



# International JOURNAL of SOCIAL and HUMANITIES SCIENCES RESEARCH (JSHSR)

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

Received/Makale Geliş 30.01.2023  
Published /Yayınlanma 31.03.2023  
Volume/Issue (Cilt/Sayı)-ss/pp 10(93),670-677

<http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.3585>  
Research Article  
ISSN: 2459-1149



**Mehmet ESMER**

<https://orcid.org/0000-0002-7547-0803>

MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE



**Mehmet ÇAKIR**

<https://orcid.org/0009-0007-3611-886X>

MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE



**Asya YOLCU**

<https://orcid.org/0009-0002-4587-023X>

MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE



**Metin BAKIR**

<https://orcid.org/0009-0008-5788-5563>

MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE



**Mustafa İRİTAŞ**

<https://orcid.org/0000-0002-7571-5022>

MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE



**Gündüz AKCAN**

<https://orcid.org/0000-0001-8103-0620>

MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE



**Mehmet DEMİROĞLU**

<https://orcid.org/0009-0005-9057-1206>

MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE



**Mehmet SOLMAZ**

<https://orcid.org/0009-0000-3150-2810>

MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

## COVID-19 DÖNEMİNDE OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİMDE YAŞADIĞI SORUNLAR

### PROBLEMS FACED BY SCHOOL PRINCIPALS IN MANAGEMENT DURING THE COVID-19 PERIOD

#### ÖZET

Bu çalışmanın amacı COVID-19 döneminde okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları inceleme üzerine kurulmuştur. Nitel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı araştırmanın çalışma grubunu 15 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme tutanağı kullanılmıştır. Araştırma verilerini analiz ederken uygun içerik teknikleri kullanılmıştır. Çalışma neticesinde COVID-19 salgını sürecinde okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar birçok yönden değerlendirilmiştir. Okul yönetimi hem bireysel hem de yönetim olarak olayı birçok yönden ele alıp farklı yöntemler uygulamışlardır. Okul yönetimi kendi arasında istişare etme farklı okul müdürleriyle iletişimde olma farklı görüş alma öğretmen deneyimlerinden yararlanma uzaktan eğitim sürecinde karşılaşılabileceği sorunlara hazırlıklı olma amacıyla çalışma yapmışlardır. COVID-19 salgını boyunca okul yönetiminin sağduyu olma özverili çalışma içerisinde sabırla bu süreci kolay atlatılabileceği düşünülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Okul yönetimi, COVID-19, Müdür, Problem.

#### ABSTRACT

The aim of this study is to examine the problems faced by school principals in school management during the COVID-19 period. The study group of the research, in which qualitative research methods were used, consists of 15 school principals. Semi-structured interview report was used as a data collection tool in the study. Appropriate content techniques were used while analyzing the research data. As a result of the study, the problems faced by school principals in school management during the COVID-19 epidemic were evaluated in many ways. School management, both individually and as a management, handled the event from many aspects and applied different methods. The school administration has worked to be prepared for the problems they may encounter in the distance education process, to consult among themselves, to communicate with different school principals, to receive different opinions, and to benefit from teacher experiences. During the COVID-19 epidemic, it was thought that the school administration could easily get through this process with common sense and self-sacrificing work.

**Keywords:** School Management, COVID-19, Principal, Problem.

## 1. GİRİŞ

Çin’de yayılan COVID-19 salgını birçok ülkede etkisini göstererek hızla yayılmıştır. Ülkeler bu salgına karşı tedbirlerini almak için gerekli önlemler almıştır. Alınması gereken bu önlemlerin sosyal hayata etkileri tabii ki olumsuz olmuştur. İnsanlık bu pandemiyle başa çıkmak için türlü türlü yollar denemiş ve bilim insanlarına bu süreçte olduğundan daha fazla ihtiyaç duyulmuştur.

