

COVID-19 pandemisi sürecinde okul yöneticilerinin öğretimsel liderler olarak okul yönetiminde yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerileri

Erhan Aktay¹, Hanifi Acar², Yıldırım Barut³, Muharrem İzmir⁴

DOI 10.5281/zenodo.7564193

Özet

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin öğretimsel liderler olarak COVID-19 pandemisi sürecinde yaşamış oldukları sorunlara ilişkin çözüm yollarını belirleyerek pandemi sonrası eğitime ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır. Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışma olgu bilim (fenomenoloji) yaklaşımı ile gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak kavramsal çerçeve ışığında oluşturulan çalışmalar incelenmiş ve çalışma sonuçları değerlendirilmiştir. Veriler içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmaların bulgularına göre okul müdürleri COVID-19 pandemi sürecinde karşılaştıkları sorunları, öğretmenlere teknolojik destek, öğrencilere ise akademik ve psiko-sosyal destek vererek ve bütün paydaşlarla etkili iletişim yolları kullanarak çözmeye çalışmışlardır. Bulgular okul müdürlerinin genel anlamda pandemi sonrası eğitime ilişkin görüşlerinin hibrit eğitim modeli, öğretmen eğitimi ve öğrenci becerileri konuları üzerinde durduklarını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: COVID-19 pandemisi, öğretim liderliği, okul müdürleri

The problems and solution suggestions which school administrators have experienced in school management as instructional leaders during COVID-19 pandemic process.

Abstract

The aim of this research is to reveal the opinions of school principals on post- pandemic education by determining the solutions to the problems they have experienced during the COVID-19 pandemic as instructional leaders. The study, in which the qualitative research method was used, was carried out with the phenomenology approach. As a data collection tool, the studies created in the light of the conceptual framework were examined and the results of the study were evaluated. Data were analyzed using content analysis. According to the findings of the research, school principals tried to solve the problems they encountered during the COVID-19 pandemic process by providing technological support to teachers, academic and psycho-social support to students, and using effective communication ways with all stakeholders. The findings reveal that school principals' views on post-pandemic education in general focus on the hybrid education model, teacher education and student skills.

Keywords: COVID-19 pandemic, Instructional leadership, school principals

¹ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, erhanaktay@yahoo.com

² Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, hanifiytp@gmail.com

³ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, yildirimbarut@gmail.com

⁴ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, mizmir072@hotmail.com

Giriş

Geçmişten günümüze küresel düzeyde toplumu ilgilendiren salgın olaylar meydana gelebilmektedir (WHO, 2020). Doğa, öngörülemeyen güçlerini insanlara sürekli olarak hatırlatır ve içinde yaşadığımız doğal ortam, çoğu zaman uyarı yapmadan insanlar için tehlike oluşturan birçok salgına neden olabilir (Öz-Ceviz vd. 2020).

Son dönemde tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 pandemisi etkisini göstermeye devam etmektedir. Aralık 2019'da Çin'in Wuhan kentindeki bir deniz ürünleri pazarından kaynaklandığına inanılan ve dünya çapında hızla yayılmaya başladığına inanılan bir tür (koronavirüs) pnömonisi ilk olarak Dünya Sağlık Örgütü (WHO) Çin Ofisi'ne bildirildi. Salgının dünya üzerindeki ölümcül etkisi ve yayılma hızı, ülkeleri seyahat kısıtlamaları, sokağa çıkma yasakları, işlerin kapatılması, eğitimde kesintiler ve uzaktan eğitim uygulamalarına geçiş gibi önlemler almaya zorladı (Kroska vd. 2020).

Ekim 2020 sonu itibarıyla, dünya çapında 44 milyondan fazla onaylanmış COVID-19 vakası ve 1 milyondan fazla COVID-19 ölümü gerçekleşti (www.who.int). Aynı tarih itibarıyla Türkiye'de 350 binden fazla vaka ve 10 binden fazla ölüm kaydedildi (www.saglik.gov.tr). Tüm dünyayı etkileyen bu kasvetli tablo, başta ulaşım olmak üzere dünyanın tüm sektörlerini farklı düzeylerde olumsuz etkilemiştir (Pakenham, 2020).

