



**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**OKULLARIN ACİL DURUM YÖNETİMİ BAĞLAMINDA  
COVID 19 PANDEMİ SÜRECİNDE ÖĞRETİMİN  
YÖNETİMİ UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

**CİHAT ÇOBAN**

**Denizli, 2022**

**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**OKULLARIN ACİL DURUM YÖNETİMİ BAĞLAMINDA COVID 19  
PANDEMİ SÜRECİNDE ÖĞRETİMİN YÖNETİMİ  
UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Cihat ÇOBAN**

**Danışman**

**Prof. Dr. Kazım ÇELİK**

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu; atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi; kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı; bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Cihat ÇOBAN

## TEŞEKKÜRLER

Hem lisans hem de yüksek lisans eğitimimde bilgi ve tecrübesiyle mesleki ve kişisel gelişimimde üzerimde büyük emeği olan, danışmanlığımı yaparak motivasyon ve desteğini hiç esirgemeyen çok değerli hocam Prof. Dr. Kazım ÇELİK'E katkılarından dolayı çok teşekkür ederim.

Farklı bakış açısıyla, yüksek lisans eğitimde emeği geçen Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'e çok teşekkür ederim. Yüksek lisans ders döneminde bana kattıkları bilgi ve tecrübeleri için Doç. Dr. Özen YILDIRIM'a, Doç. Dr. Üyesi Eren CAN AYBEK'e, Dr. Öğr. Üyesi Gökhan TUZCU'YA teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tez yazım sürecinde değerli katkılarını sunan arkadaşım Gürkan SARIDAŞ'a çok teşekkür ederim

Yüksek Lisans sürecinde desteklerini esirgemeyen Honaz İlçe Milli Eğitim Müdürü Osman Duran'a, Honaz İlçe Milli Eğitim Şube Müdürü Numan Turan'a, okul müdürüm Zahide KARAOĞLU'na, mesai arkadaşlarım Osman SARUHAN ve Bilal SEVİMLİ'ye teşekkür ediyorum.

Yüksek lisans eğitimi aldığım dönemde rahatsızlanmasına rağmen hem ders hem de tez yazım sürecinde bana verdiği destekten dolayı babam Ramazan ÇOBAN'a çok teşekkür ediyorum.

Değerli zamanlarından çaldığım ve yüksek lisans sürecinde gösterdikleri sabırdan dolayı kıymetli eşim İkbal ÇOBAN'a, kızım Rumeysa ÇOBAN'a, oğullarım Kerem ÇOBAN ve Ahmet Selim ÇOBAN'a sonsuz teşekkür ederim.

## ÖZET

# OKULLARIN ACİL DURUM YÖNETİMİ BAĞLAMINDA COVID 19 PANDEMİ SÜRECİNDE ÖĞRETİMİN YÖNETİMİ UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

ÇOBAN, Cihat

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri ABD,

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Kazım ÇELİK

Ağustos 2020, 150 sayfa

Bu çalışmada, Covid-19 pandemi sürecinde okullarda acil durum yönetimi bağlamında okul müdürleri ve öğretmenlerin öğretimin yönetimine ilişkin algıları incelenmiştir. Çalışma ile acil durum yönetiminin aşamaları açısından pandemi sürecinin okullarda yönetilmesi, pandemi sürecinde okul yönetimine düşen görevler, öğretimin devamlılığını sağlayan unsurlar ve pandemi sürecinin okul yönetimine getirdiği ek sorumluluklar araştırılarak Covid-19 pandemisine yönelik acil durum yönetimi uygulamaların değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Nitel araştırma modeli uygulanan bu çalışmada durum çalışması deseni kullanılmıştır. Çalışmada Denizli ilinin merkez ilçeleri olan Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde görev yapan 16 okul yöneticisi ve 8 öğretmenle yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak veri toplanmıştır. Araştırmada okul yönetimlerinin acil durum yönetimi bağlamında pandemi sürecine hazırlıksız yakalandıkları, ancak teknolojik hazırbulunuşluğun sorun çözme konusunda kolaylık sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Hazırlık aşamasında uzaktan eğitime ve yüz yüze eğitime yönelik hazırlıkların yapıldığı; müdahale aşamasında okullarda salgının yayılımını azaltacak ve öğrenci devamını sağlayacak müdahalelere ihtiyaç duyulduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılar tarafından pandemide okul yöneticilerinin okul personelinin beceri ve donanımına göre görevlendirmeler yaptığı ifade edilmiştir. Öğretimin devamlılığını sağlamada merkezi yönetimin hem kolaylaştırıcı hem de zorlaştırıcı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların ifadelerine göre okul müdürlerinin pandeminin doğuracağı olumsuz sonuçları olumluya çevirecek yerel kararlar aldığı, bu kararların sonucu olarak da ek sorumluluklar üstlendikleri görülmüştür. Merkezi yönetim tarafından teknolojik altyapıya yönelik eksiklerinin giderilmesi, okul yöneticileri ve öğretmenlerin teknoloji okuryazarlığı

konusundaki becerilerinin geliştirilmesi, okullarda acil durum yönetimi planlarına salgın hastalıklara yönelik planlamanın detaylandırılması önerilmektedir.

**Anahtar kelimeler:** pandemi, covid-19, acil durum yönetimi, öğretimin yönetimi

## **ABSTRACT**

### **EVALUATION OF INSTRUCTIONAL MANAGEMENT PRACTICES DURING THE COVID 19 PANDEMIC IN THE CONTEXT OF EMERGENCY MANAGEMENT OF SCHOOLS**

ÇOBAN, Cihat

Master's Thesis, Department of Educational Sciences,

Department of Educational Administration

Thesis Advisor: Prof. Dr. Kazım ÇELİK

August 2020, 150 pages

In this study, the perceptions of school principals and teachers about the management of teaching were examined in the context of emergency management in schools during the Covid-19 pandemic process. With this study, it is aimed to evaluate the emergency management practices for the Covid-19 pandemic by investigating the management of the pandemic process in schools in terms of the stages of emergency management, the duties of the school administration in the pandemic process, the elements that ensure the continuity of education and the additional responsibilities that the pandemic process brings to the school administration. In this study, where qualitative research model was applied, case study design was used. In the study, data were collected by using a semi-structured interview form with 16 school administrators and 8 teachers working in Pamukkale and Merkezefendi districts, which are the central districts of Denizli province. In the research, it was concluded that school administrations were caught off guard for the pandemic process in the context of emergency management, however technological readiness made it easier to solve problems. In the preparation phase, preparations were made for distance learning and face-to-face learning; during the intervention phase, it was concluded that interventions were needed to reduce the spread of the epidemic in schools and to ensure student attendance. It was stated by the participants that in the pandemic, school administrators made assignments according to the skills and competencies of the school staff. It was concluded that the central administration has both facilitating and complicating effects in ensuring the continuity of education. According to the statements of the participants, it was seen that school principals took local decisions that would turn the negative consequences of the pandemic into positive, and as a result of these decisions, they assumed additional responsibilities. It is

recommended by the central administration to eliminate the deficiencies in technological infrastructure, to improve the skills of school administrators and teachers in technology literacy, to elaborate the planning for epidemic diseases in emergency management plans in schools.

**Keywords:** pandemic, covid-19, emergency management, teaching management



## İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI.....	iii
ETİK BEYANNAMESİ .....	iv
TEŞEKKÜRLER.....	v
ÖZET .....	vi
ABSTRACT.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiv
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1.Problem Durumu .....	1
1.2. Problem .....	5
1.3.Alt Problemler .....	5
1.4.Araştırmanın Amacı .....	5
1.5. Araştırmanın Önemi.....	6
1.6.Araştırmanın Sınırlılıkları .....	9
1.7.Tanımlar .....	9
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	10
2.1. Kuramsal Çerçeve .....	10
2.1.1. Acil Durum.....	10
2.1.2 Acil Durum ile İlgili Kavramlar .....	10
2.1.4. Acil Durum Yönetimi Aşamaları .....	14
2.1.5. Acil Durum Yönetimi ile İlgili Yasal Çerçeve.....	17
2.1.6. Okullarda Acil Durum Yönetimi.....	17
2.1.7. Okul Acil Durum Yönetiminde Görevler.....	22
2.1.8. Okullar için afet ve acil durum yönetimi planları .....	23
2.2. Covid-19 Pandemisi .....	24

2.2.1. Salgın Hastalıklar Tarihi.....	26
2.2.2. Covid-19 Salgınının Türkiye’de Yayılımı.....	27
2.2.3. Covid-19 Salgınında Öğretimde Merkezi Yönetim Uygulamaları .....	28
2.3. Öğretimin Yönetimi .....	31
2.4. Uzaktan Eğitim.....	32
2.4.1. Dünyada Uzaktan Eğitimin Tarihsel Gelişimi .....	32
2.4.2. Türkiye’de Uzaktan Eğitimin Tarihsel Gelişimi .....	33
2.4.3. Covid-19 Pandemisinde Türkiye’de Uzaktan Eğitim Uygulamaları.....	34
2. 5. İlgili Araştırmalar.....	37
2.5.1. Okullarda Acil Durum Yönetimi Alanında Yapılan Çalışmalar .....	37
2.5.2. Okullarda Kriz Yönetimi ve Risk Yönetimi Alanında Yapılan Çalışmalar .....	40
2.5.3. Covid-19 Pandemisi ve Uzaktan Eğitim Alanında Yapılan Çalışmalar.....	42
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	47
3.1. Araştırmanın Deseni.....	47
3.2. Çalışma Grubu .....	47
3.3. Veri Toplama Aracı.....	49
3.4. Veri Toplama Süreci .....	50
3.5. Verilerin Analizi.....	50
3.6. Geçerlik ve Güvenilirlik.....	51
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM .....	52
4.1. Acil Durum Yönetimi Aşamalarına Ait Bulgular .....	54
4.1.1. Zarar Azaltma Aşamasına Ait Bulgular .....	55
4.1.2. Hazırlıklı Olma Aşamasına Ait Bulgular .....	57
4.1.3. Müdahale Aşamasına Ait Bulgular .....	62
4.1.4. İyileştirme Aşamasına Yönelik Bulgular .....	66
4.2. Görevlere Ait Bulgular.....	69
4.3. Öğretimin Devamlılığına Ait Bulgular .....	73

4.3.1.Kolaylaştırıcı Etkilere Ait Bulgular.....	75
4.3.2.Zorlaştırıcı Yönlere Ait Bulgular .....	81
4.4.Ek Sorumluluklara Ait Bulgular .....	92
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....	101
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	101
5.2. Öneriler .....	114
5.2.1.Merkezi Yönetime Öneriler.....	114
5.2.2.Okul Yönetime Öneriler .....	115
KAYNAKÇA.....	117
EKLER.....	130
EK 1: KATILIM FORMU .....	130
EK 2: YÖNETİCİ GÖRÜŞME FORMU.....	131
EK 3: ÖĞRETMEN GÖRÜŞME FORMU .....	133
EK 5: ARAŞTIRMA UYGULAMA İZİNİ .....	135
ÖZGEÇMİŞ .....	136

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. <i>Türkiye’de Covid-19 Salgınının Yayılımı ve Alınan Önlemler</i> .....	27
Tablo 3.1 <i>Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özellikleri</i> .....	48
Tablo 4.1. <i>Müdür ve Öğretmenlerin Acil Durum Yönetimi Aşamalarına Yönelik Görüşleri</i> .....	54
Tablo 4.2. <i>Okul Yönetiminin Üstlendiği Görevlere Yönelik Müdür ve Öğretmenlerin Görüşleri</i> .....	69
Tablo 4.3. <i>Öğretimin Devamlılığına Yönelik Müdür ve Öğretmen Görüşleri</i> .....	74
Tablo 4.4. <i>Müdür ve Öğretmenlerin Okul Yönetiminin Aldığı Ek Sorumluluklara Yönelik Görüşleri</i> .....	92

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 2.1.</i> Acil Durum Yönetimi Aşamaları.....	14
<i>Şekil 2.2.</i> Okullarda olay komuta sistemi .....	19
<i>Şekil 2.3.</i> Okul acil durum yönetim şeması .....	20
<i>Şekil 4.1.</i> Acil Durum Yönetimi Bağlamında Pandemi Süreci.....	53

## **BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ**

Çalışmanın bu bölümünde, acil durum yönetimi bağlamında covid-19 pandemi sürecinde öğretimin yönetimine ilişkin olarak araştırmamızın üzerinde durduğu problem durumu açıklanmıştır. Sonrasında problem durumuna bağlı olarak bir problem cümlesi kurulmuş ve alt problemler sıralanmıştır. Araştırmamızın amacına ve önemine değinilmiştir. Yapılan bu çalışmanın ne tür sınırlılıkları olduğu belirtilmiştir. Son olarak da çalışmanın konusuna bağlı olarak öne çıkan bazı tanımlamalara yer verilmiştir.

### **1.1.Problem Durumu**

Okullar; öğretmen ve öğrenci sayıları ile yaklaşık 19 milyon bireyin doğrudan etkileşimde bulunduğu, toplumun en büyük nüfusuna sahip kurumlarıdır (MEB, 2019). Bu kurumlar toplumun neredeyse her yaş grubundan bireylerinin bulunduğu örgütlerdir. Toplumunu etkileyen önemli olayların ve gelişmelerin okulları büyük oranda etkilediği düşünülmektedir (Şahin,2012). Bu açıdan “acil durum” olarak nitelendirilen olaylar karşısında okulların etkilenmesi de olağandır.

Yeni Koronavirüs Hastalığı (COVID-19), ilk olarak Çin’in Vuhan Eyaleti’nde solunum yolu belirtileriyle (ateş, öksürük, nefes darlığı) gelişen bir grup hastada yapılan araştırmalar sonucunda 13 Ocak 2020’de tanımlanan bir virüstür. Hastalığın dünya genelinde yayılım göstermesi ile 11 Mart 2020 tarihi itibariyle Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi ilan edilmiştir. (Sağlık Bakanlığı, 2020a). Türkiye’deki ilk COVID-19 vakasının görüldüğü 11 Mart 2020 tarihinden 25 Ekim 2020 tarihine kadar Sağlık Bakanlığı tarafından 362 bin vaka, 9799 ölüm bildirilmiştir. Bu sayı salgının devam ettiği bu günlerde artarak devam etmektedir. Toplumun ilk kez karşılaştığı ve acil durum olarak nitelendirilebilecek olan pandemi süreci toplumdaki birçok faaliyet alanını etkilediği gibi okullardaki öğretim faaliyetlerini de etkilemiş ve kesintiye uğratmıştır. Salgının başladığı 2020 Mart ayından itibaren salgının yayılmasını önlemek için birtakım önlemler alınmıştır. Okullarda yüz yüze eğitime ara verilmesi bunlardan biridir. Ülkemizde ilk olarak 13 Mart 2020 tarihinde Bilim Kurulu tavsiyesi ile MEB tarafından okullarda yüz yüze eğitime ara verilmesi kararlaştırılmıştır (MEB, 2020a). Devamında 2020-2021 eğitim öğretim yılı eylül ayı itibari ile okullar aşamalı ve seyreltilmiş olarak faaliyetlerine başlamıştır. İlk etapta okul öncesi ve 1. Sınıflarla birlikte 2, 3, 4, 8. ve 12. sınıflarda yüz yüze eğitime başlanmış, ardından 5. ve 9. sınıflar da yüz yüze eğitim programına dahil edilmiştir. Ancak salgının ülke genelinde artış göstermesi nedeniyle 16 Kasım 2020 tarihinde tekrar yüz yüze eğitime ara

verilmiştir. Yaşanan süreçte bakanlıktan başlayarak il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerine, oradan da okullara kadar yansıyan belirsiz bir durumun yaşandığı gözlenmiştir. Özellikle Sağlık Bakanlığı tarafından günlük olarak verilen vaka sayıları, okullarda yüz yüze eğitime başlanması ve ardından tekrar yüz yüze eğitime ara verilmesi bu sürecin yönetimindeki belirsizliğin göstergesidir.

