

COVID 19 PANDEMİ SÜRECİNDE OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ DAVRANIŞLARI

ARAŞTIRMA MAKALESİ

Hatice Necla KELEŞ¹, Derin ATAY², Ferhat KARANFİL³

1 Prof. Dr., Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, necla.keles@es.bau.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4288-1593.

2 Prof. Dr., Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, derin.atay@es.bau.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4147-7177.

3 Doktora Öğrencisi, İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı AR-GE Birimi AB Projeleri ofisi, ferhat.karanfil@yahoo.com, ORCID: 0000-0002-4767-8623.

Geliş Tarihi: 28.08.2020 Kabul Tarihi: 07.12.2020 DOI: 10.37669/milliegitim.787255

Öz: Bu araştırmanın amacı, MEB okul müdürlerinin öğretimsel liderler olarak Covid 19 pandemisi sürecinde yaşamış oldukları sorunlara ilişkin çözüm yollarını belirleyerek pandemi sonrası eğitime ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır. Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışma Türkiye’de farklı illerde görev yapan on dört okul müdürü ile gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak kavramsal çerçeve ışığında oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Veriler içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre MEB okul müdürleri Covid 19 pandemi sürecinde karşılaştıkları sorunları, öğretmenlere teknolojik destek, öğrencilere ise akademik ve psiko-sosyal destek vererek ve bütün paydaşlarla etkili iletişim yolları kullanarak çözmeye çalışmışlardır. Bulgular okul müdürlerinin genel anlamda pandemi sonrası eğitime ilişkin görüşlerinin hibrit eğitim modeli, öğretmen eğitimi ve öğrenci becerileri konuları üzerinde durduklarını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Covid 19 Pandemisi, Öğretim Liderliği, Okul Müdürleri

INSTRUCTIONAL LEADERSHIP BEHAVIORS OF SCHOOL PRINCIPALS DURING THE COVID 19 PANDEMIC PROCESS

Abstract:

The purpose of current study is to determine solutions regarding problems that school principals experienced during the Covid 19 pandemic process as instructional leaders and to reveal their views on post-pandemic education. The study based on qualitative research design was conducted with fourteen school principals who work in different cities in Turkey. A semi-structured interview form was created in the light of the conceptual framework. Data were analysed by means of content analysis. According to the findings of the study, school principals used technological support to teachers, academic support to students, psychosocial support, and parent communication in solving the problems they encountered during the COVID 19 pandemic. Findings revealed that the school principals mainly focused on hybrid education model, teacher education and students' skills regarding post-pandemic education.

Key Words: Covid 19 Pandemic, Instructional Leadership, School Principals

Giriş

Liderlik, belirli koşullarda, belirli bireysel ya da grup hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla bir kimsenin başkalarının çalışmalarını etkileyebilmesi ve yönlendirebilmesi süreci olarak tanımlanmakta olup (Koçel, 2010, 569) bu süreç belirli zaman, bağlam, grup ve durumlarla sınırlandırılmaktadır (Şişman, 2012). Lider ise "*başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişi*" olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2010, 569).

Değişen durumlara göre farklı tür liderliğe gereksinim duyulsa da bir okul yöneticisinde bulunması gereken, eğitim liderliğine özgü olarak geliştirilen liderlik türü öğretim liderliğidir (Hallinger, 2003). Bir sonraki bölümde öğretim liderliği ile ilgili alan yazın sunulmuştur.

Öğretim Liderliği

Öğretim liderliği kavramına ilişkin ilk çalışmalar 1980'li yıllardan itibaren verimli okul özelliklerinin araştırılmasıyla başlamış ve bu çerçevede okul müdürünün öğretim liderliği rolü ve bu rolün öğrencilerin başarısı üzerindeki etkileri incelenmiştir (Andrews vd.,1987; Şişman, 2012). Birçok araştırmacı öğretim liderlik kavramının kapsadı-

ğđ davranışların üzerinde durmuşlardır. Shelland (2003) müdürlerin öğretim liderleri olarak okullardaki eğitim programlarını sürdürmek için sahip olmaları gereken bilgi ve becerileri vurgulamıştır. Öğretim liderliğinin geniş kapsamlı tanımı ise öğrencinin öğrenmesine olumlu etki eden tüm liderlik davranışlarını, atılan adımları ve verilen destekleri içerir. Bu görüşe göre okul amaçlarını, öğretmen gereksinimlerini ve öğrencinin öğrenmesini bir arada tutan, öğrenmeye katkıda bulunan ve doğrudan öğretime yönelik olan tüm yöneticilik davranışları ve öğretim liderliği olarak tanımlanmaktadır (Donmoyer vd., 1990; Glickman, Gordon, & Ross-Gordon, 2001). Araştırmacılar öğretim liderliğinin sınıf izleme, amaçları açıkça belirleme, eğitim/öğretim zamanını koruma gibi farklı yönlerinin üzerinde dursalar da güçlü öğretimin liderlerinin “deneyime önem veren, ders programları ve öğretim ile iç içe, öğretmenlerle beraber adımlar atan ve sınıf ortamında vakit geçiren” kişiler olduğunda hem fikirdirler (Hornig vd., 2010, 66).

Okadı okuldaki öğretim ve öğrenme süreçleri olan öğretim liderliği öğretmen, öğrenci ve öğretim programı ve öğrenme ve öğretme süreçleriyle yakından ilgili olmayı gerektirmektedir (Gümüşeli, 1996). Öğretim liderliği okul müdürünün çalıştığı insanları etkileyerek okulun belirlenmiş olan hedeflerine ulaşabilmek için birlikte sergiledikleri davranışları kapsamaktadır (Şişman, 2012, 50). Temel işlevi “öğrenmeyi gerçekleştirmek” olan okul yapısı içinde okul müdürlerinin görevinin okulun bu fonksiyonuna yönelik olarak öğrenmeyi kolaylaştırması, öğretim ve öğrenmeye liderliği şeklinde ifade edilebilir (Duke, 1987).

Okul müdürlerin öğretim liderliği davranışlarına yönelik farklı sınıflamalar bulunmakla birlikte bu davranışlar Hallinger (2003) tarafından üç boyut ile incelenmektedir:

1. Okul misyonunu tanımlama
2. Eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetme
3. Öğrenen okul iklimi geliştirme

İlk boyut olan okul misyonunun tanımlanması, okul hedeflerinin belirlenerek, belirlenen bu hedeflerin birbirleri ile ilişkilendirilmesidir. Diğer boyut eğitim programı ve öğretim sürecini yönetme, öğretimi denetleme, değerlendirme ve öğrenci sürecini izlemeyi içerir. Son boyut olan öğrenen okul iklimi geliştirme ise öğretim süresini korumak, öğretmenler ve öğrenme için teşvikler sağlamak, mesleki gelişimi teşvik etmek ve yüksek görünürlük sağlamak fonksiyonları ile tanımlanabilir (Hallinger, 2003). 21. yüzyılın proaktif ve öğrenci merkezli koşullarında etkili okul liderlerinin her üç boyutta yer alan davranışlara sahip olması ve verimli uygulaması son derece önemlidir (Adams vd. 2017).

Öğretim liderliğine ilişkin literatür incelendiğinde uluslararası alanda yapılmış çalışmalarda kavramın müdür rolü ve okulun verimliliği (Blasé vd, 2002; Robinson vd 2008), öğretim uygulamaları (Blase vd., 1999) ve öğrenci öğrenimi (Robinson vd. 2008)

değişkenleri ile incelendiği görülmektedir. Çalışmalar etkili liderlik davranışlarının okul ve öğrenci başarısı üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir ve “iyi” liderin sahada öğretmenler ve öğrencilerle beraber olması gerektiğini vurgulamaktadır (Hallinger, 2016). Ulusal literatürde ise öğretim liderliği davranışlarının farklı bireysel ve bağlamsal değişkenler ile olan ilişkisine yönelik çalışmalara rastlanmaktadır. Öğretim liderliği davranışlarının öğretmen motivasyonunu üzerindeki etkisini inceleyen Kurt (2013) araştırmasını 318 öğretmen ile gerçekleştirmiştir. Araştırmada ilk ve ortaokulda yöneticilerin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İzmir’de Müfredat Laboratuvar Okullarından 157 ilköğretim okulu öğretmeni ile yapılan araştırmanın bulgularına göre öğretim liderliğinin okul kültürünün tüm boyutları üzerinde önemli bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Küp (2011) Kayseri il merkezinde bulunan resmi ilköğretim okullarında yaptığı araştırmada okul müdürlerinin sergilediği öğretim liderliği niteliğinin, eğitim programlarına başarıyla uygulanmasına olan etkilerini incelemiştir. Araştırmanın bulguları okul müdürlerinin öğretim liderliği nitelikleri arttıkça eğitim programlarının başarı ile uygulanmasının mümkün olduğunu göstermektedir. Gürsun (2007) İstanbul ili Kartal ilçesinde ilköğretim okulunda görev yapan müdürlerin öğretmenler tarafından algılanan öğretim liderliği rolleriyle iletişim tarzları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretim liderliği rolleriyle iletişim becerilerine ilişkin algıları arasında pozitif yönde ilişki tespit etmiştir. Konu ile ilgili yapılan farklı çalışmaların bulguları öğretim liderliği kavramının eğitim yöneticiliği alanında temel bir kavram olarak kabul görmesine katkı sağlamıştır (Hallinger, 2016).

