

## İlkokul Yöneticilerinin Uzaktan Eğitim Sürecinde Öğrenen Okul Hakkındaki Görüşleri: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti-Girne Örneği

Hilal İNCELER<sup>1</sup>

Mehmet Yaşar KILIÇ<sup>2</sup>

**Öz:** Bu çalışmanın amacı Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı Girne bölgesindeki ilkökul yöneticilerinin uzaktan eğitim sürecinde öğrenen örgütün beş temel disiplinini uzaktan eğitime nasıl uyarladıklarını ortaya çıkarmak, bu süreçte ortaya çıkan sorunları belirlemek ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerisi getirmektir. Çalışma nitel araştırma yaklaşımına uygun olarak durum çalışması ile yürütülmüş ve veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Çalışma grubunu gönüllü katılım ilkesine bağlı kalarak Girne bölgesindeki dokuz ilkökul yöneticisi oluşturmaktadır. Veri toplama sürecinde, yapılan görüşmelerin tamamı ses kaydı alınarak kayıt altına alınmıştır. Veriler nitel veri analiz yöntemlerinden biri olan içerik analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen verilerden temalar oluşturularak ortak temalar sıralanmıştır. Çalışmanın sonucuna göre katılımcıların en çok internet ve teknoloji, motivasyon ve derse katılım konularında sorunlar yaşadıkları tespit edilmiştir. Bu sorunlara katılımcıların en çok getirdikleri çözümler; tablet dağıtımı, yöneticilerin ara sıra derse katılması, katılım ile ilgili öğrencilerin ve velilerin uyarılmasıdır. Öğrenen örgütün beş disiplininin uzaktan eğitime uyarlanması ile ilgili katılımcılar en çok; sistem düşüncesinde iletişimin güçlü olması, kişisel ustalıkta uzaktan eğitimde kişisel gelişim, uygulamalara yönelik seminer, kurs alma, takım dışında fikir alma/danışma, zihinsel modellerde yönetimin adil olması, paylaşılan vizyonda vizyon yerine hedef belirleme, takım halinde öğrenmede sürekli iletişim, takım halinde çalışma ve verimliliğine inanmadan bahsetmiştir.

**Anahtar Kelimeler:**  
İlkokul yöneticileri,  
Uzaktan eğitim, Öğrenen  
okul, Yöneticiler

### Primary School Administrators' Opinions about the Learning School in the Distance Education Process: The Turkish Republic of Northern Cyprus-Girne Sample

**Abstract:** The aim of this study is to reveal how primary school administrators in the Girne region, affiliated with the Ministry of National Education and Culture of Northern Cyprus, adapted the five basic disciplines of the learning organization to distance education, to identify the problems that emerged during this process, and to propose solutions to these problems. The study was conducted using a qualitative case study design, and the data were collected through a semi-structured interview technique. The study group consists of nine primary school administrators in the Girne region who volunteered to participate in the study. During the data collection process, all interviews were recorded using audio recordings. The data were analyzed using the content analysis method, which is one of the qualitative data analysis methods. Accordingly, themes were created from the data obtained, and common themes were ranked. According to the results of the research, it was determined that the participants had the most problems with internet and technology, motivation, and class attendance. The most common solutions brought by the participants to these problems are tablet distribution, deceptors attending the class occasionally, warning students and parents about participation. Participants related to the adaptation of the five disciplines of the learning organization to distance education are the most; he mentioned that communication is strong in system thinking, personal development in distance education in personal mastery, seminars for applications, taking courses, getting ideas outside the team/consulting, fair management in mental models, setting goals instead of vision in shared vision, continuous communication in team learning, teamwork and not believing in efficiency.

**Key Words:**  
Primary school managers,  
Distance education,  
Learning school,  
Managers

**Geliş Tarihi :** 18.08.2024  
**Kabul Tarihi :** 12.12.2024  
**Yayın Tarihi :** 27.12.2024

<sup>1</sup> Öğretmen, Tepebaşı ilkokulu, hilaI\_inceler96@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-8231-7033

<sup>2</sup> Doç. Dr., Cyprus Science University, myasarkilic@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-8675-5126

## GİRİŞ

Bilgi ve teknoloji çağında yaşayan insanlar sürekli değişmek, gelişmek ve kendini yenilemek zorundadır. Toplumun temel yapı taşı olan eğitim de bu durumdan etkilenmiş ve eğitimin amacı değişmiştir. Eğitimin amacı öğrenmeyi öğretmek ve bireylere nasıl öğreneceklerini öğretmektir. Bunun için örgütler ‘öğrenen örgüt’e dönüşmelidir. Eğitim yönetiminin temel görevi ise okulu “öğrenen okul” niteliğine kavuşturmadır (Çalık, 2003).

Günümüzde eğitim kurumları sadece bilginin aktarıldığı bir ortam olarak görülmemektedir. Eğitim kurumları öğrencilere sosyal, entelektüel, sosyal desteğin sağlandığı, öğrencilerin gruplar halinde iş birliği yaparak bilginin üretimine aktif olarak katıldığı, hayatın sürekli olarak yeniden anlamlandırıldığı etkileşim ortamıdır (Turan, 2002). Eğitim kurumları günümüz toplumu tarafından dayatılan rekabetçi ortamda rekabet gücü kazanma, etkinliklerini ve verimliliklerini artırma yolu aradıkları için okullar çevrelerindeki değişimlere uyum sağlamalıdır. Bunun için de okulların öğrenen okula dönüşmesi gerekmektedir (Jokic vd., 2012; akt. Doğan ve Yiğit, 2015). Benzer bir şekilde Şimşek (2003), toplumlarda zaman içerisinde çeşitli değişimlerin yaşandığını, bundan dolayı eğitim programlarının ve öğretim yöntemlerinin sürekli olarak gözden geçirilerek yeni gelişmeler doğrultusunda güncellenmesi gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca bunların yapılabilmesi için ise okulların öğrenen okula dönüşmesi gerektiği ifade edilmektedir. Senge (2018), “Beşinci Disiplin” adlı kitabında öğrenen örgütün beş temel disiplinini; kişisel ustalık, takım halinde öğrenme, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon ve sistem düşüncesi olarak ortaya koymuştur.

UNESCO verilerine göre Koronavirüs (COVID-19), 5 ayda tüm dünyaya yayılmış ve Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından Mart 2020’de pandemi olarak tanımlanmıştır. Pandemi ile 160’tan fazla ülke okullarını geçici olarak kapatmıştır. Bu durumla birlikte eğitim-öğretim süreçlerinin kesintiye uğramaması için ülkeler alternatif yollar aramıştır. Bu yollardan en çok tercih edileni de uzaktan eğitim faaliyetleridir (Kavrayıcı ve Kesim, 2020). Öğrenen örgütlerin canlı bir organizma olduğu göz önünde bulundurulduğunda çevreleriyle uyum içerisinde yaşamaları ve çevresel gelişmelere uyum sağlayabilmeleri için öğrenmeleri gerekmektedir (Türeten, 2004). Öğrenen okullar canlı organizmalar gibi değişen çevre koşullarına uyum sağlamalı ve bu kapasiteyi bünyesinde barındırmalıdır (Özden, 2006) Dolayısıyla öğrenen okullar, pandemi durumu gibi olağandışı durumlara uyum sağlamalı ve bu gibi durumlara karşı hazırlıklı olmalıdır.

Yapılan araştırmalara göre ülkemizde ilk kez karşılaşılan uzaktan eğitim sürecinde yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler çeşitli sorunlarla karşılaşmıştır. Avcı ve Akdeniz’in (2021) yaptığı araştırmada karşılaşılan sorunlar teknolojik alt yapı ve internet erişiminden kaynaklı sorunlar, öğrencilerden kaynaklı sorunlar, ebeveynlerden kaynaklı sorunlar, öğretmenlerden kaynaklı sorunlardır. Demir ve Özdaş’ın (2020) çalışmasına göre öğretmenlerin karşılaştıkları sorunlar alt yapı, haberleşme, katılım, planlama, belirsizlik, EBA platformu ile ilgili sorunlardır. Turan’ın (2020) çalışmasına göre bu süreçte okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar; teknik sorunlar, velilerle ilgili sorunlar, öğrencilerin sosyo-ekonomik durumu, kıdemi yüksek öğretmenlerin teknolojiye olan uzaklığı, bazı öğretmenlerin uzaktan eğitimin yararlılığına inanmaması, devamsızlık sorunu, teknolojik araç eksikliği, öğretmenin aynı zamanda veli olması, birden fazla kardeşin aynı anda evdeki teknolojik aletleri kullanamaması sorunlarıdır.

Kriz yönetimi; problemlerin, doğru tepki ve çözüm önerilerini belirleyip önlemlerin uygulanıp değerlendirilmesidir (Bozkurt, 1998). Demirtaş’a (2000) göre kriz zamanları yöneticilere en çok ihtiyaç duyulduğu zaman olup yöneticilerin bu zamanlarda sergileyecekleri yönetsel beceriler, örgütü dağılmaktan kurtarır. Netolicky’e göre kriz zamanında lider seçenekleri iyi değerlendirerek hızlı ve öngörülü hareket etmelidir (Kavrayıcı ve Kesim, 2020). Pandemi döneminde eğitimde ortaya çıkan krizi yönetmek yöneticinin temel becerisidir. Okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretimde ilk kez karşılaşılan uzaktan eğitim sürecinin yönetimini etkili bir okul müdürü yapabilir. Üstelik bu okulun öğrenen okul kapsamında olduğu varsayılırsa okul müdürünün liderlik özelliği taşınması gerekir. Ayrıca Slocum ve Mc Gill’e (1994) göre öğrenen örgütlerdeki yöneticilerden beklenen roller; açıklık, sistem düşüncesi, üreticilik, kişisel yeterlilik ve empatidir (Töremen, 2001).

