

Covid-19 Pandemisinin Okul Yönetimine Yansımaları*

Reflections of the Covid-19 Pandemic on School Management

Ertuğ Can, Caner Ozan

Yazar Bilgileri

Ertuğ Can 
Doç. Dr., Kırklareli Üniversitesi,
Eğitim Bilimleri,
ertugcan@gmail.com

Caner Ozan 
Öğretmen, Millî Eğitim
Bakanlığı,
cnrozn23@gmail.com

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, Covid-19 pandemisinin okul yönetimine yansımalarını incelemektir. Araştırma nitel araştırma deseninde ve durum çalışması modelinde tasarlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, 2020-2021 öğretim yılında İstanbul'da görevli 16 okul müdürü ve 34 okul müdür yardımcısı olmak üzere 50 kişiden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri araştırmacılar tarafından geliştirilen yapılandırılmış 4 açık uçlu soru yardımıyla elektronik ortamda toplanmış, içerik analizi ve betimsel analiz yardımıyla değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre okul yöneticileri pandemi sürecinde yürütülen uzaktan eğitim uygulamalarının yeterli olmadığını ve geliştirilmesi gerektiğini düşünmektedir. Pandemi sürecinde etkili planlama yapılamaması, derslerin takip edilememesi, teknolojik araç-gereç eksikliği ve ekonomik nedenlerden dolayı okul yönetiminde sorunlar yaşanmaktadır. Okul yöneticileri bu kriz döneminde karşılaştıkları sorunları çözebilmek için iletişim, iş birliği, planlı olma, emirleri sorgulamama ve hoşgörüye dayalı genellikle bireysel yöntemleri tercih etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, pandemi gibi kriz durumlarında okullara yönelik acil durum planlaması yapılabilir. Okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler ve veliler için teknolojik araçlara erişim ve etkili kullanım konusunda ulusal düzeyde bilgilendirme çalışmaları yürütülebilir.

Makale Bilgileri

Anahtar Kelimeler
Covid-19 Pandemisi
Eğitim Yönetimi
Okul Yönetimi
Sorunlar ve Öneriler

Keywords
Covid-19 Pandemic
Education Management
School Management
Problems and Suggestions

Makale Geçmişi
Geliş: 09.10.2021
Düzeltilme: 12.04.2022
Kabul: 28.04.2022

ABSTRACT

The aim of this research is to examine the reflections of the Covid-19 pandemic on school management. The research was designed in qualitative research design and case study model. The study group of the research consists of 50 people, including 16 school principals and 34 school assistant principals working in Istanbul in the 2020-2021 academic year. The data of the research were collected electronically with the help of 4 open-ended questions developed by the researchers and evaluated with the help of content and descriptive analysis. School administrators think that the distance education applications carried out during the pandemic process are not sufficient and should be improved. There are problems in school management due to the inability to make effective planning during the pandemic process, the inability to follow the lessons, the lack of technological tools and equipment, and economic reasons. School administrators generally preferred individual methods based on communication, cooperation, planning, not questioning orders, and tolerance in order to solve the problems they faced during this crisis period. Emergency planning can be made for schools in crisis situations such as pandemics. Information studies can be carried out at the national level on access to and effective use of technological tools.

*Bu araştırma, 5-6 Kasım 2021 tarihlerinde çevrimiçi olarak düzenlenen 15. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

Makale Türü

Araştırma

Önerilen Atıf Can, E. & Ozan, C. (2022). Covid-19 pandemisinin okul yönetimine yansımaları. *TEBD*, 20(2), 368-393. <https://doi.org/10.37217/tebd.1007527>

Giriş

2019 yılının sonlarında Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan Covid-19 küresel salgınının kısa sürede tüm dünyaya yayılması ile dünya genelinde pandemi ilan edilmiştir (World Health Organization [WHO], 2020). Virüs dünya genelinde, bir yıllık sürede, hızlı bir şekilde yayılarak yaklaşık 15 milyonun üzerinde vakanın görülmesine neden olmuştur (WHO, 2021). Salgının kısa sürede dünya genelinde yüksek sayılara ulaşması sadece bir sağlık sorunu gibi görünse de eğitimin de içinde bulunduğu birçok hizmet sektörünü devre dışı bırakmıştır.

Covid-19 salgını sonrası virüsün yayılma hızını azaltmak için birçok ülke yüz yüze eğitime ara vermek zorunda kalmıştır. Öğrencilerin %91'inden fazlası okullarından uzaklaşmıştır. Yüz yüze eğitime ara verilmesi ile ülkeler uzaktan eğitim ile eğitime devam etmeye çalışmıştır (United Nations International Children's Emergency Fund [UNICEF], 2020). Türkiye'de ilk vakanın 11 Mart 2020'de görülmesi ve vakaların düzenli olarak her gün artması (Sağlık Bakanlığı, 2020) sonucunda, 16 Mart 2020 tarihinde yüz yüze eğitime son verilip, 23 Mart 2020 tarihinde ülke genelinde uzaktan eğitime geçilmiştir (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2020a).

Uzaktan eğitim, herkese eşit eğitim olanakları sağlama ve eğitimin maliyetini düşürme bakımından önemli avantajlar sağlamaktadır (İşman, 2011). Ancak, pandemi döneminde uzaktan eğitime hazırlıksız başlanması ile teknik altyapı yetersizliği, teknolojik olanaksızlıklar, katılım azlığı ve içerik eksikliği gibi sorunlar ortaya çıkmıştır (Başaran, Doğan, Karaoğlu ve Şahin, 2020; Can, 2020). Sık karşılaşılmayan bu tür kriz dönemlerinde iyi bir yönetim sergilemek için, Erdoğan'ın (2008) da belirttiği gibi iş birliği içinde hedeflere yönelik tüm imkânları seferber etmek gerekir. Şayet bu tür kriz dönemlerinde, iyi bir kriz yönetimi sergilenir ise kararsızlıklar ortadan kalkar, okuldaki sorunlara kısa sürede çözümler bulunur, olası tepkiler en aza indirilir (Aksoy ve Aksoy, 2003).

Okul yönetimi, belirlenen hedeflere ulaşmak için okulun ekonomi, güvenlik, personel vb. hizmetlerinin belirli bir hiyerarşi ile yönetilmesidir (Şişman, 2019). Okul yönetiminin başındaki okul müdürü, 2684 sayılı tebliğler dergisininin 39. maddesine (MEB, 2014) göre diğer çalışanlarla birlikte okuldaki her türlü eğitim, öğretim, güvenlik, temizlik faaliyetlerini, malî ve resmî işleri, halkla ilişkileri yöneten ve koordine eden kişidir. İnsanlar arasındaki ilişkileri yönlendirmek, insanları motive etmek okul yöneticisinin en önemli görevleridir (Duman, 2020). Okul müdürünün görev, yetki ve sorumlulukları arasında yer alan temizlik, eğitim-öğretim, halkla ilişkiler ve yönetimin (MEB, 2014) pandemi döneminde daha çok ön plana çıktığı söylenebilir. Kavrayıcı ve Kesim'e (2021) göre pandemi döneminde okul yöneticilerinin okul içinde koordinasyon, iletişim ve fizikî önlemler, okul dışında ise vefa destek grupları ile denetim görevlerinde yer almaları nedeniyle okul içi, okul dışı ve liderlik konularında aldıkları görev ve sorumlulukları daha çok artmıştır. Pandemi gibi kriz dönemlerinde

okul yöneticilerinden resmî görev ve sorumluluklarının yanında aynı zamanda liderlik rollerini de yerine getirmeleri beklenmektedir.

Pandemi ile birlikte eğitim yönetiminde (eğitim bütçesi yönetimi, genel hizmetlerin yönetimi, işgören hizmetlerinin yönetimi, öğrenci hizmetlerinin yönetimi ve eğitim hizmetleri yönetimi) bazı sorunların ortaya çıkması (Sarı ve Sarı, 2020), okul müdürlerinin liderlik özelliklerini ön plana çıkarmakla beraber (Keleş, Atay ve Karanfil, 2020), okul yönetimi anlayışında da farklılıklara yol açmıştır. Değişen eğitim süreci ile birlikte pandeminin okul yönetimine etkilerinin belirlenmesi ve sorunlarla başa çıkma yöntemlerinin araştırılması, okul yöneticilerinin ileride yaşanacak başka kriz durumlarında, sorunları fırsata çevirmesi ve alınacak tedbirleri öğrenmeleri açısından önemlidir.

Covid-19 pandemisinin etkilerinin devam ettiği dikkate alındığında, bu araştırmadan elde edilecek sonuçların pandemi gibi kriz durumlarındaki uzaktan eğitim uygulamaları ile pandemi sonrası dönemde gerçekleştirilebilecek uzaktan eğitim uygulamalarında etkili bir okul yönetimine önemli katkılar sağlayabileceği söylenebilir. Bu araştırma, küresel düzeyde etkili olan Covid-19 pandemisinin uzaktan eğitim uygulamaları kapsamında okul yönetimine yansımalarının neler olduğunu okul yöneticilerinin görüşlerine göre ortaya koyan ilk araştırmalardan biridir. Bu bağlamda, araştırmanın özellikle bir kriz döneminde uzaktan eğitim kapsamında eğitim öğretim sürecini planlama, uygulama, eşgüdümleme, sağlıklı kararlar alma, alınan kararları uygulama ve değerlendirme açısından alanyazına, okul yöneticilerine, öğretmenlere ve politika yapıcılara önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bu araştırmanın amacı, Covid-19 pandemisinin okul yönetimine yansımalarını incelemektir. Araştırmanın problem cümlesi, "Covid-19 pandemisinin okul yönetimine yansımaları nelerdir?" şeklinde ifade edilmiş ve aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır: Covid-19 pandemi sürecinde okul yöneticilerinin,

1. Uzaktan eğitim uygulamalarına ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Uzaktan eğitim uygulamaları ile ilgili olarak okul yönetiminde karşılaştıkları güçlükler nelerdir?
3. Uzaktan eğitim uygulamaları ile ilgili olarak okul yönetiminde karşılaştıkları güçlükleri aşmada kullandıkları yöntem ve teknikler nelerdir?
4. Uzaktan eğitim uygulamaları ile ilgili olarak etkili bir okul yönetimine yönelik önerileri nelerdir?

