T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

YÜKSEK
LİSANS TEZİ

PANDEMİ DÖNEMİNDE EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK BECERİLERİ: BİR DURUM ÇALIŞMASI

Cihan ÇETİNKAYA

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

Antalya, 2022

T.C

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ

TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

PANDEMİ DÖNEMİNDE EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK BECERİLERİ: BİR DURUM ÇALIŞMASI

Cihan ÇETİNKAYA

Danışman: Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ

Antalya/2022

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçalardan gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışımda alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Cihan ÇETİNKAYA'nın bu çalışması 20.06.2022 tarihinde jürimiz tarafından **Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı'nda Yüksek Lisans Tezi** olarak oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile kabul edilmiştir.

İMZA

Başkan : Doç. Dr. Ramazan GÖK ...
(Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü)

Üye : Dr. Öğretim Üyesi Aslı YÜKSEL
(Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Temel Eğitim Bölümü)

Üye (Danışman) : Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ
(Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü)

YÜKSEK LİSANS TEZİNİN ADI: Pandemi Döneminde Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Becerileri: Bir Durum Çalışması

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

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın bütün süreçleri boyunca beni yönlendiren, sabır gösteren ve her zaman destekleyen kıymetli tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ' a verdiği destek ve rehberlik için sonsuz teşekkür ederim.

Cihan ÇETİNKAYA

Özet

Bu çalışmada, Antalya ili Konyaaltı ilçesinde Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarında görev yapan eğitim yöneticilerinin Pandemi döneminde eğitim yöneticilerinin liderlik becerilerine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Araştırma nitel araştırma yönteminin durum çalışması desenindedir. Çalışmada, Antalya ili Konyaaltı ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarında görev yapan, 10 okul müdürü örneklem olarak seçilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme verilerinin çözümlenmesinde içerik analizi yapılmış olup katılımcı görüşlerinden oluşan tema ve alt temalar oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda eğitim yöneticilerinin liderlik becerilerini enformasyon becerileri, teknolojiyi kullanma becerileri, iletişim becerileri ve akademik bilgilerin etkilediği tespit edilmiştir. Eğitim yöneticilerinin pandemi süreci boyunca eğitim kurumlarını pek kullanamadığı görülmüştür. Eğitim yöneticileri, hizmet içi eğitimlere katılarak eksikliklerini giderebilirler önerisinde bulunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Eğitim Yöneticileri, liderlik becerileri, pandemi, durum çalışması

Abstract

In this study, the views of education administrators working in public schools affiliated to the Ministry of National Education in Konyaaltı, Antalya province, regarding the leadership skills of education administrators during the Pandemic period were examined. The research is in the case study pattern of the qualitative research method. In the study, 10 school managers working in public schools affiliated to the Ministry of National Education in Konyaaltı, Antalya province, were selected as a sample. A semi-structured interview form was used as a data collection tool in the research. Content analysis was carried out in the analysis of the interview data, and themes and sub-themes consisting of participant opinions were created. As a result of the research, it has been determined that the leadership skills of education administrators are affected by information skills, technology use skills, communication skills and academic knowledge. It has been observed that education administrators could not use educational institutions much during the pandemic. It has been suggested that education administrators can improve their skills by participating in in-service trainings.

Keywords: Education Administrators, leadership skills, pandemic, case study

İ Ç İ N D E K İ L E R

TEŞEKKÜR i
Özet..... ii
Abstract..... iii
TABLOLAR LİSTESİ vii
KISALTMALAR LİSTESİ…….....vii
BÖLÜM I……...1
Giriş 1
1. Araştırmanın Problemi 3
1. 1. Problem Durumu.....3
1. 2. Problem Cümlesi.....4
1. 2. 1. Alt Problemler.....5
1. 3. Sayıtlılar (varsayımlar) 5
1. 4. Tanımlar.....5
1. 5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....6
BÖLÜM II.....7
KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR 7
2. 1. Liderlik 7
2. 1. 1. Liderlik Kuramları.....9
2. 1. 1. 1. Özellikler Yaklaşımı 9
2. 1. 1. 2. Davranışsal Yaklaşım 10
2. 1. 1. 2. 1. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....10
2. 1. 1. 2. 2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları 10
2. 1. 1. 3. Yönetim Gözeneği Kuramı 11
2. 1. 1. 4. Durumsal Yaklaşım 12
2. 1. 1. 5. Alternatif Yaklaşımlar 13
2. 1. 2. Liderlik Türleri 13
2. 1. 2. 1. İşlemci Liderlik.....14
2. 1. 2. 2. Dönüşümcü Liderlik 14
2. 1. 2. 3. Demokratik Liderlik 14
2. 1. 2. 4. Otoriter Liderlik.....15
2. 1. 2. 5. Kolaylaştırıcı Liderlik.....16

2. 1. 2. 6. Vizyoner Liderlik....16
2. 1. 2. 7. Stratejik Liderlik....17
2. 1. 2. 8. Karizmatik Liderlik....17
2. 1. 2. 9. Hizmetkâr Liderlik....18
2. 1. 2. 10. Süper Liderlik....19
2. 1. 2. 11. Etkileşimci Liderlik....19
2. 1. 2. 12. Öğretimsel Liderlik....19
2. 1. 2. 13. Dağıtımcı Liderlik....21
2. 1. 3. Eğitimde Liderlik: Okul Yöneticiliği Liderliği....21
2. 2. Yönetici yeterlilikleri....24
2. 3. İlgili Araştırmalar....25
BÖLÜM III....27
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ....28
3. 1. Çalışma grubu....28
3. 2. Veri Toplama Aracı....29
3. 3. Geçerlik ve Güvenirlik....30
3. 4. Verilerin Çözümleme Yöntemleri....31
BÖLÜM IV....32
BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ....32
BULGULAR....33
4. 1. Eğitim Yöneticilerinin Eğitim Kurumlarını Kullanımına Yönelik Görüşleri....34
4. 1. 1. Eğitim Yöneticilerinin Eğitim Kurumlarının Fiziki İmkanlarını Kullanımına ilişkin görüşleri....34
4. 1. 2. Eğitim Yöneticilerinin Eğitim Kurumdaki İnsan Kaynaklarını Kullanmaları 38
4. 1. 3. Eğitim Kurumlarının Bütçe İmkanlarını Kullanılması....41
4. 2. Eğitim Yöneticilerinin Becerilerine Dair Görüşleri....44
4. 2. 1. Eğitim Yöneticilerinin Enformasyon Becerilerini Kullanmaları....44
4. 2. 2. Eğitim Yöneticilerinin İletişim Becerilerini Kullanmaları....47
4. 2. 3. Teknolojiyi Kullanma Becerileri....50
4. 3. Pandemi Sürecince Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Çalışmalara Dair....54
4. 3. 1. Öğretmen Motivasyonunu Sağlamaya Dair....54
4. 3. 2. Öğrenci Ve Veli Motivasyonuna Dair....59
4. 3. 3. Çalışanların (Memur ve Hizmetlilerin) Motivasyonuna Dair....61

4. 4. Pandeminin Avantaj ve Dezavantajlarına Dair 62
4. 5. Eğitim Yöneticilerinin Önerilerine Dair 64
BÖLÜM V 70
TARTIŞMA VE SONUÇ 70
Ekler i
Ek1. Katılımcıların Demografik Özellikleri 83
Ek2. Etik Kurul Raporu 84

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2. 1: Blacke ve Mountain Yönetim Gözeneği Tablosu…….12

Tablo 4. 1: Tema ve Alt Tema Tablosu ……..33

KISALTMALAR LİSTESİ

COVID-19: Korona virüs-2019

EBA: Eğitim ve Bilişim Ağı

GSM: Global System For Mobile (Küresel Mobil Sistemi)

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

YÖK: Yüksek Öğretim Kurumu

WHO: World Health Organization (Dünya Sağlık Örgütü)

BÖLÜM I

Giriş

Dünyada ilk olarak 2019 yılının Aralık ayında Çin'de görülen Koronavirüs-2019 (COVID-19), kısa sürede tüm dünyayı etkisi altına almıştır. Covid-19 pandemisinin birçok alana yansıması olmuştur. Bu yansımaların sonucunda insanların yaşamlarında ciddi değişimler olmuştur. Bu değişimlerden biri de eğitim-öğretim alanında olmuştur. Covid-19 pandemisiyle beraber eğitim sisteminde köklü değişimlerin olduğu bir çağa doğru ilerliyoruz. Yıllardır yüz yüze olarak, okullarda sürdürülen eğitim-öğretim bir anda dijital ortama taşınmış ve evlerden, uzaktan yürütülmeye başlanmıştır. Pandeminin etkisiyle birlikte klasik eğitim anlayışı yerini bir anda hiç alışık olmadığımız dijital eğitime bırakmıştır. Bu değişimler eğitim sistemini etkilediği gibi eğitim paydaşlarını da etkilemiştir. Nitekim okul yöneticilerinin de eğitim paydaşları olarak bu süreçten etkilendikleri söylenebilir. Bu durum da okulların doğal ve yasal lideri konumunda olan okul yöneticilerinin bu süreci yürütürken farklı liderlik becerileri sergilemelerine neden olmuştur. Kriz dönemleri liderlerin ve sergilemiş oldukları becerilerin ön plana çıktığı dönemler olarak görülebilir.

Bu bağlamda okul liderlerini anlamak, eğitim liderliğinin önemini anlamak büyük önem arz etmektedir. Literatürde yer alan birçok kaynakta okul müdürlerinin, eğitim lideri bazı kaynaklarda da eğitim yöneticisi olarak tanımlandığı görülür. Aslında okul yöneticisi bir okulun doğal lideri aynı zamanda işlerin yürütülmesinden birinci derecede sorumlu olan kişidir. Liderlik, en genel tanımıyla kendisini izleyenleri grubun amaçları doğrultusunda harekete geçirmek olarak tanımlanabilir. Yönetici ise gücünü kanunlardan alan ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yönetimindeki bireyleri harekete geçiren kişi olarak tanımlanabilir. Liderlik doğal bir süreçken yöneticilik yasal bir süreç olarak görülebilir. Yönetim ve idare örgütsel amaçlara ulaşmaya yönelikken; liderlik bu amaçlara ulaşılmasını engellemek için de kullanılabilir. Diğer bir deyişle lider, yeteneklerini firmanın ya da kurumun esenliği yerine; kendi kişisel çıkarlarını geliştirmek için kullanabilir. Kurum yöneticileri etkili bir liderlik sergilemedikleri durumlarda kurumlar, kendi doğal liderlerini çıkarabilirler (Werner, 1993). Bu durum yöneticinin etkililiğini zedeleyebilir. Bundan dolayıdır ki yöneticilerin belirli liderlik becerilerine sahip olmaları örgütün amaçlarını gerçekleştirme yolunda kendilerine kolaylıklar sağlayabilir. Böylece etkili bir liderlik sergileyebilirler. Etkili bir liderlikte liderliğin beş temel güç kaynağı vardır. Bunlar: yasal güç,

ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güçtür. Liderliğin güç kaynakları aynı zamanda liderliğin etik kaynakları olarak da görülmektedir (Çelik, 1999). Eğitim kurumlarının doğal lideri konumunda olan eğitim yöneticileri pandemi sürecinde eğitim kurumlarını yönetirken liderlik becerilerinden faydalanmışlardır. Liderlik becerisi yüksek eğitim kurumu yöneticileri süreci daha sorunsuz yürüttüklerini belirtmişlerdir. Yönetici yeterliliklerinin, eğitim sistemi içerisinde okulların yeri ve önemi noktasında belirleyici olduğu düşünülebilir. Bu bağlamda önemli bir pozisyonda bulunan eğitim yöneticilerinin belirli yeterliliklere sahip olması beklenmektedir. Yöneticilerin sahip olduğu yeterlilikler, özelde öğrenci ve çalışanlar; genelde ise eğitim sistemi ve toplumun başarısı üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Okul yöneticileri, okulun etkililiği ve verimliliği açısından çok önemlidir. Çünkü okul yöneticileri, sahip oldukları bilgi ve becerilerle okulun geleceğini planlamakta, yönünü belirlemekte ve okuldaki değişim çabalarını yönlendirmektedir (Ağaoğlu, Yılmaz, Altınkurt ve Karaköse, 2012). Pandemi sürecinde eğitim yöneticilerinin süreci yönetirken göstermiş oldukları liderlik becerilerinin ve yeterliliklerinin eğitim kurumlarının süreci daha sorunsuz atlatmalarında etkili olduğu düşünülebilir. Pandemi sürecinin yönetilmesinde kilit bir rol üstlendiği düşünülen eğitim yöneticilerinin liderlik becerilerinin araştırılması gereken bir konu olduğu düşünülmüştür. Bu bağlamda eğitim yöneticilerinin pandemi sürecinde sergiledikleri liderlik özelliklerini ve deneyimledikleri yöneticilik becerilerini araştırmak için Antalya İli Konyaaltı İlçesindeki devlet okullarında görev yapan ilkokul, ortaokul ve lise yöneticileri ile yüz yüze derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Eğitim yöneticilerinin sürece yönelik deneyimlerine ulaşmak için açık uçlu sorulardan oluşan görüşme formu hazırlanmıştır. Çalışmada esneklik sağladığından dolayı nitel araştırma yönteminin durum çalışması deseni kullanılmıştır. Çalışma grubunu, farklı kademelerdeki eğitim yöneticilerinin süreci farklı deneyimlediklerinden dolayı maksimum çeşitlilik esasına göre seçilmiştir. Sahada elde edilen verilerin sonuçlarını analiz ederek temalar ve alt temalar oluşturulmuştur. Bu bağlamda araştırmanın birinci bölümünde liderlik, liderlik kuramları ve yöneticilik yeterlilikleri üzerinde durulmuştur. Araştırmanın ikinci bölümünde ise araştırma bulgularının analizi yapılmıştır. Araştırma bulgularının analizi sonucunda: eğitim yöneticilerinin eğitim kurumlarını kullanma becerileri teması ve bu temanın; eğitim kurumlarının fiziki imkanlarını kullanma becerileri, eğitim kurumlarının insan kaynaklarını kullanma becerileri ve eğitim kurumlarının bütçe imkanlarını kullanma becerileri alt temaları oluşmuştur. İkinci temamız olan eğitim yöneticilerinin becerileri teması ve bu temanın, eğitim yöneticilerinin enformasyon becerileri, iletişim becerileri ve teknolojiyi kullanma becerileri alt temaları ortaya çıkmıştır. Araştırmanın, eğitim yöneticilerinin motivasyonunu sağlama becerileri

temasında; öğretmen motivasyonu sağlama, öğrenci ve veli motivasyonu sağlama ve çalışanların motivasyonu sağlama alt temaları ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırmada eğitim yöneticilerinin pandemi sürecinde tespit ettikleri avantaj ve dezavantajlar teması ile eğitim yöneticilerinin önerileri temaları ortaya çıkmıştır. Genel olarak araştırma beş tema ve dokuz alt temadan oluşmuştur.

Araştırma sonucunda farklı kademelerdeki eğitim yöneticilerinin süreci birbirlerinden farklı deneyimledikleri bu süreci yönetirken almış oldukları eğitimler ve hizmet içi eğitimlerin etkili olduğu görülmüştür. Eğitim yöneticilerinin genel anlamda eğitim kurumlarının fiziki imkânlarını süreç itibarıyla pek kullanamadıkları gözlenmiştir. Eğitim yöneticilerinin kurumlarındaki insan kaynaklarından teknolojik enformasyonları ölçüsünde faydalandıkları gözlemlenmiştir. Bu süreçte bir bütçelerinin olmadığını belirtmişlerdir. Genel anlamda eğitim yöneticilerinin bu süreçte iletişim becerilerinin bilgi ve enformasyon becerilerinin ve teknolojiyi kullanma becerisinin ön plana çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmen, öğrenci, veli ve çalışan motivasyonunu sağlarken zorlandıkları gözlemlenmiştir. Pandeminin avantajları ve dezavantajlarının olduğu ve dezavantajları neticesinde öğrenme kayıplarının olduğu sonucu çıkmıştır. Öneriler olarak eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitimlerinin ön plana çıktığı ve teknolojiyi kullanma becerilerinin kazandırılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

1. Araştırmanın Problemi

1. 1. Problem Durumu

Dünyada ilk olarak 2019 yılının Aralık ayında Çin'de görülen Koronavirüs-2019 (COVID-19), kısa bir zaman içerisinde etkisini göstererek bütün dünyayı etkisi altına almış ve Dünya Sağlık Örgütü (WHO, 2020) tarafından pandemi olarak ilan edilmiştir (Özdoğan, 2020). Kısa bir zaman içerisinde dünyayı etkisi altına alan korona virüsün etkilediği en önemli alanlardan birisi de eğitim kurumlarıdır. Türkiye'de ilk korona virüs vakasının görüldüğü tarih olan 2020 yılı Mart ayından itibaren COVID-19 pandemisi ve bu pandeminin doğrudan ve dolaylı etkileri bazı zorlukları beraberinde getirmiş ve günlük yaşam rutinini kesintiye uğratmıştır. Bu kesinti eğitim alanında da etkisini göstermiştir. Bu doğrultuda Türkiye'de 11 Mart 2020 tarihinde görülen ilk korona virüs vakasından sonra okulöncesi, ilkokul, ortaokul, lise ve yükseköğretim kademelerinde eğitime kısa bir süreliğine ara verilmiştir. Ardından 23 Mart 2020 tarihinde Milli Eğitim Bakanlığı ve YÖK tarafından

alınan karar ile birlikte yüz yüze eğitim yerine uzaktan eğitim sürecine geçilmiştir. Türkiye'de olduğu gibi dünyada da COVID-19 pandemisi birçok ülkede eğitim sistemini etkileyerek eğitimin uygulanma şeklinde bazı zorunlu değişikliklere neden olmuş ve bu kapsamda ülkeler geleneksel olarak yapılan yüz yüze eğitim sürecinden uzaktan eğitim sürecine geçiş yapmışlardır (Özdoğan, 2020). Küresel ölçekte sosyal, siyasal ve ekonomik alanlar başta olmak üzere ülke sistemlerinin çoğu unsurunu derinden etkilemekte olan Covid-19 salgını, Türkiye eğitim sistemi'ni ve sistemde yer alan yaklaşık 27 milyon öğrenciyi de etkilemiştir (Öcoşar, 2020). Bununla birlikte bu süreç eğitim öğretim kurumlarında idari görevi üstlenen yöneticileri de etkilemiştir. Nitekim pandemi süreci boyunca eğitim kurumlarındaki yöneticilerin merkezi idareden almış oldukları kararları kurumlarında uygulama konusunda bazı değişimlere gidildiği gözlenmektedir. Liderler büyük planların yaratıcılarıdır. Bundan dolayıdır ki yeterli bir yönetim kadrosu kurmamış liderler, ya çok zorlanır, ya da başarısız olurlar (Bursalıoğlu, 2000,s.137). Pandemi sürecinin yürütülmesi ve pandemi sonrası sürecin yönetilmesi konusunda yöneticilerin kilit bir rol üstlendiği görülmektedir. Bilgi teknolojisinin etkin olarak kullanıldığı ve süreci uzaktan yönetmenin zorunlu bir hal aldığı bu süreçte, eğitim yöneticilerinin liderlik becerilerini sergilerken göstermiş oldukları bireysel performanslar kurumlarını doğrudan etkilemiştir. Pandemi sürecinde, yerelde farklılık gösteren sosyoekonomik farklılıklar teknolojiye erişim imkânlarının farklılığı yöneticilerin liderlik becerilerini ön plana çıkarmıştır. Bu durum pandemi döneminde eğitim yöneticilerinin liderlik becerilerini araştırma konusu yapmıştır.

1. 2. Problem Cümlesi

Pandemi sürecinin yürütülmesi ve pandemi sonrası sürecin yönetilmesi konusunda yöneticilerin kilit bir rol üstlendiği görülmektedir. Bilgi teknolojisinin etkin olarak kullanıldığı ve süreci uzaktan yönetmenin zorunlu bir hal aldığı bu süreçte, eğitim yöneticilerinin liderlik becerilerini sergilerken göstermiş oldukları bireysel performanslar kurumlarını doğrudan etkilemiştir. Bu çalışmada covid-19 pandemi sürecinde eğitim yöneticilerinin liderlik becerilerinin süreci yönetmede etkisi araştırılacaktır. Bu bağlamda araştırmada şu problemlere cevap aranacak:

1) Eğitim yöneticilerinin eğitim kurumlarını kullanmalarına yönelik görüşleri nelerdir?
2) Eğitim yöneticilerinin becerilerine dair görüşleri nelerdir?
3) Eğitim yöneticilerinin pandemi süresince motivasyonu arttırmaya yönelik çalışmaları nelerdir?

4) Eğitim yöneticilerinin pandemi sürecine ilişkin gözlemledikleri avantaj ve dezavantajlar nelerdir?
5) Eğitim yöneticilerinin pandemi sürecine yönelik önerileri nelerdir?

1. 2. 1. Alt Problemler

Covid-19 pandemisi tüm sistemleri etkilediği gibi eğitim sistemini de etkilemiştir. Eğitim sistemi içerisinde bulunan okulların yöneticileri yasal lider olarak kurumlarındaki eğitim ve öğretimin kesintisiz ve etkili bir şekilde yürütülmesi için azami çaba sarf etmişlerdir. Eğitim yöneticileri bu süreci yürütürken bir takım liderlik becerileri sergilemişlerdir. Eğitim yöneticilerinin sergilemiş oldukları liderlik becerilerinin eğitim kurumlarına ve eğitim paydaşlarına etkisini araştırmak amacıyla şu alt problemlere cevap aranacaktır:

1) Eğitim yöneticileri, eğitim kurumlarının fiziki imkanlarını nasıl kullandılar?
2) Eğitim yöneticileri, eğitim kurumlarının insan kaynaklarını nasıl kullandılar?
3) Eğitim yöneticileri, eğitim kurumlarının bütçe imkanlarını nasıl kullandılar?
4) Eğitim yöneticilerinin, enformasyon becerileri pandemi sürecinin yönetilmesinde nasıl etkili oldu?
5) Eğitim yöneticilerinin, iletişim becerileri pandemi sürecinin yönetilmesinde nasıl etkili oldu?
6) Eğitim yöneticilerinin, teknolojiyi kullanma becerileri pandemi sürecinin yönetilmesinde nasıl etkili oldu?
7) Eğitim yöneticileri öğretmen motivasyonunu nasıl sağladılar?
8) Eğitim yöneticileri öğrenci ve veli motivasyonunu nasıl sağladılar?
9) Eğitim yöneticileri çalışanların (memur ve hizmetlilerin) motivasyonunu nasıl sağladılar?

1. 3. Sayıltılar (varsayımlar)

Görüşmeye katılan eğitim yöneticilerin görüşme forumundaki soruları cevaplamaya istekli davrandıkları ve görüşme formundaki sorulara doğru cevaplar verdikleri varsayılacaktır.

1. 4. Tanımlar

Pandemi: İlk olarak Çin'de görülen daha sonra tüm dünyaya yayılan Koronavirüs-2019 (COVID-19) sürecini kapsamaktadır.

1. 5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu çalışma Antalya İli Konyaaltı İlçesinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı devlet okullarında 2020-2021 eğitim öğretim yılında görev yapan okul yöneticileri ve onların görüşleri ile sınırlıdır.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2. 1. Liderlik

Liderlik kavramının insanların bir arada yaşamaya başlamalarıyla beraber ortaya çıktığı düşünülebilir. Çünkü tarih boyunca liderler ve lideri izleyenler vardır. İnsanların belirli bir gayeyi gerçekleştirmek için bir araya gelerek işbirliği yapmaları insanlık tarihi kadar eskidir. Nitekim insanların bir araya gelerek oluşturmuş oldukları gruplar grubun hedeflerini gerçekleştirmek için beraber hareket etme ihtiyacı duymaktadır. Grubu grubun hedefleri doğrultusunda güdüleme, harekete geçirmek ve grubun dinamiklerini devamlı aktif tutmak liderlik kavramının oluşmasını sağlamıştır. Lider, grup içerisinde kişilik özelliklerine göre ön plana çıkar ve grubu yönlendirip yönetir. Grup üyelerinin, grubun hedefleri doğrultusunda kenetlenmelerini sağlar. Lider liderlik ettiği grubun sistematik bir şekilde hareket etmesini sağlar. Bu durum aynı zamanda gruba devamlılık kazandırır.

Eğitim sistemi toplumların sosyokültürel yapılarını, ekonomik yapılarını, siyasi yapılarını ve bilimsel yapılarını doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Bu denli önemli bir yapının işleyişi ve sürekliliği kaderine terk edilemez. Sistem liderlerini kendi içerisinden çıkardığı gibi sistemin verdiği yetkeleri kullanarak gruba öncülük eden yetke sahibi yasal liderler de çıkarmıştır.

Liderlik konusu önceleri liderin özellikleri açısından ele alınmış daha sonra ise liderin davranış boyutu incelenmiştir. Liderlik davranışının çok boyutlu değişkenler açısından incelenmesi, durumsallık kuramı ile birlikte ön plana çıkmıştır. 1980'li yıllara gelindiğinde liderlikte yeni yaklaşımların çok hızlı geliştiği bir dönem olmuştur. Öğretimsel liderlik, dönüşümcü liderlik, kültürel liderlik, öğrenen liderler, moral liderlik ve vizyoner liderlik, liderlik alanındaki yeni yaklaşımları oluşturmaktadır. Liderlik alanındaki bu yeni yaklaşımlar eğitimsel liderlik alanında da zengin bir birikimin oluşmasını sağlamıştır (Çelik, 1999). Liderlik konusu ile ilgili alan yazı incelendiğinde eğitimde liderlik olgusunun pek çok araştırmacı tarafından ele alındığı görülmektedir (Werner, 1993; Çelik, 1999; Çelik, 2004; Balcı, 2004; Başaran, 1996; Başaran, 2000; Celep, 2004; Taymaz, 2003; Eren, 1993; Erdoğan, 2000; Bursalıoğlu, 2000; Demir, 2010; Memduhoğlu, 2010).

Literatüre bakıldığında liderlik konusuna ilişkin çok farklı tanımlamaların yapıldığı gözlenmektir. Buna ilişkin yapılan tanımlamaların birbirinden ayırıcı özellikleri olduğu gibi birbirini tamamlayıcı özellikleri de bulunmaktadır. Bu tanımlamalardan bazılarının Bass, Bennis ve Nanus, Grean, Argyris, Etzioni, Zalezn tarafından yapıldığı görülür. Bass, liderliği tanımlarken grubu ve grubun hedeflerine ulaşmayı ön plana çıkartır. Bass'a göre liderlik; "grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir". Bennis ve Nanus liderliği tanımlarken yönlendirme ve yönetmeyi ön plana çıkarmıştır. Bennis ve Nanus liderliği tanımlarken görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetme olarak tanımlamıştır. Grean, liderliği tanımlarken lider ile izleyen arasındaki çift yönlü etkileşimi ön plana çıkarmıştır. Grean'e göre liderlik: lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir. Argyris liderliği güçlü bir etki olarak; Etzioni liderliği, etkili kişisel özelliklere bağlı bir güç olarak; Zaleznik liderliği izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmak olarak tanımlamıştır. Bütün bu tanımlar liderliğin farklı yönlerini ele almış olmalarına rağmen liderliği etkileme gücü olarak kabul etmişlerdir (Çelik,1999, s.1).

Liderlik, bireyin, ortak davranışla sonuçlanmak üzere kendisini izleyenleriyle işbirliği ilişkileri içinde olumlu bir dönüşüme yol açacak anlamlı bir amaç için kendini tam ve özgün bir şekilde ifade etmesi (Owen & Hodgson & Gazzard, 2004, s. 22) olarak tanımlandığından liderlik her bireyin sahip olduğu bir güç olarak kabul edilebilir.

Liderlik sürecinde lider ve kendisini izleyenler vardır. İzleyiciler kavramı daha çok edilgen bir davranışı ve lidere olan bağımlılığı çağrıştırmaktadır. Ancak günümüzde liderlik yaklaşımlarında lider ile lideri izleyenlar arasında çok yönlü bir etkileşim üzerinde durulmaktadır. Liderlik süreç olarak görülürken, lider bu süreci harekete geçiren kişi olarak kabul edilmektedir (Çelik, 2004, s. 187).

Liderlik, bir statü ya da otorite işlevinden çok, ilişkinin ve lider ile izleyicileri arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesi ile ilgili bir işlevdir. Yönetim ve idare örgütsel hedeflere ulaşmaya yönelikken; liderlik bu hedeflere ulaşılmasını engellemek için de kullanılabilir. Somut olarak, lider yeteneklerini kurumun esenliği yerine, kendi şahsi çıkarlarını geliştirmek için kullanabilir (Werner, 1993, s.16).

Liderin beş farklı etki ya da güç kaynağı vardır. Bu güç kaynaklarından birincisi liderin hiyerarşik yapı içerisindeki bulunduğu konumdan kaynaklanan ve sınırları yasalarla belirlenen **yasal güçtür.** İkincisi liderin yönetiminde bulunanların yeteneklerini

değerlendirirken kime ne ödül vereceğine karar verdiği **ödül gücüdür**. Üçüncüsü ödül gücünün tam zıttı olan ve yönetiminde bulunanları itaatsizlik durumunda onları kontrol etme ve cezalandırma gücü olan **zorlayıcı güçtür.** Dördüncüsü liderin bilgi birikimine ve analiz yeteneğine dayanan **uzmanlık gücüdür.** Beşincisi Liderin kendisini izleyenler üzerinde sahip olduğu etkiye dayanan ve saygısını yansıtan **karizmatik güçtür.** Bunlar liderliğin etik kaynaklarını oluşturmaktadır (Çelik, 1999, s.4)

2. 1. 1. Liderlik Kuramları

Liderlik konusunda yapılan araştırmalara dayalı olarak geliştirilen kuramlar, süreç içerisinde değişimler geçirmiştir (Çelik, 2004, s.188). Bu bölümde liderlik kuramlarının gelişim süreci kısaca açıklanmaya çalışılacaktır.

