

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN KOVİD-19 SALGINI SÜRECİNDE
KARŞILAŞTIKLARI ZORLUKLARA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

BİRSEN GURBETÇİ

**Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yüksek Lisans Tezi**

**Yeditepe Üniversitesi
2023**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN KOVİD-19 SALGINI SÜRECİNDE
KARŞILAŞTIKLARI ZORLUKLARA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

BİRSEN GURBETÇİ

DANIŞMAN

DOÇ. DR. AHMET FARUK LEVENT

**Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yüksek Lisans Tezi**

**Yeditepe Üniversitesi
2023**

**YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

TEZ TESLİM ve ONAY TUTANAĞI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN KOVİD-19 SALGINI SÜRECİNDE
KARŞILAŞTIKLARI ZORLUKLARA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

ONAYLAR:

(Doç.Dr. Ahmet Faruk Levent)

(Tez Danışmanı)

(Prof. Dr. Ayşe Münire Erden)

(Üye)

(Dr. Öğr. Üyesi Onur Seçkin)

(Üye)

TESLİM EDEN

: BİRSEN GURBETÇİ

TEZ SAVUNMA TARİHİ

: 02 / 08 / 2023

TEZİN ENSTİTÜYE TESLİM TARİHİ

: 23 / 08 / 2023

ETİK BEYAN

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

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

02 / 08 / 2023

Birsen GURBETÇİ

TEŞEKKÜR SAYFASI

Yüksek lisans sürecimin her aşamasında anlayışlı tutumu ile beni yönlendiren, kendi zor durumunda bile, bilgi ve birikimini ihtiyacım olan her vakit ve saatte benimle paylaşan, naifliği ve kibarlığı ile kendisini örnek aldığım kıymetli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT'e saygılarımı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Yüksek lisansa başlamak için beni cesaretlendiren, bu süreçte desteğini esirgemeyen, kendisine müteşekkir olduğum sevgili eşim Atınç GURBETÇİ'ye ve yoğunluğumu küçük yüreğindeki büyük olgunlukla karşılayan şükür sebebim, kızım Ahsen GURBETÇİ'ye sonsuz teşekkür ederim.

Dualarıyla tüm hayatım boyunca bana güç veren, her zaman yanımda olan canım annem Fatıma YAYA'ya teşekkürü bir borç bilirim.

İkimizin aynı yolda olduğu bu süreçte, başım her sıkıştığında yardımını aldığım, zorlandığımda en büyük motivasyon kaynağım olan güzel yürekli yol arkadaşım Gönül ERGEN'e ve 6 Şubat depremi sonrası Hatay'dan gelerek aynı kurumda görev yaptığımız, yaşadığı büyük sıkıntıya rağmen taze deneyimini her an benimle paylaşan meslektaşım H. Kübra PARLAK'a sonsuz teşekkürler.

Çalışmama gönüllü olarak katılım gösteren tüm okul yöneticilerine ve destek olan tüm meslektaşlarıma ayrıca teşekkür ederim.

İTHAF SAYFASI

Yaşasaydı çalışmamdan gurur duyacağına emin olduğum

babam merhum Mustafa YAYA'ya

ve

en güzel ilimle başladığı ömrünü her daim ilimle süsleyeceğine inandığım

Bal kızım Ahsen'ime.

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN.....	iii
TEŞEKKÜR SAYFASI	iv
İTHAF SAYFASI.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
ÖZET	xii
ABSTRACT	xiv
BÖLÜM I.....	1
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı.....	3
1.2. Araştırmanın Önemi.....	3
1.3. Araştırmanın Problemi.....	4
1.3.1 Alt Problemler	4
1.5. Araştırmanın Varsayımları.....	5
1.6. Tanımlar	5
BÖLÜM II	7
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	7
2.1. Eğitim.....	7
2.2. Okul Yönetimi	7
2.3. Okul Yöneticisi	8
2.3.1. Okul Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları	9
2.3.2. Okul Yöneticisinin Okulda Karşılaştığı Sorunlar	10
2.3.3. Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılığına Katkıları	13
2.4. Kovid-19 Salgını	14

2.4.1. Kovid-19 Salgını Sürecinde Okullarda Karşılaşılan Zorluklar.....	15
2.4.2. Kovid-19 Salgını Sürecinde Okul Yöneticilerinin Karşılaştığı Zorluklar.....	16
2.4.3. Kovid-19 Salgını Sürecinde Öğretmenlerle İlgili Karşılaşılan Zorluklar	17
2.4.4. Kovid-19 Salgını Sürecinde Uzaktan Eğitimle İlgili Karşılaşılan Zorluklar.....	17
2.4.4.1. Uzaktan Eğitimin Olumsuz Etkileri	19
2.5. Psikolojik Dayanıklılık	20
2.5.1. Psikolojik Dayanıklılığın Tanımı.....	20
2.5.2. Psikolojik Dayanıklılığın Bileşenleri	23
2.5.3. Psikolojik Dayanıklılığın Boyutları	24
2.5.4. Psikolojik Dayanıklılığı Etkileyen Unsurlar	26
2.5.4.1. Risk Unsurları	26
2.5.4.2. Koruyucu Unsurlar.....	28
2.5.4.3. Olumlu Sonuçlar Doğuran Unsurlar	29
2.5.5. Psikolojik Dayanıklılık, Stres ve Başa Çıkma Stratejileri.....	30
2.6. Psikolojik Dayanıklılığı Yüksek Olan ve Düşük Olan Bireylerin Özellikleri	32
2.6.1. Psikolojik Dayanıklılığı Yüksek Olan Bireylerin Özellikleri	32
2.6.2. Psikolojik Dayanıklılığı Düşük Olan Bireylerin Özellikleri	33
2.7. Psikolojik Dayanıklılığın Önemi	34
2.8. Öğretmenlerde Dayanıklılık.....	35
2.8.1. Öğretmenlerde Psikolojik Dayanıklılık.....	35
2.8.2. Öğretmenlerde Psikolojik Dayanıklılık Boyutları.....	36
2.8.3. Öğretmenlerde Mesleki Dayanıklılık	37
2.8.4. Öğretmenlerde Mesleki Dayanıklılığı Artırma Yolları	40
2.8.4.1. Mentörlük.....	40

2.8.4.2. Bağlamsal Kabul.....	41
2.8.4.3. Okul Yönetimi İle Etkili İletişim.....	42
2.8.4.4. Mesleki Motivasyon Ve Prososyal Motivasyon	42
BÖLÜM III.....	44
3. YÖNTEM.....	44
3.1. Araştırmanın Modeli.....	44
3.2.Çalışma Grubu	45
3.3. Veri Toplama Araçları	47
3.4. Verilerin Toplanması	48
3.5. Verilerin Analizi	49
3.6. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları	50
BÖLÜM IV	52
4. BULGULAR.....	52
4.1. Okulda Yaşanan Günlük Zorluklara İlişkin Görüşler.....	53
4.1.1. Kovid Salgını.....	54
4.1.2. Uzaktan Eğitim.....	59
4.1.3. Öğretmen Kaynaklı Zorluklar	61
4.2. Okulda Karşılaşılan En Büyük Zorlukla Başa Çıkma Yöntemlerine İlişkin Görüşler.....	62
4.3. Zorlukların Sebeplerine İlişkin Görüşler	70
4.3.1. Kovid Salgını.....	71
4.3.2. Online Eğitim	74
4.3.3. Öğretmen Kaynaklı Zorluklar	77
4.4. Motive Eden Faktörlere İlişkin Görüşler	78
4.5. Psikolojik Dayanıklılık Kriterlerine İlişkin Görüşler	85
4.5.1. Mesleki Yeterlilik.....	86
4.5.2. Problem Çözme Becerisi.....	91

4.5.3. Psikolojik Durum	93
4.6. Psikolojik Dayanıklılıkta Kişilik Özelliklerine İlişkin Görüşler	94
4.6.1. Katkı Sağlayan Özellikler	95
4.6.2. Engelleyen Özellikler	103
4.7. Psikolojik Dayanıklılığı Artırma Önerilerine İlişkin Görüşler	106
BÖLÜM V.....	119
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	119
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	119
5.1.1. Okulda Yaşanan Günlük Zorluklara İlişkin Tartışma	119
5.1.2. Okulda Karşılaşılan Zorluklarla Başa Çıkma Yöntemlerine İlişkin Tartışma.....	123
5.1.3. Zorlukların Sebeplerine İlişkin Tartışma	126
5.1.4. Motive Eden Faktörlere İlişkin Tartışma	130
5.1.5. Psikolojik Dayanıklılık Kriterlerine İlişkin Tartışma.....	132
5.1.6. Dayanıklılıkta Kişilik Özelliklerine İlişkin Tartışma.....	134
5.1.7. Psikolojik Dayanıklılığı Artırma Önerilerine İlişkin Tartışma	136
5.2. Öneriler	139
5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler	139
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	140
KAYNAKÇA	141
EKLER.....	163
EK 1: KATILIM KABUL FORMU	163
EK 2: ETİK KURUL ONAYI.....	164
EK 3: İSTANBUL VALİLİĞİ ANKET VE ARAŞTIRMA İZNİ.....	165
EK 4: BENZERLİK RAPORU	166

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Okul Yöneticilerinin Demografik Özellikleri.....	46
Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Kovid-19 Salgını Sürecinde Karşılaştıkları Zorluklara İlişkin Görüşleri	52
Tablo 3. Okulda Yaşanan Günlük Zorluklara İlişkin Görüşler.....	54
Tablo 4. Okulda Karşılaşılan Zorluklarla Başa Çıkma Yöntemlerine İlişkin Görüşler	53
Tablo 5. Zorlukların Sebeplerine İlişkin Görüşler	63
Tablo 6. Motive Eden Faktörlere İlişkin Görüşler.....	70
Tablo 7. Psikolojik Dayanıklılık Kriterlerine İlişkin Görüşler	78
Tablo 8. Dayanıklılıkta Kişilik Özelliklerine İlişkin Görüşler.....	95
Tablo 9. Psikolojik Dayanıklılığı Artırma Önerilerine İlişkin Görüşler	106

KISALTMALAR LİSTESİ

EBA	: Eğitim Bilişim Ağı
FATİH	: Fırsatları Artırma ve Teknolojiyi İyileştirme Hareketi
KOVİD-19	: Koronavirüs 2019
KPSS	: Kamu Personel Seçme Sınavı
MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
PCR	: Koronavirüs teşhisinde kullanılan Polimeraz Zincir Reaksiyonu testi
PDR	: Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Birimi
TDK	: Türk Dil Kurumu
TRT	: Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu
TRT EBA TV	: Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu- Eğitim Bilişim Ağı Kanalları
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KOVİD-19 SALGINI SÜRECİNDE KARŞILAŞTIKLARI ZORLUKLARA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Anabilim Dalı: Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez Türü: Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT

Hazırlayan: Birsen GURBETÇİ

Yıl: 2023

Sayfa: 182

ÖZET

Kovid-19 salgını, insanların beşeri, sosyal ve eğitim hayatlarını etkilemiş ve eğitim başta olmak üzere birçok alanda zorunlu değişikliklere sebep olmuştur. Tüm bu değişiklikler birtakım zorlukları da beraberinde getirmiştir. Eğitimde yaşanan çeşitli zorluklarla ise en çok okul yöneticileri karşılaşmışlardır. Bireylerin zorluklarla mücadele ederek, alternatif çözümler üretebilmesi ve yeni durumlara uyum sağlayabilmesi, salgın sürecinde okul yöneticileri ve öğretmenler için daha da önemli hale gelmiştir. Bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin, Kovid-19 salgını sürecinde karşılaştığı zorluklara ilişkin görüşlerini incelemektir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, İstanbul ilindeki devlet okullarında ve özel okullarda çalışan 25 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu yardımıyla yüz yüze görüşmelerle elde edilmiştir. Elde edilen bu veriler yazılı metin haline getirilerek, içerik analiz tekniği ile değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre; okul yöneticileri pandemi sürecinden sonra yüz yüze eğitime başladığında, okulda ciddi bir bulaş kaygısının hâkim olduğunu belirtmişlerdir. Öğrencilerin maske-mesafe kurallarına yeterli hassasiyeti göstermemesi bu kaygıyı artırmıştır. Bulaş kaygısını ise uzaktan eğitime uyum sağlamada yaşanan güçlükler takip etmiştir. Okul yöneticileri

uzaktan eğitimle ilgili zorlukları; küçük yaş grupları için verimli olmayışı, öğretmenlerin öğrenciyi takip ve kontrol edememesi ve uzaktan eğitim platformlarını kullanmayı bilmemeleri olarak vurgulamışlar; uzaktan eğitime öğrencileri ve öğretmenleri motive etmek ve bu süreçte velilerle sağlıklı iletişim kurmakta zorlandıklarını açıklamışlardır. Yöneticiler, bu sorunların pandemiden olumsuz etkilenmiş olan eğitimin işleyişini daha çok aksattığını ifade etmişlerdir Bununla birlikte; mesleki yeterliliğe sahip, karşılaştıkları zorluklara alternatif çözümler üretebilen, disiplinli ve sabırlı kişilik özellikleri bulunan yöneticilerin zorluklarla başa çıkabilmede psikolojik dayanıklılıklarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: *Okul yöneticileri, mesleki zorluk, Kovid-19 salgını, psikolojik dayanıklılık*

SCHOOL ADMINISTRATORS' OPINIONS ON THE CHALLENGES THEY FACED DURING THE COVID-19 PANDEMIC

Yeditepe University Educational Sciences Institution

Department: Educational Administration and Supervision

Thesis: Master's Thesis

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Ahmet Faruk LEVENT

Prepared by: Birsen GURBETÇİ

Year: 2023

Page: 182

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic has affected people's personal, social and educational lives and has made changes necessary in many areas, especially education. All these changes have brought along some difficulties. School administrators have faced the most difficulties in education. It has become even more important for school administrators and teachers during the pandemic process for individuals to struggle with difficulties, produce alternative solutions and adapt to new situations. The purpose of this study is to examine the opinions of school administrators on the difficulties they faced during the Covid-19 pandemic. Case study design, one of the qualitative research methods, was used in the study. The study group consisted of 25 school administrators working in public and private schools in Istanbul. The data were obtained through face-to-face interviews using a semi-structured interview form. The data obtained were transformed into written texts and evaluated with the content analysis technique. According to the findings of the research, school administrators stated that when face-to-face education started after the pandemic process, a serious contamination anxiety prevailed in the school. The students' insufficient sensitivity to mask-distance rules increased this anxiety. Contamination anxiety was followed by difficulties in adapting to distance education. School administrators emphasized the

difficulties related to distance education as not being efficient for young age groups, teachers' inability to follow and control students, and not knowing how to use distance education platforms; they explained that they had difficulty in motivating students and teachers for distance education and establishing healthy communication with parents in this process. Administrators stated that these problems further disrupted the functioning of education, which was negatively affected by the pandemic. In addition, it can be said that administrators who have professional competence, can produce alternative solutions to the difficulties they face, and who have disciplined and patient personality traits also have higher psychological resilience in coping with difficulties.

Keywords: *School administrators, professional challenge, covid-19 pandemic, psychological resilience*

BÖLÜM I

Bu bölümde araştırmanın giriş bölümü, problem durumu, alt problemler, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımları ve tanımlara yer verilmiştir.

1. GİRİŞ

Eğitimin birincil amacı ve hedefi, bireyleri içinde yaşadığı toplumla birlikte çağın getirdiği yeniliklere uyum sağlayabilecek donanımda, nitelikli bireyler olarak yetişmelerini sağlamaktır (Dilaver, 1996). Eğitim, nitelikli bireyler yetiştirmeye yönelik formal bir hizmet, okul bu formal hizmetin toplu olarak verildiği yer, okul yönetimi okulları amaçları doğrultusunda yöneten bireylerin oluşturduğu çalışma alanıdır (Şişman ve Taşdemir, 2008). Okul yöneticisi ise, okulu tüm değişim ve gelişimlere uygun duruma getirecek bilgi ve birikime sahip, eğitimin hedef ve amaçlarını gerçekleştirmeye gayret eden, yönetim yeterliliğine sahip, okul yönetimini güçlendirmekle sorumlu olan en önemli kişidir (Boyacı, 2012). Okul yöneticileri, eğitim hizmetinin aksamadan devam edebilmesi için eğitim beklentilerinin gerçekleşmesinde ortaya çıkabilecek sorunları önceden tahmin edebilmeli ve çözüme yönelik önlem almalıdır (Gökçe, 2004).

2019 yılı Aralık ayında Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan Koronavirüs tüm dünyaya üç ay gibi kısa bir sürede yayılmıştır. Kovid-19 olarak da bilinen bu salgın birçok küresel zorluğu beraberinde getirdiği pandemi sürecini başlatmıştır. Hastalığın getirdiği en büyük zorluklar başta sağlık, eğitim, ekonomi alanında olmakla birlikte birçok alanı etkisi altına almış ve mecburi değişimlere yol açmıştır (WHO, 2020). Tüm dünyada eğitim ve öğrenciler üzerindeki etkisi ise endişe verici düzeye ulaşmıştır. Koronavirüs sebebiyle okullarına gidemeyen öğrenciler için zorunlu değişim kaçınılmaz olmuştur (Singla, Tanwar, Badotra ve Rana, 2021). Kovid-19 salgını sonucu eğitimde oluşan bu zorunlu değişim, okulların yönetim sistemlerinde

de değişim ve gelişimi beraberinde getirmiştir. Kısıtlamalar sonucu okulların kapanması ile eğitim paydaşlarının uzaktan eğitime adapte olması, eğitimde teknolojiyi kullanabilmeleri, okulların açık olduğu zamanlarda ise hijyen ve mesafe tedbirlerinin alınması gibi bir çok sorunu da ortaya çıkarmıştır (Özdoğru, 2021).

Yüz yüze eğitimden, hiç alışık olunmayan uzaktan eğitime geçişi beraberinde getiren pandemi; öğrencileri, velileri, öğretmenleri, okul yöneticilerini etkilemiş ve oldukça zorlamıştır. Öğrencilerin uzaktan eğitimle ilk defa tanışmaları, yüz yüze eğitimde olmayan farklı sorunları ortaya çıkarmıştır. Okul yöneticilerine ve öğretmenlere alışılmıştan farklı, yeni görevler yüklemiştir. Eğitim alanında karşılaşılan değişikliğin getirdiği problemlere çözüm yolları üretmek ise öğretmen ve okul idaresinin sorumlulukları içine girmiştir (Kaplan ve Uğurlu, 2023). Salgın döneminde eğitimde alınan tüm resmi kararları okulların uygulama zorunluluğu, okul yöneticilerine yeni görev ve sorumluluklar yüklemiştir. Güncel görev ve sorumluluklarını üstlenen okul yöneticileri için liderlik özelliklerini kullanarak; problem çözme, alternatif çözüm üretme ve uyum sağlama becerilerini geliştirmeleri zorunluluk olmuştur (Kavrayıcı ve Kesim, 2021). Okul yöneticilerinin yeni görevleri arasında; imkânı olmayan öğrencilere tablet, bilgisayar gibi teknolojik araçları sağlama, internet sorunlarını çözme, uzaktan eğitimin faydalı olabilmesi için veliler ile iletişimini kuvvetli tutma, öğrencileri ders çalışmaya ve çevrimiçi derslere motive etme bulunmaktadır (Stone-Johnson ve Weiner, 2020). Uzaktan eğitimde en çok Zoom platformu kullanılmış, Zoom platformu ile yapılan çevrimiçi derslerde öğrencilerin kameralarını açmamasının iletişimi kopardığı görülmekte, bazı öğrencilerin ise derslere hiç girmedikleri bilinmektedir (Yakut ve İçbay, 2021).

Bireyler stres, gerilim, çatışma durumlarında birbirlerinden farklı tepkiler vermektedirler. Bazı bireyler yaşadıklarını sakince karşılayarak ve çözüm üreterek

uyum sağlamaya çalışmakta, bazı bireyler ise hiç mücadele etmeden kaçmayı tercih etmektedirler. Kişilerin psikolojik dayanıklılıkları, beklemediği sorunlar karşısında içinde bulunduğu durumu kabul edip, uyum sağlayarak kendisini toplaması ve yaşantısına devam etmesinin göstergesidir (Terzi, 2005). Dolayısıyla psikolojik dayanıklılık, stres ve zorluklar karşısında bireyin pes etmeden mücadele edebilmesi, yeni sürece uyum sağlayarak, mevcut durumunu devam ettirecek esnekliğe sahip olması olarak ifade edilmektedir. Bu özelliklere sahip bireylerin psikolojik dayanıklılığı yüksek olarak bulunmuştur (Garmezy, 1991). Pandemi süreci, öğretmenlerin dayanıklılığına destek olarak, dayanıklı öğretmen kadrosuna sahip okul ikliminin, okul liderlerinin yükümlülüğünde olduğunu göstermiştir (Mullen, Shields ve Tienken, 2021).

Zorlu ve olumsuz etkileri olan pandemi döneminde, okul müdürlerinin başarılı olabilmesi için, karşılaştıkları sorunları bilmesi ve çözüm için stratejiler üretmeleri gerekmektedir (Özdoğru,2021). Bu araştırmada ise, okul yöneticilerinin pandemi sürecinde karşılaştıkları zorluklar ve psikolojik dayanıklılıkları ile ilgili görüşleri alınmıştır. Bu çalışmanın, Kovid-19 salgını sürecinde okul yöneticilerinin karşılaştıkları zorlukları açıklaması ve psikolojik dayanıklılığın zorluklar karşısındaki önemini vurgulaması bağlamında Kovid döneminde eğitim ile ilgili yapılacak çalışmalara ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; okul yöneticilerinin Kovid-19 salgını sürecinde karşılaştıkları zorluklara ilişkin görüşlerinin incelenmesidir.

1.2. Araştırmanın Önemi

Kovid-19 salgını tüm dünyada, eğitimin paydaşları olan öğrencileri, öğretmenleri ve velileri etkisi altına almıştır. Eğitim kurumlarının kapatılması sonucu

öğrenci ve eğitimciler yüz yüze eğitimden, daha önce bilmedikleri uzaktan eğitime mecburi olarak geçiş yapmışlardır. Uzaktan eğitime geçişi kimi eğitimciler “yüzme bilmeden okyanusa düşmek” tabiri ile açıklamışlardır (Telli ve Altun, 2021). Bu bağlamda, pandemi döneminde eğitimcilerin yaşanan olumsuzluklara dayanıklı olması önemli hale gelmiştir. Aynı zamanda öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıklarını artırmanın sadece kendisinin değil, okul yöneticilerinin de görevi olduğu anlaşılmıştır (Mullen, Shields ve Tienken, 2021).

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ile ilgili pandemi öncesinde literatürde çalışma mevcuttur. Ancak pandemi sürecinde okul yöneticilerinin karşılaştıkları zorlukların incelendiği çalışmalar sayıca azdır. Kovid-19 sürecinde karşılaşılan zorluklarla ilgili okul yöneticilerinin görüşlerine başvurulmuştur ve bu bağlamda çalışmanın literatürdeki eksikliği gidereceği düşünülmektedir. Ayrıca, okul yöneticilerinin bu süreçte ileride yaşanabilecek zorluklara ilişkin tedbirler alınmasına dair öneriler sunması ve bundan sonraki yapılacak araştırmalara yön vermesi açısından önemli bir araştırma olacağı düşünülmektedir.

1.3. Araştırmanın Problemi

Bu çalışmanın ana problemi; okul yöneticilerinin Kovid-19 salgını sürecinde karşılaştıkları zorluklara ilişkin görüşlerinin neler olduğunu belirlemektir. Bu çalışmanın problem cümlesi “Kovid-19 salgını sürecinde okul yöneticilerinin karşılaştıkları zorluklara ilişkin görüşleri nelerdir?” şeklinde oluşturulmuştur.

1.3.1 Alt Problemler

Bu araştırmanın amacına ulaşması için Kovid-19 salgını sürecinde okul yöneticilerinin karşılaştıkları zorluklara ilişkin aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 1) Okul yöneticilerinin Kovid-19 salgını sürecinde okulda karşılaştıkları zorluklar nelerdir?

2) Okul yöneticilerinin Kovid-19 salgını sürecinde okulda karşılaştıkları zorlukların sebepleri nelerdir?

3) Okul yöneticilerine göre Kovid-19 salgını sürecinde öğretmen dayanıklılığını destekleyen ve olumsuz etkileyen etkenler nelerdir?

4) Okul yöneticilerinin okulda karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma yöntemleri nelerdir?

5) Okul yöneticilerinin, Kovid-19 salgını sürecinde öğretmenlerle yaşadıkları zorlukların çözümüne ilişkin önerileri nelerdir?

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma;

1. 2021-2022 eğitim-öğretim yılı ile,
2. Araştırmanın çalışma grubu, İstanbul ilindeki kamu ve özel öğretim kurumlarında görev yapan 25 okul yöneticisi ile,
3. Bu çalışma, araştırmacı tarafından önceden hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme soruları ile sınırlıdır.

1.5. Araştırmanın Varsayımları

1. Araştırmanın çalışma grubunda yer alan okul yöneticilerinin, araştırma sorularına kendi görüşleri doğrultusunda içtenlikle cevap verdikleri varsayılmaktadır.
2. Çalışma yapılacak yöneticiler kendilerine sorulan görüşme sorularını tarafsız ve ciddi cevapladıkları varsayılmaktadır.
3. Ayrıca; yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile cevaplanması istenen soruların araştırmanın amacına uygun olduğu varsayılmaktadır.

1.6. Tanımlar

Okul Yöneticisi: Görevini yönetiminden sorumlu olduğu kurumda, kanun, tüzük, yönetmelik ve emirlere uygun olarak yerine getiren, okulu düzenli hale

getirmeye ve denetlemeye yetkili, bütüncül olarak etkinlikleri değerlendirerek, planlanmış amaç ve hedeflere göre etkili yöneten ve geliştirmeye çalışan kişidir (MEB İlköğretim Kurumlar Yönetmeliği, 2003).

Öğretmen: Türk Dil Kurumu sözlüğünde “mesleği bilgi öğretmek olan kimse, hoca, muallim, muallime” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2022).

Psikolojik Dayanıklılık (Resilience): Bireylerin karşılaştıkları zor ve olumsuz durumlarla başa çıkma becerisi, uyum ve esneklik ile yaşadığı strese direnç göstererek eski haline dönebilmesidir (Yaşar, 2015).

Öğretmen Dayanıklılığı (Teacher Resilience): Öğretmenlerin istemedikleri halde karşılaştıkları sorunlar ve durumlara karşı kendilerini adayarak mesleklerinde devam etmelerini sağlayan mesleki bir özelliktir (Brunetti, 2006).

BÖLÜM II

Bu bölümde araştırma konusu ile ilgili literatür taraması yer almaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Eğitim

Eğitim, bir toplumdaki çocukların, gençlerin, eğitime ihtiyacı ve talebi olan kişilerin, şahsi veya sosyal olarak yaşamlarını idame etmelerini, faydalı olabilmelerini sağlamak amacıyla yasal sınırlılıklar içinde, gerekli olan bilgi ve becerilerin kazandırılması, yeteneklerinin ise geliştirilmesi için imkân ve ortam sağlayan sistemdir (TDK, 2022).

Literatürde eğitimle ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Aydın'a (2010) göre eğitim, insanın eğitim alabilme özelliği ve arayışı ile ortaya çıkan, beraberinde getirdiği bilgi birikimi ile yaşam boyu devam eden süreçtir. Balcı'ya (2014) göre, yeni nesillere kuşaktan kuşağa kültürün ve bilginin aktarılmasıdır. Şişman'a (2009) göre, insanların ahlaklı, erdem sahibi, yeterli olgunluğa sahip bireyler olarak gelişimlerini ve değişimlerini sürdürmelerini sağlayan öğrenmelerin tümüdür. Bu yönüyle eğitim öğretimi de içine almaktadır. En genel ve bilinen tanımıyla eğitim; "bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir" (Ertürk, 2016).

2.2. Okul Yönetimi

Varlığını devam ettirmek için çağın yeniliklerine ve değişimlerine ayak uydurmak zorunda olan toplumlar, ilk olarak bireyleri eğiten sistemlerin etkililiğini sürdürmelidir. Bu etkililik, eğitimde çocukluktan başlayarak istenilen beceri ve davranışların kazandırılması, bunların ileri ki yaşlarında verimli kullanılabilmesi ile mümkündür. Bu eğitimleri sağlayacak ortam okullarda gerçekleşmektedir. Okulların

eğitim amacı ile çağın gereklerine göre yönetilmesi ise üzerinde oldukça durulan okul yönetimi kavramını önemli hale getirmiştir (Çınar, 2010).

Okul yönetimi, okulda verilen eğitimin kalitesini artırmak, okulu birçok alanda başarılı hale getirerek geliştirmek üzere, okul yöneticisinin bilgi ve becerisini örgütüne doğru aktarması, örgüt çalışanları ile etkili iletişim kurarak, ihtiyaçlara cevap verebilmesini sağlamalıdır (Özdemir, 1997). Okul yönetimi sadece eğitim yönetiminin değil, eğitim yönetiminin alt uygulama alanı olarak, okuldaki tüm yönetimin düzenleyicisi ve takipçisidir. Okul içindeki birliği, dayanışmayı, koordinasyonu, iletişimi, hedefler doğrultusunda faaliyet ve organizasyonların planlamasını, yapılan planların uygulanmasını ve denetlenmesini sağlayan üst yönetimdir. Ayrıca, okul çıkarına olacak her durum adına, çalışanlarla işbirliği içinde, gerekirse görev artırımı ve dağılımı yaparak, çalışanlarının görüş ve onayı ile ortak kararlar almaya çalışmalıdır (Şişman, 2020). Yönetimin görevi, örgütlerin hedefleri ve stratejileri doğrultusunda ilerlemesini desteklemek, örgüt performansına önem verip, başarının sürekliliğini sağlamak ve yöneticinin görev ve yetkilerini belirlemektir. İyi bir okul yönetiminin, yönetimin getirdiği sorumluluk ve gereklilikleri karşılamakta yeterliliğe ve başarıya sahip olması eğitimin toplumu şekillendirmesi bağlamında kıymetlidir (Bursalıoğlu, 2002).

2.3. Okul Yöneticisi

Yönetici, kurumda işlerin yürümesi için görev dağılımı ile ekibine gerekli talimatlar vererek yönlendiren, gerektiğinde çalışanları motive ederek işleyişin devamını sağlayan, koordinasyon ve denetim unsurları ile ekibi yöneten kişidir. Okul yöneticisi ise, yasal düzenlemelerle seçilen, yöneticilerin tüm sorumluluklarını okul içinde yerine getirmekle mükellef olan kişidir. Okul yöneticisinin görevi; Milli Eğitim'in amaçları doğrultusunda, eğitim ve öğretim faaliyetlerini kurallara uygun

olarak gerçekleştirmektir. Bu bağlamda okul yöneticileri yönetim becerilerine sahip olmalı ve lider özellikleri ile ön plana çıkmalıdır (Bursalıoğlu, 2002).

Okul yöneticileri; yöneticisi olduğu eğitim kurumunun hedeflerini kanunlara uygun gerçekleştirmek için, mevcut kaynakları verimli kullanarak, eğitimin kalitesini artırıcı çalışmalar yapar, bu çalışmalar için gerekli ihtiyaçları temin eder, okulun belirlenen vizyonu ve misyonu doğrultusunda okulu temsil eder ve profesyonelce okulu yönetirler. Okul yöneticilerinin bu özelliklerin yanı sıra, eğitimin paydaşları olan öğretmen, öğrenci, veli arasındaki iletişimi sağlamak ve kuvvetlendirmek, adil davranarak personeline gereken desteği vermek, etkinliklere liderlik ederek uyumlu çalışma ortamını hazırlamak gibi beceri ve yeteneğe sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca görevi sadece eğitim ve öğretimin sağlanmasından sorumlu olmayan okul yöneticileri, öğretmenlerin çalışmalarını takip ederek değerlendirir, eğitimin verimliliğini ölçer ve okulun ekonomik kaynaklarının kullanımıyla ilgili analiz yaparak, okul ekonomisinin de doğru yönetilmesini sağlar (Altuntaş, Demirbağ ve Ertem, 2020).

2.3.1. Okul Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları

Okul yöneticilerinin en önemli görevlerinden biri, çalıştığı okulda, güvenli ortamla birlikte, sağlıklı iletişimi sağlamaları ve başarılı olmalarıdır (Korkmaz, 2005). Okul yöneticileri kanunlarla belirlenmiş yasal sınırlılıklar dâhilinde okulu yönetmekle vazifeli ve sorumludurlar. Okul yöneticilerinin yükümlülükleri sadece okulun başarılı olması için zamanı ve eğitim-öğretimi iyi yönetmekle sınırlı olmayıp, yenilik ve değişimleri takip ederek, faydalı gelişimleri okula, eğitime entegre etmektir. Ayrıca okul yöneticileri, okulda stresi yükselten durumların, okulun başarısını negatif yönde etkilediğini görerek, gerekli önlemleri alabilmelidir (Gedikoğlu, Şahin ve Büyükelbaşı, 2004). Okulu hedeflerine ulaştırma, başarıda süreklilik sağlama görevi

de olan yöneticiler, tüm kaynakların etkili, fayda getirecek şekilde kullanılmasını da organize edebilmelidir. Bu ancak tecrübeli, yetkin, işine hâkim okul yöneticileri tarafından sağlanabilir. Okul yöneticilerinin mesleklerine katkı sağlayacak alanlarda akademik eğitime katılmaları, mesleki gelişimleri açısından önemlidir (Sevgi, 1998).

Müdür, müdür yardımcılardan oluşan okul yöneticileri bakanlık tarafından belirlenmiş eğitim hedef ve amaçlarını okullarında gerçekleştirmek için, eğitim plan ve programlarının uygulanmasını yürütecek olan örgütlenme yapısını oluştururlar. Bu yapılanma ile önce okulların içindeki birim ve alanlar, sonra yetki ve görevler belirlenmektedir (Taymaz, 2011). Okul yöneticisinin görevleri; değişime ve gelişime açık olarak eğitim faaliyetlerini yürütmek, kendilerinin ve çalıştıkları öğretmenlerin mesleki gelişimlerini artırmak için imkânları değerlendirmek, akademik çalışmalar için destek olmak, öğrencilere eğitimi sevdirmek ve eğitimin tüm paydaşları ile sağlıklı ilişkiler kurmaktır (Özdemir, 2012).

Hizmetle ilgili bütün kurum yöneticileri gibi okul yöneticilerinin de yönetimin başında olma sebebi, gerekli kararları verme ve mevcut sorunları çözmedir. Okullar diğer kurumlara benzer şekilde toplumsal, bilimsel, parasal, siyasi ve daha birçok değişikliklerden az ya da çok etkilenirler. Bu değişime kurumu hazır hale getirmek, uyumunu sağlamakta yönetimin görevlerindendir. Bunların sonucu olarak okul yöneticilerinin gerek kurumsal kararları vermede, gerek sorun çözmede, gerekse okulu değişim ve gelişimlere adapte etmede yeterli mesleki bilgi, beceri ve donanımına sahip olması beklenmektedir (Çinkır, 2010).

2.3.2. Okul Yöneticisinin Okulda Karşılaştığı Sorunlar

Dinamik bir örgüt olan okullarda çeşitli faktörlere bağlı olarak birçok sorunla karşılaşma durumu okul yöneticileri için kaçınılmazdır. Okul müdürleri en başlıca

karşılaştıkları sorunların; eğitim-öğretim, öğretmenler, personel hizmetleri ve istihdamı, çevre, mali kaynak bulma ve bütçe yönetimi ile ilgili olduğunu açıklamışlardır. Bunların arasında idari hizmetler, genel hizmetler ve bütçeyle ilgili sorunlar daha geniş yer kapsamaktadır (Aslanargun ve Bozkurt, 2012).

Okul müdürlerinin önemli sorunlarından bir diğeri, veli ile olan ilişkileri ve iletişimleridir. Sosyoekonomik durumları yetersiz, ailevi, kişisel problemleri olan veliler ile işbirliği yapamadıklarını, onlardan gelen katılım ve desteğin az olduğunu ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin okulun öğretmenleri ile olan ilişkileri bir başka sorun olarak karşlarına çıkmaktadır. Öğretmenlerin mesleğini önemli görmemesi, gelişim ve değişimlere uyum sağlayamamaları, mevzuatın ve yönetimin işleyişine hâkim olamamaları, mesleki yeterliliğe ve nitelikli öğretmen özelliklerine sahip olmayışları bu kapsamda yer almaktadır (Çetin, 2019).

Yönetsel sorunlar ve okulun fiziksel koşulları da okul yöneticilerinin sorunları arasındadır. Kadrolu veya ücretli öğretmenlerle ilgili sorunlar, sorumluluklarının çok, yetkilerinin az olması, mevzuatın ise yöneticiliklerini kısıtlayıcı olması durumu da karşılaştıkları zorluklar kapsamında yer almaktadır (Keser ve Gedikoğlu, 2008). Öğretmenlerine ve diğer çalışanlarına yöneticilerin adil olmaması ve iletişimi kısıtlamaları sebebiyle, müdürden çekinerek mesleki sorunlarını paylaşamayan öğretmenler, gerekli dönütleri verme noktasında yöneticisi ile sorunlar yaşamaktadır (Ersoy, 2006). Öğrencilerin okula devamsızlık durumları, istenmeyen davranışları ve akran zorbalığı, öğrencileri disipline edememe ve disiplin kurallarını uygulama esnasındaki problemlerde yöneticilerin okullarda karşılaştıkları sorunlar arasında yer almaktadır (Meşe, 2009). Ayrıca okulun bakımı, tamiri, iç ve dış çevresinin temizliği, sosyal, sportif faaliyetler ve gerekirse araç temini gibi mevzuatta belirtilenin dışında

okul yöneticilerinin birçok işinin olduğu ve bunların işleyişinde de çeşitli sorunlarla karşılaştıkları bilinmektedir (Turan, 2007).

2.3.3. Okul Yöneticilerinin Psikolojik Dayanıklılığı

Yönetici liderlik gibi etkileyici bir konumda olan kişilerin kararları, seçimleri ve davranışlarının kurumuna dolaylı veya doğrudan yansması kaçınılmaz olmaktadır. Liderler tutumlarıyla kendi personeline model olmakta, farkında olmadan örtük bir liderlik eğitimi vermektedirler (Palmer, 2009). Bu durumda okul yöneticilerinin psikolojik dayanıklılığının yüksek olması hem kendisini rol model alan öğretmenler için, hem de başarılı öğrenci, başarılı okul için olumlu bir özelliktir. Yöneticisi olduğu okulun amaç ve hedefine yüksek performans göstererek ulaşmasında da önemlidir (Akyürek, 2021).

Okul yöneticileri, öğretmenler gibi pandemi sürecinde; yoğun kaygı, endişe, korku, iç sıkıntısı, duygu ve davranışlarda dengesizlikler, stresini, öfkesini, heyecanını kontrol edememe, dikkatini toplayamama, sosyal ilişkiler kuramama ya da kaçınma, saldırgan tutumlarda bulunma, sese karşı fazla duyarlı olma, aşırı şüphe ve güvenememe gibi problemler yaşamışlardır. Bu olumsuz etkiler, okul yöneticilerin hayat kalitelerini de düşürdüğü için psikolojik olarak yıprandıklarını göstermektedir (Uçar, 2021).

Yapılan çalışmalarda okul yöneticileri, pandeminin kendileri için en belirgin zorluğunun sosyal hayatı engellemesi olduğunu, fiziki izolasyon sürecinde yalnızlaştıklarını, monotonlaştıklarını, ileriye yönelik planlar yapamadıklarını, sosyal hayatın içindeki birçok şeyin kıymetini daha çok anladıklarını ifade etmektedirler. Yöneticilerin dayanıklılığını etkileyen bir diğer sebep ise; yüz yüze eğitime ara verilip, uzaktan eğitime geçiş olmuştur. Bu durumda yöneticilerin mesleki motivasyon ve hâkimiyetlerini kaybederek, meslekten uzaklaştıkları görülmektedir.

Pandemide evde aile ile geçirilen zamanın fazlalığının, kimi yönetici için rahatlatıcı etkileri olurken, kimi yönetici için ise psikolojik açıdan olumsuz etkileri bulunmaktadır (Uçar, 2021).

2.3.4. Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılığına Katkıları

Yönetici liderler her zaman çalışanlarının psikolojik durumunu takip ederek, psikolojik dayanıklılığını yüksek tutmaya gayret etmeli, bunun için gerekli stratejileri uygulamaktan çekinmemelidir. Yöneticisinin liderlik yönünü güçlü bulan çalışanların, bu durumu yöneticinin psikolojik dayanıklılığının yüksek olmasına bağlamaları örgütü daha çabuk hedefine ulaştıracaktır. Etik bir liderin örgüt içindeki dengeli ve pozitif yaklaşımının tüm örgütün dayanıklılığını sağlamlaştırması neticesinde örgütsel bağlılığın da arttığı görülmektedir. Ayrıca çalışanların güçlü özelliklerinin gözlemlenerek değerlendirilmesi örgütteki verimi artırmakta, örgüt kültürünü geliştirmektedir. Bu bağlamda yöneticinin psikolojik dayanıklılığı yüksek, iyi bir lider olmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin örgüt içinde gösterdiği etik liderlik tutumu ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Liderlik yönü güçlü bulunan okul yöneticilerinin öğretmen dayanıklılığına olumlu etkileri olması, öğretmenlerin yöneticilerini kendilerine rol model almaları ile sonuçlanmaktadır (Nartgün ve Mor, 2015).

Kovid-19 salgının her alanı olduğu gibi eğitim alanını, özellikle pandeminin başlarında olumsuz etkilemesi, öğretmenlerde stres ve aşırı kaygı sonucu baskı oluşturması sebebiyle öğretmen dayanıklılığı daha önemli bir kavram haline gelmiştir (Pham, 2021). Bu dönemde öğretmenlerin mesleklerine devam etmelerini, stres ve tükenmişlik durumlarını, zorlu geçen uzaktan eğitim sürecindeki yıpranma düzeylerini araştıran çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda öğretmenlerin

psikolojik dayanıklılıklarını artıracak ve motivasyonlarını olumsuz etkileyen unsurlardan koruyacak bireysel faktörler açıklanarak, önemi üzerinde durulmuştur (Pham, 2021). Ayrıca pandemi döneminde öğretmenlerin psikolojik dayanıklılığını artırmak için yapılacak çalışmalarda, belirsizlik ifade eden durumlarla karşılaştıklarında tolere edebilecekleri becerilerin kazandırılması kadar, yeni ve beklenmedik koşullara uyum sağlayabilme becerilerinin kazandırılmasına destek verilmesi gerekmektedir (Aydın, 2022).

2.4. Kovid-19 Salgını

Geçmişten günümüze kadar insanlık tarihine bakıldığında, küresel salgınların toplumları derinden etkilediği ve çok sayıda insanın ölümüne yol açtığı görülmektedir. Bu küresel salgınlardan biri de Çin’de 2019 yılında başladığı varsayılan, 2020 yılında ise pandemi haline gelerek dünya ülkelerinde birçok alanda köklü ve zorunlu değişikliklere yol açan Kovid-19 salgınıdır (Çınar ve Küçükali, 2020). Kovid-19 salgını, Çin’in Wuhan kentinin ıslak pazarlarındaki yılan, yarasa, pangolinden insanlara geçtiği düşünülen hayvansal kökenli bir virüs olarak bilinmektedir. Bu virüs insanlara bulaşarak, hızla yayılmış ve özellikle yaşlılık, hastalık gibi sebeplerle bağışıklığı düşük bireylerde toplu ölümlere veya ciddi hasarlara yol açmıştır (Usher vd., 2020). Kovid-19 salgınının insanların sağlığını bu derece olumsuz etkilemesi sonucu ülkeler, radikal kararlar alıp, tüm vatandaşlarının bireysel ve sosyal davranışlarını değiştirecek yasal kurallar, yeni düzenlemeler getirmiştir. Yapılan ve uyulması istenilen bu değişiklikler, ülkelerin ekonomik, politik, siyasi, sosyal, eğitim gibi temel dinamiklerini kökten etkilemiştir (Kardaş, 2020).