Literatür incelendiğinde pandemiden sonra uzaktan eğitim konusunun çok fazla çalışıldığı ancak öğrenen okul kapsamında uzaktan eğitimin pek fazla çalışmadığı görülmüştür. Bu çalışmada, ilköğretim yöneticilerinin uzaktan eğitimde öğrenen okul yönetimi konusu çalışılmıştır. Bu çalışmanın amacı KKTC Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı Girne bölgesindeki ilköğretim yöneticilerinin uzaktan eğitim sürecinde öğrenen örgütün beş temel disiplinini (kişisel ustalık, takım halinde öğrenme, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon ve sistem düşüncesi) uzaktan eğitime nasıl uyarladıklarını ortaya çıkarmak, bu süreçte ortaya çıkan sorunları belirlemek ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerisi getirmektir. Bu amaç doğrultusunda öğrenen örgütün beş disiplini çalışmanın dayanak noktasını oluşturmaktadır. Öğrenen örgütler için temel kavramlar olarak bilinen kişisel ustalık, takım halinde öğrenme,

zihinsel modeller, paylaşılan vizyon ve sistem düşüncesi hakkında okul yöneticilerinin görüşlerinin belirleyici olacağı söylenebilir. Bu nedenle bu çalışmada “Uzaktan eğitim sürecinde ilkökul yöneticilerinin öğrenen okula yönelik görüşleri nelerdir?” sorusuna yanıt aranması amaçlanmaktadır. Bu temel problem çerçevesinde cevabı aranmış olan alt problemler aşağıda yer almaktadır.

1. İlkokul yöneticilerinin uzaktan eğitimde öğrenen okul kapsamında yaşadığı sorunlar nelerdir?
2. İlkokul yöneticilerinin uzaktan eğitimde öğrenen okul kapsamında yaşadığı sorunlara getirdiği çözümler nelerdir?
3. İlkokul yöneticileri öğrenen örgütün beş disiplinini uzaktan eğitime nasıl uyarlamıştır?

## **YÖNTEM**

Bu çalışmada, nitel araştırma desenlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışması, araştırmacının belirli bir durumu veya olguyu zaman içinde sınırlandırılmış bir bağlamda çoklu veri kaynakları (gözlemler, görüşmeler, görsel-işitsel materyaller, belgeler ve raporlar) kullanarak derinlemesine incelediği bir yöntemdir. Bu yaklaşımda veriler sistematik olarak toplanır ve gerçek ortamda neler olduğuna dair ayrıntılı bir analiz yapılır (Creswell, 2007). Bu çalışmada, ilkökul yöneticilerinin uzaktan eğitim sürecinde öğrenen örgüt disiplinlerini nasıl uyarladıklarını ve karşılaştıkları sorunları gerçek ortamlarında derinlemesine incelemek amacıyla durum çalışması deseni kullanılmıştır.

### **Çalışma Grubu**

Çalışma 2020-2021 yılında Girne ilçesindeki ilköğretim Dairesine bağlı ilkokulların yöneticileriyle yapılmıştır. Veriler 2020 Ekim ayı ile 2021 Şubat ayı arasında toplanmıştır. Görüşmeler ortalama 20 dakika sürmüştür. 10 ilkökul yöneticisine ulaşılmaması hedeflenmiştir ancak 9 ilkökul yöneticisine ulaşılmıştır. Bu yöneticilerin belirlenmesinde maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Maksimum çeşitlilik örneklemede küçük bir örneklem grubu oluşturulur, buna dayalı olarak çalışma probleminde taraf olan kişilerin çeşitliliğini artırarak benzeşik farklı durumların belirlenip çalışmanın bu durumlar üzerinden yürütülmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu çalışmada, örneklem olarak seçilen 9 yönetici, KKTC Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı Girne bölgesindeki ilkökul yöneticileri arasından, yerleşim yerlerinin dağılımını göz önünde bulundurarak belirlenmiştir. Evrenin tamamı, bu bölgedeki tüm ilkökul yöneticilerini kapsamakta olup, seçilen 9 yönetici, köy, kasaba ve şehir okullarından dengeli bir şekilde seçilmiştir. Köy, kasaba ve şehir okullarından seçilen yöneticilerin sayıları, her yerleşim yerindeki okul sayısı ve yöneticilerin erişilebilirliği göz önünde bulundurularak belirlenmiştir.

**Tablo 1**

*Görüşme Yapılan Katılımcı Yöneticilerin Özellikleri*

<i>Statü</i>	<i>Kod</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>Medeni Durum</i>	<i>Yöneticilik Tecrübesi</i>	<i>Eğitim Düzeyi</i>
Müdür	Y1-K-M	Kadın	Evli	1-5 Yıl	Lisans
Müdür Yardımcısı	Y2-E-MY	Erkek	Evli	26 Yıl ve üstü	Yüksek Lisans
Müdür	Y3-E-M	Erkek	Evli	6-15 Yıl	Lisans
Sorumlu Öğretmen	Y4-E-SÖ	Erkek	Evli	1-5 Yıl	Lisans
Sorumlu Öğretmen	Y5-E-SÖ	Erkek	Bekar	1-5 Yıl	Lisans
Müdür	Y6-E-M	Erkek	Bekar	6-15 Yıl	Yüksek Lisans
Müdür	Y7-K-M	Kadın	Evli	1-5 Yıl	Lisans
Müdür	Y8-K-M	Kadın	Bekar	6-15 Yıl	Yüksek Lisans
Müdür	Y9-E-M	Erkek	Evli	6-15 Yıl	Lisans

### **Veri Toplama Aracı**

Nitel ve nicel araştırma tekniklerinden biri olan görüşme, kişilerden belirli bir konuda duygu ve düşüncelerini alma olarak tanımlanabilir. Yarı yapılandırılmış görüşmede ise, görüşülen kişi araştırmacı ile birlikte soruları kısmen düzeltip düzenleyebilir. Bu yüzden bu teknik genellikle nitel araştırmada kullanılır (Sönmez ve Alacapınar, 2018). Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

Görüşme formu, araştırmacının amacına uygun olarak geliştirilmiştir. Formun hazırlanması sürecinde ilgili literatür taranmış ve benzer çalışmalarda kullanılan görüşme soruları incelenmiştir. Sorular oluşturulurken alt

problemleri yansıtmaya durumuna dikkat edilmiş ve iki eğitim yönetimi uzmanından ve alan yazından faydalanılmıştır. Görüşme formu soruları katılımcıların konuya dair detaylı bilgi vermelerini sağlamak amacıyla tasarlanmıştır. Görüşme formu doldurulmadan önce 'öğrenen okul' kavramı kısaca öğretmenlere açıklanmıştır.

Bu formda kullanılan sorular Ekler kısmında belirtilmiştir. Örnek sorular şunlardır:

-Uzaktan eğitim sürecinde nasıl bir okul yönetimi sistemi geliştirdiniz? Sistemde ne gibi değişiklikler oldu?

-Uzaktan eğitim sürecinde öğrenen okul kapsamında yaşadığınız sorunlar nelerdir?

-Uzaktan eğitim sürecinde öğrenen okul kapsamında yaşadığınız sorunlara ilişkin çözüm önerileriniz nelerdir?

### **Verilerin Toplanması**

Çalışmada veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Verileri toplama sürecinde katılımcılardan izin alınarak ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Görüşmeler Microsoft Word programına işlendikten sonra katılımcılara tekrardan gönderilerek değiştirmek, eklemek ya da çıkarmak istedikleri yerler üzerinde değişiklik yapılmıştır. Veriler son halini aldıktan sonra katılımcılardan ses kayıt cihazı ile elde edilen veriler etik kuralları gereğince silinmiş ve analiz sürecine geçilmiştir.

### **Verilerin Analizi**

Verilerin analizinde nitel veri analiz tekniklerinden olan içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizinde metin, içerik irdelenir ve veriler sınıflara ayrılır, alt ve üst sınıflamalar yapılır. Bu sınıflamalar sayısal verilere dönüştürülebilir (Sönmez ve Alacapınar, 2018). Analiz işlemleri sırasıyla aşağıdaki gibi yapılmıştır:

1) Yöneticilere yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulanmıştır. Yapılan görüşmeler katılımcıların izniyle ses kaydına alınmıştır. Veri toplanmasının ardından yarı yapılandırılmış görüşme formları araştırmacı tarafından okunup incelenmiş ve ham veriler Microsoft Word programına yazılmıştır.

2) Verilen cevaplara göre temalar oluşturulmuş ve bu temaların altında belirlenen görüşler farklı kodlara ayrılıp ve her kodun frekansı belirlenmiştir.

3) Her yöneticinin ismi, cinsiyeti ve statüsü şifrelenmiştir (Örneğin; Y1-K-M: Yönetici 1, Erkek, Müdür. Y5-E-SÖ: Yönetici 5, Erkek, Sorumlu öğretmen). Verilerin yorumlanmasında ilgili tema ile uyumlu ilgili kodu en iyi açıklayan katılımcıların görüşleri dikkate alınmıştır.

### **Geçerlik ve Güvenirlik**

Nitel araştırma yöntemlerinde uzman görüşü, katılımcı teyidi ve ayrıntılı betimleme vasıtasıyla çalışmanın geçerliğinin sağlanabileceği, tutarlılık ve teyit incelemesi vasıtasıyla ise çalışmanın güvenilirliğinin sağlanabileceği ifade edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu bağlamda katılımcılardan toplanan veriler Microsoft Word ortamına aktarıldıktan sonra çıktıları alınıp katılımcılara okutulmuştur. Katılımcıların yarı yapılandırılmış görüşme sorularına verdikleri cevaplar teyit edildikten sonra analiz kısmına geçilmiştir. Veriler eğitim bilimleri alanında uzman bir kişiye ulaştırılmış, çalışma kapsamında oluşturulan temalar ile uzman kişinin oluşturduğu temalar karşılaştırılmıştır, ekleme ve çıkarmalar yapılmıştır. Katılımcılarla uzun süreli etkileşim sağlanmıştır. Böylece çalışmanın geçerliğinin sağlanması amaçlanmıştır.

Çalışmanın güvenilirliği; veri toplama ve analiz süreçlerinde sistematik bir yaklaşım benimsendiğinden, bulguların tutarlılığı ile sağlanmıştır. Aynı sorular farklı katılımcılara yöneltildiğinde benzer yanıtlar elde edilmiştir, bu da çalışmanın tutarlılığını sağlamış ve güvenilirliğini pekiştirmiştir. Ayrıca, verilerin analizinde kullanılan yöntemler, sonuçların farklı zamanlarda veya farklı koşullarda tekrarlanabilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca çalışmada, veri analizinin güvenilirliğini sağlamak amacıyla Miles ve Huberman'ın (1994) önerdiği güvenilirlik formülü kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda güvenilirliği sağlamak için kullanılan bu formül, kodlayıcılar arasında yüksek bir uyumun olup olmadığını belirlemek üzere görüş birliği ve görüş ayrılığı oranına dayanmaktadır. Yapılan hesaplama sonucunda elde edilen %80,36'lık güvenilirlik oranı, çalışmada kodlayıcılar arasındaki uyumun güvenilir bir düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Miles ve Huberman'a (1994) göre %70'in üzerindeki güvenilirlik oranları, analizlerin güvenilir kabul edilebilmesi için yeterli bir seviyededir. Bu bağlamda, elde edilen sonuçlar, çalışmanın güvenilirliğini destekleyici bir nitelik taşımaktadır.

