

COVID-19 SALGININDA OKUL MÜDÜRLERİNİN OKUL YÖNETİMİNDE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE BU SORUNLARLA BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ

Mehmet ÖZDOĞRU*

ÖZET

Bu araştırmanın amacı COVID-19 salgınında okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları ve bu sorunlarla başa çıkma stratejilerini incelemektir. Nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseninin kullanıldığı araştırmanın çalışma grubunu 17 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırma verilerinin çözümlenmesi içerik analizi tekniğine uygun olarak yapılmıştır. Araştırma sonucunda COVID-19 salgını sürecinde okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar yönetsel sorunlar, iletişim sorunları, finansman sorunu, planlama sorunları, personelle ilgili sorunlar, okul ikliminde yaşanan sorunlar, okul sağlığında yaşanan sorunlar ve eğitim-öğretim sürecinde karşılaşılan sorunlar olmak üzere 8 alt temada kümelenmiştir. Okul müdürleri bu sorunlarla başa çıkarken yönetsel ve bireysel olmak üzere farklı stratejilere başvurduklarını belirtmiştir. Okul müdürleri yönetsel strateji olarak diğer okul yöneticilerinden destek aldıklarını, okul yönetim ekibiyle istişare yaptıklarını, eğitim bölgesindeki diğer okul yönetimleriyle istişare yaptıklarını, uzaktan eğitim deneyimi olan öğretmenlerden yararlandıklarını, etkili izleme ve değerlendirme yaptıklarını, sorunların kaynağını tespit ettiklerini, teknoloji liderliği davranışları sergilediklerini, esnek yönetim anlayışıyla hareket ettiklerini, farklı iletişim araçlarını kullandıklarını ve iyi uygulamaları öğretmenlerle paylaştıklarını ifade etmişlerdir. COVID-19 salgını sürecinde okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlarla başa çıkarken ki bireysel stratejileri ise soğukkanlı ve sığduyulu davranma, inisiyatif alma, bireysel fedakârlıkta bulunma, problem çözme iradesini gösterme, etkili iletişim ve sabırlı olmasıdır.

Anahtar Kelimeler: okul yönetimi, COVID-19, okul müdürü, sorun

THE PROBLEMS OF SCHOOL MANAGEMENT AND THE STRATEGIES TO DEAL WITH THESE PROBLEMS IN THE COVID-19 OUTBREAK

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the problems faced by school principals in school administration in the COVID-19 outbreak and the strategies to cope with these problems. The study group of the study, in which phenomenological design, one of the qualitative research methods, was used, consists of 17 school principals. Semi-structured interview form was used as data collection tool in the study. Analysis of the research data was done in accordance with the content analysis technique. As a result of the research, the problems faced by school principals in school administration during the COVID-19 epidemic process are in 8 sub-themes: administrative problems, communication problems, financing problems, planning problems, problems with personnel, problems in the school climate, problems in school health and problems encountered in the education and training process. clustered. School principals stated that they resort to different strategies, both managerial and individual, while dealing with these problems. School principals received support from other school administrators as an administrative strategy, consulted with the school management team, consulted with other school administrations in the education area, benefited from teachers with distance education experience, effectively monitored and evaluated, identified the source of problems, displayed technology leadership behaviors, flexible management They stated that they act with an understanding, use different communication tools and share good practices with teachers. The individual strategies of school principals in dealing with the problems they face in school administration during the COVID-19 epidemic process are to act calmly and prudently, to take initiative, to make individual sacrifices, to show the will to solve problems, effective communication and patience.

Keywords: school management, COVID-19, principal, problem

* Dr., Milli Eğitim Bakanlığı, mehmetozdogru26@gmail.com

Giriş

Çin'in Wuhan kentinde başlayan Coronavirüs (COVID-19) salgını birçok ülkede hızla yayılım göstererek tüm dünyayı tehdit etmeye devam etmektedir. Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi olarak nitelendirilen bu salgından insanları korumak ve salgının yayılmasını engellemek için ülkeler birtakım tedbirlere başvurmuştur. Alınan bu tedbirlerin sosyal hayata önemli etkileri olmaktadır. 2019'un sonlarında ortaya çıkan COVID-19 pandemisi, dünyanın her yerinde başta sağlık olmak üzere ekonomide, sosyal hayatta ve eğitimde önemli değişimlere neden olmuştur.

Dünya tarihinde yaşanan önceki salgınlarda olduğu gibi COVID-19 salgını toplum yapısının genelini etkilese de bu etki önceki salgınların etkisinden daha fazla hissedilmektedir (Kavrayıcı & Kesim, 2021). COVID-19 salgınının en çok etkilediği alanların başında eğitim sistemleri gelmektedir (Can, 2020). Salgın nedeniyle salgının başladığı tarihten 07.04.2020 tarihine kadar geçen sürede yaklaşık 190 ülkedeki okullar kapatılmıştır. Ortaya çıkan bu durumdan dünyadaki öğrencilerin %92'sine (1,576,021,818) yakını etkilenmiştir (UNESCO, 2020). Salgından dolayı okulların uzun süre kapalı tutulması başlangıçta eğitim sistemlerinde aksaklıklara neden olmakla birlikte uzun dönemde ekonomide ve insan kaynağının yetişmesinde olumsuz etkilere neden olacaktır (WORLDBANK, 2020).

Dünya genelinde ülkeler pandemi etkisiyle meydana gelen yeni durumların ve sorunların üstesinden gelmeye çalışmakta, eğitimin kesintiye uğramaması için yöneticiler tarafından uzaktan eğitim başta olmak üzere alternatif çözüm yolları hayata geçirilmeye çalışılmaktadır (Özer, 2020). COVID-19 salgını okullarda yapılan eğitimi durdurmuş, okulda yapılan yüz yüze eğitimi destekleyici yöntemlerin (çevrim içi öğrenme, harmanlanmış öğrenme, uzaktan öğrenme) kullanılmasını zorunlu hale gelmiştir (Harris, 2020).

Ülkemizde COVID-19 vakalarının görülmeye başlandığı tarihten (11.03.2020) itibaren salgın tedbirleri kapsamında okullarda yapılan eğitim durdurularak 23.03.2020 tarihinden itibaren uzaktan eğitime geçilmiştir (MEB, 2020). Okullarda yapılan yüz yüze eğitime ara verilmesinden sonraki süreçte Eğitim Bilişim Ağı (EBA), televizyon yayını (TRT EBA) ve çevrim içi platformlar (Zoom vb.) öğrencilerin eğitiminde aktif olarak kullanılmaya başlanmıştır

Okullarda sürdürülen yüz yüze eğitimin durdurulması ilk zamanlar öğretmen ve ailelerde endişe oluşturmuş, beraberinde birtakım sorunların yaşanmasına sebep olmuştur (Sarı & Nayır, 2020). Öğrencilerin okula devam edememeleri okulda verilen eğitim hizmetinden mahrum kalmalarına neden olmuş, oluşan bu durum okulun toplum hayatındaki yerinin ve öneminin bir kez daha anlaşılmasını sağlamıştır (Özer vd., 2020).

