DOI No: <http://dx.doi.org/10.29228/Joh.52869>

Authenticity process is conducted by

Makale Türü: Araştırma makalesi
Geliş Tarihi: 07-10-2021
Kabul Tarihi: 12-12-2021
On-line Yayın: 30-12-2021

Article Type: Research article
Submitted: 07-10-2021
Accepted: 12-12-2021
Published Online: 30-12-2021

Atıf Bilgisi / Reference Information

Doğan, S., Parlar, H., & Şahan, B. E.(2021). Pandemi Döneminde Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Sorunlar ve Çözüm Yolları. *Journal of History School*, 55, 4531-4559..

**PANDEMİ DÖNEMİNDE OKUL MÜDÜRLERİNİN KARŞILAŞTIĞI
PROBLEMLER VE ÇÖZÜM YOLLARI¹**

Sinan DOĞAN², Hanifi PARLAR³ & Banu ERGÜÇ ŞAHAN⁴

Öz

Bu çalışmanın amacı pandemi döneminde okul yöneticilerinin yaşadıkları problemlere ilişkin görüşlerini incelemektir. Araştırma, nitel araştırma modellerinden betimleyici fenomenolojik desen kullanılarak hazırlanmıştır. Araştırmanın örneklemini amaçsal örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Araştırmaya katılan 42 okul yöneticisi resmi okullarda çalışması kriteri doğrultusunda; Türkiye'nin farklı bölgelerinden seçilmiştir. Araştırmanın verileri; ilgili alan yazın taramasından sonra araştırmacılar tarafından hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme sorularıyla elde edilmiştir. Elde edilen sonuçların, içerik analizi yöntemiyle analizi yapılmıştır. Sonuçlar beş ana tema altında incelenmiştir. Bu temalar; organizasyon ve yönetim fonksiyonları, iletişim ve işbirliği, karşılaşılan sorunlar, izleme ve değerlendirme, bireysel yetkinlik değerlendirmesi olarak belirlenmiştir. Araştırmada okul yöneticilerinin pandemi süreci boyunca örgütsel ve yönetsel anlamda sorunlar yaşadıkları; bu sorunların MEB tarafından gönderilen ve

¹Makale yazımı yazar etki oranı: 1.yazar: %33,4; 2. yazar: %33,3; 3. yazar %33,3. Bu makalenin etik kurul onayı İstanbul Ticaret Üniversitesi'nde E-65836846-044-202040 sayı ve toplantı numarası ile alınmıştır.

²Milli Eğitim Bakanlığı, Ümraniye Mehmet Akif İlkokulu, sinandogan29@gmail.com Orcid: 0000-0002-8295-2659

³Doç.Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, hparlar@ticaret.edu.tr, Orcid: 0000-0002-6313-6955

⁴Milli Eğitim Bakanlığı, Şehit Askeri Çoban İlkokulu, apelia_22@hotmail.com, Orcid: 0000-0002-5969-9376

çoğunlukla ivedilik arz eden yazılar ve bunlara göre öğretmen, öğrenci ve velileri organize etmekle ilgili olduğu tespit edilmiştir. Bu süreçte çevrim içi platformların ve teknolojik yeterliklerin ön plana çıktığı görülmüştür. Pandemi döneminde öğretmenlerin verimli çalışmasının Okul yöneticileri; öğretmenlerin pandemi sürecindeki veriminin ülkenin içinde bulunduğu zorlu süreç için öneminden hareketle, öğretmenlerini sürece dahil edebilmek için toplantılar ve motivasyon görüşmeleri gibi yollarla destek olmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. EBA sisteminin izleme ve değerlendirme faaliyetleri ve eğitimde fırsat eşitliği adına çok önemli bir adım olduğu, sistemin verileri tutması ve istatistik kısımlarında yapılacak iyileştirmelerle çok daha verimli olabileceği okul yöneticilerinin ifade ettiği durumlardan olmuştur.

Anahtar Kelimeler: Pandemi, Uzaktan Eğitim, Okul Yöneticileri, Öğretmenler, Covid-19.

Problems and Solutions Encountered by School Principals During the Pandemic Period

Abstract

The aim of this study is to examine the opinions of school administrators about the problems they experienced during the pandemic period. The research was prepared by using descriptive phenomenological design, one of the qualitative research models. The sample of the study was determined by purposive sampling method. In line with the criteria of working in public schools, 42 school administrators participating in the research; it was selected from different regions of Turkey. The data of the research; it was obtained with semi-structured interview questions prepared by the researchers after the relevant literature review. The results obtained were analyzed with the content analysis method. The results were analyzed under five main themes. These themes are; organization and management functions, communication and cooperation, problems encountered, monitoring and evaluation, individual competence evaluation. In the research, it was stated that school administrators experienced organizational and administrative problems during the pandemic process; it has been determined that these problems are related to the urgent texts sent by the Ministry of National Education and to organize teachers, students and parents according to them. In this process, it was seen that online platforms and technological competencies came to the fore. In the research, it was stated that school administrators experienced organizational and administrative problems during the pandemic process; it has been determined that these problems are related to the urgent texts sent by the Ministry of National Education and to organize teachers, students and parents according to them. It has been one of the situations stated by school administrators that the EBA system is a very important step in terms of monitoring and evaluation activities and equal opportunity in education, and that the system can be much more efficient with the improvements to be made in the data and statistics sections.

Keywords: Pandemic, Distance Education, School Administrators, Teacher, Covid-19.

GİRİŞ

Bir toplumun varlığını sürdürebilmesi, değişen ve gelişen dünyaya ayak uydurabilmesi yetişmiş insan gücü ile yakından ilgilidir. Toplum kendi geleceği için son derece önemli bu güç sayesinde bir yandan değişimden kaynaklanan olumsuzluklarla baş etmeye çalışırken diğer yandan kendi amaçları doğrultusunda planlı bir şekilde gelişmek ister. Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin asıl amacı öğrenmeyi sağlamaktır. Okulun görevi ise istendik davranışları planlı bir öğrenme yaşantısıyla bireye kazandırmaktır.

İnsanlık tarihi boyunca ilkel toplumlar dışındaki tüm toplumlar eğitim öğretim faaliyetlerini yürütmek üzere örgün ve yaygın eğitim kurumları inşa etmişlerdir. Bu kurumlar planlı aralar dışında faaliyetlerine ara vermeden devam etmektedir. 2019 yılı sonlarında Çin’de bir hayvan pazarında ortaya çıkan, ateş, nefes darlığı ve öksürük gibi belirtilerle baş gösterip zatürre, ağır solunum ve böbrek yetmezliği sonucu ölümlere neden olan yeni bir korona virüs türü tespit edilmiştir. İnsandan insana bulaşarak hızlı bir şekilde tüm dünyayı etkisi altına alan ve küresel çaplı bir salgına dönüşen bu hastalık Dünya Sağlık Örgütü tarafından Covid-19 olarak tanımlanmıştır (BBC, 2020). Bu kapsamda dünya genelinde ekonomik, sağlık, sosyal ve eğitim gibi pek çok alanda önlemler alınmaya başlanmıştır. Bu salgından henüz etkileri ölçülemeyecek olsa da ileriki yıllarda olumsuz pek çok durumla karşılaşılabilceği öngörülen sektör ise eğitimidir. Okulların kapanması ile ilgili alınan karar dünyadaki öğrenci nüfusunun %90’ından fazlasını etkisi altına almıştır (UNESCO, 2020).

11 Mart 2020 tarihinde Türkiye’de görülen ilk vaka sonrası tüm kademelerde eğitime ara verilmiştir. 23 Mart 2020 tarihinde ise ülkemiz için oldukça yeni olan uzaktan eğitim süreci başlamıştır. Bu kapsamda ülkeler yüz yüze eğitimden uzaktan eğitime geçiş yapmışlardır (Al Lily, Ismail, Abunasser ve Alqahtani, 2020). Uzaktan eğitim; öğrenen, öğretene ve öğrenme kaynakları arasındaki sınırlılıkları ortadan kaldırmaya çalışan, bunu gerçekleştirebilmek için mevcut teknolojileri pragmatist bir yaklaşımla kullanan disiplinler arası bir alandır (Bozkurt, 2017). Ülkemizde de korona virüs salgını sonrası bu tanımlamaya uyacak şekilde EBA TV, EBA platformu ve canlı ders yapmaya uygun açık kaynaklı diğer platformlar üzerinden uzaktan eğitim faaliyetleri yürütülmüştür. Öğrencilerin bu platformlara kolayca ulaşabilmeleri için uzaktan eğitimi destekleyen ücretsiz internet olanağı sağlanmış böylece fırsat eşitsizliğini giderecek tedbirler alınmaya çalışılmıştır (MEB, 2020). Dünya üzerindeki pek çok ülke de eğitim sistemini çevrim içi ortamlara ve TV yayınlarına adapte etmeye çalışmıştır (Stojanovic, El-Khatib, Brandic ve Maalouf, 2020).

Covid-19 salgını eğitim sistemindeki tüm paydaşlar için yeni ve zor bir sürecin başlangıcı olmuştur. Veliler, öğretmenler, okul yöneticileri ilk kez karşılaştıkları bu durumla ilgili süreci yürütmekte zorlanmışlardır. Okul yöneticilerinin görevi her zaman veli, öğretmen, MEB arasında bir idare eden olması hasebiyle biraz hassas bir duruma neden olmuştur. İdare etmek kavramı bütüncül olarak ele alındığında yeterince zor ve karmaşıkken; bu tür kriz dönemlerinde daha da zorlayıcı bir sürece dönüşmüştür. Uzaktan eğitim konusunda daha önceden herhangi bir öğrenmeleri olmayan okul yöneticileri bir yandan kendilerini yetiştirirken diğer yandan kriz ortamını yönetmek ve sürece liderlik etmek durumunda kalmıştır (Kunnath, 2020). Bu durum okul yöneticilerinin problemlerle baş etme yollarını geliştirerek çağın gereklerine ayak uydurmalarını zaruri kılmıştır. Sistemin içerisinde kriz durumlarında tüm belirsizliklere rağmen yeni durumlara kolayca adapte olabilen okul yöneticileri bulunmalıdır (Kavrayıcı ve Kesim, 2021).