Acil durum yönetiminde, sürecin kontrol altında tutulması ve doğru yönetilmesi için daha sistemli düşünülmesi ve öncesinde hazırlıklı olunmasını gerekmektedir. Acil durum yönetimi dört aşamadan oluşan bir süreci içerir. Felaketin etkisini önlemek amacıyla felaket öncesi aşamalar; “zarar azaltma/hafifletme” ve “hazırlıklı olma”; felaket anındaki aşaması “müdahale”; felaket sonrası aşaması ise “iyileştirme”dir (Waugh ve Streib, 2006; FEMA, 2020). Zarar azaltma/ hafifletme aşaması bir felaket gerçekleşmeden çok önce ele alınması gereken uzun dönemli riskleri ortadan kaldırmak ve azaltmak için önlemler alınmasıdır. Hazırlıklı olma aşaması; felaketten önce acil duruma müdahale etmek için acil durum planları ve uyarı sistemleri geliştirmeyi amaçlar. Müdahale aşaması; afet sırasında ve hemen sonrasında gerçekleştirilen, etkilenen topluluğa yardımcı olan ve ikincil veya tekrarlanan etkilerin neden olduğu zararı en aza indiren tıbbi yardım, barınma gibi faaliyetlerdir. İyileştirme aşaması; felaket sonrası sistemi minimum standartlarına geri getiren kısa faaliyetleri ve felaketin başlangıcından önceki yaşamı normal koşullara döndüren uzun süreli faaliyetleri ifade eder (Kim ve Lee, 1998). Pandemi sürecinde hem okullarda yürütülen öğretim faaliyetleri hem de uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen faaliyetlerin acil durum yönetim aşamaları açısından değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu sistematik değerlendirme ile okul yönetimlerinin acil duruma yönelik iyi uygulamalarına ve yaşanan sorunların da nedenlerine ulaşılacağı söylenebilir.

Okul Müdürleri acil durum yönetim ekibinin kurulmasından sorumludur ve aynı zamanda lideridir (Özmen, Gerdan ve Ergünay, 2015). Bu nedenle okul yöneticisi acil durum için gerekli ekipleri ve görev dağılımını yapmalıdır. Covid-19 pandemisi etki alanı bakımından toplumun neredeyse her kesimini etkisi altına almıştır. Aynı zamanda pandeminin uzun süreli devam etmesi nedeniyle acil durum yönetimi açısından okullarda sistematik görev dağılımı gerekmektedir. Çelik (2005)’ e göre, “Okul Olay Yönetim Ekibi” ve “Acil Durum Müdahale Ekipleri” ile oluşturulan modeller her tür ve büyüklükteki acil duruma hızlı, etkili ve organize müdahalenin yapılabileceği öngörülmektedir. Okulda kurulacak her bir ekibin özel fonksiyonları vardır. Covid-19 salgını gibi uzun süreli ve ilk kez karşılaşılan acil durumlarda okul yönetimine ve öğretmenlere düşen görevlerin tespiti, kurulan ekiplerin hangi görevleri yerine getirdiği önem arz etmektedir. Acil durum

yönetiminde etkili olabilmek için tüm ekip üyelerinin birbirini nasıl etkilediği ve nasıl etkilendiği de anlaşılmalıdır. Bununla birlikte pandemi sürecinde okullarda oluşturulacak ekiplerin başka bir ekibe sağlayacağı dönüşüm ve katkı da önemli olmaktadır (Ford & Schmidt, 2000). Afet yönetimi risklerin ve zararların azaltılmasını, afet anı ve sonrasında ihtiyaçların belirlenmesini ve hayatın normalleşmesi için sistemli çalışmayı kapsamaktadır (Limoncu ve Atmaca, 2018). Bu nedenlerden dolayı pandemi sürecinde öğretimin yönetiminde okul yönetimine düşen görevlerin belirlenmesi gerekmektedir. Yüz yüze eğitim sürecindeki salgın risklerinin azaltılmasında ve uzaktan eğitim yoluyla öğretimin devamlılığının sağlanmasında okul yönetimlerinin görev alanlarının araştırılmasının okullarda acil durum yönetimi alanına katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Pandemi sürecinde öğretimin yönetimindeki en önemli unsurlardan biri de öğretimde devamlılığın sağlanmasıdır. Kriz anlarında sunulan eğitimler öğrencilerin fiziksel varlığının yerini alamayan geçici tedbirler olsa da eğitimden yoksun kalan öğrencilerin yaşadığı öğrenim kaybı başarılarını etkilemektedir (Balcı, 2020). Mart 2020 tarihinde yüz yüze eğitime ara verilmesinin ardından bakanlık düzeyinde müdahale edilerek EBA ile internet üzerinden ve TRT aracılığıyla da EBA İlkokul, EBA ortaokul, EBA lise kanalları ile televizyon ekranlarından gerekli uzaktan eğitim desteği sunulmuştur. Bakanlık düzeyinde uzaktan eğitim faaliyetleri EBA platformu ve EBA TV kanalları üzerinden planlanmış olmasına rağmen Mart 2020 tarihinden itibaren “Zoom, WhatsApp, Google Meet, Microsoft Teams, Skype” gibi uygulamalarla uzaktan eğitim faaliyetlerinin yapıldığı bilinmektedir. Sürecin başlangıcında öğretmenlerin kendi belirlediği zamanda, kendi belirlediği ders ve konuları kapsayan uzaktan eğitim faaliyetlerini okul yöneticilerinin kontrolü dışında gerçekleştirdiği bilinmektedir. MEB tarafından canlı derslerin uygulanmasına yönelik ihtiyaçlar fark edilmiş, EBA canlı sınıf uygulaması başlatılmıştır. Okul yöneticilerine sistem üzerinden EBA canlı sınıf uygulamasında ders programı ayarlama, öğretmenlere canlı ders verebilme konusunda yetkilendirme yapılmıştır (MEB EBA haber, 2020). Bununla birlikte EBA platformu dışında “Zoom, WhatsApp, Google Meet, Microsoft Teams, Skype” gibi çevrimiçi platformlarla öğretimin devamlılığını sağlayan ve bu yönde planlama yapan okul yönetimleri de bulunmaktadır. Öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği çevrimiçi platformlar aynı zamanda okul yönetimlerinin iletişim sağlama kanallarını da oluşturmaktadır. Okul yönetimlerince yürütülen bu çalışmalar öğrencinin ve öğretmenin okuldan uzak kalmasına rağmen öğretimin devamlılığını sağlama amacıyla planlanmıştır. Daha çok öğretim yönü ön plana çıkan bu süreçte eğitim okullarda dört duvar ile sınırlı kalmamış, evlerinde olan öğrencilerin hayatındaki tüm durumlar uzaktan eğitim sürecine



müdahil olmuştur. PISA 2008 verilerinden yararlanılarak OECD (2020) tarafından covid-19 pandemisine yönelik yapılan değerlendirmeye göre; ülkemizde evinde ders çalışmak için sessiz bir ortama sahip olmayan öğrenci sayısı %20 dolaylarındadır. Avantajlı okullarda evinde bilgisayar bulunan öğrenci oranı %80, dezavantajlı okullarda ise bu oran %40 dolaylarındadır. İnternet bağlantısına erişim avantajlı okullarda %90 dolaylarında iken dezavantajlı okullarda bu oran %50 dolaylarındadır. Öğretimin devamlılığının evlerden sağlanması öğretim sürecini etkileyen faktörlerin değişmesine neden olmaktadır. Bu açıdan her okulun sağlayacağı öğretim faaliyetleri farklı yönetim stratejileri gerektirebilir. Ayrıca okul yönetimlerinin alışılmışın dışında bir yönetim süreci yürüttüğü öngörülmektedir. Okul yönetimlerinin öğretimin devamlılığını sağlamada hangi acil durum prosedürlerini uyguladığının, uygulama esnasında karşılaştığı kolaylık ve zorlukların hangi alanlarda olduğunun bilinmesi gerekmektedir.

Pandemi gibi durumlar okul yönetimleri için olağan dışı acil durumlardır. Okullarda ilk kez yaşanan bu sıra dışı süreç, acil durum yönetimi açısından okullarda güvenli öğretim faaliyetlerinin gerçekleşmesini ve öğretimin devamlılığının sağlanmasını gerekli kılmaktadır. Bir acil durumda okulun birinci sorumluluğu öğrencilerin güvenliğini sağlamaktır (Çelik, 2007:80). Okullar için olağanüstü bir olaya müdahalede ve hafifletmede, tüm aktörlerin aynı bilgiye ihtiyaç duymayacağı kabul edilmelidir (Harrald ve Jefferson, 2007). Bu açıdan bakanlık tarafından alınması öngörülen hazırlık ve önlemlerin okul yönetimleri, öğretmenler ve öğrenciler tarafından ne derece uygulanır olduğu, ek tedbirlere ihtiyaç duyulup duyulmadığı araştırılması gereken başka bir durumdur. Can kayıplarının yaşandığı, korku, kaygı ve panik sebebi olan acil durumlarda okul yönetimleri öngörü sahibi olmalıdır. Çünkü okul müdürleri acil durumlarda tek yetkilidir (Çelik, 2005). Bu durum okul yöneticilerinin gerekli durumlarda ek sorumluluk almasını gerektirmektedir. Acil durum yönetimi açısından pandemi sürecindeki öğretimin devamlılığını sağlayan uygulamaların okul yönetimine getirdiği ek sorumlulukların bilinmesi gerekmektedir. İlk kez karşılaşılan ve uzun süreli devam eden acil durumlarda yerine getirilen ek sorumlulukların sonuçlarının da bilinmesinin alana katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Afet ve acil durumlar, içinde kriz anlarını da barındırmaktadır. Belirsizliklerin olduğu kriz anları önceden hazırlıklı olunarak aşılabilir. Kriz olasılığını bütünüyle engelleyecek bir yöntem olmamakla birlikte, bir krizde iyi yöneticilik; duruma neden olan etkenleri soğukkanlılıkla saptamak, uzun vadede sorun çıkarmayacak düzeltici önlemler almak, gelecekte çıkması muhtemel bir krize karşı esnek, acil durum planı yapmak demektir (Tack, 1994: 91; Akt. Demirtaş, 2000) MEB'e bağlı okulların tümünde afet ve acil durum

planları bulunmaktadır. Uygun (2020)'un okullardaki acil durum planları üzerine yaptığı araştırmada, acil durum planlarının MEB tarafından hazırlanan bir taslaktan oluştuğu belirtilmektedir. Aynı çalışmada okullardaki acil durum planlarında pandemiye yönelik bir hazırlıktan bahsedilmediği görülmektedir. . Okul acil durum planları sürekli güncellenmeli ve okul acil durum yönetimi yapısı da gelişmelere uygun olarak yenilenmelidir (Çelik, 2005). Yaşanan süreç ile ilgili yapılacak çalışmalar neticesinde var olan prosedürde ve acil durum planlarındaki eksiklerin giderileceği söylenebilir. Yaşanan Covid-19 pandemisi ile okullarda yönetilen sürecin okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından değerlendirilmesi ile acil durum yönetim planlarına da katkı sağlanacağı öngörülmektedir.

## **1.2. Problem**

Araştırmanın problem cümlesi “Okul müdürleri ve öğretmenlerin okullarda acil durum yönetimi bağlamında COVID 19 Pandemi sürecinde öğretimin yönetimine ilişkin görüşleri nelerdir?” olarak belirlenmiştir.

## **1.3.Alt Problemler**

- 1- Acil durum yönetiminin aşamaları açısından pandemi sürecinin okullarda yönetilmesi ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?
- 2- Acil durum yönetimi açısından öğretmenlere ve yöneticilere göre pandemi sürecinde öğretimin yönetiminde okul yönetimine düşen görevler nelerdir?
- 3- Okul yöneticileri ve öğretmenlere göre pandemi sürecinde öğretimin devamlılığını sağlamaya yönelik yönetim uygulamalarını etkileyen unsurlar nelerdir?
- 4- Acil durum yönetimi açısından pandemi sürecindeki öğretimin devamlılığını sağlayan uygulamalarının okul yönetimine getirdiği ek sorumluluklar nelerdir?

## **1.4.Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı okulların acil durum yönetimi bağlamında covid-19 pandemi sürecinde öğretimin yönetimi uygulamalarını değerlendirmektedir. Bununla birlikte acil durum yönetiminin aşamaları açısından pandemi sürecinin okullarda yönetilmesi ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşlerinin belirlenmesi, acil durum yönetimi açısından pandemi sürecinde okul yönetimine düşen görevlerin saptanması, öğretimin devamlılığını sağlayan

unsurların neler olduğunun ortaya konması, öğretimin devamlılığını sağlayan uygulamaların okul yönetimine getirdiği ek sorumlulukların belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Okullarda acil durum yönetimi sistematik hazırlığı, planlı olmayı, gerekli durumlarda müdahale edilmeyi gerektirir. Okul yönetimlerinin süreç yönetimlerini bu yönde gerçekleştirebilmesinde elde edilen deneyimlerin önemli olduğu düşünülmektedir. Acil durum yönetimi bağlamında düşünüldüğünde okul yöneticilerinin covid-19 pandemi koşullarına ani ve beklenmedik bir şekilde maruz kaldığı düşünülmektedir. Okul yönetimlerinin edindiği deneyimlerin sonraki acil durumlara aktarılması önemlidir. Bunun için Denizli ilinin merkez ilçeleri olan Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde bulunan kamu kurumlarında çalışan okul müdürü ve öğretmenlerden nitel süreç ile derinlemesine bir inceleme oluşturularak pandemi sürecindeki acil durum yönetimi uygulamalarındaki zorlukların ve belirsizliklerin ortaya konması amaçlanmaktadır.

### **1.5. Araştırmanın Önemi**

Okulların toplum ile iç içe, yakın ilişkileri olmasından dolayı, okul çevresinde ya da toplumda meydana gelen olaylara karşı okullar kayıtsız kalamazlar (Çelik ve Tosun, 2021). Bu nedenle okulların acil durum kapsamına giren olaylardan doğrudan etkilenmesi de olağandır. Bir örgütün ya da sistemin acil duruma hazır olma durumu, öncelikle kendi kaynaklarına dayanarak hazırlık ve planlama süreci olarak ifade edilse de (Göçmen, 2017) etkin bir müdahale yapılabilmesi çok yönlü bir yönetim anlayışını gerektirir. Çünkü doğaları gereği, afetler beklenmeyen sorunlar doğurabilir (Waugh,1998). Bu nedenle yöneticiler, acil durumlar karşısında hangi eylemlerde bulunacaklarını önceden planlamalı ve uygulamaya koyma aşamasında iş birliği yapacağı paydaşları ile bu planlarını paylaşmalıdır (Çelik ve Tosun, 2021).