Dünya, pandeminin etkisiyle uğraşırken bir tarafta da eğitimin kesintiye uğramaması için alternatif çözüm yöntemleri üretmiştir. COVID-19 okullarda yapılan eğitimi sekteye uğratmış ve bu süreçte uzaktan eğitim harmanlanmış eğitim gibi değişik yollar denenmiştir. Ülkemizde COVID-19 vakalarının görülmeye başlandığı tarihten (11.03.2020) itibaren salgın tedbirleri kapsamında okullarda yapılan eğitim durdurularak 23.03.2020 tarihinden itibaren uzaktan eğitime geçilmiştir (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2020). Bu süreçte EBA, Zoom, TRT EBA gibi çevrimiçi alternatifler eğitimin en az düzeyde sekteye uğramasında etkili olmuş veli ve öğrencilerin de endişelerini gidermiştir.

Bu zorlu süreçte okul yönetimlerinin eğitim açığını kapatmaları çözüm önerileri bulmaları oldukça gereklidir. Yönetim olarak öğretmenleri, öğrencileri, çalışanları ve velileri koordine etme eğitimin sürecine en aktif şekilde dahil etme gibi sorumlulukları yerine getirmede pandemi koşullarında oldukça zor olmuştur. Salgın döneminde okul müdürlerinin aldığı kararlar yapılan istişareler eğitim noktasında oldukça önemli olmuştur. Okul müdürlerinin pandemi döneminde karşılaşılabilecek sorunları tespit etme ve çözüm sunma ilerde karşılaştıkları sorunlara önceden hazırlıklı olmalarından dolayı krizi minimize etmektedir. Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin salgın döneminde yönetimde karşılaştığı sorunlar ve çözüm önerileri sunmak ve aşağıdaki sorulara cevap aramaktır.

COVID-19 salgınında okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar nelerdir?

COVID-19 salgınında okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlarla başa çıkma stratejileri nelerdir?

### 1.1. Problem Durumu

Covid-19 salgını küresel ölçekte ve birçok yönden dünyayı olumsuz etkilemiştir. Bu zorlu süreçte okul yönetimlerinin eğitim açığını kapatmaları çözüm önerileri bulmaları oldukça önemli ve gereklidir. Yönetim olarak öğretmenleri, öğrencileri, çalışanları ve velileri koordine etme eğitimin sürecine en aktif şekilde dahil etme gibi sorumlulukları yerine getirmede pandemi koşullarında oldukça zor olmuştur. Salgın döneminde okul müdürlerinin aldığı kararlar yapılan istişareler eğitim noktasında oldukça önemli olmuştur. Okul müdürlerinin pandemi döneminde karşılaşılabilecek sorunları tespit etme ve çözüm sunmada karşılaştıkları sorunlara önceden hazırlıklı olmalarından dolayı krizi minimize etmektedir

### 1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmadaki amaç COVID-19 salgınında okul yönetiminde karşılaşılan sorunların eğitime olan olumlu olumsuz etkisini araştırmaktır. COVID-19 öncesi ve sonrası eğitime olan bakış ve eğitimin şekillenmesi adına alınan tedbirler incelenmektedir.

### 1.3. Araştırmanın Önemi

COVID-19 salgınında okul yönetiminde karşılaşılan sorunların araştırılması sonucunda elde edilen bilgiler ışığında gerekli önlemlerin alınmasının ve sonrasında benzer olayların yaşanması durumunda olaylara hazırlıklı olmamızı sağlayacak ve eğitim öğretimin aksamaması için gerekli tedbirlerin alınması araştırmanın önemini vurgulamaktadır.

### 1.4. Sınırlılıklar

Bu çalışma Diyarbakır ili Bağlar ilçesinde yönetimde görev alan 15 okul müdürüyle sınırlandırılmıştır.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Modeli /Deseni

COVID-19 döneminde okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları incelemeyi amaçlayan bu çalışmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma nitel araştırma türlerinden fenomenolojik desen olarak tasarlanmıştır. “Fenomenolojik desen, bireylerin kendi bakış açılarına göre algı ve deneyimlerini ön plana çıkarmayı amaçlayan bir nitel araştırma desendir.” (Ersoy, 2016). Araştırmada

okul müdürlerinin bizzat deneyimleyip gördüğü sorunları araştırmak amacıyla fenomenolojik desenin kullanılması daha uygun görülmüştür.

