

# Salgın Sürecinde Eğitim Yöneticilerinin Gri Alanlarda Özerkliklerine İlişkin Bir Durum İncelemesi<sup>1</sup>

Orhun KAPTAN\*

Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, İstanbul / Türkiye,  
orhunkaptan@gmail.com, ORCID: 0000-0002-1700-9365

## Öz

Bu araştırmanın amacı eğitim yöneticilerinin salgın döneminde gri alanlardaki özerk davranışlarının belirlenmesidir. Araştırmada nitel yaklaşım ve durum incelemesi deseni kullanılmıştır. Araştırmada analiz edilen vaka İstanbul ilinde salgın döneminde resmî bir mesleki ve teknik anadolu lisesidir. Araştırmada örnekleme yöntemi olarak kolay ulaşılabılır durum örnekleme tekniğinden yararlanılmış ve bu kapsamda altı okul yöneticisi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Üçgenleme amacıyla doküman inceleme yönteminden yararlanılarak incelenmekte olan okula Dosya Yönetim Sistemi (DYS) üzerinden gönderilen 36 resmî yazı da analiz edilmiştir. Veri toplama aracı olarak belgesel tarama, katılımcı gözlem tekniği ve yarı yapılandırılmış görüşme formlarından yararlanılmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. Araştırmada salgın döneminde eğitim yöneticilerinin yaşadıkları en büyük güçlüklerin belirsizlik ve iletişim sorunları olduğu görülmüş, başlıca gri alanların staj, ek ders ücretleri ve uzaktan eğitim platformu olduğu tespit edilmiş ve eğitim yöneticilerinin cezai yaptırımlardan çekinmelerinin özerkliğin önünde bir engel olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları doğrultusunda eğitim yöneticilerinin sorumluluk alanlarında yetkilerinin artırılması ve eğitim yöneticilerine stratejik karar alma ve girişimcilik konularında eğitim sağlanması önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul özerkliği; Gri bölgeler; Salgın sürecinde okul yöneticiliği; Eğitimde yerelleşme; Eğitim finansmanı.

<sup>1</sup> Bu çalışma 2021 yılında 2. Uluslararası Okul Yöneticileri Konferansında "Salgın Döneminde Eğitim Yöneticilerinin Gri Bölgelerde Özerkliklerinin Belirlenmesi" başlığı ile sunulan sözlü bildiri şeklinde sunulmuştur.

\* Sorumlu Yazar. Tel: +90 505 491 2011 | Araştırma Makalesi.

**Makale Tarih Bilgisi.** Gönderim: 03.09.2021, Kabul: 02.05.2023, Erken Görünüm: Temmuz, 2024, Basım: Aralık, 2024

## **A Case Study on Education Administrators' Autonomy in the Grey Zones in Times of Pandemic**

### **Abstract**

This research aims to determine the autonomous behaviors of education administrators in gray areas during the pandemic period. A qualitative approach and case study design were used in the research. The case analyzed in the study is a vocational and technical Anatolian high school in the province of Istanbul during the pandemic. The convenience sampling technique was used as a sampling method in the research and interviews were conducted with six school administrators in this context. By using the document review method for triangulation, 36 official letters sent to the school being examined via the File Management System (FMS) were also analyzed. Document review, participant observation technique, and semi-structured interview forms were used as data collection tools. The obtained data were analyzed by content analysis method. In the research, it was seen that the biggest difficulties experienced by education administrators during the pandemic period were uncertainty and communication problems. Additionally, it was determined that the main gray areas were internships, allowances, and online education platforms and it was found that education administrators' refrain from criminal sanctions was an obstacle to autonomy. According to the results of the research, it is recommended to increase the authority of education administrators in their areas of responsibility and to provide education administrators with training on strategic decision-making and entrepreneurship.)

**Keywords:** School autonomy; Grey zones; School management in times of pandemic; Decentralization in education; Educational financing.

### **Extended Summary**

#### **Purpose**

This study aims to identify education administrators' autonomy in the grey zones in times of the global coronavirus pandemic. Like other sectors, educational institutions were hit by the effects of the pandemic in a relatively short time. After the temporary closing down of schools in China in January 2020, %91.3 of the students in the world were affected by the pandemic within three months, which is equal to almost 1.5 billion students. Depending on the fast spread of the virus, governments, central and local education authorities, and education administrators needed to act as fast as possible; in return, decisions on how educational activities be carried out had to be delivered to

schools individually on a daily basis. Therefore, most of the educational decisions and declarations from education authorities created confusion. In the case of these complexities and confusions, school managers were the bodies to communicate with parents and students for further explanations. In this research, these situations in which school managers needed to take initiative were identified as gray zones. As school managers had to fill the gaps until further explanations were delivered by the central or local education authorities, gray zones required a certain level of autonomy. This study aimed to disambiguate school managers' autonomous behavior by asking four questions which are;

1. What are the difficulties faced by education administrators during the epidemic crisis?
2. What are the situations in which education administrators have to decide autonomously from the central authority during the epidemic crisis?
3. What are the areas of autonomy for education administrators regarding the management of resources in distance education?
4. What are the autonomy areas opened to education administrators in process management in distance education?

## **Method**

In this study, the case study design of the qualitative research approach was used. Within the scope of the research, data were collected on how school management was carried out in an official secondary education institution during the epidemic crisis. Participant observation and semi-structured interview techniques were used as data collection tools. In the research, a convenient sampling technique, one of the nonprobability sampling types, was used to determine the study group. In this context, interviews were held with 6 school administrators in the school where the situation analysis is being carried out, and observations between 12 March 2020 and 4 June 2021 are included. To increase the reliability and validity of the research, triangulation was done through data diversity. For this purpose, 36 official letters sent to the official school on live lessons, distance education, face-to-face education, and pandemic between 12 March 2020 and 4 June 2021 were analyzed. Text analysis and content analysis techniques were used as analysis techniques. One of the participants is the school principal and the other 5 are the vice principals. Of the 6 participants, 2 are female and 4 are male. The real names of the

participant vice principals and the school principal were not used for ethical reasons, instead, the assistant principals were coded as MY1, MY2, MY3, MY4, MY5, and the school principal was defined as OM.

## **Results**

Depending on content analysis and discourse analysis of the data acquired, it was observed that the majority of the official letters sent to the school were about assessment and evaluation, which is directly linked to the examinations that would be carried out to determine students' passing grades. The interviews with the school managers yielded three themes which are gray zones, difficulties and hinders in front of autonomy. While the most salient gray zone was about the digital platform on which lessons would be carried out, the most significant difficulty was observed under the category of uncertainty. The hinders in front of autonomy were clustered under the titles of top management-related hinders and administrator-related hinders.

## **Discussion and Conclusion**

In this study, the autonomy of school administrators in the gray areas during the epidemic crisis was examined. According to the findings obtained from the content analysis of 36 official letters sent to schools to determine the gray areas, it has been determined that the most salient subject that the central authority wants to clarify is the assessment and evaluation practices. Compared to the countries that have a deep-rooted history in terms of autonomy and have implemented reforms at this stage, it has been observed that measurement, evaluation, and accountability practices maintain their importance in countries that have made moves towards autonomy. The central exams in which the curriculum is supervised in the UK are reported by the Office for Standards in Education. At the same time, these exams are also effective in student registration and acceptance in schools. It has been observed that the main factor in the formation of gray areas in the epidemic crisis is uncertainties. The lack of clarity in the official texts or the frequent changes in the decisions taken by the senior management paved the way for school administrators to make decisions based on their own comments on many issues. However, they experienced financial difficulties and technological infrastructure problems while making these decisions. Accordingly, technological infrastructure investments and distance education applications differed between private schools and public schools. Likewise, in schools with better infrastructure investment opportunities, supervision and the implementation of the

courses were smoother, while schools that received support from free software experienced problems in these matters. School administrators had to make their own decisions in the solution of these problems. According to the research findings, it was concluded that the autonomy of schools is a necessity in the epidemic crisis. The geographical, socio-economic, academic, and regional characteristics of the schools required different decisions to be taken during the epidemic, and it was concluded that the decisions announced by the central authority to be followed in all schools did not satisfy the needs of the school subject to this research.

## Giriş

Covid-19 salgını 190'dan fazla ülkeyi ve yaklaşık olarak 1.6 milyar öğrenciyi etkileyen ve eğitimin bilindik tanımının yeniden yorumlanmasını gerektiren küresel bir felaket olarak tanımlanabilir (Yıldız ve Akar-Vural, 2020). Küresel düzeydeki bu tür pandemilerin pek çok insanın hayatını kaybetmesine neden olmasının yanında sosyal ve ekonomik alanlarda da uzun dönemli hasarlar bırakmaları söz konusudur. Tarımsal faaliyetlerin yavaşlamasının yanında turizm, sağlık, eğitim ve teknoloji gibi diğer alanlarda da yıpranmaların gözlenmesi doğal bir sonuç olarak ortaya konabilir (Yaman, 2021).

Yıldız ve arkadaşları (2020) salgının başlaması ile okullar konusunda hızlı kararlar alınması gerektiğine dikkati çekerken ilk kapanan kurumlar arasında okulların olduğunu ifade etmektedirler. İlk olarak 26 Ocak 2020 tarihinde Çin'de, arkasından 23 Şubat 2020'de İran'da ve 4 Mart 2020'de İtalya'da okullar ve üniversiteler geçici olarak kapatılmıştır. 10 Mart tarihine gelindiğinde dünya üzerindeki her beş öğrenciden birinin Covid-19 nedeniyle okuldan uzak kaldıkları görülmektedir. 13 Mart tarihinde ise 49 ülke okulları kapattığını, 39 ülke de kapanma kararını yerel yönetimlere bıraktığını belirtmiştir. Sadece altı gün sonra, yani 19 Mart 2020 tarihinde dünya üzerindeki her iki öğrenciden birisi okulların kapanmış olmasından etkilenmiştir. Sözü edilen tarihte 109 ülkede okullar ülke çapında 11 ülkede ise bölgesel olarak kapanmıştır. 20 Mart 2020 tarihinde okulların kapanmasından etkilenen öğrenci oranı %70'e yükselmiştir. 29 Mart 2020 tarihinde ise yaklaşık olarak 1.5 milyar öğrenci okulların kapanmasından etkilenmiş hâldedir. 26 Ocak 2020 tarihinden başlayarak üç aylık bir sürede okul kapanmalarından etkilenen okul öncesinden üniversite düzeyine kadar toplam öğrencilerin sayısı yaklaşık olarak 1.7 milyardır ki bu da küresel anlamda öğrenci sayısının %91.3'üne denk gelmektedir.

Yıldız ve arkadaşları (2020) araştırmasında ortaya koydukları gibi salgın çok hızlı bir şekilde yayılmıştır ki bu da hükümetlerin, bakanlıkların ve yerel yöneticilerin çok hızlı şekilde kararlar alarak uygulamaya geçmelerini gerektirmiştir. Yönetim sorumluluğu taşıyan bünyelerin verdikleri ilk tepki okulların kapatılması biçiminde gerçekleşmiştir ancak eğitim ve öğretim faaliyetlerinin devam etmesi için sonraki süreçte hızlı şekilde adımlar atılmıştır. Uzaktan eğitim faaliyetleri de bunlardan birisidir.

Salgın döneminde uzaktan eğitime yönelik olarak yapılan çalışmaların çoğunlukla yükseköğretim kurumlarına (Dikmen ve Bahçeci, 2020; Durak, Çankaya ve İzmirli, 2020); yükseköğretim öğrencilerine (Karadağ ve Yücel, 2020; Kürtüncü ve Kurt, 2020; Serçemeli ve Kurnaz, 2020) ve öğretmenlere (Bakioğlu ve Çevik, 2020; Bayburtlu, 2020; Tümkan ve Tümkan, 2020) odaklandığını ifade etmek olasıdır. Bu durumun nedeni ilköğretim ve ortaöğretim öğrencileri üzerinde araştırmalar yapmak için alınması gereken izinler, örneklemeye ulaşmadaki zorluklar, veli, okul yönetimleri ve öğrencilerin isteksizlikleri ya da çekingenlikleri gibi etkenler birer olasılık olarak ifade edilebilir. Diğer taraftan salgın sürecinde okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlükler, bu güçlükleri aşmak için kullandıkları stratejiler, salgın sürecindeki uygulamalara ilişkin görüşleri ve gri bölgeler ile karşılaştıklarında nasıl karar verdiklerine ilişkin yapılacak bir çalışma eğitim yönetimi alan yazınına katkı sağlama potansiyeline sahiptir.

Bu çalışmada gri bölgeler olarak kavramlaştırılan okul yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları arasındaki farktan kaynaklanan karar verme mercisinin belirsizliğidir. Aslanargun (2021) okul yöneticilerinin yetkilerinin çok sınırlı olmasına karşın sorumluluklarının çok olduğunu belirtmektedir. Bu dengesizliğe bağlı olarak okul yöneticilerinin zaman zaman sorumlulukları kapsamında olan durumlarda karar verme yetkisine sahip olmamaları zamanında ve etkili tepkiler vermelerini ve eyleme geçmelerini güçleştirme olasılığına sahiptir. Karar alma ve eyleme geçme gerekliliği olan bu gibi durumlarda merkezi bürokrasinin durumdan haberdar olması ve gerekli tedbirleri alması da ya mümkün olmamakta ya da tamamen olanaksız olmaktadır (Açıkalin, 2021). Yerel düzeyde okul yöneticilerinin yetki sınırlarını aşan, genel düzeyde ise merkez teşkilatın eyleme geçmesinin olası olmadığı hâllerde okul yöneticilerinin inisiyatif kullanarak özerk davranmaları ya da duruma tepkisiz kalmaları olasılıkları söz konusudur.

Bu nedenle bu araştırmada salgın krizinde eğitim yöneticilerinin gri

bölgelerdeki özerk davranışlarının neler olduğunun anlaşılması amaçlanmaktadır. Bu amaca ulaşmak için;

1. Salgın krizinde eğitim yöneticilerinin karşılaştıkları güçlükler nelerdir?
2. Salgın krizinde eğitim yöneticilerin merkezi otoriteden özerk olarak karar vermek durumunda kaldıkları durumlar nelerdir?
3. Eğitim yöneticilerine uzaktan eğitimde kaynakların yönetimine ilişkin açılan özerklik alanları nelerdir?
4. Eğitim yöneticilerine uzaktan eğitimde süreç yönetiminde açılan özerklik alanları nelerdir? soruları sorulmuştur.