Türkiye'de COVID-19 araştırmaları ilk olarak 10 Ocak'ta başladı ve Sağlık Bakanlığı Bilimsel Danışma Kurulu'nun ilk toplantısı 22 Ocak'ta gerçekleşti. Avrupa ve komşu ülkelerde vaka sayısındaki artışın ardından 11 Mart'ta Türkiye'de ilk COVID-19 vakası bildirildi. (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2020). Türkiye, COVID-19 önlemleri kapsamında önce komşularının giriş ve çıkışları için sınır kapılarını kapattı, dört ülkede beş nokta hariç tüm dış hat uçuşlarını durdurdu ve yurt dışından dönen vatandaşlara 14 günlük karantina uyguladı. Tiyatro, sinema, restoran, kahvehane, çocuk oyun alanları gibi insanların toplandığı ve kapalı mekanlardaki merkezlerdeki faaliyetler durdurulmuş ve sokağa çıkma yasakları getirilmiştir. Küresel karantina sonucunda dünya nüfusunun üçte birinin evlerine hapsedildiği pandemi sürecinde yaşanan olumsuzluklardan eğitim sektörü de zarar gördü (Hastarian, vd. 2021)

Bu düşünceden hareketle, ülkemiz Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda çalışan okul müdürlerinin COVID-19 sürecinde karşılaştıkları problemlere ve bu problemlere yönelik çözüm önerilerinden yola çıkarak salgın sonrası eğitimde uygulanacak eğitime ilişkin görüş ve önerilerinin önemli olduğu düşünülmektedir. Devam eden pandemi nedeniyle, çalışmanın bu sürece ilişkin mevcut bulgularının yapılacak görüşmeler kapsamında tartışılması amaçlanmaktadır. Bu araştırmanın amacı, ilkökul müdürlerinin öğretimsel liderler olarak COVID-19 pandemisi sürecinde okul yönetiminde yaşamış oldukları sorunları ve bu sorunlara getirdikleri çözüm yollarını ortaya koymaktır.

İlkökul müdürlerinin öğretimsel liderler olarak COVID-19 pandemi sürecinde okul yönetiminde yaşamış oldukları sorunlar ve bu sorunlara getirdikleri çözüm yolları ait aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır.

1.Okul müdürlerinin COVID-19 pandemisi sürecinde okul yönetiminde yaşamış oldukları sorunlar nelerdir?

2.Okul müdürlerinin COVID-19 pandemisi sürecinde okul yönetiminde yaşamış oldukları sorunlara getirdikleri çözümler nelerdir?

3.Okul müdürlerinin COVID-19 pandemisi sürecinde okul yönetiminde yaşadıkları sorunların çözümüne yönelik önerileri nelerdir?

Öğretim liderleri olarak okul müdürlerinin paydaşların beklentilerine yanıt verme ve ortak amaçlara ulaşmak yoluyla okulların gereksinimlerini karşılamaya kararlı (Sergiovanni, 1998) olmaları içinde bulunulan pandemi sürecinde son derece önemli olmuştur. Özellikle liderliğin öncelikle mevcut problemleri gerçekçi olarak görüp çözebilecek yetenekleri sergileyebilmek (Aydın, 2001) olması COVID-19 pandemisinde fark yaratan önemli bir özelliktir. Pandeminin eğitsel etkisi toplumun tepkileri, öğrencilerin, ebeveynlerin, öğretmenlerin beklentileri ve okul liderlerinin pandemi sırasındaki eylemleri aracılığıyla olacaktır (Demirbaş, 2020). Bu nedenle okulumdürünün rolü öğretimde kaliteyi artırmak amacıyla okulun amaçlarına ulaşmasında bu boyutlar arasında koordinasyonunu sağlayarak eğitim ve öğretim faaliyetlerini yönlendirmek ve verimli bir şekilde devam etmelerini sağlamaktır. Özetle, COVID-19 pandemi sürecindeki belirsizlik ve eğitim öğretimde yaşanan hızlı değişimler öğretim liderliğinin stratejik olarak önemini belirgin hale getirmiştir (Aksoyalp, 2010). Bu düşünceden hareketle ülkemiz okul müdürlerinin öğretim liderleri olarak COVID-19 pandemi sürecinde yaşamış oldukları sorunlara ilişkin uyguladıkları çözümlerin ve süreç içinde edindikleri deneyimlerden hareketle pandemi sonrası eğitime ilişkin görüş ve önerilerinin önemli olduğu düşünülmektedir. Pandeminin devam etmekte olması nedeniyle araştırmanın sürece ilişkin güncel bulguları ile literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

Yöntem

Çalışmanın bu bölümü, araştırma yöntemini, araştırmanın çalışma grubunu, veri toplama aracı, veri toplama süreci ve verilerin analiz edilmesi ile ilgili ayrıntıları içermektedir. Araştırmada; ilkokul kademesinde görev yapan okul müdürlerinin COVID-19 pandemisi sürecinde okul yönetiminde yaşadıkları problemlere ilişkin görüşlerini ve olası çözüm önerilerini ortaya çıkarmak için nitel araştırma desenlerinden olgu bilim (fenomenoloji) yaklaşımı kullanılmıştır. Fenomonoloji, tümevarımsal tanımlayıcı bir araştırma yöntemidir. Bu nedenle olgu bilim araştırma, tecrübenin esasen ne olduğuna dair bir bakış açısı geliştirmek için yola çıkmaktadır (Baş ve Akturan, 2013). Olgu bilim (fenomenoloji), yapılacak olan çalışmalarda derinlemesine ve ayrıntılı bir şekilde olgulara ve kavramlara odaklanarak, kişisel bakış açısıyla deneyimlerini ortaya çıkaran araştırma desendir. Bu kavram ve olgular çevremizdeki olaylar, aktiviteler, inanışlar, yönelimler ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde ele alınabilir.

