

COVID-19 Pandemi Krizine İlişkin İlkokul Yöneticilerinin Görüşleri

Erman Lord

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsüne Eğitim Yönetimi
ve Denetimi Yüksek Lisans Tezi olarak sunulmuştur.

Doğu Akdeniz Üniversitesi
Eylül 2022
Gazimağusa, Kuzey Kıbrıs

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü onayı

Prof. Dr. Ali Hakan Ulusoy
L.E.Ö.A. Enstitüsü Müdürü

Bu tezin Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans derecesinin gerekleri doğrultusunda hazırlandığını onaylarım.

Prof. Dr. Canan Zeki
Eğitim Bilimleri Bölüm Başkanı

Bu tezi okuyup değerlendirdiğimizi, tezin nitelik bakımından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans derecesinin gerekleri doğrultusunda hazırlandığını onaylarız.

Prof. Dr. Şefika Mertkan
Tez Danışmanı

Değerlendirme Komitesi

1. Prof. Dr. Şefika Mertkan

2. Prof. Dr. Hasan Şimşek

3. Doç. Dr. Gülen Onurkan Aliusta

ÖZ

Bu çalışmada COVID-19 Pandemi krizinin eğitim süreçlerinde yarattığı sorunlar ve bu sorunların çözümlerine yönelik okul yöneticilerinin görüşleri incelenmiştir. Çalışma kapsamında KKTC’de görev yapan okul yöneticilerinin COVID-19 Pandemisi döneminde eğitim faaliyetlerini yürütmekte yaşadıkları sorunlar ve bu sorunların giderilmesine yönelik uyguladıkları çözümlerin ortaya konması hedeflenmiştir. Çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden olan olgubilim (fenomenoloji) modeli üzerinde yapılandırılmıştır. Araştırma kapsamında KKTC’nin çeşitli bölgelerinden farklı sosyo-ekonomik yapılardaki okullardan tümü okul müdürü olmak üzere 15 okul yöneticisine ulaşılarak çalışmaya katılımları için izin alınmıştır. Katılımcılardan toplanan veriler yarı-yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanmış; veri toplama aşamasının COVID-19 Pandemisi sürecinde olmasından dolayı 9 okul yöneticisiyle yüz yüze, 6 okul yöneticisiyle de kendi talepleri doğrultusunda çevrimiçi uygulamalarla görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Çalışma kapsamında ulaşılan bulgular neticesinde, COVID-19 Pandemi krizinin tüm dünyada olduğu gibi KKTC’de de olumsuz sonuçlar doğurduğu, okul yöneticilerinin yönetsel süreçlerde, eğitim-öğretim süreçlerinde ve velilerle sorunlar yaşadıkları sonucuna varılmaktadır. Bununla beraber okul yöneticilerinin bu sorunlar karşısında merkezi yönetim olan Milli Eğitim Bakanlığından kendilerine sorunları çözmek için yetki verilmemesinden dolayı kısıtlı olanaklar içerisinde kendi inisiyatifleriyle çaba gösterdikleri çalışma neticesinde ulaşılan yargılardandır.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara bakıldığında okul yöneticilerinin kriz yönetimi konusunda yeterli donanıma sahip olmadıkları ve sorunlar karşısında uyguladıkları çözümleri genellikle kendi bakış açılarına göre uyguladıkları gözlemlenmiştir. Bunun yanında KKTC'nin özellikle eğitim alanında bir kriz yönetimi planına ve kriz dönemlerinde sorunların daha rahat aşılabilmesi adına mevzuat değişikliğine ihtiyacı olduğu göze çarpan bir diğer unsur olmuştur.

Anahtar Kelimeler: COVID-19; Okul Yönetimi; Kriz Yönetimi

ABSTRACT

The problems caused by the COVID-19 Pandemic crisis in the education processes and the opinions of school administrators on the solutions of these problems were examined by the study. It was aimed to reveal the problems faced by school administrators working in the TRNC in carrying out educational processes during the COVID-19 Pandemic period and the solutions they applied to overcome these problems. The study was structured on the phenomenology model, which is one of the qualitative research methods. Fifteen school administrators, all of whom were headmasters, from different socio-economic classes with various regions of the TRNC were reached and their permission to participate in the study was obtained. Data was collected through semi-structured interviews by the participants. Due to COVID-19 Pandemic period, interviews were conducted with 9 school administrators face-to-face and with 6 school administrators through online applications in line with their demands.

As a result of the study, the COVID-19 Pandemic crisis has negative consequences in TRNC as well as all over the world. More over this, the school administrators have problems with administrative and teaching processes also with the students' parents. However, the school administrators made efforts on their own initiatives with limited opportunities due to the fact that the central government, which is the Ministry of National Education, was not given the authority to solve problems. As the school administrators don't have sufficiency in crisis management, they generally applied solutions by their own perspectives against the problems.

In addition, it was another striking factor that the TRNC needs a crisis management plan, especially in the field of education, and a legislative change in order to overcome the problems more easily in times of crisis.

Keywords: COVID-19; School Management; Crisis Management

TEŞEKKÜR

İnsan hedefleri ile yaşar, idealleri ile var olur. İdealleri olduğu sürece de kendini geliştirir. Kendimi bildiğimden beri var olan hedeflerim ve ideallerim uğruna çıktığım bir yolun daha sonuna geldim. Yoğun, stresli ancak bir o kadar da kendimi geliştirdiğim bir süreç olan yüksek lisans eğitimimin son ürünü olan tezimi tamamlamış olmanın verdiği huzur, yalnızca benim değil bu noktaya gelmeme katkı koyan herkesin eseridir.

Öncelikle her ne kadar ne ile meşgul olduğumu bilmese de yüksek lisans sürecinin yoğun ilerlediği dönemlerde ona ayıramadığım dakikalar için bana surat asan canım oğlum Poyraz'a ve eşime özür borcum olduğunu belirtmek istiyorum. Elimden geldiğince onların zamanından çalmamaya çalışsam da bana bağışladıkları zaman için onlara teşekkür ederim. Sonrasında ellerindeki her imkanı seferber ederek beni bugünlere getiren; manevi olarak desteklerini her daim hissettiğim ve hep gurur duyacağım annem ve babama binlerce kez teşekkürler. Ayrıca ismini burada sayamayacağım ancak çalışmama katkı koyan, desteklerini esirgemeyen sevgili arkadaşlarıma, değerli katılımcılara da sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak değerli hocam Sn. Prof. Dr. Şefika Mertkan'a ayrı bir parantez açmak istiyorum. Titizliği ve hep mükemmeli istemesi ile yüksek lisans eğitimime başladığım ilk günden beri kendime en yakın gördüğüm; donanımı ve bilgisi ile güven veren kıymetli hocam Sn. Prof. Dr. Şefika Mertkan'a bana verdiği şans, ayırdığı zaman ve bu süreçte yaptığı katkılar için minnettarım. Onunla çalışmak benim için bir öncelikle bir şans, onur ve her daim duyacağım bir gurur olmuştur.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vii
TABLO LİSTESİ	xi
1 GİRİŞ	1
1.1 Problem Durumu	3
1.2 Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları	4
1.3 Araştırmanın Önemi	5
2 İLGİLİ ALANYAZIN	6
3 BAĞLAM	16
3.1 KKTC Eğitim Sisteminin Amaç ve İlkeleri	16
3.2 KKTC Milli Eğitim Sisteminin Genel Yapısı	16
3.3 KKTC Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat Yapısı	18
3.4 KKTC İlköğretim Dairesi Çalışma Esasları ve Görevleri	19
3.5 Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları	19
3.6 KKTC İlköğretim Dairesine Bağlı Okullar	20
3.7 COVID-19 Pandemi Sürecinde KKTC’deki Eğitim	21
4 YÖNTEM	22
4.1 Araştırmanın Deseni	22
4.2 Çalışma Grubu	24
4.3 Veri Toplama Süreci	26
4.4 Veri Analizi	27
4.5 Araştırma Etiği	30

4.6 İnanırcılık ve Teyit Edilebilirlik	32
5 BULGULAR.....	35
5.1 Yönetim Süreçlerinde Karşılaşılan Sorunlar	35
5.1.1 Fiziksel Yapı Sorunları.....	36
5.1.2 Teknolojik Sorunlar.....	40
5.1.3 Sistem Kaynaklı Sorunlar	43
5.1.4 Yönetimsel Sorunlar	48
5.2 Eğitim-Öğretim Süreçlerinde Karşılaşılan Sorunlar.....	50
5.2.1 Öğretmen Motivasyonu ve İyi Oluş	51
5.2.2 Öğretimin Verimliliği.....	54
5.2.3 Öğrencilerle Yaşanan Sorunlar	56
5.3 Velilerle Yaşanan Sorunlar	59
5.3.1 Veli Tutum ve Yeterlilikleri.....	59
5.3.2 Sosyo-Ekonomik İmkansızlıklar	65
5.4 Yönetim Süreçlerinde Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Çözümler.....	68
5.4.1 Tedbir Uygulanması.....	68
5.4.2 İdari Uygulamalar	71
5.5 Eğitim-Öğretim Sorunlarına Yönelik Çözümler	77
5.5.1 Mesleki Rehberlik	77
5.5.2 Teknolojik Rehberlik.....	81
5.6 Veli Sorunlarına Yönelik Çözümler	83
5.6.1 İletişim Kurma.....	84
5.6.2 Yaptırım Uygulama.....	87
6 TARTIŞMA	91
7 SONUÇ VE ÖNERİLER	98

KAYNAKLAR	100
EKLER.....	111
Ek 1: Kod Tablosu	112
Ek 2: Doğu Akdeniz Üniversitesi Etik Kurul İzni	114
Ek 3: KKTC Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Dairesi İzni	115
Ek 4: Bilgilendirilmiş Onam Formu	116
Ek 5: Veri Toplama Aracı.....	118

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: İçerik Analizi Tekniğinde Kullanılan Kod Şeması Örneği	29
---	----

Bölüm 1

GİRİŞ

Dünya üzerinde geniş bölgelerde, kıtalarda veya bazen de tüm dünya üzerinde yayılım gösteren; insan ya da hayvanlarda hastalık ve ölümlere yol açabilen bulaşıcı hastalık şeklinde tanımlanan pandemiler, görüldüğü bölgelerdeki hayatın zorlaşmasına ve global krizlerin meydana gelmesine sebebiyet vermektedirler (Aslan, 2020; Ham, 2020). 2019 yılının son gününde Çin Halk Cumhuriyeti'nin Hubey eyaletine bağlı Wuhan şehrinden bildirilen ve o günlerde sebebi açıklanamayan pnömoni, hafif düzeyden ağır düzeye kadar çeşitli derecelerde solunum yolu enfeksiyonları şeklinde seyreden bir tür hastalık, kısa sürede tüm şehre, ülkeye ve diğer kıtalara yayılarak birkaç ay içerisinde tüm dünya çapında görülen bir pandemi haline dönüşmüştür. Meydana gelen bu durumun kaynağının yapılan laboratuvar çalışmaları neticesinde geniş bir virüs ailesi olan Coronavirus ailesi olduğunun tespit edilmesinin ardından mevcut enfeksiyonlara sebep olan virüsün SARS COV-2 virüsü olduğu belirlenmiş; yol açtığı hastalığa ise CoronaVirus Disease - 2019 (COVID-19) ismi verilmiştir (Külekçi ve Çakın, 2020). COVID-19, Coronavirüs ailesinin mutasyona uğradıktan sonra insandan insana geçebilen, uygun şartlar altında çok kısa süre içerisinde yayılım göstererek geniş çapta bir bulaşa yol açarak salgına neden olan ve özellikle yaşlılar, diyabet, kalp, hipertansiyon gibi çeşitli kronik rahatsızlığı bulunan kişilerde ölüme yol açabilen bir enfeksiyon hastalığıdır (Alpago & Alpago, 2020).

COVID-19 Pandemisinden önce de dünya üzerinde pek çok pandemi görülmüş fakat görülen bu salgınların global ölçekte verdiği zararlar aynı büyüklükte olmamıştır. Bu nedenle de COVID-19 Pandemisinin daha önceki pandemi veya krizlerle mukayese edilmeden kendi parametreleri dahilinde analiz edilerek yol haritalarının belirlenmesi gerekmektedir (Sarı ve Sarı, 2020).

Dünya Sağlık Örgütü (2020), COVID-19 ile enfekte olmuş kişilerin saptanması ve tecrit edilmesinin, ülkeler arası yolculuk yapmalarının kısıtlanmasının, sosyal yaşamdan ve yakın temastan kaçınmalarının sağlanmasının bulaşı azaltmakta ve ölüm oranlarını düşürmekte önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Bu noktada küresel çapta ekonomi, sağlık, toplum, eğitim alanlarında pek çok koruyucu önlemler devreye konmuştur. Bilhassa büyük bir kitleyi kapsayan eğitim alanında yürürlüğe konan tedbirler neticesinde birçok ülkede eğitime ara verilmiş ve öğrenci popülasyonunun yüzde doksanından fazlası okullardan uzak kalmıştır (UNESCO, 2020a). COVID-19 Pandemisi nedeniyle okullarda eğitime ara verilmesi pek çok eğitim sorununu da beraberinde getirmiş, toplumdaki bireyler üzerinde kaygının artmasına, eğitimden uzak kalan öğrenci ve ebeveynlerin çocuk bakımı, anne-baba-çocuk ilişkileri konusunda olumsuzluklar yaşamasına neden olmuştur (Daniel, 2020). COVID-19 Pandemisinin eğitimin her boyutunda hasarlara yol açacağı ve pandemi sonrasında da bu tahribatın süreceği öngörülmektedir (Tanhan, 2020).

Kriz olgusu, aniden ortaya çıkarak bir kurumun normal çalışmakta olan yapısını sekteye uğratan, acil reaksiyon verilmesi gereken, deprem, savaş, sel, yangın, salgın hastalık gibi tansiyon durumları şeklinde tanımlanmaktadır (Tutar, 2000). Pandemi durumları gibi kriz dönemlerinde ortaya çıkan belirsizlik ve kaos ortamları, eğitim kurumlarının kriz dönemlerinde sürekli değişken olan durumlara adapte olmasını, tepki vermesini ve yapısını güçlendirmesini gerektirmektedir.

Bu durum ise ancak eğitim kurumlarında liderlik vazifesini üstlenen okul yöneticilerinin sahip olduğu problem çözme becerilerini sürekli geliştirmesine bağlıdır (Çalık, Sezgin ve Çalık, 2013).

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de devam etmekte olan ve ne zaman sona ereceği kestirilemeyen COVID-19 Pandemisi gibi kriz durumlarının yönetilmesinde çok önemli olan liderlik olgusu, liderlerin kriz durumlarıyla başa çıkma biçimleriyle ilgilidir. Kriz durumlarında oluşan güvensizlik ve karışıklık ortamlarının üstesinden gelebilmek adına liderlerin iletişim ve yönetim konularında ortaya çıkan değişkenlerin değerlendirilmesi ve yönetilmesi konularında etkili liderlik sergilemesi beklenmektedir (Klan, 2003). Bu noktada COVID-19 Pandemi krizi gibi bir süreçte okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim anlayışı ve liderlik becerisinin eğitim süreçlerinde yaşanan olumsuzlukları en az kayıpla atlatmakta önemli bir etken olduğu düşünülmektedir.

1.1 Problem Durumu

Dünya genelinde kısa zamanda radikal değişikliklere neden olan, bu denli büyük etkiye sahip bir pandeminin insanlığın en temel gereksinimlerinden biri olan eğitim alanında da değişimlere yol açması kaçınılmaz olmuştur. COVID-19 Pandemisi sürecinde eğitimde yaşanan olumsuzluklar incelendiğinde başlıca sorunların öğrenme kaybı, okulu bırakma oranlarında artış ve beslenme yetersizliği olduğu göze çarpmaktadır (Saavedra, 2020). Ayrıca gelişmemiş ülkelerde uzaktan eğitimde yaşanan fırsat eşitsizliği de pandemi sürecindeki en önemli sorunlarından biridir (Saran, 2020).

Eğitim süreçlerinde yaşanan tüm bu olumsuzluklar, eğitim yönetimi alanında da sorunlara neden olmuş, yaşanan radikal değişiklikler ve belirsizlikler, eğitim yöneticilerinin yönetim işlevlerinde sıkıntılar yaşamasına yol açmıştır.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, COVID-19 Pandemi krizinin okul yönetim süreçleri üzerinde yarattığı olumsuz etkileri KKTC’de görev yapmakta olan okul yöneticilerinin bakış açısından incelemek ve okul müdürlerinin bu süreçte karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlara karşı ortaya koydukları çözümleri derinlemesine incelemektir. Bu amaç doğrultusunda çalışma kapsamında aşağıda belirtilen araştırma sorularına yanıt aranmıştır:

1- KKTC’de görev yapan okul yöneticilerinin COVID-19 Pandemi krizi sürecinde karşılaştıkları başlıca sorunlar nelerdir?

a) KKTC’de görev yapan okul yöneticilerinin COVID-19 Pandemi krizi sürecinde okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar nelerdir?

b) KKTC’de görev yapan okul yöneticilerinin COVID-19 Pandemi krizi sürecinde eğitim-öğretimde karşılaştıkları sorunlar nelerdir?

c) KKTC’de görev yapan okul yöneticilerinin COVID-19 Pandemi krizi sürecinde velilerle ilgili karşılaştıkları sorunlar nelerdir?

2- KKTC’de görev yapan okul yöneticilerinin COVID-19 Pandemi krizi sürecinde karşılaştıkları başlıca sorunlara yönelik çözümleri nelerdir?

a) KKTC’de görev yapan okul yöneticilerinin COVID-19 Pandemi krizi sürecinde okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara yönelik çözümleri nelerdir?

b) KKTC’de görev yapan okul yöneticilerinin COVID-19 Pandemi krizi sürecinde eğitim-öğretimde karşılaştıkları sorunlara yönelik çözümleri nelerdir?

c) KKTC’de görev yapan okul yöneticilerinin COVID-19 Pandemi krizi sürecinde karşılaştıkları veli sorunlarına yönelik çözümleri nelerdir?

1.3 Araştırmanın Önemi

Çalışmanın ortaya konulduğu ve yapıldığı süreç içerisinde COVID-19 Pandemisinin hali hazırda devam ediyor olması ve tüm dünyada olduğu gibi KKTC’de de eğitim süreçlerinin bu beklenmeyen kriz durumundan olumsuz etkilenmesi ve etkilenmeye devam etmesi; dahası bu kriz durumunun ne kadar daha süreceğinin de bilinmemesi nedeniyle COVID-19 Pandemi krizinin eğitim yönetimi süreçleri, eğitim-öğretim faaliyetleri ve öğrenci velileri ile ilgili karşılaşılan sorunların ayrıntılı biçimde irdelenmesi meydana gelen sorunların tespiti ve çözüme kavuşturulmasında büyük bir önem arz etmektedir. Bunun yanında COVID-19 Pandemisi sürecinde böylesine bir kriz durumunu başlangıcından itibaren yönetmeye çalışan; yetki ve olanakları çerçevesinde sorunlara çözümler bulmak için çaba harcayan okul yöneticilerinin başvurdukları yöntemlerin, gelecekte de muhtemel kriz durumlarında kılavuz olarak kullanılmasının kriz durumlarının aşılmasında etkili olacağı düşünülmektedir. İnsanlık tarihi düşünüldüğünde henüz çok yeni olarak kabul edilebilecek bir olgu olan COVID-19 Pandemisi hakkında KKTC’de bu alanda henüz bir bilimsel çalışma bulunmaması sebebiyle, bu araştırma neticesinde ortaya konacak bulgu, sonuç ve önerilerin gelecekte COVID-19 Pandemisi gibi tüm dünyayı etkisi altına alması muhtemel doğal felaket veya salgın hastalık gibi kriz durumlarında karşılaşılabilecek sorunların öngörülmesinde ve bunlara karşılık yapılması gerekenlerin hızlıca ortaya konmasında önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir.

Bölüm 2

İLGİLİ ALANYAZIN

Pandemi kavramı, “hemen hemen tüm dünyaya veya bir grup insan, hayvan ya da bitkinin tamamına yayılmış ölümcül hastalık durumu” şeklinde tanımlanmaktadır (Cambridge Dictionary, 2021). Pandemi kavramının dünya üzerindeki tarihçesine bakıldığında 1600-1700’lü yıllarda salgın ve pandemi kavramlarının çoğu zaman tıp alanı ve sosyal bilimler alanlarında birbirlerinin yerine kullanıldıklarına rastlanmaktadır. 1666 yılında pandemik/endemik veya vernakular hastalık adı altında “pandemi” sözcüğü ilk kez kullanılmıştır (Harvey, 1769). Bu kullanımdan yaklaşık bir asır sonra 1828 yılında epidemiyolog Webster, 1789-1790 yılları arasındaki Amerikan Influenza salgınından sonra kendisinin kaleme aldığı sözlüğün ilk basımında salgın ve pandemi sözcüklerini bir arada ve aynı anlamda ele almıştır (Webster, 1828). Böylelikle 1800’lerin başında ilk kez basılı kaynaklarda kullanılan “pandemi” sözcüğü, hem salgın, hem de salgın şeklinde yayılım gösteren olaylar için kullanılmaya başlanmış ve 1889 yılında ortaya çıkan influenza salgınından kısa bir süre sonra yazılı kaynaklarda “pandemi” terimi ile daha sık karşılaşılmaya başlanmıştır.

Tarih boyunca insanlık, dünya nüfusu üzerinde yıkıcı etkiler bırakan ve uzun yıllar boyunca devam eden pek çok salgın hastalıkla baş etmek durumunda kalmıştır. Ortaya çıkan bu pandemiler; bilimsel açıdan ele alındıklarında esas olarak hastalığa neden olan patojenler ve salgınların ortaya çıkış şekillerine göre sınıflandırılarak incelenirler.

Tarihte pandemi olarak kabul edilen AHC, AIDS, Kolera, Dang, Grip, Veba, SARS, Uyuz, Batı Nil Virüsü hastalığı gibi hastalıklar; etiyolojilerinin, yayılma mekanizmalarının ve ortaya çıktıkları dönemlerin bir spektrumunu yansıtmak için ampirik olarak seçilirler ve hangi temel açılardan benzerlik ve farklılıklar gösterdikleri göz önüne alınarak tanımlanırlar (Morens, Folkens & Fauci, 2009).

Bir salgının pandemi niteliği taşıyıp taşımadığı Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) tarafından belirlenir (Kestel, 2020). Dünya Sağlık Örgütü’nün, bir hastalığın yayılımını “pandemi” olarak ilan edebilmesi için 6 evre bulunmaktadır. Bu evrelerden birincisi, insanlara doğrudan bulaş ihtimali olmayan ancak hayvanlarda rastlanan virüsleri kapsar. İkinci evre, hayvanlarda etkili olan bir virüsün insana da bulaşabilme ihtimali taşıyan, bu durumun etrafıca incelenmesini gerektiren aşamadır. Bu aşamada virüsün insanlara bulaşma riski henüz bulunmamaktadır. Üçüncü evrede, virüsün hayvandan insana veya insandan insana bulaşması konusunda bazı bulgular vardır. Ancak bu bulaş, yaygın bir bulaşma ihtimalinden uzaktır. Kitlesel bir bulaş henüz bulunmamaktadır. Dördüncü evre, virüsün bir bölgenin tamamında yayılım gösterdiği ancak henüz sınırların dışına çıkmadığı aşamadır. Bu aşamada söz konusu ülke hemen DSÖ ile temas kurmalı ve salgının görüldüğü bölgeyi, yayılımı engelleyecek biçimde izole etmesi gerekmektedir. Beşinci evrede DSÖ, virüsün bir ülkeden ikinci bir ülkeye sıçraması üzerine alarma geçer. Bu aşama, “pandemik” duruma en yakın evredir. DSÖ, bu aşamada koordinasyonu ve gerekli önlemleri derhal uygulamaya koyar. Altıncı evre ise artık “pandemik evre” şeklinde isimlendirilir. Bu aşamada beşinci evredeki durumun ötesine geçilerek virüsün üçüncü bir ülkeye de bulaşması söz konusudur. Bu durum, global ölçekte bir salgın anlamına gelmektedir (Dünya Sağlık Örgütü, 2020b).

31 Aralık 2019’da Çin’in Wuhan kentinde kaynağı bulunamayan ve ölümlere neden olan bir tür zatürre, Dünya Sağlık Örgütü’nün Çin Ofisi’ne bildirilmiş ve Dünya Sağlık Örgütü bu durumu analiz etmek amacıyla ekipler görevlendirmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda 30 Ocak 2020’de “Uluslararası Sağlıkta Acil Durum” ilan edilmiş ve 11 Şubat 2020’de salgın “COVID-19” ismiyle dünyaya duyurulmuş, 11 Mart 2020 COVID-19 salgını “Pandemi” olarak ilan edilmiştir (Dünya Sağlık Örgütü, 2020c).

COVID-19 Pandemisi dünya genelinde tüm ekonomilerin güç kaybetmesine ve dengelerin değişmesine yol açmış, dünya üzerinde pandemiden etkilenmeyen neredeyse hiçbir oluşum kalmamıştır. Milyonlarca insanın hastalanmasına, milyonlarca insanın da ölümüne neden olan ve SARS COV-2 adı verilen virüsün yol açtığı bu enfeksiyonun bilinen bir tedavisi olmaması da ülkeler ve sağlık sistemleri üzerinde sorunlar yaratmıştır. Diğer pandemilerden farklı olarak COVID-19 salgınının yayılımının bu denli geniş olmasının nedeni virüsün solunum yoluyla bir canlıdan diğerine çok kolay geçebilmesi, kuluçka süresinin 2-14 gün arasında olabilmesi ve asemptomatik bireylerin de virüs yayılımına neden olabilmesidir (Dünya Sağlık Örgütü, 2020d). Bunun yanında insan hayatını kolaylaştırabilmek amacıyla gelişen teknolojiler de bu noktada olumsuz etki yaratarak virüsün ülkeler ve kıtalar arasında çok kısa sürede yayılmasına neden olmuştur. Şöyle ki; ulaşım teknolojilerinin gelişmesi ve günde onbinlerce kişinin ülkeler arası seyahat edebilme imkanının ortaya çıkmasıyla oluşan insan hareketliliği, bölgesel olarak ortaya çıkan bir enfeksiyonun çok kısa bir süre içerisinde tüm kıtalarda görülebilmesine yol açmıştır. Daha önce yaşanan pandemiler daha yüksek ölüm oranına sahip olmasına rağmen bu kadar yayılım göstermemiş, bazıları ülkeler veya kıtalarla sınırlı kalmıştır (Sarı ve Nayır, 2020).

COVID-19 pandemisi, ilk saptandığı 3 ülkeden, 4 ay gibi kısa bir süre içerisinde 216 ülkeye yayılım göstermiş, dünya genelinde birçok kamu ve özel kuruluşunun varlığını olumsuz etkilemiştir (Dünya Sağlık Örgütü, 2020a). Bunun en başta gelen nedenlerinden biri de önceden lokal ölçekte alınan tedbirlerin global ölçekte oluşan bu pandemi krizine karşı etkili olamamasıdır (Kavrayıcı ve Kesim, 2021).

Dünya Sağlık Örgütü, COVID-19 vakalarının saptanması, izole edilmesi, temaslı takiplerinin yapılması ve karantinaya alınmalarının virüsü taşıyan kişilerin sosyal etkileşim veya başka kişilerle yakın temaslarının engellenmesinin bulaşma riskini azaltma ve ölümlerin önüne geçilmesinde önemli bir faktör olduğunu belirtmektedir (Dünya Sağlık Örgütü, 2020d). Birleşmiş Milletlere bağlı kalkınma örgütü olan UNDP (2020), pek çok ülkenin bu faktörlerin uygulanması adına mücadeleler ortaya koyduklarını ve bu bağlamda tüm dünyada ekonomi, sağlık, eğitim gibi pek çok alanda enfeksiyonun yayılımını engelleyici önlemler aldığını belirtmektedir. Bu noktada ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında COVID-19 ve benzeri salgınların, tarihte birçok kez insanlığın tamamını doğrudan ya da dolaylı biçimde etkileyen krizler biçimde ortaya çıktıkları görülmektedir (Uluslararası Bilim Derneği, 2020).

Kriz kavramını betimlemek amacıyla pek çok tanım yapmak mümkündür. Doğan (2005) kriz kavramını, aniden ortaya çıkan ve olumsuzluğa doğru giden olaylar, buhran, yoksunluk durumu şeklinde betimlemiştir. Adıgüzel (2007)'e göre kriz, bir sisteme veya bütünlüğe fiziksel etki yapan ve sistemin varlığını tehlikeye atan bir kusur olarak ifade edilmektedir. Alağaçlı (2006)'ya göre ise kriz olgusu; bir kişi veya örgütün rutin fonksiyonlarını gerçekleştirmesine mani olan, olağan dışı gelişen ve acil müdahale ihtiyacı doğuran bir durum şeklinde tanımlanmaktadır.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında, ortaya çıkan bir hadisenin “kriz” şeklinde tanımlanması için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler krizlerin öngörülemez olmaları, aniden ortaya çıktıkları için önleme süreçlerini devre dışı bırakmaları, örgütlerin hedef ve varlıklarını tehdit etmeleri, yol haritası çizmek için yeterli zaman bırakmamaları, karar alıcı ve uygulayıcılarda gerginliğe neden olmaları ve acil reaksiyon gerektirmeleridir (Akat, Budak ve Budak, 1999).

Yukarıda tanımlanan kriz kavramı, COVID-19 Pandemisi bağlamında ele alındığında; salgın önceden kestirilemediği için virüsün yayılımını engellemekte geç kalınması, COVID-19 enfeksiyonu ve enfeksiyona neden olan SARS-COV-2 virüsü hakkında yeterince bilgiye sahip olunmaması, dünya genelinde tüm sektörleri tehdit etmesi, tüm ülkeleri etkileyen bu salgına karşı acil tedbirlerin uygulanması gerekliliği ve insanlık üzerinde hayatlarını devam ettirme içgüdüsünden kaynaklanan bir psikolojik baskı oluşturmaları gibi sonuçlarla karşı karşıya kalınmasından hareketle COVID-19 Pandemisini bir kriz durumu olarak nitelemek yanlış olmayacaktır.

Literatür incelendiğinde krizlerin, ortaya çıkış süreçlerine bağlı olarak doğal nedenlerle ortaya çıkan (sel, deprem, fırtına vs.) ve insan kaynaklı olan (çevrenin bozulması, kaza, hastalık vs.) krizler olmak üzere iki grupta sınıflandırıldığı görülmektedir (Alağaçlı, 2006). Doğal nedenlerle ortaya çıkan krizleri insan kaynaklı krizlerden ayıran en büyük özellik kaçınılmaz olmalarıdır (Örnek, 2007). Bu noktada yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular ışığında COVID-19 Pandemisinin insan kaynaklı bir kriz olduğu kabul edilmekle beraber kesin yargıya şu anda devam eden ve gelecekte sonuçlanacak çalışmalarla varılacağı düşünülmektedir (Sarı ve Sarı, 2020).

Eğitim kurumları, çeşitli yaş gruplarından birçok öğrencinin eğitim aldığı, öğrenimin türü ve seviyesine göre uzun süre etkileşimde bulundukları ortamlardır.

Böyle bir yapıya sahip, kendi dinamikleri olan kurumlarda muhtemel krizlerin de meydana gelmesi ve beraberinde farklı sorunları doğurması doğaldır (Döş ve Cömert, 2012). Eğitim kurumlarında krizlere neden olan başlıca etkenler sınıflandırıldığında ekonomik iniş-çıkışlar, siyasi baskılar, verimde azalma, doğal afetler, salgın hastalıklar, öğrenci sayılarındaki dalgalanmalar gibi faktörlerin ön plana çıktığı görülmektedir (Herman, 1994; akt: Aksoy ve Aksoy, 2003).

Global ölçekte etkisini sürdüren COVID-19 Pandemi krizi gibi bir kriz durumundan en çok etkilenen alanlardan biri de eğitimidir. Kısa bir süre içerisinde patlak veren COVID-19 Pandemisi, tüm ülkelerde eğitime ara verilmesine yol açmıştır. Okulların kapatılmasının pandeminin yayılımını ne derece önlediğini saptamak amacıyla gerçekleştirilen simülasyon çalışmalarında, bunun pandemiye bağlı ölüm oranını %2 ile %4 civarında azalttığı tespit edilmiştir (Viner vd., 2020). Ancak bununla beraber okulların kapatılması sonucunda 2020 yılının Nisan ayı itibarıyla dünya genelinde eğitimden uzak kalan birey sayısı 1.57 milyara ulaşmıştır (UNESCO, 2020). Ayrıca birçok ülkede eğitime ara verilmesinin hem eğitim alanında hem de sosyal alanda önemli sonuçlar doğurduğu, dünya genelinde birçok insanın bu süreçten olumsuz etkilendiği, uzaktan eğitimin öğrencilerin akademik ve sosyal hayatları için pek çok problemi beraberinde getirdiği de görülmüştür (Burgess vd., 2020). Pandemi boyunca belirli sürelerle eğitime ara verilmesinin, yakın gelecekte dünya genelindeki eğitim süreçlerinde kayıplara, orta ve uzak gelecekte ise insani iş gücü ihtiyacını karşılamakta aksaklıklara yol açacağı düşünülmektedir (Worldbank, 2020).