### **Salgın, Uzaktan Eğitim ve Özerklik**

Uzaktan eğitim her ne kadar salgın döneminde çok sık görülen, duyulan ve kullanılan bir kavram olsa da uzaktan eğitim faaliyetleri eğitim tarihi açısından çok yeni değildir. Uzaktan eğitimin ilk örneklerinden biri 1728 yılında Boston Gazetesi'nin mektup ile steno dersleri vermesi gösterilebilir. Stenografi eğitimleri verilmesinin dışında radyo programlarının halkı bilgilendirmek için kullanılması da uzaktan eğitim faaliyetleri arasında gösterilmektedir. Türkiye'de 1950 yılında mektup yolu öğretimin başlaması uzaktan eğitimin ilk örneklerinden birini teşkil etmektedir. 1982 yılına kadar mektup ile öğretim devam etmiş, bu tarihte ise açık öğretim faaliyetlerinin ulusal düzeyde yürütülmesi işi Anadolu Üniversitesi'ne bırakılmıştır. Dünyadaki örneklere benzer şekilde Türkiye'de de uzaktan eğitim faaliyetlerinde televizyon kullanımı uzaktan eğitim kronolojisindeki yerini almıştır. İnternet teknolojisindeki ilerlemelere bağlı olarak uzaktan eğitimin yeni adresi ise web tabanlı uzaktan eğitim sistemleri olmuştur (Başaran, Doğan, Karaoğlu ve Şahin, 2020).

Bozkurt (2020) pek çok araştırma sonucundan yararlanarak doğru yapılandırılmış süreçlerle uzaktan eğitim ile yüz yüze eğitim arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını, uzaktan eğitimin uzun bir geçmişe sahip olması nedeniyle önceki çalışmalar ile kendini kanıtlamış olduğunu ve zaman içinde ana akım eğitim yöntemlerinden biri hâline geldiğini ifade etmektedir. Diğer yandan Bozkurt bu çalışmaların daha çok yetişkinler üzerinde yapıldığını, K-12 düzeyinde yapılan çalışmaların azlığını da ifade etmektedir. K-12 düzeyinde yapılacak çalışmaların artırılması gereğini ortaya koyarken yeni yapılacak çalışmaların uzaktan eğitimin kalitesini de analiz etmesi gerektiğini, uzaktan eğitimin her düzeyde benimsenmesi hâlinde kalite güvencesini sağlayan politikaların üretilmesi gerektiğini de ileri sürmüştür.

Uzaktan eğitime yönelik olarak alan yazındaki çalışmalarda olumlu

bakış açıları kadar olumsuz tutumlar olsa da salgın sürecinin beklenenden uzun süreceğinin anlaşılması ile okula ara verilmesinin yerine uzaktan eğitim faaliyetlerine geçilmesi bir bakıma zorunluluk olarak yorumlanabilir. Türkiye’de 2012 yılında kurulmuş olan Eğitim Bilişim Ağı (EBA) ve FATİH projesi uzaktan eğitim alt yapısı olarak kullanıma sokulmuştur (Atasoy, Özden ve Kara, 2020; Başaran ve ark., 2020). Başaran ve arkadaşları (2020) 23 Mart 2020 tarihinden itibaren EBA TV ilkokul, ortaokul ve lise olmak üzere 3 ayrı kanalda yayın yapılacak şekilde EBA alt yapısının genişletildiğini ifade etmektedir. Aynı şekilde EBA canlı dersler verilmesi için de yeniden yapılandırılmıştır. OECD (2024) verilerine göre Türkiye’de evden bilgisayara ulaşma oranı %50 iken internete ulaşma oranı ise %88.3’tür. Bu nedenle web tabanlı eğitim sistemleri ile canlı derslere ulaşmanın yanı sıra televizyon yayınlarından yararlanılması bir gereklilik olarak ifade edilebilir.

Salgın sürecinin çok hızlı ilerlemiş olması, teknolojik alt yapının eksikliği, salgının beklenenden daha uzun sürmüş olması ve benzeri pek çok etken uzaktan eğitim sürecinin yönetilmesinde güçlükler neden olmuştur. Bu güçlükler akıllara imkân ve fırsat eşitliklerini getirmektedir. Varışlı (2021) çevirim içi eğitim etkinliklerine katılmak için bilgisayar, tablet ya da akıllı telefon ve internet bağlantısı gibi araçlara ihtiyaç olduğunu, varsıl ailelerin çocuklarının bu araçlara sahip olmasından dolayı eğitim-öğretim faaliyetlerinden yararlanabildiklerini, diğer yandan toplumda alt sınıftan ailelerin çocuklarının sözü edilen araçlara sahip olmadıkları için çevirim içi eğitim-öğretim faaliyetlerinden mahrum kaldıklarını ifade etmektedir.

EBA ve FATİH projelerinin sunmuş olduğu imkanların tek başına yeterli olmadığını göstergesi farklı türlerinde farklı uygulamaların yapılmış olmasıdır. Alper’in (2020) gerçekleştirmiş olduğu durum çalışması, 16 Mart 2020 tarihinde eğitime ara verilmesi ile bir özel okulun kendi uzaktan eğitim alt yapısını kurması ve öğrencilere bu alt yapı üzerinden eğitim sunmasını örneklendirmektedir. Bu noktada özel okulların hangi süratle ve hangi platformları kullanarak uzaktan eğitime geçtikleri, resmî okulların bu yarışma ortamı içinde rekabete katılmakta hantal kalıp kalmadığı, kullanılan web tabanlı eğitim platformlarının güvenliği ve kendi alt yapısını oluşturmadan sadece EBA ve Fatih Projesinin imkanları ile eğitime devam eden öğrencilerin eğitimden elde ettikleri fayda ile kendi alt yapısını kullanan okullardaki öğrencilerin elde ettiği fayda arasındaki farkın ne olduğu araştırılması gereken ve kaygı uyandıran durumlar olarak ifade edilebilir.



Özerklik eğitim politika ve uygulamalarında sıklıkla kullanılan bir kavramdır. Kelimenin kökeni Yunanca ‘autonomos’ kelimesinden gelmektedir ve bu dildeki anlamı kendi kurallarına sahip olandır. Benzer şekilde çağdaş anlamdaki özerklik de bireyin ya da grubun kendi kurallarını koyma, kendi kendini yönetme ya da kendi kapasitesine uygun olarak kendi kendini sınırlaması olarak tanımlanabilir (Wermke ve Salokangas, 2015). Özerklik sıklıkla bağımsızlık kavramı ile karıştırılmakta ya da aynı anlamda kullanılmaktadır ancak bağımsızlık dışsal kaynaklara ya da etkilere dayanmama durumudur. Özerklik ise bağımsızlıktan farklı olarak başka bir kaynağa bağımlı olma ile zıt anlamlı değildir. Farklı bir ifade ile birey başkalarının kendisinden yapmasını istediği ya da yapmaya yönlendirdiği eylemleri gerçekleştirirken, bu eylemlerin arkasındaki ilgi ve değerler ile uyum hâlindeyse özerk olarak davranışı sergileyecektir. Diğer yandan başka bireylerin yönlendirmelerine ya da görüşlerine boyun eğmek veya itaat etmek özerk bir davranış değildir. Bağımlı olma ile bağımsız olma arasındaki zıtlığa benzer şekilde özerklik ile heteronomi (dışerklik) arasında bir zıtlık ilişkisi söz konusudur (Ryan ve Deci, 2004). Özerkliğin bağımsızlık ile karşılaştırıldığı bu tanımlardan yola çıkarak 16 Mart 2020 tarihinden itibaren özel okulların uzaktan eğitime ve canlı derslere geçişi bağımsız bir tutum olarak ifade edilebilir. Farklı bir ifade ile özel okullar salgın sürecinde uzaktan dijital eğitime bir bakıma öncülük etmişlerdir. Öte yandan devlet okullarının alt yapılarını hazırlamaları ya da takip edecekleri yolun ne olacağını belirlemelerinin daha uzun bir zaman aldığı ifade edilebilir çünkü Millî Eğitim Bakanlığında gelecek yönergelere göre hareket etme zorunluluğu söz konusudur.

Karakütük (2020) Türkiye’de resmî ilköğretim ve ortaöğretim okullarının devletçe verilecek ödenekler dışında bütçelerinin olmamasının, bütçe konusunda yöneticilerin kamu dışındaki kaynaklara yönelmesi, stratejilerin devlet okulları için aynı olmak zorunda olması gibi sınırlılıkların söz konusu olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle okulların merkezden gelecek yönlendirmelere ya da sadece merkezin sunduğu imkanlara bağımlı olarak uzaktan eğitim sürecini sürdüremeyecek olmaları, okul özerkliği kavramını öne çıkarılmaktadır.

Okul özerkliği amaç, politika, öğretim programı, standardizasyon, hesap verilebilirlik gibi merkezi yapı içinde ana hatları belirlenmiş olan konularda okulların karar alma yetki ve sorumluluğunu merkezden devralmaları olarak ifade edilebilir. Aynı zamanda yönetimle ilgili karar alma yetkisinin de

okul düzeyine aktarılması da okul özerkliği tanımlamasına dahildir (Yolcu, 2010). Uzaktan eğitim sürecinde de resmî okulların hem özel okullar ile rekabet edebilmeleri hem de gri bölgelerde kendi paydaşlarının taleplerini gerçekleştirmeleri için karar alma yetki ve sorumluluğunu alma zorunlulukları söz konusudur.

Okul yöneticilerinin özerkliklerine ilişkin alanyazın incelendiğinde okul özerkliği hareketlerinin 1980'li yıllara tarihlendiği anlaşılmaktadır. Mueller ve Carter (2005) 1979 yılında Margaret Thatcher'ın İngiltere'de seçimi kazanmasını ve 1980 yılında Ronald Reagan'ın ABD'de tekrar başkan seçilmesini anglo-Amerikan neoliberal politikaların tüm dünyaya yayılmasının başlangıcı olarak ifade etmektedir. Lynch (2017) bu politikalara bağlı olarak merkezi hükümetlerin sağlık ve eğitim gibi kamu hizmetlerinin maddi yükünün bireylere aktarılmaya başlandığını belirtmektedir. Okul yöneticilerinin yetkilerinin artması da bu politikalara paralel olarak okulların özerkleşmesinin bir neticesidir. Örneğin İngiltere'de Thatcher hükümeti Hibe Okulları olarak adlandırılan okullar açarak bu okulları yerel eğitim otoritelerinden bağımsız hâle getirmiştir (Machin ve Silva, 2013). Hibe Okulları kendi müfredatlarını belirleme ve öğrencilerinin belirli bir kısmını kendisi seçebilme yetkisine sahip okullardır. Benzer şekilde Yeni Zelanda'da okul yöneticilerinin yetkileri artırılarak öğretmenlerin denetim ve değerlendirmesi, kariyerlerinde yükselmeleri ve ücretlerine karar verilmesi okul yönetimine devredilmiştir (Wylie, 2009). Okul yöneticilerinin özerkliği konusunda geniş yetkilerin verildiği bir diğer ülke ise Çin Halk Cumhuriyeti'dir. Bu ülkede okul yöneticileri okullarına öğrenci kayıtlarının yapılmasında plan-dışı kayıt uygulamasına giderek okullarına bütçe aktarımı yapabilmektedir. Plan-dışı kayıt, okulun belirlenen öğrenci kapasitesinin üzerinde öğrenci kabul etmesi anlamına gelmektedir. Okul yöneticileri bu kayıtları kendi belirledikleri ücretlere göre gerçekleştirmekte ve kayıt olan öğrencilerin velilerinden bu ücreti tahsil etmektedirler. Okulların kendi mülklerini kiraya verme ve kendi atölye ya da işyerlerinde ürettikleri ürünleri satarak para kazanma imkanları da söz konusudur. Elde edilen gelirlerin kullanımına ilişkin tek karar mercii ise okul yöneticisidir (Fan ve Zhang, 2020; Xia, Gao ve Shen, 2017; Wong Lai-ngok, 2004). Kaptan ve Kocabaş (2021) yapmış oldukları karşılaştırmalı ve kronolojik özerklik araştırmasında okul özerkliğinin altı göstergesi olduğunu tespit etmişlerdir. Kendi müfredatını belirleyebilme, kendi hesapverilebilirlik uygulamalarını yürütebilme, kendi öğrencisini seçebilme, kendi personelinin işe alma ve işten çıkarma, finansman bakımından özerklik ve okul yönetiminde temsil oranı

göstergeleri farklı ülkelerde ve farklı okul türlerinde değişkenlik göstererek okulların özerklik düzeylerini belirlemektedir.

Türkiye’de ise merkezi bürokrasi yukarıda ifade edilen göstergeleri merkez teşkilatta bulundurmaktadır. Aslanargun (2021) merkezi bürokrasinin bu durumunu açıklarken Türkiye’nin eğitim paradigmasını oluştururken büyük ölçüde Bonapartist Fransız politika ve uygulamalarından etkilenmiş olmasına işaret etmektedir. Öte yandan küresel Covid-19 salgını gibi ani kararların verilmesini gerektiren kriz durumlarında ağır bir merkezi yapının olması hızlı ve etkili kararların alınmasını zorlaştırmaktadır. Beauchamps, Hulme, Clarke, Hamilton ve Harvey (2021) salgın döneminde aynı eğitim bölgesinde olan ve aralarında iki blok bile olmayan iki okulda farklı uygulamaların yapıldığını belirtmiş ve eğitim kurumlarında koordinasyonun sağlanmasının güçlüğü aktarmıştır. Bu süreçte ağ (network) liderlerinin diğer okullar ile iletişim hâlinde olduğunu ve bu liderlerin farklı okullardaki uygulamaları kendi okullarına transfer ederek okullar arasında uyumun sağlanmasına yardımcı olduklarını tespit etmişlerdir. Özerkliğin söz konusu olmadığı Türkiye örneğinde ise aynı salgın sürecinde okul yöneticilerinin kararların alınması merhalesinde ne kadar inisiyatif aldıkları, merkezden alınan kararları ne ölçüde uygulamaya koyabildikleri, okullarda ortaya çıkan farklı uygulamalar nedeniyle koordinasyonun nasıl sağlandığı gibi konularda önemli ölçüde bir araştırma eksikliği olduğunu ortaya koymak mümkündür.