2. 1. 1. 1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımında bir liderde bulunması gereken temel özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Bunu yaparken başarılı ve başarısız liderlerin özellikleri karşılaştırılarak liderin belirgin özellikleri ortaya konmuştur. Liderlik özelliklerini kişilere bağlamak yerine liderlik için gerekli kişilik özelliklerini belirlemeyi amaçlamıştır. Ralph Stogdill 1904-1947 yılları arasında yapılan 124 amprik çalışmayı analiz ederek liderlerin ve lideri izleyenlerden farklı olan beş temel özelliğini belirlemiştir. Bunlar: Kapasite, başarı, sorumluluk, katılma ve konumdur (Çelik, 2004, s. 190).

1. Kapasite: Zeka, dikkatli olma, orijinallik ve yargılama.

2. Başarı: Eğitim, bilgi ve atletik başarı.

3. Sorumluluk: Bağımlılık, girişim, saldırganlık, direnme, kendine güven ve üstün olma isteği.

4. Katılma: Etkinlik, işbirliği, sosyallik, uyum sağlama, ve nüktedanlık.

5. Konum: popülarite ve sosyo-ekonomik konumdur.

Liderlerin belirlenen bu kriterleri soyut kriterler olmakla beraber liderlik, ülkelerin kültürel öğeleriyle de yakından ilişkilidir. Belli liderlik vasıflarına sahip liderler bulundukları toplumların dışında başarılı olamayabilirler (Çelik, 1999, s.8)

2. 1. 1. 2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımı kuramının liderliği açıklamada yetersiz kalması, araştırmacıları liderin liderlik davranışlarını araştırmaya yöneltmiştir (Çelik, 1999, s.10). Davranışsal liderlik yaklaşımı liderin liderlik davranışlarına yoğunlaşmıştır. Temelde görev yönelimli lider ve destekleyici lider olmak üzere iki tip lider özelliği üzerinde durmuştur. Davranışçı kuramlar, liderliği analiz ederken grubun davranışlarını da araştırmışlardır ve buna göre etkili lider, bireysel veya grupsal amaçlara ulaşmada iki yol izler: 1. Görev yönelimli lider, liderlik davranışı göstererek iş görenleri daha kaliteli iş yapmaya yöneltir. 2. Lider, grup üyelerine destek sağlar ve işgörenlerin bireysel amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olur. Davranışsal kuramı yönlendiren iki önemli çalışma vardır. Bunlar Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmasıdır (Çelik, 1999, s. 11).

2. 1. 1. 2. 1. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan üniversitesi çalışmaları, liderin liderlik davranışlarının sonuçları üzerine yoğunlaşmıştır. Rensis Likert'in öncülüğünde yürütülen Michigan üniversitesi araştırmaları, lider davranışının işgören-insan yönelimli, üretim- görev yönelimli olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu ortaya koydu (Erdoğan, 2004, s.37). Michigan üniversitesi araştırmalarında, işgören yönelimli liderlerin; üretim yönelimli liderlere oranla daha verimli çalışma grupları oluşturdukları saptanmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre iş görene yönelik liderler daha yüksek verimlilik elde etmiş ve daha yüksek iş doyumu elde etmişlerdir. Michigan üniversitesi araştırmalarının genelde tutarlı bulgular ortaya koymadığı görülmektedir. Ohio State araştırmalarının en azından eğitim alanında daha ünlü olduğu ileri sürülebilir. Çünkü Ohio State araştırma sonuçları bazı okul örgütlerinde araştırma konusu olmuş ve okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını belirlemede LBDQ anketinden yararlanılmıştır (Hoy & Miskel, 1991 Akt. Çelik 1999,s. 14).

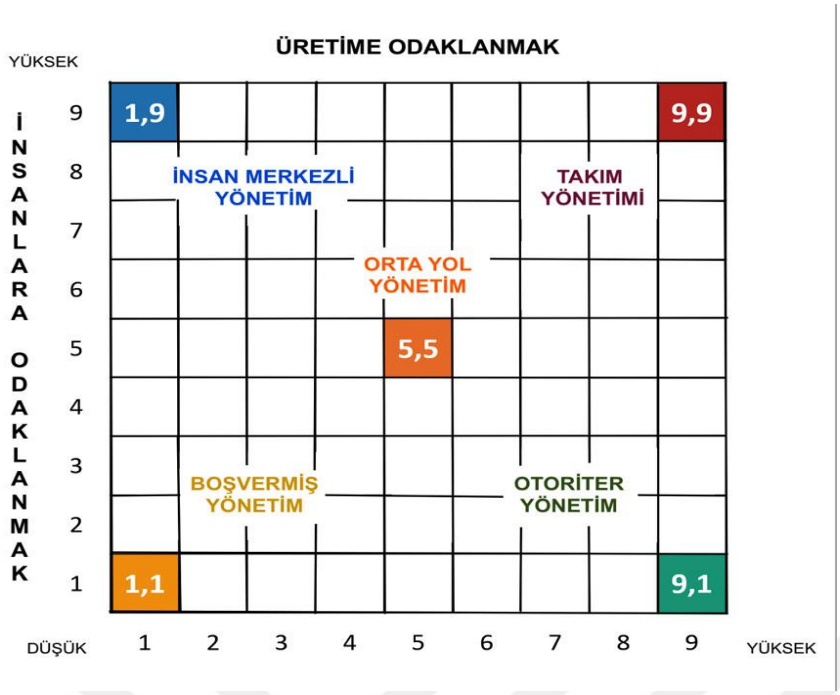
2. 1. 1. 2. 2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Michigan üniversitesi araştırmaları gibi İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra yapılan Ohio State araştırmalarıyla lider davranışlarının görev yönelimli ve ilişki yönelimli boyutları ölçülmeye çalışılmıştır. Ohio State araştırmaları ile görev ve ilişki yönelimli davranışa yüksek düzeyde önem verilmiştir. Yüksek performans sağlayan lider davranışı, etkili lider davranışı olarak belirlenmiştir. Lider ile yöneticilerin, lider davranışını değerlendirirken farklı düşündükleri ortaya çıkmıştır. Liderler daha çok görev odaklı liderlik davranışlarını etkili

bulmuşlardır. Lideri izleyenler de ilişki yönelimli davranışları etkili bulmaktadır (Erdoğan, 2004, s.37). Bir anlamda dikkate alma, çalışanların ihtiyaçlarıyla yapının esinlendirilmesi; şirket talepleriyle bağlantılıdır. Ohio State araştırmaları ayrıca iş başındaki nezaretin başarısı için gerekli üç başka faktörü de ortaya çıkardı. 1. Grubun sürdürülmesi- işgücünün kabul edeceği bir liderlik davranışı 2. Hedefe ulaşılması- hedefleri belirlemek, faaliyetleri düzenlemek, hedeflere yönelmek ve grubun başarılarını öteki gruplar önünde temsil etmek 3. Grup etkileşimi- üretici bir atmosfer yaratan rahat bir çalışma ortamı oluşturan ve çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkları en aza indiren bir davranış. Ohio State araştırmalarının da ortaya koyduğu gibi, çalışanlar daha çok dikkate alınmayı arzu ederken, nezaretçinin amirleri yapıyı vurgulama eğilimindedir (Werner, 1993, s.41).

2. 1. 1. 3. Yönetim Gözeneği Kuramı

Robert Blake ve Jane Mounton tarafından geliştirilen (matriksi) kuramı, örgütsel liderliğin boyutlarını açıklamak yönünde ünlüdür. Bu kuram Ohio ve Michigan araştırmalarıyla paralellik göstermektedir. Blake ve Mounton işgörene ilgi ve üretime ilgi olmak üzere iki boyutun çift yönlü etkileşimine bağlı olarak değişik alt boyutları açısında incelemişlerdir (Çelik, 2004, s.191). Blake ve Mounton'a göre bir çok liderlik çeşidi vardır ve bunlar beş temel alt biçimde değerlendirilebilir. 1. Zayıf liderlik 2. Otorite ve itaat 3. Şehir kulübü liderliği 4. Denge sağlayıcı liderlik 5. Grup liderliği (Çelik, 1999, s. 14). Blake ve Mounton'un kuramını okul örgütleri açısından değerlendirdiğimizde hem öğretmene hem de okulun örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine üst düzeyde önem veren liderlik anlayışının daha etkili olabileceği düşünülebilir (Çelik, 1999, s. 16).



Şekil 1 Blacke ve Mountain yönetim gözeneği tablosu (Okay, 2020)

2. 1. 1. 4. Durumsal Yaklaşım

Durumsallık yaklaşımının temel varsayımı, değişik durumların değişik liderlik tarzlarını gerektirdiğidir. Her duruma uygun gelebilen tek tip liderlik tarzı yoktur (Bakan & Büyükbeşe, 2010). Durumsallık yaklaşımları arasında;

• Fiedler'in Durumsallık Kuramı.

• Ardışık Liderlik Kuramı.

• Yol Amaç Kuramı (Robert House ve Martin Evans).

• Vroom ve Yetton' un Normatif Kuramı.

• Hersey ve Blanchard'in Durumsal Liderlik Kuramı.

• Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı (Etkili ve etkisiz lider) sayılabilir.

Bu yaklaşımların ortak noktası; görev veya ilişki ağırlıklı bir liderlik tarzının her durumda geçerli olamayacağı, bazı durumlarda görev merkezli bir liderlik tarzı etkili olabilecekken, bazı durumlar da bunun aksine ilişki merkezli bir liderlik tarzının verimli ve etkin olabileceği şeklinde ifade edilebilir(Çağlar, 2004, s.10). Durumsallık yaklaşımı, liderlik kavramını yüzeysel bir modelden öteye taşıyarak, soyut düşünülebilen bir kavram haline

getirmiştir. Bu yaklaşımın ana fikrini oluşturan bakış açısı her durum için geçerli sayılabilecek tek bir liderlik tarzının var olamayacağı düşüncesidir. Yani lider etkinliğinin durumlara bağlı olarak gelişebileceği düşüncesidir (Yeşil, 2016).

2. 1. 1. 5. Alternatif Yaklaşımlar

Liderlik kavramına ilişkin herkes tarafından kabul görmüş tek bir liderlik tanımının olmadığı gibi her örgüte ve gruba uygun tek tip liderlik tarzı da bulunmamaktadır. Günümüze kadar yapılan ve halen de yapılmaya devam edilen liderlikle ilgili çalışmalar, (a) içinde bulunulan ortamsal koşulları, (b) liderliğin yaşandığı süreci ve (c) liderin kişisel özelliklerini dikkate alan farklı liderlik tarzlarını ortaya koymuştur (Çelik ve Sünbül, 2008).

2. 1. 2. Liderlik Türleri

Globalleşen dünyada herkesçe kabul edilen ve tek bir lider kavramı artık mümkün olmadığı görülmektedir. Nitekim liderin liderliğini sürdürebilmesi, çalışanlarına ilham vererek liderliğini etkili bir şekilde gerçekleştirebilmesi için kendisinde farklı özellikleri barındırması gerekmektedir. Bu özellikleri ise şöyle sıralayabiliriz: Karar verme ve verilen kararları uygulayabilme gücü, çalışanlarına saygı ve özen gösterme, insanları anlama, dinleme ve kararlı bir yapıya sahip olma, ileri görüşlü olma, yenilikçi olma, grubu ortak hedefler etrafında toplama, grubu motive etme, risk alabilme, problem çözebilme, sorgulayabilme, güven verme, başarı odaklı olma, iyi iletişim kurabilme, vizyoner olma, koçluk ve rehberlik yapabilme, öz eleştiri yapabilme ve eleştiriye açık olma vb. olarak ifade edebiliriz. Liderliğin doğuştan gelen bir olgu mu yoksa sonradan kazanılan bir yetenek mi olduğu konusunda tartışmalar mevcuttur. Liderlik doğuştan bazı özellikleri gerektirmekle birlikte ilk çocukluk dönemi, uygun bir eğitim, yapılan hatalar, çalışma hayatında karşılaşılan çeşitli zorluklar liderliğin ortaya çıkmasında etkilidir (Sağlam; Sağlam; Soycan; Sağlam, 2021).

Liderliğin pek çok türü bulunmaktadır. Bunlar: İşlemci liderlik, dönüşümcü liderlik, demokratik liderlik, otoriter liderlik, kolaylaştırıcı liderlik, vizyoner liderlik, stratejik liderlik, karizmatik liderlik, hizmetkar liderlik, süper liderlik, etkileşimci liderlik, öğretimsel liderlik ve dağıtımcı liderliktir.

2. 1. 2. 1. İşlemci Liderlik

İşlemci liderler, örgütün önceden gelen işleyiş sistemine pek müdahale etmezler; çalışanlarını ödüllendirerek motive ederler. İşlemci liderler başarılar karşısında çalışanlarına makam, statü, para vaat ederler. Çalışanların kişisel özellikleriyle, girişimci ve yenilikçi yanlarıyla pek ilgilenmezler. Faaliyetler örgütün temel misyon ve vizyonu çerçevesinde bu şekilde sürüp gider. Bu liderlik tarzı; örgütün misyon, vizyon ve değerleri çerçevesinde örgütü yönetmek, sistemi sevk ve idare etmek konusunda faydalıdır. Ancak, günümüz rekabet ortamında adeta bir zorunluluk olan yenilikçilik, girişimcilik, reform, ihtiyaçlar karşısında örgütü ve kurumsal yapıyı hızlıca yeniden organize etmek, çalışanlarla bir ve beraber olup, ekip ruhuyla hareket ederek beklentilerin ötesinde ürünler ortaya koymak noktasında zayıftır (Avcı,2015)

2. 1. 2. 2. Dönüşümcü Liderlik

Burns (1978) "Liderlik" adlı eserinde liderliği durumsal ve dönüşümsel olarak ikiye ayırmıştır. Eserinde dönüşümsel liderliği; liderler ve işgörenlerin istenilen değişimi elde edilmesine dayanan, güdülerinin karşılıklı bağlantılar doğrultusunda işbirlikçi hedeflerin takip edilmesi süreci olarak açıklamıştır (Celep, 2004, s.23). Dönüşümsel liderlik ciddiyet farkı taşır. Fakat sürekli ahlaki olarak tanımlanır. Bu tarz liderlik sonucu hem liderin, hem de işgörenlerin ahlaki arzularını ve insani davranışlarının seviyesini yükseltmek ve böylece her iki tarafın üzerinde de dönüşümsel etkiye sahip olmaktır. Bu tarz liderlik, liderlerin kendilerini, iş görenleri daha etkin hale getiren ve bununla kendilerini yücelmiş hissettikleri bir ilişki içine attığı aktif bir liderlik olarak görülür (Celep, 2004, s. 23-24).

2. 1. 2. 3. Demokratik Liderlik

Bu liderlik yaklaşımı daha çok demokratik ve insanın temel alındığı organizasyonlarda görülmektedir. Demokratik organizasyonlarda kararların oluşturulması ve uygulanması sürecine, ilgili tüm çalışanlar katılmaktadır (Küçüközkan, 2015). Demokratik veya katılımcı lider, yönetme işini yasalara dayalı olarak akılcı bir şekilde yapmaktadır. Kararlarına astlarını da katmaktadır (Terzi ve Çelik, 2016). Demokratik lider yönetim yetkisini çalışanlarla paylaşır. Bu nedenle hedeflerin, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş taksiminin yapılmasında ve iş emirlerinin oluşturulmasında lider daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışı belirlemeye özen gösterir (Eren, 1993, s. 310). Çalışanlar görevlerini etkileyen durumlardan büyük ölçüde haberdardırlar. Bu onların

düşüncelerini ve önerilerini destekleyen bir durumdur (Küçüközkan, 2015). Demokratik – katılımcı liderlik davranışı, izleyenlerin de örgütü etkileyen koşullarla ilgilenip; amaç, karar, plan ve politikalarla ilgili teklifler sunmasını sağlar. Bu şartlarda örgütte daha sağlıklı kararlar alınabilir. Demokratik liderlik doğru kullanıldığında iş görenlerde motivasyonu ve iş doyumunu arttırabilir. Ama hızlı kararların almasının gerekli olduğu kriz dönemlerinde zaman kayıplarına ve hatta grubun tümünün katılımını sağlamak, karar alınmamasına bile neden olabilir (Eren, 1993, s. 311).

2. 1. 2. 4. Otoriter Liderlik

Genellikle bürokratik, otoritenin hâkim olduğu organizasyonlarda görülmektedir. Otoriter liderler astlarını kesinlikle yönetimin dışında tutmaktadırlar. Hedeflerin, planların ve politikaların meydana getirilmesinde astların rolü yok denecek kadar azdır. Tüm karar mekanizmaları yöneticilerin sorumluluğundadır. Astlar sadece kendilerine söyleneni yapmakla yükümlüdürler (Küçüközkan, 2015). Otokratik liderler, işyerindeki şartları, örgütsel hedeflere azami düzeyde ulaşmak üzere düzenleyen ancak bu düzenlemede insan istek ve ihtiyaçlarını karşılamak ve onu işyerinde mutlu edecek hiçbir önleme başvurmayan yöneticilerdir (Erdoğan, 2000, s. 29). Otokratik liderler grup üyelerini yönetim dışında tutmaktadırlar. Yönetim yetkisi tamamıyla liderde bulunmaktadır. Amaçlar, politikalar ve planlar belirlenirken grup üyelerine söz hakkı vermemektedirler. Bu liderler, astlarını etkilemek için emir verme, hatalarını eleştirme gibi taktikler kullanmaktadırlar. Çünkü onların dış unsurlarla motive olduklarını düşünmektedirler. Bu liderlik türü, çabuk karar vermeyi gerektiren durumlarda ya da eğitimsiz ve motivasyonsuz çalışanları kısa sürede özellikle baskı ve korku yoluyla harekete geçirmede bir an için faydalı olabilmektedir (Küçüközkan, 2015). Eğer toplum, aile ve okul hayatından devlete kadar aşırı geleneksel, büyüğe aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlığına sahipse; böyle bir toplumda iş görenler tam yetki kullanımını liderden bekleyecektir. Ancak otokratik davranan liderin bilgili olduğuna ve kendilerine güven ve tatmin sağladıklarına inanacaklardır (Eren, 1993, s.310). Otokratik liderliğin diğer bir faydası; otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verme imkânı sağlaması olarak söylenebilir (Küçüközkan, 2015). Otokratik liderlikte liderin izleyenlerin inanç ve düşüncelerin önem vermemesi izleyenlerde motivasyon düşüklüğüne ve iş tatminsizliğine neden olabilir (Eren, 1993, s.310).

2. 1. 2. 5. Kolaylaştırıcı Liderlik

Eğitim kurumlarında yöneticilerin önemli rollerinden birisi kolaylaştırıcı olmaktır. Kolaylaştırıcı olarak yöneticiler, eğitim kurumlarında çalışanların güçlü bir kişisel etkinlik ile görevlerini yerine getirebilecekleri bir zeminin ortaya çıkmasına gayret gösterirler (Töremen ve Karakuş, 2008). Kolaylaştırıcı liderlik stratejilerini kullanan liderler, işlerin yapılması için ihtiyaç duyulan kaynakları çalışanlara sağlamakta, kendi başlarına görevlerini yapabilmelerini sağlamak amacıyla onları yetiştirmektedir. Sürekli öğrenmenin, kişiler arasında sıcak ilişkilerin ve işbirliği içinde ortak amaçlara hizmet etmenin temel alındığı bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışmaktadırlar (Töremen, 2004). Kolaylaştırıcı lider, eğitim kurumunun ortak uyum yeteneğini artıran, sorunları çözen ve performansı artıran davranışlar gösteren liderdir. Burada anahtar kelime ortaklıktır. Kolaylaştırıcı liderlikte demokratik karar alma süreci işletilir. Liderin, vizyonun belirlenmesindeki ve günlük uygulamalarda bunun gerçekleştirilmesindeki rolü ortaklıktır. Kolaylaştırıcı liderler; sınırlı kaynakları artırmaya çalışır. Kolaylaştırıcı liderler takımlar kurar. Kolaylaştırıcı liderler dönütler verirler. Kolaylaştırıcı liderler çalışanları koordine ederler. Kolaylaştırıcı liderler çatışmaları yönetirler. Kolaylaştırıcı liderler iletişim ağları yaratırlar. Kolaylaştırıcı liderler ortak politikaları uygulamaya geçirirler. Kolaylaştırıcı liderler okulun vizyonunu şekillendirir. Kolaylaştırıcı liderler değişim ve dönüşüme yönelik bir iklim ve kültür yaratırlar. Bu vizyona ulaşmaya çalışırlar (Töremen ve Karakuş, 2008).

2. 1. 2. 6. Vizyoner Liderlik

Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda vizyoner liderliğe büyük önem verilmiştir. Vizyoner liderliğin önemi, örgütlerin geleceğine yönelik belirsizlikleri gidermesinde gösterdiği başarıya dayanmaktadır. Örgütlerde meydana gelen hızlı değişim, bu örgütlerin geleceğe yönelik kararlarını etkilemektedir. Bu hızlı değişim sürecinde örgütleri paylaşılan bir vizyonla geleceğe taşıyan ve örgütleri örgütsel körlükten kurtaran vizyoner liderler, geleceğin liderleri olarak görülmektedir (Çelik, 1997). Toplumsal yapıda meydana gelen hızlı değişimler, örgütleri risk almaya ve karmaşık değişim sürecine uyum sağlamaya zorlamaktadır. Değişime uyum sağlayan örgütler ayakta kalmakta; değişime uyum sağlayamayan örgütler ise yok olup gitmektedirler. Geleceğin okul örgütleri bu değişimin merkezinde yer almaktadırlar. Öğrencilerin geleceğin bilgi toplumuna uygun hazırlanması ve globalleşen dünyanın ihtiyaçlarına uygun yetiştirilmesi, okul yönetiminde vizyoner liderliğin önemini ortaya koymaktadır (Çelik, 2004, s.194). Etkili lider vizyon belirleyen kişidir.

Vizyon bir örgütün arzulanan geleceğe yönelik resmidir. Vizyonlar gelecekle bağlantılı, biçimlendirilmiş var olma sezgileridir. Vizyon gelecekte olabilecek ya da oluşturulabilecek bir durumun, bu günden düşünce düzeyinde oluşturulmasıdır. Vizyoner yönetici yeni bir bakış açısına sahip yöneticidir. Vizyoner yönetici diğer yöneticilerden farklı olarak değişik gelişmeleri ve olayları okuyabilme yeteneğine sahip olmalıdır (Çelik, 1999, s.161-162).

2. 1. 2. 7. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik, örgüt için gerçekleştirilebilir bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için geleceği görme, vizyon oluşturma, esneklik sağlama, stratejik düşünme ve diğerleri ile çalışabilme becerileri olarak tanımlanmaktadır (Uğurluoğlu; çelik, 2009). Stratejik liderlik üst düzey karar vericilere hitap etmektedir. Yapılan stratejik liderlik tanımlarına bakıldığında stratejik lider, stratejik düşünme ve stratejik planlama yeteneğine sahip olan liderdir. Stratejik liderliğin temel özelliklerinden de olan stratejik değişimi sağlamak için geleceği görme, esneklik sağlama, vizyon belirleme, ve çalışanları güçlendirme yeteneğine ilişkin olarak stratejik liderler gelecekle ilgili öngörüleri doğrultusunda gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmesi gerekmektedir. Bunun için diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, yeri geldiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmelidir. Stratejik bir liderden; ortak hedefe ulaşmak, ekipler oluşturmak ve insan gücünü geliştirmek noktasında temel üç rol beklenmektedir. Stratejik liderlik, meydana gelen belirsizlikler karşısında örgütün temel yeteneklerini ön plana çıkarmaktadır. Bu bağlamda stratejik liderlik, değişimle örgütlerde yaşanan karmaşaya karşı örgütsel etkinliği artıran faaliyetleri ön plana çıkarmakta ve örgüt için yol haritası çizmektedir (Akyüz, 2018).

2. 1. 2. 8. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, özellikle 1980'li yıllardan sonra daha çok gündeme gelmiştir. Bundan sonra karizmatik liderliğin önemine daha çok dikkat çekilmiştir. Karizmatik liderlik; psikoloji, sosyoloji, örgütsel davranış, yönetim, tarih, insan kaynakları ve siyaset bilimi gibi sosyal bilimlerin çeşitli alanları tarafından ele alınmıştır. Karizmatik liderler örgüt üyelerinin ihtiyaç, değer, kaynak ve özlemlerini kendi ilgilerinden kolektif ilgilere dönüştürür. Bundan dolayı üyeler liderlerinin amaçlarına gönülden bağlanırlar. Üyeler liderlerine güvenir ve değerlere büyük önem verirler. Böylece motivasyonları artar. Karizmatik liderler; izleyenlerine yol gösteren, onlara ilham ve güven veren, onlarda saygı uyandıran, onları

geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, onların yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, onlara misyon duygusu aktaran ve güdeleyici davranışlar sergileyen liderlerdir. Karizmatik liderler genellikle kriz koşullarında ortaya çıkmaktadırlar. Atatürk, Gandhi, Hitler ve M. Luther King gibi tarihe mal olmuş büyük karizmatik liderlerin tamamı ülkelerinin olumsuz şartlarının bir ürünüdür. Ekonomik kriz, siyasi istikrarsızlıklar veya savaş durumu gibi olumsuz durumlar toplumların kahramanlara duyduğu gereksinimi artırmaktadır. Özellikle yeterince organize olamamış toplumlar, birçok konuyu düzene koymak ve sıçrama yapmak için bir kahramana ihtiyaç duymaktadırlar (Gül ve Aykanat, 2012).

2. 1. 2. 9. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik kavramı ilk olarak Greenleaf tarafından ‘‘The servant as leader’’ isimli makalede ‘‘Lider bir Hizmetkârdır’’ olarak kullanılmıştır. Burada en önemli konu yönetilecek olan insanların isteklerinin yerine getirilmiş olması gerekmektedir. Lider örgütteki tüm üyelere bütünleşmiş ve uyum içinde hizmet etme imkânı sağlamaktadır. Hizmetkâr liderlik iş, yaşam ve sosyal hayata pozitif yönde değişiklikler getiren ve uzun menzilli pozitif bir yaklaşımdır. Etkili iletişimi geliştirmek maksadıyla faaliyetlerde bulunurlar. Bu iletişim merkezli faaliyetler, çalışan işbirliğini de arttırmaktadır. Hizmetkâr lider, esas olarak başkalarına hizmet etme fikrini benimsemiştir. Örgüt üyelerine hizmet etme ve onların ihtiyaçlarını giderme temel görevidir. Yönetmek ve liderlik görevi daha sonra gelmektedir. Bu düşünceye göre; ihtiyaçları karşılanmış örgüt üyeleri daha bilinçli hareket edeceklerdir ve liderlik süreci doğal olarak kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Hizmetkâr lider iş ve süreçlerin aksamaması maksadıyla hizmet eden ve kesinlikle bu durumdan şikâyet etmeyen liderdir. Hizmetkâr lider, bulunduğu mevki ve makamda geçici olduğunun farkında, kendisini bulunduğu göreve adamış ve kendisinden sonrakini de yetiştirme gayreti içerisindedir (Çalışal ve Yücel, 2019).

Hizmetkâr liderlik, örgüt üyelerinde bulunan en iyi vasıfları ortaya çıkarmaya dayalı bir temel oluşturmaktadır. Liderler bire bir iletişim ile örgüt üyelerinin yeteneklerini, ihtiyaçlarını, hedeflerini ve isteklerini belirlemeye çalışır. Bu bilgilere ulaştıktan sonra ise potansiyellerini kullanmaları için onlara destek olur ve böylece kendilerine güvenlerini yükseltir. Örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamanın yanında hizmetkar liderlik, örgütte sorumlu yöneticiliğin gerekliliğine de vurgu yapar. Aynı zamanda sürdürülebilir bir örgütsel

gelecek oluşturmanın da üst düzey yöneticilerin sorumluluğunda olduğunu özümser (Duyan; Dıerendonck, 2014).

2. 1. 2. 10. Süper Liderlik

Manz ve Sims tarafından süper liderlik olarak tanımlanan liderlik biçiminin merkezinde kendi kendilerinin lideri olan izleyenler yer almakta ve güç, lider ile lideri izleyenler arasında paylaşılmaktadır. Süper liderlik ile birlikte tanımlanan öz liderlik modelinde bireyin kendisinde var olan enerjiyi ortaya çıkarması ve bunun ötesinde diğerlerinin de öz liderlik enerjisini ortaya çıkarmasını sağlaması söz konusudur. Bu yaklaşımda, liderlerin izleyenlerine liderlik etmeye yönelik çabalarına ek olarak, diğer çalışanlara da içlerinde olan öz liderlik becerilerini ortaya çıkartma gücü veren liderlik davranışı süreci olarak tanımlanmaktadır (Kayral, 2016).

Süper liderlik yaklaşımında herkes kendi kendisinin lideridir. Bu liderlik anlayışı liderliği kişisel bir sorumluluk olarak görmektedir. Süper liderlik, öğrenme liderliği ile yakından ilgilidir. Ancak süper liderlik örgütsel öğrenmeyi göz ardı etmektedir (Akyüz, 2002).

2. 1. 2. 11. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, lider ve liderin izleyenleri arasında değişime dayalıdır. Etkileşimci liderlik, bir takım ödüller vasıtasıyla izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı hedefleyen, vurgunun astların kuralları doğru bir şekilde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir liderlik türüdür (İşcan, 2006). Liderin, çalışanlarıyla birlikte iktisadi, siyasi ve psikolojik etkilerini değişime bağlı olarak bir ilişki içerisine girmesidir (Önen ve Kanayran, 2015). Dolayısıyla etkileşimci liderlik, bir bireyle diğer bir bireyin herhangi üst bir amaç olmaksızın, değeri belirlenmiş şeyleri değiş tokuş ettikleri bir etkileşim sürecini içermektedir (İşcan, 2006).