Araştırmanın çalışma grubunu, 2021-2022 Eğitim öğretim yılının birinci döneminde Diyarbakır ilinin Sur ilçesinde bulunan ilkokul kademesinde görev yapan 20 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubu, kolay ulaşılabilirlik ölçütüne göre kendilerine ulaşılabilen okul müdürlerinden seçilmiştir. Sur ilçesinin seçilme nedeni araştırmacının da aynı ilçede çalışması dolayısıyla kurumlara kolay ulaşılabilir olmasıdır. Bu katılımcıların demografik özellikleri hakkında betimsel istatistiklere ait veriler aşağıdaki tablo 1' de gösterilmektedir.

Tablo 1. Çalışma grubunun demografik özellikleri

Değişken	Grup	Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	8	40
	Erkek	12	60
Mesleki Deneyim	1-5	8	40
	6-15	10	50
	16-25	2	10
	25 ve üstü	0	0
Okul Türü	İlkokul	20	100

Tabloda yer alan değerlere göre, çalışma grubunda yer alan yöneticilerin 8'i (%40) kadın yöneticilerden, 12'si (%60) erkek yöneticilerden oluşmuştur. Araştırmaya katılan yöneticilerin kıdemleri incelendiğinde 6-15 kıdem yılına ait 10 (%50), 16-25 kıdem yılına sahip 2 (%10) ve 1-5 kıdem yılına ait 8 (%40) yöneticinin çalışmaya dahil edildiği görülmektedir. Okul türü incelendiğinde tüm katılımcıların ilkokul kademesinde görev yapan müdürlerden oluştuğu görülmektedir.

Araştırmanın verileri "Yarı Yapılandırılmış Görüşme Protokolü Formu", ile elde edilmiştir. Görüşme formu, COVID-19 pandemisi sürecinde okul yönetiminde yaşanan problemlere ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerini belirlemeye yönelik toplam üç sorudan oluşmaktadır. Konunun içeriği hakkında okul yöneticileri bilgilendirilmiş yapılan görüşmeler görüşme formuna not alınarak kayıt altına alınmıştır. Her bir görüşme yaklaşık otuz dakika sürmüştür. Veriler 2021 yılı kasım- aralık aylarında toplanmıştır. Aşağıda bu görüşme formuna ilişkin bilgiler sunulmuştur.

Araştırmada kullanılan görüşme formu üst kısmında araştırmanın konusu, yer, saat, tarih bilgisinin bulunduğu, araştırmanın amacının açık bir şekilde belirtildiği, görüşme için ait demografik bilgilerin (cinsiyet, kıdem, branş ve okul türü) yer aldığı açık uçlu üç sorudan oluşmaktadır. Görüşme formunda yer alan sorular aşağıda verilmiştir.

- 1.Okul müdürlerinin COVID-19 pandemisi sürecinde okul yönetiminde yaşamış oldukları sorunlar nelerdir?
- 2.Okul müdürlerinin COVID-19 pandemisi sürecinde okul yönetiminde yaşamış oldukları sorunlara getirdikleri çözümler nelerdir?
- 3.Okul müdürlerinin COVID-19 pandemisi sürecinde okul yönetiminde yaşadıkları sorunların çözümüne yönelik önerileri nelerdir?

Veriler, betimsel analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Daha sonrakodlar oluşturulmuş, kodlara ait frekanslar belirlenmiştir. Bu amaçla Miles ve Huberman 'ın (1994) güvenilirlik formülü kullanılmıştır.

$$P = Na (Görüş Birliği) / Na (Görüş Birliği) + Nd (Görüş Ayrılığı) X 100$$

Görüşmeye okul yöneticileri M1,M2 M20 olarak kodlanmıştır. Örneğin M1 görüşmeye katılan birinci okul müdürünü, M12 on ikinci okul müdürünü göstermektedir.