## 2.2. Örneklem / Çalışma Grubu / Katılımcılar

Çalışmanın örneklemini, 2021-2022 Eğitim-öğretim yılı Diyarbakır ili Bağlar ilçesi okullarında müdür olarak çalışan 15 müdür oluşturmaktadır. Araştırmada katılımcıların seçiminde farklı okul türleri cinsiyet akademik geçmiş gibi kriterler göz önünde bulundurulmuştur. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin bilgileri Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Bilgileri

Kod	Cinsiyet	Okul Türü	Branş	Yöneticilik Deneyimi (Yıl)	Öğrenim Düzeyi
M1	Kadın	Meslek Lisesi	Matematik	3	Lisans
M2	Erkek	Ortaokul	Türkçe	3	Lisans
M3	Kadın	İlkokul	Edebiyat	9	Lisans
M4	Kadın	Lise	Okul Öncesi	14	Lisans
M5	Erkek	Ortaokul	Kimya	7	Lisans
M6	Kadın	Ortaokul	Sosyal Bilgiler	12	Lisansüstü
M7	Erkek	Lise	Müzik	6	Lisans
M8	Kadın	Ortaokul	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	5	Lisans
M9	Erkek	İlkokul	Fen ve Teknoloji	10	Lisansüstü
M 10	Kadın	Lise	Kimya	7	Lisans
M 11	Kadın	İlkokul	Matematik	4	Lisansüstü
M 12	Kadın	Meslek Lisesi	Kimya	5	Lisansüstü
M 13	Kadın	Ortaokul	Edebiyat	15	Lisans
M 14	Kadın	İlkokul	Kimya	5	Lisansüstü
M 15	Kadın	Lise	Sınıf Öğretmeni	9	Lisansüstü

## 2.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmada COVID-19 döneminde okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları tespit etmek amacıyla okul müdürleriyle görüşmeler yapılmıştır. Yapılan bu görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Verilerin toplanılmasında literatür taranmış genel çerçeve belirlenmiş ve aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır. Araştırmaya katılanlara, pandemi döneminde okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları ve bu sorunlarla başa çıkma stratejilerini ortaya çıkarmak amacıyla şu sorular sorulmuştur.

1. COVID-19 salgınında okul yönetiminde karşılaştığınız sorunlar nelerdir?
2. COVID-19 salgınında okul yönetiminde karşılaştığınız sorunlarla başa çıkma stratejileriniz nelerdir?

## 2.4. Verilerin Analizi

Çalışmada bilgilerin yorumlanmasında içerik analizi yöntemi kullanılmış olup, “İçerik analizinin amacı araştırma sonucu ulaşılan verileri çeşitli kavramlarla açıklamaktır.” (Yıldırım ve Şimşek, 2016 En başta okul müdürleriyle yapılan görüşmelerde aynı anlama gelen cümleler kodlanmıştır. Çalışmaya katılan bazı okul müdürlerinin görüşleri doğrudan çalışmaya aktarılmıştır. En son aşamada ise elde edilen bilgiler tanımlanarak yorumlanmıştır.

## 3. BULGULAR

Bu kısımda pandemi döneminde okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma stratejilerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Pandemi döneminde okul yönetiminde karşılaştığınız sorunlar nelerdir? sorusu sorulmuştur.

Okulumuzu, pandemi sebebiyle bakanlıktan gelen emirleri harfiyen uygulayarak yönetmeye devam ettik. Gerekli tedbirleri aldık gerekli dezenfektan, uyarıcı levha, afiş ve sınıf düzenlemeleri yapıldı, tüm alanlar günlük ve haftalık dezenfekte edildi, okulumuz temiz belgesi alındı.

Öğretmenlerimize ve velilerimize yönelik bilgilendirme bilinçlendirme çalışmaları yapıldı. Yüz yüze ve uzaktan eğitim süreçleri planlayarak öğretmen ve velilere yönelik çevrimiçi toplantı ve bilgilendirmeler yapıldı. EBA ve uzaktan eğitime ulaşamayan öğrencilerimize yönelik EBA destek odaları oluşturularak öğrencilerin kullanımına sunuldu. Öğrenci ve velilere yönelik broşür hazırlanarak sosyal medya araçları ile kendilerine ulaştırıldı. Pandemi sürecinde öğrenci motivasyonu, öğrenci çalışmaları öğrenci başarısı, evde veli desteği gibi çeşitli konularda rehberlik servisimiz tarafından sosyal medya araçları kullanılarak kanal açılarak hem diğer öğretmenlerin hem velilerin faydalanması sağlandı.