2. 1. 2. 12. Öğretimsel Liderlik

Öğretimsel liderlik, okul yöneticilerinin okulda yapılan öğretimle ilgili amaç, hedef ve beklentileri saptaması, bunları öğretmen ve diğer yöneticilerle paylaşması, zamanının büyük kısmını eğitim-öğretim faaliyetlerinde geçirmesi, öğretmenlere öğretim noktasında destek vermesi olarak açıklanmaktadır. Öğretimsel liderliğin, örgütsel yaşamda tanımları yapılan bir

çok liderlik tipinden ayrılan yanı eğitim kurumlarına has olmasıdır. Öğrenme ve öğretme süreçlerini temel alan öğretimsel liderlik; okul müdürünün, öğretmenlerin ve denetçilerin okulu ilgilendiren durumları ve okulla ilişkisi olan bireyleri etkilemede faydalandıkları güç ve tutumlar olarak tanımlanmaktadır (Özdoğru ve Güçlü, 2020).

Okul yöneticisi son yıllarda güçlü bir öğretimsel lider olarak tanımlanmaktadır. Okul yöneticisinin sergilediği güçlü öğretimsel liderlik davranışları şunlardır:

1- Program ve öğretimdeki öncelikli konuları belirlemek,

2- Okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesine kendini adamak,

3- Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakları sağlamak ve bu kaynakları kullanma yeterliliğine sahip olmak,

4- Öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin ve toplumun beklentilerini karşılayacak olumlu bir okul iklimi oluşturmak,

5- Doğrudan öğretim politikasını geliştirici lider olarak şu görevleri yapar:

a) Öğretmenlerle iletişim kurmak,

b) Personeli geliştirme etkinliklerine katılmak ve bu etkinlikleri desteklemek,

c) Yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını özendirmek,

d) Değişik öğretim materyallerini sağlamak,

6- Sürekli olarak öğrencileri okul başarısını artırma doğrultusunda geliştirmek ve öğretmen etkililiğini sağlamak,

7- Uzun vadede okulun amaçlarına uygun olarak açık bir vizyon geliştirmek, örgütsel amaçlarla özdeşleştiğini öğretmenlere yansıtmak ve bu amaçlara ulaşma başarısını göstermek,

8- Okulun karar verme sürecinde grupların ve ilgili birimlerin görüşlerini almak,

9- Etkili materyal sağlama ve bu materyali kullanma, öğretmenlerin akademik başarılarını artırmak için onlara vakit ayırma ve gerekli desteği sağlamak,

10- Kıt bir kaynak olarak zamanı etkili bir şekilde yönetmek ve öğrenme sürecini sekteye uğratan faktörleri en aza indirerek düzen ve disiplin oluşturmak (Çelik, 1999, s.39).

Öğretimsel liderlik kavramı, iyi öğrenci yetiştirme ve öğretmenler için daha arzu edilebilir öğrenme koşullarını sağlamaya yönelik olarak okulun çalışma çevresinin tatmin edici ve üretken bir çevreye evirilmesi eylemlerini ifade etmektedir (Çelik, 1999, s.40).

2. 1. 2. 13. Dağıtımcı Liderlik

Dağıtımcı liderlikte tek bir liderden ziyade birden çok lider söz konusudur. Bu liderlerden bazıları resmi olarak liderlik pozisyonuna sahipken bazıları ise resmi olarak lider pozisyonuna sahip değildir. Başka bir deyişle, dağıtımcı liderlik bakış açısına göre; liderlik pozisyonuna sahip olmayan kişiler de liderlik uygulamalarında rol almaktadır. Ancak bu durum resmi liderlerin etkisinin azalması anlamına gelmemektedir. Çünkü dağıtımcı liderlik uygulamalarında bireylerin sahip olduğu etkiden çok bireyler ve durumlar arasındaki etkileşim ön plana çıkmaktadır. Harris' e (2005) göre dağıtımcı liderlik, liderlik kavramı hakkında daha geniş ve daha yaratıcı düşünmemizi sağlar. Dağıtımcı liderlik bizi tek insandan çok insana götürür. Çoklu seviyede çoklu liderliği önerir. Bu model, liderlik sorumluluğunu formal örgütsel rollerden ayrıştırmakta, liderliği örgütün her düzeyindeki bireylerin eylem ve etkileri içerisine yaymaktadır. Böylece daha taksonomik bir liderlik perspektifi savunmaktadır (Yıldırım, 2017).

2. 1. 3. Eğitimde Liderlik: Okul Yöneticiliği Liderliği

Etkili okulu oluşturma ve sürdürmede, yöneticinin bir eğitim ve öğretim lideri olarak önemli bir yerinin olduğu, birçok araştırmacının üzerinde birleştiği bir konudur. Okul yöneticilerinin başlıca yönetim alanları: Eğitim öğretim sürecinin yönetimi, fiziki kaynakların yönetimi, insan kaynağının yönetimi, dış çevrenin yönetimi, okul kültürünün ve değişmenin yönetimi olmak üzere beş boyutta toplanabilir (Şişman; Turan, 2004). Okulu yeniden örgütleme çabaları, okul yöneticilerinin temel yöneticilik rollerinde öğretimsel liderlikten transformasyonel liderliğe doğru bir değişmeye yol açtığı söylenebilir. Bu değişim, eğitimsel yöntem ve hedefler hakkındaki belirsizliğin giderilmesini, eğitimin sadece teknolojik boyutunun değişmesini değil, aynı zamanda bu değişmeyi destekleyecek bir okul yapısının tasarlanmasını ve daha profesyonelleşmiş bir öğretimi gerçekleştirmek için okul yöneticisinden beklenen öğretimsel liderlik davranışlarını da kapsadığı söylenebilir. Öğretim kavramının okulların örgütlenme ve yönetim biçimi üzerinde önemli bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Günümüzün okulu başkaları tarafından hazırlanan değişimi uygulayan bir birim değil, değişimi başlatma sorumluluğuna sahip olan bir birim olması gerektiği

düşünülebilir. Eğitimi geliştirme çabalarında dışarıdaki uzmanların görüşlerinden çok, bir uzman grubu olarak öğretmenlerin görüşleri daha bir önem taşımaktadır. Okul liderliğini geliştirme çabalarının, okul yöneticilerini olduğu kadar öğretmen ve velileri de ilgilendirdiği düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin sorunu tanıma ve sorunu çözmedeki bu yeni rolü, yenilikçi liderlik rolünün geliştirilmesiyle yakından ilgili olduğu söylenebilir (Çelik, 1998).

Yakın bir zamana kadar okul yöneticilerinden sadece okulda derslerin düzenli bir biçimde yapılması, güvenliğin sağlanması, gerekli bürokratik işlemlerin yapılması gibi yönetim işlerini düzenli bir biçimde yürütülmesi beklenmekteydi. Ancak günümüzde iyi işleyen bir okul yaratma ve sürdürmenin ötesinde öğrenci başarını da artırmaları beklenmektedir (Demir, 2010, s.327). Dolayısıyla okul yöneticinden beklentilerin giderek farklılaştığı gözlenmektedir. Başka bir ifadeyle okul yöneticileri yeni sorumluluklar almışlardır. Günümüzde okul yöneticilerinin rolünün değiştiği ve okulların etkili ve başarılı olmaları için okul yöneticilerinin öğretim lideri olmaları gerekliliği kabul edilmiş bir gerçek olmasına karşın, öğretim liderliğini tanımlamak güçtür (Demir, 2010, s. 328). Nitekim öğretim liderliğine ilişkin yapılan ilk tanımlar öğretim liderinin öğretim ve öğrenmeye etkisini vurgulayan tanımlardır (Demir, 2010, s. 328). Bu alanda yapılan tanımlara bakıldığında "öğretim liderliği öğretim programı ve öğretime odaklı güçlü ve yol gösterici liderlik (Hallinger, 2003) olarak tanımlandığı gibi "öğretimdeki gelişmelere yön veren ve yol gösterme" (Elmore, 2000) olarak da tanımlanmıştır (Demir, 2010: 328). Bu şekilde bakıldığı zaman yöneticilerden akademik mükemmeliyeti sağlayacak öğretim liderleri olmaları beklenmektedir (Demir, 2010: 328). Öğretim liderliğinin yeni tanımlarının yöneticinin okulun tüm kapasitesini öğretim programı ve öğretime odaklanması üzerinde durmaktadır (Trodden, 1995: 329, Demir, 2010: 328). Eğitimsel liderlik, bilgi toplumunda farklı bir boyut kazanmıştır. Çevresel değişim hızının okulun öğrenme hızından yüksek olduğu bir dünyada eğitimsel lider olarak okul yöneticileri, yeni liderlik rolleri ve sorumlulukları yüklenmek zorundadır (Çelik, 1999: V).

Hemen tüm etkili okul araştırmalarına göre okul yöneticisi okulun etkinliğinde anahtar bir rol oynamaktadır. Yöneticinin öğretim liderliği davranışı, okul etkililiğinin temel kestiricisi durumundadır. Yöneticinin liderlik stili ile okul etkililiği arasında, gerçek bir ilişki olduğu konusunda bir görüş birliği vardır (Balcı 2001, s.113).

Verim ekonomi üretim gibi kavramlar, yönetim biliminin ilk yazarları tarafından yönetimde son amaç kabul edilmiş ve yıllarca bu alanın tabuları sayılmıştır (Gross, 1964: 618 Akt. Bursalıoğlu, 2003: 16). Üretimi arttırmak amacıyla Taylor'un belirlediği bilimsel yönetimin ilkeleri okullara da girmiştir. Taylorist bakış açısı okulların sadece yönetimini değil

amaç ve programlarını da etkilemiştir. Bu bakış açısının okul yönetimine girmesi her ne kadar başlangıçta yöneticiler ve öğretmenler tarafından benimsenmiş olsa da 1940'lara gelindiğinde bu bakış açısı zayıflamıştır. Nitekim bilimsel işletmecilik akımının okul yönetimine girmesi, okul yöneticisinin bir verim uzmanı sayılmasına yol açmıştır. Sonuç olarak bu durum okullara da bir fabrika gözüyle bakılmasına yol açtı.

Uyum becerisine sahip okul yöneticilerinin yaklaşan kriz olasılığını önceden görmesi beklenir, eğer mümkün değilse, yaşanacak krizin kötü etkilerini azaltabilir. Okullar karmaşık organizasyonlardır ve tüm krizlere açıktır. Bu nedenle okul içi etkenler, aileler, okul çevresindeki baskılar, gruplar, merkezi yönetim ve doğal afetler krizin nedeni olarak kabul edilebilir (Sağlam, Sağlam, Soycan ve Sağlam, 2021).

Öğretim liderliğinin geniş kapsamlı tanımı ise öğrencinin öğrenmesine olumlu etki eden tüm liderlik davranışlarını, atılan adımları ve verilen destekleri içerir. Bu görüşe göre okul amaçlarını, öğretmen gereksinimlerini ve öğrencinin öğrenmesini bir arada tutan, öğrenmeye katkıda bulunan ve doğrudan öğretime yönelik olan tüm yöneticilik davranışları ve öğretim liderliği olarak tanımlanmaktadır (Keleş, Atay ve Karanfil, 2020).

Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarına yönelik farklı sınıflamalar bulunmakla birlikte bu davranışlar Hallinger (2003) tarafından üç boyut ile incelenmektedir:

1. Okul misyonunu tanımlama

2.Eğitim programı ve öğretim sürecini yönetme

3. Öğrenen okul iklimi geliştirme

İlk boyut olan okul misyonunun tanımlanması, okul hedeflerinin belirlenerek, belirlenen bu hedeflerin birbirleri ile ilişkilendirilmesidir. Diğer boyut eğitim programı ve öğretim sürecini yönetme, öğretimi denetleme, değerlendirme ve öğrenci sürecini izlemeyi içerir. Son boyut olan öğrenen okul iklimi geliştirme ise öğretim süresini korumak, öğretmenler ve öğrenme için teşvikler sağlamak, mesleki gelişimi teşvik etmek ve yüksek görünürlük sağlamak fonksiyonları ile tanımlanabilir (Hallinger, 2003 Akt. Keleş, Atay ve Karanfil, 2020).

2. 2. Yönetici yeterlilikleri

Okulun ve okul yöneticiliğinin değişmekte olan yapısı, okul yöneticilerinin sergiledikleri performans üzerine düşünmeyi de gerektirmektedir. Okul yöneticilerinin performanslarının beslendiği kaynakların ve sorumluluklarını yerine getirirken kullandıkları liderlik özelliklerinin neler olabileceğinin ifade edilmesi gerekmektedir (Akın, 2014, s. 126). Eğitim sistemi içerisinde okulların yeri ve öneminin büyüklüğünün, okulların yöneticilerinin de yerinin ve öneminin büyüklüğü noktasında belirleyici olduğu düşünülebilir. Bu bağlamda önemli bir pozisyonda bulunan okul yöneticilerinin çeşitli yeterliklere sahip olması kendilerinden beklenmektedir. Okul yöneticisinin sahip olduğu bu yeterliklerin özelde öğrenci, çalışan ve okul başarısı üzerinde etkiliyken; genelde ise eğitim sisteminin ve toplumun başarısının üzerinde etkili olduğu söylenebilir. (Yıldırım ve Aslan, 2008). Yine benzer şekilde, Özdemir (2013) etkili bir yönetici olmak için alanın kuramsal temellerini bilmek ve eğitim yönetimi ile ilgili iyi uygulamaları takip etmek gerektiğini vurgulamıştır. Okul yöneticilerinin yukarıda bahsedilen kuramsal bilgi birikime ek olarak çok çeşitli yönetsel yeterliklere sahip olması gerektiği bilinmektedir. Bu yeterlikler genelde bir örgüt yöneticisi olmasından özelde ise "okul örgütü yöneticisi" olmasından kaynaklanabilir çünkü okul örgütünün diğer örgütlerden farklı olarak sahip olduğu çeşitli örgüt özellikleri vardır. Okul örgütünün temelde insan gücü ile insanları toplum yararına işliyor olması bu ayırt edici özelliklerden sadece bir tanesidir. Okulların bu ve buna benzer özellikleri sayesinde okul yöneticiliğinin de çok çeşitli özel yönetsel yeterlikler gerektirmesi oldukça doğaldır. Alan yazın incelendiğinde hem genelde örgüt yöneticilerinin hem de özelde okul örgütü yöneticilerinin yeterlikleriyle ilgili çok çeşitli araştırmaların yapıldığı ve bu araştırmalar sonucunda okul yöneticilerinde bulunması beklenen çok çeşitli yeterlikler belirlendiği görülmektedir. Everard, Morris, & Wilson'a göre bir örgüt kendi yöneticisinden öncelikle kaynakları örgütün amaçları doğrultusunda bütünleştirebilen, etkili bir değişim temsilcisi rolü yüklenebilen ve kaynakların sürekliliğini sağlayarak onları sürekli geliştiren niteliklere sahip bir yönetici olmasını beklemektedir. Bursalıoğlu (1981) ise okul yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili bir çalışma yapmış ve çok kapsamlı bulgulara ulaşmıştır. Buna göre okul yöneticileri tarafsız bir değerlendirme, karar alma ve seçim yapma; araştırma, geliştirme ve yenileme çalışmalarına rehberlik etme, disiplin ve devamlılığı sağlayabilme, eğitim-öğretimde planlama yapabilme, okul ve çevresiyle ilişkiler kurma, okulun bina-tesis-demirbaşlarını kullanma ve koruma gibi yeterliklere sahip olmalıdırlar. Ayrıca, okul yöneticileri okulu bir bütün olarak ele alma, finans kaynaklarını yönetme, kamu yararını benimseme, okul çalışanlarının rollerini

belirleme, olumlu bir iklim yaratabilme ve sağlık-ilkyardım hizmetleri sağlayabilme noktasında da bilgi sahibi olmalıdırlar. Görüldüğü gibi okul yöneticilerinin okul sistemi içerisinde yer alan en yakın birimden, okul çevresinde yer alan en uzak birime kadar birçok noktada çeşitli yeterliklere sahip olması gerekmektedir (Erçetin ve Eriçok, 2016). Okul yöneticilerinin, okulun etkililiği ve verimliliği açısından çok önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü okul yöneticileri, sahip oldukları bilgi ve becerilerle okulun geleceğini planlamakta, yönünü belirlemekte ve okuldaki değişim çabalarını yönlendirmektedir (Ağaoğlu, Yılmaz, Altınkurt ve Karaköse, 2012). Yeterlilik, bireyin görevi ve görevinin gerektirdiği rolleri belirlenen hedeflere uygun olarak yerine getirilebilmesi için sahip olması gereken bilgi, beceri, tutumlar ve sahip olması gereken güç olarak görülebilir. Eğitim yöneticisinin yeterlikleri ise eğitim örgütünün hedeflerine ulaşabilmesi için yöneticiden beklenen bilgi, beceri, tutum, değer ve davranışlardan oluşan bir performans ölçütü olarak değerlendirilebilir (Tümkaya ve Asar, 2017). Bu bağlamda okul yöneticilerinden beklenen görev ve sorumluluklar vardır. Bu görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde sahip olunması beklenen yeterlikler ise yöneticilik, etkili örgüt yönetimi, eğitim programı ve ortamının yönetimi, insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlamak olarak ifade edilmiştir (Tümkaya ve Asar, 2017).

Yapılan çalışmalara bakıldığında eğitim sistemi içerisinde özelde öğrenci ve çalışanlar, genelde ise eğitim sistemi ve toplumun başarısının yerine getirilmesinde okulların rolü ve bu okulların yöneticilerinin yeterliliklerinin önemli bir rolü olduğu düşünülmektedir. Özellikle pandemi sürecinde eğitimin dijital ortama taşınmasıyla beraber eğitim yöneticilerinin süreci sorunsuz bir şekilde yürütmeleri için yönetici yeterliliklerine sahip olmalarının çok önemli olduğu düşünülmektedir.

2. 3. İlgili Araştırmalar

Liderlik konusu, eğitim yönetimi alanında çalışmalar yapan bilim insanlarının çok yoğun olarak çalıştıkları bir konu olmuştur. Liderlik alanında çok değişik tanımlar yapılmıştır.

Bass, Liderliği, grup etkinliklerini gurubun amaçlarına ulaşma doğrultusunda etkileme süreci olarak; Bennis &Nanus, liderliği görüşleri, davranışları ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetme olarak; Grean, liderliği lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşim olarak; Argyris liderliği güçlü bir etki olarak; Etzioni liderliği, etkili şahsî özelliklere bağlı bir güç olarak; Zaleznik liderliği izleyicilerin düşünce ve davranışlarını

etkileme doğrultusunda güç kullanmak olarak tanımlamışlardır. Bütün bu tanımlar liderliğin farklı yönlerini ele almış olmasına rağmen liderliği bir etkileme gücü olarak kabul etmiştir (Çelik,1999, s.1)

Liderlik bireyin, ortak eylemle sonuçlanmak üzere başkalarıyla işbirliği ilişkileri içinde pozitif bir dönüşüme yol açacak anlamlı bir amaç için kendini tam ve özgün bir şekilde ifade etmesi (Owen & Hodgson & Gazzard, 2004, s. 22) olarak tanımlandığında liderlik her bireyin sahip olduğu bir güç olarak kabul edilebilir.

Liderlik, kendisini izleyenleri grubun hedeflerini gerçekleştirme doğrultusunda ikna etme sürecidir. Liderlik sürecinde lider ve lideri izleyenler vardır. İzleyiciler kavramı daha çok edilgen bir davranışı ve lidere olan bağımlılığı çağrıştırmaktadır. Ancak günümüzde liderlik yaklaşımlarında lider ile izleyiciler arasında çok yönlü bir etkileşim üzerinde durulmaktadır. Liderlik süreç olarak görülürken, lider bu süreci yürüten kişi olarak kabul edilmektedir(Çelik, 2004, s. 187). Araştırma kapsamında alınyazına bakıldığında yöneticilerin liderlik becerileri ile ilgili kaynaklara rastlanmaktadır. Literatüre bakıldığında Özden'in (2004) "eğitim ve okul yöneticiliği" çalışmasında araştırmacılar kendi uzmanlık alanlarına göre yönetim, denetim insan kaynakları gibi konuları genel hatlarıyla incelemektedirler. Bununla birlikte eğitim sistemini ve okulların yapısını, işleyişini sunmaya çalışmaktadırlar. Derlenen bu çalışmada Çelik (2004) özelde eğitim ve okul yöneticiliği kapsamında liderlik olgusunu ele almaktadır. Çelik'e göre liderlik, izleyenleri grubun hedeflerini gerçekleştirme doğrultusunda ikna etme süreci olarak görülmektedir. Ona göre liderlik sürecinde, lider ve izleyenler vardır. İzleyiciler kavramı daha çok edilgen bir davranışı ve lidere olan bağımlılığı çağrıştırmaktadır. Ancak günümüzde liderlik yaklaşımlarında lider ile izleyiciler arasında çok yönlü bir etkileşim üzerinde durulmaktadır.

Çağlayan (2003) kaliteli bir eğitimin yönetim kadrolarının liderliğinde oluşturulacağını belirtmiştir. Başaran (1996) okulun etkili yönetimi için yapı kurmada, sorunları çözmede, yönetim süreçlerini işletmede, yönetimin işlevlerini gerçekleştirmede, çağdaş yönetim bilimlerinin bulgularını sunarak eğitim yönetimine okul yönetiminde başarılı olması için kılavuzluk edeceğini belirtmektedir. Başar (1993) lider, örgütün amaçları doğrultusunda yaşamasını, gelişmesini sağlamada yaratıcı, başlatıcı rol oynayan bireydir şeklinde liderliği tanımlamıştır. Aydın'a göre (2000) eğitim örgütlerinin yönetiminde insan ilişkilerinin ağırlık taşıdığı bilinen bir olgudur. Bu ilişkilerin sağlam bir temele oturtulabilmesi için örgüt, birey, yönetim ve aralarındaki ilişkilerin doğru olarak bilinmesi ve kavranması gerektiğini belirtmiştir. Pandemi döneminde eğitim yöneticilerinin liderlik

becerileri konusunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Akyavuz ve Çakın (2020) tarafından yapılan araştırmada pandemi döneminde paydaş motivasyonunu sağlama ve iletişim becerilerinin önemi vurgulanmıştır. Keleş, Atay ve Karanfil (2020) tarafından yapılan araştırmada eğitim yöneticilerinin liderlik rollerine vurgu yapılmış ve yönetici rollerinin yeniden betimlenmesinin alan yazına katkı sağlayacağı savunulmuştur. Bozkurt ve Aktaş (2022) tarafından yapılan araştırmada eğitim yöneticilerin yetkileri ve yetki kullanımları üzerinde durulmuş ve kriz dönemlerinde yerelden yönetimin önemi belirtilmiştir. Demirdağ (2021) tarafından yapılan araştırmada da kriz dönemlerinde iletişimin önemine vurgu yapılmıştır.

BÖLÜM III

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada nitel yaklaşımın "durum çalışması" tekniği benimsenmiştir. Nitel yaklaşım da "durum çalışması", "güncel bir olguyu kendi yaşam çerçevesi (içeriği) içinde çalışan, olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan, görgül bir araştırma yöntemidir"(Yin, 1984: 23, Akt. Yıldırım ve Şimşek, 2016: 289). Durum çalışması "araştırmacının gerçek yaşam, güncel sınırlı bir sistem (bir durum) ya da belli bir zaman içerisindeki çoklu sınırlandırılmış sistemler (durumlar) hakkında çoklu bilgi kaynakları (örneğin gözlemler, mülakatlar, görsel-işitsel materyaller, dokümanlar ve raporlar) aracılığıyla detaylı ve derinlemesine bilgi topladığı, bir durum betimlemesi ya da durum temaları ortaya koyduğu nitel bir yaklaşımdır" (Creswell, 2013: 97). Covid-19 pandemisi sürecinde eğitim-öğretimdeki yöneticilerin çoklu kaynak teşkil ettiği ve liderlik becerilerinin kendileri ile sınırlı olduğu (kesin sınırları net olmadığı) gözlenmektedir. Durum çalışmasının diğer araştırma türlerinden ayrılan yönlerinden yola çıkarak, durum çalışmasının "nasıl" ve "niçin" sorularını temel alan, araştırmacının kontrol edemediği bir olgu ya da olayı derinlemesine incelemesine olanak sağlayan bir araştırma yöntemi olduğunu söylemek mümkündür (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 289). Bu bağlamda araştırmanın yönteminde nitel araştırmanın "durum çalışması" yaklaşımı uygun olduğu düşünülmektedir.

3. 1. Çalışma grubu

Araştırmanın çalışma grubu Antalya İli Konyaaltı İlçesi Millî Eğitim Bakanlığına bağlı devlet okullarında görev yapan eğitim yöneticileri oluşturmaktadır. Çalışma grubunu oluştururken maksimum çeşitlilik ilkesine göre hareket edilmiştir. Nitel araştırmanın amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan maksimum çeşitlilik örneklemesi, göreli olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örneklemde çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır. Böyle bir araştırma sonucunda ortaya çıkabilecek bulgular ve sonuçlar herhangi başka bir yöntemle ulaştığımız sonuçlara oranla daha zengin olabilir. Maksimum çeşitliliğe dayalı bir örneklem oluşturmada amaç genelleme yapmak için bu çeşitliliği sağlamak değil, tam tersine çeşitlilik gösteren durumlar arasında herhangi ortak ya da paylaşılan olguların olup olmadığını bulmaya çalışmak ve bu çeşitliliğe

göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 119). Patton'a göre maksimum çeşitliliğin en az iki yararı vardır: birincisi, örnekleme dâhil her durumun kendine özgü boyutlarının ayrıntılı bir biçimde tanımlanması; ikincisi, büyük ölçüde farklı özellikler gösteren durumlar arasında ortaya çıkabilecek ortak temalar ve bunların değerinin ortaya çıkarılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 120). Bu amaçla bu çalışmada ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticileri ile gönüllük esasına göre görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

3. 2. Veri Toplama Aracı

Araştırmadaki veriler yarı-yapılandırılmış görüşme formu tekniği ile elde edilmiştir. Çalışmada araştırma tasarımı çerçevesinde öncelikle araştırma soruları oluşturulmuştur. Çalışmanın ilk aşamasında oluşturulan soruların genel özellikleri şu bağlamlarda ele alınmıştır: Eğitim yöneticilerinin denetlenmesi; toplumun eğitim sisteminden beklentisi; katılımcıların yöneticiliğe başlamadan önceki "yöneticilik" konusunda aldığı eğitimler; toplumsal çevrenin eğitim yöneticilerinden beklentileri; merkezi yönetimin yerelle ayrıştığı-birleştiği durumlar; eğitim-öğretim sisteminde yer alan personellerin "yöneticiliğe" ilişkin algıları; eğitim sisteminin temel amaçları; pandemi sürecinin eğitim yöneticilerinin "liderlik becerileri" üzerine etkisiydi.

Alan uzmanlarıyla yapılan görüşmede araştırma tasarımında bulunan sorulara ek olarak; pandemi sürecinde yöneticilerin bağlı olduğu kurumların fiziksel ve insan kaynaklarını kullanma becerileri; yöneticilerin enformasyon, iletişim ve eğitimde teknolojiyi kullanma durumları; pandemi sürecinde öğretmen, öğrenci, veli, memur ve hizmetli motivasyonuna ilişkin yapılan çalışmalar-etkinlikler; eğitim yöneticilerinin pandemi sürecinin avantaj ve dezavantajlarına ilişkin bakışları; eğitim yöneticilerinin pandemiyi deneyimleme biçimleri ve olası bir kriz dönemine ilişkin önerilerine ilişkin soruların sorulmasının sahada karşılık bulabileceği belirtilmiştir. Alan uzmanlarının önerileri doğrultusunda görüşme formunun soruları revize edilmiştir. Araştırma tasarımı bağlamında oluşturulan görüşme formu 3 yönetici ile pilot görüşmeler gerçekleştirilmiştir. (04.11.2021-12.11.2021) tarihleri arasında gerçekleştirilen pilot görüşmelerin bulgularının analizi yapılmıştır. Buna ilişkin bulguların analizine bakıldığında; tema ve alt temalar doğrultusunda pandemi sürecinde eğitim yöneticilerinin eğitim kurumlarının fiziksel olanaklarını kullanamadıkları, bu süreçte herhangi bir gelirlerinin oluşmadığı bu doğrultuda okul aile birliklerinde birikmiş bütçelerinden harcamalar yaptıkları bulgularına rastlanılmıştır. Eğitim

kurumlarının insan kaynaklarını kullanma bağlamında, teknolojik enformasyonunun önemi, öğretmen motivasyonunun önemi, etkili ve doğru iletişimin gerekliliği bulgularına rastlanılmıştır. Pandeminin avantaj ve dezavantajları bağlamında, uzaktan eğitim sürecinde eğitimin zamandan ve mekandan bağımsızlaşmasının avantaj olarak görüldüğü; teknolojik altyapı eksikliğinin dezavantaj olarak görüldüğü bulgularına rastlanılmıştır. Öneriler bağlamında bu süreçte medya okuryazarlığının geliştirilmesi gerektiği, hizmet içi eğitimlerinin bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilmesi gerektiği bulgularına rastlanılmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda;

Pandemi döneminde eğitim yöneticileri eğitim kurumlarının fiziksel imkanlarını, insan kaynaklarını, bütçe ve finans kaynaklarını nasıl kullanmışlardır?

Eğitim yöneticilerinin enformasyon becerileri, iletişim becerileri, teknoloji kullanım becerileri sürecin yönetilmesinde nasıl etkili olmuştur?

Pandemi sürecinde öğretmen, öğrenci, veli, memur ve hizmetli motivasyonunu arttırmak için ne gibi çalışmalar yaptınız?

Eğitim yöneticisi olarak pandemi sürecinde tespit ettiğiniz avantaj ve dezavantajlar nelerdir?

Eğitim yöneticisi olarak pandemiden sonra pandeminin de bize öğrettiklerinden yola çıkarak bundan sonra neler yapılmasını önerirsiniz?

Sorularından eğitim yöneticilerinin liderlik becerilerini doğrudan ölçebilecek sorular üzerinde yoğunlaşıp alan uzmanlarının önerileri doğrultusunda sorulardan bir kısmı elenip saha araştırmasına geçilmiştir. Görüşmeciler eğitim yöneticisi olduğundan kendilerinden randevu alınmıştır. Alınan randevu doğrultusunda görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Her bir görüşme ortalama 35 ila 40 dakika sürmüştür. Sahada görüşmecilerin izinleri doğrultusunda ses kayıtları alınıp daha sonra bu kayıtlar doğrultusunda görüşmeler deşifre edilip çalışma verileri oluşturulmuştur.

