



T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK  
LİSANS  
TEZİ

COVID-19 PANDEMİSİNDEKİ OKUL  
YÖNETİMİ SÜREÇLERİNE İLİŞKİN  
YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ

FEDEN SÜMEYRA ŞİMŞEK

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ  
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ANTALYA, 2022

**T.C.**  
**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ**  
**YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**COVID-19 PANDEMİSİNDEKİ OKUL YÖNETİMİ SÜREÇLERİNE**  
**İLİŞKİN YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Feden Sümeyra ŞİMŞEK**

**Danışman: Doç. Dr. Ramazan GÖK**

**Antalya, 2022**

## **DOĞRULUK BEYANI**

Yüksek lisans tezim olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel, ahlak ve geleneklere aykırı dűşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakalardan gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanımında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım. Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

**Feden Sűmeyra řİMřEK**

T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Feden Sümeyra ŞİMŞEK'in bu çalışması 30/06/2022 tarihinde jürimiz tarafından **Eğitim Bilimleri** Ana Bilim Dalı **Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi** Tezli Yüksek Lisans Programında **Yüksek Lisans Tezi** olarak **oy birliği/oy çokluğu** ile kabul edilmiştir

İMZA

**Başkan** : Prof. Dr. Engin KARADAĞ .....  
(Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri)

**Üye** : Doç. Dr. Ahmet ŞAHİN .....  
(Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri)

**Üye (Danışman)** : Doç. Dr. Ramazan GÖK .....  
(Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri)

**YÜKSEK LİSANS TEZİNİN ADI:** COVID-19 PANDEMİSİNDEKİ OKUL YÖNETİMİ  
SÜREÇLERİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ

**ONAY:** Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun ..... tarihli ve ..... sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

## TEŞEKKÜR

Covid-19 pandemisinin okullarda nasıl etki yarattığı, eğitimi nasıl etkilediği yönünde müdürlerin görüşleri üzerine araştırma yapmaya çalıştım. Bu çalışmada tüm sorularıma sabırla cevap veren, desteğini her daim hissettiğim ve danışmanlığımı yapan çok kıymetli hocam, Doç. Dr. Ramazan GÖK 'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Bugünlere gelmemde desteğini esirgemeyen aileme; tez çalışması yaptığım süre boyunca anlayışla, sabırla yanımda olan arkadaşlarıma; bu çalışmaya katılmaya gönüllü olan yöneticilerime teşekkür ederim.

Feden Sümeyra ŞİMŞEK

Ağustos, 2022

## ÖZET

# COVID-19 PANDEMİSİNDEKİ OKUL YÖNETİMİ SÜREÇLERİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ

ŞİMŞEK, Feden Sümeyra

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ramazan GÖK

Ağustos 2022, 61 sayfa.

Bu araştırmada Covid-19 pandemisindeki okul yönetimi süreçlerine ilişkin yönetici görüşleri incelenmiştir. Covid-19 pandemi döneminde tüm alanlarda olduğu gibi eğitim alanında da birçok değişiklik meydana gelmiştir. Covid-19 pandemisinden korunma nedeniyle fiziki eğitime ara verilmiş uzaktan eğitim faaliyetleri kullanılmaya başlanmıştır. Uzaktan eğitim uygulamaları ile okul yönetimi ve süreçlerinde birtakım sorunlar meydana gelmiştir. İnternet altyapı sorunları, uzaktan eğitim uygulamalarının kullanımı ile ilgili yeterli bilgiye sahip olunmaması, uzaktan eğitim uygulamalarından yeterli düzeyde verimin alınmaması, eğitim eşitsizliği gibi nedenlere bağlı olarak eğitim sürecinde aksama yaşanmıştır.

Bu araştırmada Covid-19 pandemisindeki okul yönetimi süreçlerine ilişkin yönetici görüşlerine yönelik olarak Antalya ili Manavgat ilçesinde bulunan ilkökuller ve ortaokullarda görev yapan 15 katılımcı okul yöneticilerine 10 soruluk görüşme formu uygulaması gerçekleştirilmiştir. Görüşme formu uygulamasından elde edilen sonuçlar nitel veri analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışma sonuçları incelendiğinde; okul yöneticilerinin bilgi paylaşımı, EBA kullanımı, uzaktan eğitim uygulamaları konusunda bilgi yetersizliği, internet altyapı sorunları, eğitim eşitsizliği, dijital bağımlılık gibi konularda sorunlar yaşadıkları ve bu sorunların okul yönetimi ve süreçlerini olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Covid-19 pandemi sürecinde karar alma mekanizmalarının değişmesi, yeni teknolojik cihazların kullanımının öğrenilmesi ve yeni alternatif eğitim tekniklerinin denenmesi açısından olumlu yönde etkileri olduğu gözlemlenmiştir. Eğitim öğretim kurumlarında psikososyal desteğin genel olarak verilmesi öğrenci ve öğretmen motivasyonlarının artırılmasında etkili olmuştur. Bu araştırmanın Covid-19 döneminde okul yönetimi ve süreçleri ile ilgili değerlendirmeler konu başlıklı benzer araştırmalara rehberlik etmesi beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Covid-19, Okul yönetimi, Okul yönetim süreci.

## ABSTRACT

### MANAGEMENT'S VIEWS ON SCHOOL MANAGEMENT PROCESSES IN THE COVID-19 PANDEMIC

ŞİMŞEK, Feden Sümeyra

Master's Degree, Institute of Educational  
Sciences Supervisor: Assoc. Doç.Dr. Ramazan

GÖK

August 2022, 61 pages

In this study, the subject of administrators' views on the impact of the Covid-19 pandemic on school management and processes was examined. During the Covid-19 pandemic period, many changes have occurred in the field of education, as in all fields. Due to the protection from the Covid-19 pandemic, physical education was suspended and distance education activities started to be used. With distance education applications, some problems have occurred in school management and processes. The education process has been disrupted due to reasons such as internet infrastructure problems, lack of sufficient knowledge about the use of distance education applications, insufficient efficiency from distance education applications, and education inequality.

In this research, a 10-question interview form was applied to 15 participant school administrators working in primary and secondary schools in Antalya province Manavgat district in order to examine the factors affecting school management and processes in the Covid-19 pandemic year. The results obtained from the interview form application were analyzed using qualitative data analysis technique. When the results of the study are examined; It has been determined that school administrators experience problems such as information sharing, EBA use, lack of information about distance education applications, internet infrastructure problems, education inequality, digital addiction, and these problems negatively affect school management and processes. It has been observed that it has positive effects in terms of changing decision-making mechanisms, learning the use of new technological devices and trying new alternative education techniques during the Covid-19 pandemic process. The general provision of psychosocial support in educational institutions has been effective in increasing student and teacher motivation. It is expected that this research will guide similar studies with the subject of evaluations about school management and processes in the Covid-19 period.

**Keywords:** Covid-19, School management, School management process..

## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ .....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	ix

### BÖLÜM I

#### GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	2
1.2. Problem Cümlesi.....	3
1.3. Alt Problemler.....	3
1.4. Araştırmanın Amacı.....	3
1.5. Denenceler .....	4
1.6. Sayıtlılar (Varsayımlar) .....	4
1.7. Tanımlar.....	4
1.8. Kapsam ve Sınırlamalar .....	5

### BÖLÜM II

#### İLGİLİ ALANYAZIN TARAMASI

2.1. Eğitim.....	6
2.1.1. Eğitim Yönetimi .....	7
2.1.2. Okul Yönetimi .....	7
2.1.2.1. Okul Yöneticisi .....	8
2.1.2.2. Okul Yönetimi ve Süreçleri.....	9
2.1.2.2.1. Karar Verme .....	10
2.1.2.2.2. Planlama .....	10
2.1.2.2.3. Örgütlenme.....	11
2.1.2.2.4. İletişim.....	11
2.1.2.2.5. Eşgüdümleme .....	12
2.1.2.2.6. Etkileme .....	13



2.1.2.2.7. Değerlendirme.....	13
2.2. Covid-19 ve Eğitim.....	14
2.2.1. Uzaktan Eğitim.....	21
2.2.2. Uzaktan Eğitim Sürecinin İşleyişi.....	23
2.3. Covid-19 ve Kriz.....	27
2.3.1. Kriz ve Kriz Sürecinin Yönetimi.....	29
2.3.2. Covid-19'un Eğitime Etkileri.....	30
2.3.3. Türkiye'de Covid-19 Kriz Döneminde Eğitimde Atılan Adımlar.....	31
2.4. Covid-19 ve Okul Yönetiminde Öğretim Liderliği.....	31
2.4.1. Okul Yöneticileri ve Covid-19'un Eğitime Etkileri.....	32
2.4.2. Sorunlar ve Çözüm Yolları.....	33
2.5. İlgili Araştırmalar.....	34
2.5.1. Yurtiçi Araştırmalar.....	35
2.5.2. Yurtdışı Araştırmalar.....	37

### **BÖLÜM III**

#### **YÖNTEM**

3.1. Araştırma Modeli.....	41
3.2. Çalışma Grubu.....	41
3.3. Veri Toplama Teknikleri.....	42
3.4. Verileri Çözümleme Yöntemleri.....	43
3.5. Geçerlik ve Güvenirlik.....	44

### **BÖLÜM IV**

#### **BULGULAR**

4.1. Okul Yöneticilerinin Covid-19 Pandemisinin Karar Almaya Yönelik Etkilerine İlişkin Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular.....	45
4.2. Okul Yöneticilerinin Covid-19 Pandemisinin Planlama Sürecine Yönelik Etkilerine İlişkin Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular.....	46
4.3. Okul Yöneticilerinin Covid-19 Pandemisinin Öğretmenlerle Örgütlenme Sürecine Yönelik Etkilerine İlişkin Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular.....	48

4.4. Öğrencilerin Eğitim Öğretim Faaliyetlerinden Uzaklaşmamaları ve Covid-19 Salgın Hastalığı İle İlgili Bilgi Sahibi Olmaları İçin Bir Platform İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular .....	49
4.5. Covid-19 Sürecinde Öğrencilerin Motivasyonlarını Arttırmak İçin Kullanılan Yöntemler İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular.....	50
4.6. Covid-19 Salgın Hastalığı Sürecinde Eğitim Öğretim Kurumunda Hem Öğrencilere Hem de Öğretmenlere Psikososyal Destek İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular	52
4.7. Covid-19 Salgın Hastalığı Sürecinin Okul Yönetim Süreçlerine Olan Olumlu ve Olumsuz Etkileri İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular .....	53
4.8. Karantina Döneminde Yapılan Eğitimi Değerlendirmek İçin Gerçekleştirilen Çalışmalar İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular .....	54
4.9. Covid-19 Sürecinde Eğitim İle İlgili Yaşanan Problemler İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular .....	56
4.10. Covid-19 Sürecinde Okul Yönetim Süreçlerini ve Uzaktan Eğitim Uygulamalarını İyileştirici Uygulamalar İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular .....	57

## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Okul Yöneticilerinin Covid-19 Pandemisinin Karar Almaya Yönelik Etkilerine İlişkin Yönetici Görüşlerine İlişkin Sonuçlar .....	60
5.2. Okul Yöneticilerinin Covid-19 Pandemisinin Planlama Sürecine Yönelik Etkilerine İlişkin Yönetici Görüşlerine İlişkin Sonuçlar .....	61
5.3. Okul Yöneticilerinin Covid-19 Pandemisinin Öğretmenlerle Örgütlenme Sürecine Yönelik Etkilerine İlişkin Yönetici Görüşlerine İlişkin Sonuçlar.....	62
5.4. Öğrencilerin Eğitim Öğretim Faaliyetlerinden Uzaklaşmamaları ve Covid – 19 Salgın Hastalığı İle İlgili Bilgi Sahibi Olmaları İçin Bir Platform İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Sonuçlar .....	62
5.5. Covid – 19 Sürecinde Öğrencilerin Motivasyonlarını Arttırmak İçin Kullanılan Yöntemler İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Sonuçlar .....	63
5.6. Covid-19 Salgın Hastalığı Sürecinde Eğitim Öğretim Kurumunda Hem Öğrencilere Hem de Öğretmenlere Psikososyal Destek İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Sonuçlar	64
5.7. Covid-19 Salgın Hastalığı Sürecinin Okul Yönetim Süreçlerine Olan Olumlu ve Olumsuz Etkileri İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Sonuçlar .....	64

5.8. Karantina Döneminde Yapılan Eğitimi Değerlendirmek İçin Gerçekleştirilen Çalışmalar İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Sonuçlar .....	65
5.9. Covid-19 Sürecinde Eğitim İle İlgili Yaşanan Problemler İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Sonuçlar .....	65
5.10. Covid-19 Sürecinde Okul Yönetim Süreçlerini ve Uzaktan Eğitim Uygulamalarını İyileştirici Uygulamalar İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Sonuçlar .....	66
5.11. Öneriler .....	66
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>68</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>74</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>76</b>
<b>İNTİHAL RAPORU.....</b>	<b>77</b>
<b>BİLDİRİM.....</b>	<b>78</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1 Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Oranları .....	42
Tablo 3.2 Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Oranları .....	42
Tablo 3.3 Yöneticilerin Yöneticilik Kıdemlerine Göre Oranları .....	42
Tablo 4.1 Okul Yöneticilerinin Covid-19 Pandemisinin Karar Almaya Yönelik Etkilerine İlişkin Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular .....	45
Tablo 4.2 Okul Yöneticilerinin Covid-19 Pandemisinin Planlama Sürecine Yönelik Etkilerine İlişkin Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular .....	47
Tablo 4.3 Okul Yöneticilerinin Covid-19 Pandemisinin Öğretmenlerle Örgütlenme Sürecine Yönelik Etkilerine İlişkin Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular .....	48
Tablo 4.4 Öğrencilerin Eğitim Öğretim Faaliyetlerinden Uzaklaşmamaları ve Covid-19 Salgın Hastalığı İle İlgili Bilgi Sahibi Olmaları İçin Bir Platform İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular .....	49
Tablo 4.5 Covid-19 Sürecinde Öğrencilerin Motivasyonlarını Arttırmak İçin Kullanılan Yöntemler İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular .....	50
Tablo 4.6 Covid-19 Salgın Hastalığı Sürecinde Eğitim Öğretim Kurumunda Hem Öğrencilere Hem de Öğretmenlere Psikososyal Destek İle İlgili Yönetici Görüşleri.....	52
Tablo 4.7 Covid-19 Salgın Hastalığı Sürecinin Okul Yönetim Süreçlerine Olan Olumlu ve Olumsuz Etkileri İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular .....	53
Tablo 4.8 Karantina Döneminde Yapılan Eğitimi Değerlendirmek İçin Gerçekleştirilen Çalışmalar İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular .....	54
Tablo 4.9 Covid-19 Sürecinde Eğitim İle İlgili Yaşanan Problemler İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular .....	56
Tablo 4.10 Covid-19 Sürecinde Okul Yönetim Süreçlerini ve Uzaktan Eğitim Uygulamalarını İyileştirici Uygulamalar İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular .....	57

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Dünya Genelinde Okulların Kapanış Durumu (Türk Tabipleri Birliği Covid-19 İzleme Kurulu, 2020).....	15
Şekil 2.2 Ülkemizde Bilişim Teknoloji Kullanım Sıklığı (TUIK).....	16
Şekil 2.3 Ülkemizde Uzaktan Eğitim Kullanım Sıklığı (TUIK).....	17
Şekil 2.4 İllere Göre EBA Kullanım Sıklığı (MEB) .....	18
Şekil 2.5 Dünyada uzaktan eğitim tarihçesi (Turhan, 2005) .....	26

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Covid-19 pandemisi tüm dünyayı etkisi altına alan salgın hastalıktır. Bu dönem içerisinde Türkiye'de ve dünya genelinde birçok alanda hastalıktan korunmaya yönelik önlemler alınmıştır. Pandeminin etkilediği alanlardan birisi de eğitim alanı olarak ifade edilmektedir. Pandemiden korunmayı önerip alınan önlemlerden birisi de eğitim öğretime fiziksel olarak ara verilerek uzaktan eğitim faaliyetlerine geçilmesidir. Uzaktan eğitim uygulamalarına geçilmesi ile birlikte eğitim öğretimde birçok aksaklık meydana gelmiştir. Uzaktan eğitim uygulamalarının daha önce aktif bir şekilde kullanılmamasına bağlı olarak hem öğretmenler hem de öğrenciler uzaktan eğitim uygulamalarını kullanmakta zorluk çekmişlerdir.

Öğretmenlerin uzaktan eğitim uygulamalarında öğrencilerle birebir iletişim kuramaması veya öğrenciler ile yüz yüze iletişim gerçekleştirememesi eğitim öğretimde verimsizliklere neden olmuştur. Türkiye'de internet kaynaklı altyapı sorunlarına bağlı olarak uzaktan eğitim uygulamalarında bağlantı sorunları yaşanmıştır. Bu nedenle yapılan etkinlikler ve sınavlarda bağlantı sorununa bağlı aksaklıklar meydana gelmiştir. Covid-19 pandemi döneminde hem öğretmenler hem öğrenciler hem de veliler hastalık ile ilgili endişeye kapılmışlardır. Bu nedenle okul yönetimi tarafından Covid-19 pandemisi ve korunma yöntemleri ile ilgili bilgilendirmeler gerçekleştirilmiştir.

Covid-19 pandemisi okul yönetimi kapsamında örgütsel iş birliği ve dayanışma etkinliklerini de doğrudan etkilemiştir. Örgüt içerisinde bilgi paylaşımına bağlı olarak çeşitli aksaklıklar meydana gelmiştir. Okul yöneticileri örgüt içerisinde bilgi paylaşımının gerçekleştirilmesi ve iş birliğine dayalı uygulamaların arttırılmasına yönelik zoom ve WhatsApp görüşmeleri gerçekleştirmiştir. Pandemi döneminde Türkiye'nin en önemli gerçeklerinden birisi olan eğitimde fırsat eşitsizliği durumu ortaya çıkmıştır. Okul yöneticileri bu durumu her ailede yeni teknolojik cihazların veya internet bağlantısının olmamasına yönelik olarak açıklamıştır. Bazı öğrencilerde ekonomik yetersizliklere bağlı olarak tablet, cep telefonu veya bilgisayar bulunmamasına bağlı uzaktan eğitim uygulamalarından geride kaldıkları görülmüştür.

Uzaktan eğitim uygulamalarında içerik oluşturma ile ilgili öğretmenlerin yeterli bilgiye sahip olmaması okul yöneticilerinin bu konuda hizmet içeriklerini ve etkinliklerini arttırması gerekliliğini ortaya koymuştur. Covid-19 pandemi sürecinde uzaktan eğitim uygulamaları ile eğitim öğretim faaliyetlerine devam edilmesi dijital bağımlılık durumunu ortaya çıkarmıştır. Bu durum okul yöneticileri tarafından istenilen bir durum değildir. Bu araştırma konusunda Covid-19 pandemisindeki okul yönetimi süreçlerine ilişkin yönetici görüşleri konusu incelenmiştir. Yönetici görüşleri incelendiğinde okul içerisinde öğrenciler öğretmenler ve veliler ile bilgi paylaşımını arttırmaya yönelik WhatsApp ve Zoom görüşmeleri yapıldığı gözlemlenmiştir.

Eğitimde fırsat eşitsizliğinin önlenmesi için devlet tarafından tüm öğrencilere eşit muamele yapılması gerektiği yöneticiler tarafından bildirilmiştir. Aynı zamanda öğretmenlerin uzaktan eğitim uygulamaları ile ilgili daha fazla bilgi sahibi olması için hizmet içi etkinliklerinin artırılması gerektiği ifade edilmiştir. Okul yöneticileri pandemi sürecinde hem öğretmenler hem öğrenciler hem de veliler ile iletişim kurarak tüm örgütü bir arada tutmaya çalışmıştır. Yöneticilerin liderlik özelliği göstermeleri bu süreci yönetmelerinde kolaylık sağlamıştır. Araştırmanın bu kısmında konu alanı ile ilgili problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, hipotezler varsayımlar, tanımlar, kapsam ve sınırlılıklar konu başlıklarına yer verilmiştir.

## **1.1. Problem Durumu**

Eğitim, toplumsal organizasyonun bir parçası olarak ifade edilmektedir. Ülkemizde ve dünya genelinde her alandaki eğitime oldukça fazla önem gösterilmektedir. Eğitim, hayatımızın her alanında formal veya informal şekilde yer almaktadır. Toplumun eğitilmiş olması ülkenin gelişmişlik seviyesini yükseltmesine ve ülke genelinde huzur ve refah seviyesinin artmasına olanak sağlamaktadır. Eğitim kavramı genel olarak kişinin dönüşümüne, gelişimine katkı sağlayarak bireyin toplumsal örgütlenmedeki yerini ayrıca görevini belirleyen olgulardan birisi haline gelmiştir. Kısacası eğitim hayatımızda olmazsa olmaz bir olgu olarak ifade edilmektedir (Çiftçi, 2012: 143-156).

Bir insanın toplumsal ihtiyaçlara yanıt bulabilmesi, kendi yaşadığı toplum içerisinde var olabilmesi için eğitim alması gerekmektedir. Eğitim geçmişten günümüze hayatımızda var olan bir kavramdır. Teknolojinin gelişmesine bağlı olarak yeni teknoloji uygulamaları ile birlikte eğitim alanında dijitalleşme eğilimleri gerçekleşmiştir. Eğitim alanında yeni

teknolojilerin kullanılması internetin keşfi ile başlamıştır. İnternetin ülkemizde ilk defa 1993 yılında kullanılmaya başlamasıyla bilgiye ve iletişime ulaşmada ilk adımlar atılmıştır. Günümüzde eğitim alanı ile ilgili bilgisayar veya akıllı telefonu bulunup, interneti kullanan tüm bireyler bilgiye ve iletişime kolaylıkla ulaşabilmektedir. Eğitim alanında teknolojinin kullanılması uzaktan eğitim ile başlamıştır. Uzaktan eğitim uygulamaları ile birlikte öğrenciler zaman ve mekan fark etmeden tüm zaman aralıklarında eğitim hizmeti alabilme imkânına sahip olmuşlardır (Aktaş, 2008: 50).

Uzaktan eğitim hem öğrenciler hem de öğretmenler için alternatif bir eğitim yöntemi şeklinde ifade edilmektedir. Teknolojinin gelişmesi ve her hanede internet kullanımının olması ile beraber eğitim sistemi geleneksel eğitim yöntemlerinden dijital eğitim yöntemlerine doğru bir dönüşüm içerisine girmiştir. Bu dönüşümde uzaktan eğitimin önemi özellikle son dönemlerde yaşadığımız pandemi sürecinde kendisini göstermiştir. Covid-19 salgın hastalığı döneminde okullar örgün eğitime ara vermek zorunda kalmıştır. Bu nedenle öğrenciler uzaktan eğitim uygulamalarını kullanarak derslerine devam etmek zorunda kalmışlardır. Bu durum Covid-19 sürecinde okul yönetimi ve süreçleri ile ilgili konuları gündeme getirmiştir. Bu araştırmada Covid-19 pandemisinin okul yönetimi ve süreçlerine etkisine ilişkin yönetici görüşleri konusu incelenmiştir.

## **1.2. Problem Cümlesi**

Araştırmanın problem cümlesini “Covid-19 pandemisindeki okul yönetimi süreçlerine ilişkin yönetici görüşleri” oluşturmaktadır.

## **1.3. Alt Problemler**

- Covid-19 pandemisinde okul yönetimi değişen koşullar sonucunda nasıl etkilendi?
- Covid-19 pandemisi sonucunda okulların kapatılması okul yöneticilerinin okul yönetim süreçlerini uygulamasını nasıl etkiledi?

## **1.4. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı; Covid-19 pandemisindeki okul yönetimi süreçlerine ilişkin yönetici görüşleri incelenmesidir. Çalışma kapsamında Covid-19 pandemisinde değişen şartlar ile okul yönetiminin ne şekilde etkilendiği, Covid-19 pandemisinde uzaktan eğitim



faaliyetlerinin eğitim öğretim programlarını ne şekilde etkilediği, Covid-19 sürecinde okul yönetim süreçlerinde karar alma sürecini iyileştirmek için neler yapılabildiği ile ilgili genel değerlendirmeler verilmiştir. Karantina dönemi içerisinde okul yönetim sürecindeki iletişim ağı, öğrencilerin eğitim öğretim süreçlerinden uzaklaşmalarına yönelik oluşturulan bilgi platformu, Covid-19 sürecinde öğrencilerin motivasyonlarını arttırabilmek için gerekli olan stratejiler, öğretmenlere ve öğrencilere verilen psiko-sosyal destek programları, okul yönetim sürecinde meydana gelen olumlu ve olumsuz sonuçlar, okul yönetim sürecinde planlama, karar alma, eşgüdüleme gibi süreçler Covid-19 sürecinde eğitim alanında meydana gelen sorunlar, Covid-19 sürecindeki uzaktan eğitim faaliyetlerinin olumlu ve olumsuz yönleri gibi konular ile ilgili sonuçların elde edilmesi ve literatüre rehberlik etmesi amaçlanmıştır.

### 1.5. Denenceler

Bu araştırmada “Pandemi süreci okul yönetim süreçlerini etkilemiştir. Bu pandemi döneminde yöneticiler okul yönetim süreçlerini uygulamada özellikle; karar alma, planlama, örgütlenme ve değerlendirme gibi süreçlerde zorlanmışlardır.” hipotezi araştırılmıştır.

### 1.6. Sayıtlılar (Varsayımlar)

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin bireysel görüşme sırasında sorulan yarı yapılandırılmış soruları samimi ve ciddi cevapladıkları varsayılmıştır.

### 1.7. Tanımlar

**Eğitim:** TDK’ye göre eğitim; “Çocukların ve gençlerin toplum yaşayışında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine, kişiliklerini geliştirmelerine okul içinde veya dışında, doğrudan veya dolaylı yardım etme, terbiye” şeklinde açıklanır.

**Okul Yönetimi:** Okul yönetimi, eğitim yönetiminin kısıtlı bir alana özellikle okula uygulanmasıdır (Bursalıoğlu, 2002).

**Pandemi:** Pandemiler veya pandemik hastalıklar, bir kıta hatta tüm dünya yüzeyi gibi çok geniş bir alanda yayılan ve etkisini gösteren salgın hastalıklara verilen genel addır. (Vikipedi)

**Okul Yöneticisi:** Müdür ve müdür yardımcıları bu çalışmada okul yöneticisi olarak ele alınmıştır.

**Müdür:** Resmi ya da özel bir okulun, yönetim işlevlerini ve yönetim süreçlerini işletmeye yeterli olacak nitelikte olan ve eğitim örgütünü, amaçlarını gerçekleştirecek nitelikte yöneten kişidir (Oğuzkan, 1993: 166).

**Müdür Yardımcısı:** Okulda türlü eğitim ve öğretim etkinliklerini yönetmeliklere göre yürütülmesinden ve bütün çalışmaların okulun amacına uygun olarak düzenlenmesinden sorumlu olan yönetmen bulunamadığı zaman onun yerine bakan yönetici kişidir (Oğuzkan, 1993: 166).

## **1.8. Kapsam ve Sınırlamalar**

Araştırma 2021-2022 eğitim- öğretim yılında Manavgat'ta görev yapan okul yöneticilerinin cevapları ile sınırlı tutulmuştur.

## BÖLÜM II

### İLGİLİ ALANYAZIN TARAMASI

#### 2.1. Eğitim

Eğitim insanın doğumundan ölümüne kadar formal ve informal süreçleri kapsayan bir kavramdır. Eğitim toplumun kültürel ve sosyal yapısına yön veren en önemli kavramlardan birisidir. Ülkelerden bireylere kadar her türlü yapının şekillenmesinde eğitimin katkıları bulunmaktadır. Eğitim dinamik ve açık bir sistemi temsil etmektedir. Aile eğitimde başlayarak okul öncesi dönem ile birlikte devam eden bir süreçtir. İnsan yaşamı boyunca eğitim süreci içerisinde yer almaktadır. Eğitim sistemi kültür aktarımı ile birlikte toplumların varlığını sürdürmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda toplumun ihtiyaçlarına göre insan yetiştiren, toplumu oluşturan bireylerin ihtiyaç ilgi ve yeteneklerine görev, faaliyetler oluşturan bir süreci ifade etmektedir. Eğitim sistemi tüm bu görevleri diğer sistemler ile iş birliği içerisinde gerçekleştirmektedir (Demir, 2003: 135-161).

Türkiye ve dünya için eğitim sisteminin büyük bir önemi bulunmaktadır. Çağdaş uygarlık düzeyine çıkabilmek, insanları topluma kazandırabilmek, toplumun ihtiyaçlarını giderebilmek, ekonomik sosyal ve politik açıdan ülkeyi kalkındırmak doğrudan eğitim ile ilişkilendirilmektedir. Eğitim süreçleri sağlıklı bir şekilde yönetildiğinde ülkenin eğitim düzeyi doğrudan artmaktadır. Bu nedenle literatürde eğitim ile ilgili çalışmalarda eğitim faaliyetlerini iyileştirme çalışmaları, toplumun dinamikleri olan eğitim süreçleri ile ilgili faaliyetler, eğitim işlevlerinde öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görevleri gibi konular incelenmektedir (Bodağan, 2018: 52-66).

Eğitimin genel olarak felsefi, ekonomik, bireysel, siyasal ve toplumsal birçok işlevi bulunmaktadır. Gelişmiş ülkelerin eğitim faaliyetlerine ve eğitim harcamalarına ayırmış oldukları bütçe ve zaman oldukça yüksektir. Bu ülkeler kendi ilgi ve yetenekleri doğrultusunda insanları eğiterek ülkenin ihtiyaçlarına yönelik insanlar yetiştirmektedir. Gelişmekte olan Türkiye'de ise eğitimin her kademesinde çeşitli reformlar geliştirilmektedir. Türkiye eğitim sistemi bilgi çağı kimliğine uygun, bilimsel okuryazarlık yeteneği gelişmiş, düşünme, algılama ve problem çözme yeteneği olan, kendini tanımaktan ve ifade etmekten kaçınmayan bireyler oluşturmayı kendine hedef olarak belirlemiştir (Girgin, 2019: 384-408).

### **2.1.1. Eğitim Yönetimi**

Eğitim yönetimi, yöneticilik faaliyetlerinin eğitime uygulanması şeklinde tanımlanmaktadır. Uzmanlık alanı olarak ifade edilen eğitim yönetimi, eğitim alanındaki hedef ve işlevlerin gerçekleştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Eğitim diğer toplumlarda olduğu gibi toplumun ihtiyaçlarından doğan bir kavramdır. Bu nedenle eğitim kurumlarında eğitim yönetimi faaliyetlerinin gerçekleşmesi oldukça uzun soluklu ve zor bir süreçtir. Eğitim toplum içerisindeki insan davranışlarının istendik yönde şekillenmesini sağlar. Aynı zamanda eğitim faaliyetlerinin gelecek kuşaklara aktarılmasında rol oynar. Diğer toplumsal kurumlardan farklı olarak eğitim yönetiminde uzun zaman içeren hedeflere yönelik gerçekleştiği gözlemlenmektedir. Bu hedefler; yaşamdaki tüm problemleri göğüsleyebilmek için gerekli bilgi ve beceri ile donatmak, toplumu anlamlandırmak ve hedefleri gerçekleştirilmektedir (Bozkurt, 2017: 85-124).

Eğitim yönetimi ile ilgili gerçekleştirilen tüm faaliyetlerden yöneticiler sorumludur. Eğitim yönetimi fonksiyonları eğitim kurumlarında eğitim uygulamalarının amacına uygun olarak gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Eğitim yönetimi temel ilkeleri göz önünde bulundurularak çağdaş eğitim kriterleri uygulanmaktadır. Eğitim yönetimi için düzenli bir planlama ve örgütlenme stratejilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Aynı zamanda günümüzün hayat şartları ve güncel bilgilere dayalı olarak eğitim yönetimi faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bir eğitim kurumunda doğru bir şekilde gerçekleştirilen eğitim yönetimi öğrencilerin akademik başarıları üzerinde pozitif yönlü etki etmektedir. Eğitim yönetimi uygulamaları aynı zamanda öğretmenlerin eğitim uygulamalarında rehberlik etmektedir (Balıkçı, 2020:2426-2447).

Okul yönetimi içerisinde eğitim yönetimi uygulamaları kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle okul yönetim süreçleri ile ilgili eğitim yönetimi programlarının göz önünde bulundurulduğu bilinmektedir. Eğitim yönetimi eğitim sistemi içerisindeki tüm yöneticileri ifade etmektedir. Etkili bir yönetim faaliyetini gerçekleştirebilmek için yönetim süreçleri ile ilgili bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Karar verme, iletişim, örgütleme, planlama, denetim, eşgüdümleme gibi faaliyetler eğitim yönetiminde doğru kararların alınmasını sağlamaktadır (Saruhan, 2012: 2-35).

### **2.1.2. Okul Yönetimi**

Eğitim ile ilgili tüm faaliyetlerin ve etkinliklerin sistematik bir şekilde sürdürüldüğü alanlar okul olarak isimlendirilmektedir. Okullarda eğitimsel hedeflere ulaşabilmek için

örgütsel bir yapı kurulmuştur. Okul örgütünün en temel özelliği üzerinde çalıştığı hammaddenin insan oluşudur. İnsanın doğduğu andan itibaren ölene kadar eğitim faaliyetleri içerisinde olduğu bilinmektedir. Okul örgütleri içerisinde ise düzenli eğitim faaliyetleri sistematik bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Okul yönetimi; okul önceden belirlenen hedeflere ulaştırmak için eldeki tüm madde ve insan kaynağının katkılarını bütünleştirmek, etkili bir şekilde kullanmak, hedeflere dönük politika ve kararları uygulamak şeklinde tanımlanmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012:16-20).

Okul yönetimi kavramı eğitim yönetiminin sınırlı alanlarda uygulanması şeklinde tanımlanmaktadır. Okul örgütü içerisindeki iç ve dış ögelerin birbirleriyle olan iletişim ve etkileşimini okul yönetimi sağlamaktadır. Okul yönetimi içerisindeki iç ögeler; öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler, yardımcı personellerdir. Dış ögeler ise; baskı grupları ve veliler olarak ifade edilmektedir. Okul yönetim uygulamaları ile ilgili okul yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Okul yöneticileri okul yönetiminde karar verme, planlama, uygulama, denetleme, izleme gibi birçok faaliyette etkilidir. Okul örgütleri de yönetim ihtiyacı olan bir işletme olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle okul içerisindeki yönetim faaliyetlerinin doğru bir şekilde gerçekleştirilmesi, okulun akademik ve sosyal başarısını etkilemektedir. Okul yönetimi hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin eğitim öğretim uygulamalarını sistematik bir şekilde gerçekleştirmektedir (Büte ve Balcı, 2010:485-511).

Okul yönetiminin yönetici tarafından mevzuat ve standartlara uygun etik kurallara bağlı ve adil bir şekilde yönetilmesi okulun paydaşları arasında itibarını arttırmakta, öğrencilere ve öğretmenlere fayda sağlamaktadır. Okul yönetimi ile ilgili okul yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Bu nedenle araştırmanın bu kısmında okul yöneticisi ve okul yönetimi ve süreçleri ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir.

### **2.1.2.1. Okul Yöneticisi**

Okul yöneticisi eğitim kurumu içerisinde maddi ve maddi olmayan tüm konulardan sorumlu olan kişidir. Okul yöneticisi öğretmenler, öğrenciler ve veliler ile sürekli olarak iletişim halindedir. Okul yöneticisinin temel hedefi; okulun istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak sistematik bir şekilde yönetim faaliyetlerini gerçekleştirmektir. Okul yöneticisinin eğitim kurumunda bir okul kültürü oluşturabilmesi için liderlik özelliklerine sahip olması beklenmektedir (Saruhan, 2012: 2-35).

Okul yöneticisi öğrencilerin istek ve ihtiyaçlarına göre öğretim planlaması yapmalıdır. Aynı zamanda okul yönetim süreçleri olan karar verme, örgütlenme, planlama, iletişim,

etkileme, eşgüdümleme, değerlendirme gibi basamakları okul yönetimi içerisinde uygulamalıdır. Okulda hedeflerin gerçekleştirilebilmesi, eğitim ve diğer personellerin örgütlenmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi okul yöneticisi tarafından gerçekleştirilmektedir. Okul yöneticisi okulun hedeflerini gerçekleştirebilmek için öğretmenlerle koordine bir şekilde çalışma yürütmektedir. Okul yöneticileri genellikle eğitim kurumlarında okul müdürü veya okul müdür yardımcıları olarak bilinmektedir (Türk ve Aydoğan, 2008: 167-184).

Okul müdürleri Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet göstermektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenlere, öğrencilere ve velilere karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Bu nedenle verimliliğin artırılması ve ekip ruhunun oluşturulması için kurum kültürünün gelişmesine yönelik faaliyetler gerçekleştirilmesi beklenmektedir. Okul yöneticisinin liderlik özelliklerine sahip olması yönetim faaliyetlerini gerçekleştirmesini kolaylaştırmaktadır. Okul yöneticisinin karar alma süreçlerinde öğretmenlerin fikir ve düşüncelerini dinlemesi, okul kültüründe katılımcılığı arttırmaktadır. Aynı zamanda okul yöneticisinin demokratik, adil ve etik değerleri göz önünde bulundurması okul içerisinde örgütsel bağlılığı meydana getirmektedir. Aynı zamanda eğitim yönetimi uygulamalarını okul kültürü içerisinde uygulayabilmesi için okul yöneticisinin yeterli bilgi ve beceriye sahip olması beklenmektedir (Yılmaz, 2011: 143-166).

#### **2.1.2.2. Okul Yönetimi ve Süreçleri**

Okul yönetimi ile ilgili faaliyetlerde belli süreçlerin uygulanması gerekmektedir. Okul yönetimi faaliyetleri ile ilgili okul yöneticisine büyük görevler düşmektedir. Okul yönetimi oldukça zor ve uzun soluklu bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Okul yönetiminin temel hedefi; eğitim kurumları içerisinde amacına uygun olarak kaynaklarının kullanılması, ülkenin istek ve ihtiyaçlarına göre bireylerin yetiştirilmesidir. Okul yönetimi uygulamalarında belli bir standart ve sistematığe göre eğitim uygulamaları gerçekleştirilmektedir. Okul yönetim süreçleri karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdümleme, etkileme, değerlendirme şeklinde tanımlanmaktadır. Bu süreçlerin okul yönetimi içerisinde uygulanması doğru kararların verilmesi ve etkili eğitim programlarının uygulanmasını sağlamaktadır (Gündüz ve Can, 2013: 419-466). Okul yönetiminin belli standartlar ve hedeflere yönelik gerçekleştirilmesi, ülke genelinde eğitim alanındaki verimlilik oranını arttırmaktadır. Araştırmanın bundan sonraki kısmında okul yönetimi ve süreçleri ile ilgili konu başlıkları ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmiştir.

### **2.1.2.2.1. Karar Verme**

Okul kültürü içerisinde ortaya çıkan problemlere yönelik en uygun çözümlerin belirlenmesi karar verme süreci ile gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle okul yöneticisinin okulun menfaatlerini ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak karar verme faaliyetlerini gerçekleştirmesi beklenmektedir. Karar verme konusu ile ilgili varsayımlar karar verme sürecinde çözüm sağlarken, bazı problemlerin ortaya çıkması, karar verme sürecinde rasyonel davranmanın mümkün olmaması ile ilişkilendirilmektedir (Şekerci ve Aybay, 2009: 133-160).

Tatmin edici kararlara ulaşılması örgüt içerisindeki iş motivasyonu ve performansını yükseltmektedir. Bütüncül yönetim faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için doğru kararların doğru zaman aralıklarında verilmesi gerekmektedir. Alınan kararlar ile ilgili paydaşların çeşitli şekillerde etkilenmeleri söz konusu olmaktadır. Rasyonel karar verme basamakları seçeneklerin belirlenmesi sorunun tanımlanması, seçiminin yapılması, gözden geçirilmesi, uygulamaya alınması ve değerlendirilmesi gibi süreçleri içermektedir. Yönetici, karar verme süreçlerine öğretmenleri ve dahi diğer paydaşları dahil etmelidir. Karar verme süreçlerinde örgüt içerisinde bulunan kişilerin istek ve ihtiyaçları dinlenilmeli ihtiyaçlara yönelik kaynak kullanımı gerçekleştirilmelidir. Aynı zamanda kurum ile ilgili alınan kararlar net ve şeffaf bir şekilde diğer kişilerle de paylaşılmalıdır (Girgin, 2019: 384-408).

### **2.1.2.2.2. Planlama**

Okul yönetimi sürecinde belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi ve bu hedefler kapsamında yürütülecek çalışmaların sistematik olarak düzenlenmesi planlama süreci ile gerçekleştirilmektedir. Planlama tüm yönetim süreçlerinde oldukça önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir. Planlama süreci içerisinde çalışanların hangi işler yapacağı kaynakların nerede ve ne şekilde kullanılacağı ile ilgili bilgiler elde edilmektedir. Planlanmamış bir yönetim sürecinde çeşitli riskler ve problemlerle karşılaşmak olası bir durumdur. Bu nedenle eğitim öğretim programları ile ilgili planlama yapılarak okul yönetim süreçlerinin gerçekleştirilmesi beklenmektedir (Bozdağın, 2018:52-66).

Okul yönetim sürecinde planlama uygulamaları konusunda okul yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Okul yöneticileri okul içerisindeki eğitim öğretim etkinlikleri ile ilgili planlamalar gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda eğitim öğretim uygulamaları ile ilgili öğretmenler de planlama gerçekleştirmektedir. Amaçlara erişme konusunda kıt kaynakları en akılcı biçimde kullanmak, gereksinimlere yanıt vermek, planlama basamağı ile mümkün olmaktadır. Planlama uygulaması ile birlikte kayıpların azaltılması, zaman kazanma, hedefine

yönelik faaliyetler geliştirme, denetim ve değerlendirme süreçlerine zamanında gerçekleştirme gibi uygulamalar yapılmaktadır. Aynı zamanda planlama süreci kurum ile ilgili geleceğe yönelik düşünme becerisini geliştirmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Sadece okul yönetimi sürecinde değil diğer yönetim süreçlerinde de planlama ile birlikte yönetim faaliyetleri gerçekleştirilmektedir ( Bozkurt, 2017:85-121).

### **2.1.2.2.3. Örgütlenme**

Okul yönetim sürecinde karakter ve kültür olarak birbirinden farklı çok sayıda personel bir arada ortak bir hedefi gerçekleştirme doğrultusunda çalışma yürütmektedir. Okul yönetim sürecinde çatışmaların en aza indirgenmesi, hedeflere belirlenen zamanda ulaşılması, kaynakların doğru bir şekilde kullanılması, örgütlenme basamağı ile ilişkilendirilmektedir. Okul yönetiminde başarılı bir örgütün kurulması iş bölümünü ve görev tanımlamasını kolaylaştırmaktadır. Mevcut örgütsel yapı, örgüt yöneticilerinin süreç içerisinde ortaya çıkan durumları gözlemlemesini kolaylaştırmaktadır. Yöneticilerden beklenen hedeflere uygun olarak iş bölümü yapmayan görev tanımı oluşturma, etik kuralları göz önünde bulundurarak yönetim faaliyetlerini gerçekleştirmek, katılımcılarla iş birliği içerisinde çalışmak şeklinde ifade edilmektedir (Balıkçı, 2020:2426-2447).

Örgütsel yapılar ile ilgili tasarlama yapılırken farklı işlere dair alt bölümlerinin oluşturulması, işlerin gruplandırılması, verimli yönetici olma konusunda denetim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, raporlama yapılması çalışan ve kurum ile ilgili derecelendirme yapılması gibi uygulamalar göz önünde bulundurulmaktadır. Örgütlenme, kurum içerisinde hedeflerin gerçekleştirilmesi noktasında tüm paydaşların harekete geçmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda tüm çalışanların yetki ve sorumluluklar dahilinde çalışma ortamı oluşturmaktadır. Topluluk halinde çalışılan kurumlarda örgütlenme faaliyetleri olmazsa olmaz olgulardan biri sayılabilir. Örgütlenme ile birlikte yönetici ve personel arasındaki iletişim, personeller arasındaki çatışma düzeyleri en aza indirmek, hedeflerin gerçekleştirilmesi, kurumun kaynaklarının hedefine uygun olarak kullanımı şeklindedir. Bu nedenle sadece okul yönetimi içerisinde değil, tüm yönetim faaliyetlerinde örgütlenme çalışmaları gerçekleştirilmektedir (Demir, 2003:135-161).

### **2.1.2.2.4. İletişim**

Okul yönetim uygulamalarının sürekliliği ve veriminin artması noktasında en önemli unsurlardan birisi iletişim olarak tanımlanmaktadır. İletişim, insanlar arasında anlaşmayı



sağlayan en önemli araçlardan birisidir. Örgütün devamlılığı için iletişim faktörlerinin üzerinde durulması gerekmektedir. Örgüt içerisinde iletişimdeki eksiklik örgütsel eylemlerde başarısızlığı meydana getirmektedir. İnfomal ilişkilerinin kendini hissettirme, eğitim örgütlerinde hedefleri geliştirme, güven ortamı oluşturma, paylaşımı arttırma, geriye dönük dönüt alma yöneticilerden beklenen iletişim faaliyetleri olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle okul yönetimi içerisinde yöneticilerin iletişim faaliyetlerini geliştirici yönde çalışmalar yapması beklenmektedir (Bozkurt, 2017:85-124).

Örgütlerde iletişimi üst noktaya taşıma açısından farklılıkları kabul etme, kendini tanıma, dönüt alma, iyi bir dinleyici olma gibi becerilere sahip olunması gerekmektedir. Aynı zamanda iletişim becerilerinin gelişmesi ile birlikte kurumun başarı ve verim düzeylerinin de arttığı bilinmektedir. Bu nedenle özellikle okul yönetimi içerisinde iletişim faaliyetlerine önem verilmeli, iletişim becerilerini geliştirici yönde uygulamalar yapılmalıdır. Okul yöneticisi ve öğretmenler arasında veya öğretmenler ve öğrenciler arasındaki iletişim düzeylerinin yüksek olması okul yönetim faaliyetlerinin kolay bir şekilde uygulanmasını sağlamaktadır (Gündüz ve Can, 2013: 419-466).

#### **2.1.2.2.5. Eşgüdümleme**

Kurum içerisinde yöneticilerden eşgüdümleme yöntemi ile beklenen birimler arasında adaptasyon ve iş birliğini sağlayacak düzenlemeler yapması beklenmektedir. Okul yönetimi içerisinde örgütsel kültürün oluşabilmesi için iş birliği ve uyum gibi faktörlerin olması beklenmektedir. Eşgüdümleme faaliyetleri ile birlikte kurum içerisinde hedeflere yönelik uygulamalar hızlanmaktadır. Eşgüdümleme örgütün işleyiş için oldukça önemli bir uygulamadır. Örgütten hizmet alan kişilerin örgüte güven duymaları için eşgüdümleme uygulamalarının gerçekleşmesi gerekmektedir (Demir, 2003: 135-161).

Okul yönetimi içerisinde eşgüdümleme faaliyeti konusunda görevli olan kişi okul yöneticisidir. Okul yöneticisi de hem öğretmenler hem de öğrenciler ile koordinasyon sağlayarak sistemli ve pratik eğitim öğretim hizmetleri gerçekleştirmelidir. Eşgüdümleme faaliyetleri literatürde dikey, yatay veya çapraz şekilde incelenmektedir. Eşgüdümleme ile birlikte örgütün ve örgütsel işlerin sürekliliği kaynakların etkili ve verimli kullanılması doğru kararların verilmesi örgüt içerisinde iş birliği ve yardımlaşma faaliyetlerinin gerçekleşmesi, örgüt içerisinde herkesin birbirinden ve yapmış olduğu işten haberdar olması gibi faydalar sağlamaktadır (Girgin, 2019: 384-408).

#### **2.1.2.2.6. Etkileme**

Bir yöneticiden beklenen temel görev örgüt içerisindeki kişileri etkilemek ayrıca onları belirli bir hedef için harekete geçirmektir. Bu nedenle yöneticilerden genellikle liderlik özelliklerine sahip olmaları beklenmektedir. Örgüt üyelerinin verilen görevden ne anladıkları veya göreve bakış açıları ile ilgili etki durumu yöneticinin birinci görevidir. Yöneticiler örgüt hedefleri doğrultusunda verilen görevleri istenilen nitelikte yapmalıdır. Bu görevleri gerçekleştirirken ikna, danışma, güdüleme, kendini sevdirmeye, koalisyon, kişisel çekicilik gibi özelliklere sahip olması beklenmektedir (Türk ve Aydoğan, 2008: 167-184).

Yöneticilerin örgüt içerisinde çalışanları etkilemesi personellerin motivasyonlarını arttırmada ve kurumun sürekliliğini sağlama konusunda kritik bir etkiye sahiptir. Yöneticiler işletme içerisinde en tepede bulunan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Yöneticiler mevkiisini ve statüsünü çalışanların motivasyonunu arttırmak ve performansını yükseltmeye yönelik kullanmalıdır. Bu nedenle çalışanların istek ve ihtiyaçlarını dinleyerek çalışanlara etkileyecek faaliyetler gerçekleştirmelidir (Büte ve Balcı, 2010: 485-511).

Çalışanların yöneticileri rol model olarak aldığı kurumlarda yöneticiler hem dış görünüş hem iletişim becerileri hem de yapmış olduğu faaliyetler ile birlikte personelleri ve paylaşımları etkilemelidir. Bu nedenle yöneticilerden karizmatik etkileşimci ve demokratik liderlik özelliklerine sahip olması beklenmektedir (Yılmaz, 2011: 143-166).

#### **2.1.2.2.7. Değerlendirme**

Yönetim süreçleri sonunda yönetim faaliyetleri ne oranda başarılı olduğunu belirlemeye yönelik yapılan tüm denetimler ve çalışmalar değerlendirme süreci olarak ifade edilmektedir. Değerlendirme basamağı klasik olarak teknik yönünü ağırlıklı şekilde olabileceği gibi günümüz anlayışında rehberlik ve odaklı çalışmalar dahilinde gerçekleştirilebilmektedir. Yöneticilerin değerlendirecekleri duruma göre uzmanlar ile iş birliği içerisinde çalışması oldukça önemlidir. Mevcut olan veya saptanan durumun özelliğine göre çağdaş eğitim denetimindeki hedef bilimsel, işbirlikçi, çözümleyici, güdüleyici, geçmişe ve geleceğe yönelik öğrenme-öğretme süreçlerinin gelişmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 149-166).

Okul yönetimi faaliyetlerindeki temel hedef; kurumlarda eğitim öğretim faaliyetlerinin verimli ve amacına uygun ve sürekli bir şekilde gerçekleştirilmesidir. Okul yöneticilerinin gözlem ve değerlendirme sürecindeki tutum ve davranışları personel geliştirme programlarının uygulanması açısından yararlı olmaktadır. Okul yönetim süreçlerindeki

değerlendirme basamağında hem öğretmenlerin başarısı hem de öğrencilerin akademik başarısı üzerine bir değerlendirme gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle okul yönetiminde düzenli aralıklarla denetim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği bilinmektedir. Okul yönetimi içerisinde değerlendirme süreçlerinin gerçekleştirilmesi, okulun istek ve ihtiyaçlarının ortaya çıkarılması, okulda meydana gelen hataların veya eksikliklerin belirlenmesi açısından kritik bir öneme sahiptir (Hoy ve Miskel, 2012: 16-20).

Kurum içerisinde uygulanan politikalar, fonksiyonlar, örgütsel yapılar ve kademeler ile ilgili bilgi sahibi olunması açısından değerlendirme sürecine ihtiyaç duyulmaktadır. Okul yönetimindeki değerlendirme sonucunda eğitim-öğretim uygulama yöntemleri, okulun fiziki olanakları, çalışma şartları, personel kaynağı, çevredeki mevcut yapı, öğrenciler ve öğretmenlerin beklentileri gibi konular hakkında bilgi sahibi olunmaktadır. Bu nedenle okul yöneticilerinin değerlendirme süreçlerini uzmanlardan yardım alarak gerçekleştirmesi ve raporlaması önerilmektedir (Saruhan, 2012: 2-35).

## **2.2. Covid-19 ve Eğitim**

Covid-19 ilk defa 2019 yılı Aralık ayında Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan kısa zaman içinde tüm dünyayı etkisi altına alan salgın hastalıktır. Covid-19 salgın hastalığı ile birlikte tüm dünya genelinde insan sağlığını korumaya yönelik önlemler alınmaya başlamıştır. Covid-19 salgın hastalığı ülkemizde ve dünyada sosyal hayat, ekonomi, sağlık, iş hayatı ve daha birçok alanda çeşitli değişikliklerin meydana gelmesine neden olmuştur. Dünya Sağlık Örgütü 11 Şubat 2020 tarihinde Covid-19 salgın hastalığını pandemi olarak ilan etmiştir. Böylelikle tüm dünya genelinde pandemi ile mücadeleye yönelik çeşitli önlemler alınmaya başlamıştır (Muradoğlu, 2020: 1-14).

Covid-19 pandemi sebebiyle kısa sürede tüm sektörler olumsuz yönde etkilenmiştir. Aynı zamanda salgın sonrasında sosyal hayatta veya iş hayatında meydana gelecek değişiklikler ile ilgili tahmin yürütmek oldukça zorlaşmıştır. Pandemi ile birlikte insanlar teknolojinin kullanılması yoluyla ticaret ve iş hayatının yürütülebileceği daha iyi fikir yürütmeye başlamışlardır. Teknolojik gelişimlerin pandemi gibi durumlara çözüm bulmak amacıyla etkili olarak kullanılabilmesi gözler önüne serilmiştir. Pandemi sonrasında dünyada rekabet kavramının teknoloji kaynaklı araçlar üzerinden yürüyeceği ile ilgili bilgi paylaşımları yapılmıştır (Güven, 2020: 13-27).

Covid-19 pandemisi eğitim hayatı üzerinde büyük değişikliklerin olmasına neden olmuştur. Toplum sağlığını korumaya yönelik alınan önlemlerden birisi de fiziki eğitim öğretime ara verilmesidir. Bu dönem içerisinde Çevrimiçi-ağ tabanlı uzaktan eğitim programları ile eğitim-öğretim hizmeti sunulmuştur. Covid-19 salgını dünya genelindeki çoğu ülkeleri etkileyen bir hastalık olarak tanımlanmıştır. Fakat bu etkilerin büyüklüğü ülkeler arasında farklılık göstermiştir. Bunun temel sebebi ülkelerin Covid-19 kapsamında almış olduğu önlemlerdir. Bazı ülkeler Covid-19 salgınının yayılmaması için çok sıkı önlemler alarak ölüm oranlarında ve vaka sayılarında azalmaların meydana gelmesini sağlamıştır. Bazı ülkeler ise diğerlerinden daha kötü etkilenmiştir. Burada hükümetin uyguladığı politika önemli olarak değerlendirilmektedir (Özdemir, 2020: 528-529).

Pandeminin kontrol edilmesi hedefi ile ülkelerin farklı müdahalelerde bulunması oldukça önemli bir konudur. Bu müdahaleler arasında okulların kapanması, işyerlerinin kapatılması, halka açık toplantılar ve etkinliklerini iptal edilmesi, toplu taşıma araçları ile ilgili düzenlemelerin yapılması, sokağa çıkma yasaklarının belirlenmesi, toplumu bilgilendirecek çeşitli kampanyaların yapılması, temaslı izlem kapsamı ve devamlı olarak Covid-19 testi uygulaması şeklinde ifade edilmektedir (Balcı, 2020: 75-85). Aşağıdaki şekilde Covid-19 salgını döneminde ülkelerin okulların kapanış verileri ile ilgili şema verilmiştir.

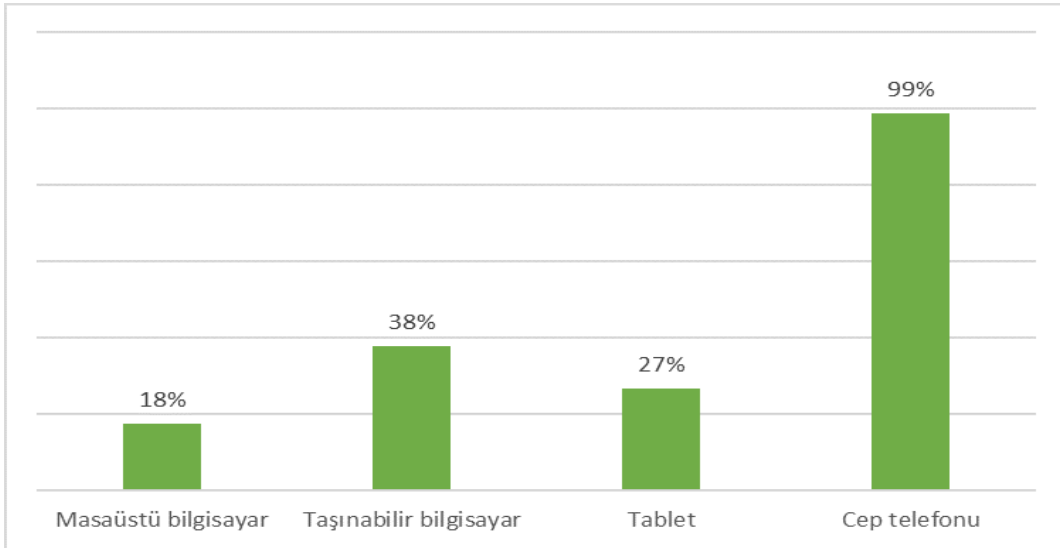


Şekil 2.1 Dünya Genelinde Okulların Kapanış Durumu (Türk Tabipleri Birliği Covid-19 İzleme Kurulu, 2020)

Bilişim teknolojileri destekli uzaktan eğitim uygulamalarının yaygınlaşması dezavantajlı bireylerin bilgi ve iletişim en kolay bir şekilde ulaşması eğitimde fırsat eşitliği zaman ve mekan sınırlarının kaldırılması gibi önemli fırsatlar doğurmuştur. Aynı zamanda

toplum içerisindeki sosyoekonomik farklılıklardan kaynaklı eğitimsizlik problemlerinin de ortadan kalkmasına neden olmuştur. Uzaktan eğitim genel olarak kişinin kendi tercihleri doğrultusunda eğitim alabilmesini sağlayan bir sistemdir. Ülkemizde uzaktan eğitim ile ilgili gelişmeler teknolojinin gelişmesine bağlı olarak sürekli olarak artmaktadır. Özellikle son dönemlerde Covid-19 salgın hastalığı nedeniyle ülkemizde uzaktan eğitim oldukça popüler hale gelmiştir (Bayburtlu, 2020: 131-151).

Covid-19 salgın hastalığı nedeniyle örgün öğretime ara verilmesi nedeniyle tüm eğitim kademelerinde uzaktan eğitim uygulamaları kullanılmaktadır. Covid-19 salgını ile beraber tüm dünyada ülkeler eğitim konusu ile ilgili öğretmenin devamını sağlama, mevcut teknolojiyi hızlı bir şekilde kullanma, yeterli altyapıyı sağlama, alternatif öğretim programları oluşturma gibi konularda çalışmalar başlatmışlardır. Eğitimde öğrenciler arasındaki uçurumu kapatmak için uzaktan eğitim uygulamalarına yönelim başlamıştır. Tüm dünya genelinde görülen pandeminin uzaktan eğitime etkileri ülkemizde de görülmüştür. Okulların kapanarak evde eğitim uygulamasına geçilmesi ile tüm lise, ortaokul, ilkokul ve üniversite öğrencileri EBA, TRT TV, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilişim ağı üzerinden takip etmeye başlamışlardır (TUİK).

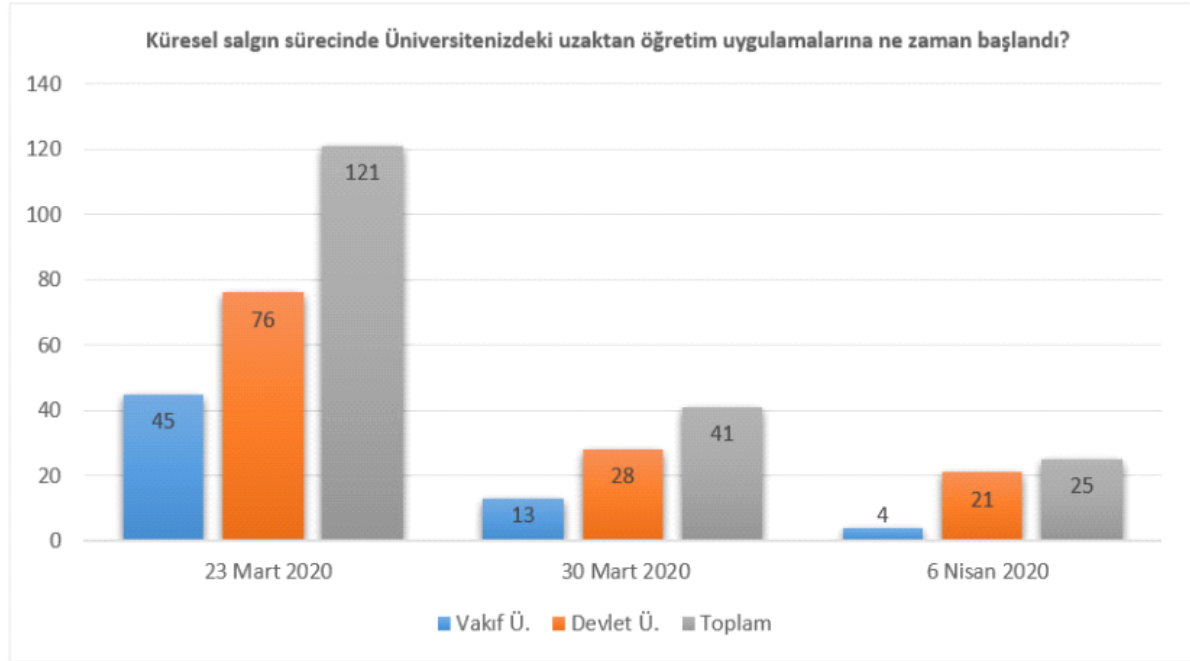


Şekil 2.2 Ülkemizde Bilişim Teknoloji Kullanım Sıklığı (TUİK).

Bu süreç içerisinde kişilerin sosyoekonomik düzeylerindeki farklılıklar, bilişim teknolojilerine erişimi ve kullanımları da farklılık yaratmıştır. TUİK verileri incelendiğinde; ülkemizde hanelerin %49.1 ADSL, %86.9'u fiber veya kablolu internet ile bilişim ağları ile bağlantı kurmaktadır. Ülkemizde uzaktan eğitimin kullanım oranları gün geçtikçe artmaktadır.

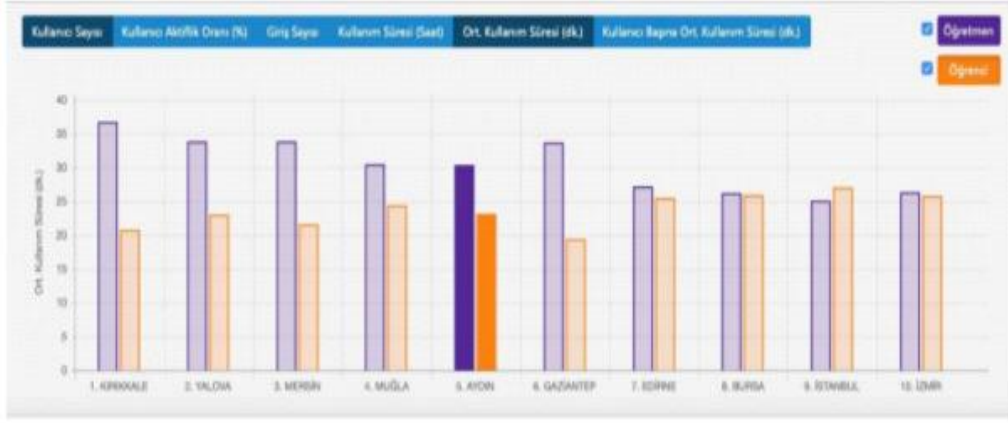
Ancak en büyük artış Covid-19 döneminde gerçekleşmiştir. Uzaktan eğitimin kullanım oranları hanelerde ki internet erişimleri ile paralellik göstermektedir.

Uzaktan eğitimin özellikle son dönemlerde sıklıkla kullanılması uzaktan eğitim konusu ile ilgili internet tabanlı problemleri ve öğretmenlerin uzaktan eğitim uygulamaları konusundaki tecrübeye bağlı yaşadıkları problemlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ancak yine de Covid-19 sürecinde eğitimin aksamaması adına uzaktan eğitim faaliyetleri aktif bir şekilde kullanılmaktadır. Aşağıda küresel salgında uzaktan eğitim kullanım oranları verilmiştir (TUİK)



Şekil 2.3 Ülkemizde Uzaktan Eğitim Kullanım Sıklığı (TUİK).

Günümüzde İlköğretim ve ortaöğretim öğrencilerinin EBA uygulamasını kullanarak ders içeriklerini takip ettikleri aynı zamanda ders ile ilgili resim video ve çeşitli çalışmalarını takip ettikleri bilinmektedir. Ülkemizde uzaktan eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi fırsat eşitliği sağlamıştır. Aşağıdaki grafikte ülkemizde bazı illerde EBA kullanım sıklıkları verilmiştir.



Şekil 2.4 İllere Göre EBA Kullanım Sıklığı (MEB)

Dünya üzerinde meydana gelen teknolojik gelişmeler toplumsal yaşamın her alanında kendini göstermeye başlamıştır. Bu gelişmelerden etkilenen alanlardan birisi de kuşkusuz eğitim alanıdır. Eğitim alanı içerisinde geçmişten bugüne çok sayıda değişim ve gelişim meydana gelmiştir. Eğitim sürekli olarak bilgilerin güncellendiği yeni teknolojilerin entegre edildiği bir alan haline gelmiştir. Geçmiş dönemlerde eğitim alanında geleneksel eğitim modelleri kullanılmaktaydı. Ancak günümüzde teknolojinin gelişmesi ile birlikte teknolojik cihazlar ve teknolojik platformlar eğitim alanı içerisinde kullanılmaktadır. İnternetin keşfedilmesi ve teknolojinin gelişmesi ile beraber tüm insanlar bilgiye ve iletişime kolaylıkla ulaşmaktadırlar. Dünya genelinde eğitimin internet tabanlı platformlardan yapılması ve bilgiye kolay ulaşılması dünyadaki toplulukların eğitim seviyelerinin artmasına ve ülkenin kalkınmasına katkıda bulunmaktadır. Teknolojinin eğitim alanındaki en önemli adımlarından birisi uzaktan eğitim uygulamalarıdır (Elcil ve Şahiner, 2014: 21-33).

Uzaktan eğitim uygulamaları internetin keşfedilmesinden sonra eğitim alanında atılan en önemli adımlardan birisi olarak ifade edilmektedir. Uzaktan eğitim uygulamaları hem öğrenciler hem de öğretmenler için esnek eğitim ortamlarının oluşmasına neden olmuştur. Aynı zamanda öğrencilerin bireysel öğrenme yeteneklerinin gelişmesine önemli derecede katkıda bulunmuştur. Uzaktan eğitim faaliyetlerinin hem öğrenciler hem de öğretmenler için birçok avantajı bulunmaktadır. Uzaktan eğitim uygulamalarının önemi günümüzde Covid-19 salgın hastalığının ortaya çıkmasıyla oldukça popüler hale gelmiştir. Covid-19 salgın hastalığı nedeniyle eğitim kurumlarında örgün eğitime ara verilmesi nedeniyle uzaktan eğitim uygulamaları aktif olarak kullanılmaktadır. Uzaktan eğitim ile ilgili olarak ülkemizde internet altyapılarının yeterince gelişmiş olmaması, öğretmenlerin uzaktan eğitim platformları ile ilgili

yeterli tecrübelerinin bulunmaması gibi nedenlerden dolayı birçok aksaklıkların yaşandığı da bilinmektedir (Bayburtlu, 2020: 131-151).

Covid-19 salgını dünya genelindeki tüm kıtalarda ve ülkelerde öğrencileri etkileyerek tarihteki en büyük eğitim kesintisine sebep olmuştur. Pandeminin ilan edilmesi ile birlikte örgün eğitimdeki öğrencilerin hepsi yaygın eğitim dönemine geçiş yapmıştır. Okul öncesi eğitimden yükseköğretime kadar tüm öğrenciler ve öğretmenler Covid-19 salgınından evrensel düzeyde etkilenmiştir. Pandemi döneminde ülkemizde EBA gibi uzaktan eğitim programları ile öğrenciler eğitimlerine devam etmişlerdir. Pandemi süreci içerisinde eğitimde teknolojinin kullanımında büyük bir artış yaşanmıştır (Balcı, 2020: 75-85).

Teknolojilerin toplum yaşamını kolaylaştırdığı bilindiği bir gerçektir. Ancak Covid-19 süreci içerisinde öğrencilerin ve öğretmenlerin hayatında teknolojik cihazların önemi daha fazla artmıştır. Eğitim ve teknolojinin öneminin artması ile beraber bu bilgi ve teknolojiye ulaşanlar ve ulaşamayanlar arasında dijital eşitsizlik durumu da meydana gelmiştir. Ülke genelinde internet altyapısının yeterli düzeyde olmaması sistemsel problemler yaşanmasına neden olmuştur. Pandemi süreci içerisinde uzaktan eğitim programlarından yararlanamayan öğrencilerde telafi edilmesi oldukça zor öğrenme kayıpları ve eksikliklerin oluşması beklenmektedir. Bu durum ülkemizdeki eğitim sistemini olumsuz yönde etkileyecektir. Öğrenme kayıplarının dezavantajlı olan öğrencilerde daha fazla görüldüğü gözlemlenmektedir. Aynı zamanda öğrencilerin sosyal ve duygusal gelişimleri Covid-19 pandemisi içinde olumsuz yönde etkilenmiştir (Sarıoğlan vd., 2020: 371-394).

Covid-19 salgınının devam etmesi ile birlikte öğrencilerin fiziksel olarak hareket etmemeleri sosyal ilişkiler kurmaları nedeniyle uzun vadede önemli ruhsal ve sağlık problemlerinin ortaya çıkması beklenmektedir. Aynı zamanda okul içinde yapılan etkinliklere katılamama gibi durumlar ile ilgili temel beceriler de eksikliklerin meydana gelmesi beklenmektedir. Burada Covid-19 sürecinde uzaktan eğitim uygulamalarının öğrencilerin ihtiyaçlarına uygun olarak düzenlenmesi ve internet altyapısını iyileştirici çalışmaların yapılması gerekmektedir. Eğitimde teknolojinin kullanılması öğrenciler arasında eğitim eşitliğinin sağlanması oldukça önemli bir konudur. Bu dönem içerisinde öğrencilerin yeni teknolojik cihazları bulundurup bulundurmama durumları, evlerinde internet bağlantısının olması gibi etkenler büyük önem taşımaktadır (Ünal, 2020: 343-369).

Teknolojinin kullanımının bir hedef haline getirilmesi öğrenme süreçlerinde teknolojinin varlığını ortaya koymaktadır. Teknolojiye eşit koşullarda erişim söz konusu olduğunda öğrencilerin eğitim eşitliği sağlanacaktır. Ülkemizde uzaktan eğitim uygulamaları



ile ilgili çok ciddi sınırlamaların olduğu bilinmektedir. Öğrencilerin Covid-19 süreci içerisinde internet altyapısı ve çeşitli sebeplere bağlı olarak EBA'ya giriş yapamadıkları bilinmektedir. Aynı zamanda EBA TV üzerinden sunulan ders programlarının öğrencileri ne şekilde konsantre edeceği ebeveynlerin öğrencilerin öğrenme desteğini ne kadar sağlayabileceği ile ilgili herhangi bir çalışma yapılmamıştır. Uzaktan eğitim süreci içerisinde ağırlıklı olarak öğrencilere velilerin ve öğretmenlerin desteği önemlidir ([https://www.ttb.org.tr/kutuphane/covid19-rapor\\_6.pdf](https://www.ttb.org.tr/kutuphane/covid19-rapor_6.pdf)).

Televizyonla uzaktan eğitim uygulamalarında öğretmen öğrenci etkileşiminin olmaması sebebiyle uzaktan eğitim uygulamaları daha fazla tercih edilmektedir. Pandemi şartları ile ilgili olarak toplum sağlığını korumaya yönelik önlemler konusunda öğrencilerin eğitim psikolojileri ve öğrencilerin fırsat eşitlikleri oldukça önemlidir. Pandemi süreci içerisinde akademik başarılarını sınıf tabanlı gelişimleri ile ilgili çalışmalar incelendiğinde öğretim kanalları ya da uzaktan eğitimin öğrencilerin akademik başarıları üzerinde pozitif yönlü etkileri olduğu gözlemlenmiştir. Öğrencilerin uzaktan eğitim uygulamalarından tam olarak başarı elde edebilmeleri için yüksek hızda internet bağlantısı, kamera, kulaklık gibi teknolojik ekipmanları bulundurmaları gerekmektedir. Aynı zamanda ebeveynlerin uzaktan eğitim konusu ile ilgili öğrencilere destek vermesi öğrencilerin akademik başarılarına yansıtacaktır ([https://www.ttb.org.tr/kutuphane/covid19-rapor\\_6.pdf](https://www.ttb.org.tr/kutuphane/covid19-rapor_6.pdf)).

Öğrencilerin uzaktan eğitim programları ile ilgili başarılı olabilmeleri için bireysel farklılıklarından başka çift yönlü iletişim kurlmaları da önemli bir kriterdir. 2020 küresel eğitimi izleme raporu incelendiğinde pandemi döneminin eğitimde eşitsizliği derinleştirdiği ile ilgili verilere yer verilmiştir. Dünya üzerindeki ülkelerin %40'ının uzaktan eğitim programları ile ilgili eğitim sistemini kuramadıkları gözlemlenmiştir. Eğitim sistemlerinin farklı olması öğrencilerin eşit şekillerde eğitim programlarından yararlanamamaları ülkelerin eğitim sistemlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Milli Eğitim Bakanlığı 2020 örgün eğitim istatistikleri incelendiğinde; liselerin okullaşma oranlarında önemli bir düşüşün olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum özellikle ülkemizin Güneydoğu ve Doğu Anadolu bölgelerinde pandemi döneminde daha da artmıştır (Özdemir, 2020: 528-529).

Doğu Anadolu'daki ortaokullardaki %94.82 okullaşma oranı ise lisede %70.86 oranlarına düşmüştür. Güneydoğu Anadolu'nun oranına bakıldığında ortaokulda % 94.96 okullaşma oranı lisede %71.74 e gerilediği gözlemlenmiştir. Batı Marmara'da ise %87.58, Doğu Marmara'da ise %90. 82 şeklinde verilere ulaşılmıştır. Pandemi döneminde lise okullaşma oranları bakımından ülkenin Doğusu ve Batısı arasındaki fark gözlemlenmektedir

([https://www.ttb.org.tr/kutuphane/covid19-rapor\\_6.pdf](https://www.ttb.org.tr/kutuphane/covid19-rapor_6.pdf)). Uzaktan eğitim programları öğrencilerin zaman ve mekan problemi olmadan derslere devam etmelerini sağlamış olsa bile bazı kaynaklarda özellikle Covid-19 sürecinde internet alt yapı yetersizliği ve çeşitli nedenlere bağlı olarak öğrencilerin eğitimini olumsuz yönde etkilemiştir. Bu nedenlerden bazıları aşağıda maddeler halinde verilmiştir. ([https://www.ttb.org.tr/kutuphane/covid19-rapor\\_6.pdf](https://www.ttb.org.tr/kutuphane/covid19-rapor_6.pdf))

- Covid-19 sürecinde internet erişimi olmayan, laptop, bilgisayar hatta televizyonu olmayan dar gelirli ailelerin çocukları uzaktan eğitim programlarından yeterince yararlanamamıştır.
- Eba tv üzerinden yapılan ders içeriklerinden yararlanan öğrenciler evde kullanabilmeleri için destekleyici yazılı materyalleri olmadığı için öğrenciler arasında eğitim eşitsizliği meydana gelmiştir.
- Pandemi süreci içerisinde yetişkin rehberliğine ihtiyaç duyan öğrenciler evde öğrenme süreçleri ile ilgili eksiklikler yaşamıştır. Özel eğitim gören öğrenciler Covid-19 salgını sürecinde eğitim olanaklarından yeterince yararlanamamışlardır.
- Uzaktan eğitim kapsamında kullanılan ders içerikleri öğretimsel materyaller psikomotor yeterlik ve becerilere sahip olan öğrenciler için uygundur. Bu sebeple giriş özellikleri bakımından duygusal, sosyal, akademik yetersizliğe sahip öğrencilere uzaktan eğitim uygulamaları hitap etmemiştir.
- Pandemi dönemi içerisinde dezavantajlı hassas ve kırılabilir olarak değerlendirilen öğrenciler eğitim sisteminin uzaktan olması sebebiyle buldukları bölgede okullaşma oranlarında büyük bir düşüş olduğu gözlemlenmiştir.

### **2.2.1. Uzaktan Eğitim**

Uzaktan eğitim kavramı eğitim ile ilgili verilerin zaman ve mekan fark etmeden internet tabanlı platformlar üzerinden verilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Uzaktan eğitim kavramı teknoloji ile eğitimin iş birliği içerisinde öğrencilere ve öğretmenlere sunmuş olduğu bir hizmettir. Günümüzde hem yükseköğretimde, hem ilköğretimde, hem de ortaöğretimde uzaktan eğitim ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır. İletişim teknolojileri gelişmeden önce öğrenciler geleneksel eğitim yöntemine göre sadece okul alanları içerisinde eğitim görmekteydiler. Bu durum eğitim alanındaki fırsat eşitliği kavramını engellemekteydi. Uzaktan eğitim her öğrenci için fırsat eşitliği sunan, aynı zamanda tek bir platform üzerinden çok sayıda öğrencinin birbirleriyle ve öğretmenleri ile iletişim kurmasını sağlayan, zaman ve

mekan kısıtlaması olmayan bir eğitim platformu olarak ifade edilmektedir (Şahinkaya ve Kırık, 2014: 904-910).

Eğitim anlayışında teknoloji temelli dönüşümlerin en büyük örneği uzaktan eğitim kavramıdır. Uzaktan eğitim kavramı ile ilgili yapılan literatür taramalarında verilen tanımlar incelendiğinde belli bir yaş ve öğrenim düzeyi zorunluluğunun bulunmaması ve buna bağlı olarak zaman ve mekan kısıtlılığının olmaması fiziksel bir katılım zorunluluğunun aranmaması, tek merkezden eğitim planı ve sisteminin takip edilmesi gönüllülük esasına dayanması, altyapı olarak internet tabanlı bir sistemin olması şeklinde genel özellikleri verilmektedir (İşman, 2008: 20).

Kitle iletişim araçlarını kullanan ve evinde internet olan herkesin uzaktan eğitim platformlarından yararlanma durumu söz konusudur. Uzaktan eğitim kavramında öğretmen ve öğrenci arasında iki yönlü bir iletişim bulunmaktadır. Aynı zamanda uzaktan eğitim öğrencilere bireysel öğrenme imkanı da tanımaktadır. Uzaktan eğitim uygulamaları ile birlikte hem öğretmenler hem de öğrenciler teknolojik araçları kullanmaktadırlar. Uzaktan eğitimin kullanılması ile beraber eğitimdeki maliyet oranlarının düşürülmesi, her öğrenciye fırsat eşitliği sağlamaktadır. Aynı zamanda eğitimin niteliğini de bu anlamda arttırdığı rapor edilmektedir (Uslu, 2013: 10-15).

Uzaktan eğitim farklı mekanlarda bulunan öğrenci ve öğretmenlerin eğitim-öğretim faaliyetlerini gerçekleştirdikleri platformdur. Diğer bir tanımlamaya göre uzaktan eğitim geleneksel eğitim yönteminin alternatif bir modelidir. Literatür taramalarında uzaktan eğitim kavramı ile ilgili birçok tanımlamanın olduğu gözlemlenmektedir. Araştırmacılar uzaktan eğitimi genel olarak; geleneksel eğitim öğretim yöntemlerinde bulunan sınırlılıklar sebebiyle sınıf içi etkinlikleri yürütme imkanı bulunmadığı durumlarda eğitim çalışmalarını teknoloji kaynaklı veriler kullanılarak internet tabanlı platformlarda yürütülmesi şeklinde tanımlamaktadırlar (Emre, 2002: 5-11).

Uşun (2006) araştırmasında uzaktan eğitim kavramını "*kaynak ile alıcının eğitim ve öğretim süreçlerinin büyük bir bölümünde birbirlerinden uzak ortamlarda, eğitime esneklik bireysellik ve bağımsızlık özelliği kazandıran, öğrenme-öğretme süreçlerinde yazılı ve görsel materyalleri kullanan, öğrencilerin görsel-işitsel ve duyuşsal becerilerine hitap eden, öğrenme ortamlarıdır*" şeklinde tanımlamıştır. Uzaktan eğitim kavramı ile ilgili yapılan tanımlamalar incelendiğinde; belirli bir yaş grubunda olmak gerekli değildir. Belirli bir zaman diliminde bulunmak da çok gerekli değildir. Yani zaman ve mekan fark etmeden tüm insanların uzaktan eğitim platformundan yararlanması söz konusudur. Uzaktan eğitim bu

bakımdan eğitimde fırsat eşitliği sağlamaktadır. Aynı zamanda uzaktan eğitimin çok geniş kitlelere yayılım göstermesi onu küresel hale getirmiştir.

Uzaktan eğitimin gelişmesi teknolojinin gelişmesine bağlı olarak gerçekleşmiştir. Uzaktan eğitim platformları içerisinde öğrenciler için çeşitli videolar, animasyonlar, ders içerikleri ve farklı materyaller bulunmaktadır. Uzaktan eğitim uygulamaları içerisinde öğrenciler bağımsız bir şekilde eğitim öğretim faaliyetlerini gerçekleştirebilmektedirler. Uzaktan eğitim platformu içerisinde öğretmenler sadece bir yol gösterici rehber özelliği taşımaktadır. Uzaktan eğitimin gelişmesi internetin keşfedilmesi ile paralellik göstermektedir. Uzaktan eğitim uygulamaları ilk olarak mektupla öğretim yöntemine göre bulunmuştur. Zaman içerisinde mektupla öğretim derneklerin ve üniversitelerinin kurulmasına bağlı olarak uzaktan eğitim dünya genelinde yayılım göstermiştir. Günümüzde her hanede internet ve yeni teknolojik cihazlar kullanılmaktadır. Buna bağlı olarak tüm öğrenciler uzaktan eğitim faaliyetlerine ulaşabilmektedir (Işık, Işık ve Güler, 2008: 11-14).

### **2.2.2. Uzaktan Eğitim Sürecinin İşleyişi**

Uzaktan eğitim geleneksel eğitim yöntemlerinin yeterli olmadığı durumlarda alternatif bir eğitim yöntemi olarak kullanılabilir. Ülkemizin ve dünyanın nüfusu gün geçtikçe artmaktadır. Bu artışa bağlı olarak genç nüfus oranları da yükselmektedir. Artan genç nüfus oranlarına göre nitelikli öğretmen bulmak zorlaşmaktadır. Aynı zamanda artan genç nüfus için yeterli eğitim kurumlarının bulunmadığı durumlar da söz konusu olabilmektedir. Bu gibi nedenlerden dolayı uzaktan eğitim geleneksel eğitimde problemlere çözüm bulunamaması durumunda da kullanılmaktadır. Uzaktan eğitimin hem öğretmenler hem de öğrenciler açısından faydalı olabilmesi için öğretmenlerin internet tabanlı platformları kullanabiliyor olması, aynı zamanda öğrenciler için doğru ve uygulanabilir içerikleri üretebiliyor olmaları gerekmektedir. Uzaktan eğitim ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; öğretmenlerin uzaktan eğitim uygulamaları ile ilgili bilgi sahibi oldukları, aynı zamanda ülkemizde uzaktan eğitim kullanım sıklığının da gün geçtikçe arttığı gözlemlenmiştir (İşman, 2008: 20).

Uzaktan eğitim kullanımının tarihesi incelendiğinde; özellikle yükseköğretim kurumlarında uzaktan eğitim kullanımının çeşitli nedenlerle örgün eğitim alamamış yetişkinlerin uzaktan eğitim vasıtasıyla üniversite diplomaları aldıkları gözlemlenmektedir. Özellikle yetişkinlerde mesleki pozisyonlar ve zaman darlığı nedeniyle uzaktan eğitimin oldukça faydalı olduğu yapılan çalışmalar sonucunda gözlemlenmiştir. Yaşadığımız teknoloji çağında her birey bilgisayar ve akıllı telefon kullanmaktadır ve dolayısıyla internet kullanımı

da gün geçtikçe yaygın hale gelmektedir. Bu anlamda uzaktan eğitim uygulamaları toplumun eğitim alması konusunda insanlara oldukça fazla kolaylık sağlamaktadır. Uzaktan eğitim geleneksel eğitimin alternatif bir yöntemi olarak ifade edilmektedir. Geleneksel eğitimin bir alternatifi olarak uzaktan eğitimin kullanılmasının çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Bu sebepler aşağıda maddeler halinde ifade edilmiştir; (Karaduman, 2009: 14-20).

- Ülkemizin ve dünya nüfusunun giderek artması öğrenci sayılarının da artmasına neden olmuştur. Bu nedenle eğitim-öğretim alanlarının yetersiz kalması uzaktan eğitim uygulamalarına yönelimi arttırmıştır.
- Artan öğrenci sayısına bağlı olarak nitelikli öğretmen sayılarının az olması uzaktan eğitim uygulamaları tercih sebepleri arasındadır.
- Ülkemizin her bölgesinde ki eğitim kurumları eşit olarak dağılmamıştır ve buna bağlı olarak belli bölgelerde eğitim kurumları yetersizliğine bağlı eğitim ihtiyaçları söz konusudur. Bu ihtiyaçların giderilebilmesi için uzaktan eğitim uygulamalarının kullanılması bir sorumluluk haline gelmiştir.
- Yetişkinlerin iş istihdamı veya akademik kariyer için yükseköğretim kurumlarında uzaktan eğitime ilgi duymaları önemli bir neden olarak rapor edilmektedir.
- Yeni teknoloji uygulamalarının eğitim alanlarında sıklıkla kullanılması teknolojiye ve küreselleşmeye adaptasyon sağlama durumumuz uzaktan eğitime olan ilgiyi arttırmıştır.
- Uzaktan eğitim faaliyetlerinde örgün eğitimde uygulanan plan ve programların düzenli olarak uygulanması öğrenciler ve öğretmenler tarafından faydalı olmuştur.
- İnternet kullanma yaş oranlarının gün geçtikçe düşmesi ve internet kullanıcılarının artması uzaktan eğitime olan yönelimi arttırmıştır.
- Uzaktan eğitimde formal eğitim ile ilgili aynı içerik ve paylaşımların yapılması şeklinde ifade edilmektedir.

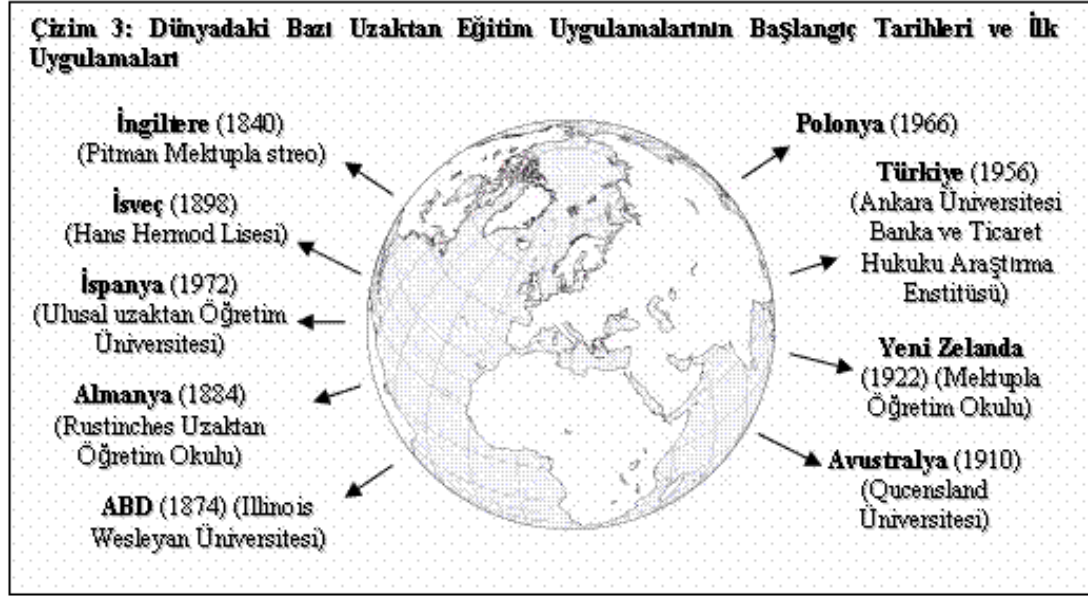
Uzaktan eğitim hem öğretmen hem de öğrenci için çok sayıda faydası olan bir alternatif eğitim modelidir. Uzaktan eğitim faaliyetlerinin ülkemizde gelişebilmesi için internet altyapısının geliştirilmesi, öğretmenlerin uzaktan eğitim konusunda hizmet içi eğitimlerinin verilmesi ve uzaktan eğitim platformunun çeşitli video, resim, etkinlik ve ders içerikleri ile zenginleştirilmesi gerekmektedir (Algan, 1996: 11-30).

Geçmişten bugüne eğitim sistemi ile ilgili birçok gelişmenin meydana geldiği bilinmektedir. Teknolojinin gelişmesi ile birlikte eğitim alanında uzaktan eğitim adı altında

dijital geri dönüşüm yaşanmıştır. 1700'lü yıllarda ilk defa ortaya çıkan uzaktan eğitim yönteminin ilk uygulamaları mektupla eğitim şeklinde başlamıştır. 20 Mart 1728 yılında Boston gazetesi mektupla senato derslerinin verileceğine dair bildiri yayınlamıştır. 1833 yılında ise İsveç gazetesinde mektupla yazılı anlatım derslerinin verileceği ile ilgili ilan yayınlanmıştır. Mektup ile öğretim yöntemi basit anlamı ile uzaktan eğitimin ilk adımlarını atmıştır. Fakat uzaktan eğitimin tarihçesi ile ilgili yapılan literatür taramalarında uzaktan eğitim uygulamalarının mektup ile yapılıp yapılmadığına dair herhangi bir veri bulunmamaktadır (Odabaş, 2003: 22-36).

Literatür taramalarında ilk uzaktan eğitim yönteminin 1840 yılında İngiltere'de ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Aynı zamanda 1840 yılında İngiltere'de uzaktan eğitimin Isaac Prizma'nın mektupla sanat öğrenmesi ile başladığı ile ilgili bilgiler mevcuttur. Uzaktan eğitim ile öğrenme konusu ile ilgili ilk çalışma yapan ülke İngiltere olarak bilinmektedir. Hitman'ın uzaktan eğitim denemeleri, uzaktan eğitim uygulamaları ile ilgili toplum tarafından bir fikir oluşmasını sağlamıştır. 1894 yılında İngiltere'de aday öğretmen sertifikaları basılarak aday öğretmenlerin kendi aralarında mektup yöntemi ile iletişim kurmaları sağlanmıştır. İngiltere'de yaşanmış olan bu uzaktan eğitim denemeleri 1971 yılında açık üniversitenin kurulmasına zemin hazırlamıştır. Uzaktan eğitim ile ilgili girişimlerde bulunan bir diğer ülke Amerika'dır. 1873 yılında Evde Çalışmayı Destekleme Derneği'nin kurulması ile Amerika'da ilk uzaktan eğitim denemeleri başlamıştır. Aynı zamanda 1874 yılında uzaktan eğitim veren lisans ve yüksek lisans derecelerinin alınabildiği üniversitelerin kurulduğu da verilen bilgiler arasındadır (Uşun, 2006: 11-12).

Ülkemizde uzaktan eğitimin tarihsel gelişimi 1956 yılında Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü bankalarda çalışan kişilerin mektup yoluyla uzaktan öğretim tekniği kullanmaları ile başlamıştır. Ülkemizdeki uzaktan eğitim alanındaki ilk girişim olarak kabul edilen bu adım mektupla öğretim uygulamasıdır. Milli Eğitim Bakanlığınca mektupla öğretim uygulaması kabul edilmiş ve mektupla eğitim çalışmaları desteklenmiştir. Mektupla öğretim yönteminde 1959 yılında somut bir adım atılarak mektupla öğretim merkezi kurulmuştur. 1966 yılında ise kurumsal bir hale gelen Mektupla Öğretim ve Teknik Yayınlar Genel Müdürlüğü okula devam edemeyen çocuklar ve Mesleki Teknik Okulları dışarıdan bitirmek isteyen yetişkinler için farklı konularda eğitim alanları açmışlardır (Odabaş, 2003: 22-36).



Şekil 2.5 Dünyada uzaktan eğitim tarihçesi (Turhan, 2005)

Uzaktan eğitim konusunda ülkemizde ciddi anlamda atılan adım 1966 yılında Mektupla Öğretim ve Teknik Yayınlar Genel Müdürlüğü'nün açılması şeklinde rapor edilmektedir. Uzaktan eğitim yöntemi için ülkemizde hem Milli Eğitim Bakanlığı hem de Yüksek Öğretim Kurumu çeşitli çalışmalar gerçekleştirmiştir. Günümüzde hem yükseköğretimde hem de ortaöğretimde öğrenciler uzaktan eğitim uygulamalarını kullanarak eğitimlerine devam edebilmektedir (Turhan, 2005: 24).

Uzaktan Eğitim Yüksek Öğretim alanında açıköğretim programları ve örgün öğretim programları ile birlikte 1981 yılına kadar çalışmalarına devam ettirmiştir. 2547 sayılı Yükseköğretim yasası ile birlikte uzaktan eğitim uygulamaları üniversitelerin inisiyatifine bırakılmıştır. Buna bağlı olarak Anadolu Üniversitesi uzaktan eğitim uygulamalarına ek yüksek öğretimler de başlatmıştır. Günümüzde hala daha birçok yetişkin Anadolu Üniversitesi'nin çeşitli programlarında uzaktan eğitim uygulamalarına katılım göstermektedir (Perkmen ve Tezci, 2011: 30-34).

Ülkemiz diğer Avrupa ülkelerine nazaran uzaktan eğitim faaliyetleri ile geç tanışmış olsa bile yeni teknolojiye adaptasyon sağlamış ve tüm eğitim seviyelerinde uzaktan eğitim uygulamalarını aktif bir şekilde kullanmaya başlamıştır. Ülkemizde mektup ile eğitim sistemi ile başlayan uzaktan eğitim anlayışı TRT'nin televizyon yayınları, radyo programları aracılığı ile yaygınlık kazanmıştır. Günümüzde internetin eğitimde kullanılması ile birlikte yeni

teknoloji çizgisini yakalayarak ülke içerisinde alternatif eğitim modeli benimsenmiştir (Balay, 2004: 61-82).

### **2.3. Covid-19 ve Kriz**

Covid-19 ilk defa 2019 yılı Aralık ayında Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan kısa zaman içinde tüm dünyayı etkisi altına alan salgın hastalıktır (Güven, 2020). Covid-19 salgın hastalığı ile birlikte tüm dünya genelinde insan sağlığını korumaya yönelik önlemler alınmaya başlamıştır. Covid-19 salgın hastalığı ülkemizde ve dünyada sosyal hayat, ekonomi, sağlık, iş hayatı ve daha birçok alanda çeşitli değişikliklerin meydana gelmesine neden olmuştur. Dünya Sağlık Örgütü 11 Şubat 2020 tarihinde Covid-19 salgın hastalığını pandemi olarak ilan etmiştir. Böylelikle tüm dünya genelinde pandemi ile mücadeleye yönelik çeşitli önlemler alınmaya başlamıştır. Koronavirüs sebebiyle kısa sürede tüm sektörler olumsuz yönde etkilenmiştir. Aynı zamanda salgın sonrasında sosyal hayatta veya iş hayatında meydana gelecek değişiklikler ile ilgili tahmin yürütmek oldukça zor olmuştur. Covid-19 salgın hastalığı ile birlikte insanlar teknolojinin kullanılarak ticaret ve iş hayatının yürütülebilecek yine daha iyi fikir yürütmeye başlamışlardır. Teknolojik gelişmelerin pandemi gibi durumlarda etkili olacağı gözler önüne serilmiştir. Covid-19 sonrasında dünyada rekabet kavramının teknoloji kaynaklı araçlar üzerinden yürüyeceği ile ilgili bilgi paylaşımları yapılmıştır (Özdemir, 2020: 528-529).

Covid-19 salgın hastalığı 2019 yılının Aralık ayında Çin'in Wuhan kentinde nedeni belirsiz bir şekilde ortaya çıkmıştır. Koronavirüs adlı hastalığının ortaya çıkması ile beraber Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi ilan edilmiştir. Covid-19 pandemi süreci tüm dünyada ekonomik ve sosyal yaşam, iş hayatı, sağlık alanında değişikliklerin meydana gelmesine neden olmuştur. Covid-19 salgın hastalığın bulaşıcılığını yüksek olması sebebiyle çeşitli önlemlerin alındığı bir rahatsızlık olarak dünya tarihine geçmiştir. Kısa süre içerisinde birçok vaka ve ölü sayısına ulaşılmıştır. Covid-19 salgın hastalığı ile günümüzde hala daha mücadele edilmektedir. Koronavirüs salgın hastalığının ne zaman biteceği ve insanların koronavirüs hastalığından sonraki yaşam şeklini nasıl olacağı ile ilgili çeşitli düşünceler literatürde yer almaktadır. Koronavirüs salgın hastalığından korunmaya yönelik dünya genelinde sokağa çıkma yasağı ilan edilmiştir. Aynı zamanda koronavirüs salgın hastalığından korunmaya yönelik sosyal mesafeyi koruma, çeşitli koruyucu ekipmanların kullanılması,



eğitim, sağlık ve diğer kurum işletmelerinin internet tabanlı platformlar üzerinden gerçekleştirilmesi gibi değişiklikler meydana gelmiştir (Güven, 2020: 2148-9963).

Covid-19 pandemi sürecinin etkileri en fazla fiziksel hayattan dijital hayata geçiş ile ilgili olarak yaşanmıştır. Koronavirüs salgını sebebiyle dünya genelinde birçok insan enfekte olmuş ve normal yaşantısını değiştirmek zorunda kalmıştır. İnsanlar evlerinden çalışmaya başlamış aynı zamanda eğitim programları da online sistemler üzerinden gerçekleşmiştir. Covid-19 süreci içerisinde dijital ortamlarda gerçekleştirilen işlemlere yönelik faaliyetler önem kazanmıştır. Koronavirüs günlük hayatta tüketim araçlarının tüketim anlayışının teknoloji üretim sosyal hayat gibi insana ait olan tüm faaliyetlerin değişmesine neden olmuştur. Koronavirüs pandemi sürecinde insanların yeni teknolojik cihazlara daha fazla eğilim gösterdiği yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen veriler arasındadır. Aynı zamanda yeni teknolojik cihazlar kullanılarak alışveriş yapma, uzaktan eğitim uygulamaları ile bilgi sahibi olma gibi davranışlar geliştirdikleri gözlemlenmiştir (Muradoğlu, 2020: 1-14).

Dünya genelinde evde kal çağırısı üzerine insanların kitap sektörüne yöneldikleri gözlemlenmiştir. Aynı zamanda beyaz eşya, mobilya gibi temel yaşam malzemelerine olan yönelimde de büyük bir artışın olduğu gözlemlenmiştir. İnsanlar evde kal çağırısına uyum göstererek ev içerisinde kişisel gelişim, hobi, yardım kampanyaları konusunda faaliyetler göstermeye başlamıştır. Koronavirüs salgını ile ilgili alınan önlemler kapsamında seyahat kısıtlamalarının getirilmesi ile seyahat sektörü ve turizm sektöründe büyük bir durgunluk yaşanmıştır. Birçok ticari işletme koronavirüs tedbirleri kapsamında kapatılmış AVM gibi büyük alışveriş alanlarına ziyaret sınırlandırılmıştır Günümüzde tüm dünya koronavirüs hastalığı ile mücadele etmektedir. Aynı zamanda Covid-19 süreci sonrasındaki sosyal hayat ile ilgili planlamalar üzerinde tartışılmaktadır. Pandemi ve Covid-19' un hayatımızdaki etkileri şu şekilde ifade edilmektedir (Oran, 2020: 168-175).

- Koronavirüs salgın sürecinde toplum sağlığını korumaya yönelik sokağa çıkmaya yasakları başlamıştır.
- Covid-19'dan korunmaya yönelik olarak kişisel koruyucu ekipmanlar (maske, eldiven) kullanılmaya başlanmıştır.
- İşletmeler geçici bir süreliğine kapatılmıştır.
- şehirler arası ve ölkeler arasında seyahat kısıtlamaları getirilmiştir.
- Covid-19 salgın hastalığı ölkemizde ve dünya genelinde ekonomik yapıyı olumsuz yönde etkilemiştir.

- Ülkeler arasında yapılan dış ticaret faaliyetlerinde çeşitli kısıtlamalar meydana gelmiştir.
- Koronavirüs salgın hastalığı ile mücadele eden sağlık çalışanlarının ruhsal ve psikolojik durumları olumsuz yönde etkilenmiştir.
- Pandemi süreci içerisinde toplum sağlığını korumaya yönelik okullara ara verilmiş, okullardaki eğitim dijital ortamlarda devam etmiştir (Oran, 2020).

### **2.3.1. Kriz ve Kriz Sürecinin Yönetimi**

Kriz; bir kurumu veya toplumu tehdit eden, örgütün faaliyetlerini ve sürekliliğini tehlikeye sokan, mekanizmaların yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir süreçtir. Bu açıdan incelendiğinde deprem, salgın hastalık, ekonomik kriz gibi felaketlerin kriz olarak açıklandığı gözlemlenmektedir. Toplum veya örgüt genelinde meydana gelen bir kriz durumu ekonomik, sosyal ve politik açıdan olumsuz sonuçların meydana gelmesine sebep olmaktadır. Devlet yönetimi de zaman zaman krizlerle mücadele etmiştir. Bu krizler ekonomik olabileceği gibi doğal afetlerin meydana getirdiği büyük yıkımlar şeklinde de gerçekleşebilmektedir (Haşit, 2000: 34-40).

Kriz durumu aniden gelişen önceden alınan tedbirlere karşı oldukça güçlü olan süreçleri kapsamaktadır. Devlet genelinde kriz durumlarının oluşabileceği gibi örgüt içinde de kriz durumları meydana gelmektedir. Örgütsel krizin temel özellikleri örgütün amaç ve varlığını tehdit etmesi, kriz durumunun tahmin edilememesi, örgütün tahmin ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalması, karar alma noktasında gerilim yaratması şeklinde ifade edilmektedir (Tutar, 2000: 1-7).

Kriz her örgütün yaşamsal faaliyetlerinde de karşılaşılabileceği bir durumdur. Yöneticiler bunu bilmeli, buna yönelik yönetim stratejileri gerçekleştirmelidir. Bu nedenle yönetim faaliyeti gerçekleştiren bir kişinin kriz yönetimini doğru bir şekilde gerçekleştirmesi gerekmektedir. Yönetici kriz yönetimi gerçekleştirirken çalışanların ve işletmenin menfaatlerini gözeterek kararlar almalıdır. İşletmenin veya kurumun düzenli aralıklarla denetlenmesi, ihtiyaçlarının giderilmesi, kriz yönetiminin doğru bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Krizle mücadele edebilmenin en kritik cevaplarından birisi krize hazır olmak ve oluştuğunda krizi yönetebilmektir. Kriz yönetimi yönetimin en önemli boyutlarından birisi olarak tanımlanmaktadır (Kash ve Darling, 1998: 179-186).

Kriz yönetimi becerisine sahip olmayan yöneticilerin örgütleri ayakta tutmaları mümkün değildir. Kriz yönetim sürecinde kriz sinyallerinin alınması, krize hazırlık ve

korunma denetimi altına alınması, normal duruma geçiş, öğrenme ve değerlendirme gibi süreçlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Kriz yönetim sürecinin en önemli aşaması kriz belirtilerinin önceden saptanmasıdır. İyi bir yönetici kriz iletişimi ve yönetiminde iyi bir plan oluşturmalı hızlı aksiyonlar almalıdır. Kriz yönetimi ekibini önceden belirleyerek olası kriz durumunda endişeye mahal vermemelidir. Örgütte görevli kişilerin kriz yönetimi ile ilgili eğitilmesi paydaşlarından destek alması gerekmektedir (Mısırlı, 2003: 17-39)

İşletme içerisinde mağdur olacak grupların önceden belirlenmesi ve çözüm odaklı kararların alınması kritik bir öneme sahiptir. Toplum veya örgüt genelinde krize neden olan faktörler; toplumsal faktörler, teknolojik faktörler, ekonomik faktörler, doğal faktörler, politik ve yasal faktörler şeklinde sınıflandırılmaktadır. Tüm bu faktörler ile mücadele edebilmek örgütün sürekliliğini sağlamak yöneticilerin temel görevidir. Bu nedenle yöneticilerden kriz yönetimini doğru ve sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi beklenmektedir (Tutar, 2000: 1-7).

### **2.3.2. Covid-19'un Eğitime Etkileri**

Covid-19 salgın hastalığının eğitime olumlu ve olumsuz yönde birçok etkisi olmuştur. Covid-19 salgın hastalığı hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin hastalık ile ilgili kaygı ve endişe duymalarına neden olmuştur. Eğitim-öğretim uygulamalarına fiziki olarak ara verilmesi öğrencilerin evde sıkılmasına ve kendini yalnız hissetmelerine neden olmuştur. Uzaktan eğitim uygulamaları ile eğitim-öğretim faaliyetlerine devam edilmesi öğrencileri bireyselliğe yönlendirmiş, öğretmenlerin uzaktan eğitim uygulamalarına adaptasyon geliştirmesini zorlaştırmıştır. Uzaktan eğitim uygulamalarına adaptasyon sağlamak hem öğrenciler hem de öğretmenler açısından oldukça zor olmuştur (Akbaba, 2020: 141-155).

Türkiye genelinde her öğrencinin bilgisayar, tablet ve akıllı telefonlara erişimlerinin sınırlı olması sebebiyle öğrenciler uzaktan eğitim uygulamalarına katılmakta büyük sorunlar yaşamışlardır. Öğretmenler ise daha önce aktif bir şekilde uzaktan eğitim uygulamalarını kullanmadıkları için içerik üretme, uzaktan eğitim uygulamalarını yönlendirme, öğrencileri kontrol etme ve değerlendirme konusunda bilgi yetersizliğine bağlı sıkıntılar yaşamışlardır. Uzaktan eğitim uygulamaları ile ilgili olarak EBA ve benzeri sistemlere girişlerde teknik yetersizlikler yaşanmıştır. Bu süre zarfında birçok öğrenci eğitim öğretim programlarına devam edememiştir (Bayrak, Aydemir ve Kahraman, 2020: 11-16).

Evlerde internet kullanımının henüz yeterli düzeyde yaygın olmamasına bağlı eğitim-öğretim uygulamalarına erişimde sıkıntılar yaşanmıştır. Türkiye'de internet altyapısının yeterli

düzeyde olmadığı için uzaktan eğitim programları çökmüş, girişler sınırlandırılmıştır. Ancak bazı araştırmacılar Covid-19 sürecinde uzaktan eğitim uygulamalarının eğitime olumlu yönde katkıları olduğunu ifade etmişlerdir. Uzaktan eğitim uygulamalarının verimli yönleri; bilgiye ulaşmada kolaylık, teknoloji platform olması, vakit kaybının önlenmesi, bireysel çalışmaya yatkın öğrencilerin kendini geliştirmesi, öğrencilerin kolay bir şekilde öğretmene sorular sorabilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Yapılan araştırmalarda uzaktan eğitim programlarının geleneksel eğitim programlarına göre akademik başarıyı arttırdığı gözlemlenmiştir (Serçemeli ve Kurnaz, 2020: 121-128).

### **2.3.3. Türkiye’de Covid-19 Kriz Döneminde Eğitimde Atılan Adımlar**

Covid-19 salgın hastalığı döneminde fiziki eğitim-öğretime ara verilmesi ile birlikte Türkiye’de eğitim alanında birtakım adımlar atılmıştır. Öncelikle tüm öğrencilerin uzaktan eğitim uygulamalarından yararlanabilmeleri için destek projeleri açıklanmış, öğrencilere ücretsiz tabletler dağıtılmıştır. Buradaki hedef; statü farkı olmadan tüm öğrencilerin eşit bir şekilde eğitim hizmetlerinden yararlanmasıdır (Keskin ve Özer, 2020: 59-67).

Covid-19 sürecinde Türkiye’de EBA ve diğer uygulamaların kontrolü ve düzenlemesi yapılmıştır. Uzaktan eğitim programları ile ilgili öğretmenlere seminerler verilmiş bilgilendirme mesajları atılmıştır. Öğrencilerin kolay bir şekilde uzaktan eğitim uygulamalarından yararlanabilmeleri için internet tanımlanmış, internet altyapısı ile ilgili sorunların çözümüne yönelik faaliyetler gerçekleştirilmiştir (Keleş, Atay ve Karanfil, 2020: 155-174).

Öğrencilerin ve öğretmenlerin Covid-19 salgın hastalığı ile ilgili geliştirdikleri kaygı ve endişe durumları göz önünde bulundurularak hem öğretmenlere hem de öğrencilere psiko-sosyal destek sağlanmıştır. Bütün okullara ve uzaktan eğitim programlarına Sağlık Bakanlığı tarafından Covid-19 salgın hastalığı ile ilgili bilgilendirici afiş ve mesajlar gönderilmiştir (Erdoğan ve Çakın, 2021: 100-128).

### **2.4. Covid-19 ve Okul Yönetiminde Öğretim Liderliği**

Covid-19 salgın hastalığı riskinin yüksek olması ve ölüm gibi kötü sonuçlar meydana getirmesi sebebiyle toplumu endişeye sürükleyen bir sürecin meydana gelmesine sebep olmuştur. Bu nedenle Covid-19 salgın hastalığı sürecinde fiziki eğitim-öğretime ara verilmiş birçok dükkan ve topluluğa hizmet veren alanlar kapatılmıştır. Covid-19 salgın hastalığı

süreci eğitim-öğretim hizmetlerini doğrudan etkilemiştir. Öğrenciler ve öğretmenler bu süreçte uzaktan eğitim faaliyetleri ile eğitim öğretim programlarına devam etmişlerdir. Covid-19 salgın hastalığı sürecinde hem öğrencilerin hem de öğretmenlerin endişeli bir yaklaşım geliştirdiği bilinmektedir. Aynı zamanda öğrencilerin ve öğretmenlerin uzaktan eğitim programlarına adaptasyon sağlaması zaman almıştır (Koç, 2020: 25-39).

Covid-19 sürecinde eğitim öğretim kurumlarının uzaktan eğitim faaliyetlerine devam etmesi noktasında okul müdürlerine büyük görevler düşmüştür. Okul müdürleri uzaktan eğitim faaliyetleri ile ilgili hem öğretmenleri hem de öğrencileri düzenli aralıklarla bilgilendirilmiştir. Aynı zamanda eğitim öğretim kurumunun sosyal sorumluluk projesi kapsamında Covid-19 salgın hastalığının önemi ve korunma yolları ile ilgili paylaşımlar yapmıştır. Okul yöneticileri okul yönetiminde öğretim liderliği göstererek hem öğrencilere hem de öğretmenlere rehberlik etmiştir (Altuntaş ve Yılmaz, 2020: 3-10).

Öğretim liderliği genel olarak öğrencinin öğrenmesine olumlu etki eden tüm liderlik davranışları ve tutumlarını kapsamaktadır. Bu görüşe göre okulun hedeflerini öğretmenlerin ihtiyaçlarını ve öğrencinin öğrenmesini bir arada tutan, öğrenmeye katkıda bulunan, doğrudan öğretime yönelik tüm yöneticilik davranışlar öğretim liderliği kapsamında incelenmektedir. Covid-19 oldukça özel ve zorlu bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda Covid-19 eğitim öğretim ve diğer alanlarda bir kriz durumu şeklinde ifade edilmektedir. Bu krizin yönetilmesinde okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları gösterdikleri gözlemlenmektedir (Akbaba, 2020: 141-155).

Keleş, Atay ve Karanfil 2020 araştırmalarında Covid-19 pandemi sürecinde okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları konusunu incelemiştir. Çalışma kapsamında Türkiye'nin farklı illerinde görev yapan okul yöneticileri ile anket çalışması düzenlenmiştir. Çalışma sonuçlarına bakıldığında; Milli Eğitim Bakanlığı okul müdürleri Covid-19 pandemi sürecinde karşılaştıkları problemleri öğrencilere akademik ve psiko-sosyal destek vererek, öğretmenlere teknolojik destek vererek, tüm paydaşlar ile işbirliği çalışmaları gerçekleştirerek çözmeye çalışmışlardır. Pandemi sonrasında eğitimle ilgili görüşlerine bakıldığında ise öğretmen eğitimi ve öğrenci becerileri konuları üzerinde daha fazla durdukları gözlemlenmiştir

#### **2.4.1. Okul Yöneticileri ve Covid-19'un Eğitime Etkileri**

Covid-19 salgın hastalığı sürecinde halk sağlığını korumaya yönelik alınan önlemler doğrultusunda fiziki eğitim-öğretim hizmetlerine ara verilmiştir. Eğitim-öğretim plan ve

programları uzaktan eğitim uygulamaları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu durum hem öğrenciler hem de öğretmenler için farklı süreçlerin meydana gelmesine sebep olmuştur. Öğrenciler uzaktan eğitim programlarını kullanarak akademik hayatlarına devam etmeye başlamışlardır. Bu durum literatürde uzaktan eğitim programlarının akademik başarı üzerine olan etkisi ile ilgili tartışma konularını meydana getirmiştir (Koç, 2020: 25-39).

Covid-19 salgın hastalığı her alanı olduğu gibi eğitim alanında doğrudan etkilemiştir. Covid-19 salgın hastalığı ile birlikte öğrenciler teknolojik cihazlar ve internet kullanımını artırarak tüm eğitim faaliyetlerini uzaktan eğitim programları ile gerçekleştirmişlerdir. Covid-19 sürecinde öğrencilerin bireysel öğrenme becerilerinin arttığı, öğretmenin rehber konumunda öğrencileri yönlendirdiği gözlemlenmiştir. Bu süre zarfında okul yöneticilerine de büyük görevler düşmüştür. Teknoloji kaynaklı sorunlara çözüm üretme, öğretmenlere teknolojik destek sağlama, öğrencilere teknolojik cihaz ve psiko-sosyal destek sağlama gibi faaliyetlerde okul yöneticileri öğretim liderliği faaliyetleri göstermiştir (Erdoğan ve Ayanoglu, 2021: 100-128).

Eğitim öğretim kurumlarında Covid-19 kriz ile mücadele edebilmek için öğretmenler ve okul yöneticileri iş birliği çalışmaları gerçekleştirmişlerdir. Covid-19 salgın hastalığının oluşturduğu krizi okul yöneticileri hem öğrencilere hem de öğretmenlere destek vererek çözmeye çalışmıştır. Akyavuz ve Çakın 2020 çalışmasından Covid-19 salgınının eğitime etkisi konusunda okul yöneticilerinin görüşleri konusunu incelemiştir. Çalışma kapsamında okul yöneticilerinin Covid-19 süreci içinde hangi sorunları yaşadıkları ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri ile ilgili bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada okul yöneticilerinin öğrencilerin ve velilerin motivasyonlarını sağlamada büyük rollerinin olduğu gözlemlenmiştir. Aynı zamanda öğretim liderliği davranışlarını öğretmenlerin vermiş olduğu destek ile birlikte gerçekleştirdikleri sonuçlarına ulaşılmıştır (Keskin ve Özer, 2020: 59-67).

#### **2.4.2. Sorunlar ve Çözüm Yolları**

Covid-19 salgın hastalığı sürecinde eğitim öğretim faaliyetlerinin uzaktan eğitim uygulamaları ile birlikte gerçekleşmesi ile eğitim konusunda birtakım sorunlar gün yüzüne çıkmıştır. Covid-19 salgın hastalığı sürecinde öğrencilerin eğitim öğretim programlarını takip edebilmek için teknoloji kaynaklı cihazlara ihtiyaç duymuşlardır. Türkiye genelinde tüm öğrencilerin erişebileceği bilgisayar, tablet veya akıllı telefonların olmadığı gözlemlenmiştir. Aynı zamanda evlerde internet kullanımının yeterli düzeyde yaygın olmaması veya internet

altyapısının yeterli olmamasına bağlı eğitim-öğretim uygulamalarında kopukluklar ve yetersizlikler meydana gelmiştir (Erdoğan ve Ayanoglu, 2021: 100-128).

Öğretim süreci içerisinde öğretmenlerin uzaktan eğitim programları ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmamaları, uzaktan eğitim faaliyetlerine adaptasyon sağlama daha büyük problemlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Covid-19 salgın hastalığı sürecindeki belirsizlikler öğretmenler ve öğrencilerde de kaygı ve endişe durumlarının oluşmasına neden olmuştur. Birçok eğitim öğretim kurumunda psiko-sosyal destek yetersizliğine bağlı eksiklikler meydana gelmiştir. Uzaktan eğitim uygulamaları ile ilgili teknik yetersizliklere bağlı eğitimde aksamalar meydana gelmiştir (Keleş, Atay, Karanfil, 2020: 155-174).

Uzaktan eğitim uygulamalarında EBA sisteminde meydana gelen yoğunluktan dolayı öğrenci ve öğretmenler girişlerde zorluk yaşamıştır. Öğretmenlerin EBA gibi uygulamalarda içerik üretmede zorluk yaşadıkları öğrencileri yönlendirmede yetersiz kaldıkları gözlemlenmiştir. Covid-19 salgın hastalığı sürecinde eğitim-öğretim uygulamalarının uzaktan eğitim olmasına bağlayan öğretmen ve öğrenci motivasyonunun yükseltilmesini zorlaştırmıştır. Bu sorunlar göz önünde bulundurulduğunda eğitim-öğretim faaliyetlerinde birtakım iyileştirmelerin yapılması gerektiği gözlemlenmiştir. Öncelikle her türlü kriz durumuna karşı uzaktan eğitim faaliyetleri ile ilgili öğretmenlere yeterli eğitimin verilmesi gerekmektedir (Keskin ve Özer, 2020: 59-67).

Ülke genelinde EBA ve diğer uzaktan eğitim uygulamalarının daha ulaşılabilir ve sade olması gerekmektedir. İnternet kullanımını tüm evlerde yaygınlaştırılmalı, internet altyapısı ile ilgili eksiklikler giderilmelidir. Ekonomik düzey fark etmeksizin tüm öğrencilerin tablet bilgisayar veya akıllı telefonlara erişimleri sağlanmalıdır. Covid-19 salgın hastalığı ile ilgili hem öğrencileri hem de öğretmenleri bilgilendirmek için yeterli düzeyde resimli afiş hazırlanmalıdır. Tüm eğitim öğretim kurumlarında öğretmenlere ve öğrencilere psiko-sosyal destek verecek ekibin yeterli düzeyde olması gerekmektedir. Okul yöneticisinin düzenli aralıklarla öğretmenler ve öğrenciler ile iletişim kuracağı platformlar oluşturulmalıdır (Koç, 2020: 25-39).

## **2.5. İlgili Araştırmalar**

Araştırmanın bu kısmında Covid-19 pandemisindeki okul yönetimi süreçlerine ilişkin yönetici görüşleri ile ilgili literatürde yer alan benzer araştırmalar incelenmiştir.

### 2.5.1. Yurtiçi Araştırmalar

Kara ve Bozkurt (2021) alışmalarında Covid-19 pandemi sürecinde okul yöneticisinin karşılaşmış olduğu sorunlar ve çıkarılan dersler üzerine bir değerlendirme gerçekleştirmişlerdir. Gaziantep ilinde görev yapan 21 okul yöneticisi ile gerçekleştirilen uygulamada okul müdürlerinin öğretmenlerin teknolojiyi kullanma, öğrencilerin uzaktan eğitime erişiminin engellenmesi, ğretmen ve ğrenci motivasyonu, paydaşlar arasında bilgi paylaşımı gibi konularda sorunlar yaşadıkları tespit edilmiştir. Aynı zamanda bu süreç içerisinde okul yönetiminde çok fazla kriz yönetimi faaliyetlerinin gerçekleştirildiği, hijyene daha fazla önem verildiği, Covid-19 pandemisi ile ilgili eğitimlerin yapıldığı merkezi kararlarda yerel aktörlerin görüşlerinin alındığı vurgulanmıştır.

Demirdağ (2022) araştırmasında okul yöneticilerinin Covid-19 pandemi sürecine ilişkin görüşleri konusunu değerlendirmiştir. Çalışma kapsamında farklı okul kademelerinde görev yapan 16 okul müdürü katılımcı olarak seçilmiştir. Buradaki temel hedef Covid-19 pandemisinde eğitim ğretim sürecinin ne şekilde etkilendiği ve okul müdürlerinin Covid-19 pandemi sresindeki yönetim faaliyetleri ile ilgili bilgilerini tespit etmektir. Yapılan görüşme analizi sonuçlarına bakıldığında; fırsat eşitsizliği, öğretimsel eksiklikler ve uzaktan eğitim uygulamaları ile ilgili bireysel ve yönetimsel sorunlar şeklinde problemlerden söz edilmiştir. Covid-19 pandemi sürecinde uzaktan eğitim faaliyetleri ile ilgili yeni teknolojik cihazlara ihtiyaç duyulması, eğitimde fırsat eşitsizliğini ortaya koymuştur. Aynı zamanda uzaktan eğitim uygulamaları ile ilgili yeterli bilgiye sahip olunmaması veya altyapı sorunları da eğitim ğretim faaliyetlerinde aksamalara neden olduğu sonucuna varılmıştır.

Külekçi ve akın (2020) alışmalarında Covid-19 salgınının eğitime etkisi konusunda okul yöneticilerinin görüşleri konusunu değerlendirmişlerdir. Çalışma kapsamında okul yöneticileri genel olarak altyapı problemleri, uzaktan eğitim uygulamasının dijital bağımlılığa neden olması, öğretmenler ve okul yönetimi arasında bilgi paylaşımı konusunda problemlerin ortaya çıkması, öğrencilerin ve ailelerin Covid-19 pandemisi nedeniyle endişeye kapılması gibi nedenlere bağlı olarak eğitim ğretim süreçlerinde aksamaların meydana geldiğini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin genel görüşlerine bakıldığında eğitim ğretim yüz yüze yapılması gerektiğini ifade ettikleri gözlemlenmektedir. Covid-19 pandemisi sürecinde hem eğitim hem de sosyal etkinlikler düzeyinde okul yönetimine bazı görevler düşmüştür. Okul yöneticileri bu süreç içerisinde en fazla uzaktan eğitim faaliyetleri konusunda problemlerle karşılaştıklarını ifade etmişlerdir.



Güzel ve Evecen (2021) çalışmalarında pandemi sürecinde okul yöneticilerinin dağıtım liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonları üzerine etkisi konusunu değerlendirmişlerdir. Pandemi sürecinde okul müdürlerine büyük görevler düşmüştür. Öncelikle kriz yönetimi ve uzaktan eğitim faaliyetleri ile ilgili planlama ve değerlendirme sürecinde okul yöneticilerinin liderlik davranışları göstermeleri beklenmiştir. Öğretmenler arasında bilgi paylaşımının gerçekleştirilmesi, öğretmenlerin eğitim öğretim uygulamaları ile ilgili yönetimi bilgilendirmesi, doğrudan okul yöneticilerinin dağıtım liderlik davranışlarıyla ilişkilendirilmiştir. Çalışma kapsamında idare kaynaklı ve kişisel kaynaklı sorunlar olmak üzere iki temel problemden söz edilmiştir. Adalet, verimlilik ve karşılıklı sorumluluk konularında okul yöneticilerinin dağıtım liderlik davranışları gösterdikleri vurgulanmıştır.

Özdoğru (2021) çalışmasında Covid-19 salgınında okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma stratejileri konusunu incelemiştir. Çalışmada okul müdürlerinin Covid-19 sürecinde karşılaştıkları sorunlar, yönetsel sorunlar, finansman sorunu, iletişim sorunu, personellerle ilgili sorunlar, planlama sorunları, okul ikliminde yaşanan sorunlar, okul sağlığında yaşanan sorunlar şeklinde ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin yaşadığı problemler geniş kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Bu süreç içerisinde deneyimli öğretmenlerden yararlandığı, esnek yönetim anlayışı ile bir yönetim faaliyeti gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Okul yönetiminde okul müdürlerinin sorunlarla başa çıkarken bireysel stratejileri kullandıkları gözlemlenmiştir. Burada sağduyulu davranma, soğukkanlı olma, inisiyatif kullanma, problem çözme idaresi gösterme, sabırlı ve etkili bir iletişim kurma gibi yöntemlerden yararlandığı gözlemlenmiştir.

Demir ve Koçak (2021) Covid-19 salgınında okul yönetimi konusunu incelemişlerdir. Çalışma kapsamında okul yönetimini idare eden okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları ile ilgili değerlendirmelere yer verilmiştir. Salgın sürecinde okul yönetiminin ne şekilde değiştiği veya hangi uygulamalardan yararlandığını belirlemek üzere Antalya Alanya ilçesinde görevli olan 14 okul yöneticisi katılımcı olarak seçilmiştir. Okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda en fazla internet kaynaklı altyapı ile ilgili sorunların yaşandığı tespit edilmiştir. Okul yöneticileri iletişim sorunlarını ortadan kaldırabilmek için velilerle ve öğretmenlerle iletişimi arttıracak farklı kaynaklardan yararlanmışlardır.

Bozkurt ve Aktaş (2022) çalışmalarında Covid-19 pandemi sürecinde okulu yönetmek konusuna ilişkin okul yöneticilerinin metaforik algıları konusunu değerlendirmişlerdir. Çalışma kapsamında 114 okul yöneticisi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Burada temel hedef pandemi sürecinde okul yönetiminde gerçekleşen sorunların ortaya çıkarılarak hangi

çözüm yollarının bulunduğu belirlenmesidir. Burada okul yöneticilerinin metaforları genellikle belirsizlikle yaşamak, kriz yönetmek, liderlik yapmak, sorumluluk taşımak, değişimi yönetmek, mücadele etmek, yoğun iş yükünü azaltmak şeklinde ifade ettiği gözlemlenmektedir. Okul yöneticilerinin yönetim faaliyetleri kapsamında gerçekleştirmiş olduğu eylemler okuldaki eğitim öğretim faaliyetlerini doğrudan ilgilendirmektedir. Bu nedenle araştırma sonucunda okul yönetiminde gerçekleşen uygulamaların akademik ve sosyal başarı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Akyavuz ve Çakın( 2020) araştırmalarında Covid-19 salgınının eğitime etkisi konusunda okul yöneticilerinin görüşleri konusunu incelemiştir. Çalışma kapsamında okul yöneticilerinin pandemi sürecinde yaşamış oldukları sorunlar ve bunlarla baş etme mekanizmaları ile ilgili genel bir değerlendirmeye yer verilmiştir. Öğretmenlerin ilgisizliği, planlama yetersizliği, iletişim eksikliği, teknik yetersizlik, bilgi eksikliği, eğitimde fırsat eşitsizliği gibi birçok problemle karşılaştığı ifade edilmiştir. Pandemi sürecinde öğretmenlere uzaktan eğitim faaliyetleri ile ilgili bilgiler vermek, okula aidiyet duygusunu arttırmak, maddi ve manevi desteklerde bulunmak, öğretmenlerle sürekli online iletişimde bulunmak, öğretmenlere ve öğrencilere psiko sosyal destek vermek, eğitim öğretim motivasyonunu arttıracak seminerler düzenlemek gibi faaliyetler ise pandemi sürecinde kriz yönetimi mekanizmaları olarak vurgulanmıştır.

Keleş, Derin ve Karanfil (2020) çalışmalarında Covid-19 pandemi sürecinde okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları konusunu değerlendirmiştir. Genel olarak literatür araştırmalarında yapılan çalışmalarda okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının eğitim öğretim faaliyetlerini doğrudan etkilediği ifade edilmektedir. Bu noktada da okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları pandemi sürecinde öğretmenlerin ve öğrencilerin motivasyonlarını arttırmıştır. Öğretimsel liderlik davranışları ile Covid-19 pandemi sürecinde okul yöneticileri öğretmenleri ve öğrencileri hatta velileri yönlendirmiştir. Okul örgütünün pandemi süreci ile ilgili motive edilmesi ve Covid-19 pandemisi ile ilgili bilgi sahibi olmasında okul yöneticilerinin etkili olduğu gözlemlenmiştir. Aynı zamanda okul yöneticilerinin pandemi sonrası eğitim ile ilgili görüşleri hibrit eğitim modeli, öğretmen becerileri ve öğretmen eğitimi şeklinde tanımlanmıştır.

## **2.5.2. Yurtdışı Araştırmalar**

Anane vd. (2020) çalışmalarında Covid-19 pandemi sürecinde üniversite yöneticilerinin çalışmaları ve görüşleri ile ilgili değerlendirme yapmışlardır. Çalışma

kapsamında Gana'daki üniversite yöneticileri ile görüşme formu uygulaması ve anket verilerine dayalı bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Gana'daki üniversite yöneticileri Covid-19 pandemi sürecinde genellikle sanal çalışma programları ve uzaktan eğitim programları kullanmışlardır. Ofis tabanlı çalışmalarda büyük değişimler meydana getirerek uzaktan eğitim faaliyetlerini arttırmışlardır. Covid-19 sonrası dönemde üniversite idari personelini karma çalışma programlarına yönlendirmeyi hedeflemişlerdir.

Johnson vd., (2020) araştırmasında Amerika Birleşik Devletleri fakülte ve yöneticilerinin Covid-19 pandemisindeki tecrübeleri ve yaklaşımları ile ilgili incelemeyi gerçekleştirmişlerdir. Çalışma kapsamında Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan üniversitelerdeki fakülte yöneticileri ile pandemi dönemi ve karantina süreci ile ilgili görüşmeler gerçekleştirilmiştir. 897 öğretim üyesi ve yöneticilerden oluşan katılımcılar ile anket uygulaması yapılmıştır. Çalışma bulgularına bakıldığında acil durum öğretmen ve öğrenme yaklaşımlarının aktif bir şekilde kullanıldığı görülmüştür. Yöneticiler çevrimiçi öğretim deneyimi olan ve olmayan öğretim üyeleri çevrimiçi eğitim programları ile ilgili eğitime tabi tutulmuştur. Fakültenin daha önce çevrimiçi öğretim deneyimi olup olmadığına bakılmaksızın çoğu fakülte yeni öğretim yöntemlerini kullanmaya başlamıştır. Pandemi döneminde okul yöneticilerinin öğretim üyeleri ile sürekli olarak iletişim halinde oldukları ve yeni teknolojik cihazlardan yararlandıkları tespit edilmiştir. Evden çalışma rehberliği okul yöneticileri tarafından öğretmenlere sunulmuştur. Aynı zamanda çevrimiçi dijital materyallere daha kolay erişimin sağlanabilmesi için devlet tarafından eğitim kurumlarına destek verilmiştir.

Stellfisher vd. (2021) araştırmasında yönetici perspektifinden Covid-19'un kalıcı zorlukları ile ilgili bir inceleme gerçekleştirmişlerdir. Çalışma kapsamında yöneticilerle pandemi sürecinde yaşamış oldukları zorluklar ve tecrübeler konusunda görüşme uygulaması yapmıştır. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki ölümlerin %40'lık oranı Covid-19'dan büyük izler taşımaktadır. Bu nedenle yöneticilerle Covid-19 salgın hastalığının zorlukları ile ilgili bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Genellikle klinik ve finansal engeller ile bu dönem içerisinde yoğun bir şekilde mücadele edilmiştir. Aynı zamanda sistematik planlama ve yüz yüze görüşme engeline bağlı bilgi paylaşımı konusunda problemlerle karşı karşıya kalındığı yöneticiler tarafından bildirilmiştir.

Sari vd. (2020) araştırmasında Covid-19 pandemi sürecinde uzaktan eğitimde yaşanan zorluklar konusunu incelemiştir. Geçmişten bugüne eğitim öğretim faaliyetlerinin yüz yüze gerçekleştirilmesinden dolayı alternatif bir eğitim sistemi olan uzaktan eğitim uygulamaları

konusunda yeterli düzeyde bilgi ve tecrübe kazanılmamıştır. Covid-19 salgın hastalığından korunmaya yönelik alınan önlemlerde fiziki eğitim öğretim sürecine ara verilmesi ile birlikte uzaktan eğitim uygulamalarına doğru bir dönüşüm yaşanmıştır. Bu durum hem öğrenciler hem de öğretmenler açısından kritik sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Öğretmenlerin uzaktan eğitim uygulamaları ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması eğitim öğretim hizmetlerinde aksamalara neden olmuştur. Uzaktan eğitim uygulamalarında altyapı sorunlarına bağlı meydana gelen problemler veya öğrencilerin bilgisayar başında yeterli düzeyde dersleri dinlememeleri ve öğretmenleri ile birebir iletişim kuramamaları eğitim öğretimden uzaklaşmalarına neden olmuştur. Pandemi dönemi içerisinde uzaktan eğitim uygulamaları öğrencilerin yeni teknolojik cihazları farklı amaçlar için kullanmalarına ve dijital bağımlılık oranlarına arttırmalarına neden olmuştur.

Canese vd. (2020) çalışmasında Paraguay'da eğitim yöneticilerinin Covid-19 önlemleri ile karşı karşıya kalmasındaki görüşleri konusu değerlendirilmiştir. Eğitim kurumlarının yaklaşık olarak %70'inde yüz yüze iletişim kesilmiştir. Pandemi sebebiyle Paraguay'daki yöneticiler virüsün yayılmasını önlemek için eğitim kurumlarında çok geniş önlemler almışlardır. Karantina döneminin getirmiş olduğu zorluklar teknolojiye erişim ve altyapı sorunları yöneticilerin en fazla karşılaştıkları sorunlar olarak ifade edilmiştir. Eğitim yöneticilerinin kurumsal perspektiften teknoloji temelli gelişmelerin artırılması gerektiğini önerdikleri çalışma kapsamında gözlemlenmiştir. Aynı zamanda yöneticilerin pandemi süreci ile ilgili öğrencileri ve öğretmenleri bilgilendirmeye yönelik faaliyetler gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir.

Constantia vd. (2021) araştırmalarında Covid-19'un eğitim sürecine etkisinde okul yöneticisinin rolü konusunu incelemişlerdir. Araştırma kapsamında Covid-19 süreci ve yaşanan zorluklar ile ilgili okul yöneticilerinin görüşlerine yer verilmiştir. Kıbrıs'tan 88 öğretmen ve 5 okul yöneticisinin yanı sıra öğretmenler ve veliler de çalışmaya katılımcı olarak dahil edilmiştir. Çalışma bulgularına bakıldığında özellikle eğitim öğretim hizmetlerine yabancılaşma, zaman yönetimi, bürokrasinin iyileştirilmesi, teknik ve donanım sorunları uzaktan eğitim uygulamaları ile ilgili bilgi yetersizliği gibi sorunların tespit edildiği ifade edilmiştir. Bu engellerin çözümlenebilmesi için empati, ekip çalışması, eğitim sisteminde merkeziyetçilik, okul yöneticilerine ek yetkilerin verilmesi, okul içerisinde bilgi paylaşım etkinliklerinin artırılması, yeni teknolojik cihazlardan daha fazla yararlanılması gibi öneriler sunulmuştur.

Reyes vd. (2021) araştırmasında Covid-19'un ilk dönemlerinde okul müdürünün rolü çoklu krizle (eğitim, sağlık, ekonomi) yüzleşmek konusunu incelemiştir. Çalışma kapsamında Covid-19'un eğitim ğretim dönemine vermiş olduğu zararlar ve okul müdürlerinin bu dönem içerisindeki görevleri ile ilgili bir değerlendirme gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında okul müdürünün pandemi sürecinde okullar arası bağlantı kurdukları tespit edilmiştir. Okul müdürleri öğrencilerin öğretmenlerin ve velilerin güvenliğini, bakımını ve refahını sağlayabilmek için devletten ile ilgili kurumlardan yardım talep etmiştir. Öğrencilerde fırsat eşitliğinin gerçekleşmesine yönelik yardım çağrısı oluşturmuştur. Katılımcı müdürler tarafından eski yöntemlere geri dönmenin artık bir seçenek olmadığı gerçeğiyle yzleştirilmiştir. Bu nedenle okul müdürleri eğitim öğretimde dijital kaynaklardan yararlanma ve uzaktan eğitim uygulamalarına iyileştirmeye yönelik öğretmenlerle iş birliği çalışmaları gerçekleştirmişlerdir.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Araştırmanın bu kısmında araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama teknikleri, verileri çözümlene yöntemleri, geçerlik ve güvenilirlik konu başlıklarına yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmanın araştırma yöntemi nitel veri analizi olarak belirlenmiştir. Nitel araştırma yöntemlerinde, araştırmanın gerçekliği doğal ortamı görmeye, tanımaya ve sonuçlara olan etkilerini açıklamaya yönelik olduğundan eğitimsel gerçekleri birden fazla boyutlu olarak ortaya koyma imkanı sağlar. Bu yönleri ile de eğitim araştırmalarına çeşitlilik katar (Yaman, 2007: 131). Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni uygulanmıştır.

Araştırmada Covid-19 pandemisindeki okul yönetimi süreçlerine ilişkin yönetici görüşleri ile ilgili okul yöneticilerine görüşme formu uygulaması gerçekleştirilmiştir. Görüşme formu uygulamasında konu alanı ile ilgili 10 soru, Antalya ili Manavgat ilçesinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda pandemi sürecinde ve halen görev yapan 15 katılımcı okul yöneticilerine yöneltilmiştir. Okul yöneticileriyle yapılan görüşmeler yüz yüze olup ses kaydı yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Elde edilen cevaplar nitel veri analizi tekniğine bağlı olarak analiz edilmiştir. Araştırmanın literatür kısmında yer alan bilgiler içerik analizi yöntemine bağlı olarak çalışma konusuna benzerlik gösteren araştırmalardan derlenerek oluşturulmuştur.

#### 3.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu Covid-19 pandemisindeki okul yönetimi süreçlerine ilişkin yönetici görüşleri konusu ile ilgili dergi, kitap, makale ve literatürde yer alan tüm araştırmalar meydana getirmektedir. Aynı zamanda çalışmanın yöntem kısmında Antalya ili Manavgat ilçesinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda pandemi sürecinde görev yapmış ve halen görev yapan 15 katılımcı (Y- 1, Y - 2, Y - 3, Y - 4, Y - 5, Y - 6, Y - 7, Y - 8, Y - 9, Y - 10, Y - 11, Y - 12, Y - 13, Y - 14, Y - 15 koduyla ) okul yöneticisi araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır.

Covid-19 pandemisindeki okul yönetimi süreçlerine ilişkin yönetici görüşleri ile ilgili okul müdürlerine görüşme formu uygulaması gerçekleştirilmiştir. Görüşme formu uygulaması içerisinde 10 adet açık uçlu soru okul yöneticilerine yöneltilmiştir. Okul yöneticilerinin

vermiş olduğu cevaplara göre nitel veri analiz tekniği kullanılarak sonuçlar değerlendirilmiştir.

Okul yöneticilerinin demografik yapısı ile ilgili tablolar aşağıda verilmiştir.

*Tablo 3.1 Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Oranları*

<i>Cinsiyet</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
<i>Kadın</i>	2	13.3
<i>Erkek</i>	13	86.7

*Tablo 3.2 Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Oranları*

<i>Öğrenim Durumu</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
<i>Lisans</i>	2	13.3
<i>Yüksek Lisans</i>	13	86.7

*Tablo 3.3 Yöneticilerin Yöneticilik Kıdemlerine Göre Oranları*

<i>Yöneticilik Yılı</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
<i>1-5 yıl</i>	5	33.3
<i>5-10 yıl</i>	3	20
<i>10-15 yıl</i>	5	33.3
<i>15-25 yıl</i>	2	13.3

### **3.3. Veri Toplama Teknikleri**

Verilerin elde edilebilmesi için kullanılan veri toplama tekniklerinde görüşme, anket, gözlem ve deney gibi yöntemler kullanılmaktadır. Araştırmalar genel olarak belirli bir tekniğe göre ilerlemektedir. Genellikle bu tekniklerden hepsi veya bazıları kullanarak çalışmalar tamamlanmaktadır. Covid-19-pandemisinin okul yönetimi ve süreçlerine etkisine ilişkin yönetici görüşleri ile ilgili öncelikle uygulama yapılacak eğitim öğretim kurumları ile ilgili incelemeler gerçekleştirilmiştir. Çeşitli okullardan seçilen 15 okul yöneticisi araştırmada katılımcı olarak seçilmiştir. Katılımcılar belirlendikten sonra görüşme formu uygulamasında konu alanıyla ilgili 10 adet açık uçlu soru belirlenmiştir. Konu ile ilgili olan sorular görüşme formu uygulamasına eklendikten sonra eğitim öğretim kurumlarında yer alan okul yöneticilerine yüz yüze görüşme ve ses kaydı yoluyla ulaşılarak soruları cevaplamaları istenmiştir. Yöneticilerden elde edilen cevaplar ilgili sorunun altına yerleştirilecek şekilde

kaydedilmiştir. Somut olarak elde edilen görüşme formları sonuç kısmından analiz edilmek üzere saklanmıştır. Verilerin toplanması 01-10 Haziran 2022 zaman aralığında gerçekleşmiştir

Araştırmayı aşağıda yer alan görüşme formu ve soruları oluşturmaktadır.

1. Covid-19 sürecinde eğitim öğretim faaliyetleri kapsamında okul yönetim süreçlerinden karar alma sürecini anlatır mısınız?
2. Covid-19 sürecinde eğitim öğretim faaliyetlerinin aksamadan yerine getirilebilmesi için yapmış olduğunuz planlama sürecini anlatır mısınız?
3. Karantina dönemi içerisinde öğretmenler ile okul yönetim süreçlerinden örgütlenme ile ilgili nasıl bir iletişim ağı oluşturdunuz?
4. Öğrencilerin eğitim öğretim faaliyetlerinden uzaklaşmaları ve Covid-19 salgın hastalığı ile ilgili bilgi sahibi olmaları için bir platform oluşturdunuz mu? Okul personelini, öğretmen, idari personel olabilir, memur, hizmetli, pandemi sürecinde eşgüdümleme ile ilgili neler yaptınız? Aldığınız önlemler nelerdir?
5. Okul yöneticisi olarak Covid-19 sürecinde öğrencilerin motivasyonlarını arttırmak için kullandığınız yöntemler nelerdir?
6. Covid-19 salgın hastalığı sürecinde eğitim öğretim kurumunda hem öğrencilere hem de öğretmenlere psikososyal destek verildi mi?
7. Sizce Covid-19 salgın hastalığı sürecinin okul yönetim süreçlerine olan olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir?
8. Karantina döneminde yapılan eğitimi değerlendirmek için ne tür çalışmalar gerçekleştirdiniz?
9. Okul yöneticisi olarak sizce Covid-19 sürecinde eğitim ile ilgili yaşanan problemler nelerdir?
10. Covid-19 sürecinde edinmiş olduğunuz deneyimlere dayanarak okul yönetim süreçlerini ve uzaktan eğitim uygulamalarını iyileştirici neler yapılabilir?

### **3.4. Verileri Çözümleme Yöntemleri**

Çalışma ile ilgili gerçekleştirilen görüşme formu uygulamasından sonra veri analiz yöntemlerinden nitel veri analizi kullanılmıştır. Nitel veri analizi üzerinde çalışılan veri ile ilgili ilgili bir anlam üretmek için veya verilerin neyi temsil ettiğine yönelik açıklamalar geliştirmek için yapılan yorumlama ve değerlendirme sürecidir. Veri analiz süreci içerisinde amaç belirlendikten sonra konu alanı ile ilgili 10 soruluk görüşme formu uygulaması 15 okul



yöneticisi ile gerçekleştirilmiştir. Veriler toplandıktan sonra analize uygun olmayanlar elenmiş, yanıltıcı sonuçları ortaya çıkarabilecek ifadeler kaldırılmıştır. Okul yöneticilerinin görüşme formu sorularına vermiş olduğu cevaplar okunarak cevaplardaki benzerlikler ve farklılıklar göz önünde bulundurularak sonuçlar kısmında yorumlanmıştır. Araştırmada verileri çözümleyebilmek için nitel içerik analizi yönteminden yararlanılmıştır.

### **3.5. Geçerlik ve Güvenirlik**

Araştırmadan elde edilen veriler betimsel analizi yönteminden yararlanılarak çözümlenmiştir. Betimsel analiz yönteminde çalışma grubundan elde edilen bulgular düzenlendikten sonra yorumlanarak okuyucuya sunulur. Amaç, verilerin önce sistemli ve açık bir şekilde betimlenmesi, daha sonra ise bu betimlemelerin açıklanıp yorumlanarak, neden sonuç bağlantısı içerisinde birtakım sonuçlara ulaşılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Araştırmanın yapılabilmesi için Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Etik Kurulu'ndan onay alınmıştır. Ayrıca okul yöneticileri ile görüşme yapabilmek adına Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınmıştır.

Araştırmanın analizlerinin güvenilirliği ve araştırmacının yanlılığını ortadan kaldırmak için kodlamalar araştırmacı dışında iki alan uzmanı araştırmacıdan da yardım alınarak yapılmış ve araştırmacıları hem fikir oluncaya kadar analizler sürmüştür. Araştırmacılar arasındaki kodlayıcı güvenilirliği Miles ve Huberman'ın (1994) önerdiği; “P (Uzlaşma Yüzdesi%) = [Na (Görüş Birliği (96))/ Na (Görüş Birliği (96)) + Nd (Görüş Ayrılığı (7))] X 100” güvenilirlik formülüyle hesaplanmış ve yüzde 85 değerine ulaşılmıştır. Ayrıca bulgular, okul müdürü görüşlerinden (Y1: 1. Okul müdürü; Y10: 10. Okul müdürü şeklinde kısaltmalarla) doğrudan alıntılar yapılarak desteklenmiştir.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde yönetici görüşmelerinde elde edilen bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

#### 4.1. Okul Yöneticilerinin Covid-19 Pandemisinin Karar Almaya Yönelik Etkilerine İlişkin Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde yöneticilerin Covid-19 pandemisinin karar almaya yönelik etkisine ilişkin görüşleri incelenmiştir.

*Tablo 4.1 Okul Yöneticilerinin Covid-19 Pandemisinin Karar Almaya Yönelik Etkilerine İlişkin Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular*

<i>Görüşler</i>	<i>Katılımcılar</i>	<i>n</i>
<b>Whatsapp</b>	Y-1,Y-2,Y-3,Y-8,Y-10, 11,Y12,Y-13	8
<b>Zoom Uygulaması</b>	Y-1,Y-7,Y11	3
<b>Yönetim içi</b>	Y-4,Y-5,Y-6,Y-14,Y-15	5
<b>EBA Platformu</b>	Y-10	

Tablo 4.1’de çıkan temalara göre yöneticiler Covid-19 pandemisinde yönetim süreçlerinde karar alma için ‘whatsapp, zoom, eba gibi sosyal platformları kullanmışlardır. Ayrıca yönetim kendi içerisinde karar alma mekanizması oluşturmuştur.

Bu tabloya göre bazı yöneticilerin görüşleri şu şekildedir:

Y-1: “*Yani öğretmenlerimiz, yöneticilerimiz hep birlikte oturup velilerimize de danışarak, onlarla telefonla iletişime geçerek, görsel hafızamızı çok sık tutarak gerek Zoom üzerinden gerek WhatsApp üzerinden hem yazışmalar hem de görsel görüşmelerle sorunları en aza indirmek için haftada bir çalışma yaparak ilerlemeye gayret gösterdik.*”

Y – 2: “*Şimdi, Covid-19 sürecinde kararları alırken okulda öğretmenlerimiz yoktu, öğrencilerimiz yoktu, eğitim uzaktan yapılmaktaydı. Bu nedenle öğretmenlere hızlı bir şekilde ulaşabilmek için bu süreçte WhatsApp grupları üzerinden oluşturduğumuz gruplar üzerinden öğretmenlerimize hızlı bir şekilde ulaşım sağlamaya çalıştık. Yine Zoom platformu üzerinden de sık sık online toplantılar yaparak kararlar alma sürecinde bulunduk ve bu şekilde eğitim faaliyetlerimizi geliştirmeye çalıştık.*”

Y – 3: “Öncelikle şunu söyleyeyim; Covid-19 dünya genelinde büyük bir problem olduğu için sadece bizde değil tüm birimlerde karar almada ilk başlarda çok büyük sıkıntılar yaşadık. Zamanla bunu en asgariye indirebilmek için çeşitli çalışmalar yaptık çünkü bakanlığımız bu konuyla ilgili çok fazla yazı gönderdiği için biz de bu yazılar kapsamında aldığımız bir kararın daha sonra mantıksız bir karar olduğunu veya aldığımız bir kararın daha sonra geçersiz bir karar olabileceğini fark ettik. Zaman ilerledikçe, süre ilerledikçe bu karar alma konusunda bir şeyleri oturtmaya başladık. Öncelikle öğretmenlerimizi bu konuya dahil ettik. Hatta bazen velilerimizi bile bu karar alma sürecimize dahil ettik. Bakanlıklarla yazılan yazışmalarda karar almada çok büyük sorunlar yaşadığımızı, sürekli gelen yazıların bizi zor durumda bıraktığını söyledik. Bakanlık da sanırım bu konuyla ilgili bazı iyileştirmeler yaptı ki ilerleyen safhada yüz yüze eğitimde karar alır gibi kararlar almaya başladık. Biz bu uygulamalarda bundan sonra neler yapılabilir, yani Covid-19 süreci yavaş yavaş azalmaya başladı, bence kitle iletişim araçlarını daha sağlıklı şekilde kullanabilmek, sadece öğretmenlerle değil velilerle ve öğrencilerinizle de sağlıklı bir iletişim kurmak için altyapının bir an önce çözülmesi lazım çünkü aldığımız kararları net bir şekilde ulaştıramıyoruz istediğimiz birimlere/organlara. Bence bu konuda en büyük problem buydu. Bir de öğrencilerimizin bu konuda ulaşılabilirlikleri de çok azdı. Net bir şekilde şunu söyleyebilirim; karar alma konusunda öncelikle bakanlığın çok ciddi tedbirler alıp, özellikle teknoloji konusunda, ilerleyen zamanlarda bunu atlatacağımızı düşünüyorum.”

Y-4: “Karar almada, biz kendimiz önce bir idare grubumuz vardı. İdare grubunda kendi aramızda paslaşarak karar aldık.”

Y-10: “Yapmış olduğumuz bu çevrimiçi toplantı sırasında okulumuzda COVID-19 sürecinde bize destek olacak özellikle EBA platformunda bize teknik destek verecek olan arkadaşımızı EBA’dan sorumlu olarak seçtik.”

#### **4.2. Okul Yöneticilerinin Covid-19 Pandemisinin Planlama Sürecine Yönelik Etkilerine İlişkin Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular**

Bu bölümde yöneticilerin Covid-19 pandemisinin planlama sürecine yönelik etkisine ilişkin görüşleri incelenmiştir.

*Tablo 4.2 Okul Yöneticilerinin Covid-19 Pandemisinin Planlama Sürecine Yönelik Etkilerine İlişkin Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular*

<i>Görüşler</i>	<i>Katılımcılar</i>	<i>n</i>
<b>Sınıf Grupları</b>	Y-1, Y-3, Y-10, Y-11, Y-13, Y-15	6
<b>Zümre Grupları</b>	Y-2, Y-3, Y-4, Y-11, Y-13	5
<b>EBA Uygulaması</b>	Y-3, Y-5, Y-6, Y-7, Y-9, Y-12	6
<b>Ders programlarında esneklik</b>	Y-8, Y-14	2

Tabloda çıkan sonuca göre yöneticiler en hızlı ve sağlıklı bir şekilde planlama yapabilmek için “*sınıf grupları ve zümre grupları*” oluşturmuşlardır. Ayrıca *eba uygulaması* üzerinden uyguladıkları ders programlarında da verilen saatlere uyarak esneklik sağlamışlardır.

Bu tabloya göre bazı yöneticilerin görüşleri şu şekildedir:

Y-15: “*Ne kadar iletişimi güçlü olan aileler varsa bu ailelerin çocukları daha fazla derslere katılım sağladılar. Süreci bu şekilde götürdüler. Bence planlamanın en önemli noktalarından bir tanesi de özellikle pandemi döneminde, ailelerle olan iletişimin güçlendirilmesi olduğunu düşünüyorum.*”

Y-3: “*Planlamalarımızı çeşitli öğretmen gruplarımız, zümre gruplarımızla birlikte görüşmeler yaptık, günün herhangi bir saatinde öğrencilerimize ulaşabilmek için farklı farklı planlamalar yaptık ve süreci en hasarsız şekilde atlatmaya çalıştık.*”

Y-12: “*Yine sürecin başlaması ve bakanlığımızın sokağa çıkma yasağı ile Millî Eğitim Bakanlığı okullarda uygulanabilecek faaliyetleri planlamamızı hatta A planı, B planı şeklinde çoğaltarak planlamamızı istedi. Biz de okullarımızın yapısına göre kendi planlamamızı çok hızlı bir şekilde yaparak velilerimize duyurduk. Daha sonraki ilerleyen süreçlerde sokağa çıkma kısıtlaması geldiği zaman ise EBA gibi platformları kullanma üzerine planlama yaparak velilerimize ve öğretmenlerimize duyurarak sürecin en etkili ve sağlıklı şekilde ilerlemesi için bir çalışma yaptık.*”

Y-8: “*Covid-19 sürecinde eğitim öğretim faaliyetlerinin aksamaması için planlama sürecimiz yani işte online derslerin planlanması, öğretmenlerin durumları, öğrencilerin durumları, bunları hep göz önünde bulundurduk. Yine onların zamanlamasına göre hareket ettik ve biraz ders programlarını da esnek hale getirdik.*”

#### 4.3. Okul Yöneticilerinin Covid-19 Pandemisinin Öğretmenlerle Örgütleme Sürecine Yönelik Etkilerine İlişkin Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde yöneticilerin Covid-19 pandemisinin öğretmenlere yönelik yapılan örgütleme sürecine yönelik etkisine ilişkin görüşleri incelenmiştir.

Tablo 4.3 Okul Yöneticilerinin Covid-19 Pandemisinin Öğretmenlerle Örgütleme Sürecine Yönelik Etkilerine İlişkin Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular

Görüşler	Katılımcılar	n
Öğretmenlerin Ayrılması	Zümrelere Y-1, Y-13	2
Toplantılar Yapılması	Y-2, Y-11, Y-14	3
Whatsapp, Zoom	Y-3, Y-4, Y-5, Y-6, Y-7, Y-8, Y-9,	10
Uygulamalarından Bilgilendirme	Y-10, Y-12, Y-15	

Tablo 4.3'te çıkan sonuçlara göre yöneticiler öğretmenleri örgütleyebilmek için zümreler oluşturmuşlar, toplantılar yapmışlar, ya da tek bir kanaldan iletişimde olmuşlar.

Bu tabloya göre bazı yöneticilerin görüşleri şu şekildedir:

Y-1: “Bizim öncesinde de zaten kendi kurum örgütümüzün içerisinde iletişim hatlarımız vardı. Dolayısıyla aynı iletişim hatlarını kullandık fakat ders bazında iletişim hattı oluşturmadık ama şubeler bazında iletişim hatları oluşturduk. Yani “2. Sınıf Zümresi, 3. Sınıf Zümresi, 4. Sınıf Zümresi, Okul Öncesi Zümresi” gibi paydaşlarımızı bölümlere ayırdık. O bölümlerden sorumlu müdür muavinlerimizi, zaten önceki öğretmenler kurulu toplantımızda bunlar mevcuttu, her şube seviyesinde bir müdür muavini sorumlu oldu ve onun yanında okul müdürü de bu grupların içerisinde oldu.”

Y-11: “WhatsApp grubumuz var bizim okulumuzun. Bu WhatsApp grubu üzerinden ya da zaman zaman Zoom üzerinden online toplantılar yaptık. İletişimimizi bu şekilde sağladık.”

Y-7: “Okul yönetiminde benim okul müdürü olarak karşılaştığım sorun ve aksaklıklarda bu karantina döneminde öğretmenlerimin çok büyük desteğini gördüm. Ve onlarla oluşturduğumuz iletişim ağı genelde uzaktan oldu. Ama buna rağmen birbirimize düşüncelerimizi aktarmada bir sıkıntı yaşamadık. Sosyal iletişim ağlarını kullanmış olduk.”

Y – 8: “Yine Covid-19 sürecinde eğitim öğretim faaliyetlerinin aksamaması için planlama sürecimiz yani işte online derslerin planlanması, öğretmenlerin durumları, öğrencilerin durumları, bunları hep göz önünde bulundurduk. Yine onların zamanlamasına göre hareket ettik ve biraz ders programlarını da esnek hale getirdik.”

Y – 10: “Muhtemelen bunu sorduğunuz diğer kişiler de aynı cevabı vermiştir diye düşünüyorum. Yine oluşturmuş olduğumuz WhatsApp gruplarıyla iletişimi kurduk. Okul idaresi olarak bu gruplarla öğretmenlerimize ulaştık. Öğretmenlerimiz de sınıf gruplarıyla öğrencilerimize ve velilerimize ulaştılar.”

#### 4.4. Öğrencilerin Eğitim Öğretim Faaliyetlerinden Uzaklaşmamaları ve Covid-19 Salgın Hastalığı İle İlgili Bilgi Sahibi Olmaları İçin Bir Platform İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde öğrencilerin eğitim öğretim faaliyetlerinden uzaklaşmamaları ve Covid-19 salgın hastalığı ile ilgili bilgi sahibi olmaları için bir platform ile ilgili yönetici görüşleri incelenmiştir.

Tablo 4.4 Öğrencilerin Eğitim Öğretim Faaliyetlerinden Uzaklaşmamaları ve Covid-19 Salgın Hastalığı İle İlgili Bilgi Sahibi Olmaları İçin Bir Platform İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular

Görüşler	Katılımcılar	N
Whatsap Grupları	Y-7, Y-8,Y-10,Y-5,Y-6,Y-2	6
Toplantılar Yapılması	Y-3	1
EBA Kullanımı	Y-4,Y-9,Y-12,	3
Bilgilendirme Faaliyetleri	Y-11,Y-13,Y-14,Y-15,Y-1	5

Tablo 4.4’te çıkan sonuçlara göre yöneticiler Covid-19 salgın hastalığı ile ilgili bilgilendirici platform olarak bilgilendirme faaliyetleri ve Whatsap gruplarını aktif bir şekilde kullanmışlardır.

Bu tabloya göre bazı yöneticilerin görüşleri şu şekildedir:

Y – 3: “Covid-19 salgınında tabi ki bununla ilgili çeşitli platformlar oluşturduk. Yani yüz yüze eğitim başlamadan önce sanırım Covid-19 döneminde sürekli bu virüsle ilgili öğrencilerimize bilgilendirme toplantıları yaptık. Öğretmenlerimizin ders işlerken kullandıkları ağırları biz de kullanarak öğrencilerimize ulaştık. Hastalığın tüm dünyada etkili olduğunu, bununla ilgili almaları gereken tedbirleri, yapmaları gereken işlemleri, işleri biz sürekli anlattık. Bununla ilgili kitle iletişim araçlarında, sosyal medyada çok faydalı olabilecek enstrümanları kullandık. Çocuklarımız bu hastalık süresi içerisinde nasıl en az hasarla atlatabiliriz düşüncesi ile ulaşabileceğimiz en üst seviyeye ulaşmaya çalıştık.”

Y – 7: “Covid-19 salgın sürecinde sınıf WhatsApp grupları, okul velilerinin tümünü kapsayan okul veli WhatsApp grubu, ayrıca bizde bir SMS sistemi var, SMS sistemi ile bir

platform oluşturduk, bu platformlardan gerekli olan duyuruları yaptık. Öğrencilerin eğitim öğretim faaliyetlerinden uzaklaşmalarını için gerekli olan uyarıları özellikle velilerine bu konuda öğrencileri eğitim öğretime adapte edebilmeleri için velilerini bilgilendirdik, velilerden öğrencilere ulaştık. Ve herhangi bir sıkıntı yaşamadık. Okul personelinin de yine aynı şekilde kendi duyuru gruplarımızda gerekli olan, pandemi sürecinde bilgilendirme amaçlı, bilgi sahibi olmaları ile ilgili hızlı ve sağlıklı bilgiyi buradan verdik. Resmi yazıları tebliğ ettik evet ama resmi yazılardan önce kendi bilgilendirmemizi Zoom toplantıları ya da WhatsApp gruplarıyla hızlı bir şekilde yaptık. Resmi yazılarımızı da yine aynı şekilde WhatsApp gruplarından fotoğrafını çekerek yollayıp yaptık. Aldığımız önlemler bunlardı. Hızlı ve etkin bir şekilde okul idaresi olarak personelimin, öğrencilerin velilerin bilgilendirmesini sağlamak oldu.”

Y – 11: “Aldığımız önlemler, işte kendi aldığımız kararlar veyahut bakanlığın aldığı kararları, il, ilçe milli eğitim müdürlüğünün kararlarını online olarak ilgili yere, personelse personele, öğretmene öğretmene, veliyse veliye ulaştırdık. Elimizden geldiğince, yüz yüze olmadığı için online bir şekilde gerekli tedbirleri aldık.”

Y – 10: “Yine bununla ilgili artı bir platform oluşturmamakla birlikte Bakanlığımızın göndermiş olduğu bazı sunular vardı, broşürler vardı bunları WhatsApp gruplarımızdan ve EBA platformundan uzaktan eğitim yoluyla öğrencilerimize ulaştırdık. Bu kadar.”

#### **4.5. Covid-19 Sürecinde Öğrencilerin Motivasyonlarını Arttırmak İçin Kullanılan Yöntemler İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular**

Bu bölümde Covid-19 sürecinde öğrencilerin motivasyonlarını arttırmak için kullanılan yöntemler ile ilgili yönetici görüşleri incelenmiştir.

*Tablo 4.5 Covid-19 Sürecinde Öğrencilerin Motivasyonlarını Arttırmak İçin Kullanılan Yöntemler İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular*

<i>Görüşler</i>	<i>Katılımcılar</i>	<i>N</i>
<b>Sosyal Etkinlikler</b>	Y-11,Y-12,Y-6,Y-10,Y-4,Y-1	6
<b>Zoom Paylaşımı</b>	Y-12,Y-3,Y-8	3
<b>Uzaktan Eğitim</b>	Y-5,Y-7,Y-15,Y-14	4
<b>Bilgi Yarışmaları</b>	Y-10	1

Tablo 4.5 incelendiğinde Covid-19 sürecinde öğrencilerin motivasyonlarını arttırmak için kullanılan yöntemler ile ilgili yönetici görüşleri sosyal etkinlikler ve uzaktan eğitim olarak belirlenmiştir.

Bu tabloya göre bazı yöneticilerin görüşleri şu şekildedir:

Y – 3: “Ben müdür yardımcısı olarak öncelikle öğrencilerimizle çok fazla canlı görüşmeler yaptım. Bazen canlı olarak okul koridorunda konser verdiğimiz olurdu. Bazen çok beğendiğimiz kısa bir filmi canlı bağlantıda öğrencilerimizle paylaşıp onların motivasyonlarını arttırıcı şeyler yapardık. Bazen evlerindeymişiz gibi... Hatta bazen okulumuza çok üst düzey yöneticiler geldiği zaman o an öğrencilerimizle, mesela bir gün milli eğitim müdürümüz geldi buraya, Fatih Türk Özbek, kendisinden bütün öğrencilerimizle bir görüşme yapmasını istedik, canlı bağlantıda milli eğitim müdürümüzle öğrencilerimizi bir araya getirerek onların motivasyonlarını arttırmak için, yani okulumuza mahallemizin muhtarı da gelmiş olsa, herhangi bir esnaf da, ya da çok üst düzey bir insan geldiğinde öğrencilerimizle uzaktan bunları buluşturmaya çalıştık. Ve onlar da sağ olsunlar buna hayır demediler. Öğrencilerimizin de bu konuda çok mutlu olduğunu, yani kendilerini bir karantina sürecinde değil de dışarıdaymış gibi hissetmelerini sağladık.”

Y – 15: “Öğrencilerin özellikle derse katılımlarının arttırılması ve ders motivasyonlarının arttırılması için öğretmenlerimizle bazı görüşmeler yaptık. Tabii daha sonrasında bunun dönütünü alamadık. Çünkü katılımlarda sorunlar yaşadık. Bizim içinde bulunduğumuz bölge biraz daha ekonomik şartları zayıf, internete ve dijital platformlara erişme konusunda sıkıntıları olan bir bölge olduğu için dönüt alamadım açıkçası. Fakat öğretmenlerle süreç içerisinde çoğu zaman dersleri nasıl şekillendirebiliriz diye WhatsApp üzerinden bile bizim kendi aramızda iş tartışmalarımız oldu. Bazı öğretmenler de bize attıkları resimlerle, dijital içeriklerle fark ettik ki gerçekten başarılı bir motivasyon süreci gerçekleştirebiliyorlar. Tabii bunun ne kadarı sonuca yansdı bunu göremiyoruz. Bunu görebilmek için de muhtemelen bir dijital dönüt çalışması yapılması gerekiyor diye düşünüyorum. Bununla da ilgili bizim elimizde bir veri yok yani.”

Y – 8: “Aslında şöyle, bizim bu motivasyonu arttırmak için ne yaptıysak bütün çabalarımız boş kaldı diyebilirim. Aslında öğretmenlerden her ne kadar katılımı sağlayın diye sık sık mesela Zoom üzerinden toplantı yapıyorduk uzaktan/online dersler nasıl gidiyor diye, öğretmenlerin birçoğu aynı şeyden şikâyet ediyordu; Çocuk orada görünüyor ama orada değil, kamerayı kapatıyor, ne yaptığını bilmiyoruz, dersi dinlemiyor ya da hiç katılmıyor. Yani bir 15 – 20 kişilik bir sınıf varsa bu sınıfın anca 4 – 5 öğrencisi katılıyordu derslere. Yani



*bunu arttırmak için hangi önlemi aldıysak alalım yine de maalesef başarılı olmadık. Ama bir önceki soruda söylediğim gibi bilgisayar laboratuvarını kullandırmamız mesela biraz iyi oldu, en azından her sınıf bazında birkaç öğrencinin daha derse katılımını sağlamış olduk her sınıftan. Onun dışında da yine veliler o dönemde çalıştıkları için, çalışmaya mola vermedikleri için velilerle görüşme fırsatında bulduk, öğrencilerin katılımını sağlamak için velilere tembihlerde bulduk. Onun dışında ama yine de bunların hiçbiri tam katılım sağlamadı aslında bakarsanız.”*

*Y – 10: “Uzaktan eğitimde gerçekten motivasyon arttırmak biraz zor oluyor. Zaman zaman bize gönderilen yarışmalar vardı, bu yarışmalara öğrencilerimizin katılımını sağladık. Katılan öğrencilere de küçük de olsa ödüller verdik. Okul içerisinde bile katılan öğrencilerin neredeyse hepsine küçük küçük ödüller vermeye çalıştık.”*

#### **4.6. Covid-19 Salgın Hastalığı Sürecinde Eğitim Öğretim Kurumunda Hem Öğrencilere Hem de Öğretmenlere Psikososyal Destek İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular**

Bu bölümde Covid-19 salgın hastalığı sürecinde eğitim öğretim kurumunda hem öğrencilere hem de öğretmenlere psikososyal destek ile ilgili yönetici görüşleri incelenmiştir.

*Tablo 4.6 Covid-19 Salgın Hastalığı Sürecinde Eğitim Öğretim Kurumunda Hem Öğrencilere Hem de Öğretmenlere Psikososyal Destek İle İlgili Yönetici Görüşleri*

<i>Görüşler</i>	<i>Katılımcılar</i>	<i>N</i>
<b>Psikososyal Destek Verildi</b>	Y-1,Y-2,Y-6,Y-7,Y-8,Y-9,Y-10,Y-11,Y-12,Y-13,Y-14	11
<b>Psikososyal Destek Verilmedi</b>	Y-3,Y-4,Y-5,Y-15	4

Tablo 4.6 incelendiğinde Covid-19 salgın hastalığı sürecinde eğitim öğretim kurumunda hem öğrencilere hem de öğretmenlere psikososyal desteğin genel olarak verildiği tespit edilmiştir.

Bu tabloya göre bazı yöneticilerin görüşleri şu şekildedir:

*Y – 4: “Yani tam aslında destek denir mi bilmiyorum ama, sözel olarak dediğim gibi konuşuldu. Hani buna tam psikososyal destek denir mi? Denmez bence, çok fazla bir şey yapılmadı aslında. Biraz insanlar bu süreçte kendi kendilerine kaldılar, bir de televizyonlarda tabii ki ilk zamanlarda hepimiz çok tedirgin olduk, çok korktuk. Bu anlamda aslında bence kimseye çok psikososyal destek verildiğini düşünmüyorum. Okulda bizlerde vermedik.”*

Y – 7: “Evet, bununla alakalı okulumuz rehber öğretmenimiz uzaktan eğitim yoluyla tabii ki de ara ara sekizinci sınıfların okulu açıldı biliyorsunuz, yüz yüze de verdik bu eğitimi, uzaktan eğitim yoluyla okul rehber öğretmenimiz psikososyal destek eğitimlerini verdi.”

Y – 12: “Evet bu süreçte hem öğrencilerimize hem velilerimize ilçe RAM’larımız tarafından psikososyal eğitim uzaktan uygulamalı olarak destek olundu.”

Y – 11: “Psikososyal destek, rehber öğretmenlerimiz bakanlıktan gelen yönetmelik çerçevesinde ve afişler, broşürler, bunlarla ilgili gelen videolar, Zoom üzerinden toplantılar yapılarak ve WhatsApp gruplarından paylaşılarak gerekli bilgiler verildi.”

#### 4.7. Covid-19 Salgın Hastalığı Sürecinin Okul Yönetim Süreçlerine Olan Olumlu ve Olumsuz Etkileri İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında Covid-19 salgın hastalığı sürecinin okul yönetim süreçlerine olan olumlu ve olumsuz etkileri ile ilgili yönetici görüşleri incelenmiştir.

Tablo 4.7 Covid-19 Salgın Hastalığı Sürecinin Okul Yönetim Süreçlerine Olan Olumlu ve Olumsuz Etkileri İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular

Görüşler	Katılımcılar	N
Derslerin Aksaması	Y-1,Y-2,Y-8	3
Yüzyüze Eğitimin Yapılamaması	Y-3,Y-5,Y-6,Y-7,Y-11,Y-15	6
Dijitalleşmeye Eğilim	Y-4,Y-5,Y-13	3
Ders Planlarının Değişimi	Y-9,Y-12,Y-14	3
Karar Almanın Gelişimi	Y-10	1

Tablo 4.7 incelendiğinde derslerin aksaması, yüzyüze eğitimin yapılamaması, dijitalleşmeye eğilim ve ders planlarının değişimi olumsuz etkiler olarak ifade edilirken, karar almanın gelişimi olumlu etki olarak vurgulanmıştır.

Bu tabloya göre bazı yöneticilerin görüşleri şu şekildedir:

Y – 3: “Bir kere, eğitimde en önemli şeyin yüz yüze olmasını her zaman savunurduk. Tabii ki yüz yüze olmadığı için öncelikle olumsuzluklarından bahsedeyim; yüz yüze eğitim başladığından itibaren çocuklarımızda ciddi manada bilgisayar, tablet ve telefon hastalığının başladığını gördük. Fiziksel açıdan gözlerinde ciddi manada bozukluk olduğunu fark etmeye başladık. Aynı zamanda okul disiplini, öğretmen disiplini olmayınca çocuklarımızda davranış bozukluklarını da fark etmeye başladık. Bu ciddi manada olumsuz. Ayrıca öğrenciler bilirsiniz, sınıf ortamında olduğunda rekabet gücü artar. Kendi evlerinde olduklarından

dolayı rekabet gücü azaldı. Bunun da başarıyı biraz düşürdüğünü görmeye başladık. Tabii bu olumsuz yönleri, olumlu yönleri ise; en azından çocuklarımızın kitle iletişim araçlarındaki çok fazla kullanmanın yaratmış olduğu olumsuzluklar haricinde bunları çok iyi kullanmayı öğrendiler. İlerde olabilecek herhangi bir sorun, sıkıntı karşısında uzaktan birbirleri ile nasıl bilgi paylaşımı yapacaklarını gördüler. Hatta birçok öğrencimizin bu süreçte özellikle kitle iletişim araçları alanındaki okulları tercih edeceklerini fark etmeye başladık. Bu da olumlu yönleri.”

Y – 9: “Covid-19 salgın sürecinin olumlu etkisi zor durumlarda nasıl karar alınması gerektiği ile ilgili kendimizi de yenilemiş olduk. Olumsuz olarsa sürekli güncel, bakanlık tarafından alınan kararlar değişti biraz uyum konusunda sorun yaşadık. Attığımız bilgi akşamına değişti ya da bir gün sonra değişti. Ders programlarını planlarken ders saatlerinin değişmesi buna benzer bazı şeyler yaşadık, olumsuz durumlar yaşadık.”

Y – 14: “Öğrencilerimize Covid-19 süresince özellikle rehberlik öğretmenimiz ve okul yönetimi destek verdik. Öğrencilerimize ve velilerimize Zoom’dan iki defa rehberlik öğretmenimiz psikososyal destek verdiler. Zoom’u bu konuda etkin kullandık.”

Y – 11: “Olumsuz yönleri daha çok. Neden dersiniz çünkü okul öğretmeniyle öğrencisiyle okuldur. Yani o boş okulda uzaktan olarak okul yönetilmiyor. Yani yönetim olabilmesi için yüz yüze, yöneteceğiniz kişilerle diyalog içerisinde olmanız lazım. Tabii ki online olarak da diyaloglarımız devam etti ama kopuk bir diyalog. Yani yüz yüze olduğu gibi değil. Olumlu yönleri ise böyle olaylarda nasıl kararlar alabileceğimizi, neler yapabileceğimizi tecrübe etmiş olduk. Tecrübe kazanmış olduk.”