Özet olarak bu çalışmada salgın döneminde okul yöneticilerinin yaşadıkları güçlüklerle bağlı olarak karşılına çıkan gri alanlar ve bu alanlarda yöneticilerin karar alma yetki ve sorumluluğunu ne ölçüde merkezi otoriteden devraldığı sorularına yanıt aranmıştır.

### **Yöntem**

Bu araştırma için gerekli etik kurul onayı Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Araştırmalar için Etik Kurulu’nun 31.08.2021 toplantı ve 2021/06 no’lu toplantısı ile alınmıştır.

### **Araştırma Modeli**

Bu çalışmada nitel araştırma yaklaşımının durum incelemesi desenlerinden bütüncül tek durum incelemesi deseni kullanılmıştır. Bir araştırma stratejisi olarak durum incelemesi üçgenleyen bir yol ile pek çok farklı kanıt kaynağından toplanan verilerin birleştirilmesine dayalıdır (Yin, 2003).

### Çalışma Grubu

Araştırmada çalışma grubunun belirlenmesi için olasılıksız örnekleme türlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme tekniği kullanılmıştır. Kolay ulaşılabilir durum örnekleme, yanıtlayıcı olarak veri sağlayacak en yakın bireylerin seçilmesini ve gerekli örneklem büyüklüğü elde edilene ya da o sırada mevcut ve erişilebilir olanların tamamına erişilene kadar örnekleme katılımcı dahil edilmesi sürecinin devam ettirilmesini içerir (Cohen, Manion ve Morrison, 2007). Bu kapsamda durum incelemesi yapılmakta olan okuldaki 6 okul yöneticisi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan biri okul müdürü diğer 5'i ise müdür yardımcısıdır. 6 katılımcıdan 2'si kadın, 4'ü erkektir. Katılımcı müdür yardımcılarının ve okul müdürünün etik nedenler ile gerçek isimleri kullanılmamış, bunun yerine müdür yardımcıları MY1, MY2, MY3, MY4, MY5 olarak kodlanmış, okul müdürü ise OM olarak tanımlanmıştır. Araştırmaya konu olan okulun da gerçek adı yerine Durum İncelemesine Konu Olan Okul (DİKOO) ifadesi kullanılmıştır. Cresswell (2007) durum incelemesinde seçilecek vakanın olağan dışı ya da başlı başına bir değeri olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu çalışmada resmî bir mesleki ve teknik anadolu lisesi seçilmiş olmasındaki neden salgın döneminde gri alanlarda okul yöneticilerinin özerkliklerinin incelenmesinde mesleki ve teknik anadolu liselerinin diğer okullara nazaran daha fazla gri alana neden olmasıdır. Mesleki ve teknik anadolu liselerinde salgın döneminde genel kültür ve genel yetenek derslerinin devamının sağlanmasının yanı sıra öğrencilerin staj faaliyetlerinin de düzenlenmesi, staj yapılan işletmelerin de salgın şartlarından etkilenmiş olmaları, staj iş ve işlemlerinde öğrencilere ücret ödemesinin yapılması ve buna bağlı olarak okulda farklı sorumluluklara sahip okul yöneticilerinin bulunması vakayı durum incelemesi açısından değerli kılmaktadır. DİKOO'nun seçilmesindeki bir diğer etken okulun öğrenci ve öğretmen nüfusu ile alan sayıdır. Okulda 1176 öğrenci, 93 öğretmen ve 8 okul yöneticisi görev yapmaktadır. Okulda görev yapan öğretmenlerden 49'u genel kültür dersi öğretmeni, 44'ü mesleki ve teknik derslerin öğretmenidir. Okulda bir okul müdürü, bir okul müdür başyardımcısı, bir teknik müdür yardımcısı ve 5 müdür yardımcısı bulunmaktadır. Okulun öğrenci ve öğretmen nüfusunun eğitim bölgesindeki diğer okullara nispetle fazla olması gri alanlarda alınan kararların da etkilediği personel ve öğrenci sayısını artırması nedeniyle vakayı değerli hâle getirmektedir. Vakanın seçilmesindeki son neden ise araştırmacının daha önce aynı eğitim bölgesinde eğitimde eşitlik konulu bir araştırma (Kaptan, 2020) ve bir Bilimsel Araştırma Projesi (BAP) yürütmüş olmasıdır. Belirli bir

eğitim bölgesinin eğitim açısından derinlemesine incelemesine bağlı olarak metaetnografik ve boylamsal bir çalışmanın sonraki bir merhalede gerçekleşmesi için bu çalışma bir merhale olarak görülmüştür.

### **Veri Toplama Araçları**

Araştırma kapsamında resmî bir ortaöğretim kurumunda salgın krizinde okul yönetiminin nasıl gerçekleştirildiğine ilişkin veri toplanmıştır. Veri toplama araçları olarak katılımcı gözlem ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniklerinden yararlanılmıştır. Katılımcı gözlem araştırmacının gözlenenlerle birlikte olup, onlardan biri gibi davrandığı veri toplama tekniğidir ve dışarıdan gözleme oranla daha çok bilgi sağlamaktadır (Karasar, 2012). Katılımcı gözlem sürecinde elde edilen veriler önceden hazırlanan bir gözlem formu üzerine kaydedilmiştir. Gözlem yöntemi olarak yapılandırılmamış alan çalışması benimsenmiştir. Gözlem formu hazırlanırken gözlenecek olgunun çok yönlü olarak gözlenmesinin mümkün hâle gelmesi için gözlem boyutları önceden belirlenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Buna bağlı olarak gözlenmesi planlanan ve gözlem formu üzerinde yer alan değişkenler sınavlar, ders programları, iletişim ve derslere katılım olarak belirlenmiştir. Salgın sürecinde öğrencilerin fiziksel olarak okulda bulunamamalarına bağlı olarak okul ile iletişim kurmaları, uzaktan eğitimlerin planlanması ve öğrencilerin bu derslere katılımları, sınavların planlanması ve pandemi koşullarında öğrencilerin bu sınavlara katılımları gözlenmiştir. Elde edilen veriler, diğer veriler ile kıyaslanmış ve araştırma bulgularına dahil edilmiştir. Bu kapsamda 12 Mart 2020 ile 4 Haziran 2021 tarihleri arasındaki gözlemlere yer verilmiştir. Aynı tarihler arasında öğrenciler ile dijital bir iletişim aracı uygulaması olan ‘Whatsapp’ üzerinden gerçekleştirilen tüm birebir ve grup iletişimleri kayıt altına alınmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşmeler hem açık uçlu hem de teoriden yola çıkılarak hazırlanan soruların, hem katılımcının tecrübesinde yatmakta olan bilgiye hem de araştırma yapılmakta olan konunun disiplininde var olan yapıların bilgisine ulaşmayı amaçlar (Galletta, 2013). Yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanması sürecinde ilk olarak konu hakkında bir alanyazın taraması yapılarak taslak bir form oluşturulmuş, araştırma amacına uygun olmayan sorular formdan elenmiştir. Taslak form üzerindeki sorular 2’si eğitim yönetimi, 1’i eğitimin felsefi, tarihi ve sosyal temelleri uzmanı olmak üzere 3 uzman görüşüne başvurularak revize edilmiştir. 4 sorudan oluşan nihai yarı yapılandırılmış görüşme formundaki soruların pilot uygulaması 6 eğitim yönetimi programı doktora öğrencisi ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın güvenilirlik ve geçerliğinin artırılması için veri çeşitleme yoluyla üçgenleme yapılmıştır (Cresswell, 2007). Buna uygun olarak üçüncü veri türü durum incelemesi yapılan okula DYS sistemi üzerinden gönderilen resmî yazılardır. DYS üzerinden gönderilen resmî yazılar okullardaki iş akışı sürecinde dikkat edilmesi gereken hususları, yapılması gereken iş ve işlemleri, yönetmeliklerdeki değişiklikleri, genelgeleri, yönergeleri, kararnameleri, valilik, bakanlık ya da cumhurbaşkanlığı düzeyinde alınan kararları ve benzeri resmî prosedürleri bilgilendirmek üzere okullara gönderilen her türlü duyuru içermeğtedir. DYS sistemi okulların bir üst makam yoluyla üst makamlar ve diğere resmî kurumlar ile iletişim kurmasına olanak veren resmî bir yazışma aracıdır. Çalışmada 12 Mart 2020 ile 4 Haziran 2021 tarihleri arasında canlı dersler, uzaktan eğitim, yüz yüze eğitim ve pandemi konusunda durum incelemesi yapılmakta olan resmî okula gönderilmiş olan 36 resmî yazı analiz edilmiştir.

### **Veri Toplanması ve Analizi**

Bu çalışmada analiz teknikleri olarak metin inceleme ve içerik çözümleme tekniklerinden yararlanılmıştır. Metin analizi geleneksel içerik analizinden farklı olarak anlamlar ve anlamların ilişkisel doğalarının anlaşılmasına odaklanırken kültürel, siyasal ve ideolojik anlamlar da analiz edilebilmektedir (Erdoğan, 2003). Metin analizi seçici olması ve titizlikten yoksun olması gibi nedenler ile eleştirilmektedir ancak yorumsamacı bir bakış açısı ile içerik analizinden yararlanmak mümkündür (Cukier, Ngwenyama, Bauer ve Middleton, 2009). Metin analizi yapılması merhalesinde içerik analizinden faydalanılması da güvenilirlik ve geçerliğin artması için bir yöntem olarak kullanılmıştır. İçerik analizi yapılırken parçadan bütüne giden bir yol takip edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Buna bağlı olarak görüşmelerden ve metin analizinden elde edilen kodlara bağlı olarak temalara ulaşılmıştır. Diğer yandan Cukier ve arkadaşları (2009) içerik analizini nitel verinin nicelleştirilmesi olarak değerlendirmektedir. Bu nedenle incelemeye alınan resmî yazılarda elde edilen kodların frekans analizi yapılarak araştırmanın geçerliği artırılmıştır.

Son merhalede bulguların karşılaştırılması ile sonuçlara ulaşılması amaçlanmıştır. Veri toplama merhalesinde katılımcılar ile yapılan görüşmeler, katılımcıların onayı alınarak ses ve video kaydı olarak toplanmış arkasından görüşmeler yazıya dökülmüştür. Buna göre toplamda 1 saat 25 dakika ve 25 saniyelik görüşme kayıtları ile toplamda 30 sayfadan oluşan görüşme metinleri analiz edilmiştir.

## **Güvenirlilik ve Geçerlik**

Nicel araştırmalarda güvenirlik ve geçerlik iç geçerlik, dış geçerlik, iç güvenirlik ve dış güvenirlik ölçütleri ile belirlenirken, nitel araştırmalarda güvenirlik ve geçerlik yöntemleri olarak inandırıcılık, aktarılabirlik, tutarlık ve teyit edilebilirlik ölçütlerine başvurulmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu araştırmada katılımcı gözlem yöntemi araştırma süresince devam ettirilmiş ve bu sayede uzun süreli etkileşim yoluyla iç geçerlik ve derinlik odaklı veri toplama sağlanmıştır. Veri toplama aracının iki basamaklı olarak uzman incelemesinden geçirilmiş olması bir diğer iç geçerlik sağlama yöntemidir. Araştırmada üç farklı veri türünden yararlanılması ile veri çeşitliliği vasıtasıyla üçgenleme yapılarak inandırıcılık açısından gerçeğin doğru temsili sağlanmıştır (Bakioğlu ve Korumaz, 2019; Yıldırım ve Şimşek, 2016). Üç farklı veri kaynağından elde edilen verilerin karşılaştırılması ile tutarlılık kontrolü gerçekleştirilmiştir. İncelemeye alınan fenomenin ayrıntılı betimlenmesi ve gözlenen vakanın detaylı betimlenmesi ise aktarılabirlik noktasında dış geçerliğe imkan vermektedir.

## **Bulgular**

12 Mart 2020 tarihi ile 04 Haziran 2021 tarihleri arasında durum incelemesi yapılan okula gönderilen 36 resmî yazının, okul yöneticileri ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerin ve katılımcı gözlem yoluyla kayda alınan verilerin analizinden elde edilen bulgular bu bölümde sunulmaktadır. İlk olarak resmî yazıların içerik analizinden elde edilen bulgular sunulmuş arkasından görüşme verilerinin analizinden elde edilen bulgular verilmiştir. Her iki veri setinden elde edilen bulguların sunulması merhalesinde katılımcı gözlem verileri bulguların sunulması sırasında eklenmiştir.

## **Resmî Yazılarda Özerklik ve Gri Alanlar**

Resmî yazıların elde edilmesi merhalesinde Dosya Yönetim Sistemi (DYS) üzerinden gönderilen yazılar arasından araştırma ile ilgili olanların tespit edilmesi için pandemi, uzaktan eğitim, yüz yüze eğitim, covid 19, canlı ders anahtar kelimeleri kullanılarak arama yapılmış ve 12 Mart 2020 ile 04 Haziran 2021 tarihleri arasında toplam 36 resmî yazı tespit edilmiştir. Bu resmî yazılar konularına göre tasnif edilmiştir. Tablo 1’de elde edilen bulgular sunulmuştur.