3. 3. Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmanın geçrelik ve güvenirliğini artırmak amacıyla görüşme sonrası veriler deşifre edildikten sonra katılımcılara sunulup teyidi alınmıştır. Ayrıca araştırmada geçerliği artırmak amacıyla “dış denetleyici” kullanılmıştır. Dış denetleyici araştırmaya aşina değildir. Bu nedenle araştırmaya daha nesnel yaklaşabilir (Creswell, 2017). Araştırmacının alandan

gelmesi, veri kaynağına yakın olması ve verinin doğasına uygun yöntem ve süreçlerle veri toplaması nitel araştırmanın sonuçlarının geçerliğini artıran bir özelliktir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Temalarda karşılaşılan olumsuz veya uyuşmaz bilginin aktarımı güvenirliği artıran bir diğer unsur olarak görülmektedir. Karşıt bilginin sunumuyla araştırma daha gerçekçi ve geçerli olacağı düşünülmektedir (Creswell, 2017). Bu bağlamda araştırmada geçerlik ve güvenirliğini artırmak için verilerden karşıt olanlar bir arada verilmiştir.

3. 4. Verilerin Çözümleme Yöntemleri

Araştırma konusu bağlamında "pandemi döneminde eğitim yöneticilerinin liderlik becerileri" ile ilgili gerekli bulgulara ulaşmak için Konyaaltı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı 10 devlet okulunda yönetici pozisyonunda bulunan 10 okul müdürü ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler öncesinde katılımcılardan randevu talebinde bulunulmuştur. Katılımcılardan uygun randevu alındıktan sonra görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubu yönetici pozisyonunda olduklarından dolayı görüşmeler çalıştıkları okullarda yüz yüze yapılmıştır. Katılımcılara etik kurulu raporu bağlamında çalışma konusu ile ilgili detaylı bilgi verilmiştir. Görüşmelerde katılımcıların izinleri doğrultusunda ses kayıtları alınmıştır. Görüşmeler ortalama 35 ila 45 dakika sürmüştür. Ayrıca görüşmeler esnasında hatırlatıcı notlar da alınmıştır. Görüşmeler yapıldıktan sonra ses kayıtlarının deşifreleri yapılmıştır. Görüşmeler uygun ortamda yapılmış; sahada herhangi olumsuz bir durumla karşılaşılmamıştır. Alan uzmanlarının görüşleri doğrultusunda oluşturulan görüşme formumuz 5 temel soru ve 9 alt sorudan oluşturulmuştur. Nitel araştırma doğası gereği esneklik barındırdığı için sonda sorular da sorulmuştur. Elde edilen bulgular; eğitim yöneticilerinin eğitim kurumlarını kullanma becerileri, eğitim yöneticilerinin bilgi becerileri, eğitim yöneticilerinin pandemi sürecinde motivasyonu artırmak için yapmış oldukları çalımalar, eğitim yöneticilerinin pandemi sürecinin tespit ettikleri avantaj ve dezavantajları, eğitim yöneticilerinin önerileri bağlamında betimsel olarak analiz edilmiştir. Sahada toplana veriler beş tema ve dokuz alt tema çerçevesinde kategorileştirilmiştir. Yapılan görüşmeler doyum noktasına ulaştıktan sonra araştırma sonlandırılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Pandemi döneminde yöneticilerinin liderlik becerini araştırmak amacıyla yapılan araştırmada; elde edilen veriler doğrultusunda eğitim yöneticilerinin eğitim kurumlarını kullanmaları teması ve buna bağlı olarak eğitim kurumlarının fiziki imkânlarını kullanmaları, eğitim kurumlarının insan kaynaklarını kullanmaları ve eğitim kurumlarının bütçe imkânlarını kullanmaları alt temaları ortaya çıkmıştır. Elde edilen veriler ışığında eğitim yöneticilerinin becerileri temasında, eğitim yöneticilerinin enformasyon becerileri, eğitim yöneticilerinin iletişim becerileri ve eğitim yöneticilerinin teknolojiyi kullanma becerileri alt temaları ortaya çıkmıştır. Eğitim yöneticilerinin motivasyonu artırma becerileri temasında; öğretmen motivasyonunu sağlama, öğrenci motivasyonunu sağlama ve veli motivasyonunu sağlama alt temaları ortaya çıkmıştır. Ayrıca eğitim yöneticilerinin pandeminin avantaj ve dezavantajları teması ile eğitim yöneticilerinin önerileri teması ortaya çıkmıştır. Elde edilen veriler tema ve alt tema çerçevesinde analiz edilerek bulgular değerlendirmeye çalışılmıştır. Bulguların çözümlenmesinde şu şekilde bir yöntem geliştirilmiştir: Her bir katılımcının her bir temaya ve alt temaya ilişkin görüşleri numaralandırılarak verilmiştir. Örneğin K1. 1. 1. (Katılımcı 1'in 1'inci temanın 1'inci alt temaya ilişkin görüşleri şeklindedir). Araştırmada her bir tema ve alt tema numaralandırılarak ilerlenmiştir. Katılımcıların bu temalara ilişkin görüşleri de benzer şekilde numaralandırılmıştır.

BULGULAR

Tablo 4. 1. Tema ve alt temalar

Temalar	Alt temalar
1. Eğitim yöneticilerinin eğitim kurumlarını kullanma becerileri	1. 1. Eğitim kurumlarının fiziki imkânlarını kullanma becerileri 1. 2. Eğitim kurumlarının insan kaynaklarını kullanma becerileri 1. 3. Eğitim kurumlarının bütçe imkânlarını kullanma becerileri
2. Eğitim yöneticilerinin becerileri	2. 1. Eğitim yöneticilerinin enformasyon becerileri 2. 2. Eğitim yöneticilerinin iletişim becerileri 2. 3. Eğitim yöneticilerinin teknolojiyi kullanma becerileri
3. Eğitim yöneticilerinin motivasyon sağlama becerileri	3. 1. Öğretmen motivasyonunu sağlama becerileri 3. 2. Öğrenci ve veli motivasyonunu sağlama becerileri 3. 3. Çalışanların (memur ve hizmetli) motivasyonunu sağlama becerileri
4. Eğitim yöneticilerinin pandeminin avantaj ve dezavantajlarına ilişkin görüşleri	
5. Eğitim yöneticilerinin önerileri	

4. 1. Eğitim Yöneticilerinin Eğitim Kurumlarını Kullanımına Yönelik Görüşleri

Eğitim kurumları genel olarak eğitimin yürütüldüğü fiziki mekan, eğitim kurumundaki insan kaynakları ve kurumun bütçe imkanları olarak görülmektedir. Pandemi sürecinde okul yöneticilerinin pandemi sürecini nasıl deneyimledikleri, bu sürece yönelik hangi stratejileri geliştirdikleri, fiziksel imkânlardan nasıl faydalandıklarını, insan kaynaklarını ve bütçe imkânlarını nasıl kullandıkları bu araştırmanın genel sorunsallarından birini oluşturmaktadır. Araştırmamızın birinci temasını oluşturan eğitim kurumlarının kullanımını daha iyi açıklayabilmek için tema; eğitim kurumlarının fiziksel kullanımı, eğitim kurumlarının insan kaynaklarının kullanımı ve kurumun bütçe ve finans kaynaklarının kullanımı alt temaları şeklinde detaylandırılmıştır.

4. 1. 1. Eğitim Yöneticilerinin Eğitim Kurumlarının Fiziki İmkanlarını Kullanımına İlişkin Görüşleri

Pandemi sürecinde okul yöneticilerinin pandemi sürecini nasıl deneyimledikleri, bu sürece yönelik hangi stratejileri geliştirdikleri, fiziksel imkânlardan nasıl faydalandıklarına yönelik yaptığımız alan araştırmasında aktarımlar şu şekilde ifade edilmektedir: Eğitim yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda eğitim yöneticileri, okulun fiziksel imkânları olarak okulun bünyesinde bulunan araç gereçleri, derslikleri ve teknolojik araçları tanımlamaktadırlar. Eğitim yöneticileri, eğitim kurumlarının bu fiziksel yapılarının kullanımına yönelik olarak okulların fiziksel imkânlarını öğretmen ve öğrencilerin kullanımlarına açmadıklarından dolayı bu alanların zarar görmediklerini belirtmişlerdir. Bu durumun nedeni ise, pandemi sürecinde eğitim kurumlarının öğretmen ve öğrencilerin kullanımlarına kapalı olmasıdır. Bu durum bazı eğitim yöneticilerinin kurumların fiziksel imkânlarını kullanmada korumacı bir strateji önceliklerini düşündürmektedir. Bununla ilgili eğitim yöneticilerinden bazılarının görüşleri aşağıdaki gibidir.

> “Eğitim yöneticisi olarak pandemi döneminde okulun fiziksel imkanlarını minimum düzeyde ve en az zarar görecek şekilde kullanmaya devam ettiler. Fiziksel imkanlar derken okulun ve sınıfın bünyesinde bulunan temel eşyaları, oradaki öğrencilerin kullanacağı teknolojik araçları hepsi fiziksel imkanlar içerisinde yer aldığında bunların kullanımı öğrenciler olmadığından gerçekleşmedi. Fazla gerçekleşmediği için de zarar görmedi.

> Ama biz yine de okul olarak kurum olarak eylül ve martta getirttiğimiz çocuklarımızı hibrit eğitim zamanında bunların maksimum düzeyde faydalanmalarını sağladık bu imkanlardan yararlanan çocuklar da kullanımlarından dolayı da inanılmaz derecede memnun oldular. Bunun dışında da herhangi bir işlem de yapmadık" (K1,1,1).

Bazı eğitim yöneticilerinin öngörüleri doğrultusunda, pandemi sürecine adapte oldukları gözlenmektedir. Bu eğitim yöneticileri öngörüleri doğrultusunda proaktif davranarak öğretmen eğitimlerini gerçekleştirmişlerdir. Bu bağlamda eğitimin aksamaması adına kullanılacak program teminini yaptıkları görülmektedir. Bu programlar ise fermus, zoom, temas gibi online eğitim sağlayıcılarıdır. Daha sonraki süreçte ise Milli Eğitim Bakanlığı'nın yönlendirmesiyle EBA platformu üzerinden online eğitime devam edilmiştir. Ayrıca pandemi kuralları çerçevesinde okulun fiziksel imkanlarından yararlandırdıkları ifade edilmiştir. Bu durum, okulun fiziksel imkanlarına korumacı (K1. 1,1) bir yaklaşım yerine faydacı (K4. 1,1) bir yaklaşımla kurumun imkanlarını kullandıklarını göstermiştir. Dolayısıyla kurumun fiziksel imkânlarının kriz dönemlerinde, amaca yönelik bir kullanımla gerçekleştirilebileceğini göstermektedir. Katılımcının bu yöndeki aktarımı şu şekildedir:

> "Sürece başlarken sürecin yüz yüze eğitim dışında devam edeceğini öngördük. Burada biraz daha proaktif hareket etmeye çalıştık. Dedik ki bunula ilgili özel sektörü daha önce takip ediyorduk. Dedik ki özel sektörün bununla ilgili çalışmaları var mı? Birkaç sektörün çalışması vardı. Bunlar da tam denk geldi. Pandemiyi takip etmeye çalıştık. Bizler de bunun online eğitime dönüşeceğini düşünerek erken davranıp özel sektörün yaptığı gibi özel bir bağlantı sağlayacak platformdan online eğitime geçtik. Daha sonra bakanlığın duyuruları oldu. Duyurularda bizi EBA (Eğitim ve Bilişim Ağı) ya yönlendirdiler. EBA üzerinden bu işin yürütüleceği tabi öncesinden biz yine zoom tabanlı sağlayıcı, tabi o dönemde zoom ve teams öne çıkıyordu. Zoom tabanlı fermus gerçi bunlar biraz marka ismi ama platform bunlardan destek alarak arkadaşlarımızı da bilgilendirerek öğretmen arkadaşlarımızın da görüşünü alarak; bu çok önemliydi çünkü onlara durumu açıkladık. Dedik ki süreç artık buna doğru eviriliyor. Bununla ilgili biz ne yapabiliriz kapanma sağlandı artık, veya bununla ilgili bir öngörü var. Bu süreçte artık alternatif eğitimle götürmemiz gerekiyor dedik, ve bakanlığımızın açıklamasından önce bir online eğitime geçtik. Dediğim platform üzerinden

(zoom) kullanarak geçişi sağladık. Bu süreçte okulu fiziksel olarak kullanamadık. Şunu ekleyebilirim biz burada programı oluştururken veri tabanını, platformu kullanırken okulun bilgisayarları burada biraz server görevi gördü, terminal görevi gördü. Tabi okula yöneticiler gelip gidiyordu. Öğretmen arkadaşlar gelemedi. Programın oluşturulmasında ve takip edilmesinde okul kullanıldı onun haricinde okul kullanılmadı. Burada programı sağladık programın önceden tanıtımını yaptık. Arkadaşlar mobil olarak ve kişisel bilgisayarlarında kullandılar" (K4, 1, 1).

Bazı eğitim yöneticileri (K5) ise okulların fiziksel olarak kapalı olduğu dönemde, farklı stratejiler geliştirmişlerdir. Bu süreçte okulların kullanılan bölümlerini salgın şartlarına hazırlamak için fiziksel iyileştirmeler yaptıklarını belirtmiştir. Bu fiziksel iyileştirmeler uyarı levhaları, salgını tanımlayan levhalar, lavabolarda bilgilendirici broşürler ve sosyal mesafeyi belirten yer çıkartmalarıdır. Pandemi sürecinde okullarda EBA destek noktaları oluşturularak teknolojik imkanları olmayan öğrencilerin kullanımına hazır hale getirdiklerini ve evi okula yakın olan öğretmenlerin canlı dersleri yapmak için okuldaki akıllı tahtaları kullandıkları belirtilmiştir.

"Kendi kurumumuzdan bahsedersek fiziksel imkan olarak hemen hemen bütün alt yapıları pandemi sürecinde hazırladık. Nedir? İşte mesafe, uyarı levhaları, dezenfektan noktaları, ateş ölçerler bunlarla ilgili bütün hazırlıklarımızı imkanlarımız nispetinde hepsini hazırladık. Diğer bir hususta interneti ve tableti olmayan öğrencilerimize EBA destek noktası oluşturarak yaklaşık 10-12 tane öğrencimiz gelecek şekilde bu imkanları hazırladık. Ama bizim bulunduğumuz coğrafi özellikten dolayı 1 ya da 2 kişi bizlere başvurdu. Onların da ihtiyaçlarını bu şekilde giderdik" (K5, 1 ,1).

Bazı eğitim yöneticilerinin pandemi sürecine hazırlıksız yakalandıkları gözlenmiştir. Bu sürece adapte olabilmek için merkezden gelen yönergeler çerçevesinde hareket etmişlerdir (K2). Pandemi sürecinde eğitimin devamı için hibrit eğitim modeline geçilmiştir. Hibrit eğitim sürecinde haftanın belirli günlerinde (K3) (birinci grup Pazartesi-Salı, ikinci grup Perşembe-Cuma, Çarşamba günü ise okulun dezenfektasyonu yapılmıştır) bazı öğrenci grupları eğitime yüz yüze devam etmiştir. Yüz yüze eğitime katılım ise velilerin onayı çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

Pandemi döneminde bakanlığın belirlemiş olduğu okulun açık tutulması sürecinde belirli kademelerde okulun açılması belirli kademelerde uzaktan eğitimin yapılmasına karar verildi. Bu süreçte salgın nedeniyle binaların fiziksel imkanları istenilen düzeyde ve salgın önceki döneme göre kullanılamadı. Kullanım şartları sadece binada belli bir miktarda öğrenci, belli miktarda öğretmen ve belirlenen branşlarda öğretmenlerle ders yapıldı (K2, 1, 1).

"Pandemi dönemi tüm ülkede arzu edilmeyen bir dönem maalesef. Dolayısıyla bu duruma eğitim yöneticisi olarak biraz hazırlıksız yakalandık. Fiziksel imkânlarımız derken Pandemi döneminde yüz tüze eğitime geçilebilmesi adına sınıflarımızı iki farklı gruba ayırdık. Bu gruplardan bir kısmı pazartesi-salı, bir kısmı perşembe-cuma okula gelerek; çarşamba da dezenfektan çalışmaları yaparak bu süreci atlatmaya çalıştık. Fiziki şartlarımızı bu şekilde bu kullandık. Öğretmenlerimiz de bu sürece çok güzel uyum sağladılar. Tabi velilerin arzu ettiği şekilde çocuklarını gönderip göndermeme onlara has bir yetkiydi. Çocuklarını gönderen velilerimizle öğretmenlerimiz Pandemi şartlarında burada eğitim öğretime devam ettiler" (K, 1, 1).

Yukarıda da belirttiğimiz gibi araştırma kapsamında Antalya'nın merkezi ilçelerinden olan Konyaaltı'ndaki bazı okul yöneticileri ile görüşülmüştür. Okulların merkezi konumda olmasından dolayı bazı okullar, fiziki imkanlarını, diğer kurumların da kullanımına sunmuşlardır. Örneğin bu süreçte kaymakamlık tarafından dağıtılan sosyal yardımların dağıtımı bu okullar üzerinden yapılmıştır. Bununla birlikte ÖSYM tarafından yapılan sınav başvuruları yine bu okullarda yapılmıştır. Dolayısıyla bu süreçte okulun fiziki imkanları, başka yerel ve merkezi kurumların kullanımına sunulmuştur. Bu şekilde bakıldığında, okulların fiziksel imkanlarının kullanılması, kriz dönemlerinde de önemli bir kurum olmuştur. Buna yönelik katılımcı aktarımları şu şekilde olmuştur:

Okulun fiziksel imkanlarını nasıl kullandık hemen şöyle bir sunum yapayım. Okulum Konyaaltı ilçesinde merkezi okullardan birisi, okulum Konyaaltı ilçesinin en eski okulu. Dolayısıyla ÖSYM ve birçok kurum ve kuruluşun başvuru irtibat merkezi olduğu için okulumuz 7/24 kullanıma açık bir haldeydi. Dolayısıyla pandemi kurallarına uygun olacak şekilde okulumuzun temizliğini ve hijyenini sağlamak için sürekli mesai saatleri

> dışında da çalışmak durumunda kaldık. Özellikle halkımıza yapılacak olan yardımların, desteklerin gerek kaymakamlık gerek özel sektör tarafından dağıtıldığı bir merkez olduğu için okulumuz pandemi döneminde non-stop çalışmaya devam etti. Bunu şöyle söyleyebilirim hani derler ya Amerika'da hiç ışıkları sönmeyen New York hiç kapıları kapanmayan okul benim okulumdu. ….Anadolu Lisesi hiç kapılarını kapatmayan okul olarak pandemide vatandaşının, öğrencisinin ve devletin yanında yer alarak görevini yerine getirdi. Eğitim boyutunu özellikle EBA internet erişimi olmayan gelir seviyesi düşük öğrencilerimizin kullanımı için 65 bilgisayarla EBA bağlantılı çevremizde yöremizde bulunan vatandaşlarımızın öğrencilerimizin sınırsız kullanımına sunduk. Gece saat 12'ye kadar okulumuz açıktı. Özellikle akşam saatlerinde eğitim yapan öğrencilerimizin ve öğretmenlerimizin hizmetindeydik. Bunun yanında tablet bilgisayar olmayan okulumuzun 45 öğrencisine özel sektörden hayırseverler yardımıyla tablet bilgisayar hediye ettik. Bunları kaymakamlıktan ihtiyacı olan kişileri devletimizin onayladığı ihtiyacı olan kişilere ulaşmasın sağladık (K8, 1, 1).

Katılımcıların, okulun fiziksel imkanlarını kullanma durumlarını bir birlerinden farklı şekillerde deneyimledikleri gözlenmektedir. Farklı şekillerde deneyimleme nedenlerine bakıldığında ise katılımcıların eğitim düzeyleri, yöneticisi oldukları eğitim kurumunun konumu ve okulun çevresel faktörleri olarak düşünülebilir. Nitekim yüksek lisans yapmış okul yöneticilerinin (K2, K4, K5, K6, K7, K8) kriz dönemlerinde inisiyatif almaktan çekinmedikleri, hızlı karar aldıkları görülmektedir. Bazı katılımcılar, inisiyatif alarak bu süreci yönetirken eğitim kurumlarının başarısını ve devamını sağlama adına kurumun bazı bölümlerini ve teknolojik alt yapısını öğretmenlerin kullanımına sundukları görülmektedir. Bu tür inisiyatiflerin okul iklimi ve okul kültürü üzerinde olumlu etkileri olduğu, yapılan görüşmelerde de kendini hissettirmiştir.

4. 1. 2. Eğitim Yöneticilerinin Eğitim Kurumundaki İnsan Kaynaklarını Kullanmalarına İlişkin Görüşleri

Eğitim kurumları, fiziksel imkanlarının dışında insan kaynakları açısında da önem taşımaktadır. Eğitim kurumlarının insan kaynakları dendiğinde, bu kurumlarda çalışan yönetici personel, öğretmen, memur ve hizmetliler akla gelmektedir. Eğitim yöneticileri,

eğitim kurumlarını yönetirken bahsettiğimiz bu insan kaynaklarını verimli ve etkin kullandığı ölçüde başarıya ulaşabilmektedirler. Dolayısıyla pandemi sürecinde insan kaynaklarının kullanımı ön plana çıkmaktadır. Pandemi sürecinde eğitim kurumlarındaki insan kaynaklarının kullanımında ise pandemi kuralları çerçevesinde hassasiyet gösterilmiştir. Hibrit eğitim sürecinde kronik rahatsızlığı bulunan personel ve öğrenciler ile eğitim uzaktan gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte insan kaynakları, maksimum düzeyde kullanılmaya özen gösterilmiştir. Buna yönelik katılımcı aktarımları şu şekildedir:

> "Pandemi süreci sağlıkla ilgili olduğu için genelde insanların sağlığına önem verdik. Öğretmen ve öğrencilerin yoğun olarak bulunduğu okulda yüz yüze eğitim yaptığımız dönemde kronik rahatsızlığı olan öğretmen ve öğrencilerimizi okula almadık. Onların dışarda kalmasına özen gösterdik dolayısıyla hibrit eğitim yaptığımız için çocukların sayısı 20'yi geçmeyecek ve birbiri arkasına oturacak şekilde düzenledik. Okul kaynaklı herhangi bir sıkıntı yaşamamak için velilerimizi bilgilendirdik. Öğrencilerimizin maske takmalarını hijyen kurallarına uymaları öğretmenlerimiz de aynı şekilde hijyen ve maske kurallarını uygulamalarını sağladık. Pandemi kuralları uygulandı. Uyarı levhaları takıldı. İnsan kaynakları olarak maksimum düzeyde faydalanıldı. Bu faydalanma sağlanırken kesinlikle bir zorlama, ötekileyicilik ya da incitmek gibi bir durum ortaya çıkmadı. İnsan kaynakları maksimum düzeyde kullanıldı" (K1, 1,2).

İnsan kaynaklarını kullanma becerileri konusunda bazı yöneticiler çalışanları sürece hazırlamışlardır. Bu süreçte özellikle medya okuryazarlığının geliştirilmesine özen gösterilmiştir. Nitekim bu bağlamda eğitim yöneticileri, kurumlarında görevli olan öğretmenlere buna yönelik eğitimler vermiştir. Bu çalışmalar neticesinde kurumlarında çalışan öğretmenlerin verimi artmıştır. Buna yönelik katılımcı aktarımları şu şekilde olmuştur:

> "Öğretmen arkadaşlarımıza kullanacağımız platform hakkında öncesinde bilgi verdik. Çünkü bu süreçte şunu biliyorduk ki bizim medya okuryazarlığımız bu noktada biraz zayıf kalmıştı. Çünkü online eğitimi kimse kullanmıyor, bununla ilgili bir altyapı yok. Süreç yaşandıkça farkına varılıyor. Bunun farkına vardık. Öncesinde, arkadaşları süreci yaşarken platformun kullanımı ile ilgili demo sürümler yaptık. Uygulamalar yaptık. Uygulamalar yaptıktan sonra arkadaşlar alanda kendileri uygulamaya çalıştılar. Aksaklıklar, kopukluklar, şunlar, bunlar oldu. Özellikle ara yüz

kullanmada, bağlantının sağlanmasında, ID atmada, öğrenciyle ID paylaşmada bu tür şeylerde başlarda sorunlar oldu ama arkadaşlar zamanla kullanarak iyileştirdiler. Başlangıçta bununla ilgili seminer verdik. Dedik ki şu uygulamayı yapıyoruz bağlantı böyle sağlanıyor, sağlanan bağlantıdan kopmalar, şunlar bunlar olabilir bu bağlantıları yaparken sağladıktan sonra sizler de verilerinizi ara yüzler kullanarak her dersle ilgili şu şekilde aktarabilirsiniz diye başladık. Sonrasında arkadaşlar iyileştirmeleri sahada kendi aralarında yaşayarak iyileştirmelerini yaptılar. Dolayısıyla bizim okuryazarlığımız da bu şekilde oluştu ve gelişmeye başladı. Öğretmenlerimizi aktif kullanan devlet okullarımızdan biri olduk. Bunu belirtmek isterim ki başka okullara da destek olduk bu konuda. Bunlar da devlet okullarıydı. Dijital okul diye bir sistem kullandık. EBA da kopmalar yaşanıyordu. Farklı bir platform demiştim, fermus tabanlı zoom üzerinden giden bunu dijital okul adı altında öğretmen arkadaşlara şifre tanımladık. Öğrencilere bilginin aktarılması ve şifre tanımlamasında bu platform yoğun bir şekilde kullanıldı. Süreci böyle işledik" (K4, 1,2).

Çalışanların nitelik, yetenek ve yeterlilikleri kurumun etkin ve verimli yönetilmesinde gerekli olmakla birlikte pandemi sürecinde kimi durumlarda yetersiz kalabilmiştir. Eğitim yöneticilerinin yönlendirmeleri ve öncülük etmeleri kurumların insan kaynaklarından verim elde etmede ön plana çıkmaktadır. Çalışma sahamız olan Konyaaltı bölgesine bakıldığında öğretmenlik mesleğinde uzun yıllarını geçiren öğretmenlerden meydana geldiği görülmektedir. Bu öğretmenlerin, yönetici algılarına göre süreci farklı bir şekilde deneyimlemeleri ve yine yönetici algılarına göre farklı verimlilik göstermeleri, yöneticilerin kendi yönetimlerinde bulunan insan kaynaklarını güdüleme ve yönlendirmeleriyle yakında ilişkili olduğu düşünülmektedir. Görüşmecilerin ortak noktalarından biri personelin pandemiye ve uzaktan eğitime hazırlıksız olduğu düşüncesidir. Bazı yöneticiler bünyesinde bulunan insan kaynaklarından yeteri ölçüde yararlanamadığını ifade etmişlerdir. Buna yönelik katılımcı aktarımları şu şekildedir:

"Bu süreçte insan kaynaklarını kullanmak istedik; ama maalesef öğretmenlerimizin teknolojik yapıdaki eksiklikleri bu süreç içerisinde maksimum düzeyde ortaya çıktı. Bu öğretmenlere uzaktan eğitim döneminde kullanmaları gereken hem programlar olsun hem de teknolojik bilgisayar kullanımı olsun bu kullanımda çok fazla sekteye uğradı. Ve

bunun eğitimini bire bir bizler vermek zorunda kaldık. Defalarca anlatmamıza rağmen öğretemediğimiz uzun soluklu süreçte öğrenen arkadaşlar da çok fazla sayıda çıktı. Bunların kullanımı konusunda kendilerinden kaynaklı olmadığı, sürekli basit bahaneler ve basit teknolojik sebepler öne sürerek derslerini istenilen verimle yapamadılar. Ve buna binaen de öğrencilerin ders faaliyetleri çok büyük sekteye uğradı" (K2, 1, 2).

Pandemi sürecinde eğitim dijital platformlar üzerinden yürütüldüğü için yeni beceriler de gerektiriyordu. Bu bağlamda eğitim yöneticileri eğitimin sürekliliğini sağlamak için öğretmenlere dijital platform ve enformasyon teknolojileri konusunda bilgilendirmeler yapmışlardır. Dolayısıyla pandemi sürecinin ilk aşamasında eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin sürece uyum sağlamaları konusunda özen gösterilmiştir. Aktarımlara bakıldığında eğitim yöneticilerinin çoğunlukla yönetimlerinde bulunan insan kaynaklarının sağlıklarını önceledikleri, bunun için merkezden gelen yönergeler doğrultusunda hareket ettikleri görülmektedir. Bazı yöneticiler bu yönergelere ek, kurumlarındaki insan kaynaklarına öğretimsel liderlik davranışıyla öncülük etmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir.

4. 1. 3. Eğitim Yöneticilerinin Eğitim Kurumlarının Bütçe İmkanlarını Kullanılmalarına İlişkin Görüşleri

Eğitim yöneticileri eğitim kurumlarını yönetirken kurumun bütçe ve finans kaynaklarından da sorumlu olurlar. Okulların gider kalemlerini kurumun fiziksel yapısının bakım ve onarımı, kullanılan araç gereçlerin tamiri, yapılacak sosyal ve sportif faaliyetlerin finansmanı, kurum içerisinde düzenlenecek faaliyetlerin giderleri, okul aile birlikleri tarafından çalıştırılan temizlik ve güvenlik personeli oluşturmaktadır. Kurumlar bu giderleri karşılamak ve sürdürülebilirliklerini sağlamak için bazı gelirlere sahiptirler. Yapılan görüşmelerde katılımcılar kurumların bütçe ve finans kaynakları olarak; okul kantinlerinden sağlanan kira gelirlerini, okul servislerini üstlenen servisçilerin sağladıkları katkıları, öğrenci velilerinden gelen bağışları belirtmişlerdir. Pandemi sürecinde kantinlerin kapalı olması, uzaktan eğitim sürecinde servislerin çalışmaması ve öğrencilerin eğitime evlerinde devam etmeleri neticesinde gelirlerinin oluşmadığını belirtmişlerdir. Buna yönelik katılımcı aktarımları şu şekildedir:

"Bu süreçte kuruma bütçe ve finans olarak bir girdi olmadığı için eldeki imkanları en verimli şekilde kullandık. Kurumun tek bütçe kaynağı kantin;

öğrenci yoksa kantin geliri de olmuyor. Kantinin de çalışmaması bütçe olaylarının da zafiyete uğramasına neden oldu" (K1, 1,3).