Pandemi sürecinde bireyler çoğunlukla bulaş riskinden korunabilmek için maske takmaya, sosyal mesafe tedbirlerine uymaya, dezenfekte yöntemlerine önem

vermişlerdir. Fiziksel olarak Kovid'e yakalanmaktan çok korkan bazı bireylerde ise aşırı kaygı, korku, stres gibi psikolojik sorunlar görülmeye başlanmıştır. Bu bireyler gerekli önlemleri almada fazla hassasiyet göstermişlerdir. Türkiye'de dünya ülkeleri gibi hastalığın bulaşmasını engellemek için gerekli önlemler alınmaya çalışılmış ve bu tedbirler sonucu bazı kısıtlamalar yapılmıştır. Sokağa çıkma yasağı, izolasyon, hastalık sonrası karantina, yolculuk yapma kısıtlamaları, bir çok vatandaşlık hizmetlerinin online, internet üzerinden hizmete sunulması gibi alınan tedbirler sosyal yaşamda değişimleri zorunlu kılmıştır. Sosyallikten uzaklaşıp, eve kapanma ise bazı bireylerde ruhsal çöküşe yol açmıştır (Çınar ve Küçükali, 2020).

2.4.1. Kovid-19 Salgını Sürecinde Okullarda Karşılaşılan Zorluklar

Kovid-19 salgının ortaya çıkışı tüm dünya ülkelerinde, en başta bedensel ve psikolojik sağlık olmak üzere, sosyal, ekonomi, eğitim hayatında değişikliklere ve yeniliklere yol açmıştır. Yüz yüze eğitimin yapılamaması sebebiyle, uzaktan eğitim devreye girmiştir. Pandemiden dolayı okulların kapatılarak örgün eğitime ara verilmesi, eğitim paydaşlarından öğretmen, öğrenci ve velileri oldukça etkilemiştir.

Koronavirüs (Kovid-19) salgını, küresel olarak eğitim ve öğretimin düzenini değiştirmekle birlikte, üniversitelere kadar tüm kademelerdeki okulların kapatılmasına sebebiyet vermiştir. Yüz yüze eğitime ara verilmesi, öğrencilerin % 90'ının eğitiminin kesintiye uğraması ile sonuçlanmıştır (Eren, 2020). Kovid-19 vakası ile ilk defa 11 Mart 2020'de karşılaşılmaması sonucu, Milli Eğitim Bakanlığı, tüm ülkede eğitim-öğretime 16 Mart-30 Mart arası iki hafta ara vermiştir. Acil eylem planı yaparak, öğretmen, öğrenci ve velilerin sağlığını korumak için tüm eğitim kurumların yüz yüze eğitime kapatıldığını duyurmuştur. Bunun sonucunda Türkiye'de pandemi nedeniyle tüm öğretim kademelerinde; anaokullarından üniversitelere kadar uzaktan eğitime başlanmıştır (MEB, 2020a).

Kovid-19 salgınının eğitimi fazlasıyla etkilemesi, küresel çapta geleceği düşünerek yenilikçi eğitim anlayışı ile stratejiler belirleyip, alternatif eğitimsel çözümler üretmenin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte açık ve uzaktan eğitime duyulan ihtiyaç, eğitime ara vermeden devam edilebilmesi için uzaktan eğitime yatırımın artırılmasının, yüz yüze eğitime olduğu kadar uzaktan eğitim gibi alternatif eğitim modellerine de önem verilmesinin gerekliliğini vurgulamaktadır. Açık ve uzaktan eğitimin avantajları, sadece gerekli durumlarda örgün eğitime destek olmak değil, deprem, salgın hastalık, savaş gibi olağanüstü durumlarda örgün eğitimin yerine kullanılabilmesidir (Can, 2020).

2.4.2. Kovid-19 Salgını Sürecinde Okul Yöneticilerinin Karşılaştığı Zorluklar

Kovid-19 sürecinin eğitimde ve okullarda yaşanan, zaman zaman krize yol açan sorunları beraberinde getirmesi, okul yöneticilerinin bu krizleri yönetme ve krizle baş edebilme becerilerini de ortaya çıkarmıştır. Okul yöneticilerinin bu süreçte karşılaştıkları zorlukların çoğunlukla uzaktan eğitim ve kişisel kaynaklı olduğu görülmüştür. Yöneticilerin uzaktan eğitimle karşılaştıkları zorluklar arasında; daha çok internete erişim, internetin kopması gibi teknik sorunlar, öğrencilerin uzaktan eğitime uyum sağlayamama, çevrimiçi derslerle öğrenmenin daha zor olması ve çok zaman alması gibi sorunlar yer almaktadır. Pandemi sürecinde okul yönetiminin doğru planlama, koordine etme, bilgilendirme eksikliği sonucu öğretmen, öğrenci, velilerde eğitim boşlukları ve bilinmezliklerin oluşması olumsuzlukları artırmıştır. Bunun yanı sıra bireylerde pandeminin getirdiği belirsizlikler, yüz yüze iletişimin yapılamaması, sosyalleşememe gibi zorluklar aşırı kaygı ve endişeye yol açmıştır. Tüm bu durumlara uyum sağlayamama, öğretmenlerde ve öğrencilerde motivasyonu ve performansı düşürmüş, öğrencilerin akademik başarılarını olumsuz yönde etkilemiştir. Okul yöneticilerinden öğretmenlerin ve öğrencilerin motivasyonlarını

artırmaya yönelik çözüm üretmeleri beklenmiştir. Ayrıca öğretmen, öğrenci, veli iletişiminin kopuk olmasının öğrencilerin başarısını ve eğitimin kalitesini düşürmüş olması, yöneticilerin bu kişiler arasında köprü olarak sağlıklı iletişimi sağlama görevini ön plana çıkarmıştır. Okul yöneticilerinin tüm bu zorluklarla baş edebilmeleri mesleki yeterliliklerinin gereği olarak görülmüştür (Demirdağ, 2022).

2.4.3. Kovid-19 Salgını Sürecinde Öğretmenlerle İlgili Karşılaşılan Zorluklar

Kovid-19 salgın sürecinde, pandemi öncesine göre eğitimde öğretmen etkenli sorunlarda artış gözlenmektedir. Bu sorunların ilki; öğretmenlerin uzaktan eğitimin kalıcı çözüm getireceğine inanmadıkları için önemsememeleri bulunmaktadır. İkincisi; öğretmenlerin dersleriyle ilgili uzaktan eğitim planı ve içeriği hazırlamakta isteksiz olmalarıdır. Bu iki sorunun kaynağında ise, birçok öğretmenin bilgi ve tecrübe eksikliği sebebiyle uzaktan eğitime hâkim olamamaları bulunmaktadır. Yalnızca EBA platformu üzerinden canlı dersleri yapmayı, dersi dijital içeriklerle zenginleştirmeyi, ödev paylaşım ve kontrollerini düzenleyebilmeyi uygun görmektedirler (Türker ve Dünder, 2020). Ayrıca öğretmenlerin yeni eğitim teknolojilerini kullanırken hata yapmaktan çekinmeleri isteksiz olmalarının sebeplerinden biridir. Genellikle ders materyali kullanımında veya eğitim teknolojilerinde klasik ve kolay olanı seçmektedirler (Özerbaş ve Güneş, 2013). Bilişim ve eğitim teknolojilerinde, öğretmenlerin hizmet-içi eğitim gereklilikleri incelenmiş, birçok öğretmenin Fatih Projesi eğitimlerine katıldığı ancak dijital okuryazarlık becerilerinin düşük olduğu, interneti verimli olarak kullanamadığı görülmüştür (Saritepeci ve arkadaşları, 2016).

2.4.4. Kovid-19 Salgını Sürecinde Uzaktan Eğitimle İlgili Karşılaşılan Zorluklar

Eğitim pandemi sürecine kadar toplumdan topluma değişiklik ve farklı unsurlar içererek şekillenmiştir. Ancak Kovid-19 salgınının hızlı ve küresel yayılarak

tüm ülkeleri etkilemesi Dünya Sağlık Örgütü tarafından “pandemi” olarak ilan edilmesine yol açmıştır (WHO, 2020). Pandemi ile tüm dünya ülkeleri, aynı zaman diliminde eğitimi sürdürebilmek için, uzaktan eğitim modeline geçmek zorunda kalmıştır. Bu süreçte durmasına engel olmak için, eğitim hızla yapılandırılıp, kökten değişikliklerle devam ettirilmiştir (Yamamoto ve Altun, 2020). Pandemi döneminde uzaktan eğitimde bazı ülkeler radyo, televizyon gibi iletişim kanalları üzerinden, kayıt altına alınmış dersler ile eğitimi desteklemeye çalışmış, bazı ülkeler ise bilişim altyapıları ile bilgi ve teknolojiyi bir arada kullanabildiği sanal sınıflarda eğitimi evde desteklemeye çalışmıştır. Eğitim-öğretim ortamının evlerde desteklenmesi ve uygulanması ile uzaktan eğitimde "ev merkezli" diğer tabiriyle "ev odaklı" yeni bir eğitimsel ortam ortaya çıkmıştır. Benzer uygulamaların pandemide senkron olarak bir çok ülkede kullanıldığı bilinmektedir (Güngör, 2020).

Türkiye’de salgın döneminde diğer ülkeler gibi uzaktan eğitime geçiş yaparak, farklı yöntemlerle uygulama boyutuna taşımıştır (Çelikdemir, 2020). Bu uygulama boyutunda ilköğretimde ve ortaöğretim seviyesinde en çok EBA platformu tercih edilmiştir. Tüm eğitim seviyelerinde ise TRT EBA TV ve EBA platformunda sanal sınıf düzenlemesi yapılarak televizyon ve internet üzerinden dersler işlenmiştir (MEB, 2020a). Ayrıca uzaktan eğitimde Zoom platformu anlık toplantılar ve canlı dersler için sıklıkla kullanılan popüler bir uygulama olmuştur. Uzaktan eğitime taşınan yeni bir boyut olan EBA platformu ile dersler sanal sınıflara çevrimiçi veya çevrimdışı olarak aktarılmıştır. Ancak bu kavramların ne demek olduğu eğitim paydaşları tarafından anlaşılamadan ve uzaktan eğitim süreci ile ilgili düzenlemeler yapılamadan sürece dâhil olmuşlardır. Kovid-19’un eğitim hayatımıza girmesiyle, eğitim-öğretimin devamı için tüm sınıf seviyelerinde uzaktan eğitime zorunlu geçiş yapılmıştır.

Uzaktan eğitim kullanımının getirdiği yoğunluk, teknik sorunlarla çok sık karşılaşılmasına neden olmuştur (Gedik ve Şahan, 2023).

2.4.4.1. Uzaktan Eğitimin Olumsuz Etkileri

Uzaktan eğitimin, dezavantaj olacak olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu olumsuz etkilerden en önemli olanları şu şekilde sıralanabilir:

a. Öğrencilerin örgün eğitim olmaksızın, ekran başında uzun süreli çevrimiçi ders yapmaları sosyalleşmelerine engel olmakta, bu durum ise fiziki izolasyon sonucu bir takım davranış problemlerini beraberinde getirmektedir. Uzaktan eğitimde karşılaşılan problemlerin en aza indirilerek eğitimin verimli geçmesi için, çok yönlü olarak planlamanın, uygulamanın ve değerlendirilmenin iyi yapılması gerekmektedir (Yurdakul, 2015).

b. Uygulama gerektiren dersler ve çalışmalar uzaktan eğitimde yapılamamaktadır (Duman, 2020).

c. Elektrik, internet kesintisi gibi teknik sorunlar sebebiyle derse erişim olmamakla birlikte bu sorun öğrencinin dersten kopmasına yol açmaktadır (Duman, 2020).

d. Evde eğitim de diyebileceğimiz uzaktan eğitimde, dar imkânlı bölgelerde yaşayan öğrencilerin okuldan ücretsiz veya indirimli sağladığı beslenme olanaklarından yararlanamaması kaygıya sebep olmuştur (Chang ve Yano, 2020).

e. Uzaktan eğitim ile alakalı aileler ve bakıcılar çocukları desteklemeye çalışsalar da, evde eğitimin her gün, uzun süreli olması ebeveyne veya bakıcılara ağır gelmektedir. Evle iş arasında mücadele ettiklerini ifade etmişlerdir (Chang ve Yano, 2020).

f. Uzaktan eğitim de en çok ekonomik, sosyo-kültürel farklılıkların getirdiği fırsat eşitsizlikleri göze çarpmaktadır. Öğrencilerin uzaktan eğitimden

faydalanabilmesi için, internet ve erişiminin sağlanabileceği teknolojik yapıya, hem de bilgisayar, tablet gibi teknolojik bir alete ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar uzaktan eğitime öğrencilerin eşit düzeyde katılamaması sonucuna yol açmıştır (Güngör, 2020).

g. Pandemi kısıtlamalarında okulların kapanmasıyla evde kalan öğrencilerin arkadaşları ile oyun oynayamamaları, sosyal ortamlardan uzak kalmaları sonucu uzaktan eğitimde öğrencilerin motivasyonu düşmüş ve anne-baba ile çocuk arasında çatışmaya yol açmıştır (Güngör, 2020).

h. Pandemide ücretli öğretmenler ve çalıştığı kurumu kapanan öğretmenler, işsiz kalmış; maaş, sigorta gibi maddi hakları karşılanmamıştır (Güngör, 2020).

i. Öğretmen, öğrenci ve velilerin uzaktan eğitimi yönetebilme sürecinde korku ve kaygılarında artış görülmüştür (Uçar, 2021).

2.5. Psikolojik Dayanıklılık

2.5.1. Psikolojik Dayanıklılığın Tanımı

Tüm yaşamını mücadele ederek geçiren insanoğlu bu mücadele sırasında birçok zorlukla karşılaşmaktadır. Zorluklara karşı kişilerin psikolojik sağlığını önemseyen pozitif psikoloji, günümüzde psikolojik dayanıklılığın önemine daha fazla dikkat çekmektedir (Bozkurt, 2019). Emmy Werner'in 1950'li senelerde çocuklar üzerinde yapmış olduğu incelemeler, psikolojik dayanıklılıkla ilgili ilk çalışmalardan biri olmuştur. Maddi ve manevi zor ve olumsuz koşullarda yetişmelerine karşı, bazı çocukların bu olumsuz koşullardan kurtularak güçlü ve başarılı olduklarını tespit etmiştir.

Psikolog Suzanne Kobasa'da, 1970 ile 1980 tarih aralığında yaptığı testler aracılığıyla, psikolojik dayanıklılıkla ilgili çalışmalar yapan ilk isimlerden biridir. Bu psikolojik testlerin sonucunda aynı sıkıntı, stres ve problemler ile karşılaşan

bireylerin, mücadele aşamalarında başka bireylere göre daha dayanıklı ve kişilik özelliklerinin de benzer olduğuna incelemeler sonucunda ulaşmıştır (Ergün, 2016). Bu incelemeler erken çocukluk döneminde olumsuz hayat şartlarına sahip olup, sonraki dönemlerinde başarılı olan kişilerin ortak noktalarının araştırılmasına imkân tanımıştır (Kaya, 2015). Kobasa (1979), tüm bu araştırmalarının sonucunda, bireylerin olumsuz, zor ve stres yaratan durumlar ile karşı karşıya kaldıklarında pes etmeden mücadele etmelerini sağlayan karakter özelliklerini psikolojik dayanıklılık olarak adlandırmıştır.

Literatürde "hardiness" terimi, olumsuzluklara ve zorluklara karşı dayanıklılığı yüksek, dirençli, mücadelecı kişiler için kullanılmaya başlamıştır (Almedom, 2005). Pozitif psikoloji çalışmaları yapan bilim insanlarının bu gelişmeler dikkatini çekmiştir. Bunun üzerine psikolojik dayanıklılıkla ilgili yapılan çalışmalar da hız kazanmıştır (Terzi, 2005). Bu bağlamda psikolojik dayanıklılık ile ilgili tanımların ortak noktası; kişilerin zorluklara, problemlere, strese karşı gösterdiği mücadeleye uygun karakter özelliklerine sahip olmasıdır (Yılmaz, 2019). Psikolojik dayanıklılık; Latince "Resilire" eski haline geri dönme, geri gelme, geri çekilme anlamında, İngilizce'den "Resilience" esneklik anlamında literatüre girmiştir. Türkiye'de ise psikolojik dayanıklılığın; esneklik, dirençlilik, sağlamlık, yılmazlık, dayanıklılık ve kişinin kendini toparlama gücü olarak kullanıldığı bilinmektedir (Bayraklı, 2010).

Dinamik ve sosyal bir yaşam içinde hayatını sürdüren insanoğlu, yaşarken olumlu veya olumsuz, önceden tahmin edemeyeceği birçok olayla karşılaşır. Aile ve iş hayatındaki sorunlar, kişinin beden ve ruh sağlığı ile ilgili sorunları, sevdiklerinin kaybı, maddi zorluklar olumsuz olaylar grubundadır. Kimi insanlar olumsuzluklara karşılık mücadele gücünü kaybetmeden direnç göstermekte, kimi insanlar ise kendilerinde mücadele edecek gücü bulamamaktadır. Sıkıntılara karşı yaşadıkları çaresizlik hissi kendilerini psikolojik olarak kötü hissetmelerine yol açmaktadır.

Yaşamını olumsuz etkileyen olaylara karşı kişinin mücadele edebilecek gücü kendinde bulup, kendini toparlayabilmesi önemlidir. Olumsuz olaylarda mücadele gücü yüksek olan kişiler çözüm yollarını hızla bulup, aynı hızla da kendilerini toparlayabilmektedir (Karataş, 2016).

Masten (2001), psikolojik dayanıklılığın tanımını, bireyin beklenmedik sıkıntılı ve olumsuz bir olay karşısında uyum gösterebilecek enerjiyi kendinde bularak, olumlu olanları ön plana çıkarıp, olumsuzluklarla savaşabilme gücü olarak yapmıştır. Gentry ve Kobasa (1984) ise, bireyin onu yoran, üzen olaylar sonucunda oluşan stres ve gerginliğinin olumsuz etkilerini en aza indiren kendine özgü kişilik unsurlarını psikolojik dayanıklılık olarak tanımlanmıştır. Masten, Best ve Garmezy'e (1990) göre psikolojik dayanıklılığı üç tane madde ile özetlemek mümkündür. Bu maddeler;

- a. Yaşadığı tüm olumsuz durum ve olaylara karşın kişinin bunları, düşünülenenden daha iyi bir başarı ile aşmasının bireysel bir beceri olduğu kanısıdır.
- b. Büyük bir stres veya kriz durumunda kişinin çabucak toparlanıp, yaşadığı değişime uyum sağlayabilmesidir.
- c. Travmatik bir olayın etkisinden çabuk kurtulup, tekrar esnekçe eski haline dönmesidir.

Psikolojik dayanıklılık ile ilgili birçok tanım yapılmış olsa da dünya literatüründe kabul görmüş kesin bir tanımı olmamakla birlikte, sadece bu tanımların ortak noktaları vardır. Gürkan (2006), ortak noktalara göre psikolojik dayanıklılığı ve dayanıklı kişilerin özelliklerini şu şekilde ifade etmiştir:

- a. Travma, risk ve stres durumları ile baş edebilmek için kişinin psikolojik korunma tekniklerini geliştirip, uyum sağlayabilme, kendini toparlayabilme yetisidir.

b. Zor ve riskli şartların kötü etkilerinden hemen çıkıp, kendini toparlayıp, iyileşme becerisini göstermektir.

c. Kişinin zorlukların üstesinden gelerek gösterdiği başarı ve uyumu ile gelişen bir süreçtir.

d. Psikolojik dayanıklılık kazanmış kişiler, zor koşullar karşısında çaba göstermekten vazgeçmeyen, mücadeleci, iç denetime sahip, sorun çözme yeteneği olan, anlayışlı, kendini başkalarının yerine koyabilen, sosyal, sağlıklı iletişim kurabilen, kendine saygı ve güven duyabilen bir karaktere ve kişilik özelliklerine sahiptirler.

e. Kişilerin psikolojik dayanıklılığı yaşam koşullarına karşı sağlamlaştırılabilir ve geliştirilebilir.

f. Kişide psikolojik dayanıklılığın oluşabilmesi için zor ve riskli durumlarla karşılaşması, bunlar ile mücadele ederek psikolojik güç kazanması ve tüm bu zorluk ve risklerle birlikte yaşam döngüsüne başarılı olarak devam edebilmesidir.

g. Psikolojik dayanıklılığın oluşmasında ve gelişmesinde koruyucu faktörlerin önemi oldukça fazladır.

h. Kişilerin psikolojik dayanıklılığı bireyin kişisel özelliklerine ve içinde yetiştiği sosyal çevreye göre şekillenir.

2.5.2. Psikolojik Dayanıklılığın Bileşenleri

Son yıllarda pozitif psikoloji kapsamında oldukça önemli bir kavram haline gelmiş olan psikolojik dayanıklılık; kişinin yaşamında karşılaştığı olumsuzlukların sonucu ortaya çıkan sıkıntı, stres, üzüntü, bunalım, çaresizlik gibi duyguların etkisinde uzun süreli kalmayıp, eski moraline çabuk dönebilme, yaşadığı değişime sağlıklı uyum gösterebilme, kendi kendini iyileştirme olarak ifade edilmiştir (Ramirez, 2007). Kişilerin yaşadığı olumsuzluklara karşı gösterdikleri davranışların

birbirinden farklı ve değişik olması psikolojik dayanıklılık ile ilgili yapılmış tanımların çıkış noktasını oluşturmuştur (Rutter, 2003). Bu çıkış noktasından hareketle kimi araştırmacı psikolojik dayanıklılığın kişilik özelliklerine göre değişiklik gösterdiğini açıklamakta, kimi araştırmacı ise kişinin yaşadığı zorluklar karşısında geliştirilebilen ve değişebilen bir kabiliyet olduğunu açıklamaktadır (Jacelon, 1997).

2.5.3. Psikolojik Dayanıklılığın Boyutları

Psikolojik dayanıklılıkla ilişkili çalışmalar incelendiğinde psikolojik dayanıklılığın altı boyuttan oluştuğunu ileri süren Friborg, Barlaug, Martinussen, Rosenvinge ve Hjemdal (2005), bu boyutları "kendilik algısı, gelecek algısı, yapısal stil, sosyal yeterlilik, sosyal kaynaklar ve aile uyumu" olarak belirlemişlerdir. Bu altı boyuttan ilki olan kendilik algısı; kişinin kendi duygusal dünyasıyla ilgili akıl yürütebilmesi ve yorum yapabilmesidir. İkincisi olan gelecek algısı, kişinin yaşayacağı sonraki süreçlerle ilgili tahminler yürütebilmesidir. Üçüncüsü olan yapısal stil, kişinin kendine ait olan güçlü kişisel özelliklerinin olması ve bu güçlü yönlerini ortaya çıkarabilmesidir. Dördüncüsü olan sosyal yeterlilik, kişinin sosyal çevresinden aldığı dayanak ve desteklerden oluşmaktadır. Beşincisi olan sosyal kaynaklar, kişinin kendi yakın çevresi ile yeterli düzeyde ilişkisinin olmasını ve altıncısı olan aile uyumu ise, kişinin birinci dereceden akrabası olan yakınları ile olan uyumlu ilişkisini açıklamaktadır.

Literatürde psikolojik dayanıklılığın boyutları ile ilgili en önemli araştırmayı Kobasa yapmıştır. Ayrıca Kobasa (1979), psikolojik dayanıklılığı birbirleriyle bağlantılı "kendini adama(bağlanma), mücadeleci olma (meydan okuma) ve kontrol (denetim)" boyutları olmak üzere üç alt boyutta incelemiştir.

a) Kendini Adama (Bağlanma): Kişinin aile içi ve aile dışındaki sosyal hayata istekli olarak katılması, gerek iş yaşamında gerekse günlük yaşamında karşılaştığı durumlarla yakından ilgilenmesi, gerektiğinde yine istekli ve meraklı olarak aktif rol alması kendini adama boyutu ile açıklanmaktadır. Kendini adanmış kişiler oldukça geniş bir sosyal çevreye sahiptir ve zorlandıkları durumlarda bu sosyal çevrelerinden destek alarak, çözüm noktasında yardım ile zorluklarla daha sakin baş edebilirler (Sinclair ve Tetrick, 2000).

b) Mücadeleci Olma (Meydan Okuma): Psikolojik olarak mücadeleci kişiliğe sahip bireyler, değişime karşı pozitif inanca sahiptirler ve değişimin sadece olumlu getirileri ile ilgilenirler. Değişim bu bireyler için yeni deneyim ve fırsat kapısı olarak görüldüğünden iyimserliği, güvenliği ve esnekliği de beraberinde getirir. Ayrıca meydan okumayı bilen, mücadeleci bireyler karşılaştıkları değişimleri risk olarak değil fırsat olarak gördüklerinden benzeri durumları kendilerini geliştirmek için kullanırlar. Problemlerle karşılaştıklarında ise streslerini sağlıklı yönetebilmeyi, esnek olabilmeyi, eski hallerine çabucak dönebilmeyi veya yeni durumlara uyum sağlamayı başardıklarından kazandıkları yeni bakış açısı ile kendilerini geliştirirler (Terzi, 2005).

c) Kontrol Etme (Denetim): Psikolojik dayanıklılığın son alt boyutu kişinin kontrolü elinde tutma yetisine sahip olmasıdır. Öz denetimi gelişmiş olan bireyler olumsuz durumlarda mutsuzluğa düşmeden, öz disiplinleri ile kontrolü ellerinde tutarak doğru seçimler yapabilmekte ve güç kazanarak başarılı olmaktadır. Özgüvenleri yüksek bireylerin olumsuz durumları doğru yönetme, aile ve iş hayatlarını denetleme ve yaşamlarına pozitif yön verme özelliğine sahiptirler (Bar, 2016).

Çeşitli problemler ve riskler ile karşılaşan bireyler bunlarla nasıl mücadele edeceklerini, hangi yöntemi kullanacaklarını bilirler. Aynı zamanda kontrolü elinde tutan bireyler, öz disiplinlerini ve iç motivasyonlarını geliştirerek olumsuzlukları olumluya dönüştüreceklerine olan inançlarını kaybetmeden sağlıklı seçimler yaparlar (Kobasa, 1979).

2.5.4. Psikolojik Dayanıklılığı Etkileyen Unsurlar

Psikolojik dayanıklılık ile ilgili literatür incelendiğinde, istenilmeyen ve negatif durumlarla karşı karşıya kalan bireylerin kendilerini etkileyecek tehlike unsurlarını engellemek ya da yıkıcı tesirlerini hafifletmek için yeni durumu kabullenerek koruyucu unsurlara dayandıkları gözlemlenmiştir (Sağlam, 2012). Psikolojik dayanıklılığın unsurları yapılan araştırmalarda; risk unsurları ve koruyucu unsurlar olarak alt başlıklarda incelenmiştir. Risk unsurları ve koruyucu unsurlar; yaşam döngüsünde karşılaşılan kişisel, ailesel, çevresel veya toplumsal etkenler ile açıklanmıştır (Norman, 2000).

2.5.4.1. Risk Unsurları

Risk unsurları, bireylerin çocukluktan, gençliğe ve olgunluğa geçme süreçlerinin herhangi bir aşamasında karşılaştıkları, kendilerini strese sokan ve güven yerine tehlike içinde hissettikleri durumların beraberinde ortaya çıkan negatif bireysel, ailesel ve çevresel unsurlardan oluşur. Çoğunlukla bedensel, zihinsel ve davranışsal tepkilerin negatif değişime uğradığı risk unsurları, zorluk ve sıkıntı karşısında bireyin psikolojik direncini düşüren, stres yönetimine engel olan faktörlerden oluşur (Engle, Castle ve Menon, 1996). Hayatının herhangi bir döneminde bir tehlike, zorluk veya sıkıntı ile karşılaşmamış bireylerde psikolojik dayanıklılık gelişmez. Zira bireyin yaşadığı zorluklara göğüs gererek, çözüm bulmaya çalışarak ve bu sıkıntılarla mücadele ederek yaşamına kaldığı yerden devam etmesi, değişen durumuna uyum

sağlaması halinde psikolojik dayanıklılığı güçlenir. Bireyde psikolojik dayanıklılığın güçlenmesi de ancak zorluklarla karşı karşıya kalması ile oluşur (Garmezy, 1993).

a. Kişisel Risk Unsurları: Kişinin mizacından kaynaklanan, doğuştan gelen, herhangi bir dönemde yaşadığı olaylara bağlı olarak gelişen unsurlar, bireysel risk unsurlarını oluşturur (Coleman ve Hagell, 2007). Çoğunlukla aşırı hassas, çekingen, telaşlı ve kaygılı, kendine güveni yetersiz, sosyal uyum sağlayamayan, asabi mizaca sahip bireylerin yanı sıra, sorunlarını çözmek yerine onlardan kaçan bireylerde görülen risk faktörleridir (Çataloğlu, 2011).

b. Ailesel Risk Unsurları: Kişinin yaşama gözlerini açtığı, büyüdüğü, kişiliğinin şekillendiği en önemli ortam olan aile ortamında; ebeveynlerin boşanması veya evi terk etmesi, birbirleriyle çatışma durumunda olmaları, şiddetli geçimsizlik, ebeveynlerden birinin ya da ikisinin ölümü, kaybı, bedensel veya psikolojik yoğun olarak yaşadıkları hastalıklar, eşlerin birbirlerine ya da çocuklarına aşırı ilgisiz veya tutarsız davranmaları, şiddet ve cinsel tacizde bulunmaları gibi aile içinde yaşanan birçok travma ailevi risk faktörlerini oluşturmaktadır (Çataloğlu, 2011).

c. Çevresel-Toplumsal Risk Unsurları: Bireysel ve ailevi risk unsurları kadar çevresel-toplumsal risklerde kişiyi negatif yönde etkileyen unsurlar kapsamındadır. Kişinin yaşadığı coğrafya üzerinde sel, deprem gibi doğal afetlere, toplumsal şiddete ve teröre, kıtlık ve savaşa maruz kalması, göçlerin yaşanma mecburiyeti, toplumsal risk unsurları arasındadır. Ayrıca ülke ekonomisindeki dengesizlik, buna bağlı olarak işsizlik oranının yüksek olması, çocukların fiziksel, ruhsal ve cinsel istismar ve ihmale uğraması da bu risk unsurlarının içine girmektedir (Gizir, 2007; Terzi, 2008; Toprak, 2014).

Bireyin başta kendi ailesi olmak üzere, okul ve iş çevresinde, katıldığı diğer sosyal çevresinde bulunan akran, arkadaş, dost, öğretmenlerinden oluşan yakın

çevresinden alacağı destek çevresel risk faktörlerinin olumsuz etkilerini azaltacaktır. Bu destek ve dayanışma ile birey kendini psikolojik olarak daha güçlü hissetmekte, zorluklara daha dayanıklı hale gelmekte, gördüğü sevgi ve saygı yaşadığı sıkıntılarla mücadele etme gücü artmaktadır. Tüm bunların yanı sıra sosyal çevresinden alacağı bu destek kişinin psikolojik iyi halini olumlu etkileyeceğinden, olumsuz durumlarda yaşadığı krizi daha iyi yönetebilmekte, hayata daha pozitif bakış açısı ile bakabilmektedir (Terzi, 2008b).

2.5.4.2. Koruyucu Unsurlar

Bireyin yaşamında karşılaştığı zorluklara, güçlüklerle hazırlıklı olarak önceden önlem alması, aldığı bu önlemlerin etkisi ile zorluklarla sağlıklı mücadele edebilmesi ve yeni sonuçlara da sağlıklı uyum gösterebilmesi ancak koruyucu unsurlarla oluşmaktadır. Koruyucu faktörlerin önemi daha önceki çalışmalarda açıklanmış olup; bireylerin yaş, cinsiyet, kültür gibi özellikleri farklı olsa da, kişisel, ailevi, sosyal koruyucu unsurlara sahiplerse tehlikeli durumlara göğüs germe ve problemleri benimseyerek çözüm bulmada hızlı davranabildikleri görülmüştür (Masten, 1994).

Bireylerin karşılaştıkları sorunların psikolojik olarak olumsuz tesirinin az olması, ruhsal ve bedensel sağlıklarını olumlu etkileyerek, çözüm yollarını düşünme ve doğru adımlar atmada koruyucu unsurlar destek vermektedir (Korkut, 2007). Genellikle koruyucu unsurların tümü psikolojik dayanıklılığını güçlendirerek, olumsuz sonuçlarını telafi ederek ve risk unsurlarını uzaklaştırarak bireyin başarılı olmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca hem eşler arasında, hem de anne-baba-çocuk arasında güvene, sevgiye, saygıya, desteğe dayalı ilişki ve iletişimin varlığı koruyucu unsurların bileşenlerinden en önemlisini oluşturur (Kavi ve Karakale, 2018).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu unsurların bireysel, ailesel, çevresel olarak üç başlık altında toplanıp, listelendiği görülür (Gizir, 2007). Gizir'e (2007)

göre bireysel koruyucu unsurları; sorunları çözme yeteneği, yüksek akademik başarı, pozitif karakter ve mizaç, mizah anlayışı, öz denetim, öz yeterlilik, iyimser olma, sağlık, yaş, cinsiyet, gelecek beklentileri ve hedefler, zekâ ve bireysel farkındalıklar oluşturmaktadır. Gizir'e (2007) göre ailesel koruyucu unsurlar; eğitilmiş ve çocuğu destekleyici davranışlarda bulunan anne-baba, aile içinde doğru iletişim, aile yapısı ve kuralları, ailenin sosyal ve ekonomik yeterliliği, gelecek hedeflerinin çocuğa yönelik yapılabilmesi olarak sıralanmaktadır. Gizir (2007) çevresel koruyucu unsurları ise; güvenli çevrede yaşama, gerektiğinde çevresinden yardım isteyebilme, akran, arkadaş gibi destek alabilecek bir çevreye sahip olma, sosyal çevresi ile olumlu iletişim kurabilme ve sosyal kaynakların sağladığı olanaklar olarak açıklamaktadır. Psikolojik dayanıklılığın varlığında bireylerin kendilerine olan inançlarının sağlamlığı ile güçlerinin farkında olarak, bu gücü geliştirerek ve sorunlarla mücadele ederek hayatlarını idame ettirdikleri görülmüştür. Yapılan araştırmalarda psikolojik dayanıklılığı; risk unsurlarının negatif yönde, koruyucu unsurların ise pozitif yönde etkilediği ve dayanıklılığın bireyin yaşantı sürecinde gelişebilen yönü olduğu ortaya konmuştur (Şahin, 2019).

2.5.4.3. Olumlu Sonuçlar Doğuran Unsurlar

Karşılaşılan risk ve zorlukların olumsuz etkisini hafifleterek veya yok ederek bireylerin psikolojik iyi oluşlarına etki eden ve bireyleri ulaşmasının mümkün olduğu durumlara kolaylıkla taşıyan unsurlardır (Masten, 2001). Olumlu sonuç doğuran bu unsurlar arasında bireyin akademik başarısının yükselmesi, ruhsal ve zihinsel sağlığının iyi oluşu, psikolojik kaynaklı sorunlarının ve bu sorunların yol açtığı sıkıntıların azalışı, suç işlemeye iten faktörlerden uzak durması sayılabilir (Ülker-Tümlü ve Recepoğlu, 2013). Sosyal faaliyetlerde görev alma isteği, arkadaşlık ilişkilerinde başarı, sosyal çevresinde kabul görme, kendini çoğunlukla mutlu

hissederek yaşamdan haz alma, ders içi ve ders dışı etkinliklere katılma, kendine uygun olan sporu yapma, anormal duygu durum ve davranış bozukluklarının olmaması da olumlu sonuçlar kapsamına girmektedir (Masten ve diğ., 2011).

2.5.5. Psikolojik Dayanıklılık, Stres ve Başa Çıkma Stratejileri

Stres kişinin üzerinde yoğun olarak hissettiği baskı ve gerginlik durumudur. Bu baskı ve gerginliğin uzun süreli olması bireyde ruhsal ve bedensel yorgunluğun yanı sıra tükenmişliği de beraberinde getirir (Kaner ve Bayraklı, 2009). Psikolojik dayanıklılık ise bireyin içinde bulunduğu stresin yol açtığı olumsuzluklar ile baş edebilmesini, hızlıca üstesinden gelecek çözümler bulmasını ve yaşamına sağlıklı devam edebilmesini sağlayan önemli bir kişisel özelliktir (Carver, 1998). Bu durumda bireyler yaşamlarında strese sebebiyet veren uyarıcıların tehlikelerinden korunmak, mücadele edebilmek ve ortadan kaldırabilmek için başa çıkma stratejileri geliştirirler. Geliştirdikleri bu stratejiler, stres uyarıcılarının negatif etkilerini hafifletmek ya da stresi yönetebilmek için harcadıkları fizyolojik ve psikolojik uğraşları kapsamaktadır (Lazarus ve Folkman, 1984). Özetle başa çıkma, strese karşı bireyin dirençli ve dayanıklı olabilmesi için bedensel, ruhsal ve davranışsal olarak gerekli tutumları sergilemesi olarak ifade edilmektedir. Başa çıkma stilleri, kişilik özelliklerine göre ve yaş, cinsiyet, çevre, eğitim gibi değişkenlere göre farklılık göstermektedir (Erdem ve ark., 2008). Problem odaklı ve duygu odaklı olmak üzere iki çeşit başa çıkma stratejisi vardır (Lazarus ve Folkman, 1984):

a. Problem odaklı başa çıkma stratejisi: Stres verici durumların zararlarını azaltmak veya yok etmek için, sorunu tüm yönleri ile ele alıp çözüme ulaşmayı sağlayan hedefler belirleyerek sonuca varılır. Hedefler olduğu için planlı hareket

edebilme, pozitif düşünerek sorunu çözebilme, kendi oto kontrolünü yapabilme, sorumluluk alabilme problem odaklı başa çıkmanın özellikleridir.

b. Duygu odaklı başa çıkma stratejisi: Problemin sebep olduğu negatif duyguları yöneterek pozitif bakış açısı kazandıracak davranışlar ile çözüme varılır. Bireyin var olan probleme karşı geliştirdiği tutumlar; inkâr, problemden kaçma ve uzaklaşma, takıntılı düşünme hali veya tersi hiç düşünmemeye çalışma, çevresel destek görme isteği gibi psikolojik savunma mekanizmalarını da içeren durumlar duygu odaklı başa çıkmanın özellikleridir.

Bireyin, problem odaklı ve duygu odaklı başa çıkma stratejilerinin birinde başarılı olması kişisel özelliklerine göre değişkenlik göstermektedir. Duygu odaklı başa çıkma stratejisinde psikolojik bulgularla daha sık karşılaşıldığı ve problem odaklı çözme stratejisine göre etkisinin düşük olduğunu yapılan çalışmalar göstermektedir (Hamarta ve ark. 2009).

Stres ile başa çıkma stratejilerinden bir diğeri de benliğin hissi, duygusal kısmını içeren benlik saygısıdır. Benlik saygısı, bireyin kendisine verdiği değer, güven ve kendisi hakkındaki görüşlerini içerir. Yüksek benlik saygısı ve düşük benlik saygısı olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Yüksek benlik saygısında birey benliği ile uyumlu tutumlar sergiler. Kişi kendi benliğine duyarlı, pozitif bir tutum gösteriyorsa benlik saygısı yüksektir. Sosyal, özgüven sahibi, çevresinde takdir edilen ve değerli olduğuna inanan kişilerin benlik saygısı yüksektir. Kişilerin hedefledikleri ideallerine ulaşp, başarılı olmasında yüksek benlik saygısının var olduğu gözlenmektedir. Düşük benlik saygısında ise, kişinin kendisine negatif tutum gösterip, kendini çoğunlukla olumsuz değerlendirmesi görülür. Kaygı ve endişeleri yoğun, özgüveni zayıf, kendini çoğunlukla olumsuz değerlendiren kişilerin benlik saygısı da oldukça düşüktür. Düşük benlik saygısına

sahip bireylerin psikolojik dayanıklılığının da düşük olduğu görülmektedir (Hamarta ve ark., 2009).

2.6. Psikolojik Dayanıklılığı Yüksek Olan ve Düşük Olan Bireylerin Özellikleri

2.6.1. Psikolojik Dayanıklılığı Yüksek Olan Bireylerin Özellikleri

Kişilerin içinde bulunduğu olumsuz şartlarda sınırlarını zorlayan sorunlarla başa çıkabilmesini, gerginliğini azaltıp sağlıklı bir şekilde uyum göstermesini sağlayan bireysel özellikleri kendi psikolojik dayanıklılığının da düzeyini göstermektedir. Nitekim bu özelliklerin doğuştan gelmediği, yaşam sürecinde karşılaşılan olaylara bağlı öğrenilebilen özellikler olduğu açıklanmaktadır (Basım ve Çetin, 2010). Birçok farklı sorun ve olumsuzluk karşısında hızlı alternatif çözümler üretebilen, gerginlik ve stresini kontrol altına alabilen, hedeflediği amaca ulaşmak için zorluklara yenik düşmeden gayretini devam ettirebilen, yaşantısındaki pozitif veya negatif olayları hazmederek mücadeleden vazgeçmeden hareket edebilen bireylerin psikolojik dayanıklılık düzeyinin yüksek olduğu bilinmektedir (Şahin, 2015). Dayanıklılığı yüksek olan bireylerin aynı zamanda kendilerine olan güveni, saygısı, pozitifliği, yeni ortamlarda girişkenliği, sosyal yönünün ağır basması, iletişim kurma ve empati becerisinin de yüksek olması dikkat çekmektedir. Bu özellikleri ile psikolojik dayanıklı olarak nitelendirilen kişilerin endişelerini, kaygılarını iyi yöneterek sorunları aştıkları, mücadeleyi bırakmadan hedeflerine ulaştıkları, olumsuzlukların yaşamlarını uzun süre kapsamasına izin vermeden duruma adapte oldukları ve çözüm stratejileri üreterek hem kendilerine hem de çevrelerine faydalı oldukları gözlemlenmektedir (Gürkan, 2006).

Ayrıca literatürde başkaları ile karşılaştırıldığında dayanıklılığı yüksek olan bireyler; sosyal, duygusal, bilişsel-akademik nitelikleri açısından üç ana başlık altında incelenmiştir (Haynes, 2005).

a. Sosyal Nitelikler: Çevresi ile sağlıklı iletişim kurabilme, iletişim dilini daha güzel kullanabilme, arkadaş edinme, sosyal olabilme, yardımlaşma gibi olumlu yeteneklere sahip, tutarlı ve pozitif ilişkileri olan bireylerin özellikleri sosyal nitelikler çerçevesinde ele alınmıştır.

b. Duygusal Nitelikler: Bireyin kendine olan saygısının, özgüveninin olması, kendine yetebilme inancının sağlamlığı, zorluklara ve bu zorlukların getirdiği kaygı, endişe gibi duygu durumlarına karşı direnç gösterebilmesi, olumsuz duygularının farkında olup kontrol edebilmesi ve karşılaştığı sorunlarla mücadele ederek uyum sağlamayı kolaylaştıran özelliklerinin olması duygusal nitelikler olarak ele alınmıştır.

c. Bilişsel-Akademik Nitelikler: Problemler ve stres ile akıllıca mücadele edebilen, gelecek hedeflerine yönelik plan ve program yapabilen, kendine olan güveninin sağlamlığı sebebiyle başarılı ve faydalı olma inancına, isteğine sahip, şans, başkalarından onay ve kabul gibi dışsal motivasyonun tersine çalışma, emek, gayret gibi içsel motivasyona önem veren bireylerin özellikleri bilişsel nitelik olarak ele alınmıştır.

2.6.2. Psikolojik Dayanıklılığı Düşük Olan Bireylerin Özellikleri

Psikolojik dayanıklılığı düşük bireyler incelendiğinde bu bireylerin kendilerine olan güven ve saygılarının eksik, kendilerini ifade etmede çekingen, çoğunlukla anti-sosyal, kararlarını vermede bağımsız davranamayan ancak başkalarından etkilenerek karar verebilen, zorluklara karşı mücadelecisi davranamayan ve bireysel çözüm üretemeyen kişiler olduğu görülmektedir (Gürkan, 2006). Genellikle dayanıklılığı düşük düzeydeki bireylerde karşılaştıkları değişikliklere uyum sağlayamama, direnç

gösterme, sorunları çözmek yerine onlardan kaçma, problemleri ortamlardan veya durumlardan uzaklaşma, dış kontrole ve dış motivasyona ihtiyaç duyma özellikleri de bulunmaktadır (Klag ve Bradley, 2004).