Bugünün dünyası bilinmeyi yönetmeyi gerektirmektedir (Furr vd., 2014). Bir zamanların analiz, geri dönüş hızı, operasyonel sorun çözme ve belirsizliği ortadan kaldırma gibi konuları bugün önceliği iş birliğine ve belirsizlik ile var olabilmeye bırakmış durumdadır (Swarbrick vd., 2012). Karmaşık dünyada faaliyet gösteren her lider için temel beceri hem durumun bütününe hem de ayrı ayrı parçalarını aynı anda analiz ederek ve bu bilgileri tutarlı sonuçlar için entegre edebilmek ve yol haritası çizilebilmektir. Aksi takdirde, “büyük resim” yalnızca daha geniş bir içeriğe odaklanırken ayrıntılar içinde kaybolan önemli özellikler ihmal edilebilir (Betof vd., 2014, 39).

Örgütsel işleyiş aslında canlı bir organizmanın işleyişi gibidir: kriz, örgütün dengesini bozan, sağlıklı bir işleyişi sürdürmesine engel olan ve müdahale edilmesi gereken durumlar olarak görülür (Aksoy ve Aksoy, 2003). Özellikle değişim ve belirsizliklerle dolu olan kriz dönemleri her alanda liderlerin hızla ve öngörü ile hareket ederek, seçenekleri, sonuçları ve alınan önlemleri yan etkileri ile dikkatle düşünmelerini gerektirmektedir (Netolicky, 2020, 2). Eğitim alanında kriz yönetimine ilişkin literatür incelendiğinde mevcut çalışmaların yaşanan deprem, tsunami ya da sel gibi doğal afetler nedeniyle eğitimin genelde belli bir bölgede kesintiye uğraması durumunda okul müdürlerinin krizle baş edebilme stratejilerine odaklandığı görülmektedir. Sınırlı

sayıda yapılmış bu çalışmalarda okul yöneticilerinin krizi nasıl yönettikleri, karşılaştıkları zorluklar, bu kapsamda oynadıkları roller ve süreçten öğrendikleri detaylı olarak yer almamakla birlikte, okul liderlerinin yaratıcılık, sakinliği koruyarak problem çözme ve kararlı olma becerileri ile öğretime liderlik ettikleri ve eğitiminin devamını verimli bir şekilde sağladıkları görülmektedir (Tarrant, 2011).

Amerika’da 2005 yılında meydana gelen ve yıkıcı etkisi ile tarihe geçmiş olan Katrina kasırgası süresince okul yöneticilerinin liderlik stratejilerini inceleyen Porche (2009), araştırmasında okul müdürlerinin bilgilerini ve tecrübelerini liderlik stratejileri ile birleştirdiklerini, iletişime önem verdiklerini, ekip çalışmaları ile düzenli olarak bilgilendirme yaptıklarını tespit etmiştir. Kriz yönetimine ilişkin bir başka çalışmada ise Mutch (2015) kriz dönemlerinde öğretim liderlerinin paydaşların tümünü dikkate alarak durum tespiti yapmalarına gerek işgücü gerekse malzeme olarak tüm kaynakları verimli kullanmalarına, esnek davranarak zamanında kararlar alınmasına ve iletişimde bilgi akışının kesintiye uğramadan sağlamaları gerektiğine dikkat çekmektedir.

COVID 19 Pandemi Sürecinde Öğretim Liderliği

2019’un son aylarından itibaren, bir korona virüs tipinin Çin’in Wuhan kentinde insan yaşamını tehdit etmeye başlaması nedeniyle 11 Mart’ta Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından “pandemi” olarak etiketlenerek tüm yerel yetkilileri acil sağlık durumlarını maksimum seviyeye çekmeleri istenmiştir (WHO, 2020). Dünyayı tahrip eden pandemi, muhtemelen içinde bulunduğumuz yüzyılda eğitim fırsatında ciddi bir kesintiye neden olacaktır. Okullardaki eğitim öğretim faaliyetleri, bazıları henüz anlayışamamış olmak üzere çeşitli şekillerde etkilenmektedir. Acil olarak alınan fiziksel uzaklaştırma önlemleri okula devam etme fırsatlarını kesintiye uğratacağı için okul sistemleri ve hükümetler, gerekli sosyal uzaklaşma döneminde alternatif eğitim yöntemleri oluşturmaya çalışmaktadırlar. Ancak eğitim seviyesi yüksek ebeveynlere sahip, sosyal avantajları olan ve çevrimiçi kaynaklara erişimi olan çocuklar için süreç daha iyi çalışacaktır. Bu koşullardan yoksun olan birçok çocuk için, fiziksel uzaklaşma süresinin sınırlı öğrenme fırsatları ile sonuçlanması muhtemeldir (Reimers, 2020). UNESCO tarafından yapılan bir tahmine göre, 27 Mart 2020 tarihi itibarıyla 188 ülkede okulların kapatılmasının 1,5 milyardan fazla öğrenci ve 63 milyon eğitimcinin etkilenmediğini göstermektedir (UNESCO, 2020).

Korona virüs salgınına ülke çapında okulların kapatılması kararı veren ülkelerden biri Türkiye oldu. 23 Mart tarihi itibarıyla K12 okullarındaki 16 milyon öğrenci ve 800 bin öğretmen Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından düzenlenen ve uygulanan çevrimiçi eğitime geçmiştir. Aynı tarihte öğretme ve öğrenmeye alternatif bir seçenek olarak dijital bir eğitim portalı olan Eğitim ve Bilişim Ağı (EBA) ve Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu (TRT) tarafından üç TV kanalı aracılığıyla sağlanan İnternet ve TV tabanlı uzaktan eğitim başlatılmıştır (MEB,2020).

16.yüzyılda Niccolo Machiavelli eseri *Prens*’te “İdare etmesi en zor, yönlendirme si en tehlikeli ve başarısı en belirsiz iş, yeni birtakım yeniliklerin tanıtımı sırasında

liderlik yapmaktır” ifadesi günümüz şartlarına son derece uygundur. Eğitim ve öğretim hızla değişmiş ve paydaşlar bu ani değişime hazırlıksız yakalanmışlarken, okul müdürlerinin odak noktalarını ve yöntemlerini hızla değiştirerek eğitimin aksamamasında liderlik etmeleri gerekmiştir (Kunnath, 2020). Öğretim liderleri olarak okul müdürlerinin paydaşların beklentilerine yanıt verme ve ortak amaçlara ulaşmak yoluyla okulların gereksinimlerini karşılamaya kararlı (Sergiovanni, 1998) olmaları içinde bulunan pandemi sürecinde son derece önemli olmuştur. Özellikle liderliğin öncelikle mevcut problemleri gerçekçi olarak görüp çözebilecek yetenekleri sergileyebilmek (Celep, 2002) olması Covid 19 pandemisinde fark yaratan önemli bir özelliktir. Pandeminin eğitsel etkisi toplumun tepkileri, öğrencilerin, ebeveynlerin, öğretmenlerin beklentileri ve okul liderlerinin pandemi sırasındaki eylemleri aracılığıyla olacaktır (Reimers, 2020). Bu nedenle okul müdürünün rolü öğretimde kaliteyi artırmak amacıyla okulun amaçlarına ulaşmasında bu boyutlar arasında koordinasyonunu sağlayarak eğitim ve öğretim faaliyetlerini yönlendirmek ve verimli bir şekilde devam etmelerini sağlamaktır. Özetle, COVID-19 pandemi sürecindeki belirsizlik ve eğitim öğretimde yaşanan hızlı değişimler öğretim liderliğinin stratejik olarak önemini belirgin hale getirmiştir (Huong, 2020).