"Kurumumuzun sadece kantin geliri vardı. Pandemi sürecinde kantinlerin açılması gerçekleşmediği için oradan herhangi bir gelir gerçekleşmediği ve öğrencinin de gelmemesi bu süreç içerisinde herhangi bir gelir oluşmamasına neden oldu" (K2, 1, 3).

Bazı eğitim kurumu yöneticileri ise bu süreçte kişisel ilişkilerini kullanarak giderlerini finanse etmeye çalışmışlardır.

"Malum okulların finans kaynağı kantin gelirleri, servis gelirleri ve veli bağışlarıdır. Pandemi sürecinde herkes kendi canının derdine düştüğü için gelir kaynaklarımız sıfırdı ancak feodal olarak ilişkilerimizi kullandık akrabalarımızdan, yakın çevrelerimizden durumu iyi olan insanlardan destekler alarak ihtiyacı olan öğrencilerimize ve velilerimize gerek nakdi gerek ayni yardımlarla bu kötü süreci yardımlaşma şeklinde atlatmaya çalıştık. Kazan kazan metodu bizim için en idealiydi" (G8, 1, 3).

Bazı eğitim kurumu yöneticileri ise pandemi sürecinde bir gelirlerinin olmamasına rağmen devam eden giderlerini finanse etmek için daha önce okul aile birliği bütçelerindeki birikimi kullandıklarını ve okul aile birliği hesabından istihdam edilen personeli azaltma yoluna gidildiğini belirtmişlerdir. Buna yönelik katılımcı aktarımları şu şekilde olmuştur:

"Bütçemizi oluşturan servisçilerin destekleri ve kantin gelirleri pandemi döneminde maalesef tamamen sıfırdı. Böyle bir şey gelmedi. Pandemiden önceki okul aile birliği bütçemizdeki bulunan parayı minimum düzeyde temel ihtiyaçlarımızı karşılamak suretiyle pandemi döneminde sıkıntı yaşamadan sağlamış olduk. Önceki birikmiş finans kaynaklarını kullanmış olduk. Bu süreçte mesela bir hizmetli çalıştırıyorduk. Okul aile birliği bütçesinden güvenlik çalıştırıyorduk. Pandemi döneminde bu arkadaşlar görevden ayrılarak ekonomimizi daha da rahatlatmış oldu" (K7,1,3).

Pandemi sürecinde bazı eğitim yöneticilerinin ise pandemi öncesi okula kaynak sağlayan firmalarla etkileşimde bulundukları gözlenmiştir. Bu sayede okul giderlerini finanse etme yoluna gitmişlerdir. Kimi durumlarda da eğitim yöneticileri ve öğretmenler süreçten

kaynaklı oluşan giderleri kendileri karşılama yoluna gitmişlerdir. Buna yönelik katılımcı aktarımları şu şekildedir:

> "Online eğitimde bir bütçe kullanmadan ziyade burada kullanılacak bir bütçe de yok. Bu veri tabanını oluşturan firmalardan destek almaya çalıştık. Dedik ki bu süreçte bunlar yeri geldiğinde okullara yayın desteği sağlayan firmalar. Yayın desteği derken yeri geldiğinde hazır kazanım değerlendirme sınavlarını yapan firmalar, yardımcı kaynak konusunda üretim yapıp okullarla paylaşan firmalar onlardan destek almaya çalıştık. Onlar da bu süreçte anlayış gösterdiler. Dediler ki bunu herhangi bir külfeti olmadan biz size destek olalım dediler ve böyle sağladılar ve bunun ne öğretmen arkadaşlara ne de bize külfeti olmadı. Ama mobil kullanımlarda öğretmen arkadaşlar kotalarını çok çabuk tükettiler. Kendi kullanmış olduğu GSM operatörlerinin kotalarını tükettiler. Wifi üzerinde yaptıkları bağlantılarda evlerinde internet bağlantısı varsa o anlamda sorun olmadı. Diğer türlü faturaları biraz kabarık geldi. Onu da arkadaşlar kendileri karşıladılar. Burada da arkadaşların fedakârlığını göz ardı edemem" (K4, 1, 3).

Pandemi döneminde okul yöneticilerinin temel gelir kalemi olarak tanımladıkları kantin gelirleri, servis sağlayıcıların katkıları ve okul aile birliğine yapılan bağışların olmamasına rağmen bazı okul yöneticileri pandemi sürecinde giderlerinin azaldığını hatta bu süreçte kampanyalar başlatarak ekonomik imkânları kısıtlı olan öğrencilerine ciddi katkılar sağladıklarını belirtmişilerdir.

> "Yani okulumuzun çok da ciddi bir harcama yapmasına gerek kalmadı. Yüz yüze eğitimden daha az masrafı oldu diyebilirim. İnternet bağlantımızda zaten okullarda standart olarak sağlandığı için giderlerimiz daha düşük oldu. Sadece okul aile birliği bütçemizden uzaktan eğitime erişim sağlayamayan çocuklarımız için ciddi bir kampanya başlattık. Para topladık, tablet desteği, internet desteği sağladık. 60 bin TL'ye yakın o dönemde öğrencilerimize kaynak sağladık. Hem teknoloji kaynağı ve onun dışında olan ihtiyaçlarına da yardımcı olduğumuz durumlar oldu" (K6, 1, 3).

Pandemi döneminde eğitim yöneticilerinin kurumun bütçe ve finans kaynaklarını kullanmalarına bakıldığında, eğitim yöneticilerinin kurumun bütçe finans kaynağı olarak kantin kiraları, servis sağlayıcılarının katkıları ve veli bağışları olarak belirtikleri ve bu süreçte oluşmayan gelirler karşısında sürdürülebilirliklerini devam ettirmek için giderlerini kısma ve daha önceki gelirlerini kullanma yoluna gittiklerini belirtmişlerdir.

4. 2. Eğitim Yöneticilerinin Becerilerine Yönelik Görüşleri

Eğitim öğretim sürecinde önemli olan olgulardan biri de yöneticilerin becerilerini kullanma durumlarıdır. Bu kapsamda çalışma grubumuzdaki eğitim yöneticilerinin becerilerini kullanma durumlarına ilişkin algıları üzerinde durulmuştur. Eğitim yöneticilerinin genel olarak becerilerini faaliyete geçirdiği alanlar enformasyon ve dijitalleşme bilgisine hâkim olma, iletişim kurma becerisi ve teknolojiyi kullanma becerisi olarak görülebilir. Araştırmada elde edilen bulguların genel özelliklerine bakıldığında eğitim yöneticilerinin bu üç beceriyi kullanma durumlarının önemli olduğu görülmüştür. Aşağıda buna yönelik bulgular üzerinde durulacaktır.

4. 2. 1. Eğitim Yöneticilerinin Enformasyon Becerilerini Kullanmalarına İlişkin Görüşleri

Eğitim yöneticilerinde önemli görülen becerilerden biri de şüphesiz "enformasyon ve dijitalleşme" bilgisini kullanma durumudur. Nitekim enformasyon kullanma becerisi, pandemi sürecinde önemli bir olgu olarak görülmektedir. Bunun nedeni pandemi sürecine kadar etkin bir şekilde fiziki bir ortamda, diğer bir deyişle okullarda yüz yüze sürdürülen eğitim; pandemi süreciyle beraber sanal bir ortama taşınmıştır. Dolayısıyla gerek eğitim yöneticilerinin gerekse de bu süreçte eğitim veren öğretmenlerin enformasyon becerilerini kullanma durumları önemli görülmüştür. Bu kapsamda çalışma grubundaki eğitim yöneticilerinin becerilerine ilişkin anlatılarına başvurulmuştur. Anlatıların genel özelliklerine bakıldığında eğitim yöneticilerinin enformasyon bilgisini kullanma becerilerinin önemine vurgu yapılmıştır. Katılımcıların bu konudaki anlatıları şu şekildedir:

> "Eğer bir şeyi biliyorsanız olayı daha kolay yönetirsiniz ve sorunları daha kolay çözersiniz**.** Biz de bazı konularda hasbelkader bildiğimizi sandığımız "tam bilmesek de" sorunlarımızı fazla derinleştirmeden çözdük. O sorunları dışarıya aksettirmedik. Dışarıya yansıyacak bir sorun yaşamadık. Velilerimiz ve öğrencilerimiz bu konuda bilgilendirildi ve memnun

kaldılar. Dolayısıyla bir sıkıntımız olmadı bu süreci bu şekilde yönettik" (K1, 2, 1).

Pandeminin getirmiş olduğu belirsizlik durumu eğitim yöneticilerinin enformasyon becerilerini kullanma sürecini de etkilemiştir. Bu süreçte ön plana çıkan beceri durumu "enformasyon bilgisini" kullanma olmuştur. Nitekim pandemi sürecinin ilk aşamasında adapte olmada bazı zorluklar çekildiği görülse de sonraki süreçte gerek Millî Eğitim Bakanlığı'nın gerekse de Sağlık Bakanlığı'nın yönlendirmeleri çerçevesinde hareket edilmiştir. Bu süreçte eğitim yöneticileri kendi enformasyon becerilerini geliştirmişlerdir. Buna yönelik katılımcı aktarımları şu şekildedir:

"Şimdi tabii ki burada eğer eğitim yöneticileri kendisine pandemi sürecinin ne olduğu bu hastalığın ne olduğu ile ilgili hepimiz tabi doktor değiliz bu eğitimi de almadık. Ama kendimizi yenilememiz gerektiği konusunda bu hastalıkla nasıl baş edileceği ile ilgili iletişim araçlarından sosyal medyadan ve artı bilgisayardaki bu teknik bilgilere kendimizi hemen adapte ettik. Yani pandemide salgın dediğimiz olayın ne olacağı bunu toplumumuzda öğretmenlere, öğrencilere maske kullanımını, hijyen ortamının ne olacağı önce kendimiz öğrendik ve kendimizi geliştirdik. Hemen bunu adaptasyon olarak ilk başta uygulayıcılarıydık. Zaten İlçe Milli Eğitim de bu konuyla ilgili Sağlık İl Müdürlüğüne, İlçe Müdürlüğüne bizlere sürekli olarak bu konuyla ilgili konuyla ilgili eğitimler verildi. Ve eğitimlere biz hemen katılım sağladık. Online de olsa nasıl baş edeceğimiz konusunda geri kalanda nedir? İnsanın kendi altyapısı, bilgi, beceri kendi donanımı bunu kullanarak bizler bu süreci eğitim camiası olarak çok iyi çıktığımıza da inanıyorum" (K5, 2,1).

Benzer şekilde bir diğer katılımcı da pandemi süreciyle birlikte bir belirsizlik ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bu süreç ilk aşamada eğitim paydaşlarında bir paniklemeye neden olsa da sonra ki süreçte Milli Eğitim Bakanlığı ve Sağlık Bakanlığından edinilen bilgi ve geliştirilen algoritmaları paydaşlarına aktararak bu sürecin üstesinden gelmeye çalışmışlardır.

"Çünkü bütün dünyanın aynı anda karşılaştığı bir bilinmeze doğru hep beraber uyum sağlamak zorunda kaldık. Bilinmez günlere yol aldık. Hem pandemi konusunda hem de covid-19 konusunda bilgi sahibi olmayı

gerektiriyor. Aynı zamanda soğukkanlı olmayı da gerektiren bir süreçti. Çünkü velilerimiz de, öğrencilerimiz de, personelimiz de büyük bir korkuya ve endişeye kapıldı haklı olarak. Biz işte bilgilendirerek her şeyden önce bize gönderilen bakanlık tarafından sağlık bakanlığı tarafından gönderilen algoritmaları onlara ulaştırarak açıklamalar yaparak öncelikle eğitim görevimizi genişletmiş olduk. Alanını diğer önemli bir beceri gerektiren yetenekte koordinasyon yeteneğiydi. Burada çok iyi bir planlamayla dediğim gibi öğrencilerimizin eğitim öğretimden uzak kalmaması için hemen ilk haftadan itibaren biz uzaktan eğitime geçmiştik ve bire bir derslerimiz hiç kayıp yaşamadan yürüttük" (K6, 2, 1).

Bazı eğitim yöneticilerinin pandemi öncesi almış oldukları eğitimler ve yürütmüş oldukları projeler kapsamında eğitim sürecine yönelik enformasyon bilgisini aldıkları gözlenmiştir. Almış oldukları eğitimler sayesinde, pandemi sürecinde eğitimin kesintisiz bir şekilde devam etmesine olanak sağlamışlardır. Katılımcının da ifade ettiği gibi okulda sürdürülen eğitim, pandemi süreciyle birlikte eve taşınmıştır. Bu sürecin aksamadan devam ettirilmesinde hem enformasyon becerileri hem EBA programları hem de özel dijital platformların geliştirdikleri programlar etkili olmuştur. Katılımcının bu konudaki aktarımı şu şekildedir:

"Buradaki pandemi dönemindeki süreci yönetmede mutlaka teknolojinin ne kadar önemli olduğunu bir defa daha gördük. Okulumuz 2015 yılında eğitim öğretime açılmıştı. Biz 2016 yılında Kabil projesi kapsamında eğitimde teknoloji kullanım kursu yaptık ve bununla ilgili Kanarya Adaları, Barcelona ve Londra'da öğretmenlerimiz belli projelerdeki kurslara katılarak altyapı oluşturmuştuk zaten. Yine bakanlığımızın EBA programı kapsamında ve özel yayın evlerinin zoom gibi ve diğer elektronik altyapıları kullanarak bu becerileri idarecilerimiz ve öğretmenlerimiz ile birlikte kullanarak, öğrencilere okulu eve taşımış olduk" (K7, 2,1)

Pandemi sürecinde eğitim yöneticilerinin sahip oldukları enformasyon bilgisinin ne kadar önemli bir olgu olduğunun farkına varıldığı katılımcılar tarafından aktarılmıştır. Bu sürecin üstesinden başarılı bir şekilde gelinmesinde ekip dayanışmasının da önemine vurgu yapılmaktadır. Buna yönelik katılımcı aktarımları şu şekildedir:

> "Şunu söyleyeyim Milli Eğitimde bizim bir cümlemiz vardır: Kurum müdürü kadar kurumdur. Burada müdürün kurum yöneticilerinin kişisel becerileri enformasyon yetenekleri ve ilgileri ön plana çıktığı kendimizi denediğimiz, ölçtüğümüz, tarttığımız çok iyi bir sınav geçirdik. Bu pandemi sürecinde baktık ki bazı okullarımız hakikatten hak etmediği idarecilerimiz tarafından yönetilmekte, bazı arkadaşlarımız da helal olsun ya hakikatten bu işi yapan arkadaşımız bak nasıl işi götürüyor, nasıl durumu kurtarıyor. Şeklinde ifadeler kullandık. Burada ben ve benim ekibim oldukça şanslıydık. Nasip oldu çalışma ekibimi kendim oluşturma imkânına sahip olmuştum. Benim istediğim, benim çalışmak istediğim bir yönetici ekibim vardı. Dolayısıyla el ele verince aşılmayacak bir güçlük yok dedik ve biz bunu bu şekilde çözüme ulaştırdık" (K8, 2,1).

Eğitim yöneticilerinin sahip olduğu enformasyon bilgisini kullanma becerileri, pandemi sürecinin üstesinden gelinmesinde önemli bir rol oynamıştır. Bu süreçte eğitim yöneticileri ekip ruhunun önemine de vurgu yapmışlardır. Diğer bir ifadeyle eğitim paydaşlarının yönetici, öğretmen, veli ve öğrencilerin birlikte hareket etmeleri ön planda tutulmuştur. Pandemi döneminde eğitim sürecinin aksamadan devam ettirilmesinde gerek Milli Eğitim Bakanlığı'nın geliştirdiği programlar gerekse de özel dijital platformların geliştirdiği uygulamalar sayesinde eğitim sürecinin fiziki ortamdan sanal ortama taşınmasına zemin oluşturmuştur.

4. 2. 2. Eğitim Yöneticilerinin İletişim Becerilerini Kullanmalarına İlişkin Görüşleri

Eğitim sürecinin aksamadan devam ettirilmesinde iletişim becerileri önemli bir etken olarak görülmektedir. Bu duruma katılımcıların ifadelerinde de rastlanmaktadır. Katılımcıların ifadelerine bakıldığında pandemi sürecinde eğitimin aksamadan devam etmesinde, iletişim ve iletişim araçlarının sağlıklı bir şekilde kullanılması önemli bir etken olmuştur. Gerek uzaktan eğitim süreci olsun gerekse de hibrit eğitim sürecinde olsun öğretmen, öğrenci ve veli iletişiminin sürdürülmesine vurgu yapılmıştır. Nitekim bu durum katılımcıların ifadelerinde de yer bulmaktadır. Eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin anlatıları şu şekildedir:

> "Biraz önce de bahsettiğim gibi insanın hayatından çoğu şeyi halletmesi için iletişim becerilerinin kuvvetli olması gerekiyor. Hele bizim gibi

yöneticilerin ben de kendi imkanlarımın dâhilinde bu becerilerimi kullanarak bu Pandemi sürecinde hem öğretmenlerimizi hem de velilerimizin bu konuda kafalarda soru işareti kalmayacak hale getirmeye çalıştığımızı ifade etmek istiyorum. Müdür yardımcılarım ve ben gerçekten insanüstü bir çaba sarf ettik bu süreci hep beraber aşmaya çalıştık diye düşünüyorum" (K3, 2, 2).

Diğer bir katılımcı iletişimin sağlıklı bir şekilde kurulduğunda, mevcut sorunların çözümünde kolaylık sağladığını belirtmektedir. Dolayısıyla eğitim yöneticilerinin sahip olduğu iletişim becerileri sayesinde eğitimin sorunsuz bir şekilde devam ettirilmesinde önemli bir rol oynamıştır. Katılımcının buna yönelik aktarımı şu şekildedir:

İletişim çok önemlidir. Eğer iletişim sağlayamıyorsanız sorunları da çözemiyorsunuz. İletişim olmayan yerde yanlış anlaşılmalar vardır. Yanlış bilgilendirmeler vardır. Siz bu iletişimi sağlayarak yanlış anlaşılmaları ve yanlış bilgilendirmeleri çözme becerisine sahip oluyorsunuz. Nasıl iyi bir iletişim kurarsanız oradaki sıkıntıyı iyi giderirsiniz. Biz bu süreçte yanlış bilgilendirmelerin önüne geçmek için hem okul idaresi hem de rehber öğretmenlerin işe koşulmasıyla velilerin doğru bilgilendirmesine öğretmen ve öğrencilerin doğru işler yapmasına yönelik çaba sarf ettik. İletişim sağladık. Sağlıklı iletişim kurduk. Dolayısıyla sorun yaşamadık. Bu pandemi döneminde iletişim ile ilgili bir sorun yaşamadık. Tekrar söylüyorum iletişim çok önemlidir. (K1, 2, 2).

İletişim becerilerinin etkin bir şekilde kullanılmasının, eğitim sürecinin önemli bir alanı olduğu aktarılmaktadır. İletişim becerilerinin sağlıklı bir şekilde kurulmasında eğitim yöneticileri; öğretmenler, veliler ve öğrenciler arasındaki iletişimi sağlamada önemli aktörler olarak görülmektedir. Katılımcının bu durumdaki aktarımı şu şekilde olmuştur:

O da çok etkili bir alan. Mesela ilk öğrencilerimize bir video görüntülü mesaj göndererek başladık bu günlerin bütün dünya tarafından maruz kaldığını, geçici olduğunu ve elinizde de bilimin ışığında çeşitli tedbirler olduğunu, bunlara uyduğunuz takdirde ve birlik beraberlikte çabuk atlatabileceğimizi ifade ettik. İletişim becerilerin süreci hemen hemen yönetilmesindeki en etkili unsurdu diyebilirim. İletişim kuramayan ya da iletişim becerileri zayıf olan kurumlarla işte şey arasında öğrenciler veliler

arasında da büyük bir uçurum açıldı. Bu süreci güçlü tutan bağlarını sıkı tutan okullar çabuk uyum sağladı. O yüzden çok etkili oldu (K6, 2, 2).

Pandemi süreci, beraberinde birtakım travmalar da getirmiştir. İletişim becerilerinin sağlıklı bir şekilde kurulması bu travmaların üstesinden gelebilmeyi kolaylaştırmıştır. Katılımcının bu yöndeki aktarımı şu şekilde olmuştur:

> Burada da iletişim becerisi önemli. Sonuçta kurumda yöneticisiniz. Arkadaşlarınızla beraber ve arkadaşlarınızı yönlendirmeye çalışıyorsunuz. Süreçteki sürecin travmasını herkes yaşıyor. Öğretmenler, öğrenciler, bizler herkes yaşıyor. Bunun sosyolojik, psikolojik travması var. Bunu yönetmeye çalışırken arkadaşları bir de bilişimle yeni bir yaklaşım tarzını oturtmaya çalışıyorsunuz. Diyorsunuz ki arkadaşlar yeni bir tarzımız var bu tarzla gideceğiz diye. Onları kazanmaya yönlendirmeye çalışıyorsunuz. Zor bir süreç ama bunu başardık. Arkadaşlarımıza güven çok önemli. Farklı bir konuya geçiyoruz ama iletişimde yenilikçi olmanız, arkadaşların üzerinde bir etkinizin olması, güven verebilmeniz bunlar önemli. Bunlar anahtar kelimeler. Bunları elimizden geldiğince diğer yönetici arkadaşlarımızla beraber süreci bu şekilde yönetmeye çalıştık ve başarılı olduğumuza inanıyorum. Çünkü dönütler öyle. Arkadaşlarla ara ara toplantılar yaptık. Dedik, arkadaşlar süreç nasıl gidiyor? Bu süreçle ilgili sıkıntılar var mı? Paylaştılar bizimle biz de yardımcı olmaya, destek olmaya çalıştık, yönlendirdik. Platform kullanılıyor. Daha önce de söyledim ya medya okuryazarlığımızla ilgili bu yaşanmadan bilinmiyordu yeterliliğimiz. Yeterliliğimiz noktasında aksaklıklarımızın ne olduğunu orada öğrendik. Öğrenince tabi biz daha önceden hareket ederek arkadaşlarımızı hep yönlendirmeye çalıştık. Platformun şu aksayan yönü var. Şunu şöyle toparlayabiliriz. Platformda şu ara yüzleri şöyle kullanabilirsiniz. Kesintiler olduğu zaman şöyle kullanabilirsiniz. Arkadaşlara hep destek olduk, hep omuz verdik. Bunlar da iletişimle olur. Sağlıklı iletişimle olur. Arkadaşlar eğer buna kapalı olursa istediğiniz kadar söyleyin karşı taraf bunu almaz algılamaz veya almak da istemeyebilir. İletişimimiz açık olduğu için sağ olsun arkadaşları bu konuda kırmıyor bizi. (K4, 2, 2).

Katılımcıların ifadelerinde de görüldüğü gibi pandemi sürecinde iletişim becerilerinin etkin bir şekilde kullanılması önemli görülmektedir. İletişim becerileri, eğitimin aksamadan

devam ettirilmesinde önemli bir kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim yöneticileri, sahip oldukları iletişim becerileri sayesinde eğitim paydaşları arasında sağlıklı bir iletişim kurmaya özen göstermişlerdir. Bu şekilde hareket ederek pandemi sürecinde eğitimin kesintisiz bir şekilde devam ettirilmesine zemin hazırlamışlardır.

4. 2. 3. Eğitim Yöneticilerinin Teknolojiyi Kullanma Becerilerine İlişkin Görüşleri

Pandemi sürecinde eğitim süreci daha çok sanal ortama, yani online eğitime evrildiği için, bu süreçte teknolojiyi kullanma becerileri de ön plana çıkmıştır. Nitekim pandemi sürecinde, çevrimiçi eğitimin önemli bileşenleri bilgisayar teknolojisi, enformasyon ve buna bağlı olan diğer teknoloji bilişimleri kullanma durumudur. Dolayısıyla eğitim sürecinin aksamadan sağlıklı bir şekilde ilerlemesinde, eğitimde kullanılacak olan teknolojiyi kullanma becerileri önemli görülmüştür. Eğitim yöneticilerinin teknolojiyi kullanma becerilerine ilişkin anlatıları şu yöndedir:

> Bu süreç hiç bilmeyenlere de teknolojiyi kullanma alışkanlığını kazandırdı. Bu konuda biz, bilen arkadaşların bilmeyenlere destek olduğunu gördük. Örneğin EBA ve Zoom üzerinde öğrencilere derslerin nasıl anlatılacağı ve ders atamalarının nasıl yapılacağı, planlamanın nasıl yapılacağını idarecilerimiz teknoloji kullanımı konusunda bir sıkıntı yaşamadılar. Öğretmenlerimizin sıkıntı yaşadığı konularda kendilerine yardımcı oldular. İdarecilerimiz genelde teknolojiyle arası iyi olanlar birazcık okul müdüründe bir sıkıntı var.(burada gülümsüyor) onun dışında diğer arkadaşlar teknolojiyi gayet iyi kullanıyorlar. Bu süreçte bu gösterdiler. (K1, 2, 3).

Pandemi sürecinde derslerin online olarak yürütülmesiyle öğretmenler teknolojiyi kullanma becerilerini deneyimlemişlerdir. Teknoloji kullanma becerileri iyi olan eğitim yöneticileri bu süreçte ön plana çıkmışlardır. Teknolojiyi kullanma becerisi iyi olan eğitim yöneticileri özellikle teknoloji kullanma konusunda sıkıntı yaşayan öğretmenlerine sağlamış oldukları öğretimsel liderlik becerisiyle bu süreci sorunsuz olarak atlatmışlardır. Buna yönelik katılımcı aktarımları şu şekildedir:

> Öğretmenlerin kendilerinin çok iyi teknolojiyi kullandığını düşünen öğretmenlerin esasında kullanamadıkları ortaya çıktı. Bu sayı da hiç azımsanmayacak rakamlarda. Belki de bu şundan kaynaklanıyor olabilir.

> Yeni bir program kullanmak yeni bir ara yüz kullanmak öğretmenler için biraz zor geldi ama ben şunu söyleyebilirim: Öğretmenlerin teknoloji eksikliğini ortaya çıkardı. Yöneticiler teknoloji kullanma konusunda geneli bu konulara hâkim. Ama tabi ki bu en büyük hâkimiyetin sebeplerinden bir tanesi herkes her şeyi bilemeyebilir ama yöneticiler arasında ve kurumlar arasında yeni veya entegre olan programlar olsun teknolojiler olsun karşılıklı bilgi alışverişi ile bu problemler kısa vadeli çözüm ve öğrenme konusunda herhangi bir problem yaşanmadı. Ama geneli bu dönemi iyi yönettiğini düşünüyorum (K2, 2, 3).

Pandemi sürecinde teknolojiyi kullanma becerisi bireysel farklılıklar göstermiştir. Bu durum velilerin de dikkatini çekmiştir. Teknolojik araçlarla sağlanan dersler sayesinde veliler de süreci takip etme şansına sahip olmuşlardır. Bu sayede eğitim paydaşlarından biri olan velilerin de uzaktan eğitim sürecini değerlendirme şansı olmuştur. Nitekim teknolojiyi kullanma becerisi iyi olan öğretmenlerin velileri tarafından motive edici dönütler aldığı eğitim yöneticileri tarafından belirtilmiştir. Katılımcının bu konudaki aktarımı şu şekilde olmuştur:

> Şimdi okulumuzdaki öğretmenleri düşünecek olursak teknolojiyi kullanamayan öğretmenimiz yok okulumuzda. Çünkü emeklilik çağına gelmiş arkadaşlarımız bile bu teknolojiyi rahatlıkla kullandıklarını ifade ettiler. Hatta öyle ki bazılarının diğerlerinden çok daha önde olduklarını gördük. Bu benim de çok hoşuma gitti. Dolayısıyla öğretmenlerimiz EBA ve zoom üzerinden yapmış oldukları istikrarlı derslerinden velilerimizden güzel dönütler aldık. Teknolojik anlamında sıkıntılarımız olmadı. Evde teknoloji anlamında sıkıntısı olan velilerimizi de burada bir sınıf oluşturarak EBA destek noktası adı altında sınıf oluşturarak onların da öğretmenlerin yaptıkları dersleri okulumuzda takip etmelerini sağladık (K9, 2, 3).