2.7. Psikolojik Dayanıklılığın Önemi

Psikolojik dayanıklılığı gelişmiş bireyler, içinde bulunduğu sosyal hayatın ve iş hayatının getirdiği güçlüklerle mücadele edebilmektedir. Bu mücadele içinde birey, dayanıklılığın boyutları olan kendini adama (bağlanma), meydan okuma (mücadeleci olma) ve kontrol (denetim) boyutlarının olumlu etkisi ile karşılaştığı güçlüklerle bakış açısını değiştirerek gerginliğini azaltabilmekte, sorunlarla başa çıkabilmekte ve mantıklı kararlar verebilmektedir. Böylece yaşadığı gerginliğin olumsuzluğunu daha az hissetmektedir (Lambert, Lambert ve Yamase, 2003). Aynı zamanda psikolojik dayanıklılık iş örgütleri içinde oldukça önemlidir. İş örgütlerinin yönetici veya liderlerinin dayanıklılık konusunda eğitilmiş olmaları örgüt içi iletişimi pozitif etkilemektedir. Çalışanlara yönelik yapılan hizmet içi eğitim çalışmalarına psikolojik dayanıklılıkla ilgili çalışmaların dâhil edilmesi durumunda motivasyonun, iş doyumunun, örgüte olan aidiyet duygusunun ve bağlılığın artışa, iş bırakma, işi terk gibi eylemlerin ise azalışa geçtiği görülmüştür. Örgüt içinde oluşan bu pozitif değişimin etkisi mali, finansal alanı da kapsamaktadır. Örgütte verilen psikolojik dayanıklılık eğitimlerinin mevcut iş verimini geliştirmek için yapılması öncelikli olmakla birlikte, personelin işe alım sürecinde dayanıklılık testlerine tabi tutularak; iş stresini doğru yönetemeyecek, dayanıklılığı zayıf adayların da tespit edilmesi gerekmektedir (Judkins, 2001). Örgüt çalışanlarının çalışma ortamı içinde yaşadıkları stres, kaygı, tükenmişlik gibi sorunlarını çözebilmesi için işvereni veya yöneticileri tarafından desteklenmesi ve çalışma şartlarının iyileştirilmesinin kurum adına oldukça yararlı olduğu görülmüştür. Problemleri çözme becerisi desteklenen çalışanların

değişim ve gelişimleri örgütte iş dengesinin kalitesini arttıracığından verimi de maksimum düzeyde yükseltir (Judkins ve Furlow, 2003).

Bireylerin yaşadıkları zihinsel, duygusal gerginliklerinde streslerini kontrol altına alabilmeleri; doğru tercih yapmalarını ve yaşamlarında huzur ve başarıya ulaşmalarını sağlamaktadır. Sorunlar ile baş edebilen, stresini yönetebilen bireylerin yaşamlarını güvende, yıpranmadan, mutlu bir şekilde sürdürdükleri görülmektedir (Norfolk, 1989).

2.8. Öğretmenlerde Dayanıklılık

2.8.1. Öğretmenlerde Psikolojik Dayanıklılık

Öğretmenlerin psikolojik olarak dayanıklılığının literatürde “Teacher Resilience” kavramı ile araştırılan bir alan olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalarla içeriğinin sürekli genişlediği ve geliştiği görülen öğretmen dayanıklılığı, öğretmenlik mesleğiyle bağlantılı olarak farklı tanımlanmaktadır (Mansfield vd., 2012). Brunetti (2006) öğretmen dayanıklılığını; mesleki başarılarını ve verimlerini olumsuz etkileyen tüm unsurlara karşın öğretmenlerin görevlerini sabırla sürdürüp, eğitime ve öğrenci yetiştirmeye devam etmesi olarak açıklamıştır. Patterson, Collins ve Abbott (2004); öğretmenlerin çalıştıkları kurumun hedeflerine ulaşabilmesi yönünde, mesleğindeki engelleri aşarak tüm performanslarını etkin kullanabilmesi olarak ifade etmektedir. Bobek (2002)’e göre dayanıklılık; kişinin değişen şartlara uyum sağlayabilmesi, kişiyi zorluklarla mücadelenin olgunlaştırması olarak açıkladığı kavramdır. Ayrıca öğretmenlerin karşılaştıkları zorluklara mücadele yöntemleri ile çözüm üretebilmesi için dayanıklılıklarının yüksek olması gerekmektedir. Zorluklarla baş etme sürecinde öğretmenler bazı kaynaklardan güç almaktadır. Bu güç kaynaklarını; özellikle göreve yeni başlamış öğretmenlerin destek alabileceği kişisel ilişkilerinin olması, mesleki

yeterliliğe sahip ve mesleki bağlılığının yüksek olması, başarılı olup takdir edilmesi, mizahi yönünün olması şeklinde açıklamaktadır.

Literatür incelemelerinde, öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerini etkileyen unsurlar tespit edilmiştir. Bu faktörler, bireysel ve çevresel faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır:

a. Bireysel unsurlar: Öğretmenlerin çalışma hayatlarına devam etmesine destek vererek, teşvik edecek kişilik özelliklerini ifade eden unsurlardır (Mansfield vd., 2016). Bireyin iç motivasyonu, pozitif bakış açısı, kendine olan inancı, değer ve algıları, mesleki sevgisi ve hedefleri bireysel unsura verilebilecek örneklerden bazılarıdır.

b. Çevresel unsurlar: Öğretmenlerin dayanıklılığını bazen doğrudan, bazen dolaylı yollardan etkileyen, bireysel etkenlerin sebep olmadığı dışsal unsurlardır (Ainsworth ve Oldfield, 2019). Okul idaresi ve yöneticisi, meslek arkadaşları, okulun konumu, öğrenci-veli profili çevresel unsura verilebilecek örneklerden bazılarıdır (Day vd., 2006).

Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılığı, bireysel ve çevresel unsurlardan, bu faktörlerin birbirlerine olan tesirlerinden, az ya da çok, pozitif ya da negatif etkilenen bir süreçtir (Akgün, 2021).

2.8.2. Öğretmenlerde Psikolojik Dayanıklılık Boyutları

Öğretmen dayanıklılığının; profesyonel boyut, duygusal boyut, motivasyonel boyut ve sosyal boyut olmak üzere dört farklı boyutu bulunmaktadır (Mansfield vd., 2012).

a. Profesyonel boyut: Öğretmenlere eğitim veren platformlarda alışılmış, klasik olarak incelenebilecek uygulamaları kapsamaktadır. Kendini mesleğine adanmış,

zamanı doğru kullanabilen, değişimlere karşı esnek olabilen ve uyum sağlayabilen özellikteki öğretmenler bu boyutun özelliklerine dâhil olmaktadır.

b. Duyusal boyut: Dayanıklılığın bu boyutunda; mesleğini seven, duygularını iyi yönetebilen, mizahi anlayışı olan, stresini yönetebilen, kendisiyle barışık, öz yeterliliğe sahip, karşılaştığı durumları kişisel olarak algılamayan öğretmenlerin özellikleri bulunmaktadır.

c. Sosyal boyut: İletişim becerileri gelişmiş, meslektaşları ile sağlıklı ilişkiler kurabilen, gerektiğinde destek almaktan çekinmeyen, problemlere çözüm üretebilen öğretmenlerin dayanıklılık özelliklerini kapsamaktadır.

d. Motivasyonel boyut: İç motivasyonu olan, olumlu ve iyimser bakış açısına sahip, zorluklarda mücadeleden kaçmayan, kendine güvenen, mesleki gelişimine önem veren dayanıklılık özelliklerini içermektedir.

2.8.3.Öğretmenlerde Mesleki Dayanıklılık

Öğretmenlerle ilgili çalışmalara bakıldığında, öğretmenlerin mesleki yaşantılarında karşılaştıkları stres üzerine çalışmaların uzun yıllar boyunca yapılmış olduğu görülmektedir. Öğretmen dayanıklılığına ilişkin çalışmalar ise son yıllarda daha sık yapılmaktadır (Beltman, Mansfield ve Price, 2011; Bobek, 2011; Brunetti, 2006). Bobek (2010), araştırmasında değişen şartlara uyum sağlayan, olumsuz veya zor durumlardan kaçmayıp, sorunlarla yüzleşebilen öğretmenleri dayanıklı olarak ifade etmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin olayları esneklikle karşılayıp yumuşatabilen, değişen koşullar karşısında uyumlu bir kişiliğe sahip, olumsuz olayların içerisinden bile akliselim olarak çıkarımlarda bulunabilen ve deneyimlerini hayata geçirebilen bir tutum sergilemesi durumunda; mesleki dayanıklılıklarının artacağını tespit etmiştir. Brunetti (2006) ise, diğer araştırmaya benzer olarak dayanıklı öğretmenleri; tüm

zorluklara, engellere rağmen mesleğine olan bağlılığını devam ettiren özelliklere sahip olan öğretmenler olarak açıklamaktadır.

Dayanıklı öğretmenlerde bulunan özellikleri araştırıp, ortaya çıkaran çalışmalar da literatürde bulunmaktadır. Bu özellikleri Stanford (2001), öğretmenlerde mesleki tatmin düzeyinin yüksek olması, çalıştığı kurum içi ve dışındaki kişilerden ihtiyacı olduğunda destek görebilmesi olarak sıralamıştır. Brunetti (2006), dayanıklı öğretmenlerin kendilerini mesleklerine adadıklarını, tecrübe ettiği zorlukların ise onları psikolojik olarak güçlendirdiğini açıklamıştır. Tait (2008) araştırmasında dayanıklı öğretmenlerin özelliklerini; karşılaştıkları sorunlara çözüm üreterek, yeni oluşumlara esneklikle uyum sağlayabilme, olumlu bakış açısına sahip, hedefine ulaşabilmek için risk almaktan, çevresinden yardım ve destek istemekten çekinmeme olarak aktarmaktadır. Beltman, Mansfield ve Price (2011) çalışmalarında, öğretmenlerin dayanıklılığı hususunda bir literatür taraması yapmışlardır ve öğretmenlerin yaşanan sıkıntıları çözme yöntemleri arasında; sabırlı olma, kendine inanma, iyimser olma, kriz yöneticiliği, yardım talebinde bulunabilme, yaratıcılık, çaba sarfı ve öz yeterlilik çalışmalarında bulunduğu gözlenmiştir. Maddi'ye (2002) göre, bu çalışmaların öğretmenlerin mesleki gelişimlerine fayda sağladığı kaçınılmaz sonuçlar arasındadır. Knight (2007) yaptığı çalışmada, öğretmenlerin öğrencilerinin yetersizliklerini tespit edip bu alanda sağlıklı çalışmalar yapabilmesinin ve onlara faydalı olabilmesinin; ancak mesleki dayanıklılığın üst düzeyde olmasıyla gerçekleşeceği sonucuna ulaşmıştır.

Mesleki dayanıklılığı yüksek olmayan öğretmenlerin psikolojik olarak sağlam öğrenciler yetiştirmesini beklemek anlamsız olacaktır. Dayanıklı öğrenciler yetiştirebilmek için, öğretmenlerin de dayanıklı olması gerekmektedir. Eğitim-öğretimin sağlıklı devamının sağlanabilmesi amacıyla, öğretmenlerin dayanıklılık

seviyelerinin yüksek düzeyde olması gerektiği belirtilmiştir. Bunun yanı sıra eğitim-öğretimin sağlıklı devamı ve elbette buna dayalı olarak öğrencilerin akademik gelişim düzeylerini; sosyo-ekonomik durumları, psikolojileri ve aile tutumları doğrudan etkilemektedir. Sağlıklı ailelerden sağlıklı öğrenciler yetişirken, bir takım sorunları olan ailelerin ise bu sorunları çocuklara yansıttığı ve bunun da çocuğun akademik başarısına olumsuz etki ettiği rahatlıkla söylenebilir. En genel çıkarımla, öğretmen ve öğrenci dayanıklılığı devam eden eğitim, öğretimin en belirleyici unsurlarındandır (Henderson ve Milstein, 2003).

Öğretmenlerin mesleki dayanıklılığında kişisel özellikleri kadar, görev yaptıkları okullar ve bu okullarda yaşadıkları süreçler de önemlidir. Öğretmen devri veya sirkülasyonu, bir öğretmenin çalıştığı okuldan isteyerek veya istemeyerek belirli sebeplerle ayrılmasını ifade ederken, döngüsel olarak birçok öğretmenin de sıklıkla görev yerini değiştirmesi olarak da açıklanmaktadır. Görev yerini sürekli değiştiren öğretmenler, sirkülasyona sebep olmaktadır. Öğretmen sirkülasyonu; okulun kültürünü, iklimini, düzenini, mesleki ve akademik başarıyı, öğretmen-öğrenci-veli ilişkilerini oldukça olumsuz yönde etkilemektedir (Cemaloğlu 2009, Dolton ve Newson 2003, Wong ve Li 1995). Literatürde öğretmen devri, öğretmen iş gücü devri, öğretmen sirkülasyonu tanımları öğretmenlerin görev yerlerini belirli sebeplerle değiştirmesini ve görevinden ayrılmasını ifade etmekte ve birbirleri yerine kullanabilmektedir. Eğitimin en önemli faktörü olan öğretmenler, nitelikli eğitim-öğretime katkı sağlayarak, nitelikli bireylerin yetişmesinden, dolayısıyla refah düzeyi yüksek ve donanımlı toplumların oluşmasından sorumludurlar. Aynı zamanda yöneticiler, aileler ve diğer etkenler kadar okulların kalitesinden de sorumludurlar (Ertürk, 2016). Öğretmenlerin mesleki başarısında ise süreklilik en önemli faktörlerdendir. Öğretmenlerin çalıştıkları okulu değiştirmelerinin, okulun

performansını düşürdüğü, dolayısıyla öğretmen devrinin, öğretmen istihdamını negatif etkilediği görülmektedir (Ingersoll ve Smith, 2003). Okullarda ciddi boyutta yaşanan öğretmen sirkülasyonunun en güçlü sebeplerinden bir tanesi öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda mutlu olmamasıdır. Öğretmenler, görev yaptığı okulda mutlu olmayan meslektaşlarının mümkün olan ilk fırsatta tayin istediklerini ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda mutlu olmadığı bir okulda görev yapan öğretmenlerin büyük bir kısmının örgütsel bağlılığının düşük olduğu söylenebilir (Çetinkaya ve Koşar, 2022).

2.8.4.Öğretmenlerde Mesleki Dayanıklılığı Artırma Yolları

Literatürde öğretmenlerin mesleki dayanıklılığını artırmak için birçok yol ve yöntem bulunmaktadır. Son yıllarda yapılan araştırmalara bakıldığında bu yöntemlerden; mentörlük, bağlamsal kabul, okul yönetimi ile etkili iletişim, prososyal motivasyon daha çok önem kazanmıştır.

2.8.4.1. Mentörlük

Mentörlük, mesleğe henüz başlamış öğretmenlerin okula adapte sürecini kolaylaştırıp, onlara gerçek manada kolaylık sağlayabilir (Morettini, Luet ve Vernon-Dotson, 2020). Öğretmen adayının sınıfta gözlem yapması; sınıf ortamını görme, öğretmenlik duygusunu kazanma ve öğrenciyi tanıma açısından faydalı olsa da mesleki gelişim açısından yeterli katkıyı sunmamaktadır. Sınıf içi uygulamanın yapılması; öğretmen adaylarının daha istekli olarak uygulama okuluna gelmeleri, kendilerini faydalı olarak görmeleri, gerçek sınıf ortamını yaşamaları, tecrübe edinmeleri ve kendi kendilerini değerlendirme olanağı elde edebilmeleri açısından katkı sunmaktadır (Saka, 2019). Bu durum, öğretmen adayının mesleki yeterlilik açısından kabul edilebilir bir düzeye gelene kadar tecrübeli ve bilgili bir öğretmenden

yoğun bir şekilde alınan destek ve rehberlik süreci olarak belirtilen mentörlük (İlğan, 2021) kavramının vurgulanmasını gerektirmektedir.

Araştırma sonucuna göre mentörlük farklı aşamalardan oluşan işbirlikçi bir süreçtir ve mentörlüğün hem mentiyeye hem de mentöre mesleki ve psikolojik açıdan katkıları bulunmaktadır. Mentörlük süreci, formal ve informal mentörlük şeklinde gerçekleştirilmekte olup öğretmenlik uygulamasında formal mentörlük süreci gerçekleştirilmektedir. Bu mentörlük sürecinde uygulama öğretmeni mentör, öğretmen adayı ise mentidir. Etkili bir mentörlük süreci için mentörün ve mentinin mentörlük sürecine katılmaya istekli olmaları, bazı kişisel ve mesleki özelliklere sahip olmaları, birbiriyle ilişkili olan farklı roller gerçekleştirmeleri gerektiği belirlenmiştir. Ancak literatürde bazı uygulama öğretmenlerinin ve öğretmen adaylarının mentörlük sürecine katılmaya istekli olmadığı, belirlenen kişisel ve mesleki özellikler açısından istenen yeterlilikte olmadığı ve belirlenen rolleri yeterince gerçekleştirmediği yönünde bulgular mevcuttur. Tüm bunlar doğrultusunda etkili bir mentörlük süreci için öğretmenlik uygulaması gerçekleştirilmeden önce mentörlük süreci hakkında eğitimler verilmelidir. Mentörlük sürecinin önemi ve bu süreçteki rolleri konusunda farkındalıklarının artırılması, kişisel ve mesleki özellikler açısından yeterliliklerinin sağlanması, sürece katılımda istekliliğin dikkate alınması ve sürecin etkililiği konusunda değerlendirmeler yapılarak aksaklıkların giderilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Canlı, 2023).

2.8.4.2. Bağlamsal Kabul

Morettini, Luet ve Vernon-Dotson'ın (2020), çalışmasında mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin, görev yerlerine adapte ve kabul olma süreçlerinin öğretmenlerin dayanıklılıklarıyla doğru orantılı olduğu saptanmıştır. Bu konuda öğretmenlere fayda sağlayacağı düşünülen mentörlük, öğretmenlerin okuldaki idare,

öğretmenler ve öğrenciler tarafından kabullenilmesi sürecine katkıda bulunacaktır. Kabul görülen öğretmenin ise daha verimli olacağı saptanmıştır.

2.8.4.3. Okul Yönetimi İle Etkili İletişim

Okul yöneticileri, öğretmenlerde okul ortamında strese sebep olabilecek durumları azaltarak, öğretmenlerin huzurlu çalışmasına ve buna bağlı olarak dayanıklılıklarının artmasına yardımcı olabilmektedirler (Öztürk ve Erdem, 2020). Her toplumun içinde bulunduğu kültürel, ekonomik, sosyal olarak asrın gerekliliklerini karşılayacak donanımda olmaları için iyi yetiştirilmiş vatandaşlara ihtiyaçları bulunmaktadır. İyi yetiştirilmiş vatandaşlar için okullara ve öğretmenlere büyük sorumluluklar düşmektedir. Bu amaç doğrultusunda, öğretmen ve yöneticisinin arasında sağlıklı iletişim kurulabilmesi, birlikte koordineli çalışma yapabilmeleri, işbirliği içinde örgütsel hareket edebilmeleri gerekmektedir (Aydın, 2021).

2.8.4.4. Mesleki Motivasyon Ve Prososyal Motivasyon

Her kurumda çalışanların motivasyonu önemli olduğu kadar, öğretmenlerinde motivasyonunun eğitimin niteliği için önemli olduğu tartışılmaz boyuttadır. Yüksek motive ile görevini yapan öğretmenlerin daha başarılı oldukları, nitelikli eğitim verebildikleri, mesleki doyuma ulaştıkları, öğrencilerinin ve kendilerinin gelişimine daha fazla katkıda bulundukları görülmektedir (Yazıcı, 2009). Öğretmenler görev yaptıkları örgütlerde; beklediği desteği görebildiği, saygınlık kazanabildiği, hakkını alabildiği, mutlu ve huzurlu çalışabildiği ölçüde daha istekli olabilmektedirler. Bu sebeple eğitim örgütlerinin var olması, sürekliliği, hedeflerine ulaşması öğretmenlerin motivasyonu ile paralellik göstermektedir (Gülmez ve Özdemir, 2023). Türkiye’de eğitim alanında, istenilen sonuçları elde etmek için öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını düşüren etkenlerin ortadan kaldırılıp, bu etkenlere maruz kalmasının

engellenmesi, artıran etkenlerin ise aktif olarak kullanılması önemli ve gereklidir (Gök, 2020).

Prososyal motivasyon ise, çalışanların bir çıkar, fayda beklentisi olmadan çalıştıkları kurumların hedeflerine katkı yapmak için fedakarca çalışması olarak tanımlanmaktadır (Grant, 2008). Polisler, sağlık çalışanları, itfaiyeciler gibi hizmet sektöründe çalışanların prososyal motivasyonlarının olacağı düşünülmektedir. Özellikle öğretmenler de bu grubun içindedir (Yıldız 2019). Bununla birlikte öğretmenlerin yeterli düzeyde prososyal motivasyona sahip olmamasının, eğitim ve öğrenciler için ne ölçüde etkili olduğu henüz bilinmemektedir. Bu bağlamda okullara daha çok yarar sağlayabileceğine inanılarak, öğretmen istihdamında prososyal motivasyonu yüksek öğretmenlerin tercih edilmesi uygun görülmektedir. Ayrıca bu öğretmenler uyumlu, sosyal, pozitif bakış açısına sahip bireyler olduklarından, kurumlarına daha fazla fayda sağlayabilmektedir (Yıldız 2019). Güran ve Tösten'in (2023) araştırmalarında, öğretmenlerin psikolojik dayanıklılığı ile prososyal motivasyon durumu arasında az da olsa pozitif eğilimli ve anlamlı bir bağlantının olduğu görülmüştür. Dayanıklılığı yüksek ve olumlu geribildirim, tebrik alarak motivasyonları artan öğretmenlerin, fedakârlıkla çalışmaları sonucu prososyal motivasyonlarının da artacağı sonucuna ulaşmışlardır.

BÖLÜM III

Bu bölümde araştırmanın modelinden, çalışma grubundan, veri toplama araçlarından, verilerin toplanma sürecinden, verilerin analizinden ve geçerlik güvenirlik çalışmaları bulunmaktadır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma nitel araştırma yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Yıldırım ve Şimşek'e (2008) göre nitel araştırmalar; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik sürecin izlendiği araştırmalar olarak tanımlanmaktadır. Nitel yöntem kullanılarak yapılan araştırmalar, belirlenen konunun sistematik bir düzen içinde, en ince ayrıntısına kadar adım adım incelenerek keşfine ve konuyla ilgili derinlemesine bir kavrama yetisine olanak tanımaktadır. Araştırmacı keşif sürecinde muhatap olduğu kişilerin öznel bakış açılarına ulaşmak için ilave sorular yöneltir (Karataş, 2015). Ayrıca nitel araştırmalarda katılımcıların konu ile ilgili görüşlerini kendi bakış açılarıyla anlatmasına öncelik verilmektedir (Ersoy, 2019). Bu araştırma ile Kovid-19 salgını sürecinde okul yöneticilerinin karşılaştıkları zorluklara ilişkin görüşlerinin derinlemesine incelenmesi amaçlandığından, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin görüşlerini yeterli verilerle, doğal alanlarda, doğru iletişimle, esnek ve araştırmacının da yorumlama yapabilme yetkinliğinin olması açısından nitel yöntemin en uygun yöntem olduğu kararı alınmıştır. Ayrıca nitel araştırmalar sosyal olguları incelemeye yönelik araştırmalar olduğundan, eğitimle ilgili çalışmalarda sıklıkla tercih edilmektedir.

Bu çalışma durum çalışması deseni ile gerçekleştirilmiştir. Durum çalışması,

araştırmacının kontrol edemeyeceği bir olayda etkili olan koşulları, birbirlerini nasıl etkiledikleri ve niçin etkilendiklerine odaklanarak, derinlemesine inceleyen nitel araştırma desenlerinden bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu araştırmada Kovid-19 salgını sürecinde okul yöneticilerinin, karşılaştıkları zorluklara ilişkin görüşlerinin derinlemesine incelenmesi amaçlandığından, katılımcıların görüşleri hakkında ayrıntılı bilgi edinilebilmesi ve açıklanabilmesi için durum deseni kullanılmıştır.

Kovid-19 salgını sürecinde okul yöneticilerinin karşılaştıkları zorlukları belirlemek için çalışma grubuna açık uçlu sorulardan oluşan görüşme formu uygulanmıştır.

3.2.Çalışma Grubu

Nitel araştırmalarda evren ya da örneklem ifadelerinin karşılığı olarak, nitel araştırmalarda çalışma grubu ya da katılımcı ifadeleri kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı bu çalışmada araştırmaya katılan okul yöneticileri çalışma grubunu oluşturmaktadır. Bu araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yapılarak seçilmiştir. Araştırılacak olgu ve durumların derinlemesine incelenip, keşfedilerek, ulaşılan sonuçları açıklamaya imkân tanıyan bu yöntem, amaçlı örnekleme yöntemi olarak tanımlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Ölçüt örnekleme yönteminde, daha önceden belirlenmiş özellikleri taşıyan kişilere ulaşılabacağı için, bu çalışmada farklı okulların yöneticileri araştırmaya katılmıştır. Amaçlı ölçüt örnekleme yöntemine uygun olarak araştırmanın çalışma grubunu, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında pandemi döneminde, İstanbul ilinin farklı ilçelerindeki özel ve devlet okullarında görev yapan 25 okul yöneticisini kapsamıştır. Araştırmaya 12 ilkokul yöneticisi, 4 ortaokul yöneticisi, 3 ilköğretim kurumu

yöneticisi, 3 ortaöğretim kurumu yöneticisi ve 3 anaokulu yöneticisi katılmıştır. Çalışma grubunun belirlenmesinde çeşitlilik sağlamak için okul yöneticileri farklı okul türlerinde görev yapanlar arasından seçilmiştir.

Okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler 40 dakika ile 60 dakika arasında sürmüştür. Araştırmaya dâhil olan okul yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Okul Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

Katılımcılar	Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum	Mesleki Kıdem	Yöneticilik Kıdemi	Öğrenim Düzeyi	Okul Türü
K1	E	40	Evli	16 yıl	3 yıl	Yüksek Lisans	İlköğretim
K2	E	32	Evli	7 yıl	6 yıl	Lisans	İlkokul
K3	E	42	Evli	18 yıl	9 yıl	Yüksek Lisans	İlkokul
K4	K	40	Evli	19 yıl	10 yıl	Lisans	Anaokulu
K5	E	36	Evli	14 yıl	2 yıl	Yüksek Lisans	Ortaöğretim
K6	K	42	Evli	19 yıl	6 yıl	Yüksek Lisans	Anaokulu
K7	K	49	Evli	23 yıl	12 yıl	Yüksek Lisans	İlkokul
K8	K	48	Evli	24 yıl	6 yıl	Lisans	İlkokul
K9	E	40	Evli	18 yıl	8 yıl	Yüksek Lisans	Ortaöğretim
K10	K	32	Evli	13 yıl	2 yıl	Lisans	İlkokul
K11	K	50	Evli	24 yıl	6 yıl	Lisans	Ortaokul
K12	K	64	Bekâr	42 yıl	20 yıl	Lisans	İlköğretim
K13	E	53	Evli	28 yıl	22 yıl	Lisans	İlköğretim
K14	K	40	Evli	17 yıl	8 yıl	Lisans	İlkokul
K15	E	35	Evli	9 yıl	4 yıl	Yüksek Lisans	Ortaokul
K16	E	55	Evli	35 yıl	22 yıl	Yüksek Lisans	İlkokul
K17	E	44	Evli	16 yıl	10 yıl	Yüksek Lisans	Ortaöğretim
K18	K	42	Evli	20 yıl	8 yıl	Yüksek	İlkokul

						Lisans	
K19	K	40	Bekâr	16 yıl	8 yıl	Yüksek Lisans	İlkokul
K20	K	52	Evli	24 yıl	7 yıl	Yüksek Lisans	Ortaokul
K21	E	42	Evli	17 yıl	5 yıl	Yüksek Lisans	İlkokul
K22	E	42	Evli	15 yıl	2 yıl	Lisans	Ortaokul
K23	K	29	Bekâr	6 yıl	3 yıl	Yüksek Lisans	İlkokul
K24	E	49	Evli	24 yıl	21 yıl	Yüksek Lisans	İlkokul
K25	K	51	Evli	19 yıl	4 yıl	Yüksek Lisans	Anaokulu

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 13'ü kadın, 12'si erkek ve yaş aralıkları 32 ile 64 arasında değişiklik göstermektedir. Katılımcıların öğrenim durumlarının 16'sının yüksek lisans, 9'unun ise lisans seviyesinde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların mesleki kıdemleri 6 ile 42 yıl arasında iken, yöneticilik kıdemleri 2 ile 22 yıl arasında değişkenlik gösterdiği görülmüştür.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu nitel araştırmanın verilerine görüşme tekniği kullanılarak ulaşılmıştır. Görüşme tekniği nitel çalışmalarda sıklıkla kullanılan veri toplama araçlarından biridir. Görüşme; daha önceden planlanmış, araştırmanın bulgularına ulaşmak amacıyla, soru-cevap şeklinde yapılan etkileşimli bir iletişim türüdür (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Araştırma için yapılacak görüşmelerde, konunun derinlemesine açıklanması için yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formları ile yapılan görüşmelerde sorular, araştırmaya katılmayı kabul eden katılımcılara yöneltilerek, verdikleri cevapların sesli ve yazılı kaydedilmesi sürecini kapsamaktadır. Görüşmelerde uzman onayı alınarak önceden hazırlanan sorulara katılımcı cevaplarını içeren genel bir protokol işleyişi, verilerden

sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi edinilmesini sağlamaktadır (Güler, Halıcıoğlu ve Taşgın, 2015).

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde amaç; katılımcıların verdiği cevaplar arasındaki benzerlik veya farklılıkları bulmak ve karşılaştırma yapabilmektir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu ile okul yöneticilerinin, Kovid-19 salgını sürecinde okul yöneticilerinin karşılaştıkları zorluklara ilişkin görüşlerini saptamaya yönelik açık uçlu sorulara yer verilmiştir. Görüşme formundaki sorular uzman görüşü alındıktan sonra son şekli ile katılımcılara yöneltilmiştir. Görüşme yapılan okul yöneticilerine araştırmanın içeriği ve amacı ile ilgili gerekli bilgi önceden verilip, görüşme formu ön yazısı sunulmuştur. Katılımcıların demografik bilgileri alındıktan sonra görüşme soruları uygulanmıştır. Hazırlanan açık uçlu sorular çalışma grubuna yöneltilmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması

Veriler toplanmaya başlamadan önce Yeditepe Üniversitesinin 13.01.2022 tarihli E.50532705-302.14.01-1107 sayılı Etik Kurul Onayı (EK-2) alınmıştır. Daha sonra İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünden 10.02.2022 tarihli E-59090411-20-43171586 sayılı Anket ve Araştırma izninin (EK-3) alınmasıyla veriler toplanmaya başlanmıştır. 1 Şubat – 31 Mart 2022 tarihleri arasında görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler katılımcıların istekleri doğrultusunda çalışma alanlarında yüz yüze veya pandemi koşulları düşünülerek online olarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcının sorulara içtenlikle yanıt verebilmesi için görüşme soruları anlaşılmadığı takdirde ilave bilgilerle detaylı açıklanarak cevaplamaları sağlanmıştır. Katılımcılara kişisel bilgilerinin ve cevaplarının gizli tutulacağına bilgisi verilerek görüşmeler karşılıklı güven ortamı içinde, katılımcının rızası ve onayı imzalı bir şekilde alınarak yapılmıştır. Görüşmeler en kısa 40 dakika, en uzun 60 dakika, ortalama 50 dakika

sürmüştür. Katılımcıların onayı dâhilinde açık uçlu sorulara verdikleri cevaplar, ses kaydı ve yazılı not kaydı alınarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Elde edilen veriler tablolastırılarak, katılımcıların cevapları analiz edilmiş ve bulgulara ulaşılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Bu çalışmada görüşme sonucu elde edilen verilerin analizinde, nitel veri analiz yöntemlerinden içerik analizi kullanılmıştır. Nitel analizlerde amaç, veriler arasındaki anlamlı ilişkiyi bularak, kavramlar oluşturmak ve bunları yorumlayarak açıklamaktır. Nitel araştırmalarda veri toplama yöntemi; görüşme, gözlem ve doküman analizinin kullanıldığı, kavram ve olayları kendi ortamlarında gerçeğe uygun, kapsayıcı olarak bulmayı ve belirlemeyi amaçlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Nitel araştırmalarda veri analizi, önce verilerin analizinin yapılması, sonra düzenlenerek hazırlanması, en son verilerden kodlara, kodlardan temalara ulaşılmasını ve verileri tablolastırarak sunulmasını içermektedir (Creswell, 2013).

İçerik analizi, “belirli kurallara dayalı kodlamalarla bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik, yinelenebilir bir teknik” olarak tanımlanmıştır (Büyüköztürk ve arkadaşları, 2019). İçerik analizinde veriler gözlem, görüşme veya dokümanlar aracılığıyla elde edilmektedir.

Bu çalışmada okul yöneticilerinden toplanan veriler, yazılı metin haline getirilerek, içerik analiz tekniği ile çözümlenmiştir. Analiz yapılırken görüşlerin ortak ve benzer yerleri sınıflandırılarak kodlar belirlenmiş, sonra bu kodlar uygun temalar altında birleştirilerek ana temalar ve alt temalar oluşturulmuştur. Veriler tablo halinde sunulmuş ve ortaya çıkan bulgular yorumlanmıştır. Katılımcıların görüşlerini olduğu gibi aktarmak ve ulaşılan bulguları desteklemek için doğrudan alıntılar kullanılmıştır. Katılımcıların kimliğinin gizli tutulması amacı ile katılımcılara “K1,K2,K3,K4,K5...” şeklinde kod numarası verilmiştir.

3.6. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Araştırmalarda sıklıkla kullanılan geçerlik ve güvenirlik, bilimsel araştırmalarda önemli ölçütler olarak görülmektedir. Geçerlik ölçütünde; araştırmanın problemi bütünsel incelenir ve konunun tüm özelliklerine yoğunlaşılır (Baltacı, 2019). Bu araştırmada Kovid-19 salgını sürecinde okul yöneticilerinin karşılaştıkları zorluklar konusu bütünüyle ele alınmış ve verilere bu kavramsal çerçevede yoğunlaşmıştır.

Nitel çalışmalarda geçerlik, araştırmacının araştırdığı olayı yansız gözlemleyip, araştırma sonuçları doğru yorumlayarak ortaya koymasına dayanmaktadır. Araştırmacı topladığı veriler ile gerçeği yansıtarak, araştırma sonuçlarının geçerliğini ispatlar. İlave olarak katılımcı teyidi, meslektaş teyidi, uzman incelemesi gibi yöntemlerle de araştırdığı konunun özelliklerine yoğunlaşarak, bir bütün olarak incelemektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu çalışmada verilerin orijinalliğini bozmamak amacıyla doğrudan alıntılar yapılmıştır. Yapılan görüşmelerde katılımcı teyidi alarak geçerliğin artırılmasına katkı sağlamıştır. Verilerin uzman kişinin ve meslektaşın incelemesine sunulması, uzman teyidinin alınması ise geçerliği olumlu yönde desteklemiştir. İç geçerlikte; araştırmacının veri toplama süreci ile verilerin analizi ve yorumlanmasında tutarlı olması ve tutarlılığı sağlama yöntemini ayrıntılarıyla aktarması gerekmektedir. Araştırmacı, araştırma sürecini eleştirel bakış açısıyla sorgulaması ve hataları en aza indirmek için denetlemesi önemlidir. Ayrıca araştırmacı kontrolleri nasıl yaptığını açık ve net olarak açıklamalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu çalışmada, araştırma yönteminde çalışılan konu ve detaylarının açık ve net aktarılması ile iç geçerliğin artırılması sağlanmıştır. Dış geçerlikte ise, araştırma sonuçlarının benzer olaylara sınırlı ölçülerde genellenebilir olması gerekmektedir.

Bilimsel araştırmalarda güvenirliğin sağlanması ilk koşuldur. Araştırma sonuçlarının tekrar edilebilirliği ve genellenebilir olması güvenirlik ile ilgilidir. Nitel çalışmaların geçerli sayılabilmesi için önce güvenilir olması lazımdır (Yıldırım ve şimşek, 2008). Dış güvenirlik; araştırmanın tüm süreç ve sonuçlarını en ince ayrıntılarıyla raporlaştırma amacıyla, araştırma için görüşmenin yapılacağı ortam, süreç ve katılımcı özelliklerinin rapora eklenmesi, kavramsal ereve ile varsayımların tanımlanması, veri toplama ve analiz yöntemiyle ilgili detaylı açıklamaların yapılması ile sağlanmaktadır (Yıldırım ve şimşek, 2008). İ güvenirlikte ise araştırmanın benzer durumlarda tekrar edildiğinde benzer sonuçların ortaya çıkması, başka araştırmacıların aynı veriyi kullanarak aynı sonuçlara ulaşıp ulaşamayacağı ile ilgilidir. Araştırmada alışma grubunun yeterli büyüklükte olması, konunun daha çok kaynak ve görüşe bakılarak araştırılması, verilerin güvenli bir şekilde saklanarak, araştırmanın her bir sürecinin tarafsız tamamlanması gerekmektedir (Yıldırım ve şimşek, 2008).

Bu araştırmada, güvenirliği sağlamak için öncelikle yeterli büyüklükte çalışma grubu seçilmiş olup, hem görüşme sorularının hazırlanmasında, hem de verilerin analizinde uzman görüşü alınmıştır. Araştırmanın kavramsal çerçevesine bağlı olarak veri analizi yapılmıştır ve katılımcıların görüşleri doğrudan, ifadelerine yorum katılmadan gösterilmiştir.

BÖLÜM IV

Bu bölümde, Kovid-19 Salgını sürecinde karşılaştıkları zorluklara ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerine yönelik bulgulara yer verilmiştir.

4.BULGULAR

Çalışma grubu ile yapılan görüşmeler aracılığı ile elde edilen verilerin analizi ile bulgulara ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin görüşleri gerekli olan yerlerde doğrudan alıntı ile aktarılmıştır. Doğrudan alıntılar aktarılırken görüşme yapılan okul yöneticileri K1, K2, K3 olarak adlandırılmıştır. Kovid-19 salgını sürecinde karşılaştıkları zorluklara ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri incelenmiş, görüşler kodlanarak 8 ana tema altında sunulmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin araştırma sorularına yönelik görüşlerinin analizi sonucunda elde edilen temalar Tablo 2’de incelenmiştir.

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Kovid-19 Salgını Sürecinde Karşılaştıkları Zorluklara İlişkin Görüşleri

Kovid-19 salgını sürecinde karşılaşılan zorluklar	1- Günlük zorluklar
	2- Zorluklarla başa çıkma yöntemleri
	3- Zorlukların sebepleri
	4- Mesleki motivasyon faktörleri
	5- Psikolojik dayanıklılık kriterleri
	6- Dayanıklılıkta kişilik özellikleri
	7- Dayanıklılığı artırma önerileri

Tablo 2’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin görüşme sorularına verdikleri cevaplar sekizer tema altında analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin Kovid-19 salgını sürecinde karşılaştıkları zorluklar hakkındaki görüşleri; okulda yaşanan günlük zorluklar, karşılaşılan zorlukların

sebepleri, zorluklarla başa çıkma yöntemleri, dayanıklılıkta kişilik özellikleri, psikolojik dayanıklılık kriterleri, dayanıklılığı artırma önerileri, mesleki motivasyon faktörleri, şeklinde temalarla analiz edilmiştir.

Okul yöneticilerinin görüşleri, alt problemlerin sıralamasına göre aşağıda sunulmuştur.

4.1. Okulda Yaşanan Günlük Zorluklara İlişkin Görüşler

Okul yöneticilerine, “Kovid-19 salgını sürecinde okulda yaşadığınız günlük zorluklar nelerdir?” sorusu yöneltilerek görüşleri alınmış, elde edilen kodlar ayrıntılı olarak Tablo 3’te incelenmiştir.

Tablo 3. Okulda Yaşanan Günlük Zorluklara İlişkin Görüşler

Alt Problem 1 Okulda Yaşadığımız Günlük Zorluklar Nelerdir?		
Tema 1	Günlük Zorluklar	
Alt Tema	Kod	Katılımcılar
Kovid Salgını	Bulaş Kaygısı	K4, K6, K7, K18, K19, K21, K23, K24, K25
	Maske-mesafe tedbirleri	K2, K3, K5, K6, K8, K9, K15, K16, K25
	Hijyen sorunları	K2, K4, K7, K25
	Sağlık sorunları	K4, K9, K12, K20
	Sosyal hayattan kopma	K13, K18, K22
	Velinin okula girme ısrarı	K16, K24
Uzaktan Eğitim	Online eğitimde yaşanan zorluklar	K3, K7, K11, K13, K17, K18, K20
	Öğrenciye temas edememe	K13, K17, K18, K28
	Veli hassasiyeti	K1, K24
Öğretmen Kaynaklı Zorluklar	Okula gelmek istememe	K10, K24
	Psikolojik yılgınlık	K9
	Sabırlı olamama	K9
	Yakınlarını kaybetme	K15

Tablo 3'te görüldüğü üzere, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin görüşlerine göre Günlük Zorluklar temasında en çok öne çıkan bulgular, Kovid salgını, uzaktan eğitim ve öğretmen kaynaklı zorluklar alt temaları altında incelenmiştir.

4.1.1. Kovid Salgını

Kovid Salgını alt temasında görüş sıklığına göre; bulaş kaygısı, maske-mesafe tedbirleri, hijyen sorunları, sağlık sorunları, sosyal hayattan kopma, velinin okula girme ısrarı şeklinde görüşler ortaya çıkmıştır.