Covid-19; ulusal eğitim sistemlerinin karşılaştığı en büyük zorluk olmuş, salgın boyunca eğitim hizmetlerinin nasıl sürdürüleceği önemli sorulardan biri olmuştur (Daniel, 2020). Çünkü acil durum yönetimi okul paydaşlarının güvenliğini sağlamakla birlikte (Çelik, 2004) acil durum yönetim planları normal hayata en kısa sürede dönme esasına dayanmaktadır (Çelik ve Tosun, 2021). Covid-19 pandemisinin oluşturduğu kriz ortamında, ilk aşamada oluşan eğitsel tepki uzaktan eğitim faaliyetlerinin bir an önce faaliyete geçmesi yönünde olmuştur (Sezgin, 2021). Bu açıdan hem okullarda yüz yüze eğitimin sürdürülmesi hem de uzaktan eğitimle öğretimin devamlılığı sağlanmıştır. Salgın tedbirleri kapsamında 2020-2021 eğitim-öğretim yılının 31 Ağustos 2020'de uzaktan eğitimle başlayacağı, 21

Eylül 2020'den itibaren aşamalı ve seyreltilmiş şekilde yüz yüze eğitime geçileceği belirtilmiştir. 1. Sınıflarla birlikte 2, 3, 4, 8. ve 12. sınıflarda yüz yüze eğitime başlanmış, ardından 5. ve 9. sınıflar da yüz yüze eğitim programına dahil edilmiştir. Ancak salgının ülke genelinde artış göstermesi nedeniyle 16 Kasım 2020 tarihinde tekrar yüz yüze eğitime ara verilmiştir (ERG, 2021).

Süreçte okullarda öğretim faaliyetlerinin yüz yüze ya da uzaktan verilme durumu ile ilgili yaşanan bu değişiklik çok sayıda araştırma yapılmasını sağlamıştır. Demirdöken (2022) tarafından yapılan çalışmada 2020 ve 2021 yılları arasında Türkiye'de uzaktan eğitimle ilgili yapılan nitel çalışmalar incelenmiş, analiz sonucunda genel olarak örnekleme oluşturan grubun öğretmenler olduğu görülmüştür. Aynı çalışmada okul müdürlerinin görüşlerinin alınmasını hedefleyen çalışmaların az sayıda olduğu görülmüştür. Bu açıdan okul yöneticilerinin pandemi sürecine yönelik görüşlerinin inceleneceği araştırmaların alana katkı sunması beklenmektedir. Pandemi sürecinde Türkiye'deki uzaktan eğitim üzerine yapılan araştırmaları inceleyen bir diğer çalışmada (Bilgin, 2022) pandemi sürecinde uzaktan eğitim alanında yapılan araştırmalarda ağırlıklı olarak öğrenciler ile çalışıldığı, veri kaynağını oluşturan öğrencilerin ağırlıklı olarak üniversite düzeyinden seçildiği görülmektedir. Aynı çalışmada veri kaynağını oluşturan öğretmenler arasında en sık sınıf, sosyal, fen ve İngilizce öğretmenlerinin olduğu sonucuna ulaşılrken, okul yönetimlerine dair yapılan bir araştırmadan bahsedilmemektedir. Bu nedenle pandemi sürecinde okullarda öğretimin yönetilmesine dair çalışmaların yapılması ile alandaki eksikliğin giderileceği öngörülmektedir.

Sürecin yönetimine ilişkin araştırmalar incelendiğinde Uzaktan eğitim faaliyetlerine ilişkin öne çıkan eğitsel kavramlar analiz edilmiş olup (Sezgin, 2021) süreçte yaşanan olumsuz durumlara ve uzaktan eğitim sürecindeki yönetim eksiklerine dair bulgular elde edilmiştir. Bozkurt ve Aktaş (2022) okul yöneticilerinin “covid-19 pandemisi sürecinde okulu yönetmek” olgusuna ilişkin algılarını metaforlar aracılığıyla ortaya koymayı amaçladığı çalışmasında “krizi yönetmek, belirsizlikle yaşamak, risk altında olmak, sorumluluk taşımak, liderlik yapmak, boşuna çabalamak, değişimi yönetmek, mücadele etmek, keyif almamak, yetki eksikliği ve yoğun iş yükü” olmak üzere 11 kategori altında sınıflama yapmıştır. Bozkurt (2020), eğitime yönelik değerlendirmeleri kavramsal tartışmalar bağlamında ele almış “acil uzaktan eğitim” ve “uzaktan eğitim” kavramlarını açıklamıştır. Covid-19 pandemisi sürecinde okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunların ve bu sorunlardan çıkardığı derslerin belirlenmesinin amaçlandığı çalışmada (Kara ve Bozkurt, 2021) okul yöneticilerinin zorlandığı alanlar belirlenmiş, kriz yönetim becerilerinin gelişimi,

uzaktan okul yönetimi becerilerinin gelişimi yönünde dersler çıkarılmıştır. Kriz zamanlarında eğitim yönetimi olgusunun Covid-19 salgını bağlamında değerlendirildiği bir diğer araştırmada (Sarı ve Sarı,2020), covid-19 salgınının kriz özelliği taşıdığı belirtilmiş, Türkiye’de eğitim yönetimi alanında yapılan uygulamaların kriz yönetimi sürecine göre değerlendirmesi yapılmıştır. Yapılan araştırmalar covid-19 pandemi sürecinin okullarda yönetilmesini esas almış olsa da acil durum yönetimi bağlamında bir değerlendirme yapılmadığı görülmektedir. Bu açıdan acil durum yönetimi bağlamında covid-19 pandemi sürecinin araştırılmasının alana katkı sunması beklenmektedir.

Okullarda acil durum yönetimi alanında yapılan araştırmalar incelendiğinde dünya genelinde yapılan çalışmalara oranla Türkiye’deki çalışmaların kısıtlı sayıda olmasına rağmen son yıllarda bu alanla ilgili yapılan çalışmaların arttığı gözlenmektedir. Çelik (2004, 2005 ve 2007) tarafından eğitimde ve okullarda acil durum yönetimi ile ilgili model önerisi ve uygulanabilirliği, Ocak (2006) ve Sayın (2008) tarafından ortaöğretim okullarında kriz yönetimi, Kökçü (2010) tarafından ortaöğretim kurumlarında afet ve acil durum hazırlıklarının değerlendirilmesi, Dirim (2011) tarafından okul müdürlerinin acil durum yönetimi yeterliliklerinin saptanması, Kaçmaz (2014) tarafından ilkökul müdürlerinin acil durum yönetimine ilişkin görüşleri, İlhan (2019) tarafından gönüllülere yönelik afet ve acil durum yönetimi uzaktan eğitim modelinin geliştirilmesi, Kavlak (2022) tarafından beşinci sınıf öğrencilerinin afet ve acil durum yönetimi bilgisinin kalıcılığı konusunda çalışmalar yapılmıştır. Söz konusu araştırmalar incelendiğinde salgın hastalık durumuna yönelik olarak acil durum yönetimi alanında çalışma yapılmadığı görülmektedir. Ayrıca acil durum yönetimine yönelik olarak yapılan kurumsal çalışmaların daha çok doğal afetler üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. İstanbul Sismik Riskin Azaltılması ve Acil Durum Hazırlık Projesi” (İSMEP, 2014) ile deprem riskleri üzerine MEB ve Japonya Uluslararası İşbirliği Ajansı (JICA) birlikteliği ile tamamlanan Okul Tabanlı Afet Eğitimi Projesinin (JICA, 2014) deprem, su baskını, heyelan çığ düşmesi gibi doğal afetler üzerine çalışmalar yaptığı görülmektedir. AFAD (Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı) tarafından yürütülen Afete Hazır Türkiye projesi kapsamında AFAD tarafından okullar için Afet ve Acil Durum Yönetimi planlama kılavuzları hazırlandığı görülmektedir. Bu çalışmalar ve yürütülen projeler acil durum yönetiminin doğal afetler riski üzerinde çalışmaları içermekte ancak salgın hastalık ya da pandemi riski üzerine bir planlama öngörmemektedir. Bu açıdan covid-19 pandemi sürecinin acil durum yönetimi bağlamında araştırılmasının alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Acil durumlarda gerçekleştirilen eylemler genellikle bir sonraki afet için yapılacak faaliyet ve müdahaleleri iyileştirmek için “öğrenilen dersleri” belirlemeyi sağlar (Waugh, 1998). Bu açıdan araştırmada elde edilecek sonuçlarının bir sonraki muhtemel salgın senaryoları için okul yönetimlerine yol gösterici olması öngörülmektedir. Çalışma sonuçlarının acil durum yönetimi alanında daha sonra yapılacak çalışmalara kaynak teşkil etmesi de beklenmektedir.

### 1.6.Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma kapsamındaki okullar Denizli ilinin merkez ilçeleri olan Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı ilkököl ve ortaokul düzeyindeki okullarda görev yapan müdürler ve öğretmenler ile sınırlıdır. Araştırma MEB tarafından okulların yüz yüze eğitime ara verildiği 16 Mart 2020 ile 2020 -2021 eğitim-öğretim yılının yarıyıl tarihi olan 22 Ocak 2021 tarihleri arasında okullarda yürütülen öğretimin yönetimi faaliyetleri ile sınırlıdır. Ayrıca araştırmada görüşme formları ile veri toplama aşamasında verilerin yüz yüze görüşme ile toplanması yerine bazı katılımcılarla “Zoom” aracılığı ile uzaktan toplanması araştırmadaki bir başka sınırlılıktır.

### 1.7.Tanımlar

**Acil durum:** Toplumun tamamının veya belli kesimlerinin normal hayat ve faaliyetlerini durduran veya kesintiye uğratan ve acil müdahaleyi gerektiren olaylar ve bu olayların oluşturduğu kriz hâli olarak tanımlanmıştır.

**Pandemi :** Dünyada birden fazla ülkede veya kıtada, çok geniş bir alanda yayılan ve etkisini gösteren salgın hastalıklara verilen genel isimdir.

**Uzaktan Eğitim:** Her türlü iletişim teknolojileri kullanılarak zaman ve mekân bağımsız olarak insanların eğitim almalarının sağlanmasıdır.

**EBA:** Eğitim Bilişim Ağı(EBA), Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü tarafından yürütülen çevrimiçi bir sosyal eğitim platformudur.

**HES:** Hayat Eve Sığar uygulaması kapsamında verilen kod ile bireylerin Covid-19 hastalığı açısından risk taşıyıp taşımadığı belirlenmektedir.

**AFAD:** Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı T.C. İçişleri Bakanlığın bağlı Türkiye’nin afet yönetimi ve uluslararası yardım kurumudur. AFAD Afet ve acil durumlara ilişkin ülkenin yetkin ve yetkili teşkilatıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

### 2.1. Kuramsal Çerçeve

#### 2.1.1. Acil Durum

Çevreleri ile sürekli etkileşim içinde olan örgütler beklenmedik durumlarla karşılaşabilirler ve bu durumlar karşısında örgütler sistemli davranış sergilemelidir. Alanyazında bu durumlar acil durum kavramı ile ifade edilmektedir.

2009 yılında Resmî Gazete 'de yayımlanan 5902 sayılı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun'da; "Acil durum, toplumun tamamının veya belli kesimlerinin normal hayat ve faaliyetlerini durduran veya kesintiye uğratan ve acil müdahaleyi gerektiren olayları ve bu olayların oluşturduğu kriz hali" olarak tanımlanmaktadır. Acil durum; planlanmamış, normal dışında gelişen, insana ve çevreye zarar verme potansiyeli olan (Özdikmen, 2015) toplumsal rutin, kaynak ve prosedürleri uygulamaya sokmak suretiyle hemen tepki verilmesi gereken olay ve şartların oluşumudur (Çelik, 2007). Sylves (1998)'e göre beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan, bireylerin can ve mal güvenliğini tehdit eden, hızlı bir şekilde cevap verilmesi gereken olaylar acil durum olarak ifade edilmektedir.

Uluslararası acil durum veri tabanına göre ülkemizde yaşanan deprem, fırtına, sel, heyelan, salgın, böcek istilası gibi doğal afetlerin yanı sıra; yangın, patlama, zehirlenme gibi teknolojik kaynaklı hayatı olumsuz etkileyen afet ve olaylar da acil durum olarak adlandırılmaktadır (Bahadır ve Uçku, 2018). Aniden ortaya çıkan bu gibi acil durumlar can ve mal kayıplarına sebep olabilir. Acil durum kavramı aynı zamanda öngörülemeyen ve beklenmeyen salgın hastalık, yangınlar, trafik kazaları gibi olayları da ifade etmektedir (Şahin ve Üçgül, 2019). WHO tarafından salgın hastalıklar sağlıkla ilgili acil durumlar olarak değerlendirmekte ve küresel çapta yayılım gösteren Covid-19 salgını başta olmak üzere Maymun Çiçeği, Ebola, Kuş Gribi, Ortadoğu Solunum Sendromu(H7 N9), Mers-Cov, H1N1 Grip salgınları acil durumun müdahale alanı olarak ifade edilmektedir. Bu ve benzeri olaylar toplumun bir kısmını ya da tamamını etkileyen acil durumlardır.

#### 2.1.2 Acil Durum ile İlgili Kavramlar

Alanyazı incelendiğinde acil durum yönetimi kavramı ile "kriz yönetimi", "afet yönetimi" ve "risk yönetimi" kavramlarının birlikte kullanıldığı, kimi zaman da birbirlerinin

yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu kavramların kapsamının açıklanması bu anlam karmaşasını önlemek için önemli görülmektedir.

**2.1.1.1. Kriz yönetimi.** Acil durum yönetimi ile ilişkilendirilen bir kavram olan kriz ve kriz yönetimi kavramları konusunda değişik tanımlamalar yapılmıştır. TDK'ye göre kriz “bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran” olarak tanımlanmaktadır. Daha geniş tanımı ile kriz, önceden beklenilmeyen ve sezilmeyen, örgüt tarafından çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumu olarak ifade edilebilir. Stres, endişe, panik vb. gibi kavramlar kriz döneminde yaşanan duyguların ifadesidir (Tağraf ve Arslan, 2003).

Birdenbire içine düşülen, bir olayın yaşandığı karışık dönemi ifade eden kriz sözcüğü düzgün işlemeyen ve reform gerektiren, istikrarsız bir yapıyı ve durumu ifade ettiği gibi örgütün olağan işleyişini tehdit eden ve birden ortaya çıkan acil bir rahatsızlık durumudur (Tekin, 2015). Kriz bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesi gereken (Can, 1999:315; Akt. Aykaç, 2001), beklenmedik, aniden gelişen, hızlı hareket eden ve herhangi bir hazırlık yapılmadan karşı karşıya kalınan ve örgüt için iyi değerlendirilmezse çöküş, iyi değerlendirilirse bir fırsat anlamına gelebilen bir durumdur (Akdağ, 2005). Kriz yönetimi ise olası sorun ve tehlikelerin, uygun tepki ve çözüm türlerinin belirlenmesi, krizle başa çıkabilecek önlemlerin uygulanması ve değerlendirmeyi içeren bir süreçtir (Sarı ve Sarı, 2020). Kadioğlu (2008) afet sonrası düzeltmeye yönelik çalışmaları “kriz yönetimi” olarak adlandırmaktadır. Kurumun beklenmeyen bir zamanda, istenmeyen ve çözümü acil olan bir durumla karşılaşmaları halinde krizden söz edilmektedir (Akdağ ve Arslan, 2013). Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi kriz yönetimi krizi önceden tahmin edip mevcut krize nasıl müdahale edileceğine yönelik anlam içermektedir. Bu bağlamda kriz yönetimi kavramı daha çok acil durum yönetimi sürecinin müdahale aşamasını karşılamaktadır ve acil durum yönetimi kavramına göre daha dar bir anlamı içermektedir (Çelik, 2007:30).

**2.1.1.2. Afet yönetimi.** AFAD açıklamalı afet yönetimi terimleri sözlüğünde afet kavramının tanımı “Toplumun tamamı veya belli kesimleri için fiziksel, ekonomik ve sosyal kayıplar doğuran, normal hayatı ve insan faaliyetlerini durduran veya kesintiye uğratan, etkilenen toplumun baş etme kapasitesinin yeterli olmadığı doğa, teknoloji veya insan



kaynaklı olay” olarak tanımlanırken “Afet bir olayın kendisi değil, doğurduğu sonuçtur.” şeklinde ifade edilmektedir. Afetler müdahalede kaynağın yetersiz kalması şeklinde tanımlanırken (Işık, Aydınlioğlu, Koç, Gündoğdu, Korkmaz ve Ay, 2012), yaşanan bir olayın afet olma koşulu, afetten etkilenen topluluğun kendi imkanları ile olayların üstesinden gelememesidir. Birleşmiş Milletler tarafından kabul edilen tanımıyla “Bir topluluğun işleyişinde ciddi aksama meydana getiren; can, mal, ekonomik ve çevresel kayıplara neden olan; toplumun kendi kaynaklarını kullanarak baş edemediği olaylardır” (UNISDR, 2012:9).

Afet yönetimi ise insanların yaşadıkları çevrede meydana gelen doğal olaylardan haberdar olmalarını sağlayan, bu olayların nedenlerine kadar ayrıntısı ile tanımalarını ve bu olayların tekrarı durumunda bunlardan hiç etkilenmeme veya en az oranda etkilenmelerine olanak tanıyan çalışmaların tümüdür (Erkal ve Değerliyurt, 2009). Doğal, teknolojik veya insan kökenli bir olayın afet sonucu doğurabilmesi için, insanlar ve yerleşim yerleri üzerinde kayıplar meydana getirmesi, bu kayıpların da yerel imkân ve kaynaklarla üstesinden gelinememesi gerekmektedir (Ergünay, 2000:3). Afet, boyutları itibariyle, doğal döngüsü içinde toplumu etkileme oranı ile değerlendirilmektedir (Işık ve diğ., 2012). Bu açıdan bakıldığında afet yönetimi olayların oluşumu sonrasında dikkate alan bir yaklaşıma sahiptir ve olayların önleyici tarafından çok sonrasındaki etki ve müdahale alanına yoğunlaşmaktadır. Her ne kadar afet yönetimi kavramı afetin önlenmesi, afet zararlarının azaltılması, öncesi ve sonrasında afet ile ilgili faaliyetleri içerse de afet durumu olayın kendisini değil doğurduğu sonuç açısından afet tanımına girmektedir (Ergünay, 2000:3). Bu nedenle acil durum yönetimi afet yönetimi kavramına göre daha geniş bir kapsamı ifade etmektedir.

**2.1.1.3 Risk Yönetimi.** TDK’ye göre zarara uğrama tehlikesi anlamına gelen risk sözcüğü, bir olayın belirli koşul ve ortamlarda doğurabileceği can, mal, ekonomik ve çevresel gibi değerlerin kaybının gerçekleşme olasılığıdır (AFAD Terimler Sözlüğü). Başka bir ifadeyle işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi veya belirlediği stratejileri başarılı bir şekilde uygulanmasını engelleyen olay ve davranışlar şeklinde ifade edilebilir (Demirbaş, 2005). Alanyazında risk yönetimi çoğunlukla özel sektörün kayıplarını sınırlama çabası olarak göze çarpmaktadır. Risk bir kontrol fonksiyonudur ve stratejik kararların ilk adımıdır. Bu bakımdan risk bir fırsat yönetimidir (Saka ve Uğural, 2008).

Risk yönetimi, işletmenin kararlılık içerisinde faaliyetine devamı için gerekli düzenlemeleri sağlamak ve organizasyondaki mal ve kişilerin korunması ile işletmenin

kazanma gücünü ifade eder (Emhan, 2009). Kurumsal risk yönetimi; organizasyonun tüm birimlerinin karşılaşılabileceği tüm risklerin (operasyonel, mali, sistemsel, hukuki, can/mal kaybı vb.) bütüncül bir bakış açısıyla yönetilmesidir. Kurumsal risk yönetimi, belirsizliğin olumsuz sonuçlarının, organizasyonun kaldıramayacağı boyutlara ulaşmasını engellemeyi ve ömrünü uzatmayı, organizasyonun tüm paydaşları için değer yaratmayı amaçlamaktadır (Görmen ve Korkmaz, 2017). Bununla birlikte risk kavramı alanlara göre farklı anlam içermektedir. Emhan (2009)'a göre sigortacılık alanında risk yitirme tehlikesinin varlığı, yitirme ihtimali, belirsizlik, gerçek sonucun beklenen sonuçtan farklı olması ihtimali, beklenen durumdan başka herhangi bir durumun ortaya çıkması ihtimali olarak tanımlanır. Bankacılıkta risk, verilen bir kredinin veya girişilen bir taahhüdün tahsilinde ya da yerine getirilmesinde başarısızlık ihtimali anlamına gelmektedir. Karar kuramında risk, karar vericinin herhangi bir olayın sonuçlarını belirleyemediği durumları ifade eder. Finans alanında ise risk işletmenin finansal yönüyle ilgili planlanan veya beklenen herhangi bir durumun meydana gelmesinde ortaya çıkan sapma ihtimalidir. Sektör ayırt etmeksizin, her organizasyon kurum çapında risk yönetimine ihtiyaç duyar hale gelmiştir. Zira risklerini yönetemeyen organizasyonlar krizlerini yönetmek zorunda kalmaktadır (Görmen ve Korkmaz, 2017). Bu anlamda risk yönetimi anlam olarak kriz yönetiminden de dar bir anlamı ifade etmektedir. Ayrıca risk yönetimi ile ilgili tanımlara bakıldığında acil durum yönetiminin hazırlıklı olma aşamasında gerçekleştirilen eylemleri tanımlamaktadır (Çelik, 2004). Dolayısıyla acil durum yönetiminin kapsamı risk yönetimini de kapsamaktadır.

Literatürdeki kavramlar incelendiğinde acil durum yönetimi ile afet yönetimi kavramı kavramlarının örgütlerin planlama, hazırlık, olay öncesi ve sonrası yapılacak faaliyetleri planlaması açısından benzerlik gösterdiği ancak acil durum yönetimi kavramının yalnızca sonuç odaklı olmayıp, örgütleri olumsuz etkileyen durumlara karşı bütüncül bir yaklaşım sergilediği görülmektedir. Kriz yönetimi ve risk yönetimi kavramlarının daha dar kapsamlı olduğu, acil durum yönetimi kavramının daha geniş bir çatıda olayları ele aldığı görülmektedir.

### **2.1.3. Acil Durum Yönetimi**

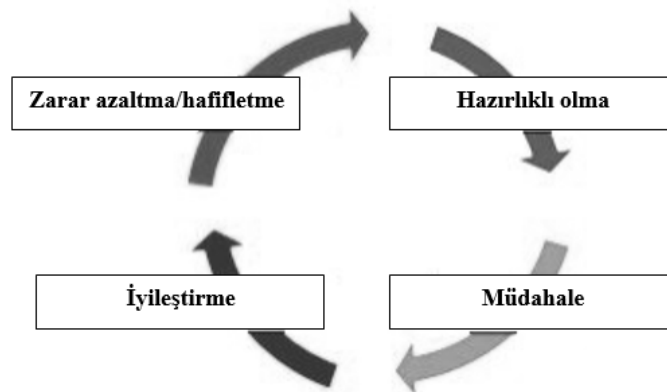
Acil durumlar karşısında örgütlerin acil durum yönetimi sergilemesi gerektiği alanyazında ifade edilmektedir. Perry ve Lindel (2003), acil durum yönetimini toplumu tehdit edebilecek tüm afet aşamalarını ele almak, çıkması muhtemel sorunlara karşı hazırlıklı olmak olarak tanımlamıştır. Acil durum yönetimi tehlikeler hakkında bilgi sahibi olunması,

bu tehlikelerin ne sıklıkla hasar verdiğinin bilinmesi, hasarın ne olabileceği ile ilgili öngörü yapılmasını içerirken (McLoughlin, 1985) aynı zamanda can ve mal güvenliğine yönelik tehditlerle başa çıkmayı da kapsamaktadır (Waugh, 2005).

Acil durum yönetimi kavramı riskten uzak durma ile ilgili bir disiplini içermekte ve yalnızca afet zamanlarında değil, günlük faaliyetlere entegre edilmesi gereken yönetim anlayışını kapsamaktadır (Bullock, Haddow ve Coppola, 2017). Acil durum yönetimi can ve mal kaybı potansiyeli taşıyan durumlar karşısında karar verme, eğitim verecek ekipler, afet sonrası gerçekleştirilecek faaliyetler gibi farklı disiplinleri içerir (Schaafstal, Johnston, Oser, 2001). Böylece tehlikelere ilişkin veriler analiz edilir ve örgütler kendi önceliklerini belirleyebilirler (McLoughlin, 1985). Kısacası acil durum yönetimi afetlerin yaşam üzerindeki potansiyel etkisini ve sonrasındaki etkilerini en aza indirmek için planlama, eğitim, tatbikat, arama ve kurtarma, etkilenen bireyleri felaket öncesi durumuna geri döndürme faaliyetlerini içeren yönetim anlayışıdır (Ford ve Schmidt, 2000).

#### 2.1.4. Acil Durum Yönetimi Aşamaları

Acil durum yönetiminin aşamaları konusunda birçok farklı yaklaşım bulunmasına karşın, literatürde genellikle yaygın olarak kullanılan şu 4 aşamadan oluşan sınıflama kullanılmaktadır. Bunlar; felaket öncesi aktiviteleri içeren zarar azaltma/hafifletme (mitigation) ve hazırlıklı olma (preparedness); felaket anındaki eylemleri ifade eden müdahale(response), felaket sonrası yapılacak eylemleri ifade eden iyileştirme(recovery) aşamalarıdır (OSDFS 2007:6, Çelik 2004:36, FEMA, 1999, Waugh, 2000). Acil durum yönetiminin aşamalarının bir yaşam döngüsü olduğunu ifade eden şekil aşağıda Şekil 2.1.'de verilmiştir.



Şekil 2.1. Acil durum yönetimi aşamaları  
Kaynak: Çelik, (2007:32)

Şekil 2.1.'de görüldüğü gibi acil durum yönetimi aşamaları birbiri ile bağlantılı ve döngüsel eylemleri içermektedir. Acil durum yönetiminin bu dört aşaması ayrı ayrı yürütülebileceği gibi bazı durumlarda aşamaların aynı anda yürütülmesi de gerekebilir (Çelik, 2007:31)

**2.1.4.1. Zarar azaltma/Hafifletme Aşaması.** Zarar azaltma/hafifletme, acil durum yönetiminin ilk aşamasıdır. FEMA'ya göre zarar azaltma aşaması gelecekteki acil durumları önlemek , gerçekleşme olasılığını azaltmak veya zararlı etkilerini en aza indirmeyi amaçlayan faaliyetleri içerir. Zarar azaltma/hafifletme aşamasına yönelik faaliyetler acil durum meydana gelmeden çok önce göze alınmalıdır(FEMA, 1995, II-2; Akt. Çelik, 2007). Bir tehlikeyi önleyen her türlü faaliyet zarar azaltma aşamasının kapsamındadır. Bu aşamadaki ana amaç, afet sonucu doğurabilecek tehlike ve risklerin belirlenmesi, mümkünse önlenmesi veya olası etkilerinin azaltılması ve olaylara karşı eğitim ve tatbikatlarla tüm paydaşlarla hazırlıklı olunmasının sağlanmasıdır. Mümkünse afet tehlikesi ve riskinin önlenmesi veya büyük kayıplar doğurmaması için alınması gereken yapısal ve yapısal olmayan tüm önlem ve faaliyetler bu aşamada yapılmalıdır (Özmen ve diğerleri, 2015).

Okul binalarının yapısal olarak güvenli hale getirilmesi, davetsiz misafirlerin okula girişini engelleyici güvenlik önlemleri (USDF, 2003), sigorta programları, kamu eğitimleri, yapı standartları oluşturulması, alan kullanımına dair düzenlemeler, risk haritası oluşturma (Çelik, 2007:35) zarar azaltma aşamasına yönelik çalışmaları ifade eder.

**2.1.4.2. Hazırlıklı Olma Aşaması.** Acil duruma müdahale etmeden önce kurumların bu alandaki yeteneklerini geliştirmeye yönelik hazırlıkları ifade eden aşamadır. Örneğin acil durum planlarının hazırlanması, iletişim ve kaynak yönetimine yönelik planlamalar, eğitimler hazırlıklı olma aşamasını ifade eder (McLoughlin, 1985). Çelik (2004)'e göre hazırlıklı olma bir acil durumda felaketzedelere nasıl destek verileceğini planlamak ve daha etkili destekler geliştirebilmektir. Başka bir ifadeyle hazırlık, planlama, öğretim, öğretim ve uygulamayı içerir (MacNeil ve Topping, 2007). Örgütler için acil durum olabilecek olay ve durumlar belirlenerek acil durumlar için önleyici ve acil durumun etkisini azaltacak tedbirlerin alınması, oluşabilecek acil durumlara yönelik talimatların geliştirilmesi ve acil durum meydana geldikten sonra güvenliği sağlayacak planlamaların yapılması hazırlıklı olma aşamasının faaliyetlerini kapsar (Bolat, 2015: Akt, Çelik ve Tosun,2021). Kısacası acil bir durum meydana geldiğinde bu durumla başa çıkma şansını artıracak eylemler hazırlık

aşamasını kapsamaktadır. Örneğin, , afetlere yönelik tatbikatlar yapmak, acil durum telefon numaralarını belirlemek hazırlık aşamasına yönelik önlemlerdir (USDF, 2003).

**2.1.4.3. Müdahale Aşaması .** FEMA (2021)' ya göre acil durum yönetim planlarının uygulandığı, arama ve kurtarma görevlerinin yürütüldüğü, bireyleri korumak için önlemlerin alındığı aşama müdahale aşamasıdır. Hayat kurtaracak eylemleri ifade eden müdahale aşaması depremde siper almak ve sıkıca tutunmak, bir kasırgada bodrum katına taşınmak gibi güvenli müdahale eylemlerini içermektedir. Bu eylemler felaket durumunda hayat kurtarabilir (USDF, 2003).

Müdahale aşaması; afet yönetiminin en önemli aşamasıdır çünkü ilkyardım ve tıbbi müdahale, güvenlik, gıda temini, geçici barınma, arama kurtarma, sosyal ve psikolojik destek gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Özkaya, 2016:213). Başka bir ifadeyle müdahale felakete tepki gösterme ile ilgili faaliyetleri içerir (Çelik, 2007:36). Müdahale aşaması uyarı, hasar tespiti, acil durum iletişimi, tıbbi yardım, arama ve kurtarma gibi eylemleri kapsadığı gibi (Ford ve Schmidt, 2000) acil ihtiyaçların giderilmesini, yardım sağlanmasını, ikincil hasar olasılığının azaltılmasını ve acil yardım kurtarma operasyonları için sorunların en aza indirgenmesini amaçlayan eylemlerdir (Petak, 1985).

**2.1.4.4. İyileştirme Aşaması.** İyileştirme aşamasında bir acil duruma yönelik restorasyon çalışmaları yapılır. Başka bir ifadeyle iyileştirme aşaması gelecekteki afetlere karşı savunmasızlığı azaltacak çalışmaları karşılamaktadır (FEMA, 2021). İyileştirme, acil durum dönemi sırasında hayatı yeniden yapılandırmak, temel hizmetleri yeniden sunabilmek için dizayn edilmiş felaket sonrası aktivitelerdir. Bu açıdan iyileştirme aşaması, uzun dönemde toplumun ve ekonominin yeniden yapılandırılması üzerine odaklanmaktadır (Çelik, 2007:37).

İyileştirme aşaması; enkaz temizleme, kirlilik kontrolü, barınma tesislerinin restorasyonu, afet işsizlik yardımları gibi hayatı normale döndüren uzun süreli faaliyetleri ifade etmektedir. Afetler sırasında uygulanan yönetimin genel hedefi hafifletmedir. Bu da uzun vadeli değerlendirmeleri ve bu aşamada uzun vadeli uygulamaları devreye sokulmasını gerektirir (Cova, 1999). Bu açıdan iyileştirme aşaması kendi kendine işleyebilen, normal yaşama dönebilen, gelecekteki kazalara karşı kendini koruyabilmeyi öngören kısa ve uzun vadeli eylemleri içermektedir (FEMA, 1999; Akt. Çelik, 2007:37).

### **2.1.5. Acil Durum Yönetimi ile İlgili Yasal Çerçeve**

2009 yılında Resmî Gazete 'de yayımlanan 5902 sayılı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun yürürlüğe girmiş, afet ve acil durumlar ile sivil savunmaya ilişkin hizmetleri yürütmek üzere, Başbakanlığa bağlı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının kurulması, teşkilatı ile görev ve yetkilerini düzenlenmesi, Başbakanın, Başkanlıkla ilgili yetkilerini bir bakan aracılığı ile kullanılması amaçlanmıştır. Kanunun kapsamı acil durum yönetimi esaslarına dayandırılmış acil durum aşamalarını kapsayacak düzenleme “afet ve acil durumlar ile sivil savunmaya ilişkin hizmetlerin ülke düzeyinde etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve olayların meydana gelmesinden önce hazırlık ve zarar azaltma, olay sırasında yapılacak müdahale ve olay sonrasında gerçekleştirilecek iyileştirme çalışmalarını yürüten kurum ve kuruluşlar arasında koordinasyonun sağlanması ve bu konularda politikaların üretilmesi ve uygulanması hususlarını kapsar.” ifadesiyle kanunda yer almaktadır.

15 Temmuz 2018 tarihinde yayınlanan 4 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, afet ve acil durumlar ile sivil savunmaya ilişkin hizmetleri yürütmek üzere İçişleri Bakanlığına bağlı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının kurulması, teşkilatı ile görev ve yetkilerini düzenlenmiştir. Böylece Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı İçişleri Bakanlığına bağlanmıştır.

Resmi Gazetede 29 Temmuz 2020 tarihinde “Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı Afet ve Acil Durumlara İlişkin Hizmet Standartları ve Akreditasyon Esaslarının Belirlenmesi Hakkında Yönetmelik” ile Türkiye Afet Müdahale Planına göre afet ve acil durumlarda sunulacak hizmet alanlarında faaliyet göstermek isteyen sivil toplum kuruluşları, özel kuruluşlar ve AFAD gönüllüsü kişilerin akredite edilmesi; akredite edilenlerle çalışma grupları arasında koordinasyonun sağlanması, sunulacak hizmetin standartlarının belirlenmesi, kalitesinin artırılması ve kalitenin sürekliliğinin korunması için uygulanacak akreditasyonun usul ve esaslarını belirlenmesi amaçlanmıştır.

### **2.1.6. Okullarda Acil Durum Yönetimi**

Diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da acil durumlar olabilir ve bu acil durumlar okullarda sıklıkla meydana gelebilir. Bu nedenle acil durum olarak nitelendirilen olaylara yanıt vermek için okullara ait planların ve prosedürlerin bulunması önemlidir (Tipler, Tarrant, Johnston ve Tuffin, 2017). Okullarda deprem, yangın, sel, fırtına gibi doğaya dayalı afetler ya da beşerî kaynaklı şiddet olayları gibi acil müdahale gerektiren durumlar meydana gelebilir. Okulların bu acil durumlar karşısında oluşan belirsizlik ve kaos durumuyla nasıl

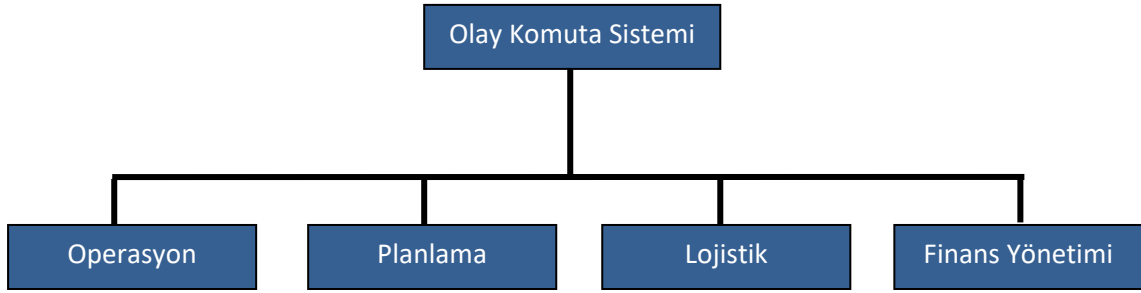
baş edeceğine yönelik olarak yapmış olduğu tüm hazırlıklara ve okulu eski haline getirebilme gayretine, okullarda acil durum yönetimi denir (Çelik ve Tosun, 2021).

Öğretmen ve öğrencilerin kendini güven içinde hissedebilecekleri ortamların sağlanmasında kapsamlı bir acil durum yönetimi ve planlaması önemlidir. Okullarda oluşabilecek muhtemel tehlikelere karşı hazırlıklı olma iyi hazırlanmış bir acil durum yönetimi ve planlaması ile sağlanabilir. Okullarda acil durum yönetimi okullarda meydana gelebilecek maddi ve manevi kayıpların en az zararla atılmasında önemlidir (Kaçmaz, 2014). Acil durum kapsamındaki tehlike ve riskli durumlar öğrenciler, okul çalışanları ve aileler için çok büyük yaralanmalara hatta can kayıplarına neden olabilir. Ancak, acil durumların etkisinden önce önleyici tedbirler olarak hazırlıklı olmak ve acil durum esnasında müdahaleyi öğrenerek bir güvenlik kültürü geliştirilebilir. Böylece bu tür kayıplar azaltılabilir, hatta ortadan kaldırılabilir (IFC, 2010).

Okullarda afet yönetimine ait çalışmalar bu alanda çatı kurum olarak nitelendirilen AFAD (Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı) tarafından çerçevelendirilmiştir. AFAD okullara yönelik afet ve acil durum planı hazırlamış ve “Afete Hazırlıklı Okul” çerçevesinde okullarda afet ve acil durum yönetimi esaslarını belirlemiştir. Buna göre “Okullarda Afet ve Acil Durum Yönetimi” üç ana faaliyet alanında değerlendirilmektedir.

1. *Risk değerlendirme ve planlama* (tehlike ve risk analizi, okul ve aile planlaması) ,
2. *Fiziksel korunma* (zarar azaltma, sağlam ve güvenli okul binaları, standart operasyon prosedürleri),
3. *Müdahale kapasitesini geliştirme* ( okul tatbikatları, öğrenci teslim prosedürleri)

Alanyazın incelendiğinde acil durum yönetimi alanındaki çalışmalara kaynak teşkil eden 1979 yılında kurulan ABD merkezli Federal Acil Yönetim Kurumu (FEMA) okullara yönelik acil durum yönetimini olay komuta sistemi ile detaylandırmış ve acil durumlar karşısında okullarda yürütülecek çalışmalara standart getirmiştir. Olay Komuta Sistemi(OKS) okullarda acil durumlar için kullanılacak yönetim ve kontrol sistemini kurmaktadır. Sistem her tür ve büyüklükteki acil duruma karşı hızlı, etkili ve organize müdahale etmeye dayanmaktadır (Çelik, 2007:65). FEMA (2022) tarafından okullarda olay komuta sisteminin ele alındığı ana bölümler Şekil 2.2.’de verilmiştir.



Şekil 2.2. Okullarda olay komuta sistemi  
Kaynak: FEMA, ICS For Schools (2022)

Şekil 2.2.'de görüldüğü gibi okullarda olay komuta sistemini operasyon, planlama, lojistik, finans yönetimi olmak üzere dört ana bölümde ele alınmaktadır (FEMA, 2022).

*Operasyon:* Operasyonlar Bölümü, olay hedeflerine ulaşmak için kaynakları yönlendirerek operasyonları yönetmeyi kapsar.

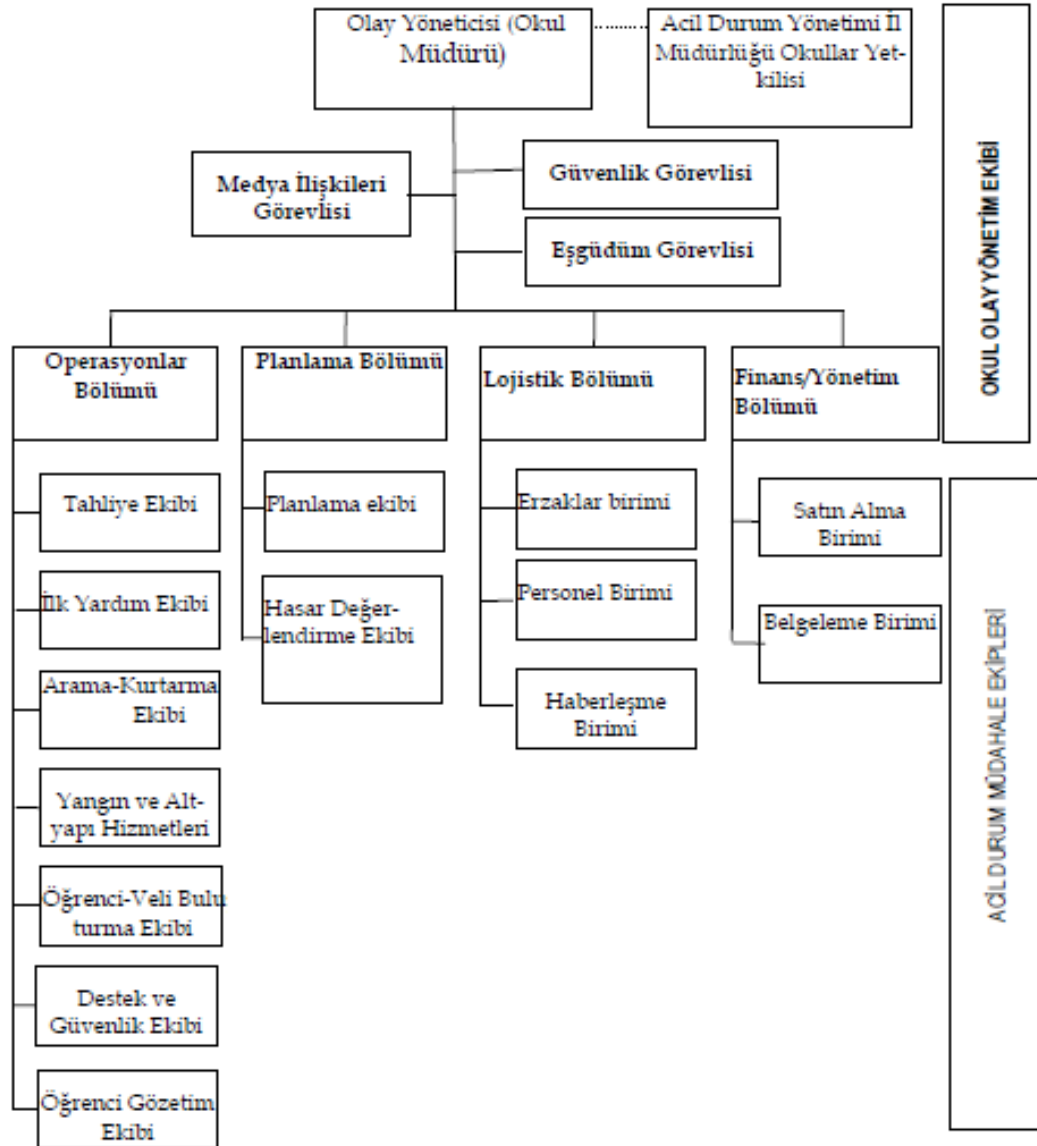
*Planlama:* Planlama Bölümü, bir olayı yönetmek için kurulur. Planlama Bölümü, olay ile ilgili bilgilerini toplar, değerlendirir ve olay eylem planlarını hazırlamayı içerir.

*Lojistik:* Lojistik Bölümü, olay komuta sistemini finans bölümüne bakmakla birlikte personel, malzeme ve ekipman dahil olmak üzere yeterli kaynakların bulunma amacını kapsar.

*Finans yönetimi:* Finans yönetimi acil durumun maliyet ve finans analizini içerir. Acil durum yönetimi için gereken kaynakların mali açıdan tedarik edilmesini içerir.

Çelik (2005) tarafından “Eğitimde Acil Durum Yönetimi Modeli Önerisi”nde OKS (Olay Komuta sistemi) okullar için acil durumda kullanılabilir şekilde yönetim ve kontrol sistemi sunmaktadır. Çelik tarafından geliştirilen OKS ‘ye yönelik yönetim şeması Şekil 2.3.’te verilmiştir.





Şekil 2.3. Okul acil durum yönetim şeması

Kaynak: Çelik, 2007:167

Şekil 2.3. incelendiğinde OKS (Olay Komuta Sistemi) iki ekip başlığı altında toplandığı görülmektedir. Bunlar “Okul Olay Yönetim Ekibi” ve “Acil Durum Müdahale Ekipleri”dir. Bu modelde FEMA’ dan farklı olarak OKS’ye yönetim bölümünün eklendiği görülmektedir. Bir acil durum anında müdür kontrolü ve yönetim sorumluluğunu üzerine alır ve diğer personelleri ihtiyaç duyduğunda harekete geçirir (Çelik, 2005). Bu açıdan okullarda yaşanacak bir acil durumda personelin görev ve sorumluluklarının belirlenmesi gerekmektedir.

Acil durumların okullarda yönetimine ilişkin (Özmen ve diğerleri, 2015), okullarda okul afet ve acil durum yönetimi kurulu kurulmasını gerekli görmektedir. Okul afet ve acil durum

yönetimi kurulunun ana amacı olarak katılımcı bir yaklaşımla okulu etkileyebilecek tehlike ve tehditlerle riskleri belirlemek ve değerlendirmek; imkân varsa bu tehlike ve riskleri önlemek veya etkilerini azaltacak yapısal ve yapısal olmayan önlemleri olaylar olmadan önce almak; okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler, çalışanlar ve velilerin afet/acil durum öncesi, sırası ve sonrasındaki davranış esasları konularında eğitilmelerini ve olaylara karşı hazırlıklı olmalarını sağlamak; bir olayla karşılaşıldığında olaya zamanında, hızlı ve etkili olarak müdahale edebilmek ve kaos ortamının oluşması ve can ve mal kaybının artmasını önlemek, iyileştirme faaliyetlerini ivedilik ve etkinlikle yürüterek okulun bir an önce normal faaliyetlerine dönebilmesini sağlamak, olmalıdır.

Okullara yönelik IFC tarafından hazırlanan Afet ve Acil Durum Rehberlik çalışmasında okul yönetimleri, öğretmenler, diğer personeller, ebeveynler, okul dışı paydaşların da dahil olduğu Okul Afet Yönetim Komitesi kurulması gerekliliği belirtilmiştir. Bu komite, okul afet ve acil durum yönetim planını geliştirir, uyarlar, uygular ve günceller (IFC, 2010).

Farklı kavramlarla ele alınsa da okullarda acil durum yönetimi iyi hazırlanmış bir acil durum planını, iyi organize olmuş ekipleri (Kaçmaz, 2014), iyi bir koordinasyonu ve iletişimi (Schaafstal ve diğ., 2001) içerir. AFAD tarafından “Okul Afet Yönetimi” altı adımda ele alınmış ve gerçekleştirilecek adımlar yıl boyunca sürecek şekilde planlanmıştır:

*1. Okul Afet ve Acil Durum Yönetim Kurulu kurulması veya yetkilendirilmesi:* Okul Afet ve Acil Durum Yönetim Kurulunun üyeleri okul müdürü/ ilgili müdür yardımcısı, öğretmenler / bölüm temsilcileri, okul personeli temsilcileri, veliler (özellikle okul aile birliği temsilcileri), okul yönetim kurulu üyeleri (özel okullarda), diğer yerel temsilcilerden (muhtar, mahalle dernekleri, yerel işyeri temsilcileri, okul servis odası yetkilisi gibi) oluşur.

*2. Güvenlik ve Eğitim-Öğretimin Sürekliliği için Risk Değerlendirmesi ve Eylem Planı Geliştirilmesi:* Yapısal(binaların güvenliğine dair olası riskler) ve yapısal olmayan (bina içlerinde bulunan mobilya, merdiven, çatı, pencere su depolarına vb. ilişkin) riskler, altyapısal (elektrik, su, doğalgaz, vb.) riskler ve çevresel (tehlikeli madde sızıntısı, su taşkınları, sel vb.) riskler uygun bir acil durum yönetim planında olması gereken unsurlardır.

*3. Fiziksel Korunma Önlemlerinin Alınması:* İnşaatların yapı yönetmeliklerine uygunluğu, uygun inşaat malzemelerinin kullanımı, bina bakımları, güçlendirme çalışmaları, hasarlı bölümlerin tamiri gibi durumların göz önünde bulundurulmasını içerir.

*4. Müdahale Kapasitesi ve Kaynakların Geliştirilmesi:* Müdahaleye ait altı temel prosedüre dayandırılır. Okul binasının güvenli olmasına, güvenli değilse tahliye edilmesine, okul

bahçesi güvenliyse dışarıda toplanılmasına, okul binası ve bahçesi güvenli değilse güvenli bir yâre tahliye yapılmasına, öğrenci teslim prosedürleri gereğince öğrencilerin veli ya da acil durum görevlilerine teslim edilmesine dayanmaktadır.

*5. Planın Duyurulması ve Test Edilmesi:* Okul afet planından okul çalışanlarının velilerin ve yerel toplum liderlerinin haberdar edilmesini içerir.

*6. Planın Uygulanması, Değerlendirilmesi ve Güncellenmesi için Tatbikatlar Yapılması:* Okullarda yılda en az 1 kez deprem, yangın, arama-kurtarma, tahliye, gaz kaçağı, ilkyardım vb. konularında tatbikatlar yapılmalıdır. Tatbikatın amacı beklenmeyen durumlara karşı hazırlıklı olmaktır.

### **2.1.7. Okul Acil Durum Yönetiminde Görevler**

Bazı acil durumlarda okul personelinin ilk müdahale ekipleri olarak görev yapması gerekebilir. Bunun gibi beklenmedik olaylar ve önceden planlanmış bazı etkinlikler için, Olay Komuta Sistemi'nin kullanılması, okulun bu olayları etkili bir şekilde yönetmesine yardımcı olabilir (FEMA, 2020). Bir acil durum anında personelin rol ve sorumluluklarının ana hatları vardır. Acil durum yönetim ekibinin rolleri özel olarak belirlenmiştir ve acil durum planı gereği karşılaşılan olaylara karşı harekete geçecektir (Çelik, 2007:80). Bu olaylara müdahale ederken iş ve sorumluluğu bölmek, uygun görev dağılımı yapmak gerekir. Aşağıda bir acil durum karşısında okul personelinin görev tanımları belirtilmiştir.

*Okul Müdürü:* Okul müdürleri acil durumlarda olay yöneticisidir ve acil durum prosedürlerinin idaresinden sorumlu kişidir (IFC, 2010). Müdürün acil durum yönetimindeki görev çerçevesi acil durum yönetimi protokollerin uygulanmasında okuldaki tüm bireylerin güvenliğini sağlayacak adımlar atmak; tahliye, tersine tahliye, olduğun yerde sığınma gibi evrensel acil durum yönetimi prosedürlerinin uygulanıp uygulanmayacağına karar vermek; acil durum yönetim ekibini yönetmek; güvenlik tehdidi olan durumlarda personelin ve diğer bireylerin transferini sağlamak; gerekli durumlarda polis, itfaiye gibi acil durum hizmetleri personeli ile birlikte çalışmak; bölge yetkilisine haber vermek şeklinde ifade edilebilir (Minnesota 1999, Akt. Çelik 2007:80).

*Öğretmenler:* Öğretmenlerin tüm acil durumlarda geniş rol ve sorumlulukları vardır. Öğretmenlerin öğrencilerin gözetiminden sorumlu olacak ve aksi belirtilmedikçe öğrencilerin yanında kalmak, Olay Komuta Yöneticisi (Müdür) tarafından verilen talimatlara göre öğrencileri toplanma alanlarının içine veya dışına yönlendirmek, toplanma

yerlerinde sayım yapmak, kayıp öğrencileri Olay Komutanına veya görevlendirdiği kişiye bildirmek, gerekli durumlarda yaralı öğrencilere ilk yardım hizmeti sunulması ve eğer ilk yardım konusunda eğitim alınmışsa ilk yardım yapmak bu rol ve sorumluluklardandır (FEMA, 2013).

*Öğrenciler:* Okullarda meydana gelen bir acil durumda öğrencilerin yapabileceği çok şey olsa da bir öğrenci tehlikeli bir duruma sokulmamalıdır. Acil durumlarda öğrencilere gerekli ekipmanları taşımak, buluşma noktalarında yoklama almak gibi belirli durumlarda liderlik yapmak, iletişim sistemi çalışmadığı durumlarda mesajları ağızdan iletmek gibi görevler verilebilir (New Jersey 1997, Akt. Çelik 2007:82).

*Yiyecek Hizmetleri ve Kafeterya (Kantin) Çalışanları:* Okullarda kantin çalışanlarına yönelik bir acil durumda öğrenci ve personelin ihtiyacı olduğunda onlara su ve yiyecek sunmak, olay yöneticisinden aldığı emirleri gerekli durumlarda uygulamak gibi görevler verilebilir (Çelik, 2007:83).

### **2.1.8. Okullar için afet ve acil durum yönetimi planları**

Acil durum planlarının amacı, okulların daha güvenli olduğu, eğitim-öğretim sürecinin en iyi şekilde yapıldığı, ailelerin ve toplumun okula karşı güvenin arttığı ortamları oluşturmak için gerekli çalışmaların belirli bir düzen içerisinde yürütülmesini sağlamaktır (Akarsu, 2010). Afet ve acil durum yönetimi planlamasında temel esas; tehlike ve risklerle imkân ve kaynakların kapsamlı olarak belirlenmesi ve değerlendirilmesi ile tüm paydaşların afet/acil durum öncesi, sırası ve sonrasındaki faaliyetlere etkin katılımlarının sağlanmasıdır. Bu husus okul afet ve acil durum yönetiminin öncelikle sağlaması gereken ana görevidir (Özmen ve diğerleri, 2015). Acil durum planları belirli sorunların olabileceği düşünülerek bazı ilkeler çerçevesinde yönetim tarafından ele alınmalıdır (Dynes, Quarantelli ve Kreps, 1972). Acil durum planlaması sürekli bir süreçtir. Planlama, sorunların bilinmezliklerini azaltmaya hedeflerken aynı zamanda uygun eylemleri gerçekleşmesini amaçlar. Planlama, olması muhtemel durumların gerçekleşmesi esasına dayanmalıdır. Planlama bilgiye dayanmalı ve ilkelere odaklanmalıdır. Planlama aynı zamanda eğitici bir eylem olmakla birlikte zorlukların üstesinden gelmek durumundadır.

FEMA (2013)'ya göre okullarda acil durum planlaması zarar azaltma, hazırlık, müdahale ve iyileştirme aşamalarını kapsamalıdır. Acil durum öncesi zarar azaltma ve hazırlık aşamalarına yönelik planlamalar, acil durum sırasında müdahale aşamasına yönelik planlar ve acil durum sonrasında iyileştirme aşamasına yönelik planlama yapılmalıdır. Okullarda acil duruma müdahaleyi standartlaştıran bir yaklaşım olan Olay Komuta Sistemi planlama

ile entegre yürütülmelidir. FEMA (2013) tarafından acil durum planlamasına yönelik ilkeler şu şekilde belirtilmiştir: Planlama üst düzey yöneticileri tarafından desteklenmelidir. Okul binasının koşulları ve okulu tehdit edebilecek tüm tehlikeleri göz önünde bulundurmalıdır. Planlama, tüm okul topluluğunun erişimine açık olmalı ve planlar işlevsel olmalıdır. Planlama yenilenebilmeli, işbirlikçi bir süreç izlenerek hazırlanmalıdır.

Acil durum yönetimi beklenmedik olaylar karşısında aşamalı bir yönetim anlayışını içerir. Okullarda risk değerlendirmelerinin yapılması, uygun planlama ile ekiplerin rol ve sorumlulukların belirlenmesi, müdahale kapasitesinin geliştirilmesi acil durum yönetimindeki ana faaliyet alanlarıdır. Okullarda acil durum yönetim ekibinin oluşturacağı yönetim şeması ile paydaşların rolleri özel olarak belirlenecek ve acil durum planı gereği karşılaşılan olaylara karşı harekete geçilmesi sağlanacaktır. Bu kapsamda afetlerin ve tehlike oluşturabilecek olayların bilinirliği ve risklerin oluşturacağı muhtemel tehlikelerin öngörülmesi gerekir. Acil durum deprem, sel, çığ gibi doğal afetleri, salgın, salgın hastalık, yangınlar, trafik kazaları gibi ani gelişebilecek olayları ifade eder. Salgın hastalıkların yayılımını ifade eden pandemi durumları da acil durumlar kapsamında ele alınması gereken durumlardır. Pandemi ile ilgili risklerin bilinmesi yaşanacak bir acil durumda personelin görev ve sorumluluklarının net olarak belirlenmesi demektir.

## 2.2. Covid-19 Pandemisi

Pandemi; bir hastalığın veya enfeksiyon etkeninin ülkelerde, kıtalarda, hatta tüm dünya gibi çok geniş bir alanda yayılım göstermesidir(Sağlık Bakanlığı,2020). Pandemiler, geniş coğrafi alanlarda önemli ekonomik, sosyal ve politik bozulmaya neden olabilen büyük ölçekli salgınlardır. COVID-19 salgınında olduğu gibi genellikle pandemi esnasında ülkeler istihdam *yerlerini* kapatır, ulaşımı kesintiye uğratar. Bazı hükümetler kara sınırlarını kapatmaya ve etkilenen ülkelere vatandaşların girişini kısıtlamaya gidebilir (Şahin ve Demir, 2020:57).

Koronavirüs hastalığı (Covid-19) , SARS-CoV-2 virüsünün neden olduğu bulaşıcı bir hastalıktır. Virüs, bulaştığı çoğu insanda hafif ila orta derecede solunum yolu hastalığı yapabilme potansiyeline sahip olmakla birlikte yaşlı insanlar, diyabet, kronik solunum yolu hastalığı veya kanser gibi altta yatan tıbbi durumları olan bireylerde ciddi rahatsızlık yapabilmektedir. Yayılımı açısından Covid-19'a her yaş grubundan birey yakalanabilir, ciddi şekilde hastalanabilir veya ölebilir (WHO, 2020). Covid-19 salgını ilk olarak Çin'in

Hubey eyaletine bağı Vuhan kentinde ateş, öksürük, nefes darlığı gibi solunum yolu belirtilerinin bir grup hastada gelişmesinin ardından yapılan araştırmalar sonucunda 13 Ocak 2020’de tanımlanmış bir virüştür. Hastalığın dünya genelinde yayılım göstermesi ile yaklaşık iki aylık süre sonunda 11 Mart 2020 tarihi itibariyle Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi ilan edilmiştir (Sağlık Bakanlığı, 2020). Hastalık esas olarak damlacık yoluyla bulaşmaktadır. Ayrıca hasta bireylerin öksürme, hapşırma yoluyla ortaya saçtıkları damlacıklara diğerk kişilerin elleri ile temas etmesi sonrasında ellerini ağız, burun veya göz mukozasına götürmesi ve temas etmesi ile bulaşmaktadır (Sağlık Bakanlığı, 2020b).