Normal süreçte olduğu gibi pandemi sürecinde de her gün okula giderek yönetim ve evrak işlerinin takibini yaparken, aynı zamanda öğretmen ve velilerimizle pandemi kurallarına uygun olarak gerektiğinde yüz

yüze, gerektiğinde çevrimiçi ve telefon görüşmeleri, mesaj mail ile sürekli iletişim halinde eğitim ve öğretim planlamamızı yaptık.

Çalışmaya katılanlara ait görüşler Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** COVID-19 Salgınında Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Görüşleri

Tema	Alt tema	Kodlar
COVID 19 Salgınında Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlar	1. Yönetimsel Sorunlar	Krizle hazırlıklı olunmaması
		Kararların sürekli değişmesi
		Bakanlık kararlarının net ve anlaşılır olmaması
		Kararların mevzuatla çelişkili olması
		Açıklamalarda resmi yazışma yerine başka kanalların kullanılması
		Merkezi alınan kararlarda uygulayıcıların görüşlerinin alınmaması
		Kararların uygulanmasında birlik sağlanamaması
		Yöneticilerin gereğinden fazla inisiyatif almak zorunda katması
	2. İletişim sorunları	Paydaşlarla iş birliğinin zayıflaması
		Merkezi alınan kararlarda gecikmeler yaşanması
	3. Finansman sorunu	Yüz yüze iletişimin yapılamamasının yanlış anlaşılmalara neden olması
		Bazı velilerin iletişim araçlarını kullanamaması
	4. Planlama sorunları	Sosyal medyada dezenformasyonun artması
		Okulun gelir kaynaklarının azalması
		Sağlık ve temizlik giderlerinin artması
		Uzaktan eğitimle ilgili eylem planının olmaması
	5. Personelle İlgili sorunlar	Haftalık ders planlanmasında çakışmalar yaşanması
		Planlamalarda dezavantajlı öğrencilerin göz ardı edilmesi
		Mevcut ders planlarının yüz yüze eğitime göre olması
		Motivasyon kaybı
		Öğretmenlerin etkililiğinin azalması
	6. Okul ikliminde yaşanan sorunlar	Performans düşüklüğü
		İşbirliğinin azalması
		Verimliliğinin azalması
		Aidiyetin zayıflaması
		Belirsizliğin hâkim olması
		Çalışanların birbirlerinden çekinir olması
	7. Okul sağlığında yaşanan sorunlar	Tedirginlik ve korku oluşması
		Sosyal ilişkilerin bozulması
		Çalışanlar arasında etkileşimin azalması
		Meslektaş işbirliğinin azalması
	8. Eğitim-öğretim sürecinde karşılaşılan sorunlar	Sosyal mesafenin korunmasında zorluk yaşanması
Eski alışkanlıkların sağlık tedbirlerinin uygulanmasını zorlaştırması		
Okulda hastalık bulaşma riskinin yüksek olması		
Fırsat ve imkân eşitsizliğinin artması		
Eğitim-öğretimin sürekliliğinin kesintiye uğraması		
Öğrenci katılımının düşmesi		
Öğrenme kayıplarının artması		
Teknolojik alt yapı eksikliği		
Öğrencilerin sosyal duygusal gelişiminin zayıflaması		
Uzaktan eğitime adaptasyon sorunu		
Kaynaştırma öğrencilerinin uzaktan eğitiminin zorluğu		
Öğrencilerin okula aidiyetinin zayıflaması		
Uzaktan eğitimde ölçme-değerlendirme yapmanın zorluğu		
Uygulamalı derslerin işlenmesinde verimin düşmesi		

### 3.1. Covid-19 Salgınında Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Bulgular

Covid-19 salgını döneminde eğitim alanında ciddi aksaklıklar yaşanmıştır. Okulların uzaktan eğitime geçmesiyle başlayan süreç beraberinde başka sorunları getirmiştir. Pandeminin seyrinin bilinmemesi her alanda büyük karmaşalara neden olmuştur.