Teyit edilebilirlik nitel araştırmada araştırmacının süreç ve bulgularının izlenebilir ve şeffaf olmasını ifade eder (Lincoln ve Guba, 1985). Çalışmada, veri toplama, analiz ve yorumlama süreçleri detaylı bir şekilde belgelenmiş, her adım açıkça tanımlanmıştır. Bu sayede, başka bir araştırmacı aynı verilerle benzer sonuçlara ulaşabilir ve çalışmanın bulgularını doğrulayabilir. Teyit edilebilirlik, çalışmanın güvenilirliğini artıran önemli bir

unsur olup, bulguların farklı zamanlarda veya farklı araştırmacılar tarafından test edilmesine olanak tanır. Bu süreç, çalışmanın şeffaflığını ve bilimsel geçerliliğini pekiştirmiştir.

### **Etik Kurul İzin Bilgileri**

Bu çalışmanın Kıbrıs İlim Üniversitesi Etik Kurulu tarafından 02.02.2022 tarihli ve 2022/02. 006 sayılı etik kurul onayı bulunmaktadır.

## **BULGULAR ve YORUM**

### **İlkokul Yöneticilerinin Uzaktan Eğitimde Öğrenen Okul Kapsamında Yaşadığı Sorunlar**

Çalışma grubunda yer alan yöneticilerin uzaktan eğitimde öğrenen okul kapsamında yaşanan sorunlara ilişkin verdikleri yanıtlardan elde edilen temalar ve kodlar Tablo 2’de verilmiştir. Bulgular katılımcıların “Uzaktan eğitim sürecinde öğrenen okul kapsamında yaşanan sorunlar nelerdir?” sorusuna verdiği yanıtlara göre elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 2’de görülmektedir.

**Tablo 2**

*İlkokul Yöneticilerinin Uzaktan Eğitimde Öğrenen Okul Kapsamında Yaşadığı Sorunlara Yönelik Tema ve Kategoriler*

<i>Temalar</i>	<i>Kodlar</i>	<i>f</i>
İnternet ve Teknolojiye İlişkin Olumsuzluklar	İnternet Erişiminde İyi Olmaması	9
	Öğrencilerin Teknolojik Araçlarının Olmaması	9
	Öğretmenlerin Teknolojik Bilgi Yetersizliği	9
	İnternet Altyapı Yetersizliği	1
Motivasyon Sorunu	Öğrencilerin Motivasyon Eksikliği	9
	Öğretmenlerin Motivasyon Eksikliği	9
Derslerin İşlenmesine Yönelik Sorunlar	Derslere Katılım Sorunu	9
	Öğrencilerin Dikkatlerinin Çabuk Dağılması	3
	Öğrencilerin Ders Yapacak Uygun Fiziksel Ortama Sahip Olmaması	2
	Ailelerin Canlı Ders Sırasında Öğrencinin Yanında Olması	2
Sınıf Yönetimiyle İlgili Sorunlar	Öğrenci Kontrolünün Daha Zor Olması	4
	Öğrencinin Ders Sırasında Başka Şeylerle İlgilenmesi	2
	Öğretmenin veya Öğrencinin Sesi Açık Unutması	1
Öğrencilerin Birbirinden Öğrenememesi	Akademik Açından Öğrenememe	5
	Sosyalleşme Sorunu	2
	Teknik Açından Öğrenme	1
Öğretmenlerin Bilgi Eksikliği ve Yetersizliği	Öğretmenlerin Uzaktan Eğitim Konusunda Uzman Olmamaları	5
Planlama Yetersizliği	Bakanlığın Uzaktan Eğitim Planı Yapmaması	4
Fiziksel Koşullar	Okulun Yenilenme İhtiyacının Karşılanamaması	3

Tablo 2’de ilkokul yöneticilerinin uzaktan eğitimde öğrenen okula ilişkin yaşadığı sorunlar görülmektedir. Bu sorunlara ilişkin temalar; internet ve teknolojiye ilişkin olumsuzluklar, sınıf yönetimi, motivasyon sorunu, derslerin işlenmesine yönelik sorunlar, planlama yetersizliği ve fiziksel koşullar olarak toplamda altı tema belirlenmiştir.

İnternet ve teknolojiye ilişkin olumsuzluklar temasında katılımcılar en çok internet erişiminde eksiklikler olması, öğrencilerin teknolojik araçlarının olmaması, Öğretmenlerin teknolojik bilgi yetersizliğinden bahsetmişlerdir. İnternet ve teknolojiye ilişkin olumsuzluklar temasında bir katılımcının görüşü şöyledir:

*“Öğrencilere dağıtılan tabletlere Belediye, Bakanlık ve bazı iş adamlarının desteği oldu. Ama yeterli değildi. Burada yaşanan sıkıntı da oydu. Bakanlık bunu direkt kendi üstlendi. Tablete gerek duyan öğrencilerin listesini yaptı. Tablet dağıtımı sürecinde sıkıntılar oldu. Sanki her isteyene bir tablet, bir iletişim aracı verilecekmiş gibi. Sanki her isteyenin evine internet bağlanacak gibi bir algı oluştu. Ve bu ihtiyacı olanın da olmayanın da talepte bulunmasına neden oldu.” (Y9-E-M)*

Bunun yanı sıra başka bir katılımcı, “Yaşadığımız en büyük problem öğretmenlerle değil, öğrencilerle ilgiliydi. Öğrencilerin uzaktan eğitime bağlanabilecekleri telefondur, tablettir, bilgisayardır gibi aletlerinin olmaması, evlerinde internetlerinin olmamasıdır.” (Y5-E-SÖ) görüşünü ifade etmektedir.

Motivasyon sorunu temasında öğrencilerin motivasyon sorunu ve öğretmenlerin motivasyon sorunu olmak üzere iki kod vardır. Tüm katılımcılar öğrencilerin ve öğretmenlerin motivasyon sorunu olduğunu belirtmişlerdir. Motivasyona sorununa ilişkin bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

“Motivasyon düşünüyor tabii ki öğretmenlerimin hem de öğrencilerimin hatta bizlerin de. Bunları duymak bile bizim motivasyonumuzu düşüyordu ama biz çaktırmıyorduk öğretmenlere. Çünkü biz de buna doğrusunuz haklısınız deseydik onların motivasyonları daha da düşerdi. Biz bozuntuya vermeden velileri tekrar tekrar rica ederek, uyararak en azından çocukların derslere daha düzenli katılımını sağlamaya çalışıyorduk.” (Y6-E-M)

“Motivasyon heyecandır aslında. Heyecanı yaratamadığımız zaman motivasyon oluşmaz. Her konuyla ilgili bunu yapamazsınız. Öğrencinin dinlediği veya anlatılan konu ile ilgili hasırneşirliği yoksa motivasyonu sağlayamazsınız. Sınıf içerisinde farklı etkinlikler yaparak bunu sağlayabilirsiniz. Az önce söylediğim gibi internet üzerinden kendimizi geliştirerek, kendimize yeni sınıf içinde uyguladığımız farklı yöntemlerle birlikte motive edici yöntemleri kullanmamız, onları da öğrencilere sunmamız gerekir. Yani o sürekliliği sağlayabilme adına. Dediğim gibi motivasyon olmadığı zaman ne kadar şey yaparsanız verim alamazsınız.” (Y9-E-M)

Derslerin işlenmesine yönelik sorunlar temasında katılımcılar en çok derslere katılım sorunu olduğuna dair görüş ifade etmiştir. Bu tema altında katılımcılar öğrencilerin ders yapacak uygun fiziksel ortama sahip olmaması, ailenin ders sırasında öğrencinin yanında olması ve öğrencilerin dikkatlerinin çabuk dağılması yönünde olumsuz görüş bildirmiştir. Derslerin işlenmesine yönelik sorunlar temasında bir katılımcının görüşü şöyledir:

“Öğretmen ders esnasında çocuğun dikkati dağıldığı an bunu fark eder ve hemen müdahale eder. Ama canlı derste bunu fark edemezsiniz. Belki elinde oyuncak vardır, belki yanında başka biri vardır, belki de dinler gibi görünüp başka şeylerle ilgileniyordur. Ev ortamı sınıf ortamı gibi değildir, dikkat dağıtıcı çok fazla unsur vardır.” (Y5-E-SÖ)

Sınıf yönetimi temasında katılımcılar en çok uzaktan eğitimde öğrenci kontrolünün daha zor olduğunu ifade etmişlerdir. Sınıf yönetimine ilişkin sorunlar arasında bir katılımcının görüşü aşağıdaki gibidir:

“Sınıf yönetimi de büyük bir sorun. Çünkü çocuğun istediğin gibi orada ne yaptığını, nasıl şekilde sana konsantre olduğunu göremiyorsun. Mesela belki de çocuk bağlanıyor internetten senin platformuna ancak çocuğun gözü televizyonda oluyor ya da başka yerde oluyor. İlgil alanı farklı olabiliyor. Yüz yüze eğitimdeki gibi gözünün içine bakmıyor.” (Y5-E-SÖ)

Öğrencilerin birbirinden öğrenememesi temasında katılımcılar en fazla akademik açıdan öğrenememe konusunda olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bunun dışında sosyalleşme sorunu ve teknik açıdan öğrenme konusunda görüş belirtmişlerdir.

Bu doğrultuda bir katılımcının görüşü “Çocuklar birbirinden öğreniyor mu? Kesinlikle birbirinden öğrenebilirler. Şimdi öğrenme derken formal anlamda öğrenmeden bahsediyoruz. Bunun sağlandığını düşünmüyorum. Çocuklar birbirleriyle uzaktan eğitimde formal öğrenmeyi gerçekleştirdi mi? Hayır, gerçekleştirmedi. Ama başka şeyler öğrenebilir.” (Y8-K-M) şeklindedir.

Öğretmenlerin bilgi eksikliği ve yetersizliği temasında katılımcılar öğretmenlerin uzaktan eğitim konusunda uzman olmamaları konusunda görüş bildirmişlerdir. Bu temada bir katılımcı “Bilgi eksikliği illaki vardır. Öğretmene Moodle konusunda küçücük bir saatlik eğitim vermek bu şekilde kullanacaksınız demek yeterli değildir. Ama neydi elimizden bu gelirdi. Bunu kullanacaktık bu şekilde ulaşabilecektik ama bu yeterli değildi.” (Y7-K-M) görüşünü ifade etmiştir.