Günümüzde eğitimin ve öğretimin birçok alanında teknolojik araçlar kullanılıyor. Bu araçlar, akıllı tahtalar, akıllı telefonlar, tabletler, dijital eğitim içerikleridir. Pandemi süreci başladığında teknolojik araçların eğitim ve öğretime entegrasyonu konusunda sıkıntı yaşayan öğretmenler ve eğitim yöneticileri olmuştur. Bu süreçle beraber eğitim teknolojilerini kullanma konusunda kendilerini geliştirme imkanına sahip olmuşlardır. Böylece bu süreci daha sorunsuz atlattıklarını belirtmişlerdir. Bu konudaki katılımcı aktarımları şu şekilde olmuştur:

> Şunu görmek lazım çağ bilişim çağı. İster istemez bilişimi eğitimin içerisine adapte etmemiz gerekiyor. Çocukların da böyle bir yaklaşımı var. Bu kuşağın bununla ilgili bir tutkusu, bağı var buna yeterliliği de var. Dolayısıyla medya okuryazarlığımızı bizim de yüksek tutmamız gerekiyor. Yöneticiler ve öğretmen arkadaşların da şöyle düşünün kendi çalıştığım okul için söyleyeyim burada akıllı tahtalar var. Akıllı tahtalarda arkadaşlar ders işliyor konu sunumlarını yapıyorlar. Şimdi akıllı tahta bile yeri geldiğinde tamam basit bir teknoloji olarak görülebilir. Ama kullanırken bile buna hakim olmadığınızda dersinizin işleyişinde konu bütünlüğünü kaçırabilirsiniz. Öğrenciyle bunu çok senkron işlemeniz gerekiyor. Örnek olsun diye akıllı tahtadan hareketle söyledim. Okuryazarlığımızın önemine inanıyorum. Medya okuryazarlığını çağa uygun bir şekilde takip etmemiz gerekiyor. Yeniliğe açık olmamız gerekiyor. Çağ bunu gerektiriyor. Tabi şunu da iddia ediyorum. Bilişim, bilişimde medya okuryazarlığımız çok önemli. Önemsiz demiyorum. Ama hiçbir zaman da bir öğretmen etkisinin önüne de geçemez. İstediğiniz kadar teknolojiyi kullanın veya teknolojik yaklaşımlarla öğrencilerle iletişim kurmaya çalışın. Ama etkiniz sizin etkiniz olmadıktan sona medya okuryazarlığının da bir önemi yok. Ama çağın gereği neyse bize düşen eğitimciler olarak bunu yapmak zorundayız. Medya okuryazarlığımız evet olmalı. Olması da gerekiyor. Bizler de ne yapıyoruz? Online toplantılar yapıyoruz öğretmen arkadaşlarımızla. Ben hâkim olmadıktan sonra arkadaşlarımla nasıl toplantılar yapacağım. Diyelim ki orada bir ara yüz göstereceğim. Ona hâkim değilsem bir şeyler yapamıyorsam bu da sıkıntı olacak. Dolayısıyla medya okuryazarlığımız başlarken zayıf olduğunu, işi yaşarken daha bir geliştiği, olgunlaştığı kanaatindeyim. Ve diğer okulların türlerinde de geliştiğini söyleyebilirim. İlkokullarda, ortaokullarda arkadaşların kendilerini geliştirdiklerini söyleyebilirim (K4,2, 3).

Pandemi sürecinde, eğitim ve öğretimde teknolojiyi kullanmak belli maliyetler gerektirmektedir. Online eğitimde kullanılacak olan bilgisayar, tablet veya akıllı telefona sahip olmak ekonomik olarak bir kaynak gerektirmektedir. Bununla birlikte bu araçları dijital eğitime entegre etmek için gerekli olan interneti sağlamak da dijital eğitimin ekonomik olarak diğer bir boyutunu kapsamaktadır. Bu süreçte bütün öğrencilerin aynı imkanlara sahip olmadığı gözlenmektedir. Teknolojik imkanları kısıtlı olduğu için dijital eğitime devam

edemeyen öğrenciler için ise farklı stratejiler geliştirilmiştir. Bu kapsamda okulların bünyesinde oluşturulan EBA destek noktaları kurulmuştur devlet tarafından hem öğretmenlere hem de öğrencilere kotalı (8 GB) ücretsiz internet paketi sunulmuştur. Bu sayede teknolojik araçlara sahip olmayan öğrenciler de online eğitime ulaşma imkanına sahip olmuşlardır. Böylece eğitim ve öğretim süreci aksamadan devam ettirilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

> Teknoloji kullanım becerilerine de gelecek olursak tabi ki bütün öğretmen arkadaşların, herkesin akıllı telefonlarının olması, internet paketinin olması devletimizin de öğretmenlere internet paketleri öğrencilere internet paketleri belli bir miktar ücretsiz olarak vermesi, bizleri daha rahat hareket etmemizi, ekonomik olarak da daha rahat hareket etmemizi sağladı. Ve bu süreci de en iyi şekilde atlatmamızı sağladı. Ama ben kendi okulumdan bahsedecek olursam biliyorsunuz okulumuz deniz kıyısında olan bir okul ve ekonomik yönü velilerimiz biraz daha kırsal kesime göre daha iyi. O yüzden diyelim ki bizler %80 gibi %90 gibi büyük bir miktarla online derslere katıldılar. Katılmayanların da teknolojik altyapısı olmadığından değil çocukların isteksizliği ile ve velilerimizden kaynaklanan bir durumla ilgili olduğunu düşünüyorum. Teknolojiye geldiğimiz zaman bizler kendi açımızdan iyi adapte olduk. Çünkü bize de pandemi sürecinde dünyaya baktığımızda kendi ülkemizle kıyasladığımız zaman benim inancım şuydu: Bizim öğretmenlerimiz bu işe çok çabuk hızla alıştı. Ve EBA dediğimiz olayı kendi aralarında eleştirdiğimiz kısımları da elbette olabilir. Ama dünya genelinde bir Almanya bir İngiltere'ye baktığımızda bizler ülke olarak bu işe çok hızlı bir şekilde girdik. Ve hızlı bir şekilde öğrencilere ulaştık. Ama kırsal kesimde uzak yerlerde internet olmayan alt yapı olmayan yerlerde tamam sıkıntılar oldu. Ama genel anlamda baktığımızda ise internet olan her yerde öğretmen arkadaşlarımız bu teknolojiye hızlı bir şekilde adapte oldular (K5, 2, 3).

> Yöneticilerin teknoloji kullanımları bu sürecin olmazsa olmazıydı. Zaten özellikle müdür yardımcılarım EBA'dan veya zoom gibi veya diğer özel yayın evlerinin Çap yayınlarını özellikle biz burada kullandık. İsim vermek gerekirse buradaki ders programlarını buraya atıp öğretmenlerimizin sanki okuldaymış gibi derse girmişçesine evdeki online

> dersi takip etmesi ve teknolojik olarak bunu kullanmakta zorlanması aynı anda telefonla irtibata geçip sıkıntıları giderme, derse katılma ve dersteki devamlılığı takip etme konusunda hiçbir sıkıntı yaşamadan özellikle müdür yardımcılarım teknolojik bilgilerin kullanılmasıyla çok rahat bir şekilde bu süreci atlattık (K7, 2, 3).

Genel anlamda katılımcı aktarımlarına bakıldığında, uzaktan eğitim sürecinin en önemli unsurlarından biri de teknolojik araçlar ve enformasyon alt yapısı olmuştur. Teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı bu süreçte teknolojiyi kullanma becerisi iyi olan eğitim yöneticileri ön plana çıkmıştır. Bu yöneticiler, teknolojiyi kullanma becerileri sayesinde eğitim ve öğretimi kesintisiz bir şekilde yürüttüklerini belirtmişlerdir.

4. 3. Eğitim Yöneticilerinin Pandemi Sürecince Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Görüşleri

Eğitim yöneticileri, kurumlarında çalışan personeli harekete geçirmek ve kendilerinden en üst düzeyde verim elde edebilmek için çalışanlarının motivasyonlarını arttırma yoluna gitmişlerdir. Pandemi süreci, tüm çalışanlar açısında bilinmezlikler içeriyordu. Bu süreçte yapılacak çalışmalar iyi düzeyde teknolojik bilgi ve medya okuryazarlığı gerektiriyordu. Yüz yüze eğitimden uzaktan eğitime geçişte öğretmenler de öğretme faaliyetlerini dijital ortama taşımak durumunda kaldılar. Öğretmenler için de yeni sayılan bu duruma adapte olmak ve online eğitimin gerektirdiği öğrenmeleri sağlamak için gerekli olan motivasyonu sağlamak öncelikli olarak eğitim yöneticilerinden bekleniyordu. Bu süreçte yüz yüze toplantılar yerini online toplantılara bıraktı. Eğitim yöneticilerinden, gerekli olan öğretmen, öğrenci, ve veli motivasyonları sağlamak için teknolojik araçları ve dijital ortamı verimli kullanmaları bekleniyordu.

4. 3. 1. Eğitim Yöneticilerinin Öğretmen Motivasyonunu Sağlamaya İlişkin Görüşleri

Pandeminin psikolojik, sosyolojik ve ekonomik birçok yansıması olmuştur. Bu durum ister istemez öğretmenlerin de motivasyonunu etkilemiştir. Pandemi döneminde, covid-19 salgınıyla en etkili mücadele araçlarından biri olarak insan hareketliliğini en aza indirmek ve sosyal mesafe görülüyordu. Bu durum eğitim yöneticilerinin motivasyonu artırmak için çalışmalarını kısıtlasa da beraberinde bazı avantajları da getiriyordu. Diğer bir deyişle her kriz kendi fırsatını sunuyordu. Bu krizi fırsata çeviren bazı eğitim yöneticileri, online eğitimin zamandan ve mekandan bağımsız olarak yürütülebilmesini motivasyon aracı olarak

kullanmışlardır. Öğretmenlerinin programlarını oluştururken öğretmenlerine oldukça esnek davranarak ders programlarını öğretmenlerinin istediği zaman dilimine göre ayarlamış ve böylece öğretmenlerinin motivasyonunu artırma yoluna gitmişlerdir. Ayrıca online toplantılar düzenleyerek öğretmenlerini süreç hakkında bilgilendirmiş, öğretmenleri dinlemiş, duygu ve düşüncelerini önemsemişlerdir. Bu durum öğretmenlerde önemsendikleri duygusunu oluşturmuş ve motivasyonlarını arttırmıştır. Buna yönelik katılımcı görüşleri şu şekildedir:

> Bu çok önemli mesela ne dedik pandeminin psikolojik yansımasını, sosyolojik yansıması eğitime olan şeyi öğretmen arkadaşlarla hep beraber bunu yaşıyoruz sonuçta pandemi belli bir kesimi belli bir grubu etkilemedi herkesi etkilediği için arkadaşlarımızın bu süreçte motivasyonlarını yüksek tutmaya gayret ettik. Yaptığımız toplantılarla onlara destek olduk. Süreç hakkında açıklayıcı, net sürecin açık bir şekilde onlara ifade ettik çünkü onlar da soruyorlar okullar açılacak mı? Açılmayacak mı? Bundan sonraki süreçte nasıl olacak? işte hibrit modeli var mı? Yok mu? Biz de şunu söylüyorduk arkadaşlara: arkadaşlar biz bakanlık bize ne söylüyorsa arkadaşlar sonuçta biz aracıyız onların yönlendirmeleri üstü kurumların yönlendirmeleri ne ise bunları sizinle paylaşıyoruz dedik. Hep açıklayıcı olduk. Arkadaşların süreç içerisindeki pandeminin etkisini düşündüğümüz için kaygılarını azaltıcı, onları motive edici toplantılar yapmaya özen gösterdik. Ve şey döneminde onların düşünceleri bizim için önemliydi. Yarı açılma dönemi dediğimiz hibrit model döneminde arkadaşlarımızla toplantı yaptık bu süreç içerisinde süreci beraber nasıl yönetebiliriz diye toplantılarda onların fikirlerine hep önem verdik. Tabi kararların içerisinde olması gerekiyor. Sürecin en önemli ayakları düşünün online eğitimde olmazsa olmazları siz uzaktasınız siz kontrol ediyorsunuz siz terminal görevi görüyorsunuz açıyorsunuz sistemi ders programını yapıyorsunuz şifreleri veriyorsunuz sonra ara ara ziyaret edip ha bu da çok önemli ara ara mesela sınıfların ara ara ziyaret edip hem öğrencilerimize hem de öğretmen arkadaşlarımıza selam verdik konuştuk sohbet ettik süreç hakkında değerlendirmelerimiz oldu beraber dersin ortasında giriyoruz sistemden yönetici olduğumuz için müsaade isteyip onlar sizi görüp öyle alıyorlar. Görüyorlar işte ne oluyor okul müdürü derse bağlanmak istiyor diye o uyarıyı görüyor uyarıyı gördüğünde tıklıyor müsaadenizle deyip tabi onları da kırmadan arkadaşlarımızı sık sık ziyaret etmeye özen gösterdik.

> Yanlarında olduğumuzu ifade ettik. Böyle destekledik bir de şunu yaptık mesela programları oluştururken tamam mı bize online avantajı ne? Şu: zaman ve mekan avantajı sağlıyor mu? Sağlıyor. O zaman şöyle yapmaya çalıştık: dedik ki öğrencilerimizle öğretmen arkadaşlarımızı düşünerek onların düşüncesi bizim için önemli çünkü işin ana unsuru öğretmen arkadaşlar burda onlar yönetiyor işi sizin yönlendirmelerinizle. Dedik ki arkadaşlar programları yaparken tamam zaman ve mekan sınırımız yok şimdi zamanı beraber belirleyelim sabah erken saatte mi olsun? Şu saatte mi olsun? Bu saatte mi olsun? diye hani öğlen, öğleden sonra, akşam üstü falan (K4, 3, 1).

Buna karşın bazı eğitim yöneticileri bu süreçte öğretmenlerin motivasyonunu arttırmak için sürecin kendi özgül durumundan dolayı pek bir çalışma yapamadıklarını belirmişlerdir. Buna yönelik katılımcı aktarımları şu şekildedir:

> Pandemi sürecinde öğretmen arkadaşlara motivasyonu arttıracak bir faaliyetimiz çok olduğunu düşünmüyorum ben. Çünkü o dönemin vermiş olduğu psikolojik baskıya sadece toplantılarda bu sürecin geçeceğini, öğretmen arkadaşların evlerinde sağlıklı kalmalarını ve öğrencilere eğitim öğretimde salgın hakkında bilgi verilmesi gerektiğini, motivasyon için sosyal etkinlik anlamında bir etkinlik yapamadığımız için sadece dijital ortamlarda süslü sohbetler haricinde bir şey yapamadık. (K2, 3, 1).

Pandemi süreci iki dönemde iki farklı şekilde yürütülmüştür. İlk başta tüm sınıf sevilerinde uzaktan eğitim modeli yürütülürken daha sonra hibrit (seyreltilmiş sınıflarda haftanın iki günü olarak yüz yüze) eğitim modeli ile eğitim belli bir süre yürütülmüştür. Eğitim yöneticileri öğretmen motivasyonlarını her sürecin özgül durumuna göre oluşturmaya çalışmışlardır. Bazı eğitim yöneticileri uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerle online toplantılar düzenlemiş ve bu toplantılarda tüm öğretmenlerini dinleyerek öğretmenlerin yaşamış oldukları deneyimleri paylaşmalarına olanak sağlamıştır. Bu paylaşımlar öğretmenlerde bir rahatlama sağladığı gibi diğer öğretmenlere de rehberlik etmiştir. Hibrit eğitim döneminde ise ikili eğitime (sabahçı- öğlenci) geçerek hem sınıfları seyreltmiş hem de öğretmen ve öğrenci hareketliliğini en aza indirmişlerdir. Bu durum hastalığa karşı öğretmelerin kendilerini bir nebze olsun güvende hissetmelerini sağlamıştır. Bu konudaki katılımcı aktarımları şu şekilde olmuştur.

Öğretmen motivasyonunu sağlamak için; online dersler olduğu zaman farklı yüz yüze dersler olduğu zaman farklı. Online dersler olduğu zamanlar biz de idareci olarak onların yanında olduğumuzu onların hayatını kolaylaştıracak önerilere açık olduğumuzu, bildirmek adına zoom üzerinden toplantılar yaptık. Yapmış olduğumuz bu toplantılarda her birinin derdini dinleyerek tek tek onlarla konuşma fırsatı vererek onlardan güzel dönütler aldık. Hatta bazı arkadaşlar kendi aralarında bu dönütlerden faydalandılar. Onun karşılaştığı problemi başkalarının nasıl yendiğini, ben şöyle yapıyorum sen de şunu yap dediklerine şahit olduk. Bu da güzel bir ortaklaşa birbirimizin problemlerin halletmeye yönelik dönütler verdi. Öğretmenlerimizi yalnız kendilerinin değil bütün arkadaşların aynı sorundan muzdarip olduklarının farkına vardılar. Daha doğrusu sorunlarda yalnız olmadıklarının farkına vardılar. Bizler de bu zoom toplantılarında sürecin çok sancılı olduğunu fakat bu sancılı sürecin hepimizin güzel bir şekilde atlatabilmesi için ellerinden geleni en iyisi yapacaklarına emin olduğumuzu onlara güven duyduğumuzu ve bu güveni sonuna kadar taşıyacaklarını önemsediklerini bildirerek daha doğrusu güzel iletişim kurarak motivasyonlarını arttırmaya çalıştık.

Yüz yüze eğitim sürecinde öğretmenlerimizin kendilerini de bu Pandemi döneminde zarar görmemesi adına okulumuzu sabahçı öğlenci yaptık. Kalabalık bir süreçti çünkü. Birler, ikiler sabahçı 3 ve 4. Sınıflar öğlenci olarak öğretmen sayısını da okulda azaltarak onların da bu Pandemi sürecinde rahatsızlanmaması için böyle bir uygulama başlattık. Okulumuz 40 öğretmense bunun ancak 10 tanesi bir arada oldular dörde böldük zaman sürecini. Bu ikili eğitime geçiş öğretmen motivasyonlarında çok etkili oldu. Öğretmenlerimiz de bu durumdan çok memnun kaldılar. Hem okulun çok kalabalık olmaması hem de sınıfların seyrek olması onların işine geldi. Hem de kendilerini bu rahatsızlıktan koruyabilmek adına güzel bir dönüttü. (K3, 3, 1)

Pandemi sürecinde dijital ortamda sürdürülen iletişimi teknolojik araçları etkili bir şekilde kullanan bazı eğitim yöneticileri çektikleri videolarla öğretmen ve öğrencileri bilgilendirmiştir. Bu bilgilendirmeler öğretmenlerin endişelerini gidermiştir. Belirli gün ve haftaların kutlanmalarını da dijital ortamda video çekilerek yapmak motivasyonu arttırmıştır.

Ayrıca bu dönemde alınan kararlara da öğretmenleri dahil ederek öğretmenlerin motivasyonunu arttırma yoluna gitmişlerdir. Bu konudaki katılımcı aktarımları şu şekildedir:

> Dediğim gibi ben bir video görüntülü video mesaj hazırladım velilerimize öğretmenlerimize öğrencilerimize yönelik onu yayınladık sonra öğretmenlerimizde öğrencilerimizin endişelerini giderebilmek için hem motivasyonlarını arttırabilmek için onlarla ilgili bir video hazırladı her öğretmenimizin mesajını içeren bunları gönderdik bayram kutlamalarımızı belirli gün ve haftalar kutlamalarımızı bile online olarak yürüttük biz öğrencilerimiz as bayrağını cama etkinliğimiz vardı mesela bayramlarda evlerinde yaptıkları süslemeleri okudukları şiirleri yaptıkları çeşitli çalışmaları müzikleri bize gönderdiler biz web sitemizde yayınladık böylelikle uzaktan da olsa online de olsa iletişimi güçlü tutmaya bağlarımızı güçlü tutmaya çalıştık bu öğretmen motivasyonu üzerinde etkili oldu tabiki onlarda bu çalışmalara gönül verdiler beraber işte mesajlarını ilettiler bu mesajlar çocuklara yönelik olsa da yine ortak bir çalışma gerektirdiği için kendi motivasyonlarını da arttırdı onlarla da işte ilerde bu sürecin atlatılması sürecinde neler yapılması hep zaten karşılıklı diyaloglarla geçti ben kararlarımı tek başıma vermedim böyle bir durum var nasıl bir tedbir alabiliriz diyerek onlarla konuşarak ortak kararlar aldık onların kararlara katılımını olması da onların motivasyonunu arttırıyor zaten o yüzden zaten ücret ödenmeyen dönemlerde bile öğretmenlerimiz birebir online dersten öyle bir yükümlülükleri yokken bile biliyorsunuz o uygulamalar sonradan geldi kabul ettiler ve hemen eğitime geçtiler. Biz gerçekten ne kadar ortak bir okulda kurumda ortak karar alınıyorsa o kadar sahiplenip benimseniliyor (K6, 3, 1).

Eğitim yöneticilerinin aktarımlarına bakıldığında pandemi sürecinde motivasyon konusunda sıkıntılar yaşadıkları, öğrencilerin ekran karşısında kameralarını açmamaları ve öğretmenlerin ekran karşısında uzun süre geçirmeleri öğretmen motivasyonu konusunda olumsuzluklara neden olmuştur. Bu konudaki katılımcı aktarımları şu şekilde olmuştur:

> Pandemi döneminde motivasyon belki de bizim en sıkıntı çektiğimiz ve hala bunun sonuçlarını olumsuz bir şekilde görmeye devam ettiğimiz bir süreçti öğretmen motivasyonunda elbette öğretmenin mesaisi ile sabahın erken saatlerinde ekran karşısına çıkıp geç saatlere kadar ekranda olması

> sıkıntılara yol açtı ama öğretmen kadromuz bu konuda hiçbir zorluk çıkarmadan derslerine devam etti bizde bu derslere online katılarak bunun takibini yaptık. Buradaki öğretmenlerin motivasyonunu en çok bozan öğrencilerin kamera açmadan derse katılması ve derste ikili diyaloğa girmemesi öğretmende sanki bir cama ders atlatıyormuş gibi motivasyonda en büyük sıkıntı bu oldu bizde ara ara zoom üzerinden velilerle toplantı yaparak onları sürece dahil etmeye çalıştık (K7, 3, 1).

Pandemi süreci sosyal hareketliliğin en aza indirgendiği süreç olmuştur. Bazı eğitim yöneticileri bu süreçte öğretmen motivasyonunu arttırmak için imkânlar dâhilinde öğretmenlere esneklikler sağlamaya çalışmıştır. Bazı eğitim yöneticileri ise öğretmen motivasyonu sağlama konusunda sıkıntı yaşadıklarını ve bu süreçte pek bir şey yapamadıklarını belirtmişlerdir.

4. 3. 2. Eğitim Yöneticilerinin Öğrenci ve Veli Motivasyonunu Sağlamaya İlişkin Görüşleri

Pandemi süreci, öğrenciler için yeni öğrenme yöntemleri içeriyordu. Uzaktan eğitim süreciyle başlayan online eğitim süreci öğrenciler için de yeni bir alandı. Teknoloji çağı olması hasebiyle öğrenciler teknolojik araçlara ve dijital öğrenme platformlarına yabancı sayılmıyorlardı. Buna rağmen bu süreçte öğrencilerin de öğrenme arzularını diri tutmaları için motivasyona ihtiyaç duyulmaktaydı. Uzaktan eğitim sürecinde veliler, öğrencilerle en yakın teması kuran, onları kontrol eden ve onların takibini yapan konumda olmuşlardır. Pandemi sürecindeki belirsizlik ve bu hastalık hakkındaki bilgi eksikliği velileri de etkilemiştir. Ayrıca bu yeni süreçte öğrencilere nasıl faydalı olacaklarını ve onlara nasıl rehberlik edeceklerini bilemeyen veliler bu süreçten olumsuz anlamda etkilenmişlerdir. Pandemi dönemindeki uzaktan eğitim sürecinde öğrenci motivasyonu konusunda en büyük yük öğretmenlere düşmüştür. Velilerin motivasyonu ve velilerin öğrencilere nasıl faydalı olacakları konusunda bilgilendirmeler ise okullardaki rehber öğretmenler vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir.

> Öğrenci motivasyonları daha çok öğretmenlerimizin tekelindeydi. Çünkü biz ne kadar öğretmenlerimizi motive edersek öğretmenlerimiz de öğrencilerimizi motive ettiler. Velilerle olan motivasyonumuzu da rehber öğretmenlerimiz yönlendirmeleri ile süreci aşmaya çalıştık. Rehber öğretmenlerimiz de sadece velilerin katıldığı toplantıları zoom üzerinde

yaparak velilerin bu süreçte çocuklara nasıl etkili olacağını burada görüştüler, paylaştılar. (K3, 3, 2)

Pandemi sürecinde not kaygısının olmaması, verilen çalışmaların fiziki bir şekilde kontrol edilmemesi ve online ders aşamasında kamera açma zorunluluğunun olmaması öğrencilerin takibini zorlaştırmış ve ihtiyaç duydukları motivasyonu sağlama konusunda öğretmenlerinin ve okul yöneticilerinin zorlanmasına neden olmuştur.

> Aslında Türkiye eğitim sisteminde buradaki farklı özelliğini bariz bir şekilde görmüş olduk bizim öğrencilerimiz bilgiyi gönüllü almak yerine takip edilip zorlanma ödev verilip kontrol edilme ve sürekli takip edilme ihtiyacı duyduğundan isteğine bağlı bilgi talep edilme konusunda birazcık zayıf kaldı özellikle sınavların olmaması, not korkusu olmaması, devamsızlık olmaması ve kamera açmaması konusunda öğrenci motivasyonunu sağlamakta çok zorlandık yüz yüze eğitime bugünlerde başlamasında bu davranışların hala belli özelliklerini öğrencilerimiz taşımakta devam etmekte ama gün geçtikçe daha iyiye gidip öğrencileri motive etmeye çalışıyoruz. (K7, 3, 2).

Pandemi döneminde eğitim yöneticileri uzaktan eğitim sürecinde dijital platformlar vasıtasıyla sınıf bazlı toplantılar yaparak öğrencileri pandemi konusunda bilgilendirmiş ve öğrencileri yüreklendirici konuşmalar yapmışlardır.

> Özellikle öğrenci ve veli motivasyonuyla ilgili uzaktan zoom üzerinden sınıf sınıf toplantılar yaptık okul müdürü dâhil bilgilendirme ve pandemi kullarına uyulursa bu pandeminin çabuk atlatılacağını anlattık. Onunla ilgili rehber öğretmenleri işe koştuk haftada bir defa onlara motive edici, onları yüreklendirici konuşmalar yaptırdık. Ve faydasını da gördük. (K10, 3, 2).

Pandemi döneminde, öğrenci ve veli motivasyonu konusunda eğitim yöneticileri dijital ortamlarda toplantılar düzenlemişler; öğrenci ve velileri bilgilendirerek motivasyonlarını sağlamaya çalışmışlar.

4. 3. 3. Eğitim Yöneticilerinin Çalışanların (Memur ve Hizmetlilerin) Motivasyonunu Sağlamaya İlişkin Görüşleri

Eğitim kurumlarında okulun yazışmalarını takip eden memurlar ve okulun temizlik işlerini yürüten temizlik personelleri de çalışmaktadır. Okullarda eğitim ve öğretimin kesintisiz ve sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için bu personele çok iş düşmektedir. Özellikle pandemi döneminde hibrit eğitim sürecinde hijyen çok büyük önem kazanmıştır. Bu süreçte temizlik personelinin motivasyonu yüksek bir şekilde çalışması salgın ortamında güvenli bir eğitim öğretim ortamının oluşması için önem arz etmektedir. Uzaktan eğitim sürecinde en az personelle çalışma imkanın sunulmasıyla eğitim yöneticileri temizlik personelini dönüşümlü olarak okullara getirterek onlara daha esnek çalışma koşulları sunmuştur. Yine memurlara evden çalışma imkanı sunarak onları da salgın döneminde daha güvenli bir şekilde çalışmalarını sürdürme imkanı sunmuşlardır. Bu durum çalışanların motivasyonunu arttırmıştır. Buna yönelik katılımcı aktarımları şu şekilde olmuştur:

> Memur ve hizmetlilerimizi dönüşümlü olarak çalıştırdık bu dönüşümlü olarak çalışma esnasında onların olumsuzluğa ya da umutsuzluğa kapılmalarına izin vermedik biz idareci olarak bu şekildeysek bizden kendinize örnek alın dedik sürekli sahadaydık (K9, 3, 3).

Pandemi sürecinde özellikle hibrit eğitim döneminde okulların hijyeni konusunda temizlik personeline daha fazla iş düşmekteydi. Eğitim yöneticileri bu dönemde çalışanlara yanlarında olduklarını hissettirerek ve açıklayıcı bilgiler vererek daha motive çalışmalarını sağlamışlardır. Buna yönelik katılımcı aktarımları şu şekildedir:

> Onları da başta konuştuk Pandemi süreci öyle kolay değil yapmış oldukları temizliğin belki iki katını, üç katını yaparak bu süreci sağlıklı bir şekilde atlatacağımızın farkındaydılar dolayısıyla dediğim gibi iletişim çok önemli kurduğumuz bu olumlu iletişimle arkadaşlar üzerine düşen görevi fazlasıyla yerine getirdiler. İşkur'dan aldığımız yada İşkur destekli çalışanlarımız ellerinden gelenin en iyisini yaptılar problem yaşamadık bu konuda (K3, 3, 3).

Pandemi döneminde eğitim yöneticileri çalışan motivasyonunu sağlamak için genelde esnek çalışma modeli sunmuş ve çalışanlarına bir değer olduklarını hissettirerek onların motivasyonunu arttırmaya çalışmışlardır.

4. 4. Eğitim Yöneticilerinin Pandeminin Avantaj ve Dezavantajlarına Yönelik Görüşleri

Pandemi süreci, eğitim ve öğretime etkisi bakımında incelendiğinde eğitim ve öğretimin yürütülmesi açısından köklü değişikliklere neden olmuştur. Yıllardır yüz yüze yürütülen eğitim ve öğretim faaliyetinden bir anda uzaktan eğitime geçilmiştir. Öğretmenler tarafından fiili olarak okullarda yürütülen eğitim öğretim faaliyetleri dijital ortama taşınmıştır. Tüm bu değişimler beraberinde bazı avantaj ve dezavantajları da getirmiştir. Katılımcıların aktarımlarına bakıldığında; eğitim ve öğretimin mekandan bağımsız bir şekilde tek bir kaynağa bağlı kalmadan çok farklı kaynaklardan bilgiye ulaşılabilmesi avantaj olarak görülmüştür. Dezavantaj olarak da öğrencilerin öz kontrollerini yapamadıkları ve eğitimin amaçlarından olan istendik yönde davranış değişikliği faktörünü yerine getiremedikleri görülmüştür.

> Pandeminin avantajları eğitimin her yerde alınabileceğini öğrencinin istediği takdirde bilgiye ulaşmada çok farklı kaynaklara ulaşabileceğini gördük. Dezavantajı ise bu süreçte öğrenciler kendini disipline edebilip zorlukla mücadele konusunda zaaflar yaşamaya başlıyor özellikle disipline gidip kontrol edilmeyen öğrenciler velisi tarafından takip edilmeyen öğrenciler maalesef pandemi döneminde ders çalışma konusunda çok geri kaldı aslında bu süreçte gördük ki eğitimin tanımında olduğu istendik davranış değişikliği eğitim sisteminde pek yerine oturmuyor istendik değil zorla kontrollü bir eğitime dönüştüğünü pandemi bize göstermiş oldu. Öğrencide özgürce bilgi öğrenmeyi değil öğrenmek zorunda olduğu için çalışıyor pandemi bize bunu gösterdi. Üzerine çalışılıp ileriki dönemlerde planlanma yapılması için bir donedir bunun üzerinde çalışılması gerekiyor (K7, 4).

