

## Okul Yöneticilerinin Eğitim Bilişim Ağı Kullanımına İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi

*Examination of School Administrators' Views on the Use of Education Information Network*

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin Eğitim Bilişim Ağı kullanımına ilişkin görüşlerinin incelenmesi ve programın değerlendirilmesidir. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu Eskişehir ili Tepebaşı ilçe merkezinde okullarda görevli 12 okul yöneticisidir.

Nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda tasarlanan bu araştırmada "içerik analizi" yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; okul yöneticilerinin mevcut uzaktan eğitim sistemi (EBA)'yı , verimli buldukları ancak eksik yönlerinin de fazla olduğunu, uzaktan eğitim sistemi (EBA)'nın eksiklik olarak internet altyapısından kaynaklı bağlantı sorunları ve internete erişim sorunu, maddi sorunlar ve sistemsel sorunlar olduğu, MEB'in uzaktan eğitim sistemini (EBA ve EBA Tv) öğretmenin derse gireceği zamanı seçme özgürlüğü tanyacağı, fırsat eşitsizliğini giderecek ve herkesin ulaşabileceği şekilde, yerli bir yazılım üzerinden gerçekleştirilmesi ve karşılıklı soru cevap şeklinde derslerin işlenmesi gerektiği şekilde tasarlaması gerektiği görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Uzaktan eğitim, Yönetici, EBA

### ABSTRACT

This benefit is the disapproval of the Education network of school administrators and the evaluation of informatics. Scanning model was used in the study. The study group of the research is 12 school administrators working at schools in the Tepebaşı district center of Eskişehir.

In this research designed in line with the qualitative research approach, "content analysis" was made. According to the results of the research; School administrators find the current distance education system (EBA) to be efficient, but it also has many shortcomings, that the distance education system (EBA) is connected to the internet infrastructure and internet access problems, financial problems and systemic problems. It is seen that the distance education system (EBA and EBA TV) should be designed in a way that the teacher will give the freedom to choose the time to enter the class, eliminate the inequality of opportunity and be accessible to everyone, and should be designed in a way that the lessons should be taught in the form of mutual questions and answers.

**Keywords:** Distance education, Administrator, EBA

## GİRİŞ

### PROBLEM DURUMU


Günümüzde hızla gelişen ve değişim gösteren bilim teknoloji, yaşamın tüm boyutunda kendisini hissettirmektedir. Tıpkı insan hayatının olmazsa olmazlarından iletişim ve bilgiye ulaşma konusunda kendini göstermesi gibi. Gelişen bilim ve teknolojinin etkisi ile, bilginin yayılıp çoğalmasını ve bilgiye erişimi kolaylaştırmaktadır. Bilgi toplumunda insanların eğitim hayatlarında olduğu gibi, sosyal yaşamlarında, ekonomik hayatlarında ve kamu sektöründe de bilgiye erişimin ve bilginin kullanımının temel unsur haline geldiği görülmektedir. Bu süreç çağdaş toplumların en temel hedeflerindendi (Sincar ve Aslan, 2011, s.575).

Gelişen ve değişen dünyamızda, eğitim konusunda kendisini sürekli olarak yetiştirme ve geliştirme sürecine giren bireylerin zamanla duygu ve düşüncelerinde, olayları algılayış biçimlerinde, tutum ve davranışlarında, yeteneklerinde ve bilgilerini sergilemeleri konusunda farklılıklar gözlenmektedir. İnsanlardaki bu değişim süreci, örgüt yapılarındaki değişimi de zorlayan önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. (Sucu, 2000). Örgütler dinamik bir yapıya sahip açık sistemlerdir. Çünkü sürekli olarak çevreleri ile etkileşim ve iletişim halinde olup,

Seyfullah Çınar<sup>1</sup> 

Sezer Tekin<sup>2</sup> 

Ramazan Koçer<sup>3</sup> 

Mustafa İçer<sup>4</sup> 

Zehra Yücel<sup>5</sup> 

Songül Akkoç<sup>6</sup> 

### How to Cite This Article

Çınar, S., Tekin, S., Koçer, R., İçer, M., Yücel, Z. & Akkoç, S. (2023). "Okul Yöneticilerinin Eğitim Bilişim Ağı Kullanımına İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi" International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:9, Issue:107; pp:5154-5166. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/sssj.67598>

Arrival: 09 December 2022

Published: 31 January 2023

Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

<sup>1-2</sup> Müdür Yardımcısı., MEB, Eskişehir, Türkiye

<sup>3</sup> Okul Müdürü., MEB, Eskişehir, Türkiye

<sup>4</sup> Okul Müdürü., MEB, Hatay, Türkiye

<sup>5</sup> Öğretmen., MEB, Ankara, Türkiye

<sup>6</sup> Müdür Yardımcısı., MEB, Ankara, Türkiye

almış oldukları girdi sonucu çevrelerine çıktı olarak gönderebilen yapılardır. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için kendi iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişim ve gelişmelere karşı kendi içlerinde örgütsel düzenlemeleri yapabilmeleri bir zorunluluktur. Sosyal bir örgüt olan eğitim örgütlerinin de bu anlamda yeniden yapılandırılabilmesi bu zorunluluk sürecinin bir parçasıdır (Töremen, 2002). Çevreleri ile sürekli olarak girdi ve çıktı döngüsü çerçevesinde hareket eden okullar da örgüt olarak değerlendirilmekte ve eğitim örgütleri şeklinde tanımlanmaktadır. Eğitim örgütleri açık ve toplumsal bir sistemden oluşmaktadır. Çünkü bireyleri içine alan ve bireysel roller ve statüler gibi alt sistemlerden oluşmaktadır. Ayrıca eğitim örgütlerinin çevresindeki tüm örgütler okulun çevresel örgütlerini oluşturmaktadır. Eğitim örgütlerinin yapısına bakıldığında çevresel faktörler ile etkileşim halinde olması, esnek bir yapıya sahip olduklarını göstermektedir (Kaya, 1986).

Parlar'a göre (2012) eğitim kurumları, insan kaynaklarının çağın gereklerine cevap verebilecek şekilde kullanılabilmesi adına, sürekli bir şekilde gelişimi yakalayabilmelidir. Ancak eğitim örgütlerinde hedeflenen nokta bu olsa da bazen söz konusu hedeflere ulaşamayabilir. Eğitim örgütlerinde değişimin ve yenileşmenin sistem içindeki bütün bireylere yeni kazanımlar, yeni bakış açıları ve bu kazanımların uygulanmalarında planlı bir çalışma sistemi kazandırması gerçekleşebilir. Söz konusu bakış açısı, eğitim kurumlarından beklenen gelişmenin, sistemdeki değişimden ziyade işleyişin ve yaklaşımın değişikliğini öne çıkarmaktadır. Günümüz okullarında, öğrencilerin eğitim konusundaki ihtiyaçlarına çağın gerekleri doğrultusunda cevap verebilmek ve öğrencinin başarısını artırabilmek için her geçen gün daha da karmaşık bir yapı içine girilmektedir. Dolayısıyla okul toplumunu oluşturan bireylerin, değişen ve gelişen eğitim örgütleri içerisinde kendilerini sürekli olarak bir değişim sürecinde görmeleri gerekir. Bu şekilde planlı bir okul gelişimi gerçekleşirse eğer, eğitim örgütlerinden olan okullarımız gelişen teknoloji ve bilgi çağında kendini sürekli olarak yenileyebilecek ve her geçen gün daha iyiye doğru bir atılım sergileyecektir. Bu çalışmanın problem cümlesi, okul yöneticilerinin örgütsel değişimde dijital eğitimin (EBA) kullanımına ilişkin görüşlerinin incelemektir.

### Alt Problemler

Bu çalışmada alt problemler olarak aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. EBA ve EBA Tv kullanımını nasıl değerlendiriyorsunuz?
2. Sizce MEB uzaktan eğitim sistemini (EBA ve EBA Tv) nasıl tasarlamalıdır?
3. Dijital eğitimin EBA ve EBA Tv kullanımında yaşanan sorunlar nelerdir ?
4. EBA içeriğinde yer alan kazanım değerlendirme soruları ile ilgili ne düşünüyorsunuz ?
5. EBA ve EBA Tv uygulamasında yöneticiler açısından karşılaşılan teknik sorunlar nelerdir ?

### Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin eğitim bilişim ağı (EBA) kullanımına ilişkin görüşlerinin inceleyerek çözüm önerileri getirmektir.

