

Özgün Makale

Covid-19 Salgınında Okul Yönetimi*

School Management in the Covid-19 Pandemic

Kamile DEMİR¹

Büşra KOÇAK²

Öz

Bu makalenin amacı COVID-19 salgını sebebiyle fiziksel mekânlarından uzaklaşan müzelerin diBu çalışmada salgın sürecinde Alanya ilçesinde okul yöneticilerinin yaşadığı sorunlar ve bu sorunlar üzerine yaptığı çalışmaları saptamak amaçlanmıştır. Çalışmada nitel araştırma modellerinden durum çalışması kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, Alanya İlçesinde resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli 14 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Veriler betimsel analiz tekniğiyle çözümlenmiştir. Araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin öğrencilerle ilgili karşılaştığı başlıca sorunun bilgisayar ve internet bağlantısı gibi teknolojik eksiklikleri olduğu görülmüştür. Yöneticiler bunun için öğrencilere bu eksikliklerin giderilmesinde yardımcı olacak çalışmaları yapmıştır. Okul yöneticilerinin öğretmen ve velilerle ilgili karşılaştığı başlıca sorun ise iletişimde yaşanan aksamalardır. Okul yöneticileri iletişim sorunlarını ortadan kaldırmak için öğretmen ve velilerle iletişim yollarını çoğaltacak önlemler almışlardır.

Anahtar Kelimeler: Okul yöneticisi, Covid-19, pandemi, kriz yönetimi

Abstract

The aim of this study is to determine the problems faced by school administrators in Alanya district during the Covid-19 Pandemic process and their studies on these problems. The case study, one of the qualitative research models, was used in the study. The study group of the research consists of 14 school administrators working in official primary and secondary schools in Alanya district. Semi-structured interview form was used as data collection tool in the study. The data were analyzed by descriptive analysis. As a result of the study, it was seen that the main problem faced by school administrators with students was technology deficiencies. For this reason, the administrators have made studies that will help the students to overcome these deficiencies. The main problem faced by school administrators with teachers and parents is communication problems. School administrators have taken measures to increase communication ways to eliminate communication problems.

Keywords: School administrator, Covid-19, pandemic, crisis management

* Makale başvuru tarihi: 18.02.2021. Makale kabul tarihi: 23.04.2021.

¹ Prof. Dr. Eğitim Bilimleri Bölümü Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi kamile.demir@alanya.edu.tr <https://orcid.org/0000-0001-7404-029X>

² Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen <https://orcid.org/0000-0002-8449-4209>



Giris

İlk olarak 2019'un sonunda Çin'in Wuhan kentinde viral enfeksiyon olarak ortaya çıkan COVİD-19 adlı virüs hızla diğer ülkelere yayılmıştır. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) 11 Mart 2020'de COVID-19'un salgın olarak ilan edildiğini duyurmuş ve ülkeleri acil sağlık önlemlerini en üst düzeye çıkarmalarını istemiştir (WHO, 2021a). WHO'nun verilerine göre salgın dünya genelinde 223 ülkede toplam 102,1 milyondan fazla insana bulaşmış ve 2,2 milyondan fazla kişinin ölümüne yol açmıştır (WHO, 2021b). Türkiye'de ilk COVID-19 vakası 10 Mart 2020 tarihinde görülmüştür. Sağlık Bakanlığı (2021) verileri Türkiye'de 3 Şubat 2021 tarihi itibarıyla salgının başından beri görülen toplam Covid-19 vaka sayısının 2,5 milyonun üzerine olduğunu göstermektedir.

Salgın tüm dünyada yayılımın etkisini azaltmak ve yavaşlatmayı hedefleyen sosyal mesafeye dayalı esnek, evden veya dönüşümlü çalışma gibi uygulamalara geçilmesine yol açmıştır. Kısmi veya tam zamanlı sokağa çıkma yasakları, karantina, izole olma gibi önlemler hayata geçirilmiştir (Bozkurt, 2020). Bunların yanı sıra dünyanın dört bir yanındaki hükümetlerin çoğu, COVID-19 salgınının yayılmasını kontrol altına almak için eğitim kurumlarını geçici olarak kapatmıştır. Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü (UNESCO, 2021) okul kapatmaların Nisan 2020'de 190 ülke ile en üst düzeye ulaştığını bildirmiştir. Türkiye'de ise Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) 12 Mart 2020 tarihinde yapmış olduğu açıklamayla Sağlık Bakanlığı ve Bilim Kurulunun önerileri doğrultusunda okulların ara tatillerinin öne alındığını, 16 Mart 2020'de başlayacak iki haftalık ara tatilin ardında, COVID-19 vakalarındaki artış nedeniyle okulların açılmasının 30 Nisan 2020 tarihine ertelendiğini duyurmuştur. Bu sürenin sonunda söz konusu dönemde okulların açılmasına karar verildiği bildirilmiştir (Ünal ve Bulunuz, 2020). Bunu takip eden eğitim-öğretim yılında 21 Eylül 2020 tarihinden itibaren okullar kademeli olarak yüz yüze eğitime açılmış (MEB, 2020a), 17 Kasım 2020 tarihinde okulların eğitim-öğretim faaliyetlerini 31 Aralık 2020 tarihine kadar uzaktan eğitim ile sürdüreceği (MEB, 2020b) açıklanmıştır.

UNESCO (2020), 25 Mayıs 2020'de 130 ülkenin 990 milyon çocuğu ve genci etkileyen (toplam kayıtlı öğrencilerin% 56,6'sı) COVID19 ile ilgili ulusal düzeyde okul kapatmaları uyguladığını belirtmiştir. UNESCO bu süreçte ülkelere özellikle dezavantajlı ve savunmasız grupları göz önünde bulundurarak, okul kapanması uygulamalarının olumsuz etkilerini azaltacak yönde önlemler almalarını talep etmiş ve ülkelere uzaktan eğitim ile eğitimin sürdürülmesi konusunda destek verebileceğini bildirmiştir (Can, 2020). Birleşmiş Milletler Çocuklara Yardım Fonu (UNICEF, 2021) okulların salgınların yayılmasında rol oynadığına ilişkin kanıtlar bulunmasına karşın, dünya genelinde öğrencilerin %90'ını etkileyen ve okul çağındaki çocukların üçte birinden fazlasının uzaktan erişim imkanları olmaması nedeniyle okul kapatmalarının çocuklar üzerinde olumsuz etkileri olduğuna dikkat çekmiştir.

Öğretim, bu süreçle birlikte çoğu öğrenciyi çevrimiçi öğretmen desteğiyle sınırlayan uzaktan, ekran tabanlı bir etkinlik olarak yeniden tanımlanmıştır. UNESCO'ya göre, bu kriz sırasında toplam 1,6 milyar çocuk okula gitmemiş ve öğretim önemli ölçüde yeniden düzenlenmiştir (Harris ve Jones, 2020). Bu salgında, öğretim süreci yeniden hazırlanmış, yeniden tasarlanmış ve yeniden başlatılmış, ev tabanlı, teknoloji destekli, çevrimiçi etkinlikler gerçekleştirilmiştir. Öğretme ve öğrenme uygulamaları dramatik bir şekilde değişirken, okulların temel işlevleri değişmiştir (Harris, 2020). Dünyanın dört bir yanındaki birçok öğrenci, teknoloji tabanlı, televizyon, radyo ve kâğıt tabanlı veya okulların öğrencilere ulaşmak için uyguladıkları diğer alternatif yaklaşımlarla evden öğrenmeye (veya uzaktan) geçmiştir. Öğrencilerin merkezi değerlendirmeleri iptal edilmiş veya değiştirilmiş ve ailelerin öğrencilerin öğrenmesini desteklemede daha büyük bir rol oynaması beklenmiştir. Birçok okul sistemi de öğretim programlarındaki öğrenme alanlarını azaltmaya karar vermiştir (Gouedard, Pont ve Viennet, 2020).

Tüm ülkeler için öğrenmenin kesintiye uğramasını mümkün olduğu kadar önlemek birinci öncelik haline gelmiştir. Bu ülkeler, farklı teknoloji düzenlemelerine dayanan mevcut uzaktan



eğitim modellerini uygulamaya koymuşlardır. Çoğu ülke, öğretime devam etmek için çevrimiçi platformlar sağlayan interneti kullanmıştır (ör: Arjantin, Hırvatistan, Çin, Kıbrıs, Mısır, Fransa, Yunanistan, İtalya, Japonya, Meksika, Portekiz, Kore Cumhuriyeti, Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirlikleri ve Birleşik Devletler). Neredeyse tüm ülkelerde, öğretmenler ve okul yöneticileri, öğrenciler ve ebeveynlerle iletişimi desteklemek ve canlı ders vermek veya devasa açık çevrimiçi kurs (MOOC) tarzı dersleri kaydetmek için teknoloji tabanlı uygulamaları kullanmaya teşvik edilmiştir. Öğrenme içeriği ayrıca TV ve diğer medya aracılığıyla da sunulmuştur (ör. Arjantin, Hırvatistan, Çin, Kosta Rika, Fransa, İran İslam Cumhuriyeti, Kore Cumhuriyeti, Meksika, Ruanda, Suudi Arabistan, Senegal, İspanya, Peru, Tayland ve Vietnam) (Chang ve Yano, 2020). Türkiye’de öncelikle yüzyüze eğitim durdurularak, eğitim-öğretim faaliyetleri Eğitim Bilişim Ağı (EBA) ve TRT’nin 3 televizyon kanalı üzerinden yürütülmeye başlamıştır (Can, 2020). EBA, Bakanlık tarafından geliştirilen dijital bir eğitim portalıdır ve 2011-2012 eğitim-öğretim yılından itibaren hizmet vermektedir. Bu portalda müfredata dayalı videolar, belgeler, e-kitaplar, testler, etkinlikler gibi çeşitli öğrenme materyalleri okul öncesi eğitimden lise düzeyine kadar eğitim paydaşlarına sunulmaktadır. Bakanlık, öğrencilerin EBA çevrimiçi portalına erişimini desteklemek için Türkiye'nin önde gelen GSM operatörleriyle işbirliği yapmıştır. Operatörler öğrencilere 8 GB'a kadar internet erişimini ücretsiz olarak sağlamıştır. Öğretmenler, EBA portalı aracılığıyla öğrencilere ödevler atayabilmektedir. Derslerin video kayıtları da hazırlanıp EBA'ya yüklenmektedir. Aynı zamanda ders videoları TRT üzerinden televizyondan öğrencilere sunulmuştur (Özer, 2020).