Okul, öğrencilerin sosyalleşme alanları olarak görülmektedir. Bu ortamlarda öğrenciler davranışsal olgunluğa da erişirler. Öğrencinin bulunduğu sınıf düzeyinde kendisinden beklenen davranışları göstermemesi davranış bozukluğu olarak yorumlanmaktadır. Pandemi süresince sadece dijital ortamda öğretmen ve arkadaşlarını gören öğrencilerde bıkkınlık oluşmuş ve bu durum davranışsal sorunlara neden olmuştur. Buna yönelik katılımcı aktarımları şu şekildedir.

> Pandemide avantaj olarak herhangi bir durum göremedik. Genelde pandemi bize dezavantaj olarak döndü bu dezavantaj da hem bize hem öğretmenlerimize hem de öğrenci ve velilerimizi demoralize etti. Her ne

kadar uzaktan eğitimle bunu gidermeye çalışsak da istenen düzeyde bunu gerçekleştiremedik. Biz iletişimde bağ koparmayarak sık sık iletişim kurarak bu süreci atlatmaya çalıştık. Halen de devam ediyor. Pandemi halen de sıkıntı. Bir avantajını göremedik devamlı dezavantaj. Öğrencilerde bir bıkkınlık oluşturması davranış bozukluklarının oluşturması örneğin 5. Sınıfa giden bir öğrencinin halen 3. Sınıf gibi davranması arada bir buçuk yıl geçti biz şimdi onları adapte etmeye çalışıyoruz. Akademik olarak yine zaafları oldu. İstenen düzeyde değiller kazanım değerlendirmelerle bunların tespitini yaptık. Öğrenme kayıpları gözledik. Şu anda onları telafi etme yoluna gidiyoruz. Bunu farklı söyleyen bir yanlışlık olduğunu kendi de görecek. Her ne kadar uzaktan eğitim vermeye çalışsanız da verebilirsiniz akademik olarak çok başarılı öğrencilerimiz oldu. Akademik olarak bulunduğumuz bölgenin en iyi okullardan birisiyiz. Bu da öğretmenlerin motive bir şekilde çalışması ve velilerin desteğiyle olan bir çalışma. Ama sosyal davranış yönünde bir takım sıkıntılar yaşadık bunun değişik sebepleri var mesela bu pandemi sürecinde gezi yapamadık sosyal faaliyetler gerçekleştiremedik. Kültürel olsun sportif etkinlikler yapamadıkları için bir de kapanma çocuklarda psikolojik dezenformasyon oluşturduğu düşüncesindeyim. Davranış bozuklukların buna dayalı gerçekleştiği kanaatindeyim. Ama gidereceğiz (K10, 4).

Okullarda yüz yüze yürütülen eğitim beraberinde belli maliyetler de getirmektedir. Bu maliyetlerin bir kısmı okulların bütçelerine yük oluşturmaktadır. Uzaktan eğitim sürecinde okullarda öğrenci olmaması bu maliyetleri azaltmıştır. Bu durum eğitim yöneticileri açısından avantaj olarak görülmektedir. Bir diğer avantaj olarak da olumsuz hava koşullarından dolayı eğitime verilen arada öğrencilerin hiçbir şey yapmadan evde durmaları yerine online eğitime geçilerek kesintisiz bir eğitimin yapılabilmesi olarak görülmektedir. Buna karşın uzaktan eğitim sürecinde işlenen derslerden geri dönütlerinin alınamamasının, sağlıklı bir ölçme değerlendirmenin yapılamamasının ve etkileşimin olmamasının uzun vadede eğitime olumsuz yansıması olacağı düşünülmektedir. Buna yönelik katılımcı aktarımları şu şekildedir:

Eğitim maliyetlerini büyük ölçüde düşürdüğünü düşünüyorum en büyük avantajı buydu ama eğitime katkısı oldu diye düşünürsek niteliğinin çok iyi olduğunu düşünmüyorum yani sınıfların öğrenme ortamlarının teknoloji bilim ne kadar ilerlerse ilerlesin geçerli olduğunu ve en etkili öğretim yolu

> olduğunu bence bize gösterdi çünkü aynı havayı teneffüs etmek yakın fiziksel temaslar göz göze gelmek, öğrenci öğretmen etkileşimi online eğitimde yüz yüze gibi olmuyor. Bunu da gördük öğrencilerin tepkilerini, öğretmenler daha sonra net ifade edemedikleri, ölçemediklerini ilettiler o etkileşimin çok zayıf olduğunu sınıf kontrolünün, sınıf yönetiminin çok zayıf olduğunu ifade ettiler mutlaka bir katkısı olmuştur. Yani eğitime yansıyacaktır. Online eğitimi çabuk kavramak zorunda kaldık; ama asıl eğitimin de yüz yüze eğitim olduğunu da göstermiş olduğunu düşünüyorum. Yine önemli bir katkısı da eskiden çeşitli nedenlerle işte depremdi yada yoğun yağış gibi yada kar gibi hava olayları nedeniyle eğitime ara verildiğinde online eğitime geçilerek kesintisiz bir eğitim sürecinin de yapılabileceğini de kanıtlamış oldu. Artık hani yağmur tatilinde evinde oturan öğrencilerimiz derslerine uzak kalmayacak. Çok kolay olduğunu da gördüler. Şimdi pandemi döneminde de karantinadaki sınıflarımız karantinaya alındığından itibaren öğretmenimiz normal dersine giriyor ama karantinadaki bir sınıfa dersi varsa o sınıfa yine gidiyor ve orda da zoom da dersini açıp işliyor. Karantina da olan çocuklarımızla birebir buradaki derslerin aynısını görebiliyor. Yani online eğitim destek eğitim olarak çok iyi normal eğitime yüz yüze destek olarak çok güçlü bir araç ama yüz yüze eğitimin yerini alamayacağını gördüm. En etkili yöntemim buydu. Yani çıkardığımız sonuç çok önemli olduğunu göstermiş oldu (K6, 4).

Genel anlamda eğitim yöneticilerinin aktarımlarına bakıldığında pandemi döneminde okulların fiziksel olarak kullanılmaması ve bu durum sonucunda yıpranmaması eğitim yöneticileri açısından bir avantaj olarak görülmektedir. Yine bu dönemde dijital ortamda esnek bir zaman diliminde çalışma imkanı bir diğer avantaj olarak görülmektedir. Dezavantaj olarak da yüz yüze bir eğitim olmadığı için etkili bir iletişimin kurulamaması, yeterli geri dönütler alınamadığı için öğretimsel amaçlara ulaşılıp ulaşılamadığının tespit edilememesi görülmektedir.

4. 5. Eğitim Yöneticilerinin Önerilerine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın amaçlarından biri de pandemi sürecini deneyimleyen eğitim yöneticilerinin, pandeminin öğrettiklerinden yola çıkarak sunacağı önerilerin tespitiydi. Covid-19 pandemi süreci herkes için yeni bir süreçti. Pandemiyi herkes farklı bir şekilde

deneyimlemiştir. Ancak eğitim yöneticilerinin deneyimleri ışığında sunacağı önerilerin bundan sonraki kriz dönemlerinde yapılabilecek çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir. Katılımcı aktarımlarına bakıldığında, öğrencilere yapılacak bireysel rehberliğin önemsenmesi ve mutlu bireyler yetiştirmenin önceliklenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Buna yönelik katılımcı aktarımları şu şekildedir:

> Eğitim açısından önerilerimiz çocukların sadece bir makine gibi görülmeyip onların da etten kemikten olduğu sadece öğrenme yönünden değil eğitim yönünden de bakılarak çocukların davranışsal ve ruhsal açıdan eğitilmeleri onların dünyaya daha mutlu bakabilmeleri için planlamaların yapılarak gerekli rehberliğin yapılması. Bireysel, özellikle bireysel rehberliğin yapılması; bunlar yapıldığı zaman da akademik başarı kendiliğinde gelecek. Bundan sonraki süreçte bunların hızlı bir şekilde yapılması faydalı olacak (K1, 5).

Pandemi süreci sosyal yaşam alanlarında belirlenen sağlık kurallarına uymanın ne kadar önemli olduğunu gösterdi. Ayrıca dijital öğretim araçlarının insan faktörünün önüne geçemeyeceğini de. Ancak dijital öğrenme araçlarıyla yüz yüze eğitimin desteklenebileceği düşünülmektedir. Nitekim online eğitimle bir üst kademeye geçen öğrencilerin eksik öğrenmeyle bir üst kademeye geçtikleri belirtilmektedir. Buna yönelik katılımcı aktarımları şu şekildedir:

> Pandemi sonrasında insanların eğitim öğretim faaliyeti olsun sağlık olsun toplum olsun sağlık koşulları ve sosyal mesafe olsun ortak yaşam alanlarında dikkat edilmesi gereken kuralları gözden geçirilmesini ve daha hassas olması konusunda insanlara öğrettiğini düşünüyorum ama Pandemi sonrasında bizlerin eğitim öğretimi ne kadar teknolojik altyapımız iyi olsa da yüz yüze yapılmadan bunu öğrenciye aktarılamadığı ve eğitimin uzaktan sadece destekleneceği kanısını ortaya çıkarttı eğitim öğretim öğretmen ve öğrenciyi eğitim binası içerisinde alması ve uygulaması gereken bir konu olduğunu net bir şekilde ortaya çıkardı. Bu Pandemi sürecinde öğrenciler geçirdikleri eğitim kademesinde istenilen ve beklenilen öğrenme düzeylerinde öğrenemedikleri ve alt seviyeden üst seviyeye eksik bilgi ile geçtikleri net olarak ortaya çıktı (K2, 5).

Pandemi sürecinde, özellikle hibrit eğitim döneminde yüz yüze yapılan derslerde ders süreleri 30 dakikaya indirilmiş ve seyreltilmiş eğitim modeliyle sınıflar ikiye bölünerek öğrenciler iki grup halinde okullara alınmıştır. Ders sürelerinin 30 dakikaya indirilmesi akademik olarak öğrencilerde bir eksiklik oluşturmadığı ancak öğrencilerin okuldan uzak kaldıkları bir buçuk yıllık sürenin öğrencilerde davranışsal problemler oluşturduğu düşünülmektedir. Buna yönelik katılımcı aktarımları şu şekildedir:

> Biz ilkokul müdürleri ilkokul öğretmenliğinden gelenler olarak kırk dakikalık dersin kırk dakikasında ders yapmıyoruz. 15-20 dakikasında ders yapılır kalan sürede davranış kazandırılır. Ben en azında bunu yapıyorum. Dolayısıyla öğretmenlerimizin sürekli süreyi 30 dakikaya indirmeleri hiç bir şeyden mahrum olmamaları adına benim düşüncemdir. Tekrardan destekleyici telafi edici bir sürece ihtiyaç olduğunu düşünmüyorum. Bu süreç mantıklı olarak 30 dakikaya indirilmiş 15-20 dakikalık süreç çocuklara her şeyi verdiğiniz bir süreçtir. Bu yüzden ben bakanlık tarafından indirilen bu süreyi kesinlikle tasvip ediyorum. Okulumuzda çocuk sayısını dörde bölüp seyreltilmiş eğitime geçmemiz bu süreci rahatlıkla atlatmamıza neden oldu. Dolaysıyla tekrardan böyle bir süreç yaşansa aynı düşüncede aynı uygulamayı yapar halde olurdum. Yani ilkokullarda çok fazla bir eksiğimiz yok sadece çocuklara çok fazla dokunamadık çok fazla temas halinde olamadık onun haricinde ben akademik anlamda hiçbir şekilde sıkıntılı olduğunu düşünmüyorum. Ancak şöyle bir şey oldu okullar açıldıktan sonra şunu gördük sanırım 1,5 yıl kadar evde kalan bir çocuk davranış anlamda bazı davranışlarda kural tanımaz bir hale geldi bunu yaşadık. Şimdi öğretmenlerimiz okulumuzun açıldığı ilk aylardan itibaren davranışı oturtma çabasına girdiler yani kural kavramı biraz ötelenmişti. Dolayısıyla öğretmenlerimiz bu kuralları tekrar tekrar anlatarak okulca aşmaya çalışıyoruz. Hatta şöyle bir uygulama yapıyoruz törenlerde çocuklarımızın güzel hareketlerde bulunanları ödüllendireceğimizi söyleyerek onları çok güzel motive ettik. Bazıları okuldaki çöpleri toplayarak arkadaşlarına örnek oldular bizler de onları törende alkışlatarak pekiştireçler sağladık (K3, 5).

Katılımcıların sıkça vurguladığı düşüncelerden biri de pandemiye hazırlıksız yakalandıkları düşüncesidir. Pandemiyle birlikte toplumsal yaşama bir takım yeni kurallar ve kurallarla

birlikte yeni davranışlar girdi. Bu kurallar hijyen, sosyal mesafe ve maske kuralı olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcılar toplumun büyük bir kısmının bu kuralları uygulamada hassasiyet gösterdiğini ifade ettiler. Katılımcılara göre pandemi, bundan sonraki salgınlara veya pandeminin başka varyantlarına karşı hazırlıklı olmamız gerektiğini de öğretmiş olduğunu belirtmişlerdir. Pandemi süreci insanlarda bundan sonra benzer salgıların yaşanabileceği düşüncesini de oluşturdu. Bundan sonra yaşanabilecek her türlü krize hazırlıklı olmamız gerektiğini belirten katılımcıların aktarımları şu şekildedir:

> Bireysel olarak hoşgörümüzü arttırmalıyız. Empati kurabilmeliyiz. Karşımızdakini anlayabilmeliyiz. Toplum olarak da bu ve bunun gibi oluşabilecek felaketlere karşı "bu bir felakettir" bu ve bunun gibi felaketlere karşı da hazırlıklı olmak için bilimsel anlamda, sosyolojik anlamda, psikolojik anlamda, ekonomik anlamda ne yapılması gerekiyorsa sen ben değil biz olarak yapmalıyız. Açıkçası artık herkesin kendi evinin önünü süpürme zamanı geldi. Şapkamızı öne alıp oturup düşünmeliyiz. Bir sonraki varyantta bir sonraki salgında ne yapmalıyız? Nasıl hazırlıklar olacak? Bakın bir deprem olayı olmuştu. 2000 senesinde herkesin evinde deprem çantası vardı. Şuan kimsenin evinde deprem çantası yok. Çok çabuk unutan bir insan grubuyuz. Ya da çok çabuk unutan bir ırkız. Çok çabuk unutuyoruz. Düşünsenize 25 sene öncesinde 20 sene öncesinde deprem olduğunda 17 Ağustos depremi olduğunda hepimizin evinde bir deprem çantası, felaket çantası oluşturduk. O çantalarda kaç kişinin evinde var? Yok, ben dahil yok. Şimdi herkesin evinde dezenfektan malzemeleri, gıda malzemeleri, bunları artık biz unutmayalım. Hazırlıklı olalım. Bir sonraki felaket ne olacak? Ona karşı hazırlıklı olalım. Bitmeyecek artık. Bitmeyecek. Çağımızın evet şunu söyleyeyim: bu virüsün, bu hastalığın laboratuvarda yapıldığını belirli kesimler, mecralar tarafından bilinçli bir şekilde dünyaya yayıldığını düşünen şiddetle düşünen insanlardan biriyim. Israrla bunun arkasında duruyorum. Yarın ne gelecek bilmiyoruz çünkü artık topla, silahla, tüfekle değil de biyolojik savaşlar bunlar. Hazırlıklı olmamız lazım bunun için ne gerekiyorsa da yapmamız lazım (K10, 5).

Okullar, pandemi sürecini farklı şekillerde deneyimlemişlerdir. Okulların fiziksel yapıları, öğrenci sayıları, ekonomik durumları ve teknolojik olanakları bunda etkili olmuştur. Pandemi gibi salgınları ve kriz durumlarını atlatmak için okullar arasındaki farkların en aza

indirgenmesi gerektiği düşünülmektedir. Buna yönelik katılımcı aktarımları şu şekilde olmuştur:

> Bir kere ciddi bir şekilde okullar arasındaki fiziksel farklılıkları, mesela mümkün olan en az düzeye indirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Hem fiziksel hem ekonomik hem sayısal farklılıkları ne demek? Bu öğrenci sayıları aşağı yukarı eşit olmalı. Planlamanın çok önemli olduğunu öğretti mesela. Okul yapılırken, yapılacağı alanlara nüfusun dikkate alınması gibi işte. Ben elli kişilik sınıflarla pandemiye ayak uydurmakta çok zorlanırken; ortalama işte yirmi otuz öğrencisi olan okullar daha kolay uyum sağladı. Bu bütçe yönetiminden tuttun da eğitim öğretim faaliyetlerinin planlamasına kadar pek çok alanda etkili oldu. Kalabalık okullar daha ağır atlattı bu süreci. Daha çok zorlandı. Çünkü hijyenik şartları ya da pandemi şartlarını oluşturmak onlar için daha zor oldu. Hem ekonomik olarak zor oldu hem de fiziki imkânlar nedeniyle zor oldu. İşte duyduk ikili eğitime geçen okullar oldu. Veya okuldaki öğrenci sayısını iki güne bölen okullar oldu. Bunun gibi, bunları öğretti (K6, 5).

Kriz dönemlerinde yaşanan aksaklıklar, daha sonra yaşanabilecek krizlere hazırlıklı olmak için eksiklikleri belirleme ve bu eksiklikleri gidermek için fırsatlar da sunmaktadır. Pandemi döneminde teknolojiyi kullanma konusunda aksaklıklar yaşandığını belirten katılımcılar, bu eksiklikleri gidermek için hizmet içi eğitimlere ihtiyaç olduğunu düşünmektedirler. Hizmet içi eğitimler sayesinde eğitim ve öğretim çalışanlarının bu gibi kriz dönemlerine sürekli hazır olacağını belirten katılımcıların aktarımları şu şekildedir:

> Öneri olarak şunu söyleyebilirim: Ülke olarak eğitim çalışanı olarak bundan sonra biz dünyada bu ve buna benzer salgınları göz önüne alırsak hazırlıklı olmamız lazım. Bakanlığımızın en basitinden bununla ilgili olarak öğrencilerimiz için yani eğitime tekrar böyle bir kapanma sürecinde EBA altyapımızın daha da zenginleştirilmesi, öğrencilerimize internet ve tablet bilgisayar gibi şeylere hazır halde olmamız. Çünkü artık bu çağda her öğrencinin bir tableti ya da ne bileyim en azından bir 20 gb 30 gb internetinin olması gerekiyor. Bu şekilde yola çıkacak olursak artı okul idarecileri de öğretmenlerde bununla ilgili olarak hizmet içi eğitimler alarak özellikle online eğitim konusunda nasıl olacağı? Çünkü yüz yüze eğitimin tamam kendine göre bir gerekliliği vardır. Ama bu işi online çevirdiğimiz

> zaman öğretmen arkadaşlar onunla ilgili nasıl ders anlatabileceği hani bununla ilgili çünkü çağımızda yeni ilk defa böyle bir şey oldu. Bununla ilgili olarak bir hizmet içi eğitimden idareciler de dahil olarak. Toplantı olsun şeyde olsun özellikle öğretmen arkadaşlar bu hizmet içi eğitimden geçmesi ve hazır durumda olması gerek. Bunu kullanır ya da kullanmayız bizim F16'larımız var. Mesela savaşta kullanacağız diye ama sürekli olarak eğitim uçuşu yaparlar ki bir savaş olduğu zaman bunu daha iyi şekilde kullanmak için. İşte bizler de tamam Allah kimsenin başına vermesin. Bundan sonra böyle bir illet kapanma durumu olmasın. Ama olduğu zaman öğretmen arkadaşlarımız bu işe çok çabuk şekilde adapte olup hemen onlinedan ders programları en kısa sürede yapılıp öğrencilerimizin daha fazla mağdur olmaması için bunlara bir şekilde girmemiz lazım. Yani hizmet içi eğitimden geçirilmesi gerekmektedir. Bir de bu işin bütçe dediğimiz kısmı, o da bakanlığımızın ayırdığı internet altyapı okullarımızın, öğrencilerimizin interneti, tablet ve bilgisayarların bir şekilde karşılanması (K5, 5).

Katılımcıların aktarımlarına bakıldığında, pandemi süreciyle ve bu gibi kriz durumlarıyla mücadele edebilmek için hizmet içi eğitimlerin önemli olduğu görülmektedir. Yine okullar arsındaki farklılıkların (fiziksel, öğrenci mevcudu, ekonomik ve sosyal) en aza indirilmesi, ders sürelerinin kısaltılması ve bu gibi krizlere hazırlıklı olmamızın gerekliliğini belirten öneriler olmuştur.

BÖLÜM V

TARTIŞMA VE SONUÇ

Covid-19 pandemi döneminde salgının bulaşma yöntemlerine göre sağlık bakanlığı insan hareketliliğini en aza indirmeye çalışmıştır (Selçuk, 2020). Uzaktan eğitim sürecinde eğitim kurumları sadece asgari idari personelle hizmet vermeye devam etmiştir. İlk dönemlerde EBA (Eğitim ve Bilişim Ağı) üzerinde tanımlanan ders atamaları okul yöneticilerinin ataması sonucu yapılıyorken daha sonra sistemdeki iyileştirmeler ile öğretmenler de programlarına uygun bir şekilde ders atamalarını yapmaya başlamıştır. Pandemi sürecinde okullar idari personelle açık olmasına rağmen zorunlu haller dışında öğretmen, öğrenci ve velilerin kullanımına kısıtlanmıştır. Bu dönemde eğitim ile ilgili birçok işlem ve hizmet (öğrenci belgesini almak, öğrencilerin nakil işlemleri gibi) E- Devlet üzerinde sunulmaya başlanmıştır.

Araştırmanın birinci alt probleminde "eğitim yöneticilerinin, eğitim kurumlarının fiziksel imkanlarını kullanma becerileri" sorusuna cevap aranmıştır. Eğitim yöneticileri bu süreçte eğitim kurumlarının fiziksel imkânlarından, teknolojik imkânı olmayan öğrenciler için EBA destek noktaları oluşturmak için faydalanmışlardır. Öğretmenler ise kurumun teknolojik imkanlarını server olarak kullanmışlardır. Katılımcılar, bu süreçte okulların fiziksel olarak etkin bir şekilde kullanılmamasından dolayı yıpranmadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcı aktarımlarına bakıldığında eğitim yöneticilerinin kurumların fiziksel imkânlarını kullanırken korumacı bir yaklaşım önceledikleri düşünülmektedir. Ayrıca okulların fiziki olarak açık, kullanım olarak kapalı olmaları kendi içerisinde bir paradoks barındırmaktadır. Özer, Suna, Çelik ve Aşkar'ın (2020) yapmış oldukları "Covid-19 salgını dolayısıyla okulların kapanmasının eğitimde eşitsizlikler üzerine etkisi" adlı çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışmada eğitim kurumlarının fiziksel olarak kullanıma kapanmasının, okulların sunduğu güvenli ve eşitlikçi eğitimden öğrencilerin uzak kalmasına neden olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmada araştırmacılar, salgının ve okul kapanmalarının neden olduğu sorunları çözmek için ortaya konulan uzaktan eğitim uygulamalarının paradoksal bir durum ortaya çıkardığını belirtmişlerdir.

Araştırmanın ikinci alt probleminde "eğitim yöneticilerinin eğitim kurumlarının insan kaynaklarını kullanmaları" sorusuna cevap aranmıştır. Pandemi döneminde öğretmenlerin uzaktan çalışma dönemine girdikleri belirtilmiştir. Bu süreçte, eğitim kurumlarının insan

kaynaklarından olan öğretmenlerin yönetimi eğitim yöneticileri için yeni bir safhaya geçmiştir. Eğitimin kesintisiz sürdürülebilmesi için öncelikle öğretmenlerin teknolojik enformasyona sahip olmaları gerekmekteydi. Antalya Konyaaltı İlçesi özeline bakıldığında öğretmenlerin büyük çoğunluğunun deneyimli olduğu gözlenmiştir. Bu durum avantaj olarak görülürken teknolojiyi kullanma becerisi açısından dezavantaja dönüştüğü katılımcılar tarafından aktarılmıştır. Bu durumun üstesinden gelmek amacıyla bazı eğitim yöneticileri, okullarında dijital öğretim platformlarının kullanımı eğitimini, ilk olarak öğretmenlere vermişlerdir. Dijital eğitim platformlarının kullanım eğitimini öğretmenlere sunmayan eğitim yöneticileri öğretmenlerin bu platformları kullanmada zorlandığını belirtmişlerdir. Bu öğretmenler süreç içerisinde bu platformları kullanmayı öğrenmişlerdir. Pandemi sürecini iyi analiz edip işe öğretmen eğitimleriyle başlayan eğitim yöneticilerinin pandemi sürecini daha sorunsuz bir şekilde attıklarını belirtmişlerdir. Bunun yanında dijital öğrenmeyi sürece bırakan eğitim yöneticilerinin bünyelerinde bulunan insan kaynaklarını verimli kullanamadıkları görülmektedir. Eğitim yöneticileri bu süreci anlatırken de öğretmenlerin verimli çalışmadıklarını ve süreci bahaneler üreterek geçiştirmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu süreçte kurumlardaki insan kaynaklarını kullanmada hizmet içi eğitim faaliyetlerine ve alınan kararlara öğretmen katılımlarının önemine vurgu yapılmıştır. Argon ve Demirer (2015) yapmış oldukları çalışmada bu araştırmayla benzer sonuçlara ulaşarak; kurumların insan kaynaklarını yönetmede eğitim yöneticilerinin kurumlarındaki insan kaynaklarına yönelik hizmet içi eğitimlerin önemine vurgu yapmışlardır. Kurumlarındaki insan kaynaklarının verimli kullanılması için alınan kararlara katılımın sağlanması ve hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi önerilerinde bulunmuşlardır. Tuna ve Çelen (2020) İnsan kaynakları yönetimini en geniş tanımıyla; bir örgütün en değerli varlığının, yani insanların etkili yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanmasının yanı sıra, örgüt içinde bulunan çalışanların memnuniyeti, gelişimi, motivasyonu ve yüksek verimliliğinin sağlanması için üstlenilmiş etkilerin yönetimi şeklinde de tanımlanmaktadır. İnsan kaynaklarının yönetimi; çevresel ve örgütsel ortamda insan kaynaklarının örgüte, çevreye ve kişiye fayda sağlayacak şekilde ve aynı zamanda kural ve kaidelere uyularak, verimli ve etkili yönetim prosedürlerinin tümü olarak belirtmişlerdir.

Araştırmanın üçüncü alt probleminde "eğitim kurumlarının finans kaynaklarının kullanımı" sorusuna cevap aranmıştır. Eğitim yöneticileri okulların finansman kaynakları olarak, okulların bünyesinde faaliyet gösteren kantinlerin kira gelirleri, okul aile birlikleri tarafından alınan bağışlar, okulların servislerini yürüten özel servislerin vermiş olduğu bağışları belirtmişlerdir. Pandemi sürecinde uzaktan eğitim yürütüldüğünden dolayı eğitim

kurumlarının bağış ve kira gelirlerinin olmadığı aktarılmıştır. Pandemi sürecinde okulların finansman kaynaklarının büyük çoğunluğunu oluşturan kantin kira gelirleri ve bağışların olmaması eğitim yöneticilerini bu süreçte ellerindeki kaynakları en verimli şekilde kullanmaya yöneltmiştir. Eğitim yöneticileri pandemi sürecinde, eğitim kurumlarında öğrenci olmadığı için kurumlarının fiziksel olarak yıpranmadığını ve bunun için bütçelerine yük oluşturabilecek bir gider oluşturmadığını ifade etmişlerdir. Pandemi döneminde eğitim kurumlarının herhangi bir gelirleri olmadığı gibi herhangi bir giderleri de oluşmamıştır. Kavak, Ekinci ve Gökçe (1997) ilköğretimde kaynak arayışları adlı çalışmada çalışmadaki katılımcıların belirttiği kaynaklara benzer olarak okullara ayrılan bütçelerin yetersiz olduğu sonucuna ulaşmış ve eğitim yöneticilerinin alternatif kaynak arayışlarına yöneldiklerini belirtmişlerdir. Bu çalışmayla benzer olarak bu kaynakları, okul aile birliklerinin sağlamış oldukları bağışlar olarak belirtmişlerdir. Korkmaz (2005) ilköğretim okullarının finansman sorunları adlı çalışmasında da okulların finansman kaynaklarının yetersizliğine vurgu yaparak, velilerin katkı sunmalarının gerekliliğini belirtmiştir. Güngör ve Göksu (2013) çalışmalarında; eğitimden beklenen toplumsal, siyasal ve ekonomik işlevlerin yerine getirilmesi, eğitime ayrılan kaynakların düzeyine ve bu kaynakların etkili ve verimli kullanımına bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Söyler ve Karataş (2011) genel olarak finansmanı, bir mal veya hizmetin edinilebilmesi için gerekli nakdi ve ayni kaynakların sağlanması olarak ifade etmişlerdir. Eğitim-öğretimin finansmanını da bu hizmetlerin sürdürülebilmesi için gerekli kaynakların sağlanması süreci olarak tanımlamışlardır.

Araştırmanın dördüncü alt probleminde "eğitim yöneticilerinin enformasyon becerileri" sorusuna cevap aranmıştır. Pandemi sürecinde eğitim yöneticilerinin enformasyon becerileri süreci yönetmede ve bu süreci eğitim paydaşlarına aktarmada etkili olduğu düşünülmektedir. Nitekim görüşme yapılan katılımcılar da enformasyon becerisi yüksek eğitim yöneticilerinin pandemi sürecini yönetmede farklı stratejiler geliştirdiklerini belirtmişlerdir. Bozkurt ve Aktaş (2022) yapmış oldukları çalışmada benzer sonuçlara ulaşarak, bu gibi kriz süreçlerinde eğitim yöneticilerinin yeni durumlara karşı hızlı refleks geliştirebilen, yenilikçi ve keşfedici becerilere sahip olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Göl ve Bülbül (2012) bilim, teknolojik gelişmeler ve çevresel faktörlerin, hem insanları hem de toplumu değişmeye ve yenileşmeye zorlamakta olduğunu belirtmiştir. Her sistemde olduğu gibi eğitim sisteminde de değişme ve yeniliklere ihtiyaç duyulduğunu vurgulamışlardır.