Planlama yetersizliği temasında katılımcılar Bakanlığın uzaktan eğitim planı yapmaması konusunda olumsuz görüş bildirmişlerdir. Üç katılımcı bu konuda görüş bildirmiştir. Bu doğrultuda bir katılımcı “Zaten müfredatlar belirlenemedi. Herkes en sonunda geldiği yere kadar geldi. Yani planlı değil. Yüz yüze eğitimde belli bir plan vardı işte sene sonu şuraya geleceksiniz, en sonunda şurada olacaksınız.” (Y2-E-MY) görüşünü ifade etmiştir.

Fiziksel koşullar temasında katılımcılar okulun yenilenme ihtiyacının karşılanamadığına dair görüş belirtmişlerdir. Bu doğrultuda bir katılımcı “Uzaktan eğitimde yenilenme ihtiyacını kesinlikle karşılayamadık. Nasıl karşılayabilirdik ki? İster istemez tek amacımız öğrencilere ulaşip ders yapabilmektir.” (Y5-E-SÖ) görüşünü belirtmiştir.

### İlkokul Yöneticilerinin Uzaktan Eğitimde Öğrenen Okul Kapsamında Yaşadığı Sorunlara Getirdiği Çözümler

Çalışma grubunda yer alan yöneticilerin uzaktan eğitimde öğrenen okul kapsamında yaşanan sorunlara getirildikleri çözümlerden elde edilen temalar ve kodlar Tablo 3'te verilmiştir. Bu bulgular katılımcıların "Uzaktan eğitim sürecinde öğrenen okul kapsamında yaşadığınız sorunlara ilişkin çözüm önerileriniz nelerdir?" sorusuna verdiği yanıtlara göre elde edilmiştir.

**Tablo 3**

#### İlkokul Yöneticilerinin Uzaktan Eğitimde Öğrenen Okul Kapsamında Yaşadığı Sorunlara Getirdiği Çözümlere Yönelik Tema ve Kategoriler

Temalar	Kodlar	f
İnternet ve Teknolojiye İlişkin Olumsuzluklara Getirilen Çözümler	Öğrencilere Tablet Dağıtımı	9
	İnternet Sıkıntılarının Belediye ve Bakanlık ile Çözümü	3
	İnternet Şifresini Velilerle Paylaşmak	1
Sınıf Yönetimine Getirilen Çözümler	Öğretmenlerin Mesleki Beceri ve İmkânları Ölçüsünde Bulunan Çözümler	2
Motivasyon Sorununa Getirilen Çözümler	Yöneticilerin Ara Sıra Derse Katılması	4
	Yöneticilerin Öğretmenleri Sözleriyle Motive Etmesi	3
	Öğretmenlerin Öğrencileri Motive Etmesi	1
Dersin İşlenmesine Yönelik Sorunlara Getirilen Çözümler	Katılım ile İlgili Öğrencilerin ve Velilerin Uyarılması	3
Öğretmenlerin Bilgi Eksikliği Ve Yetersizliğine Getirilen Çözümler	Moodle ve EBA Uygulamaları Eğitimi	5
Planlama Yetersizliğine Getirilen Çözümler	Öğretmenlerin Hazırladığı Haftalık Rapor	2

İnternet ve teknolojiye ilişkin olumsuzluklara getirilen çözümler temasında katılımcılar en çok öğrencilere tablet dağıtımından bahsetmişlerdir. Bu tema altında üç katılımcı internet sıkıntılarının Belediye ve Bakanlık ile çözümü, bir katılımcı ise internet şifresini velilerle paylaşma şeklinde çözüm önerisinde bulunmuşlardır. Bir katılımcı "50 tane tablet bulduk, dağıttık ihtiyaçlı öğrencilere." (Y2-E-MY)" ifadesini belirtmiştir. Diğer bir katılımcı ise "Bize tablet gönderilmedi Bakanlıktan. Okul Aile Birliği sponsor bulup tablet satın aldı ve biz geri topladık onları. Seneye yine kapanma olursa diye. Bozulmasın, kırılmasın, tekrar dağıtabilelim diye." (Y5-E-SÖ) görüşünü belirtmiştir.

Sınıf yönetimine getirilen çözümler temasında katılımcılar sadece öğretmenlerin kendi beceri ve imkanlarıyla ilgili görüş bildirmiştir. Bunun dışında çözüm önerisinden bahsedilmemiştir. Bu konuda katılımcılardan birisinin görüşü "Öğretmenler kendi sorunlarına kendi çözüm önerilerini kendileri getirdiler. Gerek becerileri yönünde gerek kendi öğrencilerinin imkanları ölçüsünde en iyisini onlar biliyor, çocuklarının imkanlarını. Kendi formüllerini kendileri yarattı. Bu yönde benim onlara verebileceğim başka bir katkı veya yardımım olmadı." (Y6-E-M) şeklindedir.

Motivasyon sorununa getirilen çözümler arasında katılımcılar en çok yöneticilerin ara sıra derse katılması konusunda görüş bildirmişlerdir. Bu tema altında üç katılımcı yöneticilerin öğretmenleri sözleriyle motive etmesi, bir katılımcı ise öğretmenlerin öğrencileri motive etmesi şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu temaya ilişkin bir katılımcı "Öğrencilerin motivasyonunu bağılandığım canlı derslerde kameramı açarak onlarla sohbet ederek, bağlanabilenlere teşekkür ederek "Bağlanamayanları derse nasıl katabiliriz, siz köyde onları görüyor musunuz? İnternetleri yoksa bana ulaşınlar, size görev veriyorum." Şeklinde küçük görevler vererek öğrencileri motive ettim." (Y4-E-SÖ) görüşünü belirtmiştir.

Dersin işlenmesine yönelik sorunlara getirilen çözümler temasında ise üç katılımcı derslere katılım ile ilgili öğrencilerin ve velilerin uyarılmasından söz etmiştir. Bunun dışında çözüm önerisinden bahsedilmemiştir. Bu temada bir katılımcı "Bizim elimizde olan bir şey değildi ama derslere katılmayanların notlarının düşük olacağı veya kamerasını açmayanların düşük olacağı gibi sözler söyledik çok da gerçeği yansıtmayan." (Y3-E-M) ifadesini belirtmiştir.

Öğretmenlerin bilgi eksikliği ve yetersizliğine getirilen çözümler temasına bakıldığında ise beş katılımcının Moodle ve EBA eğitimlerinden bahsettiği görülmektedir. Bunun dışında çözüm önerisinden bahsedilmemiştir. Bu doğrultuda bir katılımcı "Moodle ve EBA uygulamaları ile ilgili kurslar aldık. Zoom uygulamasını da öğretmenler birbirlerinden öğrenciler. Hızlı bir bilgi akışı oldu. Buna mecburduk, zaman yoktu.

Tabi bu uygulamaların nasıl kullanıldığını bilmek uzaktan eğitim yapmak için yeterli mi, soru işareti.” (Y4-E-SÖ) ifadesini kullanmıştır.

Planlama sorununa getirilen çözümler temasında iki katılımcı öğretmenlerin hazırladığı haftalık rapordan bahsetmişlerdir. Bunun dışında çözüm önerisinden bahsedilmemiştir. Katılımcılardan birisinin görüşü “Her hafta öğretmenlerim bana haftalık raporlarını atıyorlardı. Bu raporlarda hangi öğretmenin ne yaptığını görebiliyordum” (Y2-E-MY) şeklindedir.

#### İlkokul Yöneticilerinin Öğrenen Örgütün Beş Disiplinini Uzaktan Eğitime Uyarlaması

Çalışma grubunda yer alan yöneticilerin uzaktan eğitimde öğrenen örgütün beş disiplinini uzaktan eğitime uyarlama yöntemleri Tablo 4’teki tema ve kodlarla gösterilmektedir. Bu bulgular katılımcıların “İlkokul yöneticileri öğrenen örgütün beş disiplinini uzaktan eğitime nasıl uyarlamıştır?” sorusuna verdiği yanıtlara göre elde edilmiştir.

**Tablo 4**

*İlkokul Yöneticilerinin Öğrenen Örgütün Beş Disiplinini Uzaktan Eğitime Uyarlamasına Yönelik Tema ve Kategoriler*

Temalar	Kodlar	f
İnternet ve Teknolojiye İlişkin Olumsuzluklara Getirilen Çözümler	İletişimin Güçlü Olması	9
	Yüz Yüze Okul Yönetimi Daha Etkili Olması	8
	Uygulamaların Planına Uygun Gitmesi	5
	Geleceğe Yönelik Çözüm Önerileri	4
	Uzaktan Okul Yönetiminin Daha Etkili Olması	1
Kişisel Hakimiyet (Ustalık)	Uzaktan Eğitimde Kişisel Gelişim	8
	Uygulamalara Yönelik Seminer, Kurs Alma	8
	Takım Dışında Fikir Alma/Danışma	8
	Takım İçerisinde Fikir Alma/Danışma	3
	Yönetime Yönelik Seminer-Kurs Alma	2
	Yeniliğe Açık Olma	1
Zihinsel Modeller	Yönetimin Adil Olması	9
	Öğretmenlerin Zihinsel Model Değiştirmelerine Fırsat Sağlanması	5
	Yönetimde Zihinsel Model Değişiklikleri	4
	Yönetime Eleştiri Getirilmesi	3
Paylaşılan Vizyon	Vizyon Yerine Hedef Belirleme	4
	Yeni Bir Vizyon Belirleme	1
	Vizyonunun Bilinmesi ve Benimsenmesi	1
	Vizyonunun Esnekliği	1
	Vizyonun Yaşam Boyu Öğrenme Temeli İçermesi	1
Takım Halinde Öğrenme	Sürekli İletişim	9
	Takım Halinde Çalışma ve Verimliliğine İnanma	9
	Yeni Bilgi ve Uygulamaların Paylaşılması	8
	Toplantılar Yapma	7
	Görev Paylaşımına Takım Halinde Karar Verme	5
	Hizmet İçi Eğitimler	3
	Takım Motivasyonunun Sağlanması	2