Pandemi döneminde uzaktan eğitime geçilmesinden dolayı okul idaresine yeni görev ve iş yükü çıkmıştır. Okul yöneticilerinin yaşadığı en büyük sorun pandemi sürecinin belirsiz oluşudur. Sürecin nasıl gideceğinin bilinmemesi, pandemiye hazırlıksız yakalanmaları, alınan kararların sürekli değişmesi, alınan kararların yürürlüğe konulması sırasında yeterince açıklayıcı olmaması yöneticilerin ne yapması konusunda ortak bir görüşün çıkmamasına ve bazen ne yapacakları konusunda kararsız kalmalarına neden olmuştur.

Uzaktan eğitime geçilmesiyle velilerle iletişim konusunda sorunlar başlamıştır. Öğretmen ve veli arasındaki köprü görevi daha fazla artmıştır. Velilerin uzaktan eğitimde yaşadığı her aksaklığı idareye taşınması yöneticilerin iş yükünü artırmıştır. Çocukların yüz yüze eğitim yapamaması, her öğrencinin uzaktan eğitime aynı şekilde ulaşmaması gerek internet alt yapı eksikliği gerek teknolojik olarak her

öğrencide tablet, bilgisayar olmaması öğrenciler arasındaki fırsat eşitsizliğini tüm Türkiye’de gözler önüne serdi. Bununla birlikte bakanlığın bu eşitsizliği en aza indirmek için yaptığı tablet ve internet yardımları yeterli olmadığı gibi velilerin okul yönetimine sürekli bu yardımlar için taleplerle gelmesi yöneticilerin başka işlerini yapmasını aksatmıştır ve yorucu bir sürece neden olmuştur. Tablet almayan velilerin okul idarelerini suçlamaları pandemideki sorunların başında gelmektedir.

Yaşanan sorunlara dair bazı okul müdürlerinin görüşleri aşağıda verilmiştir. Öğretmen ve öğrencilerin ders takibi sağlıklı yapılamadı. Öğrencileri akademik düzeyde ilerlemeleri takip edilemedi (M1).

Özellikle bizim gibi kırsal kesimlerde maske mesafe ve hijyen konusunda gerekli eğitime tabi olmayan veya önemini bilmeyen anne velilerimiz çoğunlukta idi. Bu asla küçümsenme ve hor görme olarak anlaşılmasın. Çünkü öğrencilerin birçoğu maskesiz geliyordu maskeyle gelen öğrencilerin ise maskeleri çok kirliydi. Pandemiye inkar eden ve teste gitmeyen ve (toplum tarafından dışlanmamak için) bunu gizleyen velilerimiz çoğunlukta idi (M5).

Okula gelirken lütfen veliler okuldan içeri girmeyip öğrenciyi bırakıp gitsin uyarılarına rağmen birçok veliyle sorunlar yaşandı (M4).

Maske ve dezenfektan alma gücü olmayanlar çoğunlukta idi imkanı olanlarda gereksiz lüks olarak görüyordu bunun zaruri ve sağlık için ihtiyaç olduğunun farkında değildiler (M12).

Pandeminin ilk döneminde uzaktan eğitime geçildiğinde, EBA üzerinde öğretmenlerin ders programı ve günlük ders atama nedeniyle yoğunluk yaşandı. Öğretmenlerin ders yapmak noktasında zorluklar görüldü (M7).

Covid-19 nedeniyle rahatsızlanan ve okula gelemeyen öğretmenlerden dolayı okul ortamında kargaşa oluştu (M13).

Uzaktan eğitimle birlikte başlayan canlı ders programlarının çakışması, bakanlığın saatler ve planlamada sürekli değişikliğe gitmesi ve programların sisteme yüklenmesi sırasında yaşanan alt yapı ve sistem hataları okul yöneticilerini hem yormuştur hem de uzun saatler sistem başında durmaları sağlık sorunlarını getirmiştir (M11).

Okulda karşılaştığımız sorunlardan biri temizlik personelinin olmamasıydı. Yeterli derecede teknolojik araç ve gereçlerin olmaması sıkıntıydı. Bence bakanlığın tüm okullara ödenek vermesi okuldaki maddi sıkıntılarda bir rahatlama olabilirdi (M8).

### 3.2. Covid -19 Salgınında Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlarla Başa Çıkma Stratejilerine İlişkin Bulgular

Çalışmaya katılan okul müdürlerine pandemi döneminde yönetimde karşılaştığınız sorunlarla baş etmek için nasıl yollar denedikleri soruldu. Çalışmaya katılanların görüşleri Tablo 3’te gösterilmiştir.