COVID-19 salgınının eğitim sistemleri üzerindeki etkisi devam etmekte olup, birçok ülke eğitim sistemlerini gelişen yeni durumlara adapte etmeye çalışmaktadır. Salgının eğitim sisteminde meydana getirdiği değişimler okul düzeyinde de önemli gelişmelere neden olmuştur. Salgın tedbirleri kapsamında okullarda yapılan eğitimlere ara verilmesi, yüz yüze eğitimin uzaktan eğitime evrilmesi, okul sağlığı ve hijyeninin öneminin artması ve eğitimde teknoloji kullanımı gibi birçok güncel mesele okulların yönetimi sürecinde yeni durumlara ve gelişmelere yol açmıştır.

Pandemi döneminde politika yapımcılar tarafından eğitimle ilgili alınan kararların uygulanma aşamasında okul yönetimlerine önemli görev ve sorumluluklar düşmüştür. Pandemi gibi kriz zamanlarında ortaya çıkabilecek belirsizlik durumunun yaratabileceği kaos ortamında okulların mevcut gelişen yeni durumlara uyum sağlayabilme reflekslerinin geliştirilebilmesi ve güçlendirilmesi gerekmektedir (Kavrayıcı ve Kesim, 2021). Bu durum

da lider olarak okul müdürlerinin yönetimde problem çözme süreçlerini sürekli geliştirmelerini bir zorunluluk haline getirmiştir (Çalık, Sezgin & Çalık, 2013). Salgın sürecinde 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).

COVID-19 salgınının etkisiyle eğitim-öğretim faaliyetlerinde yaşanan gelişmeler akademik anlamda birçok çalışmaya konu olmuştur. Yapılan çalışmalar incelendiğinde okul yöneticilerinin teknoloji liderliği (Turan, 2020), öğretim liderliği (Keleş, Atay ve Karanfil, 2020), uzaktan eğitim (Ekiz, 2020), salgın sürecinde üniversitelerde eğitim (Dikmen ve Bahçeci, 2020), ülkelerde yapılan eğitim faaliyetlerinin karşılaştırılması (Telli ve Altun, 2020) gibi konuların araştırıldığı görülmektedir. Söz konusu akademik çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde yapılan çalışmaların daha çok eğitim-öğretim faaliyetleri üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Ancak COVID-19 salgınının okulun yönetiminde de önemli gelişme ve değişimlere yol açtığı söylenebilir. Okul merkezli sürdürülen eğitim-öğretim faaliyetlerinin başarıya ulaşması okulun yönetim süreçleriyle yakından ilgilidir. Eğitim yönetimi sistem ile ilgilenirken, okul yönetimi, okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlar ile ilgilenir. Eğitim yönetimi eğitime makro düzeyde, okul yönetimi ise mikro düzeyde bir bakış açısı ile yaklaşır (Erdoğan, 2000). Okul yönetiminde başarıya ulaşabilmek için, okulun yönetiminde karşılaşılan sorunları belirlemek, bu sorunların aşılmasına yönelik çözüm önerileri geliştirmek oldukça önemlidir. Bu bağlamda COVID-19 salgınında okul yönetiminde karşılaşılan sorunların, okulun yönetiminden sorumlu okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda belirlenmesi ve çözüm önerilerinin sunulmasının salgın döneminde eğitimle ilgili yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Salgın sürecinde okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar daha önceden böyle bir sürecin yaşanmamasından kaynaklanabilir. Salgının sürdüğü bu dönemlerde eğitim sürecinde karşılaşılan sorunların bilimsel yöntemlere başvurularak tespit edilmesi gelecekte meydana gelebilecek kriz ve afet durumlarına hazırlıklı olmayı sağlayacaktır.

Bu araştırmanın amacı COVID-19 salgınında okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları ve bu sorunlarla başa çıkma stratejilerini incelemektir. Bu amaca ulaşmak için şu sorulara cevap aranacaktır:

COVID-19 salgınında okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar nelerdir?

COVID-19 salgınında okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlarla başa çıkma stratejileri nelerdir?

Yöntem

Araştırmanın Deseni

COVID-19 salgınında okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları ve bu sorunlarla başa çıkma stratejilerini okul müdürlerinin görüşlerine göre incelemeyi amaçlayan bu çalışmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma nitel araştırma türlerinden fenomenolojik desen olarak tasarlanmıştır. Fenomenolojik desen, bireylerin kendi bakış açılarına göre algı ve deneyimlerini ön plana çıkarmayı amaçlayan bir nitel araştırma desendir (Ersoy, 2016). Bu desende çalışma grubuna dâhil olan katılımcıların doğrudan deneyimlere sahip olması önemli olarak görülmektedir (Patton, 2002). Çalışmada COVID-19 salgınının okul yönetiminde meydana getirdiği sorunları birebir deneyimleyerek yöneten okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda irdelemek amaçlandığından fenomenolojik desen kullanılmıştır. Fenomenoloji deseni birkaç

kişinin yaşadığı kavram veya olguların ortak anlamı açıklanır (Cresswell, 2013). Bu bağlamda mevcut araştırmanın fenomeni COVID-19 salgınında okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma stratejileri olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda, fenomene ilişkin katılımcıların yaşanmış deneyimlerine odaklanılmıştır.

Çalışma Grubu

Çalışma, Eskişehir ili Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerinde görev yapan 17 okul müdürüyle 2021 yılı Ocak–Şubat ayları içerisinde yapılmıştır. Katılımcılar belirlenirken amaçlı örnekleme yöntemi olan maksimum çeşitlilik örnekleme tekniğine başvurulmuştur. Maksimum çeşitlilik örnekleme; evrende incelenen problemle ilgili olarak kendi içinde benzeşik ve farklı durumların belirlenerek çalışmanın bu durumlar üzerinde yapılması olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk vd. 2014). Bu tekniğin kullanılmasında katılımcıların çeşitliliğini sağlayarak daha zengin ve ayrıntılı verilere ulaşmak amaçlanmıştır. Çeşitliliği sağlamak için çalışmanın katılımcılarının farklı okul türünde görev yapmasına, farklı branşlardan olmasına, farklı mesleki kıdeme ve farklı öğrenim düzeyinde olmasına dikkat edilmiştir. Katılımcı öğretmenlerin demografik bilgileri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik bilgileri