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de Covid-19’un yayılımını önlemek, amacıyla bazı tedbirler alınmıştır. Tüm ülkede sokağa çıkma kısıtlaması, 65 yaş üstü vatandaşların ve 20 yaş altı gençlerin günün belli saatlerinde sokağa çıkmalarının kısıtlanması, maske kullanımı, okullar, diğerk resmî kurumlar, alışveriş merkezi gibi kalabalık oluşturan binaların girişlerinde HES kodu sorgulanması gibi önlemler hayata geçirilmiştir (Saygı, 2021). Türkiye’de Covid-19 pandemisi nedeniyle, tüm öğretim kademelerinde yüz yüze eğitim öğretim faaliyetleri durdurulmuş, yerel ve merkezî sınavlar ertelenmiş ve öğrenci başarısını ölçme ve değerlendirmede online sınavlar devreye girmiştir (Can, 2020). Bu tedbirler, virüsün yayılımı ile ilgili bilinen doğrular dikkate alınarak merkezi yönetim tarafından alınmıştır.

Covid-19 pandemisinde okullara yönelik farklı tedbirlerin uygulandığı görülmektedir (Balci, 2020). Bu tedbirler okulları açık tutarak tedbirlerin arttırılması (Mısır, Rusya, Belarus), yerelde okul kapatma uygulamaları(Hindistan), Ulusal bazda okulların kapatılması, öğrenme kaybını azaltmak için uzaktan öğretim kaynaklarının kullanımı şeklinde uygulanmıştır. Bu konudaki en katı tedbir okulların tam kapanma ile eğitime ara vermesi şeklinde oldu. Bununla birlikte okulların yeniden açılmasına yönelik okullarda alınabilecek önlemler de yayımlandı. UNICEF, Covid-19 sürecinde sınıf içinde alınacak önlemleri fiziksel mesafe, sağlık ve el hijyeni uygulamaları, sınıf içi temizlik ve dezenfeksiyon, hastalık belirtisi durumları başlıkları altında detaylandırmıştır (UNICEF, 2020). Ülkemizde MEB tarafından 2020 yılında "Eğitim Kurumları için Hijyen Şartlarının Geliştirilmesi, Enfeksiyon Önleme ve Kontrol Kılavuzu", 2021 yılında "Kovid-19 Salgınında Okullarda Alınması Gereken Önlemler Rehberi"nde okullarda salgına yönelik alınacak tedbirler detaylandırılmıştır.

### 2.2.1.Salgın Hastalıklar Tarihi

Salgın hastalıklar yayılma alanları ve etkiledikleri insan sayısına göre sınıflandırılmaktadır. Hastalığın kıtalararası veya küresel yayılma özelliği göstermesine pandemi denilmektedir (Kılıç, 2020). Dünya tarihinde yaşandığı bilinen pandemiler aşağıda verilmiştir (Parıldar ve Dikici, 2020; Parıldar, 2020; Kılıç, 2020).

*Veba “Kara Ölüm”*: İlk bilinen veba pandemisi 541 yılında Mısır’da başlamış Kuzey Afrika, Avrupa, Orta ve Güney Asya’yı etkilemiştir.

*Kolera*: Bilinen ilk kolera pandemisi, 1817 - 1824 yılları Asya’da meydana gelmiş ve milyonlarca kişi hayatını kaybetmiştir. Kolera 19. yüzyılın en öldürücü hastalığı olmuştur.

*Çiçek “Büyük Kıyım”* : 17. yüzyılın sonuna gelindiğinde, Avrupa'daki çocuk ölümlerinin neredeyse üçte birinin nedeni çiçek salgını olmuştur.

*İnfluenza İspanyol Gribi (1918-1920) (H1N1)*: 1918 yılında başlayan bu salgın, 1. Dünya Savaşı'nı takip eden bir felaket olması ile bilinmektedir.

*Asya Gribi (H2N2) (1957-1958)* : Asya Grip pandemisi, kökleri ile hastalık tüm dünyada 1 milyon can almış, ABD’de 116.000 ölüm meydana gelmiştir.

*1968 Grip Pandemisi (H3N2)* : İlk olarak Eylül 1968’de ABD’de kaydedilen pandeminin , çoğu 65 yaş üzeri olan dünya çapında 1 milyon kişinin ölümüne neden olduğu bildirilmiştir.

*2009 Grip Pandemisi (H1N1)* : 2009 ilkbaharında yeni bir influenza(H1N1) virüsü ortaya çıkmıştır. İlk olarak ABD’de saptanmış ve dünyaya hızla yayılmıştır. Bu yeni H1N1 virüsü, daha önce hayvan veya insanlarda tanımlanmayan benzersiz bir influenza gen kombinasyonu içeriyordu.

*Hong Kong Gribi (H3N2)*: 1968-1970 yıllarındaki salgın virüsü kaynaklı olup, yaklaşık 1 milyon insan hayatını kaybetmiştir.

*Domuz Gribi(2009-2020)* : 2009-2010 yılında yaşanan Domuz Gribi pandemisinde 200 bin kişi ölmüştür.

*Covid-19 Pandemisi* :2020 yılında Çin’in Wuhan kentinde ortaya çıkmış ve halen hastalık devam etmektedir.

### 2.2.2. Covid-19 Salgınının Türkiye’de Yayılımı

Türkiye’de Covid-19 Salgınının yayılımı ve salgına yönelik alınan tedbirlerin bir kısmı Tablo 2.1.’de verilmiştir (Güngör, 2020; Budak ve Korkmaz, 2020)

Tablo 2.1. *Türkiye’de Covid-19 Salgınının Yayılımı ve Alınan Önlemler*

Tarih	Türkiye’de Salgının Yayılımı ve Alınan Önlemler
10.01.2020	Sağlık Bakanlığı koordinesinde, “Koronavirüs Bilim Kurulu ve Operasyon Merkezi” kuruldu.
14.01.2020	Hastalıkla ilgili bilgilerin tek elden toplanabilmesine yönelik, Covid-19 rehberi hazırlandı.
11.03.2020	Türkiye’deki ilk Covid-19 vakası tespit edildi. DSÖ tarafından covid-19 salgını pandemi ilan edilmiştir. Toplumunu endişeye düşürme amaçlı paylaşımlar yaptığı düşünülen 29 sosyal medya kullanıcısı hakkında işlem yapılmıştır.
12.03.2020	12 Mart’ta; ilk ve orta dereceli okullar ile üniversitelerde eğitime ara verildi.
17.03.2020	17 Mart’ta; Türkiye’de Covid-19 kaynaklı ilk ölüm vakası yaşandı.
20.03.2020	20 Mart’ta; Cumhurbaşkanlığı genelgesiyle her türlü bilimsel, kültürel, sanatsal ve benzeri faaliyetler ertelendi.
21.03.2020	65 yaş üstü ve kronik hastalığı olanlara, sokağa çıkma sınırı getirildi. <i>Hayat Eve Sığar</i> kampanyası ile evden çıkması gerekmeyen herkesin evde kalması, evden çalışabilenlerin evden çalışması yönünde çağrılar yapıldı. Vefa Sosyal Destek Grupları kuruldu
27.03.2020	27 Mart’tan itibaren, Sağlık Bakanlığı, Türkiye’deki Covid-19 verilerini, günlük tablolar halinde kamuoyu ile paylaşmaya başladı.
04.04.2020	04 Nisan’da; 20 yaş altı vatandaşlar için de sokağa çıkma sınırlandırması getirildi.
17.04.2020	İkinci defa 31 ilde hafta sonu için (18-19 Nisan) sokağa çıkmayasağı ilan edilmiştir.
23.04.2020	23 Nisan’da; Türkiye’deki çocuklar, Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı’nı, evlerinde kutladı.
24.04.2020	24 Nisan’da; Türkiye’de ilk kez günlük iyileşen hasta sayısı, o günkü vaka sayısını geçti.
05.05.2020	05 Mayıs’ta; daha önce temmuz ayı sonunda yapılacağı açıklanan Yükseköğretim Kurumları Sınavının (YKS) bir ay öne çekilerek haziran ayı sonunda yapılacağı duyuruldu.
04.05.2020	Cumhurbaşkanlığı tarafından normalleşme takvimi açıklanmıştır.
06.05.2020	Sağlık bakanı tarafından sosyal yaşama geri döneleceği açıklanmıştır.
08.05.2020	Hafta sonu için 24 ilde (9-10 Mayıs) sokağa çıkma yasağı ilan edilmiştir.
10.05.2020	65 yaş üstü vatandaşlara dört saat sokağa çıkma izni verilmiştir.
11.05.2020	9 ilde daha sokağa çıkma kısıtlamaları kaldırılmıştır.

(devamı arkadadır)



Tablo 2.1. *Türkiye’de Covid-19 Salgınının Yayılımı ve Alınan Önlemler (devamı)*

Tarih	Türkiye’de Salgının Yayılımı ve Alınan Önlemler
15.05.2020	15-20 yaş altı vatandaşlara dört saat sokağa çıkma izni verilmiştir.
16.05.2020	15 ilde dört günlük sokağa çıkma yasağı ilan edilmiştir.
23.05.2020	Ramazan Bayramı boyunca tüm ülkede dört günlük sokağa çıkma yasağı ilan edilmiştir.
10.06.2020	18 yaş altı ve 65 yaş üstü vatandaşlar için sokağa çıkma yasakları esnetilmiştir.
18.06.2020	Ankara, İstanbul ve Bursa’da maske takma zorunluluğu getirilmiş ve böylece maske takmanın zorunlu olduğu il sayısı 48’e çıkarılmıştır.
20.06.2020	Liselere Giriş Sınavı yapılmıştır.
27.06.2020	Yükseköğretim Kurumları Sınavı 3 oturumda gerçekleştirilmiştir.
28.06.2020	Sınav süreleri boyunca yurt genelinde sokağa çıkma yasağı uygulanmıştır

Tablo 2.1’de görüldüğü gibi Covid-19 salgınının Türkiye’de yayılımı aylara göre değişkenlik göstermiş, vaka sayılarına göre merkezi yönetim tarafından toplumsal tedbirler alınma yoluna gidilmiştir.

### 2.2.3. Covid-19 Salgınında Öğretimde Merkezi Yönetim Uygulamaları

Covid-19 salgını ile birlikte tüm sektörlerde olduğu gibi eğitim öğretim faaliyetlerinde de salgın tedbirleri uygulandı. Merkezi yönetim tarafından uygulanan covid-19 salgını sürecinde eğitim takvimi aşağıda verilmiştir (ERG, 2021).

12 Mart 2020 tarihinde salgın nedeniyle 16 Mart 2020’den itibaren örgün eğitime bir hafta ara verileceği ve 23 Mart itibarıyla bir hafta uzaktan eğitim yapılacağı açıklandı.

23 Mart 2020 tarihinde uzaktan eğitim kapsamında EBA TV yayına başladı, EBA platformu düzenlendi. Uzaktan eğitim süresi dönem sonuna kadar uzatıldı.

30 Mart 2020 tarihinde EBA TV’de Suriyeli öğrenciler için hazırlanan “Uyum için Türkçe” dersleri başladı.

2 Nisan 2020 tarihinde COVID-19’un olumsuz psikolojik etkilerini azaltmak amacıyla 81 ilde Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Bilgilendirme Hattı oluşturuldu.

16 Nisan 2020 tarihinde veliler için hazırlanan, günlük program ve etkinlik önerileri içeren “Uzaktan Eğitim Yakından İlgilendi” seti kamuoyu ile paylaşıldı.

17 Nisan 2020 tarihinde Özel eğitim öğrencilerine yönelik hazırlanan ders anlatım videoları TRT EBA TV’de yer aldı.

25 Nisan 2020 tarihinde özel eğitim okullarına ve kaynaştırma eğitimine devam eden öğrenciler ve velileri için geliştirilen “Özelim Eğitimdeyim” mobil uygulaması kullanıma sunuldu.

1 Mayıs 2020 tarihinde 11 ve 12. sınıflar için geliştirilen EBA Akademik Destek programı açıldı.

19 Haziran 2020 tarihinde kreş, gündüz bakımevleri ve özel okulöncesi kurumları açıldı.

19 Haziran 2020 tarihinde yaz tatili başladı.

20 Haziran 2020 tarihinde Liselere Geçiş Sistemi (LGS) sınavı sağlık tedbirleri alınarak yüz yüze gerçekleştirildi. Sınavın 7 Haziran 2020’de yapılması planlanmıştı.

27-28 Haziran 2020 tarihinde Yükseköğretim Kurumları Sınavı (YKS) tarih öne çekilerek gerçekleştirildi. 20-21 Haziran’da yapılması planlanan YKS ilk kararlar 25-26 Temmuz’a ertelenmişti.

30 Haziran 2020 tarihinde birleştirilmiş sınıf uygulaması yapan 7.000 okul için on yedi çalışma kitabı hazırlandı ve okullara dağıtıldı. 2020-21 eğitim-öğretim yılının 31 Ağustos 2020’de uzaktan eğitimle başlayacağı, 21 Eylül 2020’den itibaren aşamalı ve seyreltilmiş şekilde yüz yüze eğitime geçileceği belirtildi. Özel okullara 17 Ağustos 2020’de telafi eğitimleri için uzaktan eğitime başlama esnekliği tanındı.

2 Eylül 2020 tarihinde uzaktan eğitime evlerinden katılma imkânı olmayan öğrencilerin EBA’dan faydalanmalarını sağlamak için bazı okullar ve devlete bağlı kurumlarda oluşturulan EBA destek noktaları kamuoyuna tanıtıldı.

21 Eylül 2020 tarihinde okulöncesi ve 1. sınıflar için okullar kademeli olarak açıldı. Uyum haftası olarak planlanan 21-25 Eylül tarihleri arasında haftada bir gün yüz yüze eğitim gerçekleştirildi.

12 Ekim 2020 tarihinde 2, 3, 4 ve 8. sınıflar haftada iki gün toplam 12 ders saati, 12. sınıflar ise haftada iki gün toplam 16 ders saati olacak şekilde seyreltilmiş yüz yüze eğitime geçti. Köy okullarında, özel eğitim okul ve sınıflarında birleştirilmiş sınıf uygulaması yapan ilkokulların tamamında yüz yüze eğitime başlanması kararlaştırıldı.

2 Kasım 2020 tarihinde 5. sınıflar haftada iki gün toplam 12 ders saati ve 9. sınıflar haftada iki gün toplam 16 ders saati olacak şekilde seyreltilmiş yüz yüze eğitime geçti.

16 Kasım 2020 tarihinde ara tatil başladı.

23 Kasım 2020 tarihinde açılması beklenen okullar açılmadı, uzaktan eğitim 22 Ocak 2021'e kadar uzatıldı. İkinci dönemin 15 Şubat 2021'de başlayacağı açıklandı.

11 Aralık 2020 tarihinde MEB'in yürüttüğü çalışmalara daha kolay ulaşılması için hazırlanan "covid19.meb.gov.tr" internet sitesi yayına açıldı.