**Tablo3.** Pandemide Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunların Çözümüne İlişkin Görüşleri

Tema	Alt tema	Kodlar
COVID 19 Salgınında Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlarla Başa Çıkma Stratejileri	Yönetimsel Stratejiler	Diğer okul yöneticilerinden destek alma stratejiler
		Okul yönetim ekibiyle istişare
		Eğitim bölgesindeki diğer okul yönetimleriyle istişare
		Uzaktan eğitim deneyimi olan öğretmenlerden yararlanma
		Etkili izleme ve değerlendirme
		Sorunun kaynağını tespit etme
		Teknoloji liderliği davranışları sergileme
		Esnek yönetim anlayışı
		Farklı iletişim araçlarını kullanma
		İyi uygulamaları öğretmenlerle paylaşma
	Bireysel Stratejiler	Soğukkanlı ve sağlıklı davranma
		İnisiyatif alma
		Bireysel fedakarlıkta bulunma
		Problem çözme iradesini gösterme
		Etkili iletişim
		Sabırlı Olma

Covid-19 ile birlikte başta sağlık kuruluşları olmak üzere bütün kurumlar belirsizliğin içine girmiştir. Özellikle eğitim kurumlarının uzaktan eğitime geçmesiyle yaşanan sorunlardan öğrenci, öğretmen ve okul yöneticileri fazla etkilenmiştir.

Okul yöneticilerinin pandemi sürecinde planlama ve yapması gerekenler konusunda bilgilendirmelerin yapılması gerekirdi. Çıkan kararların nasıl uygulanacağı tün ayrıntılarıyla açıklayıcı şekilde duyurulması oluşabilecek karmaşayı en aza indirirdi.

İnternet alt yapılarının ve EBA sisteminin geliştirilmesi, idarecilerin ders programlarını yapmasındaki aksaklıklarını ortadan kaldırırdı.

Yüz yüze eğitime geçildiği süreçte tüm planlamanın eksiksiz yapılmasına dikkat edilmesi, okulların ihtiyaç duyduğu personel ve temizlik malzemelerinin karşılanması gerekirdi.

Velilere; öğretmen ve idarecilere yönelik pandemide iş yapmadıkları ve bunun sosyal medyada dile getirilmesinin eğitim camiasını üzmesinden dolayı bakanlığın öğretmen ve idarecilerin yanında daha fazla olması ve sahiplenmesi gerekirdi. Çalışmaya katılan okul müdürlerinin çözüm için sunduğu öneriler aşağıda gösterilmiştir.

Okul ikliminde belirsizliğin oluşması uzaktan eğitime adaptasyon sorunu personelde motivasyon kaybı yaşanması, yüz yüze iletişimin olmamasından kaynaklı yanlış anlaşılmanın olması (M9).

Öğrenme kayıpları İnternet erişiminin zor olduğu köy okullarında fırsat ve imkan eşitliğinin zorlaşması (M2).

Uzaktan eğitim sürecinde uzaktan iletişim araçlarıyla sık sık öğretmenlerle verimli toplantılar gerçekleştirdik (M4).

Sürecin sağlıklı yürümesi için sabırlı olmak gerekirdi ve biz yönetim olarak üzerimize düşeni yaptık (M10).

Yönetim olarak genel toplantılar yaparak bireysel olarak fedakarlıklar yaptık veli ve çalışanlarla uzaktan da olsa görüşmelerimiz devam etti (M6).

#### 4. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Okul yöneticileri, okulun daha iyi bir hale gelmesi ve daha iyi bir gelişim göstermesi açısından anahtar görevini gören kimselerdir (Aslanargun (2012). Bu yönüyle okul bileşenleri (öğretmen, öğrenci, veli, personel...) arasında koordineyi sağlamak ve katalizör gibi çalışmak gibi bir vazifesi vardır (Balcı, 2001). Tabi bu görevi yerine getirebilmesi için, yöneticilerin insan ilişkileri ve yönetim sahasında gerekli kuramsal bilgilere sahip olması ve bunları uygulayabilme yeterliliğine sahip olmalıdır. Başaran'a göre (1998) örgütü yenileştirmek; örgütün değişen çevresinin gereksinmelerini karşılamak için örgütü yeniden yapılandırmaktır. Bu yapılanmada okullarda en etkili yapı okul yöneticileridir. Çünkü "Bir okul, müdürü kadar okuldur." sözü, söz konusu durum için en iyi bir ifadedir (Aksu, 2004).