Kod	Cinsiyet	Okul türü	Branş	Yöneticilik Deneyimi (Yıl)	Öğrenim düzeyi
M1	Erkek	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	8	Lisans
M2	Kadın	Ortaokul	Matematik	12	Lisansüstü
M3	Erkek	Ortaokul	Türkçe	7	Lisans
M4	Erkek	Lise	Tarih	9	Lisansüstü
M5	Kadın	Ortaokul	Fen ve Teknoloji	9	Lisans
M6	Erkek	İlkokul	Din Kültürü ve Ahlak Bil.	11	Lisans
M7	Kadın	Lise	Edebiyat	14	Lisans
M8	Erkek	İlkokul	Din Kültürü ve Ahlak Bil.	13	Lisans
M9	Kadın	Anaokulu	Okul Öncesi	5	Lisans
M10	Erkek	Lise	Kimya	8	Lisans
M11	Erkek	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	6	Lisans
M12	Erkek	Meslek Lisesi	Motor Teknolojisi	3	Lisans
M13	Erkek	Ortaokul	Sosyal Bilgiler	6	Lisansüstü
M14	Erkek	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	7	Lisans
M15	Erkek	Lise	Müzik	9	Lisans
M16	Erkek	Ortaokul	Din Kültürü ve Ahlak Bil.	12	Lisansüstü
M17	Kadın	Anaokulu	Okul Öncesi	4	Lisans

Veri Toplama Aracı

Araştırmada COVID-19 salgınında okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları ve bu sorunlarla başa çıkma stratejilerini okul müdürlerinin görüşlerine göre incelemek amacıyla okul müdürleriyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Veri toplama aracının geliştirilmesi aşamasında literatür taranmış, konuyla ilgili kavramsal çerçeve oluşturulmuş ve 2 soruluk taslak form oluşturulmuştur. Taslak form pilot çalışma çerçevesinde farklı okul kademelerinde görev yapan 5 okul müdürüne uygulanmıştır.

Ardından 2 uzmanın görüşüne sunulan forma, uzman önerileri de dikkate alınarak son hali verilmiştir.

Çalışma grubuna, COVID-19 salgınında okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları ve bu sorunlarla başa çıkma stratejilerini ortaya çıkarmak amacıyla şu sorular sorulmuştur.

1.COVID-19 salgınında okul yönetiminde karşılaştığınız sorunlar nelerdir?

2.COVID-19 salgınında okul yönetiminde karşılaştığınız sorunlarla başa çıkma stratejileriniz nelerdir?

Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri 2021 yılı Ocak-Şubat ayları içerisinde toplanmıştır. Veriler, görüşme yöntemine uygun olarak gönüllü katılımcılarla yapılan yüz yüze görüşmelerden elde edilmiştir. Görüşmelere başlamadan önce ilk olarak katılımcılar araştırmanın amacı konusunda onam formuyla bilgilendirilmiştir. Bilgilerin gizliliği ve güvenilirliğiyle ilgili gerekli açıklamalar katılımcılara yapılmıştır. Her bir katılımcıyla yapılan görüşmelerin süresi 30-40 dakika arasında olmuştur. Görüşmeler katılımcıların görev yaptığı okullarda katılımcıların belirlediği zaman dilimlerinde yapılmıştır.

Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırma verilerinin analizinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizinin amacı araştırma sonucu ulaşılan verileri çeşitli kavramlarla açıklamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). İlk olarak elde edilen verilerin tamamı detaylı biçimde incelenerek aynı anlama gelen ifadelere kodlar verilmiştir. Ardından kodlara uygun temalar ve alt temalar oluşturulmuştur. En son aşamada ise oluşturulan tema ve alt temalar düzenlenmiş, bulgular tanımlanarak yorumlanmıştır. Ayrıca bazı katılımcıların görüşleri doğrudan aktararak iç güvenilirlik sağlanmaya çalışılmıştır.

Geçerlik-Güvenirlik Çalışmaları

Çalışmanın güvenilirlik ve geçerliğini sağlamak amacıyla ilk olarak yazılı hale getirilen görüşlerin katılımcılar tarafından kontrol edilmesi sağlanmıştır. Görüşmeler sonucu elde edilen veriler düzenlenip, tablolandırdıktan sonra katılımcılara gönderilerek paylaşılmıştır. Katılımcıların ifade etmek istedikleriyle araştırmacı tarafından oluşturulan tablolardaki ifadeler karşılaştırılarak teyit edilmiştir. Daha sonra akran değerlendirmesi oluşturmak amacıyla araştırmanın verilerinden yola çıkılarak oluşturulan tema, alt tema ve kodlar eğitim yönetimi alanından 2 uzmana incelenmiştir. 2 uzmandan alınan geri bildirimler ile araştırmacının kodlamaları karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucunda 4 kod ilave edilmiş, sonrasında ise tema ve alt temaların kontrolü yapılmıştır. Kodlayıcı görüşleri Miles ve Huberman'ın (1994) $P(\text{Uzlaşma yüzdesi}) = \frac{Na(\text{Görüş Birliği})}{Na(\text{Görüş Birliği}) + Nd(\text{Görüş Ayrılığı})} \times 100$ güvenilirlik formülü kullanılarak hesaplanmıştır. Bu formüle göre kodlayıcılar arasındaki uyum .91 olarak tespit edilmiştir.

Bulgular

Bu bölümde COVID-19 salgınında okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma stratejilerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

COVID-19 Salgınında Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Bulgular

COVID-19 salgınında okul yönetiminde karşılaştığımız sorunlar nelerdir? sorusu sorulmuştur. Katılımcılara ait görüşler Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. COVID-19 Salgınında Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Görüşleri