**Tablo 1.** Resmî Yazılardaki Konuların Frekansları

Konu	f	%	Geçerli %	Yığılmalı %
Ölçme ve değerlendirme	9	25.0	25.0	25.0
Ek ders	6	16.7	16.7	41.7
Önlem	5	13.9	13.9	55.6
Uzaktan eğitim	4	11.1	11.1	66.7
Yüz yüze eğitim	3	8.3	8.3	75.0
İdari izin	4	11.1	11.1	86.1
Mesleki eğitim uygulamaları	2	5.5	5.5	91.6
İşçi	2	5.5	5.5	97.1
Kılık kıyafet	1	2.9	2.9	100

Tablo 1’de de görüldüğü üzere gönderilen resmî yazıların büyük bir bölümü ölçme ve değerlendirme uygulamaları ile ilgilidir. Bu uygulamalar okulların kendi sınavlarını ve merkezi sınavları kapsamaktadır. Örneğin Millî Eğitim Bakanlığının 15.04.2021 tarih ve E-83203306-10.03-24276008 sayılı yazısına göre 12. sınıflarda yüz yüze eğitime devam edileceği; 12. sınıf düzeyinde destekleme ve yetiştirme kursları ile takviye kurslarına cumartesi ve pazar günleri de devam edileceği; Hazırlık, 9., 10. ve 11. sınıflarda tam zamanlı uzaktan eğitime geçileceği; 2020-2021 eğitim ve öğretim yılının ikinci döneminin birinci sınavları 1 Kasım 2020-26 Mart 2021 tarihleri arasında işlenen konu ve kazanımları kapsayacak şekilde ilgili zümrelerce hazırlanacağı ve 3 Mayıs 2021 tarihinden itibaren uygulanacağı bilgisi verilmektedir. Aynı yazıda sınav notlarına büyük ölçüde etki eden işletmelerde beceri eğitimi dersine ilişkin bilgi de sunulmaktadır. Buna göre öğrenci velisinin onayı ve işletmenin talebi ile işletmelerde beceri eğitimi tüm tedbirlerin alınması koşulu ile devam edecektir. 12. sınıflarda işletmelerde mesleki eğitim ve staj çalışmalarını okulda yapan Anadolu Meslek ve Anadolu Teknik Programı öğrencileriyle ilgili olarak alan zümre öğretmenler kurulu kararı ile belirlenen uygulama kazanımları yüz yüze, bilişsel kazanımlar ise uzaktan eğitim yoluyla verileceği bilgisi de sunulmaktadır.

Ek ders ile ilgili yazılar ise öğretmenlerin ve yöneticilerin ek derslerinin ödenmesi konusunda yaşanan tereddütleri ele almaktadır. Örneğin 14.12.2020 tarih ve 99449754-841.01.01.-E.18018049 sayılı yazıya göre okul yöneticilerine tam yıl eğitim ve ikili öğretim kapsamında ilave ek ders ücreti ödenmeyeceği; Mesleki Açık Öğretim Lisesinin teorik derslerinin uzaktan eğitimle yapılması hâlinde derslerinin hafta içi yapılanları öncelikle aylık karşılığı değerlendirilecek, aylık karşılığı ders görevinin tamamlanması hâlinde ek ders ücreti ödeneceği, uzaktan eğitim sürecinde takviye kursu (DYK), sosyal kulüp danışmanlığı, alan/dal atölye şefliği, işletmelerde meslek eğitimi



(koordinatörlük) görevleri için ek ders ücreti ödenmeyeceği bilgisi verilmektedir.

Özellikle meslek liselerinde şeflik ve koordinatörlük ücretlerinin ödenmemesi öğretmenler açısından maddi kayıplara neden olmuştur. Bununla birlikte sonraki süreçte de işletmelerde beceri eğitimi konusunda belirsizliklerin devam ettiği görülmektedir. Uygulamalardaki farklılıklara bağlı olarak okul yöneticilerinin özerk kararlar vermeleri için gri alanların açıldığını ifade etmek mümkündür. Örneğin 02.04.2020 tarih ve 10096465-250.99-E.6113590 sayılı resmî yazıda okulların 30 Nisan tarihine kadar tatil edildiği bilgisi sunulmaktadır. Bu süreçte bazı işletmelerin faaliyetlerinin durdurulduğu bazı kamu ve özel işletmelerin ise asgari sayıda personel ile faaliyetlerine devam edeceği bilgisi verilmektedir. İşletmelerde beceri eğitimine devam eden öğrencilerin bu süreçte SGK primlerinin ve işletmelere devlet katkısının ödenmesine devam edileceği bilgisi verilmektedir. Farklı bir ifade ile öğrencilerin işletmelere gitmeyecekleri bu yazıdan anlaşılmaktadır. Buna bağlı olarak şeflik ve koordinatörlük ücretlerinin ödenmesi de söz konusu değildir. İşletmelerde beceri eğitiminin neden olduğu kayıplar öğretmenlerin ek ders ödemeleri ile sınırlı kalmamış, öğrencilerin de mesleki beceri eğitimine ilişkin pratik bilgi kayıplarına neden olmuştur. Bu sorunun çözümü için işletmelerde beceri eğitiminin okulda verilmesi bir seçenek olarak uygulanmıştır. 06.10.2020 tarih ve 62045208-250.01-E.14209535 sayılı resmî yazıya göre, Covid-19 salgınından kaynaklı zorunlu sebeplerden dolayı okulda yapılacak olan İşletmelerde Mesleki Eğitim dersinin öğretmenlere, öncelikle aylık karşılığı, aylık karşılığı ders görevini tamamlayanlar bakımından ise ek ders görevi olarak verilmesi söz konusu olmuştur. Bu süre zarfında öğrencilerin mesleki eğitime ilişkin olarak;

- Öğrenci velisinin onayı, işletmenin talebi ve tüm tedbirlerin alınması koşuluyla dersin işletmede gerçekleştirilmesi,
- İşletmelerde beceri eğitimi dersinin okullarda verilmesi,
- Uzaktan çalışan işletmelerin, öğrencileri de uzaktan eğitime dahil etmesi,
- Asgari personel ile çalışan işletmelerin, çalışma günlerini düşürmelerine bağlı olarak öğrencileri de haftalık olarak işletmeye gitmelerini gerektiren toplam gün sayısının altında işletmeye çağırması durumları söz konusu olmuştur.

Bu durumlar her öğrenci için farklı bir seçenek oluşturduğu, bu

seçeneklere göre de şefflik ve koordinatörlük ücretlerinin düzenlenmesinde bir karmaşaya neden olduğu gözlemler sürecinde anlaşılmıştır. Yukarıdaki durumların yasal dayanaklarına ilişkin bir bilgilendirme ise yapılmamıştır. Örneğin işletmelerde beceri eğitimini uzaktan gerçekleştiren işletmelerin koordinatör öğretmenler tarafından ziyaret edilmesi, öğrencinin kazanımlarının gözlenmesi ve buna bağlı olarak koordinatörlük ücretinin ödenip ödenmeyeceğine ilişkin bir yönlendirme olmadığı gibi işletmelerde beceri eğitiminin uzaktan yapıp yapılamayacağına ilişkin de bir bilgi verilmemiştir.

Okullarda ölçme ve değerlendirme iş ve işlemlerine yönelik de değişen kararlar söz konusudur. Örneğin 29.03.2021 tarih ve E-90757378-250.01-232240086 sayılı yazı ile 2020-2021 eğitim öğretim yılı ikinci dönem sınavlarının 03-28 Mayıs 2021 tarihleri arasında tamamlanması gerekliliği bilgisi verilmiştir. Bu süre zarfında sınavların planlanması okul yönetimlerine bırakılmıştır. 15.04.2021 tarih ve E-83203306-10.03-24276008 sayılı resmî yazı ise 9., 10. ve 11. sınıflarda uzaktan eğitime geçildiğini ancak sınavların 3 Mayıs 2021 tarihinden sonrasında yüz yüze olarak uygulanacağını bildirmektedir. 28.04.2021 tarih ve E-83203306-10.03-24784687 sayılı yazı ise sınavların 17 Mayıs 2021'den sonrasına ertelendiği bilgisini vermektedir. Nihayet 18.05.2021 tarih ve E-83203306-10.03-25216578 sayılı yazıda öğrencilere birinci dönem notları ile değerlendirilme ya da ikinci dönem sınavlara girme seçenekleri sunulmuştur. Yazıya göre öğrenci velileri birinci dönem notları ile yıl sonu notlarının belirlenmesini talep ediyorlar ise daha sonra aslını teslim etmek üzere okullara elektronik ortamda ya da bir dijital platformda okul yönetimlerine en geç 21.05.2021 tarihine kadar bilgi vereceklerdir. Aynı yazıya göre daha önce ikinci dönem notlarını oluşturacak 9., 10. ve 11. sınıf sınavlarını 3-28 Mayıs tarihleri arasında gerçekleştirmiş olan okulların, bu notları değerlendirmeye alacakları bilgisi verilmektedir. İkinci dönem yapılacak sınavlara girmek isteyen öğrencilerin ise herhangi bir başvuru yapmalarına gerek olmadan planlanan tarihlerde okula gelerek sınavlara girmeleri söz konusudur. Yazıya göre sınavlar 24 Mayıs 2021 ile 18 Haziran 2021 tarihleri arasında planlanacaktır. Bu tarihler arasında planlama okul yönetimlerine bırakılmıştır. Aynı yazıda sorumluluk sınavlarının 21 Haziran 2021 ile 2 Temmuz 2021 arasında yapılacağı bilgisi de sunulmaktadır. İkinci dönem sınavlarına girmek isteyen ancak mazeret nedeniyle giremeyen öğrencilerin ikinci dönem mazeret sınavlarının da 21 Haziran 2021 ile 2 Temmuz 2021 arasında yapılacağı, bu durumda olan öğrencilerin doğrudan öğretmenleri ile temasa geçeceği bilgisi sunulmuştur.

Sınav başlığı altında yapılan gözleme göre ikinci dönem sınavlarına katılım ise oldukça düşük olmuştur. İncelenen okulun toplam öğrenci sayısı 1176'dır. 12. sınıfların sınav işlemleri tamamlandığı için bu öğrencilere birinci dönem ve ikinci dönem notları arasında bir seçim hakkı sunulmamıştır. İncelenen okulda 12. sınıf öğrenci sayısı 307'dir. Buna göre ikinci dönem sınavlara girme ya da birinci dönem notu ile değerlendirilme imkânı sunulan öğrenci sayısı 869'dur. Toplamda 754 öğrenci birinci dönem notları ile değerlendirilmek istediğini ve ikinci dönem sınavlarına girmeyeceği bilgisini okul yönetimine iletmiştir. Buna göre ikinci dönem sınavlara 100 öğrenci katılmıştır. Buna göre 9., 10. ve 11. sınıf öğrencilerinin %11.5 ikinci dönem sınavlarına girmeyi tercih ederken %88.5'si birinci dönem notları ile yıl sonu notlarının hesaplanmasını talep etmiştir. İkinci dönem sınavlara giren 100 öğrenciden 34'ü 9. sınıf, 33'ü 10. sınıf ve 33'ü 11. sınıf öğrencisidir.

Salgın döneminde alınacak önlemler konusunda gönderilen resmî yazılar yüz yüze eğitime verilen ara, sokağa çıkma kısıtlama uygulamaları, kısıtlamalar sürecinde açık ve kapalı olacak işletmeler ve yerel yönetimlere bağlı personelin çalışması gibi bilgilere yer vermektedir. Örneğin 30.03.2021 tarih ve E-24897546-000-1802 sayılı yazısı illerin 1 Mart 2021 tarihinden itibaren düşük, orta, yüksek ve çok yüksek risk gruplarına ayrıldıkları, buna bağlı olarak da farklı risk grubundaki illerde farklı tedbirlerin alındığı bilgisini vermektedir. Okullara önlemler konusunda gönderilen yazılar doğrudan okullarda alınacak önlemler ile ilgili olmayıp, ülke genelinde alınmış tedbirleri açıklamaktadır.

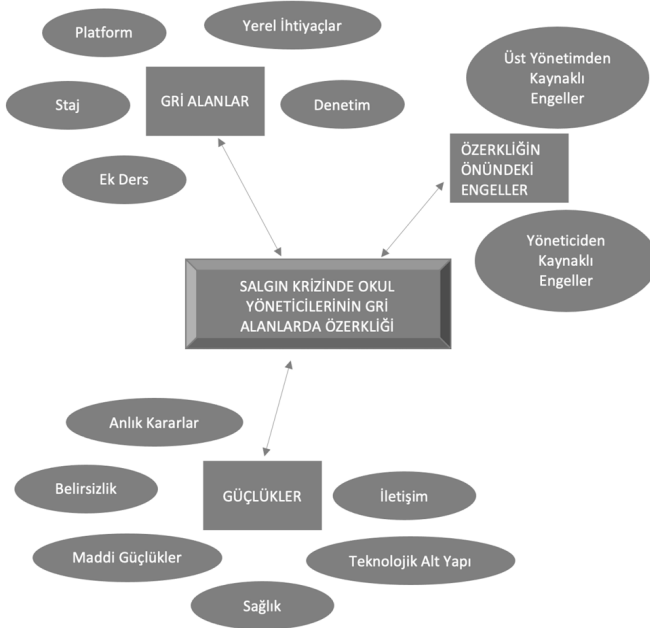
Okullarda alınması gereken tedbirler ise yüz yüze eğitim konulu resmî yazılarda açıklanmıştır. Bu yazılarda yüz yüze eğitime geçecek olan kademe ve sınıf düzeyleri, yüz yüze eğitimlerin başlangıç tarihleri, ölçme ve değerlendirme işlemlerinin nasıl yapılacağı konularında bilgi sağlanmaktadır. Örneğin 18.09.2020 tarih ve 83203306-10.07.02-E.13044945 sayılı yazıda 21 Eylül 2020 tarihinden itibaren okul öncesi ve ilköğretim birinci sınıflarda yüz yüze eğitime geçileceği bilgisi sunulmuştur. 2020-2021 eğitim ve öğretim yılı yüz yüze ve uzaktan eğitim imkânlarının birlikte kullanılması ile sürdürüleceği, yüz yüze eğitime 21 Eylül 2020 tarihinde okul öncesi ve ilköğretim birinci sınıflar ile başlanılacak olup diğer kademe ve sınıf düzeylerine ilişkin değerlendirmelerin salgının seyrine bağlı olarak ilan edileceği ifade edilmektedir. Yazıda "Bu kapsamda öğretim programlarının tamamı yüz yüze ve/veya uzaktan eğitim yolu ile tamamlanacaktır. 2020-2021 eğitim ve öğretim yılında öğrenciler,

