JOURNAL of SOCIAL and HUMANITIES SCIENCES RESEARCH (JSHSR)

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

**Received/Makale Geliş** 01.10.2022
**Published /Yayınlanma** 30.11.2022
**Article Type/Makale Türü** Research Article

**Citation/Alıntı:** Yaşa, F., Yentürk, F., Gergin, K., Tanrıkulu, M. & Yavaş, H. (2022). Yönetici algılarına göre pandemi sürecinde uzaktan eğitimin okul yönetimine etkisi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research, 9*(89), 2407-2429. http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.3336

**Felat YAŞA**
https://orcid.org/0000-0003-1540-6268
MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

**Mehmet TANRIKULU**
https://orcid.org/0000-0003-0408-6350
MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

**Faysal YENTÜRK**
https://orcid.org/0000-0002-4723-8433
MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

**Hanifi YAVAŞ**
https://orcid.org/0000-0001-6476-6775
MEB, Batman / TÜRKİYE

**Kadir GERGİN**
https://orcid.org/0000-0001-8314-6600
MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

Issue/Sayı: 89 Volume/Cilt: 9 jshsr.org ISSN: 2459-1149

# YÖNETİCİ ALGILARINA GÖRE PANDEMİ SÜRECİNDE UZAKTAN EĞİTİMİN OKUL YÖNETİMİNE ETKİSİ

# THE EFFECT OF DISTANCE EDUCATION ON SCHOOL MANAGEMENT IN THE PANDEMIC PROCESS ACCORDING TO THE PERCEPTIONS OF THE EXECUTIVES

## ÖZET

Bu araştırmada pandemi sürecinde uzaktan eğitimin, okul yönetiminin durumu, bundan nasıl etkilediği, okul yönetimin ne gibi zorluklar ve sorunlar ile karşılaştığı analiz edilmiştir. Bu araştırmanın amacı, Millî Eğitim Bakanlığı Diyarbakır İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı il merkezindeki resmi ilkokul, ortaokul ve liselerdeki okul yöneticilerinden okul müdürü ve okul müdür yardımcılarının, teknik ve çevresel (insani) ne tür sorunlarla karşılaştığını ve Eğitim Bilişim Ağı platformuyla sağlanan uzaktan eğitiminin okul yönetime nasıl bir etki oluşturduğunu ortaya çıkarmaktır. Araştırma nitel araştırma deseninde ve durum çalışması modelinde desenlenmiştir. Bu araştırmada, çalışma grubu maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği ile belirlenmiştir. Araştırma kapsamında veri toplamak amacıyla 11 (on bir) okul müdürü ve 16 müdür yardımcısıyla görüşmeler yapılmıştır.

Millî Eğitim Bakanlığına bağlı olan ilkokul, ortaokul ve liselerde, Türk Milli Eğitim tarihinde çevrimiçi uzaktan eğitime ilk kez geçilmiştir. Uzaktan eğitim ile ilgili hiçbir tecrübesi olmayan okullarda, ilk kez 23 Mart 2020 tarihinde tüm Türkiye genelinde uzaktan eğitime geçilmiş ve okulların tatil olduğu 18 Haziran 2021 tarihine kadar devam etmiştir (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2021a). Araştırma kapsamında yapılan görüşmelere göre yöneticilerin bu süreçte karşılaştıkları sorunlara ilişkin bulguları şu şekilde özetlemek mümkündür. Pandemi sürecinde okul yönetiminin uzaktan eğitim deneyimi olmaması nedeniyle teknik açıdan zorlandığı, öğrenci ve velilerin uzaktan eğitime hazırlıksız yakalandığı tespit edilmiştir. Birçok öğrenci, veli ve öğretmen açısından uzaktan eğitimin verimli geçmediği, çevrimiçi uzaktan eğitim öğrenci katılım oranının düşük olduğu, okul yönetiminin bundan olumsuz etkilendiği ve eğitim sürecinin zorluklarla tamamlandığı anlaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler**: Pandemi, Uzaktan Eğitim, Okul Yönetimi, Sorunlar.

## ABSTRACT

In this research, we have focused on the effect of distance education on school management during the pandemic process, and what difficulties and problems the school management faced. The aim of this research is to determine the technical and environmental (human) problems faced by the school principals and assistant principals in the official primary, secondary and high schools in the city center affiliated with the Ministry of National Education, Diyarbakir Provincial National Education, and how the distance education provided by the Eğitim Bilişim Ağı platform affects the school management. to reveal what it has created. The research has been designed in qualitative research design and case study model. The aim of this study is to find out the conditions of the school administration during the pandemic process, the problems it encountered, and how the school administration was affected by it. In this study, the study group has been determined by the maximum variation sampling technique. In order to collect data within the scope of the research, interviews were conducted with 11 (eleven) school principals and 16 (sixteen) deputy principals.

Online distance education was introduced in primary, secondary, and high schools affiliated with the Ministry of National Education for the first time in the history of Turkish National Education. In schools that had no experience with distance education, distance education was launched for the first time across Turkey on March 23, 2020, and continued until June 18, 2021, when the schools were on holiday (MEB, 2021a). According to the interviews conducted within the scope of the research, it is possible to summarize the findings regarding the problems faced by the managers in this process as follows. In the process, it was also determined that having a lack of
experience in distance education, school administration distance education forced them technically, and students and parents were caught unprepared for it. For many students, parents, and teachers, distance education was not efficient; online distance education student participation rate is low, It was understood that the school administration was negatively affected by this, low student participation in distance education and the education process was completed with difficulties.
**Keywords:** Pandemi, Distance Education, School Administration, Problems.

## 1. GİRİŞ

Teknoloji çağında yaşadığımız bu dönemlerde her bir şeye tek tıkla ulaşmamız mümkündür. Buna artık eğitim de dâhil olmuştur. Bilgisayar, tablet, telefon ve internet gibi teknolojik aletler sayesinde eğitimde bir sonraki seviyeye ulaşmıştır. Bu teknolojik aletler sayesinde etkili bir şekilde oluşturulan uzaktan eğitim de hayatımıza girmiştir. İlk olarak üniversitelerde başlayan uzaktan eğitim sisteminde, öğrencinin alacağı dersler, internet üzerinden sanal bir sınıf ortamında gerçekleştirilmektedir. Öğretmenler ve öğrenciler internet bağlantısının olduğu her yerde; bilgisayar, tablet ya da telefon gibi cihazlardan uzaktan eğitim sistemine bağlanarak sınıf ortamında derse katılabilmektedir. Bu dersler bazen eş zamanlı sanal sınıf ortamında görüntülü ve sesli olarak anlatılırken bazen de önceden yüklenen bir videodan, belirli bir zamanda, genelde öğrencinin müsait olduğu zamanlarda yapılmaktadır.

Çevrimiçi derslerde ise öğrenciler de derse görüntülü ve sesli olarak bağlanabiliyor. Öğrenciler sorular sorabiliyor, dosya paylaşımları yapabiliyor ve bu dersler kayıt altına alınabiliyor. Böylece öğrenci ne zaman isterse derse yeniden katılarak bilgilerini pekiştirebiliyor. 2020 yılında dünyayı kasıp kavuran Koronavirüs (Covid-19) pandemisi salgını nedeniyle Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda eğitim ve öğretim faaliyetleri alışageldiğimizden çok farklı bir şekil aldı. Millî Eğitim Bakanlığının ve Yükseköğretim Kurulunun aldığı karar gereğince ülkemizdeki bütün eğitim kurumlarında dijital ortamda, açıktan ve uzaktan eğitim başlatıldı. Öğrencilerin ve eğitmenlerin aynı mekânda bir arada olduğu örgün eğitim yönetimden farklı olarak uzaktan eğitim, öğrencinin ve öğretmenin okula gelme zorunluluğunun bulunmadığı, derslerin sanal ortamda, canlı, görüntülü, sesli ve etkileşimli olarak işlendiği, uzaktan eğitiminin verildiği çağdaş bir eğitim sistemidir. Uzaktan eğitim belli bir zaman ve ortamdan tamamen bağımsız gerçekleştirilen bir eğitim türüdür. Eğitim bilimleri açısından disiplinler arası bir alan olan uzaktan eğitim sisteminde, öğretmenlerin ve öğrencilerin, hatta kimi zamanlar öğrenme kaynaklarının aynı mekânda bulunmaması, birbirinden uzakta olmasından dolayı sorun yaşanmaması, yaşanan bir sorun varsa ortadan kaldırılabilmesi için farklı teknolojiler kullanır. Bu nedenle uzaktan eğitim günümüzde bir çatı kavram olarak kullanılmaktadır. Mektupla öğrenme, tele öğrenme, elektronik öğrenme, mobil öğrenme, çevrimiçi öğrenme, esnek öğrenme gibi kavramları da nitelemek için kullanılmıştır. Çoğu zaman çevrimiçi (online) eğitim ve açık öğretim ve uzaktan öğrenme kavramları birbiri yerine kullanılmaktadır.

Sanal sınıf ortamında gerçekleşen eş zamanlı derslerde akademisyenler, görüntülü ve sesli olarak dersi anlatır, videolar izletebilir, ses dosyalarını dinletebilir, yazı tahtası kullanabilir ve hatta bilgisayarındaki kayıtlı materyali öğrencilerle paylaşabilir. Öğrenciler de derse görüntülü ve sesli olarak bağlanabilir; ders içerisinde anlamadıklarını ya da akıllarına gelenleri soru olarak sorabilir. Uzaktan öğretim sisteminde eş zamanlı yapılan dersler kayıt edilebilir ve daha sonra isteyen herkes, istedikleri her an bu kayıtlar sayesinde dersi tekrar izleyebilir. Uzaktan eğitim, sağladığı hayat boyu öğrenme fırsatları ile ana akım eğitimin temel parçası haline gelmiştir.

Özellikle Covid-19 diye adlandırılan yeni tip koronavirüsün tüm dünyaya yayılmasıyla uzaktan eğitimin önemi artmıştır. Koronavirüs (Covid-19), 5 (beş) ay gibi kısa bir sürede tüm dünyaya yayılmış ve Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından Mart 2020'de pandemi olarak tanımlanmıştır. Koronavirüs (Covid-19) pandemi süreci, dünya genelinde pek çok kamu kuruluşu ve özel sektör kuruluşunun işleyişini olumsuz yönde etkilemiştir (WHO, 2021). Bu durum aynı zamanda tüm dünyada daha önce bilinen tüm problem çözme süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesine sebep olmuştur. Öncelikle ülkelerin çoğu, virüsün yayılım hızını yavaşlatmak için katı önlemler almak zorunda kaldılar. Bu önlemlerden en hayati olanlarından birisi de birçok kurumun işleyişine ara verilmesiydi. Bu süreçten en fazla etkilenen kurumlardan birisi de eğitim kurumlarıdır. Ortaya çıkan bu yeni tür salgın, tüm dünya ülkelerinde okulların kapanmasına neden olmuş ve eğitim-öğretim

hizmetleri bir süreliğine askıya alınmıştır. Nisan 2020'nin ortalarına gelindiğinde, dünyada örgün eğitim sürecinin dışında kalan toplam öğrenci sayısı 1.57 milyara ulaşmıştır (UNESCO, 2020a). 160'tan fazla ülke eğitim sistemlerinin en stratejik parçası olan okulları geçici fakat uzun süreli olarak kapatmıştır. Okulların uzun süreli kapalı olacağı gerçeği, kısa vadede tüm ülkeler için sadece öğrencilerin eğitiminde aksamalara değil, orta ve uzun vadede ülkelerin beşeri sermaye stokunda kayıplara ve azalan ekonomik fırsatlara neden olabilmektedir (Worldbank, 2020).

### 1.1. Problem Durumu

Dünyadaki ülkelerin hemen hemen hepsi, Koronavirüs (Covid-19) pandemisinin yayılmasını engellemek için gerçekleştirilen kamu sağlığı çalışmaları kapsamında zorunlu olarak eğitime ara verilmesi sebebiyle, örgün eğitimin sürdürülmesinde şimdiye kadar görülmemiş bir zorlukla karşı karşıya kalmışlardır. Okulların zorunlu olarak kapanmasıyla birlikte, eğitim-öğretim süreçlerinin kesintiye uğramaması için tüm ülkeler gerek özel sektör gerekse tüm kamu kurumlarının ortaklaşa çalışmaları sonucu alternatif çözüm arayışlarını hayata geçirmeye çalışmaktadırlar. Bu bağlamda, okullar ve öğretim yöntemleri yeniden yapılandırılmaktadır. Ülkelerin genelinde bu çabaların ortak noktalarından birisi, herkes için bilgiye ulaşma ve öğrenmenin sürekliliğini sağlayabilmek için gelişen yeni teknolojilerden yararlanarak uzaktan eğitim faaliyetleriyle eğitim sistemlerinin güç yitimini önleme çalışmaları olarak ön plana çıkmıştır (UNESCO, 2020b; Zhao, 2020). Pandeminin tüm dünyada yaratmış olduğu kriz durumunun sağlık başta olmak üzere ekonomik, psikolojik, sosyal yaşam ve eğitim üzerine olan derin etkileri, yansımaları devam etmekte ve ne zaman sona ereceğine ilişkin kesin bir veri bulunmamaktadır.

2019-2021 Koronavirüs (Covid-19) pandemisi, dünya çapında eğitim sistemlerini etkilemiş, yaygın bir şekilde okulların ve üniversitelerin kapanmasına neden olmuştur. Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü (UNESCO) (2020) verilerine göre 16 Kasım 2020 itibariyle, Koronavirüs (Covid-19) pandemisi nedeniyle 210 ülkeden 125'inde okullar tamamen açık, 59'unda ise kısmen açıktır. 23 ülkede ise tamamen kapalıdır. Bu durum, dünya çapında öğrenci nüfusunun yaklaşık olarak %92'sini (1,576,021,818 öğrenciyi) etkilemiştir. 23 Kasım 2020 tarihi itibarı ile okulları tamamen kapalı olan 23 ülke arasında Türkiye de girince ülke sayısı 24 olmuştur. Aşı adaylarının acil kullanım onayı almasından dolayı okulları açık tutma eğilimi gittikçe artmaktadır. 2021 yılının haziran ayında da okullarını tamamen açık bulunduran ülkelerin sayısındaki artma eğilimi devam etmektedir. UNESCO verilerine göre 28 Haziran 2021 itibarıyla 210 ülkenin 119'unda okullar tamamen açık, 56'sında kısmen açık, 16'sında ara tatil, 19'unda ise kapalıdır.

Koronavirüs (Covid-19)'ün yayılmaya başladığı ilk aylarda Millî Eğitim Bakanlığı, kendine bağlı olan tüm öğretim kademelerinde hastalığın bulaş oranını düşürmek için 11 Mart 2020 tarihinde eğitim-öğretim faaliyetlerini durdurmuş. 16 Mart 2020 tarihi itibarı ile ilk olarak okullar bir hafta tatil edilmiş. Pandeminin seyrine göre tatili üç haftaya uzatılmış, ardında tüm kademedeki okullarda yüz yüze eğitime ara vererek 23 Mart 2020 tarihinde başlattığı uzaktan eğitimi dönem sonuna kadar devam etme kararı almıştı (MEB, 2020a). 23 Mart 2020 tarihinden itibaren Eğitim Bilişim Ağı platformunda ve farklı alternatif platformlarda uzaktan eğitime geçmiş olup yaz tatili sonrası 14 Eylül 2020'de 1.sınıf, 8.sınıf ve 12. sınıflar için seyreltilmiş yüz yüze eğitime başlamış, 5 Ekim 2020 tarihinde tüm Meslek Liselileri için Uygulamalı Atölye dersleriyle haftalık iki gün öğretime başlamış, 6.7.10.11. sınıflar hariç 2 Kasım 2020 tarihinde ise 5. ve 9.sınıflar için iki gün ile yüz yüze eğitim-öğretime başlamıştı. 16 Kasım 2020 tarihinde ara tatil sonrası pandemi seyrinde tablolar ağırlaşınca seyreltilmiş yüz yüze eğitimine de ara vererek tamamen uzaktan eğitime tekrar geçilmiştir (MEB, 2020a). 2021 haziran ayına kadar uzaktan eğitime devam edilmiş ve 2020-2021 Eğitim-Öğretim yılı bu şekilde bitirilmiştir. Pandeminin ortaya çıktığı ilk günlerde öğrencilerin okula gelmek istemediği ve velilerin, öğrencilerini okula göndermek istemediği gözlemlenmiş olup okullarda yüz yüze eğitime ara verilmesi isteği dile getirilmişti (MEB, 2020a). 2021-2022 Eğitim-Öğretim yılı ise 6 Eylül 2021 tarihinde tam zamanlı yüz yüze eğitime geçilmiş, tüm kademedeki okullar açılmış ve 30 Aralık 2021 tarihi itibarı ile de eğitim-öğretim faaliyeti yüz yüze olarak devam etmektedir. Uzaktan eğitim, ihtiyaç duyulduğunda ya da yüz yüze eğitime devam edemeyen kronik rahatsızlığı bulunan öğrenciler için devam edilmiştir (MEB, 2021).