Bulgular

Okul müdürlerinin COVID-19 pandemi sürecinde öğretimsel liderler olarak okul yönetiminde yaşadıkları sorunlara ilişkin görüş ve çözümlerinin incelendiği bu nitel çalışmada elde edilen sonuçlar araştırma alt problemlerine göre sıralanmıştır. Bu bölümde araştırmanın amacı doğrultusunda cevaplanması gereken alt problemlere ait bulgular ve bu bulgulara ait yorumlar bulunmaktadır.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu çalışmada “Okul müdürlerinin COVID-19 pandemisi sürecinde okul yönetiminde yaşamış oldukları sorunlar nelerdir?” birinci alt probleme ait kodlar “Yaşanan Sorunlar” ve “COVID-19 Sonrası Durumlar” olmak üzere iki tema (kategori) altında toplanmıştır. Okul müdürlerinin deneyimlerine göre krizin tanımına kodlar Tablo 2’de ve kriz sonrası durumlara ait kodlar ise Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 2. COVID-19 sürecinde okullarda yaşanan sorunlara ait cevaplar

Kodlar	Frekans
Zorunlu uzaktan eğitim	5
Teknolojik yetersizlik	6
Beklenmedik anda ortaya çıkması	3
Normal sürecin işlememesi	2
Ani gelişen olumsuzluklar	1
Yönetim boşluğunun oluşması	2
Plan ve program eksikliği	1

Yöneticiler COVID-19 sonrası okullarda yaşanan sorunlar ile ilişkin birden fazla görüş belirtmiştir. Yöneticiler tüm dünyada meydana gelen krizlerin farklı özelliklerinin olduğunu belirtmiş, bu özelliklere yönelik tanımlar yapmıştır. Okul yöneticilerinin bir kısmı bu süreçte yaşadıkları en büyük sorunun zorunlu uzaktan eğitim olması sebebiyle dezavantajlı öğrencilere ulaşmanın zorluğu olduğunu dile getirirken; bazı yöneticiler de teknolojik yetersizliğin okul yönetimini olumsuz etkilediğini belirtmiştir.

COVID-19 pandemisinin uzun yıllardır meydana gelen en önemli kriz olduğunun kabul etmek gerekir. Ani gelişen olumsuzluklar yönetim boşluğunun oluşmasına sebebiyet vermiştir. (M10)

COVID-19 pandemisi ani geliştiğinden uzaktan eğitim sürecine öğretmen ve yöneticiler bilgi eksikliğiyle başladı. Bu durum öğretmenlerin motivasyonu açısından beklenmedik anda ortaya çıkması hasebiyle yönetsel sorunları beraberinde getirdi. (M9)

Tablo 3. Covid-19 sonrası okullarda yaşanan sorunlar

Kodlar	Frekans
Düzenin bozulması	8
Çabuk karar verme	3
Kaos ortamları	5
Belirsizlik	6
İşleyişin engellenmesi	2
Eğitimden mahrum bırakılma	10

Yöneticiler COVID-19 sonrası okullarda yaşanan sorunlar ile ilişkin birden fazla görüş belirtmiştir. Yöneticiler okullarda meydana gelen krizlerin farklı olası sonuçlar oluşturduğunu belirtmiş, COVID-19 pandemisinin de bu krizlerden biri olduğunu dile getirmişler ve COVID-19 sonrası durumlar için farklı yorumlarda bulunmuşlardır. Örneğin bir okul müdürü COVID-19 sonrası durumu için kaos ortamı, belirsizlik olarak tanımlanmış yaparken; başka bir okul müdürü eğitimden mahrum bırakılan öğrencilerin oluşabileceğini belirtmiştir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu çalışmada “Okul müdürlerinin COVID-19 pandemisi sürecinde okul yönetiminde yaşamış oldukları sorunlara getirdikleri çözümler nelerdir?” ikinci alt problemine ait kodlar “COVID-19 krizi öncesi tedbirler” ve “ COVID-19 sürecindeki faaliyetler” olmak üzere iki tema (kategori) altında toplanmıştır. Okul müdürlerinin deneyimlerine göre COVID-19 krizi öncesi tedbirlere ait kodlar Tablo 4’te, COVID-19 sürecindeki faaliyetlere ait kodlar ise Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 4. COVID-19 öncesi okullarda alınan tedbirler

Kodlar	Frekans
Online Toplantı yapma	5
Konunun önemini kurum çalışanları ile paylaşır	3
Görev dağılımı yaparım	1
Eylem ve önleme planları oluştururum	7
Denetlerim	1
İletişim kanallarımızı açık tutarım	1
Motivasyonu artırıcı çalışmalar	2

Yöneticiler COVID-19 öncesi okullarda alınan tedbirlere ile ilişkin birden fazla görüş belirtmiştir. Yöneticiler iş görenlerin kriz durumunda örgütlemesi konusunda, COVID-19 krizi öncesinde alınacak tedbirler teması altında farklı görüşler belirtmiştir. Örneğin bir yönetici; konunun önemini kurum çalışanları ile paylaşır, görev dağılımı yaparım derken, bir başka yönetici; eylem ve önleme planları oluştururum, denetlerim şeklinde alınacak tedbirleri açıklamıştır. Yöneticiler buldukları bölgelere COVID-19 hastalığı henüz gelmemişken önleme faaliyetlerinin önemine vurgu yapmışlardır.

Öncelikle krizi önceden tahmin edebilme en güzelidir. Bu durumu tahmin edemediğimiz için konunun önemini kurum çalışanları ile paylaştım ve görev dağılımı yaptım. Bir olumsuzluk halinde benimle mutlaka paylaşılmasını istedim (M2).

Okulda yaşanabilecek krizler için eylem ve önleme planları oluşturdum. Krizler ortaya çıktığı zaman ilgili personelin görev ve sorumluluklarına ilişkin ortaya koydukları eylemleri denetledim (M3).

Tablo 5. COVID-19 sürecinde okullarda yapılan faaliyetler

Kodlar	Frekans
Online eğitimin düzenlenmesi	5
Dezavantajlı öğrencilere ulaşabilme	3
Velilerin sürece dahil edilmesi	2
Öğretmen, öğrenci ve velilerin bilgilendirilmesi	6
Okulu online eğitime hazır hale getirme	4

Yöneticiler COVID-19 sürecinde okullarda yapılan faaliyete ile ilişkin birden fazla görüş belirtmiştir. Okul müdürleri öğretmenlerin örgütlemesi ve öğrenci motivasyonunun sağlanması konusunda, COVID-19 sürecindeki faaliyetler teması altında farklı görüşler olmasına rağmen benzer görüşler de belirtmiştir. Örneğin okul müdürleri; Online eğitimin düzenlenmesi, velilerin sürece dahil edilmesi ve bilgilendirme, konularında benzer görüş belirtirken; okulu online eğitime hazır hale getirme ve dezavantajlı öğrencilere ulaşma konularında farklı görüşler açıklamıştır.

Okulda Kriz Müdahale Ekibini” toplayarak hareket tarzı oluşturdum. Tüm iş görenler bu durumdan ve alınan kararlardan haberdar edildi. İş görenler etkinliklerine göre kriz çözümüne katkı sunmaları için sürece dahil edildi (M1).

Öncelikle ortaya çıkan krizin (COVID-19) ne olduğunu tanımlayıp ona göre kriziçözmek için öğretmenlerin örgütlenmesini sağladım. Öğrencilerin ve velilerin sürece dahil edilmesi için uzaktan toplantılar düzenlendi. Süreçle ilgili sürekli bilgilendirmeisteyerek kriz durumunun oluşturduğu olumsuzlukların etkisini azaltmaya çalıştım. (M5).

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu nitel çalışmada “Okul müdürlerinin COVID-19 pandemisi sürecinde okul yönetiminde yaşadıkları sorunların çözümüne yönelik önerileri nelerdir?” üçüncü alt problemine ait kodlar “ Sorun çözüm stratejileri” ve “Pandemi zamanı uygulamalar” olmak üzere iki tema (kategori) altında toplanmıştır. Okul müdürlerinin deneyimlerine göre sorun çözüm stratejilerine ait kodlar Tablo 6’da ve pandemi zamanı uygulamalara ait kodlar Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 6. Okul yönetiminin okullarda soruna yönelik çözüm önerileri

Kodlar	Frekans
Müdahale Ekibi oluşturulmalı	3
Hareket tarzı belirlenmeli	3
Hazırlıklı olma	5
Güncel eylem planı olmalı	2
İletişim kanalları açık olmalı	2
Paydaşları ile iş birliği	5

Yöneticiler okul yönetiminin okullarda soruna yönelik çözüm önerileri kısmında birden fazla görüş belirtmiştir. Okul müdürlerinin Pandemi döneminde yaşanan sorunlara çözümler bulma konusunda, sorun çözüm stratejileri teması altında farklı görüşler belirtmiştir. Örneğin bir okul müdürü; Müdahale Ekibi oluşturulmalı, hareket tarzı belirlenmeli olarak görüş

belirtirken, bir başka okul müdürü; hazırlıklı olma ve güncel eylem planı olmalı şeklinde farklı görüş açıklamıştır.

Öncelikle "Müdahale Ekibi" oluşturulmalıdır. Öğretmenler ile yapılacak online toplantılarda COVID-19 pandemisi gibi durumlarda nasıl hareket edilmesi gerektiği konusunda istişare edilmeli ve hareket tarzı belirlenmelidir (M4).

Öncelikle okul müdürü okulun lokomotif olduğu için COVID-19 gibi kriz anlarına her zaman hazırlıklı olmalıdır. Eylem planlarını her zaman yeni durumlara karşı güncellemelidir. Ayrıca bütün sorunlarda sakın kalarak rasyonel çözümler sunmalıdır. Oluşan sorunu iyi analiz ederek ekip çalışmasını güçlendiren planlar ortaya koymalıdır (M3).