### Sayıtlar

Araştırmada okul yöneticilerinin eğitim bilişim ağı (EBA) kullanımına ilişkin görüşlerini tespit etmek için yöneltilen mülakat sorularını içtenlikle cevaplayacakları varsayılmıştır.

### Sınırlılıklar

Bu araştırma 2022-2023 eğitim ve öğretim yılı ile sınırlandırılmıştır.

### Tanımlar

*Okul Yöneticisi:* Liselerde görev yapan okul müdürleri ve müdür yardımcılarıdır.

*Örgüt:* Ortak bir amacı ya da eylemi gerçekleştirmek ereğiyle bir araya gelmiş kurumların ya da kişilerin oluşturduğu birlik (www.google.com).

*Değişim:* Bir nesne yada durumun zaman içinde aynı kalmama özelliğidir. (www.google.com).

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### Eğitim Yöneticisi

Okulların başarısını tesis edecek olan okul yöneticilerinin liderlik yeteneklerini sergilemenin yanı sıra, yetiştirilmeleri ve görevlendirilme süreçlerinin liyakata dayanması gibi unsurlar okullardaki çalışma barışı ve öğrencilerin akademik başarılarını etkileyecek bir faktör olarak çok ehemmiyetlidir. Türkiye'de okul yöneticilerinin seçiminde öğretmen olma şartı aranmaktadır. Sarıtaş'a (1991) eğitim yöneticiliği ve genel yönetim sürecindeki

yöneticilik, bazı rollerin yüklediği mesuliyetleri yerine getirme düşüncesine dayanmaktadır. Bu bağlamda, yönetim süreci rutin işlerden çok daha fazlasını yani uzmanlık gerektiren bir durumdur. Eğitim yönetimi, yönetim kavramının altyapısını oluşturan, merkezine insanı oturtan, objektif normlar çerçevesinde gerçekleşen bir süreçtir (Özmantar ve Çetin, 2017).

Okul örgütlerindeki liderlerin, iletişim becerilerine sahip olmaları, iletişimde etkililiği sağlayabilmeleri, karşılıklı iletişim (Açıklan ve Turan, 2015) ve örgütsel davranışlardaki tutum adına etkili bir başlangıç yeridir (Bursalıoğlu, 2010). Bu sebeple, kuruluşun amaçlarına ulaşması, eğitim yöneticilerinin iletişime açık olmalarına, buda çalışanların iletilen mesajları dikkatle algılamalarına ve iletişimin gerçekleşmesi sürecinde dönütte bulunması açısından önem arz etmektedir.

### Okul Yöneticisi ve Teknoloji

Okuldaki yöneticilerin görevleri, okula ait tüm materyallerin etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak ve okulu amacı doğrultusunda yönetebilmektir (Taymaz,2003). Okul yöneticilerin bu sorumluluklarını yerine getirirken, okulu bir örgüt yapısı olarak görebilmeli ve okulun ana unsurlarından olan öğretmenler, öğrenciler ve eğitim örgütlerinde bulunan diğer eğitim yöneticileri ile birlikte çalışmalıdır. Okuldaki yöneticilerin idari ve eğitim alanında sahip oldukları bu yetkiler, okulun faydasına ve okulun geleceğe daha aydın bir bakış açısı ile bakmalarını sağlayacaktır. Böyle bir bakış açısını sağlayabilmek, Bilgisayar Teknolojileri çağının gelişimi, okul müdürlerinin teknolojik liderlik anlayışı ile eğitim teknolojisini benimsemeleri ile gelişme gösterecektir (Aşığılü, 2017).

### Teknolojik Liderlik

Eğitim yönetiminde liderlik kavramı üzerinde yoğun bir çalışma yapılmaktadır. Bu çalışmalar sonucunda özellikle 20. Yüzyılın başlarında bir takım tanımlar yapılarak, model ve teoriler geliştirilmiştir. İlerleyen süreçte alan enformasyonuna yenileri eklenmiştir (Şişman, 2014). Alanyazına bakıldığında liderlik terimi ile ilgili olarak (Eraslan, 2004), 350'den fazla tanımın olduğu söylenebilir (Aydın, 2005; Erçetin, 2000; Şişman, 2014). Fakat eğitim yöneticiliğinde liderlik kelimesinin tanımlarına bakıldığında, ortak olan unsurlar; amacın gerçekleştirilmesi, iletişimde ve etkileşim sürecinde olabildiğince çok yönlülük ve liderlerin bir takım bireysel özellikleri gibi unsurlardır (Erçetin, 2000; Taşdemir, 2009).

Liderlik süreci izleyenlerin ve şartların belirginleştirdiği girift bir süreçtir. Eğitim örgütlerinin ve teknolojilerinin başarısı açısından düşünüldüğünde en çok ihtiyaç gücün uzmanlık gücü olduğu söylenebilir. İşgörenlerden beklentilerin artması, hem eğitim yönetiminde hem diğer yönetim dallarında iş süreçlerinin karmaşıklaşması, özellikle teknoloji çağında ani ve süratli değişimlerin belirmesi, yer yer toplumlarda zuhur eden toplumsal veya politik krizler etkin bir liderliğe gereksinimin temel etmenlerinden olduğu söylenebilir. Özellikler yaklaşımının temel savını ve önemini oluşturan bireysel faktörler, liderliğe davranışsal açıdan yaklaşan ve temelini, liderin izleyenleri ile iletişim ve etkileşimine atfeden davranışsal görüş, özünü liderin içinde bulunulan duruma bağlı olduğunu ,her sorun veya kaosta hap şeklinde bir liderlik yaklaşımının mevcut olmadığını savunan Fred Fiedler'in durumsallık yaklaşımı ve nihayetinde liderliğin izleyenlerinin ihtiyaçlarının giderilmesi, değişim ve gelişme kavramlarına vurgu yapan dönüştürücü liderlik gibi farklı farklı liderlik teorilerinin ortaya atılması , liderlik kavramında mutabakata ve genellemeye varılmasının temel nedeninin liderliğin içinde bulunduğu kültüre helezonik bir biçimde duyarlı ve bağımlı olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Liderliğin başka bir tanımı ise, birden fazla insanın bir araya gelerek grup oluşturabilmelerini sağlayabilmek, oluşan bu grubun amaçlarını gerçekleştirmeye ve amaçları doğrultusunda güdüleyebilme yeteneği gibi davranışların bütünüdür (Eren, 2004; Seçkin, 2011; Tunçer, 2011).

Liderlik, yönetim ve başkanlık şeklinde de tanımlanmaktadır. Bireysel veya konumsal nitelikler değil bireysel, kurumsal veya daha hacimsel ,kapsamlı bir sosyal etkileşimin birbirine entegre ve sarmal şekli olarak anlaşılmalıdır (Christie ve Lingard, 2001). Liderlik durumsallıktan etkilenmektedir. Örneğin, liderin takipçileri ve lider ile eğitim liderlerinin üstlenmiş oldukları kurumsal otorite arasındaki güç ilişkisi durum değişikliklerinde de değişiklik gösterebilir. Kısaca herhangi bir durumda oluşan ilişkiler başka bir durum için aynı şeyi ifade etmeyebilir ve geçerli olmayabilir (Tan, 2010). Optimal liderlik davranışı, paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak için durum için karmaşık davranışlardaki kişiselleştirilmiş davranışları ve işlevleri dengelemeyi gerektirmektedir. Bu işlevini yerine getirirken, lider, yöneticiler veya çalışanlar arasındaki zayıf iletişimi telafi edebilmeli ve çevresel nötrleştiricileri / kısıtlamaları uyarlayabilmeli veya kaldırabilmelidir(Strang, 2007).

Lider, farklı insan gruplarının ortak bir amaç dahilinde davranabilmelerini sağlayan ve onları etkileyerek onlarda iz bırakabilen kişidir. Farklı bir deyişle, örgütsel grup üyelerinin bireysel veya ortak amaçlarının gerçekleşmesi adına izledikleri yol ve uyguladıkları talimatları yöneten kişiye lider denilmektedir (Koçel, 2003). Liderler, örgütsel grupların sahip oldukları inanç ve değerler için paylaşılmasında, kültürel sistemin oluşturulması sürecinde teknik ve

sosyal anlamda destek yapılarının oluşturulması ile uğraşırılar (Kearsley ve Lynch, 1992). Liderlik kavramın önemi, yenilikçi ve etkililik düzeyi yüksek okulların daha da geliştirilerek, öğretimin nitelikli hale gelmesinde kolaylık sağlamada görülmektedir (Dinham, 2005).

