



T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK  
LİSANS  
TEZİ

COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNDE  
İLKÖĞRETİM KURUMU  
YÖNETİCİLERİNİN YAŞADIĞI  
GÜÇLÜKLER

Osman ULUSOY

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE  
EKONOMİSİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS  
PROGRAMI

Antalya, 2022

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

**COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNDE İLKÖĞRETİM KURUMU**  
**YÖNETİCİLERİNİN YAŞADIĞI GÜÇLÜKLER**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Osman ULUSOY**

**Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Türkan AKSU**

**Antalya, 2022**

## DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçalardan gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışmada 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.

..... / ..... / .....

Osman ULUSOY

İmzası

**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Osman ULUSOY' un bu çalışması ..... tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması Ekonomisi (Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi) olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir. (Uyarı: bu form hazırlanırken program ve derece için ilgili olan yazılmalı diğerleri silinmelidir)

İmza

**Başkan :** Doç. Dr. Ramazan GÖK

(Alaaddin Keykubat Üni. , Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü) .....

**Üye :** Doç. Dr. Ahmet ŞAHİN

(Akdeniz Üni. , Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü) .....

**Üye (Danışman) :** Dr. Öğretim Üyesi Türkan AKSU

(Akdeniz Üni. , Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü) .....

**YÜKSEK LİSANS TEZİNİN ADI: COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNDE  
İLKÖĞRETİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN YAŞADIĞI GÜÇLÜKLER**

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

**Doç. Dr. Güçlü ŞEKERCİOĞLU**

**Enstitü Müdürü**

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitime başlamam konusunda ısrar eden ve yüreklendiren, yüksek lisans eğitimim boyunca da yanımda olarak, bana her yönden destek olan, acı bir trafik kazası sonucunda 13 Nisan 2021 tarihinde vefat eden biricik kardeşim Uzm. Dr. İhsan ULUSOY'a teşekkürlerimi sunuyorum ve Allah'tan rahmet diliyorum.

Yüksek lisans eğitimime başladığım ilk günden bugüne kadar engin tecrübesi ile bana rehber olan, varlığını ve yardımlarını her an hissettiğim, tez çalışmamda çok büyük emeği olan kıymetli hocam, tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Türkan Aksu'ya sonsuz şükranlarımı sunar ve teşekkür ederim.

Çalıştığım kurum olan Korkuteli Yaşar Yalçın İlkokulu'nda müdür yardımcısı olarak görev yapan Fatih MUSLU'ya tez hazırlıkları ve çalışmalarım sırasında okulun tüm iş yükünü sırtlayarak destek olmasından dolayı teşekkür ederim.

İlçemizde bilişim teknolojileri öğretmeni olarak görev yapan, tez konusunda bana çok büyük destekler sunan Dr. Murat ALTUN'a teşekkür ederim.

Antalya ili Korkuteli ilçesi ilkokul ve ortaokullarında okul müdürü ve müdür yardımcısı olarak görev yapmakta olan ve tez çalışmamın hazırlanmasında bilgileri ve görüşleriyle katkı sunan değerli meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Evlendiğim günden itibaren desteğini ve sevgisini her zaman hissettiğim, tez çalışmam boyunca evimizin tüm yükünü sırtlayan, çalışmam için bana yer ve zaman ayıran sevgili eşim Leyla ULUSOY'a; evimizin neşesi olarak pozitif enerjileri ile beni motive eden, üzerimdeki stresi ve yorgunluğu atmamı sağlayan kızım Melike ULUSOY ve oğlum Mehmet ULUSOY'a sonsuz teşekkür ederim.

Osman ULUSOY

Antalya, Eylül 2022

## ÖZET

# COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNDE İLKÖĞRETİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN YAŞADIĞI GÜÇLÜKLER

ULUSOY, Osman

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve  
Ekonomisi Programı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Türkan AKSU

Eylül 2022, 59 sayfa

Bu araştırmanın amacı devlet ilkokul ve ortaokullarında görev yapan yöneticilerin Covid-19 pandemisi süresince yaşadığı güçlükleri belirlemektir. Nitel araştırma modellerinden durum çalışması olarak tasarlanan bu çalışmada, veri toplamak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu ile Antalya ili Korkuteli ilçesindeki 10 okul müdürü ve 4 müdür yardımcısı ile görüşmeler yapılmıştır. Çalışma grubundaki yöneticiler kolay ulaşılabilir örneklem ile seçilmiştir. Veriler betimsel analiz ve içerik analizi kullanılarak incelenmiştir. Görüşme kayıtları incelenerek kodlar belirlenmiştir. Benzer kodlar uygun tema başlıkları altında gruplandırılmıştır.

İlkokul ve ortaokul yöneticileri; yönetsel bağlamda finansal zorluklar, iş yükünün artması, karar verme ve planlama zorluğu, denetim zorluğu ve iletişimle ilgili güçlükler, eğitim öğretim bağlamında derse katılımında düşüş, dijital içerik yetersizliği, olumsuz öğrenci davranışları, öğrenmede gerileme, motivasyon kaybı, ölçme değerlendirme ve yetersiz rehberlik hizmetleriyle ilgili güçlükler, sağlık ve hijyen bağlamında Covid-19'a yakalanma, fiziksel aktivite eksikliği, sosyal mesafeyi koruma zorluğu, temizlik ve hijyen, psikolojik sorunlarla ilgili güçlükler, teknoloji bağlamında ise teknolojiye erişememe, teknolojik bilgi yetersizliği, teknik alt yapı sorunları, siber güvenlikle ilgili güçlükler yaşadıklarını belirtmişlerdir.

**Anahtar Kelimeler:** Pandemi, Covid-19, Salgın, Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Yönetici

## ABSTRACT

### DIFFICULTIES FACED BY PRIMARY EDUCATION INSTITUTIONS DURING THE COVID-19 PANDEMIC PERIOD

ULUSOY, Osman

Master Thesis, Department of Educational Sciences Educational Administration  
Surveillance Planning and Economy Program

Advisor: Assistant Prof. Dr. Türkan Aksu

September 2022, 59 pages

The purpose of this research is to determine the difficulties experienced by administrators working in public primary and secondary schools during the Covid-19 pandemic. In this study, which was designed as a case study, one of the qualitative research models, interviews were conducted with 10 school principals and 4 deputy principals in Korkuteli district of Antalya province with a semi-structured interview form in order to collect data. The administrators in the study group were selected with an easily accessible sample. The data were analyzed using descriptive analysis and content analysis. The codes were determined by examining the interview records. Similar codes are grouped under appropriate theme headings.

Primary and secondary school administrators; Financial difficulties in administrative context, increase in workload, difficulty in decision making and planning, difficulties in supervision and communication, decrease in class participation in the context of education, lack of digital content, negative student behaviors, regression in learning, loss of motivation, assessment and evaluation and inadequate guidance services. difficulties, catching Covid-19 in the context of health and hygiene, lack of physical activity, difficulty in maintaining social distance, cleaning and hygiene, difficulties related to psychological problems, inability to access technology in the context of technology, lack of technological knowledge, technical infrastructure problems, forces related to cyber security have stated that they have experienced.

**Keywords:** *Pandemic, Covid-19, Epidemic, Educational Administration, School Administration, Administrator*

## İÇİNDEKİLER

DOĞRULUK BEYANI.....	iv
TEŞEKKÜR .....	vi
ÖZET .....	vii
ABSTRACT .....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ .....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
BÖLÜM I .....	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu .....	1
1.2.Araştırmanın Amacı .....	2
1.3.Araştırmanın Önemi .....	3
1.4.Araştırmanın Varsayımları .....	3
1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları .....	4
1.6.Tanımlar .....	4
BÖLÜM II.....	5
KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	5
2.1. Yönetim .....	5
2.2. Eğitim Yönetimi .....	7
2.3. Okul Yönetimi .....	8
2.4. Krizin Tanımı .....	10
2.5. Kriz Yönetimi .....	11
2.6. Covid-19 Pandemisinde Türkiye’de Eğitim Alanında Yaşananlar .....	14
2.7. Pandemi (Kriz) Döneminde Okul Yönetimi.....	18
2.8. Okullarda Kriz Yönetim Planı.....	21



2.9. İlgili Araştırmalar .....	22
2.9.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	22
2.9.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	24
BÖLÜM III.....	26
YÖNTEM .....	26
3.1. Araştırma Modeli.....	26
3.2. Çalışma Grubu.....	26
3.3. Veri Toplama Aracı.....	27
3.3.1. Geçerlik ve Güvenirlik .....	28
3.4. Veri Toplama.....	28
3.5. Verilerin Analizi .....	28
BÖLÜM IV .....	29
BULGULAR .....	29
4.1. Covid-19 Pandemi süresince ilkökul ve ortaokul yöneticilerinin yönetimsel bağlamda yaşadığı güçlükler .....	29
4.1.1. Finansal zorluklar.....	29
4.1.2. İş Yükünün Artması .....	30
4.1.3. Karar verme ve planlama zorluğu .....	31
4.1.4. Denetim Zorluğu.....	32
4.1.5. İletişim Problemleri .....	32
4.2. Covid-19 Pandemi süresince ilkökul ve ortaokul yöneticilerinin eğitim öğretim bağlamında yaşadığı güçlükler .....	33
4.2.1. Derse Katılımda Düşüş .....	34
4.2.2. Dijital İçerik Yetersizliği .....	34
4.2.3. Olumsuz Öğrenci Davranışları .....	35
4.2.4. Öğrenmede Gerileme .....	36
4.2.5. Motivasyon Kaybı.....	36
4.2.6. Ölçme değerlendirme.....	37

4.2.7.	Yetersiz Rehberlik Hizmetleri .....	37
4.3.	Covid-19 Pandemi süresince ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin sağlık hijyen bağlamında yaşadığı güçlükler .....	38
4.3.1.	Covid-19'a Yakalanma .....	38
4.3.2.	Fiziksel Aktivite Eksikliği .....	39
4.3.3.	Sosyal Mesafeyi Koruma Zorluğu .....	40
4.3.4.	Temizlik ve Hijyen .....	40
4.3.5.	Psikolojik sorunlar .....	41
4.4.	Covid-19 Pandemi süresince ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin teknoloji bağlamında yaşadığı güçlükler .....	41
4.4.1	Teknolojiye Erişememe .....	42
4.4.2.	Teknolojik Bilgi Yetersizliği .....	42
4.4.3.	Teknik Alt Yapı Sorunları .....	43
4.4.4.	Siber güvenlik .....	44
	BÖLÜM V .....	45
	SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....	45
5.1.	Sonuç ve Tartışma .....	45
5.2.	Öneriler .....	48
5.2.1.	Araştırmacılara Öneriler .....	48
5.2.2.	Uygulayıcılara Öneriler .....	48
	KAYNAKÇA .....	50
	EKLER .....	60
	EK-1 Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu .....	60
	EK-2 Etik Kurul Kararı .....	61
	EK-3 Araştırma İzin Onayı .....	62
	EK-4 Bildirim .....	63
	ÖZGEÇMİŞ .....	64
	İNTİHAL RAPORU .....	65

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.6. Covid-19 Pandemisinde Türkiye’de Eğitim Takvimi .....	15
Tablo 3.1 Çalışma grubundaki okullar ve okul yöneticileri .....	22
Tablo 3.2 Çalışma grubundaki okul yöneticilerinin demografik özellikleri .....	23
Tablo 4.1 İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin “Yönetimsel” Bağlamda Yaşadığı Güçlükler	25
Tablo 4.2. İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin “Eğitim Öğretim” Bağlamında Yaşadığı Güçlükler.....	28
Tablo 4.3. İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin “Sağlık Hijyen” Bağlamında Yaşadığı Güçlükler.....	31
Tablo 4.4. İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin “Teknoloji” Bağlamında Yaşadığı Güçlükler .....	35

## KISALTMALAR LİSTESİ

**MEB** : Milli Eğitim Bakanlığı

**EBA** : Eğitim Bilişim Ağı

**TRT** : Türkiye Radyo ve Televizyonu

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Giriş bölümünde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, problem cümlesi, sınırlılıkları ve tanımları yer almaktadır.

### 1.1. Problem Durumu

İnsanoğlu tarih boyunca defalarca çeşitli krizler ve afetlerle karşılaşmıştır. Yaşanılan bu afetlerden biri de pandemidir. Pandemi hastalığın bir kıtada veya aynı anda birkaç ülkede yaygın olması durumunda büyük bir salgın olarak tanımlanır. Mevcut yeni koronavirüs (Covid-19) pandemisi böyle bir felaket örneklerindedir. 11 Mart'ta Dünya Sağlık Örgütü, Covid-19 salgınını "pandemi" ilan etti (WHO, 2020). Covid-19 pandemisinin okullarda küresel ölçekte bir krize neden olduğu görülmüştür. UNESCO tahminleri, 188 ülkede okulların kapanmasının en az 1,5 milyar öğrenciyi ve 63 milyon öğretmeni etkilediğini göstermiştir. Temiz ortam ve hijyen gereksinimlerinin artmasıyla okulların kapanması, tüm öğretmenlerin teknolojiyi kullanma konusunda yeterli düzeyde olmaması, tüm öğrencilerin internet ve teknolojik donanıma sahip olmaması, belirsizlikler, eğitim kalitesinin ve motivasyonunun düşmesi gibi sorunlar her düzeyde eğitim yöneticisini zorlamıştır. Bu sorunlar, okul yöneticilerini bazen ulusal veya bölgesel düzeyde rehberlik olmaksızın sorunlarla ve karar vermeyle uğraşmak zorunda bırakmıştır.

Türkiye'de Covid-19 pandemisi sırasında düşük sosyoekonomik sınıflardaki teknolojik erişim sorunlarına, öğrenciler, veliler ve öğretmenlerle iletişim sorunlarına, müdürler tarafından çözülmesi gereken ilkelere ve bunların netleştirilmesinin önemine dikkat çekilmiştir (Keleş, Atay, & Karanfil, 2020).

Eğitim yönetiminde en merkezi ülkelerden biridir. OECD ülkeleri arasında yapılan bir araştırma, devlet ortaöğretim okullarıyla ilgili kararların %72,9'unun merkezi yönetim tarafından alındığını göstermektedir. Kararların sadece %8,3'ü okul düzeyinde alınmaktadır. Bu durum, son Covid-19 pandemisi yaşanırken bazı sorunlara neden oldu. Ülke genelinde okulların açılmasına veya kapatılmasına yönelik ani kararlar, öğrencilerin kırsal kesimdeki

okullarda eğitime erişimini engelledi. Bilginin yaygınlaştırılmaması, öğrenci, öğretmen ve idarecilerin eğitime devam etme ve eğitime ara verilmesine hazırlıklı olmaları için yeterli süre verilmemesi güven sorunlarına neden olmuştur. Yerel yönetimler tarafından yerel pandemi durumuna ve öğrencilerin eğitime erişimlerine göre kararlar alınırsa eğitim çabalarının daha az etkileneceği düşünülmektedir (Korlu, Bakioğlu, & Gencer, 2021, s. 16).

Sağlıkta, ekonomide, eğitimde ve sosyal faaliyetlerimizde büyük değişiklikler olmuştur. Covid-19 pandemisi eğitim faaliyetlerimizi doğrudan etkiledi ve bazı endişelere yol açtı. Ortaya çıkan pandemiden etkilenen ülkelerden biri de Türkiye olmuştur. Millî Eğitim Bakanlığı'nın 2020 yılı Milli Eğitim İstatistikleri verilerine göre Türkiye'de yaklaşık 18 milyon öğrenci ve yaklaşık 950 bin öğretmen bulunuyor. (MEB 2020). 16 Mart 2020 tarihinden itibaren kapalı olan okullardaki örgün ve yaygın eğitim, pandemiden etkilenen en büyük kamusal alan olmuştur. Türkiye de bu alanda etkin eğitim ve öğretim verebilmek için dünyadaki diğer ülkeler gibi dijital teknolojileri kullanarak bu süreci uzaktan eğitim ve anaokulu ve birinci sınıf öğrencileri ile seyreltilmiş yüz yüze eğitim yoluyla yürütmüştür. Bu bağlamda uzaktan eğitim, birçok zorluk ve sınırlamayı içerebilmektedir. Özellikle derslerin işlenmesinden sorumlu öğretmenlerle, dersleri takip edecek öğrenciler ve veliler, salgının getirdiği sınırlılıklardan olumsuz olarak etkilenmektedir. Öğrencilerin ikamet ettikleri bölgedeki internet ağ yapısının ve bireylerin teknolojiye ulaşma imkanlarının yetersiz olması, salgının neden olduğu korku ve endişe duyguları da değerlendirildiğinde, Covid-19 sürecinde uzaktan eğitim konusunda tüm bu sorunların ilk muhatabı olan okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlüklerin araştırılması gereken bir konu olduğu düşünülmüştür.

## **1.2.Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı Covid-19 pandemisi sürecinde devlet ilkokul ve ortaokullarında görev yapmakta olan okul yöneticilerinin yaşadığı sorunları belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

Covid-19 Pandemi süresince ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin yönetsel bağlamda yaşadığı güçlükler nelerdir?

Covid-19 Pandemi süresince İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin Eğitim Öğretim Bağlamında Yaşadığı güçlükler nelerdir?

Covid-19 Pandemi süresince ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin sağlık ve hijyen bağlamında yaşadığı güçlükler nelerdir?

Covid-19 Pandemi süresince ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin teknoloji bağlamında yaşadığı güçlükler nelerdir?

### **1.3.Araştırmanın Önemi**

Bu araştırmada küresel çapta her yönden zorlu geçen salgın sürecinin okul yöneticileri açısından eğitime yansımaları incelenmeye çalışılmıştır. Tüm dünyayı etkisi altına alan yeni tip Korona virüsü (Covid-19) bütün çalışma sektörlerinde kendini gösterdiği gibi eğitimde de etkilerini hissettirmiştir.

Covid-19 Pandemisinin başlangıcından bu yana Türkiye'deki okullarda kriz yönetimini anlamak için nicel (Özalp & Levent, 2020) ve nitel (Keleş, Atay, & Karanfil, 2020) çalışmalar yapılmıştır. Bu nicel ve nitel çalışmalar, okul müdürlerinin meslektaş öğretmenlerine sorarak krizdeki liderlik yeterliliklerine odaklanmıştır.

Covid-19 pandemisi 2019 yılı sonunda ortaya çıkmıştır. Bu tarihten itibaren pandemi ve okul yönetimine ilişkin henüz çok sayıda çalışma yapılamadığı görülmüştür. Covid-19 pandemisi gibi dinamik bir kriz döneminde özellikle okul yöneticilerinin süreçte yaşadıkları güçlüklerin tespit edilmesi için araştırma yapılmasının faydalı olacağı düşünülmüştür.

Çalışma sonunda elde edinilen sonuçlar neticesinde okul yöneticilerinin Covid-19 pandemisi süresince karşılaştıkları güçlüklerin belirlenmesiyle tüm dünyayı etkileyen buna benzer kriz anlarında karşılaşılan sorunların daha kolay üstesinden gelinmesi yönünde alana katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

### **1.4.Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmaya katılanların görüşme formundaki soruları içtenlikle ve önemseyerek cevapladıkları varsayılmıştır.

### **1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma sonuçları, 2021-2022 Eğitim Öğretim yılında Antalya İli Korkuteli İlçesindeki 14 ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin görüşleri ile sınırlıdır.

### **1.6.Tanımlar**

**Eğitim Bilişim Ağı (EBA):** Millî Eğitim Bakanlığı tarafından kurulan sosyal nitelikli eğitsel elektronik içerik ağı.

**Örgün Eğitim:** Kişilerin iş ve meslek kollarında çalışmaya başlamadan önce okul ya da okul niteliği taşıyan kuruluşlarda, genel ve özel bilgiler yönünden yetişmelerini sağlamak ereğiyle belli yasalara göre düzenlenen eğitim.

**Yaygın Eğitim:** Toplumun ihtiyaçları ışığında belli bir amaca yönelik, geneli kapsayacak türden çeşitli eğitimlerin verildiği ve bu eğitimlerin kurumların belirleyeceği takvim ve saate bağlı kalınarak yapıldığı, talep edenlerin başarılı olması halinde ise karşılığında sertifika aldıkları eğitim sürecidir.