Tablo 4 incelendiğinde katılımcıların öğrenen okulun beş disiplinini uzaktan eğitime uyarlamasına yönelik oluşturulan temalar öğrenen okulun beş disiplini olan sistem düşüncesi, kişisel hakimiyet (ustalık), zihinsel modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenme olmak üzere toplamda beş tema belirlenmiştir. Sistem düşüncesi disiplininin alt temalarına bakıldığında bütün katılımcılar iletişimin güçlü olduğundan söz etmiştir. Sekiz katılımcı yüz yüze okul yönetiminin daha etkili olduğunu belirtirken, bir katılımcı ise uzaktan okul yönetiminin daha etkili olduğunu belirtmiştir. Beş katılımcı uygulamaların planına uygun gittiğini, dört katılımcı



ise geleceğe yönelik çözüm önerilerinden bahsetmiştir. Hiçbir katılımcı sorunlara kalıcı çözümler getirebildiğini ifade etmemiştir. Sistem düşüncesi temasında bazı katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir:

*“Uzaktan eğitim olmaz, uzaktan yönetim de olmaz. Eğitim yüz yüze olur. Okulun öğrenciyle yüz yüze olması gerektiğinin değeri herkes tarafından bu dönemde anlaşıldı. Okulda olduğun zaman daha çok hakimsin öğretmenin sınıfta ne yaptığına, okulda ne yaptığına. Öğrenciye de daha çok hakimsin. Ama uzaktan eğitim döneminde uzaktan yönetimde sadece görebildiğin kadarını veya duyabildiğin kadarını biliyorsun. Yani öğretmenin sana rapor ettiğini... Süreç canlıdır ve devinimseldir. Geçen seneki sorunlarla bu seneki sorunlar farklı değildir aslında.” (Y2-E-MY)*

*“Uzaktan eğitimin yönetimi daha kolay. Her şey şeffaf. Kimin ne kadar katıldığı ne kadar ders yaptığı her şey ortadadır. Dışarıdaysanız bile mobil veri üzerinden bağlanıp o gün o saatte kaç çocuğun katıldığını, bu çocukların nasıl etkin dinleyip dinlemediğini görebiliyorsunuz. Yüz yüze eğitimde bunu ölçmek bu kadar da kolay değil.” (Y4-E-SÖ)*

Kişisel hakimiyet (ustalık) disiplininin alt temalarına bakıldığında katılımcılar en çok uzaktan eğitimde kişisel gelişim, uygulamalara yönelik seminer-kurs alma, takım içerisinde fikir alma/danışma, takım dışında fikir alma danışmadan bahsetmişlerdir. Bu tema altında üç katılımcı yeniliğe açık olma, iki katılımcı seminer-kurs alma, bir katılımcı yönetime yönelik seminer kurs alma yönünde görüş bildirmiştir. Bazı katılımcıların görüşleri şöyledir:

*“Bir kere çok planlıydı. Yüz yüze eğitim yaptığımızdaki planlamanın neredeyse aynısını da online eğitimde yaptık. Bizi ayıran şey oydu aslında. Sürelerin güzel planlanmış olması, etkinlik yapmış olmamız. 170 öğrencinin katıldığı trafik eğitimi yaptık. 170 öğrenci aynı anda Zoom’da kütüphaneyi eve taşıdık mesela. Kütüphaneler haftasında yaptık etkinlik. Hatta online 23 Nisan yapmaya kadar götürdük işi.” (Y8-K-M)*

*“Yöneticilik anlamında çok eğitimler verildi. Neydi olay? Sınav olacağım için benim bu eğitimler daha çok dengime düştü. Daha çok araştırmacı oldum. Algılarım o dönem neyi istersem ona açık olur. Müdür olan arkadaşlar bu eğitimlere katılmak istemedi. Bunun da bir yaptırımını yok. Eğer bir müdüre yöneticilik eğitimi yapılacaksa niçin katılmasın.” (Y7-K-M)*

Zihinsel modeller disiplininin alt temalarına bakıldığında katılımcılar en çok yönetimin adil olması konusunda görüş bildirmiştir. Bu tema altında beş katılımcı öğretmenlerin zihinsel model değiştirmelerine fırsat sağlanması, dört katılımcı yönetimde zihinsel model değişiklikleri, yönetime eleştiri getirilmesi şeklinde görüş bildirmişlerdir. Zihinsel modeller temasında bir katılımcının görüşü, *“Uzaktan eğitim her yerden eğitimin olabileceğini öğretti aslında. Pandemiden önce böyle bir şey söylene ihtimal vermezdik. Şu anda uzaktan da olsa eğitimin yönetilebileceğini ve aynı zamanda dersin de verilebileceğini gördük.” (Y1-K-M)* şeklindedir. Diğer bir katılımcı ise *“Şahsi kanaatime göre hiçbir uzaktan eğitim yöntemi, yüz yüze eğitimin yerini tutamaz.” (Y6-E-M)* görüşünü belirtmiştir. Diğer bir katılımcı ise,

*“Öncelikle öğretmenin her yerde olabileceğini anladım. Yani hep kafamızda kalıplar vardır ya öğrenme sınıfta olur, öğrenme okulda olur, aslında öğrenme her yerde olabilir. Her çeşit araç-gereçle öğrenme gerçekleştirebilmişiz. Bu farkındalığım oluştu benim. Bir de ne kadar yaratıcı olduğumuzu daha çok fark ettim. Öğretmen kendi mesleği ile ilgili yeni farkındalıklar, ben de yeni farkındalıklar edindim. Örneğin bir toplantı yapmak için ille de yüz yüze gelmeye gerek yokmuş.” (Y8-K-M)* görüşünü belirtmiştir.

Paylaşılan vizyon disiplininin alt temalarına bakıldığında katılımcıların en çok vizyon yerine hedef belirlediği anlaşılmaktadır. Dört katılımcı bu süreçte vizyon belirlemenin mümkün olmadığından söz etmiştir. Bu tema altında sadece bir katılımcı yeni bir vizyon belirlediğini ifade etmiştir. Aynı katılımcı vizyonun bilindiği ve benimsendiği, vizyonun yaşam boyu öğrenme temeli içerdiği konusunda görüş bildirmiştir. Paylaşılan vizyon temasıyla ilgili bir katılımcının görüşü, *“Uzaktan eğitime bir anda geçtiğimiz için vizyonumuz olmadı. Hedefimiz tüm öğrencilere ulaşabilmektir.” (Y3-E-M)* şeklindedir. Diğer bir katılımcı ise *“Vizyon ismiyle adlandırmamız bile içinde bulunduğumuz duruma adapte olmamızdı odaklandığımız şey... Bizim geliştirdiğimiz vizyon şartların bize yettiği ölçüde online ve teknolojiye daha fazla adapte olabilmek adına bir vizyondur. Yaşam boyu öğrenme temelinin içerdiğini sanmıyorum.” (Y4-E-SÖ)* görüşünü belirtmiştir. Bazı katılımcılar ise aşağıdaki görüşleri belirtmişlerdir;

*“Vizyonumuz öğretmenler tarafında kesinlikle biliniyor. Öğretmeni de onunla motive ettik aslında. “Yüz yüze eğitimde en iyi bizdik. Uzaktan eğitimde de en iyi biz olacağız. Onun için çalışmamız lazım.” şeklinde söyledik... Vizyonun benimsenmesi için küçük gruplarla bir araya gelerek bunun gerekli olduğunu konuştuk. Daha çok sohbetle aktarabiliyorsunuz bu tür şeyleri. Genel toplantılar, resmi toplantılarla öğretmen onu benimsemeyi. Öğretmenle daha yakın temas içerisinde aslında subliminal mesajlarla iletebiliyoruz.” (Y8-K-M)*

*“Vizyon demeyelim de tek yapmamız gereken çocuğa nasıl ulaşacağız da o yılın kaybını yaşamayalım. Yani bir vizyon belirlenmez aslında ya da en azından biz belirlemedik diyelim. Tek amacımız o çocuğa ulaşalım o yıl içinde kayıp olmasın. Eğitimde iki yıl kayıp demek aslında çok büyük bir kayıptır ve şu an o kayıp zamanın yarattığı sorunları yaşıyoruz.” (Y7-K-M).*

Takım halinde öğrenme disiplininin alt temalarına bakıldığında katılımcılar en çok sürekli iletişim ve takım halinde çalışma ve verimliliğine inanmadan bahsetmişlerdir. Bu tema altında sekiz katılımcı yeni bilgi ve uygulamaların paylaşılmasından, yedi katılımcı toplantılar yapmadan, beş katılımcı görev paylaşımına takım halinde karar vermeden, üç katılımcı ise hizmet içi eğitimlerden, iki katılımcı takım motivasyonunun sağlanmasından bahsetmiştir. Bu konuda bir katılımcının görüşü aşağıdaki gibidir.

*“Takım halinde çalışma kesinlikle daha iyidir. Çünkü bir sinerji yaratıyorsunuz. Sizin bildiğiniz bir şey başkasına çağırışım yapar o da ona katkı koyarak küçük bir şeyi daha büyük hale getirebilir. Takım halinde çalışma motivasyonu artırıyor. Bir şeyi yapabildiğini hissetmek kendi kendine olan güvenini artırıyor öğretmenlerde. Rutinden çıkarıyor sizi yenilik ve daha çok heyecan duyuyorsunuz yaptığımız işe. Ölmüş olan öğrenme isteği canlandı öğretmen. Çünkü rutinden çıktı.” (Y8-K-M).*

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin uzaktan eğitimi öğrenen örgütün beş disiplinine nasıl uyarladıklarını ortaya çıkarmak, bu süreçte meydana gelen sorunları tespit etmek ve bu sorunlara çözüm önerileri getirmektir. Bu bölümde çalışmada elde edilen sonuçlar ortaya konulup alanyazın çalışmaları ile karşılaştırılarak tartışılmıştır.