COVID-19 Pandemisi sebebiyle eğitime ara verilmesiyle eğitim yönetimi süreçlerinde de birçok sorunla karşılaşmıştır. Okul yöneticileri bu süreçte genellikle iletişim odaklı problemler ve teknik eksikliklerle karşılaştıklarını belirtmişlerdir.

Pandemi dönemindeki belirsizlik ve kaygı durumları öğretmen, öğrenci ve ebeveynler arasındaki iletişimi daha da gerekli kılmış; okul yöneticileri eğitim liderliği yapabilmek amacıyla bu iletişimin merkezinde konumlanmıştır (Akyavuz ve Çakın 2020). Yaşanan teknik eksikliklerin temelinde ise öğretmenlerin teknolojik yetersizliği, internet sorunları, öğrenci ve öğretmenlerin yeterli teknolojik cihazlara sahip olmamaları gibi sorunlar bulunmaktadır (Keleş, Atay ve Karanfil, 2020).

Pandemi sürecinde merkezi yönetimlerin gelişmeler karşısında yaptıkları açıklamalar kamuoyunda karmaşaya yol açmış, okul idarecilerini zaman zaman paydaşlar karşısında güç durumda bırakmıştır. Eğitim kurumlarında yüz yüze eğitim faaliyetlerine dönüş kararlarına okul yöneticilerinin katılmaması ve öğretmenlerin ölçme-değerlendirme konusunda yaşadıkları sıkıntılar da pandemi krizinde yaşanan başlıca sorunlardan olmuştur (Kocabaş vd., 2021). Bu durumun ortaya çıkmasındaki en önemli neden, uzaktan eğitim faaliyetleri sırasında farklı ortamlarda bulunan öğretmenlerle öğrenciler arasındaki etkileşimin ortadan kalkmasıdır (Kearns, 2012; Levine, 2005). Özellikle öğrencilerin sınıf tekrarı konusundaki takdir hakkının okul yönetimi ve öğretmenlerden velilere doğru kayması, yönetici ve öğretmen özerkliğinden ebeveyn özerkliğine geçen bir anlayışı da beraberinde getirmiştir (Kocabaş vd., 2021). Kavrayıcı ve Kesim (2021)'in yaptıkları bir çalışmada, COVID-19 Pandemi sürecinin uzaması ve dünya genelinde eğitim alanında daha fazla kayıp yaşanmaması adına okulların belirli tedbirler alınarak açılmaya başlamasıyla COVID-19 Pandemi sürecinde elzem olan temizlik ve hijyen tedbirlerinin okulların teknolojik, mali ve fiziksel imkanlarıyla paralellik gösteren bir uygulama olduğu da gün yüzüne çıkmıştır. Şöyle ki, bulunduğu bölgedeki sosyo-ekonomik düzey iyi olan, maddi anlamda sıkıntı yaşamayan bölgelerdeki eğitim kurumlarında hijyen tedbirlerinin daha rahat uygulandığı gözlemlenmektedir.

Bunun yanında gelir elde etmekte sıkıntı yaşayan eğitim kurumlarında ise hijyen malzemelerine erişim konusunda merkezi yönetim ve yerel yönetimlere bağımlı kalındığı gözlemlenmiştir.

COVID-19 Pandemi krizi, okul iklimlerinde de pek çok problemi beraberinde getirmiş ve okullardaki çalışma ortamlarını olumsuz yönde etkilemiştir. Özdoğru (2021)'nin yaptığı bir çalışmada belirsizlik durumu, çalışanlar arası etkileşimin azalması sonucu sosyal bağların zayıflaması, pandeminin getirdiği kaygı ortamı gibi birtakım nedenlerle okullarda pandemi öncesinde var olan çalışma iklimlerinin bozulduğu ve bu durumun meslektaşlar arası işbirliğini azalttığı ortaya konmuştur. Bununla beraber yine aynı çalışmada COVID-19 Pandemisi devam ederken eğitim kurumlarının tekrardan açılmasıyla birlikte okullardaki sağlık ve hijyen koşullarında da aksaklıklar meydana geldiği, özellikle küçük yaştaki öğrenciler arasında sosyal mesafe kuralının uygulanmasının güç olduğu, sarılma, kucaklaşma gibi alışkanlıkların devam ettirilmesi nedeniyle önlemlerin tam anlamıyla uygulanamadığı sonucuna ulaşılmış, bunun yanında okul ortamlarındaki fiziksel şartlardan ötürü bulaş riskinin birçok ortama göre daha fazla olduğu da okul müdürleri tarafından belirtilmiştir.

COVID-19 Pandemi krizi sürecinde okullarda yaşanan sorunlar karşısında okul müdürlerinin uyguladığı çözümler incelendiğinde okul müdürlerinin bu sorunların çözümünde yönetsel ve bireysel anlamda gruplandırılacak stratejiler uyguladıkları ortaya çıkmaktadır. Problemin niteliklerine göre başvuru bu stratejilerden yönetsel stratejiler; diğer okul yöneticileriyle istişare etme, paydaşlardan yardım isteme, teknolojik bilgisi fazla olan öğretmenlerden destek alma, esnek yönetim anlayışı benimseme, çeşitli iletişim araçları kullanma olarak belirtilmiştir (Özdoğru, 2021).

Okullarda ve eğitim alanında ortaya çıkan COVID-19 Pandemisi gibi kriz durumlarının en az hasarla ve en kısa sürede atlatılması amacıyla örgütlerin etkili bir kriz yönetim anlayışı ile idare edilmeleri gerekmektedir (Alağaçlı, 2006). Alanyazında kriz yönetimi kavramı incelendiğinde pek çok tanımla karşılaşmak mümkündür. Kriz yönetimi, hem özel hem de kamu kurum ve kuruluşlarında herhangi bir yer ve zamanda ortaya çıkabilecek krizlere karşı ortaya konan bir acil durum stratejisi olarak tanımlanmaktadır (Hidayat & Wibawa, 2020). Bunun yanında kriz yönetimi, bir örgüt içerisinde doğabilecek problemlerin henüz ortaya çıkmadan tespit edilmesi, önüne geçilmesi veya olumsuzlukların sınırlandırılması yerine, krizler meydana geldikten sonra reaksiyon gösterilmesi olarak da ifade edilmektedir (Akdağ, 2005).

Kriz yönetimi olgusu eğitim örgütleri bağlamında incelendiğinde, kriz durumlarında en büyük rolün okul yöneticilerine düştüğünü söylemek mümkündür. Bu noktada okul yöneticilerinin krizi öngörme ve krizi çözme becerilerinin yanı sıra olası krizler karşısında bu krizleri aşabilmeleri için uygulamaları gereken yöntemleri önceden planlayıp doğacak zararları en aza indirmeleri beklenmektedir (Döş ve Cömert, 2012). Hal böyle iken eğitim örgütlerinde ortaya çıkan kriz durumlarının idare edilmesi ve ileriye dönük gelişim planlarının yapılması birtakım radikal kararları yürürlüğe koyarak mümkün olabilmektedir. Bu gelişimin fitilini ateşlemek ve tüm eğitim süreçlerine yansıtmak ise okul müdürlerinin liderlik becerilerine bağlıdır. Günümüz toplumlarında eğitimde liderlik, klasik eğitim anlayışlarından bağımsız olarak eğitim kurumlarını hedeflerine ulaştırma adına zorlu bir süreç gerektirmektedir. Diğer bir deyişle okul müdürlerinin liderliği, değişen şartlara göre ihtiyaç ve beklentilere yanıt verebilecek yeni paradigmaları ortaya koyabilmeyi zorunlu kılmaktadır (Mackay & Bertaini, 2016; Robinson & Aronica, 2015).

Netice itibariyle günümüzde hala daha etkilerini sürdüren ve belirsizliği de beraberinde getiren COVID-19 Pandemi krizi, dünya genelinde gelişmiş ve gelişmekte olan devletlerde alt kademelerden üst kademelere kadar tüm liderler için zorlayıcı bir kriz durumu olmayı sürdürmektedir. Okullarda yaşanan kriz durumlarında, örgüt liderleri konumunda olan okul yöneticilerinin ellerinde bulunan imkan ve araçları doğru şekilde kullanmaları, süratli ve temkinli davranmaları gerekmektedir (Netolicky, 2020). Belirsizlik ve huzursuzluğun hakim olduğu kriz ortamlarda okul yöneticilerinin, standart sorun çözüme becerilerinden ve problemlere çözüm üretmekten fazlasını ortaya koymaları beklenmektedir. Böylesi dönemlerde okul yöneticileri tarafından eşgüdümle çalışan bir kriz yönetim anlayışının ortaya konması, bu süreçlerin aşılmasında etkili olmaktadır (Harris & Jones, 2020).

Eğitim alanındaki literatür incelendiğinde COVID-19 Pandemisinin küresel bir salgın olarak ilan edildiği ve kısa sürede tüm dünyayı etkilemeye başladığı 2020 Mart ayından bu yana geçen süre içerisinde COVID-19 Pandemisinin eğitim yönetiminde yol açtığı sorunlar ve bunlara yönelik çözümleri içeren sınırlı sayıda bilimsel çalışma ve yayın bulunmakta, yapılan çalışmalar daha çok eğitim-öğretim faaliyetleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bununla beraber literatürde COVID-19 Pandemi krizinin eğitim yönetim süreçlerinde yarattığı sorunlar ve bu sorunlara karşı geliştirilen çözümlerle ilgili çalışmalara pek rastlanamamaktadır. Bu noktada yapılan bu çalışma söz konusu noksanlıkların tanımlanması, COVID-19 Pandemi krizinin eğitim yönetimi üzerinde yarattığı sorunları ve bu sorunların nasıl aşılabildiğine ışık tutması bakımından literatürdeki eksikliği bir nebze gidermesi bakımından önem arz etmektedir.

Bölüm 3

BAĞLAM

3.1 KKTC Eğitim Sisteminin Amaç ve İlkeleri

KKTC Milli Eğitim Sisteminin genel amacı Kıbrıs'ta yaşayan Türk toplumunun bütün fertlerini Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlı; Kıbrıs Türk toplumunun varoluş mücadelesinin özünü bilen ve yaşatan; bedenlen, zihnen, ahlaki bakımdan gelişmiş ve sağlam karakterli; ilgi ve yetenekleri doğrultusunda gelişerek gerekli bilgi ve beceriyle donatılmış şekilde yetiştirmektir. Bu noktada KKTC Milli Eğitim Sistemi; genellik ve eşitlik, toplum ihtiyaçları ve kişilerin yetenekleri, yöneltme ve yetiştirme, zorunlu eğitim ve öğretim hakkı, fırsat ve imkan eşitliği, devamlılık, her yerde eğitim, karma eğitim, bilimsellik ve çevresellik, planlılık, Atatürk ilke ve inkılapları, milli ahlak ve kültürün geliştirilmesi, Türk dili ve yabancı dil eğitimi, laiklik ve din kültürü eğitimi, demokrasi bilinci, okul-aile işbirliği, uyumluluk ve eğitim etkinliklerinin yürütülmesi temel ilkeleri üzerine kurulmuştur (KKTC Milli Eğitim Yasası, 1986; Birinci Kısım).

3.2 KKTC Milli Eğitim Sisteminin Genel Yapısı

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim Sistemi, diğer pek çok ülkelerdeki eğitim sisteminde de görüldüğü ve uygulandığı üzere örgün eğitim ve yaygın eğitim olmak üzere iki temel fonksiyon biçiminde ele alınmaktadır. Örgün eğitim; okul öncesi eğitimden başlayarak ilkokul, ortaöğretim, yüksek öğretim ve özel eğitim şeklinde programlanan öğretim basamaklarından oluşan ve tümü KKTC Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olan merkeziyetçi bir eğitim sistemidir.

İlkokul çağına gelmemiş öğrencileri kapsayan ve zorunlu olmayan okul öncesi eğitim, bireyleri ilköğretime hazırlamayı hedeflemektedir (KKTC Milli Eğitim Yasası, 1986; Üçüncü Kısım, İkinci Bölüm, Birinci Alt Bölüm). İçinde bulunulan yılın 31 Aralık gününden önce 6 yaşını dolduran bireylerin 11 yaşını dolduruncaya kadar aldıkları zorunlu eğitim olarak tanımlanan ilköğretim ise öğrencilerin okuma-yazma, temel aritmetik, yaşadıkları çevreyi tanıma ve temel yaşam becerilerini kazandıkları öğrenim basamağıdır. İlköğretime tamamlayan öğrenciler tamamlama belgelerini alarak ortaöğretime geçerler (KKTC Milli Eğitim Yasası, 1986; Üçüncü Kısım, İkinci Bölüm, İkinci Alt Bölüm). Ortaöğretim basamağı, KKTC’de üç yıl temel orta eğitim olarak belirlenen; ardından da üç yılın sonunda genel, mesleki ve teknik okullara ayrılan liselerden oluşmaktadır. Ortaöğretim aşamasında öğrenciler, üç yıllık ortaokul eğitiminin ardından lise seviyesine geçerek yükseköğretime hazırlanırlar (KKTC Milli Eğitim Yasası, 1986; Üçüncü Kısım, İkinci Bölüm, Üçüncü Alt Bölüm). Lise öğrenimlerini tamamlayan öğrenciler ilgi ve yetenekleri doğrultusunda ve şartlarını yerine getirmeleri halinde iki yıllık yüksek okul veya dört yıllık üniversite öğrenimi görme hakkı kazanırlar (KKTC Milli Eğitim Yasası, 1986; Üçüncü Kısım, İkinci Bölüm, Dördüncü Alt Bölüm). Bu öğretim basamaklarının dışında kalan ve bedensel veya zihinsel bir engeli olmaları nedeniyle normal eğitim programlarının dışında özel bir eğitim programına tabi tutulması gereken bireylerin okul öncesinden on sekiz yaşına kadar olan almaları planlanan öğrenim faaliyetlerini kapsayan etkinliklerin tümü ise özel eğitim faaliyetleri altında yürütülmektedir (KKTC Milli Eğitim Yasası, 1986; Üçüncü Kısım, İkinci Bölüm, Beşinci Alt Bölüm).

3.3 KKTC Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat Yapısı

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti sınırları dahilinde tüm eğitim ve öğretim faaliyetlerini düzenlemek ve yönetmekle sorumlu en üst kurum olan KKTC Milli Eğitim Bakanlığı, temelinde merkeziyetçi bir yapıya sahiptir. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti içerisinde yürütülen örgün ve yaygın eğitim programlarının bağlı olduğu en üst makam milli eğitim bakanıdır. Bakanlık faaliyetleri ile ilgili en son karar milli eğitim bakanına ait olmakla beraber hiyerarşik yapı içerisinde bakandan sonra sırasıyla bakanlık müsteşarı, özel kalem müdürü ve bakanlık müdürü gelmektedir.

Bakanlık müdürü, milli eğitim bakanından aldığı emir ve direktifleri bakanlık genelinde uygulama ve alt daireleri yönetmekle yükümlüdür. Bakanlık müdüründen sonra gelen Talim Terbiye Dairesi ders programlarını ve okul kitaplarını düzenleme; Milli Eğitim Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulu ise bakanlığa bağlı tüm personelin teftiş, sicil ve disiplin işlemlerini yürütmekle görevlidir. Bu iki daireye bağlı olan İlköğretim, Genel Ortaöğretim, Mesleki Teknik Öğretim, Yükseköğretim Daireleri kendilerine bağlı eğitim kurumlarının faaliyetlerinden sorumludurlar ve bu dairelerin başında daire müdürleri görev yapmaktadırlar. Eğitim Ortak Hizmetler Dairesi ise milli eğitim bakanlığına bağlı daireler arasındaki eşgüdümü sağlamakla ve öğretmenlerin hizmet içi eğitim faaliyetlerini düzenlemekle yükümlüdür. Daire müdürlüklerinin daha alt basamaklarında ise okul yöneticileri (okul müdürleri, okul müdür muavinleri), öğretmenler ve bakanlığa bağlı diğer hizmet personeli yer almaktadır (K.K.T.C. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Teşkilat Yapısı)

3.4 İlköğretim Dairesi Çalışma Esasları ve Görevleri

KKTC Milli Eğitim Yasasına göre örgün eğitimin ilk kademesi olan ve zorunlu eğitim kapsamına giren ilköğretim; iki yılı okul öncesi ve beş yılı ilkokul olmak üzere yedi yıl olarak planlanan bir süreçtir. KKTC sınırları içerisindeki tüm ilköğretim kurumları, Milli Eğitim Bakanlığı bünyesi altında faaliyet gösteren İlköğretim Dairesine bağlıdırlar (İlköğretim Dairesi Yasası, 1989; Birinci Bölüm, Üçüncü Kısım). İlköğretim Dairesi, teşkilat yapısı olarak bir daire müdürü, bir daire müdür muavini, yeterli sayıda genel hizmet sınıfı görevlisi ve daireye bağlı ilköğretim kurumlarındaki öğretmenlerden oluşmaktadır (İlköğretim Dairesi Yasası, 1989; Birinci Bölüm, İkinci Kısım).

İlköğretim Dairesi, kendisine bağlı eğitim kurumlarının görev ve sorumluluklarını eksiksiz ve etkili biçimde yerine getirmeleri, eğitimin verimliliği için gerekli denetleme ve değerlendirmelerin yapılması, eğitim kalitesini artırmak amacıyla hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi, öğretmenlerin atama, yükselme ve nakil işlemlerinin gerçekleştirilmesi, öğretmenlerin disiplin ve soruşturmaları ile ilgili tavsiyelerde bulunulması konularında bakanlığa bağlı diğer birimlere ve milli eğitim bakanına bilgi vermekle yükümlüdürler (İlköğretim Dairesi Yasası, 1989; Birinci Bölüm, Üçüncü Kısım).

3.5 Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları

KKTC Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okul müdürleri, müdür muavinleri, sorumlu öğretmenler ve tek öğretmenli okullardaki görevli öğretmenler, vazife yaptıkları eğitim kurumlarının bağlı oldukları daireye ve daire müdürüne karşı sorumluluk taşıyan okul yöneticileridirler (KKTC Öğretmenler Yasası, 1985; Üçüncü Kısım).

KKTC’de bulunan eğitim kurumlarında öğretmen sayısı dörde kadar okullarda sorumlu öğretmen, öğretmen sayısı dörtten fazla olan okullarda ise okul müdürü görev yapmaktadır. Öğrenci sayısı üç yüzü aşan okullara müdüre okul yönetiminde yardımcı olması için bir müdür muavini, ondan sonraki her iki yüz öğrenci için de ek bir müdür muavini görevlendirilmektedir (KKTC Öğretmenler Yasası, 2006; İkinci Kısım).

Okul müdürleri, müdür muavinleri ve sorumlu öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kurumlarının yönetim işlerini yürütmek, resmi belge, istatistik, kayıt ve defterlerini düzenleme gibi görevleri vardır. Bunun yanında okul yöneticilerinin, görev yaptıkları okullardaki öğretmenler ve personelin yerine getireceği iş ve sorumlulukların yürütülmesini sağlayarak onların sicillerini düzenleme; eğitim-öğretim faaliyetlerini planlayarak uygulanmasını sağlama; öğretmenlerin görev yapacakları sınıfları ve verecekleri dersleri belirleme, görevini aksatan öğretmen ve personel hakkında bağlı bulunulan daireye bilgi vermenin yanında okul-aile birliklerinin faaliyetlerine yardımcı olma ve görev yaptığı eğitim kurumuna ait bina, tesis ve demirbaşın korunmasını sağlama bakımından sorumluluk taşımaktadırlar (KKTC Öğretmenler Yasası, 2006; Üçüncü Kısım).

3.6 KKTC İlköğretim Dairesine Bağlı Okullar

KKTC Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki İlköğretim Dairesine bağlı 111 tane anaokul, ilkokul ve özel eğitim kurumu bulunmaktadır. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti sınırları içerisindeki Lefkoşa, Gazimağusa, Girne, Güzelyurt, İskele ve Lefke ilçelerine yayılmış olan bu okullar Lefkoşa’da 29, Gazimağusa’da 31, Girne’de 22, İskele’de 13, Güzelyurt’ta 10 ve Lefke’de 6 tane olmak üzere ülke genelinde faaliyet göstermektedir.

Bu okullardan 23 tanesi okul öncesi, 7 tanesi özel eğitim ve 81 tanesi ise ilkokul (Bazı ilkokullar bünyelerinde okul öncesi sınıflarını da barındırmaktadır.) olarak hizmet vermektedir. KKTC Milli Eğitim Bakanlığına bağlı İlköğretim Dairesi bünyesi altında faaliyet gösteren bu okulların yönetiminde 24 tane sorumlu öğretmen ve 87 tane müdür/müdür muavini görev yapmaktadır (www.mebnet.net).

3.7 COVID-19 Pandemi Sürecinde KKTC'deki Eğitim

COVID-19 Pandemisi sürecinde dünya genelinde yüz yüze eğitime ara verilmiş ve hastalığın yayılımını engellemek amacıyla eğitim sistemleri öncelikle uzaktan eğitim uygulamalarına geçmişlerdir. KKTC'de de COVID-19 Pandemisinin ortaya çıktığı ilk günlerde Milli Eğitim Bakanlığı, yüz yüze eğitime ara verildiğini açıklamış; ancak pandeminin seyrinin okulların açılmasına müsait olmadığı göz önüne alınarak sürecin uzayacağı öngörülerek daha fazla eğitim kayıpları yaşanmaması adına uzaktan eğitim uygulamasına geçilmiştir. Zaman içerisinde uzaktan eğitimde özellikle küçük yaş gruplarında ve uygulamalı eğitim programlarında yaşanan sorunlar nedeniyle farklı uygulamalar gündeme gelmiştir. Bu uygulamalardan birisi de seyreltilmiş eğitim modelidir. Özü itibariyle öğrenci sayısı, eğitim süresi ve eğitim programlarında yapılan düzenlemelerle mevcut öğrenme-öğretme süreçlerinin daha az öğrenciyle yüz yüze yapılmasını amaçlayan seyreltilmiş eğitim modelinde esas hedef, eğitim ortamlarının yoğunluğunu çeşitli uygulamalarla azaltarak sınıflar içerisinde öğrenciler arasındaki fiziksel mesafe sağlamak olmuştur. COVID-19 Pandemisinin bulaş hızı ve aşılama hızı göz önüne alınarak 2020-2021 Eğitim yılı uzaktan eğitim modeliyle tamamlanmış, 2021-2022 Eğitim yılında ise öğrenci yoğunluğu fazla olan okullarda seyreltilmiş olmak kaydı ile yüz yüze eğitim uygulamasına geçilmiştir. 2022-2023 Eğitim yılı itibariyle ise tüm okullar COVID-19 öncesi yüz yüze eğitim modeline dönüş yapmışlardır.

Bölüm 4

YÖNTEM

4.1 Araştırmanın Deseni

Bir çalışmayı yürüten araştırmacının benimsediği felsefik düşünce yapısı ve inanç sistemi, yürüttüğü çalışmadan bağımsız unsurlar gibi düşünülse de araştırmanın tüm süreçlerine sirayet eden en önemli etkenlerdendir (Creswell, 2016). Araştırmacının sahip olduğu ve benimsediği perspektif, çalışma kapsamında ulaşılması hedeflenen yanıtları elde etmek bağlamında araştırmada kullanılan yöntemin tercih edilme sebebini de ortaya koymaktadır. Bu nedenle literatüre katkı koyacak bir bilimsel çalışma ortaya koymayı hedefleyen araştırmacıların dikkatle göz önünde bulundurması gereken en önemli hususlardan birisi de yapmayı planladığı bilimsel araştırmayı hangi yöntemle ele alacağını belirlemesidir (Glesne, 2013).

“COVID-19 Pandemi Krizi ve Okul Yönetimi: Sorunlar ve Çözümler” konulu bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde “yapılandırmacı” anlayış benimsenmiş ve yapılan bu çalışma kapsamında aşama aşama yürütülen süreçler bu yapılandırmacı felsefe çerçevesinde ele alınmıştır. Yapılandırmacı anlayış, kendi özünde barındırdığı “anamlı gerçeklik” kavramının, esasta var olan değil de süreç içerisinde sonradan oluşturulan bir olgu olduğunu ve birden fazla farklı öğenin anlamlı olacak biçimde birbirleriyle birleştirilmesi sonucunda meydana geldiğini kabul etmektedir (Merriam, 2013).

Bununla beraber yapılandırmacı anlayış, anlamlı gerçekliğin tek boyutta irdelenmemesi gerektiğini, gerçekliğin doğal ortamlarda ortaya çıktığını, değişken ve karmaşık bir yapıya sahip olduğunu öne sürmekte ve bilgiye ulaşmanın yolunun bireylerin olgu, durum ve davranışları ne şekilde ele aldıklarını anlayabilmekle alakalı olduğunu savunmaktadır (Cresswell, 2016).

Araştırma kapsamında benimsenen felsefenin “yapılandırmacı anlayış” olması nedeniyle araştırma deseninin katılımcıların kendi doğal ortamlarında, detaylı biçimde ve uzun süre boyunca etkileşime olanak tanınması gerekmektedir. Bu bağlamda bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde nitel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Nitel araştırma yöntemleri, çalışmanın olgu ve kavramları ele alış biçimini ortaya koyan ve çalışma süreçlerinin kendi içinde uyumluluk göstermesine kılavuzluk eden stratejilerdir. Nitel çalışmalarda temel gaye, bir değişkenin sayısal anlamda ölçülmesinden öte derinlemesine ele alınarak incelenmesidir (Neuman & Weigand, 2000). Nitel çalışmaların diğer yöntemlere göre avantajlı yanı tümevarımsal bir yol izlenerek belli başlı kişi ve olgular üzerinde yoğunlaşılması ve rakamlar yerine kelimelerin merkeze alınmasıdır (Maxwell, 2005). Nitel çalışma deseninde üzerinde çalışılan olay ve olgular kendi etki alanlarında ele alınır, problem ve alt problemler farklı alanlarla sentezlenir ve problemler onlara ithaf edilen anlamlar bağlamında yorumlanırlar (Altunışık vd., 2010).

Nitel çalışmalarda ele alınan problemler hakkında derinlemesine bir kavrama ulaşma gayreti bulunmaktadır. Bu nedenle de nitel bir çalışmayı yürütenler kendi öznel bakış açılarıyla olayları araştırırlar. Nitel araştırmalarda katılımcıyla araştırmacı arasında bir herhangi bir beklentiden uzak ve esnek bir etkileşim oluşmakta, sadece katılımcıların bakış açılarından olayların meydana geliş süreci irdelenmektedir (Şimşek & Yıldırım, 2018).

Bu çalışmada, nitel araştırma desenlerinden olgubilim (fenomenoloji) kullanılmıştır. Fenomen, bireylerin yaşamlarının bir döneminde tecrübe ettikleri kavram, olgu veya olaylar şeklinde tanımlanmaktadır. Fenomenolojik çalışmalarda odaklanılan nokta, bireyler tarafından yaşanmış ve tecrübe edilmiş bir fenomendir (Güler vd., 2015).

Olgubilim, bir olguyu tecrübe eden bireylerin ortak özelliklerinin belirlenerek bu olguyla ilgili kişisel tecrübeleri, derinlemesine irdeleyerek açıklamayı hedefleyen bir nitel araştırma desenidir (van Manen, 1990; akt. Creswell, 2021). Olgubilimsel yaklaşımlar, kişilerin bir tecrübeyi ne şekilde anlamlandırdıklarının ve bunu nasıl işselleştirdiklerinin üzerine yoğunlaşmaktadır (Patton, 2018). Bu noktada olgubilim çalışmalarında, araştırmaya konu olan fenomeni yaşamış ve tecrübeleri olan katılımcılara gereksinim duyulmakta; çalışma grubunun belirlenmesinde de fenomeni doğrudan deneyimlemiş bireylerin seçilmesine zen gösterilmektedir (Güler vd., 2015; Patton, 2014).

Söz konusu bu araştırma, COVID-19 Pandemi krizinin okul yönetim süreçleri üzerindeki etkilerini KKTC Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okul yöneticilerinin bakış açılarına göre derinlemesine analiz etmek ve yaşadıkları sorunlar karşısında ortaya koydukları çözüm önerilerini detaylı bir biçimde irdelemeyi hedeflediğinden olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

4.2 Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu KKTC Milli Eğitim Bakanlığına bağlı İlköğretim Dairesinde görev yapan 15 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen olan görüşmeler öncesinde çalışma grubu olarak KKTC Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak görev yapan 15 okul yöneticisi belirlenmiş ve okul yöneticileri ile iletişime geçilerek randevular alınmıştır.

Araştırmanın çalışma grubu amaçlı örnekleme tekniklerinden ölçüt örnekleme ile belirlenmiştir. Olgubilim çalışmalarında katılımcıların araştırmaya konu olan olgu ile ilgili tecrübeleri önem arz etmektedir (Güler vd., 2015). Bunun yanında olgubilim araştırmalarında, çalışma grubu belirlenirken çalışmaya katılan tüm katılımcıların, üzerinde çalışılan olguya dair tecrübe sahibi olmaları beklenmektedir. Bu noktada ölçüt örnekleme yöntemi, olguya yönelik tecrübeleri olan kişileri temsil eden katılımcıların belirlenmesini gerektirmektedir (Creswell, 2021). Araştırmanın çalışma grubu belirlenirken, pandemi dönemindeki yönetim süreçlerinin normal zamandaki yönetim süreçleriyle sağlıklı bir mukayesesinin yapılabilmesi adına katılımcıların görev yaptıkları okulda pandemi öncesinde en az bir yıl görev yapmış olmaları ve pandemi sürecinin tamamında da aynı okulda görevlerine devam etmiş olmaları ölçüt olarak alınmıştır. Bir eğitim kurumunun bulunduğu konum, parçası olduğu çevredeki sosyo-ekonomik yapı, öğrenci sayısı ve öğrenci-öğretmen profili okul yönetiminde karşılaşılan zorlukları ve kullanılan stratejileri etkileyen faktörlerdendir (Çalık, 2007; Çelenk, 2003; Şahin, 2013). Bu durum göz önüne alınarak araştırmanın çalışma grubu oluşturulurken birbirine yakın veya denk koşullarda görev yapan okul yöneticileri yerine çeşitli şartlarda görevini sürdüren okul yöneticilerinden toplanacak verilerin daha anlamlı olacağı ve çalışmanın inandırıcılığına katkı koyacağı düşünülerek KKTC'nin farklı bölgelerinden ve farklı nüfus yapılarına sahip bölgelerdeki okulların yöneticilerinden veri toplanmasına özen gösterilmiştir. Bu nedenle araştırmanın çalışma grubu belirlenirken farklı ilçelerden okul yöneticilerine ulaşılmış; merkez okullarında görev yapan okul yöneticilerinin yanında daha küçük ölçekli köy ve taşra okullarının yöneticileri de çalışmaya dahil edilmiştir.

Verilerin toplanması aşamasında, kriterlere uygun olan okul müdürlerine teker teker ulaşılarak çalışma hakkında bilgi verilmiş, çalışmaya katılmayı kabul eden okul müdürleriyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmelerde okul müdürlerinden toplanan verilerin bir aşamadan sonra değişkenlik göstermemesi nedeniyle veri doyumuna ulaşıldığı tespit edilmiş ve veri toplama sonlandırılmıştır.

4.3 Veri Toplama Süreci

Nitel araştırma yöntemi ile çalışırken araştırmacılar, katılımcıların kişisel yapısına uygun olması ve derinlemesine bilgi toplamanın önünün açılması amacıyla yürüttükleri çalışmaya önceden belirlenmiş görüşme soruları ile başlayıp çalışma esnasında görüşme sorularını revize etme, bazen de soru ekleyip çıkarma yoluna gidebilirler (Glesne, 2013). Bu nedenle bu çalışmanın veri toplama sürecinde, katılımcıların doğal ortamlarının muhafaza edilebilmesi, katılımcılardan toplanacak verilerin zaman esnekliği içerisinde önceden belirlenen çerçevenin dışına çıkmadan sistematik şekilde verilerin toplanabilmesi amacıyla özellikle olgubilim çalışmalarında sıklıkla tercih edilen yarı yapılandırılmış görüşme kullanılmıştır. Yarı-yapılandırılmış görüşmeler, yapılması planlanan görüşmelerin ana hatlarının önceden belirlenebilmesine olanak sağlamakta; görüşmenin gidişatına göre katılımcıya yöneltilebilecek farklı sorularla konunun derinine inilerek farklı perspektiflerin gün yüzüne çıkarılmasında ve incelenen durumun farklı boyutlarının da ortaya konması noktasında araştırmacıya esneklik sunabilmektedir (Merriam, 2013). Bununla beraber yarı yapılandırılmış görüşmeler, katılımcılarla yüz yüze gerçekleştirildiğinden ötürü katılımcının yüz ifadeleri, araştırmacıya verdiği reaksiyonlar, sergilediği jest ve mimikler araştırmacı tarafından rahatlıkla gözlemlenmekte ve katılımcıdan elde edilen yanıtların tutarlılığı ve gerçeğe uygunluğu rahatlıkla anlaşılabilmektedir (Merriam, 2015; Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Bu noktada yapılan çalışma kapsamında önceden yapılan literatür taraması neticesinde COVID-19 Pandemi krizinin eğitimde yaratmış olduğu temel sorunlar tespit edilmiş ve bu sorunlara yönelik 6 adet açık uçlu soru oluşturulmuştur (Ek-5). Yarı yapılandırılmış görüşmeler esnasında katılımcılara bu 6 soru yöneltilerek alınan yanıtlar doğrultusunda soruların kapsamı genişletilmiştir.