**Pandemi:** Covid-19 Pandemisini ifade etmektedir.



## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde ilgili yayınlar ışığında öncelikli olarak çalışmada yönetim, eğitim yönetimi, okul yönetimi, krizin tanımı, kriz yönetimi, pandemi (kriz) döneminde okul yönetimi, okullarda kriz yönetim planına ilişkin açıklamalara yer verilerek çalışmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmaya çalışılmıştır.

Ülkemizde ve yurt dışında Covid-19 sürecinin eğitim ve temel öğeleriyle ilgili yapılan mevcut literatür incelenmiş ve ulusal düzeyde yapılmış bazı önemli çalışmalara ve sonuçlarına yer verilmiştir.

#### 2.1. Yönetim

Yönetim, önceden belirlenmiş hedefleri, amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş birden fazla kişiden oluşan etkinlik ve insan davranışları ile ilgili bir bilim dalıdır (Eren, 2019, s. 20). Yönetim, belli bir işi yapabilecek insanları o işe yönlendirme, görevlerin dağıtımını, beraber çalışabilmeyi organize etmektir. Yönetim sadece işi yaptırmak değil, ayrıca planlama, süreci izleme, denetleme, kaynakları etkin ve verimli kullanarak amaç ve hedefleri gerçekleştirmektir (Mutugu, 2019, s. 8). Örgütte işbirliği sağlama ve belirlenen amaca yönelik eylemlerin tamamıdır (Özalp İ. , 2010, s. 48). Yönetim, sorunların ve problemlerin çözüme ulaştırıldığı bir süreçtir. Yönetimin temelinde yöneticiler ve yönetilenler vardır (Mutugu, 2019, s. 9). Yönetim bilimini diğer bilimlerden ayıran özellik, “Bilimlerin en yenisi, sanatların en eskisi” olmasıdır. Yönetim biliminin psikoloji, sosyoloji, antropoloji, hukuk vb. tüm bu bilimlerle ilişkisi vardır (Saruhan, 2012, s. 4). Yönetim kabiliyetli, bilgi ve yetenek sahibi yöneticiler tarafından icra edilen bir sanattır (Şahin, 2009, s. 2). Yönetim, amacı ve konusu itibari ile işbirliğine dayalı, kişiler arası iletişim ve ilişki olması nedeniyle bilimsel olduğu kadar sanattır da denilebilir. Yönetimin gerektirdiği eylemlerde o yöneticinin, taşıdığı yetenekler, kişiliği, üretkenliği, ileriye görebilmesi, bilgisini kullanabilmesi, yönetimi sanat olarak da icra etmesi demektir (Şimşek & Çelik, 2018, s. 59). Aynı işi yapan yöneticilerin farklı sonuçlar ortaya çıkarması yönetimin sanat ifadesini destekler (Şahin, 2009, s. 2). En eski sanat olan yönetim bilimi 20. yüzyıla kadar birçok aşamadan geçmiştir. Milattan önceki çağlarda herhangi bir bilimsel niteliği bulunmayan tamamen insani gereksinimleri

karşılamaya yönelik ilkel olan yönetim şekilleri daha sonraki yıllarda gelişerek bilim olmuştur (Gedikoğlu, 1997, s. 300). Bundan da anlaşılacağı üzere yönetime üç farklı şekilde de bakılabilir, bunlar faaliyet olarak yönetim, bilim olarak yönetim, sanat olarak yönetim (Şahin, 2009, s. 8). Günümüzde teknoloji ve iletişimdeki hızlı gelişmeler, yenilikler, kaynaklardaki yetersizlikler, toplumun beklentilerinin değişimi yönetimin karmaşık hal almasına ve yönetim biliminin değişmesine, gelişimine neden olmuştur (Besler & Tonus, 2012, s. 5). Klasik düşünce öncülerine göre, yönetimin temel ilkeleri evrensel niteliktedir. Bu ilkeler her türlü işletmede, eğitimde, askeriyede ve kamu alanlarında faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda uygulanan ilkelerdir (Şahin, 2009, s. 23). Toffler (2008) yönetimi, “servet yaratma sistemi” olarak tanımlamıştır. Doğal kaynakları servete çevirmenin yolu olarak tarımın icadı, fabrikaların servet yaratma sistemi olarak Endüstri Devrimi ve son olarak bilgi reformları ile ortaya çıkan yeni yönetim düşüncesi örnek olarak verilebilir (Şahin, 2009, s. 24). Eğitim örgütlerinde yönetimi düşündüğümüzde ise ülkenin geleceği, refahı, ekonomisi için çocukları geleceğe yetiştirmek “servet yaratma sistemi” tabirinin en değerlisi denilebilir. Yöneticinin başarılı olabilmesi, çalışanların ve toplumun ihtiyaçlarının karşılanabilmesi, örgütteki kalite için yeni yönetim yaklaşımlarını ve uygulamalarını öğrenip hayata geçirilmesi ile mümkündür (Besler & Tonus, 2012, s. 1). Yöneticilerin buldukları işletmeyi hedeflerine kavuşturmak için birlikte çalıştıkları kişileri harekete geçirme performansı, hangi amaç için olursa olsun yönetimin başarısı ve işletmeyi amacına kavuşturma derecesi yönetsel etkinlik ile ölçülebilir (Eren, 2004). Yönetimdeki temel unsur olan, yönetenler ve yönetilenler, yönetim süreci boyunca her iki grupta ortak amaç ve hedefler doğrultusunda bir araya gelip çalışırlar. Çalışma ortamındaki iletişim, ortak hedeflerde birleşme, alınan kararlara katılım ve tüm çalışanların kabiliyetlerini ortaya koyabildiği ölçüde, demokratik, yenilikçi, değişim süreçlerine ve yeni fikirlere açık yönetilen örgütler başarı getirir (Şimşek, 2003’ten akt) (Çalışır, 2020, s. 6). Günümüze kadar olan yönetim yaklaşımlarının zaman içerisinde amaçlarına ulaşmak için kullandığı yöntem ve tekniklerin farklılaşmış olmasına rağmen bu yöntemlerin tümünün asıl amacı verimliliği artırıp maliyetleri azalmak olmuştur (Besler & Tonus, 2012, s. 26). Yönetim ile ilgili yapılan tanımlardan çıkarılacak ortak özellikler: Yönetilecek yerde birden fazla insan unsurunun bulunması, önceden belirlenen amaçların olması ve bu amaç doğrultusunda işbirliği sağlanması, hedefe ulaşmak için madde ve insan kaynağı sağlanması ve verimli kullanılması, tüm bu süreçlerin izlenip, geliştirilip, denetlenmesi şeklindedir (Taymaz, 2000, s. 19).

## 2.2. Eğitim Yönetimi

İnsanlar kendi güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirmek için toplumsal yaşamın gereği olarak birlikte çalışırlar. Ortak çaba gerektiren bir hedefe ulaşmak, birçok insanın ortak çabalarını ve eylemlerini gerektirir. İş birliği ihtiyacı, örgütlerin ortaya çıkmasına neden oldu. Barnard'a göre bir organizasyon, iki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak koordine edilmiş eylemleri sistemidir. Bir örgütün varlığı için örgüt içinde iletişim kuran kişilerin ortak bir amaç uğruna gönüllü olarak bu amacın gerçekleşmesine katkıda bulunmaları gerekir (Aydın, 2010). Bir örgüt, amaçları doğrultusunda hareket ettiği sürece varlığını sürdürebilir. Kuruluş, kendi amaçları için organize davranış sergileyemez; idari çaba gerektirir (Toprakçı, 2002).

Yönetim, organizasyonun amaçlarına ulaşmak için insan ve maddi kaynakların etkin kullanımınıdır (Aydın, 2010). Yönetim ve yöneticiler, örgütlerin etkinliği için esastır. Günümüzde hayatın her alanında uzmanlaşan yöneticilere yüksek derecede ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetim bir uzmanlık haline geldi. Örneğin, yönetim eğitimi giderek daha önemli hale geliyor (Demirtaş, 2010, s. 106).

Eğitim yönetimi, yönetim işinin eğitime uyarlanması olarak tanımlanabilir (Balcı, 2005). Eğitim yönetimini diğer kurumların yönetiminden ayıran şey eğitimin özgünlüğüdür. Eğitim, diğer sosyal kurumlar gibi, toplumun ihtiyaçlarından doğmuştur ve uygulanması ortak çabalar gerektirir. Eğitim, toplumdaki insanların davranışlarını istenilen yönde yönlendirerek geleceği şekillendirme gücüne sahiptir. Ayrıca eğitim, diğer sosyal kurumların sorumluluklarının eğitim boyutunu da üstlenmektedir. Diğer sosyal kurumlardan farklı olarak eğitim, uzun vadeli hedeflere odaklanır. Bu hedefler, insanları yaşamın tüm sorunlarını kendi başlarına sürdürebilecekleri ve insanlığa fayda sağlayacak düzeyde çözebilecek bilgi ve becerilerle donatmaktır. Eğitimin amacının doğası, eğitim ve diğer sosyal kurumlar arasında samimi ve kalıcı bir iş birliğini gerektirir. Bunların hepsi eğitimin özgün nitelikleridir (Aydın, 2010). Tanımlamak gerekirse, eğitim yönetimi, toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş bir eğitim kurumunun önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için etkin bir şekilde işlemesi, geliştirilmesi ve sürdürülmesi sürecidir (Başaran, 1996).

Bir eğitim organizasyonu, toplumun bir alt sistemidir ve bir eğitim organizasyonunun alt sistemleri vardır. Birbirleriyle etkileşim içinde olan bu sistemler bir bütün oluşturur ve her biri kendine özgü görevlerini daha büyük bir sistem çerçevesinde yerine getirir. Bu anlamda okul örgütü, eğitim örgütünün bir alt sistemidir. Okul, eğitim sisteminin en işlevsel parçasıdır. Eğitim sisteminin işleyişinin ve çevresinin sınırlarını belirler (Açıkalm, 1994). Okulların

yönetimi de özgün olması beklenir. Eğitim yönetiminin bir parçası olan okul yönetimi, okulun amaçlarına ulaşmak için tüm insan ve maddi kaynakların birleşimi, bunların etkin kullanımı ve hedeflenen politika ve kararların uygulanması olarak ifade edilebilir. (Taymaz, 2003)

Eğitim yönetimi kavramı, eğitim sistemindeki tüm yöneticileri ifade ederken, okul yönetimi sadece okul yöneticilerini kapsamaktadır. Eğitim yöneticileri, üst düzey eğitim politikasını belirleyen ve yorumlayan kişilerdir. Bu anlamda okul yöneticilerinin görevleri oldukça sınırlıdır. Ancak okul, sistemin en işlevsel parçası ve birinci düzeyde kendine özgü organizasyonu olduğu için eğitim yönetiminin bağımlı değişkenidir. Eğitim ve okul yöneticileri arasındaki farklılık teşkilat yapısına yansıtılırsa, Millî Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatında okul dışında görev yapanlar da eğitim yöneticisi olabilir. (Taymaz, 2003)

Eğitim yönetimi, toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için eğitim yönteminin ve eğitim yönteminin tüm kurumlarının yönetimini içerir. Okullarda eğitim programlarının etkin bir şekilde uygulanabilmesi için bina, personel yönetimi, gelir gider dengesi, malzeme ve dersliklerin amacına uygun olarak kullanılmasına yönelik tedbirler alınmakta ve idari süreçlerin sorunsuz işlemesi için çaba sarf edilmektedir (İlgar, 2005, s. 14).

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin bir parçasıdır. Belirli okulların hedeflerine etkili bir şekilde ulaşılmasıyla ilgili ilke ve yöntemleri inceler (Binbaşoğlu, 1988, s. 3).

Eğitim yönetimi ve okul yönetimi terimleri bazen karıştırılmaktadır. Okul yönetimine kıyasla çok geniş bir kavram olan eğitim yönetimi, yarım asır geride kalmış beşeri bir bilimdir. Aynı zamanda sosyal bilimlerdeki birçok gelişmeden etkilenmiş disiplinler arası bir alandır. Okul yönetimi ise eğitim yönetimi kapsamına girer ve okulun nasıl işletilmesi gerektiğini belirler (Şişman, 2014, s. 99).

### **2.3. Okul Yönetimi**

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin çevresel koşullarla ve hizmet ettiği kitle itibari ile daha sınırlı bir alanda yönetimidir. Okul yönetiminin görevi bulunduğu okul kademesinin amaçlarına hedeflerine çevresinin koşullarına uygun olarak okulu geliştirip, yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 2015). Okullar insanları doğrudan etkisi altına alan kuruluşlardır. Bu nedenle toplum okulları yakından takip etmektedir. Diğer örgütlere göre okul, çevre ve toplumla en yakın ilişkiyi kuran örgüttür.

Okullar insan kaynaklarını diğer kuruluşlar için hazırlar. Okullardan ayrılan bu bireyler ileride yine okulları etkileyecek ortamlar olacaktır. İyi bir yönetim ekibi, ülkesi için nitelikli ve değerli bireyler yetiştirdiğinin bilinciyle çalışır. Eğitim ve okul sistemini diğer kurum ve sistemlerden ayıran şey, bir ülkedeki tüm vatandaşları ilgilendiren bir alan olmasıdır. Bu nedenle okullarda bulunacak iyi bir yönetim, o toplumun varlığının tek önemli koşuludur (Balyer, 2012).

Okul ortamı ile birliktedir. Okullar toplumdan etkilenir ve aynı zamanda etkiler. Çevrelerinin kötü yanlarından ve etkilerinden uzaklaşmalarını, iyiyi ve doğruyu bulmalarını sağlayan kuruluşlardır. Eğitim yönetimi, genel olarak tüm okulları kapsayan bir sistemdir ve sorumluluk okul yönetimlerine aittir (Bursalıoğlu, 2015). Okulun önemi okul yöneticisinin görev ve sorumluluklarını artırmaktadır. Yönetimin amaç ve hedeflerine ulaşması, insan ve malzeme kaynaklarının doğru yönlendirilmesi ve kullanılması ile mümkündür. Bu süreçteki davranışsal rolleri de iyi yönetebilmelidir. Yönetim sürecinin iyi yetişmiş ve sürekli öğrenen bir yönetici olması önemlidir. “Başarılı bir yönetici, bilimsel sistemler oluşturan ve onları iyi çalıştıran kişidir” (Bursalıoğlu, 2020).

Okul, eğitim yapısındaki en önemli halkalardan biridir. Okullar, eğitim sisteminin oluşmasında hem en önemli parçalardan biri hem de sistemin en önemli parçasıdır. Okullar, eğitim düzeyini ölçmemizi sağlayan temel donanım olduğu için eğitim sisteminde önemli bir yere sahiptir. (Bursalıoğlu, 2015, s. 5) Okullar, birleştirici ve dengeleyici tavırlarıyla toplumun tüm üyelerine eşit fırsatlar sunar, farklı sosyal sınıflara geçişlerini kolaylaştırır ve onları toplum içinde manipüle eder (Tayanç, 2000, s. 3).

Okulu diğer kurumlardan ayıran en belirgin özelliği insanlarla etkileşime girebilmesi ve onları dönüştürebilmesidir. Okulların öncelikli, etkili ve özel konumu okul müdürlerinin önemini artırmaktadır (Açıkalın, 1998, s. 2). Okul, eğitim faaliyetlerinin üretildiği ve sunulduğu bir yerdir. Okullar bir hizmet örgütüdür ancak girdi, işlem süresi ve sonuçları açısından diğer örgütlerden farklıdır (Şişman, 2014, s. 108).

Okulların amaçlarının ortak olması, okulların sadece yapısal olarak karşılaştırılabilir olduğunu göstermektedir. Okullar, müdürün tutumu nedeniyle farklı niteliklere sahiptir. Yönetmen dışındaki her şeyin değişmezliği fark edildiğinde, okuldaki birçok olay, görüş ve düşüncenin yönetmenin etkisiyle değiştiği ortaya çıkar (Açıkalın, 1997, s. 7). Okul yönetimi, eğitim yönetiminin bir parçasıdır. Eğitim yönetimi alanında sistemlerle ilgili araştırmalar

yapılırken okul düzeyinde ortaya çıkan sorunlar okul yönetiminde çözülmektedir (Aydoğan, 2008, s. 36).

Eğitim kurulu ile sınırlı bir ilişki ifade eden okul yönetim kurulunun temel amaçları, örgütün eğitim politikasını ve hedeflerini dikkate alarak bireyleri ve toplumu birçok yönden geliştirmek ve katıldıkları örgütleri desteklemektir (Eren, 1991, s. 57).

Okul yönetim kurulunun görevi, okulun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktır. Okul yöneticilerinin okulların sürekli değişen beklentilerini karşılayabilecek nitelikte olmaları önemlidir (Küçükahmetoğlu, 2012, s. 16). Okul yönetim kurulunun temel görevi, Türk milli eğitim sisteminde genel ve özel hedeflerin uygulanmasını ve oluşturulan eğitim politikasının uygulanmasını sağlamaktır. Böylesine önemli bir görev, okulun amaçlarına uygun çalışmalar yapmak ve okulu belirli bir düzeye getirmekle sorumlu olan okul yöneticileri tarafından yerine getirilmektedir (Keskinkılıç, 2016).

Eğitim örgütlerinin amaçları doğrultusunda işe başlama süreci olarak tanımlanabilecek eğitim ve okul yönetim süreçleri (karar verme, planlama, iletişim, organizasyon, değerlendirme) kriz zamanlarında insan ve materyal kaynaklarının koordine edilmesiyle avantaja dönüşebilmektedir. Değişim sürecinin belirsiz doğasına rağmen, eğitim kurumları olarak okulların bu değişim sürecine hazır olmaları ve kriz döneminde yönetimi duruma uyarlamaları beklenmektedir.

Ani krizlerden kaynaklanan değişimin etkin yönetiminin örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli olduğu, kriz yönetimi süreçlerinin etkinliği ve bu süreçlerde liderliğin öneminin örgütler ve paydaşlar açısından üzerinde durulması gereken bir süreç olduğuna inanılmaktadır (Aydın, 2014). Pandemi sürecinde bir okul müdürünün temel becerisi kriz yönetimidir. Kararsız ve çalkantılı zamanlarda etkili bir yönetmen, rutin problem çözme becerilerinden ve problemlere aralıklı müdahale etmekten daha fazlasını gerektirir. Bir pandemi sırasında müdür destekleyici ve işbirlikçi kriz yönetimine dahil olmalıdır (Harris & Jones, 2020).

## **2.4. Krizin Tanımı**

Kriz kavramı, eski Yunan uygarlığına dayanan çok eski bir tarihe sahiptir. Yunanca *karar* anlamına gelen *krisis* kavramından gelmektedir. Bu kavram ilk olarak Hipokrat ve Thucydides tarafından tıbbi bir terim olarak kullanılmış ve daha sonra sosyal bilimler alanına taşınmıştır. 17. ve 18. yüzyıllarda sosyal bilimlerde, sosyal süreçlerde çeşitli şekillerde

kendini gösteren gerilim, depresyon ve sorunları ifade etmek için kullanılmıştır (Şen F. , 2011). Toplumsal süreçlerdeki kriz kavramı sabit kriterlere dayanmaksızın toplumun çeşitli kesimlerindeki gerilim ve problemleri tanımlamaktadır (Ataman, 1992). Kriz, sistemler ve kuruluşlar üzerinde güçlü olumsuz etkisi olan, genellikle acil müdahale ve çözümler, yeni kararlar ve yaptırımlar gerektiren ve üyelerde geri dönüşü olmayan hasarlara neden olan karmaşık bir durumu, beklenmedik, olağanüstü bir süreci ifade eder (Santana, 1997 akt. Dalleryan 2006, s. 1). Literatürde bu tanımından başka birçok tanım bulunmaktadır. Fakat bu tanımın dışında literatürde kriz ya da kriz yönetimi kavramları için ortak bir tanım birliği olmadığı görülmektedir.

Uluslararası ilişkilerde ortaya çıkan sorunlar, bunalımlar, tehlike anları, salgın hastalıklar, doğal afetler, çatışmalar ve siyasi gerilimler, ülkelerin içinde buldukları siyasi ve ekonomik sorunlar kriz kavramı çerçevesinde değerlendirilmektedir (Zerenler, 2003). Krizler kurumlarda ve toplumlarda gerilim, stres ve kafa karışıklığı yaratır. Sosyal bilimlerde kriz olasılığını tamamen önleyecek bir yönetimden söz etmek mümkün değildir (Demirtaş, 2000). Çünkü günümüz koşullarında doğal afetleri önceden tahmin etmek imkansızdır.