Günlük zorlukları “bulaş kaygısı” olarak belirten bazı görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Kovid döneminde kaygının çok artması, kaygı düzeyinin çok yükselmesi, hijyen takıntısı.” (K7)

“...Kaybetme korkusu olan kişilerin, aileyi kaybetme korkusu olan öğretmenlerin dayanıklılığını daha az gördüm. Çünkü korkarak geldiler. Korkarak eğitim-öğretim sürecine dahil oldular. Uzaktan eğitim sürecinde daha mutsuz gördüm kendilerini. Tabi aileye bulaştırma sorunu vardı, çok üst seviyedeydi.” (K18)

“Hastalığın süreci bilinmediğinden kaynaklı en ufak bir sıkıntıda bile büyük sorunlar ortaya çıkıyordu. Yani çocuğun eklem yerlerindeki ağrı direk olarak Kovid belirtisi olarak gösteriliyor, aileler bu duruma çok büyük tepki gösteriyordu ya da sınıfa gelen influenza olmuş bir ateşli çocuğun Kovid olma ihtimali ile diğer ailelerin tedirginliği vardı. En büyük sorunumuz bu oldu...” (K21)

“İlk başlarda hasta olur muyum endişesi çok fazlaydı. Hasta olacak mıyım? Hastalık kapacak mıyım? Nasıl olacak çocukların bu dezenfektan ile yaşamaları, mesafeyi koruma şartlarına uyum sağlayabilecek mi? Çocuklardan biri hastalanacak

mi? Bu tarz korkular yoğun olarak başladı. Okullara döndükten sonra da uzunca bir süre hastalık korkusu yaşandı...” (K23)

“Pandemi sürecinde okulda yaşadığımız zorlukların en büyüklerinden bir tanesi, velilerin çok büyük kaygısı vardı. Acaba çocuklarımıza bir şey olacak mı? Çocuklarımız herhangi bir hastalık kapacaklar mı diye endişe içerisindeydiler.” (K24)

“Günlük zorluklar çocukların ders esnasında değil de oyun oynarken, daha çok serbest zaman etkinliklerinde, özellikle okul öncesi grup, birbiriyle çok kaynaşarak sarmaş dolaş olarak oyun gerçekleştiriyorlar. Biliyorsunuz serbest zamanı, hani orada çocuklara ayrılın demek biraz zorladı. Bize çocuk geldiğinde öğretmen ile temas kurmak istemesi, sarılması, bizde sevgi çok önemli biliyorsunuz, 0-6 yaşta. Hani hep kucağınızda dizimizdeydi çocuklar. Orada kendimizden ziyade çocuğa zarar verir miyiz, düşüncesi çok fazla hâkimdi. Hani bizim maskelerimiz takılı ama çocuklarda zorunluluk yoktu...” (K25)

Günlük zorlukları “maske-mesafe tedbirleri” olarak belirten bazı görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Burada yaşadığımız sıkıntılar okul komple açık ve öğrencilerimizle ilk başta bu pandemi başladığına, geçtiğimiz dönemde işte onları alıştırma konusunda büyük sıkıntılar yaşadık. Oğlum, kızım yapmayın, bak yakın durmayın, biraz uzak durun birbirinizden, maske takın.” (K2)

“Bizim okulda yaşadığımız günlük zorlukların temelinde açıkçası maske ve mesafe geliyor. Neden? Çünkü maske olduğu zaman ki son bir aydır falan nispeten daha rahat davranıyoruz maske konusunda. Ama o en yoğun dönemlerde özellikle hem öğrencilerimizde, hem öğretmenlerimiz de, hem çalışanlarımızda yoğun olarak bir maske takma zorunluğu vardı, bunu sıkı takip ediyorduk hala da yakından takip

ediyoruz... İkinci mesafe, mesafe temel koşul olduğu için biz ortak etkinlikleri erteliyoruz, azaltıyoruz ya da iptal etmek zorunda kalıyorduk...” (K3)

“Şimdi pandemi sürecinde öğretmenlik olarak sürece yaklaştığımda maskeyle ders anlatmak çok başka bir işmiş, maske zorunluydu... Aynı zamanda Kovid noktasında sosyal mesafe, maske ve temizlik hususunda öğrencilerimize bazı şeyleri anlatmakta maalesef çok zorlanmış olduk bu süre zarfında.” (K5)

“Şöyle, bence büyük kaos orada maske takmak isteyenler, takmak istemeyenler, kime göre doğru, kime göre yanlış, anasınıfı çocuğuna takılmalı mı, takılmamalı mı? Öğretmen sürekli öğrenciyle beraber biz onlardan bir şey gelmeyeceğini biliyoruz. Bilmemize rağmen öğretmen neden mesela takmak istemiyor öğretmen maske takmak istemiyor, neden takmıyor, diyoruz ki sizin çocuğunuzdan bize geleceksene gelecek biz tek başımızayız.” (K6)

“Maske, mesafe konusunda, maskeyi takma konusunda sıkıntılarımız oldu.” (K16)

“Günlük zorluklar çocukların oyun oynarken ders esnasında değil de daha çok serbest zaman etkinliklerinde, özellikle okul öncesi grup birbiriyle çok kaynaşarak sarmaş dolaş olarak oyun gerçekleştiriyorlar. Biliyorsunuz serbest zamanı, hani orada çocuklara ayrılın demek biraz zorladı. Hani bizim maskelerimiz takılı ama çocuklarda zorunluluk yoktu...” (K25)

Günlük zorlukları “hijyen sorunları” olarak belirten bazı görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Uzak yollardan gelen öğretmenlerimiz var. Toplu taşıma kullanıyorlar. Bu süreçte ne oluyor? Onlarda diyor ki ya ben şimdi burada kapsam, toplu taşımaya taşıyacağım. Oradan herkese bulaştıracığım, vebal altında gireceğinden korkuyor.” (K2)

“Yani öğretmenlerle şöyle çevre baskısı çok oluyordu, işte anneanne, babaanne ya da anneler, babalar okula gitmeyin, ya mikrop alırsanız ya şöyle olursa işte hijyen ve sağlık sorunları yani mesela öğretmen o zorluğu aşmış olsa bile çevre baskısı, iki maske tak, aman kimseye yaklaşma gibi. Hani bu tarz dış telkinler insanın psikolojisini etkiliyor...” (K4)

“...Onun haricinde okul içerisindeki hijyen dikkat edilecek şeylerdendi. Girişlerde ateşlerin ölçülmesi, gün içerisinde defalarca ateş ölçülme falan biraz yorucu oldu ama keyifliydi. Emin olarak gittiğimiz için sıkıntı vermedi. Şu sıkıntı yaşadık hocam bazen velilerimiz kendi Kovid olduklarını söylemediler bize. Her gün HES kodu uygulamasını kontrol ediyorduk, sisteme geçmiştik çocukların HES kodlarını, mesela orada şüpheli gördüğümüzde çok üzülmüştük.” (K25)

Günlük zorlukları “sağlık sorunları” olarak belirten bazı görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Gün içinde Kovid-19’da yaşadığımız şeyler, öğrencilerin sağlık durumları ile ilgili zorluklarımız oluyor. Mesela ne oluyor, öğrenci aslında hasta biraz belli ama işte çok yakın duruyor arkadaşına yani şey yapamıyorsunuz, öğrenciyi eğitemiyorsun, bir yetişkin gibi işte bir mesafe koyayım, işte bunu yapayım diyemiyor...” (K9)

“Bir anda birçok personelin ve öğretmenimin aynı anda yakalanmış olması bizi çok zorladı, 7 personelin 5’i, 3-4 tane öğretmen aynı anda, aynı haftada oldular. Yani düşünün o anda neler yaptığımızı; ders boşluklarını doldurma, temizlik, hijyen, her şey hepsi.” (K12)

“Hasta olan öğretmenimizin başlarda izolasyonu 15 gündü biliyorsunuz. O orada ciddi bir ders kaybı oldu. Öğrencilerimiz ha keza derslere giremediler.” (K20)

Günlük zorlukları “sosyal hayattan kopma” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Sürekli evde kalmak bir psikolojik travmaya itti efendim, sosyal ilişkiler, sosyal hayat daraldı. Dolayısıyla zorlu bir süreç oldu. Psikolojik dayanıklılığı düşürdü. Düşürdüğü gibi öğretmen de bir insan, üstelik öğretmen sosyal bir insan, verici bir insan...” (K13)

“Yaşadığımız sorun Türk çocuklarının oryantasyon sorunuydu, oynamayı beceremediler, oyun oynayamadılar, birbirleriyle iletişim kuramadılar. Çok fazla teknoloji ile birlikte olduğu için, hem öğretmen hem öğrenci agresif tutumlar öğrencilerimizde çok fazlaydı. Sürekli ekrana baktıkları için hırçın davranışlar, oyun oynamayı bilmedikleri için geleneksel çocuk oyunlarını da öğrenemediler...” (K18)

“...Velilerde artık çocukları ile daha fazla zaman geçirmeye, çocukları tanımaya fırsat buldular. Onlar da çocuklarını daha iyi tanımaya başladığı zaman çocuklarındaki olumsuzluğu, olumsuz durumları gördüler. Bizi de anlamaya başladılar aslında yani kolay bir iş olmadığını. Kendi evlatlarını da tanımaya başladılar. Eğitim öğretimin buradaki önemini anlamaya başladılar. Kendisi de bir bilinmezlik ve çıkmaza giriyor, çünkü standartların dışında bir hayat, standartlarının dışında bir yaşam, burada eşlerde bir araya geldi, çocuklar da bir araya geldi, birbirlerini daha fazla tanıma fırsatı buldular.” (K22)

Günlük zorlukları “velinin okula girme ısrarı” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Velilerin içeri girmemesi gerektiği konusunda sorunlar yaşadık. Tahliyelerde ve öğrencileri içeri almalarında sorunlar yaşadık. Çünkü tahliye esnasında bayağı bir kalabalık oluyor. Ondan dolayı izdiham oluyor, bazı veliler ayrıcalık istiyorlar. Vermediğin zaman da kendilerini ileriye atıyorlar.” (K16)

“...Velilerimiz ile biraz Kovid sürecinde okul binasına girmemeleri, bahçeye

girmemeleri konusunda biraz dirençle karşılaştık. Onlarda belli bir zaman sonra alıştılar.” (K24)

4.1.2. Uzaktan Eğitim

Uzaktan Eğitim alt temasında görüş sıklığına göre; online eğitimde yaşanan zorluklar, öğrenciyle temasın kopması, veli memnuniyetsizliği şeklinde görüşler ortaya çıkmıştır.

Günlük zorlukları “online eğitimde yaşanan zorluklar” olarak belirten bazı görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“ ...Sınıfların kapanmak zorunda kalması idi. Sınıfta birden fazla pozitif çıkması durumunda kapatıyorduk. Biliyorsunuz bu süreci tekrar bir online’a taşımak gerekiyordu. Online çalışmanın çok verimli olmadığı malumunuz.” (K3)

“Özellikle okul öncesi ve ilkökul kademesinin online eğitime uygun olmayışı nedeniyle yaşanan zorluklar, yaşları uygun değil online eğitime.” (K7)

“ Benim nazarımda aşırı zorluktan ziyade çocukları örgün eğitime getirememek, uzaktan eğitim yapmaya çalışmak yorucuydu. Uzaktan çocukların derse katılıp katılmadığını takip etmek, o programı yapmak bizim için çok yorucuydu.” (K11)

“Teknolojiyi kullanamayan öğretmenler çok ciddi sorunlar yaşadılar, materyal üretilemediler. Zoom’u kullanma sorunu konusunda çok ciddi sıkıntı yaşadılar. Ödev oluşturmadılar, ödev göndermediler. Ödev kontrolü yapamadı ve benzeri gibi süreçler kaldı yani.” (K17)

“Çok fazla teknoloji ile birlikte olduğu için, hem öğretmen hem öğrencide agresif tutumlar çok fazlaydı. Sürekli ekrana baktıkları için hırçın davranışlar, oyun oynamayı bilmedikleri için geleneksel çocuk oyunlarını da öğrenemediler... Bu çocuklar okul öncesini de çok iyi alamadılar. Özellikle birinci sınıflar şuan ki 1 ve

2’lerimizde böyle bir sorun yaşadık. 1’lerde okul öncesi eğitim tamamlanamadığı için kazanımları yerine getiremediler, ikinci sınıflarımızda okuma yazmaya hep veliler sayesinde destekleyerek söktüler.” (K18)

Günlük zorlukları “öğrenciye temas edememe” olarak belirten bazı görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Yani yeni nesil zaten bilgisayar, telefon, sanal âlemde uğraşırken biz de buna zorunlu olarak destek sağladık. Buradaki zorluk dokunmamak, duygu katamamak yani işe duygu katamadık. İletişim kuramadık.” (K13)

“Yani çocuklarla fiziksel temas kuramayan öğretmen, öğrenciyi değerlendirme noktasında bile sorunlar yaşamaya başladı. Yani online dersteki performansı nasıl değerlendireceğini bilemedi, bu da gerçekten özellikle velilere veri vermek adına çok ciddi sıkıntı oluşturdu okullar için.” (K17)

“Duygular, hisler geçmedi öğretmenenden. Öğretmenleri ile arasındaki duygusal bağ açısından zorluklar gördüm açıkçası, öğretmenlerimiz öğrencilerinin okşayamadılar başlarını, çünkü biliyorsunuz iyi bir iletişim dokunma getirir. ”(K18)

Günlük zorlukları “veli hassasiyeti” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Şöyle, özellikle veli ayağında çok fazla hem talep oldu, hem tepki oldu. Yani online eğitimin tam verimli geçmediğine dair, öğrencilerin odaklı şekilde derslere girmediklerine dair, ödevlerini tam verimli yapmadıklarına dair çok fazla dönüt aldık biz velilerden. Tabii eleştirilen öğretmenler oldu, beğenilen öğretmenlerde oldu. Veliler her görüşlerini idareye iletiler. Tabi bu zor bir şey yani...” (K1)

“Pandemi sürecinde okulda yaşadığımız zorlukların en büyüklerinden bir tanesi, velilerin çok büyük kaygısı vardı. Acaba çocuklarımıza bir şey olacak mı?

Çocuklarımız herhangi bir hastalık kapacaklar mı diye endişe içerisindeydiler.”
(K24)

4.1.3. Öğretmen Kaynaklı Zorluklar

Öğretmen Kaynaklı alt temada görüş sıklığına göre; okula gelmek istememe, psikolojik yılgınlık, sabırlı olamama ve yakınlarını kaybetme şeklinde görüşler ortaya çıkmıştır.

Günlük zorlukları “okula gelmek istememe” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Yani mesela bir vaka çıktı sınıfta, hocam online geçelim, sınıfa girmeyelim, bu çok oluyor öğretmenlerde. Hemen online’a geçelim, biz sınıfa girmeyelim hocam risk taşıyoruz... Öğretmen öbür sınıfa girdiğinde hocam bize de bulaşacak, yani direk online’a neden geçmiyoruz, yasal olarak değil, inisiyatif kullanamıyor muyuz?”
(K10)

“...Sonra ikinci büyük yaşadığımız zorluklardan bir tanesi de öğretmenlerimiz yani bu Kovid dönemindeki süreci biraz suiistimal etmeye çalıştılar. Tabi mesela iki gün, yüz yüze eğitim vardı, iki gün öğrenciler gelmiyordu. Yani yaşadığımız bu süreçte öğretmenlerimizin işte o iki günlük yüz yüze eğitimi de, uzaktan eğitime çevirmeye çalışma gibi böyle velileri zorlayıcı birtakım eylemlere giriştiler. Pandemiye bahane ederek, ona sığınarak yani bu şeyi kullandılar. Bir nevi kişisel menfaatlerine yönelik olarak, evde uzaktan eğitim belli bir süre sonra öğretmeni eve alıştırdı...” (K24)

Günlük zorlukları “psikolojik yılgınlık” olarak belirten görüş şu şekilde ifade edilmiştir:

“...Öğretmenlerde bir yılgınlık görüyorum yani psikolojik olarak, özellikle dönem sonlarına doğru ve bunu çok yaşıyoruz ve bu da tabii bizim beklediğimiz işte

derse hazırlık, işte zümre çalışmaları, işte ders planları, işte sınav ölçme analizleri, işte dokümantasyon hazırlama, soru hazırlama, ödev ödevi kurgulama, işte bunlarda yavaşlama ve verimsizlik görüyorum.” (K9)

Günlük zorlukları “sabırlı olamama” olarak belirten görüş şu şekilde ifade edilmiştir:

“ ...Bazen öğretmen tolerans gösteremiyor belki. Yani psikolojik dayanıklılık aynı zamanda öğretmenin öğrenci karşısında örnek bir birey olması açısından çok önemli, yani duruş evet, öğretmenin dayanıklı olması, ruhen dayanıklı, bedenlen dayanıklı olması lazım. Çocuğa mesela ruh psikolojisi bozuk olan bir öğretmen, sabır gösteremeyen bir öğretmen, sınıfta arkadaşıyla konuşmasından dolayı bile etkilenip, ondan yanlış bir tavır içerisine girip öğrencinin karşısında kendisini küçük düşürebilir.” (K9)

Günlük zorlukları “yakınlarını kaybetme” olarak belirten görüş şu şekilde ifade edilmiştir:

“Ama tabii ki ailesi, özellikle annesi, babası yaşlı olanlar, evinde hastası olanlar tedirgin oldu. Hatta bir tane öğretmenimiz, hani okulla çok alakası yoktu ama başka bir yerden virüsü kaptı, babasını kaybetti. Bu da psikolojik olarak tabii ki öğretmenimizi çok etkiledi, ister istemez bunu çevresinde duyanlar, görenler. Arkadaşlar ister istemez psikolojik olarak etkilendi, olumsuz anlamda.” (K15)

4.2. Okulda Karşılaşılan En Büyük Zorlukla Başa Çıkma Yöntemlerine İlişkin Görüşler

Okul yöneticilerine, “Kovid-19 Salgını sürecinde bu okulda karşılaştığınız en büyük zorluktan bahseder misiniz? Bununla başa çıkmak için neler yaptınız?” sorusu yöneltilerek görüşleri alınmış, elde edilen kodlar ayrıntılı olarak Tablo 4’te incelenmiştir.

Tablo 4. Okulda Karşılaşılan Zorluklarla Başa Çıkma Yöntemlerine İlişkin Görüşler

Alt Problem 2 Okulda karşılaştığımız en büyük zorlukla başa çıkmak için neler yaptınız?		
Tema 2	Kod	Katılımcılar
Zorluklarla Başa Çıkma Yöntemleri	Veli iletişimini kuvvetli tutma	K8, K10, K14, K16, K18, K20, K23, K25
	Online derslere motive etme	K1, K11, K13, K17, K22, K23
	Kovid tedbirleri alma	K2, K6, K15, K21, K25
	Dersleri organize etme	K3, K5, K12
	Kuralları hatırlatma	K7, K19, K24

Tablo 4’te görüldüğü üzere, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin Zorluklarla Başa Çıkma Yöntemleri temasını; “veli iletişimini kuvvetli tutma”, “online derslere motive etme”, “Kovid tedbirleri alma”, “dersleri organize etme” , “kuralları hatırlatma” olarak belirttiği görülmektedir. Bazı katılımcılar birden çok koda ait görüş belirtmişlerdir. Aşağıda bazı katılımcılara ait alıntılar verilmiştir.

Zorluklarla başa çıkma yöntemini “veli iletişimini kuvvetli tutma” olarak belirten bazı görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“...Ama gel gelelim veli boyutuna, veli ile iletişim tam kurulamazsa, aynı dili kullanamazsak hocam asıl sıkıntılar o zaman başlıyor diyebilirim. Bazı mesela bir veli dilekçe verdi, göndermek istemiyorum diyor, tabii ki Milli Eğitim Bakanlığı da zorunlu diyor, yani gelsinler diyor ama tabii kronik rahatsızlıkların dışında çoğu yani bütün öğrencilerimiz okula geldi açıkçası. Yani veli çok dikkatli oldu. Mesela maske takmak zorunlu değil diyorsun ilkokulda ama ısrarla maskeyi taktıran velimiz var ama biz bunlara da saygı duyduk...” (K8)

“Yani benim psikolojik olarak en zorlandığım, velilerimiz pozitif olduğunu saklayabiliyor. Bu beni çok arada bırakıyor. Veli test veriyor, pozitif çıkıyor. Sağlık Bakanlığı bana mesaj göndermese haberimiz yok. Çocuklar burada, 2 çocuğu var

mesela, bu beni inanılmaz üzmüştü. Öğretmenlerimizi de psikolojik olarak çok bitirmişti. Çünkü bir burun akıntısı bile görsek artık biz korkuyoruz, psikolojimiz bozuluyor... Hemen mesaj gelir gelmez arıyoruz, bunun yanlış olduğunu ifade ediyoruz. Çocukları almasını istiyoruz ve çocukların hemen bize ertesi güne testini bildirmelerini istiyoruz.” (K10)

“En büyük zorluk veli tatmin etmektir. Okullar arasındaki en büyük sıkıntı işte bu veli tatmin etme boyutunda, daha fazlasını isteme ve işte biz o okulda, anaokulundan farklı şunları da yaptık, işte biz şunu da yapıyoruz, beden eğitimi dersinde online yapıyoruz, işte müziği koyduk, resmi koyduk, işte biz harikayız. Bütün dersleri online yapabiliriz gibi aslında ulaşamadığımız fakat ulaştığımızı gösterdiğimiz birçok alan oldu özel okullar olarak, bunu da mecburiyetten yaptık. Fakat şunu da sık yaptık, tabi veli iletişimi burada çok önemliydi. Çünkü az önce hani ilk başta şunu söyleyeyim, başta en zorlandığımız şey veliyi tatmin etmektir...” (K14)

“Pandemi döneminde tahliyelerde büyük sıkıntılar yaşadık. Kurallara uymayan velilerimizin çokluğu sebebiyle. Yaşanan bu sorunda, velilerimizi daha da aydınlatıcı yumuşak üslupla hastalığın yayılmaması için bu tedbirleri aldığımızı söyledik. Sorunu minimize ettik.” (K16)

“Hani o dönemde çok zorluk yaşayan çocukları okula davet ederek, maskeli bir ortamda anneleri ve babaları ile görüştük...1. sınıfları tek tek arayarak veli görüşmeleri yaptım, öğretmenlerimizin zorlandığı noktalarda. Çünkü herkese soruyordum, bugün kaç kişi derse girmedi, kaç öğrencimiz de sorunlar var, velileri o süreçte okula davet ettik. Onlarla iletişime geçtik. Bu çocuklar için ne yapabiliriz şeklinde, yavaş yavaşta derslere girdiler bireysel görüşmelerimiz sonucunda, öğretmenle iletişime geçirmeyi sağladık bu şekilde zorlukları yendik.” (K18)

“...Online süreçte o uzaklığı aşabilmek için yaptığımız en önemli şey, dersler dışında da sürekli velilerimizi telefonla aramak, iletişime geçmek, birbirimizi sürekli aramak, konuşmak. Akşamları bir araya gelip, toplantılar düzenlemek oldu. İnsani olarak ilişkileri sürdürmeye çalışmak oldu. Uyum sağlamak için yaptığımız şeyler, bize birazcık motivasyon sağladı, bize ve velilerimize.” (K23)

Zorluklarla başa çıkma yöntemini “online derslere motive etme” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Özellikle online ders yaklaşımını değiştirmek konusunda öğretmenler de çok zorlandım. Zoom’u ya da diğer araçları açıyorsunuz, ekrana yansıtıyorsunuz içeriği ve düz anlatım yapıyorsunuz. Yani dersin genel havası hep böyle başladı. Sonrasında online dersin süreçlerinin sadece ders anlatımıyla gerçekleşmeyeceğini, çocukların bu derse bir şekilde adapte olması gerektiği ve dikkatle dinlemesi, öğrenmesi gerektiği gibi şeyler öğretmenler tarafından içselleştirilmeye çalışıldı. Yani yönetim biraz onu sağlamaya çalıştı. Burada tabii zorlandık, çünkü ders içeriğini biz bu web2.0 araçları ile başkalaştırmaya, çeşitlendirmeye yönlendirdik öğretmenlerimizi...” (K1)

“Online eğitimdeki zorluklar, öğrencileri motive etmeydi. Motivasyon konuşmaları, öğrencilerle internet üzerinden online toplantılar yaptık. Veli ve öğrencilerle toplantılar yaptık. Öğretmenler olarak öğretmene yönelik yapıldı. Öğretmenlerin öğrencileri motive etmesine yönelik teşviklerde bulunduk. Yarışmalar düzenlediler, ödüllü yarışmalara katılsın diye teşvik ettik, hediyeler aldık...” (K11)

“Yani arkadaşlarla yine sanal âlemde de olsa toplantılar yaparak motive etmeye çalıştık. Bu sürecin geçici olduğunu anlatmaya çalıştık. İnanç ve değerlerimiz üzerinden olayı yorumlamaya çalıştık. Bunun önemli olduğunu düşünüyorum... Bu yönüyle belki fırsat eğitimi denir ya yani hayatın fırsatı olarak değerlendirip

arkadaşları bu konuda motive etmeye çalıştık.” (K13)

“Yaşadığımız en büyük zorluk öğrencileri derse çok dâhil edememektir. Yani bunu öğretmen aracılığıyla da çok başaramadık. Yani çözüm yolu olarak da velileri ile görüşerek çözmeye gayret ettik. Ama onun da çok bir faydası olmadı. Çünkü aileler de bu süreçte çok yıprandı. Öğretmen de çok yıprandı. Notla da bir şeyleri kontrol edemedi. Çünkü not verilemedi vs. Okulların pandemi döneminde yaşadığı en büyük zorluk çocukları akademik olarak bir yerlere motive edebilmektir. Yani onun sorununu düzeltebilmek, onu motive edebilmek en büyük sorunumuz bu oldu. Benzer şekilde öğretmeni motive etmede, öğretmeni canlı tutmada, materyal geliştirilmesini sağlamada ciddi sorunlar yaşandı.” (K17)

“Pandemi döneminin ilk dönemlerinde zaten uzaktan eğitim yapmak mecburiyetinde kaldık. Bunu da biz farklı eğitim platformları üzerinden çocukları işte aynı ders programını tanımlayarak uzaktan eğitimlerini vermeye çalıştık. Tabi bu ne kadar faydalı olur, ne kadar faydasız olduğu tartışılır ama bir şeyler yapılması gerekiyordu muhakkak, çünkü okulda duygu da öne giriyor, orada duyguyu veremedik. Sadece bilgi üzerine gittiğinden dolayı çok faydalı olduğunu asla düşünmüyorum. Bununla başa çıkabilmek için seminerler düzenledik. Bu uzaktan seminerler işte çocukları bir arada tutabilmek, aynı ortamı oluşturabilmek için işte bazı programlar üzerinden yarışmalar düzenledik. Bu yarışmalarda çocukların birbirleri ile konuşmasını birbirleriyle iletişim içerisinde olması için...” (K22)

“Büyük zorluk okuldan uzak kalmaktı. Yani okuldan uzak kalmak, kendi öğretim ortamımızda olamamakta en büyük zorluk dediğim gibi... Online süreçte o uzaklığı aşabilmek için yaptığımız en önemli şey, dersler dışında da sürekli velilerimizi telefonla aramak, iletişime geçmek, birbirimizi sürekli aramak, konuşmak. Akşamları bir araya gelip toplantılar düzenlemek oldu. Derslerin yanında insani ilişkilerimizi

sürdürmeye çalışmak oldu. Uyum sağlamak için yaptığımız şeyler bize birazcık motivasyon sağladı bize ve velilerimize.” (K25)

Zorluklarla başa çıkma yöntemini “Kovid tedbirleri alma” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Öğretmenimiz Kovid oluyor. Olduktan sonra derslerimiz ile ilgili ders doldurma ile alakalı sorunlar yaşıyoruz. Şimdi bu bir sürü bağışıklığına döndüğü zaman süreç, bir öğretmenimiz gidiyor, iyileşiyor geliyor. Bu sefer başka bir öğretmenimiz Kovid oluyor. Başa çıkmak için hocam, öğretmenlerle normal toplantılarımızı yaptık, durumları izah ettik... Maske zorunluluğu koyduk. Aşı zaten herkes aşısını oldu... Ama sonuç olarak gerekli olan neydi? Kapatılması idi kapattık, bekledik, test ettik, çocuklarını kontrol ettik. Ne bileyim girişlerde sürekli ateş ölçer ile ateşine baktık. Bunları da yaptık.” (K2)

“... Galiba en büyük zorluk dediğimiz gibi bulaş riski yani. O dönem siperlikler geldi. Çift maske takan arkadaşlar oldu işte biraz, dokunma anasınıfında çok daha fazladır biliyorsunuz diğer kademelerden, dokunmayı biraz daha minimuma indirdik. Normalde masalarda ikişer öğrenci oturuyorken tek öğrenciye indirdik, karşılıklı yemek yemesinler, karşılıklı çalışmasınlar diye, o fiziki şartları o anlamda birazcık düzenledik içeride. Anasınıfı tek başına okulun içinde çalışan birim olduğu için alan olarak çok büyük bir alanı kullanabiliyorduk, genellikle mesela bahçe havanın idare ettiği sürece açık havada, ondan sonrasında içeride, ondan sonra başka sınıfları kullanarak, atölyeleri daha fazla kullanarak fiziki şartları birazcık da bu düzene getirdiğimizde çok daha rahat oldu.” (K6)

“Yani en büyük zorluk Kovid 19’un bulaşmasını, öğrencilere bulaşmasını önlemeye çalışmak, yani teması, sosyal mesafeyi sağlamaya çalışmak, hijyeni sağlamaya çalışmak.. Bu zorluklarla başa çıkmak için; sadece idari olarak değil, milli

eğitimin çeşitli çalışmalar oldu, işte imkânı olmayan öğrencilere tablet dağıtımı, internet bağlanması evlerine, derse katılım konusunda whatsapp grupları kuruldu, işte katılmayan öğrencilerin velilerine bilgi verildi, katılması sağlanmaya çalışıldı. Onun dışında zaten dezenfektanlar alındı, sınıflar dezenfekte edildi. Sınıf mevcudu sayısı yarıya düşürüldü. Bu anlamda çalışmalar yapıldı.” (K15)

“...Bu sebeple o durumda hastalığı bilmediğiniz için bayağı bir zorluk yaşadık... Bilinmezlik sıkıntısı yaşadım. Yani en önemli en büyük zorluğu bilinmezlik. Bununla baş etmek için, vücut direncini güçlendirici ürünler aldık. D vitamini mümkün olduğu kadar almaya çalışıp, güneş ışığından yararlandık, olmadığı takdirde takviye aldık...” (K21)

“Bireysel olarak velileri uyardık. Herhangi bir Kovid vakasında çok net açık bir şekilde gruptan yazdık, işte filan öğretmenimiz Kovid olmuştur. Şu günde Kovid olmuş hemen zaten PCR sonucunu biz gruplarımıza attık, hiçbir gizleme, saklama okul açısından söz konusu olmadı. Velileri de grup içerisinde uyarmadık, özelden uyardık... Biz açık ve netliğimizi sürekli gündemde tuttuk.” (K25)

Zorluklarla başa çıkma yöntemini “dersleri organize etme” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“...Tüm bunları kümülatif olarak değerlendirirsem, bununla beraber yaşamak açıkçası en büyük zorluk. Yani bir defa yaşam biçiminizi, okula gelmenizi gitmenizi, okuldaki etkinlikleri, organize etme biçiminizi, dersleri vs. yeniden dizayn ediyorsunuz. Yemek haneyi düzenleme, derslerini ayarlama, salon programlarını dizayn etme. Yani belki en büyük zorluk başlı başına bu yeniden planlama, yeniden dizayn etme, bir organizasyonu yeniden planlamak...” (K3)

“...İdare etmek zorunda olduğumuz bir başka grubumuz, öğretmenlerimiz, onların yakalandıkları hastalıklar oldu. Kimisi pozitif oldu, kimisi temasta oldu, en

nihayetinde bir özel okulda görev yapıyorum ben, malumunuz Ahmet bey ya da Ayşe hanım pozitif olduğunda, ya da temaslı olup okula gelmediğinde, onun yerine bir başka öğretmenin mutlaka derse giriyor olması gerekiyor. Bunları planlamak, planladıktan sonra o dersleri dolduracak kişiler ile bunları aktarmak da bir süre sonra zor bir hal almaya başlamıştı...” (K5)

“Bu okulda yaşadım bunu zaten, personelim olmasını falan bu okulda yaşadım. Yani kampüslerden takviye aldık, geçici takviye aldık ama yeterli olmadı. Kendimiz koştuk yeri geldi yani yemek taşımaya bile ben gittim koşturdum yani yemek servisine girdim, mecbursunuz yapacaksınız çünkü çocuk hizmet bekliyor sizden. Derse girdim, 6 saat derse girdim günde.” (K12)

Zorluklarla başa çıkma yöntemini “kuralları hatırlatma” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“...Yani okul kültüründen uzaklaşma bence bizi zorlayan en büyük sorundu. Orda tabi yine önceliği akademik eğitime yüklenme o kısma vermedik. Orada daha çok çocukların önce Kovid 'den sonra o kaygılarını bırakma, azaltma, sosyalleşme, arkadaş ilişkileri, okul kültürüne tekrar uyum, kurallara uyum. Kuralları baştan hatırlamamız gerekti, onlara odaklandık.” (K7)

“Bizim okulumuzda da aynı endişe taşındı, öğretmenler okula gelmek istemedi. Hatta geçen yıl içinde ikinci dönem vs. açıldığında isyanlar havadaydı. Yani hiçbir öğretmenimiz gelmek istemedi, yapmak istemedi ama nihayetinde bu bakanlığın bir emri olduğu için bu süreçte işte tam olarak psikolojik olarak dayanıklı öğretmen rolünü taşımak zorunda kaldılar.” (K19)

“Belli bir süre uzaktan eğitim yaptık. Öğretmenler eve alıştırılar. Öğretmenleri daha sonradan yüz yüze iki gün eğitim başladığında okula bağlamakta biraz zorluk çektik. Yani öğretmenlerin uzaktan eğitim alışkanlıklarını biraz yıkmakta zorlandık...

Bu süreçte bakanlığımızın da biliyorsunuz yüz yüze eğitimin önemi üzerine bulunması nedeniyle bu öğretmenlerimizin bu ön yargısını da yıkarak bu zorluğun üstesinden gelmeye çalıştık.” (K24)

4.3. Zorlukların Sebeplerine İlişkin Görüşler

Okul yöneticilerine, “Kovid-19 Salgını sürecinde sizce karşılaştığınız bu zorluğun sebebi/sebepleri ne olabilir?” sorusu yöneltilerek görüşleri alınmış, elde edilen kodlar ayrıntılı olarak Tablo 5’te incelenmiştir.

Tablo 5. Zorlukların Sebeplerine İlişkin Görüşler

Alt Problem 3	Karşılaştığınız zorlukların sebepleri ne olabilir?	
Tema 3	Zorlukların sebepleri	
Alt Tema	Kod	Katılımcılar
Kovid Salgını	Pandemi süreci	K3, K7, K14, K19, K20, K21,K22
	Bulaş korkusu	K2, K11, K12, K19
	Evde kalma	K4, K7, K17
	Veli ile iletişim	K8, K16
	Resmi kurallar	K5, K24
	Aşı Karşıtlığı	K6
Online Eğitim	Hazır olmama	K7, K11, K14, K15, K17, K18, K20, K24
	Küçük yaş grupları	K13, K23
	Ders içeriği ve öğrenci	K1, K17
Öğretmen Kaynaklı Zorluklar	Özlük ve sosyal haklar	K9, K10
	Düşük Motivasyon	K10

Tablo 5’te görüldüğü üzere, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin görüşlerine göre Zorlukların Sebepleri temasında en çok öne çıkan bulgular, Kovid salgını, online eğitim ve öğretmen kaynaklı alt temaları altında incelenmiştir. Bazı katılımcılar birden çok koda ait görüş belirtmişlerdir.

4.3.1. Kovid Salgını

Kovid Salgını alt temasında görüş sıklığına göre; pandemi süreci, bulaş korkusu, evde kalma, veli ile iletişim, resmi kurallar şeklinde görüşler ortaya çıkmıştır. Aşağıda bazı katılımcılara ait alıntılar verilmiştir.

Zorlukların sebeplerini “pandemi süreci” olarak belirten bazı görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Genel olarak söyleyeyim bu zorluğun temel sebebi, içinden geçtiğimiz olağanüstü hal, olağanüstü durum yani büyük bir vaka olduğu için bu sorunuza daha böyle bir genel cevap veriyorum.” (K3)

“Bir kere küresel bir sorun olması yani küresel olunca herkes çok endişelendi. Endişe tavan yaptı. Çok hazırlıksız yakalandık.” (K7)

“Bir eğitimci olarak ya da anne olarak en büyük sıkıntımız, belirsizlik ve hiç bilmediğimiz bir sürecin içerisinde olmamızdır diye düşünüyorum. Ne kadar süre bu sürenin devam edeceği de belli değil. O halde acaba kaybedilen büyük bir eğitim zafiyeti oluşur mu çocuğumun üzerinde? En büyük buydu diye düşünüyorum.” (K14)

“Geleceği bilememek yani bundan sonra ne olacak, süreç nedir, devam edecek miyiz, etmeyecek miyiz? Biz geçen sene 10, 15 kere program yaptık ve ben bile artık hangi program uyguluyoruz diye takip etmekte zorlandım. Bir açıldı, açılmış sisteme göre program yapıldı, tekrar kapandı tekrar evdeki o süreç... Yani hastalığın sürecinin nasıl seyredeceğini bilmemek, önümüzü görememek bizi ciddi anlamda sıkıntıya uğrattı.” (K20)

“İnsanın doğası gereği zaten bilmezlikten ürkeriz. Sürecin başlangıcında Kovid ile ilgili tamamen bir bilinmezlik yaşadığımızdan kaynaklı, kafamızdaki soru işaretleri açıklanıncaya kadar biz tedirgin olduk. En büyük sorunumuz benim görüşüm bu oldu...” (K21)

“Ana sebebi şu bu Kovid olmasaydı bu süreçleri yaşanmayacaktı. Bu süreçleri yaşanmadığı için biz bugün belki bu konu üzerine konuşmayacaktık. Farklı konular olacaktı.” (K22)

Zorlukların sebeplerini “bulaş korkusu” olarak belirten bazı görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Hocam bu işin en büyük korkusu Kovid korkusuydu, korku ciddi manada etrafı sardı... Birçok öğretmenimizde biz bunu gördük. Yani kendinden çok öğretmenimiz yakınlarını düşünüyorlar. Bu yüzden de bu ortamlar, korku, panik duygusu, bulaştırma duygusunu ortaya çıkardı.” (K2)

“Başkasına sebep olurum anlayışı çok yıpratıcıydı. Evde hastası varsa hatta hastası yaşlısı olanlar biz çocukları okula çağırdığınızda göndermek istemediler, eve taşır diye. Endişe, korku psikolojisini çok etkiliyor insanı.” (K11)

“Korku, nihayetinde ölüm var, hastane var ki bunu biliyorsunuz, medya bize çok ciddi şekilde taşıdı ve benim yine kendi kanaatim bu süreçte gerçekten bu insanları bu kadar kötü etkileyen etkenin ne olduğunu bence doğru olarak kimse tespit edemedi...” (K19)

Zorlukların sebeplerini “evde kalma” olarak belirten bazı görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Herkesin evi müsait değil. Evler çok küçülmüş. Benim birkaç öğretmenim, ben oda bulamıyorum ders yapmak için dedi... Evler, hep yeni yapılan yerlerde minimal, ailevi şeyler, hani bu anlamda gerçekten bu dönemde ortaya çıktı.” (K4)

“Biz sosyal ve kolektif bir toplumuz, evlere kapanmak, bireyselleşememek bizim toplumsal ayarlarımızı bozdu. Toplum kodlarımızla çok yakından, kültürel ve toplumsal kodlarımıza hiç uygun olmadığını düşünüyorum.” (K7)

“Genellikle insanlar eve gittiği zaman istirahat etmeyi, ailesiyle vakit geçirmeyi düşünür ama ev ortamı, iş ortamı olarak kullanılınca hem ev ortamı, kendi odası, okul sınıfı gibi düzenlenince, hem öğrencinin hem de öğretmenin adapte olabilmesi ciddi zor oldu. Yani temel zorluk bu. O da işte şeye dayanıyor, işte psikolojik hazır bulunurluğa dayanıyor. Toplumun hiçbir kesimi böyle bir hazır bulunurluğa sahip değildi. Sahip olmamaktan kaynaklı böyle bir süreç zorluk yaşandı diyebilirim.” (K17)

Zorlukların sebeplerini “veli ile iletişim” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Yani ana sebepleri dediğim gibi yine çocuk değildi hocam, ben yine söylüyorum, ilkokulda özellikle öğrenci ile, okul ile, veli ile iletişimin çok kuvvetli olması lazım. Yani iletişimi kuvvetli kurduktan sonra gerisini çözebiliyoruz... Veli hassasiyeti en başta geliyor. En çok zorlandığımız sebeplerden biri de veli ile olan iletişimde...” (K8)

“Şimdi şöyle söyleyeyim, genelde bir uyum vardı kurallara fakat bazı veliler mesela çocuğunu özel okula götürmüş. Özel okuldan gelmiş, özel okuldaki kurallara uyuyorlar. Devlet okullarına gelince uymuyorlar. Bizde de böyle bir sorunlar vardı. Bunu da örnek alan diğer veliler vardı, bundan faydalanarak bu şekilde farklı bir ortam oluşturdu tabi...” (K16)

Zorlukların sebeplerini “resmi kurallar” olarak belirten bazı görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“İşte zorlukların ortaya çıkmasının temel sebebi yine aslında baktığınızda resmiyet ve kurallar, en nihayetinde yetkili merciler bu işlerin yürütmesi için bazı kurallar oluşturmuşlar. Milli Eğitim Bakanlığı ve Sağlık Bakanlığı. Bu kuralların

işletilmesi mecburi bir taraf yani elinizde bu kurallar varken bu kuralların dışında yaptığınız herhangi bir şey olumsuz yansıyabilir...” (K5)

Zorlukların sebeplerini “aşı karşıtlığı” olarak belirten görüş şu şekilde ifade edilmiştir:

“...Milli Eğitim Bakanlığı aşı istiyor, aşı zorunluluğu getirdi, sen yönetici olarak yaptırmazsan öğretmeninde bu sefer seni örnek alıp da yaptırması gerekiyor. Ben yaptırmazsam, nasıl yaptır diyebilirim ki benim yapmadığım bir şeyi... Öğretmenim aşı olmak istemedi, hocam eğer daha zorlarsanız işte okul zorlarsa ben ayrılmak zorunda kalacağım dedi...” (K6)

4.3.2. Online Eğitim

Online Eğitim alt temasında görüş sıklığına göre; hazır olmama, küçük yaş grupları, ders içeriği şeklinde görüşler ortaya çıkmıştır. Aşağıda bazı katılımcılara ait alıntılar verilmiştir.

Zorlukların sebeplerini “hazır olmama” olarak belirten bazı görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Çok hazırlıksız yakalandık. Eğitimde fırsat eşitliğimiz olmadığı için, ülkenin her tarafına eşit derecede, bu online eğitim süreci çok hazırlıklı olunmadığı için yayılamadı, sağlıklı yürütülemedi.” (K7)

“Uzaktan eğitim hiç tecrübe etmediğimiz bir şeydi. İlk defa karşılaştığımız bir sorun olması. Birde yeni nesli özellikle biraz zorluklara karşı hazırlıklı yetiştirmemiz lazım, çok hazırlıksızlar. Yani bir zorlukla karşılaştıkları zaman çabuk panikliyorlar. İnsanoğlunun başına her şey gelebilir.” (K11)

“İlk baştaki zorluk bence tecrübesizlikti. Kimse ne yapacağını bilmiyordu. Okullar da ne yapacağını bilmiyordu. Saatlerce planlama yaptık. Saatlerce online

dersler planladık. İşte şu okul bunu yapıyormuş, biz de hemen yapmalıyız... Akliselim şekilde süreci yönetemedik diye düşünüyorum en başta.” (K14)

“Dünya genelinde ve ülkemizde daha önce böyle bir salgının yaşanmamış olması dolayısıyla hazır olmama. Aslında bizde EBA'nın olması yani başka ülkelere göre bence bizi çok daha öne geçirdi. Çünkü hazır bir sistem vardı... İlk 3 ay, özellikle o Mart'tan Haziran'a kadar, o ilk başladığı dönemde çok sıkıntı yaşadık.” (K15)

“Yani şöyle evet öğretmenin veyahut toplumun böyle bir şeyi öngörmemiş olması, birincisi bu, online eğitime hazır olmaması ki biz pandemiden 2 yıl öncesinden beri de online eğitim yapan bir okul olmamıza rağmen...” (K17)

“Bence bununla ilgili eğitim eksikliği öğretmenlerimiz. Biliyorsunuz uzaktan eğitimle ilgili üniversitelerdeki yeni mezunlar, bu konuda tabii ki pedagojik olarak ve altyapı olarak bu dersleri görüyorlar, uzaktan eğitim sürecine nasıl bir ders hazırlanır, ne yapılır, ama tabii ki bizde 10 senelik öğretmen var, 20 senelik öğretmen var. Hiçbir zaman Zoom'dan bir toplantı yapmamış, teknolojiyi bilmiyor, diğer web 2.0 araçlarını kullanmayı bilmeyen öğretmenimiz vardı. Bu konuda teknoloji yetersizliğinden dolayı öğretmenlerimiz de eksiklikler olduğunu düşünüyorum. Burada çok zorlandılar ama biz bu konuda da eğitimi verdik arkadaşlarımıza...” (K18)

“Şimdi bu pandemi döneminde, uzaktan eğitim sürecinde bakanlık merkez teşkilatından çok sağlıklı kararlar çıkmadı. Sağlıklı kararlar çıkmayınca diye ne demek istiyorum. Mesela işte isteyen çocuğunu gönderebilir, istemeyen göndermez gibi böyle bir kararsızlık şeklinde bir beyanda bulundu. Bakanlık dolayısıyla bu bizim işimizi bayağı güçleştirdi... Genelde ona çok takıldı bakanlık ve eğitimciler ama bence pandemi döneminde, uzaktan eğitim sürecinde de etkili ders anlatılmadı.” (K24)

Zorlukların sebeplerini “küçük yaş grupları” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Yani çok şey öğretmekten ziyade yaşam becerilerinin öğrenildiği bir alandır ve o alanda okuldur. Okullar anlamlı bir şekilde, özellikle ilkokul ve ortaokul çağındaki öğrenciler için daha da anlamlı hale geldi. Belki lise ve üniversite için bu sanal âlem ya da uzaktan eğitim yerinde olabilir bir miktar ama küçük yaş grubunda bunun çok da yerinde olmadığı, okulların, sınıfların, sınıftaki öğretmenin ve öğrencinin çok önemli unsurlar olduğunu bütün dünya anlamış oldu.” (K13)

“Uzaktan eğitimdeki zorluğun sebebi tabii ki öğrencilerle birebir temas kuramamış olmaları, özellikle küçük yaş çocukları ile haşır neşir oluyoruz ki ben büyük yaşta da bunun böyle olduğuna inanıyorum. Hani bu çocuğa, küçük yaştaki çocuğa ekrandan bir şeyler aktararak bu kadar uzun süre ekrana maruz bırakarak iyi mi yapıyoruz? Kötü mü yapıyoruz? Sorgulamak oldu birazcık...” (K23)

Zorlukların sebeplerini “ders içeriği ve öğrenci” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“...Günümüz neslini etkilemek adına da farklı şeyleri sahaya sürmeniz lazım. Yani bizim zamanımızdaki gibi değil, görsel güçleri çok kuvvetli öğrencilerin. Tüketiyorlar yani bir şey sunduğunuz zaman o sıkıcı geliyor. Bir süre sonra ayrı bir şey sunmak lazım. Dolayısıyla da yani bu süreçte çocukları bu anlamda yönlendirmek ve ders içeriğini zenginleştirmenin öğretmenler açısından gerekliliğini bizim sürekli vurgulamamız gerekti. Bu şekilde ifade edebilirim genel olarak.” (K1)

“ Akşamları online etütler yaparak bu sürece gelmiş, farklı şeyler kullanarak online eğitim yapmış, o platformları çok sıkı kullanmış, hatta dijital içeriklerde üretmiş, öğrencilerine dijital içerikleri sürekli gönderen bir okul olarak, buna rağmen çok ciddi sorunlar yaşadık. Bunun temel sebebi de biraz psikolojik... Bu da psikolojik

bir süreç, karşınızda birinin varlığı olmadan ve hatta varlığından emin olamadan ders anlatmak, bir şeyler anlatmaya değil, bir şeyler öğretmeye çalışmak çok farklı bir psikolojik durum.” (K17)

4.3.3. Öğretmen Kaynaklı Zorluklar

Öğretmen Kaynaklı alt temasında görüş sıklığına göre; özlük ve sosyal haklar, aşırı karışıklığı, düşük motivasyon şeklinde görüşler ortaya çıkmıştır. Aşağıda bazı katılımcılara ait alıntılar verilmiştir.