Çalışmanın veri toplama süreci öncesinde çalışma grubuna dahil edilmesi planlanan okul yöneticileri ile tek tek iletişime geçilerek görüşme saatleri planlanmıştır. Çalışma kapsamında katılımcıların doğal ortamlarının muhafaza edilmesi adına okul müdürlerinin görev yaptıkları okullara gidilmiş ve yapılan yüz yüze görüşmelerin, yöneticilerin mesai saatleri içerisinde olmasına özellikle dikkat edilmiştir. Pandemi sebebiyle yüz yüze görüşme yapmayı kabul etmeyen 6 okul müdürünün kendi talepleri doğrultusunda Zoom, Google Meet veya Microsoft Teams gibi çevrimiçi görüşme yapma olanağı sunan uygulamalar vasıtasıyla da görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Yapılan görüşmelerde sağlıklı ve nitelikli veriler toplanabilmesi için görüşmeler 45 ile 70 dakika arasında değişen sürelerde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler esnasında önceden izin alınmak ve bilgilendirilmiş onam formunda da belirtilerek onaylatmak kaydıyla ses kayıt cihazları, katılımcıların gönüllülük esasına bağlı olarak kullanılmış, ses kaydı ile birlikte alan notları da tutularak toplanan veriler desteklenmiştir.

4.4 Veri Analizi

Nitel analiz yöntemiyle yapılan araştırmalar, tabiatları gereği bütün olarak ele alındıklarından dolayı verilerin toplanması ve analizi süreçleri iki ayrı aşama gibi düşünülmemekte; veri analizinin, verilerin toplanması süreciyle birlikte yapılmasının daha sağlıklı ve verimli olacağı kabul edilmektedir (Creswell, 2016; Patton, 2014).

Yürütülen bu çalışmada da toplanan verilerin analizi, verilerin toplanması aşamasında yapılmaya başlanmıştır. Verilerin toplanması sırasında katılımcıların onayına bağlı olarak alınan ses kayıtları ve araştırmacının aldığı notlar, veri analizi aşamasında ortaya çıkan temaların ana hatlarını oluşturmuş ve verilerin kategorize edilmesine olanak sağlamasıyla beraber ileriki görüşmelerde üstünde durulması gereken konuların belirlenmesine de katkı koymuştur.

Çalışma kapsamında yarı-yapılandırılmış görüşmeler neticesinde ulaşılan verilerin yorumlanmasında tümdengelimci içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Tümdengelimci içerik analizi tekniğinde verilerin analiz edilmesi dört safhadan meydana gelmektedir. Bu aşamalar; veri toplanacak çerçeveyi oluşturma, toplanan verileri kodlama, bulguların belirlenmesi ve bulguların yorumlanması şeklinde ilerlemektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Bu çalışmanın veri analizi aşamasında tümdengelimci içerik analizi tekniği kullanılmasının amacı, alanyazındaki COVID-19 Pandemi krizi sürecinde eğitim alanında yaşanan sorunların tespit edilerek toplanacak verilerin çerçevesinin belirlenmesidir. Belirlenin bu çerçeve kapsamında COVID-19 Pandemi krizi boyunca görev yapan okul yöneticilerinin kendi okullarında yaşadıkları sorunlar ve bu sorunlarla ilgili ortaya koydukları çözümler derinlemesine incelenerek ortak ve farklı olanları tespit edilmiş ve anlamlı biçimde sınıflandırarak bilimsel bir çerçevede sunmak amaçlanmıştır. Yarı-yapılandırılmış görüşmelerde elde edilen veriler deşifre edilerek bilgisayar ortamında yazıya çevrilmiştir. Ortaya çıkan 204 sayfalık veri setinin kodlamaya uygun hale gelebilmesi adına veriler birkaç kez kontrol edilerek, manuel biçimde kodlanmış ve farklı renklerde belirtilmiştir. Tablo 1’de emsali belirtilen içerik analizi örneğinde de görüleceği gibi ulaşılan kodlardan kategoriler oluşturulmuş, kategoriler sınıflandırılarak temalar meydana getirilmiş ve aralarındaki bağlantı incelenmiştir.

Tablo 1: İçerik Analizi Tekniğinde Kullanılan Kod Şeması Örneği:

KOD	KATEGORI	TEMA
Bölgenin Sosyo-Ekonomik Yapısı Okulların Fiziksel Eksiklikleri Hijyen Malzemesi Eksikliği	Fiziksel Yapı Sorunları	Yönetim Süreçlerinde Karşılaşılan Sorunlar
İnternet Altyapısı Eksikliği Cihaz Eksikliği	Teknolojik Sorunlar	
Kararların Tutarsızlığı Sorunların Farklı Algılanması Bilgi Akışındaki Aksaklıklar Denetim Eksikliği Yetki Karmaşası Cezai Yaptırım Olmaması Kadro Yetersizliği Okullarda Bütçe Olmaması	Sistem Kaynaklı Sorunlar	
Uzaktan Yönetim Pandemi Tecrübesizliği	Yönetimsel Sorunlar	

Yürütülen bu çalışma neticesinde toplam 6 adet ana temaya ulaşılmıştır. “Yönetim Süreçlerinde Karşılaşılan Sorunlar” teması altında Fiziksel Yapı Sorunları, Teknolojik Sorunlar, Sistem Kaynaklı Sorunlar ve Yönetimsel Sorunlar; “Eğitim-Öğretim Süreçlerinde Karşılaşılan Sorunlar” teması altında, Öğretmen Motivasyonu ve İyi Oluş, Öğretimin Verimliliği ve Öğrencilerle Yaşanan Sorunlar; “Velilerle Yaşanan Sorunlar” teması altında Veli Tutum ve Yeterlilikleri ile Sosyo-Ekonomik İmkansızlıklar; “Yönetimsel Sorunlara Yönelik Çözümler” teması altında, Tedbir Uygulanması ve İdari Uygulamalar; “Eğitim-Öğretim Sorunlarına Yönelik Çözümler” teması altında Mesleki Rehberlik ve Teknolojik Rehberlik; “Veli Sorunlarına Yönelik Çözümler” teması altında ise İletişim Kurma ve Yaptırım Uygulama kategorileri yer almaktadır.

4.5 Araştırma Etiği

Tüm bilimsel çalışmalarda olduğu gibi nitel araştırmalarda da çalışmanın etik değerlere uygun olması büyük önem arz etmektedir. Fransızca kökenli bir sözcük olan “etik” sözcüğü, “iyiyle kötüyü, doğruyla yanlış ayırmamızı sağlayan prensipler dizisi” şeklinde tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2022). Araştırma etiği ise genel olarak yürütülen bir çalışmanın tüm safhalarındaki uygulamalar neticesinde katılımcıların kişisel hak ve çıkarların zarar görmemesi, bireylerin özgürlüklerine saygı duyma ve özel bilgilerini koruma gibi temel prensipler üzerinde durmaktadır. Ayrıca araştırma etiği; araştırılan konunun ve araştırmadan elde edilen bulguların etik değerlere uygun olması, araştırmanın yöntem ve süreçlerinde de dürüstlük ilkesinin muhafaza edilmesi şeklinde de açıklanabilmektedir (American Educational Research Association, 2011; Aydın, 2006; Tübitak Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Yönetmeliği, 2015). Bir araştırmanın etik kurallara uygun olup olmadığı, sadece veri toplama aşamasında değil; araştırmanın kurgulama, uygulama ve raporlaştırma safhalarında da önem verilmesi ve üzerinde durulması gereken bir husustur (Güler vd., 2015; Mertkan, 2015). Bu noktada nitel çalışmalarda veri toplama süreçleri, yapılan kurgulamalardan çok doğal ortamlarda yapıldığından etik konular daha fazla ön plana çıkmaktadır (Hammersley & Traianou, 2017).

Bu çalışmanın uygulanmasında öncelikle Doğu Akdeniz Üniversitesi Etik Kurulundan, çalışmanın etik ilkelere uyumluluğunu belirten onay formu alınmış ve çalışma süresince bilimsel yayın etiği yönetmeliğine uygun hareket edilmiştir (Ek-2). Doğu Akdeniz Üniversitesi’nden gerekli izinler alındıktan sonra, çalışmanın konusu ve amacı bildirilerek, KKTC Milli Eğitim Bakanlığına bağlı İlköğretim Dairesine yöneticilerden veri toplanabilmesi için yazılı bir başvuru yapılmış ve çalışmanın içeriğinin veri toplanması için uygun olduğuna karar verilerek izin alınmıştır (Ek-3).

Yasal prosedürlerin tamamlanmasının ardından katılımcılarla irtibat kurularak gönüllülük esasına bağlı olarak çalışmaya katılmaları rica edilmiş ve görüşme randevuları ayarlanmıştır. Çalışmaya katılmayı kabul eden katılımcıların incelemesi maksadıyla bilgilendirilmiş onam formu hazırlanmıştır (Ek-4). Hazırlanan bilgilendirilme formunda çalışmanın konusu, amacı, toplanan verilerin hangi amaçla kullanılacağı, görüşmelerin yaklaşık süresi, görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılacağı, katılımın gönüllülük esaslı olduğu ve katılımcıların diledikleri zaman araştırmadan ayrılacakları gibi hususlar katılımcılara detaylıca bildirilmiştir. Bunların yanında bilgilendirilmiş onam formu üzerinde araştırmaya katılanların herhangi bir durumda rahatlıkla ulaşabilmeleri adına hem araştırmacının hem de tez danışmanının iletişim bilgileri de yazılmıştır. Bilgilendirme formu ve onam formu katılımcılara gerek randevu almak amacıyla yapılan ön görüşmelerde detaylı bir şekilde incelemeleri için gönderilmiş, gerekse de görüşme esnasında bir daha incelemeleri için sunulmuştur. Bilgilendirilmiş onam formunu imzalamayan katılımcılarla görüşmeye başlanmamış, katılımcıların mahremiyetlerine ve özel hayatlarına da çalışma devam ettiği müddetçe dikkat edilmiştir. Katılımcılara araştırma konusu haricinde hiçbir özel soru sorulmamış, yönlendirme yapılmamıştır. Yapılan görüşmeler sırasında sorulan sorularda da katılımcıların yanıtlamak istemediği sorular için baskı yapılmamış ve bu sorular atlanmıştır. Görüşme esnasındaki gibi görüşmelerden sonma erdikten sonra da katılımcıların verdikleri bilgilerin gizliliği korunmasına devam edilmiştir. Toplanan verilerin bilgisayar ortamına aktarılması aşamasında da hiçbir şekilde katılımcıların görev yaptıkları okulun veya kendilerinin gerçek isimleri kullanılmamış; bu isimler yerine çeşitli kodlar kullanılarak veriler analiz edilmiştir.

4.6 İnandırıcılık ve Teyit Edilebilirlik

Nitel araştırmaların bilimsel değerini ve meşruluğunu ortaya koyan en önemli etkenlerden biri de inandırıcılıktır. Nicel çalışmalarda uygulanan ve araştırmanın bilimsel olarak kabul edilebilirliğini ortaya koymak amacıyla kullanılan geçerlik ve güvenilirlik kavramlarının yerine nitel çalışmalarda inandırıcılık ve teyit edilebilirlik kavramları tercih edilmektedir. Nitel araştırmaların kabul görmesi araştırmanın inandırıcılığına; inandırıcılığının yüksek olması ise, katılımcılarla uzun süreli etkileşim, bilgi derinliği, uzman kontrolü ve katılımcı onayı gibi etkenlere bağlıdır (Yıldırım ve şimsek, 2018). Nitel çalışmalarda inandırıcılığın artırılabilmesi adına araştırmacılara katılımcılarla uzun süreli etkileşim, derinlemesine veri toplama, çeşitleme ve uzman incelemesi gibi stratejiler de onerilmektedir (Lincoln & Guba, 1985).

Bu çalışmada inandırıcılığı artırmak adına Christensen vd. (2015)'in ne sürdüğü beş strateji kullanılmıştır. Bu stratejilerden ilki olan detaylı alan araştırması kapsamında çalışmanın veri toplama aşaması, verilerin geniş bir zaman diliminde analiz edilerek derinlemesine bilgiye ulaşılması için uzun bir sreye yayılmıştır. Kasım 2021 - Haziran 2022 dönemleri arasında yürütülen çalışma kapsamında katılımcıların görevleri de dikkate alınarak KKTC Milli Eğitim Bakanlığına bağlı İlköğretim Dairesinden izin alınmış ve çalışmaya gönüllü katılacak okul yöneticileri ile iletişime geçilerek katılımcılar seilmıştir. İkinci strateji olan dış denetim stratejisi kapsamında araştırmanın esas veri toplama aşamasına geçilmeden önce araştırmacının görüşme performansının belirlenmesi ve gerekli dönüt-düzeltmenin yapılması maksadıyla pilot bir görüşme yapılmıştır. Pilot görüşme, ölçüt bakımından araştırmanın çalışma grubuyla uyumlu bir okul yöneticisi ile gerçekleştirilmiştir.

Pilot görüşmenin yapıldığı okul yöneticisi ile yapılacak görüşme öncesinde randevu alınmış ve katılımcıyla yüz yüze görüşülmüştür. Pilot görüşmenin gerçekleştirildiği okul yöneticisi, yapılacak görüşmenin pilot görüşme olduğu ve görüşmede ses kaydı alınacağı konusunda bilgilendirilmiştir. Pilot görüşmenin gerçekleştirildiği okul yöneticisi, araştırmanın çalışma grubu içerisine eklenmemiş, toplanan veriler çalışma kapsamında kullanılmamıştır. Yapılan pilot görüşme neticesinde alınan ses kaydı tez danışmanı tarafından detaylı biçimde incelenerek araştırmacıya ileride gerçekleştirilecek görüşmelerle ilgili gerekli dönüt ve düzeltmeler yapılmıştır. Tez danışmanından gelen dönüt sonrasında gerekli düzenlemeler yapılmış ve sonrasında esas veri toplama safhasına geçilmiştir.

İnandırıcılığı artırmak hususunda uygulanan üçüncü strateji olan doğrudan alıntı stratejisi çerçevesinde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin de görüş ve onayları alınmak suretiyle ses kayıt cihazı kullanılarak alıntılar yapılmıştır. Görüşmeler esnasında hiçbir ayrıntının es geçilmemesi için alınan alan notları, görüşme sonrasında tez danışmanı tarafından kontrol edilmiş; çalışmanın araştırma sorularının görüşme sorularıyla ve ulaşılan bulgularla tutarlı olduğu görülmüştür. Christensen vd. (2015)'nin ortaya koydukları dördüncü strateji olan teori çeşitlemesi stratejisine yönelik olarak araştırmanın daha kapsamlı ve gerçeğe uyumlu olması açısından araştırma kapsamında elde edilen veriler ve ulaşılan bulgular birden fazla yöntemle doğrulanmıştır. Ayrıca teyit stratejisine de başvurularak çalışmanın katılımcıları ile yüz yüze ve yeterli etkileşim sağlanmış; yapılan görüşmeler esnasında herhangi bir yanlış anlaşılmaya mahal vermemek adına katılımcıların tüm söyledikleri dikkatle dinlenerek gereken yerde teyit alınmış ve alan notları tutulmuştur.

Bilimsel çalışmalarda elde edilen bulguların güvenilir olması, aynı koşullar altında farklılık göstermemesi, tutarlılık ve sürekliliğinin olması gerekmektedir. Bir çalışmanın sonunda hazırlanan raporda belirtilen bulguların esas veriyi yansıtmaması ve bu verilerin teyit edilebilirliği çok önemlidir (Yıldırım ve şimşek, 2018). Katılımcılardan teyit alınması noktasında açık biçimde değinilmeyen konuları katılımcıların düzeltmeleri veya gereken eklemeyi yapmaları önemle rica edilmiştir.

Söz konusu bu çalışmanın inandırıcılığını artırmak adına yukarıda belirtilen stratejiler yanında katılımcılarla görüşme öncesinden başlanarak sıcak ve uzun süreli etkileşimlerde bulunulmuştur. Görüşmeler neticesinde toplam 15 katılımcıdan toplanan 204 sayfalık veri setinin analizi esnasındaki her adım, toplanan verilerin doğruluk ve inandırıcılığının artırılabilmesi için tez danışmanı tarafından kontrol edilmiştir.

Bölüm 5

BULGULAR

Bu bölümde, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığının bünyesindeki İlköğretim Dairesine bağlı ilkokulların yöneticileri ile yapılmış olan görüşmelerden elde edilen veriler ışığında COVID-19 Pandemi krizi döneminde eğitim yönetimi süreçlerinde yaşanan sorunlar ve yaşanan bu sorunların çözümlerine ilişkin bulguların detaylı ve kapsamlı bir biçimde yorumlanması yer almaktadır. Bu çalışmada, söz konusu görüşmelerde elde edilen verilerin tematik analiz yöntemi kullanılarak çözümlenmesi neticesinde altı temel temaya ulaşılmıştır. Bu temalar; yönetim süreçlerinde karşılaşılan sorunlar, eğitim-öğretim süreçlerinde karşılaşılan sorunlar, velilerle yaşanan sorunlar, yönetsel sorunlara yönelik çözümler, eğitim-öğretim sorunlarına yönelik çözümler ve veli sorunlarına yönelik çözümler şeklindedir.

5.1 Yönetim Süreçlerinde Karşılaşılan Sorunlar

COVID-19 Pandemi krizi sürecinde görev yapan ve araştırmaya katılımcı olarak katkı koyan okul yöneticilerinin bu dönemde okul yönetim süreçlerinde karşılaştıkları bazı sorunların, yöneticilerin görev yaptıkları okulların bulunduğu bölgelerin nüfus ve sosyo-ekonomik yapılarına göre değişkenlik gösterdiği, bunun yanında yaşanan bazı temel altyapı sorunlarının ise okulun hangi bölgede olduğu fark etmeksizin tüm bölge ve okullarda da yaşandığı çalışma sonucunda ulaşılan bulgulardandır.

5.1.1 Fiziksel Yapı Sorunları

Çalışmaya katılan okul müdürleri fiziksel yapı sorunlarını ele alırken bu sorunları, yıllardan beridir gerek bakanlığın okullara yeterli mali kaynağı ayırmaması, gerekse de biriken altyapı sorunlarının pandemi sürecinde daha fazla gün yüzüne çıkması ile ilişkilendirmişlerdir. Pandemi öncesinde de kalabalık olan ve yeterli havalandırılma yapılamayan sınıfların, yeterli olmayan sıra ve sandalyelerin bulunduğunu belirten okul yöneticileri, COVID-19 Pandemisinin ortaya çıkmasının ardından yüz yüze eğitime tekrardan başladığı dönemde okulların gerek bina altyapısı, gerekse de donanım olarak Bulaşıcı Hastalıklar Üst Kurulu tarafından okullarda alınması istenen tedbirleri almaya uygun olmadığını vurgulamışlardır. Katılımcılardan İ.M-12, okulların tedbirlerin gevşetildiği ve yüz yüze eğitime geri dönüldüğü dönemde fiziksel altyapıdan kaynaklanan sorunları daha fazla yaşamaya başladıklarını ve bu durumun başka bazı sorunları da beraberinde getirdiğini belirtmiştir:

Bu, okulların fiziksel yapısından kaynaklı bir sorundu. Çünkü sıra ve sandalyeler tüm öğrencileri okula getirecek ve ayrı oturtacak sayıda değildi. Sınıflarımız kalabalıktı ve metrekaresi olarak küçüktü. Bu da eğitim bakanlığının kalabalık okul olarak seçtiği 19 okul içine girmemizi sağladı. Öğrenciler sınıflarda ikiye ayrıldı. Bir gün gelip bir gün gelmediler. Bu bizi fiziksel sorunlardan kurtarsa da bu defa müfredatı yetiştirme sorunları ortaya çıktı. Özellikle birinci sınıflarda okuma etkinlikleri zora girdi. Beşlerde kolej hazırlıkları sekteye uğradı. (İ.M-12)

Yukarıdaki bulgu ele alınarak incelendiğinde, görüşme yapılan diğer okul müdürlerinin görüşlerinin de burada elde edilen bulguya paralel olduğu görülmektedir. Pandemi nedeniyle yüz yüze eğitime verilen zorunlu aranın ardından okullara geri dönüşün yeniden planlanmaya başlandığı geçiş döneminde Milli Eğitim Bakanlığı tarafından öğrenci yoğunluğunun yüksek olduğu 19 tane kalabalık ilkokul belirlenmiştir.

Bu okulların 18 tanesinde (19 okuldan 1 tanesi, eğitim bakanlığı ve okul idaresinin istişaresi sonucunda, sorumluluğu okul idaresinde olmak koşulu ile bu uygulamayı kabul etmemiştir.) seyreltilmiş yüz yüz eğitime geçilmiş ve öğrenciler iki gruba ayrılarak okula dönüşümlü olarak devam etmişlerdir. Çalışma kapsamında görüşme yapılan okul müdürlerinden, yoğunluğu yüksek olan okulların müdürleri bu durumun pek çok dezavantajının yaşandığını, bu tür yoğun nüfuslu okullardaki öğrencilerin fırsat eşitsizliği yaşadıklarını belirtmişlerdir. Yaşanan bu dezavantajlar detaylıca irdelendiğinde özellikle öğrencilerin bir gün okula gelip ertesi gün gelmemeleri şeklinde uygulanan seyreltilmiş eğitimin, bu 19 okul için büyük eğitim kayıpları doğurduğu; öğrencilerin okula her gün giden akranlarına göre gerek sosyal anlamda gerekse de akademik olarak kayıplar yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Bu durumun özellikle okuma-yazma öğrenimi aşamasında olan ilkokul birinci sınıflar için büyük kayıplar doğurduğunu belirten okul yöneticileri, ayrıca KGS sınavlarına hazırlanan ilkokul birinci sınıf öğrencilerinin de bakanlık tarafından konu kapsamı azaltılmasına rağmen okula her gün giden öğrencilere göre yarı zamanlı şekilde hazırlanmalarının fırsat eşitsizliğine neden olduğunu vurgulamışlardır.

Veri toplama sürecinde görüşme yapılan okul müdürlerinin fiziksel yapı sorunları kategorisi altında değindikleri sorunların bir bölümünü ise okulun bulunduğu bölgenin sosyo-ekonomik yapısından kaynaklanan sorunlar oluşturmuştur. Özellikle pandeminin yoğun hissedildiği ve bulaşın yüksek oranda seyrettiği dönemlerde, otel ve turistik tesis sayısının sayıca fazla olduğu bölgelerde havaalanı ve limanlarda alınan tedbirlere rağmen zaman zaman ülke dışından gelen kişilerin neden olduğu bir bulaş yaşandığı, bunun da bölgedeki huzursuzluğu ve eğitimin sürekliliğini olumsuz etkilediği belirtilmiştir.

Bölgemiz, COVID vakaları en çok olan bölge olarak gündeme gelmişti. Zaman zaman da bu bölgede en çok vaka patlamalarının olduğu haberleri ile hep önde bulundu bu bölge. Tabii buna paralel olarak otellerin çok olması, işyerlerinin çok olması, turistik bölge olması, insanların sosyal faaliyetlerini daha çok gerçekleştirdikleri bir bölge olmasından dolayı da bu bölgeler ziyaret edildiği için o yayılmanın da çok olduğu bir bölge olarak bugünlere kadar geldik. (İ.M – 2)

Katılımcıların bir bölümü okullarının bulundukları bölgenin sosyo-ekonomik ve demografik yapısının okulların yönetimini zorlaştırdığını, aldıkları tedbirlerin zaman zaman yetersiz kaldığını ve eğitimin sekteye uğradığını belirtmişlerdir. Şöyle ki; bazı bölgeler pandeminin ülkede görüldüğü ilk dönemde bölgede bulaşın aniden artması ve yaşanan panik nedeniyle hastalığın diğer bölgelere sıçramaması için tamamen karantinaya alınmış, bölgeye giriş çıkışlar tamamen yasaklanmış ve bu bölgeler ülkenin geri kalanından izole edilmiştir.

Hal böyleyken kırsalda yaşamının zorlukları normal zamanda bile en çok burada hissediliyorken bir de COVID-19 çıkınca ve o dönemde özellikle bu bölge ve civar köyler giriş çıkışlara da kapatılınca bölge iyiden tecrit edilmiş oldu. (İ.M – 3)

Bu bulgudan hareketle bazı bölgelerdeki okul yöneticilerinin gerek sosyo-ekonomik koşullar, gerekse de demografik yapı gereği COVID-19 Pandemisi döneminde eğitim yönetimi konusunda okulların fiziksel yapısından kaynaklı olarak daha fazla sorunlar yaşadıkları, ancak bunun yanında bu sorunların aşılması noktasında kendilerinin çözüme kavuşturabilecekleri pek bir şey olmadığına inandıkları görülmektedir. COVID-19 Pandemisinin yayılmasını önlemek amacıyla birtakım sıkı tedbirlerin alınması konusunda yetkililerle hemfikir olduklarını belirten okul yöneticileri, bu duruma karşı herhangi bir tepki göstermediklerini, özellikle pandeminin ilk dönemlerinde bulaşın önüne geçilmesi açısından bu tedbirlerin gerekli olduğunu da öne sürmüşlerdir.

Fiziksel yapıdan kaynaklanan bir başka sorun ise okulların özellikle yüz yüze eğitime geçildiği ilk dönemlerde Bulaşıcı Hastalıklar Üst Kurulunun aldığı tedbir kararlarından olan hijyen koşullarını sağlama noktasındaki yetersizlik olmuştur. Çalışmaya katılan okul yöneticilerinden bazıları, bu dönemde alınan kararlar uyarınca normal zamandan daha yoğun bir dezenfeksiyon çalışması yapılmasının gerekli olduğunu, ancak gerek personel, gerekse de hijyen malzemesi konusundaki eksikliklerden dolayı bunu yerine getirmenin güçleştiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar yapılan görüşmelerde bu konu ile ilgili Milli Eğitim Bakanlığının okul çalışanlarını normal zamanda bile yeterli sayıda istihdam etmediğini, personel eksikliğinin zaten COVID-19 Pandemisi öncesinde de var olduğunu iddia etmişlerdir. Bunun yanında Bulaşıcı Hastalıklar Üst Kurulunun kararları doğrultusunda uygulanması beklenen her teneffüs ve ders arasında sınıfların dezenfekte edilmesi, tuvalet ve kantin gibi ortak kullanım alanlarının yoğunluk oluşturmayacak şekilde düzenlenmesi gibi tedbirlerin alınmasının kendilerini çok zorladığını belirten okul yöneticileri, zaman zaman okullara gönderilen hijyen malzemelerinin yetersiz kaldığını, kendilerinin yardım yoluyla aldıkları temizlik malzemelerinin yanında özellikle belediyelerin sağladığı araç ve personelle bu işlemi yerine getirdiklerini de vurgulamışlardır.

COVID-19 bittikten sonra yani bittikten sonra demeyim aslında online süreci bittikten sonra okulda toplandık bu sefer de ne oldu bu hijyen kuralları işte Sağlık Üst Kurulu'nun hazırladığı hijyen kuralları ortaya çıktı. Dünya kadar hijyen malzemesi lazım. Bakanlığın verdiği oran belli. Her gün senin o temizliği yapman lazım. Belediyeye irtibata geçtik. Haydi belediye sınıfları dezenfekte ediyor her gün. Makinasını getirip ilacını koyup dezenfeksiyon yapıyoruz. Ama sınıf içerisini, tuvaletleri de temizleme olayı ayrı bir olay. (İ.M – 5)

Yukarıdaki katılımcının belirtmiş olduğu gibi okulların tekrardan yüz yüze eğitime başlamasından sonra okullarda bulaşın engellenerek yüz yüze eğitimin sürekliliğinin sağlanması anlamında okullarda bir prosedür uygulanmasını istenmiştir.

Bu prosedür, özellikle maddi kaynak bulmakta zorlanan, personel ve altyapı anlamında yetersiz olan okullarda hayata geçirilememiş veya zorluklar içerisinde, hem okul yöneticilerinin birtakım girişimleri hem de personelin özverisi sayesinde uygulanabilmiştir. Bunun yanında okul yöneticileri, COVID-19 Pandemisi sürecinde fiziksel yapıdan kaynaklı olarak yaşanan sorunların büyük kısmının uzaktan eğitim döneminde değil de yüz yüze eğitime geçilmeye başlandığı dönemde yaşandığının da üzerinde durmuşlardır. Uzaktan eğitim döneminde öğretim faaliyetlerinin fiziksel ortamlarda yüz yüze yapılmamasından ötürü fiziksel sorunların bir süreliğine ortadan kaybolduğunu belirten katılımcılar, uzaktan eğitim sürecinde yaşanan sorunların büyük kısmının teknolojik altyapının yetersizliğinden kaynaklandığını da öne sürmüşlerdir.

5.1.2 Teknolojik Sorunlar

Çalışmaya katılan okul yöneticileri, özellikle KKTC’de ilk COVID-19 vakasının görülmesiyle başlayan ve sokağa çıkma yasaklarına varan kapanma dönemlerinde eğitime ara verilmesi, sonrasında da uzaktan eğitime geçilmesi aşamasında yaşanan sürecin, gerek KKTC’de uzaktan eğitim yapılmasına olanak sağlayan teknolojik cihaz eksikliğini, gerekse de KKTC’deki internet altyapısının yetersizliğini gün yüzüne çıkardığı üzerinde durmuşlardır. Çalışma kapsamında görüşme yapılan 15 okul müdüründen 13 tanesinin teknolojik cihaz eksikliği ve internet altyapısının yetersizliğini COVID-19 Pandemi krizi döneminde yönetsel süreçlerde yaşanan bir sorun olarak belirtmesi, bu yönetsel sorunun ne denli yoğun yaşandığını göz önüne sermektedir.

Kapanma süreci uzayınca online eğitim yapılması fikri öne sürüldü ancak tabii altyapının olmadığı da bu fikir uygulamaya konunca ortaya çıktı. Ailelerde cihaz yok. Olan cihazlar da yeterli değil. Herkeste yok. Bazısında cihaz var ama eski. Programları kaldırmaz bu defa çocuk takip edemez. Cep telefonu ile girmeye çalışırlar ama sağlıklı değil. (İ.M-6)

Katılımcılar COVID-19 Pandemi sürecinin kapanma dönemlerinde öğrencilerin eğitimden kopmaması anlamında alternatif olarak uygulanan uzaktan eğitimin uygulanmasının teknolojik bir donanıma sahip olmayı gerektirdiği, bunun gerek etkin ve hızlı bir internet bağlantısı, gerekse de uzaktan eğitim için gerekli olan uygulamaları çalıştırabilecek cihazlarla mümkün olabileceğinin üzerinde durmaktadırlar. Bu donanıma sahip olan öğrencilerin sayıca az oluşu, bunun yanında öğrencilerin uzaktan eğitime katılabilecekleri bir teknolojik cihaza sahip olmadıkları için bunu akıllı telefonlarla yapmaya çalışmaları, uzaktan eğitimin tüm öğrencilere eşit koşullarda ulaşmasının önünde bir engel teşkil etmiştir. Öğrencilerin uzaktan eğitim konusundaki teknolojik donanımlarının eksikliğiyle gündeme gelen ve tepkilere yol açan eğitimde fırsat eşitsizliği nedeniyle öğrencilere cihaz temin etme noktasında bazı girişimler yapan Milli Eğitim Bakanlığı, tüm okullardan uzaktan eğitime cihaz eksikliği nedeniyle katılamayan öğrencilerin sayılarını istemiş ve bir kısmına cihaz tedarik etmiştir. Katılımcılardan İ.M-5, yönetsel anlamda yaşanan sorunlardan bahsederken “Bakanlık maalesef yardımcı oldu, olmadı değil ama yeteri kadar olmadı. Evet, örneğin tablet konusunda her okula bir tablet verdi öğrenciler için. E okulun ihtiyaç durumu? Şimdi beş yüz kişilik okulla yüz kişilik okulu bir tutuyorsun sen ve bir tablet veriyorsun okula.” şeklinde bakanlığın öğrencilere sağladığı teknolojik cihazların dağıtımının ihtiyaçlar göz önüne alındığında yetersiz olduğunun üzerinde durmuştur.

Bu yetersizliğin aynı zamanda uzaktan eğitim faaliyetlerini de aksattığını belirten okul yöneticileri, yine Milli Eğitim Bakanlığının öğrencilere cihaz tedarik etmesi konusunda yaşanan sorunların nedenlerinden biri olarak dağıtımdaki adaletsizliği öne sürmüşlerdir.

Eğitim sürecinde de tabii ki altyapı eksikliği zorladı. Yani her çocuğun tableti yoktu, her çocuğun telefonu yoktu. Her çocuğun yeterli ya da kaliteli interneti yoktu. Bunlar da eğitimi çok etkiledi. Bakan çıktı, herşeyi verecek dedi, eksikleri tamamlayacak dedi ancak bazı okul vardır ki bir adet tablet bile vermedi. (İ.M-2)

Yukarıda İ.M-2 takma isimli katılımcının da belirttiği gibi COVID-19 Pandemisi döneminde uygulanmaya çalışılan uzaktan eğitime yeterli cihazı olmadığından dolayı katılamayan öğrencileri, uzaktan eğitim süreçlerine dahil etmek adına Milli Eğitim Bakanlığı cihaz tedarik etme girişimlerinde bulunmuştur. Katılımcılardan bazıları Milli Eğitim Bakanlığının, belli başlı oranda topladığı bağışlar ve kendi kaynaklarıyla öğrencilere sağlamayı hedeflediği tabletlere rağmen yeterli miktarda ve eşit oranlarda tablet dağıtımını gerçekleştiremediğini vurgulamışlardır. Bazı okul yöneticileri özellikle cihaz dağıtımı konusunda zaman zaman populist yaklaşımlar sergilendiğini ve bazı siyasilerin cihazları dağıtırken ihtiyaç oranlarını değil de kendi oy aldıkları bölgelere göre olmasını göz önüne aldıklarını iddia etmişlerdir.

Bunun yanında okul yöneticileri, özellikle şehir merkezlerinde ve sosyo-ekonomik düzeyi yüksek bölgelerde bulunan okullarda teknolojik cihaz sıkıntısının diğer bölgelere göre daha az yaşanmasına rağmen internet altyapısının yeterli ve güçlü olmamasından dolayı, gün içerisinde uzaktan eğitime yoğun katılım olduğu zaman dilimlerinde internet hızının düşerek canlı derslerden kopmalar yaşanmasını da yaşanan teknolojik sorunlardan biri olarak ortaya koymuşlardır.

En önemlisi hepsi olsa da internet yok. Yani var da yok. Bazı bölgelerde mesela köy yerlerinde internetler zayıf. Hızı düşük. Buralarda doğru düzgün bağlanamazlar. Merkezlerde ise internet var ama herkes aynı anda bağlanınca yavaşlar hatta çöker. Hade herkes kopar. Baştan herkes bağlansın diye bekler öğretmen herkesi. Bunlar hep bizi zorlayan, geriye götüren etkenler oldu bu süre boyunca. (İ.M-7)

Örneğin internet altyapısı ülkemizde berbat. Bağlantı yetersiz. Bu hem normal ev internetlerinde geçerli hem 3G için geçerli. Öğrenciler aynı anda bağlanmaya çalıştıkları anda internet çöküyor. Evinde internet bağlı olmayanlar işte telefonun internetinden bağlanmaya çalışıyor. O da yetersiz. Bir bölge yüklendiği anda herkesin internet gidiyor. Internetin durumu vahim yani. Kapalı olduğumuz dönemde en çok bunda sıkıntı yaşadık. (İ.M-8)

Katılımcıların görüşmelerde de belirttikleri üzere yönetsel süreçlerde yaşanan sorunlar teması altında teknolojik konularda yaşanan en önemli sorun KKTC'deki internet altyapısının yetersizliğidir. Okul yöneticileri, yönetsel süreçlerde yaşadıkları sorunları anlatırken cihaz eksikliği sorununun bir şekilde farklı yollarla çözüme kavuşturulabildiğini ancak internet altyapısında yaşanan sorunların okullar ve Milli Eğitim Bakanlığının yetki alanı dışında bir sorun olması nedeniyle aşılamadığını ortaya koymuşlardır. Bu durumun, mevcut internet bağlantısının hem bölgesel hem ülke genelinde aşırı yüklenmeden dolayı sürekli kopmasına, uzaktan eğitimin planlandığı şekil ve zaman içerisinde kaliteli bir şekilde yapılamamamasına neden olduğu ortaya konmuştur. Öğretmenlerin önceden uzaktan eğitime hazırlıklı olmadıkları için bu süreçte daha kaliteli eğitim verebilmek adına zaman harcayarak hazırlamış oldukları ders anlatım videoları, renkli animasyonlar ve uzaktan eğitim materyallerinin internetin kalitesiz olması nedeniyle ders esnasında öğrencilere kopuk şekilde ulaştığı veya ders yayınının donduğu yönünde bazı şikayetler aldıklarını da sözlerine ekleyen okul yöneticileri, bu durumun uzaktan eğitimin kalitesini düşürdüğünü belirtmişlerdir.

5.1.3 Sistem Kaynaklı Sorunlar

Araştırmaya katılan okul yöneticileri, KKTC'deki eğitim sisteminin merkeziyetçi bir yapıya sahip olmasının ve okulların yönetsel ve yapısal anlamda özerk olmamasının özellikle COVID-19 Pandemisi döneminde okulların yönetsel süreçlerinde pek çok soruna neden olduğunu belirtmişlerdir.

Bu sorunların başında COVID-19 Pandemisi döneminde merkezi yönetim tarafından alınarak okullara tebliğ edilen kararların pratikte uygulanırlığının olmamasının yanında tutarsız olmasının geldiğini vurgulayan katılımcılar, bunun pek çok açıdan olumsuz durumları beraberinde getirdiğini ortaya koymuşlardır.

Bizim burada karşılaştığımız en büyük sorunlar her zaman için merkezi yönetimden kaynaklı sorunlardır. Bizlere nasıl yöneticeğimizle ilgili gerekli bilgilerin zamanında verilmemesi ya da Sağlık Üst Kurulunun aldığı kararların kişilere göre çok değişken olması, bize göre aynıymış gibi görünen sorunların onlara göre farklı değerlendirilmesi, tutarsız kararlar olması bu süreçte bizi zora sokmuştur. (İ.M-2)

KKTC, gerek coğrafi yüzölçümü, gerekse de nüfusu bakımından küçük bir ülke olarak kabul edilmesine rağmen bölgeler bazında incelendiğinde ilçeler arası sosyo-ekonomik yapının ve nüfus dağılımının ciddi farklılıklar taşıdığı göze çarpmaktadır. COVID-19 Pandemisi sürecinde kendi okullarının yapısının ve içinde bulunduğu durumun zaman zaman merkezi otorite tarafından alınan kararların uygulanabilirliğini olumsuz yönde etkilediğini belirten okul yöneticileri, bunun sonucunda velilerle öğretmenlerin veya velilerle okul yönetiminin karşı karşıya kalarak sorunlar yaşadıklarını da öne sürmüşlerdir.

Yine bölgesel veya okul bazında yaşanan birtakım sorunların, okul pandemi kurullarınca Bulaşıcı Hastalıklar Üst Kuruluna aktarıldığı zaman farklı algılandığından yakınan okul yöneticileri bunun da birtakım güçlüklerle yol açtığını vurgulamıştır. Katılımcılardan İ.M-9, görüşme sırasında araştırmacının yönelttiği “Merkezi yönetimden kaynaklı yaşadığınız yönetsel sorunları biraz açar mısınız?” sorusunu “Yani bakanlığın aldığı ve bizlere uygulamamız için gönderdiği kararlarda bizlere uygulanabilirliğinin danışılmaması. Evet bu kararlar sağlıkla ilgili kararlar, bizler sağlıkçı değiliz, ancak iş okulları bağladığı zaman bu kararların uygulayıcısı biz olduğumuz için alınan kararlar bir yerde bizi de bağlamaya başlıyordu.

Bazı kararların teoride alınması pratikte uygulanmasını zorlaştırdı. Bunu bakanlığa bizler söyledik ama bize genellikle kararların Pandemi Kurulu tarafından alındığını ve bişey yapamayacaklarını söylediler. Okulun fiziksel yapısı ve veli profilinin buna ne kadar müsait olduğunu ancak biz bilirdik ama. Bunlar bizi zorladı yönetim süreçlerinde. Yordu ve yıprattı. Zaman zaman gerildik kendi içimizde ve velilerle de. Ama öyle böyle geçti.” şeklinde cevaplayarak aslında merkezden alınan ve genel geçer durumlara göre standart bir forma uyarlanan bazı kararların okulların ve bölgelerin yapısına göre uygulanmasının güçleştiğini, bunun da pandemi gibi bir kriz durumunun yönetilmesinde sıkıntılar doğurduğunu belirtmiştir.

KKTC’de görev yapan okul yöneticilerinin yaşadıkları sistem kaynaklı sorunlardan bir diğerinin ise yine Milli Eğitim Bakanlığı ile okullar arasındaki bilgi akışındaki aksaklıklar olduğu, yapılan görüşmelerde sıklıkla vurgulanmıştır. Bu aksakların pandemi gibi insan hayatının ön planda olduğu bir dönemde sağlığın riske atılması gibi sonuçlar doğurabileceğini belirten katılımcılardan İ.M-6; bilgi akışında yaşanan aksaklıklar sorunu ile ilgili olarak “Bir kere bu kararları gün be gün takip etmeniz gerekiyor. Çünkü Milli Eğitim Bakanlığının bu kararları alıp da bize bir genelge olarak göndermesi günler sürer. Bu arada biz bunu beklersek birçok şeyi kaçırmız ve işleyişte sıkıntılar olur” diyerek bu dönemde Milli Eğitim Bakanlığı ile okul yöneticileri arasındaki SMS ve WhatsApp mesajlaşmaları dışındaki resmi yazışmaların oldukça yavaş ilerlediğini, bu durumun da okulların alacakları önlemleri ve okullarda ortaya çıkan vakalara müdahalesini geciktirdiğini vurgulamıştır. Ayrıca katılımcılar, Bulaşıcı Hastalıklar Üst Kurulunun almış olduğu bu tedbir kararlarının gerekli merciler tarafından denetlenmemesinin ve bu boşluktan istifade eden kişilerin hem toplum sağlığını hem de eğitimin sürekliliğini tehlikeye attığını da yaşadıkları sistem kaynaklı sorunlardan biri olarak belirtmişlerdir.

Yani burada yaşadığımız sıkıntılar aslında okul dışında. İşte bölgenin yoğun COVID vakalarının olması, merkezi otoritenin yani Milli Eğitim Bakanlığı ve Sağlık Bakanlığı'nın yeterli bilgilendirmeyi yapmaması ve tüm belediyelerin de gerekli denetimi yapmaması da bizleri zora soktu. (İ.M-2)

Yukarıdaki örnekte çalışmaya katılan okul müdürünün de belirttiği gibi alınan kararların yetkili mercilerce denetlenmemesi yönetsel birtakım sorunları da beraberinde getirmiş ve bir kişinin olumsuz örnek oluşturduğunu gören diğer kişilerin de bu boşluktan yararlanarak aynı olumsuz davranışı yaptığı vurgulanmıştır. Bu duruma bir örnek verilmesi istendiği zaman okul yöneticileri, ilgili sınıf öğretmenleri tarafından periyodik olarak takibi yapılan rutin testlerin bazı kişilerce yaptırılmadığını duyan velilerin bu konuda sınıf öğretmenlerine tepki gösterdiklerini ya da kendilerinin de yaptırmamaya başladığını belirterek bunun aslında öğretmenin yetkisinde veya kontrolünde olan bir durum olmadığını; bunu denetleyerek cezai yaptırım uygulaması gereken mercilerin görevini yapmaması nedeniyle bu durumun meydana geldiğini iddia etmişlerdir.

COVID-19 Pandemi sürecinde okul yöneticilerinin yaşadığı yönetsel sorunlardan sistem kaynaklı olan bir başka sorunun ise yetki karmaşası olduğu çalışmaya katılan okul yöneticileri tarafından öne sürülmüştür. Şöyle ki; okul yöneticileri, yasal anlamda KKTC'de yaşanan herhangi bir salgın hastalık durumunda anayasaya göre tüm yetkinin Bulaşıcı Hastalıklar Üst Kurulu olmasından dolayı bu kurul tarafından alınan tüm kararların tüm kurum ve kuruluşlar üzerinde bağlayıcılığının olduğunu belirtmişlerdir. Bununla beraber tüm kurum ve kuruluşların bu kurallara uyma yükümlülüğü olması, ülke genelindeki uygulamaların standart hale gelmesini sağlasa da zaman zaman yetkilerin yerinde kullanılması ile ilgili boşluklar doğduğunu ve bunun da süreç içerisinde karmaşaya yol açtığını vurgulamışlardır.

Bakanlık da herkes gibi Sağlık Bakanlığının kararlarını yani Bulaşıcı Hastalıklar Üst Kurulunun kararlarını uygulamakla ve bize tebliğ etmeyle yükümlüydü. Alınan tedbirler, yürürlüğe konan uygulamalar eğitim bakanlığının ukdesinde değildi pek. Ancak okullardan gelen dönütler karşısında da pek fazla bir etki göstermediler. Burada okullara yönetim anlamında yetki vermediler. Belki risk almak sorumluluk üstlenmek istemediler ama bu okullarda görev yapan, bu sorunlarla bire bir yüz-göz olan bizleriz. Nerdeyse her gün farklı farklı sorunlarla karşılaştık. Ama elimiz kolumuz da bağlı bişey yapamadık. Bakanlığa sorduk. Bazen yanıt aldık, bazen alamadık. İşler daha da çıkmaza girdi, uzadı gitti. Halbuki bazı şeyler var ki aslında bakanlığa dahi sormadan okul içerisinde kendi kendine çözülebilirdi. (İ.M-11)

COVID-19 Pandemisi sürecinde okullarda münferit bazı sorunlarla karşılaşılması durumunda yerinden yönetim ilkesinin devre dışı kalmasının hızlı karar alma süreçlerini zaman zaman olumsuz yönde etkilediği, bunun da aksaklıklara ve karmaşaya neden olduğu vurgulanmıştır. Yukarıdaki alıntıda da belirtildiği gibi okul yönetim süreçlerinde yaşanan bazı küçük sorunların çözümünün bu katı ve değişmez kararlar nedeniyle zorlaşarak sekteye uğradığı çalışmaya katılan okul yöneticilerinin üzerinde durduğu bir başka nokta olmuştur.

Çalışmaya katılan okul yöneticileri ayrıca bu dönem içerisinde hasta/temaslı olan öğretmenlerin Bulaşıcı Hastalıklar Üst Kurulunun öngördüğü izolasyon süreçleri içerisinde okula devam edememelerinin okullardaki kadro yetersizliği sorunuyla birleşerek bir başka soruna yol açtığını belirtmişlerdir. Katılımcılardan İ.M-10, “En çok yaşadığımız sorun öğretmen eksikliği ve bundan kaynaklanan dersleri doldurma sorunudur. Pozitif vakalar arka arkaya gelince öğretmen eksikliği oldu ve ders doldurmakta zorlandık” sözleriyle COVID-19 testi pozitif çıkan ve en azı 7 gün olan izolasyon süresince okula gelmeyen öğretmenlerin derslerini doldurma konusunda sıkıntılar yaşandığını, bu durumun da zaman zaman okul yönetiminin öğretimi programlamakta zorlanmasına yol açtığını ortaya koymuştur.

COVID-19 Pandemi sürecinde okul yöneticilerinin yönetsel süreçlerde sistemsel kaynaklı olarak yaşadıkları bir diğer sorun ise Bulaşıcı Hastalıklar Üst Kurulunun almış olduğu tedbirlere uymayan ve halk sağlığının yanında eğitimin devamlılığını da riske atan kişilere yasalar kapsamında karşılığı olan cezai yaptırımların etkin biçimde uygulanmaması olmuştur.

Bu az sayıda sorumluluk kabul etmeyen velilerin yüzünden bir başkaları bizi suçlamaya kalktı. Yani madem ki istersiniz onlardan niye bunları almazsınız? Ya da onlardan niye alınmıyor? Bunlar bizi zorlayan kısımlar oldu. Yasal birtakım yaptırımların olmayışından dolayı. Yasal yaptırım olsaydı devletin okulunda devletin koyduğu kurallar geçerli olacaktı. Bunlar olmadığı için bizi bunlar zorladı. (İ.M-2)

Yukarıdaki katılımcının da belirttiği gibi KKTC Anayasası'na göre salgın hastalık sürecinde en yetkili karar alma organı olan Bulaşıcı Hastalıklar Üst Kurulunun aldığı tedbir kararlarına bazı kişilerin uymaması ya da karşı gelmesi neticesinde herhangi bir cezai yaptırımın olmaması, bu durumun olumsuz örnek teşkil etmesine yol açmıştır. Bunun sonucu olarak da hem okul içerisinde hem de veliler arasında ortaya çıkan huzursuzluk durumu okul yöneticilerinin zor durumda kalmalarına ve okulu yönetmelerini zorlaştırmıştır. Yukarıda yine sistem kaynaklı olarak belirtilen bir başka sorun olan “denetim eksikliği” ile de bağlantılı olan bu sorunun, okul yöneticilerinin yetki alanı dışında olmasına rağmen okul yöneticilerine yönetsel anlamda sorunlar yaşattığı da çalışma kapsamında elde edilen bulgulardandır.

5.1.4 Yönetsel Sorunlar

COVID-19 Pandemi sürecinde okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde karşılaşmış oldukları sorunlardan bir diğeri ise yönetsel sorunlar olmuştur. Yönetsel sorunlar, temelinde uzaktan yönetim olgusunu barındırması ve pandemi sürecinin önceden tahmin edilip önlenememesi gibi özelliklerinden dolayı kriz yönetimiyle de bağlantılı sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Gerçekleştirilen görüşmeler esnasında okul yöneticileri, yönetsel süreçler anlamında en çok sorun yaşadıkları konunun okulların yönetiminin, sorunların çözümünün ve uzaktan eğitim sürecinin planlanmasının fiziksel yönetimden biçiminde değil de, uzaktan yönetim biçiminde yapmaya çalışmaları olduğunun üzerinde durmuşlardır.

Şimdi öğretmenlerle, özellikle uzaktan eğitim döneminde öğretmenlerle sürekli yüz yüze görüşmediğim için en çok zorlayan şey sürekli olarak telefonda bir şeyleri çözmeye çalışmak oldu. Aslında en yorucusu buydu. (İ.M-1)

Şimdi öncelikle tabii bizlerin de o dönemde yüz yüze bir yönetim gibi bir imkanımız olmadığı için, okullar kapatıldığı için bu gibi işleri online yapmamız gerekti. Uzaktan eğitime geçileceği duyurulduğu zaman kısa sürede okulu organize ederek öğretmenleri yönlendirmeye çalıştım. (İ.M-7)

Çalışmaya katılan okul yöneticileri, özellikle uzaktan eğitim sürecinde hem öğretimin planlanması, hem de eğitim faaliyetlerinin sürdürülebilmesi için gerekli koordinasyonun sağlanması noktasında uzaktan yönetmenin zorluğunu yaşadıklarını ve bu durumun aslında yüz yüze iletişimin yöneticilikte ne denli önemli bir etken olduğunu ortaya çıkardığını belirtmişlerdir. Katılımcılar normal koşullar altında basit ve etkili biçimde çözülebilecek en küçük sorunların bile telefon veya mesaj yoluyla çözülmeye çalışıldığı zaman oldukça karmaşık ve güç bir hale geldiği bu nedenle de uzun zaman aldığı noktasında birleşmişlerdir. Yapılan görüşmelerde, katılımcıların COVID-19 Pandemisi sürecinde yönetsel anlamda yaşamış oldukları bir başka önemli sorunun ise tüm insanlık için yeni ve beklenmeyen bir durum olan pandemi konusundaki tecrübesizlik olduğu ön plana çıkmıştır.

Bu 2 yıl içinde COVID-19'un başlamasından sonra yani yönetim olarak biraz zorlandık. Ne yapılacağını zaten ilk etapta bilemediğimiz için bakanlıktan veya Sağlık Bakanlığının, Eğitim Bakanlığının göndermiş olduğu yönergelerle yönetmeye çalıştık. (İ.M-4)

Bu süreç tabii ki kimsenin bilmediği, yaşamadığı bir süreçti. İşte daha önceleri sanırım 100 yıl kadar önce yaşanmış bir İspanyol Gribi salgını vardı. Ancak tabii o günkü şartlarla bugünkü şartlar bakınca kıyaslanacak seviyede bile değil. Virüs da aynı değil. Kimse ne yapacağını bilmiyor, dolayısıyla kimse size ne yapacağınızı da söylemiyor. El yordamıyla işte bulmaya çalışıyorsunuz ne yapacağınızı ya da yapmanız gerektiğini. Bu da tabii ki işleri zorlaştırıyor çünkü yanlış da yapmamanız gerekiyor. (İ.M-13)

Çalışmaya katılan okul yöneticilerinin yukarıdaki alıntılarda da belirttikleri üzere yaşanan COVID-19 Pandemisi sürecinin önceden bilinen ve tecrübe edilmiş bir süreç olmamasından ötürü bu dönem içerisinde zaman zaman ne yapmaları gerektiğini bilemedikleri, gerek Eğitim Bakanlığı, gerekse de Sağlık Bakanlığının yayınladığı kural ve genelgelerle mümkün olduğunca okulları yönetmeye çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca pandemi süreci gibi insan hayatının söz konusu olduğu bir dönemde okul müdürlerinin özellikle tedbirler ve pozitif vakalar konusunda bireysel olarak alacakları yanlış kararların olumsuz sonuçlar doğurmasından ve bunun vicdani sorumluluğunu taşımaktan imtina ettikleri yapılan görüşmeler neticesinde edinilen izlenimlerden olmuştur.

5.2 Eğitim-Öğretim Süreçlerinde Karşılaşılan Sorunlar

COVID-19 Pandemisi sürecinde okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların analizi neticesinde ulaşılan temel sorunlardan bir diğeri ise eğitim-öğretim süreçlerinde karşılaşılan sorunlar olmuştur. Hiç kuşkusuz COVID-19 Pandemisi sürecinde hem okul yöneticilerinin, hem öğretmenlerin, hem de öğrenci velilerinin eğitim-öğretim faaliyetlerinde en yoğun olarak karşılaştıkları sorunlar eğitim-öğretim süreçlerinde meydana gelmiştir. COVID-19 Pandemisi sürecinde hem öğretim faaliyetlerini gerçekleştiren öğretmenler, hem de öğrenmeyi gerçekleştiren öğrenciler açısından pek çok öngörülemeyen sorun ortaya çıktığını belirten okul yöneticileri; bu durumun eğitim-öğretim süreçlerindeki verimliliği olumsuz yönde etkilediğini ve verilen eğitimin kalitesini düşürdüğünü ortaya koymuşlardır.

Ayrıca okul yöneticileri özellikle küçük yaş gruplarının öğretim aşamalarında öğretmen-veli işbirliğinin çok önemli olduğu ve eğitimin kalitesi üzerinde belirleyici olduğu noktasından hareketle bu süreçten velilerin de olumsuz yönde etkilendiklerini ortaya koymuşlardır. Elde edilen bulgular ışığında eğitim-öğretim süreçlerinde karşılaşılan sorunlar teması; “öğretmen motivasyonu ve iyi oluş”, “öğretmen verimliliği” ve “öğrencilerle yaşanan sorunlar” biçiminde kategorilere ayrılarak incelenmiştir.

5.2.1 Öğretmen Motivasyonu ve İyi Oluş

Tüm dünya genelinde olduğu gibi KKTC’de de COVID-19 Pandemisinin bulaş hızını azaltmak, hastanelerdeki doluluk ve ölüm oranlarını aşağıya çekmek maksadıyla uygulanan kısmi ve tam sokağa çıkma yasakları, kalabalık ve yoğun etkileşimli ortamlardan biri olan okullarda yüz yüze eğitime ara verilmesini de beraberinde getirmiştir. Bu uygulamadan kaynaklı olarak öğretmen ve öğrenciler üzerinde gerek psikolojik gerekse de motivasyon kaynaklı bazı sorunlar ortaya çıkmıştır. Bu noktada COVID-19 Pandemisinin ani bir biçimde ortaya çıkmasıyla gündeme gelen ve o dönemde eğitim kayıplarının giderilmesi adına tek seçenek olan uzaktan eğitim faaliyetleri, tüm eğitim paydaşlarının sürece hazırlıksız olmaları nedeniyle pek çok sorunu da beraberinde getirmiş, bunun yanında okulların tekrardan yüz yüze eğitime başlaması aşamasında da bazı zorluklar yaşanmasına neden olmuştur.

Yani aslında burada yaşanan sıkıntılar öncelikle hepimizin de o süreçte yaşadığı psikolojik sorunlar. Sadece öğretmenler arasında da değil toplumdaki herkeste bir bilinmezlik ve belirsizlik vardı. Ansızın ülkede vaka çıktığı haberi geldi. Apar topar okullar kapandı, herkes evlere tıkıldı. Haberleri takip eder herkes. İşte hastalık oraya yayıldı buraya yayıldı. Hayatın tekrardan normale dönüp dönmeyeceğiyle ilgili bir belirsizlik var. (İ.M-8)

Yukarıdaki alıntıda da katılımcının belirttiği gibi COVID-19 Pandemisinin ilk ortaya çıktığı dönemde yaşanan bilinmezlik durumu, toplum genelinde gözlemlenen bir durum olmuştur. Buna paralel olarak okul yöneticileri, COVID-19 Pandemisinin ilk evrelerinde öğretmenler üzerinde de bu etkiyi gözlemlediklerini öne sürmüşlerdir. Okul yöneticileri yine sürecin bilinmezliği ile birlikte ortaya çıkan panik durumunun da öğretmenlerin iyi oluşluk ve motivasyonlarını etkileyen bir başka unsur olduğunu belirterek bunun da yine toplum geneliyle paralellik gösterdiğini vurgulamışlardır.

Yani işte bu panik hali zorladı herkesi. Ne yapacağımızı bilememek... Mesela ben bir müdür olarak pandemi döneminde okul nasıl yönetilir bilmiyordum. Öğretmen nasıl ders yapılır onu bilmiyordu. Kimse bişey bilmiyordu. Bunlar hiçbir kitapta yazmaz. Deneyerek bulmanız gerekir. Yaşayarak görmeniz gerekir. İlk başlarda dediğim gibi herkes panikte ve acemiydi. (İ.M-12)

Hiç kuşkusuz sosyal ve psikolojik bir varlık olan insanın merkezde yer aldığı bir olgu olan eğitim, COVID-19 Pandemisinin beraberinde getirdiği bilinmezlik, panik ve korku durumundan olumsuz yönde etkilenmiştir. Bu durumun beraberinde eğitim-öğretim süreçlerinde birtakım sorunlar yaşanmasını da getirdiğini belirten katılımcılar, bu sorunların aşılmasının özellikle sokağa çıkma yasakları döneminde oldukça zor olduğunu ortaya koymuşlardır. Özellikle kapanma döneminde sosyal medyada yer alan bazı haberlerin bireyler üzerindeki kaygıyı tetiklediğini belirten okul yöneticileri; bunun öğretmenlerin iyi oluşluklarını olumsuz yönde etkilediğini vurgulamışlardır.

Bunun dışında tabii ki ilk zamanlar korku vardı herkeste. Kapanma döneminde. Yaptığımız toplantılarda online toplantılarda bu herkesin hatta ben de dahil olmak üzere konuşmalarından belliydi. (İ.M-11)

Evet öğretmenlerin zaman zaman motivasyonları bozuldu ister istemez, hasta olan öğretmenlerimiz, hasta olan öğrencilerimiz, hasta olan aileleri, kendi çocukları, kendi çevreleri onların motivasyonlarını bozdu. (İ.M-2)

Gelecek kaygısı, hastalanma, ölüm korkusu gibi duyguların hiç kuşkusuz tüm toplum genelinde olduğu gibi öğretmenler arasında da yaşandığı ve bu durumun ne kadar süreceğinin bilinmemesiyle birlikte bunun bazı başka sorunları da beraberinde getirdiği su götürmez bir gerçektir. Bu durumun öğretmenlerin ruh hali ve mesleki motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini öne süren katılımcılar, bunu aşabilmek amacıyla bazı öğretmenlerin psikolojik destek aldıklarını da vurgulamışlardır.

O dönemde herkes panik halinde birbirlerine sorardı ne olacağını. Yani aslına bakarsanız Dünya Sağlık Örgütü bile bilmezdi ne olacak nasıl işte bu durum nasıl devam edecek. Bir de herkes insanlar okudukları haberlerden, internetten çevrelerinde duydukları ama doğru ama yanlış tüm haberlerden olumsuz etkilenirlerdi. Kaygıları artardı. E bu durumdaki öğretmenin konsantre olup da uzaktan eğitim yapması, yeni şeyler öğrenmesi çok zor. (İ.M-14)

Kaygı durumu artan ve okuldan da uzak kalınmasıyla mesleki motivasyonu düşen öğretmenlerin yeni bir süreç olan uzaktan eğitim sürecine adapte olmakta zorlandıkları, çalışma sonucunda ulaşılan bulgulardan biri olmuştur. Özellikle meslekte kıdemli olan öğretmenlerin buna karşı direnç dahi geliştirdiklerini belirten okul yöneticileri, bunun sonucu olarak da eğitim-öğretim faaliyetlerinin olumsuz yönde etkilendiğini ve eğitimin verimliliğinin düştüğünü öne sürmüşlerdir.

Bu noktada öğretmenlerin online eğitim sürecinden oldukça bunaldığını söyleyebilirim. Yani motivasyonsuzluk mu onları bunalttı, usandırdı yoksa bunaldıkları için mi motivasyonları düştü onu bilemiyorum ama öğretmenlerin bu süreçte normalden daha fazla offladıkları, usandıkları bir gerçek. Bunu bana çok ifade ettiler. Önceden tanıdığım, mesleğini seven öğretmenlerden bile ben bunu duydum. “Bu yaptığımız öğretmenlik değil, biz öğretmenlik yapmıyoruz şu anda” gibi söylemleri çok fazla duydum kendilerinden. (İ.M-7)

Yukarıdaki alıntıda da katılımcının belirtmiş olduğu gibi öğretmenler yeni bir süreç olan uzaktan eğitime hazırlanmak amacıyla yeni materyaller geliştirmek durumunda kalmışlardır. Bunun yanında öğretmenler okullar açıldıktan sonra sürekli olarak sınıflarda bulunan öğrencilerin rutin COVID-19 testlerini takip etmeleri gerekmiştir.

Bu sebeplerden dolayı öğretmenler okul yöneticilerine pandeminin yarattığı bunalımla birlikte mesleki olarak iş yüklerinin arttığını ve bunun da eğitim-öğretim faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyen sorunlardan olduğunu belirtmişlerdir.

5.2.2 Öğretimin Verimliliği

COVID-19 Pandemisi sürecinde okul yöneticilerinin eğitim-öğretim faaliyetlerinde yaşadıkları sorunlardan bir diğeri ise öğretimin verimliliği konusunda olmuştur. Öğretmenlerin uzaktan eğitim sürecini değerlendirmeleri üzerine yapılan pek çok bilimsel çalışmada (Sarı ve Nayır, 2020; Külekçi ve Çakın, 2020) da ortaya konduğu gibi uzaktan eğitim faaliyetleri, özellikle bazı alanlarda ve bazı yaş gruplarında yeterli donanımına sahip olunsada dahi verimli olamamaktadır. Bu çalışmaya katılan okul yöneticilerinin COVID-19 Pandemisi sürecinde eğitim yönetiminde yaşadıkları sorunlar ele alındığında neredeyse okul yöneticilerinin tamamının, eğitim faaliyetleri bağlamında gerek ülke altyapısı gerekse eğitim sistemindeki paydaşlar anlamında uzaktan eğitime hazırlıksız olduğunu vurguladıkları görülmektedir.

...en basiti şöyle söyleyeyim bazıları online eğitim verebilecek düzeyde değildi. Yani şu andaki öğretmen potansiyeli KKTC'deki hepsi online eğitim verebilecek düzeyde değil. Bizim okul da aynı şekilde. (İ.M-5)

Eee bunlar dışında biliyorsunuz öğretmenler de bu sürece hazırlıksızdı. İlk zamanlar online eğitim yapılacak dediğinde öğretmenler panik oldu. Biz nasıl yapacağız? Biz yapamayız dediler. Açıkçası ben de kendi adıma buna ilk zamanlar tedirgin olarak baktım. (İ.M-9)

Günümüzde teknolojik imkanların geçmişe göre fazlasıyla gelişmiş olmasına rağmen toplumdaki bireylerin teknolojiyi yarar sağlayacak şekilde ve verimli olarak kullandıkları söylenememektedir. Özellikle COVID-19 Pandemisi öncesinde KKTC'de görev yapan öğretmen profiline bakıldığında gerek teknolojiyi eğitime uyarlama gerekse de uygun materyal geliştirme anlamında hazırlıklı ve donanımlı olunmamasının uzaktan eğitime bu ani geçişte sorunlara yol açtığı görülmektedir.

Bununla birlikte özellikle eski öğretmenlerin teknoloji okur-yazarlığı ve teknolojiye adaptasyonunun yeni kuşaklara göre çok daha az olmasının bu süreçte paniğe kapılmalarına ve hatta buna karşı durmalarına neden olduğu da katılımcılar tarafından ortaya konmuştur. Katılımcıların eğitim-öğretim süreçleri anlamında ortaya koyduğu bir başka sorun ise uzaktan eğitimin verimsizliği olmuştur.

Bence çok verimli geçmedi. Çünkü öğretmenler evdeydi, birbirinden uzaktı. Aileler de dediğim gibi bazısı katılabilir, bazısı katılamazdı. Yani kopukluk olurdu. Verilen eğitimde kopukluklar devamsızlık olurdu. (İ.M-10)

Çocuklar tableti, telefonu, bilgisayarını birer oyun aracı olarak görüyorlar. Bu yüzden ders yapma, konu anlatma zorlaşıyor. Özellikle de ilk okuma yazma öğretiminde. Tabii büyük sınıflarda da farklı sorunlar yaşadık ancak onlarda bir nebze de olsa şeyler katabildik. (İ.M-7)

Çalışmaya katılan okul yöneticileri, uzaktan eğitimin; yüz yüze eğitime kıyasla cihaz eksikliği, internet altyapısının yetersizliği, uzaktan eğitime hazırlıksız olma gibi nedenlerle de birleştiği zaman beklenen oranda verimliliği sağlamadığını belirterek bunun eğitimde kalitenin düşmesine yol açtığını; gerek küçük yaş gruplarında okuma-yazma öğretimini, gerekse de büyük yaş gruplarında sınavla öğrenci alan okulların giriş ve sıralama sınavlarına hazırlık süreçlerini olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca okul müdürleri, öğretmenlerden aldıkları dönütler doğrultusunda uzaktan eğitimin ilk başlarda yeni karşılaşılan bir durum olmasından dolayı öğrencilerde merak ve ilgi uyandırarak hoşlarına gittiğini ancak süreç içerisinde bu motivasyonun düşerek öğrencilerin sadece dersin başında derse giriş yapıp sonrasında cihazların başından uzaklaşarak dersi dinlemediklerinin fark edildiğini belirtmişlerdir. Bu durumun aslında bir başka sorun olarak belirtilen yüz yüze iletişim eksikliğinden kaynaklandığını da savunan katılımcılar, öğrencilerin öğretmenle aynı ortamda olmamalarının; beden dili ve göz kontağı olmadan sanal bir iletişim kurulmasının bu durumun başlıca sebebi olduğunun üzerinde durmuşlardır.

Bana göre özellikle ilkokul düzeyinde öğretmen-öğrenci iletişimi ve teması çok önemlidir. Öğretmenlik yaptığım zamandan beri ben bunu savunurum. Şimdi COVID döneminde önce online eğitim başladık. Online eğitimde bu yok. Yani hesapta görüntülü bir ders yapılır ama zaten internetin durumu ortada. Kaldı ki internet çok iyi de olsa ortada suni bir ortam var. Jestler mimikler yok. Dolayısıyla bu yapay ortam da öğretmen motivasyonunu etkiler. (İ.M-3)

Yukarıdaki alıntıda katılımcı okul yöneticisinin de belirttiği gibi özellikle küçük yaş gruplarında göz teması ve beden dili, öğretimin verimliliği üzerinde oldukça etkili bir unsurdur. Özellikle okuma-yazma öğrenme aşamasındaki öğrencilerin hem seslerin doğru telaffuzunu tamamen öğretmenlerinin ağız hareketlerini taklit etmelerinin, hem de doğru kalem tutmaktan harflerin yazım yönüne kadar öğretmenlerin öğrencilere uygulamalı olarak dönüt-düzeltilme yapmalarının uzaktan eğitimde mümkün olmadığını belirten okul yöneticileri, bu noktada çaresiz kaldığını vurgulamışlardır.

5.2.3 Öğrencilerle Yaşanan Sorunlar

COVID-19 Pandemisi, dünya genelindeki tüm sektörler gibi eğitim faaliyetlerini de sekteye uğratmış, eğitimin tüm paydaşları aniden ortaya çıkan pandemi koşullarına adapte olamamaları nedeniyle olumsuzluklar yaşamışlardır. Öğretmenler, okul yöneticileri ve veliler yanında öğrenciler de bu süreçten olumsuz yönde etkilenmişler; süreç içerisinde sağlığın yanında psikolojik, akademik ve sosyal anlamda pek çok sıkıntıyla karşılaşmışlardır. Bu sıkıntılar irdelendiğinde okul yöneticilerinin öğrencilerle ilgili “yeni normal”e adaptasyon, eğitimden uzaklaşma ve uzaktan eğitime katılımın düşüklüğü gibi sorunlar yaşadıkları görülmektedir.

COVID-19 Pandemisi, dünya genelinde tüm ekonomik, sosyal ve çalışma yaşamındaki düzeni alt üst ettikten sonra oluşturduğu yeni düzen, bireyler üzerinde her yeni alışkanlık gibi adaptasyon problemlerini de beraberinde getirmiş ve zaman zaman psikolojik sorunlara neden olmuştur.

Çalışmaya katılan okul yöneticileri, çeşitli yaşlardan bireyin öğrenim gördüğü eğitim sistemi içerisinde öğrencilerin gerek kapanma dönemlerinde, gerekse de okulların yeniden açıldığı dönemde karşılaştıkları bu “yeni normal”e yönelik çeşitli adaptasyon sorunları yaşadıklarını ortaya koymuşlardır.

Şimdi çocuklar da bu süreçte çok değişti. Kimisi aşırı hareketli oldu, kimisi çekingen oldu, kimisi konuşmayan çocuklar var. Bu okul açıldığı zaman en çok yaşadığımız sorun çocukların adaptasyonu oldu. (İ.M-10)

Yani bu süreçte hem öğrencilerin online eğitim dönemlerinde hem de okulları tekrardan açtığımız dönemde uyum sağlayamadıklarını gördük. Normal zamanda çok iyi ve meraklı olan öğrencilerin online eğitime geçince derslere zorla katıldığı, oflayıp pufladıklarını söyledi öğretmenler. Ya da sonra okullar açılınca öğrencilerin maske takmak istemediklerini bu yüzden de okula isteksiz geldiklerini söylediler işte. Kısacası COVID-19 sonrasında biz eğitimciler de bıraktığımız öğrenci profilini karşımızda bulamadık diyebilirim. (İ.M-13)

Yukarıdaki alıntılarda da katılımcıların belirttikleri gibi radikal biçimde günlük hayatımıza giren COVID-19 Pandemisi bir anda günlük yaşamı olduğu gibi eğitim yaşamını da çok kısa bir süre içerisinde değiştirmiştir. Bu noktada herkes gibi öğrencilerde de birtakım adaptasyon sorunları ortaya çıkmış ve bu durum onların eğitim kalitesini ve verimliliklerini olumsuz yönde etkilemiştir.

Okul müdürlerinin COVID-19 Pandemisi sürecinde öğrenci motivasyonu ile ilgili yaşadıkları bir başka sorun ise öğrencilerin eğitimden uzaklaşmaları olmuştur. Hem şehir merkezlerinde hem de kırsal bölgelerde görev yapan okul yöneticileri, uzaktan eğitime geçilmesi ve okula dönüş sürelerinin uzaması nedeniyle öğrencilerin eğitimden uzaklaştıklarını ve öğrenmeye yönelik motivasyonlarının düştüğünü vurgulamışlardır.

...ama o günlerde herkesin derdi eğitim olmaktan çıktı. Eğitime verilen ara da uzadı. Bu da hem öğrencilerde hem de velilerde oldukça büyük bir motivasyon kaybına yol açtı. İlerleyen süreçlerde de onları toparlamak zor oldu. Sanki daha önce okul onların hayatlarında hiç olmamış gibi bir moda girdiler. Bu hepimizi zorladı. (İ.M-3)

Öğrencilerin gerekli internet altyapısı ve teknolojik donanım yetersizliği, bilgi kirliliğinden kaynaklı yaşadıkları kaygı durumu gibi çeşitli sebeplerle kapanma döneminde eğitimden uzaklaştıklarını hatta koştuklarını belirten okul yöneticileri, okulların tekrardan açıldığı dönemde onları toparlamanın ve tekrardan motive etmenin çok zor olduğunu öne sürmüşlerdir. Katılımcılar, özellikle sokağa çıkma yasaklarının uygulandığı dönemlerde insanların sosyal medyada daha fazla vakit geçirmeleri ve sosyal medya aracılığıyla pompalanan korku kültürünün etkisiyle öğrencilerde gözlemlenen birtakım psikolojik sıkıntılar gözlemlendiğinin üzerinde durmuşlardır. Bunun üzerine öğrencileri uzmanlara yönlendirdiklerini; uzman kişilerden ergen ve çocuklarda kaygı bozuklukları, obsesif kompulsif bozukluklar, davranış bozuklukları gibi post-travmatik psikolojik rahatsızlıkların arttığı yönünde birtakım dönütler aldıklarını ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte öğrencilerin eğitimden uzaklaşmalarının uzaktan eğitime katılımın düşmesine de neden olduğunu vurgulayan okul yöneticileri, katılımın düşmesinin hem uzaktan eğitime katılan öğrencilerin hem de öğretmenlerin istekliliğini azalttığını belirtmişlerdir.

Bir müddet sonra herkes sıkıldı bu eğitimden, yani online eğitimden. Öğretmenler da sıkıldı. Öğrenciler derslere girmemeye başladı. Bu da tabii ayrı bir motivasyon kaybını beraberinde getirdi. (İ.M-8)

Bunlar dışında yaşanan benim öğretmenlerden duyduğum en büyük sorunlar verilen ödevlerin ve online eğitime katılımın takibi oldu. Yani öğrenciler online eğitime katılmadı, katılamadı değil katılmadı. Cihazı olup da katılmayanlardan bahsediyorum. Önemsemediği için katılmadı bir kısım öğrenciler. Bunda tabii ailelerin de payı var. (İ.M-9)

Katılımcılar, uzaktan eğitim konusunda öğretimin verimliliğini etkileyen pek çok dış faktör yanında öğrencilerin, kendilerinden kaynaklanan birtakım sebeplerle de uzaktan eğitimi önemsemedikleri ve hatta imkanları olmalarına rağmen derslere katılım göstermediklerini belirtmiş; hatta öğretmenlerin pek çok kez aileleri uyarmalarına rağmen öğrencilerin uzaktan eğitime katılmadıklarını öne sürmüşlerdir.

Bu sorunların kaynağında, öğrencilerde gözlemlenen sosyal ve psikolojik bozuklukların yattığını ve bu sorunların giderilmesinde psikoterapi ve ilaç kullanımı boyutuna varan durumlarla da karşılaştıklarını belirten katılımcılar; bu durumun eğitim-öğretim faaliyetlerinde yaşanan bir diğer önemli sorun olduğunu öne sürmüşlerdir.

5.3 Velilerle Yaşanan Sorunlar

Eğitim faaliyetlerinin sürdürülmesinde hiç kuşkusuz en önemli paydaşlardan biri olan öğrenci velileri, COVID-19 Pandemisi sürecinde eğitimin sürekliliğinin ve verimliliğin sağlanması anlamında oldukça ön plana çıkmışlardır. Özellikle öğrencilerin COVID-19 Pandemisi döneminde ortaya çıkan teknolojik gereksinimleri ve öğretmenlerin uzaktan eğitimin verimliliği noktasındaki işbirliği beklentileri göz önüne alındığında velilerin öğrenci ve öğretmenlere verdiği desteğin önemi daha da artmıştır. Bu noktada görüşmeler neticesinde yapılan tematik analiz sonucunda okul yöneticilerinin bakış açısından velilerle yaşanan sorunlar teması; “veli tutum ve yeterlilikleri” ve “sosyo-ekonomik imkansızlıklar” şeklinde kategorilere ayrılarak ayrıntılı bir biçimde incelenmiştir.

5.3.1 Veli Tutum ve Yeterlilikleri

Çalışmaya katılan okul yöneticileri, velilerin uzaktan eğitimin sürdürülmesi adına ortaya koydukları katkıların öğrencilerin bu dönemde aldıkları eğitimin kalitesi konusunda belirleyici olduğunu, bunun yanında velilerin pandemi sürecindeki olumsuz tutumlarının da eğitimin sekteye uğramasına ve verimliliğinin düşmesine yol açtığının üzerinde durmuşlardır. Bu noktada veli tutum ve yeterlilikleri konusunda yaşanan en yaygın sorun, velilerin yüz yüze eğitime geçildiği ilk zamanlarda kendilerinden veya öğrencilerden istenen rutin testleri aksatmaları olmuştur.

Mesela en basiti test olayı. Biliyorsunuz okulların açıldığı ilk baştan beri rutin testler isteniyor. Bu ilk başlarda tüm açık olan sektörlerden istenirdi. İlk başlarda bu testleri mecburen yaptıkları için öğretmenlere de daha fazla gönderiyorlardı. Yine ihmal edenler, çalıştığı yerler istemediğinde test yaptırmayanlar vardı ama şimdi okullar hariç tüm kurumlarda bu zorunlu testler kaldırıldığı için aileler sadece okul için test yaptırmak istemiyor. Duyuru yapıyoruz, takmıyorlar. Öğretmen mesaj atıyor, arıyor. Bazısı tamam deyip yine yaptırmıyor. (İ.M-6)

Katılımcı okul müdürleri COVID-19 Pandemisi döneminde yüz yüze eğitime geçilmesiyle özellikle yüksek bulaş riski taşıyan yerlerin başında gelen okullarda öğrenciler arasındaki bulaşın önüne geçilmesi ve eğitimin sürekliliğinin sağlanması noktasında önemli bir etken olan rutin antijen testlerinin ilk başlarda veliler tarafından daha düzenli bir şekilde yaptırıldığını, ancak zaman geçtikçe hem bazı sektörlerde rutin test zorunluluğunun kaldırılması hem de pandeminin önemsenmemeye başlamasıyla birlikte bu testlerin aksatılmaya hatta hiç yaptırılmamaya başlandığını belirtmişlerdir. Bu sorunu ortaya koyan müdürlerin neredeyse tamamı rutin testlerin aksatılması sorununun, karşılığında herhangi bir cezai yaptırım olmaması nedeniyle ortaya çıktığını öne sürmüşler; bunun yanında yine rutin testlerin aksatılmasıyla bağlantılı bir başka sorun olan tedbirlere uyulmaması konusunda da birtakım problemlerle karşılaştıklarını yapılan görüşmelerde vurgulamışlardır.

Bir kere karşı olan ilk başlarda çok vardı. Yani aşıya karşı, antijene karşı, maskeye karşı PCR'a karşı yani karşı olanların sayısı çoktu ve organize de oldular. Bir müddet birbirlerini etkilendiler, hatta bazıları yasal haklar arayışına gittiler. (İ.M-2)

Veliler bu noktada biraz ağır konuşacağım ama çok ikili oynadılar. Yani okullar açılana kadar her platformda bağırıp çağıran, çocukların eğitim kaybindan bahseden hatta sosyal medyada örgütlenen veliler okullar açılınca üstlerine düşenleri yapmamaya başladılar. Koyulan kurallara uymamaya hatta uymayı geçtim karşı çıkıp zorluk çıkarmaya başladılar. (İ.M-14)

Yukarıdaki alıntılarda da katılımcıların vurguladığı gibi veli tutum ve yeterlilikleri konusunda yaşanan bir başka sorun da Bulaşıcı Hastalıklar Üst Kurulu'nun almış olduğu kararlara uymayarak hem toplum sağlığını hem de yüz yüze eğitimin sürekliliğini riske atan öğrenci velileri olmuştur. Üst kurul tarafından alınan kararların resmi gazetede yayınlanması, tüm basın ve yayın organlarında halka duyurulması ve öğretmenler tarafından velilere defalarca hatırlatılmasına rağmen hijyen tedbirlerine uymama, maske takmama, temaslı olduğunu bildirmeme gibi toplum sağlığını riske atan velilerle zaman zaman mücadele etmek durumunda kaldıklarını öne süren okul yöneticileri, bununla birlikte bazı velilerin daha da ileriye giderek okulları ve öğretmenleri suçlamaya kadar varan davranışlar içerisinde de girdiklerini; bunun bazı noktalarda gerilime yol açtığını belirtmişlerdir.

Aslında bunda pandemi sürecinde özellikle kapanmalarda yavaş yavaş açılmaya başladık işte sektörler çalışmaya başladı ama okullar daha açılmadı ve öğretmenlerin işlerini evden yaptıkları, yattıkları, aldıkları paraları hak etmedikleri gibi bir algı oluştu. Daha doğrusu bu algı zaten vardı ama pekişti sanki. Bu da olunca öğretmenlere karşı eğitimcilere karşı bir cepheleşme oluştu. Tabii ki biz bunlara prim vermemeye çalışıyoruz. (İ.M-7)

COVID-19 Pandemisi sürecindeki uzaktan eğitim döneminde öğrenci velilerinin öğretmenlerin özel alanlarına girmeye ve onları sorgulamaya başladıklarını, hatta bunu kendilerinde hak görmeye başlamalarının öğretmenlerde rahatsızlığa yol açtığını belirten okul yöneticileri; öğrenci velileriyle yaşadıkları bir başka sorunun ise velilerin uzaktan eğitime müdahale etmeleri olduğunu öne sürmüşlerdir. Uzaktan eğitim sürecinde özellikle küçük yaş gruplarında öğrencilerin teknolojiyi etkili biçimde kullanamamaları ve bu nedenle bir ebeveyn yardımıyla derslere katılmak durumunda kalmalarının çeşitli sorunları da beraberinde getirdiğini ortaya koyan okul yöneticileri, bu durumun zaten verim alınamayan uzaktan eğitimin zaman zaman veliler tarafından da sabote edilmesine yol açtığını belirtmişlerdir.

İlk kapanmada veliler herkes evdeydi. Cihazı olan veliler öğrencilere yardımcı oldular, gerekenleri yaptılar, girdiler eğitime. Oradaki sıkıntı velinin çok fazla eğitime dahil olmasıydı. Yani sürekli öğretmenlerden gelen şikayetler bu yöndeydi. Ev ortamında herkes var gürültü var veliler orada ve çocuklar derse konsantre olamazlar gibi. (İ.M-3)

Katılımcılar uzaktan eğitim döneminde cihaz eksikliği ve internet altyapısının yetersizliği sebebiyle derslere katılamayan öğrencilerin yanında derslere katılmalarına rağmen uygun bir öğrenme ortamı olmamasından ötürü derse odaklanamayan öğrencilerin sayısının da oldukça fazla olduğunu ve bu durumun zaman zaman velilerin öğretmene müdahale etmesine varan olaylar yaşanmasıyla eğitimin kalitesini düşürdüğünü vurgulamışlardır.

COVID-19 Pandemisi sürecinde okul yöneticilerinin velilerle yaşadıkları önemli sorunlardan bir diğeri de velilerin yüz yüze eğitime ilk geçiş döneminde okul içi bulaş ile ilgili yaşadıkları tedirginlikler olmuştur.

Veliler ilk etapta zaten onlar da biraz tedirgindi. Yani bir şey olduğu zaman hemen çocuğunu okuldan almaya gelirdi. Yani işte aman benim çocuğa bulaşmasın, çocuğuma test yapmayım gibisinden öyle bazı sıkıntılar yaşadık. (İ.M-4)

Katılımcılar, COVID-19 Pandemisi döneminde velilerin özellikle yüz yüze eğitime ilk geçildiği zamanlarda öğrenciler arası bulaş yaşanmasından korkmaları ve okul içinde alınan tedbirleri yetersiz bulmaları nedeniyle kimi zaman okul yönetimine müdahale etmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılardan İ.M-9, “Okullar ilk açıldığında veliler aman çocuğum hasta olmasın diyerek okulun iç işlerine çok fazla müdahale etmeye çalıştılar.” sözleriyle diğer okul yöneticileri gibi bu durumun veliler ile okul yöneticileri arasında anlaşmazlıklara yol açtığını belirtmiş, bu durumu genellikle anlayışla karşılamaya çalıştıklarını çünkü kendilerinin de anne-baba olarak empatik düşündükleri zaman aynı kaygıyı yaşadıklarını vurgulamıştır.

COVID-19 Pandemisi döneminde okul yöneticilerinin velilerle yaşadıkları bir başka sorun ise veli-öğretmen ilişkisinin bozulması olmuştur. Çalışmaya katılan okul yöneticilerinin büyük çoğunluğu özellikle ilk kapanma döneminde velilerin mesaj yoluyla öğretmenlere istedikleri zamanda ulaşabildiklerini gördükten sonra ilerleyen süreçte bunu suistimal ederek ve veli-öğretmen ilişkisini bozduklarını belirtmişlerdir.

Mesela veliler 7/24 öğretmenlere ulaşabilme lüksü buldular. İstediklerini anında iletebilme, talep edebilme şansı buldular. Tabii o zamanlarda bu durum mecburiyetten gelişti biraz da. Veliler telefonda ulaşabilmenin verdiği rahatlıkla bunu çok fazla suistimal da ettiler. Bu biz okul yöneticilerinin de başına geldi mesela. (İ.M-7)

Özellikle COVID-19 Pandemisinin ortaya çıktığı ilk zamanlarda okulların yüz yüze eğitime ara vermesiyle birlikte Milli Eğitim Bakanlığının okullara gönderdiği genelgede okul yöneticilerinin öğretmenlerle, öğretmenlerin de velilerle sanal bir iletişim ağı oluşturması ve haberleşmenin bu kanalla sağlanmasını istediği, çalışmaya katılan okul müdürleri tarafından yapılan görüşmeler esnasında belirtilmiştir. Bunun üzerine oluşturulan WhatsApp mesaj gruplarının veliler tarafından suistimal edildiğini, bazı velilerin uygunsuz saatlerde dahi öğretmenlere mesaj veya arama yoluyla ulaşmaya başladıklarını vurgulayan okul yöneticileri, özellikle uzaktan eğitim döneminde öğretmenlerin velilerle olan iletişiminin ve öğretmen-veli ilişkisinin pandemi öncesine göre bozulmaya başladığını, bazı velilerin pandemi döneminde veli ile öğretmen arasındaki tek iletişim yolu olan teknolojik iletişimi suistimal edip ileriye götürerek zaman zaman sınırları zorlayacak noktaya getirdiğini iddia ederek bu durumun öğretmenlerin kimi zaman şikayet etmesine, kimi zaman da velileri terslemelerine ve aralarının açılmasına yol açtığını belirtmişlerdir.

COVID-19 Pandemisi döneminde okul yöneticilerinin velilerle yaşadıkları sorunlardan bir diğeri ise velilerin öğretmenlerle işbirliği yapmaması olmuştur.

Velilerin gerek sürecin getirdiği psikolojik bunalım, gerekse de yapılan uzaktan eğitim faaliyetlerini yetersiz bulmaları nedeniyle desteklememesinin öğretmen motivasyonu ve eğitimin verimliliğini düşürdüğü, katılımcılar tarafından üzerinde durulan bir başka husus olarak ortaya çıkmıştır.

Yani çocuktan çok velilerle uğraşmak zorunda kaldık. Çünkü yapar öğretmen mesela dersi. Eğer çocuğu katılamadıysa derse evde, işten geldikten sonra çocuğa verebilir cihazı. Hadi bu sefer gecenin altısı, yedisi, sekizi onu, on biri öğretmeni aramalar ders istemeler. Kimisini öğretmen arar derse katılmadı çocuk derse girsin diye. Çok işbirlikçi değildi veliler. (İ.M-1)

COVID-19 Pandemisi döneminde özellikle küçük yaş gruplarındaki öğrencilerin uzaktan eğitime katılabilmeleri için bir yardımcıya ihtiyaç duymaları, eğitimin sürdürülebilirliğinin sadece öğrencilerin gayretine değil velilerin işbirliğine de bağlı olmasını beraberinde getirmiştir. Bu noktada velilerin öğretmenlerle işbirliği yapmaması ve koordineli hareket etmemesinin uzaktan eğitimin kalitesini düşürdüğü ve zaman zaman velilerle sorun yaşanmasına yol açtığı katılımcılar tarafından vurgulanmıştır.

Çalışmaya katılan okul yöneticileri, COVID-19 Pandemisi döneminde velilerin teknolojik bilgi açısından yetersiz oluşunun da süreç içerisinde sorunlara yol açtığını vurgulamışlar ve bu durumun yine uzaktan eğitimin kalitesini ve verimliliğini olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

Ailelerin teknolojik altyapısının yetersizliği de vardı. Burada teknolojik altyapıdan kastımız cihaz olmaması değil. Bu zaten velilerin suçu değil. Bahsettiğimiz şey velilerin de sürece hazırlıksız oluşu. Kimsenin bu süreci beklememesi. Ve teknoloji konusunda bilgisiz oluşu. Mesela örneğin küçük sınıflarda özellikle uzaktan eğitim yapmaya çalışırken çocuk kendisi bulup da bu programları açamaz bağlanamaz. Burada bir büyüğün desteğine ihtiyaç duyar. Kendinden büyük abisi ablası varsa şanslıdır. En azından o açar ayarlar. Ama yoksa çocuk bunu yapamaz. Aile da yapamazsa orda sorun çıkar. (İ.M-8)

Uzaktan eğitim, hem fiziksel donanım hem de hazır bulunuşluk gerektiren bir olgu olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle tıpkı öğretmenlerin sürecin başında uzaktan eğitim konusunda tam donanımlı olmadıkları gibi velilerin de uzaktan eğitime öğrencilerin katılmasını sağlama noktasında yeterli bilgi ve beceriye sahip olmamaları, uzaktan eğitimin verimliliğini etkileyen unsurlardan biri olmuştur. Çalışmaya katılan okul yöneticileri teknolojik bilgi yeterliliği olmayan velilerin, öğrencilere cihaz ve internet sağlanması durumunda dahi gerekli uygulamaları edinip, yeni kullanıcı hesabı açamadıklarından ötürü özellikle küçük yaş gruplarının uzaktan eğitime katılamadıklarını öne sürmüşlerdir.

5.3.2 Sosyo-Ekonomik İmkansızlıklar

COVID-19 Pandemisi dünya genelinde tüm sektörlerde giderilmesi zor hasarlar bırakmış, özellikle ekonomik anlamda dışa bağımlı olan KKTC’de pek çok insanın ciddi ekonomik zorluklar yaşamasına hatta işsiz kalmasına yol açmıştır. Özellikle KKTC’nin lokomotif iki sektörü olan turizm ve eğitim sektörlerinin COVID-19 Pandemisinden doğrudan etkilenen sektörler olması, pek çok kişiye istihdam sağlayan bu sektörlerin zor günler yaşamasına neden olmuştur. Hal böyle iken pandeminin ilk ortaya çıktığı dönemde uygulanan sokağa çıkma yasakları nedeniyle işlerinden uzak kalan velilerin maddi olanakları zayıflamış, bu durum da geçimini bu sektörlerden sağlayan kişilerin velisi oldukları öğrencilerin eğitim gereksinimlerini karşılamalarını zorlaştırmıştır.

Aniden kendimizi evlerimizde bulduk. Bir haber çıktı işte ülkede ilk vaka görüldü diye. Apar topar hepimiz kapandık. Sonra süreç uzadı. Özellikle özel sektörde çalışanlar ve işçiler işyerleri kapandığı için çok bayağı zor durumda kaldılar. Gıda yardımına muhtaç kalan velilerimiz bile oldu. Durum böyle olunca biz bu insanlardan tablet falan almalarını, evlerine internet bağlatmalarını bekleyemezdik çünkü o dönemde insanlar faturalarını bile ödeyemiyordu baktığınızda. (İ.M-15)

Pandemi dediğimiz zaten çok boyutlu bir süreç ve işin psikolojik boyutu var. İnsanlar uzun süre evde kaldı, işsiz kalanlar oldu. Hatta gelir kaybı yaşayanlar da oldu. Dolayısıyla herkesin sinirleri bozuldu. (İ.M-6)

Yukarıdaki alıntılarda da katılımcıların vurguladığı gibi COVID-19 Pandemisinin ilk dalgası itibariyle bulaşı önlemek maksadıyla uygulanan sokağa çıkma yasakları, özellikle dar gelirli özel sektör çalışanlarını ve serbest meslek sahiplerini ciddi anlamda ekonomik zorluklarla karşı karşıya bırakmıştır. Eğitime ara verilmesiyle üniversite adası olarak bilinen KKTC’de öğrenim gören yabancı öğrencilerin büyük çoğunluğunun ülkelerine dönmesi eğitim sektörüne bağlı gelirlerin azalmasına neden olmuştur. Yine KKTC’nin en önemli sektörlerinden olan turizm sektörünün de ülkeye her türlü giriş çıkışın durdurulması sebebiyle turist gelirlerinden mahrum kalması, bu sektörlerde çalışan öğrenci velilerinin ekonomik zorluklar yaşamalarına sebebiyet vermiştir. Bu noktada okul yöneticileri ekonomik zorluklarla adeta hayatta kalma mücadelesi veren velilerin doğal olarak çocukların eğitimleriyle ilgilenemediklerini bunun da bu çocukların eğitim kayıplarını beraberinde getirdiğini vurgulamışlardır. Yine bu sorunla bağlantılı olarak katılımcılar COVID-19 Pandemisi döneminde velilerin yaşam kaygısı ve ekonomik zorluklar karşısında önceliklerinin değiştiğini ve çocuklarının eğitimlerinin daha geri planlara atıldığını belirtmişlerdir.

Başlangıçta online süreçte çocukların girememesi durumlarında bazı veliler maalesef aldırış etmeyip işte yüz yüze olduğunda gider veya görür göreceği konuyu deyip de bırakan veliler de oldu. (İ.M-5)

Bazı velilerimiz ciddi anlamda zor zamanlar geçirdiler bu dönemde. Evine ekmek götüremeyen özellikle işçi kesimi vardı. Çünkü bu insanlar günlük çalışıp günlük yiyen insanlar. Çalışmayınca herhangi bir gelirleri yok. E bu dönemde siz bu insanlardan şunu yapın, bunu yapın diye pek bir şey bekleyemezsiniz. (İ.M-13)

Katılımcılar, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisiyle de anlamlı bir ilişki içerisinde olan yukarıdaki alıntılarda belirttikleri gibi temel ihtiyaçlardan olan beslenme, sağlık, barınma gibi öncelikli ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanan öğrenci velilerinin, ihtiyaçlar piramidinin daha üst basamaklarında bulunan eğitim ihtiyaçlarını da daha geri plana attıklarını öne sürmüşlerdir. Bunun yanında okul yöneticileri, COVID-19 Pandemisinin ilerleyen dönemlerinde özellikle iş sektörlerinin tekrar açılmaya başlamasıyla velilerin ekonomik kayıplarını gidermek, birikmiş fatura ve borçlarını ödeyebilmek amacıyla daha yoğun bir şekilde çalışarak çocukların eğitimlerini arka plana ittiklerini de belirtmişlerdir.

İkinci kez okullar kapandığında veliler bu defa çalışırdı . Çocuklar evde. Ya komşusuna bırakır, ya büyük abisi ablasıyla bırakır. Ya da nenesine dedesine bırakır. Bu insanlar yaşlı zaten anlamaz cihazlardan. Abisi ablasıyla kalanlar da onların dersi olduğu için küçüklere bakmazlar. Burada da gene verimsiz bir dönem yaşadık. Ailelerin de tabii bu zor dönemden sonra illa ki çalışması gerekiyor tabii ama bunun da çocukların eğitimi açısından olumlu olmayan bir dönüşü oldu. (İ.M-8)

Gerek öğrenci velilerinin çalışma zorunlulukları, gerekse de kapanma döneminde oluşan maddi kayıpların giderilmesi anlamında ne olursa olsun çalışmaları gerektiğini söyleyen velilerin sayısının azımsanamayacak kadar çok olduğunu söyleyen okul müdürleri, bu durumu hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin olabildiğince anlayışla karşıladıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler tarafından gerçekten zor durumda olduğu bildirilen öğrenciler için okul-aile birliği, belediyeler, bölgedeki yardım kuruluşları veya yardımsever iş insanlarıyla da iletişime geçerek bu ailelere gıda ve giysi tedariki gibi bazı yardımlara da ön ayak olduklarını ortaya koyan okul yöneticileri, bunun bu süreçte ailelerin okul ve öğretmenlere karşı geliştirdikleri olumsuz tutumların da aşılmasında yardımcı olduğunu vurgulamışlardır.

5.4 Yönetim Süreçlerinde Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Çözümler

COVID-19 Pandemisi sürecinde eğitim alanında yaşanan pek çok sorun, temalara ayrılarak yukarıda belirtilmiştir. Bu süreç içerisinde okul yöneticileri COVID-19 Pandemi krizinin beraberinde getirdiği pek çok sorunla karşı karşıya gelmişler; bu sorunlara yönelik çözümleri de çoğu zaman yine kendi kendilerine bulmak durumunda kalmışlardır. Bu tema başlığı altında okul yöneticilerinin yukarıda belirtilen yönetsel sorunlara yönelik çözümleri “tedbir uygulanması” ve “idari uygulamalar” şeklinde iki kategoriye ayrılarak incelenmiştir.

5.4.1 Tedbir Uygulanması

COVID-19 Pandemisi, SARS-COV 2 olarak isimlendirilen ve daha sonrasında mutasyona uğrayarak pek çok varyantının karşımıza çıktığı, Coronavirüs kaynaklı bir pandemi olarak insanlık tarihine geçmiştir. Bir tür RNA virüsü olması sebebiyle kolayca mutasyona uğrayabilen ve solunum yoluyla çok hızlı yayılabilen bu virüsün herhangi bir tedavisi olmaması nedeniyle bilim insanları virüse karşı aşı ve tedavi geliştirilinceye dek insanları virüsten koruyarak vaka sayılarını minimuma indirme stratejisi izlemişlerdir. Bu noktada dünya genelinde “maske, mesafe, hijyen” sloganlarıyla birtakım önleyici tedbirler yürürlüğe konularak hastalığın yayılması, hastalık nedeniyle ölümlerin azaltılması ve sağlık sisteminin üzerine düşen yükün azaltılması hedeflenmiştir. KKTC anayasasına göre olağanüstü haller kapsamında herhangi bir salgın hastalık baş göstermesi durumunda en yetkili karar alma organı olarak gösterilen Bulaşıcı Hastalıklar Üst Kurulu, COVID-19 Pandemisi döneminde aldığı kararlar ve yürürlüğe koyduğu yaptırımlarla salgının ülke geneline yayılmasını olabildiğince engellemeye çalışmıştır. Bu noktada belirli aralıklarla toplanan kurul, salgının seyrine göre eğitimde de birtakım tedbirler almış, bunun uygulayıcısı olarak da okul pandemi kurulları ve okul yöneticilerine sorumluluklar yüklemiştir.

Bu tedbirlerin uygulanması noktasında okul yöneticilerinin de zaman zaman bu kararlara ek birtakım çözümler üretmeleri gereken durumlar olmuş, okul yöneticileri bu çözümleri uygulayarak sorunların bir kısmını ortadan kaldırmışlardır. Çalışmaya katılan okul yöneticileri, kalabalık olmasından ötürü bulaş riskinin yüksek olduğu okul ortamlarında alınması gereken hijyen tedbirlerine ek olarak kendilerinin de zaman zaman bazı tedbirler almak durumunda kaldıklarını belirtmişler; bu sayede okullarında bulaş riskini daha da azalttıklarını öne sürmüşlerdir.

Okul olarak tedbirli olmaya özen gösterdik. Kaldırılmış tedbirleri bile okulca hala daha uyguluyoruz ve çocuklarımıza mümkün olduğunca da verdiğimiz eğitimlerle de hem kendilerini hem çevrelerini korumalarını öğrettik . O yüzden çok kötü sonuçlarla karşılaşmadık. (İ.M-2)

Tabii bizler de bakanlığın uyguladığı tedbirlerin üzerinde ek tedbirler koyduk okulda. Velileri asla okula almadık mesela. Hastalık şüphesi olan çocuklar hemen izole ederek ayrı bir odaya aldık. (İ.M-12)

Bulaşıcı Hastalıklar Üst Kurulu ve Milli Eğitim Bakanlığının uygulanmasını istediği COVID-19 tedbirlerinin dünya genelindeki uygulamalara bakılarak ve ülke geneline göre alınan kararlar olduğunu; bu nedenle okul içerisinde gerekmesi durumunda bu tedbirlere ek olarak bazı tedbirler de uyguladıklarını belirten katılımcılar, bu ek hijyen tedbirleri sayesinde bulaşın yayılmasının önüne geçtiklerini iddia etmişlerdir. Bununla birlikte okul yöneticileri, yine alınan ek hijyen tedbirlerinin yanı sıra okul içerisinde sürekli öğrencilerin mesafe kontrollerinin yapılması konusunda bazı uygulamalar yürürlüğe koyduklarını da öne sürmüşlerdir.

Bu dönemde biliyorsunuz okulların kapatılması, eğitime ara verilmesi çok tartışıldı. Veliler isyan ettiler ama çoğu okulların içinde nasıl bir ortam olduğunu bilmeden bunu yaptılar. Ama siz bunu gelip de velilere anlatamazsınız. İlkokul çocukları illa ki temas ister, sarılmak ister. Zaten sınıflarımız ve okul alanımız küçük. Kantin sırası var, otobüsler var. Bunları tek tek düşünmek lazım. Biz de okul içerisinde ekstra görevler verdik öğretmenlere. Nöbetler ekledik. Haftada 2- 3 nöbet tuttu öğretmen ki sürekli uyuşsun öğrencileri uzak durmaları için. Zor oldu ama bir nebze katkısı olduğunu düşünüyorum. (İ.M-13)

Yukarıdaki alıntıda da belirtildiği gibi özellikle küçük yaş gruplarında uygulanması tavsiye edilen bu kuralların öğrenciler tarafından yeterince algılanamaması, maske kullanımı konusunda sıkıntılar yaşanması ve özellikle oyun esnasında mesafe kontrolünün sağlanamaması nedeniyle oluşabilecek olumsuz durumlardan öğrencileri korumak amacıyla okul yöneticileri birtakım ek tedbirler uygulamaya koymuşlardır. Bunun yanında okul yöneticileri Bulaşıcı Hastalıklar Üst Kurulu tarafından alınan kararların uygulanması noktasında hassas davrandıklarını, özellikle öğrenciler ve bazı veliler tarafından suistimal edilmeye müsait olan bu kuralları kararlılıkla uygulayarak yönetsel anlamda yaşanan pek çok sorunu da çözüme kavuşturduklarını ortaya koymuşlardır.

Pandemi kurulu oluşturduk okulda. Her okul oluşturdu tabii. Bu pandemi kuruluyla sürekli istişareler ettik sorunları çözmek için. Temaslı takip birimine ulaştık, sorduk, öğrendik, uyguladık. Bunun gibi çözümler ürettik. (İ.M-6)

Krizler, doğaları gereği aniden ortaya çıkan ve karar alma süreçlerini devre dışı bırakan olgulardır. Pandemi gibi olağan dışı bir dönemde karar almak kadar uygulayabilmenin de zor ve yorucu olduğunu ortaya koyan okul yöneticileri, bu konuda zaman zaman zorlansalar da geri adım atmadıklarını, direnç gösteren velileri bazı durumlarda polis gücüyle bu durumdan vazgeçirdiklerini belirtmişlerdir.

COVID-19 Pandemisi sürecinde okulların yönetsel süreçlerinde yaşanan sorunlara yönelik okul yöneticilerinin ortaya koyduğu tedbir uygulama çözümlerinden diğeri ise velilerle öğrencileri eğiterek içinden geçilmekte olan süreci, yapılması ve yapılmaması gerekenleri eğitim-öğretim yoluyla benimsetmek olmuştur. Bu süreçte sadece kural koymanın çözüme ulaşmak anlamında yeterli olmadığını, bu kurallara neden uyulması gerektiğini de anlatmak gerektiğini öne süren katılımcılar, bunun zahmetli ancak etkili bir çözüm olduğunu belirtmişlerdir.

İlk başta bazı aileler okuldaki kurallara uymak istemedi. Maske takılması, işte ateş ölçülmesi, sosyal mesafe bu konularda bir karşı duruş sergileyen veliler oldu. Onlara toplantılar yaptık, durduk, anlattık, açıkladık. İkna oldular. (İ.M-10)

Bu süreçte bizler de eğitimci olarak aslında toplumu eğitime gibi bir sorumluluğumuz olduğunu da düşünerek veli ve öğrencilere pandemi eğitimleri düzenledik. İlk kapalı olduğumuz dönemde online olarak yaptık bunu, sonra okullar açılınca öğretmenler sınıfta öğrencilere sürekli anlattılar ne yapmaları gerektiğini. Böylelikle insanlar da bilinçlendiler bir nebze de olsa. En azından bizim üzerimize düşeni yaptığımızı düşünüyorum. (İ.M-15)

Okul yöneticileri hem okulların yüz yüze eğitime ara verdiği uzaktan eğitim döneminde, hem de yüz yüze eğitime dönüş yapıldığı dönemde öğretmenler aracılığıyla öğrenci ve velilere COVID-19 hastalığı ve korunma yollarıyla ilgili eğitimler düzenlendiklerini, bunun da öğrencilerin bilinçlenmesi ve tedbirleri uygulamaları anlamında çözüme katkı koyduğunu öne sürmüşlerdir. Yapılan bu bilgilendirme toplantılarında sınıf öğretmenleri, okul yöneticileri ve kimi okullarda okul rehber öğretmenlerinin katılımıyla kapsamlı ve etkili bir bilgilendirme yapılmaya çalışıldığını öne süren okul yöneticileri, bu uygulamanın öğrenci velileri tarafından da olumlu karşılandığını ve tedbirlere uyulma oranını artırdığını belirtmişlerdir.

5.4.2 İdari Uygulamalar

COVID-19 Pandemisi, giriş ve literatür bölümlerinde de detaylı biçimde ele alındığı gibi aniden ortaya çıkarak kısa süre içerisinde global bir krize dönüşmüş, tüm bilinenleri ve kendinden önceki uygulamaları devre dışı bırakarak karar alma ve bu kararları uygulama mekanizmalarını olumsuz yönde etkilemiştir. Tam da bu noktada devreye giren kriz yönetimi olgusu, yönetim becerileri ile birleşerek süreç içerisinde ortaya çıkan yönetsel krizlerin üstesinden gelinmesi noktasında etkili olmuştur.

Çalışmaya katılan okul yöneticileri, kriz durumu olarak niteledikleri COVID-19 Pandemisinde yaşadıkları yönetsel sorunları, çoğu zaman hem içinde bulundukları koşullar hem de kendi tecrübeleri doğrultusunda bireysel biçimde çözüme ulaştırdıklarını vurgulamışlardır. Bu noktada okul yöneticilerinin ortaya koydukları çözümlerden bir diğeri ise acil durumlar karşısında hızlı karar alma olmuştur.

Bize veliden herhangi bir vaka bilgisi geldiği zaman Sağlık Bakanlığını beklemeden tedbir aldık, çünkü Sağlık Bakanlığı beklersek çok geç kalmış olabilecektik. Dolayısıyla benzer vakalarda alınmış olan kararlar mesela çocukları sevk etmek gerekiyorsa sevk etmek, aileleri uyarmak gerekiyorsa uyarmak, otobüsleri, dersaneleri uyarmak gibi bilgilendirme yaptık ki Sağlık Bakanlığından bize o bilgiler geldiğinde geç kalmamış olalım ki çoğu zaman son dönemlerde bilgi hiç gelmezdi. (İ.M-2)

Özellikle COVID-19 vakalarının toplum içinde ve okullarda yoğun görüldüğü dönemlerde ardı ardına çıkan pozitif vakaların Temaslı Takip Birimi tarafından okullara geç bildirilmesi nedeniyle tedbirlerin zamanında alınamadığını belirten katılımcılar, hem temaslı takip ekibine yardımcı olmak, hem de bulaşın önünü süratli biçimde kesmek anlamında zaman zaman hızlı kararlar alarak çözüm üretmek durumunda kaldıklarını ortaya koymuşlardır.

Eğitim örgütlerinde yöneticilerin sahip olmaları gereken özelliklerden birisi de hiç kuşkusuz liderlik özelliğidir. Burdan hareketle çalışma kapsamında katılımcıların yönetsel sorunların çözümünde ortaya koydukları bir başka idari uygulamanın da inisiyatif alma olduğu göze çarpmıştır. Yukarıda ele alınan hızlı karar alma ile birbirini tamamlar nitelikte olan inisiyatif alma uygulamasının merkezi yönetimden hızlı reaksiyon alınamadığı durumlarda sorunları çözmek için başvurulduğunu ortaya koyan okul yöneticileri, çoğu zaman buna mecbur kaldıklarını da sözlerine eklemişlerdir.

İnisiyatif kullanmam gereken çok noktalar oldu ve o inisiyatif kullanımı gereken yerlerde de bakanlığa sormadan inisiyatif kullanıp hareket ettim. Başka türlü çözülmezdi çünkü. (İ.M-1)

Yukarıdaki alıntıda da belirtildiği gibi özellikle elzem olan bazı hallerde merkezi otorite olan Eğitim Bakanlığı ve Sağlık Bakanlığından gerekli dönütlerin zamanında alınamamasından dolayı sorunların çözümünde aksaklıklar yaşanmaması adına katılımcılar, kendileri inisiyatif olarak birtakım karar ürettiklerini belirtmişlerdir. Bunun yanında çalışmaya katılan okul yöneticileri yönetsel karar alma süreçlerinin hızlı biçimde ilerlemesi ve sorunların henüz ortaya çıkmadan önlenmesi amacıyla diğer okul yöneticileriyle sürekli olarak istişare ettiklerini, onlardan benzer durumlarda yaptıkları uygulamaları öğrenerek gerektiğinde kendi okullarına uyarladıklarını belirtmişlerdir.

Süreç içerisinde çevreden, diğer okullardan duyduğumuz, diğer okul müdürleriyle konuştuklarımız neticesinde öğrendiğimiz bazı sorunları yaptığımız paylaşımlar neticesinde duyduğumuzdan dolayı bazen da sorunlar ortaya çıkmadan önlemiş olduk. Yani çevredeki müdürlerden, arkadaşlardan öğrendiğimiz sorunlar işte sen napan, naptın gibi birtakım konuşmalarla öğrendiğimiz bazı sorunları henüz bizim okulumuzda ortaya çıkmadan aldığımız tedbirlerle önüne geçtik. (İ.M-8)

Yeri geldi başka okul müdürlerinden fikirler de aldım. Yani böyle bir durum var, sizde de var mı? Siz neler yaptınız gibi. Elimizden geldiğince çözmeye çalıştık bunları. (İ.M-9)

Pek çok alanda “önleyici tedbir” veya “koruyucu tedbir” olarak isimlendirilen ve henüz sorunlar ortaya çıkmadan önce gerekli tedbirlerin alınmasıyla ortaya çıkması muhtemel problemlerin en az zararla atlatılmasını hedefleyen önlemler, çalışmaya katılan okul yöneticileri tarafından COVID-19 Pandemisi döneminde yönetsel süreçlerde yaşanan sorunların çözümünde başvuru bir diğer idari uygulama olmuştur. Yukarıda sözü edilen emsal kararları uygulama yöntemine başvuran okul yöneticileri, meslektaşlarına danışarak onların tecrübelerinden yararlanmak suretiyle uyguladıkları çözümlerin, sorunların aşılmasında güvenilirlik ve zaman kazanma anlamında kendilerine avantaj sağladığını belirtmişlerdir.

Bununla birlikte çalışmaya katılan okul yöneticilerinden İ.M-3, “Vallahi açık söylemek gerekirse siyasileri ve seçimleri kullandık. Sürekli sesimizi duyurmak için onlara baskı yaptık. Gerek araçlar koyarak, gerek bizzat arayarak hatta medya yoluyla da zaman zaman girişimlerde bulunduk ve sesimizi herkese duyurmaya çalıştık. Çünkü burada başka şansımız yok. Bölgenin imkanları olanakları belli. Üstten bir emir gelmezse hiç kimsenin aklına burası gelmez. O yüzden biz de böyle bir yol izledik zaman zaman. Okulun, öğrencilerin eksiklerini, maddi boyutu bu şekilde halletmeye çalıştık.” sözleriyle COVID-19 Pandemisi sürecinde karşılaştığı yönetsel sorunların çözümü için bölgelerindeki siyasi isimlere baskı yaparak maddi destek ve ayrıcalık talep ettiğini ve buna karşılık aldığını da ifade etmiştir.

COVID-19 Pandemisi sürecinde okul yöneticilerinin yönetsel süreçlerde yaşadıkları sorunlardan olan uzaktan eğitim dönemindeki cihaz eksikliği; okul yöneticilerinin sadece Milli Eğitim Bakanlığına sayı bildirip cihaz tedarik edilmesini beklemekle değil, yöneticilerin kendi girişimleriyle de çözüm bulmaları gereken bir sorun olmuştur. Gerek öğretmenler aracılığıyla, gerekse de doğrudan velilerden gelen bu talepleri eğitimin verimliliğini artırmak amacıyla çözüme kavuşturmalarının beklendiğini, ancak ellerinden geleni yapmalarına rağmen yüzde yüz başarılı olamadıklarını belirten okul yöneticileri, çevrelerinden sponsor bularak ve bağışlar toplayarak sorunu çözmeye çalıştıklarını vurgulamışlardır.

Yani genellikle kendi yağımızla, kendi ciğerimizi kavurmaya çalıştık. İşte belediyelerden katkı aldık. Onu da bakanlık bir yerde sağladı ama o da yeterli olmadı. Dışarıdan sponsorlar aracılığıyla, katkı aldık. Köy kooperatiflerine gittik. 5 tane bir yerden, 5 tane bir yerden işte, ne bileyim köylü iş insanları 5 tane tablet aldı bize. (İ.M-5)

Cihazlar konusunda çevredeki kuruluşlardan destek istedik. Bildik, tanıdık kişilere ulaştık. Her sınıftan ihtiyaç sahibi öğrenciler belirledik ve tümüne tedarik etmeye çalıştık. Önceliğimiz tabii 1.ve 5. sınıflarda oldu. 1. sınıflar okuma öğreneceği için, 5. sınıflar da kolej sınavı olduğu için. Sonrasında da diğer ara sınıflara inerek tümüne cihaz ulaştırmaya çalıştık. (İ.M-8)

Yukarıdaki alıntılarda da belirtildiği gibi okul yöneticileri, yüz yüze eğitime ara verilen uzaktan eğitim döneminde eğitimde fırsat eşitliği ilkesini ortadan kaldıran cihaz eksikliği sorununu tanıdıkları yardımsever kişilerden rica etmek suretiyle toplanan bağışlarla ve buldukları sponsorlarla çözdüklerini bildirmişlerdir. Milli Eğitim Bakanlığının yeterli cihazı olmayan öğrencilere uzaktan eğitimde kullanmaları için cihaz tedarik etme noktasında yetersiz kaldığını ve uzaktan eğitimi başlatmasına rağmen tüm öğrencilerde cihaz bulunmamasının eğitimde fırsat eşitsizliği doğurduğunu öne süren katılımcılar, hem vicdani olarak hem de velilerden gelen baskı sebebiyle bu duruma kendilerinin müdahale etmek durumunda kaldıklarını vurgulamışlardır. Bu noktada bağlı oldukları belediyeler, köy kooperatifleri, okul aile birlikleri, bölge işletmeleri ve yardımsever iş insanlarından rica ederek tablet bağışları aldıklarını ve öğrencilere dağıttıklarını öne süren okul yöneticileri, bunu yapmamaları durumunda cihazı olan öğrencilerle olmayan öğrenciler arasında ders kaybı anlamında oluşan farkın günden güne daha da artacağını ortaya koymuşlardır.

COVID-19 Pandemisi döneminde okul yöneticilerinin yönetsel sorunların çözümü için başvurdukları idari uygulamalardan bir diğeri de koordinasyonu sağlama olmuştur. Özellikle yüz yüze iletişimin mümkün olmadığı uzaktan eğitim döneminde eğitimin tüm paydaşlarının okul dışında olması, kuşkusuz yönetim faaliyetlerinin ve gerekli tüm koordinasyonun uzaktan yapılması gerekliliğini de beraberinde getirmiştir. Bu noktada katılımcılar, uzaktan yönetim ve koordinasyonun yüz yüze yönetime göre zor olduğunu, ancak bunu karşılıklı anlayış ve özveriyle aştıklarını da belirtmişlerdir.

Tabii biz bu işleri yaparken mecburen uzaktan yaptık. Yani telefonlarla, teknolojik aletlerle. Bu süreç bize aslında uzaktan işlerimizi halletmeyi de öğretti. Pratiklik anlamında iyi oldu belki ama hep söyledim gene söyleyeceğim, bunlar yüz yüze iletişimin yerini tutmuyor. (İ.M-7)

Uzaktan eğitime geçmeden önce bunun bir de hazırlığı vardı. Dolayısıyla biz önce uzaktan yönetmeyi ve koordine etmeyi öğrendik. Çünkü çok fazla sorunla karşılaştık. İşte onu öyle yapalım, bunu şöyle yapalım diye diye işlerimizi hallettik. Tabii tümü telefonda veya mesaj yoluyla. (İ.M-13)

Örgüt içerisinde, paydaşlar arasındaki eşgüdüm ve uyumu sağlamak, yöneticilerin başlıca sorumluluklarındandır. Eşgüdüm içerisinde çalışmayan, birbirinden habersiz ve bağımsız hareket eden öğelerin, örgüt içerisindeki uyumu bozmanın yanında örgütün verimliliğini düşürdükleri de bilinen bir gerçektir. Katılımcılar, COVID-19 Pandemisi döneminde okul yönetim süreçlerindeki sorunları çözebilmek adına sürekli olarak birbirinden uzakta olan paydaşlar arasındaki koordinasyonu sağlamaları gerektiğini, bunun da oldukça zahmetli ve yorucu olduğunu vurgulamışlardır. Bununla birlikte uzaktan eğitim döneminde karşılaşılan yönetsel sorunları zaman zaman ek programlar yaparak çözmek durumunda kaldıklarını belirten okul yöneticileri; bunu hem öğretmen, hem de velilerden gelen talepler doğrultusunda yaptıklarını öne sürmüşlerdir.

Öncelikle bir uzaktan eğitim ders programı oluşturdum. Ben okulumdaki öğretmenlere o ders programını ilettim. Onlar da ders programını öğrenci ailelerine iletti. Çok özel durumlar için değişiklik yaptık. Mesela diyelim ki işte hem kendi hem eşi öğretmen olan kişiler için mesela sabah biri dersini yapsın, öğleden sonra biri yapabilsin diye. Bazı günler öğleden sonralara aldık dersi katılamayan, evde kardeşi olan çocuklar için (İ.M-1)

Yani bakanlığın söylediği yani sabah saat sekizden işte 12:40 a kadar eğitim yapacağız sisteminden çok ailelerin ve çocukların hazır bulunuşluk durumlarına göre yapmaya çalıştık. Yani eğer işte büyük sınıflardayken dediğim gibi onu yapabiliriz. Mesela işte saat 08:30'da başladık. 12:40-12:30a kadar yapabiliyordu öğretmen falan. Küçük sınıflarda dediğimiz gibi onu serbest yaptık, yani gün içine verimliliği artırırken katılımı çoğaltalım diye. (İ.M-4)

COVID-19 Pandemisi sürecinin kapanma dönemlerinde uygulanan uzaktan eğitimin amacına ulaşması ve eğitim kayıplarının en aza indirgenmesi noktasında öğrencilerin derslere maksimum düzeyde katılabilmeleri bir ön koşul niteliğinde olmuştur.

Uzaktan eğitime katılamayan öğrenciler ile katılan öğrenciler arasında oluşan fırsat eşitsizliğinin eğitim kazanımları açısından oluşan makası daha da açacağı gerçeğinden hareketle okul yöneticileri süreç içerisinde değişen koşullara göre ders programlarını yeniden düzenleme yoluna gitmişlerdir. Yukarıdaki alıntılarda çalışmaya katılan okul yöneticilerinin de vurguladıkları gibi COVID-19 Pandemisi sürecinde karşılaşılan yönetsel sorunları çözmek adına okul yöneticileri kendi inisiyatifleri dahilinde eğitim-öğretim faaliyetlerinde eğitim bakanlığının açıkladığı ders programından daha farklı uygulamalar yaparak kendi okullarının içinde bulunduğu koşullara, öğretmen ve öğrencilerin ihtiyaçlarına göre eğitimin verimliliğini ve öğrencilerin uzaktan eğitime katılımlarını mümkün olduğunca artırmayı hedeflemişlerdir.

5.5 Eğitim-Öğretim Sorunlarına Yönelik Çözümler

Eğitim yöneticilerinin öğretim faaliyetlerinin devamlılığını ve kalitesini kontrol etmek, ders programları hazırlamak, okul altyapısını güçlendirmek yanında eğitim süreçlerinin doğal bir getirisi olan eğitim-öğretim sorunlarına yönelik etkili çözümler üretmek gibi sorumlulukları da vardır. COVID-19 Pandemisinin ani gelişen ve beklenmeyen bir süreç olmasından dolayı eğitim-öğretim faaliyetlerinde sıklıkla sorunlar ortaya çıkmıştır. Bu noktada okul yöneticilerinin çözüm üretmek durumunda kaldıkları diğer bir sorun teması olan eğitim-öğretimde yaşanan sorunlara yönelik çözümler; “mesleki rehberlik” ve “teknolojik rehberlik” temaları altında ele alınarak detaylı biçimde incelenmiştir.

5.5.1 Mesleki Rehberlik

COVID-19 Pandemisi sürecinde öğretmenlerin motivasyonu ve iyi oluşlarıyla ilgili yaşanan sıkıntılar, okul yöneticilerinin eğitim-öğretim süreçleriyle ilgili birçok sorun yaşamalarına yol açmıştır.

Bu noktada okul yöneticileri öğretmen motivasyonu ve iyi oluşuyla ilgili çözümler üreterek eğitim faaliyetlerinin verimliliğini artırmak durumunda kaldıklarını; bunun çözümü için de zaman zaman okullarındaki öğretmenlere mesleki rehberlik yaptıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar, eğitim-öğretim faaliyetlerinde yaşanan sorunların giderilmesinde en önemli etken olan öğretmenlerle pandemi süreci boyunca sürekli olarak iletişim halinde olduklarını, sık sık toplantılar düzenleyerek bilgi paylaşımlarında bulunduklarını; bu durumun da eğitim faaliyetlerinde yaşanan aksaklıkları bir nebze de olsa azalttığını belirtmişlerdir.

Kapalı olduğumuz dönemde online toplantılar yaptık birkaç kez. Toplantılar bitince sohbet havasında konuştuk. Bunun ben dahil herkesi rahatlattığını, moralleri yükselttiğini gördüm. Hatta bir keresinde herkes kahvesini yaptı ve sanki okuldaymış gibi oturup internet karşısında konuşarak kahve içtik. Bugünleri da gördük madem başka bişey istemeyiz dedik kendi kendimize. Bunlar tabii dramatik şeyler olsa da şimdi baktığımız zaman o günlerde bize iyi gelen şeyler oldu. (İ.M-7)

Sürekli öğretmenlerle toplantılar yaptık online ortamlarda. Sorunları tartıştık, birlikte çözümler ürettik. Benim aklıma gelmeyen bazı çözümler ortak akılla birlikte ortaya çıktı. (İ.M-11)

Özellikle insan faktörünün ve iletişim becerilerinin büyük önem arz ettiği eğitim örgütlerinde yöneticilerin de yönetim süreçlerinde paydaşlarla etkili iletişim kurabilmeleri gerekmektedir. Yüz yüze iletişim imkanlarının ortadan kalktığı kapanma dönemlerinde sürekli olarak öğretmenlerle gerek online toplantılar yaparak gerekse de bireysel telefon görüşmeleriyle iletişim kurarak bilgi paylaşımı yaptıklarını belirten okul yöneticileri, bunun hem kendilerine hem de öğretmenlerin moralini yükselttiğini vurgulamışlardır. Bununla birlikte okul yöneticileri COVID-19 Pandemisi döneminde eğitimde yaşanan sorunların çözüme ulaştırılması noktasında paydaşlara süreci kabullendirmek ve tedbirlerin hastalıktan koruduğuna inandırmak suretiyle yaşanan endişe ve korkuyu azaltmaya çalıştıklarını da öne sürmüşlerdir

Evet öğretmenlerin, öğrencilerin zaman zaman motivasyonları bozuldu. Hasta olan öğretmenlerimiz, hasta olan çocuklarımız, hasta olan aileleri, kendi çocukları onların motivasyonlarını bozdu. Ama günün sonunda bununla yaşamayı öğrenmemiz gerektiğini ve ancak bu şekilde normal hayatımıza bir gün dönebiliriz olayını kabullendik. Tedbir alarak herkesin söylediği gibi maske, hijyen, mesafe kurallarına maksimum uyarak öğretmenlerle bunun bir dünyada ilk olmadığı, geçmişte de çok kez olduğu ve her zaman da aşıldığı ve çaresi de bulunduğu bilgilerini hep birlikte paylaştık. (İ.M-2)

Okulumuzda rehber öğretmen olması bu dönemde avantaj sağladı bizlere. Rehber öğretmenimizle konuştuk ve velilere yönelik bilgilendirme toplantıları yaptık online olarak. Akşam vakitlerinde ayarladık bu toplantıları. Birler ayrı, ikiler üçler ayrı olacak şekilde. Velilerin tedirginliklerini dinledik. Onlara süreci anlattık. O toplantılarda veli, sınıf öğretmeni, rehber öğretmen olurdu. Böyle olunca veliler muhataplarını karşılarında görür ve soracağını sorar içi rahatlar. Size diyebilirim ki bu uygulama velilerden gelen pek çok sorunu ortadan kaldırdı o dönemde. (İ.M-14)

Eğitim süreçlerinin amaçlarına ulaşmasının, öğretim faaliyetlerinin kalite ve verimliliğinin yanı sıra öğretici ve öğrencilerin motivasyonları ile de doğrudan bağlantılı olduğu bilinmektedir. Yukarıdaki alıntılarda da katılımcıların vurguladığı gibi özellikle kapanma döneminde öğrenci, veli ve öğretmenlerin iyi oluş durumları, eğitimin verimliliğini oldukça etkileyen bir unsur olarak göze çarpmıştır. Bu verimliliğin azalmaması adına okul yöneticileri, paydaşları sürecin seyri ve alınan tedbirlerin koruyuculuğu konusunda çeşitli yollarla bilgilendirerek mental olarak rahatlatmaya çalıştıklarını ve kısmen başarılı da olduklarını öne sürmüşlerdir.

Çalışma kapsamında yapılan görüşmelerde katılımcılar, motivasyonun sağlanması ve bu konuda yaşanan sorunların önüne geçilmesi noktasında çözüm olarak “yeni normal” olarak nitelendirilen COVID-19 Pandemisi sonrasındaki sosyal yaşamın COVID-19 öncesine göre daha farklı olacağı gerçeğinin eğitim paydaşlarına benimsetilerek öğretmenlerle öğrencilerin iyi oluşlarını artırmayı hedeflediklerini belirtmişlerdir. Bu noktada okul yöneticileri tedbirlerin hafifletildiği dönemlerde önlemler alınarak düzenlenen aktivitelerin motivasyonu artırdığını belirtmişlerdir

Artık COVID 19 vardır, bitmeyecek ancak tedbiri ve çaresi olacak bir duruma dönecek. Diğer tarihte olmuş bütün hastalıklar da bitmedi. Onların da aşısı vardır, tedbiri vardır, tedavisi vardır. Bunun da böyle olacağını düşünüyorum ve hayatımıza devam edeceğimiz gerçeğini hep birlikte öğrendik. Öğretmenlerle gene sosyal hayatımıza olabildiğince devam etmeye çalıştık. Kısıtlamalı modeller olsa da ve bu COVID-19 olayını kabullenip bununla yaşamayı öğrendik. (İ.M-2)

Yukarıdaki alıntıda katılımcı okul yöneticisinin de vurguladığı gibi eğitim sistemleri üzerinde ciddi hasarlar bırakan COVID-19 Pandemisi sürecinin eğitim-öğretimde yarattığı sorunların çözülmesi ve yaşanan kayıpların giderilebilmesi adına okul yöneticileri öncelikle öğretmenleri “yeni normal” adı verilen koşullara adapte etmeye çalışmışlar ve bu sayede öğretmenlerin iyi oluş düzeylerinin artmasıyla eğitimde kalite ve verimliliği artırmayı hedeflemişlerdir.

Çalışmaya katılan okul yöneticileri, COVID-19 Pandemisi döneminde öğretmenler üzerinde pandeminin neden olduğu psikolojik bunalım ve motivasyon kaybının eğitim-öğretim sorunlarını beraberinde getirdiğini belirtmişlerdir. Bunun üstesinden gelmek amacıyla bu hassas dönemde öğretmenlerden gelen talepleri daha fazla önemseyerek mümkün olduğunca yerine getirmeye çalıştıklarını vurgulayan katılımcılar, bu sayede öğretmen motivasyonunu artırdıklarını öne sürmüşlerdir.

Biliyorsunuz öğretmenin isteksizliği tüm eğitim sürecine yansır. Öğrencilere de yansır. Eğitimin kalitesini de düşürür. O yüzden bunları aşmak için öğretmenlerin talep ve isteklerine daha fazla yönelmeye çalıştık bu dönemde. (İ.M-3)

Öte yandan az önce de dediğim gibi yüz yüze eğitim döneminde de sınıfta çıkan vakalar karşısında öğretmenlerin tedirginliğini gidermek için rehberlik yaptık neredeyse. Aldık konuştuk. Hatta yeri geldi psikolojilerini rahatlatmak için mazeret izni kullandık, sen yarın gelme dedik. (İ.M-6)

Eğitimin faaliyetlerinin amaçlarına ulaşmasında pek çok faktörün etkisi olmakla beraber bu faktörlerden herhangi birinin verimsizliği tüm sürecin gidişatını da olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

COVID-19 Pandemisi döneminde eğitim-öğretim süreçlerinde yaşanan pek çok sorunun kaynağında öğretmen faktörünün olduğu bulgusundan yola çıkarak okul yöneticilerinin bu süreçte ortaya çıkan sorunları çözmek için öğretmen motivasyonu ve iyi oluşlarını üst seviyede tutmaları gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu noktada okul katılımcıların sorunları çözmek için öğretmenlerin motivasyon ve iyi oluş düzeylerini artırmak amacıyla başvurdukları çözüm yöntemlerinin görev yaptıkları okulların çalışma ortamına, öğretmen profiline ve okul yöneticilerinin yönetim tarzlarına göre değiştiği de çalışma neticesinde elde edilen bulgulardandır.