Kriz kavramı mutlak olumsuzluk içermez. Görünüşte olumsuz unsurlar içeren bir olgu olarak algılanıp değerlendirilse de aslında hem fırsatları hem de tehlikeleri içinde barındırmaktadır. Bir kriz anında, yeni kazanımlar güvence altına alınabilir, kargaşa ve aşılması gereken zorluklar aşıldığında avantaj ve fırsatlara dönüştürülebilir. Başka bir deyişle, kriz, kuruluş için gerektiği gibi değer verilmediğinde başarısızlık, gerektiği gibi değer verildiğinde ise fırsat ve fayda anlamına gelebilecek bir durumdur (Şen F. , 2011). “Bu anlamda yaşam ve ölüm, zafer ve yenilgi arasında bir karar verildiğinde bir krizin hayati bir dönüm noktası olduğu söylenebilir.” (Ataman, 1992). Buradan da anlaşılacağı gibi kriz ortamları, tehdit ve fırsat olarak tanımlanan olumlu ve olumsuz ikili özellikler içermektedir. Kriz sinyalleri doğru değerlendirilmez ve gerekli önlemler alınmaz ise krizin oluşması kaçınılmaz olacaktır (Sezgin, 2003). Krizler fırsat olarak değerlendirilebilirse yeni iş kurmak ve çeşitli iş modellerinde değişiklik yapmak için de ideal koşullar olarak görülebilir.

## **2.5. Kriz Yönetimi**

Okul müdürlerinin çoğu krizi, rutinin dışında ve beklenmeyen olay olarak tanımlamışlardır. Krizi örneklendirmeleri istendiğinde pandemi, okul kapanmaları, doğal

afetler ve kişiler arası çatışmalar öne çıkan kriz örnekleri olmuştur. Bir krizin iyi yönetilmesi için, önlemlerin, finansal gücün, kriz takımının ve planlamanın olması gerektiği katılımcılar tarafından vurgulandı. Ayrıca, pandemi sürecinde okul müdürlerinin okul içi ve dışı sorumluluklarının arttığı ama bu sorumluluklar karşısında çok az ücret aldıkları veya hiç ücret almadıkları belirtilmiştir (Gençoğlu & Çiftçi, 2020).

Okul müdürlerinin karar verme süreçlerinin, bürokrasiden, üst otoritelerin muğlak kararlarından, zaman baskısından, risk faktörlerinden ve onların deneyimlerinden etkilendiği görülmüştür. Okul müdürlerinin kriz yönetimi hakkında yetersiz bilgisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin uzaktan eğitimle ilgili inisiyatif kullandıkları olumlu örnekler rağmen okullarda kriz planı ve kriz takımı farkındalığı görülmemektedir. Bürokrasinin deneyimsiz ve çok deneyimli müdürlerin kararları üzerinde olumlu etkisi olduğu, geri kalan okul müdürleri ise içinde bulunulan kriz durumu dahilinde bürokrasinin kararlarındaki olumlu ve olumsuz etkileri olabileceği görülmüştür. Bu çalışmada olumlu örnekleri verilen inisiyatif alma konusunda, okul müdürleri üst otoriteler tarafından desteklenmeli ve kriz yönetimi ve karar verme konusunda hizmet içi ve hizmet öncesi eğitimlerle desteklenmelidir.

Kerr ve King (2018) okul krizini "bir okulu etkileyen, bireylerin korku, çaresizlik, şok ya da dehşet yaşamasına neden olan geçici bir olay ya da durum" olarak tanımlamaktadır. Krizin kaynağı okul kaynaklı olmak zorunda değildir; dışarıdaki olaylar ve koşullar da okul için bir kriz yaratabilir. Bir okul müdürü için günlük olarak okul işletmek çok fazla belirsizlik ve karmaşıklık içerir.

Etkili kriz yönetimi, gelecekteki krizleri tahmin etmek ve en aza indirmek için azaltma ve önleme adımlarını gerektirir. Risk ve güvenlik değerlendirmeleri, zaman içinde meydana gelen krizler için gerekli ve inanılmaz derecede etkilidir. Ayrıca okul yöneticileri, özellikle öğrenciler, aileler, meslektaşlar ve toplumun geri kalanı olmak üzere okulun bileşenleri hakkında derinlemesine bir anlayışa sahip olmalıdır (Grissom & Condon, 2021). Ancak tüm krizleri önlemek mümkün değildir, bu nedenle kriz yönetiminin önemli bir parçası hazırlıklardır. Açıkça tanımlanmış sorumluluklar, lojistik, eğitim ve acil durum planları dahil olmak üzere etkili kriz planlaması gereklidir (Kerr & King, 2018). Bu planlar hem okul hem de bölge düzeyinde erişilebilir olmalı ve krize müdahale için şeffaf iletişim sistemleri hazır olmalıdır (James & Wooten, 2005).

Kriz aşamasında, okul yöneticileri, ileri görüşlü düşünceye ve mevcut bilgilere dayalı hızlı ve kararlı eylemlerle hasarı kontrol etmek için derhal sorumluluk almalıdır. Bu aşamada ve sonrasında şeffaf iletişim sistemleri kullanılmaktadır (James & Wooten, 2005). Alınan



önlemler harekete geçtiğinde ve kriz kronik evredeyken, okulun normal işleyişine geri dönmek anlamına gelen iyileşmeye odaklanmak çok önemlidir. İyileşme sırasında okul bileşenlerinin ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır. Travmalara karşı şeffaf iletişim ve ruh sağlığı kaynaklarının sunulması okulun yeniden işlev görmesi için çok önemlidir (Grissom & Condon, 2021). Son olarak, krizin nedenlerini ve krizle başa çıkmak için kullanılan strateji ve planları kapsamlı bir şekilde değerlendirmek hayati önem taşımaktadır (Kerr & King, 2018).

Okul müdürleri her aşamada kriz yönetiminden sorumludur. Kriz yönetim ekibini oluşturmak, kriz planlarının hazırlanmasına ve yürütülmesine liderlik etmek, ilçe veya daha yüksek makamlarla koordinasyon sağlamak, karar vermek ve okul bileşenlerini gözetmek okul müdürünün görevleri arasındadır (Döş & Cömert, 2012). Bundan dolayı okul müdürünün tüm bu sorumlulukları kısa sürede yerine getirebilmesi için pratik karar verme becerilerine sahip olması gerekmektedir (Grissom & Condon, 2021).

Krizler, bir kurumun gelişiminde ve rutininde önemli bir role sahiptir. Bir krizin doğru yönetilmesi, gelecekteki krizlerin önlenmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Krizlerin önlenmesi için eğitim yöneticilerinin güçlü bir yönetim ve planlama becerisine sahip olmaları büyük önem taşımaktadır (Özalp & Levent, 2020). Ancak her eğitim kurumunun kendi kurum kültürüne göre krizlere bakış açısı ve yönetim anlayışı farklı olabilir. Ayrıca çevresel faktörler, kriz oluşturabilecek durumlar arasında farklılıklara neden olabilir.

Bu, krizlere tüm kurumlar için uygun tek tip bir yaklaşım olmayabileceği anlamına gelir. Bu nedenle, yerel okul yöneticilerinin krizleri etkin bir şekilde planlamaları ve yönetmeleri gerekmektedir (Aksoy & Aksoy, 2003).

Kriz yönetimi; işlerin kötüye gitmesi durumunda, olası bir krizi öngörmek ve gerekli tedbiri alarak tehdiye karşı önlem almakta fayda var. Başka bir deyişle, beklenmedik kriz durumlarında, örgütün bundan en az zararla çıkması için işin yönü, bir kriz durumundan çıkma sürecidir (Sumer & Prensteiner, 2009). Krizle mücadele yönetimi, olası tehlike ve risklerin zamanında müdahale edilmesi ve çözümlenmesinin bir sonucudur. Öngörülmesi ve anlaşılması güç olan, ülkelerin, kurum ve kuruluşların hayatta kalmasında son derece önemli rol oynayan bu krizleri etkin bir şekilde yönetebilmek için özel ve mükemmel beceriler gerekmektedir (Yavuz, 2018).

Kriz yönetiminde; kural olarak, bir kriz sırasında insanlar, yangını söndüren çözümler, çok hızlı çözümler ve çok hızlı çözümler ile acil sorunlardan ve tehlikelerden kurtulmaya çalışırlar. Bu problem çözme yaklaşımları problemi ortadan kaldırırken diğer ciddi problemlere ortam hazırlayabilir ve yıkıcı olabilir. Burada kriz kritik bir noktaya gelmeden önlem almak önemlidir (Uğur, 2007). Sosyal, ekonomik ve kültürel amaçları olan tüm kurumlarda yönetimin başarısı ve kurumun amacına ne ölçüde ulaşıldığı yönetimin etkinliği ile ölçülür. Yönetimsel verimliliği artırmak da etkin liderlikle mümkündür (Göksoy, 2018). Sorunların ana kaynağını bilmek, yönetimde evrensel kurallar geliştirmek, dünya koşullarına ve ülke koşullarına göre düşünmek, esnek ve yaratıcı düşünceye ve geniş bir bakış açısına sahip olmak, yönetimsel verimliliği artırmanın temel koşuludur (Eren, 2020).

Kriz yönetimi aktif bir süreç ve devamlılığı esas olan bir durumdur. Ani gelişen her türlü durum ve koşullara karşı tedbirli olmayı gerektirmektedir. Öncesi ve sonrası yoktur. Gerçekleşmeden kestirilebilen krizlerle ilgili hazırlanan planların sürekli olarak denenmesi ve kontrol edilmesi faydalı olacaktır (Akdağ, 2001). Kriz yönetimi, kurum veya kuruluşa gelebilecek olası zararları en aza indiren ve durumun kontrol altına alınmasını sağlayan bir işlemdir. Ayrıca kriz doğru yönetilirse fırsata dönüştürülme potansiyeline sahiptir. (Kargıoğlu & Kaygın, 2010). Etkin kriz yönetiminin amacı her zaman krizi fırsata çevirmek için çaba sarf etmek olmalıdır.

Tüm örgütler gibi eğitim örgütleri de zaman zaman krizler yaşarlar, okul yöneticileri günlük işlerinde olası birçok sorunla uğraşmanın yanı sıra bir krizden diğerine koşarlar ve genellikle okullarda istikrardan çok kaos vardır, bu nedenle okul yöneticileri okulların günlük işlerinde olağanüstü durumlara hazır olmalıdır (Altun, 2001). Etkili kriz yönetimi, kriz öncesi hazırlık gerektirir. Kriz yönetimi, olası kriz durumlarını önceden belirlemeyi ve bunlarla nasıl başa çıkılacağını karşılaştırmayı gerektirir. Kurum ve kuruluşlar olası krizlere karşı gerekli kaynakları ayırmalı, altyapı sistemleri oluşturmalı ve donanımlarını güçlendirmelidir. Krizle başa çıkmada önemli bir faktör, kuruluş yönetiminin krize hazırlık ve kriz anında yönetimi konusunda bilgili ve yetenekli olmasıdır.

## **2.6. Covid-19 Pandemisinde Türkiye’de Eğitim Alanında Yaşananlar**

Türkiye’de ortaya çıkan vakalardan sonra 12 Mart 2020’de okulların kapanması kararı alındı. 16 Mart’ta başlayan bir haftalık okul tatilini 23 Mart’ta uzaktan eğitim süreci takip etti. Tatil haftası ve sonrasında, Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) dijital eğitim platformu olarak

hizmet veren Eğitim Bilişim Ağı'nı (EBA) tüm öğrenci ve öğretmenlerin kullanabileceği bir uzaktan eğitim sistemine dönüştürmek için çeşitli çalışmalar yürüttü, altyapıyı güçlendirdi. Okulların kapanmasını takiben iki hafta içinde Türkiye Radyo Televizyon Kurumu (TRT) işbirliğinde üç yeni televizyon kanalı kuruldu ve “canlı ders” çekimleri yapıldı. Mesleki ve teknik okullarda maske ve dezenfektan üretimine başlandı; olumsuz psikolojik etkilere karşı yardım hattı ve rehberlerden oluşan bir psikososyal destek sistemi kuruldu (Özer, 2020-1).

Covid-19 pandemisinde Türkiye’de eğitim alanında gerçekleşen olaylar kronolojik olarak aşağıdaki tabloda listelenmiştir.

*Tablo 2.6. Covid-19 Pandemisinde Türkiye’de Eğitim Takvimi*

12 Mart 2020	Salgın nedeniyle 16 Mart 2020’den itibaren örgün eğitime bir hafta ara verileceği ve 23 Mart itibarıyla bir hafta uzaktan eğitim yapılacağı açıklandı.
23 Mart 2020	Uzaktan eğitim kapsamında EBA TV yayına başladı, EBA platformu düzenlendi. Uzaktan eğitim süresi dönem sonuna kadar uzatıldı.
30 Mart 2020	EBA TV’de Suriyeli öğrenciler için hazırlanan “Uyum için Türkçe” dersleri başladı.
2 Nisan 2020	COVID-19’un olumsuz psikolojik etkilerini azaltmak amacıyla 81 ilde Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Bilgilendirme Hattı oluşturuldu.
16 Nisan 2020	Veliler için hazırlanan, günlük program ve etkinlik önerileri içeren “Uzaktan Eğitim Yakından İlgilendi” seti kamuoyu ile paylaşıldı.
17 Nisan 2020	Özel eğitim öğrencilerine yönelik hazırlanan ders anlatım videoları TRT EBA TV’de yer aldı.
25 Nisan 2020	Özel eğitim okullarına ve kaynaştırma eğitimine devam eden öğrenciler ve velileri için geliştirilen “Özelim Eğitimdeyim” mobil uygulaması kullanıma sunuldu.
1 Mayıs 2020	11 ve 12. sınıflar için geliştirilen EBA Akademik Destek programı açıldı.
1 Haziran 2020	Kreş, gündüz bakımevleri ve özel okulöncesi kurumlar açıldı.
19 Haziran 2020	Yaz tatili başladı.
20 Haziran 2020	Liselere Geçiş Sistemi (LGS) sınavı sağlık tedbirleri alınarak yüz yüze gerçekleştirildi. Sınavın 7 Haziran 2020’de yapılması planlanmıştı.

27-28 Haziran 2020	Yükseköğretim Kurumları Sınavı (YKS) tarih öne çekilerek gerçekleştirildi. 20-21 Haziran'da yapılması planlanan YKS ilk kararlar 25-26 Temmuz'a ertelenmişti.
30 Haziran 2020	Birleştirilmiş sınıf uygulaması yapan 7.000 okul için on yedi çalışma kitabı hazırlandı ve okullara dağıtıldı.
30 Haziran 2020	2020-21 eğitim-öğretim yılının 31 Ağustos 2020'de uzaktan eğitimle başlayacağı, 21 Eylül 2020'den itibaren aşamalı ve seyreltilmiş şekilde yüz yüze eğitime geçileceği belirtildi. Özel okullara 17 Ağustos 2020'de telafi eğitimleri için uzaktan eğitime başlama esnekliği tanındı
2 Eylül 2020	Uzaktan eğitime evlerinden katılma imkânı olmayan öğrencilerin EBA'dan faydalanmalarını sağlamak için bazı okullar ve devlete bağlı kurumlarda oluşturulan EBA destek noktaları kamuoyuna tanıtıldı.
21 Eylül 2020	Okulöncesi ve 1. sınıflar için okullar kademeli olarak açıldı. Uyum haftası olarak planlanan 21-25 Eylül tarihleri arasında haftada bir gün yüz yüze eğitim gerçekleştirildi.
12 Ekim 2020	2, 3, 4 ve 8. sınıflar haftada iki gün toplam 12 ders saati, 12. sınıflar ise haftada iki gün toplam 16 ders saati olacak şekilde seyreltilmiş yüz yüze eğitime geçti. Köy okullarında, özel eğitim okul ve sınıflarında birleştirilmiş sınıf uygulaması yapan ilkokulların tamamında yüz yüze eğitime başlanması kararlaştırıldı.
2 Kasım 2020	5. sınıflar haftada iki gün toplam 12 ders saati ve 9. sınıflar haftada iki gün toplam 16 ders saati olacak şekilde seyreltilmiş yüz yüze eğitime geçti.
16 Kasım 2020	Ara tatil başladı.
23 Kasım 2020	Açılması beklenen okullar açılmadı, uzaktan eğitim 22 Ocak 2021'e kadar uzatıldı. İkinci dönemin 15 Şubat 2021'de başlayacağı açıklandı.
11 Aralık 2020	MEB'in yürüttüğü çalışmalara daha kolay ulaşılması için hazırlanan "covid19.meb.gov.tr" internet sitesi yayına açıldı.
24 Aralık 2020	TRT EBA Anaokulu hafta içi her gün 08.00 ve 19.30 saatlerinde yayına başladı.
25 Aralık 2020	İlkokul ve ortaokulda ilk dönem karne notlarına yüz yüze sınavların dahil edilmeyeceği açıklandı.

1 Şubat 2021	Resmi ve özel tüm anasınıfları, ilkokullar, 8. ve 12. sınıflar ile özel eğitim okul ve sınıflarında 1 Mart itibarıyla yüz yüze eğitime başlanması kararlaştırıldı. Salgın koşullarındaki durumlarına bağlı olarak il bazlı kararların da alınabileceği açıklandı.
4 Şubat 2021	15 Şubat'ta "birleştirilmiş sınıf uygulaması yapılan okulların tamamı, köy ve benzeri seyrek nüfuslu yerleşim yerlerinde il/ilçe hıfzıssıhha kurullarının il ve ilçe millî eğitim müdürlükleri iş birliği içinde alacağı kararlar doğrultusunda tüm ilkokul ve ortaokullar ile tüm bağımsız anaokulu ve özel eğitim anaokullarında haftada 5 gün yüz yüze eğitime" geçileceği açıklandı.
12 Şubat 2021	Ortaöğretim kurumlarının tüm sınıf seviyelerinde birinci döneme ilişkin yapılamayan sınavların, 1 Mart 2021 tarihinden itibaren iki haftayı geçmeyecek şekilde planlanması COVID-19 salgını tedbirlerine uygun bir şekilde okullarda yüz yüze yapılması kararlaştırıldı.
15 Şubat 2021	Köy okulları tüm kademeler için yüz yüze ve tam zamanlı olarak açıldı.
1 Mart 2021	2 Mart itibarıyla ülke genelinde tüm okulöncesi eğitim kurumlarında, ilkokullarda, 8 ve 12. sınıflarda yüz yüze eğitimin başlayacağı, düşük ve orta riskli olarak tanımlanan illerde buna ek olarak ortaokullarda ve liselerde yüz yüze eğitime geçileceği açıklandı.
9 Mart 2021	Okulların kapanma tarihi 2 Temmuz 2021 olarak yeniden düzenlendi. 2 Temmuz'dan 2021-22 eğitim-öğretim yılının başladığı tarihe kadar okulların fiziksel imkânlarından faydalanmak isteyen öğrenciler için kurumların açık tutulacağı açıklandı.
29 Nisan-17 Mayıs 2021	Bu tarihler arasında tüm eğitim kurumlarında eğitim uzaktan yapıldı.
17 Mayıs 2021	Okulöncesi eğitim kurumları, özel eğitim okul ve sınıfları ile 8 ve 12. sınıfların destekleme ve yetiştirme kurslarında yüz yüze eğitime geçildi. Diğer kademelerde 1 Haziran'a kadar uzaktan eğitime devam edilmesi kararlaştırıldı.

31 Mayıs 2021	1 Haziran'dan itibaren ilkokul ve anasınıflarında haftada iki gün, 7 Haziran'dan itibaren ise tüm ortaokul ve liselerde haftada iki gün yüz yüze eğitime geçileceği bildirildi.
---------------	---

(Gencer, Kesbiç, & Arık, 2021).

## 2.7. Pandemi (Kriz) Döneminde Okul Yönetimi

Kriz yönetiminde önemli olan krizi önlemek ya da çözmek değil, krizi daha ortaya çıkmadan önlemek ya da krizi örgüt için başarıya dönüştürmektir. Genellikle bir krize neden olan ön koşullar önceden hazırlanır. Organizasyon dışından gelen doğal politik, ekonomik ve teknik sebeplerden ve öngörülemeyen çevresel faktörlerden kaynaklanan krizlere karşı önlemler almak ve bu önlemleri başarıyla uygulamaktır (Peker & Aytürk, 2000, s. 385-386).