Okul yöneticileri, okulların iyileştirilmesinden ve gelişiminden sorumlu anahtar kişilerdir. Bu anlamda tüm paydaşlar arasında koordinasyonu sağlamak ve katalizör konumunda çalışmak zorundadır (Balci, 2001). Katalizör ve koordinatör olabilmek için yöneticilerin insan ilişkileri ve yönetim anlamında gerekli kuramsal bilgilere sahip olması ve bunları uygulayabilmesi gerekir. Başaran'a göre (1998, s.127) örgütü yenileştirmek; örgütün değişen çevresinin gereksinmelerini karşılamak için örgütü yeniden yapılandırmaktır. Bu yapılanma içinde okullardaki en etkili yapı okul yöneticileridir. Çünkü 'Bir okul müdürü kadar okuldur.' yaygın söylemi, çevrenin okula ilişkin algısında etkilidir (Aksu, 2004, s.709). Okul yöneticilerinin bu beklentileri karşılayabilmeleri ya da bu algılanışı doğrulayabilmeleri, değişime açıklıkları ile ilişkilendirilebilir. Okul yöneticisi ve öğretici personel bu değişimlerin öncüsü ve gerektirdiği yeniliklerin uygulayıcısı olmak durumundadır (Taymaz, 2019, s.3).

Sadece değişime açıklık değil, değişimi yönetmek, değerlendirmek ve gelişime liderlik etmek de önemlidir. Fulian (2002, s.16-21) etkili okul liderlerini, geniş ölçekli ve sürdürülebilir eğitim reformunun anahtarları olarak ele almaktadır. Okul yöneticileri, artık rutin yöneticilikten uzaklaşacak; katılımcı, okulu daha açık, daha demokratik hale getirecek, yeniden yapılandırmacı bir değişim liderliği sergilemelidirler. Hallinger (1992, s.35-48), okul müdürünün rolünü, atmışlı-yetmişli yıllarda program yöneticisi, seksenli yıllarda etkili okul ve eğitim lideri, doksanlarda ise değişim ve dönüşümün lideri olarak özetlemekte ve müdürleri okullarda değişimin öncüsü olarak görmektedir. Bu bağlamda düşünüldüğünde korona virüs sonrası okullardaki uzaktan eğitim sürecini doğru yöneten yenilikçi okul yöneticileri olduğu gibi süreci yönetmekte zorlanan okul yöneticileri de olmuştur. Pandemi döneminde okul yöneticileri gözünden eğitim

sistemindeki sorunların ele alındığı (Akyavuz ve Çakın, 2020; Ekiz, 2020; Göksey ve Çakır, 2020; Huong, 2020; Keleş, Atay ve Karanfil, 2020; Kunnath, 2020; Özdoğan ve Berkant, 2020; Turan, 2020) pek çok araştırma yapılmıştır.

Bu araştırma ile de devlet okullarında çalışan okul yöneticilerinin pandemi koşullarında organizasyon ve yönetim anlamında yaşadıkları zorlukları tespit etmek amaçlanmıştır. Okul yöneticilerinin bireysel yeterliliklerini, izleme ve değerlendirme çalışmalarını, yürütme şekillerini belirlemeye çalışmak anlamlandırılmaya çalışılan bir diğer husustur. Pandemi koşullarında ilkökul okul müdürlerinin yaşadıkları zorlukları bularak çözüm önerileri geliştirmeye yönelik olarak hazırlanmış bu çalışmada tüm bölgelerden okul müdürlerinin fikirleri alınarak genel bir bakış edinilmeye çalışılmıştır. Bu çeşitliliğin ilgili alan yazına fayda sağlaması muhtemeldir. Bu doğrultuda bu temel amaca ulaşmak için okul müdürlerine aşağıdaki alt amaçlara yönelik sorular yöneltilmiştir.

1. Organizasyon ve yönetim fonksiyonları
2. İletişim ve işbirliği
3. Karşılaşılan sorunlar
4. İzleme ve değerlendirme
5. Bireysel yetkinlik değerlendirmesi

YÖNTEM

Desen

Araştırma nitel araştırma modellerinden betimleyici fenomenolojik desen kullanılarak hazırlanmıştır. Fenomenoloji (olgubilim) araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışa vurabilecek ve yansıtabilecek birey ve gruplarla yapılır. Fenomenoloji araştırmaları kesin ve genellenebilir sonuçlar ortaya koyamasa da konuyu daha iyi tanıyıp anlamamıza yardımcı olurlar (Büyüköztürk vd., 2018, s. 22).

Çalışma Grubu

Araştırmada hangi müdürlerin seçileceği amaçsal örnekleme seçim modellerinden kriterli örneklem seçim modeli kullanılarak belirlenmiştir. Amaçsal örnekleme, çalışmanın amacına bağlı olarak bilgi açısından zengin durumların seçilerek derinlemesine araştırma yapılmasıdır (Büyüköztürk vd., 2018, s. 92-93). Müdürlerin resmi okullarda çalışması ve okul müdürlüğü yapması kriterlerine bağlı olarak pandemi döneminde ilkökul ve ortaokullarda

müdürlük yapan 42 okul müdürü belirlenmiştir. Okul müdürlerinin Türkiye'nin farklı bölgelerinden seçilmesine dikkat edilmiştir.

Tablo 1.

Katılımcıların Betimsel Özelliklerine İlişkin Bilgiler

	Frekans	Yüzde (%)
Mezuniyet Dereceniz		
Lisans	24	%57.1
Yüksek Lisans	18	%42.8
Yaş		
25-35	3	%7.1
35-45	16	%38.09
45-55	19	%45.2
55 ve üstü	3	%7.1
Hizmet Yılı		
1-5 yıl	17	%40.4
6-10 yıl	13	%30.9
11-15 yıl	8	%16.6
16-20 yıl	3	%7.1
21 yıl ve üstü	1	%2.3
Hangi Bölgede Çalışıyorsunuz		
Marmara Bölgesi	13	%28.5
Ege Bölgesi	4	%9.5
İç Anadolu Bölgesi	7	%16.6
Akdeniz Bölgesi	4	%9.5
Karadeniz Bölgesi	8	%19.04
Doğu Anadolu Bölgesi	4	%9.5
Güney Doğu Anadolu B.	2	%4.7

Katılımcıların sorulara verdiği cevaplarla ilgili doğrudan alıntı yapılırken M.1.1 şekilde kısaltmalar yapılacaktır. İlk rakam okul müdürünün çalıştığı bölgenin kodunu belirlerken, ikinci rakam o bölgeden görüşme yapılan kaçınıcı okul müdürü olduğunu belirlemeye yönelik kullanılacaktır. 1 Marmara Bölgesini, 2 Ege Bölgesini, 3 İç Anadolu Bölgesini, 4 Akdeniz Bölgesini, 5 Karadeniz Bölgesini, 6 Doğu Anadolu Bölgesini, 7 Güney Doğu Anadolu Bölgesini temsil etmektedir. Okul müdürleri belirlenirken farklı eğitim bölgelerinden olmalarına, görev sürelerinde farklılıklar olmasına özen gösterilmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin mezuniyet dereceleri lisans ve yüksek lisans olmak üzere sınıflanmış ve ortaya çıkan oran birbirine oldukça yakındır. Okul müdürlerinin yüksek lisans eğitimlerine önem verdikleri şeklinde

yorumlanabilir. Okul müdürlerinin ağırlıklı yaş grupları ise 35-55 yaş arasında çıkmıştır. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin hemen idarecilik ile ilgili bir planlama yapıp, müdür yardımcısı ve müdürlük alanlarında sınavların olması bu yaş grubu dağılımına neden olmuş olabilir. Okul müdürlerinin aynı görev yerinde 4 yıl kaldıktan sonra puanlarına göre görev değişikliğine tabi tutulmaları da ileri yaş grubundan okul müdürü azlığıyla yorumlanabilir. Yine hizmet yılındaki artışla o gruptaki okul müdürlerinin arasındaki ters orantı da bu durumla açıklanabilir. Araştırmaya Marmara Bölgesinden okul müdürleri ağırlıklı olarak katılmıştır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri, pandemi dönemi ve uzaktan eğitimle ilgili olan yerli ve yabancı alanyazın taramasından sonra araştırmacılar tarafından hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme sorularıyla elde edilmiştir. Araştırmacılar tarafından hazırlanan 4 soru, eğitim bilimleri alanında uzman olan öğretim üyeleri tarafından incelenmiş ve 2 soru ilave edilerek 6 soru şeklinde revize edilmiştir. Hazırlanan sorular 5 okul müdürüne sorularak pilot uygulama yapılmış, anlaşılabilirliği incelenmiştir. Yapılan geri dönüşlerle “Okuldaki yönetim faaliyetlerini nasıl organize ettiniz? Yani okulunuzu nasıl yönettiniz?” ve “Uzaktan eğitim sürecinde eksikliğini hissettiğiniz bilgi, beceri ve yetkinlikleriniz neler oldu?” sorularının eklenmesinin uygun olacağı kanısına varılmıştır. Araştırmada kullanılacak sorularla ilgili etik kurul onayı İstanbul Ticaret Üniversitesinden alınmıştır.

Veri Toplama İşlemi

Görüşmeler çevrimiçi, yüz yüze görüşmeler ve çevrimiçi program kullanılarak yapılan görüşmelerle gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerden önce katılımcılara yapılan çalışmanın amacı açıklanmış ve verecekleri bilgilerle ilgili kayıt alınması konusunda gerekli izinler alınmıştır. Görüşmeler sırasında okul müdürlerine 6 soru yöneltilmiştir. Kayıt altına alınan veriler çözümlenmiş ve analiz yapılmıştır.

Araştırmacının Rolü

Nitel araştırmalarda araştırmacının rolü nicel araştırmalardan farklıdır. Nitel araştırmacı alanda zaman harcayan, katılımcılarla doğrudan görüşen, tecrübelerini toplanan verilerin analizinde kullanan kişidir. Araştırılan konuyu yakından tanıma ve anlama nitel araştırmalarda önemli yer tutar. Bu yönüyle nitel araştırmaların öznel olduğu eleştirilerini de beraberinde getirir. Bu söylem bir yönüyle doğru kabul edilebilir ancak hiçbir araştırma yüzde yüz nesnellik mümkün değildir (Patton,1990’dan akt. Yıldırım, 1999).