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, geçerlik ve güvenilirlik ile verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Araştırmanın Deseni

Araştırma nitel araştırma deseninde ve durum çalışması modelinde tasarlanarak yürütülmüştür. Nitel olarak yürütülen araştırmalarda gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama teknikleri kullanılmakta, algılar ve olayların doğal ortamda gerçekçi olarak ve bütüncül bir şekilde ortaya konulmasına yönelik bir süreç izlenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Durum çalışması ile farklı sosyal olaylar çok yönlü, sistemli ve derinlemesine bir şekilde incelenmektedir (Denzin ve Lincoln, 2005; McMillan, 2004; Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu araştırmada Covid-19 pandemi sürecinin okul yönetimine etkileri bir durum olarak ele alınmış ve incelenmiştir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2020-2021 eğitim öğretim yılında İstanbul'da görevli 50 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Glesne'nin (2016) belirttiği gibi, maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği, farklı özelliklere sahip katılımcıların bir durum, olay, olgu hakkındaki görüşlerine dayalı olarak, önemli genel geçer kalıplar ortaya koymak amacıyla kullanılmaktadır. Bu örnekleme tekniğinin amacı, belirli bir problemin araştırılması sürecinde, taraf olacak ya da görüşlerine başvurulacak kişilerin maksimum derecede çeşitliliğini garanti altına almak ve bu çeşitliliğin üzerinde uzlaştığı ortak olguların olup olmadığını ortaya koymaya çalışmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu araştırma kapsamında da farklı okul türleri, farklı meslekî kıdem ile müdür ve müdür yardımcısı olarak görev yapan katılımcıların maksimum düzeyde çeşitliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin demografik özellikleri Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

<i>Demografik Özellikler</i>	<i>Alt Boyut</i>	<i>(n)</i>	<i>%</i>
<i>Görevli Olduğu Kurum Türü</i>	Okul Öncesi Eğitim	5	10
	İlkokul	26	52
	Ortaokul	7	14
	Akademik Lise	5	10
	Meslek Lisesi	6	12
	Diğer (RAM, Halk Eğit.)	1	2
	Toplam	50	50
<i>Cinsiyeti</i>	Kadın	18	36
	Erkek	32	64
	Toplam	50	100
<i>Görev Türü</i>	Okul Müdürü	16	32
	Müdür Yardımcısı	34	68
	Toplam	50	100

<i>Meslekî Kıdem</i>	6-10 yıl	7	14
	11-15 yıl	17	34
	16-20 yıl	7	14
	21-25 yıl	11	22
	26-30 yıl	5	10
	31-35 yıl	1	2
	36 +	2	4
	Toplam	50	100
<i>Öğrenim Durumu</i>	Ön Lisans	2	4
	Lisans	35	70
	Lisansüstü	13	26
	Toplam	50	100

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin çoğunluğunun (n = 32) erkek, meslekî kıdemlerinin genellikle 6 ile 25 yıl arasında (n = 42) değiştiği ve çoğunluğunun (n = 34) okul müdür yardımcısı olduğu görülmektedir. Ayrıca, okul yöneticilerinin çoğunluğunun ilkokulda (n = 26) çalıştığı ve büyük bir bölümünün (n = 35) lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcılarının büyük bir çoğunluğunun ilkokulda görevli olması, araştırmanın bir sınırlılığı olarak görülebilir. Bu yüzden, ilkokullarda görevli okul müdürü ve okul müdür yardımcıları, pandemi döneminde karşılaşılan sorunları diğer okullardaki okul yöneticilerine göre daha fazla ifade etmişlerdir.

Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı, katılımcıların görevli oldukları kurum türü, cinsiyeti, görev türü, meslekî kıdemi ve öğrenim durumuna ilişkin 5 soru ile yapılandırılmış 4 açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Taslak olarak 7 sorudan oluşan veri toplama aracı geliştirilmeden önce 12 okul yöneticisinin katılımı ile pilot uygulama gerçekleştirilmiş, ayrıca eğitim bilimleri alanında uzman 3 öğretim üyesinin görüşü alınmıştır. Pilot uygulama ve uzman görüşü sonrasında veri toplama aracında okul yöneticilerinin pandemi sürecinde okul yönetiminde karşılaştıkları güçlükler, güçlükler karşısında kullandıkları yöntem ve teknikler, uzaktan eğitim uygulamalarını değerlendirmeleri ve pandemi gibi kriz durumlarında etkili bir okul yönetimi için neler yapılması gerektiğine yönelik yapılandırılmış 4 açık uçlu soru yer almıştır.

Araştırma verileri toplanmadan önce Kırklareli Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etiği Kurulundan 26.01.2021 tarih ve E-35523585-199-1565 sayılı etik kurulu onayı alınmıştır. Araştırma verileri, Şubat-2021-Nisan 2021 tarihleri arasında İstanbul'da görevli olan ve araştırmaya gönüllü olarak katılım sağlayan okul yöneticilerinden pandemi koşulları nedeniyle elektronik ortamda yazılı olarak elde edilmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirliliği sağlamaya yönelik yaygın olarak kullanılan inandırıcılık, aktarılabirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirlik yöntemleri (Lincoln ve Guba, 1985; Yıldırım

ve Şimşek, 2013) bu araştırmada da kullanılmıştır. Ayrıca, katılımcı görüşlerine başvurularak elde edilen bulgular teyit amacıyla okul yöneticilerine gönderilmiş, uzman desteği sağlanmış ve görüşler kapsamlı olarak betimlenmiştir. Analizler sonucunda elde edilen kodlar ve temalar, eğitim bilimleri alanında çalışan 3 uzman tarafından tekrar oluşturulmuş, uzmanların eşleştirmeleri ile araştırmacıların eşleştirmeleri karşılaştırılarak elde edilen kod ve temaların genel olarak uyumlu olduğu görülmüştür. Kodlamanın güvenilirliği için Miles ve Huberman'ın (1994) [Güvenirlilik = Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı)] x 100, formülü uygulanmıştır (s. 64). Kodlayıcılar arasındaki uyum, [Güvenirlilik = 33/ (33 + 6)] x 100 = .85 olarak bulunmuştur. Kodlayıcılar arası güvenirliliğin %70'ten büyük olması, kodlamanın güvenilir olduğunu doğrulamaktadır (Miles ve Huberman, 1994). Kodlayıcılar arasındaki uyum düzeyinin yüksekliği kodlayıcılar arasında yüksek düzeyde görüş birliğini doğrulamaktadır. Nitel araştırmalarda bulguların yorum yapılmadan doğrudan sunulması, araştırmanın güvenirliliğine olumlu katkı sağlamaktadır (Creswell, 2015). Bu nedenle, araştırmanın güvenirliliğini sağlamak için verilerin analizi sonucunda okul yöneticilerinin görüşleri üzerinde herhangi bir değişiklik yapılmadan ham veriler K1, K2, K3, ... şeklinde kodlanmış ve bulgular bölümünde verilmiştir. Ayrıca, katılımcıların görevli oldukları kurum türleri sırasıyla İlkokul (İÖ), Akademik Lise (AL), Okul Öncesi (OÖ), Meslek Lisesi (ML), Ortaokul (OO) ve Diğer (Diğ.) şeklinde katılımcı sırasının yanında kodlanarak verilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri tema ve kodlara ayrılarak içerik analizi ile değerlendirilmiş, ayrıca betimsel analizden yararlanılmıştır. Patton'ın (2015) belirttiği gibi içerik analizinde katılımcı görüşlerinden yararlanılarak tema, alt tema ve kodlar belirlenmektedir. Yıldırım ve Şimşek'e (2013) göre, nitel araştırmalarda verilerin analizinde verileri kodlama, temaları oluşturma, kodları ve temaları düzenleme, bulguları tanımlama ve yorumlama şeklinde aşamalar takip edilmektedir. Bu araştırmada da bu aşamalar izlenmiştir. Araştırma verilerinin analizi sonucunda 4 tema ve 39 kod elde edilmiş, analizler bu tema ve kodlara uygun yürütülmüştür.

Bulgular

Katılımcı görüşlerinin analizi sonucunda elde edilen veriler, tema ve kodlara göre incelenmiştir. Yönetici görüşlerine göre elde edilen tema ve kodlara ilişkin veriler, aşağıda tablolar hâlinde sunulmuştur.

Pandemi Döneminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Bulgular

Katılımcıların pandemi döneminde uzaktan eğitim sürecinde, okulların yönetiminde karşılaştıkları sorunlar Tablo 2'de belirtilmiştir.

Tablo 2. Okul Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler

Tema	Kodlar	Görüş Sayısı (f)
Güçlükler	Net olmayan açıklamalar/belirsizlik	19
	Teknolojik eksiklikler/yetersizlikler	13
	İletişim sorunları	12
	Planlama sorunları	10
	Ekonomik sorunlar	10
	Ders takibi yapamama	5
	İş yükü fazlalığı	5
	Teknolojiyi kullanamama	4
	Ek ders planlayamama	3
	Öğretmen ihtiyacı	2
	Aile ilgisizliği	2
	Sağlık kontrolü yapılmaması	1
	Sorun olmaması	1

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin görüşlerine göre pandemi döneminde uzaktan eğitim sürecinde Bakanlık tarafından yapılan net olmayan açıklamalar ve belirsizlik (f = 19), teknolojik araç yetersizliği (f = 13), iletişim sorunları (f = 12), planlamadaki sıkıntılar (f = 10), ekonomik nedenler (f = 10), ders takibinin yapılamaması (f = 5), iş yükünün artması (f = 4), öğretmen ve velilerin teknolojiyi kullanamaması (f = 4), ek ders planlaması (f = 3), yeterli öğretmen bulunmaması (f = 2), ailelerin ilgisizliği (f = 2), okula gelenlerin sağlık kontrollerinin yapılmaması (f = 1) okulların yönetiminde sorunlara neden olduğu belirtilmiştir. Ancak, pandemi sürecinde iş yükünün azaldığını (f = 1) ve sorun yaşamadıklarını (f = 1) belirten yöneticilerde bulunmaktadır. Bu konuda bazı yönetici görüşleri şöyledir:

K1-İO: "Ders programı, bilgi karmaşıklığı, Bakanlığın net olmayan açıklamaları."