Kuruluşun yönetimi kriz yönetimi becerilerine sahip olmalıdır Yönetim, bir kriz bir yönetim krizine dönüşmeden önce bir krizi yönetmelidir (Demirtaş, 2000, s. 364). Bu, olası kriz durumlarının erken tespiti ve gerekli önlemlerin alınmasıdır. Ancak, bir organizasyonun olası tüm krizleri öngörmesi ve önleyici tedbirler alması pek olası görünmüyor. Hızlı değişim ve dönüşüm sonucunda öngörülemeyen bazı olayların yaşanması kaçınılmazdır, bu durumda kriz anlarına hazırlıklı olmak ve krizi etkin bir şekilde yönetmek gerekir.

İletişim teknolojilerinin küreselleşmesi, küresel bir eğitim sisteminin oluşmasına yol açmıştır; İnternetin, fiber optiklerin, bilgisayarların, televizyonun ve diğer bilgi sistemlerinin baş döndürücü gelişimi, eğitimde yeni uygulamaların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Kırık, 2014, s. 75). Bunlardan biri uzaktan eğitimin kullanılmasıdır. Uzaktan öğrenme, elektronik veya elektronik olmayan sistemler aracılığıyla özel iletişim yöntemlerinin uygulanması yoluyla zaman ve mekân kısıtlamalarını ortadan kaldıran çeşitli öğrenme etkinliklerinin kullanıcılara sunulmasını sağlayan planlı ve geliştirilmiş bütünlük bir öğrenme etkinliğidir (Altıparmak, 2011). Çevrimiçi uzaktan eğitim ortamları, farklı özellik ve deneyime sahip kişilerin bu ortamlardan faydalanmalarına ve modern yöntemlerle kolayca etkili öğrenme almalarına olanak tanır. Öte yandan, uzaktan eğitimin öğretmen, öğrenci ve akranlar arasında sınırlı yararlı etkileşim ve buna bağlı olarak motivasyon eksikliği gibi bazı dezavantajları olduğu da bildirilmiştir (Çetin, Çakıroğlu, Bayılmış, & Ekiz, 2004).

Doğru yer, zaman ve koşulların mümkün olmadığı durumlarda her öğrencinin kaliteli bir eğitim alabilmesi için uzaktan eğitimin sağlanması ve eğitimde fırsat eşitliğinin teşvik

edilmesi gerekmektedir (Şen, Atasoy, & Aydın, 2010). Özellikle içinde bulunduğumuz pandemi sürecinde uzaktan eğitim kullanımı kaçınılmaz hale geldi. Literatür bu bağlamda incelendiğinde, ilgili literatürün yeni koronavirüs Covid-19 pandemisi ile ilgili tıbbi araştırmalarla doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir. Bunun nedeni Covid-19'un hızla yayılması ve her parçasından etkilenerek insanların hayatını tehdit etmesidir. Bu kabul edilebilir, ancak süreci eğitimsel bir bakış açısıyla inceleme bağlamında, literatür, öğretmenleri ve sürece ilişkin bakış açılarını dahil etmeden hiçbir paradigma değişiminin eğitim ortamına başarıyla yansıtılamayacağını göstermektedir. Örneğin, Zoom gibi platformlara hızlı geçişin eğitim programları, özellikle İnternet ve daha az eğitimli öğretmenler üzerinde olumsuz bir etki yaratabileceğini ve onları zor durumda bırakabileceğini savundu. Ayrıca birçok öğretmenin ekran ve mikrofon kullanarak dersleri yürütmenin zorluğu nedeniyle ders veremediğini söyledi.

Öğretmenlerin çevrimiçi platformları kullanmaları ortalığı karıştırırken, sanal sınıfın öğrencilerin büyük metropollerde uzun yolculuklar olmadan derslere pansiyonlarda veya okullarda, yakındaki halka açık yerlerden katılmalarına ve öğrencilerin neden olduğu hastalıklardan korunmalarına olanak sağladığı vurgulanmıştır (Roy, 2020). Pandemi nedeniyle okulların kapanmasının ardından UNICEF, öğrencilerin, velilerin, ve öğretmenlerin devamlılığını sağlamak için farklı ülkelerdeki eğitim ve bilim bakanlıklarını uzaktan eğitim seçenekleriyle desteklemek için "Öğrenme Pasaportu" adlı bir uzaktan eğitim platformu oluşturdu (Miks & McIlwaine, 2020). Bu çalışma, Covid-19'dan etkilenen çocukların ve gençlerin eğitimlerine evde devam etmelerine yardımcı olmak için UNICEF ve Microsoft tarafından başlatılan küresel bir öğrenme platformudur. Eğitimci bu platform için yapılan çağrılara adım adım yanıt verdiler.

Burke ve Dempsey (2020), İrlanda'da pandemi salgını nedeniyle okulların kapanmasının öğretmenler için hem artıları hem de eksileri olduğunu bildirmiştir. Bir avantaj olarak, bunun dijital öğrenme dünyasına dalmak için bir fırsat olduğu belirtilmektedir, çünkü bunun üzerinde çalışmak, pratik geri satın alma ve kaynak ve müfredat oluşturma açısından zaman kazandıracaktır. Baytiyeh (2019), okulların kapanması sırasında mümkün olan her şekilde öğrenmeye ve sosyalleşmeye devam etmenin önemli olduğunu savunmuştur. Uzaktan eğitimler yürütülürken sosyal ilişkilerimizi dijital olarak devam ettirilmesinin faydalı olacağını söylemiştir. Çünkü Covid-19 ile ilgili kaygının sosyal tutumları önemli ölçüde etkilediği bulunmuştur. Burke & Dempsey (2020), eğitim sistemini değiştirmek amacıyla Covid-19 salgını sırasında bazı eylemlerde bulunma çağrısında bulundular. Bu önlemler

arasında; öğrenci, veli, öğretmen ve diğer çalışanlarla e-posta ve telefon görüşmeleri yoluyla uzaktan iletişim kurması gerektiği vurgulanmıştır.

Genel olarak bir etkileşim ve ilişkiler süreci olan liderlik üzerine yapılan araştırmalar (Northouse, 2018), ana liderliğin net bir vizyon, paydaş gelişimine destek ve çalışan kapasitesi geliştirme ile daha etkili olabileceğini göstermektedir (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2020). Covid-19 salgını yeni uygulamalar ve iş birlikleri getirdi. Bu nedenle bir pandemi döneminde okul yönetiminde dağıtımçı ve işbirlikçi liderliğin çok önemli olduğu ifade edilebilir (Harris, 2020). Mevcut krizde dağıtımçı liderliğin varsayılan liderlik tarzı haline geldiği söylenebilir. Her seviyedeki okul liderleri, dağıtılmış liderlik yoluyla konulara odaklanmalı ve bu bağlamda bağlantılarını kurmalıdır (Azorin, Harris, & Jones, 2020).

Bir kriz süreci olarak tanımlanan Covid-19 pandemisi ile ilgili Türkiye'de yapılan bazı temel çalışmalar incelendiğinde, bu çalışmaların önemli konulara odaklandığı görülmektedir. Bu temalar öğrencilerin uzaktan eğitime bakış açılarını temsil etmektedir. (Ekiz, 2020), Milli Eğitim Bakanlığının salgın süreci ile ilgili politikaları (Özer, 2020-1), üniversitelerin salgın sürecinde uzaktan eğitime yönelik stratejileri (Dikmen & Bahçeci, 2020), mesleki ve teknik eğitim tarafından gerçekleştirilen üretimler, mesleki ve teknik eğitimin güçlendirilmesi (Özer, 2020-2), salgının getirdiği eğitim süreci (Kırmızıgül, 2020), uzaktan eğitim uygulamalarına ilişkin lisans öğrencilerinin memnuniyetleri (Karadağ & Yücel, 2020), salgın sürecinde ve sonrasında çocukların psikolojik dayanıklılığı (Çaykuş & Çaykuş, 2020), ülkelerin ve üniversitelerin uzaktan eğitim çalışmalarının değerlendirilmesi (Telli & Altun, 2020) olarak sınıflandırılabilir. Covid-19 sürecinin yeni bir eğitim anlayışı getireceği ve okul yönetim süreçlerinde farklı gereklilikler ortaya koyacağı öngörülmektedir.

Kriz, tüm kurum ve kuruluşlar ile eğitim kurumu olan okullar için risk oluşturmaktadır. Okul için kriz, beklenmedik şekilde gelişen, okuldaki insanların çoğunu olumsuz ve derinden etkileyen, stres yaratan, kargaşa yaratan olağanüstü bir durumdur (Maya, 2014). Eğitim kurumlarında eğitim öğretim sürecini sekteye uğratan ve çoğunlukla çalışamaz hale getiren her durum kriz olarak tanımlanabilir. Bu kuruluşlarda meydana gelebilecek herhangi bir kriz, önce sistemin işleyişini bozacak, ardından kuruluşa ve çevresine zarar vermeye başlayacaktır. Eğitim kurumları, bireylere eğitim ve öğretim hizmeti veren kurumlardır. Bu hizmetlerin sunumunda yaşanacak aksaklık, hizmetin sunulduğu sektörü de hizmet alan öğrencileri de olumsuz etkileyecektir (Ocak, 2006). Eğitimin sürekliliğini ve yeterliliğini etkileyen bu olağanüstü olaylar; Öğrencinin, sınıfın, okulun, öğretmenin plan ve



programına müdahale eden, okulun kalite ve etkililiğini engelleyen, acil karar ve ilgiyi bekleyen, keskin bir şekilde gelişen, hoşgörüsüz olan durum ve koşullardır.

Okul yöneticileri bir kurumu yöneten üst düzey kişiler olduğundan, bir krizin yol açabileceği tehlikeleri ve sorunları krizden önce öngörerek zamanında harekete geçmeleri önemli bir yönetim stratejisidir. Eğitim ortamlarında kriz yönetimi, okul ortamına ve paydaşlarına yönelik kişisel ve kurumsal zararı en aza indiren ve ortaya çıkan olumsuz duygu ve sonuçlarla ilgilenen yönetim uygulamalarını gerektirir (Smith vd., akt.) (Maya, 2014, s. 214). Bu nedenle okullarda kriz yönetimi kavramı öncelikle krizi yönetecek okul yöneticileri ile ilgilenmektedir. Okul yöneticisi, krizi yönetirken yeni bir iletişim sisteminin kurulmasını sağlamalı ve öğretmenlerin, öğrencilerin ve diğer destek personelinin moralini korumalıdır. Örgütsel öğrenmeyi geliştirmek ve sosyal itibarı artırmak gibi yönetsel beceriler ve yönetsel etkinlik göstermelidir.

Covid-19 pandemisinin mevcut süreci bir kriz ve belirsizlik olarak tanımlanmaktadır. Her kurum gibi eğitim kurumları da mevcut durumdan etkilenecek sağlık kriziyle karşı karşıya kalmıştır (Sarı & Sarı, 2020, s. 51). Bu süreçte tüm paydaşların okul yönetiminden beklentileri; etkin yönetim becerileri sergileyerek eğitim kurumlarının ve çevrenin bu eğitim krizinden en az zararla çıkmasını sağlamak ve etkin kriz risk yönetimi ile mevcut durumu avantaja dönüştürmektir (Kaplan, 2006, s. 37). Covid-19 krizini eğitim gelişimi için bir fırsata dönüştürmek için okul kriz yönetimi iyi planlanmalı ve etkin bir şekilde uygulanmalıdır. Bu süreç, okulun iç ve dış çevre ile olan ilişkisinin uyumunu, personel faktörünün belirlenen hedeflere uygun davranışa dönüştürülmesini ve bundan verim alınmasını gerektirmektedir. (Aksoy & Aksoy, 2003, s. 48). Tüm okul yöneticilerinin bu konudaki duyarlılığını artırmak, yapabileceklerini düşünmek ve uygulamak; ebeveynleri, öğrencileri, öğretmenleri güvende hissettirecektir.

## **2.8. Okullarda Kriz Yönetim Planı**

Okul yönetiminin kriz başlamadan önce bir ön hazırlık programı veya kriz anında izlenecek bir yol haritası hazırlaması ya da bu konuda alınması gereken önlemleri en uygun yöntem, teknik ve yaklaşımları kullanarak araştırma, geliştirmeye gerekli değeri vermesi gerekmektedir (Maya, 2014, s. 214). Bir kriz anında uygulanacak müdahale planlama süreci, müdahale planı hazırlama kararından, uygulama aşamasına kadar katılımı gerektirmektedir (Aksoy & Aksoy, 2003, s. 42). Etkin planlanmış kriz yönetimi, gerilim dönemlerinde okulun

işlerinin aksamaması, kararsızlığın önlenmesi ve okulda meydana gelen kaosun önüne geçilmesini sağlar. Daha güvenli bir okul ortamı yaratmak için krizlere hazırlık ve güvenlik önlemleri göz ardı edilmemelidir (Özen, 2011, s. 129). Çocukların zamanlarının çoğunu geçirdikleri okullarda kriz yönetim planına yeterince dikkat edilmemesi ve okullarda olası her kriz için önlem alınmaması ciddi bir eksikliklerdir.

Aynı zamanda başarılı bir kriz müdahalesi için, okul yöneticilerinin yerel, bölgesel ve ulusal planlama ve uygulamayı dikkate alarak bir kriz müdahale planının hazırlanması ve uygulanmasında koordineli bir çalışma sergilemesi esastır. Bir müdahalenin etkili olabilmesi için iyi düşünülüp planlanması, sağlam ve etkin yönetim yaklaşımlarıyla desteklenmesi ve geleceğe hazırlanması gerekir (Aksoy & Aksoy, 2003, s. 37). Bu da ancak içinde bulunulan durumun şartlarına göre oluşturulabilecek etkin kriz yönetimi becerileri ve etkin liderlik davranışları varsa mümkündür.

## **2.9. İlgili Araştırmalar**

Bu bölümde araştırmayla ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

### **2.9.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Covid-19 Pandemisinin eğitim alanındaki etkileri üzerine yapılan araştırmalar aşağıda sunulmuştur.

Çakın ve Akyavuz (2020), araştırmalarında dünya genelinde yaşanan Covid-19 salgınının eğitime etkisini okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda belirlemeyi amaçlamıştır. Okul yöneticilerinin bu süreci nasıl yönettiklerini ortaya koymak da çalışmada amaç olarak belirlenmiştir. Araştırma nitel araştırma türlerinden fenomenolojik desen olarak tasarlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan 37 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde amaçlı örneklem türlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Veriler araştırmacılar tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Çalışma grubunda yer alan okul yöneticileri, araştırmacılara yakın olan okul yöneticileri ve bu okul yöneticilerinin yönlendirdikleri diğer okul yöneticilerine ulaşılarak belirlenmiştir. Verilerin analizinde betimsel analiz tercih edilmiştir. Araştırmada okul yöneticilerinin Covid-19 süreci kapsamında eğitim sistemi içerisinde sorunlar yaşadıkları ve bu sorunların iletişim eksikliği,

teknik yetersizlik, bilgi eksikliği, öğretmenlerin ilgisizliği ve planlama yetersizliği şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada okul yöneticilerinin öğretmen ve öğrencileri motive ettikleri ve velilere yönelik bilgilendirici faaliyetler gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlere süreçle ilgili aydınlatıcı bilgiler vererek, okula aidiyet duygusunu artırmaya yönelik söylemlerde bulunarak, maddi-manevi desteklerde bulunarak, öğretmenlerle sürekli online iletişim halinde olarak onların sorunlarını, sıkıntılarını dinleyerek, öğretmenlere sürprizler yaparak, bu süreci kolaylaştıracak etkinlik ve seminerler düzenleyerek öğretmenlerinin motivasyonunu artırmaya çalıştıkları sonucu elde edilmiştir. Araştırmada okul yöneticilerinin veli ve öğrencilerinin motivasyonunu sağlamada da rollerinin olduğunu bu rolleri bazen doğrudan kendileri aracılığıyla bazen de öğretmenleri vasıtasıyla gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Kara ve Bozkurt (2021), Covid-19 pandemisi sürecinde okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunları ve bu sorunlardan çıkarılan derslerin belirlenmesi amacıyla yaptıkları çalışmada, nitel araştırma desenlerinden biri olan olgubilim (fenomenoloji) kullanmışlardır. Araştırmanın çalışma grubunu Gaziantep ilinde görev yapan 21 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışma grubunda yer alan okul yöneticileri maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemine göre belirlenmiştir. Çalışma grubunun çeşitliliği cinsiyet, yaş, okul kademesi, eğitim durumu ve yöneticilik kıdemi gibi özellikler ile sağlanmıştır. Araştırmanın verileri araştırmacılar tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda okul yöneticilerinin en fazla ani ve sık karar değişimi, öğretmenlerin teknolojiyi kullanma yetersizliği, öğrencilerin uzaktan eğitime erişimi, uzaktan eğitime öğrenci katılımı, öğrenci ve öğretmeni motive etme ve paydaşlar arasında iletişimi sağlama konularında sorun yaşadıkları belirlenmiştir. Bununla birlikte okul yöneticilerinin bu süreçten en çok kriz yönetimi becerilerinin geliştirilmesi, okullarda hijyene daha fazla önem verilmesi, online eğitim altyapılarının geliştirilmesi, merkezi kararlarda yerel aktörlerin görüşlerinin alınması, uzaktan okul yönetimi becerilerinin geliştirilmesi ve eğitim sürecine ilişkin alternatif uygulamaların tasarlanması yönünde dersler çıkarılmıştır.

Özdoğru (2021), COVID-19 salgınında okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları ve bu sorunlarla başa çıkma stratejilerini incelemiştir. Nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseninin kullanıldığı araştırmanın çalışma grubunu 17 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırma verilerinin çözümlenmesi içerik analizi tekniğine uygun

olarak yapılmıştır. Araştırma sonucunda COVID-19 salgını sürecinde okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar yönetsel sorunlar, iletişim sorunları, finansman sorunu, planlama sorunları, personelle ilgili sorunlar, okul ikliminde yaşanan sorunlar, okul sağlığında yaşanan sorunlar ve eğitim-öğretim sürecinde karşılaşılan sorunlar olmak üzere 8 alt temada kümelenemiştir. Okul müdürleri bu sorunlarla başa çıkarken yönetsel ve bireysel olmak üzere farklı stratejilere başvurduklarını belirtmiştir. Okul müdürleri yönetsel strateji olarak diğer okul yöneticilerinden destek aldıklarını, okul yönetim ekibiyle istişare yaptıklarını, eğitim bölgesindeki diğer okul yönetimleriyle istişare yaptıklarını, uzaktan eğitim deneyimi olan öğretmenlerden yararlandıklarını, etkili izleme ve değerlendirme yaptıklarını, sorunların kaynağını tespit ettiklerini, teknoloji liderliği davranışları sergilediklerini, esnek yönetim anlayışıyla hareket ettiklerini, farklı iletişim araçlarını kullandıklarını ve iyi uygulamaları öğretmenlerle paylaştıklarını ifade etmişlerdir.