öğretim programlarındaki konu ve kazanımların tamamından sorumlu olacaktır. Ölçme ve değerlendirme uygulamalarının öğrencilerin kendi öğretmenleri tarafından okul ortamında gerçekleştirilmesi esastır. Okulun fiziki şartları göz önünde bulundurularak ölçme ve değerlendirme uygulamaları bir sınıfta yer alan öğrencilerin gruplara ayrılarak uygulanması şeklinde de gerçekleştirilebilecektir. Yüz yüze eğitim faaliyetleri ile ölçme ve değerlendirme uygulamalarının tamamında Covid-19 salgını ile ilgili tedbirlerin eksiksiz ve zamanında gerçekleştirilmesi sağlanarak Eğitim Kurumlarında Hijyen Şartlarının Geliştirilmesi, Enfeksiyon Önleme ve Kontrol Kılavuzuna uygun olacak şekilde il/ilçe millî eğitim müdürlükleri ve okul yönetimleri tarafından gerekli tüm önlemler alınacaktır.” ifadelerine yer verilmiştir. Adı geçen kılavuz 144 sayfalık bir kılavuz olup okullarda alınacak tedbirlere ayrıntılı şekilde yer vermektedir ancak kılavuzda sunulan tedbirlerin yerine getirilmesi için belirli bir düzeyde maddi yatırımın yapılması da bir zorunluluktur. Örneğin kılavuzda okul girişlerine, havaalanlarındakine benzer, ateş ölçer termal kameralar kurulması tavsiye niteliğinde verilmektedir. Kılavuz bu bakımdan okullara özerklik alanı sağlamaktadır çünkü okullar tavsiye niteliğinde sunulan bu kararları kendi koşullarına uygun olarak tercih ederek uygulayabileceklerdir. Öte yandan bu tedbirlerin alınması merhalesinde okulların maddi durumları da farklılık göstereceği için uygulamalarda da sınırlılıklar olması olasıdır. Durum incelemesi yapılmakta olan okulda maddi yetersizlikler nedeniyle kılavuzda sunulan ölçütler asgari düzeyde gerçekleştirilmiştir. Bu noktada okulun muhtelif yerlerine dezenfektan yerleştirilmiş, yeter sayıda ağız maskesi depolanmış, okulda detaylı bir temizlik yapılmış ve dezenfektan cihazı ile ateş ölçer cihaz satın alınmıştır.

Okullardaki öğretmen dışında çalıştırılan hizmetli personelin de salgın sürecinde çalışma koşullarına ilişkin tereddütler yaşanmış, personel sayısında azaltmaya gidilmiştir. Buna göre personelin bir kısmı izne ayrılmıştır. Bu konuda gelen yazılar hizmetli personelin hak kaybına uğramasının önüne geçmek adına yapılacak iş ve işlemlerin ayrıntılarına yer vermektedir. 03.04.2020 tarih ve 24897546-010.07.01-E.1794 sayılı yazı ise “Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Çalışan Personelin Kılık ve Kıyafetine Dair Yönetmelik hükümleri saklı kalmak üzere: ikinci bir emre kadar kamu kurum ve kuruluşlarında görevli personelin, daha kolay temizlenebilen kıyafetlerle (tişört, kazak, mont, keten pantolon vb.) görev yapmaları Valiliğimizce uygun görüldüğü ilgi yazı ile bildirilmiştir.” ifadesine yer vermektedir.

## Yöneticiler ile Yapılan Görüşmelere İlişkin Bulgular

Altı okul yöneticisi ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. Buna göre güçlükler, gri alanlar ve özerkliğin önündeki engeller olmak üzere üç tema belirlenmiştir. Şekil 1’de tema ve kategorilere ilişkin bilgi sunulmuştur.



**Şekil 1.** İçerik Analizi Tema ve Kategorileri

Şekil 1’de de görüldüğü üzere gri alanlar temasının altında denetim, yerel ihtiyaçlar, ek ders, platform ve staj kategorileri ortaya çıkmıştır. Güçlükler temasının altında ise anlık kararlar, belirsizlik, maddi güçlükler, sağlık, teknolojik alt yapı ve iletişim kategorileri bulunmaktadır. Özerkliğin önündeki engeller temasında ise üst yönetimden kaynaklı engeller ve yöneticiden kaynaklı engeller kategorileri vardır. Salgın krizi sürecinde okul yöneticilerinin özerk davranmaları gereken gri alanların ortaya çıkmasında etken olarak yaşanan güçlüklerin bulunduğunu ileri sürmek olasıdır. Bununla birlikte özerk davranmaları gereken gri alanlar ortaya çıktığında okul yöneticilerinin özerk davranmalarını engelleyen üst yönetimden ve yöneticinin kendisinden kaynaklı faktörlerin ortaya çıktığı da görülmektedir.

### Salgın Krizinde Okul Yöneticilerinin Yaşadıkları Güçlükler

Küresel düzeyde Covid-19 salgınının ortaya çıkmasından sonra dünyanın pek çok ülkesinde görüldüğü gibi Türkiye’de de okullar yüz yüze eğitim faaliyetlerini durdurmuşlardır. Bu merhalede eğitim ve öğretim faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesinde ilk karşılaşılan güçlük iletişim olmuştur. Öğrencilerin ve öğretmenlerin okulda olmamalarından dolayı planlanan eğitim ve öğretim faaliyetlerinin, ölçme ve değerlendirme uygulamalarının ve bakanlık yapılan duyuruların öğrencilere, öğretmenlere ve velilere iletilmesi için bir iletişim ağına ve ortamına ihtiyaç duyulmuştur. Durum incelemesi yapılan okulda iletişim başlığı altında yapılan gözlemlere göre bu sorunun çözümü için “Whatsapp” uygulaması kullanılmıştır. Öğrencilerin daha önce oluşturdukları whatsapp gruplarına okul yöneticileri ve öğretmenler dahil olmuş, whatsapp grubu olmayan sınıflar için de okul yöneticileri tarafından gruplar oluşturulmuştur. Burada en büyük güçlük okula yeni kaydolun 9. sınıflar ile iletişime geçilmesinde yaşanmıştır. Okula kayıt işlemleri için gelen öğrencilerin ve velilerinin telefon numaraları alınarak öğrenciler için whatsapp grupları oluşturularak bu platform üzerinden bilgi akışı sağlanmıştır. Bu merhalede okul yöneticileri açısından yaşanan bir diğer güçlük ise çalışma saatlerinde yaşanmıştır. Öğrenciler ile iletişim bilgilerinin paylaşılmasına bağlı olarak öğrenciler, öğretmenler ve veliler sürece ilişkin bilgi edinmek için okul yöneticilerine mesai saatlerine bakılmaksızın ulaşma imkanı bulmuşlardır. Bir müdür yardımcısı konu ile ilgili şunları ifade etmiştir:

*“Mesai saatlerimiz aslında daha da uzadı maalesef. Yani çalışma saatleri dışında çalışmaya başladık. Çünkü bu öğrencilerle temas, velilerle temas ve öğretmenlerle temasta biz bütün cep telefonu numaralarımızı ve ulaşım adreslerimizi onlara açık etmek zorunda kaldık. Dolayısıyla gecenin saat kaçının olduğu önemszenmeden bizlere mesajlar gelmeye başladı. Bizler de elimizden geldiğince bunları tabii karşılamaya çalıştık. Ama tabii bu da bizim çalışma süremizi aslında 7/24’e yaydı diyebiliriz.” (MY2)*

İletişimin sağlanmasının kendi başına bir güçlük olmasının yanı sıra iletişim sağlandıktan sonra da öğrenci, öğretmen ve veliler ile iletişimde çeşitli sorunların yaşandığı anlaşılmaktadır. Öğretmenler ile yaşanan sorunlara ilişkin bir müdür yardımcısı şunları ifade etmiştir:

*“Öğretmenlerimizle de yani öğretmenlerle de yaşadığımız sorunlar oldu. Sorun demeyelim de bu boşluktaki kalan kısımları öğretmen okul idaresinin doldurmasını bekliyor. Ama okul idaresi de sonuçta merkezden gelen şeyler var. Ona göre de çok böyle bir örnek mesela*

*somutlaştırırsak: dönem tercihi. En son karşılaştığımız dönem tercihini öğrenciye bırakmış bakanlığımız. Veli dilekçe verince de hangi dönemi tercih edileceğini. Ama e-okulda böyle bir çalışma yok. Sistem olarak. Öğretmen not girerken diyor ki okul idaresi kapatsın. Burada biz kendi başımıza bağımsız bir karar alamıyoruz ki. Böyle bir sistem yok. Böyle bir sistem yok. Bunun gibi. Bu şekilde daha önce gelen yazılarda da yani boş olan kısımlar muallakta olan kısımları öğretmen okul idaresinin doldurmasını istiyor, bekliyor gibi bu şekilde problemler var.” (MY4)*

Sınav başlığı altında yapılan bir başka gözleme göre öğrencilerin birinci dönem notları ile değerlendirilmeyi ya da ikinci dönem sınavlara girmeyi tercih etmesine bağlı olarak öğretmenler hangi öğrencilerin sınava gireceklerini öğrenmek istemişlerdir. Bakanlığın bu kapsamda velilere, okul yönetimine bilgi verilmesi için pek çok farklı platformu kullanmalarının önünü açması bir karmaşaya neden olmuştur. Bu süreçte okul yönetimi “Google Belgeler” uygulamasından faydalanmıştır. Oluşturulan form üzerinde öğrenci bilgileri (isim, soyisim, sınıf ve numara) ile dönem tercihi seçenekler olarak konulmuş, öğrencilerin yazdıkları dilekçelerin fotoğraflarını ya da görsellerini yükleyebilecekleri bir dosya yükleme kısmı eklenmiştir. Öğrencilere bu forma ulaşabilecekleri bağlantı whatsapp grupları üzerinden ulaştırılmıştır. Bununla birlikte öğrencilere dilekçelerinin asıllarını okula elden bırakmaları imkânı da sağlanmış, okula gelme ya da internet üzerinden dosya yükleme imkânı olmayan öğrenciler ise tercihlerini sözlü olarak bildirmişlerdir. Bu nedenle ikinci dönem sınava girecek öğrencilerin tam olarak belirlenmesi zaman almıştır. Bununla birlikte sınava giren öğrencilerin notlarının e-okula girilmesi merhalesinde öğretmenler sadece not girişi yapılacak öğrencinin ekranda görünmesini, diğer öğrencilerin ise not giriş kısımlarının kapatılmasını talep etmişlerdir ancak bu işlemi gerçekleştirme yetkisi okul yönetiminde değildir.

Veliler ile yaşanan bir diğer iletişim sorunu ise yüz yüze eğitim kapsamında yaşanan sağlık sorunları ile ilgilidir. Okul müdürü bu süreçte yaşadıkları tecrübeyi aşağıdaki sözleri ile ifade etmiştir.

*“Ama yine de hele de bu ikinci geçen süreç, Kasım ayı. O süreç mesela daha zorlu geçti. Okulu açtık ve bulaş o noktada çok yoğun oldu tabi. Genelde ailede bu süreçler oluyor. Sonra bunlar okula taşınıyor ve farklı yerlere, toplu alanlara taşınıyor. İnsanlar evlerden devamlı çıktığı zaman sosyal mekanlara da daha çok rağbet gösteriyorlar. Bu şekilde de ve şöyle bir şey de hissettik biz, veliler yeri geliyor, biz okula gönderdik çocuğumuzu ve hasta oldu diyerek bizi suçlama yoluna da gittiler. Bu da bizim yaşadığımız üzücü süreçlerdendi.” (OM)*

Okul yönetimleri, resmî yazılar ile kendilerine iletilen önemleri almış olmalarına rağmen veliler salgın hastalıktan etkilendiklerinde okulu sorumlu tutmuşlardır. Bu konuda alınacak önlemlerin de maddi güçlülere neden olduğunu ifade etmek olasıdır. Okul müdürü bu süreçte yaşanan maddi güçlüğü aşağıdaki biçimde ortaya koymuştur:

*“Şimdi okulların hepsinde, bizde de var mesela. ‘Okulum Temiz’ diye bir belge var. Şu anda okulun girişinde asılı. Diyorlar ki okula belli ekipler kurarak, denetim ekipleri gönderdiler. ‘Okulum Temiz Belgesi’ almaya uygun mu diye. Ne aradılar? Çöp kovaları kapaklı mı? İşte belge. Bazı yazılı afişler veya görsel şeyler asılı mı? İşte hijyen elemanları, dezenfektanlar sağda solda var mı? Gibisinden girişten başlayarak okulun bütün kesimlerini dolaştılar ve bunları sağlayabilmek için yaklaşık belli bir maliyeti oldu bunun ve ben bunu karşılamak zorunda kaldım. Bununla ilgili bana yani şu maliyeti al, imkânı, dolayısıyla okulu bu şekilde, bu hâle getir, temizlik belgesi diye böyle bir şey hiçbir okulda olmadı.” (OM)*

Görüldüğü üzere yüz yüze eğitim süreçlerinde okulların sorumluluk almaları ve tedbirlerin uygulanması için gerekli adımları atmaları talep edilmiştir. Bununla birlikte bu merhalede maddi destek sağlanmamış olması okul yönetimlerini de kendi çözüm yollarını geliştirmeye itmiştir. Bu açıdan tedbirlerin alınması merhalesinde maddi güçlüklerin bir gri alan oluşturduğu görülmektedir.

Diğer taraftan gri alanların oluşmasında ve güçlüklerin yaşanmasında en büyük etkenlerden biri katılımcılar tarafından belirsizlik olarak ortaya konmuştur. Belirsizlik kısa ve uzun vadede alınacak kararların ne yönde olacağını bilinmemesi, plansızlık ve resmî yazıların yeteri kadar açık olmamasından kaynaklanmıştır. Bir müdür yardımcısı bu durumu aşağıdaki biçimde özetlemiştir:

*“Pandemi süreci daha serbest, daha rahat davranır hâle getirmedi eğitim yöneticisini. Özerklik noktasında da baktığımızda kafasını daha karışık hâle getirdi, netlik yok. Bir okul başka bir şey yapıyor. Hani bu özerklik değil yani herkes serbest karar alıyor. Ama dediğim gibi kafası karışık. İşte sendika devreye giriyor diyor: ‘Yanlış yapmışın kardeşim, kime göre yaptın?’ diyor. Millî Eğitim [İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü’nü kastediyor.] başka devreye giriyor, başka bir şey diyor. Öteki okuldaki arkadaşı başka bir şey diyor. Yani kafa karışıklığı o özerkliği sağlamıyor. Daha çok yoruluyor. Zaten 5 gün okula gidiyor.” (MY1)*

Müdür yardımcısının ifadesinde de görüldüğü üzere okullara iletilen resmî yazıların yeteri kadar açık olmaması okul yöneticilerini de farklı



kaynaklara yönlendirmiştir. Okul yöneticileri herhangi bir uygulamayı gerçekleştirilmeden önce sendikalardan, İlçe Millî Eğitim Müdürlüğünden ya da diğer okul yöneticilerinden görüş alarak gönderilen yazıda belirtilen talimatı yerine getirmek istemişlerdir.

Bu merhalede resmî yazılar ve merkezi otoriteden gelen yönlendirmelere ilişkin bir diğer güçlük ise anlık kararlar kategorisini oluşturmuştur. Okul yöneticileri kendilerine iletilen bazı talimatların sık değişmesinden ya da gerçekleştirilmesi için yeteri kadar zaman olmamasından şikayet etmektedirler. Bir müdür yardımcısı durumu aşağıdaki ifadesi ile ortaya koymaktadır:

*“Birden fazla güçlkle tabii ki karşılaştık. Ama bizi en çok zorlayanlardan bir tanesi aslında bir gün önceden gelen yazılar oldu. Çünkü bir planlama yapıp, onu tam duyuruya çıkarıp ertesi gün yeni bir şeyle karşılaşmak gerçekten bizi çok zorladı.” (MY2)*

Okul yöneticileri sık değişen merkezi kararlar nedeniyle kimi zaman boşa emek harcadıklarını gözlemlemişlerdir. Örneğin 2020-2021 eğitim-öğretim yılının ikinci dönemine ilişkin okullardaki ölçme ve değerlendirme uygulamaları konusunda ilk olarak 3-28 Mayıs 2020 tarihleri arasında sınav yapılması talimatına uygun olarak sınav takvimleri hazırlanmış, hazırlanan sınav takvimleri öğretmen ve öğrencilere duyurulmuştur. Bu sınav takvimi hazırlanırken sınıflar gruplara ayrılmış ve gözetmen öğretmenler de buna göre seçilmiştir. Bu durumda gözetmen öğretmenlerin sınav görevleri de iki katına çıkmıştır. Bu çalışma uygulamaya konmadan sınavların ileri bir tarihe alınması söz konusu olmuştur. Sınavların 17 Mayıs 2021’den sonra uygulanacağı bilgisi verilmişken 18 Mayıs 2021 tarihinde yapılan açıklama ile sınavlar bir kere ötelenmiş ve 21 Mayıs 2021 ile 18 Haziran 2021 tarihleri arasında alınmış, öğrencilere ve velilere de bu sınavlara katılma ya da katılmama konusunda tercih hakkı sunulmuştur. Görüldüğü üzere 29.03.2020 tarihinden itibaren 50 günlük süre zarfında ölçme ve değerlendirme uygulamalarına ilişkin olarak 3 kez uygulama değişikliğine gidilmiştir. Bir süre sonra okul yöneticileri anlık kararlar ile başa çıkabilmek için öteleme yoluna gitmişlerdir. Uygulamaların nasıl olacağına yönelik kafa karışıklıklarının giderilmesini beklemek ve boşuna emek ve zaman harcamamak adına okul yöneticileri kendilerine iletilen talimatları öteleme yoluna gitmişlerdir. Bir müdür yardımcısı durumu aşağıdaki biçimde açıklamıştır:

*“Çünkü orada net bir şey yok. Birkaç gün sonra ya da bir hafta sonra ya da en geç bir ay sonra bazı yazışmalar. Bizim tarafımızdan olmasa da A şahsındaki kişi bakanlığa yazıyor. Ben bu durumdayım ve bu*

*durumda atölye şeflik ücretimi almalı mıyım? Diye bir soru yöneliyor. Bakanlık da bu yazıyı çoğaltarak bütün okullara gönderir. Evet ödeme-lisiniz gibi ya da hayır ödenmez gibi. Hep buna bağlı kalınarak şey ya-pıldı.” (MY3)*

Okul yöneticilerinin bir diğer güçlüğü ise sağlık konusunda olmuştur. Özellikle okulların yüz yüze eğitime açıldığı süre zarfında okul yöneticileri hem kendi sağlıklarını hem de öğrencilerin ve öğretmenlerin sağlıklarını gö-zetmek ile sorumlu olmuşlardır. Yukarıda da ifade edildiği gibi bu durum za-man zaman okul yöneticilerini veliler, öğrenciler ya da öğretmenler ile karşı karşıya getirmiştir. Bir müdür yardımcısı konu hakkında şu cümleleri kurmuş-tur:

*“Kendi sağlığımla da alakalı sorunlar yaşadım. Kasım ayında ben de hastalığa yakalandım. Kasım ayında okul açıldığı zaman benim hasta-lığım da o döneme denk geldi. Yüz yüze eğitim başlamıştı. Haftanın iki günü meslek dersleri için öğrenciler okula geliyordu. O dönemde ben de yakalandım. Hastalık o şekilde atlattık ama yani atlatamayan arka-daşlarımız oldu. Bu şekilde bunu da böyle söyleyelim.” (MY4)*

Güçlükler temasında son kategori ise teknolojik alt yapı olarak ortaya çıkmıştır. Gerek teknolojik ekipman eksikliği gerekse de teknolojiyi kullanma merhalesinde öğretmen ve yöneticilerin bilgi ve becerileri uzaktan eğitim uy-gulamalarında sorunlara neden olmuştur. Bu sorunların çözülmesi için de okul yöneticilerinin özerk kararlar almaları gereği doğmuştur. Bir müdür yardımcısı durumu aşağıdaki sözler ile ortaya koymuştur:

*“EBA’da da bir sürü teknik sorunlar yaşadık. Açık konuşmak gerekirse. Çünkü ilk zamanlarda ders tanımlayabileceğimiz saatler çok sınırlıydı. Aynı anda ancak dört tane falan sınıfı tanımlayabiliyorduk ki bizim 1200 tane öğrencimiz var. Çok fazla sınıfımız var. O yüzden bütün ders-leri EBA’dan yapmamız çok da mümkün değildi. Ve ilk gelen yazıda sadece derslerin EBA’dan işlenmesi gerektiği gibi bir ibare vardı. Ar-dından bunu tabii ki değiştirdiler. Kullanacak platform bize bırakıldı.” (MY2)*

Millî Eğitim Bakanlığı’nın 19.11.2020 tarih ve 8S203S0-10.03-E. 16964289 sayılı yazısına göre resmî ve özel tüm okul öncesi eğitim kurumla-rında etkinlikler; ilkokullarda, ortaokullarda ve ortaöğretim kurumlarında tüm dersler canlı sınıf uygulamaları, TRT EBA TV, EBA portal ve açık kaynaklı diğer güvenilir platformlar üzerinden uzaktan eğitim yoluyla yapılmasının önü açılmıştır. Bu durum okul yöneticilerin özerk davranmaları konusunda da en çok dikkati çeken alanı oluşturmaktadır.

## Salgın Krizinde Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Gri Alanlar

Millî Eğitim Bakanlığı'nın okullara canlı ders uygulamalarını ve açık kaynaklı kodlu diğer güvenilir platformları kullanmalarını serbest bırakmış olması ilk gri alanı oluşturmaktadır. Buna göre kullanılacak platformun seçimi, bu platformun gerektirdiği teknolojik alt yapı yatırımının yapılması ve kullanılacak platformun güvenilirliğinin tespit edilmesi okul yöneticilerinin kararlarına bırakılmıştır.

Okulların uzaktan eğitimde kullanacakları platformu seçmelerine ve bunu uygulamalarına yönelik olarak belirli maddi kaynakları kullanmaları da söz konusu olmuştur. Örneğin yüz yüze ve uzaktan eğitim uygulamalarının birlikte yürütüldüğü dönemlerde sınıfların seyreltilmesi, bazı öğrencilerin dersleri yüz yüze alırken aynı sınıftan başka öğrencilerin aynı anda dersi evlerinden takip etmeleri söz konusu olmuştur. Hibrit eğitimin gerçekleştirilmesi için okulların da teknik ekipman satın almaları gerekmiştir. Bir müdür yardımcısı süreci aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

*“Çeşitli teknik yatırımlar yapmak zorunda kaldık bunun için. Çünkü hem dersin sınıfta anlatılması hem de ‘Zoom’ üzerinden öğrencilere yayınlanabilmesi için bazı altyapıların geliştirmesi gerekiyordu, internet bağlantısı çekildi. Kimi öğretmenlere bilgisayar tahsis etmeye çalıştık. Yani bu gibi teknik yatırımlar yapmak zorunda da kaldık diyebilirim.”*  
(MY2)

Okulların maddi kaynakları göz önüne alındığında bu durumda da farklılıkların ortaya çıktığını ifade etmek olasıdır. Farklı bir ifade ile daha yüksek yatırım yapma gücü olan okullar uzaktan eğitim sürecini daha kolay, daha sağlıklı ve daha kolay denetlenebilir şekilde yürütmüşlerken, maddi imkanları kısıtlı olan okullar ise uzaktan eğitim sürecinde kullandıkları platformlarda daha çok sıkıntı yaşamışlardır. Okul müdürü diğer okullar ile kıyaslayarak durumu şu şekilde özetlemektedir:

*“Şimdi biz uzaktan eğitimde maddi deyinince hiçbir şey yok bu noktada [Gülüyor]. Yani şimdi şöyle bir şey anladığım kadarıyla. Yani diyor ki bazı okullar söyleyeyim onu ben, program satın alarak. Yani diyelim ki özel programları parası ile yıllık işte belli bir bedel ödeyerek satın alarak hem öğretmenin kontrol edilmesi hem işte derslerin işte belli noktalardan işlenip işlenmediğini görülüp işte öğrenciyi kaç kişi katılmış falan bu tür şeyleri görebilmek için bir kaynak harcadılar ama bunu devlet gönderdi mi? Yani bir ödenek anlamında, gönderilmedi, hiçbir okula gönderilmedi. Bunlar kendi inisiyatifleri ile kendi imkanlarıyla oluşturduklar. Biz okul olarak bir kaynak ayırarak yapmadık bunu. Yani kendimiz ücretsiz programlardan faydalandık.”* (OM)

Uzaktan eğitim sürecindeki bu uygulama farklılıkları denetim ve ek ders kategorilerinde de gri alanların oluşmasına neden olmuştur. Kullanılacak yazılımların ücretine bağlı olarak derslerin işlenip işlenmediğini ya da derse katılan öğrenci sayısını yöneticiye açması söz konusuysen, ücretsiz yazılımlarda bu denetim sağlanmamaktadır. Bir müdür yardımcısı bu süreci aşağıdaki gibi tanımlamıştır:

*“Bu da yine bakanlığımız şöyle bir şey içine girdi; ek ders noktasında bunların kontrol edilmesi noktasında ek ders. Uzaktan eğitim de olsa uzaktan eğitim yapıldı, yapılmadı. Oralarda da problem vardı bizim de kontrol etme açısından. Ben idareci olarak yani sisteme girip de öğretmen dersini yaptı mı yapmadı mı? Kontrol etme şansımız yoktu. Uyguladığımız, kullandığımız program itibarıyla bu kullandığımız programlar zaten Millî Eğitim Bakanlığına ait olmayan programlar. Bunu kontrol etmemiz de istendi. Bizden ona göre ek ders verilmesi istendi. Burada sıkıntılar yaşadık. Öğretmen derse girdi mi? Anlattı mı? Yaptı mı? Biz bunu en azından ben bunu kendi sorumluluğumda olan sınıflar açısından öğrenciden dönüş alıyordum. Orada da açıkçası ben bir öğretmen arkadaşına sormaktansa öğrenciyle muhatap oluyordum. Orada ben bir rahatsızlık hissediyorum yani. Öyle yapıyorduk. Yani öğrenciyi diyorduk ki mesela boş geçen ders oldu mu? Girmeyen öğretmen oldu mu? Çünkü biz sisteme girip onu kontrol edemiyoruz.” (MY4)*

Başka bir müdür yardımcısı derslerin denetimi merhalesinde farklı bir uygulamaya başvurduğunu aşağıdaki biçimde ortaya koyuyor:

*“Yani bu süreçte tabii ki kontrol, ders kontrolleri biraz daha zordu bizim için. Yani tek tek online derslere katılmamız çok mümkün değildi. O yüzden biz öğretmenlerimize yaptıkları her dersin mutlaka bir belgelenmesini rica ettik. Yani fotoğraf olabilir dedik, kayıt, ses kaydı olabilir dedik. Bu şekilde ellerinde veri biriktirmelerini istedik.” (MY2)*

Okul yöneticilerinin ifadelerinde de görüldüğü üzere uzaktan eğitim sürecinde ders denetimi ek derslerin ödenmesi konusunda da okul yöneticilerine gri alanlar yaratmıştır. Öğretmenin dersi açmasına rağmen öğrencilerin derslere katılmadığı durumlar, öğretmenin öğrenciler ile iletişim kurarak dersi farklı bir gün ve saate alması, öğrenci katılımının düşük olduğu durumlarda birden fazla sınıfın birleştirilerek derslerin yapılması ve benzeri durumlarda ek derslerin nasıl ödeneceğine ilişkin kararlar okul yöneticilerine bırakılmıştır.