Araştırmanın beşinci alt probleminde "eğitim yöneticilerinin iletişim becerileri" sorusuna cevap aranmıştır. Pandemi sürecinin eğitim yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler ve

veliler için içinde bilinmezlikler barındıran yeni bir süreç olduğu, bu süreçte süreci doğru anlamanın ve etkili bir iletişimle paydaşlara aktarmanın önem arz ettiği belirtilmiştir. Nitekim katılımcıların büyük çoğunluğu bu süreçte doğru ve etkili bir iletişimin çok önemli olduğunu vurgulamışlardır. Eğitim yöneticileri, doğru ve etkili bir iletişimle pandemi sürecinde eğitimin kesintisiz bir şekilde yürütüldüğünü belirtmişlerdir. Duman (2020) yapmış olduğu çalışmada benzer sonuçlara ulaşmıştır. İletişim becerisini, kişinin gönderdiği mesajları doğru bir biçimde kodlaması ve iletmesi, aldığı mesajları hatasız şekilde anlamlandırmasına yarayan etkili tepki verme ve etkin dinleme becerilerinin tümü olarak tanımlayarak; iletişim becerisini oldukça önemli bir beceri olarak görmüştür. Çünkü bir işletmenin üyeleri ancak etkili bir iletişimde bulundukları zaman birbirlerinin kişilik, tutum ve değerlerini anlayabileceklerini belirtmiştir. Yine Bozkurt ve Aktaş (2022) Covid-19 pandemisinin eğitim sürecinde hızlı değişimlere yol açtığını belirterek iletişimin ön plana alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

Araştırmanın altıncı alt probleminde "eğitim yöneticilerinin teknolojik becerileri" sorusuna cevap aranmıştır. Pandemi sürecinde eğitimin dijital platformlara taşındığı ve eğitimin online olarak uzaktan yürütüldüğü belirtilmiştir. Bu süreçte teknolojik becerisi yüksek eğitim yöneticileri sürecin yürütülmesinde karşılaşılan sorunlara kısa sürede müdahale ederek sorunları çözmüş ve farklı stratejiler geliştirerek eğitimin kesintisiz yürütülmesini sağlamışlardır. Teknolojik enformasyon becerisi yüksek yöneticiler ve öğretmenler farklı web2 araçlarını kullanarak ders içeriklerini zenginleştirmiş ve uzaktan eğitim sürecinde daha verimli olduklarını belirtmişleridir. Cantürk (2016) yapmış olduğu çalışmada benzer sonuçlara ulaşmıştır. Eğitim teknolojilerinin, öğrenme ve yönetim sürecinde etkin kullanımının sağlanması, başka bir ifadeyle okul yöneticilerinin teknoloji liderliği rollerini yerine getirebilmeleri ve bilgi ve iletişim teknolojilerini yönetim süreçlerinde kullanabilmeleri için gerekli eğitimlerin hazırlanıp, uygulanmasına ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Okul yöneticilerinin teknoloji liderliğiyle ilgili yeterli eğitim, bilgi ve beceri sahibi olmamaları, teknoloji liderliği kapsamında göstermeleri gerekli davranışları yerine getirmede önemli bir sorun oluşturduğunu vurgulamıştır. Bu nedenle okul yöneticilerinin teknoloji liderliği becerilerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Keleş, Atay ve Karanfil (2020) benzer olarak teknolojik yeterliği yüksek olan eğitim yöneticilerinin öğretmenlerin teknolojik açıdan karşılaştıkları sorunları en kısa sürede çözmeye çalışarak eğitimin aksamamasını sağladıkları sonucuna ulaşmışlardır Kırmızıgül (2020) yapmış olduğu çalışmada; uzaktan eğitim süreci öğretmenlerin öğrencilerle etkileşimlerini, iletişimlerini ve öğretmenlerin derslerini gerçekleştirme yöntemlerini de değiştirdiği sonucuna ulaşmıştır.

Özdoğan ve Berkant (2020) yapış oldukları çalışmada benzer sonuçlara ulaşarak, teknolojiye olan sürekli ihtiyaç durumuna vurgu yapmışlardır.

Araştırmanın yedinci, sekizinci ve dokuzuncu alt probleminde "eğitim yöneticilerinin öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin motivasyonunu sağlama becerisi" sorusuna cevap aranmıştır. Eğitim yöneticilerinin, eğitim ve öğretimin temel unsurları olarak öğretmen, öğrenci ve velileri gördüğü gözlenmiştir. Görüşler ele alındığında eğitim yöneticileri öğretmenleri süreç hakkında bilgilendirerek aidiyet oluşturmaya çalışmış ve bu şekilde öğretmen motivasyonunu sağlamaya çalışmışlardır. Öğrenci ve veli motivasyonunu rehber öğretmenler ve sınıf öğretmeleri vasıtasıyla oluşturulan whatsApp gruplarıyla bilgilendirmeler yaparak sağlamaya çalışmışlardır. Çetinel ve Gürcüoğlu (2022) yapmış oldukları çalışmada bu çalışmayla benzer sonuçlara ulaşarak, öğrencilerin akademik motivasyonunun pandemiden etkilendiği bulgusuna ulaşmıştır. Yine Yılmaz ve Sağlam (2021) yapmış oldukları çalışmada algılanan stres ve tehdidin, çalışanların iş yaşam dengesi ve motivasyonunu anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Sönmez (2020) yapmış olduğu çalışmada belirli bir düzeye kadar kaygının iş göreni tetikte tuttuğunu ve dikkatli olmaya zorlayan bir durum olduğunu belirtmiştir. Buna karşılık aşırı kaygı durumunun bireyin sağlığı, sosyal ve iş yaşamı üzerinde olumsuz birtakım etkileri olduğunu belirtmiştir. Çalışanların verimi ve motivasyonun arttırılması için kaygılarının düşürülmesi gerektiği sonucuna varmıştır.

Araştırmanın dördüncü probleminde "pandemi döneminin avantaj ve dezavantajları" sorusuna cevap aranmıştır. Eğitim yöneticileri uzaktan eğitimin avantajları olarak eğitimin zamandan ve mekândan bağımsız olarak kesintisiz yapıldığını, eğitimin evden yürütülmesi sayesinde sosyal izolasyonu sağladığını ve hastalığın bulaşı riskini azalttığını, derslerin kayıt altına alınması sayesinde yeterli tekrarla dinlenebildiğini belirtmişlerdir. Dezavantaj olarak bu süreçte ölçme değerlendirme eksikliği, öğrencilerde motivasyon eksikliği, öğrencilerde teknolojik bağımlılığa neden olması, teknolojik araç eksikliği, altyapı ve internet eksikliği, ders esnasında teknik sorunların yaşanması, öğrenciler arasında etkileşim eksikliğinden kaynaklı bu süreçte öğrencilerin sosyalleşememeleri olarak gösterilmiştir. Özdoğan ve Berkant (2020) yapmış oldukları çalışmada bu çalışmayla benzer sonuçlara ulaşarak pandeminin avantaj ve dezavantajlarının olduğunu belirtmişlerdir. Uzaktan eğitimin avantajlarını, insanların kaygı düzeylerini düşürmede ve uzaktan iletişim yollarının kullanılması ile birlikte bilginin artması ve çoğalmasında etkili olduğunu belirlemişlerdir. Uzaktan eğitimdeki avantajlardan bir diğerini ise, öğrencilerin kendi hızında çalışmasına imkân vermesi, zaman ve mekândan bağımsız olarak elde edilen esnek çalışma imkanları

sunması, zaman tasarrufu sağlaması ve dolayısıyla da daha az maliyetli olması şeklinde sıralamışlardır. Uzaktan eğitimin dezavantajlı noktalarını da şu şekilde belirtmişlerdir. Motivasyon sağlamada yaşanan güçlük, yüz yüze etkileşim eksikliği ve buna bağlı olarak yaşanan sosyal izolasyon, anında geri bildirim almada yaşanan zorluk, teknolojiye olan sürekli ihtiyaç durumu ve internet altyapısıyla ilgili yaşanan sorunlar olarak belirtilmişlerdir.

Araştırmanın beşinci probleminde "eğitim yöneticilerinin önerileri" sorusuna cevap aranmıştır. Katılımcıların önerilerine bakıldığında bu sürece hazırlıksız yakalandıklarını belirtikleri ve bundan sonraki süreçlere hazırlık amacıyla hizmet içi eğitimlerinin yaygınlaştırılmasının gerekliliği, altyapıların dijital eğitim için iyileştirilmesi, öğretmen ve öğrencilere internet paketi desteğinin sunulması, okullar arasındaki fiziksel farkların en aza indirgenmesi, teknolojiyi kullanma becerisinin geliştirilmesi için çalışmaların yapılması, ders sürelerinin kısaltılması önerileri ortaya çıkmaktadır. Arslan ve Sumuer (2020) yapmış oldukları çalışmada, bu çalışmayla benzer sonuçlara ulaşarak; öğretmenlerin sanal sınıf kullanımı ile ilgili olarak internet paketi sorunu yaşamamaları için internet servis sağlayıcıları veya kurumlar tarafından desteklenmeleri konusunda önerilerde bulunmuştur. Özdoğan ve Berkant (2020) Telli ve Altun (2021) öğretmenlerin uzaktan eğitimle ilgili çeşitli hizmet içi eğitimler ile desteklenmeleri önerilerinde bulunmuşlardır. Ayrıca uzaktan eğitim ile ilgili alt yapı desteğinin sağlanması önerilerinde bulunmuşlardır.

Sonuç olarak okul yöneticileri, okulların açık ama kullanım olarak kapalı olduğu bu dönemde eğitim kurumlarının fiziksel yapılarını pek kullanamamışlardır. Eğitim yöneticileri, kurumların insan kaynaklarını liderlik becerileri ölçüsünde kullanabilmişlerdir. Eğitim yöneticileri, kurumların bütçelerini bu süreçte bir gelirleri olmadığından dolayı kullanamamışlardır. Eğitim yöneticilerinin, pandemi sürecinde enformasyon becerisi, teknoloji kullanma becerisi ve iletişim becerisinin ön plana çıktığını görülmüş ve bu beceriye sahip yöneticilerin süreci daha sorunsuz olarak attıkları tespit edilmiştir. Motivasyonu sağlamak için öğretmen ve öğrencileri bilgilendirme yoluna gitmişlerdir. Pandemi sürecinin avantajlarından pek faydalanamadıklarını ve bunun sonucunda öğrenme kayıplarının yaşandığını belirtmişlerdir. Ayrıca bu süreçte öğrenciler açısından ihtiyaç duyulan sosyalleşmenin yaşanmadığını bunun da bazı davranış problemlerine neden olduğunu belirtmişlerdir. Pandemi süreci açısından önerilere bakıldığında hizmet içi eğitimlerin ve mesleki gelişim eğitimlerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Genel olarak eğitim sistemi içerisinde sorunlar yaşadıkları ve bu sorunların iletişim eksikliği, teknik yetersizlik, bilgi eksikliği, öğretmenlerin ilgisizliği ve planlama yetersizliği şeklinde olduğu tespit edilmiştir.

Covid-19 pandemisi ve bu tür kriz dönemlerinde olumsuz etkinin en aza indirilmesi için liderlik görevini üstlenen eğitim yöneticilerine çok iş düşmektedir. Bu süreçte eğitim yöneticilerinin, eğitim paydaşlarından olan öğretmen, öğrenci ve veli motivasyonunu sağlamak; kurumun fiziksel ve teknolojik imkanlarını dezavantajlı öğrencilerin kullanımına sunmak; sürecin sağlıklı yürütülmesi için iletişim kanallarını açık tutmak; teknolojik enformasyon becerisi az olan personele gerekli desteği sağlamak ve gerekli hizmet içi eğitim faaliyetlerini planlayıp, düzenlemek önerilerinde bulunulabilir.

KAYNAKÇA

Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K., & Karaköse, T. (2012). Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya İli). *Eğitim ve Bilim,37* (164) 159- 175.

Akyavuz, E. K., & Çakın, M. (2020). Covid-19 Salgınının Eğitime Etkisi Konusunda Okul Yöneticilerinin Görüşleri. *Turkish Studies 15* (4) 723-737.

Akyüz, M. (2018). Stratejik Liderlik. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1* (1) 45- 66.

Akyüz, M. Y. (2002). Çağdaş Okulda Etkili Liderlik. *Ege Eğitim Dergisi, 1* (2) 109- 119.

Argon, T., & Demirer, S. (2015). Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi ve İnsan Kaynakalarını Yönetimi Yeterlilikleri. *AIBU Journal of Social Sciences, 15* (3) 221-264.

Arslan, Y., & Şumuer, E. (2020). Covid-19 Döneminde Sanal Sınıflarda Öğretmenlerin Karşılaştıkları Sınıf Yönetimi Sorunları. *Milli Eğitim, 49* (1) 201- 230.

Avcı, A. (2015). Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri: Kavramsal Çerçevesi ve. *FSM İlmî Araştırmalar*, (5) 85-108.

Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi.* Ankara: Hatiboğlu Yayın Evi.

Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması:. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010* (2) 73-84.

Balcı, A. (2001). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme.* Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim Yönetimi.* Ankara: Yargıcı Yayınları.

Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim.* Ankara: Feryal Matbaası.

Boyacı, A. (2020). *Türkiye'de Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikaları.* Ankara: Pegem Akademi.

Bozkurt, B., & Aktaş, H. İ. (2022). "Covid-19 Sürecinde Okulu Yönetmek" olgusuna İlişkin Okul Yöneticilerinin Metaforik Algıları. *Yaşadıkça Eğitim, 36* (1) 183- 197.

Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek.* Ankara: Pegem Yayınları.

Bursalıoğlu, Z. (2003). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama.* Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Cantürk, G. (2016). *Okul Yöneticilerinin Teknolojik LİderlikDavranışları ve Bilişim Teknolojilerinin Yönetim Sürecinde Kullanımı Arasındaki İlişki.* Antalya: Akdeniz

Üniversitesi EğitimBilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik.* Ankara: Anı Yayıncılık.

Creswwell, J. W. (2017). *Araştırma Deseni Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları.* (S. B. Demir, çev.) Ankara: Eğiten Kitap.

Çağlayan, A. (2003). *Eğitimde Yönetim Yönetimde Kalite.* İstanbul: Bilge Yayıncılık.

Çalışal, S., & Yücel, L. (2019). Hizmetkâr Liderlik: Refik Saydam Örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi, 6* (3) 167- 172.

Çelik, C., & Sünbül, Ö. (2008). LiderlikAlgılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi, 13* (3) 49-66.

Çelik, V. (1997). Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik. *Eğitim Yönetimi, 12* (12) 465-474.

Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. *Dergipak, 16* (16) 423-442.

Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik.* Ankara: Pegem.

Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü Ve Yönetimi.* Ankara: Pegem A yayınevi.

Çelik, V. (2004). Liderlik. Y. Özden içinde, *Eğitim Ve Okul Yöneticiliği* (s. 186-215). Ankara: Pegem A.

Çetinel, M. H., & Gürcüoğlu, S. (2022). Pandemi Döneminde Üniversite Öğrencilerinin Akademik Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 9* (1) 1-14.

Demir, K. (2010). Öğretim Lİderliği. H. B. Memduhoğlu, & K. Yılmaz içinde, *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi* (s. 327-342). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Demirdağ, S. (2021). Okul Yöneticilerinin Covid-19 Pandemi Sürecine İlişkin Görüşleri. *Trakya Eğitim Dergisi, 12* (1) 273-291.

Duman, M. Ç. (2020). Yöneticilerin İnsan İlişkileri Becerisi Üzerine Bir İnceleme. *Malatya Turgut Özal Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 1* (2) 23-45.

Duyan, E. C., & Dıerendonck, D. V. (2014). Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru. *Sosyoloji Konferansları 1 (*49) (s. 1- 32). İstanbul: dergipark.org.tr.

Erçetin, Ş. Ş., & Eriçok, B. (2016). Yayınlarda Yer Alan Okul Yöneticilerinin Yeterliliklerinin Analizi. *Turkish Studies, 11* (14) 239-256.

Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi Ve Öğretim LİderliğI.* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi.* İstanbul: Beta Yayınları.

Göl, E., & Bülbül, T. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algıları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 8* (2) 97-109.

Gül, H., & Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16* (1) 17- 36.

Güngör, G., & Göksu, A. (2013). Türkiye'de Eğitimin Finansmanı ve Ülkelerarası Bir Karşılaştırma. *Yönetim ve Ekonomi, 20* (1) 59- 72.

Hilarei Owen, V. H. (2004). *Liderlik Elkitabı.* (M. Çelik, çev.) İstanbul: Optimist.

İrfan, Ç. (2004). ktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 0* (2) 91 - 108.

İşcan, F. (2006). Dönüştürücü / Etkileşimci Lider Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rölü. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 6* (11) 160- 177.

Kavak, Y., Ekinci, E., & Gökçe, F. (1997). İlköğretimde Kaynak Arayışları. *Eğitim Yönetimi, 11* (11) 309-320.

Kayral, İ. H. (2016). Dağıtımcı Liderlik, Karmaşık Sistemlerde Liderlik ve Öz Liderlik Teorileri Kapsamında Makrodan Mikroya Liderlik. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, 4* (1) 12- 22.

Keleş, H. N., Atay, D., & Karanfil, F. (2020). Covid 19 Pandemi Sürecinde Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları. *Milli Eğitim Özel Sayı, 49* (1) 155- 174.

Keskinkılıç, K. (2011). Yönetim Süreçleri. K. Keskinkılıç içinde, *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi* (s. 69-122). Ankara: Pegem Akademi.

Keskinkılıç, K. (2011). Yönetim Ve OKul yönetimi ile ilgili temel kavramlar. K. Keskinkılıç içinde, *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi* (s. 1-28). Ankara: Pegem Akademi.

Kırmızıgül, H. G. (2020). Covid-19 Salgını ve Beraberinde Getirdiği Eğitim Süreci. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 7* (5) 283-289.

Koç, K. (2021). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Teknoloji Rollerini Yerine Getirme Düzeyler: istanbul Pendik İlçesi Örneği.* İstanbul: İstanbul Maltepe Üniversitesi Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü.

Korkmaz, İ. (2005). İlköğretim Okullarının Karşılaştıkları Finansman Sorunları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* (14) 429-434.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1* (2) 86-115.

Memduhoğlu, H. B. (2010). Türk Eğitim Sisteminin Genel Yapısı. K. Y. Hasan Basri Memduhoğlu içinde, *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi* (s. 1-31). Ankara: Pegem Akademi Yyınları.

Okay, H. (2020, Ağustos 24). *Yönetsel Izgara Modeli*. Nisan 14, 2022 tarihinde Dünya: https://www.dunya.com/kose-yazisi/yonetsel-izgara-modeli/479073 adresinden alındı

Okçu, V. (2011). Türkiyede Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanmasına İlişkin Mevcut Durum, Beklentiler ve Öneriler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 10* (37) 244- 266.

Önen, S. M., & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum, 5* (2) 43- 63.

Özcoşar, İ. (2020). *Covid-19 Sürecinde Mardin Artuklu Üniversitesi.* Mardin: Artuklu Üniversitesi.

Özdoğan, A. Ç., & Berkant, H. G. (2020). Covid-19 Pandemi Dönemindeki Uzaktan Eğitime İlişkin Paydaş Görüşlerinin İncelenmesi. *Milli Eğitim, 49* (1) 13- 43.

Özdoğru, M., & Güçlü, N. (2020). Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Okul Çıktılarına Etkisinin Meta-Analiz Yöntemiyle İncelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 4* (2) 88- 103.

Özer, M., Suna, H. E., Çelik, Z., & Aşkar, P. (2020). Covid-19 Salgını Dolayısıyla Okulların Kapanmasının Eğitimde Eşitsizlikler Üzerine Etkisi. *İnsan ve Toplum, 10* (4) 217-246.

Öztürkler, Z. (2020). Covid-19 Sürecinde Eğitimin Eğitim Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, 6*(36) 1783-1791.

Sağlam, G. T., Sağlam, H., Soycan, F., & Sağlam, A. (2021). Eğitimde Adaptif Liderlik ve Covid-19 Süreci. *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, (37) 316- 325.

Sarı, E., & Sarı, B. (2020). Kriz Zamanlarında Eğitim Yönetimi: Covid-19 Örneği. *Uluslar Arası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 3* (2) 49-63.

Sarpkaya, R. (2008). Okul Örgütü Ve Yönetimi. H. Demirtaş içinde, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (s. 79-132). Ankara: Anı Yayıncılık.

Sönmez, R. V. (2020). Covid-19 Kaygısının İş gören performansı ve Motivasyonu Üzerinde Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 7* (12) 154-175.

Söyler, İ., & Karataş, S. (2011). Türkiye'de Özel Yükseköğretim Kurumlarının Kuruluşu ve Finansmanı. *Maliye Dergisi*, (160) 57- 71.

Şelçuk, Z. (2020, Mart 19). *Bakan Selçuk 23 Martta Başlayacak Uzaktan Eğitimin Detaylarını Anlattı.* ozak 21, 2022 tarihinde meb. gov. tr:

https://www.meb.gov.tr/bakan-selcuk-23-martta-baslayacak-uzaktan-egitime-iliskin-detaylari-anlatti/haber/20554/tr adresinden alındı

Şişman, M., & Turan, S. (2004). Eğitim ve Okul Yönetimi. Y. Özden içinde, *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı* (s. 99-146). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Tanhan, F., & Özok, H. İ. (2020). *Pandemi ve Eğitim.* Ankara: Anı Yayıncılık.

Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi.* Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Telli, S. G., & Altun, D. (2021). Coronavirus (Covid-19) Pandemisi Döneminde Çevrimiçi öğrenme. *Üniversite Araştırmaları Dergis*, *4* (2) 90- 107.

Terz, A. R., & Çelik, H. (2016). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, *5* (2) 87-98.

Töremen, F., & Karakuş, M. (2008). Okullarda İşleri Kolaylaştırma Çabası: Okul Yönetiminde Kolaylaştırıcı Liderlik. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 7* (25) 1-11.

Tuna, A. A., & Çelen, O. (2020). şletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları. *Uluslar Arası Toplum Araştırmaları Dergisi, 16* (30) 2710- 2759.

Turan, S. (2020). Covid-19 Sürecinde Okul Müdürlerinin Teknolojik Liderliği. *Milli Eğitim Özel Sayı, 49* (1) 175-199.

Tümkaya, S., & Asar, Ç. (2017). İlkokul Yöneticilerinin Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerin İncelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25* (1) 242-253.

Uğurluoğlu, Ö., & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 12* (2) 121- 150.

Werner, İ. (1993). *Liderlik ve Yönetim.* (V. Üner, çev.) istanbul: Rota Yayın Tanıtım.

Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 2* (3) 158-180.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Seçkin.

Yıldırım, N. (2017). Dağıtımcı Liderlik: Kavramsal Bir Çerçeve. *International Journal of Field Education, 3* (2) 18- 25.

Yılmaz, A. (2012). İlköğretim Okullarının Fiziksel Yapılarının Eğitim ve Öğretim Açısından Değerlendirilmesi. *Balikesir University The Journal of Social Sciences Institute, 15* (28) 77-107.

Yılmaz, B., & Sağlam, M. (2021). Cvid-19 Algılanan Stres ve Tehdidinin, Çalışanların İş Yaşam Dengesi ve Motivasyonu Üzerindeki Etkisi. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergis, 13* (25) 518-538.

Yüksel Özden. (2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği.* Ankara: Pegem A.

Ekler

Ek1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların Demografik Yapısı Tablosu:

Katılımcı No	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Yöneticilikteki Görev Süresi
K1	59	E	Lisans	32
K2	41	E	Yüksek Lisans	13
K3	53	K	Lisans	13
K4	43	E	Yüksek Lisans	14
K5	48	E	Yüksek Lisans	21
K6	50	K	Yüksek Lisans	11
K7	56	E	Yüksek Lisans	10
K8	51	E	Yüksek Lisans	25
K9	52	E	Lisans	30
K10	55	E	Lisans	23

Ek2. Etik Kurul Raporu

Evrak Tarih ve Sayısı: 09.11.2021-216467

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

TOPLANTI TARİHİ : **04.11.2021**
TOPLANTI SAYISI : **14**
KARAR SAYISI : **362**

Üniversitemiz Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim üyesi **Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ**'ın danışmanlığını, **Cihan ÇETİNKAYA**'nın araştırmacılığını üstlendiği, *"Pandemi Sürecinde Yapılanlar ve Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Becerileri Bir Durum Çalışması"* konulu çalışmanın, fikri hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğun başvurucuya ait olmak üzere, proje süresince uygulanmasının etik olarak **uygun olduğuna** oy birliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Hilmi DEMİRKAYA
Kurul Başkanı

Başkan **Prof. Dr.** **Hilmi DEMİRKAYA**	**Başkan Yrd.** **Prof. Dr.** **Sibel MEHTER AYKIN**	**Üye** **Prof. Dr.** **Ebru İÇİGEN**
Üye **Prof. Dr.** **Nurşen ADAK**	**Üye** **Prof. Dr.** **Sibel PAŞAOĞLU YÖNDEM**	**Üye** **Prof. Dr.** **Taner KORKUT** **(katılamadı)**
Üye **Prof. Dr.** **Gökhan AKYÜZ**		

Ek3. Özgeçmiş

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Cihan ÇETİNKAYA

Doğum Tarihi :

Medeni Durumu :

Eğitim Durumu

Lisans: Dicle Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı

Yüksek Lisans: Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetim Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi

Yabancı Dil / Diller: İngilizce

Çalıştığı Kurumlar: Batman Hürriyet ilköğretim okulunda öğretmen
Batman İMKB Pazaryeri İlköğretim okulu öğretmen
Antalya Abdurrahman Neriman Bileydi İlkokulu öğretmen
Antalya Saime Salih Konca İlkokulu Müdür Yardımcısı

Ek4. Görüşme Soruları

GÖRÜŞME SORULARI

Pandemi Döneminde Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Becerileri :Bir Durum Çalışması

Merhaba, ben Cihan ÇETİNKAYA Akdeniz üniversitesi Eğitim bilimleri Enstitüsü Eğitim yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi alanında yüksek lisans yapmaktayım. Bu araştırma ile Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapmakta olan eğitim yöneticilerinin liderlik becerilerinin pandemi sürecinin yönetilmesine etkisini araştırmaktayım.

Bu araştırmada elde edilen veriler yalnızca araştırma amaçlı kullanılacak olup üçüncü kişiler ile asla paylaşılmayacak ve başka çalışmalarda kullanılmayacaktır. Soruların cevaplanmasında göstereceğiniz ilgi ve samimiyet araştırmanın geçerlilik ve güvenirliliğini yükseltmek açısında büyük önem taşımaktadır.

Zamanı verimli kullanabilmek ve görüşme sonrasında veriler üzerinde daha kolay çalışabilmek için sizce de uygunsa görüşmeyi kaydetmek istiyorum. Görüşme sonunda istemediğiniz bölümleri çıkarabilirim veya kopyasını size verebilirim. Ancak çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına sahipsiniz. İstemeniz halinde çalışmanın kayıtları silinecek veya kopyası tarafınıza iade edilecektir.

Görüşmemiz ortalama 30 dakika süreceğini tahmin etmekle birlikte bu sürenin içeriğin zenginliğine bağlı olarak artabileceğini tahmin etmekteyim. Müsaadenizle görüşmeye geçmek ve katılımınızla sunacağınız değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür etmek istiyorum.

Cihan ÇETİNKAYA

Araştırmacı

1. BÖLÜM: Katılımcı Bilgileri:

Görüşmeci No:	**Tarih/saat:**
Cinsiyet: K ( ) ( )	**Yaş:**
Eğitim: Lisans ( ) **Yüksek Lisans ( )** **Doktora ( )**	**Meslekteki çalışma süresi:**
Yöneticilikte çalışma süresi:	**Çalışılan Okul Türü: Devlet ( )** **Özel ( )**

2. BÖLÜM: (Pandemi döneminde Eğitim yöneticilerinin liderlik becerilerine ilişkin görüşme soruları)

1- Pandemi döneminde eğitim yöneticileri eğitim kurumlarını nasıl kullandılar?

- Kurumun fiziksel imkanlarını nasıl kullandınız?
- Kurumun insan kaynaklarını nasıl kullandınız?
- Kurumun bütçe ve finans kaynaklarını nasıl kullandınız?

2- Eğitim yöneticilerinin becerileri pandemi sürecinin yönetilmesinde nasıl etkili oldu?

- Enformasyon becerileri nasıl etkili oldu?
- İletişim becerileri nasıl etkili oldu?
- Teknoloji kullanım becerileri nasıl etkili oldu?

3- Pandemi sürecinde motivasyonu arttırmak için ne gibi çalışmalar yaptınız?

- Öğretmen motivasyonu arttırmak için neler yaptınız?
- Öğrenci ve veli motivasyonu arttırmak için neler yaptınız?
- Çalışanların (memur ve hizmetli) motivasyonu arttırmak için neler yaptınız?

4- Eğitim yöneticisi olarak pandeminin tespit ettiğiniz avantaları ve dezavantajları nelerdir?

5- Eğitim yöneticisi olarak pandemiden sonra pandeminin bize öğrettiklerinden yola çıkarak bundan sonra neler yapılmasını önerirsiniz?

Ek5. İntihal Raporu

PANDEMİ DÖNEMİNDE EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK BECELERLERİ

ORİJİNALLİK RAPORU

%24	%23	%7	%18
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	%2
2	hdl.handle.net İnternet Kaynağı	%2
3	docplayer.biz.tr İnternet Kaynağı	%2
4	Submitted to Anadolu University Öğrenci Ödevi	%1
5	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	%1
6	vs1.doczz.it İnternet Kaynağı	%1
7	journalofsocial.com İnternet Kaynağı	%1
8	dspace.akdeniz.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	%1
9	9lib.net İnternet Kaynağı	%1