### **2.9.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Kaminskiene ve Chu (2021), “Okul Kapatma Sırasında Uzaktan Eğitimin Zorlukları: Litvanya Okul Liderlerinin Perspektifi” isimli araştırmalarında Covid-19 pandemisinin Litvanya ile birlikte dünya çapında eğitim uygulamalarında büyük aksamalara neden olduğunu belirtmişlerdir. Pandemi nedeniyle oluşan belirsizlik döneminin, okulların karantinaya alınması sırasında Litvanya okulları tarafından nasıl algılandığını araştırmışlardır. Çalışma, Litvanya okullarının karşılaştığı zorlukları ve okulların karantinaya alınması sırasında uzaktan eğitim uygulamalarının nasıl yeniden ele alındığını araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırma, 2020 baharında ülke çapındaki ilk sokağa çıkma yasağına iki ay kala Litvanya'daki kamu eğitim kurumlarının 406 okul liderinin örneklendiği bir ankete dayanmaktadır. Bu makale, uzaktan eğitimin zorluklarını okul liderlerinin bakış açısıyla tartışmayı ve bağlantı kurmayı amaçlamaktadır. Okulların pandemi durumuna tepkileriyle ilgili son çalışmalara ilişkin araştırmanın bulguları anket yanıtları, okulların başlangıçta, karantinanın ilk iki haftasında uzaktan eğitime başlamak için personel eğitimi ve teknolojik hazırlık organizasyonuna odaklandığını göstermiştir. İki aylık süreçte odak noktaları, öğrencilerin tepki verme konusundaki zorlukların üstesinden gelmeye ve uzaktan eğitim sırasında öğrencilerin başarılarının değerlendirilmesine kaymıştır. Zorluklar, yansıma ve büyüme fırsatları olarak algılanabileceği, mevcut kurumun güçlü ve zayıf yönlerini yeniden gözden geçirilebileceği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Harris, A., & Jones, M. (2020), “Covid-19 Yıkıcı Zamanlarda Okul Liderliği” isimli araştırmalarında Covid-19 pandemisinin, günlük yaşamın tüm yönlerini derinden etkileyip yapılan faaliyetleri durdurduğuna, uluslararası seyahati kesintiye uğrattığına, ekonomik büyümeyi alt üst ettiğine ve küresel olarak okullaşmayı bozduğuna değinmişlerdir. Birkaç kısa ayda Covid-19 pandemisinin, inkr edilemez bir kaos ortamı yarattığına dikkat çekerek, eğitimin dokusunu sarsan bir süpernova olduğunu belirtmişlerdir. Öğrenmeyi, çoğu öğrenciyi çevrimiçi ğretmen desteğiyle sınırlayan uzaktan, ekran tabanlı bir etkinlik olarak yeniden tanımladığını ortaya koymuşlardır. Çoğu ülkede, çocukları okula geri almanın, süregelen bir konu ve hararetili tartışmalar için önemli bir nokta oluşturduğunu tespit etmişlerdir. Okul yöneticilerinin, okulların yeniden açılmasıyla, sosyal mesafe, yoğun temizlik ve okul çevresindeki tüm hareketlerin dikkatli bir şekilde düzenlenmesi gibi önemli zorluklarla karşı karşıya kaldıklarını belirtmişlerdir. Mevcut salgında okul amanın etkisinin, etkilerinin ve sonuçlarının ne olacağını uzun vadede bilinmediği, ancak evde kapanan veya yalıtılmış hisseden gençlerin zihinsel sağlıklarının çok gerçek bir sorun olduğu ve virüsün kendisinden daha büyük bir sorun haline gelme potansiyeline sahip olduğunu düşüncesini ortaya koymuşlardır.

Jason A. Grissom ve Lara Condon (2021), “Kriz Zamanlarında nde Gelen Okullar ve Bölgeler” isimli araştırmalarında, Covid-19 pandemisinde okullarının kapanması, okul ve bölge liderleri için kriz yönetiminin önemini vurgulamışlardır. Ancak kriz yönetimi, okul liderliği hazırlık programlarından veya eğitim liderliği araştırmacılarından yeterli ilgi görmediğini belirtmişlerdir. Araştırmalarında okullarda ve ilçelerde krizleri ve kriz yönetimini anlamak için bir ereve ve bu literatürün kriz durumlarında başarılı bir şekilde gezinmek için önerdiği temel yeterlilikleri tanımlamak için özel sektrdekiler de dahil olmak üzere okulları ve diğer kuruluşları kapsayan araştırmaları sentezlemeyi amaçlamışlardır.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

#### 3.1. Araştırma Modeli

Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden bütüncül çoklu durum çalışması kullanılmıştır. Nitel araştırma, "gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerini kullanan ve doğal ortamdaki algıları ve olayları gerçekçi ve bütüncül bir şekilde tanımlamak için nitel bir süreç izleyen araştırma" olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 39).

#### 3.2. Çalışma Grubu

Araştırma, 2021-2022 eğitim öğretim yılında gerçekleştirilmiştir. Araştırma Antalya ili Korkuteli ilçesindeki ilkokul ve ortaokullarda yürütülmüştür. Çalışma grubunda beş ilkokul ve beş ortaokuldan toplamda 10 okul müdürü 4 müdür yardımcısı bulunmaktadır. Çalışma grubunda yer alan okullara ilişkin özellikler Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

*Tablo 3.1 Çalışma grubundaki okullar ve okul yöneticileri*

Okul	*Okul Türü	Müdür	Müdür Yardımcısı
İO1	İlkokul	1	-
İO2	İlkokul	1	-
İO3	İlkokul	1	-
İO4	İlkokul	1	1
İO5	İlkokul	1	1
OO1	Ortaokul	1	-
OO2	Ortaokul	1	1
OO3	Ortaokul	1	1
OO4	Ortaokul	1	-
OO5	Ortaokul	1	-

Araştırmanın çalışma grubu 10 okuldan 10 okul müdürü ve 4 müdür yardımcısından oluşmaktadır. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 3.2’de verilmiştir.

*Tablo 3.2 Çalışma grubundaki okul yöneticilerinin demografik özellikleri*

*Katılımcı	Okul Türü	Cinsiyeti	Yaşı	Eğitimi	**Branşı	Meslekteki Kıdem	Yöneticilikteki Kıdem
M1	İO	E	37	YL +	Sınıf	15	10
M2	İO	E	56	Lisans	Sınıf	34	27
M3	İO	E	48	Lisans	Sınıf	27	16
M4	İO	E	38	Lisans	Sınıf	16	10
M5	İO	E	56	Lisans	Sınıf	32	25
M6	OO	E	51	Lisans	DKAB	32	28
M7	OO	E	41	Lisans	Türkçe	20	8
M8	OO	E	64	Lisans	Sosyal B.	11	8
M9	OO	E	45	Lisans	DKAB	17	12
M10	OO	E	65	Lisans	Türkçe	44	40
MY1	İO	E	29	Lisans	Sınıf	6	1
MY2	İO	E	29	Lisans	Okul Ö.	6	3
MY3	OO	E	48	Lisans	Sosyal	21	5
MY4	OO	E	34	Lisans	Türkçe	12	6

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Verilerin toplanması amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Görüşme formunun birinci bölümünde kişisel bilgilere ilişkin sorulara bulunmaktadır. Görüşme formunun ikinci bölümünde ise Covid-19 pandemi süresince ilkökul ve ortaokul müdürlerinin karşılaştıkları güçlükleri belirlemek amacıyla hazırlanan sorular yer almaktadır. Alanyazın taramasıyla elde edilen veriler çerçevesinde hazırlanan bu sorular, uzman görüşü alınarak taslak bir form haline getirilmiştir. Hazırlanan taslak form, pilot uygulamada test edilerek (2

okul müdürü ve 1 müdür yardımcısı) son düzeltmeler yapılarak görüşme formu haline getirilmiştir. Görüşme formunda 4 soru yer almaktadır:

- 1- Covid-19 Pandemi süresince yönetsel bağlamda hangi güçlükleri yaşadınız?
- 2- Covid-19 Pandemi süresince eğitim öğretim bağlamında hangi güçlükleri yaşadınız?
- 3- Covid-19 Pandemi süresince sağlık ve hijyen bağlamında hangi güçlükleri yaşadınız?
- 4- Covid-19 Pandemi süresince teknoloji bağlamında hangi güçlükleri yaşadınız?

### **3.3.1. Geçerlik ve Güvenirlik**

Araştırmada inandırıcılığı sağlamak için tüm görüşmeler yüz yüze ve ses kaydı yapılarak gerçekleştirilmiştir. Kayıtlar bilgisayarda deşifre edilerek metin haline getirilmiştir. Deşifre kayıtlar ve araştırma sonuçları katılımcılara teyit ettirilmiştir. Görüşme kayıtları araştırmacı ve bir uzman tarafından ayrı ayrı kodlanmış ve görüş birliği sağlanmıştır. Aktarılabilirlik konusunda veriler kavram ve temalara göre düzenlenmiş bulguların sunumu doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Araştırmanın teyit edilebilirliği açısından tüm araştırma süreçleri ile ilgili belge ve kayıtlar tutulmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2013 ).

### **3.4. Veri Toplama**

Görüşmeler için öncelikle Akdeniz Üniversitesi Etik Kurulu'ndan İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden izin alınmıştır (Ek-3). Görüşmeler, 2022 yılı Mayıs ayı içinde katılımcılardan randevu alınarak, onların çalışma ortamlarında, araştırma hakkında bilgi verilerek, görüşme için onayları alınarak ve tamamı yüz yüze, gerçekleştirilmiştir.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Görüşme formu yoluyla toplanan verilerin çözümlenmesinde betimsel analiz ve içerik analizi yapılmıştır (Creswell, 2014; Yıldırım ve Şimşek, 2013). İçerik analiziyle Covid-19 süresince karşılaşılan sorunlara ilişkin araştırmacı tarafından kodlamalar yapılarak ortak temalara ulaşılmış ve bu temalara ilişkin doğrudan yöneticilerin görüşlerine yer verilerek betimsel analiz yapılmıştır.



## BÖLÜM IV

### BULGULAR

Bu bölümde Covid-19 süresince karşılaşılan sorunlara ilişkin Müdür ve müdür yardımcılarının görüşleri dört ana tema altında toplanmıştır: 1) Yönetim İşleri 2) Eğitim Öğretim Güçlükleri 3) Sağlık ve Hijyen Güçlükleri ve 4) Teknoloji Güçlükleri.

#### 4.1. Covid-19 Pandemi süresince ilkökul ve ortaokul yöneticilerinin yönetimsel bağlamda yaşadığı güçlükler

Covid-19 Pandemi süresince ilkökul ve ortaokul yöneticilerinin yönetimsel bağlamda yaşadığı güçlükler Tablo 4.1.'de sunulmuştur.

*Tablo 4.1 İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin “Yönetimsel” Bağlamda Yaşadığı Güçlükler*

Alt Temalar	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	MY1	MY2	MY3	MY4	n
Finansal zorluklar	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	12
İş yükünün artması		✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
Karar verme ve planlama zorluğu	✓				✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
Denetim zorluğu	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓					9
İletişim sorunları	✓					✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9

Aşağıda Tablo 4.1'te yöneticilerin yönetimsel bağlamda yaşadıkları güçlerle ilişkin görüşleri gruplandırılarak sunulmuştur.

##### 4.1.1. Finansal zorluklar

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yönetimsel bağlamda en fazla dile getirdiği güçlük finansal alanda olmuştur. Katılımcılar finansal zorluklar temasında ödenek yetersizliği, giderlerin artması, pahalılık, gelirlerin azalması, maddi olanakların yetersizliği, temizlik ve hijyen giderlerinin artması ve borçların artması gibi konulara değinmiştir.

*Okullara ödenek yok şimdi gelirse de çok cüzi bir miktar. Önceden hadi okul aile birliğinden bunu az çok karşılayabiliyorduk. Giderler arttı maskeydi dezenfektandı temizlik giderlerinin maliyeti arttı (M1).*

*Okullar kapalıyken idare ettik ama pandemide okulların açık olduğu dönemlerde işte hijyen amaçlı giderler arttı. Dezenfektan çok pahalı diğer ürünler acayip zamlandı okulun maddi olanakları yetmedi bir yerde (M3).*

*Okul kapalıyken okul aile birliği çalışamadı okulun parası kalmadı bu dönemde kasa boşaldı adeta. Okullar açılınca masraflar birden arttı ilçe destekledi ama tabi yeterli gelmedi bu da. Öğrenciye de bir şey diyemiyorsun işten çıkarılmış babası ya da esnaf işleri düzgün değil (M8).*

*Her şey ikiye üçe katlandı tabi kâğıt mesela okula aldığımız, tonerdi bilmem ne... Ama bir yandan da okulun gelirleri kalmamış. Hem her şey pahalanyor hem de geliriniz yok nasıl yapacaksınız (M9).*

*Ön tarafı yazılı kağıtların arkasını kullandık çıktı almak için hem tasarruf hem de pahalandı tabi baya. (...) Gerekli tedbirlerin alınması diye yazı geliyor. Ama işte maske, dezenfektan, kolonya, tuvalet lavabonun sürekli temizliği bunlar için temizlik malzemeleri kullanılıyor. Eskisinden fazla kullanılıyor, pahalandı. Okulumuzun maddi durumu yeterli değil bu durum çok zorladı (MY2).*

*Velilerde de para yok eskiden okul aile birliği para toplayabiliyordu şimdi ise para da yok her şey çok pahalı. İlçeden gelen ödenekler de yeterli değil çok az. Esnafa sağa sola borcumuz çok okul olarak hep veresiye (MY3).*

#### **4.1.2. İş Yükünün Artması**

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yönetsel bağlamda ikinci en fazla dile getirdiği güçlük pandemiden dolayı iş yükünün artması olmuştur. İş yükünün artması temasında katılımcılar, hasta öğrenci takibi, hasta öğretmen takibi, ücret işlemlerinin sık değişmesi, mesai dışı çalışma, iletişim yoğunluğu, eğitim öğretim dışı işler, çevrim içi toplantılar, tablet dağıtımı ve EBA ile ilgili işlemler gibi konulara değinmiştir.

*Her gün hasta öğrenci bilgilerini takip et. Canlı ders döneminde derslerin tanımlanması, hastalık bulaşan öğretmenlerle ilgili işlemlerin takibi. Bunlara göre ek ders ücretlerinin değişmesi pandemi döneminde daha çok çalıştık (M2).*

*Ve fa grupları oluşturuldu mesela bir dönem okul işlerinin yanı sıra ev ev dolaştık ihtiyaç sahibi kişilere yardımcı olmak için. Okulların açık olduğu dönem işte uzaktan eğitim sınıflarına ayrı yüz yüze eğitim alanlara ayrı ders programı oluşturduk ekstra iş (M5).*

*Uzaktan toplantılar başladı insanlar bir araya gelemiyor diye. Akşam saat 10 'a hafta sonuna toplantı koyuyorlar. Katılım zorunlu. Teknolojik araçları kullandıkça bu kez işimiz arttı gece gündüz bir evrak bir form bir toplantı çıkıyor. Mesai kavramı tamamen bitti (M10).*

*Ders programlarının hazırlanması, öğretmenlere öğrencilere gruplara iletilmesi sürekli bir trafik. Kapanma döneminde, sosyal yardımların ulaştırılmasında bizi görevlendirdiler (MY1).*

*Canlı derslerin EBA'ya girilmesi programın hazırlanması (...) öğrencilere tablet dağıtımı onların ayarlanması, raporlu öğretmenlerle ilgili işlemler pandemi döneminde daha çok iş vardı (MY4).*

#### **4.1.3. Karar verme ve planlama zorluğu**

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yönetsel bağlamda ikinci en fazla dile getirdiği günlük pandemi kaynaklı ortaya çıkan durumlarda karar verme ve planlama zorluğu olmuştur. Karar verme ve planlama zorluğu temasında katılımcılar belirsizlik olması, hazırlıksız yakalanma, kriz yaşama, sahadan habersiz kararlar alınması, planlama eksikliği, alınan kararlarda sık değişiklik yapılması ve hazırlık için zaman olmaması gibi konulara değinmiştir.

*Bir belirsizlik vardı okullar birden kapandı ne yapılacağı belli değildi. Böyle bir duruma hazırlıklı olunur mu bilemiyorum ama hazırlıksız yakalandık. Kriz yaşandı resmen. Yaşayarak öğrendik her şeyi. Böyle bir durum için bir planımız yoktu ne bizim ne de üst kurumların (M1).*

*Yukarıdan bazı kararlar alınıyor ama işte okullar aynı şartlarda değil. Alınan bir karar tüm okullarda aynı şekilde uygulanamıyor. Çok fazla belirsizlik olduğu için planlama yapılamıyor (M5).*

*İster istemez pandemi döneminde pandeminin seyrine göre yeni kararlar alınıp hemen uygulamaya geçiliyordu. Bir plansızlık vardı biraz el yordamıyla yürütüldü işler. Alınan kararlarda da çok fazla değişiklik oluyordu (M6).*

*Okullar açılacak mı kapanacak mı? Ne kadar kapalı kalacak ne olacak belli değildi. Haftalık ders programı nasıl olacak? Uzaktan eğitim nasıl olacak? Hiçbir şey belli değildi zamanla bazı şeyler oturdu tabi (MY1).*

*Bazı şeyleri son dakika öğrendik herkesle birlikte hazırlık ve planlama yapmak için yeterli zamanımız olmadı. Salgında iyi bir planlama yapılamadı göç kervanda düzülür mantığıyla devam ettik (MY2).*

#### **4.1.4. Denetim Zorluğu**

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden 9'u yönetsel bağlamda, denetim konusunda güçlük yaşadıklarından bahsetmişlerdir. Denetim zorluğu temasında katılımcılar eğitimden ortamından uzaklaşma, uzaktan eğitimin getirdiği zorluklar, öğretmenden dönüt alamamak, gözlem yapamamak, anlık değerlendirme yapamamak ve uzaktan denetimin teknik zorlukları gibi konulara değinmiştir.

*Uzaktan eğitim sürecinde tamamen uzaklaştık eğitimden. Dersler nasıl gidiyor öğrenciler ne durumda bunları takip edemedik, denetleyemedik. Öğretmenlerden dönüt almak zorlaştı (M2).*

*Okulda gözlem yapardık en azından öğretmeni öğrenciyi gözlemlerdik. Uzaktan eğitimde işte Zoom üzerinden derslere filan katılabıldik o da öğretmene karşı hoş olmazdı tabi (M6).*

*Yüz yüze eğitimde tenefüste bile olsa öğretmenlerle öğrencilerle denetim anlamında değil ama sohbet ederken ayaküstü bile bilgi alabilirdik. Eğitim öğretim hedeflerine ulaşma açısından değerlendirme yapabilme noktasında dada iyiydik (M7).*

*Denetim gerekli bazı sınıflarda derslerde bazen teknik problemlerden bazen sağlık sorunlarından ders yapılıyor mu yapılmıyor mu neler yapılıyor takip etmek gerekiyor ama teknik açıdan çok zordu (M8).*

#### **4.1.5. İletişim Problemleri**

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden 9'u yönetsel bağlamda İletişim ile ilgili konularda güçlük yaşadıklarından bahsetmişlerdir İletişim Problemleri temasında katılımcılar yüz yüze iletişim olmaması, çevrimiçi toplantı zorlukları, toplantıya aktif katılmama, beden dilini kullanamama, dönüt alamama, sosyalliğin azalması birebir etkileşimin olmaması, mesajların anlaşılabilmesi ve tek yönlü iletişim sorunu gibi konulara değinmiştir.

*Yüz yüze olduğu gibi olmuyor tabi işte bir toplantı planlıyoruz herkese uymuyor. Uzaktan canlı toplantı yapıyoruz öğretmenlerle kamerasını açmıyor mikrofonunu açmıyor öğretmen. Aktif katılmıyor toplantıya. Mesajla, telefonla iletişim kurmaya çalışıyoruz (M1).*

*Jest yok mimik yok beden dili yok toplu mesajlar atıyoruz iletişim amacıyla çok az dönüt oluyordu. Yüz yüze iletişimde olduğu gibi olmuyor. Sosyal canlılarınız iletişimde de yüz yüze daha etkili oluyor tabi (M9).*

*Önceden bire bir etkileşim içindeydik öğretmenlerle uzaktan iletişim sıkıntı oldu. Çoğu evde ya müsait olmuyor ya da işte telefonla mesajla iletişim kurmaya çalışıyorduk. (MY3).*

*Bizim iletişim şekillerimizi de değiştirdi ister istemez işte online toplantılar yoluyla iletişim kurmaya çalışıyoruz bazen kimse yok gibi karşı tarafta. Mesajlar iletiler anlaşılmıyor bazen yanlış anlaşılıyor (MY4).*

#### **4.2. Covid-19 Pandemi süresince ilkökul ve ortaokul yöneticilerinin eğitim öğretim bağlamında yaşadığı güçlükler**

Pandemi süresince ilkökul ve ortaokul yöneticilerinin eğitim öğretim bağlamında yaşadığı güçlükler Tablo 4.2’te sunulmuştur.

