

## Araştırma Makalesi / Research Article

## Pandemi Sürecinde Okul Yönetimine İlişkin İdareci Görüşleri

## Administrator's Views on School Management About the Pandemic Process

Çiğdem Duman  <sup>1</sup>

Geliş/Received: 12.02.2021

Kabul/Accepted: 05.06.2021

## Öz

Yapılan bu çalışmanın amacı, pandemi sürecinde okul idarecilerinin üstlendikleri, sürece has ve yeni gelişen iş ve işlemler hakkında görüşlerini belirlemektir. Nitel bir çalışma olan bu araştırmada olgu bilimsel desen ve veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Çalışmaya Düzce ili merkezindeki çeşitli ilköğretim, ortaokul ve liselerde görev yapan 29 okul idarecisi katılmıştır. Veriler araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak 14-22 Aralık 2020 tarihleri arasında toplanmıştır. Katılımcılar, araştırmacının kolay ulaşabildiği idareciler ile bu idarecilerin yönlendirdiği diğer idarecilerden kartopu örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Hazırlanan yarı yapılandırılmış açık uçlu sorular katılımcılara dijital ortamda sunulmuştur. Araştırmada idarecilerin pandemi sürecinde karşılaştıkları güçlükler, yalnızlaşma, canlı ders atama problemleri, "Okulum Temiz" iş ve işlemleri (MEB tarafından pandemi sürecinde okullarda uygulanması istenen proje), temizlik personeli ihtiyacı, yüz yüze eğitim iş ve işlemleri olarak belirlenmiştir. Araştırmada idarecilerin zaman, mekân, mesai saati gibi kavramları gözetmeksizin, eğitim işlerini aksatmamak amacıyla yoğun tempoda çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Gerekli maddi kaynağa ulaşmak için çareler aramış, bilgi eksikliği doğan durumlarda idareciler arası dayanışma ile problemlerine çözümler ürettikleri tespit edilmiştir. Ders planlaması yaparken öğretmen ve öğrencilerin mağdur edilmemesi için çaba gösterdikleri tespit edilmiştir. Eğitim öğretimi aksatmamak ve var olan kaynakları en üst seviyede kullanmak adına çalışmalar yürüttükleri sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Okul idarecisi, pandemi süreci okul yönetimi, uzaktan eğitim.

## Abstract

The purpose of this study is to determine the opinions of school administrators about the process and the newly developing business and operations they undertake during the pandemic process. Also how the administrators carry out these new tasks was determined as the aim of the research. The research, which is a qualitative study, made with a phenomenological pattern and semi-structured interview method. 29 school administrators from various primary, secondary and high schools in the city center of Düzce province, participated in this study. The data were collected between 14-22 December 2020 by using the semi-structured interview form which is prepared by the researcher. Participants were determined from administrators who were easily accessible for the researcher and other administrators pointed by these administrators. The semi-structured open-ended questions which are prepared by the researcher were presented to the participants via digital media. In the study, the difficulties that administrators face during the pandemic period are identified as; isolation, live class scheduling problems, tasks

<sup>1</sup> Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, e-mail:sehem81@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6710-7767>

**Önerilen Atıf / Suggested Citation:**

Duman, Ç. (2021). Pandemi Sürecinde Okul Yönetimine İlişkin İdareci Görüşleri. *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 181-194

*and procedures about "My clean School" project, shortcoming of human sources for school hygiene, tasks and procedures about face-to-face education. In the study, it was concluded that the administrators worked at an intense pace to avoid disrupting their institution's education activities, regardless of the concepts such as time, place and working hours. Administrators has sought solutions to reach the necessary financial resources, and it has been determined that in cases where there is a lack of information, they produce solutions to their problems with solidarity between administrators. It has been determined that when the subjects of this research were planning the lessons they worked hard not to make the teachers and students suffer. It has been concluded that they are carrying out studies in order not to interrupt the education and use the existing resources at the highest level.*

**Keywords:** School administrators, school management about pandemic process, distance education.

## 1. GİRİŞ

Uzaktan eğitim, eğitim modelleri arasında “B” planı gibi var olmaya devam ettiği görülmektedir. Tüm eğitim kademelerindeki birçok öğrencinin ve ailelerinin hayatından uzakta, sınırlı sayıda bireyi ilgilendiren, çoğunlukla gönüllülük esasına dayanan bir öğrenme biçimidir. Pandemi hayatımıza girene kadar.

31 Aralık 2019 da Çin’in Vuhan şehrinde, nedeni açıklanamayan zatürre vakaları saptanmıştır. 5 Ocak 2020 ‘de yeni coronavirüs tanımlaması yapılmıştır. Daha sonra bu tanım Covid-19 ismiyle duyurulmuştur. Dünyaya yayılması üç ay sürmüştür. 12 Mart’ta Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi ilan edilmiştir (Budak & Korkmaz, 2020). Ülkemizde ilk vaka 10 Mart 2020 de görülmüştür (Sertdemir, 2020).

Hızlı bir şekilde hayatımıza giren salgın hastalık sadece sağlığımızı tehdit etmedi. Salgın nedeniyle sokağa çıkma yasakları getirilmesiyle ülkemizde ve dünyada birçok ekonomik, sosyal ve psikolojik sorunlar başladı. Eğitim camiası da salgından payını almış ve 16 Mart itibariyle okullar tatil edilmiştir. 23 Mart’ta da uzaktan eğitime başlanmıştır.

Uzaktan eğitim, yetişkin bireyler için zaten kullanılan bir uygulamaydı. İhtiyaç duyulan alanlarda verilecek eğitimin, sanal ortamda sunulmasına uzaktan eğitim denir (Karaman, 2007). Uzaktan eğitim geçmişte, yüz yüze eğitim imkânı olmadığı durumlarda kullanılmıştır (Hawkins, 1999; akt: Özbay, 2015). Bilgi iletişim teknolojilerinin kullanılmadığı dönemlerde; mektupla, radyo ve televizyon kullanılarak uzaktan eğitim gerçekleştirilmiştir (Şendağ & Gündüz, 2009). Günümüz bilişim teknolojileri kullanılarak hedef kitleye uygun eğitim tasarlanmaya çalışılmaktadır. (Yalman & Kutluca, 2013).

Türkiye’de de salgın nedeniyle devam ettirilemeyen yüz yüze eğitimin yerine, ilkokul 3. sınıftan itibaren tüm eğitim kademelerinde uzaktan eğitimin başlaması birçok sorunu da beraberinde getirmiştir. Okul öncesi dâhil tüm eğitim basamaklarında eğitimin uzaktan devam etmesiyle öğrenciler, öğretmenler, idareciler ve veliler yeni gelişen bu duruma ayak uydurmakta zorlanmıştır.

Eğitimde yönetimin amacı, bireyleri her yönde geliştirmektir. Okul yöneticiliği, yönettikleri kurumu, hedefe uygun ve etkin şekilde nasıl çalıştırabileceklerini inceler (Binbaşoğlu, 1988).

Okullarda yönetici olmak, liderliğin dışında eğitime özgü yeterliliklerde gerektirmektedir. Müdür ve müdür yardımcıları görev yaptıkları okullarda yöneticilik yaparken liderlik dışında aynı zamanda disiplini sağlama, ilişkilerde ve uyuşmazlıklarda arabuluculuk, değerlendirmeler yapma gibi roller de üstlenirler (Meriwether & Duyar, 1997).

Okul yöneticiliği ülkemizde, kamu ve özel kesim olmak üzere, Mili Eğitim Bakanlığı’nın belirlediği esaslara göre yapılmaktadır. İlköğretim Kurumları Yönetmeliğine göre Milli Eğitim

Bakanlığı'na bağlı okullarda okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibi ifade edilmektedir: “İlköğretim okulu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur.” (MEB, 2003).

Müdürler ve müdür yardımcıları çalıştıkları okullarda çeşitli konularda görevlidir. Eğitim öğretimin devamlılığını sağlamak, okul içi her türlü eğitsel kaynağı temin etmek, veliler veya ilgili kişilerle iletişim kurmak görevleri arasındadır (Groff, 2001). Ayrıca idareciler sürekli yürütmeleri gereken bürokratik işleri yapmakla ve eğitim alanındaki yenilikleri uygulama zorunlulukları vardır (Friedman, 2002). Bu görevleri hızla değişen ve gelişen eğitim sistemi, veli, öğrenci, öğretmen ve üst makamların beklentileri eşliğinde devam ettirmeye çalışan okul idarecileri maddi imkânsızlıklar nedeniyle, eğitimde liderlik ve beklenen hedeflere ulaşabilmede güçlükler çekmektedir (Calman, 2010; Collinson & Cook, 2007; Demarest, 2011; Fink, 2010; Green, 2010; Searby, Browne-Ferrigno & Wang, 2016; Spillane & Lee, 2014).

Okul yöneticileri çalışma süreleri öğretmenlere kıyasla daha fazla olmasına karşın aldıkları ücretin azlığı ve kendilerinden beklentilerin fazla oluşu, mesleğe olan bağlılıklarını azaltmaktadır (Fenwick, 2000; Lacey, 2002; , Shoho & Barnett, 2010). Kurum motivasyonunu sağlama-arttırma, örgüte liderlik etme, karar verme yetki ve sorumluluğuna sahip olan okul idarecileri, görev yaptıkları okullarda farklı uygulamalarla karşılaşmakta ve görevlerinin ilk yıllarında olumsuzluklar yaşayabilmektedirler (Fenwick, 2000; Lacey, 2002; Shoho & Barnett, 2010). Müdür yardımcılarının görev alanları İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'ne göre bağlı bulunduğu okul müdürü tarafından belirlenmektedir (MEB, İKY, 2014). Görev alanları çalıştıkları okulun türüne ve ihtiyaca göre farklılık göstermektedir.

Pandemi ile birlikte okul yöneticileri, var olan görev tanımlarının dışında, uzaktan eğitim süreci iş ve işleyişine ayak uydurmaya çalışmaktadır. Bu çalışma ile okul idarecilerinin pandemi sürecinde karşılaştıkları güçlükler tespiti açısından önemli olacaktır.

### 1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Covid-19 pandemi sürecinde okul yönetiminde ortaya çıkan yeni sorun alanlarını tespit etmektir.

### 1.2. Araştırmanın Önemi

Ülkemizde yaklaşık 25 milyon, dünyada ise 1,6 milyar öğrenci pandemi sürecinde uzaktan eğitime geçiş yapmıştır (Bozkurt, 2020). Bu süreçte sağlık, eğitim, öğrenci, öğretmen inceleme alanlarıyla birçok çalışmalar yapılmıştır (Kurnaz, 2020; Karaman, 2020). Okullarda eğitime yön veren idareciler üzerine yapılan bu çalışma ile eğitim yöneticilerinin pandemi sürecindeki çalışmalarını hakkında edinilen bilgiler ile alan yazıya katkıda bulunulacağı düşünülmektedir.

### 1.3. Problem Cümlesi

Bu çalışma ile:

- 1-Uzaktan eğitim sürecinde okul yönetimine ilişkin idareci görüşleri nelerdir?
- 2- Uzaktan eğitim sürecinde idareci görüşleri; kurum, cinsiyet, görev, yaş, eğitim durumu ve kıdem değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır? Sorularına cevaplar aranmaktadır.

## 2.YÖNTEM

Yöntem bölümünde, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

## 2.1. Araştırma Modeli

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilimsel desen kullanılmıştır. Olgu bilim deseni bireylerin deneyimlerinden yararlanarak olgu ile ilgili bilgi elde etmeyi amaçlar (Jasper, 1994).

## 2.2 Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2020-2021 eğitim öğretim yılında Düzce ili Merkez ilçede, ilkökul, ortaokul veya liselerde görev yapan 15 okul müdürü ve 14 müdür yardımcısından oluşturmaktadır. Çalışma grubu ile ilgili demografik bilgiler veriler Tablo-1 de verilmiştir.

**Tablo 1.** Okul İdarecilerine Ait Demografik Bilgiler.

Değişken	Grup	n
Cinsiyet	Kadın	4
	Erkek	25
Görev	Müdür	15
	Müdür Yardımcısı	14
Okul Türü	İlkokul	15
	Ortaokul	7
	Lise	7
Eğitim Durumu	Yüksek Lisans	4
	Lisans	24
	Ön Lisans	1
<b>Toplam</b>		<b>29</b>

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların 4'ünün kadın, 25'inin erkek; 15'inin müdür, 14'ünün müdür yardımcısı; 15'inin ilkökulda, 7'sinin ortaokulda, 7'sinin lisede görev yaptığı; 4 kişinin yüksek lisans, 24 kişiyi lisans, 1 kişinin de ön lisans mezunu olan okul idarecilerine ulaşılmıştır.

## 2.3 Veri Toplama Aracı

Araştırmada Düzce ili Merkez ilçede görev yapan 29 idareciye, araştırmacı tarafından hazırlanan, uzman görüşü alınan, açık uçlu sorular ve katılımcıların kişisel bilgilerini belirten bölüm ile birlikte hazırlanan form, pandemi süreci bulaş ihtimali göz önüne alınarak Google Formlar aracılığı ile katılımcılara ulaştırılmıştır. Katılımcılara yöneltilen sorular pandemi sürecinde:

- İdareci yalnızlaşması,
- Canlı ders iş ve işlemleri,
- Pandemi sürecine ait diğer okul iş ve işlemleri,
- Yüz yüze eğitim iş ve işlemleri, olmak üzere dört temadan oluşmaktadır.

Toplamda 10 soru yöneltilmiştir. 1.soru idarecilerin pandemi ile gelişen yalnızlaşma sürecine bakış açıları hakkında görüşleri belirlemek amacıyla sorulmuştur. 2, 3 ve 4. sorular canlı ders işlemleri hakkında görüşlerini; 5,6,7 ve 8. sorular pandemi süreci ile oluşan diğer okul işleri hakkındaki görüşlerini; 9. ve 10. sorular ise yüz yüze eğitim sürecindeki iş ve işlemler hakkındaki görüşleri yordamaktadır.

## 2.4 Verilerin Analizi

Araştırma içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Soruları nitel araştırma yöntemine uygun olarak gruplandırılarak çıkarımlara ulaşılmıştır. Katılımcıların her birine kodlar verilmiştir( K1, K2, E1, E2...). Kategori belirleme aşmasında görüşme formunda belirlenen sorular dikkate alınmıştır. Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla sorular uzman görüşü alınarak hazırlanmıştır. Verilerin analizinde her form kodlanarak sıralanmıştır. Katılımcılara ait görüşlere sıklıkla yer verilmiştir.

## 3. BULGULAR VE YORUM

Araştırmadan elde edilen bulgular 4 ana başlık altında toplanmıştır. Bulgular bu başlıklar altında yorumlanmıştır.

- 3.1. Pandemi süreci idareci yalnızlaşması,
- 3.2. Pandemi süreci işlerinden canlı ders iş ve işlemleri,
- 3.3. Pandemi sürecine ait diğer iş ve işlemler,
- 3.4. Pandemi sürecinde yüz yüze eğitim işleri.

### 3.1. Pandemi Süreci İdareci Yalnızlaşması

Pandemi sürecinde öğretmenlerin idari izinli sayılıp okula gelmemeleri, öğrencilerin okula gelmemeleri ve idarecilerin esnek çalışma programını uygulayabilmeleri, binalarda idarecilerin yalnız kalmalarına neden olmuştur. Konu hakkında görüşlerini almak amacıyla, “ Pandemi sürecinde idarecilerin idari izinli sayılmaması ve okula gelmelerinin istenmesi sizi nasıl etkiledi?” sorusu yöneltilmiştir. Cevaplar Tablo 2 de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Pandemi süreci idareci yalnızlaşması.

Kategoriler	Katılımcılar	n
Olumsuz Etkilendim	E8,E18,E22,E24,E25,E28	6
Olumsuz etkilenmedim	K1,K2,K6,K7,E1,E3,E4,E5,E6,E7,E9,E10,E11,E12,E13,E14,E16.E19,E20,E21,E23, E26,E27	23

Tablo 2’de okul idarecilerinin pandemi sürecinde yalnızlaşma sorusuna cevapları verilmiştir. Katılımcılardan 6’sı olumsuz etkilendiğini, 23’ü ise olumsuz etkilenmediğini belirtmişler. Olumsuz etkilenen E8 “fiziki yorgunluk dışında mental yorgunluğa neden oldu”, E24 “Yalnız kalmak boşlukta olmak gibi”, E25 “Psikolojim darmadağın” cümleleri ile fikir beyan etmişler. Olumsuz etkilenmediğini belirten E21 “Yönetenlerin izinli sayılmamasının doğru olduğunu düşünüyorum. İşlerin koordine edilmesi açısından ve açık olmasının (kurumların)öğretmene, öğrenciye ve çevresine psikolojik olarak iyi geldiğini düşüncesindeyim”, E26 “Kurumların kapatılmasının imkânı olamaz. Mesele temas ise zaten kimse okula gelmediği için biz de izole olmuş olduk.”, E27 “Okulun sosyal alanları, spor salonu ve fitnes salonumuzu kullandık. Okul ev arası yakın, ders yükümüz fazla değil, çalışan sayısı az.” K2 “Okullar için maddi kayıplara yol açtı, boşuna yanan kaloriferler, sarf edilen temizlik malzemeleri gereksizdi.” Şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Yalnızlaşma başlığı altında elde edilen bulgular incelendiğinde katılımcıların çoğunun fiziksel yalnızlıktan olumsuz etkilenmediği, izolasyon ortamı olarak gördükleri ve yalnız kendilerini güvende hissettikleri söylenebilir.

### 3.2. Pandemi Süreci İşlerinden Canlı Ders İş ve İşlemleri

Pandemi sürecinde okullarda eğitime ara verilmesinin ardından başlayan uzaktan eğitim sadece ders veren öğretmenleri ve derse katılan öğrencileri değil bu ders saatlerini planlayan idarecileri de etkilemiştir. Normalde yürüttükleri iş yükünün üzerine pandemi süreci ile birlikte canlı ders iş ve işlemleri de eklenmiştir. EBA platformundan her öğretmen için ayrı ayrı ve günlük ders ataması yapmışlardır. Okul idarecilerine canlı ders iş ve işlemleri ile ilgili görüşlerini almak üzere üç soru yöneltilmiştir.

#### 3.2.1. Canlı Ders Planlaması ve Ataması Hakkında Eğitim Aldınız mı?

**Tablo 3.** Okul İdarecilerinin Canlı Ders Ataması Eğitim Alma Durumu

Eğitim Durumu	Katılımcılar	n
Eğitim Aldım	E13, E28	2
Eğitim Almadım	K1,K2,K6,K7,E1,E3,E4,E5,E6,E7,E8,E9,E10,E11,E12,E14,E16, E18,E19,E20,E21,E22,E23,E24,E25,E26,E27	27

Araştırmaya katılan 29 katılımcıdan 27'si canlı ders planlaması ve ataması konusunda eğitim almadığını, 2 katılımcı ise eğitim aldığını belirtmiştir. Katılımcılardan E10 "*Müdürler grubunda paylaşılan videoların yardımı oldu*", E1 "*Sonradan bir kılavuz geldi*" şeklinde görüş bildirmiştir.

#### 3.2.2. Canlı Ders Ataması Yaparken Karşılaştığınız Güçlükler Nelerdir?

**Tablo 4.** İdarecilerin Canlı Ders Ataması Sırasında Karşılaştıkları Güçlükler.

Kategoriler	Katılımcılar	n
EBA'nın yoğunluğu	K1,K2,E1,E23,E13,E20,E18,K6,E22,E23,E11,E16, E19, E28	14
Canlı ders çakışmaları	E1,E8,E27	3
Günlük yapılması	E3,E6,E13,E18,E28	5
Sürekli yapılan değişiklikler	K7,E18,E20,E27,E28	5

Katılımcıların canlı ders ataması yaparken karşılaştıkları güçlükler incelendiğinde EBA'nın yoğunluğu 14 katılımcıyla ilk sırada karşımıza çıkıyor. 14 katılımcı EBA'nın yoğunluğu, sistemim yavaşlığı, hata vermesi ile ilgili görüş bildirmişler. Katılımcılardan K2 "*Bilhassa EBA sisteminin sürekli arızalanması nedeniyle dersleri geç saatler kadar atamaya uğraşmak çok yorucu ve yıpratıcıydı. Ramazan sürecinde sahura kadar hatta sabaha kadar ders atamaya çalıştık.*" Şeklinde açıklamada bulunmuş. İdarecilerin ders ataması yapamaması durumunda öğrenci ve öğretmenler dersi gerçekleştiremezler. Geç saatte ders ataması yapılması durumunda da idarecinin öğretmene, öğretmeninde öğrencilerine geç ulaşması anlamına geldiği düşünülürse eğitimde aksamlar oluşması beklendik bir sonuç olacaktır.

Canlı ders atamasının günlük olarak yapılması hakkında E13 "*Sürekli ders tanımlamak, okuldaki tüm sınıflar için yapmak çok zaman alıyor.*"E18 "*Toplu ders atayamamak zaman kaybına neden oldu.*" Şeklinde ifade etmişlerdir.

Sürekli yapılan değişikliklerde ise E18 "*Ders saatlerinde sürekli yapılan değişiklikler, süreli program yenilememize neden oldu.*", E27 "*Anlık kararlar alınması ve uygulamaya geçişin kısa sürelerde istenmesi. Örnek: Cuma yüz yüze eğitim kararı ve pazartesi uygulamaya geçiş.*" şeklinde ifade etmişlerdir. Ayrıca E1, "*Öğretmenlerin atanan dersin saati ile ilgili memnuniyetsizliği de canlı ders atamasında güçlük oluşturdu.*" şeklinde görüş bildirmiştir.

Canlı ders atama işlemi, harici ders adıyla 2020-2021 eğitim öğretim yılı başında sınıf öğretmenlerine bırakılmasıyla sınıf öğretmenleri bazında ilkökul idarecilerinin bu iş ve işlemleri son bulmuştur.

### 3.2.3. Canlı Dersi Öğretmenin Yapıp Yapmadığını Denetleme

Öğretmenlerin derse girmemeleri halinde maaşları belirli bir oranda kesintiye uğrar. Girdikleri ders saati sayısına oranla ek ders ücreti alırlar. Okul idarecileri öğretmenlerin derse girme durumlarını okulda düzenli takip edebilirken, pandemi sürecinde verilen uzaktan eğitim sürecinde düzenli takip edip edemediklerini sorduk.

Katılımcılardan 14’ü öğretmenlerin canlı dersi yapıp yapmadığını kontrol edemediklerini, 10 katılımcı takip edebildiğini, 5 katılımcı da kısmen takip edebildiğini belirtmiştir. Katılımcılardan E9 “EBA destek noktasına öğrenciler geliyor. Öğretmenlerin derse girip girmediğini biliyoruz.”, E21 “Öğretmenlerin atmuş oldukları linklerden girerek izliyorum. Gördüğüm olumsuz veya ilginç anları öğretmenler ile paylaşıyorum.” açıklamasında bulunmuştur.

## 3.3. Pandemi Süreci Diğer Okul İşleri

### 3.3.1. Çalıştığınız Kurum Okulum Temiz Belgesi Aldı mı?

MEB ile TSE arasında, 27 Temmuz 2020 tarihinde imzalanan “Eğitim Kurumlarında Hijyen Şartlarının Geliştirilmesi ve Enfeksiyonu Önleme İş Birliği Protokolü “ kapsamında, hijyen şartlarının geliştirilmesi, enfeksiyonu önleme ve kontrol süreçlerinin tutarlı, geçerli, güvenilir, tarafsız bir anlayışla sürdürülmesi amacıyla “Okulum Temiz” belgelendirme programı yürürlüğe alınmıştır. Bu program gereğince tüm okullardan gerekli evrakların hazırlanması, malzemelerin temin edilmesi ve düzenlemelerin yapılması istenmiştir.

Okul idarecileri rutin işlerinin dışında, pandemi süreci ile gelişen bu iş ve işlemler için hazırlık yapmak durumunda kalmışlardır. Katılımcılardan 28’i “Okulum Temiz” belgesini aldıklarını, 1 katılımcının da almadığını belirtmişlerdir.

### 3.3.2. Okulum Temiz Projesi İş ve İşlemlerini Yürütürken Karşılaştığınız Güçlükler Nelerdir?

**Tablo 6.** Okulum Temiz Projesi İş ve İşlemleri Güçlükleri

Güçlükler	Katılımcılar	n
Evrak yükü	K1,K2,K7,E1,E6,E8,E9,E10,E18,E19,E20,E21,E22,E23,E27,E28	16
Maddi yük	K1,K2,K7,E1,E7,E9,E10,E11,E12,E13,E14,E23,E24,E27,E28	15
Güçlük yok	E3,E21	2
Diğer	K7,E4,E5,E26	4

Okulum Temiz projesi iş ve işlemlerinin yürütülmesi sırasında katılımcılardan E3 ve E21 güçlükle karşılaşmadıklarını belirtmişler. E21 “Herhangi bir zorlukla karşılaşmadım ancak evrak ve şekilcilik biraz fazla idi. Bir standartın olması adına gerekli olduğuna inanıyorum.” açıklamasında bulunmuş. K7 “Bir ekip işi olan proje çalışmalarının, öğretmenler derste olmasından dolayı evrakların tamamını idareciler hazırladılar.” şeklinde görüş bildirmiştir. 16 katılımcı çalışmada karşılaştıkları güçlükleri evrak yükü, 15 katılımcı ise maddi yük olarak değerlendirmiştir. Diğer grubunda yer alan E4” Birden fazla binayı kullanıyor olmamız zorladı.” yorumunu yaparken, E5 ise “Sağlık Bakanlığı ile MEB’nin bakış açısı farklılığı” şeklinde görüş bildirmiştir.

### 3.3.3. Okulunuz, Pandemi Sürecinde Hızla Tüklenen (Dezenfektan, Maske, Temizlik Malzemeleri vb.) Ürünleri Tedarik Etmek İçin Yeterli Bütçeye Sahip mi? Bu İhtiyaçları Karşılama İçin Ne Yapıyorsunuz?

**Tablo 7.** Okul Bütçesi Durumu

Bütçe durumu	Katılımcılar	n
Yeterli bütçeye sahip	E3,E5,E11,E27,E18,E19,E21,E22,E24,E25,K6	11
Yeterli bütçeye sahip değil	E1,E4,E6,E7,E8,E9,E10,E12,E13,E14,E16,E20,E23,E26,E28 K1,K2,K7	18

Katılımcılardan 11 idareci okullarının gerekli malzemeleri temin için yeterli OAB bütçesine sahip olduğunu belirtmiştir. OAB'nin yeterli bütçeye sahip olmadığını belirten 18 katılımcıdan E1,E7,E13,K2 borçlandıklarını; E6,E9,E10,E12,E14,E20,E26 il MEM'den ödenek aldıklarını; E8,E23 ise bağış alarak ihtiyaçlarını karşıladıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılardan E28 "Pandemi nedeniyle okul kantinleri çalışmadığı için kantinden OAB bütçesine aktarılan gelirin de olmadığını" belirtmiştir.K2 "Okul müdürü cebinden ödeme yaptı." Şeklinde görüş bildirmiştir.

### 3.3.4.Okulunuzda İhtiyaç Sahibi Çocuklar İçin Tablet Dağıtımını Yaptınız mı? Tablet Dağıtım Sürecinde Karşılaştığınız Güçlükler Nelerdir?

Katılımcılardan sadece E12 tablet dağıtımını yaptığını belirtmiştir. Diğer 28 katılımcı tablet dağıtımını yapmadıklarını belirtmişlerdir. Okullarına tablet gelmediğini fakat çok taleple karşılaştıklarını belirtmişlerdir. K2 "Tablet dağıtmadık fakat acil ihtiyacı olan bazı öğrencilere tutanak karşılığı okul bilgisayarlarından verdik.", E18 " Acil ihtiyacı olan üç öğrenciye kendi imkânlarımızla dizüstü bilgisayar verdik." Şeklinde görüş bildirmiştir.

## 3.4. Pandemi Süreci Yüz Yüze Eğitim İşleri

### 3.4.1. Yüz Yüze Eğitime Başlamadan Önce, Okulunuzda Temizlik İşleri İçin Yeterli Personeliniz Var mıydı?

**Tablo 8.** Okullarda Yeterli Temizlik Personeli Durumu

Personel durumu	Katılımcılar	n
Vardı	E11,E21,E7,K2,E8,E13,E3,E19,E16,K6,E4	11
Yoktu	K1,K7,E1,E5,E6,E9,E10,E12,E14,E18,E20,E22,E23,E24,E25,E26, E27,E28	18

Tablo 8 incelendiğinde katılımcılardan 11'i kurumlarında yüz yüze eğitime başlamadan önce yeterli temizlik görevlisi olduğunu, 18 katılımcının yeterli personeli olmadığını belirtmiştir.

### 3.4.2. Yüz Yüze Eğitime Başlanmasıyla Canlı Ders Atama İşlemleri İle İlgili Olası Sorunlar

**Tablo 9.** Yüz Yüze Eğitimde Canlı Ders Atama Sorunları

Kategoriler	Katılımcılar	n
Sorun yaşamadım	K1,E26,E3,E6,E7,E8,E11,E12,E13,E19,E24,E25,EE4,K6	14
Canlı-yüz yüze ders çakışması	E28,E21,E10,E22,K2,K7	6
Değişen ders programları	K2,K7,E1,E14	4



Sistemin yoğunluğu	E9,E16,E23,E27	4
--------------------	----------------	---

Yüz yüze eğitime 12 Ekim 2020’de ikiye bölünerek ve kademeli olarak başladığında, yüz yüze derse başlamayan sınıflar için uzaktan eğitim devam ederken, yüz yüze eğitim alan sınıflar da belirlenen saatlerde uzaktan eğitime devam ettiler. Tablo 9 incelendiğinde 14 kişi (ilkokul idarecileri) sorun yaşamadığını belirtmiştir. 6 katılımcı canlı ve yüz yüze ders saatlerinde çakışmalar olduğunu, öğretmen sayılarının yetersiz kaldığını belirtmiştir. 4 katılımcı değişen ders programlarının kendileri için güçlük oluşturduğunu belirtmişler. 4 idareci de sistem yoğunluğunun güçlük oluşturduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcılardan E5 sınıf mevcutlarının kalabalık oluşunun güçlük oluşturduğunu belirtmiştir. E18 ise “*Tam anlamıyla kargaşa yaşandı.*” şeklinde görüş bildirmiştir.

### 3.4.3. Yüz Yüze Ders Dağılımıyla İlgili Olası Sorunlar Nelerdir?

**Tablo 10.** Yüz Yüze Ders Dağılımı İle İlgili Sorunlar.

Kategoriler	Katılımcılar	n
Sorun yaşamadık	K1,K6, E1,E7,E12,E21,E23,E24,E25,E26	10
Sınıfları ayırma	E4,E5,E28	3
Ders Saatleri Çakışmaları	K2,K7,E4,E8,E13,E16,E18,E19,E27,E28	10
Değişen ders programı	K2,E9,E11,E20,E28	5

Yüz yüze derslere okulda başlanması, sınıfların iki gruba ayrılarak ve sınıflar bazında kademeli olarak başlatıldığında, yüz yüze eğitime eklenen her sınıf okulda ders programı, öğretmen yerleştirme ile ilgili program değişikliğine neden olmaktadır. Katılımcılardan 10 kişi bu süreçte sorun yaşamadığını belirtirken, 3 katılımcı sınıfları ayırmada, 10 katılımcı ders saatlerini (çakışmaları önleyerek) planlamada zorlandıklarını ifade etmişler. 5 katılımcı da değişen ders programının oluşturduğu güçlükten bahsetmiştir. K2 (lise) “*Ders dağıtacak gün ve zaman bulma sıkıntısı yaşadık. Uygun bir ders programı tam yapıldı derken yeniden değişti. Ders çakışmaları çok yaşandı. İmkânsız başardık o dönemde.*” şeklinde ifade etmiştir.

Sorun yaşamadığını belirten 10 katılımcının 9’u ilkokulda, 1’i de ortaokulda görev yapmaktadır.

### 3.4.4. Dersler Öğretmen Atamasıyla İlgili Olası Sorunlar

**Tablo 11.** Derslere Öğretmen Atamasıyla İlgili Sorunlar.

Kategoriler	Katılımcılar	n
Sorun yaşamadık	K1,K6,E5,E1,E4,E6,E8,E9,E10,E26,E11,E12,E16,E21,E22,E24,E25	17
Öğretmen ihtiyacı	E1,E28	2
Öğretmen yükü	E28,K2,E13,E18,E20,E28	6
Eksik kalan ders saati	E18,E27,K7	3

Tablo 11 incelendiğinde yüz yüze derslerin başlamasıyla dersler öğretmen atamasıyla ilgili 17 katılımcı sorun yaşamadığını belirtirken, 2 katılımcı öğretmen ihtiyacı olduğunu belirtmiştir. 6 katılımcı aldıkları ders saatleri ve bizim yapmak zorunda kaldığımız değişiklikler nedeniyle öğretmenlerin ders yükünün arttığını belirtmişlerdir. 3 katılımcı da öğrenciler açısından eksikliğe neden olacak şekilde ders saatlerini müfredatın gerektirdiği miktarda veremediklerini belirtmiş. K7 bu durumu “*Ders saatlerini kısmak zorunda kaldık. Ders saatini tam alan öğrenci olmadı. Eğitim çok geriden gelerek devam etmekte.*” şeklinde açıklamıştır.

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmanın amacı, pandemi sürecinin okul idarecilerine etkisini belirlemektir. İdarecilerin bu süreci nasıl yönettikleri de çalışmanın amaçlarından biridir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar ile literatürdeki çalışmalar bu bölümde karşılaştırılarak tartışılmıştır.

Çalışmada okul idarecilerinin pandemi sürecinde sorunlar yaşadığı ve bu sorunların yalnızlaşma, canlı ders atama, “Okulum Temiz” projesi çalışmaları, tablet dağıtımı, OAB bütçesi ve temizlik personeli yetersizliği, yüz yüze eğitim işleri ile ilgili sorunlar olduğu belirlenmiştir. Okul idarecileri genellikle evrak yoğunluğu, uzaktan eğitim planlaması yaptıkları EBA platformundan ya da sistemden kaynaklanan sorunlarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Eğitim sistemimiz öğretmeni, öğrencisi ve idarecileriyle oldukça kalabalık bir sektördür. Pandemi süreci ile birlikte öğretmenler idari izinli sayılmış ve okula gelmemişlerdir. Öğrenciler evlerinde canlı dersler ile eğitime katılmış, okula gelmemiştir. Fakat idareciler bu süreçte okullarına gitmeye devam etmişlerdir. Alan yazı çalışmalarında da belirtildiği üzere tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütünde de belirli bir işbölümü ile işler düzenli ve sağlıklı yürütülmektedir (Campbell vd., 1983: 45, March & Simon, 1975: 178). Pandemi sürecinde, sürece dair yeni iş ve işlemlerle okul idarecileri örgüt ve işgücü kaynaklarından mahrum kalmıştır.

Pandemi sürecinde derslerin okulda, sınıflarda, öğrenci ve öğretmenleri ile yüz yüze verilemediğinden uzaktan eğitim yapılmıştır (Yılmaz vd., 2020). Uzaktan eğitim, pandemi sürecinde öğretmen ve öğrencilerin aynı yer ve zamanda bulunmadığı ve etkileşim için dijital platformların kullanıldığı bir öğretim biçimidir (Aydın, 2005). Bu süreçte idareciler, süreçle birlikte gelişen canlı ders atama işlemini yaparak öğretmenler ile öğrencileri bir araya getirme çalışması yapmak görevi almışlardır (MEB, 2020, s:6319217). Gerekli alt yapının var olması ve yeterli bilgilendirme ile sorunsuz geçebilecek canlı ders atama işlemi var olan alt yapı eksikliği, bilgilendirme yetersizliği ve sık değişen programlar nedeniyle idareciler için güçlük oluşturmuştur.

Uzaktan eğitimin katkıları ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır (Duran, 2006; Özlü, 2011; Seven, 2012; Tuncer & Taşpınar, 2008). Fakat uzaktan eğitimin eksikleri konusunda da çalışmalar bulunmaktadır (Bilgiç & Tüzün, 2015; Bonk, 2001; Chen & Wang, 2008; Falowo, 2007; Gökçe, 2008; Li, 2009; Şenkal & Dinçer, 2012; Yenal, 2009). Yapılan çalışmalar idarecilerin yaşadıkları teknik yetersizliklerin önemini belirtmektedir. İdareciler, canlı ders atama ile ilgili yeterli eğitim almamaları sistemseller sorunlarla bir araya gelince, pandemi sürecinde yapılması planlanan eğitimi sekteye uğrattığını ve çok yorulduklarını belirtmişlerdir (Küleççi, 2020). Ek ders ödemeleri, canlı derslere öğretmenin yapıp yapmadığı konusunda denetleme yetersizliğinden dolayı okullar arasında uygulama farklılığı meydana gelmesi de öğretmenlerle idarecileri karşı karşıya getirebilmektedir.

Pandemi süreci ile birlikte okul idarecilerinden istenen iş ve işlemlerden biri de kurumlarını “Okulum Temiz” kriterlerine uygun hale getirmelerinin istenmesidir. Okulum Temiz projesi yaşanan salgın süreci düşünüldüğünde, öğrenci, öğretmen ve idarecilerin bir arada bulunmak zorunda olduğu okul ortamında gerekli hijyen şartlarını ve standart bir düzen oluşturmak adına gerekli bir çalışmadır. İdareciler evrak yoğunluğu, maddi olanaksızlıklar ve iş gücü eksikliği nedenleriyle bu iş ve işlemleri yürütmekte zorlandıklarını belirtmişlerdir. Gerekli maddi desteği OAB bütçesinden karşılamakta zorlanmalarını, pandemi nedeniyle kantinlerin kapalı oluşu ve buradan OAB bütçesine aktarılan gelirin olmayışını dile getirmişlerdir. Aynı nedenlerle idareciler, OAB’nde yeterli bütçe oluşturamayan okullar pandemi süreci içerisinde gerekli ve sürekli tükenen maske, dezenfektan, temizlik malzemesi gibi ürünlerin tedarik edilmesinde güçlükler yaşamışlardır.

Yüz yüze eğitime kademeli olarak başlanmasıyla birlikte okula öğrenci ve öğretmenler gelmeye başladığında idareciler için yeni güçlükler oluşmuştur. Okullarda temizlik işleri için yeterli personel olmaması pandemi sürecinde yürütülmesi icap eden temizlik işlerini aksatabilir. Yüz yüze eğitimin başlamasıyla uzaktan eğitim faaliyetleri son bulmadığından, idareciler hem yüz yüze hem de uzaktan eğitim için sınıf oluşturma, ders planı hazırlama ve derslere öğretmen atama gibi işlemleri yürütmek hususunda güçlükler yaşamışlardır.

Sonuç olarak dünyada 1,6 milyar, ülkemizde ise tüm kademelerde 24.901.925 (UNESCO, 2020) öğrencinin etkilendiği pandemi sürecinde okul idarecilerinin de olumsuz etkilendiği açıkça ortadadır. Hâlihazırda yürüttükleri birçok idari iş ve işlemin yanı sıra pandemi süreci ile gelişen ve sıkça değişen yeni gören tanımları oluşmuştur. Eğitim öğretimin aksamaması ve işlerin yürütülebilmesi açısından koordinatör görevi taşıyan idarecilerin özverili çalışmaları büyük önem arz etmektedir.

Alan yazıya katkı sağlaması açısından idarecilerde eğitimde kaos yönetimi yeterlilikleri üzerine araştırma yapılması önerilebilir. MEB tarafından olası kaos durumları incelenip idarecilere belirlenen konularla ilgili eğitimler verilebilir. Pandemi süreci sona erdiğinde okul yöneticilerinin süreç tecrübelerine, psikolojilerine ve liderlik uygulamalarına etkileri konulu yapılacak çalışmalar da alan yazıya katkı sağlayacaktır.

**Etik Beyan:** Bu araştırmanın kavramsal çerçevesinin hazırlanmasında, verilerin toplanması, analizi ve yorumlanması aşamalarının tamamında etik kurallara uygun hareket edilmiştir. Yazarların makaleye katkı oranları eşittir. Karşılaşılabilecek tüm etik ihlallerde ANKAD Dergisi Yayın Kurulunun hiçbir sorumluluğu bulunmamaktadır. Tüm sorumluluk yazarlara aittir. Bu çalışmanın ANKAD Dergisi dışında herhangi bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiş olduğunu taahhüt ederiz.

## KAYNAKÇA

- Aydın, C.H. (2005). Açık ve uzaktan öğrenmede kullanılan basılı materyallerdeki anlatım biçimine ilişkin öğrenen tercihleri. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 131-147.
- Bilgiç, H.G. & Tüzün, H. (2015). Yükseköğretim kurumları web tabanlı uzaktan eğitim programlarında yaşanan sorunlar. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 26-50.
- Binbaşıoğlu, C. (1988). *Eğitim yöneticiliği*. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Bozkurt, A. (2020). Korona virüs (Covid-19) pandemi süreci ve pandemi sonrası dünyada eğitime yönelik değerlendirmeler: Yeni normal ve yeni eğitim paradigması. *Açıköğretim Uygulamaları ve araştırmaları Dergisi*, 6(3), 112-142.
- Bonk, C. (2001). Online teaching in an online world. [http://www.publicationshare.com/docs/faculty\\_survey\\_report.pdf](http://www.publicationshare.com/docs/faculty_survey_report.pdf) Erişim tarihi: 23.04.2020
- Burkhauser, S., Gates, S. M., Hamilton, L. S., & Ikemoto, G. S. (2012). *Challenges and opportunities facing principals in the first year at a school* (Report No. RB-9643-NLNS). California: RAND Corporation. Retrieved from [https://www.rand.org/pubs/research\\_briefs/RB9643.html](https://www.rand.org/pubs/research_briefs/RB9643.html)

- Calman, R. C. (2010). *Exploring the underlying traits of high-performing schools*. Toronto: Education Quality and Accountability Office.
- Campbell, R. F., J. E. Corbally & R. O. Nystrand (1983). *Introduction to educational administration*. Boston: Allyn & Bacon.
- Chen, N. S. & Wang Y. P. (2008). Testing principles of language learning in a cyber face-to-face environment. *Educational Technology & Society*, 11(3), 97-113.
- Collinson, V. & Cook, T. F. (2007). *Organizational learning: Improving learning, teaching, and leading in school systems*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kurnaz, E & Serçemeli, M.(2020).Covid-19 Pandemi döneminde akademisyenlerin uzaktan eğitim ve uzaktan muhasebe eğitimine yönelik bakış açıları üzerine bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, 2(3), 262-288.
- Demarest, E. J. (2011). *A learning-centered framework for education*. New York, NY: Teachers College Press.
- Duran, N., Önal, A. & Kurtuluş, C. (2006). *E-öğrenme ve kurumsal eğitimde yeni yaklaşım öğrenim yönetim sistemleri*. Bilgi Teknolojileri Kongresi IV, Akademik Bilişim, Bildiriler Kitabı, s. 97-101.
- Düzakın, E. & Yalçınkaya, S. (2008). Web tabanlı uzaktan eğitim sistemi ve Çukurova üniversitesi öğretim elemanlarının yatkınlıkları, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 225-244
- Fenwick, L. T. (2000). *The principal shortage: Who will lead?* Cambridge, MA: Harvard Principals' Center.
- Fink, D. (2010). *The succession challenge: Building and sustaining leadership capacity through succession management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Friedman, I. A. (2002). Burnout in school principals: Role related antecedents. *Social Psychology of Education*, (5), 229-251. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Isaac\\_Friedman/publication/225636119\\_Burnout\\_in\\_School\\_Principals\\_Role\\_Related\\_Antecedents/links/5b34d169a6fdcc8506d79eee/Burnout-in-School-Principals-Role-Related-Antecedents.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Isaac_Friedman/publication/225636119_Burnout_in_School_Principals_Role_Related_Antecedents/links/5b34d169a6fdcc8506d79eee/Burnout-in-School-Principals-Role-Related-Antecedents.pdf)
- Falowo, R. O. (2007). Factors impeding implementation of web-based distance learning. *AACE Journal*, 15(3), 315-338.
- Gökçe, A.T. (2008). Küreselleşme sürecinde uzaktan eğitim. *Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 1-12.
- McCracke, G. (1988). *The Long Interview*, Londra: Sage Publications.
- Green, R. L. (2010). *The four dimensions of principal leadership: A framework for leading 21st century schools*. Boston: MA: Allyn & Bacon.
- Groff, F. (2001). "Who Will Lead? The Principal Shortage". *State Legislatures*. 27(9):16-19.
- Sertdemir, A. (2020). Türkiye'nin koronavirüsle mücadele performansı üzerine bir değerlendirme. *Nazilli İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 15 – 26.
- Budak, F. & Korkmaz, Ş. (2020). Covid-19 pandemi sürecine yönelik genel bir değerlendirme: Türkiye örneği. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, 1, 62-79.
- İnan, C. (2013). Dicle üniversitesi öğretim üyelerinin uzaktan eğitim konusundaki görüşlerinin değerlendirilmesi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(4), 66-73.

- Jasper, M. A. (1994). Issues in phenomenology for researchers of nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 19, 309- 314.
- Karaman, S. (2007). Ders web sayfaları: özellikleri, hazırlanması, kullanılması ve öğretim elemanlarının tutumu, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(13), 47-68.
- Külekçi Akyavuz, E. & Çakın, M. (2020). Covid-19 salgınının eğitime etkisi konusunda okul yöneticilerinin görüşleri. *Turkish Studies*, 15(4), 723-737. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.44140>
- Lacey, K. (2002). Avoiding the principalship. *Principal Matters*, 53, 25-29.
- Li, X. (2009). Review of distance education used in higher education in China. *Asian Journal of Distance Education*, 7(2), 22-27.
- Mahiroğlu, A. & Coşar, M. (2008). Web tabanlı uzaktan eğitimde sıra, hız ve içerik kontrollerinin akademik başarıya etkisi, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 63- 83
- March, James. G. & Herbert, A. S. (1975). *Örgütler*. (Çeviren: Ömer Bozkurt ve Oğuz Onaran) Ankara: TODAİE Yayınları No: 144.
- Meriwether, C. & Duyar, İ. (1997). *Okul yönetimi*. Ankara: YÖK/Dünya Bankası Milli Eğitimi geliştirme projesi. Ankara: MEB Hizmet Öncesi Öğretmen Eğitimi Dizisi.
- Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. (2014). *Resmî Gazete*, 29072, 26 Temmuz 2014. <https://www.meb.gov.tr/egitim-kurumlarina-hijen-ve-enfeksiyon-onleme-standardi/>
- Newby, T. J., Stepich, D. A., Lehman, J. D. & Russell, J. D. (2006). *Instructional technology for teaching and learning: Designing instruction, integrating computers and using media* (Third edition). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall College Div.
- Özlu, Ö. (2011). *Uzaktan eğitim metoduyla sürdürülebilirlik eğitimi uygulamaları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Rummel, J.F. (1968). *Eğitimde araştırmaya giriş* (Çev:R.Taşcıoğlu).Ankara:Ajans Türk Yayınları
- Searby, L., Browne-Ferrigno, T. & Wang, C. (2016). Assistant principals: Their readiness as instructional leaders. *Leadership and Policy In Schools*, 16(3), 397-430. doi: 10.1080/15700763.2016.1197281
- Seven, M. A. (2012). Uzaktan ve örgün eğitime devam eden öğrencilerin İngilizce dersindeki başarı düzeylerinin karşılaştırılması. *EKEV Akademi Dergisi*, 6(50), 215-228.
- Shoho, A. R. & Barnett, B. G. (2010). The realities of new principals: challenges, joys and sorrows. *Journal of School Leadership*, 20(5), 561-596. doi: 10.1177/105268461002000503
- Spillane, J. P., & Lee, L. C. (2014). Novice school principals' sense of ultimate responsibility: Problems of practice in transitioning to the principal's office. *Educational Administration Quarterly*, 50(3), 431-465. doi: 10.1177/0013161X13505290
- Şen, B. Atasoy, F. & Aydın, N. (2010). *Düşük maliyetli web tabanlı uzaktan eğitim sistemi uygulaması*. Akademik Bilişim 2010, Muğla Üniversitesi, Muğla.

- Şendağ, S. & Gündüz, Ş. (2007). Öğretmen adaylarının web tabanlı öğrenme materyalinin kullanılabilirliği ve etkinliği hakkındaki görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 137-149.
- Şenkal, O. & Dinçer, S. (2012). Geleneksel sınıfların uzaktan eğitim platformuna dönüştürülmesi: Bir model çalışması. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 5(1), 13-17.
- Tuncer, M. & Taşpınar, M. (2008). Sanal ortamda eğitim ve öğretimin geleceği ve olası sorunlar. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 125-144.
- UNESCO. (2020). Startling digital divides in distance learning emerge. UNESCO.  
<https://en.unesco.org/news/startling-digital-divides-distance-learning-emerge>
- Yalman, M., & Kutluca, T. (2013). Öğretmen Adaylarının Öğrenme ve Öğretme Sürecinde PowerPoint Kullanımlarına İlişkin Tutumlarının Belirlenmesi. *Journal of Instructional Technologies & Teacher Education*, 2(1), 41-54.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, E., Mutlu, H., Güner, B., Doğanay, G. & Yılmaz, D. (2020). *Veli algısına göre pandemi dönemi uzaktan eğitim sürecinin niteliği*. Konya: Palet Yayıncılık.