Eğitim yöneticisi olacakların yöneticilik eğitimi almaları, sorun çözme tekniklerinin de bu kapsam içinde olması önerilebilir (Karakütük & Özdoğan Özbal, 2019).

Okul idarecileri bu durumlara yenilik getirme ve okul şartlarını daha iyi bir konuma getirmesi hususunda öncü ve bunları tatbik etmede önemli bir rol oynamaktadır (Taymaz, 2019). Okul yöneticileri, okulların iyileştirilmesinden ve gelişiminden sorumlu anahtar kişilerdir. Bu anlamda tüm paydaşlar arasında koordinasyonu sağlamak ve katalizör konumunda çalışmak zorundadır (Balcı, 2001).

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin görüşleri ele alınarak sorunlar ve bu sorunlara karşı çözüm önerileri tespit edilmiş ve önerilerinde bulunulmuştur.

Pandemi döneminde okullarımızda yaşanan sıkıntıları, okul idarecileri açısından iki grupta inceleyebiliriz. 1. Grup öğrenci-öğretmen-veli üçlüsünü bir araya getirmekte yaşanan sorunlar; 2. Grupta ise ekonomik sorunları ele alabiliriz.

1.Grup sorun ve çözüm önerileri: Öğrencilerin uzaktan eğitimle yapılan derslere katılımının az olması, katılan öğrencilerin dikkatlerinin bilgisayar başında farklı alanlara kayması, soru cevap etkinliklerinin tam olarak uygulanamaması gibi sorunlar öğrenciler açısından yaşanan sorunlardır. Velilerin öğrencileri takip etmekte sorun yaşaması, ödev kontrolü yapamaması ise veliler açısından yaşanan sorunlardır. Öğrenci sayısının her ders saatinde değişim göstermesi, derslere katılımın az olması, katılımın az almasından dolayı yeni işlenen derslerde tekrarların fazla olması, öğrencilerin konu kazanımlarını tam olarak kavramalarının sağlanamaması ise öğretmenler açısından sorunlar teşkil etmektedir.

Sürece velilerin aktif olarak katılımlarının sağlanması, eba.gov.tr üzerinden öğrencilere materyal gönderilerek geri dönüşlerinin sağlanması, WhatsApp vb. uygulamalar aracılığı ile öğrenciler ile birebir iletişime geçilmesi sorunların çözümünde destek sağlayacaktır.

2. Grup sorun ve çözüm önerileri: Okulun pandemi sürecine hazır hale getirilebilmesi için yapılacak çalışmalar ekonomik anlamda okul idarecilerini zor durumda bırakmıştır. Okulun koridor, sınıf ve lavabolarına afişler asılması, her sınıfa dezenfektan kutusu takılması, okul girişlerine ayak basmalı dezenfektan araçlarının konulması, okul girişlerine temassız ateş ölçer konulması, el dezenfektanı temin edilmesi, maske temin edilmesi, sınıfların düzenli olarak dezenfektanla ilaçlanması gibi işlemler okul müdürleri açısından ciddi anlamda bir ekonomik sorun oluşturmuştur.

İl Milli Eğitim Müdürlüğü, yardımsever vatandaşlar ve velilerimizin desteklerini alarak bu sorun çözülmeye çalışılmalıdır. Eldeki kaynakların idareli kullanılması da yine bir çözüm olmaktadır.

Uzaktan eğitimden sonra kademeli olarak başlanan yüz yüze eğitimde programların yapılmasında öğretmenlerin hem uzaktan eğitim hem de yüz yüze programlarının ayarlanması büyük bir zaman almıştır. Pandeminin seyrine göre yüz yüze eğitimin ara ara yeniden uzaktan olması, ani alınan kararların almasından yapılacak yeni planlamalar büyük bir karışıklığa neden olmuştur çoğu zaman. Salgın döneminin uzun sürmesi, uzaktan eğitimin verimli olmaması, fırsat eşitsizlikleri öğrencilerin okul kültürüne uzak kalmasına ve yüz yüze eğitime geçildikten sonra disiplin sorunlarının artması okul yöneticilerini kötü etkilemiştir. Artan disiplin olaylarıyla öğrenci, öğretmen, veli sorunlarıyla daha fazla uğraşmasına neden olmuştur.