Zorlukların sebeplerini “özlük ve sosyal haklar” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Bu karşılaştığımız zorlukların birçok sebebi olabilir; bunlardan bir tanesi öğretmenlerin özlük haklarının yeterli seviyede olmaması, özel sektör öğretmenlerinin, tabi devleti burada konuşmuyoruz. Yani burada mesela özel sektörde işte öğretmenlerin özlük hakları, servis hizmetleri, yani servis hizmetlerindeki aksamalar, yemek, okulun idari boyutundaki eksiklikler. Yine işte maaşlarının, ödemelerin düzenli yapılıp yapılmaması, mesai-çalışma saatleri bunlar çok önemli...” (K9)

“Sebepleri öğretmenler açısından bakarsak aslında bence hem maddi sebepler var, hem manevi sebepler var. Çünkü bir öğretmen ne olursa olsun, evet öğretmen kutsal bir meslek ama belli bir ücret karşılığında çalışıyor. Aslında bunların hak ettiği durumlarda olması gerektiğini düşünüyorum...” (K10)

Zorlukların sebeplerini “düşük motivasyon” olarak belirten görüş şu şekilde ifade edilmiştir:

“Ben öğretmenin değersizleştirilmemesi gerektiğini ve maddi anlamda da hak ettiğini alması gerektiğini düşünüyorum... Elimden geldiği kadar öğretmenlerimi o anlamda motive etmeye çalışıyorum. Evet, hakkınız değil, emeğinizin karşılığı bu

değil ama arkadaşlar böyle oluyor. Emeginizin farkındayız. Her gün gördüğüm her öğretmenime mutlaka bir kere emeğine sağlık demişimdir. Çünkü o motivasyona ihtiyaçları var... O öğretmen motive bir şekilde derse giriyorsa, o psikolojiyle giriyorsa ve güzel çıkabiliyorsa orada aslında 20 kişiye dokunmuş demektir. Bizim aslında böyle egolarımızı bir kenara bırakıp ona insani olarak ufacak verdiğimiz motivasyon bence öğretmenin bütün psikolojik durumunu değiştirecektir. Ben bu noktada yöneticilere çok büyük görev düştüğünü düşünüyorum.” (K10)

4.4. Motive Eden Faktörlere İlişkin Görüşler

Okul yöneticilerine, “Zorlu durumlarda mesleğinizde devam etmenizi sağlayan/sizi motive eden faktörler nelerdir?” sorusu yöneltilerek görüşleri alınmış, elde edilen kodlar ayrıntılı olarak Tablo 6’da incelenmiştir.

Tablo 6. Motive Eden Faktörlere İlişkin Görüşler

Alt Problem 4 Mesleğinizde Sizi Motive Eden Faktörler Nelerdir?		
Tema 4	Kod	Katılımcılar
Mesleki Motivasyon Faktörleri	Öğrencinin hayatına dokunma	K2, K4, K6, K8, K10, K13, K20, K22, K23, K25
	Mesleğini sevme	K5, K6, K13, K14, K17, K18, K19, K21, K22
	İyi nesil yetiştirme	K5, K9, K12, K15, K17, K23
	Rehabilite olma	K3, K7, K9, K11, K23
	Kendini geliştirme	K1, K18
	Yüz yüze eğitime dönme	K1
	Milli duygular	K16
	Mesleki yemin	K18

Tablo 6’da görüldüğü üzere, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin Mesleki Motivasyon Faktörleri temasını, “öğrencinin hayatına dokunma”, “mesleğini sevme”, “iyi nesil yetiştirme”, “rehabilite olma”, “kendini geliştirme”, “yüz yüze eğitime dönme”, “milli duygular”, “mesleki yemin” olarak belirttiği görülmektedir. Bazı

katılımcılar birden çok koda ait görüş belirtmişlerdir. Aşağıda katılımcılara ait alıntılar verilmiştir.

Mesleki motivasyon faktörlerini “mesleğini sevmek” olarak belirten bazı görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“...Öğrencilere bir şey kazandırma duygusu, onların bir şeyi kazandığını hissetme duygusu bizi mutlu ediyor. Ya da bu motivasyonumuzu sağlayan mesleğe olan inancımız, mesleğe olan sevgimiz ve bir kelime, belki bir düşünciyi öğrettiğimiz insanların yarın öbür gün iyi yerlerde olmasını görme hayali, hayali bile güzel bir hayal açıkçası özetle beni ayakta tutan bu motivasyonu sağlayan unsur bunlar kıymetli hocam.” (K5)

“...Ben hep söylüyorum gerçekten bu işin maddi karşılığı yok... Motivasyonunuz, adanmışlığınız, mesleğe olan sevginiz, aşkınız, motive oluyor olmanız, onunla deşarj oluyor olmanız.” (K6)

“Mesleği sevmemiz, öğretme konusunda istekli olmamız, bu nesle, bu çocuklara dokunuş gerektiğine inanmamız. İdeal duygularımız ya da kaygılarımız, kuruluş amacımız, misyonumuz bu konularda bizi motive etti.” (K13)

“Sevgiydi hocam başka bir şey değil çünkü ben çalışmaya başladığımdan beri özel okul yolculuğunda başladım. Hala o şekilde devam ediyorum. İki tane evladımız oldu ve iki çocuğumu, iki aylıkken anneme, kayınvalideme bırakarak tekrardan işe koştum. Çünkü burada şunu çok iyi biliyordum. Okulda bıraktığım çocuklarımda bana ihtiyacı vardı. Evet, bir tane evde bir evladımız vardı ama bununla okulda bıraktığım 20 tane evlat vardı. Sevmediğiniz takdirde zaten meslek genel anlamda çok zor bir meslek öğretmenlik mesleği.” (K14)

“...Zorluklarla başa çıkmamın temel sebebi aşk, aşkla yapmak başka hiçbir şey değil yani açıkçası. Motive eden diğer unsurlar yani bildiğim bir şeyi biriyle

paylaşmak, ona öğretebiliyor olmak, öğrendiğini görmek, onda değişimi gözlemleyebilmek açıkçası. Yani bunun yanında hani bu işi seviyor olmanın yanında, bunları görmekte ayrıca motive ediyor.” (K17)

“...Mesleğimi sevmem, mesleğimi sevmeseydim ben zaten bu zorlukları yenemezdim. En önemli şey bence mesleği sevmek, mesleğin kurallarını yapmak ve her zaman yeniliklerden haberdar olmak.” (K18)

“Çok motamot bir cevap olacak ama görevimi sevmek, ben idarecilik görevimi çok seviyorum. İdarecilik yapmayı çok seviyorum. İdari işlerin sorumluluğunu almayı seviyorum. Bunun için ben de yüksek lisans yaptım ve öyle idareciliğe geçtim.” (K19)

“Ben öğretmenlik mesleğini çok seviyorum. Herhangi bir motivasyona ihtiyacım yok bunun için, çocukları seviyorum çünkü... Ondan kaynaklı çok fazla beni tetikleyici bir etken yok, işimi seviyorum ve okula gidiyorum.” (K21)

“Şimdi ben şuna inanıyorum, insan sevdiği işi yapmalı ve biz her defa evden çıktığımız zaman hiçbir zaman işe gidiyoruz demeyiz. Yani biz okula gidiyoruz deriz. Yani burada öğrenimi bir yuva bir eğitim merkezi olarak gördüğümüz için. Bizi diri tutan bizi canlı tutan zaten budur.” (K22)

Mesleki motivasyon faktörlerini “öğrencinin hayatına dokunma” olarak belirten bazı görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Yani benim bu meslekte 19’uncu senem ama aslında ben işletme mezunuyum. Sonradan okul öncesi okudum. Yani birinci başlamakta en büyük sebebim şuydu, yeni yetişen bir nesil var. Hani bizim dönemimizde daha zorluydu belki şuan çok daha güzel okullar açıldı, imkânlar oldu ama bizim dönemlerimizde bu imkânlar çok yoktu. Ben acaba bu nesile ne kadar dokunabilirim, ne kadar iyi şeyler verebilirim?” (K4)

“...Ben hep söylüyorum gerçekten bu işin maddi karşılığı yok. Sadece işte çocuktan yani beklentinizin ne olduğu, ne alacağınız, neyi beklediğiniz, veliden ne

alacağınız bunlar çok önemli, ilk dokunan sizsinizdir, ilk veren sizsiniz, ilk öğretmeni sizsinizdir, hep sizi ararlar, sizi bulurlar, sizi anne yerine koyarlar. Yani bizim için çok büyük avantajdır...” (K6)

“...Hem mesleki olarak, hem de idealist bir insan olarak kendimizi motive etmeye, öğrencilerimize sürekli faydalı olmaya çalıştık, sadece öğrenci değil, aynı zamanda velilerimiz de bu ülkenin, bu okulun insanları ve onların da yenilenmeye, gelişmeye, değişmeye ihtiyaçları var. Bizi, onlara da faydalı olmak, onlara dokunmak gibi kaygılarımız bizi motive etti ve başarılı ya kendi içinde başarılı bir süreç yönettiğimizi düşünüyoruz.” (K13)

“Öğrencilerim, öğrencilerimden gelen dönütler. Yaptığınız çabaların onlarda sonuç bulması, beni en çok motive eden o, daha önceden öğrencim olan kişilerin velim olarak karşıma çıkması. Bunlar hakikaten beni çok mutlu eden şeyler. Yani çocukların severek, mutlu olarak bu okula geliyor olması benim için en büyük motive.” (K20)

“Bir şey öğretme, dokuma yani insanların hayatına iyiyi artıyı koyabilecek bir eylemde bulunmak bizi mutlu ediyor. Bu bizi motive ediyor ya da onların meyvesini gördüğümüz zaman mutlu oluruz...” (K22)

“Yani benim zaten en başından beri öğretmenlik mesleğine devam etmemi sağlayan şey: Çocuklar, çocuklardan aldığımız geribildirim, yani çocukların gelişimini görebilmek, çocuklar için faydalı olabilmek. Yani yoksa biliyorsunuz öğretmenliğin ücreti, hiçbir şeyi sizin kalmanıza sebep olmuyor. İşte mutluluk, yani yüzlerindeki gülümseme, mutluluk, işte bir davranış değişikliği oluşturabilme, onların karşılıksız olarak sevgilerini göstermeleri gibi durumlar.” (K23)

“Yani bir o çocuklara sarıldığımızda, bu çocukların hayata hazırlanmasında katkı sağladığımız da bir nebze olsun hayatlarını dokunabileceğimizi görmüş olmak, temel motivasyonumuz bu oluyor.” (K25)

Mesleki motivasyon faktörlerini “iyi nesil yetiştirme” olarak belirten bazı görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Motivasyonumuzu sağlayan mesleğe olan inancımız, mesleğe olan sevgimiz ve bir kelime, belki bir düşünceyi öğrettiğimiz insanları yarın, öbür gün iyi yerlerde olmasını görme hayali, bu hayali bile güzel bir hayal açıkçası. Özetle beni ayakta tutan, motivasyonu sağlayan unsurlar bu kıymetli hocam.” (K5)

“... Çok önemli inançlarından gelen ideolojik bir bakış açısıyla ahlak, terbiye, edep, vefa, cefakârlılık, adalet işte ülkeye, vatana, millete bağlı insan yetiştirme ruhuyla hizmet eden öğretmenler var.” (K9)

“... Çocuklar, geleceğimiz bizim yani, çocuklar benim için çok önemli çünkü.” (K12)

“... Bildiğim bir şeyi biriyle paylaşmak, ona öğretebiliyor olmak, öğrendiğini görmek, onda değişimi gözlemleyebilmek açıkçası. Yani bunun yanında hani bu işi seviyor olmanın yanında, bunları görmekte ayrıca motive ediyor.” (K17)

“... Önemli bir şey yaptığına inanmakta aslında. Hani bizi motive eden şeylerden bir tanesi. Çünkü eğitim olmadan bu çocuklar iyi yetişmeden, hiç kimsenin bu ülkede yaşayan hiç kimsenin iyi bir geleceğe sahip olması mümkün değil kesinlikle. Dolayısıyla hani sadece kendim için değil, para için değil, ülke için, insanlık için, dünya için iyi bir şeyler yaptığını bilmek, o motive ediyor.” (K23)

Mesleki motivasyon faktörlerini “rehabilite olma” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“ Açıkçası en önemlisi, bu sizin işiniz, devam etmenizi gerektiren işlerinizi sağlayan bir işiniz, ikincisi bu sizin bir rehabilite alanınız olması aslında... Dolayısıyla ğretmenlik mesleğine devam etmek demek aslında sizin bu sosyalleşme süreci ile olan bağlantınızı kurmanız anlamına geliyor... Öğretmenlik mesleğinde devam etmemi sağlayan en büyük motivasyon kaynağı bu açıkçası arkadaşlarınız ve diğer insanlar.” (K3)

“Bunu birilerinin yapması gerekiyor. En temel motivasyonum birilerinin yapması gerekiyor. Yapabilecek çok şükür sağlığım yerinde, gücüm var. Yani olumluya odaklandım, kendi kişisel kaygı sürecimi ynetebildiğim için çok zorlanmadım. Yani şöyle düşünüyorum. Bizim mesleğimiz şartlardan bağımsız yürüyen bir meslek. şartlardan bağımsız olmaya odaklandım.” (K7)

“Benim gördüğüm kadarıyla ruh dünyasını zenginleştiren öğretmenlerin daha mutlu, daha huzurlu ve daha zengin olduklarını görüyorum. Yani i dünyaları zengin olunca, paraları az dahi olsa onun daha zengin bir yaşama sahip olduğunu görüyorum. Asıl ğretmenliği niçin yaptığının farkında olan insanlarda psikolojik dayanıklılığın daha kuvvetli olduğunu görüyorum...” (K9)

“Bence en önemlisi Allah rızası için, Allah rızası benim birinci kriterim, en çok beni motive eden, elimden gelen bir şey varsa ve yapmıyorsam sorumlu hissediyorum topluma karşı ve millette karşı kendimi. Gücüm neye yetiyorsa onu yapmak istiyorum. Sadece vazifem olması şart değil yani yapabileceğimiz bir şey varsa da yapmıyorsak, o benim iş tanımım da yoksa bile birçok şeyi de yapıyoruz. İlla iş tanımımda olması şart değil, basite kaçmaktan hiç hoşlanmıyorum.” (K11)

“Yani benim zaten en başından beri öğretmenlik mesleğine devam etmemi sağlayan şey: Çocuklar. Çocuklardan aldığımız geribildirim, yani çocukların gelişimini görebilmek, çocuklar için faydalı olabilmek. Yani yoksa biliyorsunuz

öğretmenliğin ücreti, hani hiçbir şeyi sizin kalmanıza sebep olmuyor. Bizim mesleğimizin şöyle bir güzel yanı var, yani güzel bir şey yaptığında hemen karşıdan özellikle küçük yaş çocuklarından bir geribildirim alıyorsunuz. İşte mutluluk, yani yüzlerindeki gülümseme, mutluluk, işte bir davranış değişikliği oluşturabilme, onların karşılıksız olarak sevgilerini göstermeleri gibi durumlar.” (K23)

. Mesleki motivasyon faktörlerini “kendini geliştirme” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Yani kendini geliştirme potansiyeli olan öğretmen, bununla motive olan öğretmen çok şey kazandı, o da onları gerçekten motive etti.” (K1)

“Eğer kendini geliştirmezsen yavaş yavaş meslektен soğuyorsun ve kendini yetersiz hissediyorsun. Ben 20 yıllık sınıf öğretmeniyim ve her zaman her yenilikten haberdar olmayı isterim. Bu şekilde de meslekteki zorluklarla da pek karşılaştığımızı söyleyemeyeceğim. Çünkü her konuda eğer kendimi yetersiz hissettiğim bir alan varsa, o alanla ilgili eğitimleri katılıyorum...” (K18)

Mesleki motivasyon faktörlerini “yüz yüze eğitime dönme” olarak belirten görüş şu şekilde ifade edilmiştir:

“...İkincisi pandemi geçecek. Ve biz yine yüz yüze çocuklarla buluşacağız, bir arada olacağız, hayat devam edecek motivasyonu da bazen azalsa da oldu. Yani hocalar için, öğretmenler ve diğer çalışanlarımız için genel anlamda söyleyebilirim.” (K1)

Mesleki motivasyon faktörlerini “milli duygular” olarak belirten görüş şu şekilde ifade edilmiştir:

“Tüm zorluklara karşı beni motive eden unsur Türkiye Cumhuriyeti Devletini, ülkesiyle vataniyle, milletiyle, dünyada bir numara yapma isteği beni hep kamçulamıştır, hep motive etmiştir.” (K16)

Mesleki motivasyon faktörlerini “mesleki yemin” olarak belirten görüş şu şekilde ifade edilmiştir:

“Ben bu mesleğe ilk adımı attığımda aday öğretmenken bir yemin etmiştim. O yeminin çok etkisi oldu. Hangi zorlu koşulda olursa olsun her bir Türk vatandaşı, her bir birey için canımız pahasına çalışacağım diye, devlet memuru olduğumuzda bir yemin ediyoruz, hatta aday öğretmenken bu yemin doğrultusunda, her zaman o yemini düşündüm ve zorlu durumlarda o aklıma geldi...” (K18)

4.5. Psikolojik Dayanıklılık Kriterlerine İlişkin Görüşler

Okul yöneticilerine, “Kovid-19 salgını sürecinde psikolojik dayanıklılık denilince aklınıza ne geliyor?” sorusu yöneltilerek görüşleri alınmış, elde edilen kodlar ayrıntılı olarak Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Psikolojik Dayanıklılık Kriterlerine İlişkin Görüşler

Alt Problem 5 Psikolojik Dayanıklılık Denilince Aklınıza Ne Gelir?		
Tema 5	Dayanıklı Olma Kriterleri	
Alt Tema	Kod	Katılımcılar
Mesleki Yeterlik	Uzaktan eğitime adapte olabilen	K1, K2, K5, K7, K13, K15, K24
	Tüm unsurları iyi yönetebilen	K5, K8, K19, K24, K25
	Mesleğini sevebilen	K6, K8, K12, K13, K18
	Krizi iyi yönetebilen	K10, K11, K16, K21
	İşine motive olabilen	K3, K6, K23
	Mesleki tecrübesi olan	K13, K14, K24
	İdealist olan	K9
Problem Çözme Becerisi	Alternatif çözüm üretebilen	K3, K9, K11, K16, K17, K18, K20, K22
	Değişimlere uyum gösterebilen	K7, K13, K23
Psikolojik Durum	Mutlu olabilen	K4, K8, K18
	Ruh sağlığı yerinde	K11, K17, K20

Tablo 7’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin görüşlerine göre Dayanıklı Olma Kriterleri temasında en çok öne çıkan bulgular mesleki yeterlik, problem çözme becerisi ve psikolojik durum alt temaları altında incelenmiştir.

4.5.1. Mesleki Yeterlilik

Mesleki yeterlik alt temasında görüş sıklığına göre; uzaktan eğitime adapte olabilen, tüm unsurları iyi yönetebilen, mesleğini sevebilen, krizi iyi yönetebilen, işine motive olabilen, mesleki tecrübesi olan, idealist olan ve öğrenciyi motive edebilen şeklinde görüşler ortaya çıkmıştır.

Dayanıklı olma kriterini “uzaktan eğitime adapte olabilen” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Pandemi döneminde online eğitim konusu çok ön plana çıktı. Online eğitimde kamerasını açan, açmayan, ondan sonra derse dahil olup, olmayanı anlamamanın zor olması gibi çok fazla durum yaşadık. Bu süreçte böyle sabırla, aile ile beraber iletişimde olayı yürüten, idare ile sürekli irtibatta olup takip eden, onları bilgilendiren, gerekli aksiyonları aldırان öğretmen direncini kaybetmedi.” (K1)

“...Sonuç olarak öğretmenlerimiz pandemi ile beraber online eğitiminde çok yıprandı. Online eğitime adaptasyon sürecinde sıkıntılar yaşandı. Bazı öğretmenlerimiz bir anda adapte oldu. Mesela bu yeni nesil kuşak dediğimiz kuşak bir anda alıyor. Diğer açık fark olan kuşaklarımızda sıkıntı oldu, onlara yardımcı olma süreci oldu derken biraz geride kaldılar.” (K2)

“Bu noktada Kovid-19 hususunda da yine öğretmenlerimiz başka bir psikolojik yükün altına girmiş oldular. En nihayetinde bir yandan evdeler, bir yandan okulun işlerini yapmaya çalışıyorlar. Öbür taraftan çok uzun zamandır öğrencilik ve öğretmenlik hayatlarından alıştıkları yüz yüze eğitim sisteminin dışında bambaşka

çocukları hiç görmeden ders anlattılar, çünkü onlar kameralarını açmakta biraz imtina ediyorlardı. İster istemez çocukları hiç görmeden ders anlatmanın da psikolojik anlamda öğretmenleri yorduğunun farkındayım. İşte dediğim gibi, az önce de bu noktada psikolojik süreci en iyi şekilde yönetebilmek öğretmenliğin bir başka zor tarafı oldu.” (K5)

“Kovid-19’un getirdiği eğitimsel süreçlerdeki değişikliğe adapte olabilen, online eğitim sürecine adapte olabilen...” (K7)

“Tabi aslında sürekli değişim ve gelişim içerisinde olma zorunluluğundan hareketle bunu yorumlamak lazım. Bu çok istisnai bir durum. Belki ömrümüzde ilk defa karşılaştığımız ya da karşınıza gelen bir durum dolayısıyla bunun adı da değişime hazır olma olarak yorumlamak lazım. Yani bu yolla yeni bir alanla tanıştık, online sistemle tanıştı. Bu da işin farklı bir eğitim olmasa da, öğretim metodu olarak karşımıza çıktı.” (K13)

“Kovid-19 döneminde, özellikle başlarında uzaktan eğitime geçiş döneminde çok problem yaşandı. Bu problemleri bazı öğretmenlerimiz aşmada çok zorlandı. Çünkü uzaktan eğitim öğrencilerin kimisi derse katılıyor, kimi derse katılmıyor... Yani öğrencilerin bu sürece adapte olması öğretmenin dersi işlemesi, işleyebilmesi sınıfa, derse hâkimiyeti konusunda öğretmenler çok zorluk yaşadı.” (K15)

“...En önemlisi oydu, yani sınıfın havasını uzaktan eğitimde de oluşturabilen, yani o havayı bozmayan sanki öğrenci kendisini sınıftaymış gibi hissettirmeyi sağlayan öğretmenlerimiz bir nevi dayanıklı öğretmen olarak devam ettiler. Aynı zamanda bu süreçte öğretim yöntem ve tekniklerinde birçok öğretmenimiz öğrencileri bu işin içine kattılar. Eğitim sürecinin içerisine kattılar... Bir işin içerisine katarak öğrencilerini motive ettiler ve bu süreçte öğretmenlerimiz, bu süreci sağlıklı bir şekilde atlatmaya çalıştılar.” (K24)

Dayanıklı olma kriterini “Tüm unsurları iyi yönetebilen” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Bu noktada öğretmenlerimizin tabi sadece işleri ders anlatmak değil, aynı zamanda sınıfı yönetmek, öğrenciyi yönetmek, yeri geldiğinde veliyi yönetmek olduğundan psikolojik anlamda sağlam bir öğretmen ifadesiyle benim aklıma gelen yönetmesi gereken tüm unsurları asgari düzeyde yönetebilen ve bu noktada kendini tutabilen, kendini koruyabilen öğretmen aklıma geliyor.” (K5)

“...Bir öğretmenin sınıf yönetimine hâkim, branşında alan hâkimiyeti yüksek, öğrencisini iyi tanıyan, takip eden, veli iletişimi kuvvetli, vizyonlu, disiplinli bir öğretmen olursa bu özellikleri mesleğinde de kendine güç verir diye açıkçası düşünüyorum. Kovid öncesi veya Kovid sonrası hepsi için geçerli diyebilirim.” (K8)

“Tabii ki öğretmen burada hem fiziksel olarak kendini korumak zorunda, hem psikolojik olarak bu yükten kendini arındırmak zorundaki verimli olabilsin. Ama malum şartlarımız çok verimli olmadığı için, Türkiye şartlarında bir şekilde öğretmenlerimiz isyan ile beraber bu süreci yürüttü. İç ve dış dengeyi bence bir arada tutabilen, etken her ne olursa olsun bu pandemi de olabilir, başka bir başlık savaş da olabilir yani aklınıza gelebilecek olan birçok etken olabilir. Önemli olan iç ve dış dengeyi ayarlayabilmek bence.” (K19)

“..._Mutlaka velileri eğitim sürecinde etkili bir şekilde katan, velileri iyi yönetebilen öğretmenler her zaman psikolojik olarak dayanıklı öğretmenlerdir. Diğer bir husus, okulda diğer öğretmen arkadaşlarıyla sağlıklı ilişkiler kurabilen, okul yönetimiyle, sağlıklı iletişim kurabilen, görevlerini yaparken, kişisel çıkarlarını her zaman ikinci planda bırakıp, daha çok kurum menfaatini ön planda tutan öğretmenler her zaman psikolojik olarak dayanıklı...” (K24)

“Psikolojik dayanıklılık denince süreci güzel yönetebilmesi, artılarıyla

eksileriyle krizleri fırsata çevirebilmesi. Hani velilerle olan süreci yönetmesi, çocuklarla olan süreci yönetmesi, kendi iyi oluşu. Hani panik vari bir havada olmaması gerektiği...” (K25)

Dayanıklı olma kriterini “Mesleğini sevebilen” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“...gerçekten inandıkları işi yapmalarının, severek o işi yapmalarının, lanet olsun, niye geliyorum, herkes evinde bu hastalık sürecinde, ben niye buradayım diye düşünmediklerinden dolayı ben psikolojik anlamda yıpranmadan bu süreci atlatabildiğimizi düşünmüyorum.” (K6)

“Şimdi şöyle hocam, benim aklıma ilk olarak mesleğini severek yapan öğretmen, öğrenciyi seven bir öğretmen geliyor açıkçası. Yani mesela hep diyoruz ya mutlu aile, mutlu çocuk, mutlu öğretmen, mutlu öğrenci...” (K8)

“Adam okur, her şeyi yapar, sınıfa girer, tiyatro sanatçısı gibi ders işler ama o değil işte. İnsanı seven, mesleğini seven, Allah'ını seven, bu işin içinde kendini hisseder. Ben öğretmenim dediği zaman dalar içine yani.” (K12)

“... Mesleğini, işini sevmek, değer katma, sürekli gelişim içerisinde olma, şuan için aklıma gelen.” (K13)

“Aslında en önemlisi, mesleği sevmek. Mesleği seven bir öğretmen psikolojik dayanıklılığı güçlü bir öğretmendir. Mesleğini sevmeyen bir öğretmen ne kadar psikolojim iyi dese de dayanıklılığı çok az. Bence işini sevmekle mesleki dayanıklılığımızın ve psikolojimizin de geliştiğini düşünüyorum.” (K18)

Dayanıklı olma kriterini “Krizi iyi yönetebilen” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Herhalde karşılaştığı duruma karşı tavrını net tutabilmesi. Mesela sınıfta pozitif vaka çıkıyor. Öğretmen direk kendinde de olabileceği algısı olduğunu

düşünüyor ama bu noktada aslında o krizi birazcık daha yönetebiliyor olması lazım. Çocuğa o kaygıyı hissettirmiyor olması lazım. Öğretmen bana göre orada biraz güçlü durması gerekiyor yani o psikolojiyi o şekilde yönetmesi gerekiyor.” (K10)

“Depresyona girmeyen, kriz yönetebilen öğretmen olarak algılıyorum.” (K11)

“Psikolojik dayanıklılığı olan öğretmen denilince aklıma kriz esnasında sorunları nasıl çözebileceğini, sorunların üzerinden nasıl gelebileceğine dair fikir yürütebilen, geliştirme yapabilen güce sahip öğretmen demek, düşüncem bu. Pandemide de aynı şekilde krizi yönetebilmeli, krizin üzerinden gelebilmeli öğretmenler...” (K16)

“Mental anlamda güçlü öğretmen diyeceğiz buna. Bu ne demek? Sosyal ilişkileri zarar görse bile yalnızlık duygusuyla başa çıkabilen ya da çevresindeki olanakları iyi kullanabilen öğretmen. Yani krizle başa çıkabilen öğretmen.” (K21)

Dayanıklı olma kriterini “Mesleki tecrübesi olan” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Psikolojik dayanıklılık deyince aklıma mesleki yetkinlik geldi doğrusu, mesleki yetkinlik bir numara, ekonomik doyum, özgürlük, mesleğini, işini sevmek, değer katma, sürekli gelişim içerisinde olma, şuan için aklıma gelen.” (K13)

“...tabii ki mesleki tecrübeniz. Siz ne kadar mesleki tecrübeye sahipseniz, bu sürecin yıpratıcı boyutlarında göz önünde bulundurduğumuzda, bir o kadar aslında dayanıklılığınızda artmış oluyor. Maalesef mesleğe yeni başlamış arkadaşlarda bunu daha zayıf olarak görebiliyoruz...” (K14)

“Burada benim diyeceğim, genel olarak psikolojik olarak dayanıklılığı düşündüğümüzde sınıfta ders programlarındaki öğrencilere verilmesi gereken kazanımları, becerileri öğrencilerin seviyesine indirgeyerek, kısacası onları sınıfta mutlu ederek, çünkü ders vermek yani öğretmekte bir beceridir sınıfta. İyi öğretebilen

öğretmen aslında psikolojik olarak dayanıklı bir öğretmendir, iyi öğretemeyen öğretmenin zaten psikolojisi kendisinin de bozuktur, bozulur...” (K24)

Dayanıklı olma kriterini “İşine motive olabilen” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Şimdi şöyle, çok iyi bir motivasyonla ayakta kalabildiklerini bir kere gördük. Yani idarecinin, yöneticinin onların çok arkasında olması, gerçekten motive etmesi. Günlük deşarj saatlerini düzenlemesi, işte dediğim gibi hasta mesela Kovid olanlar için özellikle ev ziyaretleri, işte özel hediyeler, ondan sonra onlara özel ama her biri için ayrı ayrı özel hazırlanmış bunlar mesela çok çok işe yaradı bizde...” (K6)

“...Motivasyonu düşmeyen öğretmen psikolojik olarak dayanıklı öğretmendir.” (K23)

Dayanıklı olma kriterini “İdealist olan” olarak belirten görüş şu şekilde ifade edilmiştir:

“İdealist olacak, yani öğretmenlik yaptığının farkında olacak öğretmen, ben öğretmenim, ben sadece sınıfa giren işte bir matematik, fizik, coğrafya anlatan birisi değilim. Ben aynı zamanda çocuğun gönlüne ruhuna dokunan, onun hayatını şekillendiren bir varlığım, gözüyle baktığı zaman öğretmen o zaman ne gelirse gelsin, ne kadar rüzgâr sert eserse essin, sağlam bir dal gibi onun karşısında durur ve psikolojik olarak etkilenmez.” (K9)

4.5.2. Problem Çözme Becerisi

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin görüşlerine göre Dayanıklı Olma Kriterleri temasında en çok öne çıkan bulgulardan problem çözme becerisi alt temasında görüş sıklığına göre; alternatif çözüm üretebilen ve değişimlere uyum gösterebilen şeklinde görüşler ortaya çıkmıştır.

Dayanıklı olma kriterini “Alternatif çözüm üretebilen” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Şimdi açıkçası psikolojik dayanıklı deyince insanın sadece fiziksel olarak değil, ruh dünyasının da mevcut gelişmelere uyum sağlaması, karşılaştığı zorluklarla başa çıkabilmesi ve bunlarla ilgili krizlere yönelik çözüm üretilmesini anlıyorum.”
(K3)

“...psikolojik dayanıklılığı olmayan, belirli bir seviyenin altında olan öğretmenlerin derslere girmemesi gerekiyor. Çünkü o öğrenciyle mücadele edecek, ona ders anlatabilmek için eğitim hazırlıkları yapacak. Yani artık mücadele edemiyoruz diyor.” (K9)

“Psikolojik olarak dayanıklı öğretmen denilince karşılaştığı zorluklar karşısında sağlıklı kararlar verebilen, metanetini kaybetmeyen öğretmen olarak düşünüyorum.” (K11)

“Pandemide de aynı şekilde krizi yönetebilmek, krizin üzerinden gelebilmek, alternatif çözümler üretebilme konusunda yeterli olabilen öğretmen...” (K16)

“...Herhalde sorunlarla tek başına başa çıkabilme becerisi yüksek...” (K17)

“Öğretmenin ve yöneticinin bu dayanıklılık konusunda çok ciddi anlamda, misyon anlamında sağlam duruşunun olması gerektiğini belirtmek istiyorum.” (K18)

“Dolayısıyla çok fazla bu sürece kapılmayan, hastalıkta ölüm korkusu olmadan, işte ne olacağım kaygısı olmadan eksiksiz bir şekilde derslerine devam eden, öğrencileri ile ilişkilerinde en ufak bir zayıf vermeden devam eden öğretmenlerimiz psikolojik olarak mücadeleye devam eden öğretmenlerimiz, dayanıklı öğretmenlerimiz ki bu noktada ben şanslı olduğumuzu düşünüyorum.” (K20)

“Psikolojik olarak dayanıklı öğretmen sorunlar karşısında çözüm üretebilen, hızlı karar verebilen kişidir. Psikolojik yönden etkisini göstermiş, başarılı olmuş bir

kişi diyebiliriz ama mücadele önemli. Mücadele yapısında da kendisini dengeleyebilmesi, ölçülü olabilmesi gerekir, yoksa duygusal olarak her insan bazı durumlarda olumlu veya olumsuz etkilenebiliyor.” (K22)

Dayanıklı olma kriterini “Değişimlere uyum gösterebilen” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Kovid 19’un getirdiği eğitimsel süreçlerdeki değişikliğe adapte olabilen, online eğitim sürecine adapte olabilen, bir de bu dönemde dayanıklı öğretmen dediğimde benim aklıma gelen şu olur, eğitimden ziyade çocuğun ve ebeveynin duygusunu anlayabilen.” (K7)

“Bu yolla yeni bir alanla tanıştık, online sistemle tanıştık. Bu da işin farklı bir eğitim olmasa da, öğretim metodu olarak karşımıza çıktı. Buna hızlı uyum sağlayan, süreci çok iyi yöneten arkadaşlarımız, hem kendi adına hem de velileri adına güzel bir süreç oldu...” (K13)

“Yani Kovid-19 pandemisi bize şunu gösterdi, psikolojik olarak dayanıklı öğretmen demek; hızla değişen şartlara, hızla uyum sağlayabilen öğretmen demek.” (K23)

4.5.3. Psikolojik Durum

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin görüşlerine göre Dayanıklı Öğretmen Kriterleri temasında en çok öne çıkan bulgulardan psikolojik durum alt temasında görüş sıklığına göre; mutlu olabilen ve ruh sağlığı yerinde şeklinde görüşler ortaya çıkmıştır.

Dayanıklı olma kriterini “Mutlu olabilen” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Psikolojik dayanıklılıktan kasıt, hani öğretmenin gerçekten mutlu olması, mutlu öğretmen psikolojik olarak da zaten daha iyi olabiliyor.” (K4)

“Yani hep diyoruz ya mutlu aile, mutlu çocuk, mutlu öğretmen, mutlu öğrenci ve bu özellikler gerçekten varsa bir öğretmenin sınıf yönetimine hâkim, branşında alan hâkimiyeti yüksek, öğrencisini iyi tanıyan, takip eden, veli iletişimi kuvvetli, vizyonlu, disiplinli bir öğretmen olur ve bu özellikleri mesleğinde de kendine güç verir diye açıkçası düşünüyorum.” (K8)

“...Güzel, mutlu bir çocukluk geçiren öğretmenlerimiz daha dayanıklıydı ama çocukluğunu kötü, kırsal kesimde ya da iyi olanaklarla geçirmeyen öğretmenlerimiz, iyi bir çocukluk ortamı olmayanlar psikolojik olarak daha dayanıksızdı.” (K18)

Dayanıklı olma kriterini “Ruh sağlığı yerinde” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Depresyona girmeyen, kriz yönetebilen öğretmen olarak algılıyorum. Dram oluşturmayan, olayları pozitif yönünü görebilen.” (K11)

“Herhalde dayanıklı öğretmen denilince sağlıklı kelimesi geliyor aklıma. Çünkü psikolojik olarak da insanlarda ruh sağlığı önemli, sağlıklı, detaya çok takılmayan, bir de herhalde sorunlarla tek başına başa çıkabilme becerisi yüksek kişiler...” (K17)

“Öncelikle sağlıklı olması lazım ki psikolojisi de iyi olsun, gördük ki duygusal anlamda bundan çok etkilenen öğretmenlerde oldu. Psikolojik olarak mücadeleye devam eden öğretmenlerimiz, dayanıklı öğretmenlerimiz ki, bu noktada ben şanslı olduğumuzu düşünüyorum.” (K20)

4.6. Psikolojik Dayanıklılıkta Kişilik Özelliklerine İlişkin Görüşler

Okul yöneticilerine, “ Karşılaştığınız zorluklarda kendinizi psikolojik olarak dayanıklı buluyor musunuz? Hangi kişilik özelliklerinizin dayanıklılığınıza katkı sağladığını düşünüyorsunuz? Dayanıklılığınızı engelleyen kişisel özellikleriniz neler

olabilir? ” sorusu yöneltilerek görüşleri alınmış, elde edilen kodlar ayrıntılı olarak Tablo 8’de incelenmiştir.

Tablo 3. Dayanıklılıkta Kişilik Özelliklerine İlişkin Görüşler

Alt Problem 6 Dayanıklılığınıza Katkı Sağlayan Ve Engelleyen Kişilik Özellikleriniz Neler Olabilir?		
Tema 6	Dayanıklılıkta Kişilik Özellikleri	
Alt Tema	Kod	Katılımcılar
Katkı Sağlayan Özellikler	Disiplinli olma	K5, K11, K14, K16, K17, K18
	Sabırlı olma	K1, K4, K8, K10, K13, K15
	Çözüm odaklı olma	K2, K8, K14, K23, K24
	Mücadeleci olma	K4, K7, K12, K19, K23
	Manevi değerleri olma	K9, K11, K12, K16, K18
	Empati kurabilme	K10, K22, K25
	Pozitif olma	K6, K21
	Özgüvenli olma	K24
	Sosyal olma	K3
Engelleyen Özellikler	Duygusal olma	K4, K8, K9, K10, K17, K18, K25
	Tahammülsüz olma	K1, K11, K22
	Kaygılı olma	K7, K21
	Aceleci olma	K17

Tablo 8’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin görüşlerine göre Dayanıklılıkta Kişilik Özellikleri temasında en çok öne çıkan bulgular, katkı sağlayan özellikler, engelleyen özellikler alt temaları altında incelenmiştir. Bazı katılımcılar birden çok koda ait görüş belirtmişlerdir.

4.6.1. Katkı Sağlayan Özellikler

Katkı Sağlayan Özellikler alt temasında görüş sıklığına göre; disiplinli olma, sabırlı olma, çözüm odaklı olma, mücadeleci olma, manevi değerleri olma, fitri özellikler, empati kurabilme, pozitif olma, özgüvenli olma, sosyal olma şeklinde görüşler ortaya çıkmıştır. Aşağıda bazı katılımcılara ait alıntılar verilmiştir.