K2-İO: "Öğretmen ve öğrencilerle birebir temas olmadığı için kontrol etme ve yönlendirme konusunda sorunlar yaşandı."

K4-İO: "Sürecin net olmaması, ek ders, canlı ders gibi konularda net ifadeli yazılar gelmemesi, her şeyi sosyal medyadan veya basından öğrenmek."

K5-AL: "MEB bilgilendirmelerinin zamanında ve açık olmaması, iletişim kanallarının (EBA vs.) sağlıklı çalışmaması, alınan kararların sık değişmesi, öğrencilerin bilişim malzemeleri ihtiyacı vs."

K6-AL: "Öğrencilerin ve öğretmenlerin olmayışı iş yükünü azalttı. Bu verimsiz bir ortama yol açtı."

K7-AL: "Öğretmenin ders verip vermediğini takip etmekte zorluk çekiyoruz."

K11-İO: "Ders programı oluşturma, öğretmenlerin kaç saat ders işlediğini görememe, yeterli hijyen malzemesi alamama, toplantı ve görüşmelerin yapılamaması."

K12-AO: "Öğretmenlerin teknoloji kullanmalarındaki yetersizlikler. Öğrencilerin internet ve araçlarına ulaşımlarındaki sıkıntılar."

K13-AO: "İdari izinli öğretmenler nedeniyle eğitimde ortaya çıkan güçlükler."

K19-İO: "Kronik rahatsızlıklardan dolayı sınıflara öğretmen atamadaki sıkıntılar. Temiz okulum projesindeki evrak yoğunluğu. Temizlik malzemesi ihtiyacı."

K32-İO: "İletişim yetersizliği."

K34-OO: "Sık sık yapılan değişiklikler. Öğrencilerin katılımında çeşitli sıkıntılar. Ailelerin ilgisizliği, kontrolü yapamaması."

K36-ML: "Uzaktan eğitim sürecinde öğrencilerin derse katılım ve takibi konusunda sıkıntılar yaşanması. Müdür yardımcılarının iş yükünün artması. Belirsizlikler ve sürekli değişen uygulamalar neticesinde sistemsel çalışmada tıkanmalar yaşanması."

K38-ML: "Okula gelenlerin sağlık kontrolü."

K45-Diğ.: "Öğretmen veli öğrenci ve idare koordinasyonunun sağlanmasındaki zorluk, teknolojik yetersizliklerle ilgili yaşanan sorunların çözümü esnasında okul idarelerinin yetersiz kalması, sürekli değişen programlar yüzünden idarenin yaptığı çalışmaların sürekli değişmesi ve öğretmenle idarenin karşı karşıya gelmesi, maddî olarak yaşanan belirsizlik ve hak kayıplarına çözüm bulunamamasının çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri."

K49-İO: "Yönetim olarak aşılamayacak bir problemle karşılaşılmadı."

Pandemi Döneminde Okulların Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükleri Aşmada Kullanılan Yöntem ve Tekniklere İlişkin Bulgular

Katılımcıların pandemi döneminde uzaktan eğitim sürecinde okulların yönetiminde karşılaşılan güçlükleri aşmada kullandıkları yöntem ve teknikler Tablo 3'te belirtilmiştir.

Tablo 3. Okul Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükleri Aşmada Kullanılan Yöntem ve Teknikler

<i>Tema</i>	<i>Kodlar</i>	<i>Görüş Sayısı (f)</i>
Güçlükleri Aşmada Kullanılan Yöntem ve Teknikler	İletişim kurma	15
	İş birliği/ortak karar	13
	Teknolojik destek	10
	Takip ve gözlem	6
	Planlı ve programlı olma	5
	Yönlendirme	4
	Hoşgörülü olma	3
	Teşvik ve motivasyon	2
	Okul hijyeni	2
	Beyin fırtınası yapma	2
	Sınıf birleştirme	1
	Hizmet içi eğitim sağlama	1
	Emirleri sorgulamamak	1

Tablo 3 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticiler pandemi döneminde uzaktan eğitim sürecinde karşılaşılan sorunları aşmak için iletişim kurmak (f = 15), iş birliği içinde bulunup, ortak karar almak (f = 13), teknolojik destek sağlamak (f = 10), takip ve gözlem yapmak (f = 6), planlı ve programlı olmak (f = 5), yönlendirme yapmak (f = 4), hoşgörülü olmak (f = 3), motive etmek (f = 2), okulda hijyeni sağlamak (f = 2), emirleri sorgulamamak (f = 1), sınıf birleştirme yapmak (f = 1), hizmet içi eğitim sağlamak (f = 1), beyin fırtınası yapmak (f = 2) gibi yöntemler kullanmışlardır. Bu konuda bazı yönetici görüşleri şöyledir:

K1-İO: "Hoşgörülü, süreci takip ve hızlı müdahale, yönlendirici olma."

K4-İO: "Okul içi ve ilçe içi idarecilerle beyin fırtınası yapmak."

K5-AL: "Tablet kampanyası yapmak, MEB yazılarını yorumlamada daha cesur olunması, ders dağıtım programı satın almak, öğretmenleri teşvik ve motive etmek."

K6-AL: "Veli ve rehber öğretmenlerden dönüt alarak problemleri gidermeye çalıştık."

K11-İO: "Her yeni gelen emri sorgulamadan mantıklı pratiklere de bakarak uygulamak."

K12-OÖ: "Öğretmen denetimleri ve yönlendirmeler de yardımcı olma, ihtiyaç sahibi öğrencilere gerekli yardımlarda bulunma. Öğrencileri internet dışı aktivelere bulunmaya yönlendirme."

K13-OÖ: "Sınıflardaki öğrenciler birleştirilerek idari izinli öğretmenlerin yerine diğer öğretmenler görevlendirildi. Ücretli öğretmen talebinde bulunulmadı, okulumuzdan tanıdıkları bir öğretmenle uzaktan eğitim çocuklar için daha etkili oldu."

K16-İO: "Hızlı bir şekilde karar almaktan çok alanda yapılan çalışmalarını bekleyip görmek. Her zamankinden daha çok paydaşların da fikirlerini alarak karar vermek."

K23-İO: "Öğrenci ve velilere bilgisayar ve internet konusunda eksiklerini gidermek için okuldaki ekipmanları seferber ettik."

K24-İO: "Her ihtimali düşünerek plan yapmak."

K26-OO: "Öğretmen ve öğrencilerle iletişimi hiç kesmedik."

K28-ML: "İş birliği ile diğer yönetici grubuyla çalışmak."

K31-OO: "Öğretmenlere hizmet içi eğitimin verilmesinin sağlanması"

K35-OÖ: "Okul aile birliklerini faal kılmak."

K41-ML: "Çevirim içi canlı derslerin işlenmesi esnasında derslere kendim ve müdür yardımcısı arkadaşların kontrol amaçlı kısa bir süreliğine katılımını sağlamak. Haftada bir gün zümre öğretmenleri ile yüz yüze toplantı yapmak. Karşılaşılan sorunlar ve çözümleriyle alakalı istişare etmek. Haftalık zümre toplantı tutanaklarını inceleyip değerlendirmek. Bilişim Teknolojileri araçlarını iyi kullanamayan öğretmenlerimizin ihtiyaç duyduğu kullanım bilgisi ve teknik araç gereç desteğini sağlamak. Sosyal medya araçları ve mobil programlar üzerinden iletişim grupları oluşturmak. Yüz yüze eğitim olduğu dönemde hijyen şartlarını maksimum düzeyde sağlayacak öğrenci ve öğretmenlerimizin kendilerine güvenli bir ortamda olduklarını hissettirmek için gerekli çalışmalarını yerine getirmek vb."

K50-İO: "Problemlerin tespit edilmesi ve problemlerin çözümünde: 1. Beyin fırtınası, 2. Sebep-sonuç, 3. Veri toplama, 4. Soru cevap vb."

Millî Eğitim Bakanlığının Uzaktan Eğitim Uygulamalarına İlişkin Bulgular

Katılımcıların Millî Eğitim Bakanlığının uzaktan eğitim uygulamaları hakkındaki görüşleri

Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Millî Eğitim Bakanlığı Uzaktan Eğitim Uygulamaları

Tema	Kodlar	Görüş Sayısı (f)
MEB Uzaktan Eğitim Uygulamalarını Değerlendirme	Yetersiz	19
	Geliştirilmeli	16
	Başarılı	15

Tablo 4 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticiler Millî Eğitim Bakanlığı'nın uzaktan eğitim uygulamalarını genellikle yetersiz (f = 19) olarak değerlendirmektedir. Bazı yöneticiler (f = 15) başarılı bulurken, bazı yöneticiler ise (f = 16) geliştirilmesi gerektiğini düşünmektedir. Bu konuda bazı yönetici görüşleri şöyledir:

K4-İO: "MEB sınıfta kalmıştır."

K7-AL: "Güzel ama yetersiz."

K10-OÖ: "Millî Eğitim Bakanlığımız elinden gelenin en fazlası ile hizmetlerini yapmıştır."

K12-OÖ: "Millî Eğitim Bakanlığı kararlarında problem bulmuyorum ancak planlama ve örgütlenmeler de sıkıntılar yaşanmaktadır."

K14-İÖ: "MEB bu salgın döneminde başarılı bir iş çıkardı. Kısa sürede telafi edildiğine inanıyorum."

K15-İÖ: "Dezavantajlı öğrencilere tablet ve internet desteği daha kapsamlı olabilir."

K17-İÖ: "Aksaklıklar olsa da genel olarak başarılı buluyorum."

K21-İÖ: "EBA'nın ders kitaplarıyla yeterince uyumlu olmadığını, içerik olarak yetersiz kaldığını gözlemledim."