*Tablo 4.2. İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin “Eğitim Öğretim” Bağlamında Yaşadığı Güçlükler*

Alt Temalar	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	MY1	MY2	MY3	MY4	n
Derse katılımında düşüş		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13
Dijital içerik yetersizliği	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12
Olumsuz öğrenci davranışları				✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	9
Öğrenmede gerileme	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓		✓		✓		9
Motivasyon kaybı				✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓	8
Ölçme değerlendirme	✓					✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	8
Yetersiz rehberlik hizmetleri			✓			✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	8

Aşağıda Tablo 4.2’te yöneticilerin eğitim öğretim bağlamında yaşadıkları güçlere ilişkin görüşleri gruplandırılarak sunulmuştur.

#### 4.2.1. Derse Katılımda Düşüş

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin eğitim-öğretim bağlamında en fazla dile getirdiği güçlük derse katılımda düşüş konusunda olmuştur. Derse katılımda düşüş temasında katılımcılar canlı dersteeki öğrenci sayısının azalması, derse aktif katılımın azalması ve aile takip sorunu gibi konulara değinmiştir.

*Uzaktan eğitimde derse katılım oranları azaldı tabi. Öğretmenlerin en büyük şikayetleri hep bu yönde oldu. Bazı ailelerle iletişim kurmaya çalışıyorlar filan hasta olanlar tamam da uyanamadığı için derse katılmayanlar filanda oluyormuş (M2).*

*Derse katılımda iki türlü sorun yaşadık işte derse girmiyor uzaktan derse katılmıyor. Bir de katılıyor ama gerçekten katılıyor mu öğretmeni dinliyor mu? Öğretmen sesleniyor misal (...) güya derste ses yok (M4).*

*Bazı sınıflarda zaman zaman bazı derslerde yüzde otuzlara düştü katılım yani derse aktif katılımdan bahsetmiyorum. Zoom üzerinden derse giriş oranları bu aktif katılıma baksak o daha da az (M7).*

*Öğrenci hasta veya keyfi olarak derse katılmıyor. Ya da derse bağlandı görünüyor ama işte çeşitli sorunlar yüzünden veya oturumu açık bırakıp gidiyor. Derste mi derste (M10).*

*Çocuklar küçük olduğu için aileler derse katılımda etkili oluyor. Bazı öğrenciler uzaktan eğitim boyunca belki bir iki derse katılmış (MY1).*

*Öğretmen ders işliyor da öğrencilerden katılım yok ses seda çıkmıyor. Öğretmen derse katılım sağlayın diyor uyarıyor ama yok bazı veliler çocukla birlikte derse katılıyor başında duruyor bazıları da takip etmiyor (MY3).*

#### 4.2.2. Dijital İçerik Yetersizliği

Araştırmaya katılan okul yöneticilerden 12'si eğitim-öğretim bağlamında yaşadıkları güçlük olarak dijital içerik yetersizliğine değinmişlerdir. Dijital İçerik yetersizliği temasında katılımcılar uygun materyal eksikliği, elektronik içerik eksikliği, EBA kaynak yetersizliği, öğrenci kaynak eksikliği, öğretmen kaynak eksikliği ve etkileşimli dijital ihtiyacı gibi konulara değinmiştir.

*Uzaktan eğitim yaptık ama ilk başta uygun içerik yok materyal yok öğretmende. EBA'yı kullanıyor öğretmenler ilk başta orada da tabii yeterli elektronik içerik yok. Derste ne kullansın öğretmen (M5).*

*Bilgisayar başında ders yapıyor öğretmen dersiyle ilgili EBA'da kaynak yok. Uzaktan eğitimde daha çok ihtiyaç oluyor böyle kaynaklara (M6).*

*Öğrencinin kendi başına evde çalışabileceği kaynaklar da olmalıydı. Sonradan TRT EBA Tv'de veya benzer ortamlarda bir şeyler yapıldı ama yeterli gelmedi yani tek yönlü bir aktarım en fazla videolar vardı (M8).*

*EBA ders bölümünde içerikler artırıldı bu iyi oldu ama yeterli mi bence değil. Öğretmenler kaynak konusunda boşlukta kaldı bocaladı. Kendisi üretecek ama bilgi yok bu konuda zaman ayırması lazım (M9).*

*Etkileşimli dijital içerik olması gerekirdi. Öğrencilerin evde çalışabilecekleri nitelikli içerikler olmalıydı. İçerik var ama işte sadece konu aktarımı bir etkileşim yok. Dönüt alınmıyor (MY3).*

#### **4.2.3. Olumsuz Öğrenci Davranışları**

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin eğitim-öğretim bağlamında üçüncü derecede en fazla dile getirdiği günlük olumsuz öğrenci davranışları olmuştur. Olumsuz öğrenci davranışları temasında katılımcılar disiplin eksikliği, istenmeyen davranışların artması, teknolojiyi kötüye kullanma, ekran bağımlılığının artması, pandemi kaynaklı psikolojik sorunlar, sosyalliğin azalması, arkadaş ortamının olmaması ve çocukların içe kapanması gibi konulara değinmiştir.

*Çocukları kötü etkiledi tabii farklı davranışlar ortaya çıkmaya başladı. Disiplin kayboldu. Çocuk kamera kapalı diye kahvaltı masasında derse katılıyor. Ya da sesini kısıyor tabletin, telefonun dersi dinlemiyor (M7).*

*Sohbet bölümü açıksa arkadaşlarıyla derste yaptıkları gibi kaynatıyorlar arkada. Başka bir uygulama açıyor onunla ilgileniyor (M8).*

*Ekran bağımlılığı oluşmaya başladı. Zaten bu çocuklar bu konuda sıkıntılıyken bir de şimdi tamamen her şey ekran başında arkadaşlarından uzak sosyalleşme yok (M9).*

*Hastalık ve ölümlerle tanışıyorlar yaşları itibariyle bu da onları olumsuz etkiliyor. Korku, stres davranış bozukluklarına yol açıyor (MY1).*

*Zaten konuşmayan çocuk uzaktan eğitimde daha da içine kapandı. Kişisel ve sosyal gelişimi de geriliyor tabii çocukların. Arkadaş yok sosyal bir etkinlik bir paylaşım yok (MY4).*

#### **4.2.4. Öğrenmede Gerileme**

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin eğitim-öğretim bağlamında dördüncü derecede en fazla dile getirdiği güçlük öğrenmede gerileme olmuştur. Öğrenmede gerileme temasında katılımcılar okuma yazmanın unutulması, derslerde uygulama eksikliği, okula uyum sağlayamama, devamsızlık sorunu, derslere aktif katılımın olmaması, ders yapılamaması ve öğrenme eksiklikleri gibi konulara değinmiştir.

*Ciddi gerilemeler oldu. Çocuk okumayı yazmayı öğrenmiş pekiştirecek tam okullar bir kapandı en kritik dönem o yaş çocuğu için okuma yazmayı unutanlar gerileyenler oldu tabii. Diğer sınıf düzeylerinde de çok etkilendi çocuklar ama birinci sınıftakiler için çok kötü oldu. Yine devamında uzaktan eğitimle birinci sınıfı okuyanlar da aynı şekilde... (M1).*

*Öğretmenler bu dönemin öğrenme açısından büyük kayıpları olduğunu ifade ediyor. Matematik öyle Fen öyle derslerde uygulama yok uzaktan eğitimle bir yere kadar çocuklar okula gelmeye başladı okula adapte olamadılar bu sefer öyle bir süreç geçirdik (M6).*

*İşe çeşitli nedenlerle hiç derse katılmayan öğrenciler var hem devamsızlık anlamında hem de derse aktif katılım anlamında böyle olunca da öğrenme eksiklikleri olması normal (M9).*

*Pandemi öncesine göre eğitim öğretim açısından öğrenme kayıpları oldu tabii. Zaten tamamen kayıp bir bölüm var hiç ders yapılmayan. Sonra acil bir uzaktan eğitim oldu. Hazırlıksızdık bunlar giderilene kadar da eksikler kayıplar oldu (MY3).*

#### **4.2.5. Motivasyon Kaybı**

Araştırmaya katılan okul yöneticilerden 8'i eğitim-öğretim bağlamında yaşadıkları güçlük olarak motivasyon kaybına değinmişlerdir. Motivasyon kaybı temasında katılımcılar öğretmen motivasyonunun düşmesi, öğrenci motivasyonunun düşmesi, öğretmenlerin uyum güçlükleri, öğrencilerin uyum güçlükleri, uzaktan eğitimin motivasyona olumsuz etkisi, pandeminin motivasyona olumsuz etkisi gibi konulara değinmiştir.



*Öğretmenin motivasyonu düştü. Derse giriyor kendi kendine ders işler gibi bazı sınıflarda. Herkes kamerasını mikrofonu kapatmış (M7).*

*Öğrenciler okuldan soğudu. Uzaktan eğitimde zaten derslere katılım konusunda da yüz yüze olduğu kadar istekli değillerdi. Ama okulların zaman zaman açık olduğu dönemlerde de alışma süreci sanırım motivasyonlarını yükseltmek baya sürdü (M10).*

*Tabi bazı öğretmenler için yüz yüze den daha zor geldiği için bu uzaktan eğitim süreci ilk başlarda zorlandılar bu da motivasyonlarını etkiledi. Bir de insanların morali bozuk salgın var, dışarı çıkma yasakları filan insani olarak da olumsuz etkileniyor (MY1).*

*Hepimizde bir umutsuzluk bir moralsizlik hali oldu ister istemez motivasyonumuz düştü. Öncelikler değişti. Zorlu bir süreç olduğu için tabi (MY4).*

#### **4.2.6. Ölçme değerlendirme**

Araştırmaya katılan okul yöneticilerden 8'i eğitim-öğretim bağlamında yaşadıkları güçlük olarak ölçme değerlendirmeden bahsetmişlerdir. Ölçme değerlendirme temasında katılımcılar uzaktan eğitimde ölçme sorunu, ölçme ve değerlendirmeyle ilgili teknik sıkıntılar ve uygun ölçme araçlarının eksikliği gibi konulara değinmiştir.

*Uzaktan eğitimde ders yapılıyor ama nasıl ölçme değerlendirme yapacaksınız. Derse katılım, ders içi etkinliklere katılımı ölçmek sorun. Sınavlarla ilgili işte değişiklikler yapıldı filan. Ama eğitim çıktılarını ölçme ve değerlendirme noktasında sıkıntılarımız oldu (M8).*

*Herkes sınav yapıp herkese sunamıyorsun biri bağlanıyor biri kopuyor. Bir de sağlıklı bir ölçme değerlendirme nasıl olacak. Uzaktan sınavda güvenlik nasıl sağlanacak. Bir ara okullarda yapıldı sınavlar o zaman da sağlık riskleri var (M9).*

*Farklı araçlar kullanarak sınav yapan not veren öğretmenlerimiz oldu. Uzaktan ölçme araçlarına ihtiyaç olduğu da ortaya çıktı (MY4).*

#### **4.2.7. Yetersiz Rehberlik Hizmetleri**

Araştırmaya katılan okul yöneticilerden 8'i eğitim-öğretim bağlamında yaşadıkları güçlük olarak rehberlik hizmetlerinin yetersizliğine değinmişlerdir. Yetersiz rehberlik hizmetleri temasında katılımcılar rehberlik hizmetlerinin yürütülememesi, rehberlik ihtiyaçlarının artması ve rehberlik servisinden uzak kalma gibi konulara değinmiştir.

Çocuklar özellikle belirli dönemlerde özellikle sıkı bir rehberliğe ihtiyaç duyuyor. Okulda olduğunda rehberlik servisinden destek alabiliyordu. Ama evde ailesi de yeteri kadar rehberlik yapamıyorsa kendi başına üstesinden gelmeye çalışıyor veya olumsuz etkileniyor (M7).

Pandemide öğrencilere iyi rehberlik yapılması gerekirdi. Kaygı, stres, kayıplar çocuklar dışarı çıkamadı psikolojik olarak çok kötü bir dönem geçirdiler. Bir iki seminer yapmaya çalıştık ama yeterli midir? (M10).

Ergenliğe girenler var bu şartlarda o çocuğun psikolojisini düşünmek lazım. Ailesinden en yakınları kaybedenler var. Sadece ders çalışma akademik rehberlik değil psikolojik desteğe ihtiyacı olan birçok öğrenci vardı (MY4).

### 4.3. Covid-19 Pandemi süresince ilkökul ve ortaokul yöneticilerinin sağlık hijyen bağlamında yaşadığı güçlükler

Pandemi süresince ilkökul ve ortaokul yöneticilerinin sağlık hijyen bağlamında yaşadığı güçlükler Tablo 4.3'te sunulmuştur.

Tablo 4.3. İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin “Sağlık ve Hijyen” Bağlamında Yaşadığı Güçlükler

Alt Temalar	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	MY1	MY2	MY3	MY4	n
Covid-19 yakalanma	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12
Fiziksel aktivite eksikliği	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
Sosyal mesafeyi koruma zorluğu	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓		✓	10
Temizlik ve Hijyen		✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓				8
Psikolojik sorunlar							✓			✓			✓	✓	4

Aşağıda Tablo 4.3'te yöneticilerin sağlık hijyen bağlamında yaşadıkları güçlere ilişkin görüşleri gruplandırılarak sunulmuştur.

#### 4.3.1. Covid-19'a Yakalanma

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin sağlık hijyen bağlamında en fazla dile getirdiği güçlük Covid-19'a yakalanma konusunda olmuştur. Covid-19 yakalanma temasında

katılımcılar öğretmenlerin covid-19'a yakalanması, öğrencilerin covid-19'a yakalanması, hastalığa karşı yeterli önlem alınmaması, hastalığın hızlı yayılması, hastalığın yan etkileri, aileden hastalar olması ve karantina uygulamaları gibi konulara değinmiştir.

*Ciddi bir salgın en başta millet pek anlamadı ciddiyetini ama bir öğretmenimiz yoğun bakımda kaldı. Ailesinden ciddi hastalananlar oldu. Ağır atlatanlar oldu. Bazıları iki kez yakalandı. Aşı çıktı bu kez aşı olmayanlar oldu (M4).*

*Herkes hasta maske takıyorsun nefes alamıyor gibisin. Bir ara herkesi sırayla yokladı salgın. Salgınla ilgili mi değil mi nefes darlığı çekenler, üşütenler, grip gibi rahatsızlıklar hepsi birbirine karıştı. Sınıflarda öğrenciler arasında çok hızlı yayıldığı zamanlar oldu (M5).*

*Hastalığı atlattığı halde iki ay boyunca kendine gelemeyen arkadaşlarımız oldu. Önce sağlık tabi her şeyi etkiliyor çünkü (M8).*

*Öğretmen hasta oluyor bir hafta sonra eşi hasta oluyor. Çocuklar hasta oluyor. Evde annesi babası varsa onlar hasta oluyor bazıları da çok ağır geçiriyor tabi. Okulların ara ara açık olduğu dönemde bir sınıf karantinadan çıkıyor diğeri giriyor bir öğretmen pozitif çıkıyor atlattıyor iki öğretmende daha çıkıyor (MY3).*

#### **4.3.2. Fiziksel Aktivite Eksikliği**

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin sağlık hijyen bağlamında ikinci en fazla dile getirdiği günlük fiziksel aktivite eksikliği konusunda olmuştur. Fiziksel aktivite eksikliği temasında katılımcılar hareket eksikliği, oyun eksikliği, obezite sorunu, bedensel gelişim sorunu gibi konulara değinmiştir.

*Teneffüste arkadaşlarıyla oynuyorlardı koşuyorlardı öğrenciler. Çocuk koşturuyor oynuyor kapan kapan eve dersler de tablet telefon başında sıfır hareket. Öğretmenler dışarı da aktivite yapıyordu, oyun, etkinlik derken çocuklar hareketliydi hep (M3).*

*Çocuklar öğretmenler okula bir geldi pandemi döneminde herkes kilo almış. Bazıları obezite sınırına dayanmış. Bizi de tabi etkiledi okullar kapalıyken. Fiziksel hareketimiz azaldı. Sağlık sorunlarına yol açıyor bu da (M7).*

*Gelişim çağındaki öğrenciler beden eğitimi dersini uzaktan eğitimle yapınca olmuyor. Bedensel gelişimi sağlıklı olmuyor. Sokağa çıkma yasakları da eklenince bunun üstüne çok dar bir alanda hareketsiz kaldı çocuklar. Enerjisini de atamıyor (MY1).*

### 4.3.3. Sosyal Mesafeyi Koruma Zorluğu

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin sağlık hijyen bağlamında, 10 yönetici ile üçüncü en fazla dile getirdiği güçlük sosyal mesafeyi koruma zorluğu konusunda olmuştur. Sosyal mesafeyi koruma zorluğu temasında katılımcılar oyun alanı yetersizliği, ortamların kalabalık olması, tuvalet lavaboda sıkışıklık, sınıfların yetersizliği ve öğrenci mevcudunun fazlalığı gibi konulara değinmiştir.

*Bahçede çocuklar yine sıkışık yine yan yana. Zaten fazla bir oyun alanı yok. Teneffüslerde karman çorman oluyordu. Okulun kapasitesine göre yeterli alan yok bu da pandemi de her şeyi zorlaştırdı (M1).*

*Sınıfların kapasitesi belli sıra sayısı metre karesi belli. İşte okullar açıkken önlem olarak çocukları uzak oturtalım sosyal mesafe ayarlayalım bunlarda zorlandık. Sınıflar ayrı ayrı geldi yarım yarım geldi. Öyle ayarlandı (M3).*

*Tuvaletlerde lavabolarda sıkışıklık oluyor salgın en çok buralardan yayılıyor. Kapasitesi yeterli değil bu alanların. İster istemez bir sıkışıklık oluyor (M5).*

*Sınıflarda öğrencilerin tekli sıralarda oturması gerekiyordu ama bunu için ne sınıfın büyüklüğü uygun ne de sıra var. Biz eski odaları bile geçen senelerde sınıf yaptık öğrenci mevcudu bina kapasitesine göre çok fazla (MY2).*

### 4.3.4. Temizlik ve Hijyen

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin sağlık hijyen bağlamında, 8 yönetici ile dördüncü en fazla dile getirdiği güçlük temizlik ve hijyen konusunda olmuştur. Temizlik ve Hijyen temasında katılımcılar sürekli temizlik ihtiyacı, sosyal mesafeye dikkat etmeme temizlik malzemesi ikmali ve temizlik malzemesi eksikliği gibi konulara değinmiştir.

*Okul gibi bir yerde hijyeni sağlamak gerçekten zor. Mekanların sürekli temiz tutulması gerekli. Dezenfektan cihazları koyduk. Maskesi olmayan öğrencilere ücretsiz maske verdik. Ama yine de sosyal mesafeye dikkat etmeyenler hijyene dikkat etmeyenler çıkıyor (M2).*

*Tuvalet ve lavaboların sürekli olarak temizlenmesi gerekti. Hijyen makinesi kullandık işte ama malzeme alımı gerekti sürekli. Maske bitiyor dezenfektan bitiyor. Bir iki kişinin sürekli kontrol etmesi gerekiyor bu işleri (M5).*

*Önlem olarak maske dağıttık koridorlara lavabo çıkışlarına dezenfektan cihazları koyduk. Temizlik malzemelerini daha çok kullandık. Temizlik ve hijyen konusunda yeteri kadar malzeme desteği alamadık (M10).*

#### **4.3.5. Psikolojik sorunlar**

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin sağlık hijyen bağlamında, 4 yönetici ile beşinci en fazla dile getirdiği günlük psikolojik sorunlar konusunda olmuştur. Psikolojik sorunlar temasında katılımcılar öğretilerde moral bozukluğu, öğrencide moral bozukluğu sosyalleşememenin olumsuz etkileri, olumsuz ekonomik yansımalar ve kapanma döneminin olumsuz etkileri gibi konulara değinmiştir.

*Hepimizin morali bozdu. Bir yandan kaygı, korku sıcakkanlı insanlarız biz. Ama salgından dolayı insanlar birbirine selam vermeye korkar oldu. Öğretmenler hem hastalıktan hem yakınlarından dolayı ciddi biçimde etkilenenler oldu (M7).*

*Öğrenciler için çok zor bir süreçti arkadaş yok sosyalleşme yok. Belirsizlik hâkim, insanlar ölüyor işte sağda solda korkunç senaryolar dolanıyor. Psikolojilerinin bozulması gayet normal. Salgının ekonomik etkilerinin aile içi olumsuz yansımalarına maruz kalıyor çocuk. İçine kapandıkça kapanıyor belki (M10).*

*Öğretmenin morali de bozuk öğrencinin morali de bozuk kaygı var huzursuzluk var korku var hepimizde var tabi. İşte kapanma dönemleri bir telaş hâkim oldu insanlarda sinir, stres ve aşırı kaygı oluştu (MY3).*

#### **4.4. Covid-19 Pandemi süresince ilkökul ve ortaokul yöneticilerinin teknoloji bağlamında yaşadığı güçlükler**

Pandemi süresince ilkökul ve ortaokul yöneticilerinin teknoloji bağlamında yaşadığı güçlükler Tablo 4.4'da sunulmuştur.