Ancak alınan önlemlere karşın, okul binalarının kapatılması ve çevrimiçi öğrenmeye geçişle birlikte, eğitim sistemleri, okul yokluğunda çocukların becerilerini kaybettiğini öne süren "öğrenme kaybı" ile ilgili olan devam zorlukları ve daha yüksek devamsızlık ile karşı karşıya kalmıştır. Bu öğrenme kaybı, daha düşük bir sosyo-ekonomik arka planla daha da kötüleşmiştir. Çünkü evde öğrenme, öğretmek için mevcut ebeveyn zamanına, ebeveynlerin bilişsel ve bilişsel olmayan becerilerine ve öğretim sürecine yatırım yapabilecekleri kaynaklara göre şekillenmektedir (Gouedard, Pont ve Viennet, 2020).

COVID-19 salgını, dünyanın dört bir yanındaki okullar için benzeri görülmemiş bir krize yol açmıştır. Bu kriz sırasında veya sonrasında okul yöneticileri kendilerini hazırlıksız bir biçimde kriz liderliği rolünde bulmuşlardır (Mutch, 2015; Kaul, VanGronigen, ve Simon, 2020). Bu son derece önemli bir roldür. Okul liderleri salgın gibi bir krizin oluşumunu kontrol edemeyebilir veya etkileyemeyebilir, ancak kararları ve krize tepki verme biçimleriyle olumlu öğrenmenin sürmesi ve değişime yol açabilirler (Sutherland, 2017). Çünkü kriz zamanlarında liderlik, okula ve okul topluluğuna kişisel ve örgütsel zararı en aza indirecek şekilde, o andaki olaylarla, duygularla ve sonuçlarla başa çıkmakla ilgilidir (Money ve Pacifici, 2020). Bu doğrultuda okul yöneticisi özellikle salgın sırasında kritik öneme sahiptir (Money ve Pacifici, 2020).

Salgının zorlu ve kaotik koşullarında çalışan okul yöneticileri sınırlı seçeneklerle ağır bir baskı ile karşı karşıya kalmışlardır. Okul yöneticiliği, COVID19 nedeniyle önemli ölçüde ve belki de geri dönüşü olmayan bir şekilde değişmiştir. Okul yöneticileri, yukarıdan gelen COVID-19 ile ilgili süreçleri, prosedürleri ve protokolleri takip edip uygulamaya koyarken, bunlar, virüsün nasıl geliştiğine bağlı olarak neredeyse bir gecede değişebilmektedirler. Okul yöneticileri değişen çalışma durumları ile baş etmek, sınırlı kaynaklarla çok daha fazlasını yapmak zorunda kalmışlardır. Bu süreçte öğretmen ve öğrencilerin okulda olmaması, okul yöneticilerine fazladan iş ve ekstra baskı olarak yansımıştır (Harris ve Jones, 2020). Birçok okul yöneticisi, salgının öğretmenler, aileler ve öğrenciler için yarattığı benzeri görülmemiş zorlukları yaşarken, bir yandan da devam edegelen sorumluluklarını yürütmüşlerdir. Okul yöneticileri gereksinim duyan öğretmen ve öğrencilere dizüstü bilgisayarları ve tabletleri sağlamaktan, öğrenciler için etkinlikler düzenleme, velilere sürekli mesajlaşma ve iletişim yoluyla öğrencilerin moralini korumaya kadar görevler yapmışlardır. Yöneticiler, bir yandan öğretmenlerin çalışmalarını denetlemek, öğretim



programını analiz etmek ve ebeveynlere ve topluluk üyeleri ile iletişim kurmak gibi çalışmalarını eski rollerini sürdürürken, diğer yandan öğrencilere internet sağlamak için telekomünikasyon şirketleriyle çalışmak ve yeni dağıtılan bilgisayarlar ve tabletlerle teknik destek vermek gibi yeni rollerde üstlenmişlerdir (Stone-Johnson ve Weiner. 2020).

COVID-19'dan önce, okullar yöneticilerinin liderlik türü, rol ve konum sınırlarına göre geleksel olarak tanımlanabilirdi. Okul yöneticisinin temel amacı, okulu yönetmek ve öğrenmenin ve öğretmenin üretken olmasını sağlamaktı. COVID-19, liderlik ve liderlik uygulamaları kavramlarını önemli ölçüde değiştirmiştir. Okul yöneticileri bilgisayarları aracılığıyla, öğretmenlerle, velilerle, destek gruplarıyla ve çevrimiçi yardım gruplarıyla etkileşim kurarak topluluğa liderlik ettiler. Başka bir deyişle salgınla birlikte küresel olarak, sistemin her seviyesindeki okul yöneticileri, zamanlarını büyük ölçüde bir bilgisayar veya telefon ekranı aracılığıyla öğretmen, öğrenci ve velileri etkilemek ve onlarla etkileşim kurmak için harcar hale gelmiştir. Liderliklerini Teams, Zoom veya Google Meet'te iki boyutlu bir alan aracılığıyla uygulamaya başlamışlardır (Harris, 2020).

Harris ve Jones'a göre (2020) salgının bir sonucu olarak, okul yöneticiliğinin salgın öncesinin normaline dönme olasılığı düşüktür. Kriz ve değişim yönetimi artık bir okul yöneticisinin temel becerileri haline gelmiştir. Yeni normalde etkili bir okulu zor zamanlarda sürdürmek, rutin problem çözme becerisinden daha fazlasını gerektirecektir. Bunun yerine, okul yöneticilerinin, öğretmenlerin destek ve işbirliği ile sürekli kriz ve değişim yönetimi ile meşgul olmaları gerekecektir.

Salgın sürecinde eğitimde yaşanan değişim ve sorunları ortaya koymak üzere çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Niemi ve Kousa'nın (2020) Finlandiya'da lise öğretmenlerinin COVID-19 sürecindeki algılarını inceledikleri araştırmalarında, öğretmenlerin uzaktan eğitim sürecinde öğrenciler ile gerçek bir etkileşim kuramadıklarını, onların derslere aktif katılımını sağlayamadıklarını, öğrencilerin öğrenmesini değerlendirmede güçlükler yaşadıklarını ve öğrencilerin motivasyonlarının düşük olduğu görülmüştür. Reimers ve Schleicher (2020) tarafından 98 ülkede yürütülen araştırmada ise salgın sürecinde eğitim sürecinde güçlük yaşanan konuların başında teknolojik altyapının kullanılabilirliğinin geldiğini saptanmıştır. Kaul, VanGronigen, ve Simon'ın (2020) araştırmasına göre Amerika Birleşik Devletleri'nde salgın sürecinde okul yöneticilerinin üzerinde çalıştığı sorunların başında öğretmen ve öğrencilerin teknoloji ve internete erişimindeki eşitliksizlikler gelmektedir. Brom ve arkadaşlarının (2020) Çek Cumhuriyeti'nde yaptıkları araştırmada velilerin çocuklarına sağlayabilecekleri teknolojiden yoksun olduklarını, ev ortamları ve birden fazla bilgisayar olmaması nedeniyle, birkaç aile üyesinin (eğitim gören çocuklar dahil) aynı cihazı aynı anda kullanması gerektiğini (özellikle bazı çevrimiçi oturumlar veya TV programları önceden planlandığı için) belirtmişlerdir. Bazı ebeveynler çocuklarının okul çalışmalarına yardımcı olmak için yeterli zamana sahip olmadıklarını, bilgi eksikliği nedeniyle öğretmenlerin yerini alamayacaklarını, çocuklarını çalışmaya motive etmekte güçlük çektiklerini ifade etmişlerdir.

Salgın sürecinde eğitim uygulamalarına ilişkin değerlendirmelerin yapıldığı araştırmaların (Başaran ve ark.,2020; Gören ve ark.,2020; Alper, 2020; Baysal ve Ocak, 2020; Ünal ve Bulunuz, 2020; Türker ve Dünder, 2020) yanı sıra okul yöneticilerinin çalışmaları üzerine Türkiye'de çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Akyavuz ve Çakın'ın (2020) COVID-19 salgınının eğitime etkisine ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerini belirlemeyi amaçlayan araştırmalarında, okul yöneticileri salgın sürecinde iletişim eksikliği, teknik yetersizlik, bilgi eksikliği, öğretmenlerin ilgisizliği ve planlama yetersizliği yaşandığını belirtmişlerdir. Turan (2020) COVID-19 sürecinde okul müdürlerinin sergilediği teknolojik liderlik davranışlarını incelediği araştırmasında, okul yöneticilerinin öğrencilerin canlı derslere devamını sağlamak ve öğrencilerin teknoloji kullanma gelişimini sağlamak üzerine çalıştıklarını, öğrencilere teknoloji ve diğer kaynakların sağlanması için çaba harcadıklarını saptamışlardır. Keleş, Atay ve Karanfil'in (2020) okul müdürlerinin öğretimsel liderler olarak COVID 19 salgını sürecinde yaşamış oldukları sorunlara ilişkin çözüm yollarını belirleme-



yi amaçladıkları araştırmalarında, okul yöneticilerinin salgın sürecinde yaşamış oldukları sorunları öğretmenlere teknolojik destek, öğrencilere ise akademik ve psiko-sosyal destek vererek ve bütün paydaşlarla etkili iletişim yollarını kullanarak çözmeye çalıştıklarını saptamışlardır. Salgın sürecinde eğitimde yaşanan sorunları saptamak üzere pek çok çalışma yapılmasına karşın, bunların çok azı okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm yolları üzerinedir. Bu çalışmada salgın sürecinde Alanya ilçesinde okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlar üzerine yaptığı çalışmaları saptamak amaçlanmıştır.