Kullanılan Analiz Yöntemi

Görüşmelerden elde edilen bilgiler içerik analizi yöntemiyle ele alınmıştır. İçerik analizi, insan davranışlarını ve doğasını belirleme üzerinde doğrudan olmayan yollarla çalışmaya imkân tanıyan bir tekniktir (Büyüköztürk, 2018). Bu çalışmada içerik analizi, bu yönlerinin yanı sıra birbirlerine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirerek okuyucunun anlayacağı biçime dönüştürmesi nedeniyle tercih edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar analiz edilirken öncelikle ses kayıtları yazıya geçirilmiştir. Metne dönüştürülen cevaplar içerik analizinin temel amacı olan toplanan verileri açıklayabilecek olan kavram ve ilişkilere ulaşmak için veriler üzerinde detaylıca durmuştur. Bu analize öncelikle verilerin kodlanması ile başlanmıştır. Kod, sözcüklerin, cümlelerin yani veriler arasındaki anlamlı kısımların isimlendirilerek sınıflandırılmasıdır (Çağlar, 2011). Kodlama, görüşme soruları ve görüşme sorularına verilen cevaplar üzerinden yapılmıştır. Kodlama işlemi sonrasında, görüşmelere ait uzun cevaplar üzerinden oluşturulan temalarla daha yakından ilgili olan ifadeler seçilmiştir. Tema oluşturma kısaca kodların sınıflandırılmasıdır. Ortaya çıkan kodları genel olarak açıklayan kategoriler ve kategorileri bir araya toplayan temalar belirlenmiştir. Ayrıca araştırmacılar verilerin çözümlenmesinde gerekli olan kategori ve temaların seçiminde araştırma sorularını temel almıştır. Kodlar, kategoriler ve temalar arasındaki ilişkiler belirlenip, tanımlanarak bulguların yorumlanması sağlanmıştır. Analiz sırasında önce birbirine benzer ifadeler ve birbirine benzemeyen ifadeler belirlenerek temalar belirlenmiştir.

BULGULAR VE YORUM

Araştırma sırasında okul müdürlerinin özelliklerini anlamaya yönelik olarak “Hizmet içi kurslarla ilgili sertifikanız var mı?” ve “Pandemi dönemi eğitim ve sertifika programlarına olan ilginizi arttırdı mı? Evet, ise nedenini kısaca belirtiniz.” soruları yöneltilmiştir. Hizmet içi kurslarla ilgili hiçbir sertifikası olmadığını belirten 2 okul müdürüne rastlanmıştır. Okul müdürlerinin çalıştığı bölgenin, yaş gruplarının ve mesleki kıdemlerinin aynı grupta bulunması dikkat çekicidir. Bu okul müdürleri 6-10 arası mesleki kıdemi olan yaşları 35-45 grubunda bulunan ve Doğu Anadolu Bölgesinde çalışan okul müdürlerindendir.

Pandemi döneminin eğitim ve sertifika programlarına ilgisini arttırıp arttırmadığı sorulan okul müdürlerinden 13 tanesi bu soruya hayır cevabını vermişlerdir. Hayır, cevabını veren okul müdürlerinin tüm bölgelere dağıldığı görülmesine rağmen çalışma sürelerinin 1-10 yıl aralığında oluşu dikkat

çekmektedir. Covid-19 salgınına kadar Türkiye’ de uzaktan eğitimin çok yaygın bir kullanımının olmayışı göze alındığında aşağıdaki katılımcı görüşlerinin ortaya çıkması olası bir sonuç olarak gözlemlenebilir.

M.4.1. “Hayır. Yüz yüze yapılmayan eğitim ve sertifika programlarının faydalı olacağını düşünmüyorum.”

Bu eğitimlere katılmama gerekçesini faydasız bulduğunu ifade eden 1 okul müdürüne rastlanmıştır. Hayır cevabının yanında bu dönemi kendini geliştirmek için bir fırsat olarak gören ve pek çok sertifika programıyla gelişimi destekleyen okul müdürleri olduğu da araştırmadan elde edilen bulgulardandır.

Tablo 2.

Katılımcılara Sorulan Sorular Sonucu Oluşan Ana Temalar

Ana Tema	Alt Tema
Organizasyon ve Yönetim Fonksiyonları	Okuldaki yönetim faaliyetlerini nasıl organize ettiniz? Yani okulunuzu nasıl yönettiniz?
İletişim ve İş Birliği	Öğretmenlerle iletişimi, iş birliğini ve motivasyonu nasıl sağladınız? (Hangi kanalları kullandınız ve ne sıklıkla görüştünüz?)
Karşılaşılan Sorunlar	Uzaktan eğitime destek vermediğini düşündüğünüz öğretmenleriniz için ne gibi tedbirler aldınız? Bu süreçte karşılaştığınız problemleri (öğrenci:1, öğretmen:2, veli:3, müdür yardımcısı:4, MEB:5) çok olandan az olana sıralamanız istense sıralama nasıl olurdu? Bu konuyla ilgili bir örnek paylaşır mısınız?
İzleme ve Değerlendirme	Uzaktan eğitim sürecini nasıl izleyip, değerlendirdiniz?
Bireysel Yetkinlik Değerlendirmesi	Uzaktan eğitim sürecinde eksikliğini hissettiğiniz bilgi, beceri ve yetkinlikleriniz neler oldu?

Pandemi döneminde okul müdürlerinin karşılaştığı sorunları tespit etmek üzere hazırlanan görüşme sorularının analiz edilmesi sonucunda beş ana temaya ulaşılmıştır. Bu temalar sırasıyla şu şekildedir;

- Organizasyon ve yönetim fonksiyonları
- İletişim ve işbirliği
- Karşılaşılan sorunlar
- İzleme ve değerlendirme
- Bireysel yetkinlik değerlendirilmesi

Oluşan bu ana temalar ve ilişkilendirildiği sorular Tablo 2’de verilmiştir.

Organizasyon ve Yönetim Fonksiyonları

Mart 2020 tarihinden bu yana Türk Eğitim Sistemi tüm paydaşlarıyla hazırlıklı olmadığı bir süreçle karşı karşıya kalmıştır. Uzaktan eğitimle ilk kez karşı karşıya gelen öğrenci ve öğretmenlerin sorunları ve sorumluluklarıyla ilgilenmek ve okulu sistemli bir şekilde yönetmeye devam etmek de okul yöneticileri için zorlu bir süreç olmuştur. Okul müdürlerine ilk olarak “Okuldaki yönetim faaliyetlerini nasıl organize ettiniz? Yani okulunuzu nasıl yönettiniz?” sorusu yöneltilmiştir. Okul müdürlerinin 21’i bu soruya; bakanlıktan gelen yazı ve emirler doğrultusunda gerekenleri yaptığını belirtirken süreci yönetmekte zorlanmadığını ifade etmiştir. Bununla ilgili görüşlerden bazıları aşağıda yer almaktadır.

M.1.5. “Okulumuzu, pandemi sebebiyle bakanlıktan gelen emirleri harfiyen uygulayarak yönetmeye devam ettik. Gerekli tedbirleri aldık gerekli dezenfektan, uyarıcı levha, afiş ve sınıf düzenlemeleri yapıldı, tüm alanlar günlük ve haftalık dezenfekte edildi, okulumuz temiz belgesi alındı. Öğretmenlerimize ve velilerimize yönelik bilgilendirme bilinçlendirme çalışmaları yapıldı. Yüz yüze ve uzaktan eğitim süreçleri planlayarak öğretmen ve velilere yönelik çevrimiçi toplantı ve bilgilendirmeler yapıldı. Eba ve uzaktan eğitime ulaşamayan öğrencilerimize yönelik eba destek odaları oluşturularak öğrencilerin kullanımına sunuldu. Öğrenci ve velilere yönelik broşür hazırlanarak sosyal medya araçları ile kendilerine ulaştırıldı. Pandemi sürecinde öğrenci motivasyonu, öğrenci çalışmaları öğrenci başarısı, evde veli desteği gibi çeşitli konularda rehberlik servisimiz tarafından sosyal medya araçları kullanılarak kanal açılarak hem diğer öğretmenlerin hem velilerin faydalanması sağlandı.”

M.1.9. “Uzaktan eğitim okul yönetimleri içinde yeni bir kavram ancak mevcut okul yöneticilerinin hızlı bir şekilde adapte olduğunu düşünüyorum. Belli bir zaman sonra sanki öğretmen ve öğrenciler okuldaymış gibi planlama ihtiyacı hissediyorsunuz. Yönetimde oluşan planlama hatasının dönütü öğrencilerin öğretim programlarından faydalanamamasına sebep olabilir. Bu yüzden gelen yönergeleri düzenli şekilde uygulayarak süreci en az hasarla atlattığımı düşünüyorum.”

Okul müdürleri bu süreci çevrimiçi uygulamaları kullanarak organize ettiğini belirtti. 18’i bu süreçte yönetim faaliyetlerini Zoom, whatsapp, mail gibi platformlarda sürdürdüğünü ifade ederken müdür yardımcıları ve öğretmenleriyle görev paylaşımının da bu kanallardan devam ettiğini ifade etmiştir.

M. 1.11. “Normal süreçte olduğu gibi pandemi sürecinde de her gün okula giderek yönetim ve evrak işlerinin takibini yaparken, aynı zamanda öğretmen ve velilerimizle pandemi kurallarına uygun olarak gerektiğinde yüz yüze, gerektiğinde çevrimiçi ve telefon görüşmeleri, mesaj mail ile sürekli iletişim halinde eğitim ve öğretim planlamamızı yaptık.”