#### **4.8. Karantina Döneminde Yapılan Eğitimi Değerlendirmek İçin Gerçekleştirilen Çalışmalar İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular**

Bu bölümde karantina döneminde yapılan eğitimi değerlendirmek için gerçekleştirilen çalışmalar ile ilgili yönetici görüşleri incelenmiştir.

*Tablo 4.8 Karantina Döneminde Yapılan Eğitimi Değerlendirmek İçin Gerçekleştirilen Çalışmalar İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular*

<b>Görüşler</b>	<b>Katılımcılar</b>	<b>N</b>
<b>Anket</b>	Y-2,Y-9,Y-11	3
<b>Sınav Uygulaması</b>	Y-3,Y-6,Y-7,Y-8,Y-10,Y-13,Y-15	7
<b>Zoom Toplantısı</b>	Y-4,Y-5,Y-14	3

Tablo 4.8 incelendiğinde karantina döneminde yapılan eğitimi değerlendirmek için gerçekleştirilen çalışmalar ile ilgili yönetici görüşlerinin genellikle sınav uygulaması olarak belirlenmiştir. Zoom toplantısı ve anket ise eşit oranlarda gerçekleştirilen çalışmalar olarak tanımlanmıştır.

Bu tabloya göre bazı yöneticilerin görüşleri şu şekildedir:

Y – 7: *“Bununla ilgili, tabii sınav süreci olmadı, ya da işte ders etkinliklerine katılıma göre sınavlar yapıldı. Bu eğitimi değerlendirmek için biz öğrenciler buraya geldikleri süreç içerisinde onlara sınavlar yaptık ama uzaktan eğitim alan öğrencilerimiz için de az önce dediğim gibi elektronik bilgi yarışması düzenledik, bunların çok faydasını gördük. Artı bazı öğretmenlerimizin, velilerin ara ara okula gelerek öğretmenlerimizin vermiş olduğu testleri alıp götürüp evlerinde çözüp tekrar okula bırakmalarını sağladık. Bu tarz değerlendirme süreçleri yaptık.”*

Y – 13: *“Biz idareci olarak, yönetici olarak ilkokullarda çalışıyoruz, ilkokullarda değerlendirme konusu zaten süreç odaklı olduğu için biz daha çok değerlendirmeyi süreçte yani eğitim öğretim sürecinde, süreç içerisinde her kazanım sonunda öğretmenlere bu değerlendirmelerin ders esnasında yapılması gerektiğini, bunun dışında özellikle dönem sonunda herhangi bir sınav ya da çocukların psikolojik açıdan yıpranmasını sağlayacak değerlendirmelerin yönetmelik gereği de olmadığını duyurduk. Dolayısıyla değerlendirmeler daha çok süreç odaklıydı.”*

Y – 15: *“Karantina dönemindeki çalışmalarını değerlendirmek için henüz elimizde kesin normlar yok, yani onu değerlendirebileceğimiz bir norm tablosu yok. En azından üzerinde çalışılmış bir tablo var mı bilmiyorum ama şöyle, bu değerlendirmeleri de zaten sanki Covid öncesi dönemdeymiş gibi değerlendirmeler yapmaya çalıştık. Çocuklara yazılı sınavlar yapılmaya çalışıldı, tıpkı Covid gerçekliğinin olmadığı dönemdeki gibi bir değerlendirme çalışmaları vardı öğretmenler açısından. Aynı şekilde okul yöneticileri de öyle; sanki Covid yokmuş gibi davrandık. Aslında öyle olmamalıydı ama maalesef zamanla bunu da öğreneceğiz.”*

Y – 12: *“Bu süreçte yine il milli eğitim müdürlüklerimiz aracılığıyla online sınavlar yapılarak değerlendirme, eksiklerimizi görme, yeniden yapılandırma üzerine çalışmalarımız gerçekleşti.”*

#### 4.9. Covid-19 Sürecinde Eğitim İle İlgili Yaşanan Problemler İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde Covid-19 sürecinde eğitim ile ilgili yaşanan problemler ile ilgili yönetici görüşleri incelenmiştir.

Tablo 4.9 Covid-19 Sürecinde Eğitim İle İlgili Yaşanan Problemler İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular

Görüşler			Katılımcılar	N
Online	Eğitimin	Verimli	Y-1,Y-2,Y-6,Y-7,Y-8,Y-11,Y-12	7
Kullanılmaması				
Dijital Bağlılık			Y-3,Y-5,Y-7,Y-15	4
Eğitim Eşitsizliği			Y-4,Y-9,Y-10,Y-13	4

Tablo 4.9 incelendiğinde Covid-19 sürecinde eğitim ile ilgili yaşanan problemler ile ilgili yönetici görüşlerinin genel olarak online eğitimin verimli kullanılmaması olarak belirlendiği gözlemlenmektedir.

Bu tabloya göre bazı yöneticilerin görüşleri şu şekildedir:

Y – 2: “Okulumuzda Covid-19 sürecinde eğitim bu süreçte daha çok uzaktan yapıldığı için uzaktan eğitimde sık sık bazı problemler yaşadılar. Öğretmenler bir süre sonra özellikle sabah derslerinde öğrencilerin derslere katılmadığını gördü. Zaman içerisinde öğrencilerin derslerden koştukları, bir öğretmen kontrolü olmadığı için yüz yüze eğitimdeki gibi, öğrencilerimizin telefonu açık tutup Zoom üzerinden derse katılırken aynı anda başka şeyler yaptıkları, mesela bilgisayarda oyun oynadıkları gibi ve benzer şeylerden öğretmenlerimiz çok şikayetçi oldular. Bu konularda mutlaka rehber öğretmenlerimiz aracılığıyla yine velilerimize de bilgilendirmeler yapıp olabildiğince katılımı sağlamaya çalıştık. Anca genel olarak çok verimli oldu mu diye sorarsanız; bir yüz yüze eğitim kadar verimli olmadı. Öğrenciler bir süre sonra, özellikle ikinci dönem bayağı bir eğitimden koştular. Yaklaşık %30’u falan katılmaya başladı son dönemde çoğunluğu katılmamaya başladı derslere.”

Y – 11: “Biraz önce de bahsettim, problem çok, neden çok, yönetim sürecinde yöneteceğiniz kişilerin göz önünde olması lazım. Göz önünde olmadığı için ister istemez yönetimde çok büyük aksaklıklar meydana geldi. Yani görsel temas kurulmadan yöneticilik olmaz bence.”

Y – 7: “Tabii ki de birincisi yüz yüze eğitim olmamasının yaratmış olduğu iletişim problemi. Bu sürecin öğrenciler, veliler ve öğretmenlerin psikososyal olarak

etkilenmelerinden dolayı onların ümitsiz, umutsuz ve mutsuz olmaları, hastalık yaşayabilme, hastalığı geçirebilme ya da işte yakınları ile ilgili endişelenme sebeplerinden dolayı psikolojik olarak etkilenmeleri de eğitimi kötü yönde etkilemiştir bana göre. Onun dışında tabii okulda verilmediği için evde verilen eğitimin, ev daha rahat bir ortam olduğu için, bilgisayar karşısında olduğu için çok sağlıklı olduğunu düşünmüyorum. Çünkü evde uyananlar çok fazla öğrencileri ve öğretmenleri. Onun dışında öğrencilerin sosyalleşmemesi, birbirleri ile iletişim halinde olmamaları, akranlarıyla birlikte olmamaları, sürekli aynı kapalı bir ortamda kalmalarının bu eğitim sürecine çok fazla olumsuz etkisi olduğunu düşünüyorum.”

Y – 13: “Eğitim ile ilgili yaşanan problemler ne yazık ki her öğrencinin teknolojik altyapısının aynı oranda olmamasıydı. Bizim en büyük sıkıntımız buydu, çünkü sınıfların %50’sinde internet vardı, iki üç ay sürecinde bu %80’e falan çıktı ama %100’ü yakalamak tamamıyla imkansızdı. Dolayısıyla burada eğitimdeki o eşitlik ne yazık ki sağlanamadı. En büyük sıkıntı teknolojik altyapı diyebilirim.”

#### **4.10. Covid-19 Sürecinde Okul Yönetim Süreçlerini ve Uzaktan Eğitim Uygulamalarını İyileştirici Uygulamalar İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular**

Araştırmanın bu kısmında Covid-19 sürecinde okul yönetim süreçlerini ve uzaktan eğitim uygulamalarını iyileştirici uygulamalar ile ilgili yönetici görüşlerine yer verilmiştir.

*Tablo 4.10 Covid-19 Sürecinde Okul Yönetim Süreçlerini ve Uzaktan Eğitim Uygulamalarını İyileştirici Uygulamalar İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular*

<b>Görüşler</b>	<b>Katılımcılar</b>	<b>N</b>
<b>Telafi Eğitimler ve Aile Eğitimi</b>	Y-2,Y-15	2
<b>EBA Kullanımı İle İlgili Eğitim</b>	Y-3,Y-1,Y-8,Y-11,Y-12,Y-13,Y-10	7
<b>Eğitimde Fırsat Eşitliğinin Sağlanması</b>	Y-5,Y-9	2

Tablo 4.10 incelendiğinde Covid-19 sürecinde okul yönetim süreçlerini ve uzaktan eğitim uygulamalarını iyileştirici uygulamalar ile ilgili yönetici görüşlerinin genellikle EBA ile ilgili hizmetlerin verilmesi olarak belirlenmiştir.

Bu tabloya göre bazı yöneticilerin görüşleri şu şekildedir:

Y – 7: “Benim bu süreçte deneyimlediğim okul yönetim sürecindeki iyileştirilebilecek olan şey şu; burada bakanlığın çerçevesi biraz daha geniş perspektifte olmalı. Yani daha rahatlatıcı olmalı okul yönetimini. Alınan üst kararların alt kararlara etkisi daha az olmalı. Artı, burada mesela özellikle saat konusunda, zaman konusunda, dersler konusunda biraz daha p çerçeve planın dışına çıkılabilmeli. Uzaktan eğitim alan öğrencilerin dönütlerini daha

sağlam ve iyi anlayabilmek için ölçme değerlendirme uygulamaları elektronik ortamda yapıp objektif bir değerlendirme ile dönütler alınabilir. Çeşitli ödül sistemleri konulabilir. Çeşitli yarışmalar yapılabilir. Evlerinden de çocukların sürece katkılarını bu şekilde sağlayabiliriz.”

Y – 9: “Öncelikle her evde tabii ki internet sorunu var, internetten ziyade tablet sorunu var, ulaşım olarak araç yani cep telefonları, tablet her evde bulunmuyor. Velilerden en büyük aldığımız şikâyet bu. Bakanlığımız bu konuda bir proje geliştirdi ama yeteri kadar öğrenciye ulaşamadığımız için, yeteri kadar tablet dağıtımı olmadığı için tabii bunları aşamadık. En durumu iyi olmayandan başlayarak dağıttık. İnternet ağı büyük problem ama uzaktan eğitim sık yapılmaması gereken bir şey. Arada kullanılırsa faydalı olabilir. İyileştirici olarak da hızlı karar alma mekanizmaları biraz daha gelişebilir. Bakanlığımız daha net bir şekilde planlamasını yapıp biz de önümüzü görerek ona göre planlama yaparsak daha faydalı olur öğrenciler için öğretmenler için de aynı şekilde. Biz bir karar alıyoruz idare olarak, işte akşamına değişiyor öbür güne değişiyor. Bu tür şeyler bakanlığımız olarak daha net bir şekilde altı aylık bir yıllık planlamalar şeklinde olursa, önümüzü görerek bir planlama yaparsak faydalı olacağını düşünüyorum.”

Y – 4: “Bir kere bütün öğretmenlerimize eğitim verilmeli, uzaktan eğitim de sonuçta her öğretmenimiz interneti çok iyi kullanamıyorlar. Mesela sıkıntı yaşayan öğretmenlerimiz oldu, biraz daha böyle yaşlı ilerlemiş öğretmenlerimiz diyelim. Tabii ki doğal olarak onlar biraz daha teknolojiye daha uzak oldukları için onlar sıkıntı yaşadılar ama yine de ellerinden geleni, işte daha biz böyle genç öğretmenler, işte bilgisayar öğretmenlerimiz yardımcı oldular okula gelerek. O yüzden bir daha böyle bir olay yaşadığınızda, böyle bir hastalık, pandemi ile karşılaştığımızda bir kere öğretmenlerin gerçekten teknoloji alanında çok iyi eğitilmeleri lazım. Ama bu uygulamayla, mesela tamam şu an eğitimler var EBA’da ama uygulama çok önemli olduğunu düşünüyorum. Uygulamadan hiçbir şeyin, teknolojinin öğrenileceğini düşünmüyorum. Yani iyileştirecek bu yapılabilir. Okul yönetiminde de iletişimin çok önemli olduğunu düşünüyorum. Yani hem okul idaresi kendi arasında hem de öğretmenlerle iletişim çok kuvvetli olmalı. Bilgi paylaşımı, kesinlikle bilgi paylaşımı çok iyi olmalı. Hani birinin bildiğini tamam ben biliyorum yeter dememeli. Özellikle bu uzaktan olduğu zaman bunun sıkıntısı çok yaşandı. Günlük hayatımızda bile, şimdi bile iletişim zaten çok önemli, birbirinden haberdar olmak, okulla ilgili bir aksayan bir yeri A kişisi biliyor B kişisi bilmiyorsa ya da idare biliyor ama öğretmenler bilmiyorsa bu bence normal hayatta da, okul

*yönetiminde olmaması gereken bir süreç olduğunu düşünüyorum. İnsanlar ve insanlar arası iletişimin çok önemli olduğunu düşünüyorum, iletişimi kuvvetli olmalı.”*

*Y – 13: “Bu süreçte şunu öğrendik; kesinlikle her duruma hazır olabilmemiz için bir kere teknolojiyi sürekli kullanıp eğitim öğretimde de bu yaklaşımı kesinlikle bu planlama ve teknolojik yapıyı kullanabilecek seviyede olmamız gerekiyor. Bunu öğrendik. Daha sonraki süreçte de bir takım olağan dışı durumlara karşı da nasıl hızlı bir şekilde krizi yürütebiliriz bu tür eğitimler verilebilir. En büyük sıkıntılardan biri de dediğimiz gibi, teknolojik altyapı. Ülkenin her hanesine aynı oranda ulaşılabilecek bir teknolojiye sahip olmamız lazım çünkü muhtemelen böyle durumlarla sık sık karşılaşacağız.”*



## **BÖLÜM V**

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Covid-19 pandemi süreci dünya üzerindeki tüm süreçlerde etkili olduğu gibi eğitim sürecini de fazlasıyla etkilemiştir. Covid-19 salgın hastalığından korunma hedefi ile alınan önlemler doğrultusunda eğitim öğretim uygulamalarına ara verilmiş uzaktan eğitim faaliyetleri gerçekleştirilmiştir. Covid-19 pandemisinin okul yönetimi ve süreçleri üzerine de birtakım etkileri olduğu düşünülmektedir.

Bu bilgilerden hareketle bu araştırmada Covid-19 pandemisinin okul yönetimi ve süreçlerine etkisine ilişkin yönetici görüşleri konusu incelenmiştir. Araştırma kapsamında çeşitli eğitim öğretim kurumlarında görev yapmakta olan 15 katılımcı okul yöneticisine Covid-19 pandemisi döneminde okul yönetimi ve süreçleri ile ilgili 10 adet açık uçlu soru yöneltilmiştir. Ses kaydı ve yüz yüze görüşme yoluyla elde edilen veriler araştırmanın bu kısmında analiz edilmiştir. Araştırmanın bu kısmından görüşme formu uygulaması soruları ve okul yöneticilerinin vermiş olduğu sorular her bir soru başlığı altında ayrıntılı bir şekilde derlenerek yorumlanmıştır. Okul yöneticilerinin sorulara vermiş olduğu cevaplara bağlı kalarak ortak bir çıkarım yapılmıştır.

#### **5.1. Okul Yöneticilerinin Covid-19 Pandemisinin Karar Almaya Yönelik Etkilerine İlişkin Yönetici Görüşlerine İlişkin Sonuçlar**

Covid-19 sürecinde eğitim öğretim faaliyetleri kapsamında okul yönetimi karar alma süreçlerini iyileştirebilmek için genel olarak WhatsApp ve Zoom gibi uygulamalar kullanılarak öğretmenler ve yöneticiler arasındaki iletişimin olumlu yönde gelişmesi için çaba sarf edilmiştir. Bu dönem içerisinde öğretmenlerin ve öğrencilerin eğitim kurumlarından ayrı kalmaları eğitim öğretim süreçlerinin uzaktan yeni teknolojik cihazlar ile gerçekleştirilmesi birçok problemin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Okul yönetimi meydana gelen uzaktan eğitim problemlerini çözebilmek için WhatsApp grubu ve teknolojik uygulamalara bağlı çözümlere yönelmişlerdir. Aynı zamanda çoğulcu katılım faaliyetleri kullanılarak bu dönem içerisinde Milli Eğitim Bakanlığının belirlemiş olduğu çerçeve dahilinde kolaylaştırıcı uygulamalar gerçekleştirilmiştir. EBA platformunun aktif olarak kullanılabilmesi için EBA platformuna teknik destek verebilecek sorumlular seçilmiştir. Aynı zamanda WhatsApp grupları karar alma süreçlerinin gerçekleşmesinde etkili olmuştur.

Araştırma sonuçlarına benzer şekilde Demirdağ (2022) araştırmasında okul yöneticilerinin Covid- 19 pandemi sürecine ilişkin görüşlerinde karar verme mekanizmalarında internet altyapısına bağlı uygulamaların etkili olduğunu vurgulamıştır. 16 okul müdürü ile yapılan görüşme formu uygulaması sonucunda Covid -19 pandemi sürecinde bireysel ve yönetsel faaliyetler kapsamında karar alma mekanizmalarının olumlu yönde gelişmeler olarak vurgulandığı bildirilmiştir.

## **5.2. Okul Yöneticilerinin Covid-19 Pandemisinin Planlama Sürecine Yönelik Etkilerine İlişkin Yönetici Görüşlerine İlişkin Sonuçlar**

Covid-19 sürecinde eğitim öğretim faaliyetlerinin aksamadan yerine getirilebilmesi için planlama sürecine tüm okul yöneticileri fazlasıyla önem vermiştir. Milli Eğitim Bakanlığı'nın yapmış olduğu çalışmalar doğrultusunda planlama sürecinde ortaya çıkan sorunların çözülmesine yönelik uygulamalar gerçekleştirilmiştir. WhatsApp gruplarında öğretmenlerin öğrencilere ulaşma durumu, ne çeşit sorunlar yaşandı hangi sınıf grupları içerisinde hangi iletişim problemlerinin yaşandığına yönelik tespitte dayalı uygulamalar gerçekleştirilmiştir.

Tüm öğrencilerin ve öğretmenlerin planlama sürecine dahil edilebilmesi için okul yönetimi tarafından WhatsApp mesaj hattı oluşturulmuştur. Aynı zamanda bazı okul yöneticilerinin Covid-19 uygulamalarından sorumlu yöneticiler görevlendirerek okuldaki uygulamaları takip etmeleri sağlanmıştır. Okul yöneticileri planlama sürecinin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için zümre grupları ile görüşmeler yapmış, günün her saatinde öğrencilere ulaşabilmek için farklı planlamalar gerçekleştirmiştir. Covid-19 salgın hastalığı sürecindeki uzaktan eğitim uygulaması göz önünde bulundurularak ders programları daha esnek bir hale getirilmiştir. WhatsApp grubu ve EBA uygulaması ile ilgili öğretmenlere çeşitli sorumluluklar verilerek planlama süreci takip edilmiştir.

Keleş, Atay ve Karanfil (2020) okul yöneticilerinin Covid-19 pandemisinin planlama sürecine etkilerine ilişkin yönetici görüşleri ile ilgili araştırmalarında benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Çalışmada Covid-19 pandemi sürecinde okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları üzerine çalışma yapılmıştır. Okul müdürlerinin yeni teknolojik cihazları kullanarak planlama sürecini gerçekleştirdiklerini önerip bilgilere ulaşılmıştır. Pandemi sürecinde uzaktan eğitim uygulamaları göz önünde bulundurularak ders programları daha esnek bir yönetim anlayışı kapsamında planlanmıştır. Öğretmenlere uzaktan eğitim uygulamaları ile ilgili çeşitli sorumluluklar verilerek planlama süreçlerinin takip edilmesi istenmiştir.

Böylelikle örgütsel yapı içerisinde öğretimsel liderlik davranışları kapsamında planlama süreci gerçekleştirilmiştir.

### **5.3. Okul Yöneticilerinin Covid-19 Pandemisinin Öğretmenlerle Örgütlenme Sürecine Yönelik Etkilerine İlişkin Yönetici Görüşlerine İlişkin Sonuçlar**

Covid-19 pandemi sürecinde Karantina dönemi içerisinde okul yönetimi ve öğretmenlerin iletişim ağı genel olarak yeni teknolojik cihazlar kullanarak gerçekleştirilmiştir. Zümre toplantıları ve ara toplantılar ile eğitim öğretim süreçleri ile ilgili değerlendirmeler gerçekleştirilmiştir. WhatsApp grubu ve Zoom platformu kullanılarak öğretmenler ve okul yöneticileri toplantılar gerçekleştirmiştir.

Eğitim öğretim süreçlerinin uzaktan eğitim uygulamalarıyla gerçekleştirildiği gibi öğretmenler ve okul yöneticileri arasındaki iletişim ağı da uzaktan gerçekleştirilmiştir. Okulların teknoloji çağı araçlarını kullanmaları Covid-19 döneminde eğitim öğretim süreçleri ile ilgili iletişimin olumlu yönde gelişmesini sağlamıştır. WhatsApp grupları Zoom platformları telefonlar ve görüntülü konuşma uygulamaları okul yöneticilerinin bu süreçte iletişim ağını oluşturabilmek için kullanmış oldukları uygulamalar olarak belirlenmiştir.

Külekçi ve Çakın (2020) araştırmalarında okul yöneticilerinin Covid-19 pandemisinin öğretmenlerle örgütlenme sürecine yönelik etkilerine ilişkin yönetici görüşleri ile benzer sonuçlar elde ettikleri gözlemlenmiştir. Okul yöneticileri pandemi sürecinde öğretmenler ve öğrencilerle sürekli iletişim halinde olmuştur. Aynı zamanda uzaktan eğitim faaliyetlerinde örgütlenme süresine doğrudan destek vermiştir. Okul yöneticileri yeni teknolojik cihazlar ve internet altyapı uygulamalarını kullanarak iletişim ağı oluşturma ve örgüt yapısını gerçekleştirme gibi faaliyetlerde bulunmuşlardır.

### **5.4. Öğrencilerin Eğitim Öğretim Faaliyetlerinden Uzaklaşmalarını ve Covid – 19 Salgın Hastalığı İle İlgili Bilgi Sahibi Olmaları İçin Bir Platform İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Sonuçlar**

Okul yöneticileri Covid-19 salgın hastalığı ile ilgili öncelikli olarak fiziki okul çevresinde ilaçlama ve dezenfekte gibi uygulamalar gerçekleştirmiştir. Okul içerisindeki öğretmenlere öğrencilere ve velilere yönelik Covid-19 salgın hastalığından korunma ve Covid-19 salgın hastalığı ile ilgili bilgilendirme platformları oluşturmuştur. Okul içerisinde el yıkama ve dezenfekte yöntemleri ile ilgili Sağlık Bakanlığı'nın yayınladığı broşürler elde

edilmiştir. WhatsApp grupları üzerinden öğretmenler Covid-19 salgın hastalığı ile ilgili öğrenciler ve veliler bu konu ile ilgili bilgilendirilmiştir.

WhatsApp grupları ve Zoom platformları üzerinden online toplantılar yapılmış bazı öğrencilere ve velilere telefonla aranarak ulaşılmıştır. Broşürler ve afişler gerektiği şekilde okulun belirli bölümlerine yapıştırılmış maske dağıtımı, ateş ölçümü uygulaması ve el yıkama süreçleri ile ilgili öğrenciler bilgilendirilmiştir. Covid-19 salgın hastalığı döneminde öğrencilerin ve velilerin yaşamış oldukları endişeler göz önünde bulundurularak Milli Eğitim Bakanlığı'nın Eğitim Bilişim Ağı Platformu üzerinden Covid-19 salgın hastalığına yönelik bilgilendirici çalışmalar yürütülmüştür. Sosyal medya uygulamaları ve kitle iletişim araçları genel olarak Covid-19 salgın hastalığına yönelik önlemler doğrultusunda okul yöneticileri tarafından aktif bir şekilde kullanılmıştır.

Gören ve arkadaşları 2020 çalışmalarında küresel salgın sürecinde uzaktan eğitimin değerlendirilmesi Ankara örneği çalışmalarında araştırmamızdaki 4 soru olan öğrencilerin eğitim öğretim faaliyetlerinden uzaklaşmaması ve Covid-19 hastalığı ile ilgili bilgi sahibi olmaları için bir platform ile ilgili yönetici görüşleri sonuçlarıyla benzerlik gösteren bulgulara ulaşılmıştır. Covid-19 pandemi sürecinde okul yöneticileri hem öğretmenleri hem velileri hem de öğrencileri bilgilendirici platformlar oluşturmuşlardır. Aynı zamanda online eğitim uygulamalarında Covid-19 pandemi sürecinde yapılması gereken veya kaçınılması gereken tutum ve davranışlar ile ilgili bilgilendirici faaliyetler gerçekleştirmişlerdir.

### **5.5. Covid – 19 Sürecinde Öğrencilerin Motivasyonlarını Arttırmak İçin Kullanılan Yöntemler İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Sonuçlar**

Yöneticiler Covid-19 sürecinde öğrencilerin motivasyonlarını arttırmak için sosyal etkinlikler, Zoom paylaşımı, uzaktan eğitim ve bilgi yarışmaları gibi uygulamaları kullanmışlardır. Covid-19 sürecinde öğrencilerin eğitim öğretim faaliyetlerinden uzak kalmamaları ve eğitim öğretim ile ilgili motivasyonlarını arttırmaları temel hedef olarak belirlenmiştir. Uzaktan eğitim uygulamaları ve sosyal etkinlikler yöneticilerin en fazla kullandıkları yöntemler olarak belirlenmiştir. Bu yöntemlerin kullanılması genel olarak öğrencilerin dersleri olan eğilimlerine arttırmaya yönelik gerçekleştirilmiştir.

Han, Demirbilek ve Demirtaş 2021 araştırmalarında okul yöneticilerinin Covid-19 sürecinde öğrencilerin motivasyonlarını arttırmak için birtakım faaliyetler yapmaları gerektiğini vurgulamışlardır. Bu süreç içerisinde öğrencilere uzaktan eğitim faaliyetleri ile ilgili eğitimlerin verilmesi sosyal etkinlikler düzenlenmesi hem öğrencilerin hem de

öğretmenlerin motivasyonlarını arttıracak unsurlar olarak tanımlanmaktadır. Pandemi sürecinde öğretmenlerin ve öğrencilerin motivasyonlarını arttırmaya yönelik yeni teknolojik cihazlardan fazlasıyla yararlandığı tespit edilmiştir.

#### **5.6. Covid-19 Salgın Hastalığı Sürecinde Eğitim Öğretim Kurumunda Hem Öğrencilere Hem de Öğretmenlere Psikososyal Destek İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Sonuçlar**

Covid-19 salgın hastalığı süresince eğitim öğretim kurumunda hem öğrencilere hem de öğretmenlere psikososyal desteğin verildiği gözlemlenmiştir. Ancak bazı eğitim kurumlarında psikososyal destek tam anlamıyla verilmemiş veya yöneticiler verilen psikososyal destekten memnun kalmamıştır. Ancak genel olarak yapılan görüşme sonuçlarına bakıldığında psikososyal desteğin verildiği tespit edilmiştir.

Akyavuz ve Çakın 2020 pandemi sürecinde okul yöneticilerinin görüşleri ile ilgili araştırmalarında öğrencilere ve öğretmenlere sosyal destek verilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu dönem içerisinde öğrencilerin ve öğretmenlerin eğitim öğretim faaliyetlerinden olumsuz yönde etkilendikleri ortadadır. Bu nedenle öğretmenlere ve öğrencilere psiko-sosyal destek verilmesi okul yöneticilerinin ortak görüşleri olarak tespit edilmiştir.

#### **5.7. Covid-19 Salgın Hastalığı Sürecinin Okul Yönetim Süreçlerine Olan Olumlu ve Olumsuz Etkileri İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Sonuçlar**

Covid-19 salgın hastalığı sürecinin okul yönetim süreçlerine olan olumlu ve olumsuz etkileri ile ilgili yönetici görüşleri çok yönlü olarak belirlenmiştir. Yöneticilerin görüşleri genel olarak derslerin aksaması, yüz yüze eğitimin yapılamaması, dijitalleşmeye eğilim, ders planlarının değişimi, karar almanın gelişimi şeklinde tanımlanmıştır. Burada derslerin aksaması, dijitalleşmeye olan fazla eğilim, ders planlarının değişimi olumsuz etkiler çerçevesinde incelenmiştir. Karar alma mekanizmalarının gelişimi ise olumlu etkiler şeklinde tanımlanmıştır. Öğrencilerin uzaktan eğitim faaliyetleri doğrusunda yeni teknolojik cihazlara daha bağımlı hale gelmeleri yöneticileri endişelendiren konular arasında yer almıştır.