Bu düşünceden hareketle ülkemiz MEB K12 okul müdürlerinin öğretim liderleri olarak COVID-19 pandemi sürecinde yaşamış oldukları sorunlara ilişkin uyguladıkları çözümlerin ve süreç içinde edindikleri deneyimlerden hareketle pandemi sonrası eğitime ilişkin görüş ve önerilerinin önemli olduğu düşünülmektedir. Pandeminin devam etmekte olması nedeniyle araştırmanın sürece ilişkin güncel bulguları ile literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

Yöntem

Amaç

Bu araştırmanın amacı, MEB K12 okul müdürlerinin öğretim liderleri olarak Covid 19 pandemisi sürecinde yaşamış oldukları sorunlara karşı belirledikleri çözüm yolları ile pandemi ve sonrası eğitime ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır.

Araştırmanın Modeli ve Çalışma Grubu

Araştırmada, katılımcı okul müdürlerinin Covid 19 pandemisi sürecinde yaşamakta oldukları sorunların nasıl çözüme ulaştırdıkları ve pandemi sonrası eğitime ilişkin görüşlerini ortaya koymak amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları, nitelikli derinlik incelemesi yapılabilmesi amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden “yarı yapılandırılmış görüşme” tekniği kullanılarak toplanmıştır. Nitel araştırma Christensen vd. (2015) göre, nitel verilerin elde edilmesine imkân tanınması birey veya gruplar üzerine daha fazla odaklanması açısından önemlidir. Merriam’a (2015) göre nitel araştırmacılar, insanların deneyimlerini nasıl ortaya koyduklarını, dünyalarının nasıl yorumladıklarını ve deneyimlerini nasıl anlamlandırdıklarını anlamak için gayret gösterirler.

Araştırmanın çalışma grubu Millî Eğitim Bakanlığına bağlı devlet okullarında en az 3 eğitim öğretim yılı yöneticilik yapmış, 2019-2020 eğitim öğretim yılı pandemi sürecinde yöneticilik yapmakta olan okul müdürleridir. Farklı illerden cinsiyet, kademe ve okul türlerinden veri alınarak nitel örnekleme tekniklerinden olan “maksimum çeşitlilik örnekleme” sağlanmıştır. “3 yıl yöneticilik” yapmış olmak da “ölçüt örnekleme” kriteridir. Türkiye’nin farklı illerinden 21 okul müdürü ile çevrimiçi toplantı talep edilerek araştırmanın amacı açıklanmış ve gönüllü katılımları hakkında uygunluk durumları sorulmuştur. 14 okul müdürü araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul ederken 7 okul müdürü özel sebepler nedeni ile katılmayacaklarını bildirmişlerdir. Araştırmaya gönüllü katılmayı kabul eden 14 okul müdürü ile devam edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmelerin her biri 23 Haziran 2020 – 24 Temmuz 2020 tarihleri arasında online olarak gerçekleştirilmiş olup 45 dakika sürmüştür. Görüşmelerin başında katılımcılara görüşme kaydı için onaylarının olup olmadığı sorulmuştur. 13 katılımcı görüşme kaydı için onay vermiş olup 1 katılımcı ise kayıt için onay vermemiştir. Kayıt onayı veren katılımcıların görüşme kayıtları daha sonra yazılı olarak metne aktarılmış vermeyen 1 katılımcı ile ise görüşme esnasında yazılı notlar alınmak suretiyle ilerlenmiştir. Katılımcılara ait demografik bilgiler tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Araştırmanın çalışma grubuna ait veriler

İl	Okul Türü	Cinsiyet
Batman	Ortaokul	Erkek
Bursa	Ortaokul	Erkek
Diyarbakır	Ortaokul	Kadın
İstanbul	Anadolu Lisesi	Kadın
İstanbul	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Erkek
İstanbul	Ortaokul	Kadın
İstanbul	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Erkek
Samsun	Ortaokul	Erkek
Siirt	Anadolu Lisesi	Erkek
Şırnak	Ortaokul	Erkek
Şırnak	İlkokulu	Erkek
Tokat	Ortaokul	Erkek
Tokat	Anadolu İmam Hatip lisesi	Erkek
Tokat	Ortaokul	Erkek

Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Araştırma süreci içinde yapılan görüşmelerin ardından analize geçilmiştir. Bu süreçte elde edilen ses kayıtları yazılı ortama aktarılarak görüşme analizlerine elde edilen yazılı metinler üzerinden devam edilmiştir. Görüşme yoluyla toplanan verilerin çözümlemesinde içerik analizi kullanılarak aşağıdaki aşamalar izlenmiştir (Creswell, 2007).

Araştırma verileri, araştırmanın konusu ve amacına göre oluşturulan temalarda mantıksal bağlam kurularak özetlenmiş ve değerlendirilmiştir. Temaları en iyi yansıttığı düşünülen katılımcıların görüşleri alıntı yapılarak verilmiştir. Analizlerin yapılması için her temayla ilgili verilerin bir araya toplanmasına gayret edilmiş; bu şekilde ilgili temaya daha iyi odaklanmaya çalışılmıştır. Analizlerin yapılmasından sonra kodlamalar yapılmış; buradan kategori ve temalar oluşmuştur. Bulgular ve yorumlarda bu temalara uygun olarak doğrudan alıntılar yapılmıştır. Patton'a (2014) göre doğrudan alıntılar, verilerin temel kaynağı durumundadır, kişilerin dünyalarının derinlemesine analizi ile bu dünyaya ait düşünceleri, deneyimleri ortaya çıkarmaktadır, çalışmada alıntılar hiç değiştirilmeden aktarılmıştır. Görüşmelerin analizinde ise belirlenen temaların ele alınışı ve yorumlanması bakımından betimsel analiz yapılmıştır. Bu analiz yönteminin araştırmaya uygulanışı ise şu şekilde olmuştur: Araştırmada katılımcıların deneyimlerinden hareketle, görüşme ve dokümanların incelenmesi ile elde edilen ham veriler üzerinde kodlamalar yapılmış; buradan kategori ve temalara ulaşılmış araştırmayla doğrudan ilgisi olmayan ve gerekli görülmeyen alıntılar çıkarılmış; ancak hizmet eden alıntılar doğrudan aktarılması ve yorumlanması ile değerlendirmeler yapılmıştır. Elde edilen bulgular ve değerlendirmelerden hareketle sonuçlar ortaya konulmuştur.

Araştırmada Kullanılan Güvenirlik-Geçerlik Stratejileri

Araştırmanın geçerlik ve güvenilirlik aşamasında ise, Christensen vd. (2015) belirtmiş olduğu 5 strateji kullanılmıştır. Stratejilerin araştırmada kullanımı şu sıra ile gerçekleştirilmiştir: 1. Kapsamlı alan çalışması: Araştırma yoğun olarak Haziran-Temmuz 2020 tarihlerinde gerçekleştirilmiş olmakla birlikte araştırmacının görevinden kaynaklanan durum da dikkate alınarak hem araştırma tarihi öncesinde İl Milli Eğitim Müdürlüklerinin rehberliği ve gönüllülük kriteri ile kişiler seçilmiştir. 2. Dış denetim: Araştırma ile ilgili olarak alan uzmanı olan ve bu alanda araştırma yapan kişilerle iletişim kurarak araştırma gözden geçirilmiştir. Toplam 3 adet araştırmacının görev aldığı araştırmada araştırmacılar arası güvenilirlik protokolleri kullanılmıştır. 3. Doğrudan alıntı: Araştırmaya katılanların görüşleri onayları alınarak ses kayıt cihazı kullanılarak alıntılanmıştır. 4. Teori çeşitlemesi: Araştırmanın daha iyi ortaya konması açısından çok sayıda ulusal ve uluslararası kaynaktan yararlanılmıştır. Bu kaynaklar özellikle literatür bölümünde ortaya konulmuştur. 5. Teyit Stratejisi: Görüşmelerin araştırmanın katılımcılarına teyit ettirilmiş, dokümanların kullanılmasında yeniliklerden ve araştır-

maya katkısı bulunabilecek olanlardan da yararlanılmıştır. Bu stratejide okul müdürleriyle online ortamlardaki görüşmeler, konuya ilişkin uygulamalar (e okul, MEBBİS, EBA, EBA canlı ders vb.) etkili olmuştur.