5.5.2 Teknolojik Rehberlik

COVID-19 Pandemisi sürecinde katılımcıların eğitim-öğretim süreçlerinde en yoğun karşılaştıkları sorunların teknolojik altyapının yetersizliği olduğu noktasından hareketle okul yöneticilerinin çözüm bulmak amacıyla en fazla çaba harcadıkları konu da hiç kuşkusuz teknolojik altyapının sağlanması ve uzaktan eğitim faaliyetlerinin verimli bir şekilde sürdürülmesi olmuştur. Bu noktada okul yöneticileri pandemi süreci içerisinde öğretmenlerin uzaktan eğitime hazırlanmaları, uzaktan eğitim faaliyetlerini kaliteli ve verimli bir şekilde yerine getirmeleri konusunda çeşitli çözümler ortaya koymuşlardır. Özellikle “X Kuşağı” olarak adlandırılan 50 yaş ve üzerindeki öğretmen grubunun teknolojiyi eğitime adapte edebilme ve teknoloji okur-yazarlığı noktasında yetersiz olması, uzaktan eğitime geçiş aşamasında okul yöneticilerinin bu yaş grubundaki öğretmenleri uzaktan eğitim için öncelikle ikna etmelerini, sonrasında da teknolojinin eğitimde kullanılması konusunda destek sağlamalarını gerekli kılmıştır. Bu aşamada meslekte yeni olan öğretmenlerin teknoloji ile daha fazla haşır neşir olmasının bu süreçte bir avantaj olduğunu belirten okul yöneticileri, bunun aksine kıdemli öğretmenlerin uzaktan eğitime geçiş aşamasında yöneticilere direnç gösterdiklerini de vurgulamışlardır.

Durum böyle olunca içinde bulunulan koşullar dahilinde çeşitli çözümler üretmek durumunda kaldıklarını belirten katılımcılar, hem kendilerinin hem de yeni öğretmenlerden bu konuda donanımlı olanların uzaktan eğitim konusunda yetersiz olan öğretmenlere teknolojik rehberlik yaptıklarını ve destek sağladıklarını belirtmişlerdir.

Öğretmenler daha önce böyle bir tecrübe yaşamadı. Onların bu süreçte alışmaları için birtakım eğitimler yaptık kendi çapımızda. Bakanlık kurslar düzenledi online eğitimlere hazırlık için. Genç arkadaşlar tabii bu işe daha yatkın olduğu için onlar daha erken öğrendi ve daha eskilere ayrıyeten toplantılar yaparak tarif etmeye çalıştılar. Bizler de yönetici olarak bunların koordine ettik. (İ.M-6)

Öğretmenlerin teknolojik yeterliliği deyim ya da bilgisi deyim ona o konuda da desteğe ihtiyacı olan öğretmenleri bakanlığın o dönemde düzenlediği uzaktan eğitim kurslarına yönlendirdik. Yine de yetersiz olanları biz okulca ayrı zoom toplantıları düzenleyerek bilenlerin bilmeyenlere öğretmesi şeklinde yetiştirmeye çalıştık. En azından temel becerilerini kazanmalarını hedefledik. Yani girip ordaki araçları kullanmasa da, kayıt alıp giremeyenlere göndermese da girip ders saati dersini açıp öğrencilere ulaşmasını sağladık. (İ.M-8)

KKTC Milli Eğitim Bakanlığı, Bulaşıcı Hastalıklar Üst Kurulunun aldığı tedbirler uyarınca okullarda yüz yüze eğitime ara verilmesinin ardından ilerleyen süreçte uzaktan eğitime geçileceğini duyurmuştur. Milli Eğitim Bakanlığı bunun akabinde uzaktan eğitimin uygulanmasına yönelik bir hizmet içi eğitim programı düzenlemiş; bu eğitimlerde alanında uzman kişilerce tüm öğretmenlere uzaktan eğitim kapsamında kullanabilecekleri dijital platformlar ve programların yanında uzaktan eğitime yönelik materyal geliştirme, animasyon hazırlama uygulamaları detaylı bir biçimde tanıtılmıştır. Ancak teknoloji konusunda özellikle eski kuşak öğretmenlerin hazır bulunuşluk düzeylerinin yetersiz olduğu tüm yöneticiler tarafından ortaya konmuş ve eski öğretmenlerin uzaktan eğitime adapte olamadığı ve eğitimlerde anlatılan konuların tarafından tam olarak anlaşılamadığını belirtilmiştir.

Bu noktada okul yöneticileri; yeni nesil öğretmenlerin de yardımıyla okul çapında uzaktan eğitim konusunda yetersiz olan öğretmenlere yönelik daha geniş kapsamlı ve bireyselleştirilmiş hizmet içi eğitimler düzenleyerek bu sorunu büyük oranda çözüme kavuşturduklarını vurgulamışlardır.

Bakanlık bazı kurslar düzenledi online eğitime hazırlık maksadıyla. Öğretmenleri bunlardan haberdar ederek yönlendirdik. Ancak bazı öğretmenler bu kurslardan anlamadıklarını söylediler ordaki hocaların çok hızlı ilerlediğini ve yetişemediklerini söylediler. Buna karşılık olarak tamam dedim o zaman biz kendi aramızda yapalım bu kursları. Anlayan arkadaşlar önceden belirlediğimiz saatlerde diğer arkadaşlara anlattılar. Bir nevi kendi içimizde hizmet içi eğitim düzenledik. Bir noktaya kadar getirdik en azından öğretmenleri. Günün sonunda her sınıf iyi kötü bişeyler yaptı ve o kapanma sürecini tamamen boş geçirmemiş olduk. (İ.M-9)

COVID-19 Pandemisi tedbirleri kapsamında bulaşın önüne geçilmesi amacıyla zaman zaman insanların belli saatler arasında zorunlu kalmadıkça sokağa çıkmaları yasaklanmış ve bu dönemde yüz yüze eğitime ara verilmiştir. Bu dönemde okul öncesinden üniversiteye kadar tüm düzeylerde eğitim kayıpları oluşmuş, bu kayıpların en aza indirilmesi adına tek seçenek uzaktan eğitim olmuştur. Durum böyle iken öğrencilerin eğitim kayıplarının daha da derinleşmemesi için tek çözüm olan uzaktan eğitimin, tüm öğretmenlerce benimsenmesi ve mümkün olan en verimli biçimde uygulanması gerekliliği doğmuştur. Okul yöneticileri bu noktada okullarında görev yapan öğretmenlere, içinde bulundukları koşullar ve imkanlar dahilinde okul çapında hizmet içi eğitimler düzenleyerek eğitim-öğretim sorunlarından teknolojik yetersizlikle ilgili olanları çözüme kavuşturmaya çalıştıklarını öne sürmüşlerdir.

5.6 Veli Sorunlarına Yönelik Çözümler

COVID-19 Pandemisi döneminde, eğitim süreçlerinin en önemli paydaşlarından olan öğrenci velilerine eğitimin sürdürülebilirliği, verimliliği ve eğitim kalitesinin sağlanması bakımından önemli görevler düşmüştür.

Okul yöneticileri, COVID-19 Pandemi krizi sürecinde öğrenci velileriyle hem kendilerinin hem de öğretmenlerin zaman zaman birtakım sorunlar yaşadıklarını belirtmiş olsalar da gerek içinde bulunulan pandemi koşulları, gerekse de eğitim-öğretim faaliyetlerinin sekteye uğramaması açısından bu sorunları kendi içlerinde fazla büyütmeden çözüme yoluna gittiklerini ortaya koymuşlardır. Yapılan görüşmelerde COVID-19 Pandemisinin başlarındaki kapanma sürecinden, okulların tekrardan yüz yüze eğitime başladıkları sürece kadar öğrenci velilerinin çeşitli aşamalarda sorunlar yarattığını belirten katılımcılar, bu sorunların çözümünü genellikle sakin kalarak ve iletişim kanallarını kullanarak çözmeye çalıştıklarını öne sürmüşlerdir. Velilerle yaşanan sorunlara yönelik okul yöneticilerinin baş vurdukları uygulamalar, “veli sorunlarına yönelik çözümler” teması içerisinde “iletişim kurma” ve “yaptırım uygulama” kategorileri altında detaylı bir biçimde incelenecektir.

5.6.1 İletişim Kurma

Tarihsel süreç boyunca var oluşları gereği sosyal varlıklar olan insanlar, toplum yaşamının kaçınılmaz bir sonucu olarak sürekli kendi aralarında sorunlar yaşamışlardır. Yaşanan bu sorunların üstesinden gelinmesinde ise en geçerli ve en pratik çözüm iletişim kurmak olmuştur. İletişim, bireylerin isteklerini, durumlarını, duygu ve düşüncelerini ifade etmelerine; sorunlarını çözmelerine yarayan çok yönlü bir araçtır. Bu noktadan hareketle okul yöneticileri, COVID-19 Pandemisi sürecinde eğitimin okul dışında bulunan en önemli paydaşlarından olan öğrenci velileriyle yaşanan sorunların pek çoğunu iletişim yoluyla çözmeye çalıştıklarını öne sürmüşlerdir. Sadece eğitim alanında değil her alanda bilinmezlikleriyle beraber hayatımıza giren COVID-19 Pandemisi; eğitim faaliyetlerini, yöntem ve tekniklerini de radikal bir biçimde değiştirip dönüştürerek yepyeni bir süreç başlatmıştır.

Yeni girilen ve adapte olunmaya çalışılan bu sürecin öğretmenler için olduğundan daha fazla veliler için bilinmezlikler içermesi; velilerin kimi zaman okul yöneticileri veya öğretmenlerle sorunlar yaşamalarına yol açmıştır. Bu sorunların aşılmasında okul yöneticileri, velileri sürekli ve etkili bilgilendirme yolunu seçtiklerini, bunun da sorunların bir kısmını çözüme kavuşturduğunu belirtmişlerdir.

Ben bu gibi durumlarda hep iletişim yoluyla çözmeyi tercih ettim. Yani dedim ki öğretmenlere arayın konuşun. Siz bu insanları tanıyorsunuz. Zaten birçoğunuz bu bölgeisiniz. Aileler da size tanır. Gerektiğinde ben aradım bizzat sorun nedir, neden böyle bir tavrınız var diye. Hatta yeri geldi okula çağırdım geldiler görüştük. (İ.M-7)

Bu sorunları genellikle diyalog yoluyla, uzalaşarak çözmeye çalıştık. Onları güdülemeye, motive etmeye çalıştık. Bu durumun geçici olduğunu, bu dönemde yaşanacak kayıpların çocukları ileride de etkileyeceğini anlattık. (İ.M-9)

COVID-19 Pandemisi döneminde Milli Eğitim Bakanlığının öğretmenlerden velilerle iletişim kurmaları için oluşturmalarını istediği WhatsApp mesaj gruplarının da özellikle kapanma dönemlerinde velileri bilgilendirme konusunda oldukça etkili olduğunun altını çizen okul yöneticileri; bu bilgilendirmelere rağmen oluşturulan gruplardaki mesajları dikkatli biçimde okumayan, okuduğunu anlamayan ya da hiç okumayan veliler nedeniyle bu sorunların devam ettiğinin de üzerinde durmuşlardır.

COVID-19 Pandemisi döneminde dünya genelinde pandemi üzerine çeşitli komplo teorileri üretilmiş, bu komplo teorileri bilim otoriteleri tarafından her fırsatta yalanlansa da küçümsenemeyecek kadar fazla sayıda insan da bu komplo teorilerine inanarak destek olmuştur. COVID-19 Pandemisinin suni olarak ortaya çıkarıldığı, alınması istenen tedbirlerin hastalıktan korumadığı, yeni bir çağ başlatmak istenerek COVID-19 Pandemisinin araç olarak kullanıldığı, COVID-19'a karşı geliştirilen aşılarda içerisinde çip bulunduğu gibi birtakım iddialarla alınan tedbirlere uymayan hatta bu tedbirlere karşı propaganda yapan insanlar KKTC'de de varlık göstermiştir.

Bu kişiler gerek sosyal medya üzerinden örgütlenerek, gerekse de fiili olarak bildiriler dağıtıp gösteriler yaparak alınan önlemlere kendilerince gerekçeler göstererek karşı durmuşlardır. Çalışmaya katılan okul yöneticileri, COVID-19 Pandemisi döneminde bulaşın önlenmesi amacıyla alınan tedbirlere karşı olan, hatta diğer velileri de örgütleyerek tedbirlere uymamaları yönünde telkinlerde bulunan bazı veliler olduğunu; bu velilerin daha da ileriye giderek yasal hak arayışına gitme noktasına ulaştıklarını belirtmişlerdir.

Burda aslında başvurduğumuz çözümler münferit oldu. Genellikle de ailelerle bire bir konuşarak, ikna etmeye çalışarak, doğru yolu göstererek ya da göstermeye çalışarak çözüm bulmaya çalıştık. (İ.M-9)

Aslında velileri ikna etmekten başka geçerli bir çözüm yoktu. Hem ortamı germeden, hem de velilerle ters düşmeden bunu yapmaya çalıştık. Çünkü diğer türlü hem iş tatsızlaşacak hem de çözülemeyecek. Şunu da unutmamak lazım. Benim tecrübelerim bana bunu söyler. İlkokullarda “veliye rağmen” hiçbir iş yapamazsınız. (İ.M-13)

Çalışmaya katılan okul yöneticileri, bilhassa az nüfuslu yerleşim yerlerindeki okullarda bölgedeki insanların birbirlerini tanımaları ve hatır gönül ilişkilerinin daha fazla olması nedeniyle hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin velileri ikna edebilmelerinin daha kolay olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu bölgelerde halkın öğretmenlere karşı daha saygılı davrandığını ve öğretmenlerin sözüne itibar ettiklerini belirten okul yöneticileri, bu durumun velilerin ikna edilmesinde bir avantaj sağladığını öne sürmüşlerdir. Bununla birlikte katılımcılar yoğun nüfuslu ve kalabalık yerleşim yerlerindeki okullardaki velilerin ortaya çıkan sorunlar karşısında ikna edilebilmelerinin daha güç olduğunu ve velilerle ters düşülmesi durumunda bu velilerin yasal hak arayışlarına giderek kendilerini tehdit ettiklerini veya hemen belediye başkanı, bakanlık yetkilileri hatta milletvekillerine başvurmaya kadar olayları büyüttüklerini; bunun da sorunların çözümünü zorlaştırdığını vurgulamışlardır.

Çalışmaya katılan okul yöneticilerinin COVID-19 Pandemisi sürecinde velilerle yaşanan sorunlar karşısında iletişim yoluyla sağladıkları bir diğer çözüm ise velileri eğitim süreçlerine dahil etmek olmuştur. COVID-19 Pandemisi sürecinde gerek kapanma dönemleri, gerekse de okulların yüz yüze eğitime tedbirler alarak dönüş yaptığı dönemlerde velilerin eğitim ortamlarından mecburi olarak uzak kalmalarının velileri eğitimcilere karşı daha önyargılı ve saldırgan hale getirdiğini savunan bazı okul yöneticileri, bunun üstesinden gelmek için velileri eğitim-öğretim süreçlerine imkanlar dahilinde tekrardan kattıklarını belirtmişlerdir.

Okul pandemi kuruluşuyla beraber okul içinde aldığımız tedbirlerde bazı gevşetmeler yaptık. Veli etkinliklerini tekrardan düzenlemeye başladık. Veliler çünkü burada buranın yapısı gereği eskiden beri okulla iç içeydi. Okul onlar için önemliydi ve kendilerini buraya ait hissederdiler. Biz bunları tekrardan getirmeye başladıkça veliler bize daha çok yardımcı olmaya başladı. Böylelikle bu sorunu da tamamen olmasa da kısmen gidermiş olduk. (İ.M-3)

Eğitim kurumlarında paydaşların kuruma yönelik aidiyet duygusu hissetmelerinin onların motivasyonlarını ve eğitimin kalitesini artırdığı kabul edilmektedir. Bu noktada eğitim örgütlerinin en önemli paydaşlarından biri olan velilere okul etkinliklerinde yer vermenin, onları eğitim süreçlerinin etkin birer neferi haline getirmenin ve sorumluluk üstlenmelerini sağlamanın velilerin okula karşı tutumlarını olumlu yönde etkilediği elde edilen veriler sonucunda ulaşılan bulgulardan olmuştur.

5.6.2 Yaptırım Uygulama

COVID-19 hastalığının pandemi olarak kabul edildiği 2020 yılının Mart ayı itibarıyla bilinen bir tedavisi olmaması ve öldürücülük oranının yüksek olması sebebiyle bilim insanları bulaşın önüne geçmek ve tedavi/aşı geliştirmek için zaman kazanmayı amaçlamışlardır. Bu hususta birtakım tedbirler uygulanmasını tavsiye eden başta Dünya Sağlık Örgütü gibi otoritelerin yönlendirmesiyle hükümetler de kendi ülkelerindeki bulaş oranı ve koşulları göz önüne alarak tedbirler almışlardır.

KKTC anayasasına göre salgın hastalık koşullarında en yetkili karar alma organı olarak kabul edilen Bulaşıcı Hastalıklar Üst Kurulu, bu noktada oldukça sert denebilecek tedbirler alarak ülke genelinde salgının ilk dalgasını etkili biçimde kontrol altına almıştır. Ancak alınan bu sıkı tedbirler ülke ekonomisinin lokomotif sektörlerinden olan turizm ve eğitim gelirlerini bir anda sıfırlamış ve sokağa çıkma yasakları kapsamında işyerlerinin kapatılması nedeniyle büyük bir ekonomik daralma olmuştur. Bu noktada yine Bulaşıcı Hastalıklar Üst Kurulu tarafından pandeminin seyrine göre tedbirler düzenlenmiş ve sürekli olarak halka tebliğ edilmiştir. Okulların yüz yüze eğitime tekrar başlamaları aşamasında okullarda öğrenci yoğunluğunun yaşandığı sınıf, otobüs, minibüs gibi farklı ortamlar için ayrı ayrı tedbirler yayınlayan kurul; bulaşı en aza indirmeyi hedeflemiştir. Çalışmaya katılan okul yöneticileri, Bulaşıcı Hastalıklar Üst Kurulu tarafından alınan bu kararları gerek öğretmenlere detaylı biçimde açıklayıp bu kararları velilerle paylaşmalarını isteyerek, gerekse de okul sınırları içerisinde velilerin bu kurallara uymalarını denetleyerek bu konuda yaşanan sorunları çözmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Veliler bu kuralları kabullenmeleri gerektiğini öğrendiler. Çünkü sadece okula girme çıkma değildir olay. İşte yani yurt dışına çıkamayacak, Rum tarafına geçemeyecek... İşte bazı işyerlerine giremezdi, bankalara bir ara resmi dairelere girme konusu giremezdi maskesi yoksa Adapass yoksa hayat yok. Bunlar onları arttırdı ve yapmak zorunda kaldılar. Çocuklarına da yaptırmak zorunda kaldı. Kabullendik bunu kabul edince de bu sorun birazcık da zaman içerisinde kendi kendini çözdü. Bizim yaptırımımızla, bizim zorlamamızla çözülmüş olanlar da var tabii ki yani. (İ.M-2)

Bulaşıcı Hastalıklar Üst Kurulu tarafından alınan tedbir kararlarının okul içerisinde sıkı tutulmasının okul içi bulaşın hızını kestiğini ve eğitimin sürekliliğini sağladığını savunan okul yöneticileri, bu önleyici tedbirlerin uygulanabilmesinde en önemli direnci bazı öğrenci velilerinden gördüklerini de sözlerine eklemişlerdir.

Özellikle COVID-19'a karşı aşılmanın başladığı dönemlerde öğretmenlerin aşılama konusunda oldukça yüksek bir katılım sağladığını dönemin milli eğitim bakanı verdiği basın verdiği demeçlerde de belirtmiş, yapılan görüşmelerde okul yöneticileri de bunu doğrular nitelikte görüş bildirmiştir. Bunun yanında öğrencilerin maske takmaları konusunda öğretmenler tarafından uyarılan bazı ailelerin de çocuklarının maske takmasına karşı oldukları yönünde tepki koyan bazı öğrenci velilerinin de olduğu katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Bu noktada alınan önlemlere eğitim paydaşları arasında en fazla veliler tarafından uyumsuzluk gösterildiğini vurgulayan okul müdürleri, bunun çalışmanın önceki bölümlerinde de ele alınan cezai yaptırım eksikliği olması ile bağdaştırmışlardır. Bununla birlikte görüşmeler sırasında katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda, Bulaşıcı Hastalıklar Üst Kurulunun aldığı kararlara ek olarak okul yöneticilerinin zaman zaman okul içerisinde bulaşı önlemeye yönelik birtakım ek tedbirler almak durumunda kaldıkları öne sürülen bir başka çözüm yöntemi olmuştur.

Veliler kurallara uymamakta ısrar edince biz de biraz vites yükseltmek zorunda kaldık. Bakanlığın kurallarına ek bazı kurallar getirdik okula. Velileri içeri almadık mesela, test göndermeyenlerin çocuklarını aradık gelip okuldan aldırarak. Bu bakanlığın aldığı kararlarda yoktu çünkü ilkokullar için alınan kararlar sadece tavsiye niteliğindedir. Bunu bilen veliler de sonuna kadar şansını zorlardı. Ama olan da çocuklara olurdu. Biz bunun önüne geçmek için kendimiz bazı kurallar uyguladık. (İ.M- 15)

Çalışmaya katılan okul yöneticileri, okul içerisinde aldıkları ek tedbirlerin sebebini üst kurulun aldığı bazı kararların okul koşullarında uygulanamaması ya da yetersiz kalması olarak açıklamışlardır. Alınan bu tedbirler sayesinde velilerin tedbirlere uymama sorununu bir nebze de olsa çözüme kavuşturduklarını belirten okul yöneticileri, görüşmeler esnasında da merkezi otorite tarafından alınan bazı kararların uygulanmasının zor ya da yetersiz olduğunu veya okulların fiziksel yapısının bu tedbirleri almaya uygun olmadığını zaman zaman vurgulamışlardır.

Bazı okullarda öğretmen veya hizmetli sayısı bakımından personel eksikliği bulunduğu; personel eksikliğini ise alınması istenen tedbirlerin uygulanmasının önünde bir engel teşkil ettiği okul yöneticileri tarafından bu noktada öne sürülen gerekçelerdendir. Ayrıca okulların fiziksel yetersizliğinin de alınması istenen önlemlerin yerine getirilmesinde okul idarelerini zor durumda bıraktığı katılımcıların üzerinde durdukları bir başka zorluk olmuştur. Bu nedenle okul yöneticileri kendilerine uygulamaları için tebliğ edilen bu kararları zaman zaman değiştirerek uygulamak zorunda kaldıklarını ya da bunun yerine kendilerinin okul içinde, okulun fiziksel koşullarına uygun ek tedbirler almak durumunda kaldıklarını ortaya koymuşlardır.

Bölüm 6

TARTIŞMA

COVID-19 Pandemisi, kısa bir süre içerisinde ortaya çıkarak kıtalar arası yayılım göstermiş ve tüm dünyayı etkisi altına almıştır. Tarihsel süreçte dünya üzerinde deprem, sel, yangın gibi lokal ölçekte kriz durumlarına neden olan doğal afetler yanında ekonomi ve pandemi kaynaklı global krizler de pek çok kez yaşanmıştır. Her kriz durumunun kendi zamanı ve koşulları içerisinde değerlendirilmesi gerekliliğinin yanında COVID-19 Pandemi krizinin insanlık tarihinde global ölçekte en büyük hasarı bırakan krizlerin başında geldiğini söylemek pek de yanlış olmayacaktır. Sağlık kaynaklı bir kriz olması ve çok miktarda can kaybına sebebiyet vermesinin yanında COVID-19 Pandemisi, ekonomiden eğitime, gıdadan teknolojiye pek çok alanda da zincirleme krizleri de peşi sıra beraberinde getirmiştir. Küresel bir kriz olan COVID-19 Pandemisi, Çin Halk Cumhuriyeti'nin Wuhan şehrinde ortaya çıkmasının ardından hastalığın yüksek bulaş hızının yanında, teknolojinin gelişmesiyle kolaylaşan ulaşım imkanları sayesinde insanların ülkeler arası seyahatlerinin aşırı miktarda artmasıyla ortaya çıkan insan hareketliliği nedeniyle kısa sürede pek çok ülkede yayılım göstermiştir. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde ilk COVID-19 vakasının görülmesinin hemen ardından Dünya Sağlık Örgütü'nün COVID-19'u pandemi olarak ilan etmesi, pandemi krizinin ülke çapında zamanlama anlamında dünya geneli ile paralel bir seyir gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmadan elde edilen bulgular ayrı ayrı incelendiğinde COVID-19 Pandemisinin pek çok açıdan bir kriz durumu olarak nitelendirilebileceği görülmektedir. Her ne kadar kriz durumları, doğaları gereği önceden tahmin etme ve önlem alma süreçlerini devre dışı bıraksalar da Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nin böylesi bir kriz durumuna sağlık, ekonomi, teknoloji ve eğitim açısından diğer ülkelere nazaran daha hazırlıksız olduğu gözler önüne serilmiştir. Özellikle çalışmanın yapıldığı alan olan eğitimde katılımcılardan elde edilen veriler incelendiğinde, KKTC eğitim sisteminin sadece COVID-19 Pandemisine değil, başka krizlere de hazırlıksız olduğu görülmektedir. Gerek COVID-19 Pandemisinin ortaya çıktığı günlerde yoğun bakım ünitelerinin yetersizliği, gerekse de ülke çapındaki tedarik zincirindeki sıkıntılar, gerekse de eğitim anlamında yaşanan sorunlar bu yargıyı kanıtlar niteliktedir. İnsanlık tarihi boyunca endemik olarak görülen tifüs, ebola gibi pek çok salgının yanında veba, kolera, influenza gibi tüm dünyayı etkileyen pandemiler de yaşanmıştır. Tarihsel süreç göz önüne alındığında COVID-19 Pandemisinin ortaya çıkışının üzerinden henüz uzun bir zaman geçmemesi, pandeminin hali hazırda da devam eden bir süreç olması ve seyrinin sürekli olarak değişmesi sebebiyle pandeminin kaynağı, ortaya çıkış sebebi, ilerleyen dönemlerdeki durumu ve gelecekteki etkileri ile ilgili yeterli veri bulunmamaktadır.

Özellikle eğitim alanındaki literatür incelendiğinde COVID-19 Pandemisinin eğitim alanı üzerindeki etkilerinin genellikle pandeminin öğretim süreçlerindeki etkileri temelinde incelendiği görülmektedir. Yapılan araştırmaların çalışma gruplarının genellikle öğrenci ve öğretmenler üzerinde yoğunlaştığı; COVID-19 Pandemisinin eğitim üzerindeki etkilerini okul yöneticilerinin gözünden ele alan çalışmaların ise genellikle eğitim yönetiminde yaşanan sorunları bütüncül olarak ele almak yerine belli başlı konularda odaklandığı da dikkati çeken hususlardandır.

Bu noktada bu çalışmanın KKTC’de bu alanda yapılan ilk bilimsel araştırma olması, uluslararası literatürde de çok az örneğine rastlanması sebebiyle ulaşılan bulguların özellikle politika geliştirenlere ve yöneticilere ışık tutması beklenmektedir.

“COVID-19 Pandemi Krizi ve Eğitim: Sorunlar ve Çözümler” başlıklı bu çalışma neticesinde ortaya çıkan en çarpıcı sonuçlardan biri KKTC eğitim sisteminin COVID-19 Pandemisi sürecinde uygulanan uzaktan eğitime özellikle öğretmenlerin teknolojik yeterliliği anlamında hazırlıksız olduğudur. COVID-19 Pandemisinin ortaya çıktığı ilk dönemlerde okullarda yüz yüze eğitime ara verilmesinin ardından gündeme gelen uzaktan eğitim sürecinde özellikle belli bir yaş grubunun üzerindeki öğretmenlerin uzaktan eğitime yönelik teknolojik yeterliliğe sahip olmaması nedeniyle pek çok sıkıntı yaşandığı, katılımcıların büyük bir çoğunluğu tarafından görüşmeler esnasında üzerinde durulan sorunlardandır. Gerek teknolojik yeterlilik, gerek uzaktan eğitime yönelik materyal geliştirme, gerekse de uzaktan eğitimin yürütüleceği sanal sınıf uygulamalarını kullanabilme becerileri anlamında öğretmenlerin gerekli donanımına sahip olmadıkları ve bunun da ötesinde uzaktan eğitim uygulamaları konusunda direnç gösterdikleri noktasında elde edilen bulgular, Akyavuz ve Çakın (2020)’in, Sarı ve Nayır (2020)’in ve Turan (2020)’nin çalışmaları ile paralellik göstermektedir.

Çalışma kapsamında veri toplanan okul yöneticilerinin sıklıkla üzerinde durdukları bir diğer husus ise, COVID-19 Pandemisi döneminde uygulamaya konan uzaktan eğitimde yaşanan fırsat eşitsizliği sorunu olmuştur. Çalışmaya katılan 15 okul yöneticisinin 13 tanesi, görev yaptıkları okullarda teknolojik cihaz ve internet altyapısı yetersizliği nedeniyle uzaktan eğitime katılamayan öğrenciler olduğunu ve bu öğrencilerin azımsanamayacak eğitim kayıpları yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Bu durum Saran (2020)'ın Dünya Ekonomik Forumu raporu sunumunda da dünya genelindeki öğrenciler arasında uzaktan eğitime fırsat eşitsizliğine neden olarak eğitimde derin kayıplara yol açtığı bulgularıyla örtüşmektedir. Ayrıca çalışmada toplanan veriler Birleşmiş Milletler Eğitim Ajansı'nın 2020 yılında COVID-19 Pandemisi sürecindeki eğitim kayıpları ile ilgili yayınladığı raporda dünya üzerindeki 830 milyon öğrencinin okul dışında kullanabilecekleri bir bilgisayara; yaklaşık %40'ının da uzaktan eğitime etkin katılabilecekleri bir internet bağlantısına sahip olmadığı bulgularıyla uyum içerisindedir (UN Education Agency, 2020).

Araştırma kapsamında okul yöneticilerinin COVID-19 Pandemisi döneminde okul yönetim süreçlerinde yaşadıkları sorunlar detaylıca ele alınmıştır. KKTC'de görev yapan okul yöneticileriyle gerçekleştirilen görüşmelerde yönetim süreçlerinde yaşandığı öne sürülen “alınan kararların tutarsızlığı”, “sorunların farklı algılanması”, “yetki karmaşası”, “pandemi konusundaki tecrübesizlik”, “bilgi akışındaki aksaklıklar” gibi sorunların Özdoğru (2021)'nin benzer nitelikli çalışmasında ulaştığı “krize hazırlıklı olunmaması”, “bakanlık kararlarının net ve anlaşılır olmaması”, “kararların mevzuatla çelişkili olması”, “açıklamalarda resmi yazışma yerine başka kanalların kullanılması” bulgularıyla örtüştüğü ve COVID-19 Pandemisi sürecinde eğitim yöneticilerinin yaygın biçimde yaşadıkları sorunlar olduğu görülmektedir.

Çalışma kapsamında KKTC'de görev yapan okul yöneticilerinin COVID-19 Pandemisi döneminde eğitim-öğretim süreçlerinde yaşadıkları diğer bazı sorunlar ise “öğretimin verimliliği” kategorisi altında incelenen “uzaktan eğitimin verimsizliği” ve “yüz yüze iletişim olmaması” şeklinde belirtilmiştir. Çalışma kapsamında okul yöneticilerinin de üzerinde durduğu uzaktan eğitimdeki verimsizlik ve uzaktan eğitimin yüz yüze eğitimin yerini alamaması; farklı çalışmalarda da ele alınmaktadır.

Kurnaz ve Serçemeli (2020)'nin yaptıkları çalışmadan elde edilen bulgular, öğretmenlerin öğrencilerle yeterli düzeyde etkileşimde bulunamadıkları uzaktan eğitim süreçlerinde derslerin teorik ve pratik aşamalarının aynı anda yapılamamasının COVID-19 Pandemisi sürecinde eğitim-öğretim süreçlerinde yaşanan sorunlardan olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı şekilde COVID-19 Pandemisi sürecinde gerçekleştirilen uzaktan eğitim uygulamalarını inceleyen bir araştırmada, Pakistan'da eğitim gören öğrencilerin yüksek oranının uzaktan eğitim faaliyetlerinden verimli şekilde yararlanamadıkları, maddi imkansızlıklar ve teknik sorunlar nedeniyle internet erişimine ulaşamadıkları ve yüz yüze etkileşim mümkün olmadığından dolayı uzaktan eğitimden verim almadıkları belirtilmektedir (Muhammed ve Kainat, 2020).