Dayanıklılığa katkı sağlayan kişilik özelliklerini “disiplinli olma” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Sorunuzun özelinde şunu söyleyeyim, psikolojik anlamda ben kendimi belki % 100 güçlü olarak addedemem ama belki % 80, % 90 oranında kendimi güçlü görüyorum. Mesleğe yaklaşım tarzımın bunda etkisi olduğu kanaatindeyim. Bir önceki sorunuzda cevaben ilettiğim cümleler üzerinden söylüyorum. Onun dışında benim biraz öğrenciler açısından baktığımızda ki velilerim bunu söylüyorlar. Hocam, öğrenciler hem sizden çekiniyorlar, hem de sizi seviyorlar. Bu ikisinin bir arada olması benim için güzel. Hani korkuyorlar çok başka bir nokta. Hocam yüz göz olmuşlar çok başka bir nokta ki bu kelimeler arasında dünyalar kadar fark var benim nazarımda, ama çekiniyorlar ve seviyorlar, ikisi bir arada olduğunda bunu yaşayabiliyoruz...” (K5)

“Düşünüyorum. Ben arabesk bakış açısından hiç hoşlanmam. Yani biraz daha hayata pozitif bakmaktan yanayım... En önemlisi inançlı olmak, sabırlı, disiplinli olmayı seviyorum. Ben kuralsızlığı sevmiyorum. Disiplin olması lazım, sorumluluk duygusu olması lazım insanlarda.” (K11)

“Ben daha çok planlı olmayı tercih ediyorum. Planlı olursam birçok şey çözümlüyor zaten. Öğretmeninizde sizi örnek alarak aslında plan yapmayı öğrenmiş oluyor. Sınıfıyla, velileriyle ya da bir sonraki haftanın, bir sonraki ayın planını size yaparak veriyor. Bu anlamda planlı olduğunu düşünüyorum. Disiplin konusunda da planlara uyma konusunda evet takip anlamında kendimi görürüm ve takip ederim.” (K14)

“Gayet iyi düşünüyorum. Milli ruh ve güç, beni tetikleyen en büyük faktör bu. Evet, idealistim, disiplinliyim elhamdülillah.” (K16)

“Evet. Disiplinli, sağlam, görevi tam yapma, mükemmeliyetçi, kuralcısınız, bunun yanı sıra bunlar aynı zamanda dayanıklılığınızı da katkı sağlıyor.” (K17)

“Evet, düşünüyorum, acaba ben psikolojik olarak dayanıklı mıyım, sınıf öğretmenleri olabilecek miyim diye, eğitim fakültelerindeki uygulama çok hoşuma gidiyordu. Birinci sınıfta, sınıfa girdiğimizde yardımcı öğretmenimizle, böyle 40 kişilik ilk sınıfa girdiğimde, evet dedim ben bu mesleği yapabilirim... Sevgi, saygı, hoşgörölü bir insan olmam, tatlı sert bir öğretmenim, disiplin bu meslekteki en önemli kurallardan biri disiplindir.” (K18)

Dayanıklılığa katkı sağlayan kişilik özelliklerini “sabırlı olma” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Yani ben kendimi sabırlı bir insan olarak nitelendiriyorum, bu beni dayanıklı kılıyor diye düşünüyorum. Yani her olaya ani reaksiyon gösteren bir insan değilim, birde hani reaksiyoner değil, aksiyoner olmaya çalışıyoruz. Genelde öncesinde plan ve program yapmaya çalışıyoruz. Yani güçlüklerle karşı direnç noktasını kuvvetlendiren ana şeylerden bir tanesi biraz da sabır diyeyim.” (K1)

“Ben mesleğimde dayanıklıyım ama yöneticilik demeyim, işletmecilik insanı yoruyor. Evet, sabırlıyım. Çabuk kızmam...” (K4)

“Hocam kesinlikle ben psikolojik olarak dayanıklı bir öğretmen olduğumu veya idareci olduğumu kesinlikle düşünüyorum. Çünkü niye düşünüyorum dersiniz, 24 yıldır bu işi yapıyorum ve aynı kurumda yapıyorum. 98’ te girdim bu okula, 24 yıldır aynı okulda devam ediyorum Hocam çok sabırlı bir insanım...” (K8)

“Yani, birazcık anne olmamın etkisi olduğunu düşünüyorum, çünkü anne olmadan önce ve sonra diye ikiye ayırabilirim. Ben sabırlı bir insanım, sabırlıyım.” (K10)

“Meslek sevgisi, insan sevgisi ve sabır, yani biz şunu biliriz. Aslında öğrencilere katlanmak, sabretmek değildir, götürmek istediğiniz yeri bilerseniz onların hepsi bir süreçtir. Biz biraz götürmek istediğimiz, varmak istediğimiz yere odaklı olarak çalıştığımız için bu öğrenciler yarınların çalışanları, işverenleri, doktorları... Bu konuda sabır bir numaradır ve sevgi. Yani eğitim sevgi işidir, sabır işidir ve sabır da süreklilik esastır. Buna inandık, buna motive olduk.” (K13)

“Kendimi dayanıklı olarak görüyorum. İster istemez bir yerden sonra zaten dayanmaya çalışıyor, dayanmayı öğreniyoruz çünkü mesleğimiz icabı zor bir meslek. Hangi kişilik özelliğim buna katkı sağlıyor? Yapı olarak biraz sakın yani çabuk sinirlenmem ya da çabuk karar vermem biraz daha akıllı yani zamanını beklerim, zamanını bekliyorum. Biraz daha akıllıca düşünüp doğru karar vermeye çalışıyor. Özellikle sakın yapım hızlı davranıp yanlış da yapmamı yanlış kararlar almamı önlemiş oluyor.” (K15)

Dayanıklılığa katkı sağlayan kişilik özelliklerini “çözüm odaklı olma” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Burada mütevazılık gösteremeyeceğim. Gerçekten zorluklarla çok karşılaştık ve zorluklara anında çözüm üretebildiğimizi düşünüyorum. Burada çözüm odaklı düşünüyorum. Çözüm odaklı bir özellikten dolayı diyebilirim. Doğru bildiğim bir şey varsa anında uygulamak gerektiği taraftarıyım...” (K2)

“Bu meslek tecrübeyle hocam devam ediyor. Yani gelişen bir şey ama olaylara çözüm odaklı bakmak, yapıcı yaklaşma, çocuklarını bizlere emanet olduklarını bilmek. Biz öğretmenleri dayanıklı hale açıkçası getiriyor...” (K8)

“Evet. Problem çözme becerisi bir numara. Çünkü yöneticilikte gerekli olan bir şey ama öğretmen bazında baktığımız zaman da iyi bir problem çözücü olması gerektiğini düşünüyorum. Problem üreten değil, problem çözen kişi olarak eğer

yaklaşırsanız olaylara zaten ortada aslında kurum açısından da, yöneticiler açısından yani çok ciddi anlamda sizi zorlayan konular çıkmayacaktır...” (K14)

“Belki de bu yüzden, yani çok kısa süre sonra idareci oldum. Evet, inanıyorum. Yani şöyle çok fazla yaşadığımız krize odaklanmamaya çalışıyorum. O anda hani çözüm odaklı olmaya çalışıyorum. Evet, şu anda öyle bir şey yaşıyoruz ama bunu nasıl çözebiliriz?” (K23)

“Kendimi psikolojik olarak dayanıklı bir öğretmen olduğunu düşünüyorum. Hangi kişilik özelliklerinizi dayanıklılığınıza etkili dediniz ya, içsel dayanıklılık, sorumluluk duygusuyla yetişmemiz. Problem çözme yeteneğimizi küçük yaşlardan itibaren bize kazandırılması, bir de özgüven diyelim. Özgüven çok önemli çünkü özgüvenini yitiren insanlar asla ve asla hiçbir problemi çözemiyorlar...” (K24)

Dayanıklılığa katkı sağlayan kişilik özelliklerini “mücadeleci olma” olarak belirten bazı görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Daha iyi durumda olmak zorundayız çünkü biz böyle bir tespitin imamesi gibiyim. Biz psikolojik olarak düşünce bütün öğretmenler düşüyor. Yani biz mesela ben kendi adıma kamufle etmeyi çok iyi öğrendik. Yani mutsuzsam bile çok çaktırmamam gerekiyor. Mesela pandemi de kurumların yani özellikle işletme olarak yönetici olanın en büyük sıkıntısı neydi? Bu okulu nasıl götüreceğiz, maaşları nasıl çıkaracağız? Ben kurucu müdürüm yani hem onunla ilgileniyorum, hem liderlik yapmak durumundayım... Kesinlikle, mücadeleden vazgeçmedim. Fedakârlık yaptık, dedik ki bu gemi gidecek.” (K4)

“Zaman zaman zorlanmakla birlikte evet. Azim, azim ve çalışkanlık.” (K7)

“Çok nadir hastalanıp yatmışımdır. Ufak tefek ağrılar, hastalıklar benim için büyük şey değildir. Hani işte babaannem rahmetli derdi ki senin bir yerin ağrıyor derdi bana. Çünkü ağrımı söylemeyen bir insandım. Çünkü hep bir tarafımız eksikti

babamız yoktu. Tırnaklarımızla bir yere gelmek zorundaydık. Sorumluluk duygumuz çok ağırdı. Azim çok fazla ama azmimi kıran çok fazla şey olmuştur.” (K12)

“Çocukluktan bu yana kendinize katabildiğiniz ve kendinize ne kadar savaş, dövüş, yenilgi, barış, zafer bunları hani terazi de ne kadar tartıp, sonrasında kazanan devrede kaldığımız ile alakalı bence.” (K19)

“Evet, mücadele gücüm fazla. Sabır şöyle bende mesela hani kişiler şeylerini, işlerini doğru yerine getirmedeğin de işte sistem işlerken aksaklık meydana geldiğinde bende tabii ki sinirlenebiliyorum. Önemli ama dediğim gibi hani o duyguda kalmamaya çalışıyorum yani. Evet, şu anda bu oldu. Hemen başka bir şeye geçelim.” (K23)

Dayanıklılığa katkı sağlayan kişilik özelliklerini “manevi değerleri olma” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Tabi, herkes %100 psikolojik olarak dayanıklı değil. Ben psikolojik olarak dayanıklı bir insan olduğumu düşünüyorum... Biraz inançlı bin insanım, yani eğitim-öğretim çocuklara işte, fizik, matematik, kimya bilimi anlatmak değil, bu tamam eyvallah, bu yapılması gereken bir şey, herkes yapıyor ama bizim bir farklılığımız olması lazım. Hani inovasyon değerler, stratejik inovasyon birçok okuldan belki de bizim en önünde çıkmaya çalıştığımız nokta, çocukların ruh dünyasına hitap edebilmek...” (K9)

“En önemlisi inançlı olmak... Yani Allah insanı yaratırken kuralları koyduysa demek ki başıboş değiliz. Başıboşta bırakılamayız. Disiplin olması lazım, sorumluluk duygusu olması lazım insanlarda. En önemlisi inanç, değil mi? Yani nasıl o duygu olamaz diye düşünüyorum.” (K11)

“Herkesten üstün, herkesten üstün, neler yaşadı Kevser ama mesleğini hiç aksatmadı. Mesleğine âşık bir insanım ben. Çünkü Allah'ı çok seviyorum. Allah'ın

yarattığı her şeyi çok seviyorum. Çocukların bize Allah'ın emaneti olduğunu düşünüyorum. Dolayısıyla da onları yani ufak bir aksatmanın yaratacağı sonuçlar beni çok üzer. Dolayısıyla da o aksamanın olmaması için dimdik ayakta durmak zorundayım diyorum yani.” (K12)

“Gayet iyi düşünüyorum. Milli ruh ve güç, beni tetikleyen en büyük faktör bu.” (K16)

“...Gerçekten ben psikolojik olarak bu işe hazır mıyım? Bunu Bursa'daki eğitim fakültesinde eğitim görürken bir ilkokula girdiğimde hissetmişim. Hangi özelliklerimi hissettim? Özellikle çocukları çok sevmem, çocukları çok seviyorum, milli eğitimi çok seviyorum çünkü her şeyi bizim sayemizde oluyor. Zaten Ulu Önder Atatürk, iki tane bakanlığın önüne Milli, Ulus kavramını getirmiş. Milli Eğitim ve Milli Savunma bunda da yer almak istedim. Açıkçası Milli Eğitim alanında da ulusal kimliğinden dolayı, açıkçası bir de ulusalcı kişiliğinden dolayı bu meslekte kendimin kişilik özellikleri olarak görüyorum.” (K18)

Dayanıklılığa katkı sağlayan kişilik özelliklerini “empati kurabilme” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Empatiye çok önem veriyorum. Biraz empati yapmak lazım. Yaşın 3’ te olsa 33’ te olsa empati yapmak gerekiyor. Bir de karşındakine saygı duymak gerekiyor bence. Ben bunun çok avantajını gördüm...” (K10)

“Çocuklarla çok içli dışlı olduğumdan dolayı çocukları anlamaya çalışıyorum. Anlamaya çalıştığım zaman empati kurarak, çok rahatlıkla bir çocuktan özür dileyebilirim. Kendimi bazı şeylerde frenlediğim zaman evet güçlü hissediyorum...” (K22)

“Dayanıklı bir öğretmenim hocam. Merhametli oluşum, vicdanlı oluşum. Empati yeteneğimin güçlü olması. Sevecen bir insanım herkesi kuşatmayı, böyle kapsamını çok severim.” (K25)

Dayanıklılığa katkı sağlayan kişilik özelliklerini “pozitif olma” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Bir kere ben olumsuzluktan beslenen bir insan değilim. Olumlu tarafları çok görmeyi isterim, çok severim, yani düşünün, eve geldik arabayı yanlış birisi park etmiş, yamuk park etmiş. Kızım şey der, arabayı yanlış park etmiş gitmişler. Belki tuvaleti geldi, koşa koşa yukarı çıktı, o Polyannacı tarafım hep vardır benim...” (K6)

“Katılıyorum. Pozitif kişiliğim az önce söylediğim gibi. Her hayırda bir şer, her şerde bir hayır var sözü benim hayat felsefem, ben olaya o şekilde bakıyorum.” (K21)

Dayanıklılığa katkı sağlayan kişilik özelliklerini “özgüvenli olma” olarak belirten görüş şu şekilde ifade edilmiştir:

“Hangi kişilik özelliklerinizi dayanıklılığınızda etkili dediniz ya; içsel dayanıklılık, sorumluluk duygusuyla yetişmemiz. Problem çözme yeteneğimizin küçük yaşlardan itibaren bize kazandırılması, bir de özgüven diyelim. Özgüven çok önemli çünkü özgüvenini yitiren insanlar asla ve asla hiçbir problemi çözemiyorlar. Özgüveni biraz dengeli düzeyde olan insanlar özellikle ben kendi açımdan söylediğimde kendimi psikolojik olarak dayanıklı hissediyorum yani.” (K24)

Dayanıklılığa katkı sağlayan kişilik özelliklerini “sosyal olma” olarak belirten görüş şu şekilde ifade edilmiştir:

“...Asıl dayanıksızlık biraz burada başlıyor aslında, kişilik özellikleri olarak da yine sosyal olmakla ilgili olduğunu düşünüyorum. Yani ben yaşadığım şeyleri çok

fazla içime atmam. Paylaşırım insanlarla, çevremdeki arkadaşlarımla paylaşırım, diyalog kurarım...” (K3)

4.6.2. Engelleyen Özellikler

Engelleyen Özellikler alt temasında görüş sıklığına göre; duygusal olma, tahammülsüz olma, kaygılı olma, aceleci olma şeklinde görüşler ortaya çıkmıştır. Aşağıda katılımcılara ait alıntılar verilmiştir.

Dayanıklılığı engelleyen kişilik özelliklerini “duygusal olma” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Yani şöyle çok çok emek verdiğim ya da çok sevdiğim insanlardan bir hayal kırıklığı yaşamak bazen beni çok etkiliyor. Yani bazen duygusal bakıyorum olaya, hani duygusal bakmak beni engelleyebiliyor. O yüzden bir senedir de bunun için eğitim almaya çalışıyorum. Yani duygusal bakmadan, işi profesyonel götürebilmek için.” (K4)

“Yani ben şunu söyleyebilirim, duygusal yaklaşmak bazen olabiliyor hocam. Ama benim bu çok kısa sürüyor...” (K8)

“Ne olabilir, şu olabilir, benim gibi başka insanların mücadele etmemesi. Ben çok mücadelecı bir insanım çünkü dedim ya motivasyonumu başka kaynaktan alıyorum. Her şeye rağmen ben burada insan yetiştiriyorum diye bakıyorum. Ama benim 5 tane giden öğretmenim bu açıdan bakmayıp daha pozitivist baktığı için ben çok üzülüyorum. Ben onların yerinde olsam ne yapardım? Hayır, ben onlar gibi yapmazdım. Ben eğitim öğretime devam ederdim. Çocuklarımı mezun ederdim...” (K9)

“Duygusalım maalesef biraz. Yani birazcık fazla herhalde empati yapıyorum diye düşünüyorum. Bazen o dertle dertlenebiliyorum, onu da yansıtabiliyorum. O benim kişisel özelliğim evet, biraz fazla duygusal davranabiliyorum. Çünkü bizim

mesleğimizde çokta duygusal olmamakta gerekiyor. Net olmak gerekiyor...” (K10)

“... Bir de yani stres altında çok sakin kalamıyorum ve yani çok şey, duygusal moda geçiyorum açıkçası. O da yine benim dayanıklılığımı düşürüyor.” (K17)

“Duygusalım ama idareci olduğum için o duygusal yanımlı yavaş yavaş törpülemeye başladım. İlk idareci olduğumda duygusallık alanında çok fazla yıpranmıştım ama şu an gerçekçi kişiliğim ön plana çıktı. Realist bakmam, gerçekçi bakmam, doğru kararı vermem gerektiğini anladığım için. Öğretmenken daha duygusal yaklaşıyorsunuz, yönetici olduğunuzda biraz daha gerçekçi olmanız gerekiyor. Duygusallık, sadece duygusallık başka hiçbir şey beni engellemiyor.” (K18)

“Çok duygusal oluşum, duygusal anlamlar yükleyişim incinmemi kolaylaştırıyor belki. Yoksa diğer tolere edemeyeceğim, çok kolay bir şey yoktur.” (K25)

Dayanıklılığı engelleyen kişilik özelliklerini “tahammülsüz olma” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Şöyle oluyor mesela, öğretmenlerimiz fedakârlık yaptıklarını düşünüyorlar. Evlerindeler mesela çocukları var, bayan öğretmenlerimizin birçok görevi var. Erkek öğretmenlerimiz ilk defa eve bu kadar bağlı kalmış vaziyette büyük ihtimalle. Dolayısıyla işin psikolojik etkenleri ve fedakârlık etkenleri çok fazlaydı. Bu süreçte bu fedakârlığa rağmen, veli ve yöneticiler tarafından eleştirilmeyi öğretmenler çok kaldıramazlar. Yani o fedakârlığın görünmesini isterler. Özellikle veli tarafından gelen eleştiri haksız da olabilir, haklı da olabilir. Yani ölçülü olmayan eleştiriler biraz zorluyor insanları. Bu motivasyonu düşürüyor.” (K1)

“Yorgunluk olabilir. Tabii bu yorgunluk derken hem psikolojik yorgunluk, hem fiziksel yorgunluk olabilir. Yani bazen bizde tabii ki ne kadar yukarıda hep mükemmel

gibi görünse de her şeyi herkes öyle anlatmaya çalışsa da biz insanız, hak etmediğimiz eleştiriler mesela yıpratıcı olabilir... Eleştiriye her zaman açığız fakat yapıcı değil yıkıcı eleştiriler insanın motivasyonunu çok düşürüyor.” (K11)

“...Çalıştığınız ortamda bizi dayanıksız kılan şey nedir? Bir çaba harcarsın, bir emek harcarsın. Ve bu emeğin bir taraftardan delinip, bir taraftan bozulduğu ve sistemin bozulmaya başladığı zaman ve bunu birkaç defa dile getirip, eğer orada bir çözüm veya devamlılık, yani bir şey yapmıyorsa bazen pes ediyorsunuz, bazen olmuyor biliyorsun ama bunun mücadelesini veriyorsun. Bazen pes ettiğimiz oluyor.” (K22)

Dayanıklılığı engelleyen kişilik özelliklerini “kaygılı olma” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Kaygı düzeyi yüksek insanlar bu süreci daha zor atlattı hocam, yani mizaçla çok yakından bağlantılı kaygı düzeyi. Mesleki tecrübe yani kıdeminde etkili olduğunu düşünüyorum. Çok şey görmüş çok şey yaşamış insanlar daha esnek.” (K7)

“Çocuklarım diyebilirim. Yani onların hastalığı benim bütün dayanma gücümü ortadan kaldırır. Benim dünyamın merkezinde ailem var. Ailemle ilgili bir sıkıntı yaşadığım takdirde o sıkıntı bütün hayatıma sirayet eder. Mesleki anlamda dayanıklılığımı etkileyen kişisel özellik bizim 657 ve 1739 sayılı kanunlar... Ama gel gelelim, eğitim-öğretimin kalitesini artırmak için bir bütçeye ihtiyacımız var. Bu bütçeyi bulamadığımız zaman ister istemez sıkıntı yaşıyoruz.” (K21)

Dayanıklılığı engelleyen kişilik özelliklerini “aceleci olma” olarak belirten görüş şu şekilde ifade edilmiştir:

“Çok aceleciyim. Aceleci olmam biraz bunu etkiliyor.” (K17)

4.7. Psikolojik Dayanıklılığı Artırma Önerilerine İlişkin Görüşler

Okul yöneticilerine, “Yöneticiler, Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılığını Arttırmak İçin Neler Yapabilir?” sorusu yöneltilerek görüşleri alınmış, elde edilen kodlar ayrıntılı olarak Tablo 10’da incelenmiştir.

Tablo 4. Psikolojik Dayanıklılığı Artırma Önerilerine İlişkin Görüşler

Alt Problem 7 Yöneticiler, Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılığını Arttırmak İçin Neler Yapabilir?		
Tema 7	Kod	Katılımcılar
Dayanıklılığı Artırma Önerileri	Güvenli iletişim	K1, K4, K7, K8, K10, K16, K18, K21, K22
	Motivasyon etkinlikleri	K4, K6, K8, K10, K13, K17, K19, K23, K24
	Sosyal etkinlikler	K4, K8, K11, K20, K23
	Ulaşılabilir yönetici	K3, K5, K7, K9, K15
	Olumlu geribildirim	K6, K14, K20, K23
	Hizmet-içi eğitimler	K12, K18, K25
	Takım ruhu	K1, K9, K13
	Danışmanlık hizmeti ihtiyacı	K2, K22

Tablo 9’da görüldüğü üzere, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin Dayanıklılığı Artırma Önerileri temasını, “güvenli iletişim”, “motivasyon etkinlikleri”, “sosyal etkinlikler”, “ulaşılabilir yönetici”, “olumlu geribildirim” , “hizmet içi eğitimler”, “takım ruhu” ve “danışmanlık hizmeti ihtiyacı” olarak belirttiği görülmektedir. Bazı katılımcılar birden çok koda ait görüş belirtmişlerdir. Aşağıda katılımcılara ait alıntılar verilmiştir.

Dayanıklılığı artırma önerilerini “güvenli iletişim” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Yani özellikle yönetim kısmı, bizde tabii sahadan geliyoruz. Hocam ben 13 yıl öğretmenlik yaptım. Öğretmen odalarını iyi bildiğimi düşünüyorum. Kendisini anladığını hisseden yöneticiye çok farklı davranıyor öğretmenler. Yanında olduğunu hissettiği yöneticilere çok farklı davranıyorlar, samimi davranıyorlar. Yani bir

problem karşısında öğretmenini koruyup kollayan, yani hakkıyla, hakkı olduğu çerçevede koruyup, kollayan yöneticisine ayrı davranıyor. Samimi olduğunu hissettiği yöneticisine ayrı davranıyor. Dolayısıyla oradaki temel şey hiyerarşiden bağımsız söylüyorum bunu. Yani müdür, müdür yardımcısı işte zümre başkanı, öğretmen hangi kademedede, hangi hiyerarşide olursa olsun, bir kere karşısındaki insana samimiyetini geçilmesi lazım.” (K1)

“Bugün, mesela her Cuma toplantımız vardır aslında. Toplantıdaki kasıt şunu yapacağız, bunu yapacağız değil, onları dinliyoruz. Bu haftanız nasıl geçti, hangi zorluklarla karşılaştınız? Biz size nasıl destek olabiliriz ya da biz velilerden şunu duyduk, şöyle destek olalım, bunu okulda yapıyoruz, ikram vermeye çalışıyoruz mesela.” (K4)

“Yönetici bence bir kere odasından çıkmalı, yani o dört duvar içinde kalmamalı, dolaşmalı, selam vermeli. İletişim kurmak için çaba sarf etmeli. Yani bazen yukarıya çıkıp birilerine günaydın, gününüz hayırlı olsun demek bile ona iyi geliyor. Birde şu soruyu sormak lazım, sizin için yapabileceğimiz bir şey var mı? Her şey yolunda mı? Bir derdiniz sıkıntınız var mı? Öğretmenlere diyoruz ki, işte çocuklarına iyi davran, veli ile iletişimde olumlu ol, ılımlı ol, güzel ol. Sen öğretmeninle iletişimde onu sürdüremezsen bunu nasıl isteyeceksin? Bizler kendi yapmadığımız şeyi öğretmenlerimizden bekliyoruz. Beklediğini sen yapacaksın ki, yansıtacaksın ki senden onu örnek alsın. ...” (K7)

“Okul içinde ve okul dışındaki etkinlikler iletişimi güçlendirir tabi. Öğretmeni değerli, mutlu hissettirir. Öğretmenin idarenin destek olması ve eksik gördüğü yönleri uygun dille söylemesi geliştirir diye açıkçası düşünüyorum. Biz mesela önemlisi samimiyet dedik. İletişim ve güveni, en önemli faktörler arasında saymıştım az öncesinde. İletişimin iyi olduğu sürece başarı her yerde vardır...” (K8)

“Önce dinlemek lazım, biz çünkü şunu yapıyoruz, mesleki olarak da bizim en büyük hem güzel yanımız, hem olumsuz tarafımız konuşmaya alışmışız, anlatmaya alışmışız. Dinlemeye çok alışmamışız... Hep yönetim konuşursa da olmaz. Onlar da konuşacak, öğretmen de konuşacak, öğrenciler de konuşacak. Biz de bizim üstümüzdekilerle konuşabilmeliyiz. O zaman aslında bilebilirsiniz duyguyu yani siz benim mimiklerimi bilmeseniz, fırsat vermeseniz, ne duyguda olduğumu nasıl anlatabilirim?” (K10)

“Bu benim milli bir ilkemdir, stratejimdir. Öğretmen sınıfta öğrencilerine daha faydalı olsun diye öğretmeni yüceltirim, sabah gördüğümde, derim selamünaleyküm ya da onlar bana günaydın, bende günaydın derim. Ve nasılsınız, iyi misiniz? Diye soruyorum... Hatta böyle dalgın, üzgün erkek öğretmen görürsem, akşam yengeden çok mu fırça yedin diyorum. Orada hemen bakıyorum, öğretmen dağılıyor... Ben mesela sinirli olduğum zaman bile diyorum ki hocanım bak, bazen telefon geliyor, konuşmayı uzatabiliyor. Ders esnasında olsun yahut nöbet esnasında olsun, telefonun çok iyi ama çok kullanırsan sağlığa zarar verir diyorum, anlıyor mesajı. Böyle bir kaç kere daha yaparsa artık buraya çağırıyoruz yani.” (K16)

“Psikolojik dayanıklılıklarını arttırabilmek için açıkçası telefonla arayıp, ara ara hatırlarını çok soruyordum. Nasılsınız, bu gün nasıl hissediyorsunuz kendinizi? Bu süreçte onların yanındayım, arkanızdayım. Bir zorluk olduğunda arkanızda ben varım, şeklinde arayıp onların gönüllerini aldım. Çünkü bir ara çok uzun süre görüşemedik. Biz Zoom'dan toplantılar düzenledik. Böyle ara ara sohbetlerimiz, kahve toplantılarımız oldu uzaktan. Bu şekilde onların arkasındayız, sizinleyiz diyerek sürekli müdür beyde aradı zümreleri.” (K18)

“Öğretmeni rahat ettirmek idarecinin aslında eğitim-öğretimin başarısını arttırabilmek adına en önemli görevlerinden bir tanesi ama eğitim-öğretimi

denetlemekte idarecinin görevi... Burada idareciler için önemli olan insan ilişkileridir. Burada insan ilişkileri güçlü olan % 70, % 80'nin daha doğru idarecilik yapabildiklerini düşünmüyorum. Geri kalan yüzde 20'de zaten idarecilik değil, yöneticilik yapıyor. Yöneticilik yapan okullarda da öğretmen mutlu olmuyor, mutlu olmayanlarda eğitim öğretimin kalitesi düşüyor.” (K21)

“Bir şeylerin, sistemin yürümesini isteriz, ama şunun da farkındayız. Nihayetinde karşınızda bir insan var. Kendi aile ortamları, kendi yaşam alanları, özel alanları falan var ve buna saygı duymamız gerekiyor. Ön planda görünen yüzünde, sistematik olarak şunları, şunları, şunları, derslerin ilerlemesi, sürecin ilerlemesi, programın ilerlemesi deriz. Ama bunun arka planında bu biraz da güven ilişkisine dayalı olarak, bir problem olduğu zaman, işte feda olsun her şekilde anlayışla karşılayabiliyor işte. Burada güven ilişkisi çok önemli. İdare her türlü zaten desteği veriyor.” (K22)

Dayanıklılığı artırma önerilerini “motivasyon etkinlikleri” olarak belirten bazı görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Yani bizim şu var, mesela bir doğum günü ritüellerimiz vardır mutlaka. Bu ay kimin doğum günü, Ayşe öğretmenimizin doğum günü, Ayşe öğretmenimizin doğum günü için pastalar alırız, hediye alırız, toplanırız o bizim günümüzdür. Mesela buna önem veriyoruz. Bu çok mutlu ediyor onları. Çünkü herkesin doğum günü için yapılıyor. Herkesin ihtiyacı olan bir şey vardır, sevdiği bir şey vardır bu alınıyor...” (K4)

“Yani belirli aralıklarla mesela motivasyon günleri düzenliyorum, işte mesela her hafta bizim zümremiz var, zümrede muhakkak onlar için hazırladığım bir şey vardır. Her hafta geldiklerinde görürler mesela, işte bir gün pasta yaparım, bir gün börek yaparım, bir gün bir şey hazırlar, getiririm. Ondan sonra, benim odam kahve

içmek için çok sevilen bir yerdir... Beraber konsere gittik mesela bilet alıp... Böyle bir sürü etkinlik düzenleyebiliyorum, teşekkür, motivasyon mailleri atabiliyorum, yaptıkları çalışmalardan dolayı belli aralıklarla...” (K6)

“Mesela ayda bir hocam, Ramazan hariç ayda bir, öğretmenlere kahvaltı veriyoruz. Öğretmenler hiç ummadığı anda, bir gün odalarına giriyorlar. Tabakları hazır, her şeyleri güzel, bir 5 yıldızlı otel gibi bir kahvaltı veriyoruz. Sonra öğretmenler arası biz spor turnuvaları yapıyoruz. Onun dışında sahne senin programını yapıyorum. Ben bu sene ilkokulda olduğum için koridoruma böyle küçük bir sahne yaptım hocam, sahne senin diye... Sahne senin programına davet edip, melodika çalan, flüt çalan, gitar çalan, kim de ne varsa mesela. Bu işte yine öğretmeni mutlu edecek bir şey, hem öğretmenler eğleniyor hem öğrenciler eğleniyor...” (K8)

“Neler yapılabilir, motive edici çalışmalar yapılabilir ki, ben yaptım. Mesela Yıldız Teknik Üniversitesi’nden bir doçent arkadaşım var, onu getirdim buraya. Pandemi sonrası iletişim, veliyle iletişim, öğrenci ile iletişim ve kendimizle iletişim ile ilgili 5 günlük bir eğitim verdim. Onun haricinde ne yapılabilir? Ortak bir şeyler yapılabilir. Mesela en basiti toplu bir kahvaltı gibi ya da beraber bir oyun gibi, mesela bazı şapka oyunu falan var ya mesela drama işin içine katarak, aslında mesela biz o gün eğitimde birbirimizi çok tanıdığımızı hissettik. Mesela herkes unutmadığı, meslek hayatının ilk yıllarında unutmadığı bir sınıf hikâyesini anlattı...” (K10)

“Yani bir genel anlamda öğretmenlerle sık sık toplantı yaparak, gerek sanal alemde, gerek yüz yüze, ki çoğu zaman yüz yüze pandemi kurallarına uygun olarak motivasyon sağlayıcı toplantılar yapıp, o tünelin sonundaki ışığı hayal ederek psikolojik dayanıklılığı artırmaya çalıştık... Bununla ilgili yine psikolojik dayanıklılığı artırıcı arkadaşlara sürekli mesajlar verdik ki, ülke yöneticileri de bütün zorluklara

rağmen hep olumlu taraflarından mesaj vererek yönetim yapmaya çalışırlar... Tabii ki bu bir kişinin yapabileceği, başaracağı değil komple bir şeydir, atmosferdir. Okuldaki kurucudan tutun, genel müdüre kadar, yöneticilerin her bir kademesine kadar, eğitim bilimlerini dinamik tutmaya ve dayanıklılığını artırmak için yoğun gayret sarf ettik.” (K13)

“Öğretmeni yenilemek lazım. Değiştirmek değil, aynı öğretmeni yenilemek lazım. Yani belli dönemlerde, belli periyotlarda onlarla motivasyon çalışmaları yapmak, onların isteklerini almak, isteklerini sormak onların istekleri doğrultusunda çalışmalar yapmak, etkinlikler yapmak da yine öğretmeni psikolojik olarak dinç, diri tutacaktır diye düşünüyorum.” (K17)

“Onların sadece konu her ne olursa olsun bence her şeyi yapabileceklerine inandırmak olabilir. İşin özeti bence moral ve motivasyon.” (K19)

“Çalışan öğretmenlerle, çalışmayan öğretmenin ayrımın yapıldığını görmek öğretmenleri motive ediyor. Kendisi çok çalışıyor, yanındaki arkadaşının çalışmadığının farkındaysa bu durum onun da motivasyonu çok aşağıya çekiyor. Dolayısıyla çalışanın takdir edilmesi, çalışmayanında sonunda bazı sonuçlarla karşılaşacağını bilmesi öğretmenin motivasyonunu artıran etkenler diye düşünüyorum.” (K23)

“Neler yapılabilir, zaman zaman tabi öğretmenler odasına girip, onların hal hatırları sorulabilir. Zaman zaman kahvaltı organizasyonları, yemek olur, onların özel günlerini kutlamak, sonra onları sosyal etkinlik kapsamında bir geziye götürerek ya da okula onları motive edecek semineristler, yani klasik seminer değil de, okula geldiğinde ya hocam iyi ki getirmişsiniz, bizi motive etti, öğretmenliğe bizi tekrar bağladı, denilecek semineristler getirilerek yapılabilir...” (K24)

Dayanıklılığı artırma önerilerini “sosyal etkinlikler” olarak belirten bazı görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Ayda bir ya da bir buçuk ayda bir Cumartesi günleri kendilerine kültürel geziler düzenliyoruz. Beraber gezmek onlara çok iyi geliyor. Beraber sinemaya gitmek. Yani sadece iş arkadaşlığında kalmıyoruz. Hani sabah gördük, akşam bitti yapmıyoruz. Hani bir aidiyet duygusu, bir bağlılık oluyor, mutlu oluyorlar yani gezmeye gitmek, doğum günü kutlamak ne bileyim...” (K4)

“Okul dışında sinema etkinliği yapıyoruz. Öğretmenlerimizle dışarı yemeğe gidiyoruz. Oradan sinemaya gidiyoruz. Mesela trekking yapıyoruz. Her yıl yaptık da, ilk defa bu 2 yıl pandemiden dolayı yapamadık. Her yıl isteyen öğretmenlerle Bursa Yalova’ya termal otellere gidiyoruz. Hocam 2 gün orada kalıyorduk. Yani böyle beraber hem vakit geçiriyorduk, hem eğleniyorduk, hem de işte birlikte birbirimizi daha yakından tanıma fırsatı buluyorduk. Ben çok etkinlik yapıyorum hocam...” (K8)

“Burada birkaç toplu gezi planlıyorum, şehir dışına, geziye götürüyoruz hocalarımızı. İkincisi yemeğe götürüyoruz toplu. Okulda da ufak tefek şeyler, toplantılar, böyle yemekler falan yapıyoruz ama özellikle dışarıda nezih bir ortamda onları ya kahvaltıya yemeğe götürüyoruz. Bir de şehir dışı geziye götürüyoruz onları. Hediyeler alıyoruz.” (K11)

“Mesela gezilerin öğretmenlerin iletişimini güçlendirdiğine şahit olduk. Yani farklı bir ortamda olduğu için birbirlerini daha iyi tanıma imkânı buldular. Özellikle sosyal aktivitelerde, sosyal projelerde öğretmenler dayanışma içerisinde çalışıyor. Bunlar öğretmenleri motive ediyor ve en azından yapılan şeyleri takdir etmemiz, öğretmenlerin değerli olduğunu hissettirmemiz, her söylediklerine elimizden geldiği kadar karşılık vermemiz, sıkıntılarını elimizden geldiği kadar bertaraf etmeye çalışmamız, bu noktada öğretmenlerimiz hakikaten motive oluyorlar. Okula, kurumu

olan muhabbetleri artıyor ve dolayısıyla da bu okuldan ayrılmak istemiyorlar...”
(K20)

“Ne bileyim birlikte yemeğe gitmek istiyorum. Kahve ısmarlamak, gün içerisinde yorgun olduğunda gel işte sana bir çay söyleyeyim, bir kahve söyleyeyim gibi işte. Çikolata vermek gibi farklı ufak tefek hani güzelliklerde devam ediyor ama ben buradaki en önemli şeyin bir sorunla karşılaştığında, o sorun da yalnız olmadığını ve idare olarak onun yanında olduğumuzu tekrar o sorun yaşanmaması adına neler yapabileceğimizi tartışılmasını önemli buluyorum.” (K23)

Dayanıklılığı artırma önerilerini “ulaşılabilir yönetici” olarak belirten bazı görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Yani şöyle okul yöneticisi olarak, prensip olarak ulaşılabilir bir okul yönetici olmaya çalışıyorum yani yöneticilik dediğimiz şeyin odada oturarak, bir takım evrakları imzalayarak, işte talimatlar vererek yapılamayacağına inanmıyorum. Buradaki en önemli şeylerden bir tanesi sahada doğrudan olmak, doğrudan sahadan bilgi alabilmek... Dolayısıyla orada da öğretmenlerinizi gözlemleyip kişisel olabilir, özel olabilir, bireysel olabilir, mesleki olabilir, ihtiyaç duyduğu zamanlarda çalabileceği bir kapı olduğu izlenimi verebilmek. Bunu sağlayabilerseniz siz onun ayağına gitmeden onun sizin ayağınıza gelmesini sağlayabilirsiniz...” (K3)

“... Öğretmenlerimizin de psikolojik olarak yorulduğunu unutabiliyoruz. Göz ardı ediyoruz demiyorum. Bilerek yaptığımızı düşünmeden maalesef unutabiliyoruz... Onlarla farklı etkinlikler yapmak, onlara yeri geldiğinde bir idareci mantığıyla, yeri geldiğinde bir iş arkadaşı mantığıyla, yeri geldiğinde bir abi ya da kardeş mantığıyla yaklaşmanın yani mümkün mertebe bireysel münasebeti sık hale getirmenin faydalı olacağı kanaatindeyim.” (K5)

“Şu soruyu sormak lazım. Bir derdiniz, sıkıntınız var mı? Hocam sizin için yapabileceğimiz bir şey var mı? Kapımız her zaman açık, telefonum her zaman açık, bize her zaman ulaşabilirsiniz yani erişilebilir olmak önemli yöneticilikte insanlar size istediğinde ulaşabilmeli. Robot değiliz bizler, duygu taşıyan insanlarız. Yani muhatabınızın, öğretmenin bir duygusu olduğunu, bir ailesi olduğunu, çocuğu olduğunu, hastalığı olabileceğini, kişisel zorlukları olabileceğini, sıkıntılı olabileceğini anlamak ve kabul etmek lazım.” (K7)

“Ben burada bazı arkadaşların bazı problemler yaşadığını biliyorum. Mesela sorunları olduğunu, mesela o öğretmenin o gün moralinin bozuk olduğunu anlayabiliyorum. Öğretmen, yönetici kesinlikle okul içine girdikten sonra hiçbir şeyi dışarıda bırakmıyor... Beni ilgilendirmez, bir yönetici bunu diyemez, yani niye bunu deme hakkına sahip değil, gerekiyorsa çözüm üretmesi gerekiyor öğretmenin. Ben şunu gördüm. Öğretmenim benden ne zaman izin istediğin de ben hep izin verdim... Ve ben onlara ne kadar çok iyi anlamda böyle, yardımcı olduysam öğretmeni sınıf içine daha mutlu, daha huzurlu, daha fedakâr, daha cefakâr giriyor. İşte bunları bildiği zaman yöneticisi, o zaman öğretmenlerinde psikolojik dayanıklılığı artıyor.” (K9)

“Şimdi şöyle bir şey var, veli ile iletişim problemleri yaşanılıyor. Velilere bazen bir şey anlatmak, ortak faydada buluşmak, problem çözmekte veliler ile öğretmenlerimiz zaman zaman sorunlar yaşıyor. Burada biz de onların arkasında durmaya, destek olmaya çalışıyoruz ama dayanıklılığı artırmak için neler yapabiliriz? Yani şöyle söyleyebiliriz, öğretmenlerin dayanıklılığını artırmak için öğretmenlerin varsa problemlerini çözmeye yönelik çalışmalar yapabiliriz. Bu problemler neler olabilir, işte belki ailevi problemler, belki sağlık problemleri olabilir. Bunları

yaşadığında öğretmenlerin onlara destek olabilmek için varsa yapılması gereken bir şey bunlarda yardımcı olabiliriz, manevi destek olabiliriz.” (K15)

Dayanıklılığı artırma önerilerini “olumlu geribildirim” olarak belirten bazı görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Geribildirim; bizim 360 derece değerlendirmeleriz var, orda bütün onda gördüğüm, diğerlerinde görmediğim iyi tarafları muhakkak dile getiririm. İşte o hizmetlerinden dolayı teşekkür ederim. Onun gerçekten tek olduğunu, özel olduğunu, bu kurumun ona ihtiyacı olduğunu, velilerin onu ne kadar sevdiğini, işini ne kadar güzel yaptığını, bu işi iyi ki seçtiğini, sınıfa çok yakıştığını söylemek bile çok motive edici bir şey.” (K6)

“Şöyle benim kendi yöneticiliğimde kullandığım bir şey vardır. Ara ara öğretmen geribildirimini yaparım ben, bunu dönemde iki defa yapmaya özen gösteriyorum. Onunla hoş bir sohbet aslında, biraz kendi özel hayatından bahsetmesini sağlamak, biraz içindeki o duygusal yönünü öne çıkarmak. Akabinde yaptığı çalışmalarla ilgili geribildirimlerde sandviç tekniği ile şu alanlarda sizi çok beğeniyorum. Bak şu alanlarda şöyle şöyle yaparsan çok daha iyidir diyerek öğretmenlerin aslında motivasyonlarını artırmak. Aynı zamanda olumsuz olarak gördüğüm yanlarını güzel bir şekilde dile getirip, öğretmenin o yönünü ortadan kaldırmaya çalışmak. Yani manevi olarak da öğretmene destek veriyorsunuz, aynı zamanda bununla.” (K14)

“Bizim en azından yapılan şeyleri takdir etmemiz, öğretmenlerin değerli olduğunu hissettirmemiz, söylediklerine elimizden geldiği kadar karşılık vermemiz, sıkıntılarını elimizden geldiği kadar bertaraf etmeye çalışmamız. Bu noktada öğretmenlerimiz hakikaten motive oluyorlar. Bize olan muhabbetleri artıyor. Okula,

kurumu olan muhabbetleri artıyor ve dolayısıyla da bu okuldan ayrılmak istemiyorlar.” (K20)

“Şunları yapmaya çalışıyoruz, öncelikle alanda etkili ve yetkin olması için sınıflarda gözlemlere girip, pozitif bir dille, sürekli olarak geribildirim vermeye çalışıyoruz. Onun dışında, karşılaştıkları sorunlar karşısında onları yalnız bırakmamaya çalışıyoruz...” (K23)

Dayanıklılığı artırma önerilerini “hizmet içi eğitimler” olarak belirten bazı görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“... Ben devletteyken şöyle bir müdürdüm. 30 küsur tane stajyer geldi geçti elimden ama hepsi adam gibi adam oldu. Yani öğretmen gibi öğretmen oldular. Yani ben okulu kendim yaptırdım, uğraştım, mücadele verdim, boğaza nazır bir okuldu çıkartıyordum yukarıya yeni gelen öğretmeni, bak diyordum burada neyi görüyorsun? Deniz, deniz değil orası, boğaz diyordum, İstanbul boğazı. Ondan sonra doğru bakmayı öğretiyordum. Bak diyorum yavrum, buradaki yelpazeyi görüyor musun? Ne kadar açık? İstanbul boğazını görüyorsun. Doğru bakış açısı. İnsanlarımız şu anda hocam hani biz hep at gözlüğü deriz, ya at gözlüğünü bırakmış, huni takmış bakıyor bir noktaya. Hayır, biz öğretmene geniş yelpazeden bakmayı öğreteceğiz.” (K12)

“Rehber öğretmenlerimiz aracılığıyla bazı etkinlikler yaptık. Hizmet içi eğitimlere katılma açısından Milli Eğitim Bakanlığının bu konudaki eğitimlerini önerdim. Ya da bir profesörün bir etkinliği varsa gece Zoom’da hani buna katılalım, kendimizi geliştirelim şeklinde ve gerçekten sınıf öğretmenlerimiz bu konuda birçok hizmet içi eğitime katılarak kendilerini geliştirdiler. Yani uzaktan eğitim süreçlerine, hizmet içi eğitimlerini geliştirmeleri konusunda destek olduk ve çoğu da uzaktan eğitimle yüksek lisans yaptılar o süreçte ...” (K18)

“Eğitimler, hizmet içi eğitimler düzenlenebilir. Uzmanlardan destek alınarak kuruma işte personelin öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıklarını güçlendirme adına atölye çalışmaları, eğitimler bu tarz şeyler olabilir hocam. Farkındalıkları böylece arttırılır.” (K25)

Dayanıklılığı artırma önerilerini “takım ruhu” olarak belirten bazı görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Yani ben bu insan bir şey diyorsa, buna inanıyorum ve yapıyorum motivasyonu ile hareket eden bir öğretmen kitlesi oluşturması lazım. Yöneticin bu olduğu zaman tam bir takım ruhu oluşuyor. Zaten herkes şunu yapabilirim, benim şunu yapmam lazım, bende böyle katkı sunabilirim, şöyle rahatlatabilirim süreci, okula böyle destek verebilirim gibi bir şey alıyor, yani bir görev üstleniyor. O da tabii takım ruhunu tetikliyor. Böyle güzel bir iklim oluşuyor, okulumuzda, öğretmenler odasında, diğer kısımlarda. Böyle olan okullarda veliye de memnuniyeti yansıtıyor. Dışarıya da böyle güzel bir resim vermiş oluyor.” (K1)

“Bir kere okul yöneticisi, okulda öğretmenin psikolojik dayanıklılığını daha da artırmak istiyorsa, etkili bir okul kültürü oluşturması gerekiyor. Yani aynı idealler, aynı değerler etrafında toplanan, aynı felsefede, aynı misyonda ve aynı vizyonu genelde okul yöneticileri çizer ama onu da bir parçası yapabildiği öğretmenlerle birlikte bir okul kültürü oluşturduğunda, velinin de işin içinde olduğu bir yöntem oluşturduğunda, ben öğretmenlerin psikolojik dayanıklılığının iyi olacağını düşünüyorum.” (K9)

“Öğretmenlerle sık sık toplantı yaparak, gerek sanal alemde, gerek yüz yüze, ki çoğu zaman yüz yüze, pandemi kurallarına uygun olarak, motivasyon sağlayıcı toplantılar yapıp, o tünelin sonundaki ışığı hayal ederek psikolojik dayanıklılığı arttırmaya çalıştık... Bu süreçleri zaman zaman birebir görüşmeyle, ikna edici, zaman

zaman grup çalışmalarıyla, destekleyici çalışmalar, hayatına dokunuşlar yaparak, arkadaşları bu süreçte dinamik tutmaya çalıştık. Tabii ki bu bir kişinin yapabileceği, başaracağı değil, komple bir şeydir, atmosferdir. Okuldaki kurucudan tutun, genel müdüre kadar yöneticilerin her bir kademesine kadar eğitim bilimlerini dinamik tutup, dayanıklılığını artırmak için yoğun gayret sarf ettik.” (K13)

Dayanıklılığı artırma önerilerini “danışmanlık hizmeti ihtiyacı” olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

“Öğretmenlerimizi sene başında aldık. Eğitim adı altında, seminer adı altında birkaç önemli değerli hocamızı çağırıp, bu iletişimle alakalı oldu, psikoloji ile alakalı oldu, onun haricinde bizim normal eğitim sistemiz ile alakalı oldu. Çünkü yeni öğretmenlerimiz vardı. Hem bizi tanısınlar, hem iletişimsel olarak sorunları çözebilecek değerli insanlardan bir söz dinlesinler, öyle düşündük. Psikolojik olarak yaptığımız ve yapacağımız olan çalışmalar, bu süreçte okulun rehberlik hocasının ve okul psikoloğunun, öğretmenlere nasıl destek vereceğini, karşılaştığı sorunlar da nasıl yanında olacağını orada anlattık.” (K2)

“Şunu açık yüreklilikle söylüyorum, yani pandemi döneminde herkes kendi derdine düştü. Şu güne geldiğimiz zaman yaptığımız yanlışlara, eksiklere, doğrulara falan baktığımız zaman öğretmenlerimiz, psikolojiye yönelik hayatın bu yönü de varmış diye, belki bunu işin ehline bırakıp, psikolojik yönü iyi, insanları anlayabilen, onları görebilen, işleri ile buluşturup, onları o yönde geliştirmelerini sağlayabilir. Yoksa hani biz belli bir noktaya kadar anlarız ama psikoloji çok farklı bir şey onu da ehline bırakmak lazım. Yani PDR veya psikologdan destek aldırarak gibi. Çünkü insanlar bazen farklı insanlarla konuşma ihtiyacı duyar...” (K22)

BÖLÜM V

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde; araştırma amacı doğrultusunda elde edilen alt problemlere ilişkin bulguların sonuç, tartışma ve önerileri yer almaktadır.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Kovid-19 salgını sürecinde okul yöneticilerinin karşılaştıkları zorluklar ve zorluklar karşısındaki psikolojik dayanıklılıklarına ilişkin görüşlerinin alındığı bu araştırmada 25 okul yöneticisi ile görüşme yapılmıştır. Araştırma verilerinden ulaşılan bulguların sonuçları; “günlük zorluklar”, “zorluklarla başa çıkma yöntemleri”, “zorlukların sebepleri”, “mesleki motivasyon faktörleri”, “psikolojik dayanıklılık kriterleri”, “dayanıklılıkta kişilik özellikleri” ve “dayanıklılığı artırma önerileri” olmak üzere 7 tema altında toplanmıştır. Verilerden elde edilen bulgularla birlikte araştırmanın sonuçları alt problemlerin sıralamasına uygun ve literatürde ilgili olduğu araştırmalar dikkate alınarak tartışılmıştır.