Araştırmanın Kısıtlılıkları

Çalışmanın birtakım kısıtlılıkları bulunmaktadır. İlk kısıt olarak araştırmanın çalışma grubu Millî Eğitim Bakanlığına bağlı devlet okullarında en az 3 eğitim öğretim yılı yönetsel deneyimine sahip, 2019-2020 eğitim öğretim yılı pandemi sürecinde yöneticilik yapmakta olan okul müdürleri ile sınırlı olmasıdır. Bu bağlamda, Türkiye kapsamına ilişkin gelecekte ülkenin farklı bölgelerinde bulunan farklı türlerdeki okullarda yapılacak çalışmalar için alt yapı oluşturması açısından önem taşıyabilir.

Araştırmanın diğer bir kısıtı olarak ise içinde bulunulan pandemi süreci nedeniyle görüşmelerin online platformlarda gerçekleştirilmiş olması belirtilebilir.

Araştırma bulgularının pandemi sürecinde eğitim ve öğretime ilişkin olarak okul ölçeği, okul iklimi ve okul kültürü gibi değişkenlerin de etkisinde olduğu düşünülerek farklı bölgelerde faaliyet gösteren örneklemeler üzerinde nicel araştırmalarla desteklenmesi önerilmektedir.

Bulgular

Veri toplama aracı ve analizinden ortaya çıkan temalar sırasıyla; salgın sürecinde eğitim ve öğretimde karşılaşılan sorunların çözüm yolları ve pandemi sonrası eğitim ve öğretime ilişkin görüşler olarak ifade edilebilir. Tablo 2’de görüşme sonuçlarında ortaya çıkan kategoriler ve kodlar ayrıntılı belirtilmiştir ve bulgular bu temalar ışığında sunulmuştur.

Tablo 2. Verilerin analizi sonucu ortaya çıkan temalar

Kategoriler	Alt kategoriler
Salgın Sürecinde Eğitim ve Öğretime İlişkin Sorunların Çözümü	- Öğretmenlere yönetsel destek - Öğrencilere destek - Etkili İletişim
Pandemi Sonrası Eğitim ve Öğretime İlişkin Görüşler	- Hibrit eğitim - Öğretmen eğitimi - Öğrenci becerilerinin geliştirilmesi

Kategori 1: Salgın Sürecinde Eğitim Öğretime İlişkin Sorunların Çözümü

Öğretmenlere yönetsel destek: Okul müdürlerinin tamamı, eğitim ve öğretime uzaktan devam edilmesi kararının öğretmenlerde büyük kaygı yarattığını belirtmişlerdir. Özellikle uzaktan eğitim tecrübelerinin bulunmaması öğretmenlerin kaygılarını ciddi şekilde arttıran bir faktör olarak ifade edilmiştir. Katılımcılar (n=13) söz konusu stresin “dijital okul yazarlığı yüksek” olan öğretmenlerde daha az olduğunu, ancak özellikle ileri yaş gruplarında ve “dijital okul yazarlık açısından yetersiz olan” ve “teknolojik araç kullanımı” gelişmemiş öğretmenlerle sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Uzaktan eğitimin başlaması ile katılımcı müdürlerin hepsi öğretmenlerle durum tespit görüşmeleri yaptıklarını, yönetim olarak teknolojik desteği “öncelikli” bularak bu konuda destek sağladıklarını belirtmişlerdir. Bu desteğin öncelikle öğretmenler arası “meslektaş iş birliği” yoluyla gerçekleştiği belirlenmiştir. Katılımcı müdürlerin (n=12) teknoloji okur yazarlığı yüksek ve/veya bilgisayar öğretmenliği bölüm mezunu öğretmenlerini bu konuda kendini yetersiz hissedenden öğretmenlere destek olmaları bakımından teşvik etmişlerdir. Konuyu katılımcı bir müdür şu şekilde ifade etmiştir:

“Okulumuzda görevli olan Bilişim teknolojileri öğretmenleri zorunlu olmadıkları halde, diğer öğretmenlerimize online ders verme konusunda destek oldular.” (M 7)

Teknolojik destek, pandemi ve uzaktan eğitim boyunca sürekli devam etmiş ve sorun oluştuğu anda hemen müdahale edilmiştir. Müdürler bu süreçte “sorunlara hızlı müdahale” nin etkili bir strateji olduğunu (n=7) ve sorun çözmeye “inisiyatif alma” nın ne denli önemli olduğunu (n=6) bir kez daha fark ettiklerini belirtmişlerdir. Teknolojik yeterliği yüksek olan müdürler (n=8) öğretmenin teknolojik açıdan karşılaştıkları sorunları yönetim olarak “anında” çözmeye çalışarak eğitimin aksamasını sağlamışlardır. Okul yönetimince sağlanan destek, ortama ve öğretmen ihtiyacına göre teknolojinin uzaktan eğitiminde kullanımından derse içerik eklemeye kadar birçok farklı konuyu içermiştir. Katılımcı iki okul müdürü, internet erişimi olmayan öğretmenlerinin sorununu “okula davet ederek, akıllı sınıfta destek alarak” ders vermesini sağladıklarını söylemişlerdir. Birçok katılımcı müdürün (n=8) en fazla üzerinde durduğu yönetsel strateji “ekip ruhu”nu yaratabilmek, öğretmenlerin “görüş ve önerileri”ni almak ile verimli uygulamaları paylaşmak olmuştur. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin bir kısmı (n=4) pandemi süresince yaşadıkları kaygı nedeniyle bazı öğretmenlerinin uzaktan eğitime adapte olamadıklarını ve direnç gösterdiklerini gözlemlemişlerdir. Okul yönetimi olarak içinde bulunulan sürecin bir “tatil olmadığı”, her öğretmenin sürece uyum sağlamaya çalışması ve kendini geliştirmesi gerektiğine odaklandıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcı okul müdürlerinin tamamına yakını ise genel olarak pandemi sürecinde öğretmenleri ile birlik ve beraberlik içinde olmalarının ve bu belirsiz koşullarda yaşanan sorunları ekip ruhu ile hep birlikte çözebilmelerinin önemini vurgulamışlardır. Okuldaki tüm çalışanların kendi istekleri ile aynı amaç için gayret göstermesi etkili liderlik ile oluşturulan ekip ruhu ile açıklamak mümkün olabilir.

Öğrencilere destek: Katılımcılar (n=8) özellikle kardeş sayısının fazla olduğu evlerde bilgisayar ve akıllı telefon sayısının sınırlı olduğunu ve/veya paylaşım gerektirdiğini belirtmişlerdir. Birçok hanede anne veya babaya ait akıllı telefonların birçok çocuk tarafından paylaşılması gerektiği ve öğrencilerin bu nedenle dersleri takip edemedikleri vurgulanmıştır. Bu konu hakkında katılımcı bir müdür şunları belirtmiştir.

“Öğrencilerimizin büyük çoğunluğunun evinde bilgisayar yoktu, cep telefonu sadece babalarda vardı ve onlarda işe gitmek durumunda idiler. Bu sebeplerle öğrenciler canlı derslere katılamadı, EBA TV daha etkin kullanıldı fakat çok kardeşli evlerde onun saatlerinde de çakışmalar oldu.” (M 3)

Özellikle kırsal bölgelerde görev yapan müdürler bazı evlerdeki televizyonların EBA'ya uyumlu olmamasının ve EBA TV kanallarını ayarlamanın sorun olduğunu belirtmişlerdir. İki müdür belirledikleri bu soruna anında müdahale stratejisi izleyerek öğrencilere destek amacıyla okullarında bulunan televizyonları gereksinimi olan öğrencilerin evlerine götürerek sorunu çözmüşlerdir. Araştırmaya katılan müdürler (n=7) ise öğrencilerin internet erişiminin sorun olarak karşılına çıktığını belirtmişlerdir. İki katılımcı okullarının ve öğrencilerinin buldukları köyde internetin çekmediğini ve bu nedenle öğrencilerin bir bölümünün derslere erişemediğini vurgulamıştır. EBA web sitesi aracılığı ile yapılan canlı derslerden önce okulların Zoom ve Google Meet üzerinden yaptığı derslere sağlanan 8 GB internetin sadece EBA platformunda kullanılabilmesi nedeniyle öğrencilerin bir kısmı katılamamıştır. Araştırmaya katılan müdürlerin tamamına yakını pandemi boyunca öğrencilerin akademik açıdan geri kalmamaları için farklı stratejilere başvurduklarını söylemişlerdir. 14 katılımcıdan 6'sı derslerde konulara göre farklı etkinlikler (deney, kitap hakkında bilgi paylaşımı) yapıldığını, 4 katılımcı online deneme sınavları yaptıklarını, 2 katılımcı talep eden öğrencilerin evlerine sınav deneme kitapçıkları götürdüklerini, 3 katılımcı derslerdeki deney videolarını okul web sitesinde yayınladıklarını, 1 katılımcı ise okul kütüphanesinde bulunan kitapları öğrencilerin link üzerinden talep etmesi ile evlerine teslim ettiklerini belirtmişlerdir. Güneydoğu Anadolu bölgesinden bir okul müdürü şunları paylaşmıştır.