Çalışma kapsamında okul yöneticileriyle yapılan görüşmelerde ortaya konan sorunlardan bir diğeri olan ve “velilerle yaşanan sorunlar” teması altında incelenen “velilerin teknolojik bilgi yetersizliği” sorununun pandemi dönemindeki uzaktan eğitim sürecinde özellikle küçük yaş gruplarındaki öğrencilerin yetişkin desteğiyle uzaktan eğitime etkin katılabilmelerinin önünde bir engel teşkil ettiği ortaya çıkmıştır. Benzer bir çalışmada ulaşılan bulgular, ailelerin öğrenme süreçlerini sadece okul ortamına yükledikleri; çocuklarının eğitimine yönelik teknoloji kullanımı konusunda gayret göstermediklerini belirtmektedir (Sarı ve Nayır, 2020).

Araştırma kapsamında okul yöneticilerinden elde edilen veriler ışığında “ailelerin ekonomik zorlukları” ve “velilerin çalışma zorunluluğu” gibi sorunların da okul yöneticilerinin COVID-19 Pandemisi döneminde öğrenci velileriyle yaşadıkları sorunlardan olduğu göze çarpmaktadır. Katılımcılar bu noktada öğrenci velilerinin ekonomik zorluklar nedeniyle çocuklarının eğitimlerini arka plana attıkları ve yaşam galesi içerisinde öğrencilere gerekli imkanı sağlayamadıklarını belirtmişlerdir.

Bu bulguya paralel olarak alanyazında yer alan bir çalışmada COVID-19 Pandemisinin eğitim faaliyetlerinde özellikle de ani gelişmelere karşı kırılgan yapıda olan ülkelerde okulların kapatılması, öğretimin verimsizliği, okul bırakma oranlarında artış gibi olumsuz sonuçlar doğurduğu; eğitime ara verilmesinin bulaşın önlenmesi açısından yarar sağlasa da dar gelirli ailelerin çalışma zorunluluğu, bakıma muhtaç çocuklarının olması ve ekonomik nedenlerle çocuklarının uzaktan eğitime katılmalarını sağlayamadıkları belirtilmektedir (Balcı, 2020).

Çalışma kapsamında yalnızca KKTC'deki okul yöneticilerinin COVID-19 Pandemisi döneminde yaşadıkları sorunlar üzerinde durulmamış; yöneticilerin sorunları ele alış şekilleri ve sorunlara karşısında ortaya koydukları çözümler de irdelenmiştir. Bu bağlamda araştırma kapsamında okul yöneticilerinin COVID-19 Pandemisi döneminde yaşadıkları “öğretmenlerin uzaktan eğitime hazırlıksız olmaları” sorununa yönelik imkanlar dahilinde “teknolojik rehberlik” yaptıkları ortaya konmuştur. Bu bağlamda öğretmenlere “teknolojik destek sağlama” ve “hizmet içi eğitim” çözümleri; literatürde Turan (2020)'in “COVID-19 Sürecinde Okul Müdürlerinin Teknolojik Liderliği” başlıklı çalışmasında ortaya koyduğu “öğretmenlerin teknoloji konusunda mesleki gelişimlerini destekleme” ve “uzaktan eğitimle ilgili sorunlara çözüm bulabilme” bulgularıyla uyumludur.

Araştırmanın veri toplama sürecinde gerçekleştirilen görüşmelerde okul yöneticileri, COVID-19 Pandemisi döneminde karşılaştıkları yönetsel sorunların çözümünde “hızlı karar alma”, “inisiyatif alma”, “emsal kararlar uygulama”, “sponsor ve bağış toplama”, “koordinasyonu sağlama”, “programlama” gibi şartlara uygun olacak şekilde kendilerinin ortaya koydukları bazı yöntemlere başvurduklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin yönetsel sorunlar karşısında uyguladıkları bu çözümler, literatürde bu konu ile ilgili yapılan bazı çalışmaları da destekler niteliktedir.

Bu noktada Kavrayıcı ve Kesim (2021), okul yöneticileri ile yaptıkları bir çalışmada katılımcıların COVID-19 Pandemisi döneminde okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları “iletişim”, “koordinasyon”, “öğretimin yönetimi”, “bulunuşluk”, ve “yardımlar”dan yararlanarak çözdüklerini belirtmektedir. Yine benzer bir çalışma olan “COVID-19 Pandemi Sürecinde Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları” isimli araştırmada okul yöneticilerinin COVID-19 Pandemisi sürecinde yaşadıkları yönetsel problemlere “sorunlara hızlı müdahale” ve “inisiyatif alma” gibi yöntemlerle çözüm aradıkları vurgulanmaktadır (Keleş, Atay ve Karanfil, 2020).

Bölüm 7

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada KKTC Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokullarda COVID-19 Pandemisi sürecinde eğitim faaliyetlerinde yaşanan sorunlar ve bu sorunlara yönelik çözümler okul yöneticilerinin gözünden ele alınmıştır. COVID-19 Pandemisinin dünya genelinde hızla yayılması ve global bir krize dönüşmesi karşısında tüm alanlar gibi eğitimin de bu süreçten olumsuz yönde etkilenmesi, ancak bu konuda yeterli bilimsel veri bulunmaması sebebiyle bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışmada ulaşılan verilerin farklı nüfus özelliklerine sahip ve çeşitli sosyo-ekonomik yapılarıdaki okullardan toplanmış olması çalışma hakkında merak uyandırmaktadır.

Söz konusu bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre COVID-19 Pandemisinin, eğitim alanında yarattığı sorunlar üç temel başlık altında toplanmaktadır. Bunlar yönetim süreçlerinde karşılaşılan sorunlar, eğitim-öğretim süreçlerinde karşılaşılan sorunlar ve velilerle yaşanan sorunlardır. Ortaya çıkan bu üç bileşenin eğitim faaliyetlerinin sağlıklı ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlayan temel faktörler olduğu okul yöneticilerinin yapılan görüşmeler esnasında sundukları görüşlerden yola çıkılarak belirtilmiştir. Çalışma kapsamında okul yöneticilerinin bu üç bileşen ile ilgili COVID-19 Pandemisi sürecinde yaşadıkları sorunlar kodlara ulaşılarak belirtilmiş; sonrasında sırasıyla kodlardan kategorilere, kategorilerden de temalara ulaşılmıştır. Öte yandan çalışma kapsamında yaşanan bu sorunların giderilmesi adına yöneticilerin ortaya koydukları çözüm önerileri de ele alınmıştır.

Bu noktada çalışmadan elde edilen bulgular neticesinde KKTC’de özellikle eğitim alanında bir kriz yönetim planı bulunmadığı; kriz sürecinde gerçekleşen uygulamaların rastgele yapıldığı ve okul yöneticilerinin özverisine bırakıldığı sonucu karşımıza çıkmaktadır.

Yukarıda belirtilen tüm sonuç ve önerilerle bu çalışmanın uluslararası alanyazına katkı sağlayacağı, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde eğitim politikalarını geliştiren ve düzenleyenlere gelecekle ilgili yol gösterme anlamında önem taşıdığı düşünülmektedir. COVID-19 Pandemi krizinin eğitim süreçleri üzerinde yarattığı yıkıcı etkilere yol açtığı düşünülen faktörlerin belirlenmesiyle ilerleyen süreçte olası kriz durumlarında bu sorunların yeniden yaşanmaması adına gerekli önlemlerin alınarak eğitimde yaşanan kayıpların asgariye indirilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda okul yöneticilerinin eğitim süreçlerini yönetme anlamında yaşadıkları sorunları ortadan kaldırılmasına yönelik uyguladıkları çözümler de incelenerek yasama organları tarafından tüzük, yasa ve yönetmeliklerde bu yönde gerekli düzenlemelerin yapılması da büyük önem arz etmektedir.

Tüm bu veriler ışığında, COVID-19 Pandemisinin eğitim alanında yarattığı sorunlar ve bu sorunlara yönelik çözümler ile ilgili yapılması planlanan ulusal veya uluslararası çalışmalarda, bu çözümlerin ortaya konmasında etkili olan tüm faktörlerin kriz yönetimi olgusu ile birlikte ele alınarak incelenmesi tavsiye edilmektedir.

KAYNAKLAR

- Adıgüzel, S. (2007), *İlköğretim Okul Müdürlerinin Deprem ile İlgili Kriz Yönetimine İlişkin Yeterlikleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akat, İ., Budak, G., ve Budak, G. (1999), *İşletme Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.
- Akdağ, M. (2005), *Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (14), 1-20.
- Aksoy, H. H. ve Aksoy, N. (2003), *Okullarda Krize Müdahale Planlaması* Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 36 (1-2), 37-49.
- Alağaçalı, S. (2006), *Kriz ve Afet Yönetimi: Türkiye Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alpago, H., ve Alpago, D. O. (2020), *Koronavirüs Salgınının Sosyoekonomik Sonuçları*, IBAD Sosyal Bilimler Dergisi, (8), 99-114.
- Aslan, R. (2020), *Tarihten Günümüze Epidemiler, Pandemiler ve COVID-19*, Ayrıntı Dergisi, 8(85), 35-41.
- Aydın, İ. (2006), *Sosyal Bilimlerde Araştırmadan Yayına Etik Değerler* (Ed. Karakütük, K.), Sosyal Bilimlerde Süreli Yayıncılık, 1. Ulusal Kurultay Bildirileri, 71-80.

- Balcı, A. (2020), *COVID-19 Özelinde Salgınların Eğitime Etkileri*, Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 3(3), 75-85.
- Burgess, S. & Sievertsen, H. (2020), *Schools, Skills, and Learning: The Impact of COVID-19 on Education*, voxeu. org, 1(2).
- Cambridge Dictionary (2022), *Pandemic*, Cambridge University Press. <https://dictionary.cambridge.org>, Erişim tarihi: 20 Kasım 2021.
- Christensen, L. B., Johnson, R. B. & Turner, L. A. (2015). *Araştırma Yöntemleri: Desen ve Analiz*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Creswell, J. W. (2020), *Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*, (Çev. Ed: Bütün, M. ve Demir, S.B.), 5. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çakın, M., ve Külekçi Akyavuz, E. (2020), *COVID-19 Süreci ve Eğitime Yansıması: Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi*, International Journal of Social Sciences and Education Research, 6(2), 165-186.
- Çalık, C. (2007), *Okul Çevre İlişkisinin Okul Geliştirmedeki Rolü: Kavramsal Bir Çözümleme*. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 27(3), 123-140.
- Çalık, T., Sezgin, F. ve Çalık, C. (2013), *Yönetimde Problem Çözme, (2. Baskı)*, Ankara: Pegem Akademi.

Çelenk, S. (2003), *Okul Başarısının Ön Koşulu: Okul Aile Dayanışması*. İlköğretim Online, 2(2).

Daniel S. J. (2020), *Education and the COVID-19 Pandemic*, Prospects, 1–6.

Doğan, D. M. (2005), *Büyük Türkçe Sözlük*. İstanbul: Pınar Yayıncılık.

Döş, İ., ve Cömert, M. (2012), *İlköğretim Okullarında Kriz Yönetimi Hakkında Okul Müdürlerinin Görüşleri*, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9 (20), 329-346.

Glesne, C. (2013), *Nitel Araştırmaya Giriş (Çev. Ersoy A. ve Yalçınoglu P.)*, 2. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.

Güler, A., Halıcıoğlu, M. B., ve Taşgın, S. (2015), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma*, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Ham, A. (2020), *Social And Economic Impact Of The COVID-19 And Policy Options In Honduras*. United Nations Development Programme, Retrieved November, 30, 2020.

Hammersley, M. & Traianou, A. (2017). *Nitel Araştırmalarda Etik (Çev. Balcı S. ve Ahi B.)*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Harris, A., & Jones, M. (2020), *COVID 19 – School Leadership in Disruptive Times*, School Leadership & Management, 40 (4), 243-247.

Harvey, G. (1769), *The City Remembrancer: Being Historical Narratives of the Great Plague at London, 1665; Great Fire, 1666; and Great Storm, 1703....* Collected from Curious and Authentic Papers, Originally Compiled by the Late Learned Dr. Harvey,... and Enlarged with Authorities of a More Recent Date, In Two Volumes... (No. 1), W. Nicoll.

Hidayat, D., & Wibawa, D. (2020), *Crisis Management and Communication Experience in Education During the COVID-19 Pandemic in Indonesia*, Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication, 36 (3) 67-82.

Huong, V. T. M. (2020), *Factors Affecting Instructional Leadership in Secondary Schools to Meet Vietnam's General Education*, Innovation International Education Studies, 13 (2), 48-60.

Kavrayıcı, C., ve Kesim, E. (2021), *School Management During the COVID-19 Pandemic: A Qualitative Study*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 27 (1), 1005-1060.

Kearns, L. R. (2012), *Student Assessment in Online Learning: Challenges and Effective Practices*, Merlot Journal of Online Learning and Teaching, 8(3), 198-208.

Keleş, H. N., Atay, D. ve Karanfil, F. (2020), *COVID-19 Pandemi Sürecinde Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları*, Milli Eğitim Dergisi, Salgın Sürecinde Türkiye'de ve Dünyada Eğitim, 155-174.

Kestel, T. (2020), *Pandeminin Yoksulluğa Etkileri*, Sosyal Hizmet Uzmanları Derneği Yayını, Temmuz-Aralık 2020, 22-34.

KKTC İlköğretim Dairesi Yasası, (1989), *İlköğretim Dairesi Kuruluş ve Görevleri*, <http://www.mebnet.net/sites/default/files/yasalar/68-1989.pdf>, Erişim tarihi: 28.06.2022

KKTC Milli Eğitim Bakanlığı, (2022), *KKTC Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat Yapısı* <http://www.mebnet.net/index.php/node/10>, Erişim tarihi: 28.06.2022

KKTC MEB İlköğretim Dairesi Müdürlüğü, (2022), *İlköğretim Dairesine Bağlı Devlet Okulları*, <http://iod.mebnet.net/devlet-okullarimiz/>, Erişim tarihi: 28.06.2022

KKTC Milli Eğitim Yasası, (1986), *Milli Eğitimin Düzenlenmesi ve Genel Amaçları*, <http://www.mebnet.net/sites/default/files/yasalar/17-1986.pdf>, Erişim tarihi: 28.06.2022

KKTC Öğretmenler Yasası, (1985), *Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumlarındaki Özel Ders Öğretmenleri ile İlkokul Öğretmenleri ve Özel Eğitim Okullarındaki Öğretmenlere İlişkin Kurallar*, <http://www.mebnet.net/sites/default/files/yasalar/25-1985.pdf>, Erişim tarihi: 28.06.2022

KKTC Öğretmenler Yasası, (1985), *Öğretmen Kadroları ve Maaşları ile Öğretmenlerin Genel ve Özel Nitelikleri, Atanmaları, Onaylanma, Yer*

Değiştirme ve Yükselme İşlemleri, <http://www.mebnet.net/sites/default/files/yasalar/25-1985.pdf>, Erişim tarihi: 28.06.2022

Klan, G. (2003), *Crisis Leadership: How Military Lessons and Corporate Experiences Can Help Leaders Find Opportunity in Times of Greensboro*. USA: Center for Creative Leadership.

Kocabaş, C., Kuru, N. B., Ardaçoç, İ., Kültür, K., Çelik, E. ve Karataş, İ. H. (2021), *COVID-19 Sonrası Eğitim: Değişimde Süreklilik İçin Tespitler ve Öneriler*, İlke Politika Notu, (108), 3-25.

Kurnaz, E. ve Serçemeli, M. (2020), *COVID-19 Pandemi Döneminde Akademisyenlerin Uzaktan Eğitim Ve Uzaktan Muhasebe Eğitimine Yönelik Bakış Açıları Üzerine Bir Araştırması*, Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi, (3), 262-288.

Külekçi A., E., Çakın, M. (2020), *COVID-19 Salgınının Eğitime Etkisi Konusunda Okul Yöneticilerinin Görüşleri*, Turkish Studies, 15 (4), 723-737.

Levine, S. J. (2005), *Evaluation in Distance Education*, (in S. J. Levine ed.), USA: Learner Associates.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985), *Naturalistic Inquiry*, Sage.

- Mackay, A., & Bertaini, A. (2016), *Movers and Shapers: Reframing System Leadership for the 21st Century* (in ed. A. Harris & M.S. Jones), Leading futures: Global Perspectives on Educational Leadership, 62-71.
- Merriam, S. B. (2015), *Nitel Araştırma: Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber* (Çev. Turan, S), 3. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mertkan, S. (2015), *Karma Araştırma Tasarımı*, 1. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Morens D. M., Folkers G. K. & Fauci A.S. (2009), *What is a Pandemic?*, J Infect Dis., 2009 Oct-1 ;200(7), 1018-1021.
- Muhammed, A. & Kainat, A. (2020), *Online Learning Amid the COVID-19 Pandemic: Students' Perspectives*, Journal of Pedagogical Research, (2), 45-51.
- Netolicky, D. M. (2020), *School Leadership During a Pandemic: Navigating Tensions*. Journal of Professional Capital and Community, 5 (3/4), 391-395.
- Örnek, A. Ş. (2007), *Kriz Yönetimi Stratejileri ve Türkiye Bilişim Sektörü Örneği*, Yönetim Bilimleri Dergisi, 5 (1), 114-129.
- Özdoğru, M. (2021), *COVID-19 Salgınında Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlar ve Bu Sorunlarla Başa Çıkma Stratejileri*, Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi, 5(1), 1-14.

- Patton, M. Q. (2014). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri* (Çev. Bütün M. ve Demir S. B.), 3. Baskı, Ankara: Ayrıntı Basım Yayın ve Matbaacılık.
- Robinson, K., & Aronica, L. (2015), *Creative Schools: Revolutionizing Education From The Ground Up*, UK: Penguin Pub.
- Saavedra, J. (2020), *Educational Challenges and Opportunities of the Coronavirus (COVID-19) Pandemic*, World Bank Blogs, (23).
- Saran, S. (2020), *Technology: Digital Epiphany?*, COVID-19 and Our Tech Futures. In Insight Report Challenges and Opportunities in the Post-COVID-19, Geneva: World Economic Forum, 24–27.
- Sarı, E ve Sarı, B (2020), *Kriz Zamanlarında Eğitim Yönetimi: COVID-19 Örneği*, Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 3(2), 49-63.
- Sarı, T. ve Nayır, F. (2020), *Pandemi Dönemi Eğitim: Sorunlar ve Fırsatlar*, Turkish Studies, 15 (4), 959-975.
- Şahin, İ. (2013), *İlköğretim Okul Müdürlerinin Okul Geliştirme Stratejileri ve Uygulamalarına İlişkin Görüşleri*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 13(1), 229–250.
- Tanhan, A. (2020), *COVID-19 Sürecinde Online Seslifoto (OSF) Yöntemiyle Biyopsikososyal Manevi ve Ekonomik Meseleleri ve Genel İyi Oluş Düzeyini*

Ele Almak: OSF'nin Türkçeye Uyarlanması, Turkish Studies, 15 (4), 1030-1086.

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

Tutar, H. (2000), *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Matbaası.

TÜBİTAK (2015), *TÜBİTAK Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Yönetmeliği*, https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/247_sayili_bk_islenmis_hali.pdf, Erişim tarihi: 30.06.2022

Türk Dil Kurumu (2022), *Etik*, Türk Dil Kurumu Yayınları, <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim tarihi, 26.06.2022

Uluslararası Bilim Derneği, (2020), *COVID-19 Pandemisinin Yaşam Kalitesine Etkisi (İstanbul, Ankara, Konya İlleri Örneği)*, 30 Mart - 5 Nisan 2020, Ankara: Uluslararası Bilim Derneği.

UNDP, (2020), *COVID-19 Pandemic*, <https://www.undp.org/content/undp/en/home/coronavirus.html>, Erişim tarihi: 20.11.2021.

UNESCO, (2020a), *School Closures Caused by Coronavirus (COVID-19)*, <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse>, Erişim tarihi: 20.11.2021.

Viner, R. M., Russell, S. J., Croker, H., Packer, J., Ward, J., Stansfield, C., ... & Booy, R. (2020), *School Closure and Management Practices During Coronavirus Outbreaks Including COVID-19: A Rapid Systematic Review*, The Lancet Child & Adolescent Health, 4(5), 397-404.

Webster, N. (1828), *Pandemic*, An American Dictionary of the English Language, <https://www.merriam-webster.com/dictionary>, Erişim tarihi: 20.11.2021.

World Health Organization, (2020a), *Coronavirus Disease 2019 (COVID-19): Situation Report, (72)*, <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331685/nCoVsitrep01Apr2020-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, Erişim tarihi: 20.11.2021.

World Health Organization, (2020b), *About Pandemic Phases*, <http://www.euro.who.int/en/health-topics/communicable-diseases/influenza/data-andstatistics/pandemic-influenza/about-pandemic-phases>, Erişim tarihi: 20.11.2021.

World Health Organization, (2020c). *Timeline of WHO's Response to COVID-19*, <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus2019/interactive-timeline>, Erişim tarihi: 20.11.2021.

World Health Organization, (2020d), *About Coronavirus COVID-19*, https://www.who.int/healthtopics/coronavirus#tab=tab_1, Erişim tarihi: 20.11.2021.

Worldbank (2020), *Guidance Note: Remote Learning & COVID-19*, <http://documents1.worldbank.org/curated/en/531681585957264427/pdf/Guid>

ance-Note-on-Remote-Learning-and-COVID-19.pdf, Erişim tarihi: 22.11.2021

Yıldırım, A., ve şimşek, H. (2018), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 11. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, A., ve şimşek, H. (2021), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 12. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EKLER

Ek 1: Kod Tablosu

KOD	KATEGORI	TEMA
Bölgenin Sosyo-Ekonomik Yapısı Okulların Fiziksel Eksiklikleri Hijyen Malzemesi Eksikliği	Fiziksel Yapı Sorunları	Yönetim Süreçlerinde Karşılaşılan Sorunlar
İnternet Altyapısı Eksikliği Cihaz Eksikliği	Teknolojik Sorunlar	
Kararların Tutarsızlığı Sorunların Farklı Algılanması Bilgi Akışındaki Aksaklıklar Denetim Eksikliği Yetki Karmaşası Cezai Yaptırım Olmaması Kadro Yetersizliği Okullarda Bütçe Olmaması	Sistem Kaynaklı Sorunlar	
Uzaktan Yönetim Pandemi Konusundaki Tecrübesizlik	Yönetimsel Sorunlar	
Bilinmezlikle Karşılaşılması Hastalanmaktan Korkma Gelecek Kaygısı Ölüm Korkusu Panik Durumu İş Yükünün Artması	Öğretmen Motivasyonu ve İyi Oluş	Eğitim-Öğretim Süreçlerinde Karşılaşılan Sorunlar
Uzaktan Eğitime Hazırlıksız Olma Uzaktan Eğitimin Verimsizliği Yüz Yüze İletişimin Eksikliği	Öğretimin Verimliliği	Eğitim-Öğretim Süreçlerinde Karşılaşılan Sorunlar
Öğrencilerin Yeni Normale Adaptasyonu Öğrencilerin Eğitimden Uzaklaşmaları Uzaktan Eğitime Katılım Düşüklüğü	Öğrencilerle Yaşanan Sorunlar	

Rutin Testlerin Aksatılması Tedbirlere Uyulmaması Okulları ve Eğitimcileri Suçlama Uzaktan Eğitime Müdahale Etme Velilerin Tedirginliği Veli-Öğretmen İlişkisi Velilerin İşbirliği Yapmaması Velilerin Teknolojik Bilgi Yetersizliği	Veli Tutum ve Yeterlilikleri	Velilerle Yaşanan Sorunlar
Ailelerin Ekonomik Zorlukları Velilerin Çalışma Zorunluluğu Velilerin Önceliklerinin Değişmesi	Sosyo-Ekonomik İmkansızlıklar	
Hijyen Tedbirleri Mesafe Kontrolü Kuralların Uygulanması Pandemi Eğitimi	Tedbir Uygulanması	Yönetsel Sorunlara Yönelik Çözümler
Hızlı Karar Alma İnisiyatif Alma Emsal Kararlar Uygulama Siyasi Destek İsteme Sponsor ve Bağış Toplama Koordinasyonu Sağlama Programlama	İdari Uygulamalar	
Sürekli İletişim ve Bilgi Paylaşımı Sürecin Kabulendirilmesi Tedbirlere Önemine İnandırma Yeni Normali Benimsetme Öğretmen Taleplerini Önemseme	Mesleki Rehberlik	Eğitim-Öğretim Sorunlarına Yönelik Çözümler
Teknolojik Destek Sağlama Hizmet İçi Eğitim	Teknolojik Rehberlik	
Velilerin Bilgilendirilmesi Velilerin İkna Edilmesi Velilerin Sürece Dahil Edilmesi	İletişim Kurma	Veli Sorunlarına Yönelik Çözümler
Okul İçi Kurallar Koyma Bakanlık Kararlarını Uygulama	Yaptırım Uygulama	

Ek 2: Doğu Akdeniz Üniversitesi Etik Kurul İzni

 Doğu Akdeniz Üniversitesi <i>"Erdem, Bilgi, Gelişim"</i>	Eastern Mediterranean University <i>"Virtue, Knowledge, Advancement"</i>	Galileo Galilei Sk. / Str. 99628, Gazimağusa, KÜZEV KIBRIS / Famagusta, NORTH CYPRUS, via Mersin 10, TURKEY Tel: (+90) 392 630 1327 bzyek@emu.edu.tr
Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu (BAYEK) / Board of Scientific Research and Publication Ethics		
Sayı: ETK00-2021-0070 17.11.2021		
Konu: Etik Kurulu'na Başvurunuz Hk.		
Sayın Erman Lord Eğitim Fakültesi		
Eğitim Fakültesi Etik Alt Kurulu'nun 12.10.2021 tarih ve 2021/103 sayılı toplantısında incelenerek uygun bulunan, Doç. Dr. Şefika MERTKAN danışmanlığında yürüttüğünüz "COVID-19 Pandemi Krizi ve Okul Yönetimi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri" adlı yüksek lisans tez çalışmanız, Doğu Akdeniz Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından onaylanmıştır.		
 Bilgize rica ederim. Prof. Dr. Yücel Vural Etik Kurulu Başkanı		
YV/ek.		
www.emu.edu.tr		

Ek 3: KKTC Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Dairesi İzni



KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLÎ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
İLKÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı : İÖD.0.00-006-21/E.4803

4 Ekim 2021

Konu : Erman Lord'un Master Çalışması Hk.

Sayın Erman LORD,

İlgi : 28 Eylül 2021 tarihli başvurunuz.

Müdürlüğümüze bağlı okullarda görev yapan yöneticilere yönelik uygulamak istediğiniz *"Covid-19 Krizi ve Eğitim Yönetimi: Sorunlar ve Çözümler"* konulu tez çalışması, Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş gizlilik ve gönüllülük ilkelerine riayet edilerek uygulanması uygun görülmüştür.

Çalışma uygulamadan önce okul müdürlükleri ile temas kurulması ve tamamlandıktan sonra da sonuçların Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne iletilmesinin yasa gereği olduğunu bildirir, gereğini saygı ile rica ederim.

 e-imzalıdır
Hakkı BAŞARI
Müdür

Ek 4: Bilgilendirilmiş Onam Formu

Doğu Akdeniz Üniversitesi
Eastern Mediterranean University



BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

COVID-19 Pandemi Krizi ve Okul Yönetimi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Değerli katılımcı,

Bu çalışmaya katılmayı kabul etmeden önce, çalışma ile ilgili aşağıda belirtilen hususları lütfen dikkatli bir biçimde okuyunuz. Çalışma hakkındaki sorularınızı, aşağıda iletişim bilgileri verilen araştırmacıya sorabilirsiniz.

Bu araştırma Erman Lord tarafından, Doç. Dr. Şefika Mertkan denetimi altında yürütülen bir yüksek lisans tez araştırmasıdır. COVID-19 Pandemi Krizi ve Okul Yönetimi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri adlı araştırmanın amacı, KKTC’de görev yapmakta olan okul yöneticilerinin COVID-19 Pandemi krizi nedeniyle okul yönetiminde yaşanan sorunları ve bu sorunlara karşı ortaya koydukları çözümlere ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır. Bu çalışmada kullanılacak veriler, görüşme yöntemi ile toplanacak, katılımcıların onayına bağlı olarak şeffa kaydı da alınacaktır. Yapılacak görüşmeler 60 dakikayı aşmayacak, Katılımcıların tercihinine bağlı olarak görüşmeler bilgisayar ortamında da gerçekleştirilecektir. Çalışmanın gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan izinler KKTC Milli Eğitim Bakanlığı’ndan ve Doğu Akdeniz Üniversitesi Etik Kurulu’ndan alınmıştır.

Bu çalışmaya katılmanız zorunlu değildir ve katılmayı reddetme hakkı tarafımıza aittir. Çalışmadan, istediğiniz zamanda, açıklama yapma gereği olmadan ayrılma hakkına sahipsiniz. Araştırmadan ayrılmanız halinde cevaplarınız imha edilecek ve çalışmada kullanılmayacaktır. Çalışmaya katılmayı ve tamamlamayı kabul etmeniz durumunda bilgilendirilmiş onam formunu imzalamanız gerekmektedir. Elde edilen verilen bilgisayar ortamında, araştırmacı dışında kimse tarafından ulaşılamayacak şekilde muhafaza edilecektir. Kişisel bilgileriniz, görüşme verilerinden ayrı biçimde muhafaza edilecek ve kimseyle paylaşılmayacaktır. Katılımcıların kimliği, yazım aşamasında kullanılacak kodlar veya takma isimler aracılığı ile gizlenecek, gerek yüksek lisans tezinde gerekse yazılacak olan makalelerde katılımcıların kimliğinin herhangi bir şekilde ortaya çıkmasına neden olabilecek bilgilere yer verilmeyecektir. Toplanan veriler, yüksek lisans tezine ek olarak çalışma ile ilgili yazılacak makalelerin yazımında kullanılacaktır.

Mağusa

www.emu.edu.tr

+90 392 630 11 11



Gönüllü katılımınızı belirtmek için, lütfen aşağıda bulunan bilgilendirilmiş onam formunu imzalayınız.

BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

Araştırmanın Başlığı: COVID-19 Pandemi Krizi ve Okul Yönetimi Sorunları ve Çözüm Önerileri

Araştırmacının İsmi: Erman LORD

Danışmanın İsmi: Doç. Dr. Şefika Mertkan

Telefon No: 0533 860 09 20

Telefon No: 0533 826 38 88

Email: ermanlord_88@hotmail.com

Email: sefika.mertkan@emu.edu.tr

Her ifadeye katıldığınızı belirtmek için lütfen yanda bulunan kutuları işaretleyiniz.

1. Bilgileri okuyup anladığımı ve soru sorma fırsatının olduğunu onaylıyorum ☐
2. Katılımımın gönüllü olduğunu ve açıklama yapmaksızın, istediğim bir anda araştırmadan çekilebileceğimi anlıyorum. ☐
3. Herhangi bir baskı altında kalmadan bu araştırmaya katılmayı kabul ediyorum ☐

Tarih

İmza

Araştırmanın etiği ile ilgili bir endişeniz var ise, endişenizi detaylı bir şekilde açıklayan yazılı bir metin ile Doğu Akdeniz Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu ile iletişime geçebilirsiniz.

Ek 5: Veri Toplama Aracı

COVID 19 PANDEMİ KRİZİNE YÖNELİK İLKÖĞRETİM

MÜDÜRLERİNİN GÖRÜŞLERİ

ARAŞTIRMA SORULARI

- 1- KKTC’de görev yapan okul yöneticilerinin COVID-19 Pandemi krizi sürecinde okulların yönetsel süreçleri ile ilgili yaşadıkları başlıca sorunlar nelerdir?
- 2- KKTC’de görev yapan okul yöneticilerinin COVID-19 Pandemi krizi sürecinde okulların yönetsel süreçleri ile ilgili yaşadıkları sorunları çözmek için başvurdukları yöntemler nelerdir?
- 3- KKTC’de görev yapan okul yöneticilerinin COVID-19 Pandemi krizi sürecinde öğretmen motivasyonunu sağlama ile ilgili yaşadıkları başlıca sorunlar nelerdir?
- 4- KKTC’de görev yapan okul yöneticilerinin COVID-19 Pandemi krizi sürecinde öğretmen motivasyonunu sağlama ilgili yaşadıkları sorunları çözmek için başvurdukları yöntemler nelerdir?
- 5- KKTC’de görev yapan okul yöneticilerinin COVID-19 Pandemi krizi sürecinde öğrenci velileri ile ilgili yaşadıkları başlıca sorunlar nelerdir?
- 6- KKTC’de görev yapan okul yöneticilerinin COVID-19 Pandemi krizi sürecinde öğrenci velileri ilgili yaşadıkları sorunları çözmek için başvurdukları yöntemler nelerdir?

ARAŞTIRMAYI YÜRÜTEN:

ERMAN LORD / 20510849

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS ÖĞRENCİSİ