Araştırma sonuçlarına benzer şekilde Uçar (2020) çalışmasında pandemi döneminde okul yöneticileri ve öğretmenlerin yaşam kalitelerine ilişkin görüşlerinde olumlu ve olumsuz sonuçlar ile ilgili bilgiler vermiştir. Olumlu yönde gelişmeler öğretmenlerim ve öğrencilerin uzaktan eğitim faaliyetleri ile ilgili bilgi sahibi olmaları karar alma mekanizmalarının

gelişmesi şeklinde tanımlanırken, olumsuz yöndeki etkiler ders planlarının değişimi, yüz yüze eğitiminin yapılamaması, eğitimde fırsat eşitsizliği, dijitalleşmeye eğilim şeklinde ifade edilmiştir.

### **5.8. Karantina Döneminde Yapılan Eğitimi Değerlendirmek İçin Gerçekleştirilen Çalışmalar İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Sonuçlar**

Karantina döneminde yapılan eğitimi değerlendirmek için gerçekleştirilen çalışmalar ile ilgili yönetici görüşlerine bakıldığında anket, sınav uygulaması ve Zoom toplantılarının yapıldığı ifade edilmektedir. Özellikle sınav uygulamaları öğrencilerin akademik ve sosyal başarı durumlarını ortaya çıkarmaya yönelik gerçekleştirilmektedir. Sınav uygulamaları değerlendirme ölçeği şeklinde karantina dönemindeki eğitim ile ilgili genel bilgiler verdiği düşünülmektedir. Katılımcıların görüşlerinde en fazla sınav uygulaması yönteminin kullanıldığı tespit edilmiştir

Özdoğan ve Berkant (2020) çalışmalarında Covid-19 pandemi döneminde uzaktan eğitime ilişkin paylaş görüşlerinin incelenmesi konusunu değerlendirmiştir. Çalışmada araştırma sorusuna benzer şekilde karantina döneminde yapılan eğitimi değerlendirmek için gerçekleştirilen çalışmalar kapsamında sınav uygulamasının yapıldığı belirtilmiştir. Sınav uygulamasına ek olarak ölçme değerlendirme, derse katılım ve etkileşim etkinlikleri şeklinde destekleyici faaliyetlerin gerçekleştirildiği vurgulanmıştır.

### **5.9. Covid-19 Sürecinde Eğitim İle İlgili Yaşanan Problemler İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Sonuçlar**

Covid-19 sürecinde eğitim ile ilgili yaşanan problemler ile ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde online eğitimin verimli kullanılmaması, dijital bağımlılık ve eğitim eşitsizliği gibi konular üzerinde durulduğu gözlemlenmektedir. Online eğitim konusunda hem öğrencilerin hem de öğretmenlerin yeterli bilgiye sahip olmaması sebebiyle online eğitimden istenilen verim alınamamıştır.

Genel olarak tüm okul yöneticilerinin düşünceleri bu yöndedir öğrencilerin uzaktan eğitim faaliyetleri doğrultusunda yeni teknolojik cihazlara daha bağlı hale gelmesi yöneticileri endişelendiren bir konudur. Yeni teknolojik cihazlar vasıtasıyla uzaktan eğitim uygulamalarının gerçekleştirilmesi eğitimde fırsat eşitsizliğinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bazı öğrenciler çok rahat bir şekilde bilgisayarları veya akıllı telefonlarıyla EBA

uygulamalarına ulaşırken, çoğu öğrenciyi yeni teknolojik cihazlara sahip olmaması nedeniyle uzaktan eğitim faaliyetlerinden mahrum kalmıştır.

Araştırma bulgularına benzer şekilde Kara ve Bozkurt (2021) alışmalarında online eğitimden yeterli düzeyde derim alınamadığını, yeni teknolojik cihazlara daha bağımlı hale geldiğini, uzaktan eğitim uygulamalarında fırsat eşitizliğinin ortaya çıkmasını, öğretmenler ve yöneticiler arasında bilgi paylaşımı ile ilgili sorunların olduğu, internet altyapısı ile ilgili iletişimsizlik sorununun olduğunu pandemi sürecinde yaşanan sorunlar şeklinde ifade etmişlerdir.

### **5.10. Covid-19 Sürecinde Okul Yönetim Süreçlerini ve Uzaktan Eğitim Uygulamalarını İyileştirici Uygulamalar İle İlgili Yönetici Görüşlerine İlişkin Sonuçlar**

Covid-19 sürecinde okul yönetim süreçlerini ve uzaktan eğitim uygulamalarına iyileştirici uygulamalar ile yöneticilerin görüşleri konusunda telafi eğitimler ve aile eğitimi, EBA kullanımı ile ilgili eğitim, eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması gibi önerilerde bulunmuştur. Genel olarak öğretmenlere EBA kullanımı ile ilgili eğitim verilmesi noktasında fikir birliğine varılmıştır. Aynı zamanda Covid-19 salgın hastalığı sürecinde bazı öğrencilerin maddi yetersizlikleri sebebiyle akıllı telefon ve bilgisayar sahibi olmadıkları için EBA gibi uygulamalara ulaşmaları zor hale gelmiştir. Burada eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanmasına yönelik yöneticiler tarafından önerilerde bulunulmuştur. Covid-19 salgın hastalığı döneminde eksik kalan eğitim faaliyetleri için telafi eğitimlerinin yapılması da yöneticiler tarafından önerilmiştir.

Bozkurt ve Aktaş (2022) araştırma bulgularına benzer şekilde pandemi sürecindeki iyileştirme çalışmaları olarak kriz yönetmek, sorumluluk taşımak, liderlik yapmak, mücadele etmek, iş yükünü azaltmak, değişimi yönetmek şeklinde faaliyetlerin iyileştirici unsurlar olarak gerçekleştirilebileceğini vurgulamışlardır. Aynı zamanda fırsat eşitliğinin sağlanmasına yönelik uygulamaların yapılmasını ve telafi eğitim sisteminin pandemi sonrası süreçte gerçekleştirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

### **5.11. Öneriler**

Bu araştırmada Covid-19 pandemisindeki okul yönetimi süreçlerine ilişkin yönetici görüşleri konusu incelenmiştir. Pandemi sürecinde eğitim öğretim faaliyetlerinde gerçekleşen değişiklikler ortaya çıkan sorunlar ve çözüm önerileri ile ilgili görüşme formu uygulaması

gerçekleştirilmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgulara yönelik olarak araştırmada sunulan öneriler aşağıda maddeler halinde verilmiştir;

- Covid-19 sürecinde eğitim öğretim faaliyetleri kapsamında okul yönetim süreçlerinde karar alma süreci oldukça hızlı ve pratik bir şekilde olmalıdır.
- Öğretmenler karar alma süreçlerine yöneticiler tarafından dahil edilmelidir.
- Covid-19 sürecinde eğitim öğretim faaliyetlerinin aksamadan yerine getirilebilmesi için doğru bir planlama yöneticiler tarafından yapılmalıdır.
- Karantina dönemi içerisinde öğretmenler ve okul yönetim süreçlerinde örgütlenme ile ilgili Zoom veya WhatsApp üzerinden görüşmeler yapılmalı, yeni teknolojik cihazlar iletişim ağı oluşturabilmek için kullanılmalıdır.
- Öğretmenler ve yöneticiler arasında veya öğretmenler ve öğretmenler arasında sürekli olarak bilgi paylaşımı gerçekleştirilmelidir.
- Öğrencilerin eğitim öğretim faaliyetlerinden uzaklaşmaması ve pandemi süreci ile ilgili bilgi sahibi olmaları için yönetici tarafından bilgi edinme platformu oluşturulmalıdır. Okulun sitesine veya uzaktan eğitim uygulamaları platformuna çeşitli afişler yerleştirilmelidir.
- Covid-19 salgın hastalığı ile ilgili hem öğrencilere hem de öğretmenlere okul yönetimi kapsamında psiko -sosyal destek verilmelidir.
- Covid-19 sürecinde eğitim öğretim kurumlarında öğrencilerin motivasyonlarını arttırabilmek için çeşitli etkinlikler ve uygulamalar gerçekleştirilmelidir.
- Karantina döneminde yapılan eğitime değerlendirmek için daha somut sınav uygulamaları veya anketler gerçekleştirilmelidir.
- Okul yöneticileri Covid-19 eğitim sürecinde yaşanan problemleri diğer okul yöneticileri ile paylaşmalı sorunlara yönelik çözüm önerileri oluşturmalıdır.
- Kriz anlarında okul yönetimlerinin yerel olarak yönetilmesi gerçekleştirilmelidir.



## KAYNAKÇA

- Akbaba, A. (2020). Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin müdür yardımcılarının görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 141-155
- Aktaş, Ö. (2008). *Uzaktan eğitim teknolojileri ve kullanım yeterlilikleri*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Marmara Üniversitesi FBE, İstanbul.
- Akyavuz, E. K. ve Çakın, M. (2020). Covid-19 salgınının eğitime etkisi konusunda okul yöneticilerinin görüşleri. *Electronic Turkish Studies*, 15(4).
- Algan, E. (12-15 Kasım 1996). Uzaktan eğitimde teknoloji kullanımı ve geleceğin teknolojileri. *I. Uluslararası Uzaktan Eğitim Sempozyumu*. Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Altuntaş Yılmaz, N. (2020). Yükseköğretim kurumlarında covid-19 pandemisi sürecinde uygulanan uzaktan eğitim durumu hakkında öğrencilerin tutumlarının araştırılması: fizyoterapi ve rehabilitasyon bölümü örneği. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 3(1), 15-20
- Anane, G. K., Addo, P. K., Adusei, A. ve Addo, C. (2020). Impact of the COVID-19 Pandemic on the Work of University Administrators in Ghana. *CCEAM*, 93.
- Balcı, A. (2020). Covid-19 Özelinde salgınların eğitime etkileri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*. Aralık 2020 –3(3), 75 - 85.
- Balıkçı, A. (2020). Okul yöneticileri ve öğretmenlere göre okulun anlamlandırılması. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(30), 2426-2447.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim* (3. Baskı). Feryal Matbaası.
- Bayburtlu, Y. S. (2020). Covid-19 pandemi dönemi uzaktan eğitim sürecinde öğretmen görüşlerine göre Türkçe eğitimi. *Turkish Studies*, 15(4), 131-151.
- Bayrak, M., Aydemir, M. ve Karaman, S. (2017). Uzaktan eğitim öğrencilerinin öğrenme stilleri ve doyum düzeylerinin incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, <https://doi.org/10.14812/cuefd.310022>.
- Bozdağan, S. (2018). Eğitim yönetiminde kuram ve uygulamada alternatif paradigmlar ve liderlik algısına ilişkin bir değerlendirme. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(1), 52-66.
- Bozkurt, A. (2017). Türkiye’de uzaktan eğitimin dünü, bugünü ve yarını. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 85-124.

- Bozkurt, B. ve Aktaş, H. İ. (2022). “COVID-19 pandemisi sürecinde okulu yönetmek” olgusuna ilişkin okul yöneticilerinin metaforik algıları. *Yaşadıkça Eğitim*, 36(1), 183-197.
- Büte, M. ve Balcı, A. F. (2010). Bağımsız anaokulu yöneticilerinin bakış açısından okul yönetimi süreçlerinin işleyişi ve sorunlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(4), 485 – 511.
- Canese, V. ve Amarilla, J. (2020). Educational administrators’ facing COVID-19 measures in Paraguay. *Journal of Educational Technology Development and Exchange (JETDE)*, 13(1), 4.
- Constantia, C., Christos, P., Glykeria, R., Anastasia, A. R. ve Aikaterini, V. (2021). The impact of COVID-19 on the educational process: the role of the school principal. *Journal of Education*, 00220574211032588.
- Çiftçi, G. T. (2012). *IPTV’de Eğitim Uygulamalarına Geçiş*. G. Eby, G. T. Yamamoto, U. Demiray (Ed.). *Türkiye’de E-Öğrenme Gelişmeler ve Uygulamalar-III*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Demir, K. (2003). Örgütlerde iletişim yöntemi. Elma, C. ve Demir, K. (Ed.), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar* (2. Baskı) içinde (135 – 161). Anı Yayıncılık.
- Demir, K. ve Koçak, B. (2021). Covid-19 salgınında okul yönetimi. *MSGSÜ Sosyal Bilimler*, 1(23), 49-66.
- Demirbilek, N., Han, F., Demirtas, H. ve Atila, F. (2021). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin bakış açısıyla uzaktan öğretim kavramı. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(1), 446-470. <https://doi.org/10.17679/inuefd.827706>.
- Demirdağ, S. (2022). Okul yöneticilerinin covid-19 pandemi sürecine ilişkin görüşleri. *Trakya Eğitim Dergisi*, 12(1), 273- 291.
- Elcil, Ş, Şahiner, D. (2014). Uzaktan eğitimde iletişimsel engeller. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 6(1), 21-33.
- Emre, Y. (2002). Kitle iletişim araçları ve WWW teknolojilerinin uzaktan eğitim uygulamalarında kullanılması. *Açık ve Uzaktan Eğitim Sempozyumu*. 23-25 Mayıs 2002, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Girgin, K. (2019). Okul müdürlerinin planlama sürecinde öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinin, etkili okul oluşturmadaki rolü. *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, 6(5), 384-408.

- Gören, S. Ç., Gök, F., Yalçın, M., Göregen, F. ve Çalışkan, M. (2020). Küresel salgın sürecinde uzaktan eğitimin değerlendirilmesi: Ankara örneği. *Milli Eğitim Dergisi, salgın sürecinde Türkiye'de ve Dünyada eğitim*, 69-94. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.787145>.
- Gündüz, Y. ve Can, E. (2013). Öğrenci görüşlerine göre ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin sınıf yönetimi ilkelerine uyma düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 419-446
- Gür Erdoğan, D. ve Ayanoglu, Ç. (2021). Covid-19 pandemi döneminde eğitim programlarının uzaktan eğitimde EBA platformu yoluyla uygulanmasına yönelik öğretmen görüşleri. *Journal of Qualitative Research in Education*, 28, 100-128. <https://doi.org/10.14689/enad.28.5>
- Güven H. (2020). COVID-19 Pandemik krizi sürecinde e-ticarette meydana gelen değişimler. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD) Eurasian Journal of Researches in Social and Economics (EJRSE) ISSN:2148-9963*
- Güzel, F. ve Güzel Evecen, H. (2022). Pandemi sürecinde okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonlarına etkisi. *Okul Yönetimi* 1(1), 19-32.
- Haşit, G. (2000). *İşletmelerde kriz yönetimi ve türkiye'nin büyük sanayi işletmeleri üzerinde yapılan araştırma çalışması*, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Hoy, W., K. ve Miskel, C., G. (2012). *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama* (Çev. Ed. Turan, S.). Nobel Yayınevi. (Özgün çalışma 2004, 7. Baskı)
- Işık A., Işık. İ., Güler. İ. (2008, Mayıs ). Uzaktan eğitimde güvenlik uygulamaları, *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 1(2).
- İşman, A. (2008). *Uzaktan Eğitim*. Pegem Yayıncılık.
- Johnson, N., Veletsianos, G. ve Seaman, J. (2020). US faculty and administrators' experiences and approaches in the early weeks of the COVID-19 pandemic. *Online Learning*, 24(2), 6-21.
- Kara, M. ve Bozkurt, B. (2021). Covid-19 pandemisi sürecinde okul yöneticiliği: Karşılaşılan sorunlar ve çıkarılan dersler. *TEBD*, 19(2), 1076-1103. <https://doi.org/10.37217/tebd.969888>
- Karaduman, M. (2009). *Yeni İletişim Teknolojileri Bağlamında Haber Üretim Süreci ve Haberin Yapısı: Doğan ve Doğuş Grubu Örneği*. [Yayınlanmamış doktora tezi]. Ege Üniversitesi SBE, İzmir.

- Kash, J. T. ve Darling, R. J. (1998). Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention, *Leadership & Organisation Development Journal*, 19(4), 179-186.
- Keleş, H. N., Derin, A. T. A. Y. ve Karanfil, F. (2020). Covid 19 pandemi sürecinde okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(1), 155-174.
- Keleş, N., Atay, D. ve Karanfil, F.(2020). Covid 19 Pandemi Sürecinde Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(Özel Sayı 1), 155-174.
- Keskin, M ve Özer-Kaya, D. (2020). COVID-19 sürecinde öğrencilerin web tabanlı uzaktan eğitime yönelik geri bildirimlerinin değerlendirilmesi. *İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 5(2), 59-67.
- Koç, E. (2020). An evaluation of distance learning in higher education through the eyes of course instructors. *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 25-39.
- Küleççi Akyavuz, E., Çakın, M. (2020). Covid-19 salgınının eğitime etkisi konusunda okul yöneticilerinin görüşleri. *Turkish Studies*, 15(4), 723-737.
- Küleççi, E. ve Çakın, M.(2020). Covid-19 salgınının eğitime etkisi konusunda okul yöneticilerinin görüşleri. *Turkish Studies* 15(4).
- Mısırlı, K. (2003). *Kriz yönetimi ve ekonomik krizlerin çaycuma'daki küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerine etkileri*, [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi], Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded source book*. (2nd ed). Sage.
- Muradoğlu, C. (2020, Nisan 7). Covid-19'la birlikte Türkiye'de online harcama tutarında nasıl bir değişim yaşandı?, *Yönetim uygulamaları dergisi*, 4(1), 1-4.
- Odabaş, H. (2003). İnternet tabanlı uzaktan eğitim ve bilgi ve belge yönetimi bölümleri. *Türk Kütüphaneciliği*, 17-1, 22-36.
- Oran, İ. B. (2020). Küreselleşen ekonomi ortamında e- ticaretin geleceği. *TURAN-SAM Uluslararası Bilimsel Hakemli Dergisi*, 12(45), 168-175.
- Özdemir A. (2020). Fen eğitimi aracılığıyla COVID-19 pandemisini anlamak. *VIIth International eurasian educational research congress*, 10 - 13 Eylül 2020, ss.528-529.
- Özdoğan, A. Ç. ve Berkant, H. G. (2020). Covid-19 pandemi dönemindeki uzaktan eğitime ilişkin paydaş görüşlerinin incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, *Salgın Sürecinde Türkiye'de ve Dünyada Eğitim*, 13-43. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.788118>

- Özdoğru, 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.
- Perkmen, S., Tezci, E. (2011). *Eğitimde teknoloji entegrasyonu*. Pegem Akademi.
- Reyes-Guerra, D., Maslin-Ostrowski, P., Barakat, M. Y. ve Stefanovic, M. A. (2021, March). Confronting a compound crisis: *The school principal's role during initial phase of the COVID-19 pandemic*. In *Frontiers in Education* (Vol. 6, p. 617875). Frontiers Media SA.
- Sarıoğlan, A., Altaş, R., Rabia, Ş. (2020). Uzaktan eğitim sürecinde fen bilimleri dersinde deney yapmaya ilişkin öğretmen görüşlerinin araştırılması. *Millî Eğitim Dergisi*, 49(1), 371-394.
- Sari, T. ve Nayır, F. (2020). Challenges in distance education during the (Covid-19) pandemic period. *Qualitative Research in Education*, 9(3), 328-360.
- Saruhan, Ş., C. (2012). Yönetim ve yönetici. Baraz, B. ve Şakar, A. N. (Ed.), *İşletme Yönetimi* (1. Baskı) içinde (2 – 35), Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Serçemeli, M. ve Kurnaz, E. (2020). Covid-19 pandemi döneminde öğrencilerin uzaktan eğitim ve uzaktan muhasebe eğitimine yönelik bakış açıları üzerine bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 40-53.
- SteelFisher, G. K., Epstein, A. M., Grabowski, D. C., Maddox, K. E. J., Orav, E. J. ve Barnett, M. L. (2021). Persistent challenges of COVID-19 in skilled nursing facilities: The administrator perspective. *Journal of the American Geriatrics Society*.
- Şahinkaya, A., Kırık, A. M. (2014). Türkiye ve Dünya genelindeki uzaktan eğitim uygulamalarında uydu sistemlerinin kullanımı. *Yeni Türkiye Özel Sayısı*, 904- 910
- Şekerci, M. ve Aypay, A. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 57(57), 133-160.
- Turhan, E. (2005). *Okul yöneticilerinin geliştirilmeye ihtiyaç duydukları yönetsel süreçlere ve uzaktan eğitim teknolojilerine ilişkin görüşleri (Eskişehir ili örneği)*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve stres ortamında yönetim*, Hayat Yayınları, Yönetim Dizisi: 14.
- Türk, M. S. ve Aydoğan, E. (2008). Kişiler arası iletişim ve empati. Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (Ed.), *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımlar* (1. Baskı) içinde (167 – 184). Eğitim Kitapevi Yayınları.

- Uçar, R. (2021). Koronavirüs (covid-19) salgınında okul yöneticileri ve öğretmenlerinin yaşam kalitelerine ilişkin görüşleri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 463-486. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.797892>.
- Uşun, S. (2006). *Uzaktan eğitim*. Nobel.
- Ünal M. (2020). Covid-19 salgını dönemi uzaktan eğitim çalışmaları ve sonraki süreçle ilgili fen bilimleri öğretmenlerinin görüş ve önerileri. *Millî Eğitim Dergisi*, 1(49), 343-369.
- Yaman, E. (2007). *Üniversitelerde bir eğitim yönetimi sorunu olarak öğretim elemanının maruz kaldığı informal cezalar: nitel bir araştırma*, [Doktora tezi], Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2008). Odak grup görüşmesi. *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (s. 149-166) içinde. Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K. (2011). Yönetim süreçleri. Memduhoğlu, H., B. ve Yılmaz, K. (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (3. Baskı) (s.143 – 166) içinde. Pegem Akademi.

### **İnternet Kaynakları**

[https://www.ttb.org.tr/kutuphane/covid19-rapor\\_6.pdf](https://www.ttb.org.tr/kutuphane/covid19-rapor_6.pdf)

<https://www.tuik.gov.tr/>

## EKLER

### EK 1- ARAŞTIRMA İZİN YAZISI



T.C.  
ANTALYA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-98057890-20-51964295  
Konu : Araştırma Uygulaması İzin Talebi  
(Feden Sümeyra ŞİMŞEK)

16.06.2022

İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE  
ANTALYA

İlgi : 21/01/2020 tarih ve 1563890 sayılı Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi.

Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünün, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitimi Yönetimi Teflişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı 202054013023 numaralı öğrencisi **Feden Sümeyra ŞİMŞEK'in Doç. Dr. Ramazan GÖK danışmanlığında "Covid-19 Pandemisinin Okul Yönetimi ve Süreçlerine Etkisine İlişkin Yönetici Görüşleri"** başlıklı araştırmasını, İlimiz Manavgat İlçesinde Bulunan İlkokul ve Ortaokullarda uygulama isteği ile ilgili 01/06/2022 tarih ve 370722 sayılı yazısı, Müdürlüğümüz ARGE Birimi Değerlendirme ve İnceleme Komisyonunca incelenmiş olup;

Adı geçenin ilgi Genelge kapsamında **2021-2022 Eğitim Öğretim Yılı** içerisinde olmak üzere, **İlimiz Manavgat İlçesinde Bulunan İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Yöneticilere** yönelik araştırmasını, Okul Müdürlüğünün sorumluluğunda Eğitim Öğretim faaliyetlerini aksatmaksızın yapması,

Söz konusu araştırmanın bitimine müteakip; sonuç raporunun bir örneğinin CD ortamında Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosuna gönderilmesi kaydıyla uygulanması, Komisyonca **uygun görülmüştür.**

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, Valilik Makamının 25/08/2020 tarih ve 24911 sayılı yetki devrine göre olurlarınıza arz ederim.

Fatma Zeynep ŞERAN  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

OLUR

Emre ÇALIŞKAN  
Vali a.  
İl Millî Eğitim Müdürü

Adres :

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Bilgi için: Uğur ÇETİNKAYA

Unvan : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni

İnternet Adresi: Faks 2422386111

Telefon No : 0 (242) 238 60 00

E-Posta: [arge07@meb.gov.tr](mailto:arge07@meb.gov.tr)

Keş Adresi : [meb@ke01.kep.tr](mailto:meb@ke01.kep.tr)

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evrakorgu.meb.gov.tr> adresinden 2e52-f974-3e3a-8d1b-4519 kodu ile teyit edilebilir.



**YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU**  
**COVID-19 PANDEMİSİNİN OKUL YÖNETİMİ VE SÜREÇLERİNE ETKİSİNE İLİŞKİN**  
**YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ**

1. Covid-19 sürecinde eğitim-öğretim faaliyetler kapsamında okul yönetim süreçlerinden **karar alma** sürecini anlatır mısınız?
2. Covid-19 sürecinde eğitim öğretim faaliyetlerinin aksamadan yerine getirilebilmesi için yapmış olduğunuz **planlama sürecini** anlatır mısınız?
3. Karantina dönemi içerisinde öğretmenler ile okul yönetim süreçlerinden **örgütlenme** ile ilgili nasıl bir iletişim ağı oluşturduunuz?
4. Öğrencilerin eğitim öğretim faaliyetlerinden uzaklaşmamaları ve Covid-19 salgın hastalığı ile ilgili bilgi sahibi olmaları için bir platform oluşturduunuz mu? (**eşgüdümleme**) Okul personelini (öğretmen, idari personel, memur, hizmetli) pandemi sürecinde eşgüdümleme ile ilgili neler yaptınız? Aldığınız önlemler nelerdir?
5. Okul yöneticisi olarak covid19 sürecinde öğrencilerin **motivasyonlarını (güdümleme)** artırmak için kullandığınız yöntemler nelerdir?
6. Covid-19 salgın hastalığı sürecinde eğitim öğretim kurumunda hem öğrencilere hem de öğretmenlere psiko-sosyal destek verildi mi?
7. Sizce covid-19 salgın hastalığı sürecinin okul yönetim süreçlerine olan olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir? (**değerlendirme**)
8. Karantina döneminde yapılan eğitimi **değerlendirmek** için ne tür çalışmalar gerçekleştirdiniz?
9. Okul yöneticisi olarak sizce covid-19 sürecinde eğitim ile ilgili yaşanan problemler nelerdir?
10. Covid-19 sürecinde edinmiş olduğunuz deneyimlere dayanarak okul yönetim süreçlerini ve uzaktan eğitim uygulamalarını iyileştirici neler yapılabilir?



## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Feden Sümeyra ŞİMŞEK

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Fakültesi Türkçe Öğretmenliği Eğitimi Bölümü A.B.D. (2002-2006)

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

### İş Deneyimi

Stajlar : MEB 2007-2008

### Çalıştığı Kurumlar

İMKB Yatılı Bölge Ortaokulu Manavgat, Antalya 2007- 2012

Çağlayan Ortaokulu Manavgat, Antalya 2012-2015

Manavgat Mesleki Eğitim Merkezi Manavgat, Antalya 2015- 2018

Hacı Sultan Mehmet Kara Ortaokulu Manavgat, Antalya 2018- devam

### Tarih

# Feden Şimşek Tez

## ORIJİNALLIK RAPORU

%**9**

BENZERLİK ENDEKSİ

%**8**

İNTERNET KAYNAKLARI

%**1**

YAYINLAR

%**6**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

## BİRİNCİL KAYNAKLAR

**1**

Submitted to Akdeniz University

Öğrenci Ödevi

%**1**

**2**

acikerisim.alanya.edu.tr

İnternet Kaynağı

%**1**

**3**

dergipark.org.tr

İnternet Kaynağı

%**1**

**4**

kutuphane.kku.edu.tr

İnternet Kaynağı

%**1**

**5**

es.scribd.com

İnternet Kaynağı

<%**1**

**6**

hasuder.org.tr

İnternet Kaynağı

<%**1**

**7**

Submitted to Kocaeli Üniversitesi

Öğrenci Ödevi

<%**1**

**8**

abdullahduzgun.blogspot.com

İnternet Kaynağı

<%**1**

**9**

Submitted to Marmara University

Öğrenci Ödevi

<%**1**

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Akdeniz Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin 1 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Feden Sümeyra ŞİMŞEK



T.C  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu  
KURUL KARARI



**TOPLANTI TARİHİ** : 12.05.2022  
**TOPLANTI SAYISI** : 09  
**KARAR SAYISI** : 187

Üniversitemiz Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim üyesi **Doç. Dr. Ramazan GÖK**'ün danışmanlığını, **Feden Sümeyra ŞİMŞEK**'in araştırmacılığını üstlendiği, "*COVID-19 Pandemisinin Okul Yönetimi ve Süreçlerine Etkisine İlişkin Yönetici Görüşleri*" konulu çalışmanın, fikri hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğun başvurucaya ait olmak üzere, proje süresince uygulanmasının etik olarak **uygun olduğuna** oy birliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Hilmi DEMİRKAYA  
Kurul Başkanı

**Başkan**  
Prof. Dr.  
Hilmi DEMİRKAYA

**Başkan Yrd.**  
Prof. Dr.  
Sibel MEHTER AYKIN

**Üye**  
Prof. Dr.  
Ebru İÇİGEN

**Üye**  
Prof. Dr.  
Nurşen ADAK

**Üye**  
Prof. Dr.  
Sibel PAŞAOĞLU YÖNDEM

**Üye**  
Prof. Dr.  
Taner KORKUT

**Üye**  
Prof. Dr.  
Gökhan AKYÜZ