Tablo 7. Okullarda pandemi zamanı uygulamalar

Kodlar	Frekans
İyi bir yönetim ve idare ortaya koymalı	5
Paydaşların bilgilendirilmesi	4
Bilgi alışverişinde bulunurum	2
Tedbirleri uygular	4
Olayları tanımlama	3
Etki derecesini saptamak	2

Yöneticiler okullarda pandemi zamanı uygulamalar kısmında birden fazla görüş bildirmiştir. Okul müdürlerinin sorunlara çözümler bulma konusunda, pandemi zamanında yapılacak uygulamalar teması altında paydaşların bilgilendirilmesi konusunda benzer görüş bildirmelerine rağmen genellikle farklı görüşler belirtmişlerdir. Örneğin bir okulumdürü; bilgi alışverişinde bulunurum, tedbirleri uygulamam şeklinde görüş belirtirken, bir başka okul müdürü; olayları tanımlama ve etki derecesini saptamak şeklinde farklı görüş belirtmiştir.

Öncelikle COVID-19 pandemisinin ne tür etkisi olduğunu belirleyip, bu olumsuz etkilere karşılık neler yapabileceğimizi kurum çalışanları ile bilgi alışverişinde bulunurum. Uygun gördüğümüz tedbirleri uygular, sonuçlarını kontrol ederim (M7).

Öncelikle okulun bulunduğu çevre ve diğer şartlara göre pandeminin olumsuz etkileri olarak tanımlayabileceğimiz olayları tanımlamamız gerekiyor. Pandeminin olumsuz etkilerini azaltmak için okulun tüm paydaşları ile iş birliği içinde olmalıyız. Ve bunlara rağmen pandeminin etkileri hafiflemiyorsa krizi öncelikle iyi tanımlayıp krizin okulda yaratabileceği olumsuz etki derecesini saptamak gerekir. Okulun işleyişine zarar veren pandemi etkilerine anında müdahale etmemiz gerekiyor (M11).

Sonuç ve Tartışma

Yapılan araştırmanın bu bölümünde çalışma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve bunlara dayalı olarak geliştirilen öneriler yer almaktadır. Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin öğretimsel liderler olarak COVID-19 pandemisi sürecinde yaşamış oldukları sorunlara ilişkin çözüm yollarını belirleyerek pandemi sonrası eğitime ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır. Yaptığımız bu çalışmada tüm okul müdürleri, uzaktan eğitim ve öğretime devam etme kararının öğretmenler arasında büyük endişe yarattığını belirtmiştir. Korkmaz (2020) da yaptığı çalışmada çalışmamızın sonucu ile

benzer şekilde uzaktan eğitiminin okullardaki öğretmenlerde endişe ve kaygı oluşturduğunu belirtmiştir. Özellikle öğretmenlerin uzaktan eğitim deneyiminin olmaması öğretmenlerin kaygısını ciddi şekilde artıran bir faktör olarak belirtilmiştir. Araştırmalar, "dijital okulda" yazabilen ancak sorun yaşayan öğretmenlerde, özellikle ileri yaş gruplarında, "dijital okulda yazamayan" ve "teknolojik araçları kullanan" öğretmenlerde söz konusu stresin daha az olduğunu göstermektedir. Uzaktan eğitimin başlamasıyla birlikte tüm katılımcı müdürler öğretmenlerle görüştiklerini ve teknoloji desteğini "öncelik" olarak gördüklerini ve bu konuda destek sağladıklarını belirtmişlerdir. Bu desteğin öncelikle öğretmenler arası "meslektaş iş birliği" ile sağlandığı belirlenmiştir. Organ (2022) da yaptığı araştırmasında uzaktan eğitim sürecinde teknolojik desteğin önemini vurgulamış ve bu konuda öğretmenlere destek verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlar pandemi zamanında yaşanan sorunlar ile ilgili yapılan çalışmaların sonuçları ile ilgili benzerlik göstermektedir (Organ, 2022; Korkmaz, 2020)

Pandemi ve uzaktan eğitim boyunca teknolojik destek devam etti ve sorunun çözümüne yönelik ilerleme kaydedildi. Bu süreçte liderler, "sorunlara hızlı müdahale etmenin" etkili bir strateji olduğunu ve sorunların çözümünde "inisiyatif almanın" önemli olduğunu bir kez daha anladıklarını söylediler. Araştırma sonucu ile tutarlık gösteren bazı araştırmalar bulunmaktadır. Akman (2015) da yaptığı araştırmasında kriz zamanlarında liderlik becerisi olan kişilerin sorunlara yönelik çözüm odaklı olduğunu, sorunların üstesinden gelebilecek potansiyellerinin olduğunu belirtmiştir. Yüksek düzeyde teknolojik yeteneğe sahip müdürler, rehber olarak öğretmenin teknolojik problemlerini "anında" çözüme girişimleriyle öğretmenin kesintiye uğramamasını sağlamıştır. Okul yönetiminin verdiği destek, ortam ve öğretmen ihtiyaçlarına göre uzaktan eğitimde teknoloji kullanımından derse içerik eklenmesine kadar birçok farklı konuyu kapsıyordu.