K27-ML: "İyi niyetli ancak yetersiz bence. Şöyle ki; canlı derslerin öğretmen tarafından yapılmaması gerekirdi. Açık öğretim sisteminde olduğu gibi bir yöntem izlenebilirdi. Yani TRT, EBA TV ders anlatımları muhteşem, süre kısıtlaması yok ve zamanı serbest kullanmak mümkün. Herkesin evinde televizyon var. Öğrenci istediği zaman istediği sıklıkta derslerini dinlerdi. İnternet faturasını ödeyemediği için derslere giremeyen öğrencilerimiz var, tablet konusu zaten malum. Bu süreçte öğretmen de soru veya etkinlik hazırlayarak öğrencilerin gelişimini takip edebilirdi. Sınavların da tıpkı hazırbulunmuşluk sınavları gibi uzaktan yapılması gerekirdi. EBA bunun için çok uygun. Böylesi bir süreçte 40 dakikalık sınavlar anlamsız ve süreci tehlikeye atacaktı. Bence bir uygulama."

K35-OÖ: "Okul öncesinde çok faydalı olduğunu düşünmüyorum."

K39-OO: "Başarılı bulmuyorum."

K41-ML: "Eksikleriyle beraber geliştirilebilirlik üzerine kurulmuş iyi bir sistem. Tek sıkıntı, öğrencileri devamsızlık noktasında bağlayıcılığa sevk edemiyor olması. Bakanlığımızın bu noktadaki esnek tavır sistemin işleyişinin zorlaşmasına sebep olduğunu düşünüyorum. Sistem sadece düz lise mantığı güdümlenerek tasarlanmış. Zamanla geri bildirimlerle Meslek Lisesi derslerine uygun hale getirilebileceğini düşünüyorum."

K50-İÖ: "MEB bu süreçte daha iyi planlamalar yapmalıdır. İnternet alt yapısı yok, tablet, bilgisayar yok nasıl destek odası olsun. Okula gönderilen temizlik ve hijyen maddeleri ile ilgili önceden görüş alınmalı. Okulda temizlik çalışanı yok; okula plansızca temizlik malzemesi gönderiliyor. Okullar okulum temiz projesine ait 6 adet okul planlarını ve buna bağlı bir sürü dosyayı hazırlayarak sisteme girişini yaptılar. Bizde evrakları sisteme gir her şey tamam. Al sana okulum temiz. Kontrol süreci dürüst bir şekilde işlemediği sürece her şey gösterişten ibaret, içi hava dolu bir balon gibi kalıyor. Uzaktan eğitim süreci telefonla, tablet ile olmaz. Bu öğrencilerde ileri yıllarda birçok sağlık problemi ortaya çıkacak. Her evde masaüstü veya dizüstü bilgisayar olmalı. Bu ülkenin bunu yapmaya fazlası ile gücü var; yeter ki ekonomi sağlıklı yönetilsin."

Pandemi Gibi Kriz Durumlarında Etkili Okul Yönetimine Yönelik Öneriler

Katılımcıların pandemi gibi kriz durumlarında etkili okul yönetimine yönelik görüşleri Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Okul Yönetimine Yönelik Öneriler

<i>Tema</i>	<i>Kodlar</i>	<i>Görüş Sayısı (f)</i>
Kriz Durumunda Etkili Okul Yönetimi İçin Öneriler	İş birliği yapma	12
	İletişim kurma	11
	Planlı ve programlı olma	9
	Okullara inisiyatif verme	8
	Teknoloji kullanımı	7
	Kaynak sağlama	4
	Rehberlik yapma	4
	Merkezi yönetim	3
	Yönetim becerisi kazandırma	3
	Hizmet içi eğitim sağlama	3

Tablo 5 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin görüşlerine göre pandemi gibi kriz durumlarında etkili bir okul yönetimi için iş birliği yapılmalı (f = 12), etkili iletişim kurulmalı (f = 11), planlı ve programlı olunmalı (f = 9), her okulun kendi kararını vermesine fırsat sağlanmalı (f = 8) ve teknoloji kullanımına (f = 7) önem verilmelidir.

Ayrıca, yönetici görüşlerine göre yeterli düzeyde kaynak sağlanmalı (f = 4), rehberlik (f = 4) ve merkezi yönetim (f = 3) ile yönetimi becerisi gelişmiş yöneticilere öncelik verilmeli (f = 3) ve hizmet içi eğitim (f = 3) önemsenmelidir. Bu konuda bazı yönetici görüşleri şu şekildedir:

K2-İÖ: "Öncelikle teknolojiye hâkim olmak gerekir. Bu konuda kendini yetiştirip öğretmen veli ve öğrencilere yol gösterici ve organize edici rol üstlenmek gerekir."

K5-AL: "İletişim kanalları arttırılabilir, uzaktan erişim malzemeleri tamamlanır, kararlar açık olur, müdüre inisiyatif verilen alan genişletilir ve alenen ilan edilir, ek kaynak sağlanır, örneğin ders dağıtım programları için kaynak verilir."

K7-AL: "Veli öğretmen ve okul yönetiminin birlikte hareket etmesi lazım."

K8-AL: "Tüm öğrencilerle ve velilerle güçlü bir iletişim ağı kurulmalı irtibat kesilmeli, öğrencilerin ve velilerin motivasyonu güçlü tutulmalı, öğretmenlerde bu süreçte uzakta da olsa irtibatı güçlü bir şekilde her vasıta ile irtibat sağlanmalı"

K11-İÖ: "Bakanlığın emirlerini tavizsiz uygulama, önce insan sağlığı sonra diğer görevlere dikkat etmek, gelen istekleri pandemi döneminde olduğumuzu unutmadan değerlendirmek."

K14-İÖ: "İş birliği, etkili iletişim ve çözüme odaklı fikir birliği vb. toplantılar"

K21-İÖ: "Tüm paydaşlar ile etkili bir iletişim ve rehberlik yapılarak."

K24-İÖ: "Bütün durumlar göz önüne alınarak plan yapılmalı."

K29-OÖ: "Ekonomik olarak okullar güçlendirilmeli."

K30-OO: "Kriz durumlarında etkili bir okul yönetiminde en önemli unsur okul idaresidir. Okul idaresi okulun omurgası beynidir. Bu yüzden idarecilerinin, takım ruhuna sahip, bireysel egodan uzak yardım almayı kabul edebilen, deneyim sahibi, insan ilişkilerinde başarılı, empati kurabilen, değişime ayak uydurabilen lider öğretmenler olması gerekmektedir. Sorunları çözerken muhakkak öğretmen ve diğer paydaşlardan da destek almalıdır. İdare kendi içinde ve öğretmenler arasında iş bölümü yapıp bunu bir orkestra şefi gibi kontrol edebilmelidir."

K34-OO: "Eğitimin teknik alt yapısı düzenlenmeli. Teknolojik alt yapı yenilenmeli. Öğretmen ve yöneticilere uzaktan eğitim konusunda uygulamalı eğitimler düzenlemeli."

K41-ML: "Kendine güvenli bir şekilde doğru planlama-programlama yapmak ve veliye o güveni vermek, velilerle sürekli iletişimde kalarak anlık problem ve sorularına hızlı dönüş sağlamak. Uzman kişilerce krize dönük veli ve öğrenci eğitimleri-sunumları yapmak."

K45-Diğ.: "Ekip oluşturularak görev dağılımı yapılmalı ve çalışmalar denetlenmelidir."

K46-İÖ: "Pandeminin fiziksel bölümüyle okullar ilgilenemese de psikolojik bölümünde etkili bir konumuz var. Halkın doğru şekilde yönlendirilmesinde ve stres yönetiminde okul yöneticilerinden ve öğretmenlerden medet umduklarına şahit oluyoruz."

K50-İÖ: "Etkili bir okul yönetimi için her okula kendi planlamasını yapması için fırsat tanınmalı ve gereken kaynak aktarılmalı."

Tartışma

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine bağlı olarak araştırma sonuçları ile ilgili tartışmalara yer verilmiştir.

Pandemi Döneminde Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre yöneticiler en fazla Bakanlık tarafından yapılan net olmayan açıklamalar, teknolojik eksiklikler, iletişim sorunları, planlama ve ekonomik konularda sıkıntı yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bunların yanında ders takibinin yapılması, iş yükünün artması, öğretmen ihtiyacı, aile ilgisizliği ve ek ders konularında da sıkıntılar olduğunu belirtmişlerdir.

Pandemi süresince duyuru, haber ve genelgelerin WhatsApp üzerinden duyurulması, Cumhurbaşkanlığı genelgesi ile duyuruların değişmesi ve genelgelerin tam olarak anlaşılmasından doğan belirsizliklerden dolayı okul yöneticileri MEB'in çalışmalarını yetersiz bulmuş olabilir. Örneğin, 2020-2021 eğitim öğretim yılı sene sonu ölçme değerlendirme işlemlerinde not verme işleminin nasıl yapılacağı hakkında gönderilen bir genelge (MEB, 2021a) tam olarak anlaşılmadığı için 8 gün sonra yeni bir genelge yayımlanarak tereddüte düşülen konular ile ilgili açıklama yapılması (MEB, 2021b) katılımcıların belirsizlik yaşadığına yönelik görüşlerini doğrular niteliktedir. Bu belirsizlikler öğrencilerde ve velilerde de sınav kaygısı oluşturabilir, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin iş yüklerini artırabilir.

Araştırma sonucunda okul yöneticileri teknolojik yetersizlikleri önemli bir sorun olarak görmektedir. Alanyazın incelendiğinde bu araştırma ile benzer şekilde, pandemi ile birlikte uzaktan eğitimde teknolojik yetersizliklerin önemli bir sorun olduğu ve uzaktan eğitimde sıkıntılar oluşturduğu (Bakioğlu ve Çevik, 2020; Sarı ve Nayır, 2020; TEDMEM, 2020; Yılmaz, Mutlu, Güner, Doğanay ve Yılmaz, 2020) belirtilmiştir. Ayrıca OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2020) Covid-19 raporunda Türkiye'de her dört öğrenciye bir bilgisayar düştüğünün belirtilmesi bu araştırma ile paralellik göstermektedir. Ancak, araştırma sonuçlarından farklı olarak Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK, 2020) hane halkı bilişim teknolojileri kullanım araştırmasına göre, hanelerin %88,3'ünün evlerinde internet erişim imkânına sahip olması, ayrıca Millî Eğitim

Bakanlığının öğrencilere 500 bin tablet ve 8 GB ücretsiz EBA internet desteği sağladığı (MEB, 2020b) ve 15 bin EBA destek noktası oluşturduğu (MEB, 2021c) belirtilmesine rağmen araştırmada teknolojik yetersizliklerin belirtilmesi, mevcut çalışmaların yeterli olmadığını göstermektedir.