“İnterneti olmayan ve liselere giriş sınavına hazırlanan öğrencilerimiz için deneme sınavlarımızı bizzat kendimiz evlerine dağıttık.” (M 11)

Araştırmaya katılan katılımcıların tamamına yakını (n=12) öğrenci motivasyonunun süreç içinde önemli bir sorun olarak karşılına çıktığını belirtmişlerdir. Dönemin birinci dönem notları ile tamamlanacağı ve okulların açılmayacağı açıklamasının ardından öğrencilerin özellikle üst sınıflara doğru motivasyonları ve derslere katılımının düştüğü belirtilmiştir. Katılımcılardan biri derse devam eden öğrenci sayısı ile ilgili olarak *“30 ile başlayıp 3'e düştü” (M6)* ifadesini kullanmıştır. Müdürlerin hemen hepsi (n=13) özellikle ilk ve orta öğretim öğrencilerini motive edebilmek ve onların eğitimlerinde geri kalmamaları için çeşitli online sosyal etkinlikler düzenlediklerin-

den bahsetmişlerdir. 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramına hazırlanma, anneler günü kartları hazırlama ve doğum günü kutlamaları gibi okul dışı farklı etkinliklerin pandemi sürecinde öğrencilerin motivasyonunu olumlu olarak etkilediğini gözlemlediklerini belirtmişlerdir. Bir okul yöneticisi bu konuda şunları belirtmiştir.

“23 Nisan, Anneler günü gibi özel günlerde ben ve müdür yardımcılarım sınıf bazında yapılan etkinliklere Zoom üzerinden konuk olduk. Bu tür etkinliklerin öğrencileri psiko-sosyal anlamda desteklediğini ve iyi olma hallerini arttırdığını düşünüyorum. Umudumuz okula derslere olan bağlılıklarını arttırmaktı.” (M 13)

Müdürlerin genel olarak sorunları çözmede kullandıkları 3. temel yolun öğretmenler, öğrenciler ve veliler ile kurdukları etkili iletişim olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan müdürler öğretmenleri ile yaptıkları görüşmelerde “içinde bulunulan durumun belirsizliği”, “ne olacağını bilememe” ve “veli/öğrenci beklentilerine/sorularına” cevap verememekten kaynaklanan kaygının yüksek seviyelerde olduğunu tespit ettiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların tamamı (n=14) kurdukları whatsapp grupları ile öğretmenleri düzenli olarak bilgilendirdiklerini, bakanlıktan gelen yazıları paylaştıklarını, öğretmenlerinin gerek derslerinde gerekse öğrenci ve veli iletişimlerinde “otonom” olmalarını ve “her tür sorunu anında ve çekinmeden” paylaşmalarını istediklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin “gereklerinin olduğu her an sanal ortamda” toplantılar yapılmıştır (n=12). Birçok müdür olumlu ve açık iletişim kurarken “öğretmene değer verme” ve “öğretmene güven” unsurunu vurguladıklarını ifade etmişlerdir. Bu şekilde kurulan iletişimin, öğretmenlerin sürece ilişkin sorumluluk duygularını arttırdığını ve onların eğitsel konularda inisiyatif alabilmelerini sağladığını belirtmişlerdir.

Müdürler öğrenciler ile iletişimi okullarında kurdukları öğretmen grupları ile sağladıklarını belirtmişlerdir (n=8). Katılımcı müdürlerin birçoğu öğrencileri (n=9) özellikle “özdenetimi olmayan” ve “notsuz, sınavsız” çalışmaya, öğrenmeye istekli olmayan öğrenciye ulaşmada çok önemli olduğunu sınıf öğretmenleri ve rehberlik öğretmenlerinin beraber çalışarak öğrencileri “whatsapp yoluyla motive etmeye” çalıştıklarını paylaştılar. Bazı okullarda katılımcı müdürler (n=3) rehber öğretmenlerin öğrencilerle online ortamda iletişim kurduklarını, bu iletişimin öğrenci motivasyonuna olumlu etkilerini yakından gözlemlediklerini belirtmişlerdir.

Katılımcı müdürlerin tamamı (n=14) pandemi boyunca velileri ile olan iletişimi son derece önemstediklerini ve özellikle mobil telefonlar aracılığı ile iletişim grupları kurduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların yarıya yakını (n=6) gerekli sağlık tedbirleri alarak öğretmenleri aracılığı ile velileri ziyaret ettiklerini bildirmişlerdir. Katılımcıların bazıları (n=4) Zoom uygulaması aracılığı ile veli toplantıları düzenlediklerini, 1 katılımcı müdür ise okulun instagram hesabını bu süreçte daha aktif olarak kullandığını belirtmiştir.

“Okulun Instagram hesabından velilerle sürekli bilgi paylaşımı halindeydik. Velilerimize bu süreçte evde neler yapabileceklerine yönelik Zoom üzerinden toplantılar düzenledik.” (M 4)

“Bu süreçte veli bilgilendirme önemli oldu. Whatsapp gruplarında bilgilendirmeler yapıldı. Yüz yüze eğitim yaptığımız zamanlarda da veli toplantılarına 814 kişiden ortalama 100 kişi geliyordu. Online eğitimde ise iletişimi kurmak Silopi’deki internet bağlantısı zayıflığı nedeniyle oldukça dezavantaj oldu.” (M 11)

Müdürler veli iletişiminin öğrencilerin motivasyonu ve eğitime olan ilgilerini arttırmak için faydalı olduğunu söylemişlerdir (n= 8). Katılımcı bir okul müdürü motivasyon hakkında şunları paylaşmıştır:

“Okulumuz velilerini sürekli ders programları ve süreç ile ilgili bilgilendirdik. Önceleri bilgilendirme sadece pandemi ile ilgiliydi, sonrasında birçok bireysel görüşme yaptık. Öğrenci motivasyonun düştüğünü, sınavın her şey demek olmadığını, öğrenmenin devam etmesi gerektiğini anlattık.” (M 6)

“Velileri ilgili olan çocuklarımız daha ilgili ve istekliydi. Bazı velilerimiz ders dinleyerek çocuklarına yardımcı oldular.” (M 10)

Pandemi sürecinde katılımcı okulların tamamında öğrencilere, yarımından fazlasında (n=11) velilere ve 1 okulda ise öğretmenlere psiko-sosyal destek verildiği belirlenmiştir.

Katılımcı okul müdürlerinin tamamının velilerinin farklı gereksinimlerinin tespiti halinde hiçbir talebi ayırt etmeksizin anında iletişime geçildiği belirlenmiştir. Taleplere ilişkin olarak veliler ile özel olarak iletişime geçilmesi (n=11), gönüllü psikologlar aracılığı ile veli ve öğretmenlere canlı yayınlar yapılması (n=1), sınava girecek olan öğrencilere morallerini yüksek tutabilmeleri için ek destek verilmesi (n=7) sıralanabilir.