Araştırmaya katılan bazı okul müdürleri, bazı öğretmenlerinin pandemi sürecinde yaşadıkları kaygı nedeniyle uzaktan eğitime uyum sağlayamadığını ve direnç gösterdiğini kaydetmiştir. Okul liderliği olarak, içinde buldukları sürecin bir "tatil" olmadığını ve her öğretmenin sürece uyum sağlamaya çalışması ve kendini geliştirmesi gerektiğine odaklandıklarını belirtmişlerdir. Öte yandan katılan okul müdürlerinin tamamına yakını, pandemi sürecinde öğretmenleriyle birlik ve beraberliğin önemine ve bu belirsiz koşullarda ortaya çıkan sorunları takım ruhuyla birlikte çözebilme becerisine vurgu yaptı. Etkili liderliğin yarattığı takım ruhu, tüm okul personelinin kendi istekleriyle aynı hedefi takip ettiğini gösterir.

Araştırma bulguları, çevrimiçi platformlar aracılığıyla sunulan uzaktan eğitim çözümlerine erişim ile öğrenen ailelerinin evde sahip olduğu fırsatlar arasındaki ilişki nedeniyle, bir pandemi sırasında öğrenenler için cihaz kıtlığının önemli bir sorun olduğunu göstermektedir. Harper vd. (2020) de yaptığı araştırmasında ailelerin uzaktan eğitim sürecinde farklı imkânlarla sahip olduğunu belirterek bu sorunu belirtmiştir. Sonuçlardan elde edilen bir diğer sonuç ise pandemi sürecinde öğrencilerin internet üzerinden öğrenmeye ilişkin olarak karşılaştıkları erişim engeli olarak ifade edilebilir. Pandemi sürecinde özellikle Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerindeki öğrenciler için internet bağlantısının önemli bir konu olduğu anlaşılmıştır. Yılmaz vd. (2020), yapılan çalışmanın sonucuna benzer şekilde düşük sosyoekonomik düzeylerde bulunan ve aynı zamanda önemli değişiklikler geçiren okullarda sorunlar oluştuğunu, öğretim liderliğinin müfredat ve eğitim konularında güçlü liderlik özelliklerine sahip olan yöneticilere ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Yaşanan durumun liderlerin farkındalık düzeyiyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Karadağ, 2009). Deniz (2021) yaptığı araştırmasında uzaktan eğitim sürecinde yaşanan olumsuz süreçlerin öğretmen,

idareci ve velilerin uzaktan eğitim ile ilgili tutumlarını olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Yapılan araştırma bulgularına benzer şekilde bazı araştırmalar da bulunmaktadır (Karadağ, 2009; Deniz,2021; Yılmaz vd. 2020).

Ebeveynlik yaklaşımlarının öğretmen performansı üzerindeki olumlu etkisini ve yüksek performanslı öğretmenler için velilerin öğretmenlerle iletişim halinde olmaları gerektiğini göstermektedir. Poyraz (2002) benzer şekilde yaptığı araştırma sonucunda, öğrencilerin öğrenme çıktılarını iyileştirmek için okul müdürleriyle yakın çalışmanın önemini vurgulamıştır. Pandemi sürecinde yaşanan belirsizlik ve kaygı ortamının öğrenci, öğretmen ve velilerle iletişimi çok daha önemli hale getirdiği ve lider olarak okul müdürlerinin bu iletişimin odağında yer aldığı ifade edilebilir. Öğrenme liderliği için dijital çağda etkili okullar, fiziksel kaynaklardan ve bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanmalı, okul kaynaklarından yararlanmalı ve okul tesislerini modernize etmelidir (Serin ve Buluç, 2020).

Okul yöneticileri olarak okul müdürlerinin bu salgında okulların ihtiyaçlarını karşılamaya, paydaş beklentilerine yanıt vermeye ve ortak hedeflere ulaşmaya kendilerini adanmaları esastır. Bu, özellikle yönetimin mevcut sorunları gerçekçi bir şekilde görme ve çözme yeteneğini göstermesi için COVID-19 pandemisinin önemli bir yönüdür. Pandeminin eğitim üzerindeki etkisi, topluluğun nasıl tepki verdiği, öğrencilerin, velilerin, öğretmenlerin beklentilerine ve pandemi sırasında okul liderlerinin eylemlerine bağlı olacaktır. Bu nedenle okul müdürünün rolü, eğitim ve öğretim faaliyetlerine rehberlik etmek ve etkin bir şekilde devam ettirmek ve eğitiminkalitesini artırmak için bu yönleri koordine etmektir.