Çalışma bulgularına göre okul yöneticilerinin uzaktan eğitim sürecinde birtakım sorunlarla karşılaştıkları tespit edilmiştir. Bu sorunların internet ve teknolojiyle ilişkin sorunlar, sınıf yönetimiyle ilgili sorunlar, motivasyon sorunu, dersin işlenmesine yönelik sorunlar, öğretmenlerin bilgi eksikliği ve yetersizliği, planlama yetersizliği, öğrencilerin birbirinden öğrenememesi ve yenilenme ihtiyacıdır. Okul yöneticileri en çok internet ve teknolojiye ilişkin sorunlardan bahsetmiştir. Uzaktan eğitime yapabilmek için internet ve teknolojik araçlara ihtiyaç duyduğumuz göz önünde bulundurulursa bu sorunlar oldukça önemlidir. Yöneticilerin hepsi internet erişiminin iyi olmadığını ve bazı öğrencilerin teknolojik araçlarının olmadığını belirtmişlerdir. Akyavuz ve Çakın (2020) da uzaktan eğitimde internet erişimi ve altyapısında sorunlar olduğu ve öğrencilerin teknolojik araçlarının olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Avcı ve Akdeniz (2021) ise uzaktan eğitim sürecinde internet altyapı sorunlarından bahsetmiştir. Han vd., (2021) ise öğretmenlerin uzaktan eğitim konusunda bilgi eksikliği olduğunu ve yeterli donanımına sahip olmadığını ifade etmiştir. Tüm bu bilgiler ışığında öğretmenlerin sadece yüz yüze eğitim değil, uzaktan eğitim konusunda da eğitilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Elde edilen bulgulara göre okul yöneticileri uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerde ve öğrencilerde motivasyon sorunu yaşadıklarını belirtmiştir. Han vd., (2021) yaptıkları çalışmada uzaktan eğitimde öğrencilerin ve öğretmenlerin motivasyon sorunu yaşadıklarını ayrıca öğrencilerle iletişim eksikliği olduğunu belirtmiştir. Fidan (2020), çalışmasında uzaktan eğitimde öğretmenlerin öğrencileri motive etme konusunda güçlük çektiğini ifade etmiştir. Güdülenme, öğrenme için ön koşullardan biridir. Öğrenciler, ilgi duydukları konuları daha hızlı öğrenir. Öğrenci, motive olduğu ölçüde başarılı olur (Akbaba, 2006). Öğrenciler ve öğretmenler yüz yüze eğitimde olduğu gibi uzaktan eğitimde de motivasyona ihtiyaç duyarlar. Sürekli ev ortamında kalmanın, sosyalleşememenin motivasyonu daha hızlı düşürdüğü sonucuna ulaşılabilir.

Çalışmanın bulgularına göre okul yöneticileri uzaktan eğitimde derslerin işlenmesine yönelik sorunlar temasında öğrencilerin ders için uygun ortama sahip olmadığı, derslere katılımında sorunlar olduğu, ailelerin canlı dersler sırasında öğrencilerin yanında olduğu ve öğrencilerin dikkatlerinin çok çabuk dağıldığı sonucuna ulaşmışlardır. Erbil vd. (2021) tarafından yürütülen çalışma sonuçlarına göre, bu süreçte öğrenciler dikkat sorunları ve motivasyon sorunları yaşamış, derse katılımında azalmalar olmuştur. Ancak velilerin canlı ders sırasında öğrencilerin yanında olmasını olumlu yönde değerlendirmiş ve anında iletişim kurulduğu belirtmiştir. Saygı'nın (2021) yaptığı çalışmaya göre uzaktan eğitim ilköğretimin amaçları kısmen gerçekleştirilebilmiş, öğrencilerin canlı derslere katılımının düşük olduğu görülmüş, öğretmenler kısmen verimli ders işleyebilmişlerdir. Tüm bu bilgilerden yola çıkarak bazı öğrencilerin ev ortamının derse uygun olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ailelerin derse müdahale etmesinin ise sağlıklı olmadığı söylenebilir. Derse katılımın düşük olmasının sebebi öğrencilerdeki motivasyon eksikliği, teknik sebepler ve denetim eksikliği olabilir. Öğrencilerdeki dikkat dağınıklığı sebebinin ise sınıfta değil de evde olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Çalışmadaki bulgulara göre okul yöneticileri uzaktan eğitimde sınıf yönetimine ilişkin sorunlar temasında öğrenci kontrolünün zor olduğu, öğrencinin ders esnasında başka şeylerle ilgilendiği, öğrencinin veya

öğretmenin sesi açık unuttuğu sonucuna ulaşılmıştır. Yılmaz vd., (2022) çalışmalarında uzaktan eğitimin sınıf yönetimini olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Öğretmen ve öğrenci ders esnasında aynı fiziksel ortamda bulunmadığı için sınıf yönetimi sağlamak oldukça zordur.

Bir diğer bulguya göre uzaktan eğitimde öğrencilerin birbirinden öğrenmediği sonucu çıkmıştır. Bu temada; akademik açıdan öğrenememe, sosyalleşme sorunu, teknik açıdan öğrenememe kodları yer almaktadır. Öğrencilerin sınıf ortamından ve öğretmenden uzak bir ortamda ders yaptığı düşünülürse birbirinden öğrenmenin mümkün olmadığı görülür. Katılımcılar teknik anlamda birbirinden öğrenmenin gerçekleştiğini ancak akademik anlamda birbirinden öğrenmenin gerçekleşmediğini ifade etmiştir. Davranış anlamında öğrenme de pek mümkün değildir. Canlı derste birbirlerinden öğrenebilecekleri davranışlar bilerek sesi açma/kapama, kamerayı açmama, duymamazlıktan gelme gibi davranışlar olabilir. Özdoğan ve Berkant (2020), yaptıkları çalışmada öğrencilerin sosyal öğrenme sorunu yaşadıklarını ve öğretimde tekdüzelik olduğunu ifade etmiştir. Kızıltaş ve Özdemir (2021), ilkokul öğrencilerinin kendi öğrenmelerini takip etmede zorlandıklarını ve bir rehber ihtiyacı duyduğunu belirtmişlerdir.

Çalışmadaki bulgulara göre uzaktan eğitimde öğretmenlerin bilgi eksikliği ve yetersizliği olduğu ortaya çıkmıştır. Bu tema altında öğretmenlerin uzaktan eğitim konusunda uzman olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Erbil vd. (2021), öğretmenlerin hizmet içi eğitim konusunda eksik olduklarını belirtmiştir. Akyavuz vd. (2020) ise öğretmenlerin uzaktan eğitim konusunda bilgi eksikliği olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Uzaktan eğitimin, yüz yüze eğitimden çok daha farklı bir eğitim türü olduğu, farklı donanımlar ve ihtiyaçlar gerektirdiği, yine olağandışı bir durumda uzaktan eğitime yine geçilebileceği unutulmamalıdır. Bu yüzden de öğretmenlerin uzaktan eğitim konusunda donanımları sağlanmalıdır.

Çalışmanın bulgularına göre uzaktan eğitimde planlama yetersizliği temasında Bakanlığın uzaktan eğitim için ayrı bir plan hazırlamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu süreçte Bakanlık, uzaktan eğitime uygun bir müfredat hazırlamamış, her okulda haftalık plan yapılmamış ve her öğretmen yetiştirebildiği ölçüde canlı ders yapmıştır. Han vd. (2021) ise uzaktan eğitime geçişin zorunlu ve plansız olduğu için aksaklıklar yaşandığını ifade etmiştir. Demir ve Özdaş (2020), yaptıkları çalışmada uzaktan eğitimde planlama ile ilgili sorunlar olduğunu belirtmiştir.

Çalışmada elde edilen diğer bulguya göre fiziksel koşullar temasında uzaktan eğitimde okulun yenilenme ihtiyacının karşılanmadığı tespit edilmiştir. Gökçe (2008) ise modern toplumların gerektirdiği yenilenme ihtiyacının, eğitim sisteminden örgün olarak yararlanamayan bireyleri, uzaktan eğitim yolunu denemeye yönelttiğini ifade etmiştir.

Elde edilen diğer çalışma bulguya göre okul yöneticileri uzaktan eğitimde karşılaştıkları sorunlara çözümler buldukları tespit edilmiştir. Bunlar; internet ve teknolojiye ilişkin olumsuzluklara getirilen çözümler, motivasyon sorununa getirilen çözümler, derslerin işlenmesine yönelik sorunlara getirilen çözümler, sınıf yönetimine getirilen çözümler, öğretmenlerin bilgi eksikliği ve yetersizliğine getirilen çözümler, planlama yetersizliğine getirilen çözümlerdir. Okul yöneticileri en çok, en önemli sorun olan internet ve teknolojiye ilişkin sorunlara getirdikleri çözümlerden bahsetmişlerdir. Bu temaya ilişkin getirilen çözümlerin öğrencilere tablet dağıtımı, İnternet sıkıntılarının Belediye ve Bakanlık ile çözümü, İnternet şifresini velilerle paylaşmak olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurumluoğlu (2022) yaptığı çalışmada, ilkokul yöneticilerinin tablet dağıtımı, eve internet sağlanması, internet alt yapısının güçlendirilmesi gibi çözüm önerilerinin getirildiği sonucuna ulaşmıştır. Uzaktan eğitim uygulamalarına erişimin tablet vb. araçlar ve internet ile olduğu göz önüne alınırsa, yetkililerin tüm ihtiyaçlı öğrencileri tespit edip bu öğrencilere internet ve teknolojik araç sağlanması gerekmektedir. Aksi takdirde bu öğrenciler kendi kaderlerine terk edilmiş olup eğitim haklarından mahrum kalacaklardır.

Çalışma bulgularına göre motivasyon sorunlarına getirilen çözümler temasına bakıldığında katılımcılar yöneticilerin öğretmenleri sözleriyle motive etme, yöneticilerin ara sıra derse katılması, öğretmenlerin öğrencileri motive etmesi çözümlerini uygulamışlardır. İbicioğlu ve Antalyalı'ya (2005) göre, bilgisayar kullanma imkânı, motivasyon ve uzaktan eğitim algısı, uzaktan eğitimdeki başarıda birincil öneme sahiptir. Bunlar sağlanmadığı takdirde, eğitim açısından, uzaktan eğitim başarılı sonuçlar verememektedir. Uçar (2019) yaptığı çalışmada, öğrenenlerin motivasyon ve isteğini artırabilecek yöntemler kullanılabileceğini belirtmiştir. Motivasyonun başarıya ulaşmada önemli bir katkısı vardır. Özellikle uzaktan eğitimde motivasyon konusu göz ardı edilmemeli, tüm okul birbirini motive etmelidir.

Çalışmanın diğer bulgusuna göre derslere katılım ile ilgili öğrencilerin ve velilerin uyarılmasına yönelik çözüm bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gürsül (2022), öğrencilerin derse katılımını sağlamak amacıyla internet ve teknolojik araçlara ulaşım kolaylaştırılması ya da internet ve teknolojik araçlar ücretsiz olması gerektiğini belirtmiştir. Öğrencilerin derse katılmasının tek sebebi internet ve teknolojik araçlardan yoksun olmaları

olmayabilir. Motivasyon kaybı, derse katılımın denetlenememesi derse katılımın düşük olmasının sebepleri olabilir. İnternet ve teknolojik sorunları çözüldükten sonra derse katılımın denetlenmesine yönelik girişimlerde bulunulabilir.

Çalışmada elde edilen bulgulara göre katılımcıların sınıf yönetimine getirdiği çözüm öğretmenlerin mesleki beceri ve imkânları ölçüsünde buldukları çözümlerdir. Baloğlu (2021), uzaktan eğitimde en çok karşılaşılan sorunlardan birinin derste geri dönüt alınamaması ve iletişim problemleri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca öğrenen ile öğretene arasındaki göz teması, fiziksel temas, duygusal bağ gibi unsurların uzaktan eğitimde etkisiz kaldığını belirtmiştir. Uzaktan eğitimde öğretmenin sınıf ortamında olduğu gibi öğrencileri kontrol etmesi ve yönetimi sağlaması kolay değildir. Ders süreleri öğrencilerin yaş ve dikkat seviyelerine göre yeniden düzenlenmeli ve ders ilgi çekici hale getirilmelidir.

Çalışmada elde ettiğimiz bulgulara göre katılımcıların öğretmenlerin uzaktan eğitimde bilgi eksikliği ve yetersizliği olduğu ve bu soruna çözüm olarak da sadece Moodle ve EBA uygulamaları kursu verildiği sonucuna ulaşılmıştır. Çok ve Günbatır (2021), Bilişim Teknolojileri öğretmenlerinin, mesleki çalışma süresi fazla olan öğretmenlerin ve uzaktan eğitimle ilgili hizmet içi eğitim almış öğretmenlerin uzaktan eğitimde özyeterliliğinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Güngör (2022) EBA üzerinden çeşitli uygulamalar yapılması gerektiğini vurgulamıştır. Tüm bunlardan yola çıkarak, uzaktan eğitimin farklı yeterlikler ve beceriler gerektirdiği ve bu yeterlikler ve beceriler için öğretmenlerimizi eğitmemiz gerektiği söylenebilir.

Çalışmanın bir diğer bulgusuna göre planlama yetersizliğine getirilen çözümlere bakıldığında bazı yöneticilerin öğretmenlerden haftalık rapor istediği belirlenmiştir. Demir ve Özdaş (2020), yaptıkları çalışmada planlamanın yaş ve ihtiyaca göre yapılmasını, canlı derslerin kaldırılmasını, televizyon yayınlarına daha çok zaman ayrılmasını, ders sürelerinin artırılmasını, soru çözüme saatlerinin eklenmesini ve sisteme giriş saatlerinin esnek olmasını önermektedirler. Uzaktan eğitimde sınıfta yapılan etkinliklerin aynısının yapılması, ders ve dikkat süresinin aynı olması imkânsızdır. Bu yüzden ders süreleri kısaltılmalı, müfredat yeniden düzenlenmelidir. Koç'a (2021) göre, uzaktan eğitim süreçleri gözden geçirilerek öğrencilere en faydalı olacak şekilde gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

Çalışmanın bulgularına göre yöneticilerin öğrenen örgütün beş disiplinini uzaktan eğitime nasıl uyarladıkları tespit edilmiş ve beş disiplin olarak beş tema (sistem düşüncesi, kişisel hakimiyet, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme) oluşturulmuştur. Sistem düşüncesi disiplini temasına bakıldığında yüz yüze okul yönetimi daha etkili olması, uzaktan okul yönetiminin daha etkili olması, uygulamaların planına uygun gitmesi, geleceğe yönelik çözüm önerileri, iletişimin güçlü olması kodlarına ulaşılmıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu yüz yüze okul yönetiminin daha etkili olduğunu belirtmiştir. Balaman ve Tiryaki (2021), yaptıkları çalışmada uzaktan eğitimi yüz yüze eğitim kadar etkili görmediklerini belirtmiştir. Çalışma sonucuna göre katılımcılar uzaktan eğitimdeki sorunlara geleceğe yönelik çözüm önerileri getirmişlerdir. Bu da sürecin doğal bir parçasıdır. Özdoğru (2021) ve Baloğlu (2021) yaptıkları çalışmalarda okul yöneticilerinin uzaktan eğitim sorunlarına bulduğu çözümler üzerine çalışmalar yapmışlardır. Tüm okul yöneticileri bu süreçte iletişimin kuvvetli olduğunu vurgulamıştır. Uzaktan eğitim sürecinde okul yöneticileri her şeye ve herkese uzak olduğu için iletişim oldukça önemlidir. Katılımcılardan dördü tüm uygulamaların planına uygun gittiğini belirtmiştir. Güzen ve Kaya'nın (2022) çalışmasına bakıldığında okul müdürlerinin bu süreçte sistem düşüncesi disiplinine yönelik bütüncül davranış sergileyemedikleri düşüncesine ulaşmıştır. Banoğlu ve Peker (2012), yöneticilerin sistem düşüncesi algılarının düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada katılımcıların tüm söyledikleri göz önüne alınırsa sistem düşüncesi disiplinine yönelik bütüncül davranış sergilenemediği sonucuna ulaşılabilir. Sistem düşüncesi bütünü görebilme disiplindir ve problemlerin altındaki köklü çözümleri öngörür (Senge, 2018).

Elde edilen bulgulara göre kişisel hâkimiyet (ustalık) disiplinine bakıldığında uzaktan eğitimde kişisel gelişim, uygulamalara yönelik seminer, kurs alma, yönetime yönelik seminer-kurs alma, yeniliğe açık olma, takım içerisinde fikir alma/danışma, takım dışında fikir alma/danışma kodlarına ulaşılmıştır. Katılımcıların çoğu uzaktan eğitimde kişisel gelişimlerine devam ettiklerini ve uygulamalara yönelik seminer ve kurs aldıklarını belirtmişlerdir. Yapar vd., (2022), çalışmalarında EBA uygulamasına yönelik eğitim ve seminerler verilmesi gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Katılımcıların sadece ikisi, uzaktan eğitim yönetimi ile ilgili kurs aldıklarını belirtmiştir. Gürol ve Turhan (2004), uzaktan eğitim yönetiminin özel bir alan olarak değerlendirilmesi gerektiğini ve bu konuda daha çok teorik ve uygulamalı çalışmalar yapılması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Senge (2018), liderin model olması gerektiği ve kendi kişisel ustalığına bağlanması gerektiğini belirtir. Dolayısıyla takım içerisinde kendini geliştirmek için önce liderin adım atması gerekir. Katılımcılardan biri yeniliğe açık olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların çoğu takım dışından fikir alıp danıştığını (diğer okul yöneticileri),

katılımcıların üçte biri ise takım içinde fikir alıp danıştığını belirtmiştir. Banoğlu ve Peker (2012), yöneticilerin kişisel hâkimiyet algısının düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Tüm bu bilgilerden yola çıkarak yöneticilerin uzaktan eğitimde de kişisel gelişimlerine devam etmeleri gerektiği, sadece uygulamaya yönelik değil uzaktan eğitim yönetimi ile ilgili de eğitim almaları gerektiği hem takım içinde hem de takım dışında fikir almaları gerektiği sonucuna ulaşılabilir.

Bulgulara göre zihinsel modeller disiplinine bakıldığında yönetimde zihinsel model değişiklikleri, öğretmenlerin zihinsel model değiştirmelerine fırsat sağlanması, yönetimin adil olması, yönetime eleştiri getirilmesi kodlarına ulaşılmıştır. Tüm katılımcılar yönetimin adil olduğunu ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar öğretmenlerin zihinsel model değiştirmelerine fırsat sağladıkları, bazıları ise yönetimde zihinsel model değişiklikleri meydana geldiğini belirtmiştir. Güzen ve Kaya (2022), uzaktan eğitim sürecinde okul müdürlerinin zihinsel modellerinin olumlu anlamda değiştiği sonucuna ulaşmışlardır. Sadece üç katılımcı ise yönetime eleştiri getirildiğini belirtmiştir. Uzaktan eğitime geçiş zorunlu ve bir anda olduğu için uzaktan eğitimle ilgili zihinsel modellerin değişmesi kaçınılmazdır. Öğretmenler ve yöneticiler uzaktan eğitimle ilgili birçok kurs ve seminare katılmış ve süreç içerisinde zihinsel modeller değişmiştir.

Çalışmanın bulgularına göre paylaşılan vizyon disiplinine bakıldığında vizyon yerine hedef belirleme, yeni bir vizyon belirleme, vizyonunun bilinmesi ve benimsenmesi, vizyonunun esnekliği, vizyonun yaşam boyu öğrenme temeli içermesi kodlarına ulaşılmıştır. Yöneticilerden dördü uzaktan eğitimde vizyon belirlemenin mümkün olmadığını bunun yerine hedef belirlediklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların çoğu bu süreçte amaçlarının öğrencilere ulaşip ders yapabilmek olduğunu ifade etmişlerdir. Güzen ve Kaya (2022) ise yaptıkları çalışmada tam tersi sonuç bulmuş müdürlerin genel itibarıyla online eğitimle ilgili bir vizyonlarının bulunduğu ve vizyonlarını paylaştıkları ve bu vizyon kapsamındaki amaç ve hedeflerle ilgili olarak öğretmenlere açıklamalar yaptıkları sonucuna ulaşmışlardır. Sadece bir katılımcı uzaktan eğitimde yeni bir vizyon belirlediğini ifade etmiştir. Ülgen ve Mirze'ye (2010) göre vizyon insanları bir araya getirir ve ortak bir yol haritası meydana getirir. Böylece kurumdaki bireyler kurumda kendilerinden ne beklediğini öğrenir. Uzaktan eğitimde de yüz eğitimde olduğu gibi vizyon belirlenmesine ve bu vizyonunun tüm öğretmenlerle paylaşılmasına ihtiyaç vardır.

Elde edilen bulgulara göre takım halinde öğrenme disiplinine bakıldığında katılımcılar toplantılar yapma, sürekli iletişim, yeni bilgi ve uygulamaların paylaşılması, görev paylaşımına takım halinde karar verme, takım halinde çalışma ve verimliliğine inanma, hizmet içi eğitimler, takım motivasyonunun sağlanması kodlarına ulaşılmıştır. Tüm katılımcılar takımında sürekli iletişimin olduğunu ve takım halinde çalışmanın verimliliğine inandıklarını belirtmişlerdir. Kaçmaz ve Barutçu (2016), iyi bir iletişim, güven ve paylaşma ortamının olmadığı takımlarda bireysel bilgiler diğer üyeler tarafından öğrenilemeyeceği sonucuna ulaşmıştır. Okulda da diğer örgütlerde olduğu gibi bireye değil takıma odaklanılmalı ve takım halinde çalışma, öğrenme teşvik edilmelidir. Bireyin değil takımın başarısı ön planda olmalıdır.