Yöntem

Çalışmada nitel araştırma modeli benimsenmiştir. Nitel araştırma türlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışmaları güncel bir olgunun hakkında gözlem, görüşme veya dokümanlar gibi farklı bilgi kaynakları aracılığıyla detaylı ve derinlemesine bilgi toplanarak betimleme amacına yönelik bir nitel araştırma sürecidir (Creswell, 2013).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Antalya İli Alanya İlçesinde Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilkökul, ortaokul ve liselerde görevli 14 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde amaçlı örneklem türlerinden kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi kullanılmıştır. Kolay ulaşılabilir örnekleme araştırmaya hız ve pratiklik kazandırmaktadır. Çünkü bu yöntemde araştırmacı, yakın olan ve erişimi kolay olan durumu seçmektedir (Yıldırım-Şimşek, 2018). Covid-19 salgını ve katılımcılarla yüz yüze görüşmenin kısıtlılığı nedeniyle yüz yüze görüşmeyi kabul eden okul müdürleri ve müdür yardımcıları ile görüşme yapılmıştır.

Katılımcılar	Cinsiyet	Eğitim Düzeyi	Kıdem	İdari Görevi	Okul Türü	Branş
K1	Erkek	Lisans	10	Okul Müdürü	İlkokul Ortaokul	Sınıf Öğretmeni
K2	Erkek	Lisans	6	Müdür Yardımcısı	İlkokul	Sınıf Öğretmeni
K3	Erkek	Lisans	10	Okul Müdürü	İlkokul Ortaokul	Sınıf Öğretmeni
K4	Erkek	Lisans	12	Okul Müdürü	Ortaokul	İngilizce Öğretmeni
K5	Erkek	Lisans	9	Okul Müdürü	İlkokul Ortaokul	Özel Eğitim Öğretmeni
K6	Erkek	Lisans	9	Müdür Yardımcısı	Ortaokul	Rehber Öğretmen
K7	Kadın	Yüksek Lisans	18	Okul Müdürü	Ortaokul	Matematik Öğretmeni
K8	Erkek	Yüksek Lisans	22	Okul Müdürü	Lise	Tesisat Teknolojisi ve İklimlendirme Rehber Öğretmen
K9	Erkek	Lisans	10	Müdür Yardımcısı	Lise	Rehber Öğretmen
K10	Kadın	Yüksek Lisans	11	Müdür Yardımcısı	Lise	Kimya Öğretmeni
K11	Erkek	Lisans	22	Müdür Yardımcısı	Ortaokul	Sosyal Bilgiler Öğretmeni
K12	Kadın	Lisans	13	Müdür Yardımcısı	Ortaokul	Tasarım Öğretmeni
K13	Erkek	Lisans	22	Müdür Yardımcısı	Ortaokul	Görsel Sanatlar Öğretmeni
K14	Erkek	Lisans	5	Müdür Yardımcısı	Ortaokul	Rehber Öğretmen

Tablo 1: Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler



Tablo 1’de görüldüğü gibi katılımcıların 6’sı okul müdürü ve 8’i müdür yardımcısıdır. Bu katılımcıların 2’si ilkokul, 3’ü ilkokul-ortaokul, 7’si ortaokul ve 3’ü liselerde okul yöneticisidir.

Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Bu araştırmada veri toplama tekniği olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu amaçla okul müdürleri ve müdür yardımcılarıyla Covid-19 salgını sürecinde öğrenci, öğretmen ve veli kaynaklı karşılaştığı sorunlar ve bu sorunlara ilişkin çözüm yolları üzerine görüşmeler yapılmıştır.

Görüşme formunda yer alan sorularının hazırlanması sürecinde ilk olarak alanyazın incelenmiştir. Bu tarama sonucunda elde edilen kriz durumları ve örgütlerde yansımaları göz önünde bulundurularak ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürü ve müdür yardımcılarıyla yapılan görüşmeler için sorular hazırlanmıştır. Katılımcılara yöneltilen sorularla kriz durumu olarak nitelendirilebilecek Covid-19 salgınında okul yönetimi sürecinde karşılaştığı sorunlar ve bu sorunlara ilişkin yaptığı çalışmalar hakkında bilgi alınmıştır.

Katılımcılara yöneltilen soruların açık ve anlaşılır olmasına, katılımcının açıklamalı anlatmasını sağlayacak nitelikte ve açık uçlu soruların sorulmasına özen gösterilmiştir. Görüşme soruları hazırlandıktan sonra uzman görüşü alınmıştır. Gelen dönütler doğrultusunda sorulara ekleme ve düzeltmeler yapılmıştır. Sonuç olarak öğrencilerle ilgili yaşanan sorunlar, öğretmenlerle yaşanan sorunlar ve velilerle yaşanan sorunlar olmak üzere üç kategoride soru ifadeleri oluşturulmuştur. Görüşmeler yüz yüze yapılmıştır. Görüşmeler yapılırken katılımcılar yönlendirmekten kaçınılmıştır. Görüşme esnasında katılımcının izni alınarak not alınmıştır.

Geçerlik ve güvenilirlik

Nitel araştırmalarda iç geçerlik araştırmanın kesinliğini ve bulguların gerçekliğe uygunluğunu, dış geçerlik genellenebilirliğini ifade eder. Güvenilirlik ise araştırmanın zaman içinde tutarlı bir şekilde tekrarlanmasıdır (Arastaman, Fidan ve Fidan, 2018). Bu araştırmalarda iç geçerlik katılımcı teyidi ve üçleme, dış geçerlik katılımcıların ayrıntılı tanıtımı ile sağlanmaktadır. Araştırmanın güvenilirliği araştırma yönteminin ayrıntılı tanıtımı, üçleme ve uzman görüşü ile artırılabilmektedir (Başkale, 2016). Araştırmada geçerliliği sağlamak amacıyla görüşme sorularının hazırlanmasında kapsamlı bir alanyazın araştırması yapılmış ve hazırlanan soruların değerlendirilmesinde uzman görüşüne başvurulmuştur. Ayrıca güvenilirlik çalışması kapsamında verilerin çözümlenme sürecinde de uzman görüşünden yararlanılmış ve çözümlenmelerin tutarlılığı incelenmiştir. Görüşme sonunda alınan notlar katılımcıların onayına sunulmuş ve doğruluğuna ilişkin onayları alınmıştır. Görüşme ve çözümlenme sürecine ilişkin ayrıntılı bilgiler verilerek ve katılımcıların görüşleri doğrudan alıntılarla aktararak güvenilirliği artırmak hedeflenmiştir. Güvenilirlik çalışmaları kapsamında üçleme tekniği de kullanılmıştır.

Verilerin Analizik

Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler bilgisayarda yazıya aktarılmıştır. Çalışma bilgisayara aktarılmış yazılı metinler üzerinden devam edilmiştir. Veriler betimsel analiz tekniğiyle çözümlenmiştir. Betimsel analiz, çeşitli veri toplama teknikleri ile elde edilmiş verilerin daha önceden belirlenmiş temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasını içeren bir nitel veri analiz türüdür. Bu analiz türünde araştırmacı görüştüğü ya da gözlemiş olduğu bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtabilmek amacıyla doğrudan alıntılara yer vermektedir (Özdemir, 2010). Araştırmada öncelikle amacı doğrultusunda kategoriler oluşturularak, altında temalar belirlenmiştir.



Temalar altında görüşülen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir şekilde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Her bir katılımcıya bir kod verilmiştir. Katılımcıların görüşlerini daha iyi yansıtabilmek için sık sık doğrudan alıntılar yapılmıştır.

Bulgular

Okul yöneticilerinin Covid-19 salgınında karşılaştığı sorunları ve bu sorunlara ilişkin yaptığı çalışmalarını saptamak amaçlayan bu çalışmada okul yöneticilerinin görüşleri öğrenci, öğretmen ve veli kaynaklı sorunlar ve yapılan çalışmalar kategorileri altında incelenmiştir.

Okul Yöneticilerinin Covid-19 Salgınında Karşılaştığı Öğrenci Kaynaklı Sorunlar

Araştırmada ilk olarak okul yöneticilerinin öğrenci kaynaklı karşılaştığı sorunlar doğrultusundaki görüşleri incelenmiştir. Okul yöneticilerinin Covid-19 salgını sürecinde yaşadıkları öğrenci kaynaklı sorunlar; evde dikkat dağıtıcı unsurların çok olması (14), maddi imkânların yetersizliği (12), internet erişimi sorunu (12), öğrenciye ulaşamaması (11), öğrencinin motivasyon kaybı ve sınıfı geçeceği algısının olması (8), yabancı uyruklu öğrencilerle iletişim kuramama (3) şeklinde sıralanabilir.

Okul yöneticilerinin tamamı, evde dikkat dağıtıcı unsurların çok olmasının çocuğun evde verimli çalışmasına engel olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar (n=12) aynı saatte canlı derse katılan birden fazla çocuğun bulunduğu ailelerde çocukların kendine ait odasının olmamasının ve aile bireylerinin bulunduğu odada canlı derse katılmasının çocuğun dikkatini dağıttığını belirtmişlerdir. Konuyu bir okul müdürü şu şekilde ifade etmiştir:

“Çocuğun evde çalışma odasına ve masaya sahip olmaması, kendine ait odasının bulunmaması, canlı derse katıldığı esnada sessiz ve verimli olarak dersi dinleyebileceği bir ortamın bulunmaması da dikkatini dağıtmaktadır.” (K 8)

Katılımcılar (n=12) öğrencilerin maddi imkânların yetersizliği nedeniyle sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin (n=13) öğrencinin bir teknolojik cihaza sahip olmamasının ve ailesinin telefonu aracılığıyla derse katılmasının sorun oluşturduğunu belirtmişlerdir. Birçok hanede anne veya babaya ait akıllı telefonların kardeşler tarafından paylaşılması gerektiği için çocukların dönüşümlü olarak derslere katıldıkları ya da hiç katılmadıkları vurgulanmıştır. Bu konu hakkında katılımcı bir müdür yardımcısı şunları belirtmiştir:

“Öğrencinin teknolojik cihazının (telefon, tablet, bilgisayar) olmaması, maddi imkânların kısıtlılığı ve velinin bunları alacak güce sahip olmaması yaşadığımız sorunlardandır.” (K 2)

Araştırmaya katılan okul yöneticileri (n=12) öğrencinin internet erişiminin olmaması ya da kısıtlı olması ile ilgili problem yaşadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar (n=8) ise öğrencilerinin ikamet ettikleri yerde internet erişiminin olmadığı ve bu nedenle öğrencilerin bir bölümünün canlı derslere erişemediğini vurgulamıştır. Bir okul müdürü şunları paylaşmıştır:

“Gerek kırsal kesim oluşu ve gerekse internetin kısıtlı olması ya da internet erişiminin olmayışı nedeniyle öğrencilerin yarısından fazlasına ancak aktif ulaşım sağlanıyor.” (K 8)

Pek çok öğrencinin internet erişimlerinin olmamasının, iletişim kurmaya engel olan önemli faktörlerden biri olduğunu katılımcılardan bir okul müdürü şu şekilde ifade etmiştir:

“Öğrencilerin internet erişiminin olmaması, velinin telefonu aracılığı ile iletişim kurulması, internet paketinin bitmesi yaşadığımız sorunlardan. Ayrıca bazı velilerin interneti ve akıllı telefonu yok.” (K 7)

Katılımcılar (n=11) öğrencilerin telefon, tablet ya da bilgisayarının olmadığını ve bunu nedenle anne babaya ait cihazları kullandığını, anne baba gündüz çalıştığı için çoğunlukla öğrencilere



geç ulaşılabildiğini ve pek çok öğrencinin bu nedenle dersleri takip edemediklerini belirtmiştir. Özellikle anne babanın ikisinin de çalıştığı ailelerde çocukların kendine ait telefonu yoksa canlı derslere katılımının mümkün olmadığı ifade edilmiştir. Bu konu hakkında katılımcı bir okul müdürü şunları belirtmiştir:

“Öğrencilerin pek çoğunun kendine ait telefonu yok. Anne-babanın ya da diğer aile bireylerinin telefonuyla iletişim kuruluyor. Sadece akşam mesajların öğrenciye iletebiliyor olması süreçte aksaklığa neden olmuştur. Telefonla arayarak iletişim kurmaya çalıştığımız çocukların da telefonu çekmediği zaman iletişim kuramıyoruz.” (K 7)

Araştırmaya katılan okul yöneticileri (n=8) öğrencilerin motivasyon kaybı ve sınıfı geçeceği algısına sahip olması nedeniyle problem yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Dönemin performans notları ile tamamlanacağı ve okulların açılmayacağını açıklamasından sonra öğrencilerin özellikle üst sınıflara doğru motivasyonlarının ve derslere katılımlarının azaldığı belirtilmiştir. Bir müdür yardımcısı bu konuda şunları belirtmiştir:

“Öğrencilerden pek çoğu da bulunulan süreç dolayısıyla derslerden uzaklaşmakta motivasyon kaybı yaşamakta, zaten sınıfı geçeceği algısının oluşması nedeniyle de pek çok öğrenci çevrimiçi derslere düzenli katılım sağlamamaktadır.” (K 10)

Araştırmaya katılan okul yöneticileri (n=3) yabancı uyruklu öğrencilerle iletişim kuramama ile ilgili sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bir müdür yardımcısı şunları paylaşmıştır:

“Fazla yabancı uyruklu öğrencimiz var ve Türkçe bilmiyorlar. Bu nedenle anlama ve dönüt almada sorunlar yaşadık. Bilgilendirme mesajlarına dönüş olmadı.” (K 10)

Okul Yöneticilerinin Covid-19 Salgınında Öğrenci Kaynaklı Sorunlara İlişkin Yaptıkları Çalışmalar

Görüşme yapılan okul yöneticilerinin bu süreç içerisinde öğrenci kaynaklı karşılaştıkları sorunlara ilişkin yaptığı çalışmalar; WhatsApp grupları aracılığıyla iletişim kurma (14), bireysel telefon aramaları (14), EBA destek noktalarının oluşturulması (12), çevrimiçi toplantı (7), öğrencilere fotokopi, kitap götürme ve yüz yüze görüşme (5), tablet, bilgisayar temin etmeye çalışma (5), öğrencilere internet erişimi sağlama (4), TRT EBA kurma desteği (2), el broşürü hazırlama (1) olarak sıralanabilir.

Araştırmada katılımcıların tümü (n=14) WhatsApp grupları aracılığıyla öğrencilerle iletişimin sağlanmaya çalışıldığını ifade etmişlerdir. Bütün sınıf seviyelerinde şube rehber öğretmenleri aracılığıyla WhatsApp grupları oluşturularak iletişim kurulmaya çalışıldığını, bu gruplar aracılığıyla öğrencilere bilgi ve belge gönderildiğini, kısa ders videoları, ünite testleri paylaşıldığını belirtmişlerdir. Konuyu katılımcı bir müdür şu şekilde ifade etmiştir:

“WhatsApp grupları aracılığıyla bilgi ve belge aktarımında bulunduk, öğrencilerin TRT EBA izleme durumlarını takip etmeye çalıştık, online dersler için ders katılım bilgilerini bu gruplar aracılığıyla paylaştık.” (K 5)

Araştırmada katılımcıların tümü (n=14) WhatsApp grupları aracılığıyla iletişim kurulamayan öğrencilerin ulaşılamadığı durumlarda telefonlarının aranarak iletişim kurulduğunu ifade etmişlerdir. Ancak bulunduğu köyde telefonu çekmeyen ya da kapalı olan öğrencilere erişmenin zor olduğu vurgulanmıştır.

Katılımcılardan okul yöneticileri (n=12) okulun bünyesinde EBA destek noktası oluşturulduğunu ve çocukların okula gelerek canlı derslere katılabildiğini ifade etmişlerdir. Teknolojik cihazı ve internet erişimi olmayan öğrenciler için oluşturulan EBA destek noktalarından okula ulaşabilen bir kısım öğrencinin faydalandığı belirlenmiştir. Bir müdür yardımcısı bu konuda şunları belirtmiştir:



“Evinde internet erişimi olmayan öğrencilerin faydalanabilmesi için okulumuz bünyesinde akıllı tahta ve bilgisayarlar aracılığıyla EBA destek noktası oluşturduk. EBA destek odaları birkaç öğrenci tarafından aktif kullanıldı. Okul wifi şifreleri paylaşıldı. Ulaşılmayan öğrencilere onları tanıyan diğer kişiler aracılığıyla ulaştık.” (K 12)

Araştırmaya katılan okul yöneticileri (n=7) çevrimiçi toplantılar yapılarak da öğrencilerin bilgilendirilmeye çalışıldığını ifade etmişlerdir. Öğrencilerin moral ve motivasyonunu yükseltmek için çevrimiçi toplantıların yapıldığı ve eğitimlerin verildiği belirlenmiştir. Bir müdür yardımcısı bu konuda şunları belirtmiştir:

“Okul rehber öğretmenleri ve sınıf rehber öğretmenleri aracılığıyla rehberlik ve motive edici eğitimler düzenlendi. Haftalık rehberlik canlı dersi atandı ve okul rehber öğretmenimiz öğrencilere eğitimler verdi.” (K 9)

Araştırmaya katılan okul yöneticileri (n=5) öğrencilere fotokopi çekerek gerek okul yöneticileri gerekse ders öğretmenleri tarafından ulaştırılmaya çalışıldığını belirtmişlerdir. Katılımcılardan bir okul müdürü bu konuda şunları belirtmiştir:

“Bazı öğretmenlerimiz çektiği fotokopileri öğrencilerin evlerine giderek teslim etti. Okul idaresi olarak bizler de taşınabilir sistemle 7 farklı köyden gelen öğrencilerimize bakanlık tarafından gönderilen kitapları ve hayırseverler aracılığıyla temin ettiğimiz kitapları teslim etmeye çalıştık. Ev ev gezerek öğrencilerimizi kitaplarıyla buluşturduk.” (K 1)

Araştırmaya katılan okul yöneticileri (n=5) maddi durumu iyi olmayan öğrencilere tablet, bilgisayar temin etmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bakanlık tarafından okullara gönderilen tabletlerin okul yöneticileri ve Bilişim Teknolojileri öğretmenleri aracılığıyla gerekli kurulum işlemleri yapılarak öğrencilere ulaştırıldığı belirlenmiştir. Konuyu katılımcı bir müdür yardımcısı şu şekilde ifade etmiştir:

“Öğretmenlerimizin tanıdıkları aracılığıyla maddi durumu iyi olmayan ve canlı derslere katılma sorunu yaşayan öğrencilerimize tablet temin etmeye çalıştık.” (K 2)

Araştırmaya katılan okul yöneticileri (n=4) internet erişimi olmayan öğrenciler için okul öğretmenleri ve hayırsever kişiler yardımıyla internet erişimi sağlamaya ve öğrencilerin canlı derslere katıldığı telefonlara internet paketi yüklemeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Yapılan çalışmalarla ilgili olarak bir müdür yardımcısı şunları paylaşmıştır:

“İnternet erişimi olmayan öğrencilerin telefonlarına okulumuz öğretmenleri ve tanıdıkları yardımıyla internet paketi yüklemeye çalıştık.” (K 13)

Araştırmaya katılan okul yöneticileri (n=2) TRT EBA kuramayan öğrenci ve velilere EBA kanallarının kurulumu noktasında yardım ettiklerini belirtmişlerdir. Bir müdür yardımcısı bu konuda şunları belirtmiştir:

“Öğrencilerin evlerindeki televizyonlarda TRT EBA kanallarını kuramadıkları yönünde bilgiler aldık. Kendi imkânlarımız ölçüsünde TRT EBA kanallarını kuramayan öğrenciler için teknik desteğimiz oldu.” (K 14)

Araştırmaya katılan 1 okul yöneticisi el broşürü hazırlayarak öğrenci ve velilere ulaştırdıklarını belirtmiştir. Yapılan çalışmalarını şu sözlerle ifade etmiştir:

“El broşürü hazırladık. Salgın kuralları çerçevesinde öğrenci ve velilerimize ulaştırmaya çalıştık. Bu vesileyle öğrenci ve velilerimizle yüz yüze görüşme fırsatımız oldu.” (K 5)

Katılımcıların tümü (n=14) bu süreçte öğrencilere destek olarak problemlerin azaltılması ve öğrenci motivasyonunu arttırmak için de pek çok faaliyetlerin düzenlendiğini ifade etmişlerdir. Yaşanılan salgın süreci ile alakalı motive edici konuşmalar yapıldığı, milli bayramlarda ve özel günlerde öğrencilerin evlerinde etkinlikler yapması sağlandığı belirtilmiştir. Bir okul müdürü bu konuda şunları belirtmiştir:



“Online olarak öğrencilere satranç turnuvaları yapıldı. Öğrenciler aranarak, pandemi süreciyle ilgili olarak motive edici konuşmalar yapıldı. Rehber öğretmenimiz aracılığıyla süreç hakkında bilgilendirme etkinlikleri yapıldı. Rehber öğretmenimiz koordinesinde sınıf rehber öğretmenleri aracılığıyla çocuklara yönelik psikososyal destek eğitimleri verildi. Milli bayramlarımızda ve özel günlerde öğrencilere yönelik etkinlikler düzenlenerek öğrencilerin bugünleri ruhuna uygun ve coşkulu bir şekilde yaşamaları için gayret edildi. Resim, şiir, kompozisyon yarışmaları hakkında bilgilendirme yapıldı ve katılmaları sağlandı.” (K 1)

Bu süreçte öğrencileri aktif hale getirebilmek ve okuldan uzaklaşmamasını sağlamak için yapılan etkinliklere ilişkin başka bir okul müdürü ise şunları paylaşmıştır:

“Özellikle 8. Sınıf öğrencilerimizi evlerinde ziyaret ederek gereken rehberliği yaptık. İhtiyaç duydukları kaynaklara ulaşmaları konusunda yardımcı olduk. Tüm öğrencilerimize gerek WhatsApp gruplarından gerekse okulumuz sosyal medya hesaplarından sürecin geçeceği, sabırlı olmamız gerektiği vb. bildirimler yaptık.” (K 3)

Okul Yöneticilerinin Covid-19 Salgınında Karşılaştığı Öğretmen Kaynaklı Sorunlar

Okul yöneticilerinin Covid-19 salgını sürecinde karşılaştıkları öğretmen kaynaklı sorunlara ilişkin görüşleri incelendiğinde bu sorunların; iletişim sorunu (10), yanlış anlamalar ve duygu aktarımı (8), istenilen bilgilere dönüt vermeme (5), çevrimiçi toplantılara katılmama (4), teknolojik cihazları kullanma sorunu (2) şeklinde sıralandığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan okul yöneticileri (n=10) aradıklarında ulaşamama, telefonun kapalı olması nedeniyle öğretmenlerle iletişim sorunu yaşadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılardan bir müdür yardımcısı sürecin getirdiği iletişim aksaklıklarını şu şekilde belirtmiştir:

“Aradığımız zaman ulaşamadığımız arkadaşlarla iletişim kurmak oldukça yorucu. İlişkilerin yüz yüze olamayışı nedeniyle iletişim sorunları yaşanıyor. Atılan mesajların iletilmemesi ve geri dönüt alınmaması da yaşadığımız sorunlardan.” (K 11)

Araştırmaya katılan okul yöneticileri (n=8) iletişim yüz yüze gerçekleşmediği için yanlış anlamaların oluşabildiğini ve duygu aktarımının istenilen düzeyde sağlanamadığını ifade etmişlerdir. Sürecin başından itibaren zaman zaman paylaşılan bilgilerin doğru anlaşılmadığı ve kendini ifade etme konusunda da sorunların yaşandığı belirlenmiştir. Bu konu hakkında katılımcı bir müdür yardımcısı şunları belirtmiştir:

“Yanlış anlamalar ve bilgi eksiklikleri nedeniyle sorunlar yaşadık. Uzaktan eğitimde duygu ve düşünceler yüz yüze eğitimde olduğu gibi doğru ifade edilemiyor.” (K 12)

Araştırmaya katılan okul yöneticileri (n=5) istenilen bilgilere dönüt verilmemesi hususunda sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir. WhatsApp mesajlarının görüldüğü halde dönüş yapılmasının ve epostalara yanıt verilmemesinin yaşanan sorunlardan olduğu belirlenmiştir. Bir müdür yardımcısı bu konuda şunları belirtmiştir:

“Öğretmenlerimiz ile yüz yüze iletişim kuramadığımız için karar alma ve uygulama süreci sıkıntılı ve uzun oluyor. Bu süreçte telefonuna iletilen mesajlara zamanında dönüş yapmayan arkadaşlarla iletişim kurmak ve dönüş yapmalarını sağlamak karşılaştığımız sorunlardan.” (K 11)

Katılımcı okul yöneticileri (n=4) öğretmenlerin çevrimiçi toplantılara katılmaması ile ilgili sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Yapılan çevrimiçi toplantılara katılmayan öğretmenlerle iletişim kurmakta ve toplantıda alınan kararların uygulanmasında sorunların yaşandığı belirlenmiştir. Bu konu hakkında katılımcı bir müdür şunları belirtmiştir:

“Öğretmen arkadaşların zoom ile yapılan toplantılara katılımında sorunlar yaşandı. Katılmayan ve katılmayanlar vardı. WhatsApp’dan bilgilendirildiği halde dönüş yapmayan ve gerekli



hassasiyeti göstermeyen arkadaşlar vardı. Tek tek aramak ve iletişim kurmak oldukça yorucu oluyor.” (K 1)

Araştırmaya katılan okul yöneticileri (n=2) öğretmenlerin teknolojik cihazları kullanma hususundaki eksiklikleri ve uzaktan eğitime alışma, online dersleri oluşturma ile ilgili sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bir okul müdürü bu konuda şunları belirtmiştir:

“Teknolojik cihazları kullanma, teknolojik cihazların yetersizliği ve canlı derslere katılımın öğrenilmesi noktasında sorun yaşandı.”(K 5)

Okul Yöneticilerinin Covid-19 Salgınında Öğretmen Kaynaklı Sorunlara İlişkin Yaptıkları Çalışmalar

Okul yöneticilerinin bu süreç içerisinde öğretmen kaynaklı yaşadığı sorunlara ilişkin yaptığı çalışmalar; WhatsApp üzerinden bilgi ve belgenin aktarılması (14), bireysel telefon aramaları (14) ve çevrimiçi toplantılar yapma (7), e-posta ağı ile iletişim kurma (5) şeklinde sıralanabilir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin tümü (n=14) öğretmenlerle iletişim kurulabilmesi için WhatsApp üzerinden bilgi ve belgenin aktarıldığını ifade etmişlerdir. Süreç boyunca duyuru ve bilgilendirmelerin, yapılacak iş ve işlemler hakkında açıklamaların WhatsApp grupları aracılığıyla yapıldığı belirlenmiştir. Bir okul müdürü bu konuda şunları belirtmiştir:

“Daha önceden var olan WhatsApp grubumuzu daha etkin kullandık. Bilgi ve belgenin aktarılmasında da WhatsApp gruplarını kullandık.” (K 3)

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin tümü (n=14) bireysel telefon aramaları yapılarak iletişim kurulmaya çalışıldığını ifade etmişlerdir. WhatsApp grupları aracılığıyla yapılan duyuru ve bilgilendirmelere, mesaj ve maillere dönüş yapılmadığı zaman bireysel olarak arama gerçekleştirilerek öğretmenlerle iletişim kurulmaya çalışıldığı belirlenmiştir. Katılımcı bir okul müdürü bu konu hakkında şunları paylaşmıştır:

“Öğretmenlerimizden iletişim araçlarını sürekli ulaşılabilir tutmalarını istedik. Mesajlara ve maillere dönüş alamadığımız zaman öğretmen arkadaşlarla bireysel olarak aramalar yaparak iletişim kurmaya çalıştık.” (K 4)

Katılımcılardan 7 okul yöneticisi çevrimiçi toplantılar aracılığıyla iletişim kurulmaya, süreç, iş ve işlemler hakkında bilgi edinilmeye çalışıldığını ifade etmişlerdir. Çevrimiçi toplantıların sıklıkla Google Meet ve Zoom aracılığıyla yapıldığı belirlenmiştir. Okul yöneticileri (n=5) çevrimiçi toplantılarda okul yöneticisi süreçle alakalı değerlendirmelerin yapıldığını, yapılacak iş ve işlemler hakkında fikir alışverişinde bulunduğu belirtmişlerdir. Katılımcı bir okul müdürü şunları paylaşmıştır:

“Süreçle alakalı yapılan değerlendirme toplantılarımızı Zoom aracılığıyla çevrimiçi toplantı olarak yaptık. Bu toplantılarda değerlendirmeler yaptık, kararlar aldık.” (K 5)

Araştırmaya katılan okul yöneticileri (n=5) e-posta aracılığıyla da iletişim kurulduğunu ifade etmişlerdir. Yapılacak çalışmalar için e-postanın kullanıldığı, hazırlanan evrak ve raporların okulun mail adresine gönderilerek toplandığı belirlenmiştir.

Okul Yöneticilerinin Covid-19 Salgınında Karşılaştığı Veli Kaynaklı Sorunlar

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin Covid-19 salgını sürecinde karşılaştıkları veli kaynaklı sorunlara ilişkin görüşleri incelendiğinde bu sorunların; velinin telefonunun ulaşılabilmesi (12), internet erişimi olmaması (12), geri dönüt vermeme (7), velilerin sınıf WhatsApp gruplarından çıkması (4), yabancı uyruklu velilerle iletişim kuramama (3) şeklinde sıralandığı saptanmıştır.



Katılımcılardan 12 okul yöneticisi velinin telefonunun ulaşılamaması kaynaklı sorunlar yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Velini ikamet ettiği yerde telefonun çekmemesi, gündüz velilerin çalışması, telefonunun kapalı olması, mesaj ve iletilerin çok geç görülmesi ya da görmesine rağmen dönüt vermemesi nedeniyle iletişimde sorun yaşandığı belirlenmiştir.

Velilere ulaşamamak demenin çocuklardan haber alamamak ve onlarla irtibat kuramamak demek olduğu ifade edilebilir. Bir müdür yardımcısı bu konuda şunları belirtmiştir:

“İletileri dikkatli okumama veya hiç okumama durumları, internet bağlantı sorunları nedeniyle veli telefonlarına gönderilen mesajların hiç ulaşmaması veya çok geç ulaşması yaşadığımız sorunlardan.”(K 6)

Araştırmada 12 okul yöneticisi velilerin internet erişiminin olmaması nedeniyle sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Velilerin ikamet ettiği yerde internete erişememesi ya da maddi durumların kısıtlılık kaynaklı olarak internet erişimi sorunu yaşandığı belirlenmiştir. Katılımcı bir müdür yardımcısı konu hakkında şunları paylaşmıştır:

“Coğrafi koşullar ve maddi imkânsızlıklar nedeniyle ulaşamayan velilerimiz var. İnternet erişiminin olmayışı mesajların ulaşmasını engelliyor.” (K 9)

Katılımcılardan 7 okul yöneticisi velilerin geri dönüt vermemesi nedeniyle sorun yaşandığını belirtmişlerdir. Velilerin WhatsApp grupları aracılığıyla iletilen mesajlara, toplu okul mesajlarına ve bireysel olarak gerçekleştirilen aramalara dönüş yapmadıkları ya da unuttukları belirlenmiştir. İmkânı olan velilerin ise yeterince destek olmaması süreçte yeterli veli desteğinin sağlanamadığının bir göstergesi olarak ifade edilebilir.

Araştırmada 4 okul yöneticisi velilerin sınıf WhatsApp gruplarından çıkması nedeniyle sorun yaşandığını ifade etmişlerdir. Velilerin sınıf WhatsApp gruplarından çıkarak iletişimi kopardıklarını ve öğrencilerin takibinin zorlaştığını belirtmişlerdir. Katılımcı bir okul müdürü konu hakkında şunları paylaşmıştır:

“En çok karşılaştığımız problemlerden birisi de bazı velilerin sınıf WhatsApp grubundan çıkarak iletişimimizi koparmasıdır. Bu gibi durumlarda velilere ulaşamayarak gerekli bilgileri alamadık veya öğrenci için gerekli bilgileri ilelemedik. Ayrıca bazı veliler mesajları görmelerine rağmen dönüt vermeyerek iletişimi koparmışlardır.” (K 4)

Araştırmada 3 okul yöneticisi yabancı uyruklu velilerle iletişim kuramama nedeniyle sorun yaşandığını ifade etmişlerdir. Yabancı uyruklu velilerin Türkçe bilmemesinin iletişim kurulmasına engel olduğu belirlenmiştir. Katılımcılardan bir müdür yardımcısı şunları belirtmiştir:

“Yabancı uyruklu velilerimizle iletişim kurulamıyor. Türkçe bilmiyorlar ve bilgilendirme mesajları ve aramalara dönüt alamıyoruz.” (K 10)

Okul Yöneticilerinin Covid-19 Salgınında Veli Kaynaklı Sorunlara İlişkin Yaptıkları Çalışmalar

Okul yöneticilerinin veli kaynaklı sorunlara ilişkin yaptıkları çalışmalar; WhatsApp grupları aracılığıyla iletişim kurma (14), bireysel telefon aramaları (14), okul web sitesi duyuruları (8), toplu okul mesajı (7), çevrimiçi veli toplantısı (7), okul sosyal medya hesaplarından bilgilendirme (6), veli ziyaretleri (5) şeklinde sıralanabilir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin tümü (n=14) WhatsApp grupları aracılığıyla iletişim kurmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Şube rehber öğretmenleri aracılığıyla oluşturulan WhatsApp gruplarından bilgi ve belgelerin paylaşıldığını, süreçte yaşanan gelişmelerden velilerin haberdar edildiğini, iletişimin bu gruplar aracılığıyla sağlandığını ifade etmişlerdir. Salgın sürecinde velilerle iletişimin çoğunlukla WhatsApp grupları aracılığıyla sağlandığı belirlenmiştir.



Araştırmaya katılanların tümü (n=14) bireysel telefon aramaları aracılığıyla da iletişim kurmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Mesaj ve iletilere dönüş yapmayan, ulaşım sağlanamayan velilerin bireysel olarak telefonla arandığını ve iletişim kurmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılardan 12'si telefonu çekmeyen ve kapalı olan velilere yine de ulaşım sağlanmadığını paylaşmışlardır.

Araştırmaya katılan okul yöneticileri (n=8) okul web sitesi üzerinden duyurular yaparak da bilgilendirme yapıldığını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan 7 okul yöneticisi okulun toplu okul mesajı aracılığıyla da bilgilendirme yapıldığını belirtmişlerdir. Bir müdür yardımcısı şunları paylaşmıştır:

“Okul web sitesi üzerinden de velilerimizi bilgilendirmeye çalıştık. Yaşanan gelişmeler ve okulumuzda bu süreçte yaptığımız çalışmalar ile ilgili paylaşımlar yaptık.” (K 13)

Katılımcılardan 7 okul yöneticisi çevrimiçi veli toplantısı ile de bilgilendirme yapıldığını ifade etmişlerdir. Çevrimiçi toplantılara ilişkin 3 okul yöneticisi yüz yüze yapılan toplantılardan daha kalabalık katılım sağlandığını belirtmişlerdir. Akşam saatlerinde toplantı yaptıklarını ve gündüz çalıştığı için yüz yüze eğitim zamanında toplantılara katılmayan pek çok velinin de toplantılara katılım sağladığını vurgulamışlardır. Okul yöneticileri (n=7) çevrimiçi toplantıların Zoom ve Google Meet aracılığıyla yapıldığı belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan 6 okul yöneticisi okulun sosyal medya hesaplarının bu süreçte aktif olarak kullanıldığını; okulun Facebook ve Instagram hesapları üzerinden yapılan etkinlik ve çalışmaların paylaşıldığını, bilgilendirmelerin yapıldığını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan bir müdür yardımcısı şunları belirtmiştir:

“Okulun sosyal medya hesapları bu süreçte aktif olarak kullanıldı. Yapılan çalışmalar ve duyurular hakkında paylaşımlar yapıldı.” (K 2)

Katılımcılardan 5 okul yöneticisi veli ziyaretleri aracılığıyla da iletişim kurulduğunu belirtmişlerdir. Salgın kurallarına uyularak veli ziyaretlerinin de gerçekleştirildiği bu ziyaretlerde bakanlık tarafından öğrenciler için gönderilen kitapların öğrencilere ulaştırıldığı ifade edilmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Covid-19 salgını sürecinde Alanya ilçesinde okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunlar ve bu sorunlar üzerine yaptığı çalışmaları saptamayı amaçlayan bu çalışmada araştırmaya katılan okul yöneticilerinin tümü öğrenci kaynaklı sorunların başında evde dikkat dağıtıcı unsurların çok olmasını görmüşlerdir. Katılımcılardan büyük çoğunluğu bu durumu aynı saatte canlı derse katılan birden fazla çocuğun bulunduğu ailelerde çocukların kendine ait odasının olmamasının ve aile bireylerinin bulunduğu odada canlı derse katılmasının çocuğun dikkatini dağıttığını belirtmişlerdir. Dolayısıyla çocuğun canlı derse katıldığında dersi verimli bir biçimde takip edebileceği çalışma ortamı bulması derse odaklanmasını engellemektedir. Gören ve arkadaşlarının (2020) araştırmalarında araştırmaya katılan öğrencilerin %16,3'ü evde verimli çalışma ortamı olmadığını, % 9,2'si aile bireyleriyle eğitim saatlerimin aynı zamana denk gelmesinin derse katılımını engellediğini bildirmiştir. Aynı araştırmada öğretmenlerin %44,5'i dezavantajlı durumda olan öğrencileri sürece dâhil etmekte güçlük çektiklerini belirtmişlerdir. Turan'ın (2020) araştırmasında okul yöneticileri belirledikleri amaçlara ulaşmalarını engelleyen unsurların başında öğrencilerin sosyo-ekonomik durumlarının geldiğini belirtmişlerdir. Gouedard, Pont ve Viennet de (2020) OECD verilerine göre bu ülkelerde sosyo-ekonomik ölçüde avantajlı öğrencilerin% 90'ından fazlası, dezavantajlı öğrencilerin yalnızca% 69'unun evde çalışmak için sessiz bir yere ve okul ödevlerinde kullanabilecekleri bir bilgisayara sahip olduklarını gösterdiğini belirtmiştir. Covid-19 salgını sürecinin eğitim üzerine en önemli etkilerinden biri sosyo-ekonomik olarak



dezavantajlı öğrencilerin bu süreçten daha yoğun bir biçimde etkilenmesi olmuştur. Ailenin çocuğun eğitimi için sağlayabileceği olanakların çok sınırlı olduğu durumlarda okullar sağladığı olanaklarla bu dezavantajları en aza indirmek için çaba harcarken, çocuğun evinde ve ailesinin sağlayabileceği olanaklara daha bağımlı olduğu bu süreçte sosyo-ekonomik düzeyin yol açtığı dezavantajlar daha da derinleşmiştir. Bu araştırmanın diğer bulguları olan okul yöneticilerinin Covid-19 salgını sürecinde yaşanan öğrenci kaynaklı sorunların başında özellikle ailenin öğrenciye teknolojik olanakları sağlamada maddi imkânların yetersizliği ve internet erişimi sorunları bu bulguyu desteklemektedir. Öğrencilerin ders videolarını izlemek ve canlı derslere katılımları için gereksinim duydukları telefon, tablet veya bilgisayara sahip olmadıkları, ebeveynlerinin çalıştığı durumlarda bu amaçla en azından akıllı telefonları kullanmalarının mümkün olmadığı, bunun sadece derslere katılımları değil okul ve öğretmenleri ile iletişim kurabilmeleri için bir engel oluşturduğu görülmüştür.

İlgili alanyazın incelendiğinde öğrencinin teknolojik olanaklara ulaşmasındaki sınırlılıkların salgın sürecinde eğitimi erişmeleri önünde önemli bir engel haline geldiği gözlenmektedir. Gören ve arkadaşları'nın (2020) araştırma sonuçları incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin %70.9'u, okul yöneticilerinin %65.ü öğrencilerin teknolojiye erişimini salgın sürecinde yaşanan en önemli güçlükler arasında olduğunu belirttikleri görülmektedir. Ünal ve Bulunuz'un (2020) da araştırmasında öğretmenlerin COVID-19 Salgını sürecinde yaşadıkları sorunlarının başında internet, bilgisayar, akıllı telefonu olmayan öğrencilerin uzaktan eğitim sürecinden faydalanamaması olduğunu saptamışlardır. Özdoğan ve Berkant'ın (2020) çalışmasında okul yöneticileri salgın sürecinde verilen uzaktan eğitimin başlıca dezavantajını bilgisayar ve internetleri olmayan öğrenciler olarak ifade etmişlerdir. Bunun için eğitimde bu anlamda bir fırsat eşitliğinin sağlanmasını çözüm olarak belirtmişlerdir.

Uluslararası alanyazın incelendiğinde Covid-19 salgını sürecinde öğrencilerin teknolojik olanaklara ulaşımının küresel bir sorun olduğu görülmektedir. Varolan durumu saptamak için sıklıkla üzerinde durulan verilerden biri de salgının başlangıcına oldukça yakın bir zamanda yapılmış kapsamlı bir çalışma olan PISA verileridir. PISA 2018 yılı verileri incelendiğinde eğitimde teknolojiye ulaşım ve kullanımda sosyo-ekonomik gruplar arasında çok büyük farklılıklar göstermektedir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki sosyo-ekonomik açıdan avantajlı okullarda neredeyse her 15 yaşındaki her çocuğun evinde çalışacak bir bilgisayarı varken, dezavantajlı okullardaki dört öğrenciden sadece üçünde bir bilgisayar bulunmaktadır. Peru'da ise, avantajlı okullardaki öğrencilerin % 88'inin bilgisayarı varken, dezavantajlı okullarda öğrencilerin sadece % 17'si bir bilgisayar sahibidir. Danimarka, Slovenya, Norveç, Polonya, Litvanya, İzlanda, Avusturya, İsviçre ve Hollanda'da öğrencilerin% 95'inden fazlası evde çalışmalarını için kullanabilecekleri bir bilgisayara sahip olduklarını bildirirken, Endonezya'da bu oran sadece % 34'tür. Veriler çevrimiçi öğrenme için gerekli olan internet için incelendiğinde örneğin Meksika'da, sosyoekonomik açıdan avantajlı ailelerden gelen 15 yaşındaki çocukların % 94'ünün evlerinde internet bağlantısı varken, dezavantajlı ailelerin çocuklarının yalnızca% 29'unun internet olanağı bulunduğu görülmektedir (Reimers ve Schleicher, 2020). Dempsey ve Burke'in (2020) İrlanda'da yürüttükleri araştırmalarında okul yöneticileri dijital bölünmenin sorunlarının okullarda halen devam ettiğini saptamışlardır. Özellikle bu araştırmanın bulgusunun da gösterdiği gibi evde eğitime devam eden kardeş sayısı arttıkça bu sorunlar daha da derinleşmektedir.

Araştırmaya katılan okul yöneticileri ayrıca yabancı uyruklu öğrencilerle iletişim kuramama ile ilgili sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bu öğrencilerin yeterince Türkçe bilmemeleri iletişim eksikliği yaşanmasına yol açmış, bu öğrencilerin eğitimden yararlanma konusundaki dezavantajlı durumlarının derinleşmesine yol açmıştır.



Covid-19 salgını sürecinde Alanya ilçesinde okul yöneticilerinin öğrenciler ile ilgili karşılaştığı sorunlar üzerine yaptıkları çalışmalar incelendiğinde çalışmaların önemli kısmının bu süreçte derinleşen başta teknolojiden kaynaklananlar olmak üzere eğitim eşitsizliklerini ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar gelmekte olduğu görülmüştür. Bunların başında EBA destek noktalarının oluşturulması gelmektedir. Bu destek noktalarında bilgisayarları veya internet erişimi olmayan çocuklara bu olanaklar sağlanmaya çalışılmıştır. Destek noktalarının yanı sıra öğrencilerin evlerine fotokopi, kitap götürme gibi eğitim materyalleri götürme ve onlarla yüz yüze görüşme, tablet, bilgisayar temin etme, okulun bağlantısını paylaşarak veya yardımlar aracılığıyla internet erişimi sağlama, öğrencilerin evlerindeki televizyonda EBA kanallarının kurulumunu sağlama gibi çalışmalar yapmışlardır.

Keleş, Atay ve Karanfil'in (2020) araştırmasında da okul yöneticileri arasından EBATV kanallarını ayarlanması ve televizyon sağladıklarını ve öğrencilere dersler ile ilgili kitap sağladıklarını belirtmişlerdir. Turan'ın (2020) araştırmasında da okul yöneticileri okullarında EBA destek noktaları oluşturduklarını ve ihtiyaç duyan öğrencilere teknolojik araçlar sağladıklarını dile getirmişlerdir. Paul, VanGronigen, ve Simon'ın (2020) araştırması sonucunda da Amerika Birleşik Devletleri'nde okul yöneticileri bu süreçte öğrencilerinin ve personelinin internet ve teknolojiye temel erişime sahip olmasını sağlama zorluklarıyla uğraştıkları görülmüştür. Çok sayıda okul yöneticisi, bilgisayarın öğrencilere dağıtımını koordine etmek için planlar geliştirmiş, ücretsiz internet erişim noktaları talep etmek veya muhtaç aileler için indirimli faturalandırmayı savunmak için internet servis sağlayıcılarına ulaşmak üzere girişimlerde bulunmuştur.

Dempsey ve Burke'in (2020) İrlanda'da yürüttükleri araştırmalarında okul liderleri ve topluluklar, COVID-19 salgınının zorladığı değişikliklere uyum sağlayabildiklerini, çoğu okul, esas olarak e-posta ile desteklenen iyi bir iletişim yapısı geliştirdiklerini belirtmişlerdir. Okul yöneticileri bu süreçte öğrencilerin eğitim hizmetlerinden faydalanması ve motivasyonlarını yüksek tutmak için öğrenciler ile iletişimi sürdürmek için çaba harcamışlardır. Bu araştırmaya katılan okul yöneticilerinin tümü öğrenciler ile WhatsApp grupları aracılığıyla iletişim kurmaktadır. Okul yöneticileri bu yolla öğrencilere bilgiler vermekte ve onlara gerekli dokümanları ulaştırmaktadırlar. WhatsApp aracılığıyla iletişim kuramadıkları öğrencilere de telefonlar aracılığıyla veya evlerinde ziyaret ederek ulaşıldığını belirtmişlerdir. Bazı okul yöneticileri Zoom ve Google Meet aracılığıyla çevrim içi toplantılar düzenlemektedir. Bu toplantılarda rehber öğretmenler öğrencileri motive edici etkinlikler düzenlemektedir. Bunlar arasında öğrencilere verilen psikososyal desteklerin yanı sıra milli bayramlar ve özel günlere yönelik etkinlikler, satranç turnuvaları, yarışmalar düzenlendiğini belirtmişlerdir. Keleş, Atay ve Karanfil'in (2020) araştırmasında da okul yöneticilerinin hemen hepsinin öğrencileri motive edebilmek ve onların eğitimlerinde geri kalmamaları için çeşitli çevrimiçi sosyal etkinlikler düzenlediklerini ifade etmişlerdir. Okulların yöneticileri bu etkinliklerin öğrencilerin motivasyonlarını artırdığını belirtmişlerdir.

COVID-19 salgını sürecinde Alanya ilçesinde okul yöneticileri öğretmenlerle çalışırken karşılaştıkları sorunların başlarında iletişim sorunları, iletişimde yanlış anlamalar ve duygu aktarımı sorunları gelmektedir. Kriz ve kriz sürecinin en dikkat çeken yönü belirsizliktir. Kriz tarafları karmaşık bir atmosfere ittiğinden hem örgüt hem de yöneticiler açısından hangi yöne ilerleneceği belirsizlik içindedir (Tok, 2020). Bu belirsizliğin ana sebepleri arasında örgütlerde krizlerden en çok etkilenen unsurun iletişim sistemi olması yer almaktadır. COVID-19 salgını sürecinde de evden çalışma sürecine geçildiği için okullarda yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim alışlageldik yüzyüze iletişimden teknoloji aracılığıyla yürütülen uzaktan iletişime dönüşmüştür. Hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin hazırlıklı olmadıkları bir iletişim biçimine geçmelerinin bu alanda sorunlar yaşanmasına sebep olduğu görünmektedir. Bu sorunlar okul yöneticileri ta-

rafından istenilen bilgilere dönüt vermeme, çevrimiçi toplantılara katılmama ve mesajların iletilmemesi olarak ifade edilmektedir. Akyavuz ve Çakın (2020) tarafından yürütülen araştırmada salgın sürecinde okul yöneticileri öğretmenlerle sosyal medya uygulamaları üzerinden iletişim kurduklarını ve bu iletişim ağlarını kurarken öğretmenlerin geri dönüşlerinin geç olması ise sorunlarla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir.

Okul yöneticilerinin bu süreç içerisinde öğretmenlerle çalışırken karşılaştıkları sorunları çözmek için tüm katılımcı okul yöneticilerinin yaptıkları uygulamaların başında WhatsApp üzerinden bilgi ve belgenin aktarılması ve bireysel telefon aramaları olduğu görülmektedir. Okul yöneticileri WhatsApp grupları aracılığıyla yapılan duyuru ve bilgilendirmelere, mesaj ve maillere dönüş yapılmadığı zaman öğretmenleri bireysel olarak arayarak iletişim kurulmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Okul yöneticileri ayrıca Google Meet ve Zoom aracılığıyla çevrimiçi toplantılar yaptıkları ve e-posta ile iletişim kurduklarını ifade etmişlerdir. Kriz döneminde okul yöneticilerinin krizi yönetmede başlıca liderlik becerileri olan iletişimi kurma ve yürütme (Smith ve Riley, 2012) konusunda oldukça yoğun çaba sarf ettikleri görülmektedir. Paul, VanGronigen, ve Simon'ın (2020) araştırmasında da okul yöneticileri, kriz sırasındaki kilit rollerinden birinin topluluklarına bilgi sağlamak olduğuna inandığını belirtmişlerdir. Okul yöneticileri, okul topluluğunun neredeyse tüm üyelerini dahil ederek tutarlı bir iletişim stratejisi koordine ederek topluluklarına liderlik etmişlerdir. Okul yöneticileri bu bilgileri sağlamak için telefon görüşmeleri, kısa mesajlar veya haftalık e-posta bültenleri gibi mevcut iletişim altyapılarından sık sık yararlanmışlardır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin Covid-19 salgını sürecinde yaşadıkları veli kaynaklı sorunların başında velinin telefonunun ulaşılabilmesi ve internet erişimi olmaması gelmektedir. Bu süreç ailelerin daha önce olmadığı kadar çocuklarının eğitiminde aktif rol alması gereken ve belirleyici olduğu bir dönem olmuştur. Dolayısıyla okul yöneticilerinin belirttiği velilerin iletileri dikkatli okumaları, velilerin dönüt vermemeleri, mesajların zamanında öğrencilere iletilmemesi ve velilerin sınıf WhatsApp gruplarından çıkması gibi iletişimi kesintiye uğratan aksaklıklar okul yöneticileri için önemli sorunlar haline gelmiştir. Gören ve arkadaşlarının (2020) araştırmasında da okul yöneticileri velilerden yeterli destek alamama ve onlarla iletişim kuramama uzaktan eğitim sürecinde yaşadıkları sorunlar arasında belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin velilerle iletişimde yaşadığı sorunlar arasında yabancı uyruklu velilerle iletişim kuramama da yer almaktadır. Bu veliler Türkçe bilmedikleri ya da yeterince bilmedikleri için okul yöneticileri mesaj ve aramalarına dönüt alamamışlardır.

Okul yöneticilerinin velilere ulaşmak üzere yaptıkları çalışmaların başında WhatsApp grupları aracılığıyla iletişim kurma ve bireysel telefon aramaları gelmektedir. Velilerle WhatsApp aracılığıyla bilgi ve belgeler paylaşılmış, gelişmelerden haberdar edilmiştir. Okul yöneticileri bu yolla ulaşamadıkları velilere telefon aracılığıyla ulaşmaya çalışmışlardır. Okul yöneticileri ayrıca okul web sitesi duyurular yaptıkları, toplu okul mesajları gönderdikleri, çevrimiçi veli toplantıları yaptıkları ve veli ziyaretlerini gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Keleş, Atay ve Karanfil'in (2020) araştırmalarında da katılımcı okul yöneticilerinin tamamı salgın boyunca velileri ile olan iletişimi son derece önemsediklerini ve özellikle mobil telefonlar aracılığı ile iletişim grupları kurduklarını ifade etmişlerdir.

Okul yöneticilerinin salgın sürecinde eğitim-öğretim sürecini yönetmede oldukça yoğun çaba harcadıkları görülmektedir. Bu süreç de göstermiştir ki okul yöneticileri bu ve benzeri krizlerin yönetimi için hazırlıklı olmalıdır. Dolayısıyla kriz yönetimi okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin önemli bir parçası haline gelmelidir.



Kaynaklar

Akyavuz, E.K. ve Çakın, M. (2020). Covid-19 salgınının eğitime etkisi konusunda okul yöneticilerinin görüşleri. *Turkish Studies*, 15(4), ss.723-734.

Alper, A. (2020). Pandemi sürecinde K-12 düzeyinde uzaktan eğitim: durum çalışması. *Milli Eğitim*, 49 (1), ss.45-67.

Arastaman, G., Fidan, İ. ve Fidan, T. (2018). Nitel Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlik: Kuramsal Bir İnceleme. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), ss.37-75.

Başaran, M., Doğan, E., Karaoğlu, E. ve Şahin, E. (2020). Koronavirüs (covid-19) pandemi sürecinin getirisi olan uzaktan eğitimin etkililiği üzerine bir çalışma. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), ss.368-397.

Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), ss.23-28.

Baysal, E.A. ve Ocak, G. (2020). Covid-19 salgını sonrasında okul kavramındaki paradigma değişimine ve okulların yeniden açılmasına ilişkin öğretmen görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 18 (2), ss.676-705.

Bozkurt, A. (2020). Koronavirüs (Covid-19) pandemi süreci ve pandemi sonrası dünyada eğitime yönelik değerlendirmeler: Yeni normal ve yeni eğitim paradigması. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 6(3), ss.112-142.

Brom C, Lukavský J, Greger D, Hannemann T, Straková J and Švaríček R (2020) Mandatory Home Education During the COVID-19 Lockdown in the Czech Republic: A Rapid Survey of 1st-9th Graders' Parents. *Frontiers Education*. 5, pp.1-8.

Can, E. (2020). Koronavirüs (Covid-19) pandemisi ve pedagojik yansımaları: Türkiye’de açık ve uzaktan eğitim uygulamaları. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 6(2), ss.11-53.

Chang, G. ve Yano, S. (2020). How are countries addressing the Covid-19 challenges in education? A snapshot of policy measures. <https://gemreportunesco.wordpress.com/2020/03/24/how-are-countries-addressing-the-covid-19-challenges-in-education-a-snapshot-of-policy-measures/> adresinden erişilmiştir

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and research design.: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Pub.

Dempsey, M. ve Burke, J.(2020). Covid-19 Practice in Primary Schools in Ireland Report: A Two-month Follow-up. [Http://mural.maynoothuniversity.ie/13001/1/Wellbeing%20and%20Leadership%20Report_Final.pdf](http://mural.maynoothuniversity.ie/13001/1/Wellbeing%20and%20Leadership%20Report_Final.pdf) adresinden erişilmiştir.

Gouedard, P., Pont, B. Ve Viennet, R. (2020). Education responses to covid-19: Implementing a way forward. OECD Working Paper No. 224. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/8e95f977-en.pdf?expires=161225491&id=id&accname=guest&checksum=95BE385D9F4953A086216AC3923884D2> adresinden erişilmiştir.

Gören, S.Ç., Gök, F.Ç., Yalçın, M.T., Göregen, F. ve Çalışkan, M. (2020). Küresel salgın sürecinde uzaktan eğitimin değerlendirilmesi: Ankara örneği. *Milli Eğitim*, 49 (1), ss.69-94.

Harris, A. (2020). COVID-19 – school leadership in crisis? *Journal of Professional Capital and Community*. 5(3/4), pp.321-326.

Harris, A. ve Jones, M. (2020). COVID 19 – school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), pp.243-247.

Kaul, M.; VanGronigen, B. A. ve Simon, N. S.. (2020). Calm during crisis: school principal approaches to crisis management during the COVID-19 pandemic. CPRE Policy Briefs. Retrieved from https://repository.upenn.edu/cpre_policybriefs/89 adresinden erişilmiştir.

Keleş, H. N., Atay, D. ve Karanfil, F. (2020). Covid 19 pandemi sürecinde okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları. *Milli Eğitim*, 49 (1), ss.155-174.



MEB (2020a). Okullar yüz yüze eğitime hazırlanıyor. <https://www.meb.gov.tr/okullar-yuz-yuze-egitime-hazirlaniyor/haber/21605/tr> adresinden erişilmiştir.

MEB (2020b). Eğitim-öğretim, 31 aralık 2020'ye kadar online olarak sürdürülecek. <http://meb.gov.tr/egitim-ogretim-31-aralik-2020ye-kadar-online-olarak-surdurulecek/haber/21983/tr> adresinden erişilmiştir.

Money, K. W. ve Pacifici, L.C. (2020). Principal Candidates' Sense of Efficacy: Can They Lead During a Pandemic? *Journal of School Administration Research and Development*, 5(1), pp.42-48.

Mutch, C. (2015). Leadership in times of crisis: Dispositional, relational and contextual factors influencing school principals' actions. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 14, pp.186-194.

Niemi, H. M., & Kousa, P. (2020). A case study of students' and teachers' perceptions in a Finnish high school during the COVID pandemic. *International Journal of Technology in Education and Science (IJTES)*, 4(4), pp.352-369.

Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), ss.323-343.

Özer, M. (2020). Educational Policy Actions by the Ministry of National Education in the times of COVID-19. *Kastamonu Education Journal*, 28 (3), ss.1124-1129.

Reimers, F. M. Ve Schleicher, A. (2020). A framework to guide an education response to the COVID-19 Pandemic of 2020. <https://learningportal.iiep.unesco.org/en/library/a-framework-to-guide-an-education-response-to-the-covid-19-pandemic-of-2020> adresinden erişilmiştir.

Sağlık Bakanlığı (2021). Covid-19 bilgilendirme sayfası. <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66935/genel-koronavirus-tablosu.html> adresinden erişilmiştir.

Smith, L. ve Riley, D. (2012). School leadership in times of crisis, *School Leadership & Management*, 32(1), pp.57-71.

Stone-Johnson, C. ve Weiner. (2020). Principal professionalism in the time of COVID-19. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), pp.367-374.

Sutherland, I.E. (2017). Learning and growing: trust, leadership, and response to crisis. *Journal of Educational Administration*, 55(1), pp.2-17.

Tok, B. (2020). Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Bireysel ve Örgütsel Analizi: Sağlık Sektöründen Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Turan, S. (2020). Covid-19 sürecinde okul müdürlerinin teknolojik liderliği. *Milli Eğitim*, 49 (1), ss.175-199.

Türker, A ve Dündar, E. (2020). Covid-19 pandemi sürecinde eğitim bilişim ağı (eba) üzerinden yürütülen uzaktan eğitimlerle ilgili lise öğretmenlerinin görüşleri. *Milli Eğitim*, 49 (1), ss.323-342.

UNESCO (2020). Covid 19 impact on education. <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse> adresinden erişilmiştir.

UNESCO (2021). UNESCO figures show two thirds of an academic year lost on average worldwide due to Covid-19 school closures. <https://en.unesco.org/news/unesco-figures-show-two-thirds-academic-year-lost-average-worldwide-due-covid-19-school> adresinden erişilmiştir.

UNICEF (2021). Çocuklar bir yıl daha okula gitmezse, bu durumun ağır sonuçları olacak. <https://www.unicef.org/turkey/bas%C4%B1n-b%C3%BCltenleri/%C3%A7ocuklar-bir-y%C4%B1l-daha-okula-gitmezse-bu-durumun-a%C4%9F%C4%B1r-sonu%C3%A7lar%C4%B1-olacak> adresinden edinilmiştir.

Ünal, M ve Bulunuz, N. (2020). Covid-19 salgını dönemi uzaktan eğitim çalışmaları ve sonraki süreçle ilgili fen bilimleri öğretmenlerinin görüş ve önerileri. *Milli Eğitim*, 49 (1), ss.343-369.

WHO (2021a). Listings of WHO's response to COVID-19. <https://www.who.int/news/item/29-06-2020-covidtimeline> adresinden erişilmiştir.

WHO (2021b). Weekly epidemiological update 2-february-2021. <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-epidemiological-update---2-february-2021> adresinden erişilmiştir.