Teknolojinin gelişmesi, eğitim liderlerinin, bürokratların, yöneticilerin, öğretmenlerin, yönetim kurulu üyelerinin ve hükümette yetkili kişilerin güçlenmelerini ve bu güçleri ile tüm dünyanın güçlü insanları arasına girmeleri yönünde teşvik edici bir özelliğe sahiptir. Teknolojinin gelişmesi bugünün eğitiminde, yeni bir tanım gerektirmiştir. Teknoloji insanlara rasyonel bilginin yanı sıra ileri düzeyde iletişim kurma olanağı sağlar. Ayrıca Teknoloji işletmelerin ve yönetimlerin yapılarının geliştirilmesine ve kanıtlanmış eğitim-öğretim yöntemlerinin saptanmasında kullanılmaktadır (Golden, 2004). Eğitim ve öğretimin hedeflerini azami ölçüde yerine getirebilmek için BİT, alttaki ve üstteki sistemlerin insanların ve maddelerin yönetimine etkin katılımlarında oldukça etkilidir. Çalışabilmek adına da önem arz etmektedir.

Teknolojik lider, bilgiye nasıl ulaşabileceğini bilen, personellerine teknolojik anlamda yapılan çalışmalar konusunda yardım edebilen ve teknolojiyi öğrenme ve öğretme noktasında her zaman istekli olan, iletişimi güçlü tutabilen, iş ahlakını ve işte saygıyı önemseyen kişidir (Hudanich, 2002). Teknolojik liderlerden beklenen davranışlar, teknoloji konusunda ileri seviyede teknik bilgiye sahip olması, teknolojiyi sahiplenmesi ve aktif olarak, ileri seviyede teknolojiyi kullanabilmesidir. Ayrıca teknolojinin faydalarının yanı sıra yanlış veya gereksiz bir şekilde kullanılabilirliğini ve bu tür kullanım sonucunda istenilen sonuçlar elde edilemeyeceğinin farkında olması da teknolojik liderlerden beklenen bir davranış şeklidir (Durnalı, 2018). Okul yöneticilerin eğer teknolojik lider özelliği taşıyorsa, eğitimi teknolojiye entegre edebilirler. Bu konuda kurumun sahip olduğu kaynakları verimli bir şekilde kullanarak eğitim öğretimin etkililiğini artırabilirler.

### Eğitim Bilişim Ağı (EBA)

Eğitim Bilişim Ağı (EBA), eğitim ve öğretim hizmetlerinin aktif bir şekilde kullanımını sağlamak amacıyla bilişim teknolojisi araçlarının etkin kullanımını sağlayan, Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü (YEĞİTEK) tarafından tasarlanmış Bilişim sistemidir. EBA her kademeyle elverişli, tetkikleri yapılmış e-çeriklerin yer edindiği öğrenci, öğretmen, veli ve yöneticilerin erişimine açık olarak kullanılan güvenli bir öğrenme aracı olarak öğretmen ve öğrenciler başta olmak üzere eğitimin bütün paydaşlarınınca kullanılabilir (EBA, t.y.).

### Örgütsel Değişim

Örgütler, varoluş sebepleri doğrultusunda bir takım amaçlar oluştururlar, Bu amaçlar ile örgütsel davranışlarda var olan veya yeni oluşan olayların incelenip, değişen şartlar doğrultusunda örgütsel davranışlarda değişime gitmektedir. Bu nedenle de örgütlerde oluşabilecek bu değişim süreci uzun yıllar boyunca üzerinde tartışılan ve araştırmalara konu olan bir durumdur (Burnes, 2004). Değişimin boyutları, sunuluş şekli, kullanılan stratejiler, belirlenen hedefler ve hedefler doğrultusunda değişimin hayata geçirilmesi gibi konular değişimin gerçekleşmesi ve değişimden başarı elde edilmesi bağlamında önemli bir unsurdur.

Örgütsel değişim için geliştirilen stratejiler, örgüt yapıları içinde “neden değişime ihtiyacı var” sorusunu yanıtlayabilmek ve yaşanmış tecrübelerden çıkarımlar elde ederek belirlenebilmektedir. Bu nedenle örgütlerin bir çoğu, örgüt yapısında istikrarlı olmanın ne kadar önemli bir yere sahip olduğunu öne çıkartarak yavaş ancak emin adımlar ile uzun süreli devam edebilecek değişimlerin gerçekleşmesini savunmakta, bazı örgütler ise bunun aksi bir şekilde içsel ve çevresel faktörlerin göz önünde bulundurulması ve dışarıda yaşanan sert rekabet koşullarına ayak uydurabilmek ve örgütün değişim sürecinde devamlılık göstermesi gerektiğini ve bu değişim süreçlerine uyum sağlamada büyük bir emek ve çabanın zorunluluğunu savunmaktadır (Bamford, 2003).

Planlı değişim en eskisi gibi sık kullanılmasa da mevcut olan planlı değişim süreçleri ile alakalı olarak Burnes (2004), yapısal olarak örgütsel değişim hayata geçirmeye çalışan örgütlerde planlı değişimin mecburen kullanılmaya devam edildiğini, bunun nedeninin bu tarz bir değişim için uzun süreli olarak yapılması gereken planlama süreçleri olduğunu bildirmiştir. Buna benzer başka araştırmalarda bu duruma ek olarak örgütte devam eden iletişimin ve etkileşimin üst düzeyde yarar sağlaması ve değişimin başarıya ulaşması ihtimalinin yükseltilmesi arzu ediliyorsa, planlı örgütsel değişimin araç olarak kullanılması gerekliliğinden bahsedilmektedir (Cummings & Worley, 2009). Sürekli örgütsel değişim dönem olarak uzun zaman dilemlerinde gerçekleşen, yapısal bir takım değişimlerin yerine iç ve dış çevre ile ilgili durumlar ve süreçleri dikkate alarak örgütsel değişimin belirli bir düzen içinde sık bir şekilde gerçekleştirilmesinin şart olduğunu iddia eden tarzıdır (Bamford, 2003). Bu tarzdaki yaklaşımlar planlı yaklaşıma alternatif oluşturmak için ortaya çıkmıştır, zira sürekli yaklaşıma göre planlı yaklaşım, yöneticiye davranış kalıplarına aşırı bağımlı, hızlı olmayan ve iç çatışmalar sebebiyle yanlış hesaplanan bir yaklaşımdır. Sürekli değişim stratejileri ile planlı değişim stratejilerin birbiriyle karşılaştırılmalarında temel alınan başka bir kıstas da yöneticilerin süreç üzerindeki etkileridir. Sürekli değişim planının aksine örgütsel değişim



süreçlerinde liderin kişisel insiyatifi değil, tümüyle hedefleri ve amaçları hayata geçirmeyi arz ettikleri pazara, iç ve dış çevreye göre yönelim göstermelerinin gerekli olduğunu savunur. Bu durumdan ötürü de yöneticilere büyük oranda bağımlı olan planlı örgütsel değişim eleştirilmektedir (Burnes, 1996).

Durumsal yaklaşım ise örgütlerin tek başına bir stratejiyi değil de durumlara göre birden fazla modeli kullanmalarının lazım geldiğini, ortaya çıkan durumların bir çok açıdan incelenmesi gerektiği savunulmuştur (Pettigrew, Woodman, Cameron, 2001). Durumsallık yaklaşımı da süreklilik yaklaşımı gibi dar ve sığ görüşlü yöneticilerin yerine örgüt sistem ve yapılarının sürekli olarak değişim göstererek, çevre merkezli olması gerektiğini savunmaktadır. Günümüzde yaşanan yakıcı rekabet ortamı sebebiyle örgütlerin çevrelerine ayak uydurma ihtiyaçlarının çoğalmasında durumu ortaya çıkmış bu durum da durumsallık yaklaşımına olan gereksinimi arttırmıştır (Orlikowski, Yates, 2002). Spor yönetiminde gerçekleştirilen değişim araştırmalarında uygulamaya konulan teorilerin ve süreçlerin birbirleri ile benzerlik içinde olmaları sorunsalı, değişim sonuçlarının farklılaşmasına neden olmaktadır. Son tahlilde spor örgütlerindeki kestirilemeyen, öngörülemeyen faktörler zihinlerdeki beklentinin gerçeklikte kendini göstermesini, pozitivizm ilkelerinde yer edindiği gibi neden-sonuç örgüsünde neticelenmesini güçleştirmektedir. Spor örgütlerinde bulunmakta olan bu orijinal yapılar, kendilerini mecburen durumsal yaklaşımı kullanmaya itmiştir (Skirstad, Chelladurai, 2011). Spor örgütlerindeki değişim araştırmaları bir takım farklı örnek durumlar bünyesinde değerlendirilmektedir, araştırmalar bu örgütlerde amatörlükten profesyonel düzeye atlama, iş potansiyeli ve geliştirmelerin meydana getirilmesi için bir farklı bir takım spor kuruluşlarının ortak olması, üst örgütlerde gönüllülük esasına dayalı sistem meydana getirilmesi ve kulüplerde farklılaşmış mantıkların aynı zamanda kullanılması gibi durumlarda çeşitlilik gözlemlenmektedir (Skirstad, Chelladurai, 2011).