Pandemi döneminde kademeli yüz yüze eğitime başlaması sürecinde okulların hijyen kurallarına uygun olması ve sağlıklı bir eğitim-öğretim ortamı sağlanması için okul yönetimlerinin en büyük göreviydi. Ancak bazı okullarda yeterince temizlik personelinin ve temizlik malzemelerinin olmaması sorunların başında gelmektedir. Bundan kaynaklı okul yönetimlerinin velilerle bazen sorunlar yaşamasını beraberinde getirmiştir.

Okul yöneticilerinin pandemi döneminde iş yükleri fazla olmuştur ve her gelişmeye yetişmeye çalışmak en büyük sorunları olmuştur.

Covid-19 ile birlikte başta sağlık kuruluşları olmak üzere bütün kurumlar belirsizliğin içine girmiştir. Özellikle eğitim kurumlarının uzaktan eğitime geçmesiyle yaşanan sorunlardan öğrenci, öğretmen ve okul yöneticileri fazla etkilenmiştir.

Okul yöneticilerinin pandemi sürecinde planlama ve yapması gerekenler konusunda bilgilendirmelerin yapılması gerekirdi. Çıkan kararların nasıl uygulanacağı tün ayrıntılarıyla açıklayıcı şekilde duyurulması oluşabilecek karmaşayı en aza indirirdi.

İnternet alt yapılarının ve EBA sisteminin geliştirilmesi, idarecilerin ders programlarını yapmasındaki aksaklıklarını ortadan kaldırırdı.

Yüz yüze eğitime geçildiği süreçte tüm planlamanın eksiksiz yapılmasına dikkat edilmesi, okulların ihtiyaç duyduğu personel ve temizlik malzemelerinin karşılanması gerekirdi.

Velilere; öğretmen ve idarecilere yönelik pandemide iş yapmadıkları ve bunun sosyal medyada dile getirilmesinin eğitim camiasını üzmesinden dolayı bakanlığın öğretmen ve idarecilerin yanında daha fazla olması ve sahiplenmesi gerekirdi.

Sonuç olarak çalışmaya katılan okul müdürlerinin çözüm için benimsedikleri maddeleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- Sabırlı olma,
- Gerektiğinde bireysel fedakârlık yapabilme,
- Okul yönetimi ile işbirliği içerisinde hareket etme,
- Diğer okul yöneticileri ile bilgi alışverişinde bulunma,
- Etkili iletişim,
- Esnek yönetim anlayışı,
- Sorunun kaynağını tespit etme,

- Soğukkanlı ve sağduyulu davranarak personelle iş birliği içerisinde olma.

Beklenmeyen durumlarda okul yönetimi ile iş birliği yaparak zararı en aza indirmek gerekir.

Öğrenci ve öğretmenlerle sürekli diyalog halinde bulunup krize müdahale edilmelidir önerilerinde bulunulabilir.

#### KAYNAKÇA

- Aksu, B. M. (2004). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticilik eğilimleri. Gazi Üniversitesi XII. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri*, 6 (2), 709-727.
- Aslanargun, E. (2012). Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, (2), 349-369.
- Balcı, A. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem Teknik ve İlkeler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (1998). *Eğitim Psikolojisi*. Ankara: Aydan web Tesisleri.
- Karakütük, K. & Özdoğan Özbal, E. (2019). Eğitim Yöneticilerinin Yaşadıkları Sorunlar İle Sorun Çözmede Kullandıkları Teknikler. *Milli Eğitim*, 48(223), 33-60.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2020). *Resmi Yazı*.
- Ersoy, A. F. (2016). *Fenomenoloji*. Saban, A. ve Ersoy, A. (Ed.), *Eğitimde nitel araştırma desenleri*. (s. 51- 110). Ankara: Anı Yayıncılık
- Taymaz, H. (2019). *Okul Yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık