

İLKOKULLARDA GÖREV YAPAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN COVID 19 PANDEMİ SÜRECİNDE EĞİTİMİN SÜRDÜRÜLMESİNDE YAŞADIKLARI ÇATIŞMALARA İLİŞKİN GÖRÜŞLER

OPINIONS REGARDING THE CONFLICT OF SCHOOL ADMINISTRATORS WORKING IN PRIMARY SCHOOLS IN CONTINUING EDUCATION DURING THE COVID 19 PANDEMIC

Dr.Öğr. Üyesi Tuba AYDIN GÜNGÖR

Artvin Çoruh Üniversitesi, tuba.gngr@artvin.edu.tr, ORCHID: 0000-0002-3356-7826

Uzman, Muhammet ÇERİ

MEB, ceri10muhammet@gmail.com, ORCID: 0000-0001-6280-6884

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, 2020 yılında ülkemizde etkileri görülmeye başlayan Covid19 pandemi döneminde eğitime devam etme konusunda ilkokul müdürlerinin yaşadıkları çatışmalara ilişkin görüşlerini incelemektir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim (fenomolojik) yaklaşımından faydalanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2021-2022 eğitim öğretim yılında Balıkesir'in farklı ilçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapan rastgele seçilmiş 18 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışma grubu oluşturulurken amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan maksimum örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından hazırlanan sorular alan uzman tarafından incelenmiş ve uygun bulunduktan sonra 8 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış gözlem formu kullanılmıştır. Elde edilen veriler, pandemi koşulları göz önünde bulundurularak uygun ortamlarda okul müdürleri ile yüz yüze görüşülerek araştırmacı tarafından toplanmıştır. Verilerin analizinde nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları, ilkokul müdürlerinin eğitime devam etmede yaşadıkları çatışmalara ilişkin görüşlerini 8 alt tema altında toplamaktadır: yönetsel sorunlar, pandemi sürecinde eğitim yönetimine ilişkin kullanılan yöntemler, okul müdürlerinin pandemi sürecinde yaşadıkları sorunlar, öğrenme eksikliklerini gidermek için alınan önlemler, eğitime erişime ilişkin çözümler, ilk okuma yazma öğretimi ve matematik öğretiminde birinci sınıf öğretmenlerinin uzaktan eğitim süreçlerinde yaşadıkları sorunlar, pandemi sürecinde öğrencilerde görülen sosyal, duygusal ve ruhsal eksikliklerin giderilmesi ve öğrencilerde gözlenen davranışsal sorunların giderilmesidir. Araştırmanın sonuçlarına göre ilkokul müdürlerinin pandemi sürecinde eğitimin devamında yaşadıkları çatışmalara büyük ölçüde ortak çözümler ürettikleri ve sorunlarla baş ettikleri görülmüştür. İl merkezinde bulunan ve imkanları çok iyi olan ilköğretim okullarının müdürlerinin daha az sorunla karşı karşıya kaldıkları ve sorun çözme becerilerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürleri, liderlik, pandemi, uzaktan eğitim, EBA

ABSTRACT

The purpose of this research is to examine the views of the primary school principals about the conflicts they have experienced in the continuation of education during the Covid19 pandemic period, the effects of which began to appear in our country in 2020. In the research, phenomenological approach, one of the qualitative research methods, was used. The study group of the research consists of 18 randomly selected school principals working in primary schools in different districts of Balıkesir in the 2021-2022 academic year. While creating the study group, the maximum sampling method, one of the purposive sampling methods, was used. As the data collection tool in the research, the questions prepared by the researcher were reviewed by the field expert and after they were found appropriate, a semi-structured observation form with 8 questions was used. The data obtained were collected by the researcher by making face-to-face interviews with the school principals in appropriate environments considering the pandemic conditions. Content analysis technique, one of the qualitative research methods, was used in data analysis. The findings of the research gather the views of the primary school principals about the conflicts they have experienced in the continuation of education under 8 sub-themes: administrative problems; the methods used in relation to the educational administration during the pandemic process; the problems experienced by school principals during the pandemic process; the measures taken to eliminate learning deficiencies; the solutions regarding access to education; the problems experienced by first grade classroom teachers in the distance education processes in the first reading and writing teaching and mathematics teaching; elimination of the social, emotional and spiritual deficiencies observed in students during the pandemic process and elimination of the

behavioral problems observed in students. According to the results of the study, it has been observed that the primary school principals have produced common solutions to a large extent to the conflicts they have experienced in the continuation of education during the pandemic process and coped with the problems. It is observed that the principals of primary schools located in the city center and with very good facilities face fewer problems and have a higher problem-solving ability.

Keywords: School principals, leadership, pandemic, distance education, EBA

1.GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Ülkelerin ve toplumların varlıklarını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmeleri için içinde buldukları koşullara en iyi şekilde adapte olmaları gerekmektedir. Bunun da toplumu oluşturan bireylerin en verimli şekilde eğitilmesiyle mümkün olabileceği ifade edilmektedir. Ülkeler geleceğe yönelik plan ve programları doğrultusunda yetiştirdikleri insan gücü sayesinde sadece bugünün problemlerini değil geleceğe yönelik problemlerine de çözüm üretmeye çalışmaktadır. Bu bakımdan ülkelerin eğitim sistemlerinde çağın gereksinimleri doğrultusunda güncellemeler yaptıkları görülmektedir. Ancak Covid19 pandemi sürecine hazırlıksız yakalanan ülkeler eğitimin sürdürülebilirliğini sağlayamamış ve birçok ülkede eğitim kesintiye uğramıştır (UNESCO, 2020).

Covid19 salgını ülkeleri ve toplumları ekonomik, sosyolojik, siyasal vb. birçok yönden etkilediği gibi eğitim faaliyetlerini de olumsuz yönde etkilemiştir. Ülkemizde de pandemi nedeniyle 16 Mart 2020 tarihinde yüz yüze eğitime ara vermek zorunda kalınmıştır. Bu tarih eğitim sistemindeki bütün ortaklar için zor bir sürecin başlangıcı olmuştur. Eğitimin kesintiye uğraması ve uzaktan eğitim süreciyle birlikte öğrenciler, öğretmenler, okul yöneticileri ve velilerin daha önce alışık olmadıkları bir durumla karşı kaldıkları ve oldukça zorlandıkları görülmüştür. Bu zorlu süreçte eğitim yöneticileri öğretmen, öğrenci, veli ve bakanlık arasında bir köprü görevinde bulunmuştur. Köprü olmak ifadesi bütünsel anlamda bakıldığında normal zamanlarda güç ve belirsizken, yaşanan bu karmaşık dönemde daha sıkıntılı bir sürece dönüşmüştür. Bu süreçte eğitim yöneticilerinin karşılaştığı problemler okulların tür ve kademelerine göre farklılık gösterse de genel olarak; teknolojik eksikliklerin giderilmesi, okulların temizliğinin ve hijyenin sağlanması, öğrencilerin derslere devamının sağlanması, okul aile işbirliğinin sürdürülmesi, eğitim sürecinin planlanması gibi birçok sorunla mücadele ettikleri görülmüştür. Pandemi sürecinde birçok eğitim yöneticisi “durumsallık İlkesi” gereği problemlere çözümler üretmeye çalışmıştır. Bu süreçte eğitim yöneticileri bir yandan yönetim konusunda kendilerine çözüm ararken diğer yandan da içinde bulunulan belirsiz süreçte örgüte liderlik ve rehberlik etme durumunda kalmışlardır Ancak bu sürece hazırlıksız yakalanan, eğitimsiz ve deneyimiz bazı eğitim yöneticilerinin örgüt içinde öğrenci, öğretmen ve velilerle çatışma içinde oldukları görülmüştür (Kunnath, 2020).

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile ilkokullarda görev yapan yöneticilerin Covid19 pandemi sürecinde yaşadıkları çatışmalara ilişkin görüşlerinin saptanması amaçlanmıştır. Eğitim yöneticilerinin sorun çözme becerilerini, yürütme, izleme ve değerlendirme faaliyetlerini, anlamlandırmaya yönelik çalışılan bir diğer husustur. Covid19 pandemi şartlarında ilkokullarda görev yapan yöneticilerin yaşadıkları güçlükleri tespit ederek, çözüm önerileri ortaya koymak amacıyla hazırlanmış olan bu araştırmada, Balıkesir İlinin devlet okullarında görev yapan ilkokul müdürlerinin düşünceleri alınarak yordama yapılmaya çalışılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Eğitim Yöneticisi

Eğitim yönetimi sadece teorik bağlamda değil, uygulamalı bir alan olarak da yer almaktadır. Dolayısıyla sürekli geliŐen bir bilimdir (Bozdoğan, 2018). Eğitim yönetiminin önemli bir boyutunu oluşturan uygulamalar, teorik bilgileri, ilkeleri veya fikirleri herhangi bir alanda uygulamaya koymayı ifade eder (Demirtaş ve Güneş, 2002). Bir eğitim sistemi olarak bakıldığında eğitim süreci ve iŐlevleri sistemin yönetiminin uygulama boyutuna girdiği söylenbilir (Tınmaz, 2020). Eğitim yönetimi uygulamalı bir yönetim alanıdır. Belirli eğitim hedeflerine ulaşmak için kaynak edinme ve tahsis etme sürecidir. Eğitim yönetimi süreci, yöneticilerin eğitim örgütünün amaç ve hedeflerine uyarladıkları beŐ temel iŐlevden oluŐmaktadır Bunlar: Eğitim programlarının yönetimi, ğrenci hizmetleri yönetimi, çalıŐan hizmetleri yönetimi, genel hizmetler yönetimi, eğitim bütçesi yönetimi (Ali ve Abdalla, 2017).

Müdür, kusursuz bir okul yaratmada kilit kiŐidir. Yöneticilerin yönetme yeteneği, sınıftaki eğitimin büyümesi için esastır ve bir eğitim kurumunun genel baŐarisının temel unsurudur. Her yönden müdür, okuldaki en önemli ve etkili kiŐidir. Çünkü ğrenme ortamını, profesyonellik seviyesini, öğretmenlerin işe bağlılığını, öğrencilerin baŐarisını ve okuldaki öğretmenlerin motivasyonunu etkileyecek olan onun yneticiliğidir. Bir okul değişime ve geliŐime açıksa, öğrenciyi merkeze alıyorsa, mükemmel ğretim kalitesine sahipse ve öğrenciler ellerinden gelenin en iyisini yapabiliyorlarsa, eğitim yöneticisi bir lider olarak kabul edebilir (Anderson, 1991).

İçinde bulunduğumuz dönem, üretime dayalı finansman yerine zihinsel süreçlerin ön planda olduğu bilgi ve dönüŐümün daha değerli olduğu ihtimam finansmanına bırakmıŐtır. İhtimam finansmanında yarıŐabilen ve inovatif düşünce anlayıŐında olan toplumlar ve yapılar, bilgiyi inŐa eden ve onu etkili ve verimli bir Şekilde kullanabilen, ekip çalıŐmasını verimli yapan, iletişim becerileri geliŐmiŐ, problem çözme becerileri geliŐmiŐ, pratik zekya sahip, iyi eğitim görmüş kişilere gereksinim duyulmaktadır (Partnership for 21st Century Skills, 2008). Bilgi edinme çabası geçmiŐten günümüze gerçekleŐtirilen en önemli faaliyetlerden biridir. Bunun için ülkeler çok fazla kaynak aktarımı yapılmaktadır. Okullar, retim ve bilgiye erişim merkezi olmaya çalıŐmalıdır. Okulları bu merkeze yerleŐtiren en önemli kiŐiler eğitim yöneticileridir. GeliŐmiŐ batı ülkelerinde başarılı ve etkili okullarla ilgili yapılan çalışmalarda okul performansının en önemli belirleyicisinin okul yöneticileri olduğu tespit edilmiŐ ve bu bulgulara dayalı olarak okul liderliği konuları okul iyileŐtirme çalışmalarında daha fazla ilgi görmektedir (Balcı, 1993). Pandemi durumu karşısında eğitim yöneticilerinin problem çözme becerilerini geliŐtirme ve değişen koşullara uygun hareket etmeyi zorunlu hale getirmiştir. Eğitim ğretimi olumsuz etkileyen bu tür kriz durumlarını etkili yönetebilen eğitim yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır (Kavrayıcı ve Kesim, 2021).

Karar verme süreci, yönetim ve organizasyonu anlamak için çok önemlidir. Her kuruluŐunun etkin olabilmesi için kararlar alabilmesi gerekir. Kararlar lider tarafından, grup ile dıŐ yasal gler veya başka yollarla alınabilir. Kararlar kim tarafından alınırsa alınsın uygulamaya geçmedikçe atıl kalacaktır (Bursalıoğlu, 2000). Örgütlerin mevcut kapasitelerini geliŐtirmesi ve devamlılıklarını sürekli hale getirebilmeleri için, toplumsal mutluluğun çoğaltılmasında, artan sorunlarla ve kriz ortamlarıyla baş edebilmek ve uyum sürecini hızla atlatabilmek için farklı bir bakıŐ açısı ortaya koymalar gerekir (Şahin ve Kaplan 2017). Her organizasyon etkili olabilmek için karar verme yeteneğine sahip olmalıdır. Kararlar liderler, ekipler, dıŐ yasal g veya başka bir Şekilde verilebilir. Her halükarda, kararlar uygulanmadıkça bir örgütün iŐleyemeyeceđi söylenbilir (Aydın, 2000). Pandeminin etkisiyle eğitim yönetiminde sıra dışı ve hareketli bir durum ortaya çıkmıştır. Bu süreç içerisinde okul müdürleri liderlik yaptıkları örgüt üyelerini çözüme olan umutlarını yenilemek için onları inandırmalı ve içinde bulunulan olumsuz sürecin atlatılması için var olan çözüm nerileri ve yöntemlerinin yeterli ve uygulanabilir olduğu konusunda örgüt üyelerini ikna etmelidir (İrge, 2020).

Eğitim örgütlerinin mevcudiyetlerinin idamesi için ise finansal, toplumsal ve çevresel iyileŐmenin birlikte oluşması gerekir (Terzi, 2017). Dolayısıyla sürdürülebilir bir kalkınma

çalışmaları gelecek kuşakların gereksinimlerini gidermesine mani olmayacak durumda var olan nüfusun gereksinimlerini gidererek alım gücü seviyesini yükseltmelidir. Günümüz dünyasında eğitim örgütleri, iş imkânı yaratılmasına, mutlu bir ortam sağlanmasına, paydaşlarına karşı hassasiyet ve duyarlık gibi öğeleri içeren, çevresel, sosyal ve ekonomi gibi görevleri olan kurumlardır (Engin ve Akgöz, 2013; Toker ve Çınar, 2017). Eğitim yöneticileri de kurumun idamesini temin edilmesi ve kurumun mevcut potansiyelinin ortaya çıkarılması, kullanılmasını ve değerlendirilmesini sağlamak için klasik yönetim anlayışından farklı bir yaklaşım benimsemelidir (Northcott ve Smith, 2011; Demirtaş ve Metintaş, 2017). Eğitim yöneticisi becerilerinin sınıflandırılması üzerine araştırmalar, ilk olarak 1955 yılında Robert Katz tarafından, yönetim becerileri “kavramsal beceriler”, kişilerarası beceriler ve mesleki teknik beceriler dahil edilmeye başlandı. Günümüzde yönetim becerileri genellikle bu sınıflandırmaya dahil edilmektedir (Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012). İleri Beceriler veya yaygın olarak “21. Yüzyıl Becerileri” olarak anılan 21. Yüzyıl Becerileri, Problem Çözme, Yaratıcılık ve Yenilik, Eleştirel Düşünme, İletişim ve İşbirliği, Okuryazarlık, Esneklik ve Uyarlanabilirlik, Girişimcilik ve gibi Kişisel becerileri içerir. Yine bunun yanı sıra inovatif düşünme, verimlilik, liderlik ve hesap verebilirlik önemlidir (Partnership, 2011). Eleştirel düşünme, kişinin kendi düşünce sisteminde oluşturduğu yapıları belirleme ve bu sistemi iyi yöneterek entelektüel standartlara göre düşünme yeteneğini ortaya çıkarma sürecidir (Cottrell, 2005; Demirel, 1999; Vural ve Kutlu, 2002).

2.2. Covid19 Pandamı Süreci ve Eğitimde Sürdürülebilirlik

Her krizin kendine has özellikleri vardır. Covid 19'un patlak vermesinden önce dünyada birçok farklı salgın vardı ama salgınların küresel etkisi aynı değildi. Bu nedenle, önceki veya mevcut kriz durumuyla karıştırılmaması için kendi içinde değerlendirilmeli ve müdahaleler de bu yönde yapılmalıdır. Örgütler de kriz durumlarında taviz verme riski altındadır (Demirtaş, 2000). Kriz, sadece kurumların değil ailelerin ve öğrencilerin de karşı karşıya olduğu bir durum olabilir. Açık bir sistem olarak örgütler amaçlarına ulaşabilir ve hayatlarını sürdürebilirler. Bir dereceye kadar, çevreye uyum sağlama yetenekleri idame ettirebilirler. Kendi tutumlarını ve paydaşların talep ve beklentilerini dikkate alıp ihtiyaçları karşılayabilirler. Örgütsel ortam sürekli değişmekte ve değişiklikler, çevresel etkileri karşı direnç göstermeyebilir. Kriz yönetimin başarısı, bu tehlikeleri ön görme ve değerlendirme yeteneklerine bağlıdır. Yıkıcı etkileri nedeniyle yöneticiler tarafından askıya alınan kriz beceriler örgütler için kritik öneme sahiptir (Can, 1997). Dolayısıyla iletişim ve ulaşım imkânlarının sürekli küçülen bir dünyada, bir krizin etkisi zincirleme olarak etkileri artar. Toplumun tüm sınıflarını hatta tüm dünyayı etkileyebilir (Alağaçlı, 2006). Bu özellikleriyle salgın küresel bir kriz durumudur. İnsanlık tarihi boyunca bu ve benzeri pandemi krizleri tüm insanlığı doğrudan veya dolaylı olarak etkilemiştir (uluslararası bilim derneği 2020). Kriz yönetimi, olası sorun ve tehlikelerin belirlenmesi, uygun müdahale ve çözüm türlerinin uygulanması ve değerlendirilmesini içeren bir süreçtir. Sık karşılaşılan sorunlar, riskler, belirsizlik, stres, gerilim, çatışma gibi kavramlarla olumsuz olarak değerlendirilir. Kriz yönetimi, olağan yönetim biçiminden daha çok önem gerektiren özel bir yönetim biçimidir (Bozkurt, 1998). Tüm ilgili taraflardan eğitim yönetimi, beklenen veya beklenmeyen kriz durumlarına yeterli ve etkin müdahale edebilme, eğitim örgütü üyelerinin ve çevrenin krizden en az hasarla çıkmasını sağlamak, diğer bir deyişle, yönetilebilir olmaları beklenir (Aksoy ve Aksoy, 2003). Hızlı hareket edebilmek için yönetim gücü en üstte olacak şekilde giderek daha merkezi hale gelir. Bir hükümetin bir krizi yönetme şekli, kriz aşamasının uzunluğunu etkiler. Krize çözüm bulmaktan yönetim sorumludur (Bozgeyik, 2004).

2.3. Uzaktan Eğitim Yönetimi

Uzaktan eğitime olan ihtiyacın fazlaşması ve buna bağlı olarak farklı sunum tarzlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kurumsallaşma gereksiniminden dolayı uzaktan eğitimin döngüsel amaçları ve teknoloji, farklı organizasyon yapılarına yol açmıştır. Örgütsel yapıdaki bu farklılık,

uzaktan eğitim kurumlarındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Buna bağlı olarak eğitim birimlerinin bağlı olduğu üst sistem farklılaşmıştır. Günümüz uzaktan eğitim yapıları, geleneksel akademik yapılarda bulunmayan teknoloji tabanlı dağıtım sistemleridir. Bu sistem, öğretmen eğitimlerini ve müfredat içeriklerini geliştirmeyi ve desteklenmesini gerektirir. Başka bir deyişle, yüksek kaliteli uzaktan eğitim sistemleri oluşturmak için yeni organizasyonel yapılara ihtiyaç vardır (Hitt ve Hartman, 2002). Etkili bir yönetim sistemi oluşturmak için amaca yönelik bir şirket yapısı oluşturmak gereklidir. Uzaktan eğitim yapıları iki bölüme ayrılmış bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Bunlar; bağımsız ve karmaşık bir uzaktan eğitim sistemleri. Uzaktan eğitimdeki alt sistemler bu tür sistemleri kullanır (Kaya, 2002).

Yönetim açısından bakıldığında iletişim, komutların, bilgilerin, fikirlerin, açıklamaların ve soruların kişiden kişiye aktarılmasıdır. Gruptan gruba transfer yapma sürecidir. Bireyler arasındaki etkileşim sürecidir. Resmi organizasyonun temel unsurları, ortak hedefleri, bu amaca katkıda bulunmak isteyen bireyler ve iletişim çok önemlidir. İletişim olmadan anlamlandırma olmaz ve bir ortak amaca, katkıda bulunma imkânı oluşmaz. İyi iletilmiş bir organizasyonda, organizasyonun hedefleri doğru bir şekilde anlaşılır ve kavranır. Örgüt üyeleri, bu ortak hedeflere ulaşmak için koordineli bir şekilde işbirliği yaparlar. Bu tür örgütlerde performansla yönelmelerin daha sağlıklı olması beklenir. Uzaktan eğitimde iletişimin iki boyutu vardır. Birinci boyut, iletişimdir ve eğitim hizmetlerinin sunulmasında kullanılmaktadır. Bir iletişim türü, uzaktan eğitim kurumunun eğitim hizmetlerini nasıl sağladığına (mektup, internet, bilgisayar yazılımı vb.) belirler. İletişimin bir diğer boyutu da uzaktan eğitim kurumlarının yönetimi ile ilgilidir. Kuruluşun aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya veya aynı düzeyde nasıl çalıştığı hakkında bilgi verir. Bulunduğu birimler arasında (yatay) bir aktarım olarak ifade edilebilir. Uzaktan eğitim yönetiminde örgütsel iletişim süreci örgün eğitim kurumlarından çok farklıdır. Sürece katkıda bulunan ana faktör örgütün motivasyonudur. Özellikle uzaktan eğitim sürecinde tüm organizasyon için tek bir birimin olmasıdır. Bu durumda yatay ve dikey veri aktarımı sağlamak için sanal doku modeli kullanılır. Sanal organizasyonun veri aktarımı, iletişim teknolojisi kullanılarak sağlanır.

Yönetimde koordinasyon, insanların çabalarını birleştirmek, zamanla uyum sağlamak ve ortak bir hedefe ulaşmak için iç içe geçmiş ve tamamlanmış bir dizi faaliyettir (Ertürk, 2001).

Uzaktan eğitim kurumlarını değerlendirirken liderliğin özü teknoloji ve kişisel gelişim üzerine odaklanmaktadır. Uzaktan eğitim kurumlarında ileri teknolojinin yoğun kullanımını kurumların kültürünü etkileyecektir. Liderler, organizasyon üyeleri için çekici olan hedefler belirlemek için teknolojiden yararlanabilir. Liderliği teşvik eden kişisel ve kurumsal hedefler örgütsel bağlılığı teşvik etmek için bilgi yönetimi tekniklerini bütünleştirme, anlama ve uygulama becerisi kazandıracaktır. Uzaktan eğitim kurumlarının geniş kapsamlı bir yapı oluşturması liderliği de etkilemiştir. Veri ve bilgi aktarımı, etki sürecini kolaylaştıracak ve tüm çalışanlar ve birimler hakkında bilgi niteliği artacaktır. Uzaktan eğitim kurumlarının yönetimi birçok yönden yüz yüze eğitim kurumlarının yönetimi arasında öğrenme becerileri bariz olarak farklılaşır. Bunun temel nedeni öğrencilerin aynı çatı altında toplanmamasıdır. Geniş bir alana hizmet veren uzaktan eğitim kurumlarının yönetimi özel bir karaktere sahiptir.

2.4. Çatışma ve Çatışma Yönetimi

Yönetim biliminde örgütsel çatışma kavramıyla ilgili ilk çalışma Mary Parker tarafından yapılmıştır. Follet'e göre örgütsel çatışmaların çözümünde örgüt yöneticileri baskındır. Çatışma yönetiminde arabuluculuk ve bütünleştirme stillerini kullanılmaktadır (Elma ve Demir 2000). İyi çatışma durumlarında örgütte farklı fikirler teşvik edilir. Fikirler desteklenir veya organizasyondaki çatışma durumları yeniliğe ve değişime yol açar. Çatışma uygun şekilde yönetildiğinde, organizasyon için olumlu sonuçlar doğurur. Kötü yönetilirse, organizasyon için yıkıcı sonuçlar doğurabilir (Şimşek

ve Kınır, 2009). Okulda çatışma olduğunda okulun amacına uygun olarak tanınmalı ve uygulanmalıdır. Eğer okul yöneticisi çatışmayı geç bulur ve etkin bir şekilde yönetemezse, artan maliyetler, boşa harcanan kaynaklar, azalan işbirliği ve uyumu ve hasarlı ilişkileri göremez. Yöneticiler, okulu ilerletmek için zaman ve enerji harcarlar. Bunun yerine, zamanlarının çoğunu savaşıyor, tartışarak ve düşünerek geçirirler (Özgan, 2006).

3.YÖNTEM

3.1. Araştırma Deseni

İlkokullarda görev yapan yöneticilerin Covid19 pandemi sürecinde eğitimin sürdürülmesinde yaşadıkları çatışmalara ilişkin görüşlerinin saptanması amacıyla yapılan bu çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim (fenomonolojik) araştırma tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırma, doğal ortamdaki algıları ve olayları gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya çıkarmak için gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerini kullanan bir süreci izleyen araştırmadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Araştırmada kullanılan teknik fenomenolojik yaklaşımdır. Bu yaklaşım, insanların belirli bir olay veya kavramla ilgili anlayışlarını, duygularını, görüşlerini ve algılarını nasıl ifade ettikleri ve deneyimle diklerinin incelenmesidir (Rose, Beeby ve Parker, 1995).

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Balıkesir İlindeki Altteylül, Karesi, Bigadiç, Gönen ve Kepsut ilçelerdeki ilkokullarda görev yapan 18 Eğitim yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışma grubu oluşturulurken amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum örnekleme metodundan yararlanılmıştır. Bu doğrultuda araştırmaya katılan yöneticiler seçilirken bağımsız ilkokul-ortaokul, ilkokul birlikte ve birleştirilmiş sınıflı ilkokullar gibi farklı eğitim kurumları tercih edilmiştir. Görüşme yapılan yöneticilerin okulları rastgele seçilmiştir. Gizlilik ilkesine dayanarak araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin gerçek isimleri kullanılmamış, bunun yerine Y-1,Y-2 ,...,Y-18 şeklinde kodlama yapılmıştır. Ayrıca eğitim yöneticilerinin mesleki kıdem ve buldukları okulda çalışma süreleri açısından da çeşitlilik oluşturulmaya çalışılmıştır. Tablo 1 'de çalışma grubuna ait demografik bilgiler yer almaktadır.

Tablo 1.Çalışma Grubuna Ait Demografik Bilgiler

<i>Katılımcı</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>Okul Türü</i>	<i>Mesleki Kıdem</i>	<i>Branş</i>	<i>Yaş</i>
Y-1	E	İlkokul	7	Sınıf Öğretmeni	35
Y-2	K	Birleş. Sınıf	18	Sınıf Öğretmeni	44
Y-3	E	Ort. İlkokul	16	Sınıf Öğretmeni	41
Y-4	K	İlkokul	21	Sınıf Öğretmeni	43
Y-5	E	İlkokul	23	Sınıf Öğretmeni	56
Y-6	E	İlkokul	11	Sınıf Öğretmeni	40
Y-7	E	İlkokul	12	Sınıf Öğretmeni	44
Y-8	K	Ort. İlkokul	14	Sınıf Öğretmeni	41
Y-9	E	Ort. İlkokul	16	Sınıf Öğretmeni	42
Y-10	K	İlkokul	9	Sınıf Öğretmeni	38
Y-11	K	İlkokul	12	Sınıf Öğretmeni	39
Y-12	E	İlkokul	14	Sınıf Öğretmeni	42
Y-13	E	İlkokul	10	Sınıf Öğretmeni	37
Y-14	K	İlkokul	12	Sınıf Öğretmeni	40

Y-15	<i>K</i>	<i>İlkokul</i>	<i>14</i>	<i>Sınıf Öğretmeni</i>	<i>44</i>
Y-16	<i>E</i>	<i>İlkokul</i>	<i>16</i>	<i>Sınıf Öğretmeni</i>	<i>45</i>
Y-17	<i>E</i>	<i>İlkokul</i>	<i>16</i>	<i>Sınıf Öğretmeni</i>	<i>44</i>
Y-18	<i>E</i>	<i>İlkokul</i>	<i>18</i>	<i>Sınıf Öğretmeni</i>	<i>44</i>

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun (f=11) erkek olduğu anlaşılmaktadır. Yine aynı bu tabloya göre, araştırmaya katılan yöneticilerin 1'i birleştirilmiş sınıflı ilkokul, 3'ü ortaokul-ilkokul bir arada ve 14'ü de bağımsız ilkokulda görev yapmaktadır. Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin ortalama 15 yıl mesleki kıdemesahip ve yaş ortalamalarının yaklaşık 42 olduğu anlaşılmaktadır

3.3. Verilerin Analizi

Çalışma kapsamında yarı yapılandırılmış görüşmelerde sorulan açık uçlu sorulardan elde edilen veriler içerik analizi teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir. Bu çalışmanın ana veri kaynağı görüşmeler için ham veri olarak odak grup görüşmeleri seçilmiştir. Kodlama, kodları ve kategorileri (temaları) belirleyerek analiz yapılmıştır. Kodlamada katılımcılar tarafından ifade edilen kelimeler ve kavramlar mümkün olduğunca kullanılmış ve araştırma sorusu dışındaki veriler dikkate alınmamıştır.

3.4. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile yapılandırılmış görüşme formu karşılaştırıldığında, yarı yapılandırılmış görüşme formu katılımcılara ve araştırmacılara daha fazla esneklik sunmaktadır. Çalışma grubu oluşturulurken amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum örnekleme metodundan yararlanılmıştır. Konuyla ilgili katılımcılar hakkında daha fazla bilgi edinmek isteyen araştırmacılar yarı yapılandırılmış görüşmeleri tercih etmektedir (Smith, 1995).

Yarı yapılandırılmış görüşme formundaki soruların kapsam geçerliliğine ilişkin görüş almak için bir alan uzmanından, dil geçerliliği konusunda uzman görüşü almak için ise Türkçe öğretmenin yardım alınmıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda görüşme formuna son şekli verilmiştir. Veri toplama sürecine başlamadan önce 6 yöneticiye yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan sorular yönetilmiştir. Bu ön görüşme sonucunda elde edilen veriler araştırmacı ve bir alan uzmanı tarafından eş zamanlı olarak incelenmiş veri toplama aracının yeterli ve araştırmaya uygun olduğu belirlenmiştir. Veri toplama sürecinde, araştırmaya katılmak için gönüllü olabileceklerini belirten ve önceden randevu alınan 18 eğitim yöneticisi ile yüz yüze görüşülerek veriler toplanmıştır. Çalışmanın amacı ve muhtevası görüşme öncesinde açık bir şekilde araştırmaya katılan yöneticilere açıklanmıştır. Görüşmeler yaklaşık 40-45 dakika sürmüştür. Sorulara verilen yanıtlar araştırmacı tarafından not tutulmuş ve görüşme sonunda katılımcıların onayına sunulup doğruluğuna ilişkin onay alınmıştır. Görüşmelerin olağan akışı bağlamında katılımcıların cevaplarını ayrıntılı olarak ifade etmeleri istenmiştir. Görüşme formunun başlangıç bölümünde yöneticilere ait yaş, cinsiyet, branş, çalıştığı eğitim türü ve mesleki kıdem gibi kişisel bilgilere yer verilmiştir. İkinci kısımda ise katılımcılara toplamda 8 adet açık uçlu soru yöneltilmiştir. Görüşmeler esnasında katılımcılara yöneltilen ilave sorular ile yöneticilerden daha açıklayıcı cevaplar alınmaya çalışılmış ve ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin Covid19 pandemi sürecinde eğitimin sürdürülmesinde yaşadıkları çatışmalara ilişkin veriler elde edilmeye çalışılmıştır.

3.5. Geçerlilik, Güvenirlik

Veri analiz sürecinde oluşturulan kategorilere ait kodların güvenilirliğini sağlamak için veriler biri ilkokullarda görev yapan eğitim yöneticisi, diğeri eğitim yönetimi alanında öğretim üyesi olan iki

kişiyeye iletilerek kendilerinden verileri yakınlık gösteren bölümler altında kodlamaları istenmiştir. Verilerin geri dönüş aşamasından sonra çalışmacı ve uzmanların kodlamaları arasındaki görüş birliği / ayrılığı Miles ve Huberman'ın (1994) formülüyle kontrol edilmiştir. Güvenirlik = Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı). Kontrol sonucunda %94 oranında çalışmacı ve uzman görüşleri arasında yeterli düzeyde birliktelik sağlandığı görülmüştür. Nitel çalışmalarda bilirkışı görüşleri arasındaki bu uyumun %90 ve üzeri olması beklenmektedir (Saban, 2008). Görüşlerine başvuru eğitim yöneticilerinin adları gizli tutulduğundan her eğitim yöneticisi için farklı bir kod verilmiştir (Y-1, Y-2, Y-3... Y-18). Çalışma çerçevesinde elde edilen bulgular tablo şeklinde listelenmiştir. Tablo başlıkları ilgili araştırma sorularını yansıtabak şekilde belirlenmiştir. Tablolarda tema, kodlar, katılımcılar, katılımcı yorumları ve cevap aranan soruların sıklığına ilişkin bilgiler verilmektedir.

Nitel araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini belirli bir düzeyde belirlemek, inanılabilirliğini ve kabulünü etkiler. Nicel araştırmanın geçerliliği farklı güvenilirlik ve ölçüm yöntemleri olmasına rağmen, nitel araştırmaların kesin geçerliliği ve güvenilirliği tespit edilememiştir (Baltacı, 2019). Ancak doğru bilgi (geçerlilik) için gerekli önlemler alınmış ve araştırma yoluyla elde edilen verilerin geçerliliğine ilişkin katılımcıların onayı gibi bazı ek yöntemler kullanılmıştır.

3.6. Araştırma Etiği

Araştırma Etiği; Beşeriyetle olan çalışmalarda araştırmacılar, özellikle insanların özerkliğine saygı gösterme, mahremiyetini korunma, zarar vermektan kaçınma ve diğer hak ve menfaatleri gözetmesidir (Hammersley, Traianou, 2017). Yıldırım ve Şimşek (2016)' e göre araştırma esnasında günümüzde genel kabul gören dünya çapında hızla uygulamaya konulacak temel etik ilkeler; kabul ve onay, gizlilik, özel hayata saygı, zarar vermeme, aldatmamak, yanıltmamak ve verilere sadık kalınmaktır. Bu çalışmada Helsinki dekrasyonu gereği, çalışmacının etik ilkelere bağlı kalacağını taahhüt etmek amacıyla yapmış olduğu yazılı başvuruya istinaden Artvin **Çoruh Üniversitesi Rektörlüğü, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunca 05.04.2022** tarih ve **45557** sayılı yazı ile uygunluk belgesi verilmiştir.

4. BULGULAR

Araştırmadaya yapılandırılmış görüşme formundaki soruların oluşturulması için 8 ana tema belirlenmiştir. Bu temalar; yönetsel problemler, pandemi sürecinde, eğitim yönetimi ile ilgili kullanılan yöntemler, yöneticilerin pandemi sürecinde yaşadıkları sorunlar, öğrenme eksikliklerini gidermeye yönelik alınan önlemlerdir. Eğitime erişim ile ilgili çözüm yolları, 1.sınıf okutan, sınıf öğretmenleri uzaktan eğitim süreçlerinde ilk okuma yazma ve matematik öğretimi konusunda yaşanan sorunlar, öğrencilerde pandemi sürecinde sosyal, duygusal ve ruhsal yönden görülen eksikliklerin giderilmesi, öğrencilerde görülen davranış problemlerinin giderilmesi. Belirlenen bu temalar soru ifadesine dönüştürmüş ve 8 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu oluşturulmuştur. Katılımcıların görüşme formuna göre verdikleri cevapların dağılımı aşağıda sunulmuştur.

4.1. İlkokullarda görev yapan yöneticilerin pandemi sürecinde saptamış oldukları yönetsel problemlere yönelik bulgular

Katılımcı eğitim yöneticilerine "İlkokullarda görev yapan yöneticilerin pandemi sürecinde saptamış oldukları yönetsel problemler nelerdir? Bu problemleri nasıl çözdünüz?" sorusu yöneltilmiştir. Eğitim yöneticilerinin bu soruya ait görüşlerinden elde edilen bulgular Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2.İlkokullarda görev yapan yöneticilerin pandemi sürecinde saptamış oldukları yönetsel problemlere ilişkin bulgular.

Tema	Katılımcılar	Yönetici Görüşleri	Kodlar	f
Yönetsel problemlere ilişkin	Y-1	<i>Öğrencilerimizin tümünün eşit imkânlarla sahip olamaması, teknoloji eksiklikler, Öğretmenlerimizin teknoloji bakımından zamanın gerisinde kalması Gerek bakanlığımız, gerçekse Okul Aile Birliğimiz tarafından teknoloji eksiği olan öğrencilerimizin eksikleri giderilmeye çalışılmış, Teknolojik bakımdan zayıf olan öğretmenlerimize destek olunmuş, evlerine kadar gidilerek programlar kurulmuş, tanıtılmıştır.</i>	Teknolojik Eksikliklerin giderilmesi	5
	Y-2	<i>Öğrencilerin eşit imkanlara sahip olamaması ve dolayısıyla imkanlarının aynı olmamasından kaynaklı teknolojik eğitim araçlarına ulaşmada yaşanan güçlükler, Belli bir yaşa ulaşmış öğretmenlerin teknoloji bakımından yetersiz oluşu. Problemleri İlçe MEM ve Sivil toplum kuruluşlarından alınan desteklerle çözüldü.</i>		
	Y-3	<i>Öğrencilerin internet ve tablet eksikliği problemi/ Çözüm MEB 'in dağıttığı 3 adet tabletle problem giderilmiştir. 2 yıl aradan sonra öğrencilerimiz şu anda çok başarılılardır.</i>		
	Y-4	<i>En büyük problem sağlıklı yüz yüze etkili iletişimin kurulamamasıydı. Problemin çözümü için sık sık açık kaynaklardan toplantılar yapılmıştır.</i>	Etkili iletişim	1
	Y-5	<i>En büyük problem. Öğrencilerin küçük yaş grubu olmasından dolayı ekran karşısında uzun süre kalamamalarıydı. Sorunu ders saatlerini esneterek, yeni planlama yaparak aştık.</i>	Esnek program	1
çözümler	Y-6	<i>Öğretmen ve öğrencilere tam anlamıyla ulaşamamak. EBA sisteminden devam takibi yapmaya başladık.</i>	EBA takibi	3
	Y-7	<i>Öğrencilerde derslere devam zorunluluğunun aranmaması öğrencilerin derslere katılım</i>		

	<i>göstermemeleri. Sürecin her hafta belirsizlik göstermesi uzun vadeli plan ve program yapılmasında bazı aksamalara neden olmuştu. Öğrencilerin çoğunluğunun evinde İnternet bağlantısının olmaması. Öğrenci başarısını ölçme ve değerlendirmede öğretmenlerin devre dışı bırakılması, birinci dönem notlarının ikinci dönem için de geçerli olması. Yüz yüze eğitim sürecine geçildiğinde öğrenme eksikliklerinin giderilmesine yönelik planlama yapılması</i>	Yüz yüze eğitim süreci	6
Y-8	<i>İletişim, isteklendirme. Pandemi nedeniyle esnek ya da dönüşümlü mesai uygulaması nedeniyle iletişim sorunu yaşanmıştır. Şöyle ki istenilen evrak, bilgi vb. ile ilgili görüş alınmak istendiğinde bahsedilen mesai uygulaması nedeniyle sorunlar yaşanmıştır. Bunu ilgili kişiye ulaşarak ya da farklı il, ilçelerde görev yapan arkadaşlarımızdan bilgi alarak çözüme kavuşturduk. Yapılan eğitim öğretim faaliyetlerinin değerlendirilmesi amacıyla zümre bazında bir gün belirlenerek öğretmenlerimizin mutlaka haftada bir gün okula gelmeleri sağlanmıştır. Acil konularda sosyal medya araçları kullanılmıştır. Google form aracılığıyla da bilgi ya da görüş istenerek yönetim süreci yürütülmüştür. Motivasyonun üst seviyede tutulması için salgın sürecinin geçici olduğu vurgulanmış, karantinaya alınan arkadaşlarımızla sık sık iletişim kurulmuştur.</i>		
Y-9	<i>Müfredatı yetiştirmeme durumu ve öğrencilerde öğrenme eksikliklerinin oluşması. Yüz yüze eğitim yoluyla eksiklikler giderilmeye çalışılmıştır.</i>		
Y-10	<i>Tekrar yüz yüze eğitime geçildiğinde eskiden rutin halde yapılan işlerin yapılmasında gecikmeler ve ihmaller gördük. Sınavlar yapılmadı mesela. Derse katılıma göre puan verildi. Yaşadığımız en büyük sorun buydu. İlgili mevzuatı tekrar hatırlatarak personele o işi neden yapmaları gerektiğini hatırlattık. Birebir iletişim kurarak sorunları çözmeye çalıştık.</i>		
Y-11	<i>Öğrenme eksiklikleri, okuma yazma sorunları ve davranış problemleri. Sorunları hibrit eğitim sürecinde ve yüz yüze eğitim sürecinde öğrenme eksikliklerini gidermeye çalışarak çözdük.</i>		
Y-12	<i>Öğrenci ve öğretmenlerin adaptasyonu ve motivasyonu sıkıntısı yaşandı. Yüz yüze eğitim sürecinde okul içi etkinliklerle çözme gayretindeyiz.</i>		
Y-13	<i>Öğrenci davranışlarında görülen olumsuzluklar en büyük sorumuz oldu. Rehberlik servisi ve aile eğitimi ile süreci yürüterek çözüme ulaşmaya çalışıyoruz ancak çözdüğümüz söylenemez.</i>	Rehberlik Servisi	1

Y-14	<i>Öğrenme öğretme süreci ile ilgili çok bilgi sahibi olamadık ama hafta da bir gün okula gelme imkanlar olunca daha mantıklı sonuçlar elde ettik.</i>	
Y-15	<i>Özellikle Pandemi başlarında uzaktan eğitim sürecini yönetmek zordu. Örneğin velilere tek tek EBA anlatıldı. Şifre verildi ve anlamayan bu yüzden de başlarda dersi kaçıran, derse giremeyen öğrencilerim oldu. Köyde elektrik kesilip bütün öğrencilerin derse girememesi gibi problemler de yaşandı. Ya da EBA'ya çok yüklenme olduğunda dersin açılmaması gibi sorunlar. İdarecilerin aldığı bir önlem hatırlamıyorum.</i>	Önlem yok 1
Y-16	<i>Pandemi sürecinde öğrencilerimizin teknolojiyi kullanma ve teknolojiye erişim konusunda sorunlar yaşadık. Sorunların çözümü için velilerle sık sık iletişime geçtik.</i>	
Y-17	<i>Öğrencilerin ve öğretmenlerin aktif olarak ders takibini yapmakta zorlandım. Özellikle ilk başlarda derslerin atanmasında büyük problem oldu. Çözüm olarak farklı uzaktan eğitim ortamlarının kullanılmasını sağladım. Ders takibi için ise ara sıra derslere katıldım. Ancak bu durumda da öğretmene güvenmediğim gibi bir algı oluşabilir endişesine kapıldım.</i>	
Y-18	<i>Uzaktan eğitim sürecinin tam öğrenme konusunda yetersiz kalması ve öğrencilerin akran öğrenmeleri ve sosyal gelişimleri ile ilgili becerilerinin gelişmemesi. Sorunu yüz yüze eğitim sürecinde yoğunlaştırılmış programlarla çözdük.</i>	

Görüşme formunun ilk sorusundan elde edilen veriler irdelendiğinde alınan önlemlere yönelik en fazla tekrar edilen görüş, öğrenme eksiklikleri ve bu eksikliklerin hibrit eğitim süreci ve yüz yüze eğitim sürecinde giderildiğini belirtmişlerdir(f=6). Görüşmeye katılan eğitim yöneticileri yine bu soruya en fazla karşılaşılan sorun olarak iletişim eksikliği olarak ifade etmişler yine bu sorunu daha sık ve daha etkili iletişim kanallarıyla çözdüklerini belirtmişlerdir(f=5).

Verilen yanıtlarda diğer bir önlem olarak teknolojik kapasitenin artırılması, teknolojik araç yetersizliği olan öğrencilere tablet olanağı sağlama ve okullarda EBA erişim noktalarının hazır hale getirilmesi olarak ifade edilmiştir(=3). Pandemi sürecinde yaşanan ve eğitim öğretimin olumsuz etkilendiği bu süreçte müfredata uygun derslerin uzaktan eğitim yolu ile açık kaynaklardan etkili bir şekilde devam ettirildiğini belirtmiştir(f=1). Öğrencilerin küçük yaş grubunda olması ve dolayısıyla ekran karşısında uzun süre kalamamaları sorun olarak görülmüş önlem olarak ise esnek ders programları hazırlanarak uygulamaya konulduğu belirtilmiştir(f=1). Öğrenci davranışlarında görülen olumsuzluklar en büyük sorun olarak görülmüş ve ölmem olarak. Rehberlik servisi ve aile eğitimi ile süreci yürüterek çözüme ulaşmaya çalışıldığı belirtilmiştir(f=1)

Özellikle pandemi başlarında uzaktan eğitim sürecini yönetmek zor olduğu katılımcı tarafından belirtilmiş, örnek olarak velilere tek tek EBA anlatılması, şifre verilmesi ve anlamayan bu yüzden dersi kaçıran, derse giremeyen öğrencilerim olması sorun olarak görülmüş, bu noktada önlem alamadığını belirtmiştir(f=1)

4.2. İlkokullarda görev yapan yöneticilerin pandemi sürecinde eğitim yönetimi sürecine ilişkin görüşleri

Görüşme formunun ikinci sorusunda yöneticilere “İlkokullarda görev yapan yöneticiler pandemi sürecinde eğitim yönetimi sürecini hangi yöntemlerle sürdürmektedirler?” sorusu yöneltilmiştir. İlkokullarda görev yapan yöneticilerin pandemi sürecinde eğitim yönetimi sürecine ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular Tablo 3’te gösterilmektedir.

Tablo 3. İlkokullarda görev yapan yöneticilerin pandemi sürecinde eğitim yönetimi sürecine ilişkin görüşleri.

Tema	Katılımcılar	Öğretmen Görüşleri	Kodlar	f
Eğitim yönetimi	Y-1	<i>Uzaktan eğitim yöntemini benimseyerek ve daha etkili iletişim kanalları kullanarak eğitim yönetimini gerçekleştirildi.</i>	Etkili iletişim	5
	Y-2	<i>Sık sık öğretmenlerle açık kaynaklardan toplantılar yaparak yönetim organizasyonu etkin kılınmaya çalışıldı. Anlık bilgilendirmeler yapıldı.</i>	Açık kaynaklardan toplantılar	8
	Y-3	<i>Uzaktan yönetim anlayışını uygulayarak ve daha sık iletişim kurarak yönetmeye çalışıldı</i>	Uzaktan yönetim	3
	Y-4	<i>Eğitim yönetimi ilk başlarda uzaktan, öğretmenlerle çevirim içi açık kaynaklar kullanılarak gerçekleştirildi. Hibrit eğitim ve yüz yüze eğitim dönemlerinde sağlık ve mesafe tedbirlerine uygun fiziki ortamlar oluşturuldu.</i>		
	Y-5	<i>Uzaktan eğitim yönetimi anlayışıyla yürütülmeye çalışıldı. Değişen koşullara ve gelen yeni bilgilere göre öğretmenlerle koordinasyon sağlanarak ortak uygulamaların sağlanmasına önem verildi.</i>		
	Y-6	<i>Sosyal ağlar üzerinden kurulan gruplardan yazılı yöntemlerle sürdürüldü. Bu bağlamda zümre grupları oluşturularak lokal sorunlar giderilmeye çalışıldı.</i>		
	Y-7	<i>Uzaktan Eğitim Programları üzerinden yapılan toplantılar, sosyal iletişim ağları üzerinden yapılan görüşmeler gibi yöntemlerle sürdürülmüştür.</i>		

Y-8 *Bu süreçte etkili iletişim ön planda tutulmuştur. Zoom üzerinden velilerle, öğretmenlerle ve idareciler arasında toplantılar düzenlenmektedir. Yine sosyal mesafe kurallarına uyularak ve gerekli tedbirler alınarak yüz yüze toplantılar düzenlenmektedir. Yönetmelik değişiklikleri, eğitimde iyi uygulama örnekleri öğretmenlerle paylaşılarak süreç iyi bir şekilde yürütülmeye çalışılmıştır.*

Y-9 *Gerek yüz yüze ve gerekse uzaktan eğitim yönetimi gerçekleştirilmeye çalışılmış, öğrencilere psikolojik destek sağlamak için açık kaynaklardan profesyoneller yardımıyla destek olunmuştur.*

Y-10 *Öncelikle yönetimde olumlu sonuçlar almak istiyorsak yerine getirilmesini beklediğimiz bir konuda kendimiz model olmalıyız. İnsanlar bizim gösterdiğimiz hassasiyeti örnek alarak bir işi yaparlar. Bu konuda tutarlı ve adaletli olmalıyız. Farklı kişilere farklı uygulamalarda bulunmak istediğimiz sonucu almamızı zorlaştırır.*

Y-11 *Uzaktan yönetim yöntemiyle çevirim içi kaynaklar kullanılarak toplantılar gerçekleştirilmiş, Whatsap gruplarından anlık bilgilendirme ve yönlendirmeler yapılmıştır.*

Y-12 *Sürece ilişkin yeni bir planlama yapılmış ve pandemi sürecine ilişkin bilgilendirme ve yeni bir örgütlenme çalışması yapılarak etkili ve anlık iletişim yoluyla yönetim gerçekleştirilmiştir.*

Y-13 *Uzaktan yönetim biçimiyle ve daha çok öğretmenler ve velilerle etkili iletişim kurarak süreç yönetilmiştir.*

Y-14 *Diğer yönetici arkadaşlarla iletişim halinde olundu ve ortak akılla süreç yönetilmeye çalışıldı. Bunun yanında öğretmen ve velilerle etkili işbirliği içerisinde sürdürüldü.*

Y-15 *Öğretmenlerle velilerle etkili iletişim kurarak ve zamanında bilgilendirmeler yaparak yönetim gerçekleştirildi. Zaman zaman öğrencilerin sanal derslerine misafir olunarak onların motivasyonu arttırılmaya çalışıldı.*

Y-16 *Uzaktan yönetim ile ve açık kaynaklardan yapılan toplantılarla yönetim sağlıklı bir şekilde gerçekleştirildi.*

Y-17 *Aslında okulların açık olduğu dönemden farklı bir yöntem kullanmadık. Sadece öğrenci ve öğretmenlerde yılgınlık oluşmaması için daha fazla motive etmeye çalıştım*

**Motivasyon 2
Sağlama**

Y-18 *Uzaktan yönetim ile ve açık kaynaklardan yapılan öğretmen öğrenci ve velilerle yapılan toplantı ve bilgilendirmelerle yönetmeye çalıştım.*

Tablodaki bulgular incelendiğinde katılım sağlayan eğitim yöneticileri, eğitim yönetimini gerçekleştirirken açık kaynaklardan yaptıkları toplantılarla ve whatsapp üzerinden anlık bilgilendirmelerle eğitim yönetim sürecini yürüttüklerini belirtmişlerdir(f=8).Yine aynı soruya eğitim yöneticileri pandemi sürecinde eğitim yönetimi ile ilgili iletişim kanallarını açık tutarak ve sürekli yenileyerek süreci yönettiklerini ifade etmişlerdir(f=5).Eğitim yöneticileri pandemi sürecinde yönetsel görüşlerini belirtirken uzaktan yönetim anlayışını benimsediklerini belirtmişlerdir(f=3).Çalışmaya katılan eğitim yöneticilerinin bir kısmı öğrenci ve öğretmen motivasyonunu sağlamaya yönelik çalışmalar yaptıklarını ve bu sayede yönetim konusunda aksaklıkların önüne geçildiğini belirtmişlerdir(f=2).

4.3.İlkokullarda görev yapan yöneticilerin pandemi sürecinde yaşadıkları sorunlara ilişkin görüşleri

Görüşme formunun üçüncü sorusunda öğretmenlere “İlkokullarda görev yapan yöneticilerin pandemi sürecinde yaşadıkları sorunlardan hangileri ile baş edememektedirler? Neden?” sorusu yöneltilmiştir. Uzaktan eğitim sürecine hazırlanan ve uygulanan ders programları hakkında katılımcı öğretmenlerin görüşlerinden elde edilen bulgular Tablo 4’te gösterilmektedir.

Tablo 4. İlkokullarda görev yapan yöneticilerin pandemi sürecinde yaşadıkları sorunlara ilişkin görüşleri

Tema	Katılımcılar	Öğretmen Görüşleri	Kodlar	f
Baş edilemeyen sorunlar	Y-1	<i>Tüm öğrencilerimizin eşit imkânlara sahip olmaması, teknolojik alt yapı yetersizlikleri ve teknolojik aletlere erişim sorunu.</i>	Teknolojik aletlere erişim	7
	Y-2	<i>Okul bilgisayarlarının ve öğrencilerde uzaktan eğitim için yeterli teknolojik aletlerin bulunmaması.</i>		
	Y-3	<i>Pandemiye hazırlıksız yakalanma ve teknoloji ve alt yapı yetersizlikleri.</i>		
	Y-4	<i>Öğretmenin öğrenci ile yaşadığı sorunları anlayamamak, Veli'nin söylediği problem veya sıkıntılara yardımcı olamamak.</i>	Velinin yeterince destek olmaması	2
	Y-5	<i>Öğrencilerin hibrit eğitim döneminde pandemi kurallarına tam anlamıyla uymaması ve eğitim ortamlarının şartlara uygun düzenlenmesi için gerekli olan fiziki alan yetersizlikleri.</i>	Davranış bozuklukları	4
	1	Y-6	<i>İlk zamanlar evinde tablet bilgisayar veya internetle ilgili sıkıntı yaşayan öğrencilerimize ulaşmakta zorluk yaşadık. Daha sonra EBA erişim merkezi kurularak bu sorunun üstesinden geldik.</i>	

Y-7	<i>Öğrencilerin derslere katılımları noktasında büyük sıkıntılar çekilmiştir. Çünkü öğrenci devamsızlık takibinin yapılmadığını ve derslere katılım göstermelerinin zorunlu olmadığını bilmesi ve bunun onu sınıf geçmesinde herhangi bir sorun oluşturmayacağını bilmesi.</i>	Derslere yeterince katılım olmaması	1
Y-8	<i>Pozitif ve temaslı vakaları önlemede. Beşeri münasebetler sebebiyle.</i>		
Y-9	<i>Pandemi süreci öğrenci, öğretmen ve velileri psikolojik yönden olumsuz etkiledi ve burum eğitimin aksamasına neden oldu. İşler isteksizce yapılıyor ya da hiç yapılmıyor. Dolayısıyla yönetimde aksamalar oluyor.</i>	Hastalık korkusu Psikolojik etkiler	2 1
Y-10	<i>Sosyal mesafe, dezanfektan kullanımı, maske kullanımı, derslerin çevrimiçi yapılması nedeniyle öğrencilerin okul disiplinine ve kurallarına uyum sorunları. Pandemi sürecinde doğal olarak dersler çevrimiçi yapıldığından dolayı öğrenciler haliyle okul disiplininden ve kurallarından uzak kaldılar. Seyretilmiş olarak yapılan eğitim öğretim faaliyetleri de öğrencilerin okula uyum konusunda yeterince katkı sağlayamadı. Gerek öğrenci gerekse öğrenciler maske kullanımı, kullanıldıktan sonra atık maske kutularına atılması hâlâ yaşadığımız sorunlardan bunda bazı öğretmenlerin yada ailelerin pandemi ile ilgili var olan virüsün laboratuvarlarda üretildiği düşüncesi. Sınıf karantinaya alındığında öğretmenlerin çevrimiçi eğitim faaliyetlerinin yapıldığı EBA, Zoom vb. platformların yeterince kullanılamaması.</i>		
Y-11	<i>Uzaktan eğitimden kaynaklanan sınırlamalar sebebiyle okuma yazma sorunları, öğrenme eksiklikleri ve okul ortamından uzak kalındığı içinde davranış problemleri ortaya çıkmıştır.</i>		
Y-12	<i>Maddi sıkıntılar. Çünkü veli öğrenciye ve okula destek olmamaktadır.</i>		
Y-13	<i>Veli tutumları, öğrenci davranışları. Veliler öğrencileri bir fanusun içine almış tüm tehlikelerden koruyacağım diye davranırken, çocukları evde İnternetin her türlü zararlı alışkanlığına karşı savunmasız bırakması.</i>		
Y-14	<i>En önemli sorun öğrencilerin teknolojik aletlere erişimi ve öğretmenlerin açık kaynakları kullanmadaki kısmi yetersizlikler.</i>		

Y-15	<i>Müdür yetkili olduğum için yöneticilik anlamında sorunlarım hep var. Çünkü her işi yapmak zorundayım. Yetişmekte zorluk çekiyorum. Pandemi, hastalık korkusu işleri daha da zorlaştırdı diyebilirim</i>	
Y-16	<i>Yüz yüze eğitime geçildiğinde okulların hijyenini sağlamak için ihtiyaç olan Yardımcı Hizmetler çalışanlarının eksikliği ve yetersizliği.</i>	Yardımcı personel 1 yetersizliği
Y-17	<i>Uzaktan eğitim sürecinde en büyük sorun öğrencilerin davranışlarıydı.</i>	
Y-18	<i>Teknolojik alt yapı maalesef her öğrencimizin evinde yoktu. Okulda EBA destek noktası oluştursak da uzak köylerden oturan öğrencilerimiz derslere katılamadılar.</i>	

Tablo 4’te, “İlkokullarda görev yapan yöneticilerin pandemi sürecinde yaşadıkları sorunlardan hangileri ile baş edemediktedirler? Neden?” sorusuna verilen yanıtlara ait bulgulara yer verilmiştir. Tablo 4 incelendiğinde katılımcı yöneticiler yaşadıkları sorunlardan baş edemediklerini, teknolojik aletlere öğrencilerin erişememesi olarak ifade etmişlerdir (f=7). Çalışmaya katılan eğitim yöneticilerinin bazıları baş edememe sorunu olarak olumsuz öğrenci davranışları olarak açıklamışlardır (f=3). Eğitim yöneticileri pandemi sürecinde zorlandıkları, baş edemedikleri sorun olarak öğretmen ve öğrencilerin hastalanma korkusu olduğunu belirtmişlerdir (f=2). Katılımcı yöneticiler, baş edilemeyen sorun olarak yeterli veli desteğinin olmaması olarak ifade etmişlerdir (f=2). Katılımcılar, öğrenciler ve öğretmenler üzerinde oluşan psikolojik etkilerin olumsuz sonuçları baş edilemeyen sorun olarak gösterilmiştir (f=1). Eğitim yöneticileri derslere katılım ve derslere verilen önemin yetersiz olmasının baş edilemeyen sorun olarak görmüştür (f=2).

Tablo 4 incelendiğinde katılımcıların baş edemediği en büyük sorun teknolojik aletlere öğrencilerin erişememesi olarak görülmekte (f=7). Yine sırasıyla olumsuz öğrenci davranışları (f=3), olarak öğretmen ve öğrencilerin hastalanma korkusu olduğunu (f=2), katılımcı yöneticiler, baş edilemeyen sorun olarak yeterli veli desteğinin olmaması (f=2), yeterince derse katılım olmaması (f=2), pandeminin psikolojik etkileri (f=1) ve Personel yetersizliği (f=1) olarak görülmektedir.

4.4. Süreç içerisinde öğrencilerde oluşan öğrenme eksikliklerini gidermeye yönelik görüşler.

Görüşmedeki dördüncü soruda eğitim yöneticilerine “Süreç içerisinde öğrencilerde oluşan öğrenme eksikliklerini gidermeye yönelik ne gibi önlemler aldınız? Aldığınız önlemler yeterli oldu mu?” sorusu yöneltilmiştir. Pandemi süreci içerisinde öğrencilerde oluşan öğrenme eksikliklerini gidermeye yönelik görüşlere ait elde edilen bulgular Tablo 5’te gösterilmektedir.

Tablo 5. Süreç içerisinde öğrencilerde oluşan öğrenme eksikliklerini gidermeye yönelik görüşler.

Tema	Katılımcılar	Öğretmen Görüşleri	Kodlar	f
Öğrenme Eksikliklerin	Y-1	<i>Yüz yüze eğitim başladığında bol konu tekrarı, telafi eğitimleri yapıldı. Kısmen.</i>	Kısmen	6
	Y-2	<i>Eğitim yılının başında hızlandırılmış tekrarlar yapıldı. Yeterliydi.</i>		

Y-3	<i>Seyreltilmiş eğitim ve yüz yüze eğitimde hazırlanan yoğunlaştırılmış eğitim programları ile. Yeterli oldu</i>	Yeterli oldu	11
Y-4	<i>Okuma alışkanlığı kazandırmak için bir takım etkinlikler yapıldı. Kısmen</i>		
Y-5	<i>Telaflı eğitimleriyle ve yoğunlaştırılmış eğitim programlarıyla. Yeterli oldu.</i>		
Y-6	<i>Biz yöneticilere öğrenme eksikleriyle ilgili sıkıntılar ulaşmadı. Öğretmenlerimiz süreçte canla başla çalışarak öğrencileri arasında oluşan öğrenme eksiklerini gerek iletişim araçlarını gidererek gerekse çalışma saatleri dışında ekstra canlı derslerle öğrencilerimizin eksikliklerini ailelerle iletişimi arttırarak gidermeye çalıştılar. Yeterli oldu.</i>		
Y-7	<i>EBA üzerinden gönderilen bir takım çalışmalar, konulanlatımları, testler, konu özetleri, ödevler vs. Okulumuzun taşıma merkezi olmamasının avantajını kullanarak öğrencilerimiz için derslere yardımcı fotokopiler, çalışma yaprakları vs. öğrencilere elden ulaştırıldı. Sınıf Whatsaptan grupları üzerinden öğretmenlerimiz öğrencilerimizin, ödev, soru ve çözümlerinin kontrol ve takibinin yapılması vs. gibi eksiklikler bu şekilde giderilmeye çalışılmıştır. Kısmen.</i>		
Y-8	<i>Öğretmenlerin EBA, zoom üzerinden ders yapmaları sağlandı. Okul web sayfasından, sosyal medya hesapları üzerinden TRT EBA ders saatleri paylaşıldı. Öğretmenlerimizin derslerle ilgili çalışma sayfaları hazırlamaları sağlanmış, hazırlanan çalışma sayfaları fotokopi ile çoğaltılarak veliler aracılığıyla öğrencilere ulaştırılmıştır. Veli, öğretmen, öğrenci, idarecilerin katılımıyla okuma saatleri düzenlenmiştir. Yeterli oldu.</i>		
Y-9	<i>Kulüp çalışmaları ve etüt çalışmaları, ekstra dan fazla çalışmalarla. Yeterli görünmektedir.</i>		
Y-10	<i>Öğrencilerde oluşan öğrenme eksikliklerini gidermek için öncelikle bakanlığın sağladığı imkânları kullandık. Örneğin ilkokul 3. sınıflarda İYEP uyguladık. Gayet verimli olduğunu söyleyebilirim. Öğrenciler kendi başlarına halledemedikleri öğrenme eksiklerini hızlıca kapattılar. Bunun yanında din kültürü ve İngilizce gibi boş dersi olan öğretmenlerle öğrencileri eşleştirerek öğrenme eksiklerini kapattık. Yeterli oldu.</i>		

Y-11	<i>Kurulan çocuk kulübü aracılığıyla öğrencilerin akademik yönlerini geliştirici çalışmalar yapılmıştır. Öğrenme eksiklerini gidermede aldığımız önlemler etkili olmuştur. Yeterli oldu.</i>	
Y-12	<i>Geriye dönük çalışmalar ve hızlandırmalar yaptık. Şu an yeterli olmakta.</i>	
Y-13	<i>Öğrenme eksiklikleri yok denecek kadar az, eğitim kısmı ise tamamen zarar görmüş. İYEP ve Kulüp çalışmaları ile öğrenme kısmını destekliyoruz. Yeterli oldu.</i>	
Y-14	<i>Öğretmenlerimiz ek öğrenme öğretme süreci yaptılar ve ödev kontrolü sağladılar. Kısmen.</i>	
Y-15	<i>Eski konular tekrar edildi. Etkinlik sayıları artırıldı. Bol bol test çözüldü ve yapılamayan, anlaşılmayan sorular sınıf ortamında beraber çözüldü. Yeterli oldu.</i>	
Y-16	<i>Özel konu tekrarı ve etkinlik ile çalışmalar yapılmaya çalışıldı. Yeterli değil.</i>	Yeterli olmadı 1
Y-17	<i>Online olarak ek dersler yapıldı. Yüz yüze eğitim sürecine geçildiğinde öğrencilerin hazır bulunuşlukları tespit edilerek yeni programa göre eksiklikler giderilmeye çalışıldı. Kısmen</i>	
Y-18	<i>Öğrenme eksikliklerini özellikle okulların tekrara açılmasıyla birlikte çok iyi gözleme fırsatı bulduk. Sınıflarda öğrenciler arasında seviye farkları oluşmuştu. Öğretmenlerimiz bir süre bir önceki yılın temel konuları tekrar ederek derslere başladılar. Kısmen yeterli oldu.</i>	

Tablo 5 incelendiğinde öğrencilerin öğrenme eksikliklerini gidermeye yönelik alınan önlemler katılımcıların büyük çoğunluğu tarafından yeterli görülmektedir (f=11). Yeterli olarak ifade edilen görüşlerde genellikle öğrenme eksikliklerinin tespiti ve bu yönde yeni programlar hazırlanması ve uygulanmasına bağlanmıştır. Eğitim yöneticilerinin öğrenme eksikliklerine gidermeye yönelik almış oldukları önlemlerin kısmen yeterli olduğunu ifade etmişlerdir (f=6). Bu görüşte olan eğitim yöneticileri tam olarak başarıya ulaşamama nedeni olarak uzaktan eğitim sürecinde öğrenciler arasında öğrenme açıklıklarının artması olarak ifade etmişlerdir. Katılımcılardan bir tanesi tüm önlemlere rağmen istenilen düzeyde öğrenme eksikliklerinin giderilemediğini belirtmiştir (f=1)

4.5. Eğitime erişim sorunu yaşayan (Bilgisayar, tablet ve internet gibi) öğrenciler için üretilen çözümlere ilişkin görüşler

Görüşme formundaki beşinci sırada “Eğitime erişim sorunu yaşayan (Bilgisayar, tablet ve internet gibi) öğrenciler için nasıl bir çözüm ürettiniz? EBA Erişim Noktaları bu konuda öğrencilere yeterince yarar sağladı mı?” sorusu yer almaktadır. Eğitime erişim sorunu yaşayan (Bilgisayar, tablet ve internet gibi) öğrenciler için üretilen çözümlere ilişkin görüşler den elde edilen bulgular Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6. Eğitime erişim sorunu yaşayan (Bilgisayar, tablet ve internet gibi) öğrenciler için üretilen çözümlere ilişkin görüşler

Tema	Katılımcılar	Öğretmen Görüşleri	Kodlar	f
Eğitime erişim sorunu için üretilen çözümler	Y-1	<i>İmkânı olmayan Öğrencilerimiz için Okulumuz daima hazırды. Gelen öğrencilerimize akıllı tahtadan, ya da bilgisayarlardan derse katılma imkânı sunduk. Yarar sağladı.</i>	Yararlı oldu	12
	Y-2	<i>Yararlandılar ama yeterli sayıda teknolojik donanımına sahip değildik. Kısmen yarar sağladı.</i>		
	Y-3	<i>MEB 3 adet tablet gönderdi. Taşıma merkezli bir okul olduğumuz için hiç bir Veli çocuğunu okulumuzda bulunan EBA destek noktasına getiremediği için kullanılmadı. EBA erişim noktasından öğrencilerimiz yararlanamadı. Kısmen.</i>	Kısmen oldu	yararlı 4
	Y-4	<i>Yardım severlere ve sivil toplum örgütlerine ulaşarak ihtiyacı olan öğrencilere tablet temin etmeye çalışıldı. Evet, yarar sağladı.</i>		
	Y-5	<i>EBA erişim noktası olarak okulumuzu hazırladık. Yeterli oldu</i>		
	Y-6	<i>Okulumuzda EBA erişim merkezi kuruldu. Bilişim öğretmenimizle her gün gelen öğrencilerimiz kesintisiz ders yapma imkânı sağlandı. Yararlı oldu.</i>		
	Y-7	<i>Eğitime erişim sorunu yaşayan öğrencilere okulumuzdaki EBA Erişim noktalarından derslere ulaşmalarını sağladık. Hatta idari odalardaki tüm bilgisayarları bu hizmet için kullandık. Ancak yine de bu durumda olan öğrencilerin tamamına yeteri kadar destek olamadık. Çünkü okulumuzdaki bilgisayarlarımızın yetersizliği ve donanım eksikliğinden dolayı. Kısmen.</i>		
	Y-8	<i>Eğitime erişim sorunu yaşayan öğrencilerimiz için tablet tedarik ettik ve ulaştırdık. Okulumuzda var olan bilgisayarlardan, yazıcılardan, fotokopi makinelerinden faydalanmalarını sağladık. EBA erişim noktaları öğrencilere destek sağladı. Her sınıf düzeyinden hazırlanan EBA Erişim noktaları üzerinden yapılan EBA ve zoom üzerinden yapılan derslere katılım sağlayarak derslerin ön gördüğü kazanımları kazandılar, konuları öğrendiler.</i>		

	<i>Etkinliklere katılarak öğrendiklerini pekiştirdiler. Yarar sağladı.</i>		
Y-9	<i>Okul Aile Birliği marifetiyle eksik görülen tablet alımları. Bakanlığımızın verdiği tabletleri öğrencilere ulaştırdık. Kısmen yarar sağladı.</i>		
Y-10	<i>Başlangıçta bilgisayar, tablet ve internet imkânı olmayan öğrenciler çoktu. Bu öğrenciler için okulda EBA destek noktası kurduk. Öğrenciler için gayet verimli oldu. Uzaktan canlı derslere katılmaları konusunda her türlü teknik desteği sağladık. Sonradan pek çoğu tablet alarak ve eve internet bağlatarak kendi imkânlarıyla derslere katıldılar. Okula ihtiyaçları giderek azaldı, ancak taşınmalı gelen uzak köylerdeki öğrencilerin tablet ihtiyacı giderilse de internet erişimleri olmadığı için derslerden uzak kaldılar. Genel manada yarar sağladı.</i>		
Y-11	<i>Eğitime erişim sorunu yaşamadık.</i>	Erişim sorunu Yaşamadık	2
Y-12	<i>Erişim noktaları her daim aktif açıldı ve kullanıldı ve yarar sağladı.</i>		
Y-13	<i>Tablet sorunlarını hayırseverler yardımı ile çözdük ancak İnternet için çözemediğimiz durumlar oldu. Kısmen yararlı oldu.</i>		
Y-14	<i>Sorun yaşayan öğrencilerimiz EBA erişim noktasına yönlendirdik. Faydalı oldu.</i>		
Y-15	<i>Erişim sorunu yaşayan öğrencimiz olmamıştır.</i>		
Y-16	<i>EBA destek noktaları kuruldu faydalı oldu.</i>		
Y-17	<i>Okulumuzda EBA destek noktası oluşturduk. Bazı hayırseverler tarafından tablet yardımları da oldu. Genel manada yarar sağladı.</i>		
Y-18	<i>Yardım severlere ulaşarak ihtiyacı olan öğrencilere tablet temin etmeye çalışıldı. Evet</i>		

Tablo 6’da “Eğitime erişim sorunu yaşayan (Bilgisayar, tablet ve internet gibi) öğrenciler için nasıl bir çözüm ürettiniz? EBA Erişim noktaları bu konuda öğrencilere yeterince yarar sağladı mı?” sorusuna yönelik verilen cevaplara ait bulgular yer almaktadır. Buna göre katılımcı eğitim yöneticilerinin büyük çoğunluğu eğitime erişim konusunda alınan önlemlerin yarar sağladığını ifade etmişlerdir (f=12).Alınan önlemlerin büyük kısmını Tablet temini ve EBA erişim noktalarının aktif olarak kullanılmasının yarar sağladığı ifade edilmiştir. Aynı soruya verilen yanıtlarda eğitim yöneticileri öğrencilerin eğitime erişim konusunda alınan önlemlerin kısmen yeterli olduğunu

söylemişlerdir. (f=4). Eğitim yöneticilerinin bazıları eğitime erişim konusunda sorun yaşamadıklarını belirtmişlerdir(f=2).

4.6. 1. Sınıf okutan, Sınıf Öğretmenleri Uzaktan Eğitim Süreçlerinde İlk Okuma Yazma ve Matematik öğretimi konusunda yaşanan sorunlara ilişkin görüşler.

Görüşmeye katılan öğretmenlere “1. sınıf okutan, sınıf öğretmenleri uzaktan eğitim süreçlerinde ilk okuma yazma ve matematik öğretimi konusunda ne gibi sorunlar yaşadı? Bu sorunlar için ne gibi çözümler ürettiniz?” sorusu yöneltilmiş ve soruya ilişkin katılımcı eğitim yöneticilerinin görüşlerinden elde edilen bulgular Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7. 1. Sınıf okutan, sınıf öğretmenleri uzaktan eğitim süreçlerinde ilk okuma yazma ve matematik öğretimi konusunda yaşanan sorunlara ilişkin görüşler.

Tema	Katılımcılar	Öğretmen Görüşleri	Kodlar	f
Uzaktan eğitim sürecinde okuma yazma ve matematik öğretimi ile ilgili çözümler	Y-1	<i>Okuma konusunda değil de yazma konusu birebir iletişim gerektiğinden problem oluştu. Matematik öğretimi konusunda sorun yaşanmadı. Ancak yüz yüze eğitimin başlamasıyla bu eksiklik olabildiğince giderilmeye çalışıldı.</i>	Yüz yüze eğitim yoluyla	8
	Y-2	<i>Bazı öğrencilerimizin interneti yoktu. Okula çağırdık ve bu sorunu çözmeye çalıştık.</i>		
	Y-3	<i>Okuma konusunda sıkıntı yaşamadık ancak yazma ile ilgili sıkıntılar vardı. Yazma ile ilgili sıkıntıları yüz yüze eğitimde özel program uygulandı aşmaya çalıştık. Matematik konusunda sorun yaşamadık.</i>	Özel programlar	3
	Y-4	<i>Somut ve görseller nesnelere kavratılmaması. Bu tür etkinlikleri video izleterek. yazma ile ilgili sıkıntıları yüz yüze eğitimde dikte çalışmalarına ağırlık vererek çözdük.</i>		

Y-5	<i>Yüz yüze eğitime göre daha fazla zaman ihtiyacı oluştu. Bu derslere daha fazla zaman ayrıldı.</i>
Y-6	<i>Okuma yazma ve matematik öğretimi uzaktan çok daha zor oldu. Ailelerle işbirliği artırıldı. Günlük ödev takibi yapıldı. Kameralar asla kapattırılmadı. Dikkat çekme etkinlikleri artırıldı. Eksiklikler yüz yüze eğitimde tamamlandı.</i>
Y-7	<i>İlk okuma yazma öğretiminde en çok harfleri hissettirme, harflerin söyleme şekillerine dikkat çekme, harflerin yazılış yönlerine göre doğru yazılışlarının öğretiminde, tüm bu işlemler için öğrencilerin elini tutup gösterememe, ilk heceyi, kelimeyi ve cümleyi oluşturup okuma yazma öğretiminde vs. gibi sorunlar yaşadılar. Ayrıca matematikte sayısal bir ders olması nedeniyle somut olarak gösterip yapma yöntemi uygulanamadığından benzer sorunlar yaşandı. Bu sorunların çözümünde Velilerle sürekli irtibat halinde olunarak onlara bu sorunları giderecek çeşitli eğitim videoları paylaşıldı.</i>
Y-8	<i>Kas ve küçük motor becerilerinin geliştirilmesi için yapılan çalışmalarında zorluk yaşanması okuma yazma etkinliklerinde, matematik öğretiminde yaşayarak, deneyerek öğrenme ilkesi tam olarak uygulanmadığı için sorun yaşanmıştır. Bu konuda öğretmenlerin web 2 araçları, V fabrika vb. içerik üretme araçları ile içerikler üretilerek öğrencilerin derslere etkili katılımı sağlanmaya çalışılarak çözümler üretilmiştir. Ayrıca seslerle ilgili öğrencilerin velilerle birlikte hamur kullanarak seslerle heceler, kelimeler, cümleler oluşturmaları sağlanmıştır.</i>
Y-9	<i>İlk okuma yazma konusunda öğretmenlerin oldukça zorlandıkları görüldü. Ancak velilerle yaptıkları yakın dayanışma sayesinde sorunların üstesinden gelindi. Yüz yüze eğitimle var olan eksiklikler giderildi.</i>
Y-10	<i>İlk Okuma Yazma ve Matematik Öğretimi mutlaka yüz yüze olması gerekirdi. Pandemi sürecinde en çok sıkıntı yaşadığımız konulardan biri buydu. Yüz yüze ve uzaktan eğitime geçişe ve bu döngüye bazı öğrenciler uyum sağlayamadı. Normalde 1. dönem sonu okuma yazmaya geçilirdi. Pandemide bu süreç 2. döneme sarktı. Bazı öğrenciler yine de uyum sağlayamadı.</i>

Farklı web2 araçları kullanılarak

2

	<i>Öğrenciler arası fark giderek açıldı. Rekor düzeyde sınıf tekrarı oldu. Okulların yüz yüze eğitime açıldığı dönemde öğrencilerle birebir ilgilenerek sorunları çözmeye çalıştık.</i>	Sınıf tekrarı yaptırıldı	3
Y-11	<i>Eğitim araç ve gereçlerini tam olarak kullanamama, geri dönütleri alamama sorunları oldu. Çözüm noktasında velilerle iletişim halinde olup onları eğitimin içerisine sokabilmenin dışında yapılabilecek pek bir şey yoktu. Öğrenciler yüz yüze eğitime başladığında eksiklikler tamamlandı</i>		
Y-12	<i>Uzaktan eğitimde yazma sıkıntıları yaşadık. Matematik dersi ile ilgili bariz sorun yaşamadık. Ancak yüz yüze eğitim ile birlikte hızla tekrar çalışmaları yapıldı.</i>		
Y-13	<i>Derslere katılmayan öğrencilerimiz haricinde ekstra bir öğrenme kaybı oluşmadı. Ders katılmayan az sayıda öğrenci velilerimizin talebi ile sınıf tekrarı yapanlar oldu. Okulda ise birebir çalışma ile kayıplar giderilmeye çalışıldı.</i>		
Y-14	<i>Öncelikle çocuklara süreci anlatmak ve onlara ulaşmak zor olsa da sonra herkes duruma alışıp, okuma yazmaya geçti. Matematik öğretimi ile ilgili sorun yaşamadık.</i>	Sorun yaşanmadı	1
Y-15	<i>Daha fazla tekrar yaparak, teneffüslerde de okuma yazmayı destekleyen faaliyetlerde bulunarak ayrıca veli desteği ile çözümler üretildi.</i>	Veli işbirliği ile	1
Y-16	<i>Uygulama ve örneklemeler konusunda, ders ve konuların sağlıklı takip edilememesi gibi sorunlar yaşanmıştır. Sorunlar yüz yüze eğitimin başlaması ile çözüldü.</i>		
Y-17	<i>1.sınıf ailenin de işin içine katıldığı bir sınıf olduğundan ailesi desteklemeyen öğrencilerle okuma yazma sorunları yaşandı. Yaşanan sorunlar yüz yüze eğitimin başlaması ile giderilmeye çalışıldı.</i>		
Y-18	<i>Okuma yazma konusunda sınıf seviyesinin altında kalan öğrenciler oldu. Özellikle derslere katılmayan çocuklarda bu durum daha belirgindi. Bu öğrencilerin bazılarında sınıf tekrarı yaptırıldı. Okuma yazma konusunda yetersiz olan öğrenciler için özel önlem olarak aradaki eksiklikleri giderdik.</i>		

Tablo 7’de “1. Sınıf okutan, sınıf öğretmenleri uzaktan eğitim süreçlerinde ilk okuma yazma ve matematik öğretimi konusunda ne gibi sorunlar yaşadılar? Bu sorunlar için ne gibi çözümler ürettiniz?” Sorusuna verilen cevaplara ait bulgulara yer verilmiştir. Bu bulgular incelendiğinde katılımcı eğitim yöneticilerinden bazıları okuma yazma ve matematik öğretimi konusunda yaşanan sorunları yüz yüze eğitim sürecinde hazırlanan programların uygulanması ile çözdüklerini belirtmişlerdir(f=8). Katılımcı eğitim yöneticilerinin bir kısmı okuma yazma ve matematik öğretimi konusunda yaşanan sorunları sınıf tekrarı yaptırarak sorunu çözdüklerini belirtmişlerdir(f=3). Yine bu bağlamda sorulan soruya eğitim yöneticileri aynı sorunu özel program hazırlayıp uygulayarak var olan problemi çözdüklerini belirtmişlerdir(f=3). Katılımcıların bir kısmı okuma yazma ve matematik öğretimi konusunda çözüm yolu olarak web 2 araçlarını etkin olarak kullandıklarını belirtmişlerdir(f=2). Eğitim yöneticilerinin bir kısmı, okuma yazma ve matematik öğretimi konusunda etkili veli iş birliği yaptıklarını belirtmiş(f=5), katılımcı eğitim yöneticilerinden bazıları ise okuma yazma ve matematik öğretimi konusunda sorun yaşamadıklarını belirtmişlerdir(f=1).

4.7. Öğrencilerde, pandemi sürecinde sosyal, duygusal ve ruhsal yönden eksikliklerine ilişkin görüşler.

Görüşme formunun yedinci sorusunda eğitim yöneticilerine“Öğrencilerde, pandemi sürecinde sosyal, duygusal ve ruhsal yönden eksiklikler oluştu mu? Oluştur ise gidermeye yönelik ne gibi çalışmalar yaptınız?” sorusu yöneltilmiştir. Öğrencilerde, pandemi sürecinde sosyal, duygusal ve ruhsal yönden eksikliklerine ilişkin yönetici görüşlerinden elde edilen bulgular Tablo 8’te gösterilmiştir.

Tablo 8. Öğrencilerde, pandemi sürecinde sosyal, duygusal ve ruhsal yönden eksikliklerine ilişkin yöneticilerinin almış oldukları önlemler.

Tema	Katılımcılar	Öğretmen Görüşleri	Kodlar	f
Duygusal ve ruhsal yönden eksikliklere yönelik alınan önlemler	Y-1	<i>Tabii ki, her yönden problemler oluştu. Henüz tam olarak açık kapandı diyemeyiz, ancak mümkün olduğunca destek olundu. Öğrencilerin sosyalleşmeleri için okul içi etkinlikler uygulandı.</i>	Okul içi sosyal etkinlikler	10
	Y-2	<i>Sosyal aktiviteler yaptık</i>		
	Y-3	<i>Oluştur. Okul gezisi düzenledik (İstanbul). Çocukların hepsinin şu an maşallahı var.</i>	Öğrencilere psikolojik destek	6
	Y-4	<i>Evet. Bire bir arama yapılarak öğrencinin bizim için değerli olduğunu hissettirmeye çalışıldı. Öğrencilere psikolojik destek sağlandı.</i>		
	Y-5	<i>Rehberlik çalışmaları artırıldı ve okul içi etkinlikler düzenlendi.</i>		

Y-6	<i>Sadece öğrencilerde değil ailelerde de eksiklikler oluştu. İşini kaybeden velilerimiz boşanmış ailelerimiz yakınlarını kaybeden ailelerimiz oldu. Bu sorunlar tabii ki öğrencilere de yansdı. Okulun ilk haftalarında uyum çalışmalarına ağırlık verdik. Pandemi döneminde sıkıntı yaşayan ailelerimizi tespit ederek birebir görüşmeler yaparak bu sorunların öğrenciye nasıl yansıdığını öğrendik ve bu yansımalara göre öğrencilerimizde oluşan eksiklikleri sosyal faaliyetler ve farklı etkinliklerle gidermeye çalışıyoruz.</i>	
Y-7	<i>Evet oluştu. Sürekli olarak öğrencilerle Sosyal iletişim ağları üzerinden bilgilendirme amaçlı görüşme gerçekleştirildi.</i>	
Y-8	<i>Çevrimiçi yöntemlerle jimnastik çalışmaları yapıldı. İllüzyon gösterileri yapıldı. Akademisyenlerle, psikologlardan(Prof.Dr. Aytaç AÇIKALIN, Uzm. Psikolog Özkan ŞENOL)öğrencilerinde katıldığı çevrimiçi toplantılar yapıldı. Okul idaresi, rehberlik bürosu çevrimiçi faaliyetler, yarışmalar düzenlendi.</i>	
Y-9	<i>Yakınlarını kaybetme korkusu, duygusal ve ruhsal yönden olumsuz etkilendiler. Rehberlik servisimizin aktif rol almasıyla üstesinden gelindi.</i>	
Y-10	<i>Bu süreçte yaptığımız en önemli etkinlik öğrencilere yönelik uzaktan yürütülen ders dışı çalışmalardı. Her hafta bir öğretmenimiz öğrencilerle bir araya gelerek çevrim içi aktivitelerde bulundu. Ayrıca velilerle iletişim kanalları açık tutularak öğrencilerin bireysel sorunlarına çözüm üretilmeye çalışıldı.</i>	
Y-11	<i>Belli bir süre kurallardan uzak kalmak ilk zamanlar öğrenci davranışlarında problemler oluşturmaya başlasa da öğretmen idare veli işbirliğiyle bu sorunlar çözüldü</i>	1
Y-12	<i>Kesinlikle oluştu. Okul etkinlikleri ile kısmen aşmaya başladık.</i>	Okul, aile işbirliği
Y-13	<i>En yoğun eksiklik bu alanda oldu. Yüzme, güreş, masa tenisi, atletizm, Jimnastik, akıl oyunları gibi kurslar, Halkoyunu, etüt destekli kulüp çalışmaları ile bu sorunları aşmaya çalışıyoruz.</i>	
Y-14	<i>Hayır oluşmadı</i>	Sorun yoktu 1
Y-15	<i>Kesinlikle oluştu. Öğrenciler özellikle birinci sınıflar okul ortamına uyum sağlayamadı. Üçüncü ve dördüncü sınıflar okuldan uzaklaştı. Bu da eksikliğe sebep oldu. Okula sevdirecek çalışmalar yaparak eksik giderilmeye</i>	

çalışıldı. Örneğin oyun fiziki etkinlikler, resim, boyama etkinlikleri.

Y-16	<i>Rehber öğretmenlerimiz sürekli seminer ve bireysel görüşmeler yaptılar</i>
Y-17	<i>Oluşturdu. Resim, müzik, zekâ oyunları, robotik ve ahşap atölyelerinde yapmış olduğumuz çalışmalar ile bu eksikliklerimizi gidermeye çalıştık</i>
Y-18	<i>Belki de en belirgin eksikli bu alandaydı. Çocuklar sosyal etkileşimden uzak, problemlerini konuşarak çözmeyi beceremez bir şekilde okula döndüler. Okul içinde çeşitli etkinlikler düzenleyerek sosyal boşluğu gidermeye çalıştık.</i>

Tablo 8’de Öğrencilerde, pandemi sürecinde sosyal, duygusal ve ruhsal yönden eksikliklerine ilişkin yöneticilerinin almış oldukları önlemlere yönelik bulgulara yer verilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu öğrencilerde oluşan sosyal, duygusal ve ruhsal yönden eksikliklere ilişkin okul içi sosyal etkinliklere yer verdiği ve bu yönde yapılan çalışmalarla problemleri çözdüklerini belirtmişlerdir(f=10). Eğitim yöneticilerinin bir kısmı sorunu çözmek için Rehberlik servisleri ve uzman psikologların yardımları ile sorunu çözme noktasında çözüm ürettiklerini belirtmişlerdir(f=6). Katılımcıların sorunu çözmek için okul aile işbirliğini aktif olarak işlettiklerini belirtmişler(f=1), eğitim yöneticilerinden okulunda böyle bir sorun yaşanmadı diyenler de olmuştur(f=1)

4.8. Pandemi sürecinin etkileri arasında öğrencilerde davranış problemlerine ilişkin görüşler

Görüşme formunun son sorusunda eğitim yöneticilerine “Pandemi sürecinin etkileri arasında öğrencilerde davranış problemlerinin oluştuğunu düşünüyor musunuz? Düşünürseniz bu problemleri yüz yüze eğitimde nasıl çözdünüz?” sorusu yöneltilmiştir. Öğrencilerde, pandemi sürecinin etkileri arasında öğrencilerde davranış problemlerine ilişkin yönetici görüşlerinden elde edilen bulgular Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9. Pandemi sürecinin etkileri arasında öğrencilerde davranış problemlerine ilişkin yöneticilerin almış oldukları önlemler

Tema	Katılımcılar	Öğretmen Görüşleri	Kodlar	f
Problemlerine yönelik alınan önlemler	Y-1	<i>Tahmin edilemeyecek boyutta davranış problemleri oluştu. Rehberlik servisimiz, öğretmenlerimiz ve velilerimiz işbirliği içinde çözmekteyiz</i>	Okul, aile işbirliği	9
	Y-2	<i>Öğrencilerle bire bir ilgilenerek ve velilerle görüşme yaparak.</i>		
Davranış yönelik alınan önlemler	Y-3	<i>Oluşturdu ve zamanla çözmek için öğrenci görüşmeleri ve okul aile iş birliği yaparak çözmeye çalışıyoruz.</i>		

Y-4	<i>Kesinlikle. Sosyalleşme ve yardımlaşma beraber yaşama vb. Yüz yüze eğitime başlayınca amaçlı etkinlikler yapılarak.</i>	Amaçlı etkinlikler 4
Y-5	<i>Davranışsal eksiklikler görüldü. Öğrenciler okul kurallarına uymakta zorlandı. Öğretmenler kuralları hatırlatarak çözdük.</i>	
Y-6	<i>Pandemi sürecindeki öğrencilerde oluşan davranış problemleriyle hala başa çıkmaya çalışıyoruz. Özellikle 1. sınıf öğrencilerimizde çok fazla sıkıntı yaşıyor. Çoğu anasınıflı görmeden 1. sınıfa başladılar. Birlikte oyun oynamayı bilmiyorlar. Televizyona ve tablete çok fazla maruz kaldıkları için görme sıkıntıları algı yavaşlamaları da cabası. Rehber öğretmenlerimiz sürekli sınıflarda eğitimler veriyorlar. Aile eğitimlerine de ağırlık veriyoruz. Davranış problemi olan öğrencilerimizin okul-aile-öğretmen işbirliğini arttırarak iletişim içinde öğrencilerimizin davranışlarındaki sorunları çözmeye çalışıyoruz.</i>	Rehberlik servisi 5
Y-7	<i>Kesinlikle evet. Tam anlamıyla sorunun çözüldüğünü söyleyemem. Hala o davranış problemlerini düzeltmek için yoğun bir gayret içerisindeyiz. Bunun için sık sık Veli toplantıları ve görüşmeleri düzenliyoruz. Öğrencilerimize koçluk sistemi adı altında destek oluyoruz. Öğrencilerimizle birebir ilgileniyoruz, akademik ve olumlu davranış geliştirmeleri noktasında onları sürekli takip ediyoruz.</i>	
Y-8	<i>Pandemi süreci davranış problemlerini de beraberinde getirmiştir. Paylaşmama yani bencillik, bireyselleşme, okul koridorlarında ve bahçede kontrolsüz koşuşturmalar, bağırma, çığlıklar, okul bahçesinde buldukları herhangi bir eşyayı(top, küçük taş-toprak, ağaç-dal vb parçacıkları)kontrolsüzce, rastgele sağa sola fırlatmaları. Sorunları birebir görüşmelerle,aileyle iletişim kurarak.Okulda yapılan veli toplantılarına katılıp velileri bilgilendirerek.Olumlu davranışları ödüllendirme yöntemiyle davranış problemi yaşayan öğrencilerin olumlu davranış kazanmaları özendirilmiştir.Aşırı davranış bozukluğu gösteren öğrenciler Rehberlik bürosuna yönlendirilerek çözüm çalışmaları yapılmıştır.Ayrıca okul içi sosyal yarışmalar,etkinlikler yapılarak çözümler üretilmiştir.</i>	

Y-9	<i>Evet, davranış problemleri gözlemlendi. Öğretmenlerimize rehber öğretmenlerimizin üstün gayretleri sayesinde üstesinden gelindi.</i>
Y-10	<i>Uzun süre okuldan uzak kalan öğrencilerde kurallara uyma konusunda büyük bir gerileme yaşandı. Okullar yüz yüze eğitime açıldığında bunu çok net biçimde gördük. İdare olarak öğretmenlerle ortak çalışma yürüterek velileri de işin içine kattık. Sorunun kaynağını tespit edip okul ve sınıf kurallarına dikkat çekerek problemleri en aza indirmeyi başardık.</i>
Y-11	<i>Davranış problemlerinin oluştuğunu gözlemledik. Sınıf öğretmenlerimizin fırsat eğitimleri, yöneticilerimiz ve nöbetçi öğretmenlerimizin uyarı ve anlatımları, rehberlik servisimizin desteğiyle problemleri çözmeye çalışıyoruz.</i>
Y-12	<i>Asosyal ortamdaki yüz yüze eğitime geçişte sıkıntı oldu. Değerler eğitimi vb çalışmalarla çözülmeye gayret edildi.</i>
Y-13	<i>Kesinlikle oluştu. Akran zorbalığı, kurallara uymamak, öfke kontrolü gibi alanlarda grup çalışmaları yapıyoruz.</i>
Y-14	<i>Okula uyumla ilgili sıkıntılar oluştu başta çocukların birbirine ve eşyalara verdiği zararlar oldu ama yapılan amaçlı etkinlikler ile normal yüz yüze de olduğu duruma geri döndüler.</i>
Y-15	<i>Evet düşünüyorum. Okul rehberlik servisinin çalışmaları ile.</i>
Y-16	<i>Oluşturdu, okul aile iş birliği ile.</i>
Y-17	<i>Düşünüyorum. Öğretmen öğrenci veli iş birliği ile çözüldü.</i>
Y-18	<i>Öğrencilerimizde çok sayıda problem davranış meydana geldi. Birinci sınıflarda daha önceki yıllarda görmediğimiz ısırma gibi problem davranışlarla karşılaştık. Bunları çözmek için öğretmenlerimiz sınıflarda uzun süre rehberlik çalışmaları yürüttüler. Okul bahçesine çeşitli oyuncaklar koyarak öğrencilerin tekrardan birlikte oyun oynama becerilerini geliştirmeye çalıştık.</i>

Tablo 9’da Pandemi sürecinin etkileri arasında öğrencilerde davranış problemlerine ilişkin yöneticilerin almış oldukları önlemler ile bulgulara yer verilmiştir. Eğitim yöneticilerinin davranış

problemlerine ilişkin vermiş oldukları cevaplarda okul, aile iş birliği yaparak davranış problemlerinin çözümü yolunda çalışmalar yaptık diyenler(f=9), okul rehberlik seviyesi ile diyenler(f=5), amaçlı etkinlikler ile diyenler (f=4) ile ifade edilmiştir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

2020 yılında dünyayı ve ülkemizi etkisi altına alan Covid19 salgını toplumsal hayatımızı ve yaşam şeklimizi tamamen değiştirmiş ve dolayısıyla toplumsal ve bireysel olarak alışkın olmadığımız yeni durumlara karşı yeni bir yaşam şekli ve yeni çözümler ortaya koymamızı gerektiren kriz ve çatışma ortamlarıyla karşılaşmıştır. Araştırmanın birinci alt problemini “İlkokullarda görev yapan yöneticilerin, pandemi sürecinde saptamış oldukları yönetsel problemler nelerdir? Bu problemleri nasıl çözdünüz?” sorusu oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin yanıtlarından elde edilen sonuçlara göre yöneticilerin aldıkları tedbirler çeşitlilik göstermektedir. Yönetsel problemlerin başında devam zorunluluğunun olmaması ve ölçme değerlendirme ile ilgili belirsizlikler gösterilmiş, problemlerin çözümünü ise yüz yüze eğitim sürecinde gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Bir diğer yönetsel problem olarak, öğrencilerin teknolojik aletlere erişimi ile ilgili yaşanan sorunlar olarak gösterilmiş bu sorunu aşmak için yöneticiler sivil toplum kuruluşları, hayırseverler ve bakanlıktan destek alarak sorunları çözdüklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin sorun olarak gördükleri yönetsel problemleri, en etkin yüz yüze eğitim sürecinde çözdükleri söylenebilir. Eğitim yöneticileri sorun çözme yöntemi olarak etkili iletişim, EBA takibi, esnek program uygulaması ve rehberlik servislerinin etkin kullanılması yolu ile çözüm ürettikleri görülmektedir. Ulaşılan sonuçlar alan yazında birçok araştırmanın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir (Adıyaman, 2002; Kiryakova, 2009; Tuncer ve Taşdelen, 2008). Evinden çıkamayan insanların ya da eğitimin gerçekleştiği yere ulaşmada güçlük çeken öğrencilerin uzaktan eğitim faaliyeti ile bu engellerin ortadan kalkabileceğini belirtmiştir. Sürecin en başında en büyük sorun olarak görülen teknolojik yetersizlikler zamanla giderilmiş ve EBA destek noktalarının oluşturulması ile minimum düzeye indirilmiştir.

Eğitim yöneticilerinden sorunla karşılaşmadığını ifade edenler olmuştur. Sorun yaşamayan okullar teknolojik açıdan eksikliği olmayan, ekonomik açıdan güçlü, Rehberlik öğretmeni olan ve veli ilgisinin yoğun olduğu okul olarak görülebilir. Elde edilen bu sonuçlar eğitim yöneticilerinin pandemi sürecinde yönetsel problemlere ilişkin çözüm üretme konusunda yeterli olduklarını göstermektedir. Bu yeterlilikler Uluslararası Eğitim Teknolojileri Birliği, ISTE (2002, 2009) eğitim liderleri standartlarından “profesyonel uygulamada mükemmellik” ve “verimlilik” alt boyutlarıyla örtüşmektedir. Eğitim liderleri belli standartlara göre tüm paydaşlarıyla etkili iletişim ve birlikte iş yapabilme becerilerini planlarlar onları desteklemek için gerekli önlemleri alırlar. Araştırmanın birinci alt probleminde ulaşılan bulgular ile alan yazındaki çalışmaların tespitleri ele alındığında, eğitim yöneticilerinin Covid19 pandemi sürecinde, yönetsel anlamda karşılaştıkları sorunları, okul aile işbirliğini ön planda tutarak ve etkili iletişim yollarını kullanarak çözümler ürettiklerini görmekteyiz.

Araştırmanın ikinci alt problemini “İlkokullarda görev yapan yöneticiler pandemi sürecinde eğitim yönetimi sürecini hangi yöntemlerle sürdürmektedirler?” sorusu oluşturmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu açık kaynaklardan sık sık toplantılar yaparak süreci sağlıklı bir şekilde yönettiklerini ifade etmişlerdir. Yine bu süreçte etkili iletişim kanallarını kullanarak yönetim sürecini sağlıklı yürüttüğünü ifade eden yöneticiler de bulunmaktadır. Yöneticilerden uzaktan yönetim anlayışını ve öğrenci ve öğretmenlerin motivasyonunu sağlamaya çalışarak süreci yönettiklerini ifade edenler olmuştur. Araştırma sonunda elde edilen sonuçlar ve ilgili alan yazında yer verilen araştırmaların tespitleri dikkate alındığında, eğitim yöneticilerinin pandemi sürecinde eğitim yönetimi ile ilgili en yoğun kullandıkları yöntemin açık kaynaklardan yapılan toplantılar ve etkili iletişim kanalları ile gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın üçüncü alt problemini “İlkokullarda görev yapan yöneticilerin pandemi sürecinde yaşadıkları sorunlardan hangileri ile baş edememektedirler? Neden?” sorusu oluşturmaktadır. Elde edilen verilerden, yöneticilerin en çok sorun yaşadıkları konu öğrencilerin teknolojik aletlere erişememesi ve teknolojik alt yapıların yetersiz olması baş edilemeyen sorun olarak ifade edilmiştir. Bazı yöneticiler velilerin yeterince destek olmamasını ve dolayısıyla öğrenci takibinin sağlıklı yapılamamasını baş edilemeyen problem olarak ifade etmişlerdir. Bu durumun sebebi ailelerin ekonomik sınırlılıkları olarak açıklanabilir. Daha sonraki süreçte teknolojik aletlere erişim ve alt yapı çalışmaları bakanlıkların iş birliğiyle giderilmiştir. Yine bu çalışmada yöneticiler öğrencilerin derslere yeterince katılmaması, davranış problemleri, hastalanma korkusu ve pandemi sürecinin oluşturduğu psikolojik etkileri ve yardımcı personel eksikliğini baş edilemeyen sorun olarak ifade etmişlerdir.(Özyürek, Begde, Yavuz ve Özkan, 2016; Sadeghi, 2019). Uzaktan eğitim sürecinde ilkökul öğrencilerinin kullanılacakları uzaktan eğitim sistemi, bilgisayar, internet gibi uzaktan eğitim bileşenleri hakkında bilgi sahibi olmamaları, ders saatlerine uygun olarak derse girme alışkanlığının oluşmaması, ev ortamının okul ortamına göre daha rahat olması, ev ortamında çocuğun derse karşı ilgi ve güdülenme düzeyinin düşük olması öğrencinin akademik başarısını arttırmak amacıyla aile, öğrenci ve öğretmen arasında işbirliğini arttırmaya zorunlu kıldığı söylenebilir. Yöneticilerin belirttikleri sorunların temel nedeni sürecin çocuklar ve yetişkinler üzerinde oluşturmuş olduğu olumsuz etkiler ve sürecin belirsiz ve karmaşık olması olarak açıklanabilir. Sorun ile ilgili sonuçlar irdelendiğinde eğitim yöneticilerinin baş edilemeyen sorunlar olarak, genel manada ortak görüşlerde bulunmuşlardır.

Araştırmanın dördüncü alt problemini “Süreç içerisinde öğrencilerde oluşan öğrenme eksikliklerini gidermeye yönelik ne gibi önlemler aldınız? Aldığınız önlemler yeterli oldu mu?” sorusu oluşturmaktadır. Elde edilen bulgularda eğitim yöneticilerinin büyük çoğunluğu alınan önlemlerin yeterli olduğu yönünde görüş belirtmiştir. Bu süreçte ilkokullarda görev yapan yöneticiler genel tekrar çalışmaları, kulüp çalışmaları, etüt etkinlikleri, İlkokullarda Yetiştirme Programı (İYEP),Çocuk kulüpleri gibi farklı organizasyonlarla öğrenme eksikliklerinin giderilmesi yönünde önlemler alındığı görülmektedir.

Araştırmanın beşinci alt problemini “Eğitime erişim sorunu yaşayan (Bilgisayar, tablet ve internet gibi) öğrenciler için nasıl bir çözüm ürettiniz? EBA Erişim Noktaları bu konuda öğrencilere yeterince yarar sağladı mı?” sorusu oluşturmaktadır. Elde edilen bulgulara göre eğitim yöneticileri büyük oranda Eğitim Bilişim Ağı (EBA) erişim noktalarının öğrencilere yarar sağladığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Yine bu konuda bazı yöneticilerokullarda kurulan EBA Erişim noktalarının öğrencilere kısmen yarar sağladığı yönünde görüş belirtenler olmuş, Eğitim Bilişim Ağı (EBA) erişimine ihtiyaç duymadıklarını belirten az da olsa yöneticinin olduğu görülmektedir. Sincar (2009), Baş (2012) ve Öztaş (2013) tarafından bu alanda yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlara elde edilmiştir. Bu çalışmada yöneticilerin EBA erişim noktalarının oluşturulması ve oluşturulan erişim noktalarının öğrencilerin nitelikli kullanımı yönünde çalışmalar yaptıkları ve bu konuda büyük oranda başarılı oldukları görülmektedir.

Araştırmanın altıncı alt problemini “1. sınıf okutan, sınıf öğretmenleri uzaktan eğitim süreçlerinde ilk okuma yazma ve matematik öğretimi konusunda ne gibi sorunlar yaşadı? Bu sorunlar için ne gibi çözümler ürettiniz?” sorusu oluşturmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre eğitim yöneticileri, 1. sınıfa devam eden ve pandemi süreci nedeniyle uzaktan okuma yazma ve matematik öğretimi çalışmalarına devam eden öğrencilerde öğrenme eksiklikleri oluştuğu, matematik öğretimi konusunda sıkıntı yaşanmadığını ancak özellikle yazma konusunda sıkıntılıların yaşandığını belirtmişlerdir. Yöneticilerin okuma yazma ile ilgili sorunları genel manada yüz yüze eğitim süreci içinde çözdüklerini ifade etmişlerdir. Sorunu okuma yazma çalışmalarına katılmayan ya da çok geride kalan öğrencileri sınıf tekrarı yaptırarak sorunu çözdük diyen yöneticiler de bulunmaktadır. Sorunu

okul aile iş birliğiyle, video ve web 2 araçlarını aktif kullanarak, özel programlar ile diyen yöneticiler de bulunmaktadır. Ulaşılan bu sonuç alan yazında Bozkurt (2017), Erturgut (2008), Larreamendyand&Leinhardt (2006), Sadeghi'nın (2019) uzaktan eğitim ile ilgili yaptıkları tanımlamalarla örtüşmektedir.

Bu çalışmadan elde edilen bulgulara bakıldığında eğitim yöneticileri 1. Sınıf öğrencilerinin okuma yazma konusunda yaşamış oldukları sorunların çözümüne ilişkin farklı çözümler üretmişlerdir. Problem ile ilgili ortak çözüm yolu noktasında birleştikleri görülmüştür. Yaşanan sorunların daha çok öğrencilerin yazma becerilerinin yeterince uzaktan eğitim sürecinde müdahale edilememesi olarak ifade edilebilir.

Araştırmanın yedinci alt problemini “Öğrencilerde, pandemi sürecinde sosyal, duygusal ve ruhsal yönden eksiklikler oluştu mu? Oluşturdu ise gidermeye yönelik ne gibi çalışmalar yaptınız?” sorusu oluşturmaktadır. Elde edilen verilere yöneticilerin tamamına yakını pandemi süreci içinde öğrencilerde, sosyal, duygusal ve ruhsal yönden eksiklikler oluştuğu yönünde görüş belirtmişlerdir. Eğitim yöneticilerinin çoğunluğu bu problemi okul içi sosyal etkinliklerle çözdüklerini belirtmişlerdir. Ulaşılan bu sonuç alan yazında Bozkurt (2017), Erturgut (2008), Larreamendyand & Leinhardt (2006), Sadeghi'nın (2019) pandemi sürecinde eğitimin sürdürülmesi ile ifadelerle örtüşmektedir. Katılımcı yöneticilerden bazıları sorunu Okul rehberlik servislerinin etkin çalışması ve bu yönde öğrencilere yapılan psikolojik destek ile çözdüğünü ifade edenler olmuştur. Yöneticilerden çok azı sorun yoktu veya okul aile iş birliği ile çözdük diyenler de olmuştur.

Araştırmanın sekizinci alt problemini “Pandemi sürecinin etkileri arasında öğrencilerde davranış problemlerinin oluştuğunu düşünüyor musunuz? Düşünüyorsanız bu problemleri yüz yüze eğitimde nasıl çözdünüz?” sorusu oluşturmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre öğrencilerde olumsuz davranışların oluştuğunu tüm yöneticiler ifade etmiştir. Yöneticilerin büyük çoğunluğu davranış problemi ile ilgili sorunu çözmek için okul, aile iş birliğiyolunu kullanarak etkin çözümler ürettiklerini belirtmişlerdir. Yöneticiler sorunu çözmek için okul rehberlik servislerini kullanarak ve amaçlı etkinlikler gerçekleştirerek olumsuz davranışları ortadan kaldırmayı amaçladıklarını belirtmişlerdir.

6. ÖNERİLER

Bu araştırma Balıkesir ilindeki farklı ilçelerde, resmi devlet okullarında görev yapan ilköğretim yöneticisi görüşleri ile sınırlıdır. Bu bağlamda pandemi süreci ile ilgili, Türkiye geneli özel ve devlet okullarında görev yapan yöneticilerle aynı konu üzerinde çalışma yapıp her iki çalışma irdelenerek benzerlikler ve farklılıklar, nedenleriyle birlikte ortaya konulabilir. Bu çalışmada nitel araştırma desenini benimsemiştir aynı konu ile ilgili yapılacak araştırmalarda nicel ve nitel desenleri içeren karma yöntemler kullanılabilir.

Okullarda eğitimin sürdürülmesi ve kaynakların etkin kullanımı ile ilgili sorumluluk okul yöneticilerindedir. Yöneticisi olduğu okulu daha etkin ve verimli yönetebilmek için yöneticisi olası kriz ve çatışma ortamlarına hazırlıklı olmalı ve kriz süreçlerini sağlıklı yönetebilme becerilerine sahip olmalıdır. Eğitim yöneticisi içinde bulunduğu örgüt üyelerini liderlik özellikleriyle etkileyebilmeli var olan sorunları çözmek için gerekli olan yetkinliklere sahip olmalıdır. Okul yöneticisi özellikle beklenmeyen kriz zamanlarında iletişim kanallarını etkin kullanmalı, almış olduğu eğitim ve tecrübelerle krizi en az hasarla atlama tecrübesine sahip olmalıdır.

Kriz sonrası örgüt içerisinde oluşan olumsuzlukları ve eksiklikleri iyi gözlemlemeli kısa sürede okul kültürünü oğlan duruma döndürmek için katılımcıya ve demokrasiyi ön planda tutarak okulun tüm paydaşları ile ortak kararlar alma yoluna gitmelidir.

KAYNAKÇA

- Abdalla, M. S. & Ali, I. A. (2017). Educational management, educational administration and educational leadership: definitions and general concepts.
- Ağaoğlu, E.; Altinkurt, Y.; Yılmaz, K. & Karaöse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164).
- Aksoy, H. H. & Aksoy, N. (2003). Okullarda krize müdahale planlaması. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 36(1), 37-49.
- Alağaçlı, S. (2006). *Kriz ve afet yönetimi: Türkiye örneği* (Master's thesis, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Anderson, ME (1991). *Müdürler: Amerika'daki okullar için liderler nasıl eğitilir, işe alınır, seçilir, görevlendirilir ve değerlendirilir*. ERIC Clearinghouse on Education Management, University of Oregon, 1787 Agate Street, Eugene, OR 97403.
- Aydın, M. (2000). Eğitim yönetimi. *Ankara: Hatiboğlu Yayınevi*, 155.
- Balcı, A. (1993). Etkili Okul: Kuram. *Uygulama ve Araştırma*, Ankara: Ereğ Ofset.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Bozdoğan, S. (2018). Eğitim Yönetiminde Kuram Ve Uygulamada Alternatif Paradigmalar Ve Liderlik Algısına İlişkin Bir Değerlendirme. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(1), 52-66.
- Bozgeyik, A. (2004). Krizleri Fırsata Dönüştürmek. Hayat Yayınları.
- Bozkurt, Ö.; Ergun, T. & Sezen, S. (1998). Kamu sözlüğü. *Türkiye Ortadoğu Kamu Yönetimi Kurumu, Ankara, Türkiye*.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). Eğitimimizde Yönetim, Uzmanlık, Planlama ve Uygulama Sorunları. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 19(1), 111-116.
- Can, H. (1997). Organizasyon ve Yönetim, Genişletilmiş 4. Baskı, *Siyasal Kitabevi, Ankara*, (s 287).
- Çoban, Ö.; Bozkurt, S. & Adnan, K. A. N. (2019). Eğitim yöneticisi 21. yy. becerileri ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(3), 1059-1071.
- Demirel, Ö. (1999). Öğretme sanatı. *Ankara: Pegem Yayınları*.
- Demirtaş, A. G. H. (2000). Kriz Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23 (23), 353-373.
- Demirtaş, H. & Güneş, H. (2002). Kriz. *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*, Ankara: Anı Yayıncılık, 97-98.
- Demirtaş, Z. & Metintaş, S. (2017). Türk Cumhuriyetlerinde Anne Çocuk Sağlığı Göstergelerinin Ekonomik ve Doğurganlık Özellikleri Açısından Değerlendirilmesi. *ESTÜDAM Halk Sağlığı Dergisi*, 2(1), 16-25.
- Elma, C. & Demir, K. (2000). Yönetimde çağdaş yaklaşımlar, uygulamalar ve sorunlar. *Ankara: Anı Yayıncılık*, 109-110.
- Engin, E. & Akgöz, B. (2013). Sürdürülebilir Kalkınma Ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Değerlendirilmesi. *Selçuk İletişim*, 8(1), 85-94.

- Erçetin, Ş. Ş.; Potas, N.; Ulaşlı, S. S.; Çevik, S.; Görgülü, D.; Güngör, C. & Öz, Ö. (2020). COVID-19 Pandemisi'nin yaşam kalitesine etkisi: 30 Mart-5 Nisan 2020 (İstanbul, Ankara, Konya İlleri örneği). *Ankara: Uluslararası Bilim Derneği. Erişim: <https://iscass.org/uploads/img/covid-19-pandemisinin-yasam-kalitesine-etkisi.pdf>, 20, 2020.*
- Hammersley, M. & Traianou, A. (2017). Nitel Araştırmalarda Etik: İhtilaflı Konular ve Bağlam (Çev. S. Balcı & B. Ahi). *Ankara: Anı Yayıncılık.*
- Hitt, J. C. (2002). Distributed learning: New challenges and opportunities for institutional leadership.
- İrge, N. T. (2020). Dijital Dönüşüm (Editörler: Gonca Telli ve Samet Aydın) içinde: Dijital Dönüşümde Liderlik: E-Liderlik ve Dijital Liderlik. *Maltepe Üni. Yayını, İstanbul, s, 151.*
- Kavrayıcı, C. & Kesim, E. (2021). School management during the covid-19 pandemic: A qualitative study. *Educational Administration: Theory and Practice, 27(1), 1005-1060.*
- Kaya, Z. (2002). *Uzaktan Eğitim. Ankara: Pegem A Yayınevi*
- Kurt, K.; Kandemir, M. A. & Çelik, Y. (2021). Covid-19 pandemi sürecinde uzaktan eğitime ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri. *Türkiye Bilimsel Araştırmalar Dergisi, 6(1), 88-103.*
- Kunnath, G. (2020). The Adaptive Challenge of Covid-19, <https://www.roffeypark.com/leadership-and-management/the-adaptivechallenge-of-covid-19>, Erişim tarihi: 08.05.2022
- Northcott, D. & Smith, J. (2011). Managing performance at the top: a balanced scorecard for boards of directors. *Journal of Accounting & Organizational Change, 7(1), 33-56.*
- Özgan, H. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.*
- Partnership. (2011). Framework for 21st Century Learning. 13/03/2022 tarihinde <http://www.p21.org/>. adresinden alındı
- Partnershipfor 21st Century Skills. (2008). 21 st.centuryskills, educationandcompetitiveness. Tucson, AZ: Author
- Rose, P.; Beeby, J. & Parker, D. (1995). Academic rigour in the lived experience of researchers using phenomenological methods in nursing in nursing. *Journal of Advanced Nursing, 21(6), 1123-1129.*
- Saban, A. (2008). Okula ilişkin metaforlar. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi, 55(55), 459-496.*
- Smith, J. A.; Langenhove, L. V. & Harre, R. (1995). Rethinking methods in psychology. *Rethinking Methods in Psychology, 1-224.*
- Şahin, K. T. & Kaplan, T. (2017). Örgüt kültürünün dinamik yeteneklere etkisi. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, 7(13), 167-192.*
- Şimşek, M. Ş. ve Kınır, S. (2009). *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler. Ankara: Nobel Yayınları*
- Terzi, S. (2017). Öğretmenlerin iş doyumları ile mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *21. Yüzyılda Eğitim Ve Toplum Eğitim Bilimleri Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6(17).*
- Tınmaz, A. K. (2020). Eğitim yönetiminde kuram, araştırma ve uygulama bütünlüğünün incelenmesi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

- Toker, K. & Çınar, F. (2017). Sağlık Sektöründe Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetimi ve İstanbul Avrupa Yakasında Faaliyette Bulunan Hastanelerde Bir Araştırma Institutional Sustainability Management in the Health Sector and a Research on the Hospitals in European Side of İstanbul. In *International Conference on Eurasian Economies*.
- UNESCO. (2020). COVID-19 Educational Disruption and Response. <https://www.who.int/https://en.unesco.org/covid19/educationresponse/>, Erişim tarihi: 28.4.2022
- Vural, A. G. R. A. & Kutlu, Y. D. D. O. (2004). Eleştirel düşünme: ölçme araçlarının incelenmesi ve bir güvenilirlik çalışması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2).
- Yıldırım, A. & Simsek, H. (1999). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (11 baskı: 1999-2018).