Ek dersler ile ilgili benzer bir sorun mesleki dersler konusunda da yaşanmıştır. İşletmelerde beceri eğitimleri, alan şeflik ve koordinatörlük ücretleri gibi ek ders ücretlerinin ödenmesi merhalesinde de gri alanlar oluşmuştur. Meslek derslerinde ve işletmelerde beceri eğitimlerine yönelik olarak ortaya

çıkan gri alanlar ek dersler ile bağlantılı olmakla birlikte öğrenciyi ve okul yönetimini ilgilendiren farklı özerk uygulamalara da neden olmuştur. Bu bakımdan staj ayrı bir kategori olarak ele alınmıştır. Bir müdür yardımcısı nasıl bir yol izlediklerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

*“Ben kendi adıma ben koordinatör müdür yardımcısı aynı zamanda teknik müdür yardımcılığına bakıyorum. Öğrencilerin staj işlemleri vardı. Staj şeyi belli, prosedürü belli. 3 gün çocuk stajda olmak zorunda. 2 gün okulda olmak zorunda. İşyerleri kapandı. Bununla ilgili ne yapabildik? İşte bazı iş yerleri biz sadece bir gün çalışabiliyoruz. Çocuk bir gün gelirse olur mu? dendi. Bu ve buna benzer inisiyatifler aldık maalesef. Uygulamak zorunda kaldık.” (MY3)*

Bu merhalede pandemi sürecinin işletmeleri de etkilemiş olması, meslek liselerinin staj konusunda failliğini de gerektirmiştir. Okul yöneticileri merkezi otoritenin koymuş olduğu yasal çerçeve içerisinde kalarak mağduriyetlerin ortaya çıkmaması için kendi sorumluluk alanlarını genişletmişlerdir. Konu ile ilgilenen müdür yardımcısı aşağıdaki yorumu yapmıştır:

*“Staj bir örnekti. Evet, onunla ilgili idare olarak bu kararı zaten alıyoruz. Hem Müdür Bey'in de fikrini alarak, kendi kişisel fikrimi sunarak çoğu zaman da zaten iş yerleriyle bu konuyu yürüttük. Ya iş yerini arayıp ‘Siz ne durumdasınız’ Şimdi bakanlıktan bir yazı geliyor. Örneğin diyor ki öğrenciler diyor staja gidecek diyor. 15 gün sonra da gitmeyeceği yönünde bir karar çıkıyor. Şimdi bu elde olmayan bir şey. Çünkü insan sağlığı ön planda. Gidişat kötüye gittiği an işte staja gidilmesini... Bu anlamda iş yerleri ile görüşmeye başladık biz. Hani bakanlığın iş yerleri ile görüşün diye bir şeyi yok aslında. Biz burada inisiyatif kullanıyoruz. İş yerini arıyoruz. Sizin durumunuz ne? Hani öğrenci çalıştırabiliyor musunuz? Evet diyenler oldu. Hayır, biz uzaktan çalışıyoruz diyenler oldu. Mesela uzaktan çalıştırma şeyi de bizim inisiyatifi-mizle ilgili. Çünkü staj pandemi döneminde de olsa yüz yüze şeyi gerektiren bir mesele. Yani öğrenci çünkü orada kazanması gereken şeyler var. Eğitimsel anlamda, deneyimsel anlamda bunlar hep bizim özerk olarak karar verdiğimiz ve yürüttüğümüz şeyler. Hani inisiyatif alarak.” (MY3)*

Meslek liselerinin tecrübe ettikleri bu durum pandemi sürecinde özerkliğinin de önemini ortaya koymaktadır çünkü okulların farklı bölgelerde olmaları, farklı türlerde olmaları ve farklı özelliklere sahip olmaları farklı ihtiyaçları da beraberinde getirmiştir. Bu nedenle yerel ihtiyaçlar da bir kategori olarak gri alan yaratan bir faktör olarak değerlendirilmiştir. Okul müdürü bu konuda aşağıdaki görüşleri beyan etmiştir:

*“Anadolu Lisesi, Meslek Lisesi, İlkokul, Ortaokul bir sürü böyle farklı*

*farklı okul kesimleri var. Şimdi bir karar alındığı zaman mesela bakıyorsunuz bu karar Anadolu lisesine çok uygun, tak! Oturuyor ama bir meslek lisesi için uygun değil. Niye? Çünkü staj yapan öğrenciler var. Farklı durumlar ortaya çıkmış. Açık lisesi var. Birçok farklı kesimleri var. Yüzde yüz oturmuyor. Çocuk çünkü atölye dersi var, kültür dersi var. Biz onu kendimize özgü sağlık, pandemi, kurallarına uyumlu şekilde oturtmaya çalıştık ve kendi içimizde de bu kararları aldık. Yani idarecilerimizle istişare ederek en uygunu en doğrusu hangisiyse o kararı almaya çalıştık.” (OM)*

Özet olarak okul yöneticileri salgın krizinde kullanılacak uzaktan eğitim platformu, ek ders ödemeleri, denetim, staj ve yerel ihtiyaçlar konularında gri alanlar ile karşılaşmış, bu gri alanlarda da inisiyatif olarak özerk uygulamalar gerçekleştirmişlerdir.

### **Özerkliğin Önündeki Engeller**

Okul yöneticileri salgın döneminde her ne kadar okullar özerk davranmak, sorumluluk almak ve mağduriyetleri gidermek için girişimlerde bulunmak yükümlülüğünü hissetmiş olsalar da özerklik konusunda bazı engeller ile karşılaştıklarını da ifade etmişlerdir. Bu engellerin ilki Türkiye’deki eğitim sisteminin merkezi yapısından kaynaklanmaktadır. Bu noktada bir yetki ve sorumluluk çatışmasının yaşandığı gözlenmiştir. Okul yöneticilerinin yetki alanları kısıtlı olmasına rağmen sorumluluk okul yöneticilerine bırakılmaktadır. Salgın dönemindeki gri alanlarda okul yöneticilerinin özerk karar alma kabiliyetini sınırlandıran ilk etken bu sorumluluklardan kaynaklı okul yöneticilerinin yüz yüze kalabilecekleri yaptırımlar olarak ifade edilebilir. Bir müdür yardımcısı durumu şu sözlerle ifade etmiştir:

*“Birazda kendi başına buyruk şekilde davranılmıyor. Davranırsa bile acaba okul yöneticisi, en azından okul müdürü ‘ya başıma iş alırım?’ diye düşünüyordur. Yani ‘başıma iş almayayım diye düşünüyordur’. Çünkü 2 hafta sonra ne olacağını bilemiyoruz.” (MY4)*

Bir başka müdür yardımcısı da aynı konuda okul yöneticilerinin cezai yaptırımlar ile karşılaşmaktan çekindiklerini ifade ediyor:

*“Burada aslında özerkliği sağlıyor, Millî Eğitim Bakanlığı. Çok fazla müdahil olmuyor. Bir özerklik var. Yani şöyle müdahil olmuyor. Genelde bir kaos noktasında ‘sen kararını ver’ diyor. ‘Benden para da isteme’ diyor. Bu iş için bir para harcanacaksa ‘Sen parasını da ver, bu işi yap’ diyor. İyi, yaptın, her şey yolunda düzgün. Aferin bir sıkıntı yok. Ama yaptığın işten dolayı bir mağduriyet oluştuysa: ‘Gel bakalım yönetici, niye bunu yaptın?’ diyor [Gülüyor].” (MY1)*

Okul yöneticilerin yetkilerinin olmadan sorumluluklarının olması ve

buna bağlı olarak doğacak mağduriyetlerden dolayı cezai yaptırımlar ile karşılaşma olasılıkları özerkliği engellerken diğer yandan okul yöneticilerinin kendisinden kaynaklanan etkenler de özerkliğin önünde bir engel olarak görülmektedir. Bu etkenlerden ilki bilgi ve beceri eksikliği olarak görünmektedir. Bir müdür yardımcısı bu konudaki görüşlerini aşağıdaki gibi ortaya koymuştur:

*“Özerk davranma, sorumluluk alma, karar mekanizmalarında belirleyici olma; bu konularda becerisi olmayan yöneticilerimiz çok var yani. Bu da tabii özerk davranma veya kendi karar mekanizmasını kendin oluşturma konusunda rahat davranabilmen için sende bu özelliğin de biraz olması lazım. Yoksa sana merkezi otorite demez ‘Ya sen serbestçe istediğini yap’. Böyle bir şey beklememek lazım.”* (MY1)

Aynı müdür yardımcısı eğitim sisteminin merkezi yapısından kaynaklanan ancak okul yöneticilerinin meşrulaştırdığı bir konuya da değinmektedir. Buna göre atama yoluyla yönetici kadrolarına gelen okul yöneticilerinin otoriteye olan bağımlılıkları ve itaat duyguları özerk karar almalarını engellemektedir. Müdür yardımcısı durumu şu sözler ile ifade etmektedir:

*“Böyle ‘Devlet bilir kardeşim’. Hani böyle devlet kültüründen gelenler de var. Karar mekanizmasındaki kendi aslında belki bir şeyler söyleyecek ama ‘bir dur bakalım bu devlet veya otorite beni buraya otorite oturtmuş’ yani. Bu nokta önemli, sana katkı sağlayabilir belki; beni buraya otorite mi oturtu? Yani devlet beni buraya yönetici olarak atadı mı kardeşim? Yani devlet bana bir şey söylemeden, devlet yazmadan, devlet bana resmi yazı göndermeden ben hiçbir şey yapmam. ‘Ben de sana katılıyorum. Öğretmen olarak şöyle yapalım. Bu öğrenci için daha verimli olur. Bak boşuna bekliyoruz veya boşuna geliyoruz.’ [Yöneticilerin bu teklifler karşısında kayıtsız kaldığından yakınıyor.] Bir imza olacak. Herkes gelsin diyor misal. ‘Yahu virüs var, pandemi var, bu anlamsız’ falan. Ya devlet. Yani böyle de bir bağlı bir kitlemiz de var. Bunu ben milliyetçilik olarak görmüyorum. ‘Ya bu devlet beni buraya aldı. Ben o zaman devlet bana işte konuş demeden konuşmam, yaz demeden yazmam’ şeklinde. Biz doğu toplumu olduğumuz için olabilir, böyle bir şeyimiz de var. Böyle bir kültürümüz de var.”* (MY1)

Buradaki ifadeler otoriteye itaat ile özerkliğin karşıt kavramlar olduğunu göstermektedir. Buna göre merkezi eğitim sistemlerinde yönetici konumuna gelenlerin, bu konuma gelmelerinde etken olan güce tamamen itaat etme eğilimleri özerk kararlar almalarını da engellemektedir.

### Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada okul yöneticilerinin salgın krizinde gri alanlardaki özerklikleri incelenmiştir. Gri alanların tespit edilmesi için okullara gönderilen 36

resmî yazının içerik analizinden elde edilen bulgulara göre merkezi otoritenin açıklık getirmek istediği ilk konunun ölçme ve değerlendirme uygulamaları olduğu tespit edilmiştir. Özerklik anlamında köklü bir tarihe sahip olan ve bu merhalede reformlar gerçekleştirmiş olan ülkeler ile kıyaslandığında ölçme ve değerlendirme ile hesap verilebilirlik uygulamalarının özerkleşme hamleleri yapmış ülkelerde de önemini koruduğu görülmüştür. İngiltere’de müfredatın denetlendiği merkezi sınavlar Eğitimde Standartlar Ofisi (Ofsted-Office for Standards in Education) tarafından raporlaştırılmaktadır. Aynı zamanda bu sınavlar okulların öğrenci kayıt ve kabulünde de etkili olmaktadır (Keddie, 2015, Machin ve Silva, 2013). Benzer şekilde Çin Halk Cumhuriyeti’nde de müfredat merkezi sınavlar tarafından sıkı biçimde denetlenmekte ve bu ülkede de merkezi sınavlar öğrencilerin okullara kaydedilmesinde okullar arasında nitelik farkları yaratan sıradizinsel bir görüntü vermektedir (Wong Lain-gok, 2004). Türkiye’de de merkezi sınavlar öğrencilerin okullara yerleşmesinde etkili bir faktördür. Bu nedenle salgın krizinde okulların bu konuda özerk davranmaları söz konusu olmamış, ölçme ve değerlendirme konusunda salgının seyrine bağlı olarak sık adımlar atılmıştır. Diğer yandan okulların sınavları uygularken hijyen kurallarına uyulması ve gerekli tedbirlerin alınması merhalesinde gri alanlar ile karşılaştıkları ve bunları çözüme kavuştururken maddi güçlükler yaşadıkları görülmüştür.

Resmî yazılarda üzerinde sıklıkla durulan ikinci konu ise öğretmenlerin ek ders ücreti ödemeleridir. Okul yöneticileri ile yapılan görüşmelerin analizinden elde edilen bulgulara göre bu konuda derslerin denetimi okul yöneticilerinin farklı uygulamalara başvurmalarına neden olmuştur. Öğrenciler ile iletişim kurma, öğretmenlerden derslerin yapıldığına ilişkin kanıtlar (fotoğraflar, sesli ve görüntülü kayıtlar) talep etme ya da ücretli yazılımlar ile dersleri takip etme bu anlamda kullanılan yöntemlerdir. Fitzgerald, Youngs ve Grootenboer (2003) ve Ladd ve Fiske (2003) 1997 yılından itibaren Yeni Zelanda’da da öğretmenlerin denetiminden okul yönetimlerinin sorumlu olduğunu ifade etmektedir ancak Türkiye’deki uygulamadan farklı olarak bu ülkede denetimleri okul müdürü, okul aile birliği ve zümre başkanları takip etmektedir. Türkiye’deki bu örnekte ise aileler ve zümre başkanları yerine bu sorumluluğun müdür yardımcılarına bırakıldığı görülmektedir.

Salgın krizinde gri alanların oluşmasındaki başlıca faktörün belirsizlikler olduğu görülmüştür. Resmî yazıların netlik taşınamaması ya da üst yönetimin almış olduğu kararların sık sık değişmesi okul yöneticilerinin de pek çok



konuda kendi yorumlarına dayalı olarak karar vermelerinin önünü açmıştır. Bununla birlikte bu kararları alırken maddi güçlükler ve teknolojik alt yapı sorunları yaşamışlardır. Alper'in (2020) teknolojik alt yapı ve uzaktan eğitim yatırımlarını inceleyen çalışması ile bu araştırmanın sonuçları paralellik göstermektedir. Buna göre teknolojik alt yapı yatırımları ve uzaktan eğitim uygulamaları özel okullar ile devlet okulları arasında uygulama farklılıkları görülmüştür. Buna göre alt yapı yatırım olanakları daha iyi olan okullarda denetim ve derslerin uygulanması daha sorunsuz gerçekleşmişken ücretsiz yazılımlardan destek alan okullarda bu konularda sorunlar yaşanmıştır. Okul yöneticileri bu sorunların çözümü merhalesinde kendi kararlarını almak durumunda kalmışlardır.