M.3.7. “Paydaşlarla beraber oluşturduğumuz kriz planına göre süreci organize ettim. Öğretmenlerle, öğrencilerle ve velilerle dijital kanallar (Zoom, WhatsApp) vasıtasıyla iletişim kurup motivasyonlarını artırmaya çalıştım. Yine bu kanallarla yönetsel aktiviteleri paylaştım. Paydaşların süreçte yaşadığı zorlukları öğrenip birlikte iyileştirme çalışmaları yapmaya çalıştım.”

Okul müdürlerinin çoğunluğu pandemi sürecinde okullarının yönetim fonksiyonlarını bakanlıktan aldıkları verilerle, çevrimiçi platformları kullanarak yönettiklerini ve süreci zorlanmadan atlattıklarını düşünürken, sadece 3 okul müdürü süreçte zorlandıklarını ifade etmişlerdir.

M.4.1. “Yöneticilik hayatımın en zor dönemini yaşadım. Özellikle merkezden yapılan yönlendirmelerin zamanlama ve içerik problemi vardı. Risk alıp inisiyatif kullandığım durumlarda mesafe kat edemediğimizi düşünüyorum.”

M.3.1. “Pandemi başlangıcında çok zorlandık. Daha sonra öğretmenlerle sık sık uzaktan eğitim toplantıları yaparak sıkıntıları dinledik. İlk zamanlar öğretmenler, veliler sürekli sorunlarla karşı karşıyaydı. Tabi bizde. Bu da ister istemez stres yapıyor insanda. Bakanlıktan sürekli bir şeyler isteniyor. Zor zamanlardı yani. Ama sonrasında biz de sürece adapte olmaya çalıştık. Hatalar yaptık ama zamanla alıştık diyebilirim.”

İletişim ve İş Birliği

Okul müdürlerinin pandemi döneminde nasıl iletişim ve işbirliği sağladığını anlayabilmek için “Öğretmenlerle iletişimi, işbirliğini ve motivasyonu nasıl sağladınız? Hangi kanalları kullandınız ve ne sıklıkla görüştiniz?” ve “Uzaktan eğitime destek vermediğini düşündüğünüz öğretmenleriniz için ne gibi tedbirler aldınız?” soruları yöneltilmiştir.

Okul müdürlerinin tamamı ilk soruya zorlanmadıklarını ve kolaylıkla öğretmenleriyle iletişim kurabildiklerini ifade etmişlerdir. Bu iletişim sırasında WhatsApp’ı sık sık kullandıklarını, gruplarla aktif olarak zümreleri, öğretmenleri sürece dâhil edebildiklerini ifade etmişlerdir. Yapılan çevrimiçi toplantılarla haftalık, aylık değerlendirmeler yaptıklarını ve öğretmenleriyle iletişimde zorlanmadıklarını ifade etmişlerdir.

M.3.7. *“Haftada bir zoom ve whatsApp gibi dijital araçları kullanarak motive etmeye çalıştım. Süreçte yaptıkları fedakârlıkları takdir ettim. Psikolojik sağlamlıklarını artırmak için güdülemeye çalıştım. Okul gruplarında öğretmenlerin dijital yeterliliklerini artırıcı seminer ve webinarları paylaşıp çevrimiçi kurslara katılmaları için onları güdüledim.”*

M.1.12. *“WhatsApp uygulaması ile duyuru ve yazışmalar yapıldı. Haftada bir gün her zümrenin okula gelmesi ile haftalık olarak plan, program ve öneriler görüşüldü. Telefon, mail ve Microsoft Teams ve zoom programları aracılığı ile toplantılar uzaktan bağlantı şeklinde gerçekleşti. Ayrıca zümre başkanları WhatsApp grubu daha aktif bir şekilde kullanıldı. Motivasyon için sosyal medya, birlikte online yapılacak etkinlikler ve haftada bir zümre görüşmeleri etkili bir sonuç verdi.”*

Bu süreçte okul müdürlerinin öğretmenlerinin uzaktan eğitim faaliyetlerini ne şekilde yönettiklerini analiz edebilmek için *“Uzaktan eğitime destek vermediğini düşündüğünüz öğretmenleriniz için ne gibi tedbirler aldınız?”* sorusu yöneltilmiştir. Okul müdürlerinden 14’ü öğretmenlerinin sürece çok aktif bir şekilde katıldıklarını ve eğitim sürecine dâhil olduklarını ifade etmişlerdir.

Okul müdürlerinden 15’i ise uzaktan eğitimde gönülsüz öğretmenleri olduğunu ancak onları ikili ilişkilerini kullanarak, yaptıkları işin önemini anlatarak motive etmeye çalıştıklarını ifade ettiler.

M.6.1. *“Öğretmenlerimize okulun bir aile olduğunu ve onların da bu ailenin bir parçası olduklarını ve sorumluluklarını yerine getirmeleri gerektiğini anlatım.”*

M.1.7. *“Sürekli teşvik edecek bilgilendirme amaçlı sözlü söylemler kullandım. Uzaktan yapılan toplantılarda yapılan etkinlikleri takdir ettim. Onları cesaretlendirdim, güvenimden bahsettim.”*

M.1.12. *“Dijital öğrenme aracı olan programa idareci olarak katılım sağlandı. Telefon ve mesaj ile nedenleri araştırıldı. Asla bir tartışma, aşağılama, ya da olumsuz bir tutum ile değil daha yapıcı, öğretmeni motive edecek şekilde ana probleme uygun çözüm yolları geliştirildi. Tekrarı halinde zümre başkanı ile iletişim kurulmaya çalışıldı. Genel anlamda derse katılmayan öğretmen tespit edilmedi.”*

Okul müdürlerinden 11’i uzaktan eğitime destek vermek istemeyen öğretmenlerini baskıcı bir tutum kullanarak sürece dâhil ettiklerini söylemişlerdir. MEB tarafından hazırlanan yönetmelikleri hatırlatmak zorunda kaldıklarını, ara sıra zamansız teftişlerle onları takip etmeye çalıştığını, çizelgeler hazırlayarak sürekli geri dönüşlerle kontroller yaptıklarını ifade ettiler.

M.1.4. “İlk başlarda gönülsüz bir iki kişi oldu ama onlara uzaktan canlı derslerin yasal zorunluluğundan ziyade vicdanî sorumluluk olduğunu söyledim. Sadece 1-2 hafta direnç gösterdiler ama sayısı 50’yi bulan kadrom ful kabul gösterdi.”

M.7.2. “Bireysel görüşmelerle, MEB’in yönetmelik, yönerge ve genelgelerini kendileriyle paylaşarak, işin ciddiyetini anlatarak ikna etmeye çalıştım. Bir idarecimi bu işle ilgilenmesi için görevlendirdim. Habersiz ders denetimleri yaptılar.”

M.6.4. “Destek vermediğini düşündüğüm öğretmenim olmadı. Uygulama kararlarını birlikte almamız uygulanabilirliği arttırdı. Arada sıra da habersiz olarak canlı derslere katıldığım da oldu.”

Okul müdürlerinden 2’si ise öğretmenlerinin teknik sorunlar yüzünden derse bağlanamadıklarını söylediler. Bu nedenle onlara teknik destek verdiklerini ve sorunu çözdüklerini ifade ettiler.

M.1.8. “Sadece bir öğretmenimiz teknik problemler nedeniyle canlı ders yapamıyordu. Okulda kendisiyle birlikte birkaç kez oturum açarak öğrenmesini sağladık. Şuan destek vermeyen öğretmenim yok.”

Karşılaşılan Sorunlar

Pandemi sürecinde öğretmenler, veliler, öğrenciler, okul yöneticileri, Milli Eğitim Müdürlükleri gibi tüm paydaşlar sorunlarla karşılaşmışlardır. Ancak okul müdürleri bu sorunların tam ortasındaki muhatap oldukları için sürecin yönetimde zorlanmışlardır. Okul müdürlerine süreç içindeki yaşadıkları sorunları öncelik sıralamasıyla saymaları istendiğinde en çok ifade edilen problemlerin veliler, öğrenciler ve MEB tarafından alınan anlık kararlarla ilgili oldukları görülmüştür. Pandemi döneminde yaşanan en önemli sorunların velilerle olduğu görüşünü paylaşan 17 müdür olmuştur. Velilerle ilgili karşılaştıkları sorunları ise şu şekilde belirtmişlerdir.

M.1.11. “Genel olarak sonradan fikirleri değişse de uzaktan eğitimin uygulandığı süreçte uzaktan eğitimin faydasının olmayacağını söyleyen ve çocuklarını bu sürece dâhil etmek istemeyen velilerimiz oldu.”

M.1.12. “Öğrencilerimizin temel ihtiyaçlarını bile karşılayamadıklarını gördük. Pandemi döneminde riske rağmen velilerin izni ile ev ziyareti yaptık. Evlerine gittiğimizde çocukların ilk orta ve lisede okumasına rağmen hiçbirinin uzaktan eğitime erişemediğini gördük. Hem araç hem de internet olmadığı için aylardır hiçbir derse katılım sağlayamamışlar. Bunun gibi pek çok veli sorunlarıyla uğraşıp çözüm bulmaya çalıştık.”

Okul müdürlerinden 15'inin en büyük problemin öğrencilerden kaynaklandığı ifade ettiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda öne çıkan üç okul müdürü görüşü aşağıda olduğu gibi aktarılmaktadır.

M.1.4. *“Öğrencilerin uzaktan eğitimi bilmemesi ve önemini kavrayamaması, ciddiye almaması katılsa da dinlememesi ve katılma isteği eksikliği yaşadığımız en büyük sorundu. Zaten bu sorun öğretmenlerimi de olumsuz etkiledi.”*

M.6.4. *“Veli bahaneler üreterek uzaktan eğitime katkı sağlamıyor. Öğrenciler de ilgi seviyesi düşük oluyor bu şekilde. Özellikle birden fazla öğrencinin olduğu evlerde, veli tablet temin edemediği için ders katılımında önceliği üst sınıflardaki çocuklarına veriyor. Bakanlık da öğretmenlere ek ders ödeyebilmek için canlı ders yükünü arttırdı en önemli sorun bu oldu bence. Uzaktan eğitim ders saati daha az olmalıydı TV üzerinden gidilmeliydi.”*

M.5.2. *“Uzaktan eğitimde teknolojik imkânları yetersiz olan öğrencilerin sürece katılamamaları bu süreçte çok zorladı bizi. Veliler sürekli eksiklerini bildirdiler. Bakanlık sosyal medyada tablet dağıtımından bahsetti ama bize hiç ulaşmadı. Bunları duyan veli ve öğrenciler sürekli okulda muhatap aradılar. Genel olarak bizler çok arada kaldık bu zorlu süreçte.”*

Okul müdürleri müdür yardımcıları ve öğretmenleriyle ilgili sorunları en önemli sorunları arasında ilk başlarda sıralamasalar da mesleki kıdemi fazla öğretmenlerin ve teknoloji anlamında eksikleri olan müdür yardımcılarının süreci zorlaştırdığını belirtmiştir.

