



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI

PANDEMİNİN GELİŞİYLE GELECEĞİN EĞİTİMİNDE
DENETMEN ROLÜNDE YER ALAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN
STRATEJİK PLANLAMA GELİŐTİRMEMEYE YÖNELİK
GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Öykü Esin KANCAN

Lefkoőa

Haziran, 2022

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI

PANDEMİNİN GELİŞİYLE GELECEĞİN EĞİTİMİNDE
DENETMEN ROLÜNDE YER ALAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN
STRATEJİK PLANLAMA GELİŞTİRMEYE YÖNELİK
GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Öykü Esin KANCAN

Tez Danışmanı

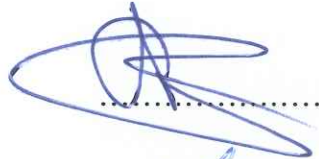
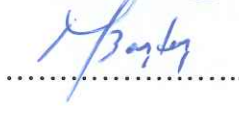

Prof. Dr. Fahriye ALTINAY

Lefkoőa

Haziran, 2022

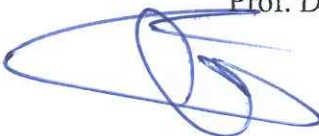
Onay

Öykü Esin KANCAN tarafından hazırlanan “Pandeminin Gelişiyile Geleceğin Eğitiminde Denetmen Rolünde Yer Alan Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlama Geliştirmeye Yönelik Görüşlerinin Değerlendirilmesi” başlıklı tez, kapsam ve nitelik açısından kalite standartlarına uygunluğu ile ilgili Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak 29/06/2022 tarihinde kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri	Adı – Soyadı	İmza
Jüri Başkanı:	Prof. Dr. Gökmen DAĞLI	
Jüri Üyesi:	Yrd. Doç. Dr. Meryem BAŞTAŞ	
Danışman:	Prof. Dr. Fahriye ALTINAY	

Anabilim/ Anasanat Dalı Başkanı Onayı

30./06./2022


Prof. Dr. Gökmen DAĞLI
Ünvan, Ad-Soyadı
Anabilim/Anasanat Dalı Başkanı

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Onayı

...../...../ 20...
Prof. Dr. Kemal Hüsnü Can Başer
Enstitü Müdürü



Etik İkelere Uygunluk Beyanı

Bu tezin içinde sunduğum verileri, bilgileri ve belgeleri akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kurallar gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Öykü Esin KANCAN

...../...../.....

Teşekkür

Çalışma sürecinde her türlü yol gösterici olan, olumlu tavrıyla beni cesaretlendiren, bilgi birikimiyle çalışmama farklı açılardan bakmamı sağlayan beraber çalışmaktan ve her zaman öğrencisi olmaktan gurur duyduğum değerli danışman hocam Prof. Dr. Fahriye ALTINAY'a sonsuz teşekkür ederim.

Ayrıca bu çalışmayı yapmama ilham olan ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen, tüm bilgi ve birikimlerini benimle paylaşan başta değerli Prof. Dr. Zehra ALTINAY ve Prof. Dr. Gökmen DAĞLI olmak üzere Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümündeki tüm hocalarıma ayrıca teşekkür ederim.

Son olarak tüm hayatım boyunca benim yanımda olan, aldığım kararları her zaman destekleyen, sadece bu çalışma sürecinde değil tüm hayatım boyunca beni cesaretlendiren ve moral veren annem Selda ZAFER'e sonsuz şükranlarımı sunar ve teşekkür ederim.

Tekirdağ, 2022

Öykü Esin KANCAN



BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU


28.05.2021

Sayın Öykü Esin Kancan

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na yapmış olduğunuz YDÜ/EB/2021/669 proje numaralı ve **“Pandeminin Gelişiyle Geleceğin Eğitiminde Denetmen Rolünde Yer Alan Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlama Geliştirmeye Yönelik Görüşlerinin Değerlendirilmesi”** başlıklı proje önerisi kurulumuzca değerlendirilmiş olup, etik olarak uygun bulunmuştur. Bu yazı ile birlikte, başvuru formunuzda belirttiğiniz bilgilerin dışına çıkmamak suretiyle araştırmaya başlayabilirsiniz.

Doçent Doktor Direnç Kanol

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Raportörü



Not: Eğer bir kuruma resmi bir kabul yazısı sunmak istiyorsanız, Yakın Doğu Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na bu yazı ile başvurup, kurulun başkanının imzasını taşıyan resmi bir yazı temin edebilirsiniz.

Özet

Pandeminin Gelişiyile Geleceğin Eğitiminde Denetmen Rolünde Yer Alan Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlama Geliştirmeye Yönelik Görüşlerinin Değerlendirilmesi

KANCAN, Öykü Esin

Pandemide yaşanan koşulların değişimi eğitimi de etkilemiştir. Özellikle okul yöneticilerinin okul gelişimini planlamasında geleceğin eğitime yönelik bakış açılarının değerlendirilmesi önemli bir rol oynamaktadır. Bu araştırmanın amacı, pandeminin gelişiyile geleceğin eğitiminde denetmen rolünde yer alan okul yöneticilerinin stratejik planlama geliştirmeye yönelik görüşlerinin değerlendirilmesidir. Araştırma, durum çalışması temelinde bir araştırmadır. Araştırmaya Tekirdağ ilinde görev alan 10 okul yöneticisi resmi okullarda çalışması kriteri doğrultusunda seçilmiştir. Araştırmanın verileri; ilgili alan yazın taramasından sonra araştırmacı tarafından hazırlanmış görüşme sorularıyla elde edilmiştir. Elde edilen sonuçların, içerik analizi yöntemiyle analizi yapılmıştır. Sonuçlar üç ana tema altında incelenmiştir. Bu temalar; okul ve eğitimin geleceği, stratejik planlamanın yararları ve okullara katkı durumu ve pandemi döneminde okul yönetimi ve denetimi olarak belirlenmiştir. Araştırmada okul yöneticilerinin pandemi süreci boyunca planlama, yönetim ve denetim anlamında sorunlar yaşadıkları; bu sorunların olası bir duruma karşı halihazırda bir planlamalarının olmayışından kaynaklı olduğu tespit edilmiştir. Bu süreçte çevrim içi platformlar ve teknolojik yeterliliklerinin ön plana çıktığı görülmüştür. Okul yöneticileri; öğrencileri, öğretmenleri ve velileri sürece dahil edebilmek için tüm paydaşlar ile birlikte toplantılar ve motivasyon konuşmaları gibi yollarla destek olmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Pandemi, Stratejik Planlama, Denetim, Okul Yönetimi

Abstract

The changing factors due to the pandemic has also effected education. Especially on how school administrators plan the future development of the school. The cause of this research is reviewing the strategic planning of school administrators, towards improvement fort he future of education wtih the effects of the pandemic. The study is acase study. 10 official school administrators from Tekirdağ have been chosen. The data has been gathered by field researches and then interview questions prepared by the researcher. The results have been through a content analysis and have been inspected under three main branches. The branches being; the future of school and education, the benefits of strategical planning and school management under the effects of the pandemic. The school administrators have been having planning and managing problems since the start of the pandemic and that they didn't have a plan for a scenario like this beforehand. Online platforms and technology departments were outshining during this period. School administrators have planned meetings and motivational speeches to include students, teachers and parents to this period.

Keywords: Pandemic, Strategic Plan, Supervision, School Management

İçindekiler

Onay	i
Etik İlkeler Uygunluk Beyanı	ii
Teşekkür	iii
BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU	iv
Özet	v
Abstract	vi
İçindekiler	vii
Tablo Listesi	ix
Kısaltmalar	x
BÖLÜM I	1
Giriş.....	1
Pandemi Dönemi Eğitim	1
Okul Yönetimi ve Okul Gelişimi	2
Okul Yöneticisinin Stratejik Planlamadaki Rolü	4
Roller.....	7
Eğitim Denetçi Rollerini	8
Denetçiden Beklenen Roller	8
Pandemi Döneminde Okul Yöneticilerinin Rollerini.....	10
Araştırmanın Amacı	11
BÖLÜM II	12
Yöntem.....	12
Araştırma Modeli	12
Çalışma Grubu	12
Demografik Veriler	12
Verilerin Toplanması ve Analizi.....	14
BÖLÜM III	16
Bulgular ve Yorumlar	16
Verilerin Analizi ve Yorumlanması	16
Tema 1: Okul ve Eğitimin Geleceği.....	17
Tema 2: Stratejik Planlamanın Yararları ve Okullara Katkı Durumu.....	20
Tema 3: Pandemi Döneminde Okul Yönetimi ve Denetimi	26
BÖLÜM IV	31
Tartışma, Sonuç ve Öneriler	31

Okul ve Eğitimin Geleceğine Yönelik Tartışma.....	31
Stratejik Planlamanın Yararları ve Okullara Katkı Durumuna Yönelik Tartışma.....	32
Pandemi Döneminde Okul Yönetimi ve Denetimine Yönelik Tartışma	33
Öneriler	36
KAYNAKÇA	37
EKLER	40
Ek 1. Demografik Veriler Formu	40
Ek 2. Görüşme Formu	41
Ek 3. Milli Eğitim Bakanlığı İzin Yazısı	42
ÖZ GEÇMİŞ	43

Tablo Listesi

- Tablo 1:** Görüşme Yapılan Eğitim Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....12
- Tablo 2:** Görüşme Yapılan Eğitim Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Dağılımı.....13
- Tablo 3:** Görüşme Yapılan Eğitim Yöneticilerinin Mezun Oldukları Fakültelere Göre Dağılımı..... 13
- Tablo 4:** Görüşme Yapılan Eğitim Yöneticilerinin Branşlarına Göre Dağılımı.....13
- Tablo 5:** Görüşme Yapılan Eğitim Yöneticilerinin Deneyimlerine Göre Dağılımı..... 13

Kısaltmalar

EBA: Eğitim Bilişim Ağı

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

UNESCO: Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü

WHO: Dünya Sağlık Örgütü

YÖK: Yükseköğretim Kurulu

BÖLÜM I

Giriş

Dünya Sağlık Örgütü (WHO), 1 Aralık 2019'da Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan yeni bir tip virüs tespit edildiğini açıkladı. Covid-19 olarak adlandırılan bu yeni tip virüs hızla dünya geneline yayıldığı için Dünya Sağlık Örgütü tarafından "pandemi" olarak ilan edildi (WHO, 2020). Türkiye'de ise ilk Covid-19 vakası 10 Mart 2020'de görüldü ve sonrasında yayılma hızı giderek arttı (Daily Sabah, 2020). Bu tür pandemiler ciddi sağlık sorunlarına ve ölümlere sebebiyet vermenin yanı sıra telafisi zor ekonomik ve sosyal sonuçları da beraberinde getirmektedir. Örneğin tarımsal faaliyetlerin ciddi anlamda yavaşlamasına ve turizm, eğitim, sağlık, teknoloji, ekonomi, finans vb. sektörlerin önemli ölçüde yıpranmasına sebep olmuştur (Özkoçak, Koç ve Gültekin 2020).

Pandemi Dönemi Eğitim

Türkiye'de Covid-19 pandemisi nedeniyle sıkıntı yaşanan kurumlardan biri de eğitim kurumlarıdır. Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü (UNESCO) (2020a) verilerine göre, 07 Nisan 2020 itibariyle, Covid-19 pandemisi nedeniyle 188 ülkede okullar kapanmıştır. Bu durum, dünya çapında öğrenci nüfusunun yaklaşık olarak %92'sini (1,576,021,818 öğrenci) etkilemiştir. Öncelikle 16 Mart 2020 tarihinden itibaren okulöncesi eğitim kurumları dâhil olmak üzere bütün temel eğitim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarında üç hafta süreyle eğitime ara verildiği açıklandı (YÖK, 2020a). Salgın sürecinin belirsizliği nedeniyle 26 Mart 2020 tarihinde YÖK tarafından 2019-2020 eğitim-öğretim yılı bahar yarıyılında yüz yüze ders yapılmayacağı duyuruldu. Türkiye'de böylece uzaktan eğitim kavramı gündeme geldi (YÖK, 2020b).

Okulların kapanması, ülkeleri eğitim sistemini ayakta tutmak için yenilik yapmaya zorlamakta, tüm dünyada yeni bir eğitim sistemi şekillenmekte, ülkeler kesintisiz öğretime devam etmek için aralıksız çözümler bulmakla birlikte, öğrenmenin kalitesi büyük ölçüde dijital erişim seviyesine ve kalitesine bağlıdır (Gilani, 2020). Bu süreçte Türkiye'de, ilköğretim ve ortaöğretim düzeyinde açık ve uzaktan eğitim uygulamaları kapsamında 3 TV Kanalı ve Eğitim Bilişim Ağı (EBA) üzerinden eğitimlerin sürdürülmesine karar verilmiştir (MEB, 2020a).

Covid-19 salgını döneminde yaşananların eğitim açısından değerlendirilmesinde fırsat olarak ele alınabilecek konularda dikkat çekmektedir. Eğitim için yeni düzenlemeler salgın sürecinde sadece okullarda sosyal mesafeye uyulması, maske kullanımı, okul binalarının dezenfekte edilmesi gibi hususlar değil aynı zamanda eğitim sisteminin de yeniden düzenlenmesi olarak değerlendirilebilir. Eğitim fırsatları olarak ayrıca, dijital ve yüz yüze öğrenme yaklaşımlarının daha fazla kullanılması, öğretmenler ve okulların toplumdaki önemli rollerinin fark edilmesi ve daha fazla saygı takdir ve destek imkânı bulması, kaliteli öğretim ve öğrenme materyallerinin daha yaygın kullanılması ve öğretmenler arasında iş birliğinin artması gösterilebilir (Winthrop, 2020).

Okullarda sürdürülen yüz yüze eğitimin durdurulması ilk başlarda aileler ve öğretmenlerde endişe oluşturmuş, beraberinde birtakım sorunların yaşanmasına neden olmuştur (Sarı&Nayır, 2020). Öğrencilerin okula devam edememeleri okulda verilen eğitim-öğretim hizmetinden mahrum kalmalarına neden olmuş, oluşan bu durum okulun toplum hayatındaki yerinin ve öneminin bir kez daha anlaşılmasını sağlamıştır (Özer vd., 2020).

Okul Yönetimi ve Okul Gelişimi

Bu süreçte okullarda, öğretmenlerin ve yöneticilerin değişime karşı gösterdikleri tepkilerin eğitim öğretim faaliyetlerinin verimlilik ve etkililiği üzerinde önemli bir rolü bulunmaktadır (Bozbayındır ve Alev, 2018). Okulların yaşanan değişim ve yeniliklere adapte olabilmeleri, planlı bir şekilde okul gelişimini sağlamaya yönelik faaliyetlerde bulunmaları önemli görülmektedir. Okul gelişiminin başarılı olması için değişimin doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Yönetim, başta insan olmak üzere, tüm örgütsel kaynakların, örgütsel amaçlar doğrultusunda iş birliği ve uyum içerisinde çalıştırılma becerisidir (Eren, 2013). Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve fonksiyonları, sanat olarak yönetim, bir uygulamayı, bilim olarak yönetim de sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder (Baransel, 2009). Drucker'e göre yönetim, insanlara ilişkin bir şeydir. Görevi insanları ortak performansını başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını da önemli olmaktan çıkarmaktır (F Drucker, 1994).

Bir okul yöneticisi okulun eğitim ve öğretim çalışmalarını, bunların uygulanmasından çok önce bir plana bağlamak zorundadır. (Bursalıoğlu, 2011). Okul yöneticisi, bir eğitim ve öğretim yılı içinde okulda yapılacak bütün etkinliklerini planlamalı ve planlama sürecine, etkinliklerde görevlendirilecek personeli katmalıdır. Planın uygulanabilmesi için gerekli olan yetkiyi çalışanlara vermesi gerekir. Çünkü planların uygulanması öğretmenler ve diğer çalışanlar ile olmaktadır. Bu açıdan planlama etkinliğinde öğretmenler ve diğer çalışanlarla iş birliğine dikkat edilmelidir. Okul yöneticisinin makam tutkusu bireysel planlamayı öne çıkarmakta ve böylelikle doğal örgütü oluşturan personelle iletişim olumsuz bir duruma gelmektedir. Dolayısıyla birlikte planlanması gereken, haftalık ders programları, eğitici kol ve sosyal aktiviteler, okul bütçesi, öğrenci popülasyonu, derslik mevcutları, nöbet çizelgeleri, eğitimin uzak ve yakın hedefleri, vb. gibi süreçlerin planlanması, okul yöneticisinin emrivaki tutumuyla personelle yapıldığından anti-demokratik bir örgüt ikliminin oluşmasına da kapı aralamış oluyor. Sağlıklı iletişimin olmadığı ve demokratik bir topluluk bilinciyle, katılımcı olarak alınmamış kararların hüküm sürdüğü bir okulda, kararları, otoriter bir yönetme tarzıyla uygulamak olasıdır ki bu da okul etkililiğini olumsuz etkilemektedir.

Planlama sürecinde demokratik bir eğitim yöneticisi olabilmenin ve örgüt üyelerinin katılımını gerçekleştirmenin temel koşulu, okul örgütü içinde yer alan tüm personeli, öğrencileri ve velileri doğrudan ya da dolaylı olarak kendi geleceğiyle ilgili kararlara katabilmeyi sağlamaktır.

Okul yöneticisi ise işlenen ve işleyen insan kaynaklarını yönetir. Eğitim yöneticisi, öğretmenin etkili bir şekilde çalıştırılması ve hizmet içinde yetiştirilmesi için uygun bir örgütsel iklimi sağlaması beklenen kişidir (Çelik, 2002). Okul yöneticisinin görevi; eğitim kurumlarını belirlenen amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır. Eğitim örgütlerini çevredeki örgütlerle kalitede rekabet edebilir duruma getirmek, çağdaş bir örgütsel hiyerarşiyi oluşturmak, okulların her birini farklı kültürel ortamların etkilediğini göz önünde bulundurarak, öğretim ve yönetim stratejileri geliştirirken her okulu ayrı bir birim ve değer olarak kabul etmek gerekmektedir.

Etkili yönetim sergilemenin yolu okul merkezli yönetim sağlamaktır. Okul Merkezli Yönetim, eğitimi geliştirmek amacıyla okul düzeyindeki yetki ve sorumlulukların artırılmasına dayalı olarak oluşturulan bir sistemdir. Bu sistem

altında okulların, öğrencilerin ve çevrenin ihtiyaçlarını karşılaması daha etkili olur. Bir örgütte etkililik artışı, yönetim etkenliğinin bir fonksiyonu ve sonucudur. Etkililiği artırmak ve bu artışı sürdürmek, yönetimin temel amacı ve sorumluluğudur. Etkili yönetim bir anlamda değişimin okul merkezli yönetilmesidir. Değişim ise; mevcut olan durumumuzun, iletişim ve irtibat halinde olduğumuz çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında artık çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda bizi yeniden yapılandıracak ve o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ya da organizasyonel anlamda yeni fikirler üretebilmeye karar verme ve bunu uygulama sürecidir (Vardar, 2011).

Etkili yönetimde gerekli olan en önemli niteliklerin başında liderlik gelir. Değişimi yöneten kişinin liderlik özelliklerine sahip olması gerekir. Etkili yönetim etkili yöneticiler tarafından gerçekleştirilebilir. Okullarımızda etkili yönetim sergilenebilmesi için ‘‘Okul Gelişim Modeli’’nin gerçekleşmesi ve yaygınlaşması gereklidir.

Okul Yöneticisinin Stratejik Planlamadaki Rolü

Ülkemizde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun (2003) yürürlüğe girmesi ile merkezi yönetim kapsamındaki kamu idarelerine, sosyal güvenlik kurumlarına ve mahallî idarelerden oluşan genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerine stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. Dolayısıyla ülkemizde faaliyet gösteren bütün kamu kuruluşları bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlamak durumundadırlar. Bu bağlamda stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerini ve stratejik planlama sürecinin temel aşamalarını gösteren Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (2006) ile okul ve kurumlarda stratejik plan yapılması ile ilgili genelge (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2010) yürürlüğe girmiştir. Dolayısıyla 2010 tarihi itibarıyla stratejik yönetim anlayışı ve stratejik planlama çalışmaları eğitim örgütlerinde de uygulanmaya başlanmıştır.

Stratejik planlama, ‘‘bir kuruluşun orta ve uzun vadeli amaçları doğrultusunda temel ilke ve politikalarını, önceliklerini ve bunlara ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemler ile kaynak dağılımını düzenleyen plandır’’ (Tüzün vd. 2008).

Yönetim süreçleri karar, planlama, örgütlenme, eşgüdümleme, iletişim, etkileme ve değerlendirme boyutlarından oluşmaktadır. Stratejik planlamayla, stratejik yönetim iç içe ve birbirinin yerine kullanılan kelimelerdir. Stratejik yönetim, stratejik planın hayat bulması iken stratejik planlama örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için disiplinli çabadır (Durna ve Eren, 2002, s.7 ve Küçüksüleymanoğlu, 2008, s.403). Yönetim süreçlerinden biri olan planlama, her düzey yöneticinin yapması gereken temel görevidir. Planlama, örgütü mevcut durumundan hareketle geleceğini tasarlama işidir. Planlama, bir karar verme, problem çözme süreci olmakla birlikte, sistemi araştırma yoluyla yönetmektir (Karakütük, 2012).

Stratejik planlama örgütün varlık sebebini ortaya koyan, neyi, niçin yaptığını şekillendiren, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlayan bir disiplindir. Stratejik planlama, lideri planlı düşünmeye zorlayarak, çalışanların kaynakları verimli kullanmasını, kurumun tahmin edilemeyen gelişmelere karşı hazırlıklı olmasını, çalışmaların kurumun hedefleri doğrultusunda yön bulmasını ve denetim için başarı kriterlerinin geliştirilmesini sağlar (Saruhan, 1994). Stratejik planlama eğitim kurumunda “Neredeyiz?”, “Nerede olmak istiyoruz?”, “Olmak istediğimiz yere nasıl erişebiliriz?”, “Başarımızın sürekliliğini nasıl izler ve değerlendiririz?” sorularının cevaplanmasında yardımcı olur (DPT, 2006, s.5).

Okul yöneticileri, kurumlarını yönetim süreçleri ile yönetirler. Bunlar karar, planlama, örgütlenme, etki, iletişim, koordinasyon, değerlendirmedir. Bütün yöneticiler bilerek veya bilmeyerek bu süreçlerden yararlanırlar. Bu süreçlerden ilki karar sürecidir. Karar verme dinamik bir süreçtir ve birey bu süreç içerisinde etkin rol oynamaktadır. Etkili bir yönetici planlama yaparken okul personelinin kararlarını mutlaka almalı, fikirlerine de hoşgörü ve anlayış gösterebilmelidir. İkinci süreç ise planlamadır.

Planlama, okulun eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarının kararması sürecidir. Buna göre eğitim yöneticisi planlama yaparken hedefleri belirleyebilmeli hedefe götürücü etkinlikleri saptayabilmeli, öncelik sırasına koyabilmeli, ast ve üstler arasında bütünlüyci rol oynayabilmeli, diğer yöneticilerle işbirliği yapabilmelidir.

Örgütlenme sürecinde eğitim yöneticisi örgütlenme yaparken etkinliklere uygun bir yapıyı kurabilmeli, amaca daha kısa surede ulaşılabilecek gerekli düzenlemeyi yapabilmelidir. Örgüt amacını eleştirebilecek dinamik bir yapı kurabilecek uygun personel görevlendirebilmeli, personel ilişkilerini belirleyebilmelidir. Çevre etkilerini

dikkate alarak zamana değişen şartlara göre yeni düzenlemeler yapabilmelidir. Örgütlenme sürecinde eğitim yöneticisi; örgüt çalışanları, mevcut birim ve şubeler arası iletişim sağlayabilmeli, bilgileri zamanında alabilmeli, kurum içinde dikey ve yatay iletişim kurabilmelidir.

İletişim sürecinde ise eğitim yöneticisi çalışanlar arası iletişim sağlayabilmeli, bilgileri zamanında alabilmeli, kurum içinde dikey ve yatay iletişim kurabilmelidir. Aynı zamanda kurum içinde formal iletişimi informal iletişimle besleyip iletişim engellerini ortadan kaldırmalıdır.

Etki sürecinde eğitim yöneticisi örnek tavır ve davranış göstermeli, astlarını moral ve güdüleme bakımından etkileyebilmeli, etkili konuşabilmeli ve ikna edebilene özelliğine sahip olmalıdır. Kararlı olabilmeli, etkileyici kararlar verebilmelidir. Ödül sisteminden yararlanabilmelidir.

Koordinasyon sürecinde eğitim yöneticisi örgütteki madde ve insan kaynakları birleştirebilmeli, örgüt üyelerinin bilgi ve becerilerini uzlaştırabilmelidir. Örgütteki üyeleri birbirlerinin eylemlerinden haberdar etmeli, denetime önem vermeli, grup toplantılarının önemini bilmeli ve gerektiğinde koordinatör birim kurabilmelidir.

Yönetim süreçlerinin sonucusu olan değerlendirmede ise; okul yöneticisi eğitimde teftişin önemini görebilmeli, teftiş yaklaşımlarını uygulamaya koyabilmeli, değerlendirmeyi personeli geliştirme aracı olarak kullanabilmelidir. Değerlendirme ile ilgili güvenilirlik, geçerlilik tarafsızlık gibi bilimsel ölçütleri kullanabilmelidir. Değerlendirmede tarafsız olabilmeli, var olan bilgileri ve uzman görüşünü kullanabilmeli ve değerlendirilene katılım imkânı verebilmelidir.

Eğitim yöneticisi işlenen ve işleyen insan kaynaklarını yönetir. Eğitim yöneticisi, öğretmenin etkili bir şekilde çalıştırılması ve hizmet içinde yetiştirilmesi için uygun bir örgütsel iklimi sağlaması beklenen kişidir. Eğitim yöneticisinin görevi; eğitim kurumlarını belirlenen amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır. Eğitim örgütlerini çevredeki örgütlerle kalitede rekabet edebilir duruma getirmek, çağdaş bir örgütsel hiyerarşiyi oluşturmak, okulların her birini farklı kültürel ortamların etkilediğini göz önünde bulundurarak, öğretim ve yönetim stratejileri geliştirirken her okulu ayrı bir birim ve değer olarak kabul etmek gerekmektedir.

Eğitim yöneticisinin geleceğe yönelik bakış açısını onun sahip olduğu vizyon belirler. Her eğitim yöneticisinin geleceğe yönelik bir vizyonu olmalıdır. Eğitim

yöneticisinin vizyonu yönettiği örgütün temel misyonunu da belirler. Vizyon sahibi olmayan yönetici örgütün geleceği hakkında net bir görüşe sahip olamaz. Eğitim yöneticisi paylaşılan vizyon sahibi olmalıdır. Paylaşılan vizyon, öğrenen organizasyon için hayati önem taşır, çünkü öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjyi sağlar. İnsan ilişkilerinde paylaşılan vizyon kadar güçlü pek az etken vardır. Eğitim yöneticilerinin çalıştıkları kurumda, herkes tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar oluşturması da gerekir. Bir eğitim örgütü, tüm politika ve eylemlerini yönlendiren sağlam bir misyonla hayatini sürdürülebilir.

Okulların etkili olmaları, okuldaki eğitim ve öğretim etkinliklerinin yürütülmesinden sorumlu olan müdürlerin etkililiğine bağlıdır. Okul yöneticisinin asıl işlevi, öğrencinin öğrenmesine uygun bir öğrenme ortamının yaratılması olduğundan, o daha ziyade bir öğretim lideri olarak hizmet etmek durumundadır. Yönetici artık bürosundan dışarı çıkmak, bürosu dışında dolaşarak-gezerek okulunu yönetmek zorundadır. Öğretmenleri sınıfında ziyaret etme, okul koridor ve dersliklerinde dolaşma, okulda doğru zaman ve yerde görünme okulun genel gidişatını sürdürme, onun birincil işleri arasındadır. Etkili okulda okul yöneticisi çeşitli uzmanlar arasında bir katalizör, koordinatör olma durumundadır. Etkili okulun temel faktörlerine göre öğretimin vurgulanışı ve öğrenciden beklentilerin öğrenci ve öğretmenlere ulaştırılması okulda saydam, katılımcı bir yönetimin oluşmasını gerektirmektedir. Etkili yöneticiler, bireyler ve gruplar vasıtasıyla belirli bir zaman periyodunda belirli çevre ve şartlar altında örgütteki diğer insanlara ve gruplara nüfuz ederek bireylerin ve grubun amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamaya çalışan kişilerdir.

Roller

Eğitimde niteliğin korunması ve geliştirilmesi, eğitimle ilgili her düzeydeki sorunların saptanması, değerlendirilmesi ve çözümüne katkıda bulunulabilmesi, eğitimin verimliliğine ve etkililiğine katkı sağlanabilmesi denetimin işlevsel yönlerindedir. Ancak koşul olarak bu denetimi yapacak görevlilerin, gerekli eğitimleri almış, nitelikli ve belirli rollere sahip olan kişiler olması beklenir. Bu noktadan hareketle, eğitim sisteminde yer alan denetmenler de, öğrenme-öğretme sürecini geliştirerek, eğitim sisteminin nitelikli ürünler vermesini sağlayan

temel taşlardan biridir. Bu anlayıştan yola çıkarak, çağdaş eğitim denetiminin amacı, öğrenmeyi ve öğretmeyi etkileyen tüm öğeleri birlikte ele alarak, süreci değerlendirmek ve daha etkili kılmak üzere gerekli önlemleri almak olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışların hareket noktası var olan amaçlardır. Bu durumda eğitim denetmenlerinin hareket noktası da öğretimi ve öğrencinin öğrenmesini geliştirmek olmalıdır. Denetmenin bu amaç doğrultusunda hareket edebilmesi, denetim basamaklarını doğru çıkabilmesi için gerekli yeterliliklere sahip olması gerekir. Denetimsel roller, bu amacın gerçekleştirilebilmesi için düzenlenir ve eğitim denetmenlerinden denetimsel rolleri etkili bir biçimde yerine getirmeleri beklenir (İnal A. 2009).

Eğitim Denetçi Roller

Örgüt içinde rol, bir makamda bulunan bireyden beklenen davranıştır (Gürsel, 2007). Rol oluşumunu etkileyen, rol göndericiler olarak adlandırılan kaynaklar vardır. Bunlar, görev, çevre ve bireydir (Başar, 2000). Rol gönderici olarak görev; iş tanımları, yetki ve sorumlulukları ortaya koyan yasal metinlerden oluşur. Çevre, görevin nasıl yerine getirileceğine ilişkin olarak, ilgili kişilerin beklenti ve zorlamalarını ifade eder. Birey ise, görevi yapacak kişinin göreve bakış açısı, yeterlikleri, dünya görüşünden oluşur. Denetim görevinin yapan kişi, denetimin nasıl yapılacağına ilişkin yasal metinler, çevrenin beklentileri ve denetime ilişkin kendi bakış açısını yeterlikleri doğrultusunda belli oranlarda bütünleştirerek denetim davranışını sergiler (Gökalp, S. 2010).

Denetçiden Beklenen Roller

Okul müdürlerinin il eğitim denetmenlerinden bekledikleri rolleri rehberlik, kendini geliştirme, etkililik ve güdüleyicilik ve araştırmacılıktır. (Ünal, Yıldırım Erol, 2011).

Kendini Geliştirme (I) denetçi, sürekli olarak kendini geliştirerek denetlediği okul müdürü ve öğretmenden daha yeterli olmalı, onların yaşadıkları sorunların çözümüne onların göremediği öneriler getirebilmelidir. Rehberlik (II) denetçiler, öğretmenlerin kendilerini yenileyip geliştirmelerine ve başarılı bir eğitim için gerekli olan okul ve sınıf içi ortamı hazırlamalarına yardım edebilir. Farklı okullarda gördükleri farklı ve orijinal uygulamaları diğer okullara taşıyabilir. Bunun dışında, denetçiler, denetim sürecinde yönetici ve öğretmenlerin

geliştirilmesi gereken yönlerini belirlemeli, bu eksiklikleri gidermeye yönelik eğitim program-ları hazırlamalı, mesleki kaynakları tanıtmalıdır. Etkililik (III) denetçiler okullar ile üst makamlar arasında bağlantıyı sağlayan kişiler olmalıdır. Okulların sorunlarını ve çözüm önerilerini tespit edip formal ya da informal yollarla üst makamlara aktaracak, okul çalışanlarına en yakın kişiler olmalıdır. Denetçi sadece rapor yazan kişi olmamalı yaptığı tespitler ve getirdiği öneriler ile başarıya katkıda bulunan kişi olmalıdır. Güdüleyicilik (IV) denetçiler, başarılı öğretmenlerin çalışmalarını öğretmen grubu içerisinde tanıtmalı, çalışanların beğendiği yönlerini ortaya koyup takdir etmelidir. İyi, orijinal, emek vererek üretilmiş çalışmaları takdir edip üst makamlara duyurmalı ve başka okullara taşınmalıdır. Araştır-macılık (V) denetçiler, okul sorunlarının çözümü, öğretim etkinliklerinin geliştirilmesi gibi hususlarda araştırmalar yapmalı, sonuçlarını okul çalışanları ve üst makamlarla paylaşmalıdırlar.

Denetçi rollerinin ne olması gerektiğine ilişkin olarak farklı görüşler söz konusudur. Başar (2000) denetçi rollerini görev, süreç ve davranış boyutlarının birleşimi olarak; liderlik, yöneticilik, rehberlik, eğiticilik, araştırma ve soruşturma olarak belirlemiştir. Denetçi rolleri ve görevleri ülkeler arasında farklılık göstermesi sebebiyle Başar tarafından belirlenen rollerin Türkiye'ye özgü olduğu söylenebilir.

Liderlik: Denetçi, yeni ve bir şeyleri yapma yöntemleri hakkında düşünmek için insanlara liderlik eden "ideal kişi"dir. O, değerli tutumları iletmek ve çalışanların karşılaştıkları cevabı yok gibi görünen bütün problemleri cevaplamak için araştırmak zorundadır. Denetçinin ihtiyacı, değişme eğiliminde olmak ve sürekli olarak gelişimi sağlamaktır (Olivia ve Pawlas, 2001). Lider, günlük değil kritik kararlar veren kişidir. Eğitim denetçisi bu kritik kararları doğru verebilmek için amaçları kavramalı, değerlendirmeleri ve çalışanlara benimsetmelidir. Denetçi demokratik lider olabilmek için karara katılmayı ve çift yönlü iletişimi sağlamalıdır. Bireyleri tanımalı, onlarla önyargısız ilişki kurmalıdır. Yaptığı mesleğin değerlerine sahip olmalı, korumalı ve yorumlayarak gerektiğinde değiştirebilmelidir (Başar, 2000).

Yöneticilik: Eğitim politikalarının uygulanmasından sorumlu olan eğitim yöneticileri, eğitim sürecinin ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş eğitim anlayışına uygun olarak yürütülmesine gerekli katkılarda bulunabilmek için başarılı yönetimsel eylemlerde bulunmak zorundadırlar. Başarılı yönetimsel eylemlerde bulunabilmek, örgütteki insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılmasını gerektirir. Bu da il eğitim denetmeninin bazı niteliklere, yönetim kuram ve süreçleri konusunda en azından temel bilgilere sahip olmasına dayanır (Kaya, 2000).

Rehberlik: Mesleğe yeni başlamış eğitimcilerin yetişme eksiklerini gidermeleri, kıdemli olanların da eğitim-öğretim süreçlerinde ki yenilikleri öğrenmeleri, bilgilerini tazelemeleri ve geliştirmeleri; mesleklerinde yükselebilmeleri için yardıma ihtiyaç duyarlar (Taymaz, 2005). Denetçilerin eğitim çalışanlarına mesleki anlamda yaptıkları bu yardıma genel olarak rehberlik ya da rehberlik ve mesleki yardım adı verilmektedir. Rehberliğin amacı çalışanı yardım ihtiyacı hissetmeden doğru uygulamaları yapabilmesini sağlamaktır. Çalışanda bu gelişimi sağlamanın bir yolu, içinde üyelerin birbirleriyle aynı davranış ve becerileri kullandığı etkileşim sürecini kullanmaktır (Kruger vd., 2004).

Eğiticilik/Öğreticilik: Denetçi, denetim çalışmaları sırasında eğitim çalışanlarının birçoğunda bilmemeden kaynaklanan sorunlar tespit ettiğinde, gruba yönelik eğitim etkinlikleri planlaması öğreticiliktir. Eğitim denetçileri ihtiyaç duyulan hususlarda bölgesel, yerel ya da kuruma dayalı hizmet içi eğitim etkinlikleri planlayarak ve uygulayarak bu rollerini yerine getirebilir (Akşit, F. 2006).

Pandemi Döneminde Okul Yöneticilerinin Rollerini

16.yüzyılda Niccolo Machiavelli eseri *Prens* 'te "İdare etmesi en zor, yönlendirmesi en tehlikeli ve başarısı en belirsiz iş, yeni birtakım yeniliklerin tanıtımı sırasında liderlik yapmaktır" ifadesi günümüz şartlarına son derece uygundur. Eğitim ve öğretim hızla değişmiş ve paydaşlar bu ani değişime hazırlıksız yakalanmışlarken, okul müdürlerinin odak noktalarını ve yöntemlerini hızla değiştirerek eğitimin aksamamasında liderlik etmeleri gerekmiştir (Kunnath, 2020). Öğretim liderleri olarak okul müdürlerinin paydaşların beklentilerine yanıt verme ve ortak amaçlara

ulaşmak yoluyla okulların gereksinimlerini karşılamaya kararlı (Sergiovanni, 1998) olmaları içinde bulunan pandemi sürecinde son derece önemli olmuştur. Özellikle liderliğin öncelikle mevcut problemleri gerçekçi olarak görüp çözebilecek yetenekleri sergileyebilmek (Celep, 2002) olması Covid-19 pandemisinde fark yaratan önemli bir özelliktir. Pandemi döneminin eğitsel etkisi toplumun tepkileri, öğrencilerin, ebeveynlerin, öğretmenlerin beklentileri ve okul liderlerinin pandemi dönemi sırasındaki eylemleri aracılığıyla olacaktır (Reimers, 2020). Bu nedenle okul yönetiminde lider olan okul müdürlerinin rolü eğitim öğretimde kaliteyi arttırmak amacıyla okulun amaçlarına ulaşmasında bu boyutlar arasında koordinasyonunu sağlayarak eğitim ve öğretim faaliyetlerini yönlendirmek ve verimli bir şekilde devam etmelerini sağlamaktır.

Araştırmanın Amacı

Pandemide yaşanan koşulların değişimi eğitimi de etkilemiştir. Özellikle okul yöneticilerinin okul gelişimini planlamasında geleceğin eğitime yönelik bakış açılarının değerlendirilmesi önemli bir rol oynamaktadır. Bu araştırmanın amacı, pandeminin gelişiyile geleceğin eğitiminde denetmen rolünde yer alan okul yöneticilerinin stratejik planlama geliştirmeye yönelik görüşlerinin değerlendirilmesidir.

Araştırma Soruları;

1. Pandeminin gelişiyile geleceğin eğitimi nasıldır?
2. Denetmen rolünde yer alan okul yöneticilerinin stratejik planlama geliştirmeye yönelik görüşleri nelerdir?
3. Geleceğin eğitiminde denetmen rolünde yer alan okul yöneticilerinin okul gelişimini sağlamak adına stratejik planlama geliştirmeye yönelik rolleri nelerdir?

BÖLÜM II

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu ve araştırmanın veri toplama aracı ile ilgili çalışmalar belirtilmiştir.

Araştırma Modeli

Nitel araştırma desenine bağlı olarak pandeminin gelişiyile geleceğin eğitiminde denetmen rolünde yer alan okul yöneticilerinin stratejik planlama geliştirmeye yönelik görüşlerinin değerlendirilmesi amacıyla durum çalışması temelinde bir araştırmadır. Yıldırım ve Şimşek'e (2006) göre, durum çalışması nitel araştırmalarda kullanılan önemli tekniklerden biridir. Stake (1995) ve Yin'in (2009; 2012) de belirttiği gibi, durum çalışması özellikle araştırmacıların bir durumu, genellikle bir programı, olayı, eylemi, süreci ya da bir veya daha fazla bireyi derinlemesine analiz ettiği bir araştırma desendir. Durumlar zaman ve eylemle sınırlı olup, araştırmacılar çeşitli veri toplama yöntemlerini kullanarak kapsamlı veri toplamaktadırlar. Görüldüğü gibi durum çalışması, ele alınan konuyu, olayı, eylemi veya süreci derinlemesine inceleme, tanımlama, olay ve durumları açıklığa kavuşturma, farklı yönlerden gözleme ve çözümlene olanağı sağlamaktadır. Mason'a göre insanın davranışlarına bakıldığında bir nedenin birden çok sonucu ya da bir sonucun birden çok nedeni olabilmektedir. Bu ve bunun gibi karmaşık insan davranışlarını ayrıntılı inceleyebilmek için nitel araştırma yöntemleri kullanılmaktadır. Bu bağlamda bu araştırmanın modeli temelinde araştırmaya katılımcı olan okul yöneticilerinin stratejik planlama geliştirmeye yönelik görüşlerinin değerlendirilmesi konusunda görüş ve tecrübelerine yer verilmiştir.

Çalışma Grubu

Kasıtlı kar topu örneklem seçimine dayalı araştırmanın çalışma grubunu Tekirdağ ilinde görev yapan 10 okul yöneticisi oluşturmaktadır.

Demografik Veriler

Tablo 1.

Görüşme Yapılan Eğitim Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Erkek	7	70

Kadın	3	30
Toplam	10	100

Tablo 2.

Görüşme Yapılan Eğitim Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	N	%
25 yaş ve altı	0	0
26-35 yaş arası	1	10
36-45 yaş arası	3	30
46-55 yaş arası	6	60
56 yaş ve üstü	0	0
Toplam	10	100

Tablo 3.

Görüşme Yapılan Eğitim Yöneticilerinin Mezun Oldukları Fakülteleere Göre Dağılımı

Mezun Olunan Fakülte	N	%
Eğitim Fakültesi	8	80
Diğer	2	20
Toplam	10	100

Tablo 4.

Görüşme Yapılan Eğitim Yöneticilerinin Branşlarına Göre Dağılımı

Branş	N	%
Sınıf Öğretmenliği	8	80
Diğer	2	20
Toplam	10	100

Tablo 5.

Görüşme Yapılan Eğitim Yöneticilerinin Deneyimlerine Göre Dağılımı

Deneyim	N	%
2 yıldan az	1	10

2-4 yıl	0	0
5-7 yıl	0	0
8-10 yıl	3	30
10 yıldan fazla	6	60
Toplam	10	100

Tablo 1 incelendiğinde; çalışma grubundaki katılımcıların 7'sinin erkek 3'ünün kadın olduğu görülmektedir. Tablo 2'ye bakıldığında; 26-35 yaş aralığında 1, 36-45 yaş aralığında 3, 46-55 yaş aralığında 6 okul müdürü olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 3'e bakıldığında 8'inin eğitim fakültesinden, 2'sinin farklı fakültelerden mezun oldukları görülmektedir. Tablo 4'e bakıldığında 8 okul müdürünün sınıf öğretmeni branşında, 2 okul müdürünün ise diğer branşlarda olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 5'e bakıldığında 2 yıldan az deneyime sahip 1, 8-10 yıl deneyime sahip 3, 10 yıldan fazla deneyime sahip 6 okul müdürü olduğu görülmektedir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada yer alan araştırma sorularına yanıt bulmak üzere oluşturulmuş 8 adet mülakat sorusu yer almaktadır. Veriler yüz yüze görüşme ile katılımcılara iletilecek ve belirli bir süre içerisinde uygulanması belirtilecektir. Hedef kitle olarak ilköğretim seviyesi yöneticileri tercih edilecektir. Görüşme formu başında güvenilirlik açısından cevapların hiçbir şekilde açıklanmayacağı belirtilecektir. Cinsiyet, yaş açısından herhangi bir ayırım yapılmayacaktır. Araştırma verilerinin analizinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizinin amacı araştırma sonucu ulaşılan verileri çeşitli kavramlarla açıklamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). İçerik analizi veri üçlemesi yapılmıştır. (Kod-Kategori-Tema)

Araştırmanın verileri 2022 Şubat-Mart ayları içerisinde toplanmıştır. Verilerin toplanması için ilgili kurumlardan gerekli Etik Kurulu izni ile araştırma izinleri alınmıştır. Veriler, görüşme yöntemine uygun olarak gönüllü katılımcılarla yapılan yüz yüze görüşmelerden elde edilmiştir. Görüşmeler başlamadan önce ilk olarak katılımcılar araştırmanın amacı konusunda onam formuyla bilgilendirilmiştir. Bilgilerin gizliliği ve güvenilirliğiyle ilgili gerekli açıklamalar katılımcılara yapılmıştır. Her bir katılımcıyla yapılan görüşmeler 30-35 dakika sürmüştür.

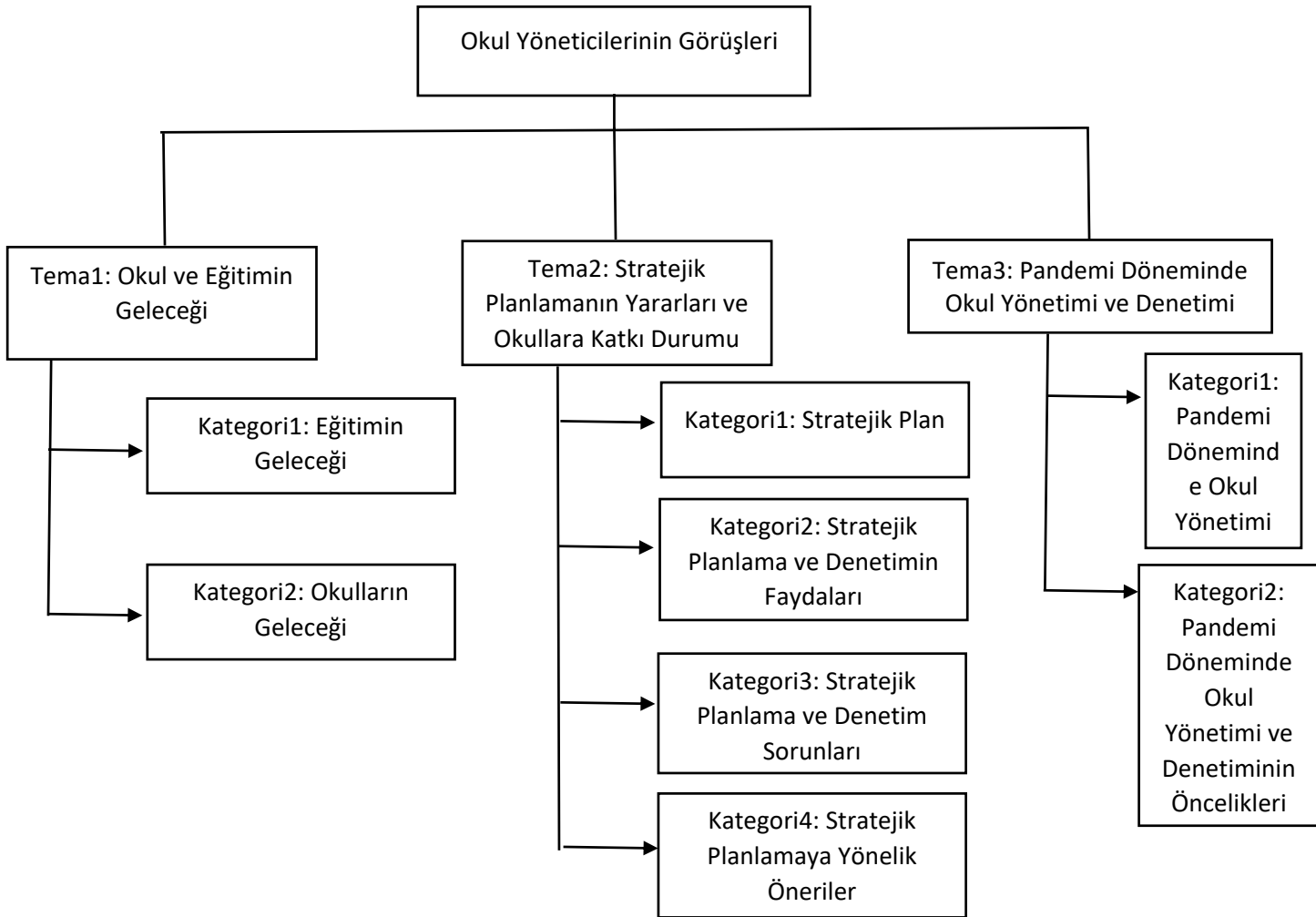
Görüşmeler katılımcıların görev yaptıkları okullarda katılımcıların belirlediği zaman dilimlerinde yapılmıştır. Görüşme esnasında hijyen, sosyal mesafe ve maske takılmasına azami surette dikkat edilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplar, veri kaybının önüne geçmek için ses kaydı olarak kaydedilmiştir. Görüşmede anlaşılmayan hususlarla ilgili görüşmecilere, “örnek verir misiniz”, “açıklama getirir misiniz” gibi müdahaleler yapılmıştır. Okul müdürleri ile yapılan görüşmeler sonucu toplanan ses kayıtları yazılı metinlere dönüştürülürken, görüşme esnasında da alınan notlar karşılaştırılıp eksikler tamamlanmıştır. Metinler düzenli bir şekilde okunarak anlam bütünlüğü sağlamak için ayrıca notlar alınmıştır. Bu analize öncelikle verilerin kodlanması ile başlanmıştır. Kod, sözcüklerin, cümlelerin yani veriler arasındaki anlamlı kısımların isimlendirilerek sınıflandırılmasıdır (Çağlar, 2011). Kodlama, görüşme soruları ve görüşme sorularına verilen cevaplar üzerinden yapılmıştır. Kodlama işlemi sonrasında, görüşmelere ait uzun cevaplar üzerinden temalar oluşturulmuştur. Daha sonra oluşturulan temalar arasındaki ilişkiye göre kategoriler elde edilmiştir. Araştırma verileri, araştırmanın konusu ve amacına göre oluşturulan temalarda mantıksal bağlam kurularak özetlenmiş ve değerlendirilmiştir. Analizlerin yapılması için her temayla ilgili verilerin bir araya toplanmasına gayret edilmiş; bu şekilde ilgili temaya daha iyi odaklanmaya çalışılmıştır. Bulgular ve yorumlarda bu temalara uygun belirlenen kategoriler altında doğrudan alıntılar yapılmıştır. Patton’a (2014) göre doğrudan alıntılar, verilerin temel kaynağı durumundadır, kişilerin dünyalarının derinlemesine analizi ile bu dünyaya ait deneyimleri, düşünceleri ortaya çıkmaktadır, çalışmada alıntılar hiç değiştirilmeden aktarılmıştır.

BÖLÜM III

Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgular ana ve alt kategori başlıkları altında verilmiştir. Katılımcıların görüşleri, isimleri verilmeden kodlanarak aktarılmıştır. Buna göre yöneticiler: Y harfiyle kodlanmış ve her katılımcıya kodunun yanında bir numara verilmiştir.

Verilerin Analizi ve Yorumlanması



Tema1: Okul ve Eğitimin Geleceği

Bu tema altında eğitimin ve okulların geleceği üzerine katılımcıların görüşleri analiz edilmiştir.

Kategori 1: Eğitimin Geleceği

Görüşme yapılan okul yöneticilerine “*Geleceğin eğitimi nasıl tanımlarsınız?*” sorusu yöneltilmiştir. Bu doğrultuda 10 yöneticide geleceğin eğitiminin pandeminin etkisiyle büyük ölçüde değişeceğini ve ilerleyeceğini belirtmiştir. Görüşmeciler soruyu aşağıdaki gibi yanıtlamışlardır:

“(Y1) Pandeminin etkisiyle büyük ihtimalle hibrit olacak. Günümüz koşullarıyla, teknolojik araçların yaygınlaşmasıyla geçmişteki gibi okulda tam zamanlı öğrenme olmayacak. Okul sadece yönlendirici ve rehberlik edici rol sağlayacaktır. Yeni gelen nesil bilgiye erişime kendini daha çabuk adapte ediyor. Bu yüzden okullar bilgiye erişimden ziyade artık bilginin nasıl yönlendirilebileceği konusunda rehberlik edecektir.”,

“(Y2) Pandeminin getirisiyle online eğitimin daha yaygınlaştırılmış, eksiklerin daha kolay kapanabileceği, öğrencilerin günümüze göre çok daha aktif rol alacağı, öğretmenlerin kendini adapte etmede yoğunlaşacağı bir eğitim olacağını düşünüyorum.”,

“(Y3) Geleceğin eğitim kavramı çok belirsiz. Hem pandemi döneminden geçiyor olmamız hem de teknolojinin bu denli geliştiği bir çağda yaşıyor olmamız sebebiyle bu durumun eğitime son derece entegre olacağını düşünüyorum. Bilgiye çok daha kolay erişebilir, öğrencilerin kendini ön planda tuttuğu, öğretmenlerin bilgiyi anlatmada yenilikler getirdiği, interaktif eğitimin merkezde olacağı bir eğitim geleceği görüyorum. Ki bence bu durumdan olabildiğince yararlanabilmeliyiz.”,

“(Y4) Geleceğin eğitiminin ilkokul çocukları için çok daha eğlenceli, öğrencilerin aktif rol alacağı bir eğitim olacağını düşünüyorum.”,

“(Y5) Artık uzaktan eğitim (online) sistemi içerisinde yüzyüze eğitimin parçası haline gelecek. Ancak pandemi döneminde gördüğümüz ilkokullarda online eğitim akademik yönden fayda sağlasa da davranışsal yönden fayda sağlamadığını düşünmekteyim. 1. kademedeki akademik ve davranış yönünden öğrenci yetiştirmek amacımız olduğundan bu yönde amaca çok fazla ulaşamadığını gördük. Başarı oranlarımız yaklaşık olarak %50’ye %60 civarı.”,

“(Y6) Geleceğin eğitiminde pandeminin etkisiyle teknoloji kaçınılmaz olacak. Geleceğin eğitiminde öğretmen kendini mutlaka geliştirip duruma adapte edebilmeli. Öğrenci zaten bu duruma teknoloji çağı neticesiyle hâkim.”,

“(Y7) Pandemi bilgi teknolojisi açısından yararlı oldu. Pandemi neticesiyle öğretmen ve öğrencilerimiz bu sürece teknoloji anlamında kendini geliştirdi. Bu sebeple geleceğin eğitiminin de “online” olarak iç içe olacağını düşünüyorum. Nitekim alt yapı olmak kaydıyla uzaktan eğitimden yararlanılabilir.”,

“(Y8) Pandemi koşullarında bizlere öğrettiğini düşündüğüm geleceğin eğitiminde teknolojik araç gereçlerin ve çevrimiçi eğitim ortamlarının olmazsa olmaz olacağını düşünüyorum. Ayrıca teknolojik imkanlar ile görselliğin arttırılmadığı bir eğitim anlayışının öğrenciler üzerinde etkinliğinin olmayacağı kanısındayım.”,

“(Y9) Pandemiden öncede, sonrada eğitimin hibrit olması gerektiğini düşünen kişilerden biriyim. Eğitim hibrit modelinde devam etmeli.”,
 “(Y10) Geleceğin eğitimini, tam zamanlı olarak okulda değil de, teknolojinin de yardımıyla öğrenciler açısından daha eğlenceli ve öğretici bir hâle getirerek interaktif olarak işlenebileceğini ve ilerleyeceğini düşünmekteyim.”,
 Katılımcıların yorumları incelendiğinde; Y1 geleceğin eğitiminde okulların “rehberlik edici” ve “yönlendirici” rol sağlayacağını, bilgiye erişimden ziyade bilgiyi nasıl yönlendirebilecekleri konusunda rehberlik edici görevde olacağı görüşünde. Y2, Y6, Y7, Y8 ve Y10 katılımcıları pandemi döneminde ki “online” eğitimin hayatımıza girmesinden yola çıkarak geleceğin eğitiminde “teknolojinin” ve “interaktif eğitimin” daha fazla önem kazanacağı ve eğitimle iç içe olacağı görüşünde. Y3 ise geleceğinin eğitimini pandemi ve değişip gelişen teknolojik çağdan dolayı “belirsiz” olarak tanımlamaktadır. Y4 geleceğin eğitiminin öğrenciler için daha “eğlenceli” ve “aktif rol alacakları” bir eğitim olacağı görüşündedir. Y5 katılımcısı ise geleceğin eğitiminde, “online” eğitimin sisteminin içerisinde olacağını ancak ilkökul düzeyi için davranışsal yönden fayda sağlamayacağını belirtmektedir ve bunu pandemi dönemindeki başarı oranları ile örneklemektedir.

Kategori 2: Okulların Geleceği

Görüşme sorularında bu soruya paralel olarak yöneltilen “Okul ve okulların geleceği nasıl olmalıdır?” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda 10 yöneticinin tamamının şu an uygulanan eğitim modelinden ve işlevselliğinden memnun olmadıkları sonucu çıkarılmıştır. Bu soruya karşılık görüşmecilerden gelen cevaplar şu şekildedir:

“(Y1) Okulların geleceği; öğrencilere rehberlik eden, kabiliyet ve yetenekleri ortaya çıkaran ve bunlar doğrultusunda onları geleceğe hazırlayan kurumlar olmalı. Şu an bunu ne yazık ki tam anlamıyla başaramıyoruz. Çünkü verilmesi gereken eğitimin gerekli seviyede ve kademedede verildiğini düşünmüyorum.”,

“(Y2) Sistemde gözle görülür bir değişiklik var. Yeni nesil daha çok görsele dayanan içeriklerden ve materyallerden hoşlanıyor. Çocukların daha aktif olduğu (geleneksel eğitimden ziyade) bir eğitim anlayışı olmalı. Bana kalırsa, hibrit model olmamalı. Davranışsal açıdan online eğitimin zorlayacağı ve geliştirici olmayacağı kanısındayım.”,

“(Y3) Okul ve okulların geleceğinde yönlendirme ilkökulda başlamalı. Dil konusunda pratik konuşmaya ağırlık verilmeli. Meslek liselerine tamamen yetenek alanına göre alım yapılmalı. Sınavlar sadece akademik anlamda olmamalı ve okullar kendi sınavlarını uygulayıp buna yönelik seçim yapabilmeli. Eğer her şey kâğıt üzerinde olacaksa eğitimin geleceğini iyi görmüyorum. Ülkemizde akademik başarılarla göre bir sınıflandırma mevcut. Meslek liseleri de dahil olmak üzere. Sınav puanına göre değil okul başarısına göre bir ayırım yapılmalıdır.”,

“(Y4) Teknoloji ile donanımlı, öğrenci ve öğretmenlerin teknolojiye daha entegre edildiği bir okul anlayışı olmalı.”,

“(Y5) Yüz yüze eğitim vazgeçilmez olmalıdır. Özellikle ilkokul seviyesinde bu durum mecburidir. Online eğitim ne durumlarda kullanılabilir; ancak olağanüstü durumlarda. Onun dışında kalan durumlarda yüz yüze eğitimin %100 sağlanması gerekmektedir. Çünkü özellikle davranışsal açısından bir çocuğu şekillendirebilmek, sosyal açıdan istenilen seviyeye ulaştırabilmek yüz yüze sağlanabilir.”,

“(Y6) Okullar sadece kendi alanında eğitim öğretim vermeli. 6 yaşındaki çocuk ile 13 yaşındaki çocuk bir arada kesinlikle olmamalı. Kendi okulumuz durumundan örnek olarak veriyorum, ilkokul ve ortaokul seviyeleri ortak bir çevrede ve binada sürdürülmemeli. Zamanlama konusunda da öğretmenlerde öğrencilerde tam gün okulda olmalı. Bu durum 8-5 olarak olabilir. Bu zamanlama sadece akademik anlamda değil aktivitelere de ayrılabilir. Bunun içinde okul alt yapıları müsait olabilmeli geleceğin eğitiminde.”,

“(Y7) Eğitim yüz yüze olması gereken bir ihtiyaçtır. Bazı konularda çocuğun gözüne bakmak çok önemlidir. Bilhassa temel ve davranışsal derslerde. Eğitim açısından, teknolojinin okullarda olması gerektiğini düşünüyorum. Aynı zamanda aktif halde kullanılacak atölye, laboratuvarlar olmalı. Aynı zamanda kullanılabilirlik açısından okul binalarının da verimliliğe açık olması, ilkokul-ortaokul-lise olarak yapılandırma farklı olmalıdır. Okul içi personel olarak, hizmetlisinden güvenliğine, öğretmeninden yöneticisine seçimlerin doğru olması örgüt kültürü ve işleyiş açısından önemlidir. Maalesef Türkiye’de bu durum böyle yürümekte. Ve mutlaka bakanlık maddiyat açısından destek sağlamalıdır.”

“(Y8) Okulların daha çok akademik öğretimin yanında sosyal, kültürel, sportif anlamda alt yapı ve yeterli öğretmen imkanlarıyla desteklenip, kişilerin sosyal, duygusal, sportif gelişimine daha çok katkı sunulması gerektiğini düşünüyorum.”,

“(Y9) Beceri temelli, sosyal ilişkiler temelli bir eğitim-okul tasarlanmalıdır. Akademik başarının ve buna yönelik müfredatın öncelenmediği, sanatsal, sportif, kültürel ve sosyal becerilerin öncelendiği bir eğitim modeli çok daha uygun olur.”,

“(Y10) Okul ve okulların geleceğinde; en başta sınavlara yönelik gittiğimiz eğitim sisteminden uzaklaşmamız gerekmektedir. Ezbere dayalı bilgiye o kadar yatkın ki, davranışsal açıdan çocuğun gelişiminin nasıl gittiği, hangi alana daha yatkın olduğu gerçeğini maalesef ilkokul seviyesi bile olsa kaçırıyoruz. Çünkü eğitim sistemi müfredat doğrultusunda gitmeye zorluyor ne yazık ki. Gelecekte okullar, bireysel yatkınlığa daha çok önem verebilmeli, çocuğu daha iyi gözlemleyebilir bir yapıda ve imkânda olmalı. Çünkü her bir çocuk bizler ve gelecek için önemlidir.”

Katılımcıların yorumları incelendiğinde; Y1 katılımcısı okulların geleceğini

“öğrencilere rehberlik eden, yetenekleri ortaya çıkaran ve onları geleceğe hazırlayan kurumlar” olarak nitelendirmektedir. Ancak bu tanımından yola çıkarak şu an eğitimin sisteminin “gerekli seviye” ve “kademede” olmadığı görüşündedir.

Y2, Y5 ve Y7 katılımcıları okulların geleceğinde “online” eğitimin, sistemin bir parçası olmaması gerektiği yönünde ortak bir karardalardır. Y2 ve Y5 ve Y7 katılımcıları bu durumu “davranışsal açıdan” olumsuz görmektedirler. Ek olarak Y5 katılımcısı online eğitimin sadece “olağanüstü durumlarda” kullanılması gerektiği

görüşündedir. Y6, Y8 ve Y9 katılımcıları geleceğin okullarında akademik başarının yanı sıra sanatsal, sportif, kültürel ve sosyal temelli becerilen öncelendiği eğitimin modelini daha uygun görmektedir. Bu görüşlerini “okulların alt yapılarının daha müsait ve destekleyici” olması gerektiği düşünceleriyle de desteklemektedirler. Y3 katılımcısı ise her şeyin “kâğıt üzerinde” olduğu görüşüyle okulların geleceğini “iyi” görmediğini ifade etmektedir.

Tema 2: Stratejik Planlamanın Yararları ve Okullara Katkı Durumu

Bu tema altında stratejik planın ne olduğu, avantajları-dezavantajları ve stratejik plan geliştirmeye yönelik görüşler üzerine katılımcıların görüşleri analiz edilmiştir.

Kategori 1: Stratejik Plan

Görüşme yapılan okul yöneticilerine “Sizce stratejik plan nedir? Okullara katkısı nasıldır?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılar, eğitimin öneminden hareketle okul yönetim etkinliklerinin tesadüflere bırakılmaması gerektiğini ve önceden planlanmış süreçlerle yerine getirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Katılımcılar, planlama sayesinde yönetim süreçlerindeki karmaşık işlerin aksatılmadan düzenli olarak yürütüleceğini ve planlamanın hedeflere ulaşmada önemli bir role sahip olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu soruya karşılık görüşmecilerden gelen cevaplar şu şekildedir:

“(Y1) Stratejik plan, okulların geleceğinin inşası için yapılması gereken ve aynı zamanda uygulanması gereken bir rol haritası olmalıdır. Okulların öncelikle iyileştirmeye açık alanlarının okul-çevre iş birliğinde uygulanabilir maddelerinin olması stratejik planın okullara katkısını arttırabilir.”,

“(Y2) Stratejik plan; okulların geleceğe yönelik ve şu an ki durumunun planlamasıdır. Stratejik planlama olmadan istikrarlı bir şekilde yönetim olmaz ve bazı düzensizlikler meydana gelebilir. Okullara katkı yönünden yönetimde aksamalar yaşanabilir.”,

“(Y3) Stratejik planlama yakın hedefler konulduğunda kesinlikle gereklidir. 5 yıl değil, 1 yılda stratejik planlama yapılmalı. Okullar özellikle bulunduğu çevreye göre bu planı uygularsa okullara katkısı daha fazla ve gerçekçi olacaktır.”,

“(Y4) Stratejik plan, bir okulun idareci ve öğretmenlerinin stratejik ve sistematik bir şekilde ortaya koyduğu hedef ve amaçlardır. Okulun kurum kültürünün oluşmasına katkı sağlamaktadır.”,

“(Y5) Stratejik plan, okulun gelişimi ve hedefler için yapılan planlardır. Milli Eğitim Bakanlığı'nın 5 yıllık planlarını uygulamaktayız. Okulun güçlü ve zayıf yönleri belirlenerek bunlar üzerine çalışılmaktadır. Güçlü yönleri daha da güçlendirerek, zayıf yönleri kapatmaya çalışılmaktadır. Yapılan okul analizleri neticesinde yapılan stratejik plan yardımıyla her yönden katkı sağlanacağı aşiktardır. Okulun mevcut durumu mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. Bu sayede esas amacına ulaşılabileceğini düşünmekteyim.”,

“(Y6) Stratejik plan direkt olarak okul müdürüdür. Okul müdürünün bir vizyonu ve misyonu yoksa bu durum neticeye kavuşamaz. O yüzden okul müdürleri çağa ayak uydurup muhakkak kendini geliştirmeli ve buna yönelik yetiştirmelidir.”,

“(Y7) Stratejik plan, bir okulun, bir kurumun geleceğidir. Hedeflere ulaşmada en büyük yardımcı stratejik plandır. Planın uygulanabilir olması içinde kapsamların yeterli sayıda ve uygunluğu zorunludur.”,

“(Y8) Kurumun; bulunduğu çevrede uzak ve yakın hedeflerinin belirlendiği genel faydasının ortaya konduğu bir plan olduğunu düşünüyorum. Kurumsallaşma adına yapılmalıdır. Fakat bütçelendirme noktasında birçok kurumda olduğu gibi genel bütçeden bu konuda destek sağlanmalıdır diye düşünüyorum.”,

“(Y9) Stratejik plan, okulların hedeflerinin detaylandırıldığı çok iyi bir planlama şablonudur. Çok faydalı ve çok gerekli olduğunu düşünüyorum.”,

“(Y10) Stratejik plan, okulların gelişimi için uzun vadede tüm paydaşları içererek oluşturulan bir planlamadır. Planlama doğrultusunda kurum içerisindeki tedirginlik ve kargaşa engellenmiş olur. Düzenli çalışmayı, projelerin işlevselliğini, motivasyonu arttırdığı düşüncesindeyim.”.

Görüşler incelendiğinde, katılımcıların stratejik planlama yapmanın “gerekli” ve “önemli” olduğunu ifade ettikleri görülmektedir. Bu çerçevede okul yöneticilerinin planlamaya ilişkin olumlu bir tutum içerisinde oldukları söylenebilir. Bu sonuç başka araştırmalarca da desteklenmektedir (Karaman, 2007; Altinkurt, 2010; Dökmeçi, 2010; Kocatepe, 2010; Memduhoğlu ve Uçar, 2012). Y1, Y2, Y3 ve Y5 katılımcıları stratejik planlama yapılırken okulun mevcut durumunun (çevre-veli ve öğrenci profili) göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmektedir. Y3 aynı zamanda stratejik planlamanın 5 yılda bir değil yılda bir olması gerektiği görüşündedir. Y8 katılımcısı stratejik planlama yapılırken “bütçelendirme” noktasında eksik kaldığını ve yeterli desteğin sağlandığı takdirde hedeflere yaklaşımda daha olumlu sonuç alınacağı görüşündedir. Y6 katılımcısı stratejik planı “direkt olarak okul müdürüdür” şeklinde örneklendirmekte ve okul müdürünün bir vizyon ve misyonu olmadığı takdirde durumun neticeye kavuşmayacağı görüşündedir.

Kategori 2: Stratejik Planlama ve Denetimin Faydaları

Görüşme yapılan okul yöneticilerine “Okul gelişimini sağlamak adına denetim ve stratejik planlamada faydalar nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya karşılık görüşmecilerden gelen cevaplar şu şekildedir:

“(Y1) Okul gelişiminin aksaksız ve düzenli bir şekilde ilerlemesi adına yapılacak planlamalar ve yerinde denetimler faydalı olacaktır. Yapılan planlama doğrultusunda yapılan denetimde görülen eksikler zaman kaybedilmeden telafi edildiği sürece okul gelişimi sağlıklı ilerleyecektir.”,

“(Y2) Denetim ve stratejik planlamanın olması düzeni sağlamaktadır. Okulların geleceğe dönük olarak olumlu yönde gelişmesini sağlar. Eksiklerin denetim ve

planlama sayesinde tespit edilip giderilerek eğitim öğretimin daha verimli olmasını sağlar.”,

“(Y3) Okul idaresi olarak okul içerisinde kendi yaptığımız planlama ve denetim olarak, pandemiyi daha olumlu ve güzel bir süreçle kontrol edebildik. Özellikle pandeminin vermiş olduğu tedirginlikleri bu planlamalar sayesinde özellikle devamsızlık açısından olumlu ve sağlıklı hale getirebildik. Öğrenci kazanımı bu planlama ve denetim sayesinde gerçekleşti. Kurslar planlandı. Tek sıkıntımız ikili öğretim yani zamanlama konusunda yaşandı.”,

“(Y4) Stratejik planlama sayesinde okulun planını çıkartıyoruz. Bu da bizim kurum kültürümüzü oluşturmakta. Aynı zamanda misyon ve vizyonumuzu oluşturmada katkısı büyük.”,

“(Y5) Stratejik bir plan olması gelişim yönünde şart. Tabii bu planın tüm anlamıyla özenle ve gerçekliğe yakın hazırlanması gerekiyor. Öncelik sırasına göre gelişim adına ancak bu şekilde fayda sağlayabiliriz. Okul gelişimine mutlak katkısı olduğunu düşünüyorum. Plan okul idarecileri için şarttır. Tıpkı denetim gibi. Fakat denetim konusunda da okulun sosyolojik ve akademik özelliklerinin de yani avantaj ve dezavantaj olarak yapılması gerektiğini düşünüyorum. Elde ki şablonlarla her okulda aynı denetim ve planlama sağlanamaz.”,

“(Y6) Maalesef denetim olmadan işlerin olumlu gittiğini söyleyemeyeceğim. Denetimde adaletli olunduğu sürece kesinlikle bu durumun öğrenciye olumlu geri dönütler sağlayacağından eminim.”,

“(Y7) Hedeflere ulaşmada öncülük etmesi açısından planlama ve denetim önem arz etmektedir.”,

“(Y8) Bir kurumda gelişmenin olabilmesi için stratejik planlama, ilgili kişi ve birimlerini ve çalışanlarını diri tutmakta ve kurumun gelişimin olumlu katkı verdiği aşıkardır. Tabii ki bu planlama gerçeklere uygun ve denetmeninde yol gösterici ve sürekli olumlu yönleri görür nitelikte olması, sürekli eksik bulma anlayışından uzak olması gerekmektedir.”,

“(Y9) Hedeflerin yerine getirilmesinde ve sonuca ulaşmasında denetim ve rehberliğin çok önemli bir yer tuttuğunu düşünüyorum. Objektif, ölçülebilir ve geliştirilebilir bir denetim ve rehberlik sisteminin eğitim öğretimin vazgeçilmez bir parçası olduğunu düşünüyorum.”,

“(Y10) Planlamalar yapıldığı takdirde zayıf ve güçlü yönlerin ortaya çıktığını düşünmekteyim. Ayrıca belirlemiş olduğumuz hedeflerimize ulaşmada öncülük etmekte. Bunun aynı şekilde gelişim ve ilerleme açısından maksimum düzeyde yarar sağlayabilmesi için denetimde şarttır tabii ki.”

Katılımcıların yorumları incelendiğinde; Y1 ve Y2 katılımcısı denetimi özellikle

“eksiklerin giderilmesi” yönünden son derece yararlı bulmakta ve okul gelişimi açısından daha sağlıklı ve verimli gelişim göstereceğini belirtmektedirler. Y5 ve Y8 katılımcıları stratejik planlamanın ve denetimin okul gelişimi açısından şart olduğunu ancak bu planlama ve denetimin tüm anlamıyla özenle ve *“gerçekliğe yakın”* hazırlanması gerektiği görüşündedir. Y5 katılımcısı elde ki şablonlarla da her okulda aynı denetimin ve planlamanın yapılamayacağı örneğiyle de görüşünü desteklemektedir. Ek olarak Y8 katılımcısı, denetimin *“sürekli eksik bulma*

anlayışından uzak olması” gerektiğini de belirtmektedir. Y6 katılımcısı denetim olmadan işlerin olumlu gitmeyeceği ancak bu durumun “adaletli” yapılması şartıyla olumlu geri dönütler sağlayacağı fikrindedir. Y9 katılımcısı “objektif”, “ölçülebilir” ve “geliştirilebilir” bir denetim sisteminin eğitim öğretimin vazgeçilmez bir parçası olacağını belirtmektedir. Görüşme yapılan on okul müdürü de planlama ve denetimin “gerçekliğe yakın”, “adaletli” yapılacağı takdirde zayıf ve güçlü yönleri ortaya çıkarmada ve hedeflere ulaşmada maksimum düzeyde yarar sağlayacağı ve son derece gerekli olduğu görüşündedirler.

Kategori 3: Stratejik Planlama ve Denetim Sorunları

Çalışma grubunda yer alan okul yöneticilerinin görev yaptıkları okulların onunun stratejik planı bulunmaktadır. Görüşme yapılan okul yöneticilerine “*Pandemi döneminde stratejik planlama ve denetim konusunda yaşanan sorunlar nelerdir?*” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya karşılık görüşmecilerden gelen cevaplar şu şekildedir:

“(Y1) Pandemi dönemi ile birlikte öğrencilerin sosyolojik ve ekonomik yapılarının farklı olması nedeni ile dijital platformlarda yapılan derslerin erişiminde sıkıntılar yaşanmakta ve bu en önemli sorunların başında gelmektedir.”,

“(Y2) Toplantılarda, idare tarafından pandemi koşulları altında düzenlemeler, hijyen konusunda uyarılar, konuşmalar yapılmıştır. Bunun akabinde yaşanan sorunları en aza indirmek amaçlanmıştır. Olağanüstü bir durum oluşundan kaynaklı yapılan stratejik planlama kağıt üzerinde olduğu şekliyle uygulanamamıştır. İdare açısından yapılan denetimde aksamalar yok denebilecek kadar az olsa da, uzaktan eğitimde öğrencilerin kontrolü, derslerin ve ödevlerin denetiminde büyük problemler yaşanmıştır.”,

“(Y3) Belirli bir dönemden bahsettiğimiz için stratejik planlar o yıla ait olmalı. Biz en son planı 2018 yılında yaptık. Pandemi döneminde son 2 yıldır çok ciddi sıkıntılar yaşamadık. İl bazında Milli Eğitim Müdürlüğü’nün istemiş olduğu projeler vb. konularda zorlanmış olabiliriz. Bu gibi şeyler okul bünyesinde ekonomik ve fiziki şartlar göz önüne alınarak düzenlenmelidir. Bunlar belirli tarih aralıkları içerisinde yapılmadığında üst yöneticiler tarafından soruşturma açılabilenkte. Çocuklar koşul olarak zorlandılar, internet alt yapılarının yetersiz geldiği oldu. Yapılan planlamalar ve bunun sonrasındaki denetimler farklı kalıyor. Her okula aynı projeler verilip aynı koşullarda bir denetim sağlanmamalı.”,

“(Y4) Yüz yüze eğitim olmadığı için öğrencilere ve öğretmenlere ulaşma kısmı sıkıntı yarattığından okulumuzun misyon ve vizyonunu gerçekleştirmekte zorlandık. Stratejik planı da bu misyon ve vizyonumuz doğrultusunda oluşturmuştuk.”,

“(Y5) Stratejik planlamamızı 2020’de yaparken pandeminin bu şekilde yaşanacağını düşünmemiştik. Hedeflerimizde ve amaçlarımızda bazı değişikliklere gitmek zorunda kaldık. Özellikle akademik dersler dışında sosyal faaliyetler konusunda geri adım attık. Ortada olan durumdan ötürü mevcut planı geliştirme konusunda çaba sarf ettik. Nitekim bu planlar birazda üst yönetimin dayatması olarakta hissettirmektedir.

Yap-at şeklinde kağıt üzerinde kalan bir planın okulun işlevselliği açısından bir anlam ifade edeceğini düşünmemekteyim. Bu yüzden bizler kendi paydaşlarımızca süreci geliştirme konusunda çok çaba sarf ettik.”

“(Y6) Okul açık olmadığı için planlamamızda yer alan hedeflerin bir kısmını gerçekleştiremedik. Önemli bir ayağımız olan velilere ulaşmakta sıkıntılar yaşadık. Denetim konusunda, aynı şekilde uzaktan eğitim ne kadar fayda sağlayabiliyorsa uzaktan denetimde o kadar fayda sağladı diyebilirim.”

“(Y7) Denetim konusunda, yönetici açısından sıkıntı olmasada eğitim anlamında öğretmen-öğrenci-veli kontrolü çok zor oldu. Eğitim anlamında bazı noktalarda yetersiz kalındı.”

“(Y8) Tabii ki pandemi koşulları her türlü kurumsal iş ve işleyişi zaman zaman yapılan yüz yüze eğitim, çevrimiçi EBA yoluyla yapılan eğitim, yeni ve birtakım bilinmezlikleriyle geldiği için bir tecrübe eksikliği, yarın veya birkaç gün sonra ne olacağını tam olarak kestirilemeyişi planlama ve denetleme noktasında da aksamalara yol açmıştır. Bu söylediklerim tabii ki pandeminin daha çok başında geçerlidir. 2. yılda bu anlamda bir tecrübe olduğundan hem yüz yüze hem de çevrimiçi ortamlardaki eğitimde planlama ve denetleme sorunu aşılmıştır.”

“(Y9) Yüz yüze yapılan bütün planlamamız iptal oldu maalesef. Ancak bakanlığımızın koordinesinde uzaktan eğitime ve ilk defa karşı karşıya kaldığımız bu salgın durumuna öncelikle öğretmenlerimizin hızlı uyum sağladığını ve başarılı geçirdiğimizi düşünüyorum.”

“(Y10) Ne yazık ki yüz yüze yapmış olduğumuz planlamaları uygulamaya sokamadık. Mevcut duruma karşı tecrübe eksikliğimizden kaynaklı, teknolojiye erişim konusunda sıkıntılar oldukça yaşanmıştır. Bunun neticesinde denetim kısmında da verim alınamamış ve sıkıntılara yol açmıştır.”

Katılımcıların dile getirdiği sorunlar incelendiğinde, (Y3) ve (Y5) katılımcılarının okullardaki stratejik plan hazırlama sürecinin merkezi yönetimden gelen bir dayatma biçimde uygulandığını ve bunun bir sorun yarattığını ifade etmektedir. Okul yönetimlerinin ve okulu oluşturan kesimlerin gereğine inanmadığı, merkezden alınan kararlarla, yukarıdan aşağı hiyerarşik bir anlayışla hazırlanmaya ve uygulanmaya çalışılan stratejik planlar işlevsiz kalmaktadır. Hazırlanan planlar dosyalanarak denetim süreçlerinde denetmenlere ve üst yönetime sunulan bir evrak niteliğine bürünmektedir. Okul yöneticileri bu durumu, *“planlar kâğıt üzerinde kalmaktadır”* biçiminde ifade etmektedirler. Y4 katılımcısı, yüz yüze eğitim yapılmadığı için öğrencilere ve öğretmenlere ulaşmakta zorluk çektiklerini bu sebeple okulun misyon ve vizyonunu gerçekleştirmekte zorlandıklarını, stratejik planlamayı da bu misyon ve vizyona göre oluşturduklarını belirtmektedir. Y6 katılımcısı da Y4 ile aynı fikirde olup, okulların açık olmaması sebebiyle planlamadaki hedeflerinin bir kısmını gerçekleştiremediklerini belirtmektedir. Y8 katılımcısı pandeminin tüm bilinmezlikleriyle geldiğinden dolayı ilk zamanlarda *“uyum”* süreci açısından zorluk çektiklerini ancak duruma adapte olup, denetim ve planlamadaki sorunları aştıkları

görüşündedir. Y1 ve Y10 katılımcıları “teknolojiye erişim” konusunda pandemi döneminde sıkıntılar çektiklerini belirtmektedirler.

Kategori 4: Stratejik Planlamaya Yönelik Öneriler

Görüşme yapılan okul yöneticilerine “Stratejik planlama geliştirmeye yönelik önerileriniz nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya karşılık görüşmecilerden gelen cevaplar şu şekildedir:

“(Y1) Her kurumun kendi paydaşlarıyla ve okulun imkanları ölçüsünde stratejik planlama yapması kurumun işleyişine daha da katkı sağlayacaktır ve gerçekliğe daha yakın olacaktır.”,

“(Y2) Okuldaki özellikler, eksiklikler belirlenmeli. Eğitim öğretim için planlama yapılmalı. Okul binasının kullanımı açısından planlama yapılmalı. Uygulama aşamasında denetim yapılmalı ki planın uygulanabilirliği tespit edilsin. Eğer olumlu olursa planlama devam etmeli.”,

“(Y3) Her okul kendi içerisinde her sene 2 hedef belirtmeli. Hedef sayısı azaltılmalı. Planlar daha uygulanabilir olmalı. Ve sonuçlar daha gerçekliğe yakın düzenlenmeli. Özellikle okulun bünyesi, konumu daha ön plana çıkarılmalı. Stratejik planlamayı sadece idare yapmamalı ve sadece akademik anlamda olmamalı. Tüm okulun bünyesi plana dahil olarak ortak bir fikir alışverişi ile okulun ihtiyaçları doğrultusunda düzenlenmeli.”,

“(Y4) Bütün paydaşlar stratejik planlamaya katılırsa amaca hizmet etmenin daha yararlı olacağını düşünüyorum. Ayrıca şablon haline getirilen planlar doğrultusunda da bir bütçe sağlanmalı.”,

“(Y5) Benim önerilerim; stratejik planlama muhakkak olmalı fakat kurumların mevcut özelliklerine göre bu plan yapılmalı. İl genelinde bu planın tüm okullarda yapılması yerine bir kurumun avantajları, dezavantajları, veli profili gibi etkenler göz önüne alındığında daha büyük etkinin sağlanacağını düşünmekteyim. Tepeden gelen bir planla “yap-at” uygulanmamalı.”,

“(Y6) Stratejik planlama geliştirmede en büyük etkenlerden biri de ekonomidir. Önce hedeflerimiz olacak. Ben bu okulda ne yapabilirim, neyi geliştirebilirim, neyi iyileştirebilirim bunları düşünmek ve özellikle tüm paydaşlar ile bunu oturup görüşmek, düzenlemek lazım. Özellikle bir planın kağıt üzerinde kalmasından ziyade gerçekliğe dönüştürülebilir olması lazım. Müdürün misyonu, vizyonu kesinlikle olmalı ve gelişime açık olmalıdır. Yenilikleri de sürekli takip etmeli, planı bunlar doğrultusunda uygulamalıdır.”,

“(Y7) Stratejik planlama geliştirmeye yönelik önce idarecilere daha iyi bir stratejik plan nasıl hazırlanır bunun eğitimi verilmelidir. İl-ilçe bunu hazırlamakta fakat her okul için aynı uygulanabilirlik söz konusu değildir. Bir okulun yaptığı planla özel bir okulun yaptığı plan bir olmamakta maalesef. Bu plan yapılıyorsa eğer gerekli maddi kaynaklarında bu ölçüde sağlanması gerekir.”,

“(Y8) Stratejik planlamanın; daha önceki ifadelerimizde de belirttiğimiz gibi gerçekçi olabilmesi için kurumsal olarak yetkilerin artırılması, bütçelendirme noktasında imkanlar sağlanması, stratejik planlama ile ilgili tüm kurum çalışanlarının zaman zaman eğitimleri tabi tutulması gereklidir.”,

“(Y9) Stratejik planlama kısa, orta ve uzun vadeli olmak üzere Milli Eğitim Bakanlığı, İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ile birlikte ve sekronize olarak açık, sade, anlaşılır ve bütün paydaşların dahil olduğu somut neticilerin alınabileceği şekilde düzenlenmelidir. Her yılın sonunda mutlaka stratejik hedeflerin sonuçları tartışılmalıdır. En önemli not olarak şunu belirtmeliyim, stratejik planlama kesinlikle tamirat-tadilat, yeni eklenti, yeni biçim yapma üzerine dizayn edilmemelidir.”

“(Y10) Öncelikle stratejik planlama kapsamında gerekli tüm kişilere bir eğitim verilmelidir. Ardından bir stratejik planlama bizlere gönderilen kağıt üzerinde kalmamalı, yıl boyu raflarda durmamalıdır. Bunun altında yatan sebepte her planın her okul tarafından uygulanabilir olmayışı. Bu yönde bir düzenlemeye gidilmeli. Okulun mevcut konumu, veli profili, ekonomik durumu gibi etkenler mutlaka planlamaya dahil edilmelidir ki gerçekliğe ve uygulanabilirliğe bir o kadar yakın olsun. Her okul tüm paydaşlarıyla beraber planlamayı kendi dizayn edebilmeli. Avantajlar, dezavantajlar, misyonumuz, vizyonumuz, hedeflerimiz gibi kavramlar ana tema alınarak kısa, orta ve uzun vadede biz bunu oluşturabilmeliyiz. Stratejik planlama mutlaka denetlenmeli ki oluşan eksiler giderilebilsin tekrar düzenlenebilir hale gelebilsin. Hedeflerimize ulaşılabilirlik açısından mutlaka yapılması gereken bir plandır.”

Katılımcılar, farklı amaçları, farklı sosyal çevreleri, farklı işleyişleri ve farklı öğrenci-veli profilleri bulunun okulların tamamına aynı formun gönderilip doldurulmalarının istenmesini planlama sürecinde yaşanan bir sorun olarak görmekte ve buna yönelik öneriler sundukları tespit edilmektedir (Y1, Y3, Y5, Y7, Y10). Erkan’a (2008) göre planlama okula özgü bir faaliyettir. Yelken, Üredi ve Kılıç (2012) da okulların stratejik planlamalarının kendilerinin hazırlaması gerektiğini söylemektedirler.

Katılımcıların öneri görüşleri incelendiğinde stratejik planlama geliştirmeye yönelik bir sorunda bütçe planlamasına yer verilmesine rağmen okullarda yeterli bütçe tahsisinin yapılmamasıdır. Katılımcılar ödenekleri olmadığı halde, stratejik planlamada bütçe planlamasına da yer verilmesini tutarsızlık olarak görmektedirler (Y4, Y7, Y8). Okulların bütçelerinin olmaması nedeniyle bu amaçların gerçekleştirilmesi ancak üst yönetimin yapacağı katkılarla sağlanabilmekte (Çalık, 2003) ve bu durum da hazırlanan planların uygulanamamasına neden olmaktadır.

Tema 3: Pandemi Döneminde Okul Yönetimi ve Denetimi

Bu tema altında pandemi döneminde okul yönetimi ve denetimi üzerine katılımcıların görüşleri analiz edilmiştir.

Kategori 1: Pandemi Döneminde Okul Yönetimi

Görüşme yapılan okul yöneticilerine “Pandemi ile okul yönetiminizde hangi öncelikleri planlamaya koymaktasınız?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya karşılık görüşmecilerden gelen cevaplar şu şekildedir:

“(Y1) Pandemi ile birlikte yapılan uzaktan eğitim derslerinde ders araçlarının günümüz teknolojilerine uyum sağlaması öncelikli planlamamız olmalıdır.

Öğretmenlerimizin bu ortaya çıkan yeni eğitim anlayışında ders araç gereçleri, yöntem ve teknikleri konusunda kendilerini iyi geliştirmeleri gerekmektedir.”,

“(Y2) Çalışanların ve okul idarecilerinin maske takmasına, velilerin okul içerisine alınmamasına, gerekli hijyen ve temizliğe dikkat konusu planlamadaki önceliğimizdir. Bununla birlikte okulun mevcut fiziki durumunu da planlamaya koyarak sosyal mesafeyi ve oluşabilecek kargaşa durumlarını en aza indirmeyi hedeflemekteyiz ve uyguladığımız zaman doğrultusunda bu konu da olumlu dönütler almaktayız. Akademik anlamda önceliğimiz özellikle online eğitim zamanı öğrencilerin devam durumu konusunda yapılan çalışmalar ve planlamalardır.”,

“(Y3) Pandemiye dolayı oluşan açıkların planlamasını yapmaktayız. Bunların çeşitli derslerde telafi eğitimini yapmayı planlıyoruz ve uyguluyoruz. Hijyen açısından da uygulanabilir tedbirler alıyoruz.”,

“(Y4) Pandemi ile birlikte hijyen ve temizlik kurallarını öncelikli planlamaya koymaktayım. Ardından öğrencilerimiz için akademik ve sosyal yönden oluşan açıkları kapatmaya yönelik planlamaları gerçekleştirmekteyiz. Ayrıca öğrencilerimizin motivasyonu son derece önemli. Derslere olan ilgilerinin artması, araştırmaya daha istekli olmaları için okul yönetimi olarak birçok planlama yürütmekteyiz.”,

“(Y5) Pandemi ile beraber öncelikle sağlık ile ilgili sıkıntı yaşandığı için maske, hijyen, mesafe ve giriş çıkışlara öncelik vermekteyiz. Fakat mevcut kalabalık olduğundan ne ölçüde bunu sağlamaya devam edebiliriz bilmiyorum. Ayrıca öğrencilerimizin büyük çoğunluğunun evinde bilgisayar yoktu, cep telefonu sadece ailelerde vardı ve işe gitmek zorundaydılar. Bu sebeple öğrenciler canlı derslere katılmadı, EBA TV daha etkin kullanıldı fakat çok kardeşli evlerde onun saatlerinde de çakışmalar oldu. Bu süreçte oluşan arayı kapamak büyük önceliğimiz haline geldi.”,

“(Y6) Pandemi koşullarını göz önüne alarak önce sağlık ile ilgili planlamaları öne koymaktayız. Ardından da günümüz çağı neticesinde teknolojiyi planlamaya koymakta ve buna yönelik eğitimler düzenlemekteyiz. “Ego” sınıfı yaparak okulumuzda teknolojiye ulaşamayan öğrenci kesimimizi duruma aktif ettirmeye çalışmaktayız.”,

“(Y7) Öncelikle sağlık, temizlik, hijyen konularını yüz yüze eğitimde ön plana aldık. Ardından öğrencilerin akademik ve gelişim açısından oluşan açıkları olabildiğince verimli ve hızlı kapatmaya yönelik çalışmalar yapmaktayız. Buna yönelik ekstra etkinlikler, sosyalleşmeyi arttırmak için uğraşlar halindeyiz.”,

“(Y8) Öncelikli olarak yapılacak tüm iş ve işlemlerde öğrenci-öğretmen ve veli sağlığını hep göz önünde bulundurduk. Pandeminin getirdiği şartlar nedeniyle rehberlik servisimizi bu anlamda daha etkin hâle getirmeye çalıştık. Özellikle 1.sınıflar için akademik gelişimleri, okuma-yazmaya geçme noktasında öncelikler konumuz olmuştur.”,

“(Y9) Her zaman olduğu gibi önce sağlık. Daha sonra öğrencilerin, öğretmenlerin ve velilerimizin psikolojik ve sosyolojik sağlık durumunu dikkate alarak planlamalar yapmaktayız. Çeşitli etkinlikler ve ders saatleriyle öğrencilerin bu süreçte uzak kaldığı “sosyalleşme” durumundaki açığı kapatmaya özen göstermekteyiz.

Diyebileceğim önce fiziksel sonra psikolojik ve sosyolojik sağlık basamakları ile ilerleme göstermekteyiz.”

“(Y10) Pandemi ile birlikte okul yönetiminde öncelikle sağlık konusundaki tüm hususları dikkate alarak öncelik haline getirip, planlama yapmaktayız.

Öğretmenlerimizin, öğrencilerimizin, her kademedeki çalışanlarımızın ve velilerimizin önce sağlığı ardından diğer konular gelmektedir. Öğrenciler için sağlık anlamında gerekli ve planlanan her koşulu olabildiğince yerine getirdikten sonra akademik ve sosyal aktivite yönünden çeşitli düzenlemelerle online eğitim sürecinde yaşanan birtakım sorunları çözebilmeyi ve en aza indirmeyi hedeflemekteyiz.”

Katılımcıların görüşleri incelendiğinde; Y1 katılımcısı uzaktan eğitim derslerinde ders araçlarının günümüz teknolojilerine uyum sağlaması hususunu öncelikli planları olarak belirtmektedir. Bunun devamında öğretmenlerin “ders araç-gereçleri” ve “yöntem-teknikleri” açısından kendilerini geliştirmeleri gerektiği fikrini de belirtmektedir. Y6 katılımcısı günümüz çağı neticesinde “teknolojiyi” planlamaya koyduklarını ve buna yönelik eğitimler düzenlediklerini ifade etmektedir. “Ego” sınıfı açarak okullarında teknolojiye ulaşamayan çocukları duruma aktif etmeye çalıştıklarını da belirtmektedir. Y8 katılımcısı, okul yönetiminde öncelik olarak “1.sınıfların okuma-yazmaya geçme” noktasında planlamalar yaptıklarını belirtmektedir. Y4, Y7, Y9 ve Y10 katılımcıları çeşitli etkinlikler ve ders saatleriyle uzaktan eğitim sürecinde öğrencilerin uzak kaldığı “sosyalleşme” durumundaki açığı kapatmaya öncelik gösterdiklerini, bununla birlikte sosyal mesafe kuralınca etkinlikler ve aktiviteler düzenlediklerini belirtmektedirler. Görüşme yapılan tüm katılımcıların okul yönetiminde esas öncelikleri “sosyal mesafe”, “maske kullanımı”, “hijyen ve temizlik” ve “tüm paydaşların sağlığı” noktaları da olduğu görülmektedir.

Kategori 2: Pandemi Döneminde Okul Yönetimi ve Denetiminin Öncelikleri

Görüşme yapılan okul yöneticilerine “Okul yönetimi ve denetimi açısından hangilerine öncelik verdiniz? Nasıl?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılar, okulda yaptıkları planlama etkinlikleri olarak öğretmenler kurul toplantıları, veli toplantıları, okul aile birliği toplantıları, şube öğretmenler kurul toplantıları, zümre öğretmenler kurul toplantıları vb. toplantılar ve öğretim yılı başında hazırladıkları yönetici çalışma planlarını ifade ederek öncelikleri bu yönelgede planladıklarını belirtmişlerdir. Bu soruya karşılık görüşmecilerden gelen cevaplar şu şekildedir:

“(Y1) Okul yönetimi ve denetimi konularında öğrencilerin sağlıklı, hijyenik, ders araçlarına erişimi kolay olduğu bir eğitim ortamı hazırlamak önceliğimizdir.”,

“(Y2) Öncelikle pandemi dönemi sürecinde olduğumuz için tabii ki sağlık, hijyen gibi konular hem yönetim hem denetim açısından önceliğimiz oldu. Uzaktan eğitim süresince planlamalarımızda ve denetimimizde bazı kısıtlamalar yapmak zorunda kaldık ve bu bizi olmamız gereken noktadan geriye düşürdü. Diğer bir önceliğimizde eğitim-öğretim açısından bu eksiklikleri kapamaya yönelik çalışmalar yapmak oldu.”,

“(Y3) Okul yönetimi ve denetiminde; hastalık süreci ve geri kalan eğitimleri tamamlamak açısından öncelikler koyduk. Öğretmenlerimiz bazı günlerde 6 saat ders saatini 10 ders saati yaptı ki öğretim açısından eksiklikleri en aza indirgeyebilelim. Okulumuza artık randevusuz ve işi olmayan velileri almadık. Bu da pandemi sürecini daha az kayıpla sürdürebilmeyi sağladı. Sadece akademik anlamda ağırlık vermedik sürece. Çocukların psikolojilerini düzeltebilmek adına sosyal faaliyetlere de ağırlık verdik. Çocukların enerjilerini daha faydalı şeylere yönlendirmelerle atabilmelerini sağladık.”,

“(Y4) Öğrencilerin eğitimine öncelik verdik. Özellikle uzaktan eğitime katılmakta güçlük çeken öğrencilerimizin arayışını kapatabilmesi açısından öncelikler planladık ve uyguladık.”,

“(Y5) Yönetim anlayışım “İdarecilerin ulaşılabilir olması.” 617 öğrencimiz, 1200 civarı velimiz mevcut. Her zaman yönetim anlamında istişare ederek ulaşabilirliği yüksek tutmaya çalıştım. Paydaşlar ile fikir alışverişi çok önemli. Tabii belirli bir yönetim çerçevemiz var, bunların dışına çıkmamak lazım. Bu paydaşlarla fikir alışverişi sayesinde okul yönetimi daha olumlu seyretmekte ve katkı durumu gelişim anlamında artmakta. Denetimde de ise bizler işlerimizin başında olmak zorundayız. Zaten bu şekilde olduğunda denetim mekanizması sürekli olarak hareket halindedir.”,

“(Y6) Yönetimde ilk önce öğrenciyi esas almaktayım. Bizim performansımızı gösterecek olan onlardır. Yönetim olarakta nasıl artı duruma çıkabiliriz bu duruma yoğunlaştık. Ancak yılda 2 kere kağıt üstü denetimin yararlı olduğunu düşünmüyorum. Ama paydaşların motivasyonunu yükseltmekte, örgüt iklimini sağlamakta bizim elimizde.”,

“(Y7) Yönetim ve denetimde öğrencinin eğitim-öğretimini sağlıklı bir ortamda sürdürmesine öncelik verdik. Pandemi ile ilgili eğitimler, seminerler yardımıyla paydaşların bilinçlenmesi sağlandı. Öğrencilerin bu konuda denetimi ve kontrolü sık sık sağlandı. Aynı şekilde yönetim ve öğretmen olarakta aynı adımlar izlendi.”,

“(Y8) Pandemi sürecinde en çok zorlandığımız husus yönetim, öğretmen, öğrenci ve veli boyutuyla düşündüğümüzde her günün birtakım bilinmezlikleriyle gelmesi neticesinde tüm bahsettiğim bu eğitim paydaşlarının, yarın ne olacak, sorusunu cevaplanma ihtiyacı yönetsel manada bizi çok zorladı. Bu konuda eğitim paydaşlarıyla iletişimi sağlamış olduğumuz çeşitli gruplar (Whatsapp, BİP), sosyal medya platformları üzerinden iletişime önem verdik.”,

“(Y9) Planlamalarımızın tamamını öğretmenlerimizle birlikte yaptığımız için denetim ve rehberlik çok kolay oluyor bizim açımızdan. Yasak olarak yılda 2 kez öğretmenlerimizi denetliyorum. Ancak yapılan çalışmaları sürekli zümre başkanları ve şube öğretmenleriyle birlikte değerlendirerek geri bildirimler alıyorum. Okul Aile Birliği ve rehberlik servisimiz bu anlamda muhteşem bir yardım görevi görüyor.”,

“(Y10) Okul yönetimi ve denetimi açısından gerekli sağlık tedbirleri altında geçtiğimiz eğitim-öğretim zamanında yaşanan eksiklikleri en aza indirmek tüm paydaşlarca önceliğimiz oldu. Öğretmenlerimizi yılda 2 kez denetlemekteyim. Ancak bununla sınırlı kalmayıp, Okul Aile Birliği ve zümre-şube başkanlarıyla genel bir durum değerlendirmesini sık sık yapmaktayız. Böylece gerekli tüm önlemleri alarak eksilerimizi ve artılarımızı çıkarıyoruz. Ardından geliştirmemiz gereken yönleri geliştirmek için ne yapacağımızın analizini oluşturuyoruz. Tüm paydaşların fikirleri bizler için önemlidir ki eksikleri tam anlamıyla anlayıp buna yönelik bir yol izleyebilelim. O yüzden denetim ve değerlendirme aşamasında da ulaşabildiğimiz tüm fikirlere ulaşma konusunda açığız. Yönetimde de bu eksikliklere yönelik düzenlemeler yapmakta ve ilerlemekteyiz.”

Katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde, orta ya da uzun dönemli stratejisi ve hedefleri olan, çevresel değişmelere karşı okulu dirik bir yapıda tutmayı ve okulun temel amacı çerçevesinde öğrenci başarısını yükseltmeyi öngören eğitim planlaması çalışmalarının bu okullarda yapıldığı anlaşılmaktadır. Y7 katılımcısı pandemi ile ilgili “eğitimler” ve “seminerler” yardımıyla paydaşların bilinçlenmesini sağladıklarını belirtmektedir. Y8 katılımcısı yönetim ve denetim noktasında öncelik verdikleri noktanın “iletişim” olduğunu, bunu gerekli “sosyal medya platformlarını” kullanarak tüm paydaşlar tarafından daha ulaşılabilir hale getirdiklerini belirtmektedir. Y9 katılımcısı pandemi dönemindeki yönetimde ve denetimde oluşan açıkları “Okul Aile Birliği, rehberlik servisi ve zümre başkanları-şube öğretmenleriyle” yapılan değerlendirmeler sonucu en aza indirdiklerini ifade etmektedir. Y10 katılımcısı eğitim-öğretim zamanında yaşanan eksiklikleri en aza indirgemenin tüm paydaşlarca öncelikleri olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte denetim açısından Y9 katılımcısının da belirttiği gibi “Okul Aile Birliği, zümre-şube başkanlarıyla” sürekli olarak bir durum değerlendirmesi yaptıklarını, eksi ve artıları çıkararak gelişim yönünde bir analiz oluşturduklarını belirtmektedir.

BÖLÜM IV

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada, pandeminin gelişiyile geleceğin eğitiminde denetmen rolünde yer alan okul yöneticilerinin stratejik planlama geliştirmeye yönelik görüşlerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla on okul müdüründen oluşan çalışma grubu ile görüşmeler yapılmıştır. Tekirdağ'da stratejik planlama geliştirmeye ve eğitim denetimine ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerini belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmada elde edilen bulgular temalar ve alt kategoriler altında yorumlanarak tartışılmıştır ve çeşitli sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Okul ve Eğitimin Geleceğine Yönelik Tartışma

Öğretim liderliği içerisinde olduğumuz teknolojik çağda etkili okulların fiziksel kaynaklar ile bilgi ve iletişim teknolojilerinin avantajlarından yararlanma, okul kaynaklarını etkin kullanma ve okul tesislerini modernize etme gereksinimi bulunmaktadır (Huong, 2020). Araştırma sonuçlarına bakıldığında okul yöneticileri, geleceğin eğitimini ve okulların geleceğini pandeminin de etkisiyle teknolojiye daha hızlı ve verimli bir şekilde entegre olacağı şeklinde yorumlamaktadırlar. Geleceğin eğitiminde, bilgiye çok daha kolay erişilebilir, günümüz eğitim-öğretim anlayışı kalıplarından çıkıp öğrencilerin çok daha aktif rol alacağı, okulların yönlendirici ve rehberlik edici bir rol sağlayacağı fikirlerini anlamaktayız. Nitekim, pandemi sürecinde geçirdiğimiz “online eğitim” uygulamasından okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde istenilen verim alınmadığı, denetim ve planlama sürecinde birtakım zorluklar yaşandığı anlaşılmaktadır. “Akademik” anlamda her ne kadar istenilen seviyeye ulaşılsada, “sosyal ve davranışsal” boyut olarak “online eğitimin” tercih edilmediği görülmektedir. Tüm bu görüşlerden yola çıkarak pandemi sürecinin bize fırsat olarak sunduğu “eğitimde teknolojiyi” öğrencilerin ilgilerini arttırma, motivasyonlarını sağlama, hayal güçlerini geliştirme, bilgiye daha hızlı erişim, görsel açıdan zengin öğrenme metotları, rehberlik ve yol gösterme noktalarında geleceğin eğitiminde daha “uygulanabilir” durumda kullanılabileceğini söyleyebiliriz. Ancak “sosyalleşme-davranışsal” boyutta okullarda yüz yüze eğitiminde gerekli olduğu noktasını göz ardı etmemeliyiz.

Stratejik Planlamanın Yararları ve Okullara Katkı Durumuna Yönelik Tartışma

Gereklik ve Önem: Çalışmaya katılan katılımcıların tamamı sistem olarak eğitim denetiminin ve stratejik planlamanın yapılması gerekliliğine inanmaktadır. Okul yöneticileri, eğitimde amaçlara ne ölçüde ulaşıldığının, hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin belirlenmesi, okullar için karar ve uygulamalarda bir örnekliğin sağlanması, eğitimde yaşanan sorunların belirlenerek giderilmesine yönelik önlemlerin alınması, tüm eğitim birimleri ve okullar arasında iletişimin sağlanması ve sürecin geliştirilmesi için denetimi ve stratejik planlamayı gerekli görmektedirler. Yapılan başka araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Döngel (2006), yaptığı araştırmada denetmenlerin, denetim alt sisteminin var olması gerektiğini, denetimsiz hiçbir kurum bulunamayacağını düşündüklerini ortaya koymuştur.

Bir sistemin sağlıklı işleyişinin ve sürekli gelişmesinin temel yolların biri, sistem ile ilgili dönüt sağlayan, düzeltme ve süreci geliştirme çabalarını esas alan denetim hizmetlerinin sunulmasıdır. Bu durum, önemli toplumsal sorumluluklar yüklenmiş olan eğitim kurumları için de geçerlidir. Bu bağlamda daha önce de belirtildiği gibi eğitim sisteminde denetim hizmetlerinin yürütülmesi gerektiği yönünde yöneticiler arasında ortak bir anlayış olduğu söylenebilir (Aydın, 2005; Balcı ve ark., 2007; Başar; 2000; Memduhoğlu ve Zengin, 2010; Süngü, 2005; Taymaz, 2005).

Okul yöneticileri özellikle denetimin; “eksik bulma anlayışından uzak”, “adaletli”, “objektif” yapılması durumunda daha çok yarar sağlayacağı görüşündedirler.

Çalışmaya katılan yöneticiler, Türkiye’de denetimin çağdaş eğitim anlayışıyla yapılmadığı, denetimin genelde kontrol odaklı ve değerlendirmeye sınırlı olduğu, eğitim denetiminde bir yapısal sistem değişikliğine ve zihniyet yenilenmesine ihtiyaç olduğu görüşündedirler. Bu bulgular başka araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir (Arslantaş, 2007; Balaban, 2005; Doğanay, 2006; Gülcan, 2003; Taşar, 2000; Yavuz, 1995). Çağdaş eğitimlerde denetimin temel amacı, örgütün amaçlarının gerçekleşme derecesini saptamak, daha iyi sonuç alabilmek için gerekli önlemleri almak ve süreci geliştirmektir. Sullivan ve Glanz (2000) denetimi, öğretimin iyileştirilmesi ve öğrenci başarısının artırılması için öğretmenlerin öğretimine odaklanma süreci olarak görürler. Bunun için denetimde hata aramak ve kontrol etmek yerine, öğretmenlere rehberlik etmek ve öğretim sürecini geliştirmek esastır.

Okul yöneticileri, bugünün koşullarında okul yönetiminde stratejik planlama yapmanın zorunlu olduğunu, planlamanın hedeflere ulaşmada önemli bir role sahip

olduğunu vurgulamaktadırlar. Ancak okul müdürleri okullardaki stratejik plan hazırlama sürecinin merkezi yönetimden gelen bir dayatma biçiminde uygulandığını ve bunun amaca ulaşma noktasında sorun yarattığını ifade etmektedirler (Şahin ve Aslan, 2008). Çalık (2003), stratejik planlama çalışmalarının üst yönetim tarafından yapılan emir ve görevlendirmelerle yürütüldüğünü belirtmektedir.

Çalışmada okul yöneticileri Türkiye’de eğitim denetiminden ve yapılan stratejik planlamalardan beklenen yararın yeterince sağlanamadığı, denetimin mevcut haliyle süreci geliştirmeye yönelik katkıyı sunmadığı görüşü hakimdir. Bunun temel nedeni olarak da denetim anlayışının süreci geliştirme odaklı olmaması ve buna dayalı olarak kimi yanlış uygulamalar gösterilmiştir. Yapılan bazı araştırmalarda benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Memişoğlu (2001) yaptığı araştırmada denetimden beklenen yararların sağlanamamasının nedenleri arasında rehberlik ve geliştirme amaçlı denetim yerine kontrol odaklı biçimsel denetim anlayışının önemli etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bazı yöneticiler, okulda gerekli denetimi zaten yaptıklarını, dolayısıyla denetmenlerin yaptığı denetimin kaldırılması gerektiğini düşünmektedirler. Can da (2004) öğretmenlerin, okul müdürleri ve denetmenler tarafından ayrı ayrı denetlenmesinin, iş birliğini ve etkili denetimi güçleştirdiğini belirtmektedir. Yöneticilerin bu görüşleri üzerinde denetim olgusuna karşı her denetlenende doğal olarak var olması beklenen kaygıların ve önyargıların etkisi olduğu söylenebilir.

Araştırma bulguları, tüm yöneticiler tarafından okullarda stratejik planlama yapmanın sistemselsel olarak gerekli olduğu görüşünü göstermektedir. Ancak yöneticilerin görüşlerini incelediğimiz zaman, yapılan stratejik planlamanın kurumların imkanlarına yönelik yapıldığı takdirde daha fayda sağlayacağını söyleyebiliriz. Aynı zamanda stratejik planlama geliştirmeye yönelik tüm paydaşlar tarafından bir eğitim alınması, seminerler düzenlenmesi gibi hususlarında verim ve fayda sağlama noktasında önemli ve gerekli olduğu da anlaşılmaktadır.

Pandemi Döneminde Okul Yönetimi ve Denetimine Yönelik Tartışma

Araştırma bulguları okul yönetimi ve öğretmenlerin pandemi dönemi sürecinde veli ile iletişim halinde olmalarının uzaktan eğitime katılım ve ilgiyi arttırdığı, yönetim sürecinde özellikle “denetim” kısmının tüm paydaşlar ile iş birliği sağlanarak daha olumlu bir süreç içerisinde çözümlendiği anlaşılmaktadır. Bu bulgu

Hatipoğlu vd. (2016)'ın velilerin yaklaşımlarının öğretmenlerin performanslarını daha olumlu etkilemesi, yüksek performanslı öğretmenler için velilerin öğretmenlerle ve okul idaresi ile iletişim içerisinde olmaları gerektiği bulgusunu desteklemektedir. Marks vd. (2003)'nin okul müdürlerinin öğrenci öğrenme çıktılarını iyileştirmek için öğretmenlerle yakın çalışmasının önemini belirtmiştir. Pandemi dönemi sürecindeki oluşan belirsizlik ortamının ve durumdan kaynaklı yaşanan kaygıların öğrenci, öğretmen, okul yönetimi ve veli iletişimi çok daha önemli hale getirdiği, özellikle okul müdürlerinin ise liderler olarak bu iletişimin odak noktasında yer aldığı ifade edilebilir.

Online platformlar aracılığıyla sunulan uzaktan eğitim çözümlerine erişimin öğrencilerin ailelerinin evlerinde sahip olduğu imkânlar ile ilişkisi (Doyle, 2020; Vigdor vd., 2010) nedeniyle pandemi sürecinde cihaz yetersizliği öğrenciler için önemli bir sorun olduğu görülmektedir. Okul yönetimi sürecinde de bu durumun, öğretim liderliğinin müfredatla ve eğitim ile ilgili konularda güçlü ve yol gösteren bir liderlik anlayışı ile ilişkili olduğu görülmektedir. Uzaktan eğitimde öğrencilerin motivasyonunun sağlanması çok önemli hale gelmiştir. Motivasyonu yüksek olan öğrencinin öğrenme isteğinin olacağı, derslerine hazırlanacağı, soru sorarak konu ile ilgili tartışmalara katılacağı ve araştırmaya istekli olacağı (Vatansever, 2015) düşüncesinden hareketle okul müdürlerinin öğrencileri motive ederek onlara öğrenme ihtiyacı uyandıracak okul iklimi yaratmaları son derece önemli olmaktadır. Araştırma verilerine göre okul yönetiminde okul müdürlerinin öğrenci, öğretmen ve veliler ile iletişime açık olmaları özellikle pandemi sürecinde kendilerine kolaylıkla “ulaşılabilir” ve “görünür” olmalarının eğitim sürecinin başarısında son derece etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu Sürücü ve Ünal'ın (2018) öğrenci motivasyonuna yönelik öğretmen davranışlarını inceledikleri çalışmalarında öğretmenin ve yöneticilerin ulaşılmaz olmasının öğrencinin motivasyonlarını düşürdüğü bulgusunu destekler niteliktedir.

Eğitim kurumlarında liderlik eğitim paydaşlarına olan olumsuz etkilerin azalması, okullar açıldığında ki öğrenme kaybının telafi edilmesi için kaynakların temini, süreçten ağır darbe alan öğrenci ve/veya öğretmenlere yönelik yapılması gerekenlerin belirlenmesi gibi güncel konuların yanı sıra geleceğe ilişkin zorlukların üstesinden gelecek şekilde hazırlıklı olmayı gerektirmektedir. Bu nedenle eğitim ve öğretimde bugün yaşanan ve gelecekte yaşanabilme ihtimali olan zorlukların üstesinden gelmede, değişim hızına uyum sağlamada ve zorlukları fırsata

dönüştürmede öğretim liderliği ve etkili yöneticilik durmadan devam eden bir yolculuk olacaktır.

Nitekim araştırma bulgularında, yöneticilerin planlama ve denetimde öncelik olarak gördüğü noktanın, geçirdiğimiz pandemi sürecinde oluşan akademik ve sosyal beceri yönünde ki açıkları kapamak, yaşanan kaygı durumunun en aza indirgenebilmesi için iletişim noktasında daha ulaşılabilir ve görünür olmak, tüm paydaşlar ile birlikte avantaj ve dezavantajları çıkararak okulun misyon ve vizyonuna yönelik nasıl daha fazla verim alınabileceği noktasında kararlar oluşturmak olduğu anlaşılmaktadır. Okul yöneticisi olan okul müdürlerinin bu noktada okul gelişimi, stratejik planlama ve denetim kısmındaki rollerinin yerine getirilmesinin çok önemli ve gerekli olduğu söylenebilir.

Okul müdürlerinin görüşlerine yönelik planlamayla ilgili karşılaştıkları sorunlar, uzaktan eğitimle ilgili eylem planının olmaması, haftalık ders planlanmasında çakışmalar yaşanması, planlamalarda dezavantajlı öğrencilerin göz ardı edilmesi ve mevcut ders planlarının yüz yüze eğitime göre olması olarak örneklendirilebilir. Bunun neticesinde okul müdürlerinin okul yönetiminde ve denetiminde bu sorunların çözümlenmesine yönelik girişimlerde buldukları belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürleri pandemi ile birlikte okul sağlığında çeşitli zorluklar ve sorunlarla karşılaştıklarını ifade etmiştir. Bu sebeple okul yönetiminde; okulda sosyal mesafenin korunmasında zorluk yaşanmaması, eski alışkanlıkların sağlık tedbirlerinin uygulanmasını zorlaştırmaması ve okulda hastalık bulaşma riskinin en aza indirgenmesi için öncelikli olarak tedbirler alındığı, denetimler sağlandığı ve tüm paydaşlar ile beraber planlamalar yürütüldüğü belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin görüşlerine göre yönetsel ve denetimsel anlamda karşılaştıkları sorunlarla başa çıkmadaki bireysel stratejileri; sağduyulu ve soğukkanlı davranma, bireysel fedakârlıkta bulunma, inisiyatif alma, problem çözebilme iradesini gösterme, etkili iletişimi sağlama ve sabırlı olmaları olduğu söylenebilir. Bu tür belirsiz kriz durumlarında okul liderleri bu zamana kadar alışık oldukları liderlik uygulamalarını devam ettiremezler. Belirsiz olan bu kriz sürecinde liderlik yeni yollar oluşturmak adına farklı çözüm arayışlarını keşfetmek anlamına gelmektedir (Harris & Jones, 2020).

Öneriler

Bu çalışmadan elde edilen bulgular ışığında uygulayıcılar ve araştırmacılar için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- 1- Okullarda stratejik planlama hazırlayacak personele yönelik olarak stratejik plan hazırlama ve uygulama süreçleri hakkında kavramsal ve uygulama boyutlarını içeren eğitim faaliyetlerinin (hizmetiçi eğitim, lisansüstü eğitim) artırılması.
- 2- Stratejik planlama yapılmadan önce okul yöneticileri ve stratejik planlama geliştirme ekibindekilerin konuyla ilgili eğitime alınması.
- 3- Her okulun hedeflerinin, amaçlarının, sosyal çevrelerinin ve donanımlarının kendine özgü olduğundan hareketle plan hazırlama konusunda okullara inisiyatif verilmelidir.
- 4- Her okul kendi stratejik planını kendi gerçekliğine uygun hazırlamalıdır.
- 5- Stratejik planlarda belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için okullara gerekli bütçe tahsis edilmelidir. Bu bütçenin de okulun stratejik planı ile ilişkilendirilerek ve gerçekçi bir değerlendirmeden sonra belirlenmesi önerilmektedir.
- 6- Olası bir kriz öncesi eğitim-öğretimin en etkili biçimde gerçekleştirilmesi için kriz yönetimine yönelik bakanlıkça bir eylem planı hazırlanabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A., Şişman, M., & Turan, S. (2011). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem Akademi
- Açıkgöz, K., (1994). *Eğitimde etkili yönetici davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Altinkurt, Y. (2010). Milli eğitim müdürlüğü çalışanları ve okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10 (4), 1927-1968.
- Anadolu Ajansı. (2020). *Milli Eğitim Bakanı Selçuk: Uzaktan eğitime 31 Mayıs'a kadar devam edilecek*. <https://www.aa.com.tr/tr/egitim/milli-egitim-bakani-selcuk-uzaktan-egitime31-mayisa-kadar-devam-edilecek/1822357>, web adresinden 28 Nisan 2021'de edinilmiştir.
- Arık, B.M. (2020b). *Türkiye'de koronavirüsün eğitime etkileri, Uzaktan eğitim nasıl olacak ve bu süreçte neler dikkate alınmalı?*
<https://www.egitimreformugirisimi.org/turkiyedekoronavirusun-egitime-etkileri-ii-uzaktan-egitim-nasil-olacak-ve-bu-surecte-nelerdikkate-alinmali/>
- Arık, B.M. (2020a). *Türkiye'de koronavirüsün eğitime etkileri*.
<https://www.egitimreformugirisimi.org/turkiyede-koronavirusun-egitime-etkileri/#more-12515>
- Arslan, G. & Küçüker, E. (2016). Okul müdürlerinin planlama etkinlikleri ve stratejik planlamada karşılaşılan sorunlar. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2), 839-856.
- Başaran, İ. E. & Çınkır, S. (2011). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınları
- Çalık, T. (2003). Eğitimde stratejik planlama ve okulların stratejik planlama açısından değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi, Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(2), 251-268.
- Drucker, P. F., (1994). *Etkin yöneticilik*. Çev: Ahmet Özden ve Nuray Tunalı, İstanbul: Eti Kitapları, (2. Baskı).
- Ereş, F., (2004). Eğitim yönetiminde stratejik planlama. *Gazi Üniversitesi, Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 21-29.
- Gürsel, M., (1997). *Okul yönetimi*. Konya: Çizgi Kitabevi,
- Harris, A. (2020). COVID-19—school leadership in crisis? *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 321-326.
- Huong, V. T. M., (2020). Factors affecting instructional leadership in secondary schools to meet vietnam's general education. *Innovation International Education Studies*, 13(2), 48-60.

- İnandı, Y. (2008). Resmi ilk ve ortaöğretim okulları müdürlerinin okullarındaki kriz durumlarına ilişkin yaklaşımlarının değerlendirilmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10,36-55.
- Keleş, H., Atay, D., & Karanfil, F. (2020). Covid 19 pandemi sürecinde okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(1) 155-174.
- Kunnath, G. (2020). *The adaptive challenge of Covid-19*, <https://www.roffeypark.com/leadership-and-management/the-adaptivechallenge-of-covid-19>
- MEB (2020). *Uzaktan eğitime ait detaylar*. <http://www.meb.gov.tr/bakanselcuk-23-Martta-baslayacak-uzaktan-egitime-iliskin-detaylarianlatti/haber/20554/tr>
- Özdoğan, A., & Berkant, H. (2020). Covid-19 pandemi dönemindeki uzaktan eğitime ilişkin paydaş görüşlerinin incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 13- 43. DOI: 10.37669/milliegitim.
- Sarı, T., & Nayır, F. (2020). Pandemi dönemi eğitim: sorunlar ve fırsatlar. *Turkish Studies*, 15(4), 959-975.
- Şimşek, Ş. (1999). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Taymaz, H. (2019). Okul yönetimi ve yönetici yetiştirme. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences*, 19(1) , 123-135.
- Turan, S. (2020). Covid-19 sürecinde okul müdürlerinin teknolojik liderliği. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(1) 175-199.
- WHO. (2020a). *Covid19 Coronavirus Disease 2019 Situation Report – 72*. World Health Organization (Vol. 2019). <https://pers.droneemprit.id/covid19/>
- WHO. (2020b). *Past pandemics*, <http://www.euro.who.int/en/health-topics/communicable-diseases/influenza/pandemic-influenza/past-pandemics>
- Winthrop, R. (2020). *Top 10 risks and opportunities for education in the face of COVID-19*. <https://www.brookings.edu/blog/education-plus-development/2020/04/10/top-10-risks-andopportunities-for-education-in-the-face-of-covid-19/>
- Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim*, 23(112), 12.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R.K. (2009). *Case study research: Design and methods (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Yin, R.K. (2012). *Applications of case study research (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zhang, L., Zhang, D., Fang, J., Wan, Y., Tao, F., & Sun, Y. (2020). Assessment of mental health of Chinese primary school students before and after school closing and opening during the COVID-19 pandemic. *JAMA Network Open*, 3(9), 1-4; doi:10.1001/jamanetworkopen.2020.21482

EKLER**Ek 1. Demografik Veriler Formu**

Bu bölümdeki sorular, sizin profilinizi belirlemeyi amaçlamaktadır. Ölçeğin organik bileşeni olmayıp, verilerin çözümlenmesi aşamasında bağımsız değişken olarak kullanılacaktır.

Durumunuza uygun olan seçeneği işaretleyerek ya da kısaca yazarak cevaplayınız.

1.Cinsiyetiniz (Lütfen Seçiniz)

Kadın Erkek

2.Yaşınız (Lütfen Seçiniz)

25 ve altı 26 – 35 36 – 45 46 – 55 56 ve üstü

3.Alanınız (Lütfen Belirtiniz)

4.Mezun olduğunuz üniversite (Lütfen Belirtiniz)

.....

5. Deneyiminiz (Lütfen Seçiniz)

2 yıldan az 2 – 4 yıl 5 – 7 yıl 8 – 10 yıl 10 yıldan fazla

Ek 2. Görüşme Formu

Araştırma Soruları;

1. Pandeminin gelişiyile geleceğin eğitimi nasıldır?
2. Denetmen rolünde yer alan okul yöneticilerinin stratejik planlama geliştirmeye yönelik görüşleri nelerdir?
3. Geleceğin eğitiminde denetmen rolünde yer alan okul yöneticilerinin okul gelişimini sağlamak adına stratejik planlama geliştirmeye yönelik rolleri nelerdir?

Yukarıda belirtilen araştırma sorularına cevap bulmak üzere oluşturulmuş mülakat soruları yer almaktadır.

- 1.) Geleceğin eğitimini nasıl tanımlarsınız?
- 2.) Okul ve okulların geleceği nasıl olmalıdır?
- 3.) Sizce stratejik plan nedir? Okullara katkısı nasıldır?
- 4.) Okul gelişimini sağlamak adına denetim ve stratejik planlamada faydalar nelerdir?
- 5.) Pandemi döneminde stratejik planlama ve denetim konusunda yaşanan sorunlar nelerdir?
- 6.) Stratejik planlama geliştirmeye yönelik önerileriniz nelerdir?
- 7.) Pandemi ile okul yönetiminizde hangi öncelikleri planlamaya koymaktasınız?
- 8.) Okul yönetimi ve denetimi açısından hangilerine öncelik verdiniz? Nasıl?

Ek 3. Milli Eğitim Bakanlığı İzin Yazısı



T.C.
TEKİRDAĞ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-43996270-44-37159106
Konu : Araştırma İzni
(Öykü Esin KANCAN)

18/11/2021

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Yakın Doğu Üniversitesi Rektörlüğünün 05.11.2021 tarih ve RY-3-0562-2021 sayılı yazısı.

Yakın Doğu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetim Denetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi Öykü Esin KANCAN'ın yürütmekte olduğu "Pandeminin Gelişimiyle Geleceğin Eğitimde Denetmen Rolünde Yer Alan Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlama Geliştirmeye Yönelik Görüşlerinin Değerlendirilmesi" konulu anket uygulamasının, İlimiz Süleymanpaşa İlçesine bağlı bulunan ekli listedeki Resmî İlkokullardaki öğrencilere uygulama isteği, ilgi yazı ile Müdürlüğümüze bildirilmiştir.

Söz konusu araştırma uygulaması, Rehberlik ve Araştırma Merkezinin 12.11.2021 tarih ve 36849242 sayılı yazısı ile uygun görülmüş olup, Müdürlüğümüz Değerlendirme Komisyonu tarafından incelenmiş ve anketin uygulanmasında bir sakınca görülmediği, yapılacak çalışmalar sonucunda hazırlanacak raporun Müdürlüğümüze gönderilmesinin uygun olacağı bildirilmiştir.

Bu kapsamda onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen, uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan anket sorularının eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde, okul/kurum müdürünün koordinesinde ve kontrolünde, Covid-19 tedbirleri kapsamında gönüllülük esas olmak kaydıyla, yukarıda belirtilen söz konusu İlçedeki gönüllü İlkokul öğrencilerine yönelik, **Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 2020/2 sayılı "Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri" konulu genelgesine** göre gerçekleştirilmesi Müdürlüğümüze uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde Olurlarınıza arz ederim.

Ersan ULUSAN
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
Fidan BOZKIR
Vali a.
Vali Yardımcısı V.

Ek:

- 1- Uygulama Ölçekleri (3 Sayfa)
- 2- İl İnceleme Raporu (1 Sayfa)
- 3- RAM Görüş Yazısı (1 Sayfa)
- 4- Okul Listesi (1 Sayfa)

Adres : 100.Yıl Mh. İnci Sk. No:15 (Dahili 148)

Telefon No : 0 (282) 261 20 11
E-Posta: stratejigelistirme59@meh.gov.tr
Kep Adresi : meb@b01.kep.tr

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Bilgi için: Sendir KAHRAMAN Strateji Geliştirme Birimi
Ulvan : Veri Huzurlama ve Kontrol İşletmeni
İnternet Adresi: tekirdag.meb.gov.tr Faks:282261 8722

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden dbab-08ac-3a66-b00b-e0a2 koda ile teyit edilebilir.

ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: Öykü Esin KANCAN
Uyruğu: Türkiye Cumhuriyeti
Doğum Yeri ve Tarihi: İstanbul/ 1998
Tel: 0545 844 74 60
E-posta: oykuesinkancan@gmail.com
Yazışma Adresi: Tekirdağ

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Durumu
Lisans	Yakın Doğu Üniversitesi	2016 - 2020
Yüksek Lisans	Yakın Doğu Üniversitesi	2020 - 2022

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2020 – 2021	Murat Hüdavendigar İlkokulu	Sınıf Öğretmeni
2021 - 2022	Süleymanpaşa İlkokulu	Sınıf Öğretmeni

Yabancı Dil: İngilizce