Araştırma sonucunda okul yöneticileri okulların yönetiminde iletişim, planlama ve teknik konularda sıkıntı yaşadıklarını belirtmişlerdir. Covid-19 salgınının eğitime etkisi üzerine bir araştırmada (Akyavuz ve Çakın, 2020) okul yöneticilerinin pandemi süresince sorunlar yaşadıklarını ve bu sorunların iletişim eksikliği, teknik yetersizlik, bilgi eksikliği, öğretmenlerin ilgisizliği ve planlama yetersizliği olduğu belirtilmiştir. Belirtilen bu sorunlar araştırmada belirtilen sorunlar ile birebir örtüşmektedir. Okul yöneticilerinin iletişim üzerinde fazlaca durmaları, öğretmen, öğrenci ve veli arasında iletişim sorunları yaşadıklarının göstergesi olabilir. Ayrıca pandemi döneminde özellikle WhatsApp ve benzeri yazılı iletişim araçlarının kullanımının artması yüzünden (Kantar, 2020), göz teması kurulması, karşı tarafın dinlenilmesi, tartışma sırasında empati kurulması (Condrill ve Bough, 2000; Hogan ve Stubbs, 2003) gibi etkili iletişimi sağlayan teknikleri engellediği düşünülebilir.

Araştırma sonucunda okul yöneticileri ekonomik olarak karşılaştıkları güçlükleri belirtirken, temizlik malzemesine ihtiyaç duyduklarını belirtmiştir. Ancak Millî Eğitim Bakanlığı resmî sitesinde pandemi ile mücadele kapsamında 60 milyon TL ödenek ayrılarak temizlik ve hijyen malzemelerinin okul müdürlüklerine gönderildiğinin (MEB, 2020c) belirtilmesi araştırma sonuçları ile çelişmektedir. Araştırma sonucunda okul yöneticileri ek dersler konusunda sıkıntı yaşadıklarını belirtmiştir. Millî Eğitim Bakanlığının 23.11.2020'de yayımladığı uzaktan eğitimde ek ders genelgesinde (MEB, 2020d), doğum izninden ve ücretsiz izinden dönen, öğrencisi derse katılmayan ve branş derslerine giremeyen öğretmenlere kaç saat üzerinden canlı ders ücreti ödeneceği hususlarında bilgiler verilmemesinden dolayı yöneticiler ek ders çizelgesi doldururken sıkıntı yaşamış olabilirler.

Araştırma sonucunda okul müdürleri planlamada sıkıntı yaşadıklarını belirtmişlerdir. Genelgelerin bir anda sosyal medyada duyurulması ve zamansız olması, okul yöneticilerinin planlama yapmasını zorlaştırmış olabilir. Örneğin, 31 Mayıs Pazartesi günü saat 21.18'de basın açıklaması yapılarak, salı günü okulların açılacağı belirtilmiştir (MEB, 2021d). Burada önceden planlanmayan bu durumda, her okul müdürü bu açıklamayı duymamış olabilir; duyan okul müdürleri de öğretmenlere açıklamayı duyurmada ve nöbet planlaması gibi hazırlıkları yapmakta sıkıntı yaşamış olabilir.

Araştırma sonucunda okul yöneticileri iş yüklerinin arttığını belirtmişlerdir. Bunun nedeni okul yöneticilerinin -görev tanımlarında yer almayan- vefa sosyal destek gruplarında yer almaları (CNNTÜRK, 2020) ve filyasyon ekiplerinin üyesi olup, karantina sürecinde görev almaları (İçişleri Bakanlığı, 2020) olabilir. Ayrıca yüz yüze görüşmeler kısıtlı olduğu için, uzaktan görüşme teknikleri ile iletişim kurmaya çalışmak da iş yüklerini arttırmış olabilir.

Araştırma sonucunda okul yöneticileri aile ilgisizliğinden yakındıklarını belirtmişlerdir. Eğitim Bir Sen Raporuna (2021) göre, ailelerin çocuklarının dijital eğitime yardımcı olamadığı (%44,6), çocuklarına yeterince destek olmadığı (%40,2) ve ailenin çalışmasından dolayı destek olunamadığı (%29,9) sonuçlarının çıkması bu çalışmadaki verilerle örtüşmektedir. Ayrıca araştırma sonucu ile benzer şekilde, Haşiloğlu, Durak ve Arslan (2020), velilerin öğretmenlerle yeterince iletişim kurmadıklarını ve ders takibi yapmadıklarını belirtmiştir. Araştırma sonucunda okul yöneticileri öğretmen eksikliğinden dolayı sıkıntı yaşadıklarını belirtmişlerdir. 2020 yılında 15.021 öğretmenin emeklilik, vefat ve diğer nedenlerle görevinden ayrılması (MEB, 2021e) ve bazı öğretmenlerin de sağlık sorunları nedeniyle idari izinli sayılması (MEB, 2021f) öğretmen eksikliğine neden olmuş olabilir. Ayrıca Türk Eğitim Sen'in (2020) raporuna göre, ücretli öğretmen sayısının 80.583 kişi olması da öğretmen eksikliğini doğrular niteliktedir. Bu sonuçlar, pandemi sürecinde daha fazla öğretmene ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

Pandemi Döneminde Okulların Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükleri Aşmada Kullanılan Yöntem ve Tekniklere İlişkin Tartışma

Araştırma sonucuna göre yöneticiler okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları aşabilmek için paydaşlarla iletişim kurma, iş birliği yapma, öğrencilere teknolojik yönden destek sağlama, plan ve program yapma, veli, öğretmen ve öğrencileri yönlendirme, sınıfları birleştirme, merkezî kararları, emirleri sorgulamadan uygulama ve okulda hijyeni sağlamaya çalışmışlardır. Araştırma sonucunda okul yöneticileri sorunların çözümü için iş birliği yapılması gerektiğini belirtmiştir. Araştırma sonuçları ile paralel olarak, Döş ve Cömert'e (2012) göre, kriz anlarında okul yöneticilerinin paydaşlarla toplantı yapması ve iş birliği içinde hareket etmesi, sorunları anlamayı ve çözüme kavuşturmayı kolaylaştırır.

Araştırma sonucunda okul müdürleri öğrenci ve öğretmenlerin motivasyonunu artırarak pandemi sorunlarını azaltmak istediklerini belirtmişlerdir. Taşar (2020), uzaktan eğitimin öğrenci motivasyonunu büyük oranda (%90,9) düşürdüğünü belirtmiştir. Bu sebeple, motivasyonu artırmanın uzaktan eğitim sürecinde etkili olduğu düşünülebilir. Araştırma sonucuna göre, okul müdürleri sorunların çözümü için paydaşlarla ortak hareket ettiklerini, demokratik liderlik yapmaya çalıştıklarını ve yeniliğe açık olduklarını belirtmektedirler. Bu olması gereken bir durumdur. Çünkü Demirtaş ve Özer'e (2014) göre, demokratik bir lider okulu paydaşlarıyla birlikte yönetir. Ayrıca, bu araştırmaya katılan okul yöneticileri öğretmenlerin hizmet içi eğitim almaları gerektiğini, veli ve öğrencilere seminerler verilmesi gerektiğini belirtmesine rağmen, kendilerinin de bu tür bir eğitim almaları gerektiğini belirtmemişlerdir. Oysa değişik araştırma sonuçlarına (Ekinci ve Yıldırım, 2009; Gürkan ve Toprakçı, 2018) göre okul müdürlerinin teknoloji eğitimi başta olmak üzere pek çok alanda eğitim ihtiyacı bulunmaktadır. Ayrıca Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde ortaöğretim kurumlarında

olası bir pandemi için öngörülen strateji planında (Gündüz, Türker, Karabekir ve Altun, 2020), stratejik planlamada en önemli etkenin hizmet içi eğitim faaliyeti olduğunun belirtilmesi kriz dönemleri için ülkeler arasında önceliklerin farklı olabileceğini göstermektedir.

Millî Eğitim Bakanlığı Uzaktan Eğitim Uygulamalarına İlişkin Tartışma

Araştırma sonucuna göre okul yöneticileri Millî Eğitim Bakanlığının pandemi süresince eğitim uygulamalarını çoğunlukla yetersiz bulduklarını ve geliştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Araştırma ile paralel olarak, salgın günlerinde uzaktan eğitim çalıştay raporuna (Eğitim Sen, 2020) göre, Millî Eğitim Bakanlığının yeterli önlem almadığı ve düzgün şekilde pandemi sürecini yönetemediği sonucu ortaya çıkmıştır. Ancak Millî Eğitim Bakanının, pandemi sürecinde yaptığı çalışmalar ve kazandığı başarılar ile dünyanın takdirini kazandığını belirtmesi, kendilerini bu süreçte başarılı görmesi (Anadolu Ajansı, 2021) araştırmada çıkan sonuçlarla örtüşmemektedir. Araştırma sonucunda Millî Eğitim Bakanlığının süreci iyi planlayamaması, genelgelerin net olmaması, alınan kararların sıklıkla değişmesi, öğrencilerin teknoloji eksikliklerinin giderilmemesi, yönetim ile ilgili bilgilerin önce sosyal medyadan öğrenilmesi gibi sorunlar da okul yöneticilerinde memnuniyetsizlik yaratmış olabilir.

Pandemi Gibi Kriz Durumlarında Etkili Okul Yönetimi İçin Önerilere İlişkin Tartışma

Araştırma sonucuna göre okul yöneticileri pandemi döneminde okulların yönetiminde karşılaşılan güçlükleri yenmede iş birliği sağlama, sürekli iletişim kurma ve planlı programlı olmanın çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca kriz dönemlerinde okullara inisiyatif kullanma yetkisinin tanınması, yöneticilerin ve öğretmenlerin teknolojiye hâkim olmalarının sağlanması, okullara yeterli kaynak ayrılması ve hizmet içi eğitime önem verilmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Araştırma sonucunda okul yöneticileri, yerel yönetimlerin inisiyatif almasının işleri kolaylaştırabileceğini belirtmişlerdir. Okulların tek merkezden yönetilmesi anlayışının pandemi ile birlikte rollerin değişmesi sebebiyle yeniden tanımlanmasının gerekliliği (Bozkurt, 2020) görüşü ile örtüşmektedir. Ayrıca tek merkezden yönetim olunca, yereldeki eksiklikler tam olarak görülemeyeceği için, sorunların çözümü de gecikecektir. Mesela tüm okulların kapanması sürecinde vaka sayısı en az olan yer ile en fazla olan yer aynı değerlendirilip tüm okullar kapatılmıştır (MEB, 2021g). Bu süreçte teknolojik eksikliklerin fazla olduğu köy okullarında (Sidat ve Bayar, 2018), vaka sayısı az ise, yerel yönetim kararı ile yüz yüze eğitime yapılabildi. İtalya'da benzer bir durumda, İtalyan hükümeti okulların yüz yüze eğitime dönmesi kararı almasına rağmen, bulaşma riski fazla olan bölgedeki yöneticiler inisiyatif alarak bu kararı uygulamamışlardır (TEDMEM, 2021). Ülke genelinde yürütülen eğitim politikaları, okulun kendi başına hareket edebilme kapasitesini ve inisiyatif alabilme özelliğini etkilemektedir (Özbaş ve İbili, 2021). O zaman bireysel inisiyatif almayı sağlamak için genel eğitim politikasının gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Araştırma sonuçlarında veli, öğretmen ve yöneticilerin iş birliği içinde iletişim halinde olmasının kriz durumlarında etkili bir yöntem olduğu belirtilmiştir. ABD’de salgınla baş etmede okulun rolü üzerine yapılan bir araştırmada (Faherty vd., 2019) okul içi ve okul dışı paydaşlarla şeffaf bir iletişim kurmanın ve birlikte karar almanın önemini vurgulanması araştırma sonucu ile benzerlik taşımaktadır. Ayrıca aynı çalışmada ek kaynak eksikliğinin, mevcut sorunu çözmek için sorun yaratacağı belirtilirken, bu çalışmadaki okul yöneticilerinin de etkili okul yönetimi için kaynak eksikliğinin giderilmesi gerektiğini belirtmesi, farklı ülkelerde olsa bile okul yönetiminde finansmanın önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir.

Araştırma sonucunda okul müdürleri etkili okul yönetimi için öğretmenlerin mesleki eğitim almaya yönlendirilmesi ve rehberlik görevinin iyi şekilde yerine getirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin teknolojik liderliği üzerine yapılan bir araştırmada (Turan, 2020), okul müdürlerinin pandemi döneminde teknolojiyi iyi şekilde kullanıp, velilere rehberlik yaptıkları, teknolojiye ulaşamayan öğrencilere destek sağlayarak ve öğretmenlerin mesleki eğitimlerine önem vererek uzaktan eğitim ile ilgili sorunların çözüldüğünü belirtmeleri, araştırmadaki okul yöneticilerinin de aynı yöntemlerin kullanılmasının yararlı olacağı görüşü ile örtüşmektedir.

Araştırma sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin kriz dönemlerinde, Bakanlık tarafından yapılan açıklamalar yetersiz olmasına rağmen, bireysel inisiyatif alamamalarından dolayı okul yönetiminde büyük sıkıntılar yaşadıkları görülmektedir. Teknolojik eksiklikler de okul yönetimini zorlaştıran önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Okul yöneticileri bu sorunların, iş birliği içinde paydaşlarla iletişim kurularak ve planlı çalışarak çözüleceğini düşünmektedirler. Ayrıca araştırmaya katılan okul yöneticilerinin çoğunluğunun (%74) lisansüstü eğitim almadıkları görülmektedir. Ancak lisansüstü eğitim alanların, kriz anlarında örgütlenme algılarının yüksek olmasından dolayı (Adıgüzel, 2007), iş birliğinde sıkıntı yaşadıkları düşünülebilir.

Sonuç

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, Covid-19 pandemisi ile birlikte Millî Eğitim Bakanlığının uzaktan eğitim uygulamalarını çoğunlukla yetersiz bulan okul yöneticileri, Bakanlığın net olmayan açıklamaları, teknolojik yetersizlikler, iletişimde yaşanan sıkıntılar, planlamadaki zorluklar gibi güçlüklerle karşılaşmalarına rağmen; iletişim kanallarını açık tutarak, paydaşlarla iş birliği içinde ortak kararlar alarak, teknolojinin avantajlarından faydalanarak, hoşgörü içinde motivasyon sağlayarak güçlükleri aşmaya çalışmışlardır. Ayrıca, iş birliği ve iyi bir iletişim sayesinde sorunların daha rahat çözülebileceklerini belirten okul yöneticileri, pandemi gibi kriz durumlarında yerel yönetimlere inisiyatif kullanma yetkisinin verilmesi ve okullara yeterli kaynak ayrılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Araştırma sonuçlarına göre Covid-19 pandemisi sürecinde uzaktan eğitim uygulamaları ile ilgili olarak okul yönetiminde karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik bazı öneriler sıralanabilir. Kriz dönemlerinde bölgesel düzeyde karşılaşılan sorunları hızlı bir şekilde çözebilmek için bölgelere veya okullara merkez teşkilatı ile eşgüdüm halinde kendi kendine karar alabilme inisiyatifi verilebilir. Krizlerin yaşamın değişik dönemlerinde karşımıza çıkabileceği düşünüldüğünde, iyi bir planlama yapılmalı, MEB bütçesi artırılmalı, okullara daha fazla kaynak aktarılmalıdır. Çünkü araştırma sonucuna göre Covid-19 pandemisi sürecinde uzaktan eğitim uygulamalarında Bakanlık tarafından yapılan net olmayan açıklamalar ve belirsizlik ile birlikte ekonomik sorunlar okul yönetimini olumsuz etkilemiştir. Araştırma sonucuna göre iletişim sorunları yaşanması, sağlıklı bir planlama yapılamaması, uzaktan eğitim derslerinin takibinin yapılamaması ve okul yöneticilerinin iş yükünün artması okul yönetimini olumsuz etkilemiştir. Bu sonuçlar, okul yönetimlerinin personel yönünden desteklenmesi gerektiğini, özellikle kriz dönemlerinde öğretmen, okul yöneticileri ve personele “kriz yönetimi” ve kriz ile baş etme konusunda uygulamaya dönük eğitimler verilmesi önerilebilir. Bu sürecin sağlıklı atlatılmasında öğrenciler, öğretmenler ve velilerin psikolojik yönden desteklenmesi, aynı zamanda okul yönetimlerini de olumlu etkileyecektir. Bu kapsamda, okul rehberlik servisleri e-rehberlik uygulamaları kapsamında destek eğitimleri yürütebilir. Sosyal destek grupları ile birlikte aile ziyaretleri yapılabilir. Aynı zamanda, yoğun iş yükü altında çalışan okul yöneticilerine de destek sağlanabilir. Bu tür pandemi gibi kriz dönemlerinde ihtiyacı olan öğrenci ve velilere yönelik gezici öğretmenlik uygulamalarının yaygınlaştırılması okul yönetimlerini rahatlatılabilir.

Pandemi ile birlikte teknolojinin önemi daha çok ortaya çıkmıştır. Ayrıca Bakanlık açıklamaları salgından sonra da uzaktan eğitime devam edilebileceği yönünde olduğu için (Habertürk, 2021) öğrencilerin ve öğretmenlerin teknolojik araç gereçlere ve internete kolay erişimi için çalışmalar yapılmalıdır. Çünkü araştırma sonucuna göre, uzaktan eğitim derslerinde özellikle teknolojik yönden yetersizlikler bulunmakta ve bu durumda öğrencilerin uzaktan eğitim derslerine erişiminde sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorun alanı da okul yönetimine yansımaktadır. Ayrıca, ülke genelinde bir teknoloji firması ile iş birliği yapılarak, tüm okullara canlı sınıf teknolojisi içeren teknolojik ürünler sağlanabilir. Araştırma sonucunda öğretmen, öğrenci ve velilerin teknolojik araçların kullanımında sorunlar yaşadıkları görülmektedir. Bu yüzden, okul yöneticileri de dâhil olmak üzere, öğretmen, personel, öğrenci ve velilere yönelik teknolojik araçların eğitimde etkin kullanımına yönelik eğitimler düzenlenebilir. Araştırma sonucuna göre Millî Bakanlığının uzaktan eğitim uygulamaları yeterli değildir. Bu sonuç, Millî Eğitim Bakanlığının yürütmüş olduğu uzaktan eğitim uygulamalarının ulusal düzeyde yürütülecek kapsamlı bir araştırma sonucuna göre değerlendirilerek geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir. Özellikle Eğitim Bilişim Ağı (EBA) platformu başta olmak üzere diğer tüm uzaktan eğitim platformları teknik özellikler, alt yapı, içerik,

program ve erişim bakımından geliştirilebilir. Sadece kriz dönemlerinde değil, normal dönemlerde de kullanımı teşvik edilebilir. Örgün eğitim derslerine entegre edilebilir.

Pandemi döneminde doğum izninde, ücretsiz izinde bulunan öğretmenler yüzünden öğretmen eksikliği yaşanmasından dolayı öğretmen istihdamı artırılabilir. Okullar açıldıktan sonra okullardaki sağlık kontrolleri için okulda sağlık personeli bulundurulabilir. Okul yöneticilerinin yönetim becerilerine katkı sağlayabilmek için lisansüstü eğitim almaları sağlanabilir. Ayrıca, olası kriz dönemleri için kriz yönetimi planlamaları yapılabilir.

Kaynaklar

- Anadolu Ajansı. (2021). *Millî Eğitim Bakanı Selçuk: Türkiye'nin salgın sürecinde eğitimde sağladığı başarı dünyanın takdirini topladı.* <https://www.aa.com.tr/tr/egitim/milli-egitim-bakani-selcuk-turkiyenin-salgin-surecinde-egitimde-sagladigi-basari-dunyanin-takdirini-topladi/2045183> sayfasından erişilmiştir.
- Adıgüzel, S. (2007). *İlköğretim okul müdürlerinin deprem ile ilgili kriz yönetimine ilişkin yeterlikleri.* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Aksoy, H. & Aksoy, N. (2003). Okullarda krize müdahale planlaması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 36(1), 37-49. https://doi.org/10.1501/Egifak_0000000076
- Akyavuz, E. K. & Çakın, M. (2020). Covid-19 salgınının eğitime etkisi konusunda okul yöneticilerinin görüşleri. *Electronic Turkish Studies*, 15(4), 723-737. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.44140>
- Bakioğlu, B. & Çevik, M. (2020). COVID 19 pandemisi sürecinde fen bilimleri öğretmenlerinin uzaktan eğitime ilişkin görüşleri. *Turkish Studies*, 15(4), 109-129. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.43502>
- Başaran, M., Doğan, E., Karaoğlu, E. & Şahin, E. (2020). Koronavirüs (Covid-19) pandemi sürecinin getirisi olan uzaktan eğitimin etkililiği üzerine bir çalışma. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 179-209.
- Bozkurt, A. (2020). Koronavirüs (Covid-19) pandemi süreci ve pandemi sonrası dünyada eğitime yönelik değerlendirmeler: Yeni normal ve yeni eğitim paradigması. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 112-142.
- Can, E. (2020). Coronavirüs (Covid-19) pandemisi ve pedagojik yansımaları: Türkiye'de açık ve uzaktan eğitim uygulamaları. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 11-53.
- CNNTURK. (2020). *Vefa Sosyal Destek Grupları 4 milyon 284 bin 529 talebi karşıladı.* <https://www.cnnturk.com/turkiye/vefa-sosyal-destek-gruplari-4-milyon-284-bin-529-talebi-karsiladi> sayfasından erişilmiştir.

- Condrill, J. & Bough, B. (2000). *101 iletişim yolu*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Creswell, J. W. (2015). *Nitel araştırma yöntemleri*. (Çev. Ed. M. Bütün & S. B. Demir). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Demirtaş, H. & Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2005). *The sage handbook of qualitative research*. California: Sage Publications.
- Döş, İ. & Cömert, M. (2012). İlköğretim okullarında kriz yönetimi hakkında okul müdürlerinin görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 329-346.
- Duman, M. Ç. (2020). Yöneticilerin insan ilişkileri becerisi üzerine bir inceleme. *Malatya Turgut Özal Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 23-45.
- Eğitim Bir Sen. (2021). *Pandemi döneminde öğrenme kaybı*. https://www.ebs.org.tr/ebs_files/files/yayinlarimiz2021/Pandemi_Doneminde_Ogrenme_Kayb_i.pdf sayfasından erişilmiştir.
- Eğitim Sen. (2020). *Salgın Günlerinde Uzaktan Eğitim Çalıştayı Sonuç Raporu*. <http://egitimsen.org.tr/wp-content/uploads/2020/09/sonu%C3%A7-raporu.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Ekinci, Ö. & Yıldırım, A. (2009). İl eğitim denetmenleri ve ilköğretim okulu yöneticilerinin hizmet içi eğitim faaliyetlerine yönelik beklentileri. *Ege Eğitim Dergisi*, 10(1), 1-21.
- Erdoğan, İ. (2008). *Sınıf yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Faherty, L. J., Schwartz, H. L., Ahmed, F., Zheteyeva, Y., Uzicanin, A. & Uscher-Pines, L. (2019). School and preparedness officials' perspectives on social distancing practices to reduce influenza transmission during a pandemic: Considerations to guide future work. *Preventive Medicine Reports*, 14. <https://doi.org/10.1016/j.pmedr.2019.100871>
- Glesne, C. (2016). *Becoming qualitative researchers: An introduction*. (5. b.). Boston, MA: Pearson Education.
- Gündüz, V., Türker, G., Karabekir, H. & Altun, H. (2020). KKTC ortaöğretim kurumlarında 2020-2025 yılları arasında olası pandemi sürecinde öngörülen stratejik plan çalışması. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*[Milli Mücadele'nin 100. Yılı Özel Sayısı], 229-243. <https://doi.org/10.21733/ibad.797301>
- Gürkan, H. & Toprakçı, E. (2018). İlkokul müdürlerinin mesleki gelişimi. *E-International Journal of Educational Research*, 9(2), 64-81. <https://doi.org/10.19160/ijer.434582>

- Habertürk. (2021). *Bakan Selçuk: Salgın bitse de uzaktan eğitim kalıcı olacak.* <https://www.haberturk.com/bakan-selcuk-salgin-bitse-de-uzaktan-egitim-kalici-olacak-3015709> sayfasından erişilmiştir.
- Haşiloğlu, M. A., Durak, S. & Arslan, A. (2020). Covid-19 uzaktan eğitim sürecinde fen bilimleri şube rehber öğretmenlerinin gözünden öğretmen, öğrenci ve velilerin değerlendirilmesi. *Uluslararası Eğitim Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 6(3), 214-239. <https://doi.org/10.47714/uebt.811306>
- Hogan, K. & Stubbs, R. (2003). *Etkili iletişimin önündeki sekiz engel.* İstanbul: Yakamoz Kitap.
- İçişleri Bakanlığı. (2020). *81 il valiliğine "Covid-19 tedbirleri" konulu ek genelge gönderildi.* <https://www.icisleri.gov.tr/81-il-valiligine-Covid-19-tedbirleri-konulu-ek-genelge-gonderildi> sayfasından erişilmiştir.
- İşman, A. (2011). *Uzaktan eğitim.* Ankara: Pegem Akademi.
- Kantar. (2020). *COVID 19 Barometer: Consumer attitudes, media habits and expectations.* <https://www.kantar.com/Inspiration/Coronavirus/COVID-19-Barometer-Consumer-attitudes-media-habits-and-expectations> sayfasından erişilmiştir.
- Kavrayıcı, C. & Kesim, E. (2021). Covid-19 pandemi sürecinde okul yönetimi: Nitel araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 27(1), 1005-1060.
- Keleş, H. N., Atay, D. & Karanfil, F. (2020). Covid-19 pandemi sürecinde okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları. *Millî Eğitim Dergisi*, 49(1), 155-174. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.787255>
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry.* Beverly, CA: Sage Publications.
- McMillan, J. H. (2004). *Educational research: Fundamentals for the consumer.* United States: Pearson.
- MEB. (2014). Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2684 Eylül Ayı Tebliğler Dergisi, 1227-1297. <http://tebligler.meb.gov.tr/index.php/tuem-sayilar/viewcategory/82-2014> sayfasından erişilmiştir.
- MEB. (2020a). *Millî Eğitim Bakanı Ziya Selçuk YEĞİTEK'te EBA kontrol merkezini ziyaret etti.* <http://yegitek.meb.gov.tr/www/mill-egitim-bakani-ziya-selcuk-yegitek-te-eba-kontrol-merkezini-ziyaret-etti/icerik/3036> sayfasından erişilmiştir.
- MEB. (2020b). *Tablet bilgisayar desteği ve internet paketi.* <http://covid19.meb.gov.tr/covid19.html?cat=rapor> sayfasından erişilmiştir.
- MEB. (2020c). *Okul bazında temizlik ödeneği.* <http://covid19.meb.gov.tr/covid19.html?cat=rapor> sayfasından erişilmiştir.
- MEB. (2020d). *Ek ders ücreti.* https://carsamba.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2020_11/27082302_Ek-Ders-Ucreti-Bakanlyk-YazYsY-23.11.2020.pdf sayfasından erişilmiştir.

- MEB. (2021a). *Basın açıklaması – İlkokul ve ortaokul öğrencileri için 2. dönem ölçme ve değerlendirme uygulamaları*. <http://www.meb.gov.tr/basin-aciklamasi/haber/23239/tr> sayfasından erişilmiştir.
- MEB. (2021b). *2020-2021 Eğitim öğretim yılı ikinci döneminde ilkokul, ortaokul ve imam hatip ortaokullarında gerçekleştirilen sınavlarda tereddüt edilen hususlar*. <https://tegm.meb.gov.tr/www/2020-2021-egitim-ogretim-yili-ikinci-doneminde-ilkokul-ortaokul-ve-imam-hatip-ortaokullarinda-gerceklestirilen-sinavlarda-tereddut-edilen-hususlar/icerik/718> sayfasından erişilmiştir.
- MEB. (2021c). *EBA destek noktaları her geçen gün daha da güçleniyor*. <http://www.meb.gov.tr/eba-destek-noktaları-her-gecen-gun-daha-da-gucleniyor/haber/22811/tr> sayfasından erişilmiştir.
- MEB. (2021d). *Basın açıklaması*. <https://www.meb.gov.tr/basin-aciklamasi/haber/23320/tr> sayfasından erişilmiştir.
- MEB. (2021e). *İdare Faaliyet Raporu*. http://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2021_03/03134336_2020_YYIY_Ydare_Faaliyet_Raporu.pdf sayfasından erişilmiştir.
- MEB. (2021f). *Millî Eğitim Bakanlığı 2021/Covid-19 kapsamında esnek çalışmaya ilişkin usul ve esaslar*. http://personel.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2021_04/14155455_Esnek_Calıymaya_YliYkin_Usul_ve_Esaslar_2021.pdf sayfasından erişilmiştir.
- MEB. (2021g). *Basın açıklaması*. <https://www.meb.gov.tr/basin-aciklamasi/haber/23092/tr> sayfasından erişilmiştir.
- Miles, M. B. & Huberman, M. A. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. London, UK: Sage.
- OECD. (2020). *A framework to guide an education response to the COVID-19 pandemic of 2020*. https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=126_126988-t63lxosohs&title=A-framework-to-guide-an-education-response-to-the-Covid-19-Pandemic-of-2020 sayfasından erişilmiştir.
- Özbaş, M. & İbili, H. (2021). Devlet okullarında görev yapan okul yöneticilerinin, entelektüel sermaye ve yönetimi hakkındaki görüşleri (Erzincan ili örneği). *Journal of Institute of Economic Development and Social Researches*, 7(26), 44-65.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods: Integrating theory and practice*. (4. b.). CA: Sage Publications.
- Sağlık Bakanlığı. (2020). *Genel Koronavirüs tablosu*. <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66935/genel-koronavirus-tablosu.html> sayfasından erişilmiştir.
- Sarı, E. & Sarı, B. (2020). Kriz zamanlarında eğitim yönetimi: Covid-19 örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 49-63.
- Sarı, T. & Nayır, F. (2020). Pandemi dönemi eğitim: sorunlar ve fırsatlar. *Electronic Turkish Studies*, 15(4), 959-975. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.44335>