*Tablo 4.4. İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin “Teknoloji” Bağlamında Yaşadığı Güçlükler*

Alt Temalar	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	MY1	MY2	MY3	MY4	n
Teknolojiye erişememe	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		11
Teknolojik bilgi yetersizliği	✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	11
Teknik alt yapı sorunları	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓		✓	9
Siber güvenlik					✓	✓	✓	✓					✓		5

#### 4.4.1 Teknolojiye Erişememe

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin teknoloji bağlamında, 11 yöneticinin dile getirdiği güçlük teknolojiye erişememe konusunda olmuştur. Teknolojiye erişememe temasında katılımcılar maddi yetersizlik, teknolojik aletlere ulaşım sıkıntısı ve teknolojik aletlerin pahalılığı gibi konulara değinmiştir.

*Maddi durumu kötü olan öğrenciler var. Aile çocuğa tablet bilgisayar alamamış. Ya da evde bir tane var onu da 3-4 çocuktan hangisi derste kullanacak. Çakışmalar oluyor. Tablet dağıtıldı ama yeterli sayıda değil. Bu yüzden eğitimlere katılamayan öğrenciler var (M7).*

*Herkesin evinde bilgisayar, tablet yok. Onlar olsa internet yok. EBA'nın alt yapısı kaldırmadı bir ara o kadar ağırlığı. Teknik yönden eksiklikler, yetersizlikler vardı zaman içinde biraz düzeldi ama uzaktan eğitimi baya etkiledi (M9).*

*Tablet bilgisayar fiyatları uçtu gitti. İnternet bağlantısı da ayrı masraf. Aileler çok zorlandı tabi. Alamayanlar oldu. Maddi durumu iyi olanlar idare etti ama işte herkes erişemedi aynı olanaklara (MY2).*

#### 4.4.2. Teknolojik Bilgi Yetersizliği

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin teknoloji bağlamında, 11 yöneticinin dile getirdiği güçlük teknolojik bilgi yetersizliği olmuştur. Teknik yetersizlik temasında katılımcılar öğretmenin teknik yetersizliği, öğrencinin teknik yetersizlikleri, veli teknik yetersizlikleri ve bilgi eksikliği gibi konulara değinmiştir.

*Uzaktan eğitim dersi oluyor. Öğretmen toplantıya şifre koyamıyor. Öğrencilerin bağlanmalarında onlara yardımcı olması gerekiyor ama kendi giremiyor. Sunu paylaşımı olsun bir mesaj dosya gönderme olsun yapamıyor. Bu sesle katıla basmayıp dersin sesini duymayan bir sürü öğrenci oluyor kimse fark etmiyor. Ekranı bir şey yazıp, çizicek ama yapamıyor. Video paylaşıyor sesi öğrenciye gitmiyor (M2).*

*Zoom çıktı bilmem ne çıktı kimse doğru düzgün kullanmayı bilmiyor ilk zamanlar. Toplantıya bağlanacağız, toplantı yapacağız nasıl açılır nasıl kapanır kimse bilmiyor. Baya zorlandık. Bu konuda bir eğitimimiz yok tabi. (M8)*

*Daha doğru düzgün bilgisayar kullanmayı bilmeyen öğretmenler var kurumda. Uzaktan eğitime geçince bocaladılar. Sesini açamıyor, görüntüsünü açamıyor çocukları yönlendiremiyor. Öğretmen de haklı kendince ne yapsın bilmiyor. (MY3)*

*Veli bilmiyor programları kullanamıyor. Öğrenci küçük o da yapamıyor. Baya cebelleşti öğretmenler bu konuda tarif ediyorsun yapamıyor. Temel bilgisayar kullanım becerileri dahi yok. Belli bir süre baya uğraştırdı öğretmenleri (MY1)*

#### **4.4.3. Teknik Alt Yapı Sorunları**

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin teknoloji bağlamında, 9 yönetici ile ikinci en fazla dile getirdiği güçlük teknik alt yapı sorunları olmuştur. Teknik alt yapı sorunları temasında katılımcılar bağlantı problemleri, bilgisayar arızaları EBA'yla ilgili sorunlar, internet hızı, programlarda dil desteğinin olmaması ve elektrik kesintisi gibi konulara değinmiştir.

*Öğretmenler ve öğrenciler internet bağlantı problemleriyle, bilgisayar arızalarıyla karşı kalıyordu. Bazen EBA çalışmaz giriş yapılmaz. Ders tanımlamada ve ders başlatmada sorunlarla karşılaştılar. Platforma ilişkin sorunlar bunlar (M3).*

*En çok karşılaştığımız internet hızı çok yavaş oluyor. Uzaktan eğitim araçlarında Türkçe dil desteği yok. Programdan veya internette kaynaklı donmalar yaşanıyor. Bağlantı kopuyor. Mahallede bu sürede bir de sürekli elektrik kesintisi oldu. Bir kısım öğrenciler uzak kaldı derslerden. EBA'da da çok fazla sıkıntı yaşandı. Hem girişte hem kullanımda zaman zaman zorlandık. (M6)*

#### 4.4.4. Siber güvenlik

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin teknoloji bağlamında, 5 yönetici ile üçüncü en fazla dile getirdiği güçlük siber güvenlik olmuştur. Siber güvenlik temasında katılımcılar yetkisiz giriş, canlı derslere müdahale, bilgi sızdırma gibi konulara değinmiştir.

*Öğretmenin e-okul şifresini öğrenen mi ararsın. Kendini yönetici yaptırıp öğretmeni dersten atan mı ararsın. Dışarıdan derse sızanlar. Kendi ismini resmini uygunsuz şekilde değiştirenler. Ekranı karalayıp dersi sabote edenler de oldu (M6).*

*Uzaktan derse ilişkin bilgiler farklı gruplarda paylaşılıyor oradan da derse dışarıdan girişler ve müdahaleler oluyor. Bir ara derslere siber saldırılar olmuştu bize değil ama tedirgin olduk tabii (MY3).*



## BÖLÜM V

### SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

#### 5.1.Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın birinci alt probleminde ilkökul ve ortaokul yöneticilerinin yönetimsel bağlamda yaşadığı güçlüklerle ilişkin görüşleri incelenmiştir. Bu güçlükler finansal zorluklar, yöneticilerin iş yükünün artması, karar verme ve planlama zorluğu, denetim sorunu ve iletişim sorunlarıdır. Elde edilen bulgulara göre yöneticilerin okulda en çok finansal zorluklar yaşadığı belirlenmiştir. İkinci en önemli sorun yöneticilerin iş yükünün artması, karar verme ve planlama zorluğu olarak görülmektedir. Yöneticilerin dile getirdiği diğer sorunlar denetim ve iletişim sorunlarıdır. Finansal sorunlar alt teması altında okulun giderlerinin artması, gelir kaynaklarının azalması, özellikle temizlik ve hijyen maddelerinin kullanım miktarlarının ve maliyetlerinin artması, başlıca finansal sorunlar olarak belirlenmiştir. Covid-19 pandemi döneminde okul aile birliklerinin işlevsel bir şekilde çalışmadığı görülmektedir. Okulun temel ihtiyaç malzemelerin fiyatlarının artması yöneticileri okul finansmanı açısından zorlamaktadır. Pandemi döneminde haftalık ders programları, sosyal hizmetlerde görevlendirme, mesai dışı toplantılar, canlı ders programlarının yapılması, tablet dağıtımı, öğretmen ve öğrenci rapor işlemleri gibi ekstra işler yöneticilerin iş yüklerini artırmıştır. Karar verme ve planlama zorluğu alt teması altında pandemi döneminde bir kriz yaşandığı, belirsizlikler yüzünden planlama yapılamadığı, üst yönetim tarafından alınan kararların tüm okullarda uygulanmasının zorluğu, karar alındıktan sonra planlama yapmak için yeterli sürenin kalmadığı gibi sorunlar belirlenmiştir. Okul yöneticileri uzaktan eğitim sürecinde dersleri takip etmekte zorlandıkları, öğretmenlerden yeterli dönüt alamadıkları, uzaktan canlı derslere katılamadıkları belirlenmiştir. Yöneticilerin aynı zamanda yüz yüze eğitimde eğitim öğretim faaliyetlerini daha iyi takip ettikleri belirlenmiştir. Okulların kapalı olduğu dönemde öğretmenlerle ve velilerle iletişimde güçlükler yaşandığı, yazılı iletişim ve beden dili kullanmama yüzünden sıkıntılar yaşandığı, iletişimde dönüt alamamak, öğretmenlerin toplantılara aktif katılmaması gibi iletişim sorunları belirlenmiştir. Yurt içinde yapılan çalışmalar araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Kara ve Bozkurt (2021) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin pandemi döneminde kriz yönetimi, planlama ve iletişimle ilgili sorunlar yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yine aynı çalışmada pandemi döneminde yöneticilerin iş yükünün arttığı görülmüştür. Özdoğru (2021) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin

Covid-19 yönetimsel sorunlar, iletişim sorunları, finansman sorunu, planlama sorunu, personelle ilgili sorunlar yaşadıkları belirlenmiştir. Araştırmada yöneticilerin kararların sürekli değişmesi, okulun gelirlerinin azalması, planlama zorlukları, temizlik giderlerinin artması, ders programlarının hazırlanması gibi zorluklarla karşılaştığı belirlenmiştir. akin ve Akyavuz (2020) tarafında yapılan araştırmada okul yöneticilerinin pandemi döneminde iletişim, bilgi eksikliği, planlama yetersizliği gibi sorunlar yaşadığı belirlenmiştir.

Araştırmanın ikinci alt probleminde ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin eğitim ğretim bağlamında yaşadığı güçlüklere ilişkin görüşleri incelenmiştir. Bu güçlükler derse katılımı düşüş, dijital içerik yetersizliği, olumsuz ğrenci davranışları, öğrenmede gerileme, motivasyon kaybı, lme değerlendirme ve yetersiz rehberlik hizmetleri sorunlarıdır. Elde edilen bulgulara göre yöneticilerin okulda en çok derse katılımı düşüşle ilgili sorunlar yaşadıkları belirlenmiştir. İkinci en önemli sorun eğitim öğretimde kullanılacak dijital içeriklerin yetersizliği sorunudur. Pandemi sürecinde karşılaşılan bir diğer sorun da olumsuz ğrenci davranışlarıdır. Yöneticiler okulların zaman zaman kapalı olması ve uzaktan eğitim döneminin öğrenme kayıplarına ve öğrenmede gerilemeye neden olduğunu belirtmiştir. Yöneticilere göre ğrenci ve ğretmen motivasyonundaki düşüşler de pandemi dönemi sorunlarından biridir. Uzaktan eğitim döneminde lme değerlendirme çalışmalarının yapılamaması bir diğer sorundur. Yöneticiler ğrencilere yönelik rehberlik hizmetlerindeki yetersizlik nedeniyle sorunlar yaşadıklarında belirtmişlerdir. zdoğru (2021) tarafından yapılan araştırmada pandemi dönemi belirsizliklerin öğretmenlerde motivasyon kaybına neden olduğu belirlenmiştir. Kaminskiene ve Chu (2021), çalışmalarında okul yöneticilerinin karşılaştıkları en önemli sorunun uzaktan eğitimi uygulamak olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Adıgüzel (2020), alışmasında, Covid-19 sürecinde öğrencilerin ilgisizliğinin arttığı sonucuna ulaşmıştır. (Basilaia & Kvavadze, 2020) ve Kaya (2021) araştırmalarında öğretmenlerin lme ve değerlendirme konusunda sorun yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır. Salgın sürecinde arkadaşlık ilişkilerden uzak kalmak öğrencilerde saldırgan davranışların artmasına neden olmuş, kısıtlama sürecinde bazı çocukların herhangi bir neden olmaksızın fkelenebileceği ve saldırganca davranabilmektedir (MEB, 2020). Demir ve Koçak (2021) araştırmasında pandemi sürecinde ğrenci motivasyon kayıpları olduğu sonucuna ulaşmıştır. Akyavuz ve akin (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırmada öğretmenlerin iletişim sorunları yaşadıkları ve öğretmenlerin bazı öğrencilere ulaşamadıkları sonuçlarına ulaşılmıştır. Sezen ve Algın (2021) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin ailelerle iletişim kurmada, sınıf yönetiminde ve öğrencilerin motivasyonunu sağlamada sorunlar yaşadıkları görülmüştür.

Araştırmanın üçüncü alt probleminde ilkökul ve ortaokul yöneticilerinin sağlık-hijyen bağlamında yaşadığı güçlüklerle ilişkin görüşleri incelenmiştir. Bu güçlükler Covid-19'a yakalanma, fiziksel aktivite eksikliği, sosyal mesafeyi koruma zorluğu, temizlik ve hijyen, psikolojik sorunlardır. Elde edilen bulgulara göre yöneticiler okulda sağlık hijyen boyutunda en çok Covid-19'a yakalanma nedeniyle yaşanan sağlık sorunları ile ilgili güçlükleri belirtmiştir. İkinci en önemli sorun fiziksel aktivite eksikliği olarak tespit edilmiştir. Diğer bir güçlük olarak, okullarda bulunan okul bahçesi ve sınıfların darlığından kaynaklı sosyal mesafeyi koruma zorluğu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin bazıları okul içi temizlik ve hijyeni sağlamada maddi yönden zorluklar yaşadığını belirtirken, bazıları temizlik ve hijyenin sağlanması için iş takibinin zorluğundan bahsetmiştir. Yöneticiler, sağlık hijyen bağlamında yaşadıkları güçlükler arasında son olarak tüm çalışanların moral bozukluğu yaşadığını, kaygı, korku, sinir stres ve sosyalleşme eksikliğinden dolayı psikolojik sorunlar yaşandığını belirtmişlerdir. Yurt içinde yapılan çalışmaların araştırmanın sonuçlarını desteklediği görülmüştür. Öz-Ceviz, Tektaş-Basmacı ve Tektaş'ın (2020) araştırmasında Covid-19 pandemisi sırasında kişilerin kaygı düzeyleri önemli ölçüde arttığı söylenmiştir. Pandemi sürecinde kaygı, korku gibi duyguların neden olduğu stresli durumlarda kişilere destek olmanın çok önemli olduğu vurgulanmıştır. (Gençoğlu & Çiftçi, 2020). Eğitim paydaşlarında virüs bulaşması, belirsizlik ve geleceği tahmin edememe gibi nedenlerden kaynaklanan kaygı ve stresin okul yöneticileri için çeşitli sorunlara neden olduğu tespit edilmiştir. Pandemi sürecinde öğretmenlerin iş yükü ve ailevi sorumlulukları arttı; Ayrıca öğretmenler yüz yüze öğretime geçmek istediklerinde virüse maruz kalma korkusuyla karşı karşıya kaldılar. (Kara & Bozkurt, 2021). Benzer şekilde, Kavrayıcı ve Kesim (2021) tarafından yapılan bir araştırmada, pandemi sürecinde maddi destek ve okul temizlikçilerinin eksikliği nedeniyle okulları işletmenin zorlaştığı, buna göre okul yönetimi, salgın sonrası dönemde okullarda hijyene daha fazla dikkat edilmesi gerektiğini belirtilmiştir.

Araştırmanın dördüncü alt probleminde ilkökul ve ortaokul yöneticilerinin teknoloji bağlamında yaşadığı güçlüklerle ilişkin görüşleri incelenmiştir. Bu güçlükler teknolojiye erişememe, teknolojik bilgi yetersizliği, teknik alt yapı sorunları, siber güvenlik sorunlarıdır. Okul Yöneticilerinin elde edilen bulgulara göre en çok teknolojiye erişememe ve teknolojik bilgi yetersizliğiyle ilgili güçlükler yaşadıkları belirlenmiştir. Yöneticilerin ikinci derecede en önemli güçlük olarak altyapı ile ilgili teknik sorunlar yaşadıkları görülmüştür. Yöneticilerin bir bölümünün de siber güvenlik konusunda sorunlar yaşadığı belirlenmiştir. Yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmaların araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Harris (2020),

Covid-19 sürecinde her öğrencinin olanağının eşit olmadığını, bazı öğrencilerin internet, tablet vb. eğitim öğretim araçlarına erişemediğini vurgulamıştır. Akyavuz ve Çakın'ın (2020) Covid-19 salgınının eğitime etkisine ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerini belirlemeyi amaçlayan araştırmalarında, okul yöneticileri salgın sürecinde teknik yetersizlik yaşandığını belirtmişlerdir. Doğan ve Koçak (2020) EBA Sistemi Bağlamında Uzaktan Eğitim Faaliyetleri Üzerine Bir çalışma adlı araştırmasında EBA sisteminde var olan eksiklerle ilgili altyapı ve teknoloji sorunlarının ağır bastığı yönünde bulgulara erişmiştir. Adıgüzel (2020) araştırmasında, Covid-19 pandemisi devam ederken teknolojik alt yapının yetersizliği, öğretmenin teknoloji kullanımındaki yetersizliği çözülmesi gereken büyük sorunlardan olduğunu belirtmiştir. Turan (2020) araştırmasında elde ettiği bulgulara göre, okul müdürlerinin Covid-19 sürecinde uzaktan eğitimi yönetmek için belirledikleri amaçlara ulaşmalarını engelleyen faktörlerin başta teknik sorunlar olduğu sonucuna ulaşmıştır.

## **5.2.Öneriler**

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara ve sonuçlara dayalı olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

### **5.2.1. Araştırmacılara Öneriler**

- Katılımcılar Antalya ili Korkuteli bölgesi ile sınırlı olduğundan, araştırma tüm Türkiye'yi kapsayacak bir örneklem ile gerçekleştirilebilir.
- Aynı konu farklı araştırma yöntemleri kullanılarak çalışılabilir.

### **5.2.2. Uygulayıcılara Öneriler**

- Ölçme ve değerlendirme yöntemleri uzaktan eğitime göre değişebilir.
- Öğretmenlere yönelik uzak eğitim becerilerini geliştirecek eğitimler düzenlenebilir.
- Okul yöneticilerinin uzaktan eğitim ve teknolojilerindeki yeterliliklerini geliştirmeleri için hizmet içi eğitimler düzenlenebilir.
- EBA'da tüm derslere yönelik etkileşimli içerikler oluşturulması faydalı olacaktır.
- Öğrencilerin teknolojiye erişimini artıracak çalışmalar yapılabilir.

- Öğrencilerin teknolojik araçları bilinçli kullanmayı öğrenmelerini sağlayacak eğitimler verilebilir.

- Millî Eğitim Bakanlığı, okullarda yapılması gereken işler ve prosedür değişiklikleri ile ilgili okul yöneticilerini bilgilendirebilir. Bu bildirimler daha net ve anlaşılır hale getirilebilir.

- Okul yöneticilerinin teknoloji ve temizlik alanında okul ihtiyaçlarını giderme amacıyla karşılaştığı maddi sıkıntılara yönelik destek olunabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1994). *Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Açıkalın, A. (1997). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının (Personel) Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Adıgüzel, A. (2020). Salgın Sürecinde Uzaktan Eğitim Ve Öğrenci Başarısını değerlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 253-271.
- Akat, İ., & Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Akçadağ, T. (2021). *Yönetim süreçleri. R. Sarpkaya (Ed.) Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi.(169-189) 6.Baskı*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Akçay, C. (1996). *Okul Yönetimi*. Ankara: 72 Ofset Tesisleri.
- Akdağ, M. (2001). Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksoy, H. H., & Aksoy, N. (2003). Okullarda krize müdahale planlaması. *Ankara*, 36(1), 37-49.
- Akyavuz, E. K., & Çakın, M. (2020). Covid-19 Salgınının Eğitime Etkisi Konusunda Okul Yöneticilerinin Görüşleri. *Turkish Studies*, 15(4)-723-737  
<https://turkishstudies.net/turkishstudies?mod=tammetin&makaleadi=&makaleurl=d207c081-930b-4ddb-9826-c5770b1d96b9.pdf&key=44140>.
- Altıparmak, M. (2011). "E-Öğrenme ve Uzaktan Eğitimde Açık Kaynak Kodlu Öğrenme Yönetim Sistemleri. *XIII. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri Kitabı* (s. 319-327). Malatya: Akademik Bilişim'11.
- Altun, S. A. (2001). Kaos ve Yönetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı:28 Sayfa:541-469 Güz 2001.