TRT EBA TV kanalları başta olmak üzere, canlı sınıf uygulamaları, Eğitim Bilişim Ağı internet platformu, basılı ve dijital yardımcı kaynaklarla uzaktan eğitime devam edilmiş. Uzaktan Eğitim uygulamaları için Eğitim Bilişim Ağı ile beraber Zoom, Google Meet ve Skype uygulamaları Eğitim Bilişim Ağı üzerinde harici olarak uygulamaya koyulmuştur (MEB, 2020b). İnternet için Millî Eğitim

Bakanlığı tarafından tüm telefon operatörleri ile anlaşarak her öğrenciye aylık 8 gb ücretsiz internet imkânı sunuldu, ilk etapta tablet ihtiyacı olan 500.000 öğrencinin tespit edildiği ve tablet dağıtımı parça parça yapıldığı açıklandı. Daha sonra bu tablet dağıtımının 600.000'i geçtiği açıklandı (MEB, 2021). İmkânı olan okullarda ve Halk Eğitim Merkezlerinde EBA Destek Noktası kurularak cihaz ve internet sıkıntısı olan öğrenciye destek verilmiştir (MEB, 2020a).

### 1.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Ülkemizde ilk kez olarak yüz eğitimin seyreltilip Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda ilk kez olarak Eğitim Bilişim Ağı canlı yayını ile uzaktan eğitime geçişte okul yönetiminin bu süreçte yaşadığı zorluklar ve sıkıntıların neler olduğunu tespit etme açısından önem arz etmektedir. Bu konu ilgili birçok çalışma olsa da bizim araştırmaya en yakın fakat farklı bakış açısı içeren ve Dr. Ceyhun Kavrayıcı ile Prof. Dr. Eren Kesim' "Covid-19 Pandemisi Sürecinde Okul Yönetimi: Nitel Bir Araştırma" başlığı altındaki araştırma makalesinde genel olarak okul yönetimini etkileyen unsurlara, pandemi tedbirlerine ve yöneticilerin görev ve sorumluluklarına ve okul müdürlerinin sorunlarına değinmişlerdir. Bu araştırmada da Millî Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokul, ortaokul ve lisedeki okul yöneticilerinden okul müdürü ve okul müdür yardımcılarının teknik açıdan ve çevresel (insani) olarak ne tür sorunlarla karşılaştığını ve Eğitim Bilişim Ağı platformuyla sağlanan uzaktan eğitiminin okul yönetime etkisi araştırılmıştır. Yapılan bu nitel araştırmanın alana katkıda bulunması beklenmektedir.

Arık'a (2020) göre öğretmenlerin Eğitim Bilişim Ağı platformunu daha etkin kullanabilmeler için destek mekanizmalarına ihtiyaç bulunmaktadır. Yüz yüze de olsa uzaktan eğitimle de olsa eğitimin en önemli paydaşlarından biri olarak okul yöneticilerin desteklenmesi ve motivasyonlarının güçlenmesi bu süreçte daha fazla önem kazanmıştır. TV destekli uygulamaların daha yoğun kullanılması, özellikle internet alt yapısının güçlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Millî Eğitim Bakanlığı'nın açıklamaları da (2020) bu görüşü doğrulamaktadır. Yüzer ve Kurubacak'a (2011) göre etkileşimli IPTV, hem televizyon hem de internet bağlantılarına bağlanarak yenilikçi bir dönem açabilir ve uzaktan eğitim tarihindeki en dönüştürücü öğrenme kapsamında yapılandırmacı bir yaklaşımla iletişimi ve toplumu yeniden düzenleyebilir. IPTV tabanlı öğrenme, etkileşimli bir süreç olabilir, küresel bir sosyal ortamda öğrencilerin etkinlikleri arttırılabilir. Bu yaklaşımın Türkiye'de daha etkin kullanımına ihtiyaç olduğu görülmektedir. Arık'a (2020) göre Millî Eğitim Bakanlığının paylaştığı tüm olanaklara karşın içinde bulunduğu koşullar nedeniyle uzaktan eğitime dahi erişemeyen, erişme imkânı olsa bile yine içinde bulunduğu koşullar nedeniyle uzaktan eğitim araçlarını etkin izleyemeyen öğrenciler olabilir. Risk altındaki bu grubun izlenmesi ve telafi eğitimi benzeri uygulamalarla desteklenmesi sağlanmalıdır. Ayrıca, özel gereksinimi olan öğrenciler ve öğretmenler için ve uzaktan eğitim sürecinin ardından sınıfta yaşanabilecek okula uyum ve devamsızlık riskine karşı tedbirler alınması önerilmektedir.

2020 Nisan ayından 2021 haziran ayına kadar Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda öğrencilerin uzaktan eğitim ile canlı yayına geçmesi ile okul yönetiminin öğrenci ve velilerle ilgili uzaktan eğitime katılım ve müfredatın işlenmesi ile ilgili sıkıntılar yaşadığı CİMER başvuruları ile ve İl-İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü denetmenleri tarafından raporlaştırıldığı tespit edilmişti (Diyarbakır Milli Eğitim Müdürlüğü, 2021). Okul yönetiminin uzaktan eğitim sürecinde yaşadığı zorluk ve sıkıntıların neler olduğu üzerinde araştırma yapma ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

Bu araştırmada Türkiye'de Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda **"Yönetici Algılarına Göre Pandemi Sürecinde Uzaktan Eğitimin Okul Yönetimine Etkisi"** üzerinde durulacaktır. Bu araştırma, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda öğrencilerin uzaktan eğitim ile canlı yayına geçmesi ile okul yönetimini olumsuz yönde etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yapılmıştır. **"Yönetici algılarına göre pandemi sürecinde uzaktan eğitimin okul yönetimine olumsuz etkisi hangi düzeyde olmuştur?"** problem cümlesine uygun olarak bu araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

*1. Okul yöneticileri, pandemi sürecinde uzaktan eğitim sürecinde teknik açısından ne tür sorunlarla karşılaştı?*

a. Okul yöneticisi olarak, pandemi sürecinde uzaktan eğitim sürecinde cihaz açısından ne tür sorunlarla karşılaştınız, bu sorunlara karşı nasıl bir çözüm yolu buldunuz?

b. Okul yöneticisi olarak, pandemi sürecinde uzaktan eğitim sürecinde internet açısından ne tür sorunlarla karşılaştınız, bu sorunlara karşı nasıl bir çözüm yolu buldunuz?

c. Okul yöneticisi olarak, pandemi sürecinde uzaktan eğitim sürecinde TV/EBA TV açısından ne tür sorunlarla karşılaştınız, bu sorunlara karşı nasıl bir çözüm yolu buldunuz?

d. Okul yöneticisi olarak, pandemi sürecinde uzaktan eğitim sürecinde okul internet alt yapısı açısından ne tür sorunlarla karşılaştınız, bu sorunlara karşı nasıl bir çözüm yolu buldunuz?

*2. Okul yöneticileri, pandemi sürecinde uzaktan eğitim sürecinde çevresel açıdan açısından ne tür sorunlarla karşılaştı?*

a. Okul yöneticisi olarak, pandemi sürecinde uzaktan eğitim sürecinde öğrencilerle ilgili ne tür sorunlarla karşılaştınız, bu sorunlara karşı nasıl bir çözüm yolu buldunuz?

b. Okul yöneticisi olarak, pandemi sürecinde uzaktan eğitim sürecinde velilerle ilgili ne tür sorunlarla karşılaştınız, bu sorunlara karşı nasıl bir çözüm yolu buldunuz?

c. Okul yöneticisi olarak, pandemi sürecinde uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerle ilgili ne tür sorunlarla karşılaştınız, bu sorunlara karşı nasıl bir çözüm yolu buldunuz?

### 1.3. Sınırlılıklar

‘’Pandemi Sürecinde Uzaktan Eğitimin Okul Yönetimine Etkisi’’ adlı araştırmamız;

a. Diyarbakır İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilkokul, ortaokul ve liseler ile sınırlıdır.

b. Veri toplama amacıyla görüme yapılan okul yöneticilerinin algılarıyla sınırlıdır.

c. Çevrimiçi uzaktan eğitim, 16 Mart 2020 ile 18 Haziran 2021 tarihleri ile sınırlıdır.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Okul Yönetimi

Eğitim-öğretimde hedef olarak belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için, iyi bir okul kültürünün ve okulun iyi bir lider yöneticisinin olması gerekir. Okul yöneticilerinin, okulun personel ve eğitim materyallerinden sorumlu olmaları nedeniyle, özellikle kendi kontrolleri altında olan değişkenleri etkili bir şekilde kullanılmasını sağlayarak eğitimin niteliği üzerinde önemli görevleri vardır. Okulların kalitesi, okul yöneticilerinin kalitesi ile ölçüldüğü günümüzde, okul yöneticilerinin medeni ve katılımcı yönetim yaklaşımı sergileyebilmeleri oranında okullarının kalitesi ve başarısı da olacaktır. Okul yöneticilerinin her alanda uzman olma ihtiyacı yoktur. Okul yöneticilerinin, odaklanacak asıl görevi; okulun dinamiklerini harekete geçirecek, okul kültürünü güçlü şekilde ortaya çıkaracak, ihtiyaçlarını ve önceliklerini belirleyecek ve sorunları çözecek dikkat ve hassasiyet içinde olacak şekilde okulun temel işleriyle ilgili olmaktır. Okulun temel işlevi öğrenmeyi gerçekleştirmek olarak tanımlanırsa, okul müdürlerinin temel görevinin de okulun bu işlevine bağlı olarak öğrenmeyi kolaylaştırmak, öğretim ve öğrenme konusunda liderlik yapmak olduğu söylenebilir. Pandemi sürecinde uzaktan eğitime geçildiği andan itibaren okul yöneticileri bu bağlamda uzaktan eğitimde öğrenmeyi etkili kılmak için her öğrenciye ulaşma yollarını arayan ilk kişi olduklarını söyleyebiliriz. Etkili okul yöneticileri, öğrencilerinin başarısı için uygun fiziksel ortamları, öğretim araç-gereçlerini ve okulun tüm kaynaklarını etkili şekilde kullanırlar. Öğrencilerin, bilişsel olduğu kadar hissi açıdan da gelişmelerini sağlarlar. Bu nedenle modern eğitim anlayışına göre birer eğitim lideri olan okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir.

### 2.2. Pandeminin Okul Yönetimine Etkisi

Koronavirüs (Covid-19) ile Pandemi sebebiyle 23 Mart 2020 tarihi itibarı ile Türkiye Milli Eğitim Bakanlığı tarihinde ilk kez çevrimiçi uzaktan eğitime geçme kararı verilmişti. Pandemi koşullarında Millî Eğitim Bakanlığına bağlı tüm okullarda uzaktan eğitime geçilmekle beraber eğitim-öğretimin nasıl işleyeceği, nasıl devam edeceği ve nelerle karşılaşacağı özellikle okulların icrasında bulunan okul yönetiminin ne yapacağı, süreci nasıl yöneteceği ve ne tür sorunlarla karşı karşıya kalacağı üzerinde duruluyordu. 23 Mart 2020 ile 18 Haziran 2021 tarihleri arasında devam edilen uzaktan eğitimin okul yönetimi üzerinde olumsuz etkiler oluşturduğu, okul yöneticilerin bu sürece hazırlıksız yakalandığı anlaşılmıştır. Okul yönetimin, öğretmen, öğrenci ve veli ile ilgili teknik ve çevresel (insani) sorunlar yaşadığı, bu sorunların çözümü için merkezi ve yerel çözümler üretse de yeni sürece yeni ve farklı sorunlar da eklenince okul yönetimi eğitimsel liderlik refleksleri ile süreci zorluklarla ve sıkıntılarla tamamladığı anlaşılmıştır.

### 2.3. Sorunların Çözümü ve Liderlik

Liderlik, okul yönetiminde çok önemli olduğundan liderlerin sorunlarla karşılaşma tarzları da farklık arz edebilir. Belirsizlik dönemlerinde kimsenin ne yapacağını bilemediği, sorunların var olduğu ve bu sorunların üstesinden başarılı ve etkili bir liderlik ile çözülebileceği söylenebilir. Liderin, vizyon sahibi olması, sorunların çözümünde gerekli bilgi ve beceriye sahip insanları seçebilmesi ve sorumluluk verebilmesi gerekmektedir (Heller & Hindle, 1998). Sorunların çözümünde çeşitli etkili yolların olduğu aşikârdır. Bu çözüm yolları arasında doğru iletişim, öngörülü liderlik becerileri, hızlı ve doğru karar alma mekanizması, bilgi yönetimi, bilgiyi kullanma becerileri, çalışma ekibi, medya kullanımı, paydaşlar, algıların doğru yönlendirilmesi ve değerlendirilmesi gibi önemli unsurların olduğu söylenebilir.

Öğrencilerin başarılarının arttırılmasında öğrenme süreçlerindeki en önemli etkenlerden okul liderliği olduğu söylenmektedir (Leithwood & Day, 2008). Bilgi toplumunda, okul yöneticilerinin okul personelleri arasındaki fiziksel mesafeyi yönetmek, etkili iletişim planları oluşturmak, personeli güdülemek ve güven vermek gibi detaylara önem vermesi gerekmektedir (DasGupta, 2011). Okul liderleri olarak okul yöneticileri, etkin pedagojik stratejileri, öğrencilerin başarılı olmasını desteklemek ve öğrencilerin öğretim ortamlarını sağlamaktan mesuldür. Koronavirüs (Covid-19) pandemisi sürecinde ise bu sorumluluklarını çeşitli sosyal medya ve web uygulamaları, Eğitim Bilişim Ağı platformları ve haberleşme uygulamaları ile teknolojiyi kullanarak yerine getirmeleri beklenmektedir (Pollock, 2020). Koronavirüs (Covid-19) pandemisi süreci, liderlik ve liderlik uygulamalarını büyük ölçüde etkilediği ve değiştirdiği söylenebilir. Okul yöneticileri, uzaktan eğitim sürecinde okullarını yönetirken, Pandeminin getirdiği teknolojik zorunluluğunu daha önce hiç tasavvur etmedikleri şekilde icra etmektedirler. Velilere, öğretmenlere ve öğrencilere teknolojik cihazlarından liderlik yapmaktadırlar. Uzaktan eğitimle öğrencilerinden ve öğretmenlerinden uzak kalınan uzaktan liderlik sürecinin zorlu, gergin ve endişe dolu bir süreç olduğu söylenebilir (Harris, 2020).