Tema	Alt tema	Kodlar
COVID-19 Salgınında Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlar	1.Yönetimsel sorunlar	Krizle hazırlıklı olunmaması
		Kararların sürekli değişmesi
		Bakanlık kararlarının net ve anlaşılır olmaması
		Kararların mevzuatla çelişkili olması
		Açıklamalarda resmi yazışma yerine başka kanalların kullanılması
		Merkezi alınan kararlarda uygulayıcıların görüşlerinin alınmaması
		Kararların uygulanmasında birlik sağlanamaması
		Yöneticilerin gereğinden fazla inisiyatif almak zorunda kalması
		Paydaşlarla işbirliğinin zayıflaması
	Merkezi alınan kararlarda gecikmeler yaşanması	
	2.İletişim sorunları	Yüz yüze iletişimin yapılamamasının yanlış anlaşılmaları neden olması
		Bazı velilerin iletişim araçlarını kullanamaması
		Sosyal medyada dezenformasyonun artması
	3.Finansman sorunu	Okulun gelir kaynaklarının azalması
		Sağlık ve temizlik giderlerin artması
	4.Planlama sorunları	Uzaktan eğitimle ilgili eylem planının olmaması
		Haftalık ders planlanmasında çakışmalar yaşanması
		Planlamalarda dezavantajlı öğrencilerin göz ardı edilmesi
		Mevcut ders planlarının yüz yüze eğitim göre olması
	5.Personelle ilgili sorunlar	Motivasyon kaybı
		Öğretmenlerin etkililiğinin azalması
		Performans düşüklüğü
		İşbirliğinin azalması
		Verimliliğin azalması
Aidiyetin zayıflaması		
6.Okul ikliminde yaşanan sorunlar	Belirsizliğin hâkim olması	
	Çalışanların birbirlerinden çekinir olması	
	Tedirginlik ve korku oluşması	
	Sosyal ilişkilerin bozulması	
	Çalışanlar arasında etkileşimin azalması	
	Meslektaş işbirliğinin azalması	
7.Okul sağlığında yaşanan sorunlar	Sosyal mesafenin korunmasında zorluk yaşanması	
	Eski alışkanlıkların sağlık tedbirlerinin uygulanmasını zorlaştırması	
	Okulda hastalık bulaşma riskinin yüksek olması	
8.Eğitim-öğretim sürecinde karşılaşılan sorunlar	Fırsat ve imkân eşitsizliğinin artması	
	Eğitim-öğretimin sürekliliğinin kesintiye uğraması	
	Öğrenci katılımının düşmesi	
	Öğrenme kayıplarının artması	
	Teknolojik alt yapı eksikliği	
	Öğrencilerin sosyal ve duygusal gelişiminin zayıflaması	
	Uzaktan eğitime adaptasyon sorunu	
	Kaynaştırma öğrencilerinin uzaktan eğitiminin zorluğu	
	Öğrencilerin okula aidiyetinin zayıflaması	
	Uzaktan eğitimde ölçme-değerlendirme yapmanın zorluğu	
	Uygulamalı derslerin uzaktan işlenmesinde verimin düşmesi	

Tablo 2'ye göre COVID-19 salgınında okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar 8 alt temada kümelenmiştir. Bu alt temalar yönetsel sorunlar, iletişim sorunları, finansman sorunu, planlama sorunları, personelle ilgili sorunlar, okul ikliminde yaşanan sorunlar, okul sağlığında yaşanan sorunlar ve eğitim-öğretim sürecinde karşılaşılan sorunlardır. Yönetsel sorunlar alt kategorisindeki kodlar; krize hazırlıklı olunmaması, bakanlık kararlarının net ve anlaşılır olmaması, kararların sürekli değişmesi, kararların mevzuatla çelişkili olması, açıklamalarda resmi yazışma yerine başka kanalların kullanılması, merkezi alınan kararlarda uygulayıcıların görüşlerinin alınmaması, kararların uygulanmasında birlik sağlanamaması, yöneticilerin gereğinden fazla inisiyatif almak zorunda kalması, paydaşlarla işbirliğinin zayıflaması ve merkezi alınan kararlarda gecikmeler yaşanması olarak sıralanmıştır. İletişim sorunları alt kategorisindeki kodlar; yüz yüze iletişimin yapılamamasının yanlış anlaşılmalara neden olması, bazı velilerin iletişim araçlarını kullanamaması ve sosyal medyada dezenformasyonun artması olarak sıralanmıştır. Finansman sorunu alt kategorisindeki kodlar; sağlık ve temizlik giderlerin artması ve okulun gelir kaynaklarının azalması olarak sıralanmıştır. Planlama sorunları alt kategorisindeki kodlar; uzaktan eğitimle ilgili eylem planının olmaması, haftalık ders planlanmasında çakışmalar yaşanması, planlamalarda dezavantajlı öğrencilerin göz ardı edilmesi ve mevcut ders planlarının yüz yüze eğitim göre olması olarak sıralanmıştır. Personelle ilgili sorunlar alt kategorisindeki kodlar; motivasyon kaybı yaşanması, öğretmenlerin etkililiğinin azalması, performans düşüklüğü, işbirliğinin azalması, verimliliğin azalması ve aidiyetin zayıflaması olarak sıralanmıştır.

Okul ikliminde yaşanan sorunlar alt kategorisindeki kodlar; belirsizliğin hâkim olması, çalışanların birbirlerinden çekinir olması, tedirginlik ve korku oluşması, sosyal ilişkilerin bozulması, çalışanlar arasında etkileşimin azalması ve meslektaş işbirliğinin azalması olarak sıralanmıştır. Okul sağlığında yaşanan sorunlar alt kategorisindeki kodlar; sosyal mesafenin korunmasında zorluk yaşanması, eski alışkanlıkların sağlık tedbirlerinin uygulanmasını zorlaştırması ve okulda hastalık bulaşma riskinin yüksek olması olarak sıralanmıştır. Eğitim-öğretim sürecinde karşılaşılan sorunlar alt kategorisindeki kodlar; fırsat ve imkân eşitsizliğinin artması, eğitim-öğretimin sürekliliğinin kesintiye uğraması, öğrenci katılımının düşmesi, öğrenme kayıplarının artması, teknolojik alt yapı eksikliği, öğrencilerin sosyal ve duygusal gelişiminin zayıflaması, uzaktan eğitime adaptasyon sorunu, kaynaştırma öğrencilerinin uzaktan eğitiminin zorluğu, öğrencilerin okula aidiyetinin zayıflaması, uzaktan eğitimde ölçme-değerlendirme yapmanın zorluğu, uygulamalı derslerin uzaktan işlenmesinde verimin düşmesi olarak sıralanmıştır. Katılımcı okul müdürlerinin konuyla ilgili örnek ifadeleri aşağıdadır:

Karşılaştığımız en önemli sorun merkezden gelen yönerge ve talimatların tam anlaşılabilmesi, herkesin farklı anlamlar çıkaracak şekilde sosyal medya üzerinden kamuoyuna duyurulması (M5).

Her gün her şeyin değişmesi. Bir önceki alınan kararların ertesi gün başka kararlara dönüşmesi. Veli, öğrenci ve öğretmenlere güncel bilgi aktarımında sıkıntılar yaşanması (M9).

Uzaktan eğitim planlarının yapılmasında zorlandık. Sebebi ise birçok faktörün birlikte değerlendirmek zorunluluğudur. Ayrıca merkezi yönetime alışık olmamızdan dolayı hep emir ve talimat bekledik. Bakanlık da ilk tecrübesi olmasından dolayı zamanında refleks gösteremedi. Bazen çelişki yaşattı (M12).

Okul kantinlerimiz kapalı olduğu için ve velilerimizden gelen bağış düştüğü için ekonomik olarak zorlanıyoruz. Bir diğeri de sürekli değişen ve güncellenen uygulama kararları istikrarlı bir gidişatı oluşturmayı engellemektedir (M8).

Okulların salgın sürecinin hazırlanması okulun temiz belgesini alma ile ilgili süreçte yaşadığımız sıkıntılar vardı. Aldığımız desteklerle bu süreci atlattık. Belgelerimizi aldık ama sıkıntılı bir süreci biz de personelimizle birlikte yaşamış olduk (M14).