### Örgütsel Değişim Türleri

Değişimin ne olduğu, nasıl işlediği, hangi yapılarda devam ettiği konularının iyi anlaşılması ve yönetilmesi için değişim olgusu ile ilgili yapılagelmiş farklı sınıflandırmaların anlaşılması önem arz etmektedir. Bazı araştırmacılar (Koçel, 1999) tarafından değişim kavramı planlı-plansız, makro-mikro, zamana yayılmış-ani, öngörücü-tepkisel, geniş kapsamlı-dar kapsamlı ve aktif-pasif şeklinde sınıflandırılmıştır. Burada örgütlerde değişim süreçlerinin alt sınıfları ve bu sınıfların ne olduğu çalışmanın konularından birisidir. Yapılan araştırmalarda örgütlerdeki değişim çeşitleri 4 ana başlık altında toplanmıştır. Bu değişim türleri teknolojik değişimler, üretimdeki değişimler, yönetim alanındaki değişimler ve insan kaynakları alanında ortaya çıkan değişimlerdir (Buchanan, 1991). Benzer şekilde başka bir araştırmacı örgütsel değişim türlerini teknoloji, üretim veya hizmet, yönetim ve insan kaynakları şeklinde dörde ayırmıştır. (Daft, 1989).

Değişimin kaçınılmaz bir olgu olması , örgüte biyolojik bir bakış açısı ile bakarak onu bir gün ölebilecek bir canlı organizma gibi görmeye ve buna uygun tedbirler almaya ,ayakta kalmaya çalışarak öğrenen örgüt olmaya ve özellikle yönetim kademesinde reaktif davranmaya mecbur bırakmıştır. Bu reaktif uygulamalara dünyada bir anda beliriveren covid-19 salgınının eğitim, finans, ticaret ve buna benzer sektörlerinde uzaktan etkileşime geçme mecburiyeti ile baş başa kalması ya da kurumların, toplumun sağlığı için insanları bir nevi filtre eden bir yapı olan hayat eve sığar uygulamasını üretmesi örnek olarak verilebilir. Doğru örgüt yapısının kurulması için, örgüt tarafından ihtiyaç duyulan değişimde bu beş ögenin tanımlanıp yönetilmesi gereklidir.

### Teknolojik Değişim

Bu değişim türünün kaynağı üretim etkinliklerinin arttırılmasıdır. Bu tarzda bir değişim üretim ve hizmet süreçlerinde kullanılan teknikleri içine alır. Bu teknikler ise çalışma yöntem ve şekillerini, işe dair akışları, ve teçhizatları da kapsamaktadır. Hareket ve zaman etütleri, yöntem analizleri gibi bir takım çalışmalar ile iş ve insan ilişkileri bütünü düzenlenerek bireylerin iş yaparken verimliliğinin çoğaltılmasına yardımcı olmak esas amaçtır. Bu değişim tarzında hali hazırdaki iş ilişkileri ya kısmen ya da tamamen terkedilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Teknolojik değişimler bilgisayar, ayakkabı tamiri, robot yapımı veya kapı yapımı olabilir, örneğin üniversitedeki teknoloji değişimleri, öğretim tekniklerindeki değişimi ifade eder.

### Üretimde Değişim

Bu değişim tarzı örgütlerin üretim ve hizmetleri ile ilgili çıktılarını kapsar, yeni üretilen ürünler, halihazırda bulunan ürünlerin küçük ölçekli uyarlamalarını ya da tamamen yeni ürün bir takım markalara girme mevzuunu kapsar. Yeni üretilen ürünlerin oluşturulma amacı pazardaki pay miktarını çoğaltmak, yeni pazarlara açılabilme ve örgüte müşteri kazandırmayı hedefler (Drucker, 1999). Bu değişim tarzı örgütlerin hayatta olmalarının amacını anlatmaktadır. Örneğin bu, pamuklu kumaş üretirken konjektürün getirdiği noktada kendini maske üretiminde bulmak şeklinde hayat bulabilir.

## İnsan Kaynakları Değişimi

Bu değişim tarzına örgüt içindeki tüm işgörenler ve yöneticiler dahildir (Huczynski ve Buchanan, 1991), işgörenlerin davranış kalıpları, kabiliyetleri, hedef ve umutları, inançları becerileri veya tarzları ile alakalı bir değişim tarzıdır. İnsan kaynakları değişimi yönetimin baştan itibaren yeniden kurgulanmasını gerekli kılar. Bu tarzdaki değişimler örgüt yöneticilerinin planlama, etkileşim, iletişim, kabiliyet gibi örgütsel becerilerinin geliştirilip artırılmasını amaçlamaktadır. Üretim safhasında işgörenlerin yeniden eğitime tabi tutulması bu değişim tarzlarında görülmektedir (Drucker, 1999).

## Yönetimde Değişim

Bir örgütteki yönetsel alan ile ilgilidir. Yönetim alanı, yönetimi ve rehberliği gerektirir.

Yönetim değişiklikleri organizasyon bünyesinde ,stratejilerinde,ilkeler dizilerinde, teşvik sistemlerinde,örgütsel ilişkilerde,koordinasyon metotlarında ,yönetsel bilgi işlem ve denetleme iç süreçlerinde, mali ve bütçe sistemlerindeki değişiklikleri içerir (Drucker, 1999).

## Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Değişim

Devletlerin, milletlerin ve ulusların kültürel ve iktisadi bağlamda hayatta kalmaları eğitim örgütlerinin kullanılması ile mümkündür. Eğitim örgütlerinin en önemli kuruluşları okullardır, okullarda bireyler sosyalleşmeyi öğrenir, toplumun kültürünü, günün koşullarına ayak uydurabilmeyi, liderlik vasıfları bulunan çocukların bulunup yetiştirilmesi, kaliteli beşeri sermaye kaynağının oluşturulması, nitelikli insan kaynağı yaratma gibi kullanım amaçları bulunan okullar toplumsal düzlemde özel bir yere sahiptir (Bursalıoğlu, 2000). Okullar birer sistemdirler, bu özelliklerinden ötürü yaşamlarını devam ettirebilmek için çevredeki değişen koşullara ve ihtiyaçlara ayak uydurmak ve bu gerek iç gerek dış çevre ile dinamik bir ilişki ağına sahip olmak durumundadırlar (Aydın, 2005). Eğitim kurumlarının çevredeki değişikliklere uyum sağlaması gerekir.Çünkü bu değişen bir çevrede yaşama, toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılama ve problemleri giderme becerisine bağlıdır. Günümüzde eğitim örgütleri yeni bir takım boyutlar ve yeni işlevlere sahiptir. Ortaya çıkan bilimsel gelişmeler sonucu meydana gelen bilgi alanındaki büyük patlama toplumları büyük dönüşüme uğratmıştır, ortaya çıkan bu değişim döngüsü iktisadi, kültürel, sosyal ve teknolojik değişmeden etkilenmiş olan eğitimi değişimi etkileyen bir kurum olarak evrilmesine olanak sağlamıştır (Bursalıoğlu, 2000).