M.4.2. *“Sık sık yönetmelik değişikliği belirsizlik pandemiye göre yüz yüze açmak ya da uzaktan, interneti ve derse katılma imkânı bulmayan veli ile öğrenci beni en çok zorlayan şeyler oldu. Önem sırasına dizdiğimde geri de kalsalar da uzaktan eğitime destek vermeyen veya uzaktan eğitime yeterli adaptasyonu sağlayamayan kısmen yaşlı öğretmenler ve teknolojiden az anlayan idarecilerim beni bu süreçte çok zorladı.”*

M.7.2. *“Bakanlık sürekli öğretmenleri denetlememiz için bize yazılar gönderdi. Biz öğretmenlere gönderdik ancak öğretmenlerin ders programını uygulamaması beni en çok zorlayan sorunlardandı. Sürekli sorun bildiren, dersi yapmak istemeyen ve bahaneler bulan öğretmenlerim oldu. Onları sürece dâhil etmeye çalışmak zorladı beni.”*

Bu dönemde yaşanan en büyük sorunlarının MEB tarafından acil istenen yazılar, yükümlülükler olduğunu belirterek çoğu zaman inisiyatif alarak işleri çözmek zorunda kalan müdürler olduğu görülmektedir.

M.5.4. “115 öğrenci tablet için başvurdu 5 öğrenciye tablet verildi. Öğretmenlerimin verdiği yoğun emeğin karşılığında hak ettikleri ek ders almamaları ve motivasyon kaybı yaşamaları, teknolojik olarak yetersiz imkana sahip öğrencilerin çok fazla olması, yerleşim yerinde internet hattının hiç olmaması. Uygulamaya yönelik açıklayıcı bilgilerin gelmemesi gibi pek çok sorun sayabilirim. Bakanlık sosyal medyadan duyurular yaptıkça veliler bizim başımıza geldi hep. Ancak biz hep bakanlıkla okulumuz arasında sıkıştık. Yorulduk bu süreçte gerçekten. Arada kalmak yordu bizi.”

M.1.8. “MEB’den süreç içinde gelen resmi yazıların birçoğunda anlam karmaşası yaşadık, net açıklamalar alamadık. Sürekli bizlerden şunu yapın bunu yapın gibi istek ve talepler duyduk.”

M.4.3. “MEB bu süreçte çok tutarsız kararlar aldı. Alınan kararların koordinasyonu sağlamak yerine karmaşayı artırması aynı zamanda herkesin her şeyi devletten beklemesi bizi daha büyük bir çıkmaza soktu. O dönemde kiminle konuşsam okulunda farklı uygulamalar gerçekleştirdiğini gördüm. Herkes kendi kararlarını uyguladı resmen. Çok zor bir dönemdi. Çok yalnız bırakıldık.”

İzleme ve Değerlendirme

Okul müdürlerine okuldaki süreci nasıl değerlendirdiğini öğrenebilmek için “Uzaktan eğitim sürecini nasıl izleyip, değerlendirdiniz?” sorusu yöneltilmiştir. Okul müdürlerinden 25’i izleme değerlendirme yöntemlerinin başında EBA dan alınan istatistiksel verileri koymuşlardır. İzleme değerlendirme süreci için EBA platformunun çok işlerine yaradığını belirtmişlerdir.

M.5.4. “EBA raporlarını sürekli takip ederek, öğretmenlerimden kendi hazırladığım şablon üzerine haftalık canlı ders takip formu doldurmalarını ve bana göndermelerini sağlayarak, arada bazı velilerle iletişim kurup onlardan süreç hakkında bilgi alarak izleme değerlendirme yaptım.”

M.3.5. “Bakanlığın talimatları doğrultusunda arkadaşlarla işbirliği yaparak gerekli tedbirleri zamanında almak, sosyal medya araçlarını kullanarak velilerimize ulaşmaya çalıştık. Gerekli duyuruları öğretmen arkadaşlar aracılığıyla velilerimize ulaştırarak süreci en iyi bir şekilde yönetmeye çalışıyoruz. Bu süreçte EBA platformu bizim öğrenci ve öğretmenlerimizin çalışmalarını takip etmek için çok faydalı bir alan oldu. O yüzden zenginleştirilmesi ve daha da kullanımının artması çok kıymetli.”

M.1.7. “Her ne kadar yüz yüze eğitimin yerini tutmasa da artık Türk eğitim sisteminde uzaktan eğitim modelinin kullanılabilirliği ortaya çıkmıştır. EBA gibi mükemmel bir külliyat ortaya çıkmıştır. Ayrıca teknolojiyi daha iyi kullanan

öğretmenler ön plana çıkmış, teknoloji ve medya okuryazarlığının önemi anlaşılmıştır.”

M.1.11. *“Öğretmenlerimizin EBA’dan yaptıkları paylaşımların takibi ve hazırlamış oldukları uzaktan eğitim planlarındaki kazanımların takibi ve bu kazanımlar doğrultusunda öğrencilerimizin evlerinden çekip gönderdikleri resim ve videoların takibi yapılarak öğrencilerimizin gelişimleri gözlenerek süreç değerlendirildi.”*

Okul müdürlerinden 7’si öğretmen ve öğrencileri değerlendirmek için habersiz derslere katılarak denetimler yaptığını ifade etmişlerdir.

M.1.4. *“Bütün canlı derslerimizi zoom üzerinden yaptık, ara ara canlı derslere katılım sağladım. İmza için okula gelen öğretmenler ile zümre bazında kısa toplantılar yaptım.”*

M.4.1. *“Bu süreçte toplumda sürekli dillendirilen “öğretmenler yatıyor” ifadesine katıldığım zamanlar çok oldu. Öğretmenlerimi takip etmek için habersiz derslerine girerek ders denetimleri yaptım. Bunun için bir müdür yardımcımı görevlendirdim be giremediysem onlar girerek denetim yaptılar.”*

M.1.8. *“Öğretmenlerimiz yapacakları canlı dersleri excell formatta her pazartesi okul mail adresimize atılar. Okul idaresi olarak canlı derslere mümkün olduğunca katılarak takip ettik.”*

Bu süreçte veliler kanalıyla bilgi akışı sağladığını söyleyen, öğretmenlerinin neler yaptıklarını bu sayede değerlendirmeye çalışan okul müdürleri de olduğu görülmüştür.

M.6.3. *“Her sınıftan rastgele veli seçip telefonla konuşarak öğretmenlerle ilgili değerlendirmelerimi yaptım. Çok sağlıklı bir yol olmadığını biliyorum ancak süreç içinde öğretmenlerimin isteksiz tavırları beni buna mecbur bıraktı diyebilirim.”*

M.1.10. *“Aile Birliği Başkanımız aracılığıyla velilerden geri bildirim, idareciler kanalıyla da öğretmenlerden geri bildirim aldık. Online toplantılarda istişarede bulunarak sorunlara ortak çözümler bulduk.”*

Okul müdürlerinden 6’sı bu süreçte öğretmenlerinden aylık, haftalık raporlar istediğini ve değerlendirmelerini bu şekilde yürüttüğünü ifade etmiştir.

M.5.8. *“Öğretmenlerimize sınıflarıyla ilgili yaptıkları çalışmaları sorarak raporlar hazırlamalarını istedik. Bu bilgileri EBA kanalıyla oluşturduğumuz istatistiklerle karşılaştırdık.”*

M.3.7. “Öğretmenlerle haftalık görüşmeler yaptım. Raporlar istedim. Öğrencilerin uzaktan eğitimden ne kadar faydalandıklarını görmek için. Çevrimiçi ölçme sonuçlarını karşılaştırdık. Velilerle memnuniyet üzerine konuşmalar yaptık.”

Bu dönemde izleme değerlendirme konusunda ve tüm süreçte kendini çok yetersiz ve yalnız hissettiğini söyleyen 2 okul müdürü olmuştur. Bu okul müdürlerinin yaş grupları incelendiğinde 55 yaş ve üzeri okul müdürleri olduğu görülmüştür.

M.5.5. “Bu süreçte çok yoruldum. İzleme değerlendirme yapacak gücü bile bulamadım kendimde. Sürekli değişen fikirler, öğrencilerin, öğretmenlerin ve velilerin sorunları. Bu süreci sağlıklı yürüttüğümde emin değilim. Başarılı değildim diyebilirim.”

M.1.5. “Acemice desem yeter sanki bu soruya. Çünkü hiçbir şeyi bilerek yapmadım. Duyduğum, gördüğüm şeylerle günü kurtardım. Yalnız hissettim bu süreçte ve bence çok hatalar yaptım.”

Bireysel Yetkinlik Değerlendirmesi

Okul müdürleri daha önceden hiç deneyimlemedikleri bu süreçte kendileriyle ilgili değerlendirmelerini anlayabilmek için “Uzaktan eğitim sürecinde eksikliğini hissettiğiniz bilgi, beceri ve yetkinlikleriniz neler oldu?” sorusu kendilerine yöneltildi. Bu soruya okul müdürlerinden 9’u kendisini bu süreçte hiç yetersiz hissetmediğini ifade etmiştir.

M.1.8. “Hiç bir eksikliğim yok aksine çok yeterli hissettim kendimi. Ancak zoom programı yerine Türkçe altyapısı olan daha kolay kullanışlı bir iletişim kanalı ile süreci daha iyi yönetebilirdik.”