Bakanlığımızın tutarsız emirleri ile kargaşa oluşuyor. Bunu toparlamak yöneticilere kalıyor. Net olmayan düzenlemeler bizi öğretmenler, öğrenciler ve veliler karşısında sıkıntıya sokuyor (M2).

Hem öğretmenlerimizle hem öğrencilerimizle hem de velilerimizle yüz yüze iletişimde olamayışımız beraberinde birçok yanlış anlaşılmalara meydan vermiş, bunun aşılabilmesi için birçok uzaktan iletişim kanallarını kullanmaya bizleri mecbur etmiştir (M4).

Merkezi açıklamaların T.V. ekranlarından yapılıp açıklama yapılan konular hakkında ayrıntılı bilgilerin olduğu resmi yazıların geç gelmesi veya yapılan planlamaların hemen akabinde başka bir yazı ile yapılan planlamadan başka bir planlama yapılması gerekliliği hem idareyi hem öğretmenleri hem de öğrenci ve velilerimizi yormuştur. Ayrıca veli ve öğrencilerle iletişim zorluğu, öğretmen, personel ve öğrencilerde motivasyon eksikliği yaşıyoruz (M16).

Okulun giderleri devam ettiği halde öğrencisi okula gelmeyen veli daha önce okula yapmış olduğu mali desteği bırakmış olması bir zorluğu daha ortaya çıkarmıştır (M17).

COVID-19 Salgınında Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlarla Başa Çıkma Stratejilerine İlişkin Bulgular

Katılımcı okul müdürlerinin COVID-19 salgınında okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlarla başa çıkma stratejilerini tespit etmek için COVID-19 salgınında okul yönetiminde karşılaştığınız sorunlarla başa çıkma stratejileriniz nelerdir? sorusu sorulmuştur. Katılımcılara ait görüşler Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tema	Alt tema	Kodlar
COVID-19 Salgınında Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlarla Başa Çıkma Stratejileri	Yönetimsel stratejiler	Diğer okul yöneticilerinden destek alma
		Okul yönetim ekibiyle istişare
		Eğitim bölgesindeki diğer okul yönetimleriyle istişare
		Uzaktan eğitim deneyimi olan öğretmenlerden yararlanma
		Etkili izleme ve değerlendirme
		Sorunun kaynağını tespit etme
		Teknoloji liderliği davranışları sergileme
		Esnek yönetim anlayışı
		Farklı iletişim araçlarını kullanma
	İyi uygulamaları öğretmenlerle paylaşma	
	Bireysel stratejiler	Soğukkanlı ve sağduyulu davranma
		İnisiyatif alma
		Bireysel fedakârlıkta bulunma
		Problem çözme iradesini gösterme
		Etkili iletişim
		Sabırlı olma

Tablo 3. COVID-19 Salgınında Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlarla Başa Çıkma Stratejilerine İlişkin Görüşleri

Tablo 3'e göre COVID-19 salgınında okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlarla başa çıkma stratejileri 2 alt temada kümelenmiştir. Bu alt temalar yönetsel stratejiler ve bireysel stratejilerdir. Yönetsel stratejiler alt temasındaki kodlar; diğer okul yöneticilerinden destek alma, okul yönetim ekibiyle istişare, eğitim bölgesindeki diğer okul yönetimleriyle istişare, uzaktan eğitim deneyimi olan öğretmenlerden yararlanma, etkili izleme ve değerlendirme, sorunun kaynağını tespit etme, teknoloji liderliği davranışları sergileme, esnek yönetim anlayışı, farklı iletişim araçlarını kullanma ve iyi uygulamaları öğretmenlerle paylaşma olarak sıralanmıştır. Bireysel stratejiler alt temasındaki kodlar; soğukkanlı ve sağduyulu davranma, inisiyatif alma, bireysel fedakârlıkta bulunma, problem çözme iradesini gösterme, etkili iletişim ve sabırlı olma olarak sıralanmıştır. Katılımcı okul müdürlerinin konuyla ilgili örnek ifadeleri aşağıdadır:

İlgili taraf temsilcileri ile toplantılar yapıp strateji belirledik. Uzaktan eğitimde yetkinliği olan arkadaşlarımızdan yararlanarak iyi uygulamaların okul geneline yayılmasını sağladık. Eğitim bölgesi içinde birlikteliği sağlamak amacıyla ortak kararlar aldık (M10).

Öğretmenlerimizin uzaktan eğitimde kullanacağı programları önce kendim kullandım. Daha sonra öğretmenlere uygulamalı bir şekilde öğretmenlerimize programın nasıl kullanıldığını gösterdim (M2).

Yüz yüze toplantıların yasak olduğu dönemlerde öğretmenlerle ve personelle iletişim kurmak için farklı teknolojik araçlardan yaralandım. Ayrıca uzaktan eğitimdeki iyi uygulamaları öğretmenlere duyurdum (M3).

Öncelikle sakince bekleme zamana yayma politikası izledim. Acele edenler sıkıntı yaşadı. Katı tutum yerine esneklik anlayışını benimsedim (M5).

Sabırlı ve kararlı bir şekilde çalışmalara devam edilmelidir. Bu süreç geçene kadar devam edecektir (M14).

Yönetim ekibimizle istişare ve diğer okul yöneticisi arkadaşlardan yardım aldım (M9).

Bireysel fedakârlıkta bulunarak ve sorunların çözümüne yönelik en uygun kararlar alarak karşılaştığımız sorunları çözdük (M8).

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmada COVID-19 salgınında okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma stratejileri okul müdürlerinin görüşlerine göre incelenmiştir.

COVID-19 Salgınında Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Bulguların Tartışılması

Araştırmanın ilk teması çerçevesinde COVID-19 salgını sürecinde okul müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlara ilişkin görüşleri incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin COVID-19 salgınında okulun yönetiminde çok çeşitli sorunlarla karşı karşıya kaldıkları görülmüştür. Ortaya çıkan bu sorunlar; yönetsel sorunlar, iletişim sorunları, finansman sorunu, planlama sorunları, personelle ilgili sorunlar, okul ikliminde yaşanan sorunlar, okul sağlığında yaşanan sorunlar ve eğitim-öğretim sürecinde karşılaşılan sorunlardır.