Hayatımızın her aşamasında ve seviyesinde hissettiğimiz teknolojik dönüşümler, değişim açısından okulları etkiliyor. Çünkü yakın tarihlerde her sektörde olduğu gibi eğitim sektöründe de etkinliği sağlayacak teknolojik değişimler görülmektedir. Bu teknolojik araçlar günlük hayatta ve okullarda kullanılıp sarf edilmektedir. Genelde eğitim sektöründe özelden okullarda yaygın olarak kullanılmasının hedefi esas olarak eğitim ve öğretimden mesul olan öğretmenlere bir nevi asistan olma ve öğretmenlerin öğretim vazifesini güçlendirmek ve desteklemektir. Sahiden de günümüz koşullarında film, radyo, görsel cihazlar, televizyon, projeksiyon materyalleri ve film gibi işitsel ve görsel tarzdaki etkileşim ve iletişim araçları yaygın bir şekilde öğretim ve eğitim işlerinde kullanılmaktadır (Başaran,2004). Gelişmiş teknolojik imkanlar eğitim ve öğretimde bilgisayardan, deftere, ders kitabından diğer tüm materyallere kadar uzanan ve de öğrenci durumlarının itinayla göz önünde bulundurulduğu büyük ve çeşitli öğretim ortamları meydana getirmektedir. Bu ortamlar ilk kaynaklardan bilgi kazanılması, nitelikli ve verimli bir eğitim, fırsat eşitliği, kitlesel ve kişisel eğitim gibi olanaklar sağlamaktadır. Buna ek olarak teknolojik verilerden faydalanarak eğitim süreçlerinin öğretim, değerlendirme ve yönetim şeklindeki üç alanı da daha etkin ve verimli bir şekilde çalışabilir (Alkan, 1984).

Eğitim-öğretim ve yönetim ile ilgili tekniklerde ortaya çıkan yenilik ve değişimler, verimliliği getirecek teknolojik değişimlere dahildir. (Tezcan, 1980), bir araştırmaya göre çevredeki eğitim ve öğretim ile ilgili gereksinim ve ihtiyaçları görmezden gelen eğitim kurumları, girdileri sağlama yönünden kendilerini sağlama alsalar bile toplumun eğitsel ihtiyaçlarını karşılama anlamında eksik örgütlerdir (Başaran, 1992).

Alkan (1992), yöneticilerin okulu örgütsel anlamda iyi tanımlarının, okul örgütü hakkında bilgi sahibi olmalarının, öğretimde başarının yakalanması ve örgütsel değişimin ve yenilenmenin sağlanması için büyük önemi olduğunu vurgulamaktadır. Okulda bulunan ve değişimi sağlayan dinamiklerin iyi bilinmesi de örgüt yöneticilerinin, nitelikli bir değişim yaratmadaki en büyük silahlarından. Okul değişimini yönlendiren güçler iç ve dış dinamikler olarak sınıflandırılır. Özellikle bilgi patlaması, süratli teknolojik değişiklikler kanun ve yönetmeliklerden oluşan dış motivasyonlar ile yönetim prosedürleri ve insan kaynağının ihtiyaçlarından oluşan iç motivasyonlar okulları değişiklik yapmaya zorlayan kuvvetler şeklinde değerlendirilmektedir. Kuşkusuz, belirtilen bu dinamiklerin veya güçlerin örgütün hangi unsurlarını etkilediğini veya yönlendirdiğini bilmek önem arz etmektedir. Başka bir ifadeyle, değişmeye yönlendirici dinamiklerin, örgütte hangi tür değişmelerin gerçekleşmesine yol açtığı bilinmesi başarılı değişme çabaları açısından önem taşımaktadır (Kaya 1993).

Eğitim faaliyetleri, bireyleri içinde yaşadıkları toplumun ve çağdaş dünyanın bir bireyi haline getirmesiyle toplumsal görevlerini, iyi ve ahlaklı yurttaşlar yetiştirmek suretiyle siyasal görevlerini, üreten, ya da kaliteli tüketen bireyler yetiştirerek de iktisadi görevlerini yerine getirir (Kaya, 1993). Eğitimin bu görevlerini hayata geçirmede başarıyı yakalamaması durumunda, toplumun eğitim-öğretim işlerine olan güveni sarsılır, bu sebeple eğitim sistemine olan güven sorunsalını aşabilmek amacıyla, okulların sürekli ve hızlı bir şekilde değişim göstererek, çevreye ayak uydurmaları gereklidir, bu da örgütsel değişimin ne denli önemli olduğu durumunu ortaya çıkarır.

Eğitim sisteminde ve faaliyetlerinde iki yaklaşımın birisinin takip edilmekte olduğu gözlemlenmektedir. Birinci yaklaşım okulu odak noktası olarak gören yerel bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım eğitim-öğretim ve değerlendirme tarzlarının, öğretim programları ve ders kitaplarının daha iyi hale getirilmesi şeklindeki konulara eğilmektedir. İkinci yaklaşım ise bu hususların daha makro bir bakış açısı ile ele alındığı yaklaşım tarzıdır. Bu makro bakış açısı oluşturmanın bir takım yolları bulunmaktadır, genel anlamda, öğretmenlerin üstlenmiş oldukları rollerin daha da zengin hale getirilmesi, okul örgütüne dayalı bir yönetim anlayışı, karar verme, bir takım yeniliklerin entegre edilmesi, eğitim işlevlerinin en baştan gözden geçirilmesi, okul örgütünün lideri, okulun vizyon ve misyonu ve bunların tüm eğitim paydaşları tarafından paylaşılması şeklindeki konularla ilgilenir (Özdemir, 1997).

Okullarda sarf edilen planlı bir şekilde örgütsel değişim çabalarında, çalışanların yeni teknolojik gelişmelere ayak uydurması, daha yüksek düzeyde çalışan güdülemesi, yüksek seviyede çalışan davranışı şeklindeki amaçlar vardır. Fakat okullarda planlı örgütsel değişimin esas amacı etkinlik, verimlilik ve örgütsel düzeyde uyumdur (Güneş, 1996). Değişim örgütte vücut bulacağı zaman eğitim örgütlerindeki yapılardan kaynaklı olarak süreçlere öğrenci, aileler, öğretmenler, eğitim yöneticileri başkaca bir takım gruplar da dahil olur. Örgütsel değişime bu sayılanların tamamının dahil olması mecburdur ve değişim süreci en üstten en alta sirayet edecek şekilde örgütü içine almalıdır (Elma ve Demir, 2003).

Eğitim örgütleri olan okullarda örgütsel değişim gayretleri içinde, öğretmenlerin davranış kalıplarındaki örüntülerin de değişim göstermesi önem arz etmektedir. Okul çalışanları hem işleriyle hem de diğer çalışanlarla kurdukları ilişkilerinde fark yaratacak şekilde davranmadıkça, okullar çevrelerine ayak uyduramazlar ayrıca örgütsel etkililik meydana gelmez. Değişim yönündeki gayretlerin etkileri okulun her yerinde gözlemlenmelidir, bunun için yeni bir takım davranış kalıplarının meydana gelmesi şarttır. Bu süreç de örgütteki insan unsurunun bireysel olarak değişmesini örgütün değişmesi için şart koşmaktadır (Güneş, 1996)

Süratini ve boyutlarını örgütün tüm yapılarında duyumsadığımız örgütsel değişimin, eğitim kurumları üzerindeki bir takım etkilerinin dikkate alınmayıp önemli görülmemesi, çok ciddi problemleri beraberinde getirir. Çünkü okullarda değişimin daha etkili hale gelmesi, yeni gelişim olgularına kapılarını açmaları ve yaratıcı bir yapıya bürünmeleri yönündeki büyük baskıları ortaya çıkarmaktadır. Bu sebeple okullar etkili ve verimli bir yapıya kavuşmak için çevresi ile uyumlu hareket etmeli ve değişmelidir (Dicle, 1977).

Başaran (1992), okulun toplumun bir parçası olduğu fikrinin yayıldığını, ancak öğrencilerin toplumdan kopuk bir şekilde eğitilmesi fikrinin fazla yandaş bulmadığını açıklamakta, eğitimin rotasını çizecek olan vizyon belgelerinde, şura toplantılarında ve programlarda okulların yaşama dönük gerçekçi sorunlara ağırlık vermesi ve her nesilden yurttaşın yetiştirilmesi yönündeki beklentiler, okulları değiştirmeye zorlayan toplumsal dinamikler olarak değerlendirilmektedir. Eğitimde önemli değişimler olmaktadır. Okul ile sanayinin el ele verip çalışması, teknolojiye yararlanma, özel eğitim gibi alanlarda devamlı olarak gelişmeler ortaya çıkmaktadır (Özdemir, 1997), önemli olan bu gelişme ve değişimlerin okulda belirlenen hedefleri en verimli bir şekilde hayata geçirirken ne şekilde gerçekleşeceğine dönük olarak yapılan araştırma ve çalışmalarıdır (Özden 1999).