M.1.9. “Şahsım adıma kendimde böyle bir eksiklik göremedim. Ama daha iyi olur dediğim en önemli unsur teknolojik yeterliliklerimizi artırmamız mümkün. Çünkü sürekli yenilikler yaşanabiliyor.”

Bu ifadelerin yanında teknolojik olarak sorunlar yaşadığını, iletişim sıkıntılarını çektiğini ifade ederek kendini yenilemek için daha çok eğitime ihtiyacı olduğunu düşünen 33 okul müdürü saptanmıştır.

M.1.12. “Birçok kişinin sorumluluğunu taşıdığım için yoğun bir kaygı hissettim. Her bir idareci, yardımcı personel ve diğer çalışanlar ile öğretmen ve öğrencilerin okula geliş gidişlerin de bile virüs kapma ihtimalleri yoğun bir stres ve kaygıya neden oldu. Her öğretmenin derse katılımını eşit düzeyde tutamadık. Onların yetkinliklerini ölçüp eğitim verebilecek düzeyde çalışmalar süreç nedeniyle yapılamadı. Her öğrencinin uzaktan eğitime katılımı maddi

imkânsızlıklar nedeniyle sağlayamamak yoğun bir eksiklik duygusu yaşattı. Bunun haricinde uzaktan eğitime kolay adapte oldum. Bilişim sistemleri, uygulama, online eğitim araçlarını kullanma, hızlı iletişim, kritik süreçlerde yetkiyi kullanarak hızlı karar almada yoğun kaygı yaşasam da olumsuz bir durum ile karşılaşmadım. Bu süreçte ekip çalışma ile çok az hata ile olumsuz bir durum yaşamadım. Hatta ARGE, proje, okulun eğitim öğretime hazırlanması anlamında hazırlık dönemini daha rahatça yaşamamıza katkı sağladı.”

M.6.1. *“Tabi ki oldu uzaktan eğitimle ilgili tüm MEB personeline eğitim verilmesi düşüncesindeyim. Çünkü daha önce böyle bir eğitim almadık durumla karşı karşıya kalınca da bocaladık.”*

M.6.2. *“Teknoloji okuryazarlığının eksik olması özellikle yöneticilikte tecrübesiz olmam. İletişim teknolojilerini daha sık ve faydalı kullanma ihtiyacının gerekliliği ortaya çıkardı. Bu alanda kendimi geliştirmem gerektiğini düşündü.”*

M.2.3. *“Her sınıf kendi içinde kaldı. Öğrenci ve veliler üzerinde kurum kültürü kapsamında bir etki oluşturmam. Öğrencilerimize gerekli donanım sağlayamadım. Sınıf öğretmeninin etki alanına giremedim.”*

Okul müdürlerine pandemi dönemiyle ilgili ilave etmek istedikleri farklı görüşleri olup olmadığının sorulduğu soruda şöyle cevaplar vermişlerdir.

M.4.2. *“Uzaktan eğitim tüm paydaşları ile kontrolü, öğrenci ve öğretmen katılımı veya geri dönüşleri zor alınabilen bir sistem. Bu geliştirilmeli, mesela derse girmeyen, geç giren veya dersleri birleştiren kişileri sistem otomatikman bildirmesi fayda sağlar. Büyük okullarda -47 öğretmenim var- hepsinin uzaktan eğitimini takip etmek imkânsız çünkü.”*

M.1.17. *“Eğitimin uzaktan olmayacak kadar önemli bir mesele olduğunu düşünüyorum. Özellikle ilkokul ve ortaokullarda asla uzaktan eğitim yapılmamalı. Her koşulda okullar açık kalmalı. Bunun çözümleri bulunmalı.”*

M.5.5. *“Uzakta eğitim sistemine Türk öğrencilerimiz henüz hazır değil. Hala hislerimize göre hareket eden milletiz. Avrupa halkı için uygun olabilir ama bize asla.”*

M.1.9. *“Uzaktan eğitim ders saatleri yüz yüze ders saati değil daha az olmalıydı. Öğretmene yine tam ücret ödenmeliydi. Öğrencilerin teknoloji ilgisi değil bağımlılığı arttı.”*

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

İlkokullarda ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin pandemi döneminde karşılaştığı sorunları anlamak, süreci nasıl yönettiklerini, uzaktan eğitimin avantaj ve dezavantajlarını değerlendirmek için yapılan araştırmada katılımcılara göre hazırlanan görüşme sorularının analiz edilmesi sonucunda beş ana temaya ulaşılmıştır. Bu ana temalar “*Organizasyon ve yönetim fonksiyonları, İletişim ve işbirliği, Karşılaşılan sorunlar, İzleme ve değerlendirme, Bireysel yetkinlik değerlendirmesi*” olarak belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin organizasyon ve yönetim fonksiyonları temasıyla ilişkili olarak 21 okul müdürü bu konuda tüm yapmaları gerekenleri bakanlığın yazıları doğrultusunda yaptıklarını, diğer okul müdürleriyle istişarede bulunduklarını ancak inisiyatif alarak bireysel kararlar vermediklerini belirtmişlerdir. Ancak bakanlıktan gelen bilgileri anlayabilmekte zorlandıklarını, sürekli kararların değiştiğini belirtmişlerdir. Benzer bulgular Özdoğru (2021) tarafından da ifade edilmiştir. Okul yöneticilerinin pandemi döneminde MEB tarafından gönderilen yazılar doğrultusunda iş ve işlemlerini yürüttüklerini ancak yazıların anlaşılma noktasında çevre okul yöneticileriyle birlikte hareket edildiğini vurgulamıştır. Bu dönemde Zoom, WhatsApp gibi platformlarla yönetim ve organizasyon faaliyetlerini yürüten okul müdürlerinin sayısı 18’dir. Bu şekilde görüş belirten okul müdürleri teknolojiyi kullanmanın bu süreçte işlerini kolaylaştırdığını, farklı şehirlerde de olsa pek çok yöneticinin birlikte istişarede bulunabildiklerini dile getirmiştir. Yaptıkları çalışmalarda okul müdürlerinin çevrim içi platformlarla yönetim ve organizasyon faaliyetlerini yürüttükleriyle ilgili bulgulara ulaşan araştırmacılar da olmuştur (Keleş, Atay ve Karanfil, 2020; Tütüncü, 2021).

Okul müdürleri iletişim ve işbirliği temasındaki sorulara da genelde çevrim içi ağları kullanarak kolayca üstesinden geldiklerini söyleyerek, uzaktan eğitimde bu kanalların süreci hızlandığını ve işlerini kolaylaştırdığını ifade etmişlerdir. Uzaktan eğitim döneminde yapılan pek çok araştırma çevrim içi ağların bu süreci kolaylaştırdığına dair görüşlere ulaşmıştır (Akyavuz ve Çakın, 2020; Atalay, 2020; Ergüç Şahan ve Parlar, 2021; Keleş, Atay ve Karanfil, 2020; World Bank, 2020). İletişim ve işbirliğinden uzak öğretmenlerin motivasyonu ve sürece dâhil olmalarıyla ilgili soruda okul müdürlerinden 15’i öğretmenlerini motive etmekte zorlandıklarını, bunda da öğretmenlerin yaş ve ev koşullarının önem kazandığını belirtmişlerdir. Bu öğretmenlerin motivasyonu ve sürece katılımı için ikili ilişkilerini kullanarak yönetici öğretmen ikileminden çıkarak arkadaş ilişkilerini kullanmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Süreç içinde düşüşler yaşayan öğretmenlerine araştırmaya katılan tüm yöneticiler mevkilerini

değil de arkadaşlık ilişkilerini kullanarak sorunları çözme yoluna gittiklerini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin bu süreçteki kriz anlarının öğretimsel liderlik vasıflarıyla çözdüklerini, bürokrasiyi ve kuralları esneterek liderlik vasıflarını kullandıkları ortaya koyan araştırmalara rastlamak mümkündür (Akyavuz ve Çakın, 2020; Huong, 2020; Keleş, Atay ve Karanfil, 2020). Sarı ve Nayır (2020) ise yaptıkları araştırmada okul müdürlerinin krize hazırlıksız yakalandıkları için süreci yönetmekte zorlandıklarına bu zorlukları da öğretmenleriyle sağlıklı iletişim kuramadıklarını ve yaşanan problemleri prosedürleri devreye sokarak çözmeye çalıştıklarını dile getirmiştir. Bu durum zaten zorlanılan süreçte yönetsel problemleri de beraberinde getirmiştir. Araştırmaya katılan 12 okul yöneticisi de benzer görüşler bildirmiş ve bu süreci baskıcı bir tutumla ve ders denetimleriyle çözmeye çalıştıklarını ifade etmiştir. Akyavuz ve Çakın (2020) yaptıkları araştırmada pandemi sürecinin öğretmenlerin ilgisizliğinden kaynaklanan benzer tutumlarla karşılaşıldığını ifade etmektedir. Bu süreçte hiç şüphesiz en zor görev öğretmenlere düşmüştür. Okul yöneticilerinin, veli ve öğrenciler arasında sıkışarak kimi zaman motivasyon sorunlarıyla baş etmek durumunda kalmaları kaçınılmazdır. Ancak okul yöneticilerinin liderlik özellikleri bu problemin çözümünde birebir etkilidir. Zaten zor olan bu süreci bürokrasiyi ve kuralları hatırlatarak çözmeye çalışmak yöneticiler ve öğretmenler arasında uyumsuzluğa ve dönüşü olmayan sorunlara neden olmuştur. Göksoy ve Çakır (2020) tarafından yapılan araştırma da bu görüşü destekler niteliktedir.