Yönetsel sorunlar başlığı altında karşılaşılan sorunlar krize hazırlıklı olunmaması, bakanlık kararlarının net ve anlaşılır olmaması, kararların sürekli değişmesi, kararların

mevzuatla çelişkili olması, açıklamalarda resmi yazışma yerine başka kanalların kullanılması, merkezi alınan kararlarda uygulayıcıların görüşlerinin alınmaması, kararların uygulanmasında birlik sağlanamaması, yöneticilerin gereğinden fazla inisiyatif almak zorunda kalması, paydaşlarla işbirliğinin zayıflaması ve merkezi alınan kararlarda gecikmeler yaşanması olarak sıralanmıştır. Çalışmalarında pandemi döneminde uluslararası raporları inceleyen Sarı ve Nayır (2020) ülkelerin krize hazırlıksız yakalanmasının eğitim sürecinde önemli bir sorun olarak ortaya çıktığını belirtmektedir. Raporlarda açıklanan bu bulgu araştırmadan elde edilen COVID-19 salgını sürecinde okul yönetimlerinin krize hazırlıklı olmamasının karşılaşılan sorunlardan birisi olduğu bulgusuyla örtüşmektedir. Yönetimsel sorunlar alt kategorisi altında okul müdürlerinin karşılaştığı önemli bir sorun da karar süreçlerinde yaşanan sorunlardır. Okul müdürleri COVID-19 salgını sürecinde okulun yönetimiyle ilişkili alınan kararlarla hakkında, süreçte bakanlık tarafından alınan kararlarının net ve anlaşılır olmadığını, kararların sürekli değiştiğini, mevzuatla çelişkili kararların alındığını, kararların uygulanmasında birlik sağlanmadığını, merkezi alınan kararlarda gecikmeler yaşandığını ve uygulayıcıların görüşlerinin alınmadığını belirtmiştir. Kavrayıcı ve Kesim'in (2021) COVID-19 pandemi sürecinin okul yönetim süreçlerine yansımalarını incelediği çalışmalarındaki alınan kararların okul yönetim süreçlerinde sorunlara neden olduğu sonucu araştırma bulgularını desteklemektedir.

Araştırmanın başlıca bulgularından birisi de okul müdürlerinin COVID-19 salgını sürecinde iletişim sorunlarıyla karşılaşmalarıdır. Okul müdürleri iletişimle ilgili olarak yüz yüze iletişimin yapılamamasının yanlış anlaşılmalara neden olduğunu, bazı velilerin iletişim araçlarını kullanmadığını ve sosyal medyada dezenformasyonun arttığını belirtmişlerdir. Külekçi Akyavuz ve Çakın (2020) da çalışmalarında okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun gerek öğretmenlerle gerek öğrencilerle gerekse de velilerle iletişim eksikliğine bağlı olarak ve iletişimin yüz yüze olmamasından kaynaklı sorun yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Normal şartlar altında dahi genelde örgütlerde özelde ise okullarda sıklıkla iletişim engellerini yaşanılıyorken olağanüstü süreç içerisinde tüm dünya genelini etkisi altına alan bir salgınla mücadele ederken ve bu mücadele kapsamında iletişim kanallarının sınırlandırılması ile karşı karşıya kalınmışken, iletişimde sorunlar yaşanması kaçınılmazdır.

Araştırmada COVID-19 salgınında okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlardan birisi de finansmanla ilgili sorunlardır. Okul müdürleri finansmanla ilgili sorunları sağlık ve temizlik giderlerin artması ve okulun gelir kaynaklarının azalması olarak ifade etmişlerdir. Bu bulgu Kavrayıcı ve Kesim'in (2021) çalışmasındaki pandemi sürecinde bazı okullarda okul gelirlerinin azaldığı ve ödenek yoksunluğu çekildiği bulgusuyla paralellik göstermektedir. Benzer şekilde Memduhoğlu ve Meriç (2014) okul müdürlerinin okulun yönetimde en çok karılaştıkları temel sorunlardan birisinin finansman ve bütçe sorunu olduğunu ifade etmektedir. Sarıca (2006) okulun yönetiminde birçok işin yapılmasının finansman ve bütçeye bağlı olduğunu ifade etmekte okulun etkililiğinde finansman ve bütçenin önemine dikkati çekmektedir.

Çalışmada okul müdürleri COVID-19 salgınında okul yönetiminde planlama konusunda sorunlarla karşılaştıkları görüşündedir. Okul müdürleri planlamayla ilgili karşılaştıkları sorunları uzaktan eğitimle ilgili eylem planının olmaması, haftalık ders planlanmasında çakışmalar yaşanması, planlamalarda dezavantajlı öğrencilerin göz ardı edilmesi ve mevcut ders planlarının yüz yüze eğitim göre olması olarak belirtmiştir. Külekçi Akyavuz ve Çakın (2020) pandemi döneminde okul yöneticilerinin planlama sorunları yaşadıklarını, Arslan ve Küçükler'de (2016) çalışmalarında okul yöneticilerinin planlamayla ilgili sorunlarla karşılaştıkları bulguları araştırma bulgularını desteklemektedir. Başaran ve

Çınkır (2011) eğitim planlamasını okulun eğitimsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarına ulaşmasını sağlamak için gereken girdilerin sağlanması ve kullanılması yollarının kararlaştırılması süreci olarak belirtmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürleri COVID-19 salgınında personel sorunları başlığı altında birçok sorunla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Bu sorunlar personelin motivasyon kaybı yaşaması, öğretmenlerin etkililiğinin azalması, performansın düşmesi, işbirliğinin ve verimliliğin azalması ile aidiyetin zayıflaması olarak sıralanmıştır. Kavrayıcı ve Kesim (2021) pandemi döneminde personelle ilgili yaşanan sorunların okulların yönetimini zorlaştırdığını belirtmektedir. Semerci ve Çelik (2002) okullarda sadece öğrenci kaynaklı değil personel kaynaklı sorunlarla da sıklıkla karşılaşıldığını ifade ederken Külekçi Akyavuz ve Çakın'da (2020) pandemi döneminde öğretmenlerde ilgisizlik yaşandığını belirtmektedir. Sarı ve Nayır (2020) COVID-19 sürecinin öğretmenlerde strese sebebiyet verdiğini ve kendilerini kötü hissetmelerine neden olduğunu ifade etmektedir. Akmansoy (2012) eğitim ortamlarında yaşanan olumsuzlukların öğrencilerin etkilenme derecesine bağlı olarak uzun süre etkili olabildiğini ve bireylerde güvensizlik, motivasyon düşüklüğü, özgüven eksikliği gibi olumsuz tutumlara sebep olduğunu belirtmektedir.

Araştırmadan elde edilen bir diğer bulgu da COVID-19 salgınında okul ikliminde birtakım sorunlar yaşandığının katılımcı müdürler tarafından ifade edilmesidir. Okul müdürleri bu sorunları belirsizliğin hâkim olması, çalışanların birbirlerinden çekinir olması, tedirginlik ve korku oluşması, sosyal ilişkilerin bozulması, çalışanlar arasında etkileşimin azalması ve meslektaş işbirliğinin azalması olarak açıklamıştır. Bagwell (2020) pandemi dönemi gibi kriz dönemlerinde okul paydaşlarının derin belirsizlik yaşadığını, sosyal izolasyonun etkileşimi azalttığını ileri sürmektedir. Schwab ve Malleret'e göre (2020), pandemi sürecinin en önemli etkilerinden birisi, gelecekle ilgili ortaya çıkan belirsizliktir. Huong (2020), COVID-19 dönemindeki belirsizliklerin eğitim-öğretimi olumsuz etkilediğini belirtmektedir.