Teftiş kavramı eğitim kurumlarında değişimi etkisi altına alan olgulardan birisidir. Bu kavram kısaca kişileri, olay ve durumları ya da ilişkileri etkileme şeklinde tanımlanabilir. Okulu yöneten kişilerin yaşadıkları problemler ve ilişkilerin dikkate alınmadığı ve önemsenmediği hallerde okullardaki örgütsel değişim gayretleri boşa çıkar. Teftişin yapılmaması gibi, dikkatli bir şekilde özen gösterilmeden yapılması da örgütsel değişimi durduran ya da yavaşlatan bir sorun olabilir. Bu gibi hallerde değişimin başarı kazanması amacıyla okulda etkin bir teftiş süreci, denetleme ve değerlendirme sistemi oluşturulmalıdır (Erdoğan, 1997). Bilgi toplumu tüm üyelerinin salt okuma yazma ve matematik kabiliyetleri ile değil, politik, sosyal, kültürel ve tarihsel boyutta donanımlı bir takım sistemler ile tanışık olmalarını mecbur kılmaktadır, ayrıca bilgi toplumu mensupları öğrenmenin usul ve şekillerini de bilmek zorundadırlar (Drucker, 1993).

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Araştırma nitel desende oluşturulmuştur. Araştırmada bir durumu var olan şekliyle olabildiğince ideal bir şekilde betimlemeyi amaçlayan tarama modeli kullanılmıştır. Karasar'a (2013) göre tarama modeli geçmişte ya da halen

var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu sebeple araştırma modeli olarak tarama modeli seçilmiştir. Ayrıca araştırma nitel veri toplama araçlarından, yarı yapılandırılmış görüşme formu kapsamında da gerçekleştirilmiştir.

### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu Eskişehir ili Tepebaşı ilçe merkezinde görev yapan 12 okul yöneticisi ile mülakat yapılacaktır. uygulanmıştır. Çalışma hipotezleriyle eş doğrultuda hazırlanmış 5 soruluk mülakat (görüşme) formu 12 okul yöneticisine uygulanmıştır.

### Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda tasarlanan bu çalışmada “içerik analizi” yapılmıştır. Analiz sürecinde öncelikle, yazılı formlar ve görüşme kayıtları deşifre edilip çözümlenmeler yapılmıştır.

### BULGULAR VE YORUM

Okul yöneticilerinin mevcut uzaktan eğitim sistemi (EBA) hakkındaki görüşleri Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1:** Okul yöneticilerinin EBA ve EBA Tv kullanımı hakkındaki görüşleri

Görüşler	f
Verimli buluyorum	6
Eksik yönleri fazla	4

Tablo 1’de “Okul yöneticilerinin EBA ve EBA Tv kullanımı hakkındaki” katılımcı görüşleri ele alınmıştır. İfade edilme sıklığı bakımından en çok frekansı olan görüş: “Verimli buluyorum (f=6) ve eksik yönleri fazla (f= 4). Öğretmenlerin EBA ve EBA Tv kullanımı hakkındaki” görüşlerine ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

“Ebayı oldukça verimli buluyorum. Öğretmenler arası ve öğretmen-öğrenci paylaşımları oldukça fayda sağlıyor. Ancak bazı sınıflardaki içeriklerin zenginleştirilmesi gerekmektedir. Bu sistemle birlikte öğretmenler arasında iletişim daha kolay bir hal almıştır. EBA öğretmenlere sağladığı kolaylıkların daha fazlasını öğrencilere sağlamaktadır. EBA'ya giriş yapan bir öğrenci oldukça zengin bir içeriğe ulaşabilmektedir. EBA'ya giriş yapan öğrenci başka öğrenciler tarafından paylaşılan notlara, sunumlara, görsellere rahatlıkla ulaşabilmekte ve bu materyallerden istediği gibi faydalanabilmektedir. Eba mükemmel bir uygulama olmuş. Sadece uzaktan eğitimde değil örgün eğitimde de ilk alternatif olarak değerlendirilebilir. Eba sayesinde öğrenciye anında çalışma gönderip onun takibini çok basit yapabiliyorsun. Kendimiz ölçme değerlendirme sorularını hazırlayabiliyoruz. Hazırlanmış çalışmalardan yararlanabiliyoruz. Eba uzaktan eğitimin temel taşıdır. EBA sistemi özellikle özel bir dönemden geçtiğimiz şu günlerde oldukça fayda ve etki sağlayacak bir uzaktan eğitim sistemi olarak görülmektedir.” (f=5).

**Tablo 2:** Sizce MEB uzaktan eğitim sistemini (EBA ve EBA Tv) nasıl tasarlaması hakkındaki düşünceler

Görüşler	f
Herkesin ulaşabileceği	3
Fırsat eşitsizliğini gidermelidir	2
Bant genişliği yeterli düzeyde olmalıdır	2
Öğretmenin derse gireceği zamanı seçme özgürlüğü tanınmalı	2
Yerli bir yazılım üzerinden gerçekleştirilmeli	2
Karşılıklı soru cevap şeklinde dersler işlenmeli	1

Tablo 2’de “Sizce MEB uzaktan eğitim sistemini (EBA ve EBA Tv) nasıl tasarlaması hakkındaki” katılımcı görüşleri ele alınmıştır. İfade edilme sıklığı bakımından en çok frekansı olan görüşler: “Öğretmenin derse gireceği zamanı seçme özgürlüğü tanınmalı.” (f=3) , Herkesin ulaşabileceği (f= 2), Fırsat eşitsizliğini gidermelidir. (f= 2), Yerli bir yazılım üzerinden gerçekleştirilmeli. (f= 1) ve Karşılıklı soru cevap şeklinde dersler işlenmeli” (f= 1). “Sizce MEB uzaktan eğitim sistemini (EBA ve EBA Tv) nasıl tasarlaması hakkındaki düşüncelerine ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

“Mevcut EBA sisteminin her öğrencinin eşit şartlarda yararlanabileceği şekilde gerekli alt yapının devlet tarafından sağlanarak eğitimde fırsat eşitliği sağlanarak (her öğrencinin internete erişiminin sağlanması, yeterli internet kullanma kapasitesinin sağlanması.) gerçekleştirilmesi. Öğrencilerinin tümünün teknoloji kullanımı konusunda eğitimden geçirilmesi. EBA programının değerlendirmeye yönelik eksikliklerinin giderilmesi gerekmektedir MEB’in öğrenciler arasında bir fırsat eşitliği yaratmadığı sürece uzaktan eğitime hazır olduğunu düşünmüyorum. Bu eğitim sistemini tasarlarken bence en önce öğrenciler arasındaki fırsat eşitsizliğini gidermelidir. Ancak bu şekilde başarıya ulaşır.” (f=2).



**Tablo 3:** Okul yöneticilerinin Dijital eğitimin EBA ve EBA Tv kullanımında yaşanan sorunların neler olduğu hakkındaki düşünceler

Görüşler	f
Maddi sorunlar	2
Sistemsal sorunlar	2
Erişim sorunu	4

Tablo 3’de “Okul yöneticilerinin dijital eğitimin EBA ve EBA Tv kullanımında yaşanan sorunların neler olduğu hakkındaki ” katılımcı görüşleri ele alınmıştır. İfade edilme sıklığı bakımından en çok frekansı olan görüşler: “Erişim sorunu” (f=4) , Maddi sorunlar (f= 2) ve Sistemsal sorunlar” (f= 2). “Öğretmenlerin Dijital eğitimin EBA ve EBA Tv kullanımında yaşanan sorunların neler olduğu hakkındaki düşüncelerine ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

“Maddi sorunlar nedeniyle herkesin erişememesi, internetin pahalılığı. Köylerde yaşayan çocukların çoğu mağdur durumda. Maddi yetersizlikler, şebeke sorunu vs. Evlerdeki bilgisayar eksikliği, bağlantıda ki sorunlar ,aynı anda çok çocuk bağlantı kuramıyor. Herkesin erişiminin olmaması.” (f=2)

“EBA için yoğunluktan dolayı sisteme ulaşamama gibi sorunlar yaşanmaktadır. Erişim sıkıntısı (EBA). Eba çok yoğun olduğu dönemlerde açılmıyor sistem daha çok öğrenci için tasarlanabilir. Ayrıca şifre konusu mutlaka çözülmelidir. En temel sorun EBA altyapısının henüz yoğunluğu karşılayamaması. Aynı anda online durumunda server altyapısının veri yükünü karşılayamaması. Bununla birlikte öğrencilerin tümünün EBA kullanacak bilgisayar, tablet vb araçlarının olmaması da temel sorunlardan bir tanesidir. İnternete ve dijital materyallere ulaşım zorluğu, var olan genel ağ bağlantı hızının ülke genelinde kötü olması. İnternet sıkıntısı yaşayan öğrenciler veya teknoloji kullanım yetersizliği olan aileler bağlantı kurmakta ve ders takibinde zorluk yaşıyor. Eğitimin öncelikli olan ailelerde bu tür sıkıntı yaşanmıyor.”(f=4)