Eve sığınma ve yeni sorunlar süreci olarak tanımlanan Koronavirüs (Covid-19) pandemi süreci ile ilgili Türkiye'de yapılan bazı önemli araştırmalar incelendiğinde, bu araştırmaların eğitimi doğrudan etkileyen konulara odaklandıkları anlaşılmıştır. "Bunlar, uzaktan eğitime yönelik öğrenci görüşleri (Ekiz, 2020), Milli Eğitim Bakanlığının salgın süreci ile ilgili politikaları (Özer, 2020a), üniversitelerin salgın sürecinde uzaktan eğitime yönelik stratejileri (Dikmen & Bahçeci (2020), mesleki ve teknik eğitim tarafından gerçekleştirilen üretimler, mesleki ve teknik eğitimin güçlendirilmesi (Özer, 2020b), salgının getirdiği eğitim süreci (Kırmızıgül, 2020), uzaktan eğitim uygulamalarına ilişkin lisans öğrencilerinin memnuniyetleri (Karadağ & Yücel, 2020), salgın sürecinde ve sonrasında çocukların psikolojik dayanıklılığı (Çaykuş & Çaykuş, 2020), ülkelerin ve üniversitelerin uzaktan eğitim çalışmalarının değerlendirilmesi (Telli & Altun, 2020), Covid-19 pandemisi sürecinde okul yönetimi (Kavrayıcı & Kesim,2021), Coronavirüs (Covid-19) pandemisi ve pedagojik yansımaları: Türkiye'de açık ve uzaktan eğitim uygulamaları (Can, 2020) olarak öne çıkan araştırmalardır."

## 3. YÖNTEM

### 3.1. Araştırmanın Deseni

Araştırma nitel araştırma deseninde ve durum çalışması modelinde desenlenmiştir. Sosyal Bilimlerde durum çalışması karmaşık bir sosyal olgunun anlaşılması amacıyla ve araştırmacının örgütsel-yönetsel süreçler, uluslararası ilişkiler, bireysel yaşam döngüleri gibi güncel ve gerçek yaşam olaylarının bütüncül bir şekilde anlaşılması amacıyla kullanılmaktadır (Yin, 2003). Bir olgunun derin ve bütüncül bir biçimde anlaşılması amacıyla kullanılan durum çalışması bağlamın ya da durumların sınırlarının kesin bir biçimde bilinmediği zamanlar da kullanılır (Creswell, 2013). Patton'a (2002) göre araştırılabilecek durumlar, bireyler, gruplar, programlar, kurumlar, kültürler vb. olabilir. Bu çalışmada tespit edilmesi amaçlanan durum pandemi sürecinde okul yönetim durumu ve süreçleridir.

### 3.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmanın, çalışma grubu maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği ile belirlenmiştir. "Bu örnekleme tekniğinde amaç belirli sorunlara taraf olacak kişilerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmak ve bu çeşitliliklerde ortak olguların olup olmadığını ortaya koymaya çalışmaktır (Yıldırım & Şimşek, 2016, s.119)." Birbirinden faklı özellikleri ortaya koyarak önemli genel geçer kalıpları tanımlamak için kullanılan maksimumum çeşitlilik örneklemesi, amaçlı örnekleme yöntemlerinden biridir (Glesne, 2016). Bu doğrultuda araştırma sürecine, Diyarbakır Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı

ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 11 (on bir) müdür ve 16 (on altı) müdür yardımcısı olarak toplam 27 (yirmi yedi) okul yöneticisi dâhil edilmiştir. Katılımcıların gerçek ismi yerine kodlamalar kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunun demografik özellikleri **Tablo 1'de** gösterilmektedir.

**Tablo 1 .** Çalışma Grubunun Özellikleri

| Yönetici | Cinsiyet | Mesleki Kıdem | Yöneticilik Görev Süresi | Yaşı | Okul Kademe / Branşı |
|---|---|---|---|---|---|
| MD1 | Erkek | 22 | 18 | 44 | İlkokul/Sınıf Öğrt. |
| MD2 | Erkek | 16 | 9 | 40 | İlkokul/Sınıf Öğrt. |
| MD3 | Erkek | 19 | 12 | 45 | İlkokul/Sınıf Öğr. |
| MD4 | Erkek | 11 | 6 | 36 | İlkokul/Sınıf Öğrt. |
| MD5 | Erkek | 14 | 3 | 39 | Ortaokul/Fen Öğr. |
| MD6 | Erkek | 15 | 4 | 42 | Ortaokul/Sosyal B |
| MD7 | Erkek | 16 | 5 | 38 | Ortaokul/Matematik |
| MD8 | Kadın | 14 | 8 | 35 | Lise/Edebiyat |
| MD9 | Erkek | 47 | 15 | 47 | Lise/Matematik |
| MD10 | Erkek | 27 | 23 | 53 | Lise/Kimya Öğrt. |
| MD11 | Erkek | 17 | 3 | 41 | Lise/Felsefe Öğrt. |
| MY1 | Kadın | 11 | 5 | 35 | İlkokul/Sınıf Öğrt. |
| MY2 | Erkek | 11 | 4 | 35 | İlkokul/Sınıf Öğrt. |
| MY3 | Erkek | 12 | 8 | 39 | İlkokul/Sınıf Öğrt. |
| MY4 | Erkek | 20 | 8 | 44 | İlkokul/Sınıf Öğrt. |
| MY5 | Erkek | 10 | 4 | 34 | Ortaokul/Matematik |
| MY6 | Erkek | 11 | 8 | 35 | Ortaokul/Sosyal B. |
| MY7 | Erkek | 15 | 4 | 44 | Ortaokul/Din K. |
| MY8 | Erkek | 12 | 5 | 37 | Ortaokul/Fen |
| MY9 | Erkek | 12 | 5 | 39 | Ortaokul/Beden E. |
| MY10 | Erkek | 22 | 5 | 46 | Lise/Edebiyat |
| MY11 | Kadın | 23 | 18 | 52 | Lise/Matematik |
| MY12 | Erkek | 21 | 5 | 48 | Lise/Edebiyat |
| MY13 | Erkek | 20 | 9 | 41 | Lise/Edebiyat |
| MY14 | Erkek | 4 | 1 | 31 | Lise/Tarih |
| MY15 | Erkek | 22 | 3 | 47 | Lise/Edebiyat |
| MY16 | Erkek | 22 | 14 | 43 | Lise/Coğrafya |

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri, yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla araştırmacı tarafından toplanmıştır. Bilimsel araştırmalarda en çok kullanılan ve en faydalı olarak kabul edilen görüşme tekniği yarı yapılandırılmış görüşmelerdir (Packer, 2011). Yarı yapılandırılmış görüşmeler genellikle önceden belirlenen açık uçlu sorular ve görüşmeci ile katılımcı arasında gerçekleşen diyaloglar sürecinde ihtiyaca göre birdenbire ortaya çıkan sorular ile gerçekleştirilir (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006, s. 315). Yarı yapılandırılmış görüşmelerin özünde doğal sorular oluşturulur fakat daha fazla ayrıntı ve açıklamaya ulaşabilmek için daha çok son kısımlarda sorusuna yer verilecektir. Araştırmacı ve görüşülen kişi açısından amaca ulaşmak için yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılandırılmış görüşmelerden daha rahat, samimi ve özgür gerçekleşecektir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, görüşülen kişinin bakış açısını, durumlara karşı tepkisini ve görüşülen kişi için önemli olanı belirlemeyi amaçlamaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşmenin soruları araştırmanın amaçlarına göre önceden belirlenir ve görüşme neticesinde ortaya çıkan sorular da görüşmeye esneklik ve rahatlık getirir. Bu araştırmanın amacı doğrultusunda 2 (iki) ana, toplam 7 (yedi) soruluk görüşme formu elde edilmiştir.

### 3.4. Verilerin Toplanması

Bu araştırmada veriler nitel araştırmaya ilişkin veri toplama tekniği olan görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Görüşmeler için okul müdürü ve müdür yardımcılarından sosyal medya haberleşme uygulaması kullanılmıştır. Okul yöneticilerine bilgilendirme amacıyla onay formu verilmiş, araştırma hakkında detaylı bilgilendirme yapılmış ve onay alınmıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizi sürecinde 11 (on bir) Müdür ve 16 (on altı) Müdür Yardımcısı olarak görev yapan 27 (yirmi yedi) okul yöneticisi ile gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda elde edilen cevaplar tasnif edilmiş ve okul yönetim kademelerine göre sıralanmıştır. Veriler tümevarım analiz tekniği ile yorumlanmıştır. Tümevarım analiz, temaların, alt temaların ve modellerin veri setinin incelenmesi aşamasında ortaya çıkardığı, önceden belirtilmemiş temalarla yola çıkılmayan bir analiz tekniğidir (Patton, 2002). Araştırmacılar verileri beraber analiz etmişlerdir. Verilerin analizinde görüşme formu metinleri birkaç defa tetkik edilmiş, yazım hataları tespit edilip düzeltilmiş ve araştırmacıların veriye olan görünürlüğüne yardımcı olmaya çalışılmıştır. Verilerin analizi sırasında metindeki ifadelerden

temalar bulunmuştur. Veri analizinin ikinci aşamasında temalar araştırmacılar tarafından tekrar tetkik edilmiş ve bağlantılı olan temalar, alt temalar adı altında bir araya getirilmiştir. Son aşamada ise temaların bağlantıları dikkate alınarak alt temaların oluşturduğu kodlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Tema, alt tema ve kodlar tablo şeklinde verildikten sonra cümle alıntılarıyla da desteklenmiştir. Okul Müdürü için MD; Müdür Yardımcısı için MY kodu kullanılmıştır.

### 3.6. Geçerlik Güvenirlik

Farklı desenleri, farklı olasılıkları ve farklı sorulara cevap arama amacı taşıyan araştırmaların geçerlik ve güvenirlikleri, çalışmanın verilerinin toplanma usulüne, analizine, yorumlanması ve anlamlaştırılmasındaki titizliğe bağlıdır (Merriam, 2009, s. 210). Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirliğin olmasında inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirlik planlamaları bulunmaktadır (Lincoln & Guba, 1985, ss.289-331). Bu araştırmada inandırıcılık işe koyulmaya çalışılan geçerlilik, güvenirlik planlamalarındandır. Araştırmacının araştırılan konuya yönelik yorumlarının gerçekliğe uygun olması inandırıcılık ile ilintilidir (Lincoln & Guba, 1985, ss.296). Bu açıdan, inandırıcılığın araştırma için veri sağlayanlar içinde oluşturulması gerekmektedir (Erlandson Harris, Skipper & Allen, 1993). Bu nedenle araştırmada verilerin toplanması süreci veriler bir aşama gelinceye, bir başka deyişle kendini tekerrür etmeye başlayıncaya kadar sürmüştür. Görüşmeleri metne döken araştırmacılar, katılımcı okul yöneticilerine cevapları okutarak, söylenenlerin doğru olduğunu ortaya koymak amacıyla katılımcı onayını almışlardır. Araştırmada kullanılan bir başka geçerlik güvenirlik planlaması ise aktarılabilirliktir. Nitel araştırmaların genellenebilirliği olarak söylenen aktarılabilirlik detaylı betimlemeler ve amaçlı örneklem ile yapılmaktadır (Lincoln & Guba, 1985; Erlandson vd., 1993). Bu araştırmada verilerin toplanması, analiz edilmesi, veri toplama aracının hazırlanması süreci gibi süreçler ayrıntılı bir biçimde betimlenmiş, verilerin analizi sonucunda ulaşılan temalar ve alt temalar doğrudan alıntılarla desteklenerek okuyucunun bilimsel genellemeler yapmasına imkân sağlanmıştır. Ayrıca araştırmada bağlama özgü örüntülerin farklı deneyim ve özelliklere sahip yöneticilerden elde edilerek aktarılabilirliğin sağlanması gayesiyle amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimumum çeşitlilik örnekleme kullanılmış, çeşitli okul türlerinde görev yapan okul müdür ve müdür yardımcılarından veriler toplanmıştır. Nitel araştırmalarda tutarlılık bir başka deyişle tekerrür edilebilirlik araştırmanın muhatabına aynı durumlarda araştırmanın tekerrür edilmesi durumunda benzer sonuçlara varacağı izlenimini veren bir güvenilirlik belirtisidir (Erlandson vd., 1993, s.33).

## 4. BULGULAR

Araştırma verilerinin analizi neticesinde ortaya konan bulgulardan ilki pandemi sürecinde uzaktan eğitimde okul müdürünün ve yardımcısının teknik olarak karşılaştıkları sorunlardır. Okul müdürü ve yardımcısı, pandemi sürecinde uzaktan eğitimde teknik olarak yaşadığı sorunlardan öğrencinin veya velinin cihazının olmaması, internetinin olmaması, evde televizyonun olmaması, okulda internet alt yapısının eksikliği ile karşılaşmış. Yaşanılan sorunlara ilişkin temalar ve kodlar Tablo 2'de gösterilmektedir.

**Tablo 2.** Pandemi Sürecinde Uzaktan Eğitimde Yaşanılan Teknik Sorunlar: Yönetici Görüşleri

| **Tema: Yaşanılan Teknik Sorunlar** | |
|---|---|
| **Alt Tema** | **Kodlar** |
| 1-Cihaz Sorunu | Bilgisayar, Tablet, Akıllı Telefonun Olmaması |
| 2-İnternet Sorunu | İnternet Ağının, Alt Yapısının ve Kotasının Olmaması |
| 3-TV Sorunu | Evde TV'nin Olmaması |
| 4-Eğitim Bilişim Ağı ve Okul İnternet Alt Yapısı | **Kod1:** Fatih Projesi İnternet Ağının Ağır İşlemesi **Kod2:** Eğitim Bilişim Ağı'nın (EBA'nın) teknik sorunlar oluşturması |

Tablo 2'de Yaşanılan Teknik Sorunlar teması altında Cihaz Sorunu alt teması altında Bilgisayar, Tablet, Akıllı Telefonun Olmaması kodu; İnternet Sorunu teması altında İnternet Ağının, Alt Yapısının ve Kotasının Olmaması kodu; TV Sorunu teması altında Fatih Projesi İnternet Ağının Ağır İşlemesi, Eğitim Bilişim Ağı'nın Teknik Sorunlar Oluşturması kodları oluşturulmuştur. Öğrenciler, uzaktan eğitim canlı yayına katılım hususunda cihaz temin etme sorunu ile karşılaşmıştır. Öğrenci ve veliler, cihaz olarak bilgisayar, tablet ya da akıllı telefon yetersizliği ya da yokluğu yaşamışlar.