Yapılan araştırmada okul yöneticilerinin pandemi döneminde yaşadıkları sıkıntıları sıralaması istendiğinde veli, öğrenci ve MEB ile ilgili sıkıntıların çoğunlukta olduğu gözlenmiştir. Veliler, uzaktan eğitimden öncesinde de öğrencilerin eğitim hayatlarında çok önemli bir yer tutmaktadır (Akkök, 2004). Öğrencilerin karşılaşılan özel durumlarda ebeveynlerine olan ihtiyacı da artmaktadır (Erakın, 2019). Yaşanılan pandemi dönemi eğitim faaliyetleri öğrencilerin ebeveynlerine olan ihtiyacı da artırmaktadır. Bu durum da velilerle ilgili sorunların çoğalmasına neden olmuştur (Şahin, 2021). Yaptıkları araştırmalarda okul yöneticilerinin bu süreçte en çok veli sorunlarıyla ilgilendiğini destekleyen kaynaklar bulunmaktadır (Francisco ve Nuqui, 2020; Sarı ve Nayır, 2020). Okul yöneticileri sorunların en önemlisinin de uzaktan eğitimin önemini kavrayamayan bu sebeple devam konusunda, derslere katılımda, sorumluluklarını yerine getirmede problem çıkaran öğrencilerin çokluğundan bahsetmiştir. Pandemi dönemi farklı kademelerde öğrenci davranışlarını inceleyen alan yazındaki pek çok araştırmada da benzer bulgulara ulaşılmıştır (Aktaş, Büyüktaş, Gülle ve Yıldız, 2020; Ekiz, 2020; Keskin ve Özer Kaya, 2020; Kürtüncü ve Kurt, 2020); Yılmaz-İnce, Kabul ve Diler, 2020). Okul yöneticilerinin belirttiği diğer bir sorun da MEB tarafından anlık gönderilen ve

hemen cevap beklenen yazılar ve bunların işlemleriyle ilgilidir. Okul yöneticileri bu dönemde iletişimde yaşanan zaman kayıplarının anlık istenen bu yazıları ve resmi işlemleri çok zorlaştırdığını ve iş yüklerini arttırdığını ifade etmiştir. Öğretmenlerden istenilen bilgileri toplamanın zaman aldığını bu durumun da sıkıntılara neden olduğunu belirtmişlerdir. Benzer sorunlar öğretmenler ve veliler arasında da sorunlara neden olmaktadır. Bu durum birbirini etkileyen bir döngüye dönüşmüş ve süreci daha da zorlaştırmıştır. MEB okul yöneticilerinden, okul yöneticileri öğretmenlerden, öğretmenler veli ve öğrencilerden bilgiye ulaşmaya çalışmıştır. Ancak zaten süreç içinde teknolojik, psikolojik pek çok sorun yaşayan öğrenci ve veliler bu akışı devam ettirmede sorunlar yaşamış dolayısıyla bu sorunlar sistemin tüm paydaşlarını olumsuz etkilemiştir. Yaptıkları araştırmalarda MEB tarafından gönderilen anlık yazıların, bunların bürokratik süreçlerin zorluğuna dikkat çeken başka araştırmalar da mevcuttur (Keleş, Atay, Karanfil, 2020; Özdoğru, 2021; Sarı ve Nayır, 2020; Tütüncü, 2021).

Araştırmada ele alınan bir diğer tema izleme ve değerlendirme çalışmaları olmuştur. Okul yöneticileri uzaktan eğitim süreci içinde öğretmenlerin yaptıkları faaliyetleri denetlemek ve denetimlerle üst mercilere bilgi vermek durumunda kalmıştır. Denetim örgütlerin verimli ve işlevsel bir şekilde yürütülebilmeleri için gerekli bir olgudur (Tütüncü, 2021). Ders denetimlerinin öğretmenleri yakından tanımak, ders sırasındaki etkinliklerini inceleyebilmek için okul yöneticileri için çok önemli bir veri olduğunu savunan araştırmalar bulunmaktadır (Birel ve Erçek, 2019; Koşar ve Buran, 2019). Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden 25 tanesi ders denetimlerini EBA ve Zoom üzerinden yaptıklarını ifade ederek, öğretmenlerini tanımak için bir fırsat olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. EBA platformu tarafından tutulan istatistiksel veriler ve kimi zaman ders denetimleriyle; derslerin yapılma sıklığını, ne kadar verimli işlendiğini, öğrenci katılım durumlarını yerinde inceleme fırsatı bulmalarının bir şans olduğunu belirten okul yöneticileri olmuştur. Bu görüşü belirten okul yöneticileri olduğu gibi ders denetimlerinin öğretmenlerin motivasyonunu düşüreceğini düşünerek izlenme duygusunun sürece zarar vereceğini düşünen ve yapılan çalışmaları velilerden gelen dönütlerle takip ettiğini söyleyen okul yöneticileri de bulunmaktadır. Bu görüş (Ağaoğlu ve Ağaoğlu, 2020; Aydın, Günbey ve Kara, 2020) tarafından yapılan araştırmaları destekler niteliktedir.

Bunun yanında izleme ve denetim faaliyetlerinde kendilerini yetersiz bulan, bu süreçte öğretmenlerini ve süreci takip etmekte zorlandıklarını ifade eden okul yöneticileri de bulunmaktadır. Bu okul yöneticilerinin yaş gruplarının 55 üstü olması araştırma açısından dikkat çekicidir. Yaş gruplarının okul

yöneticilerinin performansı ve bu tür kriz anlarında zorluklara neden olduğu ortaya çıkmaktadır.

Pandemi dönemi eğitim sistemi içinde olan herkesin kendisiyle ilgili eksik kalan yönleri görmesi ve bu süreci daha kolay atlatabilmek için kendini geliştirme yoluna gittiği bir döneme dönüşmüştür. Araştırmaya katılan 32 okul yöneticisi de bu süreçte kendilerini geliştirmek için pek çok kursa katıldıklarını ve eksikliklerini görmek ve çözüm bulmak adına fırsata dönüştürmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Alan yazında pandemi dönemini fırsata çevirerek mesleki yeterliliklerini arttırmaya çalışan eğitim sistemi içerisinde pek çok öğretmen, okul yöneticisi olduğunu ifade eden kaynaklara rastlamak mümkündür (ERG, 2020; Fidan, 2020; Gençoğlu ve Çiftçi, 2020; Usta vd., 2016; TEDMEM, 2020). Pandemi dönemini gelişim için bir fırsat olarak gören ve mesleki açıdan eksikliklerini gören okul yöneticileri olduğu gibi 9 okul yöneticisi de kendilerini bu süreçte ve genel olarak okul yöneticiliğinde eksiksiz olarak nitelendirmektedirler. Kriz anlarında liderliklerini yeterli gören okul yöneticilerinin bulunduğunu ortaya koyan araştırmalara da rastlamak mümkündür (İnandı, 2008; Şimşek ve Göksoy, 2021).

Okul yöneticileri araştırma dışında ilave etmek istedikleri düşüncelerden en dikkat çeken eğitimden uzakta eğitimle yürütülemeyecek kadar önemli ve geri dönüşü olmayacak kayıplara neden olabileceği fikridir. Bu süreçte en az kapatılması gereken yerlerin okullar olduğu ifade ederek, önlemlerin okulların kapanmaması üzerine şekillenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir (BAU, 2020; Yılmaz, Mutlu ve Doğanay, 2020; Zhang vd., 2020).

Araştırmada ulaşılan bulgular ışığında aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

1. Bu araştırmanın katılımcıları devlet okullarına bağlı çalışan okul yöneticileri arasında yapılmıştır. Araştırma farklı özel okullar ve farklı kademelerdeki yöneticilerle zenginleştirilebilir.
2. Okul yöneticilerinin seçimi ve atanmasında dijital yeterliklerinin de göz önünde bulundurulması faydalı olabilir.
3. EBA platformu verilerin düzenli şekilde depolanmasına, derslerin tekrar izlenmesine olanak verecek şekilde revize edilmelidir.
4. Okulların salgın koşulları her ne olursa olsun en son kapatılması düşünülen yerlerden olmalıdır.

KAYNAKÇA / REFERENCES

- Ağaoğlu, S., & Ağaoğlu, Y. (2020). Okul müdürlerinin okul denetim sorumlulukları. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 219-226.
- Al Lily, A.E, Ismail, A.F., Abunasser, F.M., & Alqahtani, R.H.A. (2020). Distance education as a response to pandemics: Coronavirus and Arab culture. *Technology in Society*, 63(1), <http://dx.doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101317>
- Akkök, F. (2004). Ailelerin eğitim sürecine katılımı. Y. Kuzgun (Ed.), *İlköğretimde Rehberlik içinde* (s.257-259). Nobel.
- Aksu, B. M. (2004). İlköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticilik eğilimleri. *XII. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiriler kitabı içinde* (s.709-727). Gazi Üniversitesi.
- Aktaş, Ö., Büyüktaş, B., Gülle, M., & Yıldız, M. (2020). Covid-19 virüsünden kaynaklanan izolasyon günlerinde spor bilimleri öğrencilerinin uzaktan eğitime karşı tutumları. *Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-9.
- Akyavuz, E., & Çakın, M. (2020). Covid-19 salgınının eğitime etkisi konusunda okul yöneticilerinin görüşleri. *Turkish Studies*, 15(4), 723-737.
- Atalay, F. (2020). *Öğretmenler anlatıyor: Derse katılan az* <http://www.pervinkaplan.com/detay/ogretmenler-anlatiyor-derse-katilan-az/13227>, Erişim tarihi:19.09.2021
- Aydın, B. Günbey, M., & Kara, E. (2020). İlk defa görevlendirilen okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlar. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(2), 1194-1205.
- BAU (2020). *BAU Uzaktan eğitim raporu*. <https://bau.edu.tr/ha-ber/15707-bauzaktan-egitim-raporu>, Erişim tarihi: 21.09.2021
- Balcı, A. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma. Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Pegem Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Nobel
- BBC. (2020). *Koronavirüs nedir: Covid-19'a karşı hangi önlemler alınmalı, virüsün özellikleri neler?* <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-51177538>, Erişim tarihi: 19.09.2021