“Öğrencinin ekran başında geçirdiği zaman bazı velileri kaygılandırıyor; bu konuda sürekli bilgilendirme yaptık.” (M 2)

Katılımcı okul müdürlerinin tamamı okullarındaki rehberlik öğretmenlerinin süreç içinde son derece özveri ile destek verdiğini vurgulamıştır. Rehber öğretmenlerin uygulamaları olarak EBA’nın canlı duvarından anketler paylaşılması (n=2), okul web sitesinden velilere “endişeli konuşmaları engelleme” konulu paylaşımlar yapılması (n=1), sınıf öğretmenleri aracılığı ile velilere “sürece ilişkin nasıl davranmaları” gerektiği ve sınava yönelik bilgilendirmeler yapılması (n=9) müdürler tarafından vurgulanan rehber öğretmen faaliyet alanlarıdır. Katılımcı bir okul müdürü iletişim ile ilgili şu ifadeyi aktarmıştır:

“Özellikle 8.sınıflarda sınava girecek öğrencilerimizin morallerini yüksek tutmak ve motive etmek amacıyla okul rehber öğretmenleri ders çalışma, bireysel öğrenme ve öz düzenleme teknikleri hakkında görüşmeler yapmalarını sağladık. Sınıf öğretmenlerimiz her hafta en az 5 veliyi arayarak öğrenci ve/veya veli ile telefon görüşmeleri yaptılar. Gereken durumlarda velileri okul yönetimi olarak biz de aradık. Toplam 1900 civarı görüşme yapıldığını söyleyebilirim.” (M 9)

Katılımcı müdürler okullardaki bireysel çalışmaların pandemi sürecinde Millî Eğitim Bakanlığı tarafından tüm öğrenci ve velilerin erişimine açık olan ve arayanlara

psikolojik danışmanlar ya da alan uzmanları ile destek vermeleri için kurulan yardım hattı (CEDEFOP, 2020) ile birlikte oldukça faydalı olduğunu ifade etmişlerdir.

“Bakanlığın (Uzaktan eğitim Yakından ilgi) bilgilendirmeleri ile velilerin uygulayabilecekleri günlük program önerileri velilerle paylaşılmış buradaki okuma ve oyun faaliyetleri velilerin işini kolaylaştırmıştır.” (M 7)

Ancak araştırmaya katılan okul müdürleri (n=6) üst sınıflara doğru öğrenci motivasyonunun düştüğünü ifade etmişlerdir. Bu durum velinin öğrenci motivasyonuna etkisi olarak yorumlanabilir. Katılımcı bir okul müdürü şu şekilde ifade etmiştir:

“Küçük bir ilçede olmamız sebebiyle hem ortaokul hem lise öğrencilerimiz var. Ortaokullarda veliler sürekli öğretmenlerle iletişim halinde idi ve öğrenciler motive idi. Lise 12’ lerde velinin rolü neredeyse yok gibiydi. Bu sebeple üst sınıflarda öğrenciye veli aracılığı ile değil, rehberlik ve bazı branş öğretmenlerimiz ile telefonlarından ulaşmaya çalıştık. Faydalı da olduk.”(M,6)

Kategori 2: Pandemi Sonrası Eğitim ve Öğretime İlişkin Öneriler

COVID-19 tarihte ilk kez bu büyüklükteki bir öğrenci grubunun aynı anda okul dışında kalmasını sebep olmuştur ve pandeminin ne zaman biteceği bilinmemektedir.

Katılımcıların pandemi sonrası eğitim ve öğretime ilişkin önerilerinin neler olduğunun sorulması üzerine katılımcı müdürlerin tamamı eğitim öneminin net olarak anlaşıldığını belirtmiş ve sürecin devamında daha fazla kullanılacağını düşündüklerini belirtmişlerdir. Bu konuda bir katılımcı pandemi öncesi öğretmenlerin çalışma saatlerinin yoğunluğu nedeni ile bir araya gelmekte zorlandıklarını ifade etmiştir. Bu nedenle bundan sonra toplantıların online yapılmasının daha verimli olacağını düşünerek bu yönde karar aldıklarını belirtmiştir. Katılımcılar (n=9) pandemi sürecinin online eğitimin yüz yüze eğitimin yerine geçemese de önemli bir tamamlayıcısı olabileceğini gösterdiğini ifade etmişlerdir. 1 katılımcı okul müdürü bundan sonraki süreçte “akıllı sınıf” olarak da ifade edilen dijital olanaklara sahip sınıflara gereksinimin artacağına dikkat çekmiştir. Kendisi müdürlük yaptığı okulda en az bir sınıfını okul aile birliği desteği ile dijital sınıf olarak hazırlayarak pandemi olsun ya da olmasın bundan sonraki süreçte örgün eğitime destek olarak kullanma kararı aldıklarını belirtmiştir. Elde edilen bulgular eğitimde hibrit öğrenmenin önemini ortaya çıkararak bundan sonraki süreçte gerekliliğine vurgu yapmaktadır.

İçinde bulunulan sürecin öğretmenlerin eğitim teknolojilerine yönelik gereksinimlerini açığa çıkarmış olması nedeniyle katılımcı müdürlerin tamamına yakını (n=12) tüm öğretmenlerin hizmet içi eğitimler ile eğitim teknolojisi yetkinliklerini artırmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda;

“Dijital araçlarla ilgili hizmet içi eğitimler daha öncesinde gönüllük esasına dayanıyordu fakat bu süreç bu eğitimlerin zorunlu olması gerektiğini bizlere gösterdi. Online derslerde motivasyonun nasıl sağlanması gerektiği de önemli bir konu ve bu eğitimlerde öğretilir.” (M 2)

Katılımcıların çoğu (n=8) özellikle online olarak ders tasarımı, ölçme değerlendirme, toplantı yapabilme ve siber güvenlik konusunun öncelikli olması gerektiğini belirtmişlerdir. Ders tasarımı konusunda bir eğitim ihtiyacı şu şekilde belirtilmiştir.

“Öğretmenlerimiz hazır müfredat ve kitaplarla ders işlemeye daha alışık olduğundan, henüz fakültelerde iken içerik geliştirme, süreç değerlendirme, aktif öğrenme gibi konularda eğitim almalı.” (M 2)

Pandemi sonrası eğitime ilişkin katılımcı müdürlerin çoğu (n=8) öğrencilere yönelik zorluklarla mücadele edebilme, etkili iletişim beceri ve özdenetim becerilerinin desteklenmesi gerektiği ifade edilmiştir. Bir katılımcı müdür şu şekilde paylaşımlarda bulunmuştur.

“Öğretmenlerde etkin iletişim becerisinin rolü daha fark edilir oldu. İletişimi kuvvetli öğretmenlerin derslerin tüm sınıf katılırken, iletişim kurmakta güçlük çeken öğretmenlerin derslerin de katılımın çok daha düşük olduğunu gördük. Öğretmen için iletişim becerilerinin yaş ya da ders türü ile ilgili olmadığını gördük.” (M 2)

Özellikle içinde bulunulan pandemi sürecinde “bireyin stres ile etkili bir şekilde başa çıkabilmesini, oluşan olumsuz duygu durumunu kontrol edebilmesini ve ortadan kaldıracılabilmesini sağlayarak bireyi koruyan öz düzenleme (Ataman, 2011) becerisinin son derece önemli olduğu anlaşılmaktadır. Pandemi süreci özdenetimin sadece öğrenciler için değil öğretmenler için de zorluklarla ve beklenmedik durumlarla başa çıkamadaki önemini göstermektedir. Bu bağlamda katılımcı bir okul müdürünün görüşü şu şekildedir:

“Bu süreçte gerek öğretmen arkadaşlarımda gerekse öğrencilerimizde stres ile baş edebilmenin, beklenmedik durumlar karşısında dayanıklı olabilmenin ve değişime uyum sağlamanın pek çok özellikten daha önemli ve gerekli olduğunu net olarak gördüm.” (M 6)

Sonuç ve Tartışma

Araştırma bulguları online platformlar aracılığıyla sunulan uzaktan eğitim çözümlerine erişimin öğrencilerin ailelerinin evlerinde sahip olduğu imkânlar ile ilişkisi (Doyle, 2020; Vigdor vd., 2010) nedeniyle pandemi sürecinde cihaz yetersizliği öğrenciler için önemli bir sorun olduğunu göstermektedir. Bulgulardan elde edilen bir diğer sonuç pandemi sürecinde internet üzerinden yapılan eğitime ilişkin olarak öğrencilerin yaşadıkları erişim engeli olarak ifade edilebilir. Özellikle Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan öğrenciler için internet bağlantısının pandemi sürecinde önemli bir sorun olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmanın bulgusu Yılmaz ve arkadaşları (2020, 80) tarafından yapılan çalışma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Öncelikli olarak sosyo-ekonomik düzeyi düşük kesimlerde bulunan ve aynı zamanda dikkat çekici değişimler geçirmiş olan okullarda yapılan çalışmalar sonucunda, öğretim liderliğinin müfredatla ve eğitim ile ilgili konularda güçlü ve yol gösteren bir liderlik anlayışı ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır (Kwan, 2019).