COVID-19 pandemisinin belirsizliği ve eğitimdeki hızlı değişimler, öğrenmede liderliğin stratejikönemini açıkça ortaya koymuştur. Bu araştırma sonucuna göre okul idarecileri ve okul personeli uzaktan öğretim yöntem ve teknikleri konusunda kendilerini daha çok geliştirebilir. İl Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından okul idarecilerine ve okul öğretmenlerine daha fazla uzaktan eğitim teknik ve yöntemleri seminer ve kurslarının verilmesi önerilebilir. Öğretmenlerin gelişen teknoloji karşısında güncel uzaktan öğretim uygulamalarını takip etmeleri faydalı olacaktır. Okul idarecilerinin kriz anlarına karşın okul materyalini eksiksiz tutmaları sağlanabilir. Yine pandemi sonrası okul idareleri ve Rehberlik Servisi tarafından okuldaki öğrencilere «Psikolojik Sağlamlılık» seminerleri verilmesi yerinde bir uygulama olacaktır.

Kaynakça

Akman, Ş. (2015). *Ortaöğretim kurumu müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri (Kayseri ili örneği) (Yüksek lisans tezi)*. Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri

Aksoyalp, Y. (2010). *21.Yüzyılda okul yöneticisinin niteliği: öğretim liderliği*. *The Journal of SAU Education Faculty*, 20, 140-150.

Aslan, Ş. (2013). *Liderlik Kuramları (1.Baskı)*. Konya: Eğitim Kitabevi.

Aydın, İ. P. (2001). *Yönetsel mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Baş, T. & Akturan, U. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri: Nvivo ile nitel veri analizi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Deniz, S. (2021). *Öğretmenlere yönelik uzaktan eğitim tutum ölçeğinin geliştirilmesi ve öğretmen tutumlarının çeşitli değişkenlere göre incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep
- Hasratian, A. M., Nordberg, H. O., Meuret, A. E., & Ritz, T. (2021). *Fear and coping in students during the early stages of the COVID-19 pandemic: a combined cross-sectional and longitudinal study*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 6551. <https://doi.org/10.3390/ijerph18126551>
- Harper, C. A., Satchell, L. P., Fido, D. ve Latzman, R. D. (2020). *Functional fear predicts public health compliance in the COVID-19 pandemic*. *International Journal of Mental Health and Addiction* 19(5) DOI:10.1007/s11469-020-00281-5
- Karadağ, E. (2009). *Ruhsal liderlik ve örgüt kültürü: bir yapısal eşitlik modelleme çalışması*. *Kuram ve uygulamada eğitim bilimleri*, 3, 1357-1405
- Korkmaz, M. (2020). *Sınıf öğretmenlerinin dijital okuryazarlık seviyelerinin belirlenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Kroska, E. B., Roche, A.I., Adamowicz, J.L. ve Stegall, M.S. (2020). *Psychological flexibility in the context of COVID-19 adversity: Associations with distress*. *Journal of Contextual Behavioral Science*.18, 28-33. <https://doi.org/10.1016/j.jcbs.2020.07.011>
- Kurt Demirbaş, N. ve Sevgili Koçak, S. (2020). *2-6 yaş arasında çocuğu olan ebeveynlerin bakış açısıyla COVID-19 salgın sürecinin değerlendirilmesi*. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(6), 328-349
- Organ Ulus, S. (2022). *Ortaokul matematik öğretmenlerinin teknolojik pedagojik alan bilgisi algıları ile uzaktan eğitime yönelik tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yüksek lisans tezi- Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Öz-Ceviz, N., Tektaş, N., Basmacı, G. ve Tektaş, M. (2020). *COVID-19 pandemi sürecinde üniversite öğrencilerinin kaygı düzeylerini etkileyen değişkenlerin analizi*. *Uluslararası Eğitim Araştırmacıları Dergisi*, 3(2), 312-329.
- Pakenham, K. I., Landi, G., Bocolini, G., Furlani, A., Grandi, S., & Tossani, E. (2020). *The moderating roles of psychological flexibility and inflexibility on the mental health impacts of COVID-19 pandemic and lockdown in Italy*. *Journal of Contextual Behavioral Science*, 17, 109-118. <https://doi.org/10.1016/j.jcbs.2020.07.003>

Poyraz, H. (2002). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir

Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (1988). Supervision: human perspectives. McGraw-Hill College

Serin, M. K. & Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 18(3), 435-459.

T.C. Sağlık Bakanlığı. Yeni Koronavirüs Hastalığı (COVID-19) [internet]. <https://covid19bilgi.saglik.gov.tr/tr/> (Erişim tarihi 01.08.2022)

WHO, Pandemic Influenza Risk Management; A WHO guide to inform & harmonize national & international pandemic preparedness and response. [internet]. https://www.who.int/influenza/preparedness/pandemic/influenza_risk_management/ (Erişim tarihi 01.08.2022)

WHO (World Health Organization). (2021). WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard. <https://covid19.who.int/>