- Ataman, G. Ö. (1992). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, M. (2014). *Çağdaş Eğitim Denetimi 6. Baskı*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi. Kavramlar, kuramlar, süreçler, ilişkiler (10. Baskı)*. ANKARA: Gazi Kitabevi.
- Aydoğan, İ. (2008). Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri. *Selçuk Üniversitesi, Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 33-51.
- Azorin, C., Harris, A., & Jones, M. (2020). Taking a distributed perspective on leading professional learning networks. *School Leadership & Management*, 40(2-3): 111-127 <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13632434.2019.1647418?journalCode=cslm20>.
- Balcı, A. (2005). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Tek Ağaç Basım Yayım.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş Okul Müdürlerinin Değişen Rollerini. *Kırşehir: Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi* 2(13): 75-93.
- Basilaia, G., & Kvavadze, D. (2020). Transition to Online Education in Schools during a SARS-CoV-2 Coronavirus (COVID-19) Pandemic in Georgia. *Pedagogical Research*, 1-9.
- Başar, H. (2006). Türkiye’de eğitim denetimi. M. Hesapçioğlu, & A. Durmuş içinde, *Türkiye’de Eğitim Bilimleri: Bir Bilanço Denemesi* (s. 157-165). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Feryal Marbaası.
- Besler, S., & Tonus, Z. (2012). *Yönetimde Güncel Yaklaşımlar*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Beşaltı, M. (2021). Covid-19 pandemi sürecinde Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi öğrencilerinin uzaktan eğitim memnuniyet algıları üzerine bir araştırma. *Studies in Educational Research and Development*, 126-147.
- Binbaşıoğlu, C. (1988). *Eğitim Yöneticiliği*. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Bozkurt, Ö., & Ergun, T. (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Burke, J., & Dempsey, M. (2020). *Covid-19 Practice in primary schools in Ireland report*. Maynooth University: [https://www.researchgate.net/publication/340444601\\_Covid-19\\_Practice\\_in\\_Primary\\_Schools\\_in\\_Ireland\\_Report](https://www.researchgate.net/publication/340444601_Covid-19_Practice_in_Primary_Schools_in_Ireland_Report) adresinden 09.05.2022 tarihinde erişilmiştir.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi 19. Baskı.
- Bursalıoğlu, Z. (2020). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çakın, M., & Akyavuz, E. K. (2020). Covid-19 süreci ve eğitime yansımaları: Öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 6(2) 165-186.
- Çalık, T., & Ereş, F. (2006). *Kariyer Yönetimi Tanımlar-Kavramlar-İlkeler*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Çalışır, Ş. (2020). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul yönetimine katılım ve motivasyonları arasındaki ilişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çaykuş, E. T., & Çaykuş, T. M. (2020). COVID-19 pandemi sürecinde çocukların psikolojik dayanıklılığını güçlendirme yolları: Ailelere, öğretmenlere ve ruh sağlığı uzmanlarına öneriler. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 95-113.
- Çelikten, M. (2001). Okul Müdürlerinin Değişim Yönetimi Becerileri. *Eğitim ve Bilim Cilt:26 Sayı:19*, 18.
- Çetin, Ö., Çakıroğlu, M., Bayılmış, C., & Ekiz, H. (2004). Teknolojik Gelişme İçin Eğitimin Önemi ve İnternet Destekli Öğretimin Eğitimdeki Yeri. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 3(3), 144-147.



- Demir, K., & Koçak, B. (2021). Covid-19 Salgınında Okul Yönetimi. *MSGSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 49-66.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* 23(23), 353-373.
- Demirtaş, H. (2010). *Okul Örgütü ve Yönetimi-R.Sarpkaya (Ed.)*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dikmen, S., & Bahçeci, F. (2020). Covid-19 Pandemisi Sürecinde Yükseköğretim Kurumlarının Uzaktan Eğitime Yönelik Stratejileri: Fırat Üniversitesi Örneği. *Turkish Journal of Educational Studies*, 7(2), 78-98.
- Doğan, S., & Koçak, E. (2020). Sistemi Bağlamında Uzaktan Eğitim Faaliyetleri Üzerine Bir İnceleme. *Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(14).
- Döş, İ., & Cömert, M. (2012). İlköğretim okullarında kriz yönetimi hakkında okul müdürlerinin görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 329-346.
- Ekiz, M. A. (2020). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin karantina dönemindeki uzaktan eğitim ile ilgili görüşleri (Nitel bir araştırma). *Spor ve Rekreasyon Araştırmaları Dergisi*, 1-13.
- Erdoğan, İ. (2012). *Eğitimde Değişim Yönetimi (3. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: İstanbul Üni. Yayınları.
- Eren, E. (2004). *Stratejik Yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. (2019). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar 13.Baskı*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2020). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi 17. Baskı*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erkoç, Z. (2000). Orta Öğretimde Öğretim Lideri Profili ve Yönetimde Kalite. *Human Resources*, 4/2 Mart-Nisan s. 75.
- Gedikoğlu, T. (1997). *Eğitim Yönetimi Dün, Bugün ve 2000'li Yıla Doğru*. Gaziantep: Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.

- Gencer, E. G., Kesbiç, K., & Arık, B. M. (2021). *Covid-19 Etkisinde Türkiye'de Eğitim*. İstanbul: TÜSİAD -T/2021-09/623.
- Gençoğlu, C., & Çiftçi, M. (2020). Covid-19 salgınında eğitim: Türkiye üzerinden bir analiz. *Journal of History School*, 46, 1648-1673.
- Göksoy, S. (2018). EĞİTİMDE ETKİLİLİĞİNİN ARTIRILABİLMESİ İÇİN SİSTEM. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi*, 3(3), 1-15.
- Grissom, J. A., & Condon, L. (2021). Leading schools and districts in times of crisis. *Educational Researcher*, 50(5) 315-324.
- Gündüz, Y., & Balyer, A. (2012). Türkiye’de ve Bazı Avrupa Ülkelerinde Müfettişlerin Yetiştirilme Süreci ve Karşılaşılan Sorunlar. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 84-95.
- Han, F., Demirbilek, N., & Demirtaş, H. (2021). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin (Covid-19) Salgını Sürecinde Yürütülen Uzaktan Eğitime İlişkin Görüşleri. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 1168-1193.
- Harris, A. (2020). COVID-19–school leadership in crisis? *Journal of Professional Capital and Community*.
- Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID 19–school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243-247  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13632434.2020.1811479?scroll=top&needAccess=true>.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*. İstanbul: BETA BASIM YAYIM.
- İnce, M. (2002). *İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerinde Olan Etkileri ve İşletmelerde Bir Uygulama*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- James, E. H., & Wooten, L. P. (2005). Leadership as (un)usual: How to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics*, 34(2), 141-152.
- Kalkandelen, A. (1985). Yöneticilerin Yetiştirilmesi - Geliştirilmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 1, 83-112.

- Kaminskiene, L., & Chu, L. (2021). Challenges Of Distance Education During The School Lockdown: The Lithuanian School Leaders' Perspective. *SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION*, 127-134.
- Kaplan, B. (2006). Kriz Döneminde Transformasyonel Lider Davranışlarının İşletme Performansı Bağlamında Fırsat Yönetimine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kara, M., & Bozkurt, B. (2021). Covid-19 Pandemisi Sürecinde Okul Yöneticiliği: Karşılaşılan Sorunlar ve Çıkarılan Dersler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1077-1102.
- Karadağ, E., & Yücel, C. (2020). Yeni Tip Koronavirüs Pandemisi Döneminde Üniversitelerde Uzaktan Eğitim: Lisans Öğrencileri Kapsamında Bir Değerlendirme Çalışması. *Yükseköğretim Dergisi*, 10(2), 181-192.
- Kargıoğlu, F., & Kaygın, E. (2010). Krizin Organizasyonların Yönetmel ve Örgütsel Yapısına Olumsuz Etkileri ve İşgörenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(1), 23-40.
- Kavrayıcı, C., & Kesim, E. (2021). Covid-19 Pandemisi Sürecinde Okul Yönetimi: Nitel Bir Araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1005-1060.
- Kaya, C. (2021). Kent ve kırsaldaki ortaokul öğrencileri ve öğretmenlerinin uzaktan eğitimde yaşadıkları sorunları karşılaştırılması.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Keleş, H. N., Atay, D., & Karanfil, F. (2020). Covid 19 Pandemi Sürecinde Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları. *Milli Eğitim*, 49(1), 155-174.
- Kerr, M. M., & King, G. (2018). *School crisis prevention and intervention*. Waveland Press.
- Keskinkılıç, K. (2016). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi (3. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Kırık, A. M. (2014). Uzaktan eğitimin tarihsel gelişimi. *Marmara İletişim Dergisi*, 73-94.

- Kırmızıgül, H. G. (2020). COVID-19 salgını ve beraberinde getirdiği eğitim süreci. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 283-289.
- Korlu, Ö., Bakıoğlu, M., & Gencer, E. G. (2021). Eğitim yönetişimi ve finansmanı Eğitim Reformu Girişimi. *Eğitim izleme raporu 2021*, 22.
- Küçükahmetoğlu, M. (2012). *Türkiye’de Okullara Yönetici Yetiştirmenin Gerekliği*. Yeditepe Üniversitesi İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kürtüncü, M., & Kurt, A. (2020). Covid-19 pandemisi döneminde hemşirelik öğrencilerinin uzaktan eğitim konusunda yaşadıkları sorunlar. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 66-77.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). even strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1): 5-22  
[https://www.researchgate.net/publication/332530133\\_Seven\\_strong\\_claims\\_about\\_successful\\_school\\_leadership\\_revisited](https://www.researchgate.net/publication/332530133_Seven_strong_claims_about_successful_school_leadership_revisited).
- Maya, İ. (2014). Kamu İlkokullarında Yöneticilerin Sergiledikleri Kriz Yönetim Beceri Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23) s:209-235.
- Miks, J., & McIlwaine, J. (2020). Keeping the world’s children learning through COVID-19. Research report, UNICEF. [https://www.unicef.org/coronav\\_rus/keeping\\_worlds\\_children\\_learn\\_through\\_covid-19](https://www.unicef.org/coronav_rus/keeping_worlds_children_learn_through_covid-19).
- Mutugu, E. (2019). Etkin okul yönetimi sürecinde akademik yöneticilerin yönetim bilişim sistemleri kullanıma yönelik görüşleri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice (8th ed.)*. Sage.
- Ocak, Y. (2006). Ortaöğretim Okullarında Kriz Yönetimi: Edirne Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özalp, İ. (2010). *İşletme Yönetimi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi Yayınları.
- Özalp, U., & Levent, A. F. (2020). Okul müdürlerinin kriz yönetme becerilerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Milli Eğitim*, 50, 461-482.

- Öz-Ceviz, N., Tektaş, N., Basmacı, G., & Tektaş, M. (2020). Covid 19 pandemi sürecinde üniversite Öğrencilerinin Kaygı Düzeylerini Etkileyen Değişkenlerin Analizi. *Uluslararası Eğitim Araştırmacıları Dergisi*, 3(2), 312-329.
- Özdemir, M. (2008). Kamu Yönetiminde Etik. *Zonguldak Karaelmas Üni. Sosyal Bilimler Dergisi*, 187.
- Özdemir, M. (2014). *Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özdemir, T. (2001). Çağdaş ve demokratik eğitimde teftiş. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdoğan, M. (2021). Covid-19 Salgınında Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlar Ve Bu Sorunlarla Başa Çıkma Stratejileri. *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1) 1-14.
- Özen, Y. (2011). Eğitim Kurumlarında Yönetimsel ve Bireysel Krize Müdahalenin Planlanması ve Eğitimi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, y(3), 119-140.
- Özer, M. (2020-1). Türkiye’de COVID-19 Salgını Sürecinde Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Atılan Politika Adımları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 1124-1129.
- Özer, M. (2020-2). Türkiye’de Koronavirüs Salgınında “Kara Gün Dostu” Mesleki ve Teknik Eğitim. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 9(2), 1-7.
- Peker, Ö., & Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Roy, C. Y. (2020). Studying Coronavirus (COVID-19) and Global Higher Education: Evidence for Future Research and Practice. *Indiana University Bloomington*, 124-131.
- Sarı, E., & Sarı, B. (2020). Kriz Zamanında Eğitim Yönetimi: Covid-19 Örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*, 3(2), 49-63.
- Saruhan, S. C. (2012). *Yönetim ve yönetici*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Sezen, G. G., & Algın, G. (2021). Öğretmenlerin Gözünden Covid-19 Pandemisinin Eğitim Sistemine. *Eğitim ve Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 62-81.
- Sezgin, F. (2003). Kriz Yöneyimi. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 181-195.

- Sökmen, A. (2005). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sumer, H., & Prensteiner, H. (2009). *Kriz Yönetimi*. İstanbul: İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI.
- Şahin, F. (2009). Yönetimsel güçlülük: Etkili yönetim ve liderlik bileşeni olarak kavramsallaştırılması ve ölçülebilmesine ilişkin bir araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Niğde: Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şen, B., Atasoy, F., & Aydın, N. (2010). Düşük Maliyetli Web Tabanlı Uzaktan Eğitim Sistemi Uygulaması. *XII. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri* (s. 383-389). Muğla: Akademik Bilişim'10.
- Şen, F. (2011). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Örnek Olay Analizi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2018). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık ,5.Baskı.
- Tayanç, T. (2000). *Okul Merkezli Yönetim*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Taymaz, H. (1976). Müfettişlerin nitelikleri ve yetiştirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 9(1),357-365.
- Taymaz, H. (1995). *Okul Yönetimi*. Ankara: Saypa Yayın Dağıtım.
- Taymaz, H. (2000). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık 5. Baskı.
- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve ortaöğretim müdürleri için okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Telli, G. Y., & Altun, D. (2020). Coronavirüs ve Çevrimiçi (Online) Eğitimin Önlenemeyen Yükselişi. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 25-34.
- Toffler, A. (2008). *Üçüncü Dalga Ed. Yeniçeri, S. 1. Baskı*. İstanbul: Koridor Yayıncılık.
- Toprakçı, E. (2002). *Sınıf Örgütünün Yönetimi*. Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Turan, S. (2020). Covid-19 Sürecinde Okul Müdürlerinin Teknolojik Liderliği. *MİLLÎ EĞİTİM DERGİSİ*, (1) 175-199.

- Uğur, A. (2007). Askeri Kurumlarda Risk Yönetimi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü.
- Ünal, S. (2000). Okulda İnsan Kaynakları Yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:146 s.13-14.
- Yavuz, M. (2018). ÖRGÜTLERDE KRİZ YÖNETİMİ VE LİDERLİĞİN ÖNEMİ. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.
- Zerenler, M. (2003). Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

## EKLER

### EK-1 Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

#### YÖNETİCİ GÖRÜŞME FORMU

Sayın çok kıymetli okul yöneticileri, bu çalışmanın amacı “Covid-19 Pandemi Süresince İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Yaşadığı Güçlükler” isimli yüksek lisans tez çalışmasına esas olmak üzere görüşlerinizi belirlemek ve eğitim yönetimi alanında yapılan çalışmalara katkı sağlamaktır. Bu çalışmayla ilgili vereceğiniz cevapların tümü gizlidir ve sadece bilimsel çalışma için kullanılacaktır. Bu bilgileri araştırmacıların dışında herhangi bir kimsenin görmesi mümkün değildir. Ayrıca, araştırma sonuçları yazılırken, görüşülen bireylerin isimleri kesinlikle rapora yansıtılmayacaktır. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Dr. Türkan AKSU (Akdeniz Üniversitesi Öğretim Üyesi)  
Osman ULUSOY (Yaşar Yalçın İlkokulu Müdürü)

S.N.	KIDEM (Toplam Görev Süresi)	Şu Anki Görevindeki Kıdemi	YAŞ	ÖĞRENİM DURUMU (Lisans / Yüksek Lisans ...)	GÖREVİ (Okul Müdürü, Okul Müdür Yrd.)

- 1- Covid-19 Pandemi süresince yönetsel bağlamda hangi güçlükleri yaşadınız?
- 2- Covid-19 Pandemi süresince eğitim öğretim bağlamında hangi güçlükleri yaşadınız?
- 3- Covid-19 Pandemi süresince sağlık ve hijyen bağlamında hangi güçlükleri yaşadınız?
- 4- Covid-19 Pandemi süresince teknoloji bağlamında hangi güçlükleri yaşadınız?



## EK-2 Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 13.05.2022-357771



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** : 191

Üniversitemiz Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü **Dr. Öğr. Üyesi Türkan AKSU**'nun danışmanlığını, **Osman ULUSOY**'un araştırmacılığını üstlendiği, "*Covid-19 Pandemi Süresince İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Yaşadığı Güçlükler*" 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

## EK-3 Araştırma İzin Onayı



T.C.  
ANTALYA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-98057890-20-50789629  
Konu : Araştırma Uygulaması İzin Talebi  
(Osman ULUSOY)

31.05.2022

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 Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı 20195413006 numaralı öğrencisi **Osman ULUSOY'un Dr. Öğr. Üyesi Türkan AKSU danışmanlığında "Covid-19 Pandemi Süresince İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Yaşadığı Güçlükler"** başlıklı araştırmasını, İlimiz Korkuteli İlçesinde Bulunan Resmi İlkokul ve Ortaokulda uygulama isteği ile ilgili 18/05/2022 tarih ve 360992 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 Korkuteli İlçesinde Bulunan Resmi İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerine** 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.

Mehmet KARAKAŞ  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

OLUR

Emre ÇALIŞKAN  
Vali a.  
İl Millî Eğitim Müdürü

Adres :

Telefon No : 0 (242) 238 60 00  
E-Posta: arge07@meb.gov.tr  
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

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

Bilgi için: Uğur ÇETINKAYA

Unvan : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni  
İnternet Adresi: Faks:2422386111



Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden ce61-7b9f-35fc-b6b9-bc1c kodu ile teyit edilebilir.

#### **EK-4 Bildirim**

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

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

23.09.2022

Osman ULUSOY

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı-soyadı: Osman ULUSOY

Doğum Yeri ve Tarihi:

### Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Antalya Çağlayan Lisesi (2005)

Lisans Öğrenimi : Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği (2009)

Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi (2018)

Yüksek Lisans Öğrenimi : Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezsiz Y. L. (2019)

Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans (2019-.....) devam ediyor.

Yabancı Dil : İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri : Öğretmen Ve Yönetici Gözüyle İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Ve Yönetimi Açısından 2023 Eğitim Vizyonuna Bir Bakış (Y.L. Dönem Projesi-2019)

### İş Denevimi:

2009-2014 Muş Yeşilova Yatılı Bölge Ortaokulu'nda Sınıf Öğretmenliği

2014-2016 Antalya Korkuteli Çomaklı İlkokulu Müdür Yetkili Öğretmen

2016-2017 Antalya Korkuteli Yazır Fevziye Polat İlkokulu Müdür Yardımcısı

2017-2021 Antalya Korkuteli Yaşar Yalçın İlkokulu Müdür Yardımcısı

2021-..... Antalya Korkuteli Yaşar Yalçın İlkokulu Okul Müdürü

### İletişim:

E-posta Adresi:

Tarih:23.09.2022

# COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNDE İLKÖĞRETİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN YAŞADIĞI GÜÇLÜKLER

ORJİNALLİK RAPORU

% **17**  
BENZERLİK ENDEKSİ

% **14**  
İNTERNET KAYNAKLARI

% **2**  
YAYINLAR

% **9**  
ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	Submitted to Bülent Ecevit Üniversitesi Öğrenci Ödevi	% <b>3</b>
2	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	% <b>2</b>
3	turkishstudies.net İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
4	dspace.akdeniz.edu.tr İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
5	acikerisim.maltepe.edu.tr İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
6	www.researchgate.net İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
7	kuey.net İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
8	Submitted to Liberty University Öğrenci Ödevi	% <b>1</b>
9	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	% <b>1</b>

*Am*