Uzaktan eğitimde öğrencilerin motivasyonunun sağlanması çok önemli hale gelmiştir. Motivasyonun yüksek olan öğrencinin öğrenme isteğinin olacağı, derslerine hazırlanacağı, soru sorarak konu ile ilgili tartışmalara katılacağı ve araştırmaya istekli olacağı (Vatansever, 2015) düşüncesinden hareketle okul müdürlerinin öğrencileri motive ederek onlara öğrenme ihtiyacı uyandıracak okul iklimi yaratmaları son derece önemli olmaktadır.

Araştırmada elde edilen diğer bir bulgu ise eğitim düzeyinin yükselmesi ile öğrencilerin motivasyonunun azalmış olduğunun belirlenmesidir. İlkokuldan liseye geçişte öğrencilerin motivasyonlarının belirgin olarak düştüğü anlaşılmaktadır. Bu bulgu Yılmaz (2020)'in "Veli Algısına Göre Pandemi Dönemi Uzaktan Eğitim Sürecinin Niteliği" adlı çalışmasının bulguları ile benzerlik göstermektedir. Nitekim Yılmaz (2020) teknolojik altyapı imkanları bakımından en avantajlı grupların lise düzeyi olarak öne çıktığını ancak buna rağmen uzaktan eğitim hizmetini en az alan eğitim düzeyinin ise yine lise öğrencileri olduğunu belirtmektedir. Yılmaz çalışmasında ilkokul ve ortaokul düzeyindeki her 10 öğrenciden 1'i uzaktan eğitimden yararlanamaz iken lise düzeyinde bu sayının 3 katına çıkmakta olduğunu ifade etmektedir.

Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin öğrenci, öğretmen ve veliler ile iletişime açık olmaları özellikle pandemi sürecinde kendilerine kolaylıkla ulaşılabilir ve "görünür" olmalarının eğitim sürecinin başarısında etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu Sürücü ve Ünal'ın (2018) öğrenci motivasyonuna yönelik öğretmen davranışlarını inceledikleri çalışmalarında öğretmenin ulaşılmaz olmasının öğrencinin motivasyonlarını düşürdüğü bulgusunu destekler niteliktedir.

Araştırma bulguları okul yönetimi ve öğretmenlerin pandemi sürecinde veli ile iletişim halinde olmalarının uzaktan eğitime katılım ve ilgiyi arttırdığı anlaşılmaktadır. Bu bulgu Hatipoğlu vd. (2016)'ın velilerin yaklaşımlarının öğretmenlerin performanslarını olumlu etkilemesi, yüksek performanslı öğretmenler için velilerin öğretmenlerle iletişim içerisinde olmaları gerektiği bulgusunu desteklemektedir. Marks vd. (2003)'nin okul müdürlerinin öğrenci öğrenme çıktılarını iyileştirmek için öğretmenlerle yakın çalışmasının önemini belirtmiştir. Pandemi sürecindeki belirsizlik ortamının ve yaşanan kaygıların öğrenci, öğretmen ve veli iletişimi çok daha önemli hale getirdiği, okul müdürlerinin ise liderler olarak bu iletişimin odak noktasında yer aldığı ifade edilebilir.

Öğretim liderliği için dijital çağda etkili okulların fiziksel kaynaklar ile bilgi ve iletişim teknolojilerinin avantajlarından yararlanma, okul kaynaklarını etkin kullanma ve okul tesislerini modernize etme gereksinimi bulunmaktadır (Huong, 2020).

COVID-19'dan en çok etkilenen alanlardan biri olan eğitim, salgın sonrasında en önemli değişimlerin olması beklenen alanlardan birini oluşturmaktadır (Sweeney, 2020). Bilişim ve iletişim teknolojilerinin Türkiye'de eğitim alanında görece olarak sınırlı kullanımı genç kuşağın teknolojilerin bu yönü ile tanışmamasını beraberinde ge-

tirmektedir. Bunu aşabilmede eğitim teknolojisi araçlarının yaygın kullanımı ile eğitim alanında dijital okuma ve dijital okuma araçları konularında farkındalık yaratmanın (Odabaşı vd.,2019) önemli olduğu düşünülmektedir.

COVID 19 pandemisi her şeyden önce bir sağlık krizidir. Ancak pek çok ülkenin her seviyede okulları kapatmaya karar vermesi ile eğitim üzerinde önemli etkileri gözlenmiştir. Dünyanın dört bir yanındaki pek çok ailenin bu süreçten fazlası ile etkilenildiği, evde eğitimin sadece ebeveynlerin üretkenliği için değil, aynı zamanda çocukların sosyal yaşamı ve öğrenimi için de büyük bir değişiklik yarattığı görülmektedir. Öğretimin ve öğrenci değerlendirmelerinin denenmemiş ve benzeri görülmemiş bir ölçekte çevrimiçi olması etkilenen gruplar için uzun vadeli sonuçlar doğurabilecektir (Burgess, vd. 2020).

Belirsizliğin hala devam etmekte olduğu küresel koronavirüs salgını (COVID-19), dünya çapında olduğu gibi ülkemizde de her seviyedeki liderler için zorlu bir süreç olarak devam etmektedir. Eğitim kurumlarında liderlik ise eğitim paydaşlarına olan olumsuz etkilerinin azalması, okullar yeniden açıldığında öğrenme kaybının telafi edilmesi için kaynakların temini, süreçten ağır darbe alan öğrenci ve/veya öğretmenlere yönelik yapılması gerekenlerin belirlenmesi gibi güncel konuların yanı sıra geleceğe ilişkin zorlukların üstesinden gelecek şekilde hazırlıklı olmayı gerektirmektedir. Bu nedenle eğitim ve öğretimde bugün yaşanan ve gelecekte yaşanabilecek zorlukların üstesinden gelmede, değişim hızına uyum sağlamada ve zorlukları fırsata dönüştürmede öğretim liderliği durmadan devam eden bir yolculuk olacaktır. Çalışmanın bulguları ile pandemi sürecinde ve sonrasında yaşanan değişen öğretim liderliği rollerinin betimlenmesi ile eğitim yönetimi alan yazınına katkı sağlayacağı beklenmektedir.

Kaynakça

- ANDREWS, Richard. L., & Soder, Roger (1987). "Principal Leadership and Student Achievement", *Educational Leadership*, 44(6), pp. 9-11.
- AKSOY, Hasan Hüseyin ve AKSOY, Naciye (2003). "Okullarda Krize Müdahale Planlaması", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 36(1-2), ss. 37-49.
- ATAMAN, Ece (2011). Stres Veren Yaşam Olayları Karşısında Bilişsel Duygu Düzenleme Stratejilerinin Depresyon ve Kaygı Düzeyini Belirlemedeki Rol, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- BLASE, Joseph. & BLASE, Jo (1999). "Principals' instructional leadership and teacher development: Teachers' perspectives", *Educational Administration Quarterly* 35(3), pp.349-378.
- BLASÉ, Jo, & BLASÉ, Joseph (2002). "The micropolitics of instructional supervision: A call for research", *Education Administration Quarterly*, 38 (1), pp. 6-44.
- CELEP, Cevat (2002). Sınıf Yönetimi ve Disiplin, Anı Yayıncılık, Ankara.
- CHRISTENSEN, Larry. B., JOHNSON, R. Burke., & TURNER, Lisa. A. (2015). Araştırma Yöntemleri: Desen ve Analiz, Anı Yayıncılık, Ankara.