5.1.1. Okulda Yaşanan Günlük Zorluklara İlişkin Tartışma

Araştırmanın birinci alt problemi “Okulda yaşadığınız günlük zorluklar nelerdir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt problem kapsamında okul yöneticilerinin cevapları ile elde edilen bulgular Kovid salgını, uzaktan eğitim, öğretmen kaynaklı zorluklar olarak üç alt tema ve on üç kod altında ele alınmıştır.

Okul yöneticileri okulda yaşadıkları günlük zorlukları üç alt temadan elde edilen kodlarla; Kovid Salgını bağlamında; bulaş kaygısı, maske-mesafe tedbirleri, hijyen sorunları, sağlık sorunları, sosyal hayattan kopma, velinin okula girme ısrarı şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir. Uzaktan Eğitim bağlamında; online eğitimde zorluklar, öğrenciye temas edememe, veli hassasiyeti, Öğretmen Kaynaklı Zorluklar bağlamında

ise; okula gelmek istememe, psikolojik yılgınlık, sabırlı olamama, yakınlarını kaybetme şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Mengi ve Alpdoğan (2020), Kovid-19 salgını döneminde, virüs bulaştığından şüphelenen kişilerden diğer vatandaşlara hastalık bulaştırmasını engellemek adına çeşitli önlemler alındığını araştırmalarında açıklamıştır. Sosyal ilişkilere dikkat edilmesini ve insanlar arası sosyal mesafenin asgari seviyeye indirilmesi için gerekli uyarılar yapılarak tedbirler alınmıştır. Topçuoğlu'na (2022) göre, Kovid-19 döneminde insanların salgından korunabilmek amacıyla yüz yüze ziyaretlerden kaçınmaları, alışverişlerini online yapmaları, ivedilikle maske kullanımına dikkat etmeleri ve sosyal mesafeyi korumada özenli oldukları gözlemlenen sonuçlar arasındadır. Kardaş ve Arabacı'nın (2022) çalışmalarının sonuçlarına göre, salgın döneminin en hassas ve önemli noktalarından olan hijyen konusu, yöneticiler tarafından büyük bir titizlikle yürütülmüştür. Günlük temizlik tekrarı, maske kullanımına verilen önem, bu konuda bilinçlendirici afişlerin hazırlanıp okula asılması gibi tedbirler alındığı gözlenmiştir. Bu çalışmada okul yöneticilerinin pandemi döneminde okulda yaşadıkları günlük zorluklardan en çok görüşün bulaş kaygısı, maske-mesafe tedbirlerinin alınması, hijyen sorunları olduğu yönündeki açıklamaları ile literatür karşılaştırıldığında benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Tükel'in (2020) çalışmasına göre; Kovid-19'un hüküm sürdüğü ülkeler, fiziksel mesafenin önemine vurgu yapmışlardır. Fiziksel mesafenin beraberinde fiziksel izolasyonu da getirdiğini ve izolasyonun sonucu olarak insanların sosyal ilişkilerinde aksama, günlük rutin değişimleri ve ruhsal sıkıntılar görülebildiği gözlemlenmektedir. Bu çalışmada okul yöneticilerinin pandemi şartları gereğince sosyal hayattan kopmalarının olumsuz çıktıları literatürdeki sonuçlar ile benzerlik göstermektedir.

Uzaktan Eğitim ve uzaktan eğitimin zorlukları tartışmada Kovid-19 öncesi ve Kovid-19 süreci olarak ele alınmıştır. Kovid-19 öncesinde; Bilgiç ve Tüzün (2015), uzaktan eğitimin getirdiği problemleri; örgün eğitimde olduğu gibi öğrencilerle yakın temasın olmaması, anında geribildirim yapılamaması, internet ağı ve cihazlarda oluşan teknik arızalar, online eğitimde tecrübeli öğretmenlerin yetersiz olması, yüz yüze eğitim ile karşılaştırıldığında eğitimin kalitesinin düşük olması şeklinde açıklamıştır. Kovid-19 sürecinde ise Türkiye’de özellikle pandemi kısıtlamalarının olduğu dışarı çıkma yasağının olduğu dönemlerde eğitim, uzaktan eğitime dönmek durumunda kalmıştır. Bu çalışmada okul yöneticileri online eğitimdeki yaşadıkları günlük sıkıntıları önemli zorluk olarak görmüşlerdir. Bu zorlukları; çevrimiçi derslerden yeterli verim alınamadığı, online eğitimin özellikle küçük yaş grubu çocuklar için uygun bir eğitim olmayışı, öğrencinin derse katılıp katılmadığını takip etmenin güçlüğü, bilişim teknolojilerini kullanamayan öğretmenlerin yaşadığı sıkıntılar ve bu yüzden eğitimin sekteye uğraması, Kovid öncesi ekran sınırlaması getirilen çocukların uzaktan eğitimle birlikte ekran kullanımlarının artması olarak belirtmişlerdir.

Uzaktan eğitimin yaşattığı dezavantajların yanında, avantajlarının da olduğunu söylemek mümkündür. Öğrencilerin eş zamanlı katılım sağlayabilmeleri, sağlayamamaları durumunda işlenilen derslere sonrasında erişimlerinin kolaylıkla mümkün olması ve zamandan tasarruf sağlanması bu avantajların arasında yer almaktadır. Korkut ve Memişoğlu (2021), eğitimin dijitalleşmeye dönüşmesi sonucu çok sayıda bilgiye kolaylıkla ve hızlıca ulaşabilen öğrencilerin uzaktan eğitime ilgili olduklarını vurgulamaktadır. Ancak bu araştırmada okul yöneticileri Kovid-19 salgını sürecinde uzaktan eğitimde karşılaştıkları en büyük zorluğun çevrimiçi eğitimin getirdiği sorunlar olduğunu belirtmişlerdir.

Külekçi Akyavuz ve Çakın'a (2020) göre, Kovid-19 salgını sürecinin yaşattığı zorlukların başında eğitimdeki değişimler yer almaktadır. Uzaktan eğitim, öğretmenlerin öğrenciler ile aynı mekânlarda bulunmak zorunda kalmaksızın ve saat mefhumu gözetmeksizin eğitime devam edebilmesidir. Yüz yüze eğitimden farklı olarak uzaktan eğitimde, süreç teknolojik araçlar üzerinden internet desteği ile sağlanmıştır. Araştırmada katılımcıların uzaktan eğitimdeki zorluklar içinde vurguladıkları öğrenciye temas edememe yapılan araştırmalarla uygunluk göstermektedir.

Kayıran (2022), Kovid-19 dönemi boyunca online devam etmek zorunda kalınan dersler, zaman zaman velilerin müdahaleleri ile bölünebilmiş, öğretmenler de veliler tarafından denetlendiğini hissettiğinden; bu durumun hem öğrencinin hem de öğretmenin motivasyonunun düşmesine sebep olduğunu çalışmada açıklamıştır. Bu çalışma ile artan veli hassasiyetinin pandemi sürecinde okul yöneticilerinin karşılaştığı zorluklardan biri olduğu ve çözüm olarak veliler ile iletişim kurmaya çalıştığı, gerektiğinde velilere online toplantılar düzenleyerek bilgilendirdikleri gözlemlenmiştir.

Campell (1983), öğretmenlerin performansını ve öğrencilere olan tavırlarını negatif yönde etkileyen psikolojik yılgınlıklarını; kalabalık sınıflarda etkili sınıf yönetiminin sağlanamaması, verilen ücretten tatmin olmama, meslektaşları ve okul yöneticileri ile yaşadıkları problemler, velilerin beklentilerine tahammül edememe, hakaret veya olumsuz sözler söylenme olarak ifade etmiştir. Stresin bir sonucu olan psikolojik yılgınlık; parasal ve ailesel sorunlar, sağlık sorunları, özgüven yetersizliği gibi kişisel sorunlarla da artmakta, mesleki ve duygusal tükenişe sebep olmaktadır. Bu çalışmada özellikle dönem sonuna gelindikçe iş yükünün artması sonucu

öğretmenlerin psikolojik yılgınlıklarının artması, literatür ile benzerlik göstermektedir.

Külekçi Akyavuz ve Çakın (2020), öğretmenlerin görevleri gereğince kendilerini çalıştıkları kuruma ait hissetmeleri ve görevlerinin gerekliliklerini yerine getirmeleri gerekirken, durum tam tersi şeklinde gözlenmiş; öğretmenlerin Kovid öncesi tutumlarının zıttı yönünde değişiklik gösterdiğini ifade etmiştir. Bu çalışmada öğretmenlerin pandemi döneminde çeşitli kaygıları sebebiyle okula gelmek istememelerinin yanı sıra tahammül ve sabır noktasında zorlandıkları görülmüştür.

Tükel (2020) çalışmasında, Kovid-19 sürecinde yakınları vefat eden kişilerin durumu kabul etmekte zorlanışından, yaşanan kaybın gerçekliğini kabullenme sürecinin uzun sürmesinden, ayrıca kayıp yaşayan kişilerin pandemi öncesindeki gibi olması gereken bir cenaze merasiminin ve sevdiklerine son vazifeleri olan vedalaşmayı yapamadıklarından dolayı normale dönme süreçlerinin uzun olduğunu aktarmıştır. Bu çalışmada yakını Kovid nedeniyle vefat eden eğitimcilerinde aynı olumsuz süreçleri yaşadığı ve eğitim öğretim sürecini doğrudan etkilediği sonucuna varılmıştır.

Ayrıca bu çalışmada literatürden farklı olarak; Kovid sürecinde okul yöneticileri okullarda yaşanan günlük zorluklarla ilgili olarak, velilerin okul binasına girme ısrarlarını ve bu hususta karşılaştıkları direnci aktarmışlardır. Okul giriş ve çıkış saatlerinde velilerin kalabalığı artırmasıyla bulaş riskinin çoğalması ve Kovid önlemleri almalarının da zorlaştırdığını da ifade etmişlerdir.

5.1.2. Okulda Karşılaşılan Zorluklarla Başa Çıkma Yöntemlerine İlişkin Tartışma

Araştırmanın ikinci alt problemi “Okulda karşılaştığınız en büyük zorlukla başa çıkmak için neler yaptınız?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt problem

kapsamında okul yöneticilerinin cevapları ile elde edilen bulgular zorluklarla başa çıkma yöntemleri teması ile 5 kod altında ele alınmıştır.

Okul yöneticileri okulda karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma yöntemleri temasından elde edilen kodlarla; veli iletişimini kuvvetli tutma, online derslere motive etme, Kovid tedbirleri alma, dersleri organize etme, kuralları hatırlatma şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Kovid-19 salgını sürecinde okul yöneticilerinin yaşadıkları zorluklarla başa çıkmak için en çok başvurdukları yöntem, veli iletişimini kuvvetli tutmak olmuştur. Bu araştırmanın sonucunda elde edilen yurt dışı ve yurt içi literatürde bulunan benzer çalışmalar ile örtüşmektedir. McDonough ve Lemon (2022), uzaktan öğrenmenin getirdiği bir takım zorluklar ve güçlükler olsa da, öğretmenler, öğrenciler ve ebeveynler arasında artan etkileşim gibi olumlu sonuçları doğurduğunu da açıklamıştır. Özellikle velilerle artan işbirliği ve profesyonelce iletişimin, uzaktan eğitimde öğrenmenin verimini arttırdığını savunmuşlardır. Bayburtlu (2020) araştırmasında, velilerin öğrencileri uzaktan eğitime yönlendirmede hassas davranmasının ve öğretmen ile iletişim halinde öğrenciyi takip etmelerinin derse katılımı, buna paralel olarak akademik başarıyı arttırdığını açıklamaktadır. Bayrakdar ve Güveli (2020), İngiltere’de yaptıkları çalışmada aile işbirliği ve desteğinin uzaktan eğitimin faydasını arttırdığını sonucuna ulaşmışlardır. Walker, Sharp ve Sims (2020) ise bu çalışmanın bulgularından farklı olarak; velilerin öğretmenlerle sürekli iletişim halinde olmalarının, zaten uzaktan eğitimin getirdiği zorluklarla mücadele eden öğretmenlerin çalışma yüklerini daha da fazlalaştırdığını aktarmışlardır.

Çevrimiçi eğitimin zorluklarından biri de, öğretmenlerin ve öğrencilerin çeşitli sebeplerle derslere motivasyon sağlayamamaları olmuştur. Karaduman, Ertaş ve Baytar (2021), araştırmalarında daha önce uzaktan eğitim deneyimi olmayan

öğretmenlerin çevrimiçi ders işleyişinde ve öğrenciyi derse bağlamada motivasyon zorluğu yaşadığını açıklamaktadır. Paliç ve Keleş (2011) ise bu zorluklarla eğitimcilerin sabırla mücadele etmelerinin, sıkıcı konu anlatımından çıkararak öğrenciye aktarmalarının sınıf düzeni ve disiplininin sağlanmasında oldukça etkili olduğuna dikkat çekmektedir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular ile çevrimiçi eğitime alışkın olmayan öğretmenlerde kişisel ve sistemsel nedenlere bağlı olarak motivasyon düşüklüğü yaşadığı görülmüştür. Yusuf ve Ahmad'ın (2020) çalışmaları sonucunda, öğrencilerin yüz yüze eğitimdeki ciddiyeti uzaktan eğitimde gösteremediklerini, ev ortamı kaynaklı dikkat dağınıklığı ve odaklanma sorunu yaşadıklarını, teknolojik olanaklarının yetersiz olması, ders esnasında başka şeylerle meşgul olmaları, öğretmenlerinin sorularına cevap vermemeleri gibi tüm problemlerin sonucunda motivasyon sorunları yaşadıkları ön plana çıkmaktadır. Sarı ve Nayır (2020) araştırmalarında öğrencilerin motivasyonlarını artırmak için ailelerin uzaktan eğitimde destek olmalarını, teknik sorunların giderilmesinde ve ders ortamının çevrimiçi eğitime göre tekrar düzenlenmesinde çaba göstermelerinin performansı ve başarıyı arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Kovid-19 salgını süresince, Sağlık Bakanlığı tarafından geliştirilen HES kodu uygulamasının aktif kullanımı önem arz etmektedir. HES kodu uygulaması, salgında devam eden hayatın ve sosyal gereksinimlerin karşılanması noktasında vatandaşın bilinçlendirilmesi anlamında faydalı olmuştur. Bunun yanı sıra sosyal mesafenin korunması, insanların dezenfektan kullanıma yönlendirilmesi gibi önlemler de alınmalıdır (Sağlık Bakanlığı, 2020). Can (2020) çalışmasında, Kovid-19 döneminde alınması gereken tedbirler konusunda herkese görevler düştüğünü belirtmiştir. Okul idareleri ve öğretmenler bu listenin başında gelmektedir. Yarı zamanlı açılan okullarda okul temizliği, okullara maske temininin sağlanması ve kullanımına önem

verilmesi; sınıflarda dezenfektan bulundurma ve çocukları dezenfektan kullanımına yönlendirme gibi çeşitli tedbirlerin önemine vurgu yapılmıştır.

Bu çalışmada, Kovid-19 salgını sürecinde uzaktan eğitimde karşılaşılan zorluklarla başa çıkma yöntemlerinden biri de dersleri organize edebilmek olarak bulgusudur. Bhaumik ve Priyadarshini'nin (2020) çalışmalarında; pandemide uzaktan ve asenkron gerçekleşen eğitimin, okullarda yüz yüze yapılan eğitimden oldukça ayrı yönleri, ayrı zorlukları olmasının yanı sıra öğretmenlerden çevrimiçi eğitimde de aynı profesyonelliğin beklendiğini açıklamaları bu çalışma ile uyumlu bulunmuştur. Canpolat ve Narin (2020), hazır olmanın literatürdeki tanımıyla e-hazır olmayı; okulların çevrimiçi eğitimde sürecin etkin işlemesi adına “içerik, donanım, alt yapı, erişim, destek hizmetleri, öğrenme yönetim sistemi, ölçme ve değerlendirme, akreditasyon” içeriklerinde planlamalar yapması olarak açıklamıştır.

Kuralları hatırlatmayla ilgili literatür incelendiğinde Kovid öncesi ve Kovid sürecinde araştırmanın bulguları ile benzerlik gösteren çalışmalara ulaşılmıştır. UNİCEF (2020) raporuna göre; Kovid salgınında evde asosyalleşen öğrencilerin pandemi kısıtlamaları kaldırılıp, yüz yüze eğitime tekrar döndüklerinde kurallara uymada zorluk yaşadıklarını açıklamıştır. Okul yöneticileri öğrencilerin özellikle; genel okul ve sınıf kuralları, temizlik ve hijyen kuralları, okul giriş-çıkış ve teneffüs saatleri, tuvalet gibi ortak yerleri kullanırken uyum sağlayamadıklarını gözlemlemişlerdir.

5.1.3. Zorlukların Sebeplerine İlişkin Tartışma

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Karşılaştığınız zorlukların sebepleri ne olabilir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt problem kapsamında okul yöneticilerinin cevapları ile elde edilen bulgular Kovid salgını, çevrimiçi eğitim, öğretmen kaynaklı zorluklar olarak üç alt tema ve on bir kod altında ele alınmıştır.

Okul yöneticileri okulda yaşadıkları günlük zorlukları üç alt temadan elde edilen kodlarla; Kovid Salgını bağlamında; pandemi süreci, bulaş korkusu, evde kalma, veli ile iletişim, resmi kurallar, aşı karşıtlığı, Çevrimiçi Eğitim bağlamında; hazır olmama, küçük yaş grupları, ders içeriği ve öğrenci, Öğretmen Kaynaklı Zorluklar bağlamında ise; özlük ve sosyal haklar, düşük motivasyon şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Bozkurt ve Aktaş'a (2022) göre, Kovid-19 dönemi öngörülemeyen ve planlar yapılamayan bir süreçtir. Eğitim konusunda da aynı durum geçerli olmuştur. Eğitime ara verilmesinin akabinde uzaktan eğitim çalışmaları ve onun ardından da yüz yüze eğitime geri dönmüştür. Bu süreç okul idaresine ciddi sorumluluklar yüklenmiştir. Özellikle idarecilerden inisiyatif kullanabilmeleri ve kriz yöneticiliğini korumaları beklenmiştir. Özdoğru'ya (2021) göre, uzaktan eğitim sürecinde iletişim, planlama, programlama gibi konularda problem yaşadığı tespit edilmiştir. Eğitim yüz yüze devam ettiğinde ise, bu sorunlar okul içi hijyeni sağlama, okulun tertip ve düzenini oluşturma gibi sorunlarla devam etmiştir.

Ercan ve arkadaşlarının (2020) çalışmasında, hastalığın yayılmasıyla beraber, insanları hijyen kaygısı ve bulaş korkusunun sardığı; dolayısıyla bu durumun insanlarda mevcut stresi artırarak paniklemeye yol açtığı gözlenmiştir. Yüz yüze eğitime dönme kararı itibariyle çocuklarını okula gönderen ebeveynler, okulların yeteri kadar hijyenik olup olmadığı noktasındaki tedirginliklerini de ayrıca dile getirmiştir. Literatürde bulunan sonuçlar, bu araştırmanın bulgularından olan öğretmenlerde Kovid 'in kendine ve yakınlarına bulaşmasından çekinmeleri sebebi ile örtüşmektedir.

Konca ve Çakır (2021) araştırmalarında, salgın sonrası eğitime uzaktan devam edilmesinin öğrencilerin sosyal yaşamlarını kısıtladığını ve derslerden alınan verimin

düştüğü gözlenmiştir. Özellikle canlı dersler esnasında velilerin derslere dâhil oluşu çocuklardaki özgüveni zedelerken aynı zamanda da öğretmenlerin ders denetimini de olumsuz yönde etkilemiştir. Kovid salgınında yaşanan zorluklardan biri de evden çıkmamaya yönelik kısıtlamalardır. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde bu araştırmanın bulgularını destekleyen çalışmaların olduğu belirlenmiştir.

Çalışmada okul yöneticileri karşılaştıkları zorlukların sebeplerinden birinin de veli ile sağlıklı iletişim kurmak olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmanın bu bulguları literatürde bulunan benzer sonuçlar ile örtüşmektedir. Keleş, Atay ve Karanfil (2020), Kovid salgını sürecinde uzaktan eğitimin öğrencilere faydalı olabilmesi için, veli ile iletişim içinde olmanın önemini vurgulamışlardır. Eğitimcilerin velilerle düzenli iletişimi sayesinde öğrencilerin derslere daha istekli katılmasının yanı sıra dersleri daha dikkatli dinlediği görülmüştür. Külekçi Akyavuz ve Çakın (2020), Kovid salgını ile birlikte önemi artan doğru iletişim konusunda eğitimciler, velilerle yaşadıkları yoğun iletişim problemleri sonucu öğrencileriyle de bağlantı kuramadıklarını açıklamışlardır.

Kınalı ve arkadaşlarına (2022) göre, Kovid salgının Türkiye’de ve tüm dünyada hızla yayılması sonucu, insanları bu virüsten koruyabilmek için aşılar üretilmiştir. Aşılarla ilgili kitle iletişim araçları ve sosyal medya üzerinden yapılan yanlış ve eksik bilgilendirme sonucunda ortaya çıkan aşı güvensizliği bir kısım insanın aşı yaptırmasına engel olmuştur. Araştırmaya paralel olarak bu çalışmada; öğretmenlerin görevlerini yapabilmesi için aşı mecburiyetinin getirilmesinin, aşıya karşı olan öğretmenlerle okul idaresi arasında gerginliğe sebep olduğu görüşüne ulaşılmıştır.

Özoruç ve Dikici Sığırtmaç’a (2023) göre, Kovid-19 dönemi öğretmenlerin hazırlıklı olmadığı bir süreç olduğundan, kararlar oldukça hızlı alınmaya çalışılmıştır.

Her öğretmen kendi sınıfının sosyo-ekonomik seviyesi ve psikolojik durumunu göz önüne alarak çözüm yolları belirleyip, eğitim öğretime o şekilde devam etmiştir. Bu durumun öğretmenler için zor bir süreç olduğunu söylemek mümkündür. Çevrimiçi eğitimde okullarda yaşanan zorlukların temel sebebi olarak öğretmenlerin dijital eğitim vermeye hazır olmaması bu çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Akdeniz ve Uzun'a (2022) göre, Kovid-19 sürecinde devam etmesi beklenen eğitim süreci, normal zamana göre biraz daha zor geçmiştir. Öğretmenler tasarlanan eğitim öğretim programlarının uzaktan sürdürülmesinin oldukça zor olduğunu ifade etmişlerdir. Yaşanılan zorlukların özeline inildiğinde, küçük yaş grubu öğrencilerin diğer öğrencilere oranla daha çok zorlandığı ve uyum problemlerini daha çok yaşadığı gözlemlenmiştir.

Duman'a (2020) göre, pandemide uzaktan eğitim dersleriyle sürdürülen eğitim ve öğretimin materyal eksikliklerinden ayrıca öğretmenlerin öğretim yöntem ve tekniklerini sınırlı kullanabilmesinden kaynaklı bazı sorunlar yaşandığı görülmüştür. Bu sorunların ortadan kaldırılabilmesi için düz anlatım tekniği yerine, öğretmenleri farklı öğretim yöntem ve tekniklerini kullanmaya teşvik etmek faydalı olacaktır. Bu durumun öğrencinin başarısını olumlu yönde etkileyeceği de ayrıca düşünülmüştür. Akdeniz ve Uzun (2022) ise çalışmalarında, öğrencinin dinleyici ve pasif durumda olduğu klasik ders işleyişlerinde, eğitimin gerçek amacına ulaşamayacağını savunmuşlardır. Çözüm olarak; özellikle çevrimiçi derslerde ve yüz yüze eğitim ortamlarında, öğrenci merkezli, etkili ve kalıcı öğrenme için eğitim teknolojilerinin kullanılmasını önermektedirler.

Bayındır'a (2021) göre, öğretmenler yaşanan salgın döneminde uzaktan eğitim sürdürürken ve okula dönüşler sağlandığında sürecin zorluğu sebebiyle desteğe ihtiyaç duymuşlardır. Bu desteği sağlayacak kollardan en belirginini yönetim olarak

ifade edilmiştir. Okul yöneticilerinin öğretmen ile iş birliği içerisinde oluşu öğretmeni duyduğu kaygılardan arındırıp, kendini güvende hissetmesini sağlayacaktır. Öğretmen kaynaklı zorluklar bulgusunda, öğretmenlerin mesleki haklarının verilmemesi literatürdeki araştırmalar ile eşleşmektedir.

5.1.4. Motive Eden Faktörlere İlişkin Tartışma

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Mesleğinizde sizi motive eden faktörler nelerdir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt problem kapsamında okul yöneticilerinin cevapları ile elde edilen bulgular mesleki motivasyon faktörleri teması ile sekiz kod altında ele alınmıştır.

Okul yöneticileri mesleki motivasyon faktörleri temasından elde edilen kodlarla; öğrencinin hayatına dokunma, mesleğini sevmek, iyi nesil yetiştirme, rehabilite olma, kendini geliştirme, yüz yüze eğitime dönme, milli duygular ve mesleki yemin şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Koşar’a (2019) göre, öğretmenlik mesleğinin birincil amacı öğrencilerin hayatlarında yer edinip, üzerlerinde pozitif etkiler bırakabilmektir. Çetin ve Ünsal (2020) ise, diğer öğretmenlere nazaran farklılık oluşturabilen öğretmenlerin; öğrencilerle olumlu iletişimde bulunarak kalplerinde yer edinen ve onların geleceğine katkı sağlayabilen öğretmenler olduğunu savunmuştur. Sarier (2020), araştırmasında meslek lisesi öğrencilerinin; öğretmenlik mesleğini severek icra eden, konu anlatımlarını zevkli hale getirerek derse öğrencilerin ilgisini çekebilen, anlaşılmayan yerleri defalarca anlatmaktan sıkılmayan öğretmenlerin iyi öğretmen olarak gördüğünü açıklamıştır. Bu araştırmanın, mesleki motivasyon faktörlerinden katılımcı görüşü en çok bulunan, öğrencinin hayatına dokunma ve mesleğini sevmek faktörü ile paralellik bulunmuştur.

Duman (2023), araştırmasında aday öğretmenlerin, kendini çağın gereklerine göre sürekli yenileyen, nesillerin geleceğini inşa eden, toplumu eğitim ile şekillendiren, öğrencisine yeri geldiğinde anne, babası gibi yakın olabilen, çok yönlü yaşam becerilerine sahip, duruşuyla model olarak ülkesine iyi ve faydalı vatandaşlar yetiştirebilen fedakâr öğretmenler gibi olmayı hedeflediklerini açıklamıştır. Bu araştırmanın öğretmenlerin iyi nesil yetiştirme ve milli duygular bulguları ile örtüşmektedir.

Çolak, Yüksel ve Doğru (2023), mesleğini severek yaparak tüm öğretmenlerin en büyük hedefi öğrencilerine ve topluma faydalı olmak isteğidir. Bu hedefe ulaşmak için ikinci yuvaları olan okullarında mutlu olmak, huzurla vazifelerini yapmak ve her türlü stresten uzak durmak istediklerini açıklamışlardır. Karabulut ve Palaz'a (2023) göre, öğretmenlerin mesleklerini yaparken motivasyonlarını bozacak gereksiz konulardan uzak tutulmaları, çalıştıkları okullarda kendilerini iyi ve huzurlu hissedebilmeleri, psikolojilerinin olumsuz etkilenmesine karşı koruyucu olmaktadır. Bu çalışmada öğretmenlerin motivasyonlarını artıran unsurlar; işlerinin kendileri için bir rehabilite alanı olması, ruh dünyaları zenginleştikçe ve öğrenci yetiştirdikçe daha mutlu, daha huzurlu oldukları yönünde bulgulara ulaşılmıştır.

Cerit (2006), okul iklimini öğretmenlerin eğitim fakültelerinde öğrendikleri formal bilgileri pekiştirdikleri, geliştirdikleri, yeniledikleri ve kendilerini olgunlaştırdıkları alan olarak ifade etmektedir. Bu çalışmada öğretmenleri mesleklerinde motive eden faktörlerden kendini geliştirme bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu bulgudan farklı olarak Aydoğdu (2008), okul yöneticilerinin gereksiz bürokrasi, baskıcı tutum ve aşırı disiplinle öğretmenlerin gelişimini kısıtlayan olumsuz özelliklerinin de olduğunu aktarmıştır.

5.1.5. Psikolojik Dayanıklılık Kriterlerine İlişkin Tartışma

Araştırmanın beşinci alt problemi “Psikolojik dayanıklılık denilince aklınıza ne gelir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt problem kapsamında okul yöneticilerinin cevapları ile elde edilen bulgular mesleki yeterlik, problem çözme becerisi, psikolojik durum olarak üç alt tema ve on bir kod altında ele alınmıştır.

Okul yöneticileri psikolojik dayanıklılık kriterlerini üç alt temadan elde edilen kodlarla; Mesleki yeterlik bağlamında; uzaktan eğitime adapte olabilen, tüm unsurları iyi yönetebilen, mesleğini sevebilen, krizi iyi yönetebilen, işine motive olabilen, mesleki tecrübesi olan, idealist olan ve öğrenciyi motive edebilen şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir. Problem çözme becerisi bağlamında ise; alternatif çözüm üretebilen ve değişimlere uyum gösterebilen, Psikolojik Durum bağlamında ise; mutlu olabilen, ruh sağlığı yerinde şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde araştırmanın bulgularına benzer çalışmaların olduğu görülmüştür. Kovid-19 salgını sürecinde psikolojik dayanıklılık literatürde, öğretmenlerin uzaktan eğitime hızlı bir şekilde uyum sağlamaları ve iş yükünün arttığı bu dönemde yeterli esnekliğe sahip olmaları gerekliliği olarak tanımlanmıştır (Van der Spoel ve diğerleri, 2020).

Hascher, Beltman ve Mansfield (2021) çalışmasında öğretmenlerin mesleki hayatlarını sürdürürken bütüncül ruh ve beden sağlıklarını korumalarını, yaşadıkları mesleki zorluklara direnç göstererek başa çıkabilmelerini ve mücadele edebilmelerini, değerli bir yetenek olarak görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin ruhsal durumlarının iyi olmasının, karşılaştıkları güçlükleri doğru yorumlayarak vereceği tepkiyi olumlu etkileyeceğini ve yılmadan meslekte durabilmelerinin de dayanıklılığın önemli bir bileşeni olduğunu açıklamaktadır. Bu çalışmada benzer olarak, zorluklara karşın alternatif çözümler üretebilen, ruh sağlığı yerinde, krizi ve tüm unsurları iyi

yönetebilen öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından daha dayanıklı olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Yıldırım (2016), okul öncesi öğretmenler ile çalışmasında, mesleğini seven öğretmenlerin, sevmeyen öğretmenlere göre kendilerini daha güçlü, daha sağlam hissettikleri sonucuna ulaşmıştır. Birçok meslekte olduğu gibi, öğretmenlikte de mesleğini severek yapan öğretmenlerin gerek karşılaştıkları sorunlarla mücadele etme ve çözüm üretmede, gerekse yılmadan, zorluklara göğüs gererek mesleki gelişimlerine sağlıklı uyum göstermeleri psikolojik olarak dayanıklı olmalarının sonucudur. Bu çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular literatürde pandemi öncesinde ki bulgular ile örtüşmektedir. Yazıcı (2009) göre, öğretmenlerin meslekte motive olabilmeleri, öğrencilere faydalı olmanın verdiği haz, mesleğini severek idame ettirme ve öğrenci sevgisi ile doğru orantılıdır. Pandemi döneminde ise çalışmadan farklı olarak motivasyonu bozan etkenler incelenmiştir. Kayıran Gürdil (2022), salgın sürecinde öğretmenler, derslerin evlerde online biçimde gerçekleşmesi sebebiyle özel hayatın gizliliğinin ihlal edildiği, çalışma saatlerinde esneklikler yaşandığını ve bu sürecin bedensel birtakım hastalıklara sebebiyet verebildiği gözlemlenen sonuçlar arasında olduğunu belirtmiştir. Kovid-19 salgını sürecinde öğretmenlerin motivasyonunun; çevrimiçi ders esnasında yaşanan öğrenci ve bağlantı kaynaklı sorunlar, evden çalışma programına ve saatlerine uymanın zorluğu gibi olumsuz durumların öğretmenlerin motivasyonunu düşürdüğü gözlemlenmiştir.

Çetin (2019), çalışmasında mesleki kıdemi 6-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri tecrübesi olan öğretmenlerin psikolojik dayanıklılığını incelediğinde, 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin daha yüksek dayanıklılığı olduğu sonucu, bu çalışmanın bulguları ile paraleldir. Ancak bu araştırmadan farklı olarak, Karataş (2016) özel eğitim öğretmenleri ile yaptığı çalışmada, meslekte yeni, kıdemi az olan özel eğitim

öğretmenlerin, kıdemi çok olan öğretmenlere göre psikolojik dayanıklılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Can'a (2020) göre, salgın dönemi süresince online eğitimde, öğrencileri ders anında aktif ve motivasyonlarını canlı tutabilme, internete ulaşım noktasında yaşanan sıkıntılar olduğu gözlemlenmiştir. Hatta bu dönemde öğrencilerin eğitime ara vermesi talebinin de doğduğu görülmektedir. Pandemi öncesi yapılan çalışmalarda da literatürde benzer sonuçlara rastlanmıştır.

Sönmezer (2015), psikolojik dayanıklılığı yüksek olan öğretmenlerin aynı zamanda zorluklarla başa çıkmalarını sağlayacak davranış ve tutumları sergileyebildiklerini açıklamıştır. Aydoğdu (2013), dayanıklılıkta bireylerin yaşadıkları problem ve zorluklarla baş edebilmelerini sağlayan yöntemlerin birbirlerini olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Bu çalışmanın sonucunda literatür ile paralel olarak, öğretmenlerin meslek hayatlarını icra ederken karşılaştıkları sıkıntı ve gerginliğe yol açan durumlarda kaçmak yerine çözüm üretme yolunu tercih ettiği gözlemlenmiştir. Tüm bunlar öğretmenlerin psikolojik dayanıklılığının yüksek olmasının bir sonucudur.

Madenoglu (2010), mesleği öğretmen olan okul yöneticilerinin zorluklarla başa çıkmada kendine güven ve iyimser bakış açısıyla yaklaştıklarını belirtmesi, mutlu ve pozitif olan öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık açısından avantajlı durumda olmasını açıklar. Ayrıca çalışmada farklı olarak idealist öğretmenlerin psikolojik dayanıklılığın yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

5.1.6. Dayanıklılıkta Kişilik Özelliklerine İlişkin Tartışma

Araştırmanın altıncı alt problemi "Dayanıklılığınıza katkı sağlayan ve dayanıklılığınızı engelleyen kişilik özellikleriniz neler olabilir?" şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt problem kapsamında okul yöneticilerinin cevapları ile elde edilen

bulgular katkı sağlayan özellikler, engelleyen özellikler olarak iki alt tema ve on üç kod altında ele alınmıştır.

Okul yöneticileri dayanıklılığa katkı sağlayan ve dayanıklılığı engelleyen kişilik özelliklerini iki alt temadan elde edilen kodlarla; katkı sağlayan özellikler bağlamında; disiplinli, sabırlı, çözüm odaklı, mücadeleci olma, manevi değerleri olma, empati kurabilme, pozitif, özgüvenli, sosyal olma, engelleyen özellikler bağlamında; duygusal, tahammülsüz, kaygılı, aceleci olma şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Balcı ve arkadaşlarına (2023) göre, adil, içten, sempatik, asık suratlı olmayan, taraf tutmayan, güven duyulan, anlayışlı ve sabırlı olabilen öğretmenlerin kişilik özellikleri mesleklerinde etkili olmalarını sağlamaktadır. Aynı zamanda yaşantılarında olumlu bakış açısına sahip, dersi için önceden gerekli materyalleri hazırlayan, derslerine vaktinde giren, işbirliğine uyumlu, sınıf yönetimi ve eğitim teknolojisinde gelişmeleri takip edip, derslerine adapte edebilen, değerler eğitimi önemseyen öğretmenlerin mesleki niteliklerinin de gelişmiş olduğunu görülmektedir. Çetin (2019), çalışmasının sonucunda öğretmenlerin psikolojik dayanıklılığının yüksek olmasını strese yol açan sorunlardan kaçmak yerine, çözüm odaklı yaklaşımlar geliştirmelerine bağlamıştır. Bu araştırmada, okul yöneticilerinin dayanıklılığa katkı sağlayan kişilik özelliklerini; disiplinli, sabırlı, çözüm odaklı, mücadeleci olma, manevi değerleri aktarabilme, empati kurabilme gibi özellikler olduğunu vurgulamaları konuyla ilgili literatür çalışmaları ile benzerlik göstermektedir.

Töremen ve Çankaya (2008), duygularını kontrol ederek davranışlara yansıtılması olarak tanımlanan duygu yönetim sürecinin kişinin özel ve iş hayatında doğru karar vermesini sağladığını belirtmiştir. Evkaya (2023), araştırmasında öğretmenlerin; öğrenci, veli ve okul idaresinin beklentilerini karşılayabilme ve

sağlıklı iletişim kurabilme yönünde duygularını yönetmekte zorlandıklarını açıklamıştır. Öğretmenlerin duygularını yönetmekte zorlanmaları, bulundukları sürece duygusal olarak uyum sağlayamamaları sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda çalışmamızın sonucu olan duygusallık bulgusu literatür ile benzerlik göstermektedir. Meriç ve Erdem'e (2023) göre, kadın öğretmenlerin yorucu çalışma saatleri dışında ev ve çocuklarının da sorumluluklarını almaları, sabır ve tahammül güçlerini olumsuz etkilemektedir. Bu durumun kadın öğretmenlerin meslek hayatına da olumsuz yansıyabileceği sonucuna varılmıştır.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre okul yöneticileri dayanıklılığı en çok engelleyen kişilik özelliğini duygusal yapıya sahip olma olarak ifade etmişlerdir. Tahammülsüz, kaygılı ve aceleci olmanın da dayanıklılığı olumsuz etkilediği görülmektedir.

5.1.7. Psikolojik Dayanıklılığı Artırma Önerilerine İlişkin Tartışma

Araştırmanın yedinci alt problemi “Okul yöneticileri, öğretmenlerin psikolojik dayanıklılığını artırmak için neler yapabilir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt problem kapsamında okul yöneticilerinin cevapları ile elde edilen bulgular dayanıklılığı artırma önerileri teması ile sekiz kod altında ele alınmıştır.

Okul yöneticileri dayanıklılığı artırma önerileri temasından elde edilen kodlarla; güvenli iletişim, motivasyon etkinlikleri, sosyal etkinlikler, ulaşabilir yönetici, olumlu geribildirim, hizmet-içi eğitimler, takım ruhu, danışmanlık hizmeti ihtiyacı şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Bu araştırmada katılımcılar, öğretmenlerde dayanıklılığı artırmak için en çok öğretmenlerle okul yöneticileri arasında güvenli iletişimin kurulması ve motivasyon etkinliklerinin düzenlenmesi önerilerinde bulunmuşlardır. Literatürdeki diğer sonuçlarla kıyaslandığında benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Ekici (2020) araştırmasında,

öğretmenlerin okul yöneticileri ile kurdukları iletişimden oldukça etkilendiğini vurgulamıştır. Sağlıklı ve güvenli iletişimin öğretmenlerde istekli çalışmayı artırdığı, sağlıksız iletişimin ise tükenmişliğe kadar giden olumsuz etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Gök ve Ceyhan İdem (2022), okul ikliminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisini inceledikleri araştırmalarında, öğretmenlerin pozitif tutumlarını artırmak için bireysel olarak öğretmenlerin doğum günü gibi özel günlerinin hatırlanması, toplu olarak ise okul içinde veya dışında sosyal etkinlikler düzenlemenin gerekliliğini açıklamışlardır. Bu çalışmada öğretmenlerin yöneticiler tarafından doğum günlerinin hatırlanması, yönetici ile kahvaltı etmek, yemek yemek veya kahve içmek gibi buluşmaların olması, ilgi çekici seminerlerin düzenlenmesi gibi motivasyon etkinliklerinin psikolojik dayanıklılığı artırdığı bulgularına ulaşılmıştır. Bununla birlikte yöneticiler ve öğretmenlerin birlikte okul dışında kültürel ve sosyal etkinliklere, gezilere, programlara katılmaları da dayanıklılık için önerilmiştir.

Demir (2022), araştırmasında yöneticilerin çoğunun öğretmenlerin taleplerine, ihtiyaçlarına, düşüncelerine değer veren liderler olduklarını belirtmektedir. Kendisiyle açık iletişim kurulabilen ve ihtiyaç duyulduğunda kendisine erişilebilen yöneticilerin, öğretmenlerin mesleki performanslarını olumlu yönde etkilediği, daha istekli çalışmaları sonucu başarılarının ve ortak çalışmalar ile okul iklimine bağlılıklarının arttığı açıklanmaktadır. Bu çalışmada ulaşılabilir yönetici olmanın öğretmenlerin psikolojik dayanıklılığını artırdığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Otacioğlu (2008) çalışmasında, çalıştıkları kurumlarda yöneticilerinden beklediği takdiri gören, gerektiğinde ise ödüllendirilen öğretmenlerin tükenmişlik duygusuna daha az girdikleri sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada, okul yöneticileri öğretmenlerin psikolojik dayanıklılığını artırmak için öğretmene pozitif bir dille,

gerektiğinde takdir edilerek, değerli olduğunun hissettirilmesi ve olumlu geribildirimler verilmesini tavsiye etmektedir. Bu bulgular Otacioğlu'nun (2008) çalışması ile benzerlik göstermektedir.