- Birel, K. F., & Erçek, K.M. (2019). *Okul müdürlerinin ders denetimine yönelik görüşleri. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(3), 169 – 177.
- Bozkurt, A. (2017). Türkiye’de uzaktan eğitimin dünü, bugünü ve yarını. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 85-124.
- Büyüköztürk. Ş., Kılıç Çakmak. E., Akgün. Ö., Karadeniz. Ş., & Demirel. F. (2018). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem.
- Çağlar, Ş. (2011) *Medya analiz yöntemleri sunusu* <http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/medyaanalizyontemleri126.pdf> f, Erişim tarihi: 15.09.2021
- Ekiz, M. (2020). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin karantina dönemindeki uzaktan eğitim ile ilgili görüşleri (nitel bir araştırma). *Spor ve Rekreasyon Araştırmaları Dergisi*, 2(Özel Sayı 1), 1-13.
- ERG (2020) *Eğitim izleme raporu: Öğretmenler* <https://www.egitimreformugirisimi.org/egitim-izleme-raporu-2020-ogretmenler/>, Erişim tarihi: 25.12.2020
- Erakın, B. (2019). *Ortaokullarda Veli-Okul İş Birliği: Çoklu Durum Çalışması*. Yayınlanmamış doktora tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ergüç Şahan, B., & Parlar, H. (2021). Pandemi döneminde sınıf öğretmenlerinin karşılaştığı problemler ve çözüm yolları. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(40), 2375-2407.
- Fidan. M. (2020). Covid 19 belirsizliğinde eğitim: İlkokulda zorunlu uzaktan eğitime ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 24- 43.
- Fulian, M. (1991). *He new manin of educational change*. (2nd ed.) Teachers College Press.
- Francisco, C. D., & Nuqui, A. V. (2020). Emergence of a situational leadership during covid-19 pandemic called new normal leadership. *Online Submission*, 4(10), 15-19.
- Gençoğlu, C., & Çiftçi, M. (2020). Covid-19 salgınında eğitim: Türkiye üzerinden bir analiz. *Tarih Okulu Dergisi*, 13(46), 1648-1673.
- Göksoy, S., & Çakır, S. (2021) Okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları ile ilgili hesap verebilirliği. A. Korkut (Ed.), *11th ECLSS Conferences on*

Language and Social Sciences kitabı içinde (ss. 870-889). Fehmi Agani University.

- Şimşek, U. Ö. H., & Göksoy, S. (2021). Okul yöneticilerinin kriz çözebilme yeterlilikleri, *Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 8(28), 42-71.
- Hallinger, P. (1992). The evolving role of american principals: from managerial to instructional to transformational leaders. *Journal of Educational Administration*, 30(3), 35-48.
- Huong, Vu Thi Mai (2020). Factors affecting instructional leadership in secondary schools to meet vietnam's general education. *Innovation International Education Studies*, 13(2), 48-60.
- İnandı, Y. (2008). Resmi ilk ve ortaöğretim okulları müdürlerinin okullarındaki kriz durumlarına ilişkin yaklaşımlarının değerlendirilmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (10),36-55.
- Kavrayıcı, C., & Kesim, E. (2021). School management during the Covid-19 pandemic: A qualitative study. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 27(1), 1005-1060.
- Keleş, H., Atay, D., & Karanfil, F. (2020). Covid 19 pandemi sürecinde okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(1) 155-174.
- Keskin, M., & Özer-Kaya, D. (2020). COVID-19 sürecinde öğrencilerin web tabanlı uzaktan eğitime yönelik geri bildirimlerinin değerlendirilmesi. *İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 5(2), 59-67.
- Koşar, S., & Buran, K. (2019). Okul müdürlerinin ders denetim faaliyetlerinin öğretimsel liderlik bağlamında incelenmesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(3), 1232-1265.
- Kunnath, G. (2020). The Adaptive Challenge of Covid-19, <https://www.roffeypark.com/leadership-and-management/the-adaptive-challenge-of-covid-19>, Erişim tarihi: 08.02.2021
- Kürtüncü, M., & Kurt, A. (2020). Covid-19 pandemisi döneminde hemşirelik öğrencilerinin uzaktan eğitim konusunda yaşadıkları sorunlar. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 66-77.

- MEB (2020). *Uzaktan eğitime ait detaylar*. <http://www.meb.gov.tr/bakan-selcuk-23-Martta-baslayacak-uzaktan-egitime-iliskin-detaylari-anlatti/haber/20554/tr>, Erişim tarihi: 29.08.2021
- Özdoğan, A., & Berkant, H. (2020). Covid-19 pandemi dönemindeki uzaktan eğitime ilişkin paydaş görüşlerinin incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 13-43. DOI: 10.37669/milliegitim.
- 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.
- Sarı, T., & Nayır, F. (2020). Pandemi dönemi eğitim: sorunlar ve fırsatlar. *Turkish Studies*, 15(4), 959-975.
- Stojanovic, M., El-Khatib, Z., Rovis Brandic, A., & Maalouf, W. (2020). Lions quest skills for adolescence implementation during COVID-19 challenges in Croatia. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 12(1), 274-275. <http://dx.doi.org/10.1037/tra0000843>
- Şahin, M. (2021). Uzaktan eğitimde sürecinde öğretmenlerin yaşadığı sorunlar. *Tarih Okulu Dergisi*, 14(52), 1734-1757.
- UNESCO. (2020). *COVID-19 educational disruption and response*, <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse>, Erişim tarihi: 21.09.2021
- Usta, S.Y., & Gökcan, H. N. (2020). Çocukların ve annelerinin gözünden Covid-19. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 6(2), 187-206.
- Taymaz, H. (2019). Okul yönetimi ve yönetici yetiştirme. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 19(1) , 123-135.
- TEDMEM. (2020). *COVID-19 sürecinde eğitim: uzaktan öğrenme, sorunlar ve çözüm önerileri*. <https://tedmem.org/download/covid-19-surecinde-egitim-uzaktan-ogrenme-sorunlar>, Erişim tarihi:15.09.2021
- Turan, S. (2020). Covid-19 sürecinde okul müdürlerinin teknolojik liderliği. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(1) 175-199.
- Tütüncü, İ. (2021). *Okul Müdürlerinin Ders Denetimi ile İlgili Görüşleri*. Yayınlanmamış bitirme tezi, Pamukkale Üniversitesi.
- World Bank (2020). *The world bank education global practice guidance note: remotelearning&COVID9*.

<http://documents1.worldbank.org/curated/en/531681585957264427/pdf/Guidance-Note-on-Remote-Learning-and-COVID-19.pdf>, Erişim tarihi: 25.09.2021

- Yılmaz İnce, E., Kabul, A., & Diler, İ. (2020). Distance education in higher education in the COVID-19 pandemic process: A case of Isparta Applied Sciences University. *International Journal of Technology in Education and Science (IJTES)*, 4(4), 343-351.
- Yılmaz, E., Mutlu, H. & Doğanay, G. (2020) *Veli Algısına Göre Pandemi Dönemi Uzaktan Eğitim Sürecinin Niteliği*. Palet Yayınları.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2005). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. SeçkinYayınları.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim*, 23(112), 12.
- Zhang, L., Zhang, D., Fang, J., Wan, Y., Tao, F., & Sun, Y. (2020). Assessment of mental health of Chinese primary school students before and after school closing and opening during the COVID-19 pandemic. *JAMA Network Open*, 3(9), 1-4; doi:10.1001/jamanetworkopen.2020.21482

EXTENDED ABSTRACT

Purpose: The aim of this study is to examine the opinions of school administrators about the problems they experienced during the pandemic period. With this research, it has been tried to make sense of the difficulties experienced by school administrators working in official public schools in terms of organization and management, their individual competencies, and the way they carry out monitoring and evaluation studies. In this study, which was prepared to find the difficulties faced by primary school school principals in the pandemic conditions and to develop solutions, an overview was tried to be obtained by taking the ideas of school principals from all regions. This diversity is likely to benefit the relevant literature. In this direction, the following questions were asked to school principals in order to achieve this main purpose.

1- How did you provide communication, cooperation and motivation with teachers? (Which channels did you use and how often did you meet?)

2- How did you cooperate with parents to enable students to participate in distance education during the COVID-19 process?

3- What kind of measures have you taken for your teachers who you think do not support distance education?

4- If you were asked to rank the problems you encountered in this process (student-teacher-parent-vice principal-MEB) from the most to the least, what would the order be? Can you share an example?

5- How did you monitor and evaluate the distance education process?

6- Is there anything you would like to add?

Method: The research was prepared using a descriptive phenomenological design, one of the qualitative research models. Which managers will be selected in the research was determined by using the criterion sampling model, one of the purposive sampling selection models. Attention was paid to the selection of 42 school administrators participating in the study from different regions of Turkey. When quoting directly about the answers given by the participants to the questions, abbreviations will be made as M.1.1. The first number will be used to determine the code of the region where the school principal works, while the second number will be used to determine the number of school principals interviewed from that region. 1 represents Marmara Region, 2 Aegean Region, 3 Central Anatolia Region, 4 Mediterranean Region, 5 Black Sea Region, 6 Eastern Anatolia Region, 7 South East Anatolia Region. While determining the school principals, attention was paid to the fact that they were from different education regions and that there were differences in their terms of office.

Results: The data of the study; it was obtained with semi-structured interview questions prepared by the researchers after the relevant literature review. The results obtained were analyzed with the content analysis method. The results were analyzed under five main themes. These themes are; organization and management functions, communication and cooperation, problems encountered, monitoring and evaluation, individual competence evaluation.

Conclusion and Discussion: In the research, it was determined that school administrators experienced organizational and administrative problems during the pandemic process; it has been determined that these problems are related to the urgent texts sent by the Ministry of National Education and to organize teachers, students and parents according to them. In this process, it was seen that online platforms and technological competencies came to the fore. School administrators; based on the importance of teachers' efficiency during the pandemic process for the difficult process the country is in, they stated that they are trying to support their teachers by means of meetings and motivational interviews in order to include them in the process. It has been one of the situations stated by school administrators that the EBA system is a very important step in terms of monitoring and evaluation activities and equal opportunity in education,

and that the system can be much more efficient with the improvements to be made in the data and statistics sections. As a result of the research, the following suggestions were made to school administrators. By adapting to the developing technological applications, it will be easier for school administrators to produce solutions against unpredictable situations such as distance education. At the end of the research, it was revealed that school administrators should increase their digital competencies, teachers should determine the resources they use in advance and be a guide. With the data obtained from the research, it is necessary to stay away from the "Hybrid System", especially for small classes, and to make plans to prevent schools from being closed.