- Sidat, E. & Bayar, A. (2018). Köy okullarında yaşanan problemlere yönelik öğretmen görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(3), 253-261.
- Şişman, M. (2019). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi
- Taşar, H. H. (2020). Okul müdürlerinin Covid-19 izolasyonu sırasında gerçekleştirdikleri çevrimiçi eğitime ilişkin görüşleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(1), 171-196. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.44140>
- TEDMEM. (2020). *COVID-19 sürecinde eğitim: Uzaktan öğrenme, sorunlar ve çözüm önerileri*. (TEDMEM Analiz Dizisi 7). Ankara: Türk Eğitim Derneği Yayınları.
- TEDMEM. (2021). *Covid-19 ve dünyada okulların durumu*. https://tedmem.org/Covid_19/Covid_19-ve-dunyada-okullarin-durumu sayfasından erişilmiştir.
- Turan, S. (2020). Covid-19 sürecinde okul müdürlerinin teknolojik liderliği. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(1), 175-199. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.788133>
- TÜİK. (2020). Hanehalkı Bilişim Teknolojileri (BT) Kullanım Araştırması. [https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-\(BT\)-Kullanim-Arastirmasi-2019-30574](https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-(BT)-Kullanim-Arastirmasi-2019-30574) sayfasından erişilmiştir.
- Türk Eğitim Sen. (2020). Genel başkan: "81 ilde 81 bin ücretli öğretmen çalıştırılıyor." https://www.turkegitimsen.org.tr/icerik_goster.php?Id=13456 sayfasından erişilmiştir.
- UNICEF. (2020). *Keeping the world's children learning through COVID 19*. https://www.unicef.org/coronavirus/keeping-worlds-children-learning-through-Covid_19 sayfasından erişilmiştir.
- WHO. (2020). *Coronavirus disease (Covid-19) pandemic*. https://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/coronavirus-Covid_19/novel-coronavirus-2019-ncov sayfasından erişilmiştir.
- WHO. (2021). *Cumulative confirmed COVID-19 cases per million people*. <https://ourworldindata.org/coronavirus-data-explorer?zoomToSelection=true&time=2020-03-01..latest&country=®ion=World&casesMetric=true&interval=total&aligned=true&perCapita=true&smoothing=0&pickerMetric=location&pickerSort=asc> sayfasından erişilmiştir.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, E., Mutlu, H., Güner, B., Doğanay, G. & Yılmaz, D. (2020). *Veli algısına göre pandemi dönemi uzaktan eğitim sürecinin niteliği*. Konya: Palet Yayınları.

Extended Summary

The Covid-19 pandemic, which emerged at the end of 2019 and was effective at a global level, has caused significant effects and changes in the field of education as well as in many areas. In order

to ensure that learning at the global level continues without interruption, education and training practices have started to be carried out in the form of distance education. Continuing education practices with distance education naturally affected school administrations. The pandemic process has directly affected the education budget, the management of general services in school management, the management of employee services, the management of student services and the management of education services. This situation can affect the roles and responsibilities of school administrators and cause changes. In times of crisis such as a pandemic, school administrators are expected to fulfill their leadership roles as well as their official duties and responsibilities. Along with the changing education process, it is important to determine the effects of the pandemic on school management and to investigate the methods of coping with the problems, in terms of school administrators to turn the problems into opportunities in future crisis situations and to learn the measures to be taken. The purpose of this research is to examine the reflections of the Covid-19 pandemic on school management. The problem statement of the research is "What are the reflections of the Covid-19 pandemic on the school management?" and answers were sought to the following questions:

1. What are the opinions of school administrators on distance education practices?
2. What are the difficulties that school administrators face in school management?
3. What are the methods and techniques that school administrators use to overcome the difficulties they encounter in school management?
4. What are the school administrators' suggestions for an effective school management in crisis situations?

Considering that the effects of the Covid-19 pandemic continue, it can be said that the results obtained from this research can make important contributions to effective school management in this process and after the pandemic. This research is considered important especially in terms of planning, implementing, coordinating, making healthy decisions, and evaluating the education process. This research is one of the first studies conducted in this field, based on the opinions of school administrators, with the qualitative research method.

The research was designed in qualitative research design and case study model. Maximum variation sampling method, which is one of the purposive sampling methods, was used in the research. The study group of the research consists of 50 people, including 16 school principals and 34 assistant principals working in Istanbul in the 2020-2021 academic year. In this study, the effects of the Covid-19 pandemic process on school management were discussed and examined as a case. The data of the research were collected electronically with the help of 4 open-ended questions developed by the researchers and were evaluated with the help of content analysis and descriptive analysis. As a result

of the analysis of the research data, 4 themes and 39 codes were determined, and the analysis of the data was carried out accordingly.

According to the results of the research, school administrators think that the distance education applications carried out during the pandemic process are not sufficient and should be improved. According to the opinions of school administrators, during the pandemic period, there were problems in school management due to unclear explanations and uncertainties made by the Ministry, lack of technological tools, communication problems, problems in planning, economic reasons, and failure to follow the courses. In addition, reasons such as the increase in workload, the inability of teachers and parents to use technology effectively, problems in the planning of additional courses, the lack of teachers, the indifference of families, the lack of health checks of those who come to school have caused problems in school management. In order to overcome the problems they encountered in distance education practices during the pandemic period, school administrators used the following methods: communicating, making joint decisions in cooperation, providing technological support, following and observing, being planned and programmed, guiding, being tolerant, motivating, maintaining hygiene at school, not questioning orders, combining classes, providing in-service training, brainstorming. According to the results of the research, school administrators stated that they found the Ministry of National Education's practices mostly inadequate during the pandemic process and that they should be improved. The Ministry of National Education's inability to plan the process, the lack of clarity in the circulars, the frequent changes in the decisions taken, the failure to eliminate the technology deficiencies of the students, the fact that the information about the administration is obtained from the social media first may have created dissatisfaction with the school administrators. However, some of the participants find distance education applications sufficient due to the crisis situation. According to the school administrators who participated in the research, for an effective school management in crisis situations such as pandemics, more cooperation should be made, effective communication should be established, the process should be planned and programmed, each school should be given the opportunity to make its own decision, and the effective use of technological tools should be given importance. In addition, sufficient financial resources should be provided, local administrations should be emphasized, guidance services should be provided to administrators, teachers, students and parents, managers with advanced management skills should be given priority and in-service training should be given importance. However, some participants stated that central administration and central decisions are needed for effective and faster implementation of decisions. Considering the inevitable changes taken place during the pandemic in traditional management processes, managerial roles, and leadership approaches, it can be said that re-arrangements and new practices on these issues will be beneficial.

The result of the research shows that the Covid-19 has caused different problems in school management. Particularly, there has been problems related to planning, following the courses, lack of technological tools and equipment, and economic reasons. In order to solve the problems they faced during this crisis, school administrators generally preferred individual methods based on communication, cooperation, planning, obeying orders, and tolerance. According to the results of the research, school administrators stated that the education practices of the Ministry of National Education during the pandemic process were mostly inadequate and should be improved.

According to the research, school administrators stated that their workload increased. The reason for this may be that school administrators are also involved in Vefa social support groups that are not included in their job descriptions (CNNTÜRK, 2020) and that they are members of the contact tracing teams and take part in the quarantine process (İçişleri Bakanlığı [Ministry of Interior], 2020). In addition, since face-to-face meetings are limited, trying to communicate with remote interview techniques may have increased their workload. In parallel with the research, according to the distance education workshop report (Eğitim Sen, 2020) during the pandemic, it was concluded that the Ministry of National Education did not take sufficient precautions and could not properly manage the pandemic process. However, the fact that the minister of National Education stated that he gained the appreciation of the world with his works and achievements during the pandemic process and that he saw them successful in this process (Anadolu Ajansı [Anadolu Agency], 2021) does not coincide with the results of the research. As a result of the research, problems such as the Ministry of National Education's lack of planning, the lack of clarity in the circulars, the frequent changes in the decisions taken, the problems such as not eliminating the technology deficiencies of the students and learning the information about the management from the social media may have created dissatisfaction with the school administrators. With the pandemic, technology has become more important. In addition, since the Ministry states that distance education can be continued after the epidemic (Habertürk, 2021), studies should be carried out for students and teachers' easy Access to technological tools and the internet. In addition, all schools should be provided with technological products including live classroom technology by contracting with a technology company across the country.

According to the results of the research, crisis intervention planning for schools can be made in crisis situations such as pandemics. Depending on the characteristics of regions and schools, schools can be allowed to make their own decisions in coordination with the central administration. If the Ministry of National Education provides a budget to school administrations by taking into account the number of students and regional characteristics, it can make significant contributions to both the management of crisis situations and the educational needs of school administrations. Information

campaigns can be conducted at the national level to train school administrators, teachers, students and parents on the access, effective use and management of technological equipment.

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı

Araştırmada birinci yazarın araştırmaya katkı oranı %60, ikinci yazarın araştırmaya katkı oranı ise %40'tır. Araştırmada birinci yazar araştırmanın tasarlanması, alanyazın taraması ve araştırmanın yazılması, yöntemin belirlenmesi, verilerin analizi, sonuç ve tartışma, raporlaştırma ile araştırmanın yayına hazırlanması ve yayın sürecinin takip edilmesine katkı sağlamıştır. İkinci yazar ise alanyazın taraması, verilerin toplanması ve analizi, araştırmanın yazılması ile raporlaştırılmasına katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı

Bu araştırmada herhangi bir kurum, kuruluş ya da kişiden destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı

Araştırmacıların araştırma ile ilgili kendi arasında veya diğerk kişi ve kurumlarla herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması yoktur.

Etik Kurul Beyanı

Bu araştırma, Kırklareli Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etiğı Kurulunun 26.01.2021 tarih ve E-35523585-199-1565 sayılı onayı ile yürütülmüştür.