Okul yöneticileri, öğrenen örgütün temel disiplinlerini uzaktan eğitime entegre etme sürecinde çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu nedenle, uzaktan eğitime yönelik etkili liderlik geliştirmek için yöneticilere, öğrenen örgütün beş disiplinine uygun stratejik bir planlama eğitimi verilmelidir. Yöneticilerin kendi kişisel gelişimlerini ve liderlik becerilerini sürekli olarak ilerletebilmeleri adına kişisel ustalık üzerine odaklanan çevrim içi liderlik atölyeleri düzenlenebilir. Ayrıca, takım halinde öğrenmeyi teşvik etmek için öğretmenlerin iş birliğini güçlendirecek çevrim içi çalışma grupları oluşturulmalı ve bu gruplar, ortak projeler ya da zorlukların çözümü için periyodik olarak bir araya gelmelidir.

Okul vizyonunun tüm çalışanlar tarafından içselleştirilmesi adına, kurum içi stratejik toplantılar düzenlenmeli; bu toplantılarda tüm öğretmenlerin görüşlerini paylaşıp katkıda bulunabileceği bir yapı oluşturulmalıdır. Böylelikle ortak vizyon, sadece yönetim kadrosunun değil, tüm okul personelinin sahiplendiği bir misyona dönüşecektir. Yöneticiler, zihinsel modellerin dönüşümünü sağlamak için kapsayıcı ve açık iletişimi esas alan bir geri bildirim kültürü geliştirmelidir. Bu doğrultuda, bireylerin önyargılardan uzak, eleştiriye açık ve yapıcı bir iletişim içinde olması teşvik edilmelidir. Sistem düşüncesinin etkili bir şekilde benimsenmesi için, yöneticilerin uzaktan eğitim süreçlerinde ortaya çıkan sorunları yalnızca teknik veya bireysel değil, bütünsel bir çerçevede ele alarak çözüm üretmeleri gerekmektedir. Bu amaçla, düzenli sorun analizi ve performans değerlendirme toplantıları yapılmalı ve yaşanan problemlere yönelik yaratıcı, sürdürülebilir çözüm önerileri geliştirilmeli; bu çözümler, her bir okulun kendi ihtiyaçlarına göre uyarlanmalıdır.

Bu çalışmada yöneticilerin öğrenen örgüt disiplinlerini uzaktan eğitime uyarlama süreçleri araştırılmıştır; ancak farklı bölgelerdeki okullarda da aynı modelin uygulanabilirliği, kültürel ve bölgesel farklılıkların etkileri ile incelenebilir. Ayrıca, öğrenen örgüt yapısının yalnızca yöneticiler değil, öğretmenler ve öğrenciler üzerinde de nasıl bir etki yarattığını belirlemek için geniş kapsamlı ve boyamsal araştırmalar yapılmalıdır. Gelecek

araştırmalarda nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma yöntem çalışmalarıyla derinlemesine veriler toplanarak, okul yöneticilerinin öğrenen örgüt disiplinlerine yönelik daha kapsamlı çözüm önerileri sunulabilir.

### Teşekkür ve Yazar Katılım Oranı

**Yazar Katkısı (Authors' contributions):** Birinci yazar çalışma hipotezini oluşturma, literatür inceleme, yöntemi planlama, verileri toplama, analiz etme, raporlama ve tartışma kısımlarına katkı sağlamıştır. İkinci yazar çalışma hipotezini oluşturma, yöntemi planlama, analiz etme kısımlarına katkı sağlamıştır.

**Etik Kurul Onayı (Ethics approval):** Bu çalışmanın Kıbrıs İlim Üniversitesi Etik Kurulu tarafından 02.02.2022 tarihli ve 2022/02. 006 sayılı etik kurul onayı bulunmaktadır.

**Çıkar çatışması (Conflict of interest):** Herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

### KAYNAKLAR

- Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 343-361.
- Akyavuz, E. K., & Çakın, M. (2020). Covid-19 salgınının eğitime etkisi konusunda okul yöneticilerinin görüşleri. *Electronic Turkish Studies*, 15(4), 165-186.
- Avcı, F., & Akdeniz, E. C. (2021). Koronavirüs (Covid-19) salgını ve uzaktan eğitim sürecinde karşılaşılan sorunlar konusunda öğretmenlerin değerlendirmeleri. *International Journal and of Social and Educational Sciences*, 3(4), 117-154.
- Balaman, F., & Tiryaki, S. H. (2021). Corona virüs (Covid-19) nedeniyle mecburi yürütülen uzaktan eğitim hakkında öğretmen görüşleri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 52-84.
- Baloğlu, S. (2021). *Ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin uzaktan eğitim sürecine yönelik görüşlerinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Banoğlu, K., & Peker, S. (2012). Öğrenen örgüt olma yolunda ilköğretim okul yöneticilerinin okullarına ve kendilerine ilişkin algı durumları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43, 71-82.
- Bozkurt, Ö. (1998). *Kamu yönetimi sözlüğü*. Bizim Büro Basımevi.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- Çalık, T. (2003). Öğrenen örgütler olarak eğitim kurumları. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 115-130.
- Çok, C., & Günbatır, M. S. (2022). Covid-19 pandemisi sürecinde öğretmenlerin uzaktan eğitime ilişkin öz-yeterlik algıları. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 12(1), 57-81.
- Demir, F., & Özdaş, F. (2020). Covid-19 sürecindeki uzaktan eğitime ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(1), 273-292.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(23), 353-373.
- Doğan, S., & Yiğit, Y. (2015). Öğreten okulların tamamlayıcısı: Öğrenen okullar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53), 318-336.
- Erbil, D. G., Demir, E., & Erbil, B. A. (2021). Pandemi sürecinde uzaktan eğitime yönelik sınıf öğretmenlerinin görüşlerinin incelenmesi. *Turkish Studies*, 16(3), 1473-1493.
- Fidan, M. (2020). Covid-19 belirsizliğinde eğitim: İlkokulda zorunlu uzaktan eğitime ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 24-43.
- Gökçe, A. T. (2008). Küreselleşme sürecinde uzaktan eğitim. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 1-12.
- Güngör, B. (2022). *Covid-19 salgını sürecinde uzaktan eğitimde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri (Hendek örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Gürol, M., & Turhan, M. (2005). Yönetim fonksiyonları bağlamında uzaktan eğitim yönetimi. *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 4(2), 83-89.

- İlkokul Yöneticilerinin Uzaktan Eğitim Sürecinde Öğrenen Okul Hakkındaki Görüşleri: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti-Girne Örneği*
- Gürsül, N. (2022). *İlk okuma yazma öğreten sınıf öğretmenlerinin uzaktan eğitime yönelik tutumları, karşılaştığı sorunlar ve çözüm önerileri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Çukurova Üniversitesi.
- Güzen, S. A., & Kaya, A. (2022). Online eğitim sürecinde lise müdürlerinin sergiledikleri öğrenen örgüt davranışlarına ilişkin nitel çalışma. *KSÜ Eğitim Dergisi*, 4(1), 13-44.
- Han, F., Demirbilek, N., & Demirtaş, H. (2021). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin koronavirüs (Covid-19) salgını sürecinde yürütülen uzaktan eğitime ilişkin görüşleri. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 10(3), 1168-1193.
- İbicioğlu, H., & Antalyalı, Ö. L. (2005). Uzaktan eğitimin başarısında imkân algı motivasyon ve etkileşim faktörlerinin etkileri: Karşılaştırmalı bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 325-338.
- Kaçmaz, R., & Barutçu, E. (2016). Takım halinde öğrenme ve takım temelli proje çalışmaları üzerine eğitim kurumlarında alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 363-382.
- Kavrayıcı, C., & Kesim, E. (2021). School management during the Covid-19 pandemic: A qualitative study. *Educational Administration: Theory and Practice*, 27(1), 1005-1060.
- Kızıltaş, Y., & Özdemir, E. Ç. (2021). Sınıf öğretmenlerinin uzaktan eğitim sürecine yönelik görüşleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(80), 1896-1914.
- Koç, E. S. (2021). İlkokul öğretim programlarının Covid-19 sonrası yaygınlaşan uzaktan eğitime uygunluğunun incelenmesi. *International Anatolia Academic Online Journal Social Sciences Journal*, 7(1), 24-36.
- Kurumluoğlu, T. (2022). *Covid-19 pandemisi uzaktan eğitim sürecinde köy okullarında yaşanan sorunlara dair sınıf öğretmeni ve veli görüşleri (Adana/Karataş ilçe örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Mersin Üniversitesi.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.
- Özden, E. S. (2006). *İşbirlikli öğrenme yönteminin ilköğretim 3. sınıf öğrencilerinin sosyal ve duygusal uyumlarına etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Özdoğan, A. Ç., & Berkant, H. G. (2020). Covid-19 pandemi dönemindeki uzaktan eğitime ilişkin paydaş görüşlerinin incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(1), 13-43.
- Özdoğan, M. (2021). Covid-19 salgınında okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma stratejileri. *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 1-14.
- Saygı, H. (2021). Covid-19 pandemi uzaktan eğitim sürecinde sınıf öğretmenlerinin karşılaştığı sorunlar. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 109-129.
- Senge, P. M., İldeniz, A., Doğukan, A., & Pala, B. (Çev.). (2018). *Beşinci disiplin*. Yapı Kredi Yayınları.
- Sönmez, V., & Alacapınar, F. G. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Anı Yayıncılık.
- Töremen, F. (2001). *Öğrenen okul*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Turan, S. (2002). Örgüt sağlığı. *İlköğretim Online*, 1(2), 64-65.
- Turan, S. (2020). Covid-19 sürecinde okul müdürlerinin teknolojik liderliği. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(1), 175-199.
- Türeten, S. (2004). *Öğrenen örgütler anlayışıyla okulda hizmetiçi eğitimin planlanması ve bir uygulama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Uçar, H. (2019). Çevrimiçi eğitimde motivasyon. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 107-113.
- Ülgen, H., & Mirze, K. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Beta Yayıncılık.
- Yapar, N. E., Bozgün, K., & Sağır, Ş. U. (2022). Covid-19 pandemi sürecinde EBA platformu online uzaktan eğitimleri hakkında öğretmen görüşleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 1891-1933.

Yılmaz, R. K., Savaş, H., & Kalkan, S. (2022). Katkıları ve sorunlarıyla uzaktan eğitime farklı bir bakış: Sınıf öğretmenlerinin uzaktan eğitim algıları. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(1), 277-296.*