Araştırmaya katılan okul müdürleri COVID-19 salgınıyla birlikte okul sağlığında çeşitli sorunlarla karşılaştıklarını ifade etmiştir. Bu sorunlar ise okulda sosyal mesafenin korunmasında zorluk yaşanması, eski alışkanlıkların sağlık tedbirlerinin uygulanmasını zorlaştırması ve okulda hastalık bulaşma riskinin yüksek olması olarak müdürler tarafından belirtilmiştir. Pearson ve diğerleri (1997) aniden gelişen ve belirtileri ortaya çıktığında fark edilebilen krizlerin, örgütteki iş görenlerin ve toplumun güvenliğini ve sağlığını tehlikeye düşürebilen olayları içerdiğini ifade etmektedir. Sarı ve Nayır (2020) COVID-19 salgınının okul sağlığını tehdit ettiğini, öğretmen, öğrenci ve velilerin kendilerini kötü hissetmelerine neden olduğunu belirtmektedir.

Okul müdürleri COVID-19 salgınının eğitim-öğretim süreçlerinde birçok soruna neden olduğu görüşündedir. Müdürler bu sorunları fırsat ve imkân eşitsizliğinin artması, eğitim-öğretimin sürekliliğinin kesintiye uğraması, öğrenci katılımının düşmesi, öğrenme kayıplarının artması, teknolojik alt yapı eksikliği, öğrencilerin sosyal ve duygusal gelişiminin zayıflaması, uzaktan eğitime adaptasyon sorunu, kaynaştırma öğrencilerinin uzaktan eğitiminin zorluğu, öğrencilerin okula aidiyetinin zayıflaması, uzaktan eğitimde ölçme-değerlendirme yapmanın zorluğu, uygulamalı derslerin uzaktan işlenmesinde verimin düşmesi olarak ifade etmiştir. Harris ve Jones (2020) COVID-19 salgınının toplumdaki eşitsizlikleri tetiklediğini ve toplumdaki refah düzeyi daha düşük kişilerin bu durumdan daha da etkilendiğini belirtmektedir. Harris (2020), COVID-19 sürecinde her öğrencinin olanağının eşit olmadığını, bazı öğrencilerin internet, tablet vb. eğitim öğretim araçlarına erişemediğini vurgulamıştır. Saran (2020) gelişmekte olan ülkelerde çevrimiçi verilen eğitimlere erişmede fırsat eşitsizliğinin önemli bir sorun olduğunu belirtmektedir. Kavrayıcı ve Kesim (2021) pandemi döneminde öğrencilerin yoksulluklarının bilgisayara,

internete ve hatta televizyona erişimlerinde engel oluşturduğunu ve bunun da eğitim öğretim sürecine olumsuz etkide bulunduğunu ifade etmektedir. Saavedra (2020) COVID-19 salgını sürecinde öğrencilerde öğrenme kaybının artmasına dikkati çekmektedir. Sarı ve Nayır, (2020) pandemi döneminde eğitim-öğretim süreçlerinde yaşanan sorunların uluslararası raporlarda vurgulandığının altını çizmektedir.

COVID-19 Salgınında Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlarla Başa Çıkma Stratejilere İlişkin Bulguların Tartışılması

Araştırmanın ikinci teması çerçevesinde, COVID-19 salgınında okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlarla başa çıkma stratejilerine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Okul müdürlerinin görüşlerinin yönetsel stratejiler ve bireysel stratejiler alt temalarında kümelendiği görülmektedir. Okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlarla başa çıkmadaki yönetsel stratejileri diğer okul yöneticilerinden destek alma, okul yönetim ekibiyle istişare, eğitim bölgesindeki diğer okul yönetimleriyle istişare, uzaktan eğitim deneyimi olan öğretmenlerden yararlanma, etkili izleme ve değerlendirme, sorunun kaynağını tespit etme, teknoloji liderliği davranışları sergileme, esnek yönetim anlayışı, farklı iletişim araçlarını kullanma ve iyi uygulamaları öğretmenlerle paylaşmadır. Okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlarla başa çıkmadaki bireysel stratejileri ise soğukkanlı ve sağduyulu davranma, inisiyatif alma, bireysel fedakârlıkta bulunma, problem çözme iradesini gösterme, etkili iletişim ve sabırlı olmadır. Belirsiz kriz zamanlarında okul liderleri bu zamana kadar alışık oldukları liderlik uygulamalarını sürdüremezler. Bu tür zamanlarda liderlik yeni yollar oluşturmak adına farklı çözüm arayışlarını keşfetmek anlamına gelmektedir (Harris & Jones, 2020). Keleş, Atay ve Karanfil'in (2020) araştırmasındaki okul müdürlerinin pandemi sürecinde karşılaştıkları sorunları öğretmenlere teknolojik destek vererek ve bütün paydaşlarla etkili iletişim yolları kullanarak çözmeye çalıştıkları bulgusu araştırma bulgularını desteklemektedir. Kavrayıcı ve Kesim (2021) pandemi döneminde okul müdürlerinin soğukkanlı olma, motive edici olma, empati, teknoloji liderliği, hızlı karar alma, takım oluşturma ve eşgüdümleme davranışlarının öne çıktığını ifade etmektedir. Döş ve Cömert (2012) kriz zamanlarında okul müdürlerinin soğukkanlı tutum ve davranışta bulunarak etkili iletişim sağlamalarının gerektiğinin öneminden bahsetmektedir.

Sonuç olarak; COVID-19 salgınında okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunların ve bu sorunlarla başa çıkma stratejilerinin ortaya çıkarıldığı bu çalışmada, okul müdürlerinin COVID-19 salgınında birçok sorunla (yönetsel sorunlar, iletişim sorunları, finansman sorunu, planlama sorunları, personelle ilgili sorunlar, okul ikliminde yaşanan sorunlar, okul sağlığında yaşanan sorunlar ve eğitim-öğretim sürecinde karşılaşılan sorunlar) karşı karşıya kaldığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte okul müdürlerinin bu sorunlarla başa çıkmada yönetsel ve bireysel stratejileri kullandıkları görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına dayanılarak şu öneriler getirilebilir:

Eğitim sistemlerini de etkileyebilecek olası bir kriz öncesi eğitim-öğretimin en etkili biçimde gerçekleştirilmesi için kriz yönetimine yönelik bakanlıkça eylem planı hazırlanabilir. Kriz dönemlerine yönelik bakanlık politikalarının oluşturulmasında araştırmadan elde edilen okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin bulgular göz önünde bulundurulabilir. Eğitim-öğretime yönelik alınan kararlar katılımcı bir yaklaşımla, sahanın gerçekleriyle uyumlu ve belirsizliğe neden olmayacak şekilde alınmalıdır. COVID-19 salgınına benzer olağanüstü dönemlerde personelin nasıl hareket etmesi gerektiğine ve personelin sağlığını korumaya yönelik mesleki gelişim faaliyetleri düzenlenebilir. Her okulun yüz yüze eğitimin yapılamadığı durumlara yönelik uzaktan eğitim stratejisi hazır olmalıdır. Kriz dönemlerinde eğitimde fırsat ve imkân

eşitsizliğini en aza indirmek amacıyla merkezi bütçeden yeterince pay ayrılabilir.. COVID-19 salgınında oluşan öğrenme kayıpları öğrenci bazlı tespit edilmeli, telafi etmeye yönelik öğretmenlerce bireysel telafi planları hazırlanabilir.