2020 Mart ayından itibaren pandemi süreci ile beraber Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullar ilk kez uzaktan eğitim ile tanışmış olup bununla ilgili birçok yerde teknik sorunlarla karşılaşmıştır. Uzaktan eğitime veli ve öğrencilerin hazırlıksız yakalandığını ve belli bir süre bocalama süreci içinde olduğunu söyleyebiliriz. Dar gelirli aileler uzaktan eğitime geçilince öğrencileri için cihaz alamamış hatta velinin kendisinde bile uzaktan eğitimi takip edecek akıllı telefon dahi olmadığı anlaşılmıştır. Bu husus ile ilgili Okul Müdür ve Müdür Yardımcıları görüşleri şu şekildedir:

*"Uzaktan eğitime geçildiğini Bakanımız Ziya Selçuk duyurunca gerçekten çok endişelendim. Çünkü velilerimizin çoğunun dar gelirli olduğunu biliyorduk, ayrıca nüfus olarak da kalabalık ailelere mensup velilerimiz var. Bu hususta birçok veli adeta psikolojik şiddet uygulayarak bize baskı kurdu. Özellikle tablet dağıtımı hususunda çok fazla bizi eleştirdiler. Çünkü okulda bir öğrenciye tablet verirseniz diğerine vermezseniz okulda seyreleyin gümbürtüyü. Az sayıda da olsa birkaç öğrencimize tablet temin ettik." (MD1)*

*"Pandemi surecinde en büyük sıkıntımız tablet ve bilgisayarın olmayışıydı. Bulunduğumuz bu köy okulunda Fatih projesi internet alt yapısı da yoktur. Uzaktan eğitim sürecinde ders programında da birçok kez değişiklik yapmak zorunda kaldık. Aynı anda hem yüz yüze eğitim hem de uzaktan eğitim gören kademelerde bazı teknik sorunlara sebep oldu. Bu sorunların çözümü için kendi imkânlarımızı kullanarak ve bağlı olduğumuz müdürlükten destek aldık.'' (MD3)*

*"Öğrencilerin uzaktan eğitim platformlarına girişlerinde problemler vardı, bu konuya öğrenciler yabancılardı, bu konuda hiçbir eğitimleri yoktu. Böyle ilk defa böyle bir şey karşılaştıkları için ve bu uzaktan eğitim araçları da öğrenciler de yoktu, tablet olsun bilgisayar olsun çok eksiklik vardı. İnternet altyapılarında da sıkıntı vardı yani veli, öğretmen ve öğrenci açısından bu süreci bu problemlerle, acemiliklerle geçirdik. Her birine ayrı ayrı yardımcı olduk ama yine de sıkıntılar devam etti.'' (MD4)*

*"İnternet altyapı aksaklığı, tablet eksikliği ve/veya akıllı telefon/tablet internet paketlerinin yetersizliği nedeniyle uzaktan eğitime tüm öğrenciler dâhil olamamıştır. Velilerden bize gelen dönütler ve sahadaki yaşanmışlıklarımız genelde bu şekilde.'' (MY3)*

*"En sık karşılaştığımız sıkıntı bir evde bir fazla öğrencinin oluşu ve Eğitim Bilişim Ağı canlı ders saatlerinin çakışması ve evde sadece bir bilgisayar veya telefonun oluşu ve velilerimizin bu durum karşısında okula gelerek okul idaresinde tablet istemeleriydi. Bizim okula birden fazla ihtiyaç sahibi olmasına rağmen hiçbir tablet dağıtımı yapılmadı. Bu durum velilerimizin sık sık okula gelip durum ile ilgili dert yakınmaları bizlerin çok vaktini alıyordu. Kendilerini Milli Eğitim Destek Hattı'na yönlendiriyorduk. Eğitim Bilişim Ağı Destek Noktaları çok geç açıldı ve bulunduğumuz semtte sadece bir okulda açıldı. O da yetersizdi. Evinde bilgisayarı olmayan öğretmenlerimiz de vardı. Cep telefonundan ders yapmaya çalıştılar. Bu durum da ders işleme kalitesini olumsuz yönde etkiledi. Yine çocuğu okula giden ve elindeki telefon ve bilgisayarı ortak kullanmak zorunda olan öğretmenlerimiz derslerinin çocukları ile çakıştığını durumlarda kendi sınıfının dersinin geç saatlerde yapınca velilerden bu yönden şikâyetler alıyorduk. (MY4)*

*"Okulumuz, Diyarbakır merkez ilçe iç Bağlar'da maddi durumu düşük mahallede görev yaptığımızdan dolayı öğrenci ve velilerin uzaktan eğitime katılamama şikâyetleri çok fazlaydı. İnternet, tablet, akıllı cep telefonu yoktu ya da yeterli değildi. Eğitim Bilişim Ağı'ndaki teknik sistemsel yoğunluklar ve aksaklıklar öğretimi olumsuz etkiledi. Bazı hayırseverler aracılığı ile ve Bakanlık tablet dağıtımı ile bir nebze de olsa çare olmaya çalıştık.'' (MY7)*

*"Birçok öğrencide tablet veya internet olmayışı bu öğrencilerin derse ulaşmalarına engel oldu. Okulların internet alt yapısının ve hızlarının çevrimiçi dersler için yetersiz olduğu ortaya çıktı. Sayısal temelli derslerde (tahta kullanımı, uygulamalı derslerde, deneylerde) öğretmenlerin teknolojik donanımları yetersiz olduğundan dolayı sayısal dersler yeterince verimli işlenemedi. (MY8)*

*"Uzaktan Eğitim sürecinde en çok karşılaştığımız sorun öğrencinin ya da velinin bilgisayar, tablet ya da akıllı telefonunun olmamasıydı. Bu hususta çok sıkıntılar yaşadık. Öyle anneler geldi ki tablet alabilme için öyle ağladı ki meselemiz tablet almaktan veya vermekten çok aile sorunlarına kadar gitti. Ne acılar ve dramlar yaşanmış ki farkına varamamış ve bunu da bu pandemi sürecinde öğrendik. Her şeye rağmen bu annelere kısmen de destek olduk. Tablet ve internet ihtiyacını karşılayabildik.'' (MY10)*

*"Eğitim Bilişim Ağı, Zoom destekli olduğu için ilk zamanlarda öğretmenlerimiz kullanmada zorluk çekti. Yabancı dil sürümlü olduğu için güvenlik ayarlarını yapmayınca öğrenciler de başka isimlerle ders dışı bazı paylaşımlar yaptı, dersin işlenmesine engel oldular. Pandemi sürecinde Eğitim Bilişim Ağı'na ders tanıtımı okul idarecileri için çok sıkıntılıydı. Bakanlığımız çok yerinde doğru bir kararla Eğitim Bilişim Ağı'nda ders seçimini öğretmenlere açması okul iş yükünü ciddi olarak hafifletti.'' (MY11)*

Eğitim Bilişim Ağı, Zoom uygulaması ile desteklendiği için yabancı dilde olması nedeniyle öğretmenlerin uygulamayı iyi bilmediği için zorlandığı ve güvenlik açığına sebep olduğu, öğretmenlere Eğitim Bilişim Ağı kullanımı ile ilgili eğitim verilmeden sürece başlandığı dillendirilmiştir. Öğrencilerin internet kotası sıkıntısı yaşadığı, derslere bu yüzden katılamadığı, bazı kırsal okullarda Fatih Projesi internet ağının ağır işlediği ve internet alt yapısının olmadığı olanın da yetersiz olduğu ifade edilmiş. Bazı öğretmen ve öğrencilerin sistemi açamadığı, dersi başlatamadığı, teknik sebeplerden dolayı uzaktan eğitimin verimsiz geçtiği, Eğitim Bilişim Ağı uzaktan eğitim işleyişinde ve raporlamasında teknik problemler oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu hususla ilgili Okul Müdür ve Müdür Yardımcıları görüşleri şu şekildedir:

*"Okulda Müdür olarak görev yapıyorum. Teknik olarak öğretmenlerimiz, uzaktan eğitim sürecinde Eğitim Bilişim Ağı destekli canlı yayın uzaktan eğitim açısından sorunlarla karşılaştı. Fatih projesi İnternet altyapısı ve Eğitim Bilişim Ağı kaynaklı sorunlar ile karşılaştık, öğretmen derse girdiğini istediğini beyan ediyordu ama Eğitim Bilişim Ağı'nda bu derse girilmedi diye sorunlar karşımıza çıkıyordu.'' (MD4)*

*"Eğitim Bilişim Ağı ders programı sınırlı olduğundan şubeleri birleştirerek tanımlama yapılıyordu. Öğretmen bazen canlı ders yapmasına rağmen Eğitim Bilişim Ağı'nda dersin başlamadığı görülüyordu. Öğrenci girişi sıfır gözüküyordu. Okul idaresi öğretmen sayısı fazla olan okullarda Eğitim Bilişim Ağı'nda denetlenmesi zor oluyordu teknik olarak ay sonunda tek linkle ders başlatmayan kişilerin raporu çıkarsa denetlenmesi kolay oluyordu, teknik sıkıntı olduğunda raporlama olmayınca bu kez de öğretmen dersi anlattığı halde anlatmamış görünüyordu. Eğitim Bilişim Ağı uzaktan canlı yayın eğitimine çok fazla öğrenci girdiğinde ise görüntü ve ses kalitesi azalıyordu. Teknik açıdan öğretmen ve öğrenciye bire bir bilgilendirme yaparak bu sıkıntıyı en aza indirmeye çalıştık.'' (MD5)*

*"Eğitim Bilişim Ağı'nda canlı derslerin yapılması noktasında öğrenci ve öğretmenlere sorun çıkarmaktan başka bir işe yaramadı. Teknik olarak neredeyse Eğitim Bilişim Ağı'nda uzaktan eğitim hem öğretmenler için hem de öğrenci için bir eziyet aracı haline döndü diyebiliriz. Son demlerde biraz işler rayına girse de eğitim-öğretim neredeyse bitiyordu.'' (MD8)*

*"Bazen Eğitim Bilişim Ağı'nda yoğunluk yaşanması dolayısıyla siteme öğrenci ve öğretmenlerin sisteme giriş yapamadığı için ders zamanını da kaçırması bizde ayrı bir sorun oluşturdu. Velilerle ve öğrencilerle sınıf öğretmeni aracılığı ile görüşerek katılımı artırmaya çalıştık.'' (MD10)*

*"Okulumuz öğretmenlerinin büyük bir kısmı meslekte 25 yılını geçmiş olduğundan teknoloji alanında zayıf oldukları için Eğitim Bilişim Ağı ve canlı ders kullanımı konusunda problemler yaşadık çoğu öğretmenimizi okula davet ederek Eğitim Bilişim Ağı'nı nasıl kullanacaklarını, canlı ders nasıl oluşturacaklarını gösterdik.'' (MD11)*

*"Eğitim Bilişim Ağı altyapısında yaşanan yoğunluktan dolayı dersleri tanımlamada ve dersleri başlatmada gecikmeler yaşandı. İnternet altyapısının yeterli olmadığı yerlerde dersler verimli işlenemedi. Her bir dersin 1 GB internet harcamasından dolayı canlı derse ulaşım zorlaştı. (MY2)*

*"Çalıştığım okulda müdür yardımcısı olarak görev yapıyorum. Salgının ilk başlamasıyla okulların tatil edilmesi ve uzaktan eğitime geçilmesiyle yeni bir sisteme geçildi. Eğitim Bilişim Ağı üzerinden öğretmenlerimize ders tanımlanması gerekiyordu. Konu ile ilgili herhangi bir hizmet içi eğitim alamadık. Kör topal yaparak yaşayarak öğrendik. Ders tanımlamaları çok zordu. Sisteme fazla yüklenilmesi nedeniyle çok ağırdı. Gece yarılarına kadar sistemin rahatlamasını bekleyip canlı ders tanımlaması yapmaya çalıştık. Sorumlu olduğum 15 sınıfın ders tanımlamaları çok zamanımı alıyordu. Bazen sistem yoğunluğundan ders tanımlayamadığımızdan öğretmenler canlı ders işlemedikleri oluyordu.'' (MY4)*

*"Eğitim Bilişim Ağı uzaktan eğitim Zoom uygulaması desteği ile yapılıyordu. Öğretmenlerin neredeyse tamamı bu programı ilk defa kullandıklarından dolayı özelliklerini bilmiyorlardı. Verimli kullanamadılar. Hatta bazı durumlarda öğrencilerin müdahalelerine bile engel olamadılar. Yani bazı öğrenciler uygulamada ders ile alakalı olmayan müzik ve videolar paylaşıyorlardı.'' (MY8)*

*"Pandeminin başında idareci olarak öğretmenlerin Eğitim Bilişim Ağı'ndan ders programlarını hazırlamak oldukça güç bir işti. Aniden Eğitim Bilişim Ağı üzerinden ders öğretmenlerine ders programı hazırlamak olukça zordu. Bununla beraber ders programında teknik sebeplerden ve tecrübesizlikten bazı sınıflara fazla diğer sınıflara az ders tanımlandı. Ders saatleri tanımlanırken kimi öğretmenlerin ders saatleri çok uygun saatlere denk gelmediğinden öğretmenler hareket durumları oldukça kısıtlanıyordu. Ders anlatımı ve etkisi azalıyordu.'' (MY12)*

Akıllı telefonu ya da bilgisayarı olan veli ve öğrencinin internet ve kotası ile ilgili sıkıntıları olmuştur. Akıllı telefon, tablet ya da bilgisayarı olmayan ailelere EBA TV (ilkokul-ortaokul-Lise TV) ile dersleri takip etmeleri istenmiş, kırsal alanda bazı yerlerde öğrenciler EBA TV'yi de takip edemediği, birkaç ailede TV olmadığı anlaşılmıştır. Okul Yönetimi, uzaktan eğitim için teknik sorun yaşayan ailelerin öğrencileri için hayırseverlerden ve Bakanlığın altı yüz bin adet ücretsiz dağıtılan tablet başvurusu yapsa da çoğu öğrenciye tablet dağıtımı yapılamamış ve sorun devam etmiştir. Bu husus ile ilgili Okul Müdür ve Müdür Yardımcıları görüşleri şu şekildedir:

*"Öğrencilerimizin çoğunda cihaz sıkıntısı yaşansa da bir şekilde tableti ya da akıllı telefonu alan bu kez internet kotası ile sıkıntı yaşadı. Her ne kadar bakanlık mobil hatlara ücretsiz sınırlı internet verse de Eğitim Bilişim Ağı Harici Canlı Ders tanımı yaptığımız için mobil hatlara yüklenen bu kotalar harici canlı yayın için geçerli olmadığı öğrendik. Biliyorsunuz İlkokul ve Meslek liselerinde canlı yayınlar Eğitim Bilişim Ağı üzerinde harici canlı yayın ile Zoom üzerinden dolayısıyla bu ücretsiz internet de bizim için işe yaramadı.'' (MD1)*

*"Çoğu öğrencimizde tablet, bilgisayar yoktu, olanda da Köy okulu olduğumuz için internet bağlantılarda sık sık kopma olması öğrencilerimizin derslere yeterince katılımını engellemiştir. Cihazı olmayan öğrencileri EBA TV'ye yönlendirdik bu kez de televizyonu olmayan aileleri tespit ettik. Bu sorunu kendi imkânlarımızla hallettiysek de uzaktan eğitim ile imtihanımız çok da iyi olmadı diyebilirim.'' (MD6)*

*"Teknik olarak öğrencilerimize iletişim noktasında ulaşmakta sıkıntı yaşadık. Birçok veli bilişim araçlarına ulaşacak maddi güçleri olmadığı için hatta birkaç ailemizde televizyon bile olmadığı için sürekli bize sıkıntılarını dile getirdiler. Tablet dağıtımında da sıkıntılar olduğundan birçok öğrencimiz dersleri takip edemedi.'' (MD8)*

*"Köy okulunda çalıştığımızdan öğrencilerimizin neredeyse tamamında internet ve cihaz (tablet/bilgisayar/akıllı telefon) olmadığından uzaktan eğitim sürecinde dersler yapılamamıştır. Öğrencileri Eğitim Bilişim Ağı TV'ye yönlendirdik. Velilerle yaptığımız telefon görüşmelerinde ise çocuklarının EBA TV'de köy işlerinden dolayı da EBA TV'yi izlemediğini öğrendik. Uzaktan eğitim köy okulları için tam bir hayal kırıklığına dönüşmüş oldu, diyebilirim.'' (MY9)*

*"Hem cihaz hem de internet ile ilgili sıkıntıları olan veliyi EBA TV'ye yönlendirerek bu sorunu aşmaya çalıştık ama öğrenciler doğal olarak kendi öğretmeni ile ders işlemek istiyor. Bu hususta da problem olsa da bunu çoğu zaman aştık. Birkaç velimize de EBA TV'ye yönlendirdik fakat bir de baktık gerçekten evde TV de yok. Olanda da arızalandığını duyduk. İlkin şaşırdım ama sebepleri ve yaşanan dramları öğrenince elimizden gelen ne varsa yapmaya çalıştık. Kanada'da resmi görevle çalışan bir arkadaşımızla görüştük daha doğrusu Whatsapptan durum yaptığım bir paylaşımımdan dolayı beni aradı, durumu öğrenmek istedi. Ben de velilerin durumunu anlattım. Sağ olsun kendileri orada bir bağış kampanyası yaparak öğrencilere tablet almamız için okul aile birliği hesabına 46 bin lira yatırdı. Onların desteği ile üzerine biz de bir şeyler katıp bakanlığın dağıttığı modelden 25 adet tablet alıp İl Milli Eğitim Müdürü ile beraber en düşük gelirli öğrenci velilerine tableti teslim ettik. Buna benzer işler içinde olduk lakin tam anlamıyla cihaz sorununu hallettik, diyemem.'' (MY10)*

Birçok ailenin ve öğrencinin internetinin olmadığı, bazı okullarda da Fatih Projesi internet altyapısının olmadığı, olanda da sıkıntıların olduğu, internetin ara sıra kesildiği ve bazen de ağır çalışması okul iş ve işlemleri ağırlaştırdığı ve uzaktan eğitim derslerinin yapılamadığı, yapılan derslerde de öğrencinin katılamadığı anlaşılmıştır. Alt yapı sıkıntısından dolayı okulda kurulan EBA Destek Noktası da bundan etkilenmiştir. Bu husus ile ilgili Okul Müdür ve Müdür Yardımcıları görüşleri şu şekildedir:

*"Cihaz sıkıntısı yaşayan öğrencileri alternatif olarak EBA TV ve okullardaki EBA Destek Noktası'na yönlendirdik. Maalesef bu pandemi sürecinde birçok öğrencimiz derslerden uzak kaldı. Okulumuzda cihaz ve internet sıkıntısı yaşayan öğretmen ve öğrenci için EBA Destek Noktası kurarak bu sorunu aşmaya çalıştık. Fakat ara ara internet ağının kesilmesi ya da ağır çalışması derslerin uzaktan eğitim yoluyla yapılmasını aksattı ve motivasyon kaybı yaşattı. Zaten dersler 30 dakika bu tür sıkıntılar olunca ister istemez bu derslerin verimini düşürüyor.'' (MD1)*

*"İnterneti ve cihazı olmayan öğrencilerimizi tespit ederek okulumuzda kurduğumuz EBA Destek Noktası'na yönlendirdik. Fakat sistem yoğunluğu sebebiyle sisteme girişte sıkıntılar yaşadık. Bazı dersler işlenemedi, giriş yapılan dersler de aksamlar yaşandı. Ayrıca bazı dersler akşam saatlerine hatta geç saatlere doğru tanımlanmak zorunda kalınınca EBA Destek Noktası'ndan öğrenciler faydalanamadı.'' (MD2)*

*''Pandemi surecinde en büyük sıkıntılarımızdan biri de internetin, olmayışıydı. Bulunduğumuz bu köy okulunda Fatih projesi internet alt yapısı yoktur. Cep telefonunun yani mobil internetin çekmeyişi de bizde ayrı bir sıkıntı oluşturdu. Cep telefonunun yani mobil internetin çekmeyişi de bizde ayrı bir sıkıntı oluşturdu.'' (MD3)*

*"Birçok öğrencimizin internete ulaşamamasından dolayı uzaktan eğitimde iyi bir verim elde edemedik. İyi bir iletişim kurmamıza rağmen cihaz ve internet sıkıntısı nedeniyle öğrencilerin çoğu dersleri takip edemedi.'' (MD10)*

*"Okulumuzda Fatih Projesine dayalı internet ağı bulunmakta ama bu pandemi sürecinde herhalde anlık yığılmalar yüzünden ya internet kesiliyor ya da internet ağır çalışıyor. Bu da işlerimizi yapmamız açısından bizleri sıkıntıya soktu. Kendi imkânımızla teknik destek verdik. Fakat sorun sistemsel olduğundan bir şey yapamadık.'' (MY10)*

*"Fatih Projesi İnternet alt yapı yetersizliği vardı. Genel olarak öğrenci ve velinin bilgisayarı ve tableti yoktu. İnternet GB yetersizliği sorunu ile çok sık karşılaştık. Maddi imkânsızlıkların, uzaktan eğitimi ve öğrenciyi nasıl olumsuz etkilediğine şahit olduk. Öğrencinin çoğuna tablet ve internet temin etmek için bazı girişimlerde bulunsak da istenilen düzeyde başarılı olamadık.'' (MY15)*

*"İnternetin sürekli kesintiye uğraması, zaman zaman donması uzaktan eğitimi olumsuz etkiledi. Bazı öğrencilerin bulundukları yerde internetin zayıf olması veya hala 3G bandı alanında olması buna sebep oldu, diyebilirim. Kullanılan tablet veya akıllı telefon ekranın küçük olması nedeniyle öğrenciye anlatılan konuların iyice kavratılmadığını gördük. İnternet paketlerinin veri olarak yetmemesi de bazı öğrenciler için uzaktan eğitimi aksattı.'' (MY16)*

**Tablo 3.** Pandemi Sürecinde Uzaktan Eğitimde Yaşanılan Çevresel Sorunlar: Yönetici Görüşleri

| **Tema: Yaşanılan Çevresel Sorunlar** | |
|---|---|
| **Alt tema** | **Kodlar** |
| 1-Öğrenci Sorunu | **Kod1**: Ders Takibi **Kod2:** Motivasyon |
| 2-Veli Sorunu | **Kod1**: Duyarsızlık **Kod2:** Psikolojik Şiddet |
| 3-Öğretmen Sorunu | Teknik Bilgi (Donanım) |

Tablo 3'te Yaşanılan Çevresel Sorunlar teması altında Öğrenci Sorunu alt teması altında Ders Takibi, Motivasyon kodları; Veli Sorunu alt teması altında Duyarsızlık, Psikolojik Şiddet kodları; Öğretmen Sorunu alt teması altında Teknik Bilgi (Donanım) kodu oluşturulmuştur. Öğrenci sorunu açısından öğrencinin ders takibi ve öğrenciyi motive etmede yetersiz kalındığı anlaşılmış. Veli sorunu açısından velinin uzaktan eğitime duyarsızlığı ve okul yöneticilerine psikolojik şiddet uyguladığı ifade edilmiştir. Öğretmen sorunu açısından ise başlangıçta Eğitim Bilişim Ağı'nın (EBA'nın) kullanımı ile ilgili teknik donanım sıkıntısı yaşadığı, uzaktan eğitim araçlarının kullanımımda yetersiz kalınmıştır. Okul Müdür ve Müdür Yardımcıları pandemi sürecinde uzaktan eğitime geçişte çevresel sorunlar açısından öğrenci, veli ve öğretmen odaklı sorunlarla karşı karşıya kaldıklarını ifade ettiler.

Okul yöneticilerinin, pandemi sürecinde teknik sorunların yanında görev ve sorumluluklarını yerine getirirken insan odaklı sorunlarla da karşılaşılmış ve süreci zorluklar içinde yürüttükleri anlaşılmıştır. Uzaktan eğitimin evde takip edilmesinden dolayı öğrenci, veli ve öğretmen kaynaklı sorunlar yaşadıkları ifade edildi. Veli ve öğrenci kaynaklı aile içi gerginliklerin yaşandığı ve bu gerginliğin okul yönetimine kadar taşıdığı ifade edilmiştir. İlk kez uzaktan eğitimle derslerin işlenmesi öğrenciler açısından canlı dersleri takip etme ve seyreltilmiş yüz yüze eğitime devam etme oranının düşük olduğu

ifade edilmiştir. İki günlük seyreltilmiş yüz yüze eğitime devam etme oranının lise ve ortaokullara göre ilkokulların daha iyi olduğu da anlaşılmaktadır. İletişim sürecinin aksatmadan sürdürülebilmesi için en başta Whatsapp grupları olmak üzere, Zoom, Google Meet gibi uygulamaların; okul Eğitim Bilişim Ağı ana sayfası, okul web sitesi ve sosyal medya hesaplarının aktif bir biçimde kullanılmasına rağmen hem canlı derslere hem de yüz yüze eğitime katılım oranının istenilen düzeyde olmadığı anlaşılmıştır. Pandemi sürecinde hastalığın verdiği korku ve endişe, öğrencilerin okula devam, canlı dersleri takip etme ve ders çalışma hususunda olumsuz etkilendiği belirtilmiş. Derslere devam eden ve canlı dersleri takip eden öğrencileri motive etme ciddi sıkıntılar yaşandığı belirtilmiştir. Canlı derslere katılımın özellikle köy okullarında çok düşük oldukları ifade edilmiştir.

Pandemi sürecinde öğrencileri motive etme/edememe ile ilgili, uzaktan eğitim canlı ders takibi ve seyreltilmiş yüz yüze eğitim ile ilgili Okul Müdür ve Müdür Yardımcıları görüşleri şu şekildedir:

> *"Bakanlık ilk kez uzaktan eğitime geçme kararı verdiğinde ilkin ne yapacağımızı nasıl bir iş ve işlemler yükü ile karşılaşacağımızı bilemedik. Sonraları gelen yazılarla birçok şeyi teoride hallettik. Ama canlı yayına geçişte teknik meseleleri halletmeye çalışırken öğrencilerin canlı yayına katılımı hususunda katılımın istenilen düzeyde olmadığını gördük, sebepleri bularak çözüm bulmaya çalıştık ama yeterli olamadık. Canlı yayın ile beraber 21 Eylül 2020 tarihinde seyreltilmiş yüz yüze eğitime geçilince derse katılım oranı istenilen düzeye geldi, diyebilirim. Mazereti olan öğrenciler canlı yayın katılımına oranla daha iyi oranda öğrencilerimiz okula devam etti. Ama süreç içinde tam kapanmaya geçince ilkokul olarak canlı derslere katılımda diğer aylara göre bir artış sağlandı. Öğretmenlerimiz ve velilerimiz elbirliği ile canlı yayına katılım için çaba sarf edince güzel sonuçlar aldık. Elimizden geldikçe öğrencileri mağdur etmemeye çalıştık. Hatta bu süreçte bazı öğretmen arkadaşlarım okula gelemeyen öğrencinin evine gittiğini ve merkeze yakın köyde oturan birkaç öğrenci için köyün camisinde onlara ders verdiğini biliyorum. Onlara ne kadar teşekkür etsek azdır.'' (MD1)*

> *"Bu husus başlı başına farklı bir sorundu. Yani düşünün her şeyi hazır hale getirseniz de öğrenci hazır değilse ne yapabilirsiniz? Bizim öğrenciler 7-11 yaş aralığında olsa da büyüklerinde gördüklerini kendilerine uyarlıyor. Onlara küçücük yaşta maske taktırıyoruz, sosyal mesafe kurallarını uyguluyoruz, yan yana oturtmuyoruz, ellerini dezenfekte ediyoruz. Çocuk dersten daha çok acaba neler oluyor, neler yaşıyoruz derken onları derslere motive etmekte zorlandığımızı söyleyebilirim. Bu yüz yüze olduğumuzda yaşadığımız sıkıntı ama canlı yayında kanımca daha ciddi sıkıntılar olabiliyor. Motivasyon açısından bence bir çocuğu motive etmek çok zor diye düşünüyorum. Hatta birçok öğretmen arkadaşım, çocukların canlı yayına katıldığını ama dersi dinlemediğimi bana söylediler. Canlı yayında çocuğa söz hakkı verince çocuğun orada olmadığını fark ediyor. Ve daha neler…'' (MD2)*

> *"Öğrenciye özel bilgisayar veya tabletinin olmayışı, öğrencinin sabah erkenden uyanamayışı, velinin akıllı telefonunu öğrenciye vermeyişi, İnterneti bittikten sonra aile içi gerginliğin oluşu bizi veli ve öğrenci açısından ciddi sıkıntılara yol açtı. Aile içinde veli ile öğrencilerimiz arasında sıkıntılar olunca veliler bu sorunun merkezi olarak bizi görerek bize karşı sert bir tavır ve üslupla suçlayıcı bir dil kullandılar. Her şeye yardım edebildiğimiz velilerimize ve öğrencilerimize destek olduk. Bu konu ile ilgili velilerle empati kurularak görüşüldü, velilerin öğrencilere yardımcı olmalarını ve süreci bir şekilde el birliği ile atlatmamız gerektiğin ifade ederek onları sakinleştirdik.'' (MD3)*

> *"Veli acısından, canlı derse öğrenciyi katmakta zorlandılar. Öğretmen acısından, canlı derslerin verimsizliği ve öğrencilerin yeteri düzeyde katılım sağlamamaları. Uzaktan eğitim ile birlikte yeni öğretim yaklaşımları hayata geçmiş oldu, Zoom vb. programlar yaygınlaştı. Zaman ve mekân konusunda tasarruf sağlandığını söylesek de uzaktan eğitim sürecinde, insani olarak tüm paydaşlar yoruldu, evde sıkıldı, aile içi ve eğitim açısından ciddi sıkıntılar yaşandı. Bu sürece hazırlıksız yakalanmanın zorluğunu da sıkıntısını da eğitim camiası olarak yaşadık. Ama bizim için iyi bir tecrübe olduğunu da söyleyebilirim.'' (MD7)*

> *"Pandemi süreci ile ilgili belirsizliğin olması, veli ve öğrencilerin motivasyonunu olumsuz etkiledi. Çoğu veli uzaktan eğitim ile ilgili isteksizliğini bize bildirdi ve yüz yüze eğitime geçilmesi için bize çok baskı yaptılar. Uzaktan eğitim ders programının teknik sebeplerden dolayı sık sık değişikliğin olması öğrenci şikâyetlerini artırdı. Müfredatın detaylı ve istenilen düzeyde işlenilmemesi öğrenci açısından da şikâyetlere sebep oldu. Birçok öğrenci ve velilerinin sağlıksız ve önyargılı iletişimi, süreci daha da sıkıntılı hale getirdi.'' (MD10)*

*"Öğrenciler, eğitim materyalleri veya internet erişimi sıkıntıları sebebiyle uzaktan eğitime katılımı sınırlı oldu. Yerel imkânlar dâhilinde bazı öğrencilere destek olduk. Uzaktan eğitimde canlı derslere katılımın az olması nedeniyle bunun öğrenci eğitimi ve başarısı üzerinde olumsuz etkileri oldu.'' (MY3)*

*"Eğitim Bilişim Ağı üzerinden canlı yayına geçtiğimiz 2020 Nisan ayından bu yana maalesef bizim okulda canlı derslere katılım oranın çok düşük olduğunu söyleyebilirim. Meslek Lisesi olarak katılım oranı % 10 ile 15 arsında olduğunu biliyorum. Bunun teknik sebepleri olsa da canlı ders takibinin istenilen düzeyde olmadığını söyleyebilirim. Seyreltilmiş yüz yüze eğitimin olduğu zamanlarda özellikle atölye derslerine yarı yarıya katılım alsa da kütür derslerine katılım oranı yine düşük oluyor. Canlı yayına katılım oranının düşük olmasının bazı haklı sebepleri olabilir ama seyreltilmiş yüz yüze eğitimin bu kadar düşük olması üzüntü verici. Kanımca bunun ana sebebi bakanlığın devamsızlıktan kalma olmayacak açıklamasının etkili olduğunu söyleyebilirim. Tabi öğrencilerimizin bu pandemi sürecinde ailelerine destek olmak için farklı iş yerlerinde çalıştığını da duyduk. Bu da etki etmiştir…'' (MY10)*

*"Canlı derslere öğrenci girişleri çok az oluyordu. Öğrenciler, veliler ve öğretmenler teknolojiye yatkınlığı az olduğundan Eğitim Bilişim Ağı girişleri ve kullanımında zorluklar yaşanıyordu. Öğretmenler ve öğrenciler uzaktan eğitim ile ilgili adaptasyon sorunları yaşadı. Bizler her ne kadar çabaladıysak da öğrenci ve veliler ilk kez hayatımıza giren uzaktan eğitim sürecine yabancı kaldılar, uzaktan eğitime uzak kaldılar.'' (MD5)*

*"Öğrencilerimizin çoğunun, evlerin fiziki ortamlarının çevrimiçi uzaktan eğitim dersler için uygun olmayışı, kardeş sayısının fazlalığı nedeniyle ve yeterli tablet/akıllı telefon sayısının olmasından dolayı canlı derslere katılımın çok düşük olduğunu tespit ettik. Bazı öğrencilerin de çevrimiçi derslerin saatlerini kaçırmaları, ders saatlerinin bildiriminden kaynaklı iletişim problemleri, internet ve tabletlerinin bulunmayışından kaynaklı yakınmalar, çevrimiçi derslerin verimsizliğine sebep oldu, diyebilirim. Canlı derslere katılım için okul rehber ve sınıf öğretmenleri velilerle sık sık irtibat halinde idi. Öğrenci ve veliyi motive için telefon ile görüşmeler yaptık.'' (MY8)*

*"Sınıf öğretmenlerimizin iletişimleri sonrası bizlere verilen bilgiye göre; çocukların kendi imkânlarıyla satın aldıkları kaynaklardan kısmen ders çalışmış olduklarıdır. Köy okulunda okuyan öğrencilerimizin, internet ve bilgisayarlarının olmaması öğretmenlerimizi uzaktan eğitim sürecinde pasif duruma düşürmüş, öğretmen-öğrenci-veli arasındaki koordinasyon yeterince sağlanamamış ve beklentilerimiz karşılanmamıştır. Okul idaresi ve öğretmenleri olarak ne öğrencilerimiz ile ne de velilerimiz ile sağlıklı bir uzaktan eğitim süreci geçiremedik. Telefonla görüşmeler yaparak daha çok onları Eğitim Bilişim Ağı TV'ye yönlendiriyorduk.''(MY9)*

*"…Motivasyon hususunda canlı yayın başta olmak üzere kültür derslerine öğrencileri motive etmede ciddi sıkıntılar yaşadık. Öğrencilerimizi diğer okul türlerine göre daha mesleki bir alana kaydığı için pandemi ile beraber atölye dersleri hariç derslere motive edemedik ya da motive olmak istemediler, diyebilirim.'' (MY10)*

*"Bu süreçte öğrencilerin çoğuna canlı ders noktasında ulaşılamadı. Sonraki dönemde öğrencilerin çoğu bilgisayar tablet ve telefon gibi iletişim araçlarından mahrum oldukları için bu sürece aktif katılamadılar. Bilgisayar ve tabletin yanında internet gibi kısıtlı imkânlar ayrı bir sorun oluşturuyordu. Bu süreçte derse katılan öğrencilerden bıkkınlık, ciddiyetsizlik gibi lakayt davranışlar oluşturdu. Öğrencilerin birçoğu bu süreçte ailenin ekonomisine katkı sağlamak için iş yapmak zorunda kalarak Eğitim Bilişim Ağı'ndan dersleri takip edemediler. Veliler çocukları için gerekli teknik alt yapıyı birçok sebepten kuramadıkları için aciz duruma düştüler. Evinde gerekli eğitim araçları açısından alt yapısı olmayan veliler çocuklarının gündelik işlerde çalışmalarını istediler. Öğrenciler bu sebeplerden dolayı eğitimlerini atlatmak durumunda kaldılar. Biz idareciler ve öğretmenler üzerinden öğrenci ve velilere ulaşıp onları bu sürece dâhil etmek için zaman zaman veli veya öğrencileri ikna etmeye çalıştık. Bu süreçte idareci ve öğretmen arasında sık sık bilgi alışverişi oluyordu. Uzaktan eğitim süreci eksik alt yapı ile veli öğrenci duyarsızlığı dolayısıyla verimsiz bir süreç olmuştur.'' (MY12)*

Okul Müdür ve Müdür Yardımcısı yaşanılan çevresel sorunlar içerisinde kendilerini en çok üzen ve sorun oluşturanların veliler olduğunu ifade ettiler. Birçok veli bu süreçte kendilerine çok kaba davranıldığını, öğrencilerine ve okul yönetimine karşı çok duyarsız olduğunu, meydana gelen her sorunda kendilerini sorumlu tuttuğunu ve çok fazla psikolojik şiddet gördüğünü beyan ettiler. Velilerin pandemi sürecinde öğrencilerin uzaktan eğitime katılımında hassas olmadığı, velilerin uzaktan eğitim uygulamasını istemediği ve öğrencileri motive etmede yetersiz olduğu anlaşılmıştır. Pandemi sürecinde veli duyarsızlığı ve psikolojik şiddeti ile ilgili Okul Müdür ve Müdür Yardımcıları görüşleri şu şekildedir:

*"Bizi en çok üzen ve sorun oluşturan velilerimiz oldu. Velilerimiz maalesef bu süreçte bize destek olmadılar. Kendilerinin dar gelirli olmasından dolayı pandemi sürecinde maddi sıkıntı içinde olduklarını biliyoruz. Bu hususta gergin olduklarını gördük ama yine de ne olursa olsun daha nazik ve anlayışlı olabilirlerdi. Her ortaya çıkan sorunda soluğu bizde almaları doğal ama saldırgan tutum içinde olmaları gerekmezdi. Buna rağmen hışımla gelen her velimizle ilgilendik, sorunlarını dinledik. Onlara yardımcı olmaya çalıştık. Kızgın ve çaresiz gelen velilerimizi, soğukkanlı ve güler yüzle bir şekilde sakinleştirdik… Veli ve öğrenciye bu süreçte pozitif ayrımcılık yaparak süreci en az hasarla atlatmaya çalıştık, çalışıyoruz.'' (MD1)*

*"Öğrencilerimizin cihaz ve internete erişim sorunlarından dolayı derslere katılma oranları çok düşüktü. Gerek öğretmen gerek öğrenci gerekse öğretmenler olarak bu olumsuzluklar öne sürülerek uzaktan eğitime yeterli derecede önem ve özen gösterilmedi, diyebilirim. Veli ve öğrenciler uzaktan eğitim için internet ve cihaz eksikliğinin temin edilmesi biz idarecilere çok baskı yaptılar. Yasal süreci ve imkânları izah etmemize rağmen her şeyde bizi sorumlu tutup bize karşı çok kaba davrandılar ve suçlayıcı bir dil kullandılar. Her şeye rağmen sakinliğimizi koruyarak empati de kurarak süreci atlatmaya çalıştık.'' (MD9)*

*"Öğrencilerimizin büyük kısmında ya tablet, bilgisayar yoktu ya da internet yoktu. Bu hususta yalan yanlış bilgilerle Bakanlığın her öğrenciye tablet ve internet sim kartı dağıttığını bize söylediler. Bizler de böyle bir durumun olmadığını sadece belirli sayıda öğrenciye bunların dağıtıldığını, her öğrenciye verilmediğini söylememize rağmen veliler bize inanmak istemediler ve farklı suçlamalarda bulundular. Sabırlı ve iyi bir üslup ile velilerimiz ile olan bu sıkıntıyı zararsız bir şekilde atlattık.'' (MD11)*

*"Velilerin, farklı sebeplerle öğrencilerinin uzaktan eğitime dâhil olması hususunda üzerlerine düşen vazifeyi yeterince yerine getirmediğini, onları motive etmede gevşek davrandığını ve bunun öğrenci başarısında önemli rol oynadığını söyleyebilirim. Her ne kadar velilerle okul öğretmenleri ve idaresi olarak görüşüp onları sürece dâhil etmek istesek de başarılı olduğumuzu söyleyemeyiz. Herhalde pandemi endişesi velilerimizi de önceliğini değiştirdi.'' (MY3)*

*"Öğrencilerin ve velilerin canlı derslere katılımın sağlanamamasından kaynaklı çevrimiçi uzaktan eğitim sistemine karşı çıkmaları ve çevrimiçi sistemin verimsizliği okul yönetimine bağlamaları bizi veli ile karşı karşıya getirdi. Velilerin sürekli gelip okuldan tablet istemeleri, bunu karşılama imkânı ve sorumluluğumuz olmadığını söylediğimizde de gerginliğe ve tartışmaya sebep oldu. Öğrenci sayısı fazla olan ve internet sorunu yaşamayan aileler bile bilgisayar ve tablet yetersizliğinden dolayı öğrencilerin derslere katılımını sağlayamamaları uzaktan eğitimi verimsiz hale getirdi. Tüm sorunlara rağmen veli ve öğrenciyi ikna etmek için okul olarak el birliği ile veli ve öğrenci görüşmeleri yaptık. Sürecin işleyişini ve imkânlarımızı anlatarak onlardan sorunların çözümü için hep beraber hareket etmememiz gerektiğini anlattık. Sürece onları da kattık.'' (MY5)*

*"Özellikle kenar bir semtte olduğumuzdan dolayı tablet isteyen, tableti almadan gitmek istemeyen veli profili bizler için en büyük sıkıntı oldu. Bakanlığın ücretsiz dağıttığı tablet ile ilgili medyada ve çevrede dillendirilen yalan yanlış bilgilerden dolayı okul yönetimi olarak neredeyse velilerin şiddetine maruz kalacaktık. Neymiş efendim, Bakanlık tableti size veriyor, siz de bu tabletleri öğrenciye dağıtmayarak menfaat elde ediyormuşuz. Gerçekten Bakanlığın iyi niyetle dağıttığı beş yüz bin tablet olayı bizlere yansıması açısından kaş yapayım derken göz çıkarmak, deyimine uygun bir ibretlik hikâyeye dönüşecekti. Allah'a şükürler olsun ki soğukkanlılıkla velileri bir şekilde ikan ettik, sakinleştirdik.'' (MY7)*

*"Velilerimizin çoğu, öğrencilerimiz çevrimiçi derslere katılacağım deyip uzun sure internet başında vakit geçirdiğini şikâyet edip evde yeteri kadar tablet ve internetimiz yok, dar gelirli aileyiz deyip uzaktan eğitimin kaldırılmasını istediler. Evin fiziki koşullarının çevrimiçi derse uygun olmadığı yönündeki şikâyetler ve velilerin çevrimiçi derslere yeteri kadar önem göstermeyişi, öğretmenlerin zaman zaman çakışan dersler nedeniyle uzaktan eğitimin çok verimli olmadığına şahit olduk.'' (MY8)*

*"Birçok velimiz bu süreçte maalesef bize yardımcı olmadı. Kendi sıkıntıları içinde bize ve öğrencilerine çok da destek olmadı ya da olamadı diyebiliriz. İlla ki süreci anlayışla karşılayan velimiz oldu, sorunlara duyarlı olan da oldu ama bunların sayısı çok az. Velilerimiz bu süreçte sınıfta kaldı, diyebilirim. Saldırgan ve suçlayıcı bir üslup içinde olanlar, süreçten bizi sorumlu tutanlar, bizden hesap sormaya kalkanlar oldu. Ama her şeye rağmen biz okul olarak daha sakin olmaya çalıştık, empati kurarak veliyi anlamaya çalıştık. Onlara daha yumuşak davrandım. Bazen onların yanında olduğumu hissettirerek onların hisleriyle öğrenci merkezli konuştum. Öğrencimizin lehine ne varsa yapacağımı söyleyerek onları sakinleştirdim. Ama inanın bu süreçte çok yıprandığımı ve çoğu zaman uyuyamadığımı sizlere söyleyebilirim hem de bu hastalığı atlatarak bu süreci geçirdim. Hastalık sürecimde bile telefonlarla görüşme yaparak velilerle hiçbir zaman irtibatı koparmadım. Hemen hemen okulun tüm sınıfların Whatsapp grubunda varım. Öğrenci ve velilerle bu süreci tamamlamak için elimden geleni yapıyorum. Ne de olsa ömürde bir defa olacak bir durum bu. Sabretmek ve çözüm odaklı krizleri kaosa çevirmeden bitirmek en iyisi…'' (MY10)*

Okul Müdür ve Müdür Yardımcısı, yaşanılan çevresel sorunlar içerisinde kendilerine en çok destek veren ve yardım edenlerin öğretmenlerin olduğunu söylese de öğretmeni motive etmede sorunlar yaşadığı da ifade edilmiştir. Eğitim Bilişim Ağı canlı yayınlar ders aralığının geniş tutulması ve teknik donanım açısından öğretmenlerin zorlandığı, öğretmenlerin Eğitim Bilişim Ağı'nda ders işlediği halde teknik açıdan sistemsel sorundan dolayı ders işlememiş olarak gözükmesi okul yönetimi ile öğretmeni kısa süreliğine karşı karşıya getirdiği tespit edilmiştir. Okul Yönetimi olarak öğretmenler tarafından sık sık telefonla arandıklarını, canlı yayın katılım oranlarının düşük olma nedeni olarak okul yönetimini sorumlu tutan öğretmenlerin olduğu ve öğretmenlerin Eğitim Bilişim Ağı canlı yayın için hizmet içi eğitim verilmeden sürecin başlatılması okul yönetimini zor durumda bıraktığı anlaşılmıştır. Öğretmenlerin teknik donanım bilgisi ve becerisi zaman geçtikçe iyi bir düzeye geldiğini fakat hala canlı yayını yapma hususunda birkaç öğretmenin hala bu sorunu atlatamadığı tespit edilmiştir. Yeteneğe ve özel eğitime dayalı derslerin uzaktan eğitim yoluyla işlenemediği ya da verimsiz işlendiği ifade edilmiştir. Anne-Baba olan öğretmenlerin evde çevrimiçi ders anlatımında zorluklar yaşadığını ve ders anlatma veriminin düşük olduğu tespit edilmiştir. Pandemi sürecinde öğretmen motivasyonu ve teknik bilgisi ile ilgili Okul Müdür ve Müdür Yardımcıları görüşleri şu şekildedir:

*"Pandeminin ilk zamanlarında canlı yayın kararı alınınca birçok öğretmenin bu hususta teknik donanımına sahip olmadığını gördük. Bunlar için diğer arkadaşlardan ve uzmanlardan destek aldık. Yarım yamalak da olsa süreci başlattık. Zaman içerisinde bu problemi aştık. Ama Eğitim Bilişim Ağı harici canlı yayına geçince de bu kez Zoom uygulaması ile ilgili sıkıntı yaşadık. Zoom uygulamasının İngilizce olması da işi zorlaştırdı. Biraz zamanımızı da alsa bu işin üstesinden geldik çok şükür. Bu süreçte sorunlar içinde bizi en az rahatsız eden öğretmen arkadaşlar olduğunu da söyleyebilirim. Bu süreci elbirliği ile bir şekilde tamamladık, tamamlıyoruz. Ama süreç içinde de onları motive etme hususunda sıkıntılar yaşadık. Tabi farklı sebepler var. Süreçte hasta olanlar oldu, Pandeminin verdiği korku ve endişe vardı.'' (MD1)*

*"Öğrenciyi derslere katmak için sınıf öğretmenleri sürekli iletişim içindeydik. Velileri aradığımızda bizden tablet isteyip durdular. Öğretmen arkadaşlar, öğrenci tablet olmadığı için öğrencinin derse giriş yapamadığını söylediler. Öğretmenler, uzaktan eğitimde bizleri en çok yoran faktör oldu. Resmen onları çalıştırmak için sürekli iletişimde kalmak zorunda kaldık. Sürecin acemiliği ve pandemin getirdiği endişe öğretmenleri olumsuz etkileyip motivasyonunu olumsuz etkiledi, diyebilirim.'' (MD8)*

*"Öğretmen arkadaşlar, Eğitim Bilişim Ağı'nda tanımlanan ders programı ve müfredat yetersizliği sebebiyle sıkıntılar yaşadı. Bu olumsuzluk içinde öğretmen arkadaşlar canlı yayına adapte olamadılar, öğretmenin teknik bilgi yetersizliği derslerin işlenmesinin aksamasına yer yer de yapılamamasına neden oldu. Özel eğitim ve yetenek derslerinin (müzik, beden eğitimi, resim gibi) arka planda kalması bu branşın öğretmenlerine olumsuz yansıdı.'' (MY3)*

*"İkinci bir konu teknolojiyi kullanamayan öğretmenlerimiz, sık sık bizleri arayarak Eğitim Bilişim Ağı hakkında sorular soruyorlardı, sisteme bağlanamadıklarını söylüyorlardı. Herhangi bir hizmet içi eğitim de almadıklarından çok zorluk çektiler. Okul idaresinin öğretmeni Eğitim Bilişim Ağı üzerinde ders yapıp yapmadığını kontrol etme imkânı yoktu. Sadece Eğitim Bilişim Ağı'na giriş yapıp yapmadığını görülebiliyordu. Bazı velilerimiz öğretmenin ders yapmadığını iddia ediyordu. Öğretmen de ders yaptığını, bazen sistemsel nedenlerle ders yapamadığını söylüyordu. Ders saatlerin bir düzen yoktu. Öğretmene sabah 8 ile akşam 21 arası ders tanımlama yetkisi verilmişti. Bazı öğretmenler kendilerine göre ders saatlerini belirliyor, erken saatte ders tanımlayanların dersine katılım özellikle ilk derslerde çok az oluyordu. Akşam geç saatte ders tanımlaması olunca da öğrenci günün yorgunluğu nedeniyle derse katılmak istemiyordu. Bu yönde ( ders saatleri) velilerden çok şikâyet aldık. Ders saatlerinin değiştirilmesini isteyen çok velimiz oluyordu. Ders aralığının bu kadar geniş tutulması ders verimini olumsuz etkilediği kanaatindeyim. Ders programı ile ilgili öğretmeler arası koordinasyonu sağlayarak sorunu aza indirmeye çalıştık.'' (MY4)*

*"İlk zamanlarda ders saatleri idare tarafından belirlenmesi ve öğretmenlerin ders saatlerini beğenmemeleri ve yeterli görmemeleri okul yönetimi olarak bizleri zor durumda bıraktı. Canlı derslerin öğretmen tarafından başlatıldığı halde sistemde başlatılmadığı veya öğrenci katılımın olmadığının görülmesi teknik açıdan bizi öğretmenlerle karşı karşıya getirdi. Ama iyi bir iletişim ile bu sorunları çözmeye çalıştık. Öğretmenlerin canlı dersler karşısında yetersizlikleri (Bilgisayar ve tablet kullanamama, slayt, pdf vb. ekrana yansıtamama) uzaktan eğitimin verimini olumsuz etkiledi.'' (MY5)*

*"Öğretmenlerin, öğrencilerin canlı derse katılım oranlarındaki düşüklükten dolayı şikâyetlerini bize sık sık dillendirmeleri ve bizi sorumlu tutmaları bizi zor durumda bıraktı. Onlarla yaptığımız görüşmelerde katılım oranın düşük olma nedenleri üzerinde bir çalışma yapmalarını ve velilerle sık sık iletişim içinde olmalarını sağladık. Sonuçta gördük veli ve öğrencilerin hem cihaz hem de internet sıkıntısı yaşadığını gördük.'' (MY7)*

*"Anne baba olan öğretmenlerin aynı anda çevrimiçi ders yapmak zorunda kalmaları çocukları acısından problem oluyordu. Öğrencilerin düşük sayıda derse katilim göstermeleri öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz etkiledi. Öğrencilerin derse katilim ortamlarındaki gürültüler dersin akışına zarar verdi.''' (MY8)*

*"Öğretmenlerimiz için Eğitim Bilişim Ağı canlı yayını bir ilkti. Bizim öğretmenlerimiz genellikle tecrübeli, yaşlarını almış kadrodan oluşuyor. Söz konusu kadromuzun hizmet yılı fazla olunca doğal olarak teknoloji ile araları pek de iyi olmuyor. Sürecin başlarında ciddi sıkıntılar yaşadık, uygulamalı bir şekilde işin içine hep beraber atıldık. İlk başlarda ağır aksak yürüyen işler Bilişim alanındaki öğretmenlerimizin desteği ile bu süreci atlattık. Ama hala birkaç arkadaşımız bu hususta sıkıntı yaşıyor. Onlara da diğer öğretmenlerimiz yardım ediyor.'' (MY10)*

*"Öğretmenlerin teknik açıdan ve psikolojik açıdan uzaktan eğitim ile ilgili ciddi adaptasyon sorunu yaşadığını gördük. Pandeminin getirdiği endişe ile birlikte hasta olan öğretmenlerin hastalığı ağır geçirmeleri uzaktan eğitimi olumsuz etkiledi. Derslerin işlenmesini aksatmakla beraber herkeste bir endişe ve panik hali oluşturdu. Ağır aksak da olsa bir şekilde öğretmeni motive etmek için elimizden gelen her türlü desteği sağladık ama yine istediğimiz düzeyde süreci tamamladık diyemem.'' (MY15)*

*"Öğretmenlerin kendilerine atanan teknik sorunlardan dolayı zamanında derslere girmemeleri sıkıntı oluşturdu. Öğrencileri motive etmede dersleri teknik açıdan cazip hale getirememesi verimi düşürdü. . Bazı öğretmenlerin ders anlatırken ekran görüntüsü vermemeleri, öğrenci derse katılmayınca dersi erken bitirmeleri, yanlış saatlerde ders ataması yapmaları, Ders anlatırken görselleri kullanmaları, çoğu öğretmenin telefon ekranı üzerinden ders anlatmaları, derslerde herhangi bir tahta veya benzeri araç kullanmamaları, en önemlisi de dersin verimine inanmamaları, böylece yüksek motivasyonla ders anlatmamaları canlı ders anlatımını olumsuz etkiledi ve öğrenci katılımını da düşürdü. Teknik açıdan zayıf olan öğretmeni, teknik açıdan daha iyi olan öğretmene yönlendirerek bu sorunu çözmeye çalıştık.'' (MY16)*

## 5. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Koronavirüs (Covid-19) ile pandemi sebebiyle Türkiye Milli Eğitim tarihinde ilk kez çevrimiçi uzaktan eğitime geçilmiştir. MEB'e bağlı tüm okullarda uzaktan eğitime geçilmekle beraber eğitim-öğretimin nasıl işleyeceği, nasıl devam edeceği ve nelerle karşılaşacağı merak ediliyordu. Özellikle kul yönetiminin ne yapacağı, süreci nasıl yöneteceği ve ne tür sorunlarla karşı karşıya kalacağı üzerinde duruluyordu. Bu araştırma Koronavirüs (Covid-19) ile başlayan pandemi sürecinde uzaktan eğitimin okul yönetimi üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Araştırma verileri analizi incelediğinde ortaya çıkan ilk bulgular Teknik Sorunlar, ikinci ise Çevresel (insani) Sorunlardır. Bu her iki husus okul yönetimine olumsuz yansımaları olmuştur. Bu iki husus okul yönetiminin ilk kez karşılaştığı sorunlar olması nedeniyle eğitim ölçeği ve değerlendirilmesi açısından önem arz etmektedir.

Okul yönetimi, Koronavirüs (Covid-19) pandemi sürecinde deneyimledikleri sorunları okulun, velinin ve öğrencilerin imkânları ile eğitim öğretim süreçlerine ilişkin alınan kararlar üzerinden gerçekleştirmektedir. Yapılan araştırma kapsamında ulaşılan bulgulara göre, okul yönetiminin Koronavirüs (Covid-19) pandemi sürecinde deneyimledikleri sorunlar analiz edildiğinde, sorunların okulun, velinin ve öğrencilerin imkânları ile eğitim öğretim süreçlerine ilişkin alınan kararlar ve olanaklar üzerinden iki kategoride gruplandırılmıştır:

Yaşanılan Çevresel Sorunlar teması altında Öğrenci Sorunu alt teması altında Ders Takibi, Motivasyon kodları; Veli Sorunu alt teması altında Duyarsızlık, Psikolojik Şiddet kodları; Öğretmen Sorunu alt teması altında Teknik Bilgi (Donanım) kodu oluşturulmuştur.

a. Pandemi Sürecinde Uzaktan Eğitimde Yaşanılan Teknik Sorunlar

Yaşanılan Teknik Sorunlar teması altında Cihaz Sorunu alt teması altında Bilgisayar, Tablet, Akıllı Telefonun Olmaması kodu; İnternet Sorunu teması altında İnternet Ağının, Alt Yapısının ve Kotasının Olmaması kodu; TV Sorunu teması altında Fatih Projesi İnternet Ağının Ağır İşlemesi, Eğitim Bilişim Ağı'nın Teknik Sorunlar Oluşturması kodları oluşturulmuştur.

b. Pandemi Sürecinde Uzaktan Eğitimde Yaşanılan Çevresel Sorunlar

Yaşanılan Çevresel Sorunlar teması altında Öğrenci Sorunu alt teması altında Ders Takibi, Motivasyon kodları; Veli Sorunu alt teması altında Duyarsızlık, Psikolojik Şiddet kodları; Öğretmen Sorunu alt teması altında Teknik Bilgi (Donanım) kodu oluşturulmuştur. Uzaktan eğitime veli ve öğrencilerin hazırlıksız yakalandığını ve belli bir süre bocalama süreci içinde olmuş. Özellikle bazı veliler uzaktan eğitim hususunda okul yöneticileri ile sıkıntılar yaşamıştır. Okul yönetiminin ve velilerin sorunlara çözüm bulmada yetersiz kalmış. Dar gelirli aileler uzaktan eğitime geçilince öğrencileri için cihaz alamamış hatta velinin kendisinde bile uzaktan eğitimi takip edecek akıllı telefon dahi alamamış. Teknik açıdan uzaktan eğitimde önem arz eden cihazların (tablet, bilgisayar ve akıllı telefonların vb.) öğrencilerin birçoğunda bulunmaması, cihazı olanda ise internet kotasının az olması ya da olmaması, bazı velilerin evlerinde TV olmaması, bazı kırsal okullarda Fatih Projesi İnternet alt yapısının olmaması, olan okullarda ise internet ağı alt yapısının yetersiz olması ve Eğitim Bilişim Ağı uzaktan eğitim uygulamasının çıkardığı sistemsel sorunlardır. Akıllı telefonu ya da bilgisayarı olan veli ve öğrencinin internet ile ilgili sıkıntıları olmuştur. Okul yöneticileri tarafından akıllı telefon, tablet ya da bilgisayarı olmayan ailelere EBA TV (ilkokul-ortaokul-Lise TV) ile dersleri takip etmeleri istenmiş, kırsal alanda bazı yerlerde öğrenciler EBA TV'yi de takip edemediği, birkaç ailede de TV olmadığı ifade edilmiştir. Can (2020) araştırmasında uzaktan eğitimin TV merkezli tek yönlü ve toplumsal eğitimi gerçekleştirdiğini ve daha çok temel derslerin ele alındığını, ilkokul ve ortaokulda on (10) ders; lisede ise yirmi iki (22) farklı dersin olduğunu, yetenek ve özel eğitim derslerine yeteri kadar yer verilmediğini belirtmektedir. Okul yöneticilerini bazı derslerin Eğitim Bilişim Ağı'nda olmaması öğrenci ve öğretmen arasındaki bağı zayıflattığı, ilkokulun ilk sınıflarında duygusal boşluklar oluşturduğu ifade edilmiştir. Bu tespitler Çakın ve Külekçi Akyavuz (2020)'un araştırma neticesinde öğretmenlerin öğrencilerinden bilgi alamayıp onları takip edememesi, ulaşamadığı öğrenciler, yetersiz iletişim, yetersiz internetin oluşu, eğitimin yüz yüze olmaması, öğrenci sayısının çok olması bulguları paylaşılmıştır. Araştırmalarda anlaşılıyor ki uzaktan eğitimde fırsat eşitsizliği ortaya çıkmış ve uzaktan eğitimde birçok öğrenci derslerden ve öğretmenlerden uzak kalmıştır. Öğrenciler, uzaktan eğitim derslerini daha çok TV aracılığıyla takip etmiştir.

Eğitim Bilişim Ağı'nda ders programlarının planlanmasında aksaklıklar olduğu ve uzaktan eğitimin verimli geçmediği, Eğitim Bilişim Ağı, Zoom uygulaması ile desteklendiği için yabancı dilde olması nedeniyle öğretmenlerin uygulamayı iyi kullanmadığı için zorlandığı ve güvenlik açığına sebep

olmuştur. Bazı kırsal okullarda Fatih Projesi İnternet Ağının Ağır İşlediği ve internet alt yapısının olmadığı olanın da yetersiz olduğu, bazı öğretmen ve öğrencilerin sistemi açamadığı, dersi başlatamadığı, teknik sebeplerden dolayı uzaktan eğitimin verimsiz geçtiği, Eğitim Bilişim Ağı uzaktan eğitim işleyişinde ve raporlamasında teknik problemler oluşturmuştur. Okul Yönetimi, uzaktan eğitim için teknik sorun yaşayan ailelerin öğrencileri için hayırseverlerden ve Bakanlığın altı yüz bin adet ücretsiz dağıtılan tablet başvurusu yapsa da çoğu öğrenciye tablet dağıtımı yapılamamış ve sorun devam etmiştir. Birçok ailenin ve öğrencinin internetini olmadığı, bazı okullarda da Fatih Projesi internet altyapısının olmadığı, olanda da sıkıntıların olduğu, internetin ara sıra kesildiği ve bazen de ağır çalışması okul iş ve işlemleri ağırlaştırdığı ve uzaktan eğitim derslerinin yapılamadığı, yapılan derslerde de öğrencinin katılamadığı anlaşılmıştır. Alt yapı sıkıntısından dolayı okulda kurulan EBA Destek Noktası da bundan etkilenmiştir.

Çevresel (İnsani) açıdan okul yönetimi Pandemi sürecinde uzaktan eğitime geçişte öğrenci, veli ve öğretmen odaklı sorunlarla karşı karşıya kalmış. Okul yöneticilerinin, pandemi sürecinde teknik sorunların yanında görev ve sorumluluklarını yerine getirirken insan odaklı sorunlarla da karşılaşılmış ve süreci zorluklar içinde yürütmüştür. Uzaktan eğitimin evde takip edilmesinden dolayı veli ve öğrenci kaynaklı aile içi gerginliklerin yaşandığı ve bu gerginliğin okul yönetimine kadar taşınmıştır. İlk kez uzaktan eğitimle derslerin işlenmesi öğrenciler açısından canlı dersleri takip etme ve seyreltilmiş yüz yüze eğitime devam etme oranının düşük olmuş. Araştırma bulguları analiz edildiğinde iki günlük seyreltilmiş yüz yüze eğitime devam etme oranının lise ve ortaokullara göre ilkokulların daha iyi olduğu da anlaşılmaktadır. İletişim sürecinin aksatmadan sürdürülebilmesi için en başta Whatsapp grupları olmak üzere, Zoom, Google Meet gibi uygulamaların; okul Eğitim Bilişim Ağı ana sayfası, okul web sitesi ve sosyal medya hesaplarının aktif bir biçimde kullanılmasına rağmen hem canlı derslere hem de yüz yüze eğitime katılım oranının istenilen düzeyde olmamıştır. Pandemi sürecinde hastalığın verdiği korku ve endişe, öğrencilerin okula devam, canlı dersleri takip etme ve ders çalışma hususunda olumsuz etkilenmiş. Derslere devam eden ve canlı dersleri takip eden öğrencileri motive etme ciddi sıkıntılar yaşanmış. Canlı derslere katılımın özellikle köy okullarında düşük olmuştur.

Araştırma verileri incelediğinde okul yönetimi, yaşanılan çevresel sorunlar içerisinde kendilerini en çok üzen ve sorun oluşturanların veliler olmuştur. Birçok veli, bu süreçte okul yönetimine kaba davrandığı, öğrencilerine ve okul yönetimine karşı duyarsız olduğu, meydana gelen her sorunda okul yönetimini sorumlu tuttuğu ve psikolojik şiddet gördüğü anlaşılıyor. Velilerin pandemi sürecinde öğrencilerin uzaktan eğitime katılımında hassas olmadığı, velilerin uzaktan eğitim uygulamasını istemediği ve öğrencileri motive etmede yetersiz olmuştur. Okul yönetimi yaşanılan çevresel sorunlar içerisinde kendilerine en çok destek veren ve yardım edenlerin öğretmenlerin olduğunu söylese de öğretmeni motive etmede sorunlar yaşamıştır. Eğitim Bilişim Ağı canlı yayınlar ders aralığının geniş tutulması ve teknik donanım açısından öğretmenlerin zorlandığı, öğretmenlerin Eğitim Bilişim Ağı'nda ders işlediği halde teknik açıdan sistemsel sorundan dolayı ders işlememiş olarak gözükmesi okul yönetimi ile öğretmeni kısa süreliğine karşı karşıya getirmiştir. Okul Yönetimi olarak öğretmenler tarafından teknik bilgi için sık sık telefonla arandığı, öğretmenlerin Eğitim Bilişim Ağı canlı yayın için hizmet içi eğitim verilmeden sürecin başlatılması okul yönetimini zor durumda bırakıldığı anlaşılmıştır. Can'ın (2020) araştırmasında Eğitim Bilişim Ağı (EBA) altyapısı ile kriz sürecini geçici olarak tamamlayacağını belirterek Eğitim Bilişim Ağı altyapısının güçlendirilmesi gerektiğine vurgu yapar. Kavrayıcı ve Kesim (2021) araştırmalarında okul müdürlerinin, Bakanlığın krizlere anında cevap verdiğini, Eğitim Bilişim Ağı'nın altyapısının her geçen gün geliştirdiğini, Eğitim Bilişim Ağı ile ilgili çıkan sorunların zamanla giderdiğini belirttiler. Yapılan araştırmalarda ve bu araştırmada Eğitim Bilişim Ağı Eğitim Bilişim Ağı ile ilgili Okul yöneticileri, Pandemide Milli Eğitim Bakanlığı'nın sorunlara uzaktan eğitim çerçevesinde yeterli olmasa da ivedilikle cevap verdiğini ifade etmekteler. Eğitim Bilişim Ağı ile ilgili imkânların her geçen gün geliştirilmeye çalışıldığını, Zoom, Google Meet ve Skype altyapısını kullandığını Pandeminin ilk zamanlarında Eğitim Bilişim Ağı ile ilgili ortaya çıkan sorunların zamanla giderildiğini söylemektedirler. Öğretmenlerin teknik donanım bilgisi ve becerisi zaman geçtikçe iyi bir düzeye geldiğini fakat hala canlı yayını yapma hususunda birkaç öğretmenin hala bu sorunu atlatamadığı anlaşılmıştır. Eğitim Bilişim Ağı'nda yeteneğe dayalı derslerin uzaktan eğitim yoluyla işlenemediği ya da verimsiz işlendiği ifade edilmiştir. Anne-Baba olan öğretmenlerin evde çevrimiçi ders anlatımında zorluklar yaşamış ve ders anlatma verimi düşük olmuştur.

Okul yönetimi, teknik açıdan ortaya çıkan sorunlara karşı hazırlıksız yakalanmış olsa da çevresel (insani) açıdan zorluklar ve sıkıntı yaşasa da araştırma kapsamında ulaşılan bulgulara göre uzaktan eğitim sürecinde görev ve sorumluluklarını yerine getirmede liderlik vasfını ortaya koymuş. Sorunların çözümü için gayretler içinde olmuş, cihaz ve internet temini için hayırseverlerden yardım almış, ücretsiz tablet dağıtımı için Bakanlık ile işbirliği içinde olmuştur. Bütün bu çalışmalara rağmen öğrenci ve velilerin sorunların çözümünde kısmi iyileştirme yapmış olsalar da yeterli olamamış ve uzaktan eğitime öğrenci katılımı hususunda okul dışı sebeplerden dolayı istenilen düzeye ulaştıramamıştır. Okul yönetimi okul içi ve okul dışı görev ve sorumluluklar; öğretmen-veli-öğrenci iletişimi ve motivasyonu, teknik bilgi yönetimi, bulunuşluk ve eğitimsel yardımlar içinde olmuştur. Bu bulgular okul yönetiminin, Pandemi sürecinde uzaktan eğitim için belirsizlik durumlarında gelişen şartlara göre yeni görev ve sorumluluklar aldığını göstermektedir.

Okul yöneticileri, veli ve öğrencilerin imkânları ile ilgili çevrimiçi uzaktan eğitimde yoksulluk ve eşitsizliklerin ortaya çıktığına dikkat çekmektedirler. Hangi açıdan bakılırsa bakılsın Koronavirüs (Covid-19) Pandemi süreci toplumsal hayattaki eşitsizlikleri ortaya çıkardığını ve toplumdaki maddi imkânsızlıklar içinde olan kişilerin bu süreçten daha çok etkilendiği ifade edilebilir (Harris & Jones, 2020).

Tablete, akıllı telefona, bilgisayara, internete ve hatta televizyona erişim olanaklarının her öğrenci için aynı olmadığını, bu durumun imkân ve fırsat eşitliği açısından öğrencilerin eğitim ihtiyaçlarının giderilmesinde engel teşkil ettiği görülmektedir. Koronavirüs (Covid-19) pandemisinde çevrimiçi uzaktan eğitimde, öğrencilerin eğitimi ile ilgili sorunlar içinde en çok öne çıkan sorunlar; öğretmenlerin öğrenci derse katılımını sağlamada zorlanma ve takibini yapamama, evde yeterli cihaz ve internetin olmaması, öğrencilerin konuyu öğrendiklerinden emin olamaması, çevrim içi dersten bıkmaları, teknolojik yetersizlik, yetenek derslerinin uzaktan yürütülememesi, ödevlerin kontrolünün yapılamaması, öğrencilerin derse motive olamamaları, evde rahatsız edici faktörlerin olması, öğrencilerin derslerden geçeceğim algılarının olması ve yeni konuları öğrenmeme gibi sorunlardır.

Okul yöneticileri, Pandemi sürecinde alınan kararların uygulama boyutunda afaki olduğu ve bazı sorunlara neden olduğunu ifade etmişler. İmkânlar dâhilinde bazı öğretmenlere ders tanımlanırken bazılarına tanımlanamaması, öğretmenlerin eğitim öğretim süreçlerine katılımını sağlamada okul yöneticilerin zora soksa da süreç içinde Eğitim Bilişim Ağı'nda öğretmeme ders tanıma fırsatı verilmiştir. Öğretmene ders tanıma fırsatı verilmesi başka bir soruna neden olmuştur. O da öğretmenin dersleri akşam geç saatlere tanımlamış olmasıdır. Geç saatlerde ders tanımlamaları aile içi sıkıntılara sebep olduğu ifade edilmiştir.

Çevrimiçi uzaktan eğitim sürecinde seyreltilmiş yüz yüze eğitimde birinci dönem yapılan birinci yazılı notlarının yılsonu notu olarak aynen verilmesi kararı ve bu kararın erken bir zamanda açıklanmasından dolayı çevrimiçi uzaktan eğitim derslerine ve Eğitim Bilişim Ağı üzerinden verilen ödevlere ve kazanımlara olan rağbeti düşürdüğü söylenebilir.

### 5.1. Uygulayıcılara Dönük Öneriler

Okul yönetimi, Pandemi sürecinde çevrimiçi uzaktan eğitimi önemini göz önüne alındığında, uzaktan eğitim için tüm önlemlerin önceden alınması için tüm paydaşlar arasında sağlam bir işbirliği ve maddi desteğin olması gerektiği söylenebilir. Bunun öğrenciler, veliler, öğretmenler ve çalışanlar için son derece önemli olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle, bir plan çerçevesinde Bakanlığın, il ve ilçe müdürlüklerin, okul yönetiminin ve velilerin uzaktan eğitim için belirlenen cihaz, internet alt yapısı, kotası ve teknik donanım düzeyine sahip olup olmadığı araştırılmalıdır. Araştırma neticesinde eksiği olan öğrenci ve velilerin uzaktan eğitimi takip edecek tüm donanımlar sağlanmalı, teknik bilgisi olmayan ya da eksik olan öğretmenler tespit edilip hizmet içi eğitim verilmeli ya da kendi okullarının imkânları ile uzaktan eğitim eğitimine tabi tutulmalıdır. Tüm köy okullarına internet alt yapısı gerilmeli ve olan okulların Fatih Projesi alt yapısı gözden geçirilmelidir. Eğitim Bilişim Ağı Platformu teknik alt yapısı ve sistemi güçlendirilmelidir.

Okul yönetimi, Koronavirüs (Covid-19) Pandemi sürecinde yaşadıkları sorunlar gözden geçirildiğinde, okul yönetiminin karşılaştıkları sorunlar milli eğitim müdürlükleri aracılığı ile bakanlık birimlerine iletilerek merkezde alınan kararların karşılık bulması için okul yönetiminin görüş ve önerileri doğrultusunda çözüm odaklı çözümler geliştirilmelidir. İlk kez deneyimlenen çevrimiçi uzaktan eğitimde sorunlara yönelik merkezi bir sistem kurularak, okulların ve öğrencilerin tüm ihtiyaçları bu merkezi sistem üzerinden takip edilmelidir.

Okul yöneticilerin içinde bulunulan belirsizlik sürecinde öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin yaşanan olumsuzluklara rağmen onların sorunlarını gidermede ve motive etmede öncü rol almalarını istemektedir. Okul paydaşlarının derin belirsizlik yaşadığı uzaktan eğitim zamanlarında, okul yöneticileri, sosyal medya ve uygulamalar üzerinden motive edici sosyal fırsatlar oluşturarak, kriz yönetimi adına öğretmen, öğrenci ve personelin bireysel potansiyelinin yükseltilmesine katkı sağlayabilirler (Bagwell, 2020).

### 5.2. Araştırmacılara Dönük Öneriler

Öğrenci sorunları incelendiğinde, en çok karşılaşılan sorunun öğrencinin uzaktan eğitim süresince internete bağlanabileceği bir cihazın olmaması, internet bağlantısının uzaktan eğitim için yeterli olabilecek kadar yeterli olmadığı tespit edilmiştir. Pandemi süreci, okul sistemlerindeki eşitsizlikleri ortaya çıkardı diyebiliriz. Bu nedenle araştırmacıların öğrencilerin teknik bilgiye, cihaza ve internete erişimine, yöneticilerin sürece ilişkin görev ve sorumluklarını neler olabileceği hususunda araştırılması önerilebilir. Okullara sağlanan internet desteğinin öğrencilerin evlerine sabit hat ya da mobil internet desteği sağlanarak bu desteğin öğrenci mezun olana dek uzaktan eğitim ihtiyacını karşılayacak düzeyde olması sağlanabilir.

Bu araştırma Diyarbakır ilinde görev yapan sınırlı sayıda okul yöneticisi ile gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulgular, katılımcı yöneticilerin görev yaptıkları okullar ile sınırlıdır. Milli Eğitim Bakanlığının merkezi ve büyük bir örgüt olduğu göz önüne alındığında a-tipik bir araştırma olan bu çalışma kapsamında elde edilen bulgular göz önünde alınarak, elde edilen bulgular ile ölçme araçları geliştirilerek tüm yöneticilere yönelik nicel araştırmaların yapılması sağlanabilir. Bununla birlikte araştırmacıların okul yöneticisinin sıkıntı ve belirsizlikle nasıl başa çıktıklarına yönelik araştırmalarını farklı ve daha geniş örneklemlerde gerçekleştirmeleri önerilebilir.

## KAYNAKÇA


Ekiz Altun, M. (2020). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin karantina dönemindeki uzaktan eğitim ile ilgili görüşleri (Nitel bir araştırma). *Spor ve Rekreasyon Araştırmaları Dergisi, 2*(ÖS1), 1-13.

Arık, B. M. (2020, 24 Mart). *Türkiye'de Koronavirüsün eğitime etkileri – II | Uzaktan eğitim nasıl olacak ve bu süreçte neler dikkate alınmalı?* ERG Blog: Kasım 2020, https:// www.egitimreformugirisimi.org/turkiyede-koronavirusun-egitime-etkileri-ii-uzaktanegitim-nasil-olacak-ve-bu-surecte-neler-dikkate-alinmali/

Bagwell, J. (2020). Leading through a pandemic: Adaptive leadership and purposeful action. *Journal of School Administration Research and Development, 5*(S1), 30-34.

Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü [UNESCO] (2020a). *Supporting teachers and education personnel during times of crisis.* https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373 338/PDF/373338eng.pdf.multi

Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü [UNESCO] (2020b). *Distance learning strategies in response to COVID-19 school closures*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373305

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (3rd edition).* SAGE Publication.

Çakın, M. & Külekçi Akyavuz, E. (2020). Covid-19 süreci ve eğitime yansıması: öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research, 6(2*), 165-186.

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.

Çaykuş, E.T. & Çaykuş, T. M. (2020). COVID-19 pandemi sürecinde çocukların psikolojik dayanıklılığını güçlendirme yolları: Ailelere, öğretmenlere ve ruh sağlığı uzmanlarına öneriler. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 7(5),* 95-113.

DasGupta, P. (2011). Literature review: *e-Leadership. Emerging Leadership Journeys, 4(1),* 1-36.

Dicicco-Bloom, B. & Crabtree, B.F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40, 314-321.

Dikmen, S. & Bahçeci, F. (2020). Covid-19 pandemisi sürecinde yükseköğretim kurumlarının uzaktan eğitime yönelik stratejileri: Fırat Üniversitesi örneği. *Turkish Journal of Educational Studies, 7(2),* 78-98.

Dünya Sağlık Örgütü [WHO] (2020). *Mental health and psychosocial considerations during the COVID-19 outbreak.* https://www.who.int/publications/i/item/WHO-2019-nCoV-MentalHealth-2020.1

Erlandson, D.A., Harris, E.L., Skipper, B., & Allen, S.D. (1993). *Doing naturalistic inquiry: A guide to methods.* Sage Publications.

Glesne, C. (2016). *Becoming qualitative researchers: An introduction (5th edition*.). Pearson Education.

Harris, A. (2020). COVID-19–school leadership in crisis? *Journal of Professional Capital and Community, 4(3),* 321-326.

Harris, A. & Jones, M. (2020). COVID 19–school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management, 40(4),* 243-247.

Heller, R. & Hindle, T. (1998). *Essential manager's manual.* DK Publishing

Karadağ, E. & Yücel, C. (2020). Yeni tip Koronavirüs pandemisi döneminde üniversitelerde uzaktan eğitim: Lisans öğrencileri kapsamında bir değerlendirme çalışması. *Yükseköğretim Dergisi, 10(2),* 181–192.

Kavrayıcı, C. & Kesim, E. (2021). School management during the Covid-19 pandemic: A qualitative study. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 27(1),* 1005-1060.

Kırmızıgül, H.G. (2020). COVID-19 salgını ve beraberinde getirdiği eğitim süreci. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 7(5),* 283-289.

Leithwood, K. & Day, C. (2008). The impact of school leadership on pupil outcomes. *School Leadership & Management, 28(1),* 1-4.

Lincoln, Y. S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry.* Sage Publications.

Milli Eğitim Bakanlığı [MEB] (2020a). *Uzaktan eğitim sürecinin detayları.* https://www.meb.gov.tr/uzaktan-egitim-surecinin-detaylari/haber/21990/tr

Milli Eğitim Bakanlığı [MEB] (2020b). *Eğitim bilişim ağı uygulamaları.* https://yegitek.meb.gov.tr/

Milli Eğitim Bakanlığı [MEB] (2021). *Tablet bilgisayar dağıtımı.* https://www.meb.gov.tr/tablet-bilgisayar-desteginin-12-fazinda-42-bin-873-tablet-daha-62-ildeki-ogrencilerimize-ulasiyor/haber/23030/tr

Merriam, S.B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass Publication.

Özer, M. (2020a). Educational policy actions by the ministry of national education in the times of COVID-19. Pandemic in Turkey. *Kastamonu Education Journal, 28(3),* 1124-1129.

Özer, M. (2020b). Vocational education and training as ''a friend in need'' during coronavirus pandemic in Turkey. *Bartın University Journal of Faculty of Education, 9 (2),* 1-7.

Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods.* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Pollock, K. (2020). School Leaders' Work During the COVID-19 Pandemic: A Two-Pronged Approach. *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM), 48(3),* 188-195

Telli, S. G. & Altun, D. (2020). Coronavirüs ve çevrimiçi (online) eğitimin önlenemeyen yükselişi. *Üniversite Araştırmaları Dergisi, 3(1),* 25-34.

Worldbank (2020). *Guidance Note: Remote Learning & COVID-19*. http://documents1.worldbank.org/curated/en/531681585957264427/pdf/Guidance-Note-on-Remote-Learning-and-COVID-19.pdf

Yin, R.K. (2003). *Case study methods:* Design and methods (3rd. Edition). Sage Publications.

Yüzer, T.V. & Kurubacak, G. (2011) İnternet Protokolü Televizyonunu (IPTV) Uzaktan Eğitime Entegre Etmek: Sosyal Ağ İçin Yapılandırmacı Bir Çerçeve. *İlefdergisi, 12 (3)* 259–276

Yıldırım, A. & Şimşek H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zhao, Y. (2020). COVID-19 as a Catalyst for Educational Change. *Prospects, 49*, 29–33.

Şen, F. (2011). *Kriz yönetimi ve kriz döneminde yönetici davranışlarının işletme başarısına olan etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Tutar. H. (2000). *Kriz ve stres ortamında yönetim.* Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri.

Ulutaş, S. (2010). *Kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Zizek, S. (2020). *Pandemic: COVID-19 shakes the world*. Ceyhun Kavrayıcı & Eren Kesim. OR Books.