“Sistemin kaldırması dan kaynaklı yoğunluktan sorunlar yaşanıyor. Kopmalar, bağlanamamalar. Kolay indirilememesi. Gerekli donanıma sahip olmamaları. Bağlantı sorunu. Donmalar, nasıl kullanılacağını bilinmemesi. Öğrencinin ilgisini çekmiyor. Yoğunlukta sistem çöküyor. Tv eskisi gibi takip edilmiyor artık herkes bıktı uzaktan eğitimden. Ağ bant azlığı. Düşük hız. Fazla veriden kaynaklı donmalar.”(f=2)

“Yukarıda belirttim Eba’da teknik sorunlar ,internet sorunu; Eba Tv programların saatlerini takip edemiyor olabilirler ama çocuklar canlı derse mi katılsın Eba’dan içerik videoları mı izlesin soru mu çözsün Eba Tv mi izlesin ?”(f=1)

“Canlı derslerle çakışıyor.” (f=1)

“İçerikler daha şeffaf ve açık olmalıdır.” (f=1)

“İnternet, ailenin eğitime müdahil olması, teknoloji kullanımında zorluklar, anında geri dönüt alınamaması, soyut kalması.” (f=1)

“EBA TV izlenmiyor çocuklar çok çabuk sıkılıyor EBA da ise 6 saat ders yapmak çok uzun ve sıkıcı geliyor üç veya dört ders yapmak daha verimli olacağını düşünüyorum. Öğrencilerimiz internet ve telefon problemi yaşadıkları için Eba’ya katılım yeterli seviyede değil.” (f=1)

**Tablo 4:** Okul yöneticilerinin EBA içeriğinde yer alan kazanım değerlendirme soruları hakkındaki düşünceler

Görüşler	f
Yeterli	5
Yetersiz	4
Farklı soru tipleri olması daha iyi olur	3

Tablo 4’de “Okul yöneticilerinin EBA içeriğinde yer alan kazanım değerlendirme soruları hakkındaki ” katılımcı görüşleri ele alınmıştır. İfade edilme sıklığı bakımından en çok frekansı olan görüşler: “Yeterli” (f=5) , Yetersiz (f= 4) ve Farklı soru tipleri olması daha iyi olur” (f= 3). “Öğretmenlerin EBA içeriğinde yer alan kazanım değerlendirme soruları ” hakkındaki düşüncelerine ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

“Sorular güzel. Başarılı. Çok güzel hazırlanmış. Bazı sınıf düzeylerinde çalışma yok. Kazanım değerlendirme sorularını gerçekten beğeniyorum. Hazırlayan öğretmenler yeni nesil sorularda çok iyi. Verimli faydalı buluyorum. Ben öğrencilerine uyguluyorum ve memnun kalıyorum. Zamanla içeriğin daha da gelişip öğrencilerin ihtiyaçlarına cevap verecek donanıma sahip olacağına inanıyorum. Konularla örtüşüyor. Kaliteli ve güzel buluyorum.” (f=5)

“Sorular yetersiz. Orijinal değil. Arttırılmalıdır. Daha farklı soru tipleri eklenebilir. Yeni nesil sorulara daha uyumlu olmalıdır. 8. Ve 12.sınıflar hala özel program satın aldığına göre yeterli bulunmuyor. Yüz yüze yapılmayan değerlendirmelerde çok verimli olduğunu düşünmüyorum.” (f=4)

“Daha da artırılabilir ve daha kapsamlı hale getirilebilir. Genel soruların kullanılması yerine, her öğretmenin kendi değerlendirmesini yapması daha uygun olacaktır. EBA içeriklerindeki sorular daha genel sorular şeklinde geliştirilmesi gerekiyor. Ezbere dayalı. Daha fazla olabilir. Yüzeysel. Net bilmiyorum daha etkili olması gerekir. Daha kaliteli sorular olabilir. Çeşitliliği az olan sorular olarak değerlendiriyorum. Bilgiyi ölçmeye yönelik olmalıdır.”( f=3)

**Tablo 5:** EBA ve EBA Tv uygulamasında yöneticiler açısından karşılaşılan teknik sorunlar hakkındaki düşünceler

Görüşler	f
Erişim sorunu	5
İnternette kaynaklı sorunlar	3
Altyapı eksikliği	2
Sisteme girmede sıkıntı yaşanması	2

Tablo 5’de “EBA ve EBA Tv uygulamasında yöneticiler açısından karşılaşılan teknik sorunlar hakkındaki ” katılımcı görüşleri ele alınmıştır. İfade edilme sıklığı bakımından en çok frekansı olan görüşler: “Erişim sorunu” (f=5), “İnternette kaynaklı sorunlar” (f= 3), “Altyapı eksikliği” f= 2 ve “Sisteme girmede sıkıntı yaşanması” (f= 2). “Öğretmenlerin EBA ve EBA Tv uygulamasında yöneticiler açısından karşılaşılan teknik sorunlar” hakkındaki düşüncelerine ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

“Veli, öğrenci, öğretmen, iletişim sorunları, donanım eksiklikleri, maddi yetersizlikler. bazı materyal yüklemelere sistem izin vermiyor. soru hazırlama kısmı çok uzun ve oldukça vakit alıcı.” (f=5)

“Yoğunluktan kaynaklı sistem çalışmayabilir sürekli donmalar oluyor. Bağlanamama. İmkansızlıklar. Tablet, bilgisayar ve internet bağlantısı olmayan öğrenciler için çözüm üretme süreci.” (f= 3).

“Sisteme girmek zor. Program yüklemek zaman alıcı. Sisteme giriş sorunları. Bazı zamanlar Eba’dan bağlanmak zor olabiliyor” (f= 2).

“Alt yapı eksikliği. İnternet altyapısının olmaması, sistemselsel yoğunluk.” f= 2

“İnternet, toplu bildirim toplu ders tanımlama yapılmaması, yoğunluk.” (f= 3),

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgu ve yorumlarına göre varılan sonuçların özetine ve bu sonuçlardan yola çıkarak önerilerde bulunulmuştur.

### Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın yapıldığı okul yöneticilerinin verdikleri cevaplara göre elde edilen bulgular şu şekildedir;

Okul yöneticilerinin çoğunluğunun EBA ve EBA Tv kullanımını verimli buldukları, bir kısmının ise eksik yönlerinin fazla olduğu görülmektedir. Sağır (2017) de okul yöneticilerinde inovasyonel liderlik davranışlarının ortaya çıkarılması ile ilgili yapmış olduğu araştırmasında, okul yöneticilerinin genellikle inovasyona açık olduklarını ve bunun da EBA kullanmalarının olumlu yönde etki yapacağını ifade etmektedir. Fakat yapılan bu araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular, öğretmenlerin, öğrencilerin ve yöneticilerin EBA’nın (Eğitim Bilişim Ağı) teknolojik bağımlılığa neden olmasından dolayı EBA’nın zayıf yönüne dikkat çekildiğini göstermektedir.

MEB’in uzaktan eğitim sistemini (EBA ve EBA Tv) öğretmenin derse gireceği zamanı seçme özgürlüğü tanıyacağı, fırsat eşitsizliğini giderecek ve herkesin ulaşabileceği şekilde, yerli bir yazılım üzerinden gerçekleştirilmesi ve karşılıklı soru cevap şeklinde derslerin işlenmesi gerektiği şekilde tasarlanması gerektiği görülmektedir.

Okul yöneticilerinin dijital eğitimin EBA ve EBA TV kullanımında yaşanan sorunların, erişim sorunu, maddi sorunlar ve sistemselsel sorunlar olduğu görülmektedir. Kartal (2017)’in yapmış olduğu çalışmasında, EBA kullanımına engel olan faktörün okullarını fiziki alt yapısından kaynaklandığıdır. İnternet bağlantısının sınıflarda yeterli düzeyde olmayışı, var olan bağlantıların ise hızının çok düşük olması nedeniyle bağlantılarda sık sık kopmalar yaşanmasıdır. Arslan (2016), Güvendi (2014) ve Alabay (2015) da yapmış oldukları araştırmalarında okullarda EBA’nın kullanımı sırasındaki sorunlar ile ilgili olarak alt yapı sorunlarını dile getirmişlerdir.