Bu çalışma katılımcılar olarak belirlenen Eskişehir il merkezinde çalışan okul müdürlerinin görüşleriyle sınırlıdır.

Kaynakça

- Akmansoy, V. (2012), *Kaos teorisi ve eğitime yansımaları: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur
- Arslan, G. & Küçüker, E. (2016). Okul müdürlerinin planlama etkinlikleri ve stratejik planlamada karşılaşılan sorunlar. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2) , 839-856.
- Bagwell, J. (2020). Leading through a pandemic: Adaptive leadership and purposeful action. *Journal of School Administration Research and Development*, 5(1), 30-34.
- Başaran, İ. E. & Çinkır, S. (2011). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri (13. baskı)*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Can, E. (2020). Coronavirüs (Covid-19) pandemisi ve pedagojik yansımaları: Türkiye’de açık ve uzaktan eğitim uygulamaları. *Açık Öğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 11-53.
- Creswell, J. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. CA: Sage.
- Çalık, T., Sezgin, F. & Çalık, C. (2013). *Yönetimde problem çözme. (2. Baskı)*. Pegem Akademi.
- Çakın, M. & Külekçi Akyavuz, E. (2020). Covid-19 süreci ve eğitime yansımaları: Öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 6(2) , 165-186.
- Dikmen, S. & Bahçeci, F. (2020). Covid-19 pandemisi sürecinde yükseköğretim kurumlarının uzaktan eğitime yönelik stratejileri: Fırat Üniversitesi örneği. *Turkish Journal of Educational Studies*, 7(2), 78-98.
- Döş, İ. & Cömert, M. (2012). İlköğretim okullarında kriz yönetimi hakkında okul müdürlerinin görüşleri *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 1304-1329.
- Altun Ekiz, M. (2020). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin karantina dönemindeki uzaktan eğitim ile ilgili görüşleri (nitel bir araştırma). *Spor ve Rekreasyon Araştırmaları Dergisi*, Covid-19 Pandemisi, 1-13.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ersoy, A. F. (2016). Fenomenoloji. Saban, A. ve Ersoy, A. (Edt.), *Eğitimde nitel araştırma desenleri içinde* (ss. 51- 110). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Harris, A. (2020). COVID-19–school leadership in crisis?. *Journal of Professional Capital and Community*. <https://doi.org/10.1108/JPC-06-2020-0045>
- Harris, A. (2020). COVID-19–School Leadership In Crisis?, *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 321-326.
- Huong, V., (2020). Factors affecting instructional leadership in secondary schools to meet Vietnam’s general education, *Innovation International Education Studies*, 13(2), 48-60.
- Kavrayıcı, C. & Kesim, E. (2021). School management during the Covid-19 pandemic: A qualitative study. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 27(1), 1005-1060.

- Keleş, H., Atay, D. & Karanfil, F. (2020). Covid 19 pandemi sürecinde okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları. *Milli Eğitim Dergisi, Salgın Sürecinde Türkiye'de ve Dünyada Eğitim*, 155-174.
- Kunnath, G. (2020). The Adaptive Challenge of Covid-19, <https://www.roffeypark.com/leadership-and-management/the-adaptive-challenge-of-covid-19/> adresinden 08 Şubat 2021 tarihinde ulaşılmıştır.
- Külekçi Akyavuz, E. & Çakın, M. (2020). Covid-19 salgınının eğitime etkisi konusunda okul yöneticilerinin görüşleri. *Turkish Studies*, 15(4), 723-737.
- Memduhoğlu, H. B. & Meriç, E. (2014). Okul müdürlerinin eğitim yönetiminin işlevleri bağlamında yönetim sürecinde karşılaştıkları temel sorunlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(33), 653-666.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. California: Sage.
- Özer, M. (2020). Educational policy actions by the ministry of national education in the times of COVID-19. *Kastamonu Education Journal*, 28(3), 1124-1129.
- Özer, M., Suna, E.H., Çelik, Z. & Aşkar, P. (2020). Covid-19 salgını dolayısıyla okulların kapanmasının eğitimde eşitsizlikler üzerine etkisi. *İnsan Toplum*, 10, 217-246.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pearson, C.M., Misra, S.K., Clair, J.A. & Mitroff, I. I. (1997). Managing the unthinkable. *Organizational Dynamics*, 26(2), 51-64
- Saavedra, J. (2020). Educational challenges and opportunities of the Coronavirus (COVID-19) pandemic. <https://blogs.worldbank.org/education/educational-challenges-and-opportunities-covid-19-pandemic>. adresinden 09 Şubat 2021 tarihinde ulaşılmıştır.
- Saran, S. (2020). Technology: Digital Epiphany? COVID-19 and Our Tech Futures. *In Insight Report Challenges and Opportunities in the Post-COVID-19 World (24-27)*. Geneva: World Economic Forum. www.weforum.org.
- Sarı, T. & Nayır, F. (2020). Pandemi dönemi eğitim: sorunlar ve fırsatlar. *Turkish Studies*, 15(4), 959-975.
- Sarı, S. (2006). İlköğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunlar (Esenler ilçesi Örneği), (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul
- Schwab, K. & Malleret, T. (2020). Covid 19: The great reset. Geneva: World Economic Forum. Forum Publishing.
- Semerci, Y. & Çelik, P. (2002). İlköğretimde problemler ve çözüm yolları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim*, 30(30), 205-218.
- Telli, S. & Altun, D. (2020). Coronavirüs ve çevrimiçi (online) eğitimin önlenemeyen yükselişi. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 25-34.
- Turan, S. (2020). Covid-19 sürecinde okul müdürlerinin teknolojik liderliği *Milli Eğitim Dergisi, Salgın Sürecinde Türkiye'de ve Dünyada Eğitim*, 175-199.
- UNESCO. (2020). COVID-19 educational disruption and response, <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse>, adresinden 08 Şubat 2021 tarihinde ulaşılmıştır.
- WORLD BANK. (2020). Education and COVID-19. <https://www.worldbank.org/en/data/interactive/2020/03/24/world-bank-education-and-covid-19> adresinden 08 Şubat 2021 tarihinde ulaşılmıştır.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10. basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.