Araştırma bulgularına göre salgın krizinde okulların özerkliğinin bir gereklilik olduğu sonucuna varılmıştır. Okulların coğrafi, sosyo-ekonomik, akademik ve bölgesel özelliklerinin farklı olması salgın sürecinde de farklı kararlar alınmasını gerektirmiş, merkezi otorite tarafından tüm okullarda uyulması için ilan edilen kararlar durum analizi yapılan ve bu araştırmanın konusunu oluşturan okulun ihtiyaçlarını tatmin etmediği sonucuna varılmıştır.

Okul özerkliğini engelleyen faktörler alan yazındaki diğer çalışmalar ile de paralellik göstermektedir. Karakütük (2020) okulların kendi bütçelerinin olmadığını ve bu nedenle merkezden gelen bütçelere bağımlı olduklarını belirtmiştir. Okulların kendi bütçelerinin olmaması okul yöneticilerini de farklı kaynaklardan finansman sağlama zorunluluğu ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bu çalışmada da sağlık tedbirleri, eğitim uygulamaları gibi konularda alınacak kararların maddi olarak finanse edilmesi gereği ortaya çıkmıştır. Okul yöneticileri bu merhalede okullarının sahip oldukları imkanlara bağlı olarak okul kantinleri, otoparklar, okulda çekilen dizi ya da filmlerden elde edilen gelirler ve ailelerden gelen bağışlar gibi kaynaklardan yararlanarak gri alanlarda kendi çözüm yollarını bulmuşlardır.

Özerkliği engelleyen faktörler ise araştırma bulgularına göre üst yönetimden kaynaklı engeller ve okul yöneticisinden kaynaklı engeller olarak ortaya çıkmıştır. Merkezi otoriteye bağımlılık ve cezai yaptırımlardan çekinme gibi eğilimler okul yöneticilerinin özerk davranmalarının önünde birer engel olarak görünmektedir. Bununla birlikte okul yöneticilerinin özerk karar alma noktasında yeterli bilgi ve beceriye sahip olmadıkları sonucu da ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre salgın krizinde okul yöneticilerin özerk

davrandıkları gri alanlar denetim, ek ders ödemeleri, yerel ihtiyaçların karşılanması, uzaktan eğitim yöntem ve araçlarının tespiti ve işletmelerde beceri eğitimine ilişkin iş ve işlemler olarak ortaya çıkmıştır. Bu alanların ortaya çıkmasında salgın döneminde yaşanan güçlükler etken olmuştur. Bu güçlüklerin başında ise merkezi otoritenin anlık ve sık değişen kararlarından kaynaklanan belirsizlik gelmektedir.

Araştırma sonuçlarından yola çıkarak Türkiye’de de okul özerkliğinin bir gereklilik olduğu sonucuna varılmıştır. Bu nedenle okul yöneticilerinin yetkilerinin, sorumlulukları göz önüne alınarak arttırılması önerilmektedir ancak bu yetkilerin arttırılması noktasında temel koşul yöneticilerin yetkilerini etkili şekilde kullanabilecek yeterlilikler ile donatılmasıdır. Açıklım’ın (2021) da ifade ettiği gibi okul yöneticiliği ayrı bir uzmanlık alanı olarak düşünülmesi, eğitim yönetimi alanında yüksek eğitim almış kişilerin yönetici olarak atanması önerilmektedir.

Okul yöneticilerinin salgın sürecinde yaşamış oldukları belirsizliklerin yetki ve sorumluluk karmaşasından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle okul yöneticilerinin yetki ve sorumluluk alanlarının açıkça belirlendiği yasa metinlerinin hazırlanması önerilmektedir.

Özerklik konusunda alan yazın araştırması ve bu çalışmanın bulguları okulların kendi bütçelerinin olmasını bir gereklilik olarak ortaya koymaktadır ancak eğitimin masrafinin bireylere devredilmesi yerine gevşek yapıli sistemler yoluyla eğitim kurumlarının özel sektör kurum ve kuruluşları ile eşlenmesi, eşlenen kurumların karşılıklı olarak birbirlerine fayda sağlaması önerilmektedir. Bu sayede eğitim ve istihdam arasında etkili bir bağlantının kurulması mümkündür.

Okulların kendi bütçelerini elde etme imkanları Yeni Zelanda ve Çin Halk Cumhuriyeti örneklerindeki gibi benzer şekilde okul varlıklarının kiralanması ya da ticari kullanıma açılması yasal düzenlemeler ile sağlanmalıdır. Bu bütçenin kullanımı konusunda okul yöneticilerinin desteklenmesi ve denetlenmesi için okul aile birliklerinin etkili şekilde okul yönetimine dahil edilmesi ve okullarda ayrı bir muhasebe biriminin kurulması önerilmektedir.

Okullarda teknolojik alt yapı eksiklerinin giderilmesi için yatırımların yapılması mevcut salgın krizi ve gelecekte yaşanması muhtemel krizler için bir gereklilik olarak ortaya çıkmıştır. Bu nedenle personelin teknoloji kullanımını için eğitimlerin verilmesi ve gerekli araç ve gerecin sağlanması

önerilmektedir.

Okullarda denetim yapılması konusunda da sıkıntıların yaşandığı görülmektedir. Denetimler öğretmenlerin kontrol edilmesi merhalesinde kalmaktadır. Denetim ve değerlendirmenin gerekli rehberliğin ve yönlendirmenin yapılmasını da içerebilmesi için okul yöneticilerinin gerekli bilgi birikimi ve beceriye sahip olması bir gerekliliktir. Performans değerlendirme için net kriterlerin belirlenmesi önerisinin yanı sıra denetim ve değerlendirme bilgi ve becerilerinin okul yöneticilerine kazandırılması ya da bu bilgi ve beceriye sahip uzmanların yönetici olarak atanması önerilmektedir.

### Kaynakça

- Alper, A. A. (2020). Pandemi sürecinde k-12 düzeyinde uzaktan eğitim: Durum çalışması. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(1), 45-67.
- Açıkalın, A. (2021). Eğitimde insan kaynağının yönetimi. S. Turan (Ed.), *Eğitim yönetimi içinde* (91-123). Ankara: Asos Yayınları.
- Aslanargun, E. (2021). Eğitim örgütlerinde güç ve politika. S. Turan (Ed.), *Eğitim yönetimi içinde* (57-90). Ankara: Asos Yayınları.
- Atasoy, R., Özden, C. ve Kara, D. N. (2020). Covid-19 pandemi sürecinde yapılan e-ders uygulamalarının etkililiğinin öğrencilerin perspektifinden değerlendirilmesi. *Electronic Turkish Studies*, 15(6), 95-122.
- Bakioğlu, B. ve Çevik, M. (2020). COVID-19 pandemisi sürecinde fen bilimleri öğretmenlerinin uzaktan eğitime ilişkin görüşleri. *Electronic Turkish Studies*, 15(4), 109-129.
- Bakioğlu, A. ve Korumaz, M. (Ed.). (2019). *Eğitim politikaları*. Ankara: Nobel.
- Başaran, M., Doğan, E., Karaoğlu, E. ve Şahin, E. (2020). Koronavirüs (covid-19) pandemi sürecinin getirisi olan uzaktan eğitimin etkililiği üzerine bir çalışma. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 179-209.
- Bayburtlu, Y. S. (2020). Covid-19 pandemi dönemi uzaktan eğitim sürecinde öğretmen görüşlerine göre Türkçe eğitimi. *Electronic Turkish Studies*, 15(4), 131-151.
- Beauchamp, G., Hulme, M., Clarke, L., Hamilton, L. ve Harvey, J. A. (2021). 'People miss people': A study of school leadership and management in the four nations of the United Kingdom in the early stage of the COVID-19 pandemic. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 375-392.
- Bozkurt, A. (2020). Koronavirüs (Covid-19) pandemisi sırasında ilköğretim öğrencilerinin uzaktan eğitime yönelik imge ve algıları: Bir metafor analizi. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 1-23.
- Cohen, L., Manion, L. ve Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. London: Routledge.
- Cresswell, J. (2007). *Qualitative inquiry: Choosing among five approaches*. California: Sage Publications.
- Cukier, W., Ngwenyama, O., Bauer, R. ve Middleton, C. (2009). A critical analysis of media discourse on information technology: preliminary results of a proposed method for critical discourse analysis. *Information Systems Journal*, 19(2),

- 175-196.
- Dikmen, S. ve Bahçeci, F. (2020). Covid-19 pandemisi sürecinde yükseköğretim kurumlarının uzaktan eğitime yönelik stratejileri: Fırat Üniversitesi örneği. *Turkish Journal of Educational Studies*, 7(2), 78-98.
- Durak, G., Çankaya, S. ve İzmirli, S. (2020). COVID-19 pandemi döneminde Türkiye'deki üniversitelerin uzaktan eğitim sistemlerinin incelenmesi. *Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi*, 14(1), 787-809.
- Erdoğan, İ. (2003). *Pozitivist metodoloji, bilimsel araştırma tasarımı, istatistiksel yöntemler, analiz ve yorum*. Ankara: Erk Yayınevi.
- Fan, G. ve Zhang, L. (2020). Education governance and school autonomy: The progressive reform of k-12 school in China. *Handbook of Education Policy Studies* içinde (55-93). Singapore: Springer.
- Fitzgerald, T., Youngs, H. ve Grootenboer, P. (2003). Bureaucratic control or professional autonomy? Performance management in New Zealand schools. *School Leadership & Management*, 23(1), 91-105.
- Galleta, A. (2013). *Mastering the semi-structured interview and beyond*. New York: University Press.
- Kaptan, O. (2020). *Ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin eşitlik algıları ile yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Cerrhapaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Kaptan, O. ve Kocabaş, İ. (2021). İngiltere, Yeni Zelanda ve Çin Halk Cumhuriyeti'nde eğitimde özerklik ve okul özerkliğinin göstergelerinin kronolojik ve karşılaştırmalı incelenmesi. *Türkiye Eğitim Dergisi*, 6(2), 370-393.
- Karadağ, E. ve Yücel, C. (2020). Yeni tip Koronavirüs pandemisi döneminde üniversitelerde uzaktan eğitim: Lisans öğrencileri kapsamında bir değerlendirme çalışması. *Yükseköğretim Dergisi*, 10(2), 181-192.
- Karakütük, K. (2020). *Eğitim Planlaması*. Ankara: Pegem Akademi.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Keddie, A. (2015). School autonomy, accountability and collaboration: A critical review. *Journal of educational administration and history*, 47(1), 1-17.
- Kürtüncü, M. ve Kurt, A. (2020). COVID-19 pandemisi döneminde hemşirelik öğrencilerinin uzaktan eğitim konusunda yaşadıkları sorunlar. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 66-77.
- Ladd, H. F. ve Fiske, E. B. (2003). Does competition improve teaching and learning? Evidence from New Zealand. *Educational evaluation and policy analysis*, 25(1), 97-112.
- Lynch, K. (2017). New managerialism in education: the organisational form of neoliberalism. Abraham-Hamanoiel, A., Freedman, D., Khiabany, G., Nash, K. (Ed.), *Liberalism in Neoliberal Times: Dimensions, Contradictions, Limits*. London: Goldsmiths.
- Machin, S. ve Silva, O. (2013) *School structure, school autonomy and the tail*. CEP Special Reports (CEPSP29). The London School of Economics and Political Science, Center of Economic Performance, London, UK.
- Mueller, F. ve Carter, C. (2005). The "HRM project" and managerialism: Or why some discourses are more equal than others. *Journal of Organizational Change Management*, 18(4), 369-382.

- OECD. (2024). *Access to computers from home (indicator)*.  
Doi: 10.1787/a70b8a9f-
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2004). An overview of self-determination theory. R. M. Ryan ve E. L. Deci (Ed.), *A handbook of self-determination research* içinde (3-31). Rochester: University of Rochester Press.
- Serçemeli, M. ve Kurnaz, E. (2020). COVID-19 pandemi döneminde öğrencilerin uzaktan eğitim ve uzaktan muhasebe eğitimine yönelik bakış açıları üzerine bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 40-53.
- Tümkan, F. ve Tümkan, Ş. (2020). Pandemi döneminde eğitime verilen zorunlu aranın ilkokullardaki eğitim açısından yarattığı değişimin etkilerinin değerlendirilmesi. *Electronic Turkish Studies*, 15(4), 1163-1184.
- Varışlı, B. (2021). Pandemi sürecinde eğitimin dönüşümü: Çevrimiçi eğitimin sosyolojik yansımaları. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 9(26), 237-249.
- Wermke, M. ve Salokangas, M. (2015). Autonomy in education. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 2015(2), 1-8.
- Wong Lai-ngok, J. (2004). School autonomy in China: a comparison between government and private schools within the context of decentralization. *International Studies in Educational Administration*, 32(3), 58-73.
- Wylie, C. (2009). Tomorrow's Schools after 20 years: Can a system of selfmanaging schools live up to its initial aims. *The New Zealand Annual Review of Education*, 19(1), 5-29.
- Xia, J., Gao, X. ve Shen, J. (2017). School autonomy: A comparison between china and the united states. *Chinese Education & Society*, 50(3), 284-305.
- Yaman, B. (2021). Covid-19 pandemisi sürecinde Türkiye ve Çin'de uzaktan eğitim süreç ve uygulamalarının incelenmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(Pandemi Özel Sayısı), 3298-3308.
- Yıldız, A. ve Akar-Vural, R. (2020). Covid-19 pandemisi ve derinleşen eğitim eşitsizlikleri. *Türk Tabipleri Birliği Covid-19 Pandemisi Altıncı Ay Değerlendirme Raporu*, 556-565.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. California: Sage Publications.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yolcu, H. (2010). Neo-liberal dönüşümün yaşandığı ülkelerde yerelleşme ve okul özerkliği uygulamaları. *ZKU Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 253-273.