Okul yöneticilerinin EBA içeriğinde yer alan kazanım değerlendirme sorularını, bazısının yeterli gördüğü, bazısının, yetersiz gördüğü ve bir kısmının da farklı soru tipleri olması daha iyi olur” şeklinde ifade ettiği görülmektedir.

EBA ve EBA Tv uygulamasında yöneticiler açısından karşılaşılan teknik sorunların, erişim sorunu, internette kaynaklı sorunlar, altyapı eksikliği ve sisteme girmede yaşanan sıkıntılar olduğu görülmektedir. Bu kapsamda

Güvendi (2014) Fatih Projesi kurulumu yapılan okullardaki öğretmenlerin, okullarda fiziksel alt yapı eksikliğinin olması nedeniyle internet bağlantısında sorunların yaşanmasının sitenin EBA'nın kullanımını engellediğini ifade etmişlerdir. Alabay (2015) Okullardaki internet altyapı eksikliğinin EBA'nın kullanımını engellediğini, sağlıklı dönütler alınmadığını ifade etmişlerdir. Arslan (2016) ise araştırmaya katılan öğretmenler tarafından, EBA'nın içeriğine çevrimiçi katılmak istediklerinde teknik sıkıntılar yaşandığını, karşılaşılan bu zorluklar nedeniyle verim alamadıklarını ve alt yapı eksikliğinin giderilmediği konularına değindikleri görülmektedir.

### Öneriler

- 1- Farklı çalışma grupları ile uzaktan eğitim süreci farklı yönleriyle araştırılabilir.
- 2- Teknolojinin gelişmesi ile beraber uzaktan eğitimin yaygınlaşacağı düşüncesiyle yöneticilere hizmet içi eğitim verilmelidir.
- 3- MEB uzaktan eğitim sistemini (EBA ve EBA Tv)'yi, öğretmenin derse gireceği zamanı seçme özgürlüğü tanyabileceği, fırsat eşitsizliğini giderecek ve herkesin ulaşabileceği şekilde tasarlamalıdır.
- 4- Okul yöneticilerinin yaşadığı erişim sorunu, internetten kaynaklı sorunlar, altyapı eksikliği ve sisteme girmede yaşanan sıkıntılar giderilmelidir.

### KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. ve Turan, S. (2015). *Okullarda etkili iletişim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Alabay, A. (2015). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Ve Öğrencilerinin Eba(Eğitimde Bilişim Ağı) Kullanımına İlişkin Görüşleri Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alabay, A., Taşdelen, V. (2017).Ortaöğretim Öğretmenlerinin ve Öğrencilerinin Eba (Eğitimde Bilişim Ağı) Kullanımına İlişkin Görüşleri Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Özel Sayı - 2017*
- Alkan, C. (1984). *Eğitim Teknolojisi*, Ankara.
- Arslan, Z. (2016). Eğitim Bilişim Ağındaki Matematik Dersi İçeriğine İlişkin Öğretmen Görüşleri: Trabzon İli Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aşığülü, D. (2017). *Okul Yöneticilerinin Eğitim Sürecindeki Teknoloji Kabul Durumları Ve Eğitim Sürecine Etkileri*. Proje. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi (7.Baskı)*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Bamford DR, (2003). Forrester PL. Managing Planned and Emergent Change Within An Operations Management Environment. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, 3. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ.E. (1992).*Yönetimde insan ilişkileri*, Yönetimsel davranış. Ankara: Gül Yayınevi.
- Burnes B. (1996). *No such thing as ... a "one best way" to manage organizational change. Management Decision*.
- Burnes B. (2004). Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? *Journal of Change Management*.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış (17. Basım)*. Ankara: Pegem Akademi
- Christie, P., & Lingard, B. (2001). *Capturing complexity in educational leadership*. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=ED461930>.
- Çubukçu, Z. ve Girmen, P. (2006). Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 121-136.
- Dinham, S. (2005). Principal leadership for outstanding educational outcomes. *Journal of Educational Administration*, 43(4), 338–356.
- Drucker, Peter F. (1999); *"Gelecekte İşlerin Alacağı Şekil"*, Ed:Frances Hesselbein, Paul M. Cohen, Çev:Salim Atay, MESS Yayınları,

- Durnalı, M. (2018). *Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Teknolojik Liderlik Davranışları Ve Bilgi Yönetimini Gerçekleştirme Düzeyleri*. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- EBA (t.y.). EBA. <http://www.eba.gov.tr/> adresinden 6.04.2019 tarihinde erişilmiştir.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162(3).
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Eren, E., ve Kurt, A. A. (2011). İlköğretim okul müdürlerinin teknoloji liderliği davranışları. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 232-251.
- Ertürk S, (1998). *Öğretimi Planlama Uygulama ve Değerlendirme*, Ankara
- Golden, M. (2004). Technology's potential, promise for enhancing student learning. *The Journal of Technological Horizons In Education*, 31(12), 42.
- Güvendi, G.M. (2014). Millî Eğitim Bakanlığı'nın Öğretmenlere Sunmuş Olduğu Çevrimiçi Eğitim Ve Paylaşım Sitelerinin Öğretmenlerce Kullanım Sıklığının Belirlenmesi: Eğitim Bilişim Ağı (Eba) Örneği, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya
- Huczynski, A. ve Buchanan, D. (1991). *Organizational behaviour*. Prentice Hall, UK.
- Hudanich, N. V. (2002). *Identifying Educational Technology Leadership Competencies for New Jersey's School Superintendents (Doctoral dissertation)*. Seton Hall University, South Orange, New Jersey, United States.
- Kartal. H. (2017). Sosyal Bilgiler Öğretmenlerinin Eğitim Bilişim Ağı (Eba) Hakkındaki Görüşleri, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Geliştirilmiş Beşinci Basım Set Ofset Matbaacılık
- Kearsley, G., & Lynch, W. (1992). Educational leadership in the age of technology: The new skills. *Journal of Research on Computing in Education*, 25(1), 50- 60.
- Kocel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği*, No: 45, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Marşap, A. (1995). *Yönetim Kontrol Sistemleri*, Ankara: KHO Basımı.
- Orlikowski WJ, Yates J. (2002). *It's About Time: Temporal Structuring in Organizations*. Organization Science.
- Özcan, A. ve Polat, S. (2016). Öğretim elemanlarının öğrencilerde görmek istediği değerler. *International Online Journal of Educational Sciences*, 8(1), 138-149.
- Özdemir, S. (2000): *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 5. Baskı
- Özden, Y.(1999 a): *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özmantar, Z. ve Çetin Y. (2017). Temel Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Liderlik Becerilerinin İncelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(37), ss.261-284.
- Pettigrew AM, Woodman RW, Cameron KS. (2001). Studying organizational change and development: *Challenges for future research*. *Academy of Management Journal*.
- Robbins, S.R., & Judge, T.A.(2013), *Organizational Behavior*, 15th Ed., Pearson, US.
- Sagir, M. (2017). Innovational Leadership in School Management. Üniversitepark Bülten| Üniversitepark Bulletin. (6) 1, 45-55.
- Saklan, H. ( 2017). Bazı Fen Bilimleri Öğretmenlerinin Eğitim Bilişim Ağı (Eba) Hakkındaki Görüşleri, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Savur, N. (2013). *Otantik liderlik ve çalışanların psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Skirstad B, Chelladurai P. (2011). For “Love” and Money: A Sports Club’s Innovative Response to Multiple Logics Theoretical Framework: *Journal of Sport Management*.



Strang, K. D. (2007). *Examining effective technology project leadership traits and behaviors*. Computers in Human Behavior, 23(1), 424-462.

Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği* (5. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları

Tan, S.C. (2010). *School technology leadership: Lessons from empirical research*. In C.H. Steel, M.J. Keppell, P. Gerbic & S. Housego (Eds.), Curriculum, technology ve transformation for an unknown future. Proceedings ascilite Sydney 2010 (pp.896-906). Retrieved from <http://ascilite.org.au/conference/s/sydney10/procs/Seng-chee-tan-full.pdf>.

Taşdemir, E. (2009). Toplumların idaresinde liderler ve yöneticiler. *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 29, 149-165.

Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 22(80), 57-83.