Bektaş ve Kablan (2023), senkron olarak yapılan hizmet içi eğitimlere öğretmenlerin evden katılmaları ve uzun süreli çevrimiçi ders yapmaları sebebiyle tam motive olamamak, kendilerini disipline edememek, dikkat dağınıklığı yaşamak gibi sorunlarla karşılaştıklarını vurgulamıştır. Bu çalışmada farklı olarak hizmet içi eğitimlerin senkron veya asenkron verilmesi gerektiği, bu eğitimlerin öğretmenlerin dayanıklılığını güçlendirdiği bulgularına ulaşılmıştır. Çalışmaya benzer olarak ise yine Bektaş ve Kablan (2023), hizmet içi eğitimlerin pandemi döneminde senkron yapılmış olmasının ulaşılabilirliği kolaylaştırması ve eğitimleri zenginleştirilmesi bakımından daha çok kabul gördüğünü açıklamaktadır.

Çubukçu ve Girmen'e (2006) göre, dayanışma, iş bölümü ve çalışma ortaklığının olduğu bir okul kültüründe amaçlara ulaşmak için takım ruhu içinde çalışmak gerekmektedir. Bu çalışmada elde edilen bulgular literatürde bulunan çalışmalar ile benzerlik göstermektedir. Yöneticiler öğretmenlerin dayanıklılığını artırma önerisi olarak, okul atmosferini olumlu etkileyecek bir takım ruhunun oluşturulması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Girgin (1995), çalışma arkadaşlarından destek gören öğretmenlerin psikolojik olarak daha az çöktüğünü ifade etmiştir. Kazak ve Gündoğdu (2023) öğretmenlerin tükenmişliğine yönelik çalışmalarında, okullarda PDR birimi tarafından öğrencilere sunulan desteğin, öğretmenlere de sunulması, öğretmenlerin de danışmanlık hizmetinden faydalanmaları gerektiğinin önemini açıklamışlardır. Bu araştırmada okul yöneticilerinin, özellikle pandemi döneminde öğretmenlerin dayanıklılığını

artırmak için rehberlik servisi tarafından danışmanlık hizmeti almalarını önermeleri literatürdeki çalışmalar ile örtüşmektedir.

5.2. Öneriler

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda uygulamaya ve araştırmacılara yönelik öneriler sunulmaktadır.

5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

a. Okul yöneticilerine Kovid-19 salgını gibi olağanüstü durumlarda karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma yöntemlerine dair Milli Eğitim Bakanlığı eylem planı oluşturabilir.

b. Özel veya mesleki yaşantılarında karşılaştıkları olumsuzluklar, problemler, belirsizlikler sebebiyle okul yöneticilerinin psikolojik dayanıklılığında dönemsel düşmeler görülebilir. Okul yöneticilerinin dayanıklılıklarının düştüğü durumlarda, PDR biriminden danışmanlık hizmeti ve psikolojik destek almaları sağlanabilir.

c. Okul yöneticilerinin öğretmen kaynaklı yaşadığı zorlukları en aza indirmek için, öğretmenlere mesleki ve psikolojik dayanıklılıklarını güçlendirilmesine yönelik psikolojik destek verilebilir.

d. Okul yöneticilerine mesleki olarak çağın ve teknolojinin gerisinde kalmamak adına; güncel bilgileri ve pandemi ile hayatımıza giren uzaktan eğitimdeki yenilikleri takip için uygulamalı hizmet içi eğitimler verilebilir.

e. Okul yöneticileri öğretmenlerle aralarında karşılıklı güvene dayalı sağlıklı ve etkili iletişim kurarak, öğretmenlerin dayanıklılığını artırmaya olumlu katkılarda bulunabilir.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- a. Kovid-19 salgını sürecinde bir çok zorlukla karşılaşarak mesleğine devam eden okul yöneticilerinin, salgın sonrasında eğitim-öğretime nasıl devam ettiklerine yönelik bir çalışma yapılabilir.
- b. Araştırmacılar pandemi sonrası okul yöneticilerinin psikolojik dayanıklılığına dair bir araştırma yapabilir.
- c. Pandemi sürecinde ve sonrasında dayanıklılığı düşen okul yöneticilerinin psikolojik destek alıp almadığı araştırılabilir.
- d. Okul yöneticilerinin pandemi öncesi, pandemi sürecinde ve pandemi sonrasında psikolojik dayanıklılığını araştıran çalışmaların sonuçları karşılaştırılabilir.
- e. Bu nitel bir çalışma olduğundan, bundan sonraki yapılacak çalışmalarda daha çok sayıda okul yöneticilerine ulaşılarak nicel veya karma yöntem tercih edilebilir.
- f. Farklı çalışma grupları ve eğitimin paydaşları olan öğretmen, öğrenci, velilerle de çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Ainsworth, S. ve Oldfield, J. (2019). Quantifying teacher resilience: Context matters. *Teaching and Teacher Education*, 82, 117–128.
- Akdeniz, İ. ve Uzun, M. (2022). Öğretmenlerin Uzaktan Eğitim Sürecinde Sınıf Yönetiminde Karşılaştıkları Problemlere İlişkin Görüşleri. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 4(1), 45-75.
- Akgün, Ö. (2021). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Psikolojik Dayanıklılık ve İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Akyürek, M. İ. (2021). Okul Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeyinin İncelenmesi. *Eğitim Ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori Ve Uygulama*, 12 (23) , 149-170.
- Almedom, A. M. (2005). Resilience, hardiness, sense of coherence, and posttraumatic growth: All paths leading to “light at the end of the tunnel”? *Journal of loss and trauma*, 10(3), 253-265.
- Altuntaş, B., Demirdağ, S., ve Ertem, H. Y. (2020). Veli algılarına okul müdürlerinin yönetim becerileri ile okul iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 254-269.
- Aslanargun, E., & Bozkurt, S. (2012). Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 349-368
- Aydın, İ. P. (2021). *Yönetsel, mesleki ve örgütsel etik*. (9. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi, kavramlar, kuramlar, süreçler, ilişkiler; örgütsel davranış*. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.

- Aydın, S. (2022). *Covid-19 Salgını Sürecinde Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılıklarının Belirsizliğe Tahammülsüzlük ve Bilişsel Esneklik Düzeylerine Göre İncelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Türkiye.
- Aydoğdu, E. (2008). *İlköğretim okullarındaki öğrenci ve öğretmenlerin sahip oldukları okul algıları ile ideal okul algılarının metaforlar yardımıyla analizi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Aydoğdu, T. (2013). *Bağlanma Stilleri, Başa Çıkma Stratejileri İle Psikolojik Dayanıklılık*
- Balcı, A. (2014). *Etkili okul ve okul geliştirme* (7. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Balcı, M., Cünedioğlu, M., Beyazıt, T., Kör, Şenol, Kapi, H. ve Özyurt, D. (2023). Etkili Öğretmenlik İle İlgili Okul Yöneticilerinin Bakış Açılarının İncelenmesi. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Studies*, 9(28), 90. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7824994>.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Bar, M. (2016). *Beden eğitimi ve spor etkinliklerinin psikolojik dayanıklılık ve akademik ertelemeye etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Basım, H. N. ve Çetin, F. (2011). Yetişkinler için psikolojik dayanıklılık ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22, 104-114.
- Bayburtlu, Y., S. (2020). Covid-19 Pandemi Dönemi Uzaktan Eğitim Sürecinde Öğretmen Görüşlerine Göre Türkçe Eğitimi. *Turkish Studies*, 15(4), 131-151. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.44460>
- Bayındır, N. (2021). Öğretmenlerin Pandemi Sonrası Rezilyans Düzeylerine İlişkin Algılar. *AJER - Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi* 2021, 6(2), 353-362.

- Bayrakdar, S. ve Guveli, A. (2020). *Inequalities in home learning and schools' provision of distance teaching during school closure of COVID-19 lockdown in the UK* (No. 2020-09). ISER Working Paper Series.
- Bayraklı, H. (2010). *Zihinsel engelli çocuğu olan ve engelli çocuğu olmayan annelerde yılmazlığa etki eden değişkenlerin incelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bektaş, H., ve Kablan, Z. (2023). Uzaktan Eğitim Yoluyla Yürütülen Mesleki Gelişim Faaliyetlerine Yönelik Öğretmen Görüşleri. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 1-22.
- Beltman, S., Mansfield, C., ve Price, A. (2011). Thriving not just surviving: A review of research on teacher resilience. *Educational research review*, 6(3), 185-207.
- Bhaumik, R. ve Priyadarshini, A. (2020). COVID-19 tecritinin ortasında lise son sınıf öğrencilerinin çevrimiçi öğrenmeye geçişe e-hazırlığı. *Asya Uzaktan Eğitim Dergisi*, 15(1), 244-256.
- Bilgiç, H.G. ve Tüzün, H. (2015). Yükseköğretim kurumları web tabanlı uzaktan eğitim programlarında yaşanan sorunlar. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 26-50.
- Bobek, B. L. (2002). Teacher resiliency: A key to career longevity. *The Clearing House*, 75(4), 202-205.
- Boyacı, A. (2012). Okullarda insan kaynağının yönetimi. S. Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (161-182). Ankara: Pegem Akademi.
- Bozkurt, B. ve Aktaş, H. İ. (2022). “COVID-19 Pandemisi Sürecinde Okulu Yönetmek” Olgusuna İlişkin Okul Yöneticilerinin Metaforik Algıları. *Yaşadıkça Eğitim*, 36(1), 183-197.

- Bozkurt, N. (2019). *Ergenlerde psikolojik sağamlık ve bilişsel esneklik düzeylerinin sınav kaygısı ile ilişkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Brunetti, G. J. (2006). Resilience under fire: Perspectives on the work of experienced, inner city high school teachers in the United States. *Teaching and Teacher Education*, 22(7), 812–825.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2019). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Campbell, L. P. (1983). Teacher burnout: Description and prescription. *The Clearing House*, 57(3), 111-113.
- Can, E. (2020). Coronavirüs (Covid-19) pandemisi ve pedagojik yansımaları: Türkiye’de açık ve uzaktan eğitim uygulamaları. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 11-53.
- Canlı, S. (2023). Etkili Mentörlükte Mentör ve Menti: Mentörlüğe Bakış Açısı, Roller, Mesleki ve Kişisel Özellikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 52 (238) , 1187-1218. [doi: 10.37669/milliegitim.1067292](https://doi.org/10.37669/milliegitim.1067292)
- Canpolat, U ve Narin, Z. (2020). Uzaktan eğitim bağlamında e-hazır olma kavramının irdelenmesi. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 79-91.
- Carver, C. S. (1998). Resilience and thriving: Issues, models, and linkages. *Journal of social issues*, 54(2), 245-266.
- Cemaloğlu, N. (2009). Eğitim örgütlerinde yaşanan yıldırma ve örgütsel maliyeti. *Türk Yurdu Dergisi*, 29(61), 66-70.

- Cerit, Y. (2006). Öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin okul kavramıyla ilgili metaforlara ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 6(3), 669–699.
- Chang, G.C. ve Yano, S. (2020). How are countries addressing the Covid-19 challenges in education? A snapshot of policy measures. *World Education Blog*. <https://world-education-blog.org/2020/03/24/how-are-countries-addressing-the-covid-19-challenges-in-education-a-snapshot-of-policy-measures/>, web adresinden 06 Mayıs 2023 tarihinde edinilmiştir.
- Coleman, J. ve Hagell, A. (2007). *Adolescence, risk and resilience: Against the odds*. Chichester: John Wiley ve Sons.
- Creswell, J. W. (2013). Nitel Araştırma Yöntemleri. (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev.). *Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Çataloğlu, B. (2011). *Madde kullanan ve kullanmayan ergenlerin psikolojik sağlık ve aile işlevleri açısından karşılaştırılması*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çelikdemir, K. (2020). COVID-19 salgınında öğrenmenin sürdürülmesi. <https://tedmem.org/covid-19/covid-19-salgininda-ogrenmenin-surdurulmesi> adresinden erişildi.
- Çetin, A. ve Ünsal, S. (2020). Öğretmen algılarına göre fark oluşturan öğretmen. *İnsan ve Toplum Dergisi*, 10(2), 35-64. doi: 10.12658/M0331
- Çetin, E. (2019). *Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılığı ile Stresle Başa Çıkma Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Çetin, Ş. (2019). Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar: nitel bir inceleme. *Kastamonu Education Journal*, 27(4), 1637-1648.

- Çetinkaya, İ. ve Koşar, D. (2022). Öğretmenlerin Örgüt İklimine İlişkin Görüşleri: Bir Durum Çalışması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42(2), 1605-1639.
- Çınar O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 1-10.
- Çınar, O., ve Küçükali, A. (2020). Akademisyenlerin covid-19 algısı. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(4), 1633-1654.
- Çınkır, S. (2010). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sorunları: Sorun Kaynakları ve Destek Stratejileri, *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.
- Çolak, M., Yükselen, C. A. ve Doğru, M. (2023). Ortaokul Öğretmenlerinin Okulda Karşılaştıkları Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma: Hatay Örneği. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 196-209. doi: 10.47525/ulasbid.1230662
- Çubukçu, Z. ve Girmen, P. (2006). Ortaöğretim Kurumlarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 121-136.
- Day, C., Stobart, G., Sammons, P., Kington, A., Gu, Q., Smees, R. Ve Muhtaba, T. (2006). Variations in teachers' work lives and effectiveness. *Final report for the VITAE Project, DfES*.
- Demir, R. (2022). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Demirdağ, S. (2022). Okul yöneticilerinin Covid-19 pandemi sürecine ilişkin görüşleri. *Trakya Eğitim Dergisi*, 12(1), 273-291.
- Dilaver, H. (1996). Türkiye’de öğretmen istihdamının dün, bugün ve yarını, eğitimimize bakışlar. *İstanbul: Kültür Koleji Vakfı Yayınları*, 1(119).
- Dolton, P. ve Newson, D. (2003). The relationship between teacher turnover and school performance. *London Review of Education*, 1(2), 131-140.

- Duman, P. (2023). Sosyal Bilgiler Öğretmen Adaylarının Mesleği Tercih Nedenleri ve Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutumları: Ağrı İli Örneği. *Uluslararası Eğitimde İlerleme ve Gelişme Dergisi*, 1(1), 77-93.
- Duman, S. N. (2020). Salgın Döneminde Gerçekleştirilen Uzaktan Eğitim Sürecinin Değerlendirilmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(1), 95-112. doi: [10.37669/Milliegitim.768887](https://doi.org/10.37669/Milliegitim.768887)
- Ekici, C. (2020). İlkokul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim durumlarının incelenmesi. *Uluslararası Eğitim Araştırmacıları Dergisi*, 3(2), 292-311.
- Engle, L. P., Castle, S. ve Menon, P. (1996). Child development: *Vulnerability and scilience*. *Social Science Med.* 43(5), 621-635.
- Ercan, E. S., Arman, A. R., Emiroğlu, N. İ., Öztıp, D. B. ve Yalçın, Ö. (2020). Covid-19 (korona) virüs salgını sırasında aile, çocuk ve ergenlere yönelik psikososyal ve ruhsal destek rehberi. *Türkiye Çocuk Ve Genç Psikiyatrisi Derneği*. <https://www.ankara.edu.tr/wp-content/uploads/sites/6/2020/03/cogepdercovid-19rehberi> adresinden 30 Mart 2020 tarihinde erişilmiştir.
- Erdem, M., Çelik, C., Doruk, A. ve Özgen, F. (2008). Yaygın anksiyete bozukluğunda başa çıkma tutumları. *Anatol J Clin Investig*, 2(3), 101-105.
- Eren, E. (2020). Yeni tip Koronavirüs' ün Türk eğitim politikaları uygulamalarına etkisi: Milli Eğitim Bakanlığının ve Yükseköğretim Kurulunun yeni düzenlemeleri. *Yükseköğretim Dergisi*, 10(2), 153-162.
- Ergün, O. (2016). *Ergenlerde duygusal zekâ özellikleri ile psikolojik sağlamlık arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Arel Üniversitesi, İstanbul.
- Ersoy, A., Saban, A. (2019). *Eğitimde Nitel Araştırma Desenleri* (3. Baskı). Anı Yayıncılık, Ankara.

- Ersoy, S. (2006). *İlköğretim okullarında yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunları (Van İli Örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Ertürk, R. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 1- 15.
- Evkaya, C. (2023). Öğretmenlerin Duygusal Emek Durumlarına Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Jass Studies-The Journal of Academic Social Science Studies*, 16(94).
- Friborg, O., Barlaug, D., Martinussen, M., Rosenvinge, J. H. Ve Hjemdal, O. (2005). Resilience in relation to personality and intelligence. *International journal of methods in psychiatric research*, 14(1), 29-42.
- Garnezy, N. (1991). Resiliency and Vulnerability to Adverse Developmental Outcomes Associated With Poverty. *American Behavioral Scientist*, 34(4), 416-430.
- Garnezy, N. (1993). Children in poverty: Resilience despite risk psychiatry. *Psychiatry Interpersonal and Biological Processes*, 56(1), 127-136.
- Gedik, Ç. ve Şahan, G. (2023). Covid-19 Salgın Süreci, Bilişim Teknolojileri Rehber (BTR) Öğretmenlerinin Uzaktan Eğitime İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi. *Türkiye Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 8(1) , 55-68. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/tubad/issue/77809/1199151>
- Gedikoğlu, T., Şahin, S. ve Büyükelbaşı, (2004). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Algıları, *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19(19), 73-84.
- Gentry, W. D. ve Kobasa, S. C. (1984). Social and psychological resources mediating stress-illness relationships in humans. *Handbook of behavioral medicine*, 1, 87-116. New York: Guilford Press.

- Girgin, G. (1995). *İlkokul öğretmenlerinde meslekte tükenmişliğin gelişimini etkileyen değişkenlerin analizi ve bir model önerisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Gizir, C. A. (2007). Psikolojik sağlamlık, risk faktörleri ve koruyucu faktörler üzerine bir derleme çalışması, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 28(3), 114-126
- Gök, M. (2020). *Ortaokullarda yetenek yönetiminin uygulanma düzeyi ile iş motivasyonu ve örgütsel yabancılaşma düzeylerinin incelenmesi*. (Doktora tezi). Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Gök, R. ve Ceyhan İdem, B. (2022). Okul İkliminin İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Motivasyonuna Etkisi. *Asya Çalışmaları*, 6(22), 1-12.
- Gökçe, F. (2004). Okulda değişimin yönetimi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 211-226.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal Of Applied Psychology*, 93(1), 48-58. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>
- Güler, A., Halıcıoğlu, M. B. ve Taşğın, S. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Gülmez, H. ve Özdemir, T. (2023). Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Yabancılaşma ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1) , 427-448. doi: 10.17240/aibuefd.2023.-1184593
- Güngör, F. (2020). Covid-19'un Toplumsal Kurumlara Etkisi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (Salgın Hastalıklar Özel Sayısı), 393-328.
- Güran, M. ve Tösten, R. (2023). Prososyal Motivasyonu Açıklayan Bir Unsur Olarak Psikolojik Sağlamlık: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Dicle Üniversitesi Sosyal*

- Bilimler Enstitüsü Dergisi* , (32 (Dicle Üniversitesi'nin 50. Yılına Özel 50 Makale)), 555-572.
- Gürkan, U. (2006). *Grupla psikolojik danışmanın üniversite öğrencilerinin yılmazlık düzeylerine etkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Hamarta, E., Arslan, C., Saygın, Y. ve Özyeşil, Z. (2009). Benlik saygısı ve akılcı olmayan inançlar bakımından üniversite öğrencilerinin stresle başa çıkma yaklaşımlarının analizi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7(18), 25-42.
- Hascher, T., Beltman, S. ve Mansfield, C. (2021). Öğretmen refahı ve dayanıklılığı: Bütünleştirici bir modele doğru. *Eğitim Araştırması*, 63(4), 416-439.
- Haynes, N. M. (2005). *Personalized leadership for effective schooling*, www.atdp.berkeley.edu/haynes_keynote_04.ppt adresinden 4 Nisan 2020 tarihinde erişilmiştir.
- Henderson, N. ve Milstein, M. M. (2003). *Resiliency in schools: Making it happen for students and educators*. Corwin press.
- Ingersoll, R. ve Smith, T. (2003). Öğretmen açığına yanlış çözüm. *Eğitim Liderliği*, 60(8), 30 – 33.
- İlğan, A. (2021). Öğretmenlerin mesleki gelişimi üzerine kavramsal bir çerçeve ve Türk Eğitim Sistemi için çıkarımlar. *Yaşadıkça Eğitim*, 35(1), 256-280. <https://doi.org/10.33308/26674874.2021351225>
- Jacelon, C. S.(1997). The Trait And Process Of Resilience. *Journal of Advanced Nursing*, 25(1), 123-129.
- Judkins, SK (2001). *Hardiness, stress, and coping strategies among mid-level nurse managers: Implications for continuing higher education*. Unpublished doctora's thesis. University of North Texas.

- Judkins, S. K. ve Furlow, L. (2003). Creating a hardy work environment: Can organizational policies help? *Texas Journal of Rural Health*, 21(4), 11-17.
- Kaner, S. ve Bayraklı, H. (2009). *Aile Yılmazlık Ölçeği'nin Psikometrik Özellikleri*. Yayınlanmamış Araştırma Raporu. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.
- Kaplan, İ. ve Uğurlu, C. T. (2023). Kovid 19 Pandemi Süreciyle İlgili Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1), 118-141. doi: 10.17240/aibuefd.2023.-1109023
- Karabulut, E. ve Palaz, M. (2023). Eğitim Kurumlarında Yaşanan Psikolojik Yıldırma İle İlgili Yapılan Araştırmaların İncelenmesi. *IJSS*, 7(28), 131-141.
- Karaduman, G. B., Ertaş, Z. A. ve Baytar, S. D. (2021). Uzaktan eğitim yolu ile gerçekleştirilen matematik derslerine ilişkin öğretmen deneyimlerinin incelenmesi. *International Primary Education Research Journal*, 5(1), 1-17.
- Karataş, R. (2016). *Özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri ve başa çıkma stratejilerinin incelenmesi*. Hacettepe Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi bireysel sosyal hizmet araştırmaları dergisi*, 1(1), 62-80.
- Kardaş, F. ve Arabacı, S. (2022). Pandemi sürecinde okul idarecilerinin görüşleri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 161-176. <https://dergipark.org.tr/en/pub/asead/issue/69756/1077768> Erişim tarihi: 28.05.2021.
- Kardaş, T. (2020). Covid-19 pandemisini yeniden düşünmek. *Dışişleri Bakanlığı Stratejik Araştırma Merkezi (Der.)*, *Covid-19 Sonrası Küresel Sistem: Eski Sorunlar, Yeni Trendler içinde*, Ankara, SAM Yayınları, ss, 45-49.

- Kavi, E. ve Karakale, B. (2018). Çalışan psikolojisi açısından psikolojik dayanıklılık. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 7(17), 55-77.
- Kavrayıcı, C. ve Kesim, E. (2021). School management during the Covid-19 pandemic: A qualitative study. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 27(1), 1005-1060.
- Kaya, İ. (2015). *Ergenlerin çocukluk dönemi istismar yaşantıları ile davranış problemleri ve psikolojik sağlamlıkları arasında ilişkinin incelenmesi otomatik düşünceler ve bilişsel duygu düzenleme stratejilerinin aracı rolü* (Yayınlanmış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Kayran Gürdil, B. (2022). *Salgın (Covid-19) sürecinde uzaktan eğitimde sınıf öğretmenlerinin yaşadığı sorunların belirlenmesi* (Master's thesis). Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Kazak, E. ve Gündoğdu, G. (2023). Öğretmenlerin Tükenmişlik Nedenlerine ve Tükenmişliğin Etkilerine Yönelik Nitel Bir Çalışma. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(1), 175-207.
- Keleş, H., Atay, D. ve Karanfil, F. (2020). COVID 19 pandemi sürecinde okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(1), 155-174.
- Keser, Z. ve Gedikoğlu, T. (2008). Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(2), 1-23.
- Kınalı, G., Örgen, B. K., Örgen, C., Topal, B. ve Şahin, H. (2022). Aşı Okuryazarlığı ve Covid-19 Pandemisinde Yaşama Yansıyan Tereddüt, Aşı Reddi ve Aşı Karşıtlığı Üzerine Bir Araştırma. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, (38), 462-472.
- Klag, S. ve Bradley, G. (2004). The role of hardiness in stress and illness: An exploration of the effect of negative affectivity and gender. *British Journal of Health Psychology*, (9), 137-161.

- Knight, C. (2007). A resilience framework: perspectives for educators. *Health Education*, 107(6), 543-555.
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: an inquiry into hardiness. *Journal of personality and social psychology*, 37(1), 1-11.
- Konca, A.S. ve Çakır, T. (2021). Pandemi sürecinde uzaktan eğitim ile okul öncesi eğitimden ilkokula geçiş hakkında veli görüşleri. *Yaşadıkça Eğitim*, 35(2), 520-545.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar-çözümler ve öneriler. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- Korkut, F. (2007). *Okul temelli önleyici rehberlik ve psikolojik danışma*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Korkut, Ş. ve Memişoğlu, H. (2021). Sosyal bilgiler öğretmenleri ve öğrencilerin görüşlerine göre uzaktan eğitim süreci. *USBAD Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, 3(7), 1639-1682.
- Koşar, D. (2019). Öğretmenlerin mesleki deneyimlerinin incelenmesi: Öğretmen olmanın anlamına ilişkin fenomenolojik bir çalışma. *Tarih Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi* 8(2), 333-346.
- Külekçi Akyavuz, E., Çakın, M. (2020). Covid-19 salgınının eğitime etkisi konusunda okul yöneticilerinin görüşleri. *Turkish Studies*, 15(4), 723-737. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.44140>.
- Lambert, V. A., Lambert, C, E. ve Yamase, H. (2003). *Psychological hardiness, workplace stress and related stress reduction strategies*. *Nursing and Health Sciences*, (5), 181-184.
- Lazarus, R.S. ve Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing.

- Maddi, S.R. (2002). The story of hardiness: Twenty years of theorizing, research, and practice. *Consulting Psychology Journal*. 54(3), 173-185.
- Madenoglu, C. (2010). *Eğitim Örgütü Yöneticilerinin Örgütsel Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Benlik Saygısı Düzeyleriyle Olan İlişkisi*. Doktora Tezi. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.
- Mansfield, C. F., Beltman, S., Broadley, T., and Weatherby-Fell, N. (2016). Building resilience in teacher education: An evidenced informed framework. *Teaching and Teacher Education*, 54, 77-87.
- Mansfield, C. F., Beltman, S., Price, A., McConney, A. (2012). ‘Don’t sweat the small stuff’: Understanding teacher resilience at the chalkface. *Teaching and Teacher Education*, 28, 357–367.
- Masten, A. S. (1994). Resilience in individual development: Successful adaptation despite risk and adversity: *In Educational resilience in inner city America: Challenges and prospects*, 3-25.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: resilience processes in development. *American Psychologist*, 56 (3), 227-238.
- Masten, A. S., Best, K. M. ve Garmezy, N. (1990). Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity. *Development and psychopathology*, 2(4), 425-444.
- McDonough, S. ve Lemon, N. (2022). ' Çok ince': COVID-19'un öğretmenlerin çalışma yaşamları ve refahı üzerindeki etkisi. *Öğretmenler ve Öğretim*, 1 – 13.
- MEB, Milli Eğitim Bakanlığı. (2003). İlköğretim Kurumlar Yönetmeliği. *Tebliğler Dergisi*. Ankara: Milli Eğitim Basım Evi.

- MEB, Millî Eğitim Bakanlığı. (2020a). Duyurular. <https://www.meb.gov.tr/bakan-selcuk-koronaviruse-karsi-egitim-alaninda-alinan-tedbirleri-acikladi/haber/20497/tr> Erişim: 30.05.2023
- Mengi, A. ve Alpdoğan, Y. (2020). Covid-19 Salgını Sürecinde Özel Eğitim Öğrencilerinin Uzaktan Eğitim Süreçlerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi. *Millî Eğitim Dergisi* 49(1), 413-437.
- Meriç, E. ve Erdem, M. (2023). Öğretmenlerde sabır ve tükenmişlik ilişkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(1), 51-83.
- Meşe, Ü. (2009). *İlköğretim okul müdürlerinin karşılaştıkları idari sorunlar (Bahçelievler örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Morettini, B., Luet, K. Ve Vernon-Dotson, L. (2020). Yeni başlayan öğretmen dirençliliğini oluşturmak: Mentorluk ve bağlamsal kabul arasındaki ilişkiyi keşfetmek. *Eğitim forumunda*, 84(1), 48-62, doi: [10.1080/00131725.2020.1679933](https://doi.org/10.1080/00131725.2020.1679933)
- Mullen, C. A., Shield, L. B., Tienken, C. H.(2021). Developing Teacher Resilience and Resilient School Culture. *AASA Journal of Scholarship and Practice*, 18(1), 8-24.
- Nartgün, Ş. S. ve Mor, KD (2015). Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Etik Liderlik ve Psikolojik Dayanıklılık İlişkisi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 269-290.
- Norfolk, D. (1989). *İş hayatında stres* (Çev. L. Serdaroğlu). Form Yayınları, No:3, İstanbul.
- Norman, E. (2000). Introduction: The strengths perspective and resiliency enhancement-a natural partnership. *Resiliency Enhancement: Putting the Strengths Perspective Into Social Work Practice*, 1-16, Columbia University Press: New York, ABD.
- Otaçioğlu, S. G. (2008). Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu Ve Etkileyen Faktörler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 103-116.

- Özdemir, S. (1997). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. 3. Basım. Ankara: Pegem Yayınları.
- Özdemir, S. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özdoğan, M. (2021). COVID-19 salgınında okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma stratejileri. *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 1-14.
- Özerbaş, M. A. ve Güneş, M. (2013). Sınıf öğretmenlerinin ilk okuma yazma öğretimi sürecinde eğitim teknolojilerini kullanmaya yönelik görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 1775-1788.
- Özoruç, N. ve Dikici Sığırtmaç, A. (2023). Okul Öncesi Eğitim Alan Çocukların, Öğretmenlerinin ve Ebeveynlerinin Uzaktan Eğitime İlişkin Görüş ve Deneyimleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1), 23-50. [doi: 10.17240/aibuefd.2023.-1103461](https://doi.org/10.17240/aibuefd.2023.-1103461).
- Öztürk, K. ve Erdem, M. (2020). Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin yönetici yeterlikleri ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, (15), 26-47. <https://doi.org/10.46778/goputeb.762990>
- Paliç, G. ve Keleş, E. (2011). Sınıf yönetimine ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 199-220.
- Palmer, Daniel. E. (2009). “Business Leadership: Three Levels of Ethical Analysis”. *Journal of Business Ethics*, 88: 525- 536.
- Patterson, J. H., Collins, L. and Abbott, G. (2004). A study of teacher resilience in urban schools. *Journal of Instructional Psychology*, 31(1), 3–11.
- Pham, T. T. (2021). Navigating the turbulent time: A qualitative inquiry into resilience among Vietnamese ESL teachers during COVID-19. *International Journal of TESOL ve Education*, 2(1), 49-53. [doi:10.54855/ijte2202013](https://doi.org/10.54855/ijte2202013).

- Priyadarshini, A. ve Bhaumik, R. (2020). Kıdemli Okul Öğrencilerinin COVID-19 Tecritinin Ortasında Çevrimiçi Öğrenmeye Geçiş E-hazır Olma Durumu. *Asya Uzaktan Eğitim Dergisi*, 15(1), 244-256.
- Ramirez, M. E. (2007). Resilience: A Concept Analysis. *In Nursing Forum*, 42(2), 73-82
- Rutter, Michael. 2003. Genetic Influences On Risk And Protection: Implications For Understanding Resilience. *Resilience and vulnerability: Adaptation in the context of childhood adversities*, 489-509. New York: Cambridge University Press.
- Sağlam, H. (2012). *Lösemi tanısıyla izlenen 15-18 yaş grubu adölesanların psikolojik sağlık düzeylerinin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sağlık Bakanlığı (2020). <https://hayatevesigar.saglik.gov.tr/hes.html>.
- Saka, M. (2019). Fen bilgisi öğretmenlerinin okul deneyimi ve öğretmenlik uygulaması derslerine yönelik değerlendirmeleri. *İlköğretim Online*, 18(1), 127-148. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2019.527173>.
- Sarı, T. ve Nayır, F. (2020). Pandemi dönemi eğitim: Sorunlar ve fırsatlar. *Electronic Turkish Studies*, 15(4), 959-975.
- Sarıer, Y. (2020). Meslek lisesi öğrencilerinin gözünden ideal öğretmen özellikleri ve becerileri. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 4(4), 294-306.
- Sarıtepeci, M., Durak, H. ve Seferoğlu, S. S. (2016). Öğretmenlerin öğretim teknolojileri alanında hizmet-içi eğitim gereksinimlerinin FATİH projesi kapsamında incelenmesi 1. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 7(3), 601-620.
- Sevgi, H. (1998). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yeterlikleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Sinclair, R. R. ve Tetrick, L. E. (2000). Implications of item wording for hardiness structure, relation sit neuroticism, and stress buffering. *Journal of research in personality*, 34(1), 1-25.
- Singla, T., Tanwar, S., Badotra, S. ve Rana, A. (2021, September). Impact of COVID-19 on Education System. In *2021 9th International Conference on Reliability, Infocom Technologies and Optimization (Trends and Future Directions)(ICRITO)* (pp. 1-6). IEEE. doi: [10.1109/ICRITO51393.2021.9596401](https://doi.org/10.1109/ICRITO51393.2021.9596401).
- Sönmezer, B. (2015). *Öğretmenlerin Tükenmişlik ve Psikolojik Dayanıklılıklarının İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü). Kayseri, Erciyes Üniversitesi.
- Stanford, B. H. (2001) Reflections of resilient, persevering urban teachers. *Teacher Education Quarterly*, 28(3), 75–87.
- Stone-Johnson, C., ve Weiner, J. M. (2020). Principal professionalism in the time of COVID-19. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 367-374.
- Şahin, H. (2019). *Bilişsel Davranışçı Yaklaşımına Dayalı Psiko-Eğitim Programının Psikolojik Dayanıklılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Şahin, Y. (2015). *Takıntılı olma düzeyinin kişilerin genel kaygı, benlik algısı ve psikolojik dayanıklılık durumları açısından değişimlerinin eğitim düzeyleri, cinsiyetleri ve kardeşleri olup olmamasına göre incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şişman, M., Taşdemir, İ. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2009). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi

- Şişman, M. (2020). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. (12. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tait, M. (2008) Resilience as a contributor to novice teacher success, commitment, and retention. *Teacher Education Quarterly*, 35(4), 57–75.
- Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- TDK. (2022). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri* <https://sozluk.gov.tr/> Erişim: 23.05.2022
- Telli, S. G., ve Altun, D. (2021). Coronavirus (Covid-19) Pandemisi Döneminde Çevrimiçi Öğrenme. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 90-107.
- Terzi, Ş. (2005). *Öznel iyi olmaya ilişkin psikolojik dayanıklılık modeli*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Terzi, Ş. (2008). Üniversite öğrencilerinde kendini toparlama gücünün içsel koruyucu faktörlerle ilişkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35, 297 – 306.
- Terzi, Ş. (2008b). Üniversite öğrencilerinin psikolojik dayanıklılıkları ve algıladıkları sosyal destek arasındaki ilişki. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(29),1-11.
- Topçuoğlu, M. T. (2022). *Gençlerin Covid-19 Tedbirlerine Yönelik İnançlarını Etkileyen Faktörlerin Risk İletişimi Perspektifinden İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi. İstanbul.
- Toprak, H. (2014). *Ergenlerde mutluluk ve yaşam doyumunun yordayıcısı olarak psikolojik sağlık ve psikolojik ihtiyaç doyumu*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya
- Töremen, F. ve Çankaya, İ. (2008). Yönetimde etkili bir yaklaşım: Duygu yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 1(1), 33-47.
- Turan, H. (2007). *Çankaya İlçesi'nde görev yapan ilköğretim okul müdürlerinin yönetim işlevlerinde karşılaştıkları sorunlar ve sorun çözme uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri.

- Tükel, R. (2020). Covid-19 Pandemi Sürecinde Ruh Sağlığı. *Türk Tabipleri Birliği. COVID-19 pandemisi altıncı ay değerlendirme raporu*. İstanbul, 617-628.
- Türker, A. ve DüNDAR, E. (2020). Covid-19 pandemi sürecinde Eğitim Bilişim Ağı (EBA) üzerinden yürütülen uzaktan eğitimlerle ilgili lise öğretmenlerinin görüşleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 323-342.
- Uçar, R. (2021). Koronavirüs (Covid-19) salgınında okul yöneticileri ve öğretmenlerinin yaşam kalitelerine ilişkin görüşleri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 463- 486. doi: 10.46928/iticusbe.797892.
- UNICEF, (2020). Covid-19 Sürecinde Sınıf İçinde Alınacak Önlemler. Öğretmenlerin Kendilerini ve Öğrencilerini Korumaları İçin İpuçları. <https://www.unicef.org/turkey/hikayeler/covid-19-s%C3%BCrecinde-s%C4%B1n%C4%B1f-i%C3%A7inde-al%C4%B1nacak-%C3%B6nlemler>
- Usher, K., Durkin, J., ve Bhullar, N. (2020). The COVID- 19 pandemic and mental health impacts. *International Journal Of Mental Health Nursing*, 29(3), 315.
- Ülker-Tümlü, Gamze, Ergün Recepoğlu. 2013. Üniversite Akademik Personelinin Psikolojik Dayanıklılık ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3(3), 205-213.
- Van der Spoel, I. , Noroozi, O. , Schuurink, E. ve Van Ginkel, S. (2020). Hollanda'daki Covid19 salgını sırasında öğretmenlerin çevrimiçi öğretim beklentileri ve deneyimleri. *Avrupa Öğretmen Eğitimi Dergisi*, 43(4), 623-638.
- Walker, M., Sharp, C. ve Sims, D. (2020). Schools' responses to Covid-19: Job satisfaction and workload of teachers and senior leaders. Slough: *National Foundation for Educational Research (NFER)*. The Mere, Upton Park, Slough, Berkshire, SL1 2DQ, BK.

- WHO, World Health Organisation. (2020). WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020, <https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11rova-march-2020>, Erişim: 08.08.2021
- Wong, K. ve Li, K. (1995). Teacher turnover and turnover intentions in Hong Kong aided secondary schools. *Educational Research Journal*, 10(1), 36-46.
- Yakut, S. ve İçbay, MA (2021). Okul Yöneticilerinin Salgın Sürecindeki Yönetim Deneyimleri ve Çözüm Önerileri. *Uluslararası Bilim ve Eğitim Dergisi*, 4(3), 128-156.
- Yamamoto, G. T. ve Altun, D. (2020). Coronavirüs ve çevrimiçi (online) eğitimin önlenemeyen yükselişi. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 25-34.
- Yaşar, K. (2015). *Eğitim fakültesi öğrencilerinin öznel iyi oluş düzeyleri ile psikolojik sağlamlık ve affetme düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Yazıcı, H. (2009). “Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları ve Temel Tutumlar: Kuramsal Bir Bakış”. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(1), 33-46.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, G. (2016). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Meslekten Tükenmişlik Ve Psikolojik Yılmazlık Düzeyi İlişkisi. *Turkish Studies*, 11(14), 811-826.
- Yıldız, E. (2019). *Prososyal motivasyon ile kişilik ve örgüt kültürü ilişkisi: öğretmenler üzerinde bir araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Yılmaz, M. (2019). *Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılıkları ile İş Yaşam Kaliteleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- Yurdakul, B. (2015). Uzaktan eğitim. Demirel, Ö. (Ed.), *Eğitimde yeni yönelimler içinde* (s. 274-280). Ankara: Pegem Akademi.
- Yusuf, B. N. M. ve Ahmad, J. (2020) Are we prepared enough? A case study of challenges in online learning in a private higher learning institution during the covid-19 outbreaks. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 7(5), 205-212.



EKLER

EK 1: KATILIM KABUL FORMU

EK-2 Katılım Kabul Formu

KATILIM KABUL FORMU

Sayın katılımcımız;

Katılacağınız bu çalışma " **Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılığına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri** " adıyla, Birsen Gurbetçi tarafından *01. Şubat-31. Mart* tarihleri arasında yapılacak bir araştırma uygulamasıdır. *(2022)*

Araştırmanın Hedefi: Bu araştırma ile, öğretmenlerin psikolojik dayanıklılığına ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin ilk defa incelenmesi hedeflenmiştir. Bu çalışmanın, alana katkı yapması ve bundan sonra yapılacak araştırmalara yön vermesi adına önemli bir çalışma olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Nedeni: Tez çalışması

Araştırmanın Yapılacağı Yerler: Özel Bağımsız Anaokulu, Özel Anasınıfı, Özel İlkokul, Özel Ortaokul, Özel Anadolu Lisesi, Özel Temel Lise, Özel Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Resmi Bağımsız Anaokulu, Resmi Anasınıfı, Resmi İlkokul, Resmi Ortaokul, Resmi Anadolu Lisesi, Resmi İmam-Hatip Ortaokulu, Resmi İmam-Hatip Anadolu Lisesi, Resmi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Resmi Çok Programlı Anadolu Lisesi.

Araştırma Uygulaması: Görüşme

Araştırma T.C. Milli Eğitim Bakanlığı'nın ve okul/kurum yönetiminin izni ile gerçekleştirilmektedir. Araştırma uygulamasına katılım tamamen gönüllülük esasına dayalı olmaktadır. Çalışmada sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplar tamamen gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir. Veriler sadece araştırmada kullanılacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Uygulamalar kişisel rahatsızlık verecek sorular ve durumlar içermemektedir. Ancak, katılım sırasında sorulardan ya da herhangi başka bir nedenden rahatsız hissederseniz cevaplama işini yarıda bırakabilirsiniz.

Katılımı onaylamadan önce sormak istediğiniz herhangi bir konu varsa sormaktan çekinmeyiniz. Çalışma bittikten sonra bizlere telefon veya e-posta ile ulaşarak soru sorabilir, sonuçlar hakkında bilgi isteyebilirsiniz. Saygılarımızla,

Araştırmacı: Birsen GURBETÇİ

İletişim Bilgileri: Tel: 0535 -924 74 68/E-mail: birsenatinc@gmail.com

Yukarıda bilgileri bulunan araştırmaya katılmayı kabul ediyorum.

Tarih:

İsim-Soyisim İmza:

EK 2: ETİK KURUL ONAYI

13.01.2022

Sayı : E.50532705-302.14.01-1107
Konu : Birsen Gurbetçi Kurul Onayı

İLGİLİ MAKAMA

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Birsen Gurbetçi'nin, Doç. Dr. Ahmet Faruk Levent danışmanlığında gerçekleştireceği "Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılığına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri" başlıklı araştırmasının Beşeri Bilimler etik standartlarına uygunluğuna ilişkin Yeditepe Üniversitesi Beşeri ve Sosyal Araştırmalar Etik Kurulu Onayı ekte sunulmuştur.

Gerekli iznin verilmesi hususunu bilgilerinize arz ve rica ederim.

İmza
Prof. Dr. Fatma Yeşim EKİNCİ
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Ek: Etik Kurul Onayı.pdf

Bu belge, güvenli elektronik imza ile onaylanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <http://belgedogrulama.yeditepe.edu.tr/bgc.aspx?id=100C1E74-6C34-4142-97E2-465CA516A361>

Yeditepe Üniversitesi 26 Ağustos Yerleşimi, İnönü Mahallesi Kayisdagi

Caddesi 34755

Ataşehir / İSTANBUL

Telefon No: (0216) 578 00 00 Faks No: (0216) 578 02 39

İnternet Adresi www.yeditepe.edu.tr

Şep Adresi : yeditepeunivcrsitcsi@inf03.kep.tr

Bilgi İçin: Sayı ANAR

Telefon No: (0216) 578 00 00



EK 3: İSTANBUL VALİLİĞİ ANKET VE ARAŞTIRMA İZNİ



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-43171586
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Birsen GURBETÇİ)

10/02/2022

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) Yeditepe Üniversitesinin 13.01.2022 tarihli ve 1107 sayılı yazısı,
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 09.02.2022 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılığına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri
Araştırma Türü : Anket
Araştırma Yeri : İstanbul
Araştırma Yapılacak Kişiler : Tüm Eğitim Kurumlarında Yöneticiler
Araştırmanın Süresi : 2021 - 2022 Eğitim ve Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, yüz yüze eğitime geçmiş olan kurumlarımızda, Covid-19 tedbirlerinin araştırmacı ve ilgili kurum idarelerince alınması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınıza da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
10/02/2022
Dr. Hasan Hüseyin CAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1- İlgi (b) Yazı ve Ekleri (2 Sayfa)
2- İlgi (c) Tutanak (1 Sayfa)

EK 4: BENZERLİK RAPORU