- CRESWELL, John W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among The Five Traditions* (2nd ed.). Sage. Thousand Oaks.
- DONMOYER, Robert., & WAGSTAFF, J. G. (1990). "Principals can be effective managers and instructional leaders", **Nassp Bulletin**, 74(525), pp.20-29.
- DUKE, Daniel L. (1987). *School leadership and instructional improvement*, Random House, New York.
- FINDLEY, Dale & FINDLEY, Beverly (1992). "Effective schools: The role of the principal", **Contemporary Education**, 63(2), p.102.
- FURR, Nathan, & DYER, Jeff (2014). *The Innovator's Method: Bringing the Lean Start-Up Into Your Organization*. Harvard Business Review Press. Boston.
- GLICKMAN, Carl. D., GORDON, Stephen. P. & ROSS-GORDON, Jovita. M. (2001). *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*, Allyn & Bacon, Boston.
- GÜMÜŞELİ, Ali İlker (1996). *İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış doktora tezi), Ankara.
- GÜRSUN, Yasemin (2007). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Öğretimsel Liderlik Rollerini ile İletişim Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul.
- HALLINGER, Philip (2003). "Leading Educational Change: Reflections on The Practice of Instructional and Transformational Leadership", **Cambridge Journal of Education**, 33(3), pp. 329-352.
- HATİPOĞLU, Abdullah ve KAVAS, Erkan (2016). "Veli Yaklaşımlarının Öğretmen Performansına Etkisi", **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, 5 (4), ss.1012-1034
- HORNG, Eileen, KLASİK, Daniel & LOEB Susanna (2010). "Principal's Time Use and School Effectiveness," **American Journal of Education**, 116(4), pp. 491-523.
- HUONG, Vu Thi Mai (2020). "Factors Affecting Instructional Leadership in Secondary Schools to Meet Vietnam's General Education", **Innovation International Education Studies**; 13(2), pp.48-60
- KOÇEL, Tamer (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- KURT, Ebru (2015). *Eğitim Kurumlarındaki Liderlerin Yönetilenler Üzerindeki Motivasyonunun İncelenmesi*, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- KÜP, Hakan (2011). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Niteliğinin Eğitim Programlarının Başarıyla Uygulanmasına Etkilerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi* (Kayseri ili örneği), Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kayseri.
- MARKS, Helen M. & PRINTY, Susan M. (2003). "Principal Leadership and School Performance: Integrating Transformational and Instructional Leadership", **Educational Administration Quarterly** 39(3), pp. 370-397.

- MERRIAM, Sharan B. (2015). Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber, çev. Selahattin Turan, Nobel Akademik yayıncılık, Ankara.
- MUTCH, Carol (2015). "Leadership In Times of Crisis: Dispositional, Relational and Contextual Factors Influencing School Principals' Actions", **International Journal of Disaster Risk Reduction**, 14, pp.186-194.
- NETOLICKY, Deborah M. (2020). "School Leadership During A Pandemic: Navigating Tensions", **Journal of Professional Capital and Community**, 5(3/4), pp. 391-395
- ODABAŞ, Hüseyin, ODABAŞ, Zuhul Yonca, BİNİCİ Kasım (2019). "Dijital Bilgi Kaynakları ve Ortamlarının Üniversite Öğrencilerinin Okuma Davranışlarına Etkileri", **Millî Eğitim**, 49(227), ss.89-116.
- PATTON, Michael Quinn (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods Integrating Theory and Practice-Utilization-Focused Evaluation*, Sage Publishing, Saint Paul.
- PORCHE, Demetrius J. (2009). *Emergent Leadership During A Natural Disaster: A Narrative Analysis Of An Acute Health Care Organization's Leadership*, Capella University (Doctor of Philosophy), Minnesota.
- ROBINSON, V. M., LLOYD, C. A. & ROWE, K. J. 2008. "The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of The Differential Effects of Leadership Types", **Educational Administration Quarterly** 44(5), pp.635-674.
- SERGIOVANNI, Thomas J. (1998). "Leadership As Pedagogy, Capital Development and School Effectiveness", **International Journal of Leadership in Education Theory and Practice**, 1(1), pp.37-46.
- SHELLAND, Elizabeth (2003). "Defining The Principalship", **Principal**, 82 (4), pp.56-60.
- SÜRÜCÜ, Abdullah ve ÜNAL, Ali (2018). "Öğrenci Motivasyonunu Artıran ve Azaltan Öğretmen Davranışlarının İncelenmesi", **OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, 8(14), ss. 253-295.
- SWARBRICK, Alex, & STEARMAN, Caroline (2012). "When It's VUCA, Who Do You Call", **Training Journal**, pp.47-51.
- ŞİMŞEK Hasan ve YILDIRIM Ali (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- ŞİŞMAN, Mehmet (2012). *Öğretim Liderliği*, Pegem Yayınevi, Ankara.
- TARRANT, Ruth (2011). "Leadership Through A School Tragedy: A Case Study (Part 1: The First Week)", **Australasian Journal of Disaster and Trauma Studies**, (3), pp.65-76.
- VATANSEVER BAYRAKTAR, Hatice (2015). "Sınıf Yönetiminde Öğrenci Motivasyonu ve Motivasyonu Etkileyen Etmenler", **Turkish Studies- International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic** (10)3 Winter 2015, ss. 1069-1090,
- YILMAZ, Ercan, MUTLU, Hüseyin, GÜNER, Burak, DOĞANAY, Gökhan ve YILMAZ, Demet (2020). *Veli Algisına Göre Pandemi Dönemi Uzaktan Eğitim Sürecinin Niteliği*, Palet Yayıncılık, Konya.

Covid 19 Pandemi Sürecinde Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları

- <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/335803/WHO-EURO-2020-1168-40914-55408-eng.pdf>, 11 July 2020.
- <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ecin.12089>, Scaling The Digital Divide: Home Computer Technology And Student Achievement, Jacob L VIGDOR, Helen F. LADD, Erika MARTINEZ, 14 April 2014.
- <https://www.meb.gov.tr/turkiye-koronavirus-salgininda-ulusal-capta-uzaktan-egitim-ve-ren-2-ulkeden-biri/haber/20618/tr>, 01 Nisan 2020.
- <https://www.td.org/magazines/td-magazine/the-key-to-success-in-a-vuca-world>, The Key to Success in A VUCA World, Ed BETOF, Lisa OWENS, Sue TODD, 01 July 2014.
- <https://gemreportunesco.wordpress.com/2020/03/24/how-are-countries-addressing-the-covid-19-challenges-in-education-a-snapshot-of-policy-measures>,
- <https://www.theguardian.com/education/2020/apr/07/when-the-covid-19-crisis-finally-ends-uk-schools-must-never-return-to-normal>, When The COVID-19 Crisis Finally Ends, Schools Must Never Return to Normal, Niamh SWEENEY, 07 April 2020.
- https://www.worldsofeducation.org/en/woe_homepage/woe_detail/16727/%E2%80%9Cwhat-the-covid19-pandemic-will-change-in-education-depends-on-the-thoughtfulness-of-education-responses-today%E2%80%9D-by-fernando-mreimers, What The Covid-19 Pandemic Will Change in Education Depends On The Thoughtfulness Of Education Responses Today, Fernando M. REIMERS, 09 April 2020
- <https://voxeu.org/article/impact-covid-19-education>, Schools, Skills, and Learning: The Impact of COVID-19 on Education, Simon BURGESS, Hans Henrik SIEVERTSEN, 01 April 2020.
- <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/country-reports/inventory-lifelong-guidance-systems-and-practices-turkey>, Inventory of Lifelong Guidance Systems and Practices- Turkey. Careers Net National Records, CEDEFOP 2020.
- <https://hbr.org/2019/03/the-collaboration-blind-spot>, The Collaboration Blind Spot, Lisa B. KWAN, March-April 2019.
- <https://doi.org/10.1177/1741143216670652>, Bringing Context Out of The Shadows of Leadership, Philip HALLINGER, Educational Management Administration & Leadership, 06 December 2016.
- <http://publicpolicy.ie/papers/covid-19-exacerbating-educational-inequalities>, COVID-19: Exacerbating Educational Inequalities? Orla DOYLE, 09 April 2020.
- <https://ejournal.um.edu.my/index.php/IOJEL/issue/view/869>, Educational Leadership for The 21st Century, Donnie ADAMS, Raman Kutty GOBINATHAN, Zuliana Mohd ZABIDI, 31 December 2017.
- <https://www.roffeypark.com/leadership-and-management/the-adaptive-challenge-of-covid-19/>, The Adaptive Challenge of COVID-19, George KUNNATH, 26 March 2020.
- <https://gemreportunesco.wordpress.com/2020/03/24/how-are-countries-addressing-the-covid-19-challenges-in-education-a-snapshot-of-policy-measures/>, How Are Countries Addressing The Covid-19 Challenges in Education? A Snapshot of Policy Measures, Gwang-Chol Chang and Satoko Yano, 24 March 2020.