24 Aralık 2020 tarihinde TRT EBA Anaokulu hafta içi her gün 08.00 ve 19.30 saatlerinde yayına başladı.

25 Aralık 2020 tarihinde ilkokul ve ortaokulda ilk dönem karne notlarına yüz yüze sınavların dahil edilmeyeceği açıklandı.

1 Şubat 2021 tarihinde Resmi ve özel tüm anasınıfları, ilkokullar, 8. ve 12. sınıflar ile özel eğitim okul ve sınıflarında 1 Mart itibarıyla yüz yüze eğitime başlanması kararlaştırıldı. Salgın koşullarındaki durumlarına bağlı olarak il bazlı kararların da alınabileceği açıklandı.

4 Şubat 2021 tarihinde 15 Şubat'ta "birleştirilmiş sınıf uygulaması yapılan okulların tamamı, köy ve benzeri seyrek nüfuslu yerleşim yerlerinde il/ilçe hıfzıssıhha kurullarının il ve ilçe millî eğitim müdürlükleri iş birliği içinde alacağı kararlar doğrultusunda tüm ilkokul ve ortaokullar ile tüm bağımsız anaokulu ve özel eğitim anaokullarında haftada 5 gün yüz yüze eğitime" geçileceği açıklandı.

12 Şubat 2021 tarihinde ortaöğretim kurumlarının tüm sınıf seviyelerinde birinci döneme ilişkin yapılamayan sınavların, 1 Mart 2021 tarihinden itibaren iki haftayı geçmeyecek şekilde planlanması COVID-19 salgını tedbirlerine uygun bir şekilde okullarda yüz yüze yapılması kararlaştırıldı.

15 Şubat 2021 tarihinde köy okulları tüm kademeler için yüz yüze ve tam zamanlı olarak açıldı.

1 Mart 2021 tarihinde 2 Mart itibarıyla ülke genelinde tüm okulöncesi eğitim kurumlarında, ilkokullarda, 8 ve 12. sınıflarda yüz yüze eğitimin başlayacağı, düşük ve orta riskli olarak tanımlanan illerde buna ek olarak ortaokullarda ve liselerde yüz yüze eğitime geçileceği açıklandı.

9 Mart 2021 tarihinde okulların kapanma tarihi 2 Temmuz 2021 olarak yeniden düzenlendi. 2 Temmuz'dan 2021-22 eğitim-öğretim yılının başladığı tarihe kadar okulların fiziksel imkânlarından faydalanmak isteyen öğrenciler için kurumların açık tutulacağı açıklandı.

29 Nisan – 17 Mayıs 2021 tarihleri arasında tüm eğitim kurumlarında eğitim uzaktan yapıldı.

17 Mayıs 2021 tarihinde Okulöncesi eğitim kurumları, özel eğitim okul ve sınıfları ile 8 ve 12. sınıfların destekleme ve yetiştirme kurslarında yüz yüze eğitime geçildi. Diğer kademelerde 1 Haziran'a kadar uzaktan eğitime devam edilmesi kararlaştırıldı.

31 Mayıs 2021 tarihinde 1 Haziran'dan itibaren ilkokul ve anasınıflarında haftada iki gün, 7 Haziran'dan itibaren ise tüm ortaokul ve liselerde haftada iki gün yüz yüze eğitime geçileceği bildirildi.

### 2.3. Öğretimin Yönetimi

Öğretim öğrenci gelişimini amaçlayan ve öğrenmenin başlatılması, sürdürülmesi ve gerçekleştirilmesi için yapılan planlı etkinliklerden oluşan süreçtir (Açıkgöz, 2005:14). Öğretim, eğitimin bir aracıdır. Eğitimin amaçları öğretim aracılığı ile gerçekleştirilir. Eğitim amaçlarına uygun olarak belirlenmiş olan içerik öğretim aracılığı ile öğrencilere kazandırılır (Sünbül, 2011:15).

Öğretim yönetimi, dersin iyi bir şekilde planlanması, yürütülmesi ve değerlendirme sürecidir (Tok, 2018:81). Sınıfta öğretimin yönetimi, eğitim ortamı ve öğrenim yaşantılarının amaçlar doğrultusunda bütünleştirilmesini tanımlamaktadır (Aydın, 2017:59). Dolayısıyla eğitimin planlı ve programlı biçiminin okullarda yürütülebilmesi için öğretim ilkeleri, stratejileri, yöntemleri ve teknikleri konularının ayrıntılı bir şekilde ele alınması gerekmektedir (Aslan ve Eker, 2019:4).

Sınıf yönetimini etkileyen kararların önemli bir bölümü okul yönetimince alınmaktadır (Aydın, 2017:22). Bu nedenle öğretimin uygulanması işlevinde öğretmenler öğretim yöntem, strateji ve öğrenme etkinlikleri ile ilgili alınan kararları uygular (Tok, 2018:86). Sınıf, içinde bulunduğu okulun bir parçasıdır. Okul yönetimi de sınıf yönetiminin üst sistemidir. Doğal olarak okul ve sınıf birbirinden ayrı düşünülemeyecek niteliklere sahiptir. Bu bağlamda okulda egemen olan yönetim anlayışı ve bu anlayışı oluşturan okul kültürü, sınıf yönetimine de yansır (Aydın, 2017:20). Başka bir deyişle yöneticiler tarafından uygulanan okul politikaları, sınıf olaylarının ve öğrenci başarısını etkileyen unsurlar arasındadır (Başar, 2016:24).

## 2.4. Uzaktan Eğitim

Uzaktan eğitim, öğrenci ile öğretmenin yüz yüze olmadan çeşitli iletişim araçları kullanılarak belli bir merkezden yapılan eğitim biçimi olarak tanımlanmıştır (TDK, 2020). MEB 2019-2023 stratejik planda “Her türlü iletişim teknolojileri kullanılarak zaman ve mekândan bağımsız olarak insanların eğitim almalarının sağlanması” şeklinde ifade edilmiştir. Uzaktan eğitim, öğrenci ve öğretmenin birbirlerinden ayrı yerlerde, aynı anda veya farklı zamanlarda iletişim kurması yoluyla oluşturulan eğitim olarak da ifade edilmektedir (Odabaşı, 2003). Eğitimin aksamasına sebep olan zaman ve coğrafi engelleri ortadan kaldırılarak, gelişen teknolojiye ayak uydurabilen, zamandan ve mekândan etkilenmeden insan eğitimine katkı sağlayabilen sistemlerle insanlara eğitim-öğretim imkânı sunan (Özbay, 2015), planlı bir şekilde yürütülen ve yeni iletişim teknolojileri tarafından desteklenen kapsamlı bir öğrenim süreci olarak da ifade edilmektedir (Kırık, 2014). Başka bir tanımda farklı mekanlarda bulunan öğretmen ve öğrencilerin bilişim teknolojilerinden yararlanarak bulunduğu, planlı bir şekilde, diploma veya sertifika gibi resmi belge verme hakkı olan bir kurum tarafından gerçekleşen bir eğitim sistemi olarak açıklanmaktadır (Kaya, 2002:57).

### 2.4.1. Dünyada Uzaktan Eğitimin Tarihsel Gelişimi

Dünyada uzaktan eğitim uygulamalarının başlangıcı posta hizmetlerine dayanmaktadır. 1940 yılındaki İsaac Pitman’ın Büyük Britanya’da steno(konuşmaları hızla ve olduğu gibi yazıya geçirmeye elverişli, kısa ve yalın imlerden oluşan bir yazı yöntemi) öğretmesi ile başlamaktadır (Mshvidobadze ve Gogoladze, 2012). Uzaktan eğitim alanında ilk örgütlü girişimin 1956 yılında Langenscheid dil okulunda yapıldığı kabul edilmektedir. Ardından Almanya’da üniversite giriş sınavlarında Rustinches Uzaktan Öğretim Okulu tarafından uzaktan öğretim kullanılmıştır (Abazaoğlu ve Umurhan, 2015).

Avustralya ilk ve orta öğretim basamağında uzaktan eğitim uygulayan ilk ülke olmuştur. Yeni Zelanda’da uzaktan eğitim uygulamalarına 1922 yılında Yeni Zelanda Mektupla Öğretim Okulu’nda başlanmıştır. Polonya’da gece kurslarına devam eden öğrencilere, televizyondan öğrenme olanakları sağlamak üzere, 1966-1968 yılları arasında deneme niteliğinde, uzaktan eğitim çalışmalarına başlanmıştır. İspanya’da 1972 yılında, Ulusal Uzaktan öğretim Üniversitesi kurulmuş ve bu üniversite 1973 yılında öğretime başlamıştır (Kaya, 2002).

Bilgi iletişim teknolojileri alanındaki gelişmeler büyük ticari girişimlerle birlikte uzaktan eğitime olan ilgiyi arttırmıştır. ABD’de Caliber Learning Network, AT&T Learning

Network ve MCI Communication gibi şirketlerle üniversitelerin kurduğu ortaklıklar öğretim modelleriyle birlikte uzaktan eğitimde yeni bir anlayışın gelişmesini sağlamıştır. Eğitimde dersler uydu, video konferans ve bilgisayar aracılığıyla yapılmaktadır. ABD’de 1997 yılında kurulan Kentucky Sanal Üniversitesi, Western Governors Üniversitesi, Pennsylvania ve Güney Carolina Üniversiteleri uzaktan eğitim veren eğitim kurumlarından birkaçı olarak belirtilebilir (Akyürek, 2020). İngiltere’de “United Kingdom Open University” gibi bazı kurumlar, sanal üniversiteler olarak kendilerini yeniden oluşturdular. İkili veya karışık mod olarak isimlendirilen hem fiziksel hem de sanal çevreleri kullanan kurumlar olduğu gibi “The University of the Highlands and Islands” gibi yalnızca ağ tabanlı eğitim veren kurumlar da bulunmaktadır (Kurt, 2006)

#### **2.4.2. Türkiye’de Uzaktan Eğitimin Tarihsel Gelişimi**

Uzaktan öğretim, zaman içinde teknolojik gelişme ve değişimler ile insan ihtiyaçlarındaki değişime paralel olarak ortaya çıkmış ve varlığını sürekli güncelleyerek günümüzdeki şeklini almıştır. Uzaktan öğretim dinamik bir karaktere sahip olmakla birlikte, çağın gerekleri doğrultusunda kendini sürekli yenilemekte ve varlığını sürdürmektedir (Ekinci, 2017).

Uzaktan Eğitimin tarihsel gelişimi incelendiğinde eğitim süreçlerinde kullanılan yaygın teknolojiler ve alanı etkileyen önemli olayların etkisiyle uzaktan eğitimin şekillendiği ve değişime uğradığı görülmektedir. 1923-1955 yılları kavramsal tartışma ve önerilerin olduğu dönem, 1956-1975 mektupla yazışma dönemi, 1976-1995 radyo ve televizyon ile görsel ve işitsel dönem, 1996 sonrası bilişim tabanlı uzaktan eğitim dönemi olarak gelişim göstermiştir (Bozkurt, 2017).

Türkiye’de cumhuriyetin ilk yıllarında mektupla uzaktan eğitim yapılması gündeme gelmiştir. Teoriden uygulama geçemeyen tartışmalardan sonra 1950’li yıllarda Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi’ne bağlı olarak Bankacılık ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü’nde uzaktan eğitim programları başlatılmıştır (Kırık, 2014). Türk eğitim sisteminde uzaktan eğitim uygulamasında ilk önemli adım 1958 yılında atıldı. Bu önemli adım dışardan okul bitirmek isteyenlere hazırlık kurslarının mektupla verilmeye başlamasıdır. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde kurulan Mektupla Öğretim Merkezi 1974 yılında Mektupla Öğretim Okuluna dönüştürüldü (MEB Açık Öğretim Lisesi, 2020). Milli Eğitim Bakanlığı’nca 1974 yılında Mektupla Öğretim Merkezine "Mektupla Yükseköğretim" hizmeti sunma görevi verilmiştir. Mektupla Öğretim Merkezi, 1974-1975 öğretim yılında bir yandan yükseköğrenime olan talebin karşılanmasına, öte yandan da var

olan öğretmen açığının giderilmesine katkı sağlamayı amaçlamıştır (Canbay, 2011). Daha sonra açılan "Deneme Yüksek Öğretmen Okulu" uzaktan eğitim yöntemini uygulamak için açılmış olan ciddi bir kurumdur. 1975 yılında lise ve dengi okul mezunlarına öğrenim olanağı sağlamak amacıyla Yayın Yüksek Öğretim Kurumu (YAYKUR) kurulmuştur. 1979 yılına gelindiğinde, devam etmekte olan uygulamalara son verilmiştir (Kaya, 2019).

1980 ve 1990'lı yıllarda Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak hizmet veren Okul Radyosu ve TV Okulu örgün eğitimi desteklerken, isteyen herkese yaygın eğitim olanağı sağlamıştır (Bozkurt, 2017). Bilişim ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerle birlikte uzaktan eğitimde kullanılan ortam ile materyallerin gelişmesi ve çeşitlenmesi sebebiyle 1992-1993 öğretim yılında Film Radyo ve Televizyonla Eğitim Başkanlığı bünyesinde uzaktan öğretim teknolojilerini kullanarak lise öğrenimi veren Açık Öğretim Lisesi kuruldu (MEB Açık Öğretim Lisesi, 2020). Türkiye'de internet üzerinden gerçekleştirilen ilk uzaktan eğitim uygulaması 1996 yılında ODTÜ Enformatik Enstitüsünde gerçekleştirilmiştir (Kaya, 2002:66).

MEB tarafından Eğitimde Fırsatları Artırma ve Teknolojiyi İyileştirme Hareketi (FATİH) Projesi eğitim ve öğretimde fırsat eşitliğini sağlamak ve okullardaki teknolojiyi iyileştirmek amacıyla, Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü tarafından bilişim teknolojileri araçlarının öğrenme-öğretme sürecinde daha fazla duyu organına hitap edilecek öğretmen ve öğrencilerin kullanımına ücretsiz olarak sunulan çevrimiçi bir sosyal eğitim platformu olan Eğitim Bilişim Ağı (EBA) geliştirilmiştir ve 2011 yılı itibariyle hayata geçirilmiştir (Coşkunserçe ve İşçitürk, 2019). EBA platformu ile "e-içeriğin Sağlanması ve Yönetilmesi" gibi faaliyetler "www.eba.gov.tr" adresi üzerinden yürütülmektedir. Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü (YEĞİTEK) tarafından geliştirilen çevrimiçi platformun amacı okulda, evde, kısacası ihtiyaç duyulan her yerde bilgi teknolojileri araçlarını kullanarak etkili materyal kullanımını destekleyip teknolojinin eğitime entegrasyonunu sağlamaktır. EBA, sınıf seviyelerine uygun, güvenilir ve doğru e-içerikler sunmak için oluşturulup geliştirilmeye devam etmektedir (MEB FATİH Projesi, 2020). EBA platformu 2019-2020 eğitim öğretim yılı başında teknolojideki son yenilikler ile harmanlanarak sisteme yansıtılması sonucu kişiye özel kullanım deneyim sunması sağlanmıştır. (EBA haber, 2020).

#### **2.4.3. Covid-19 Pandemisinde Türkiye'de Uzaktan Eğitim Uygulamaları**

Dünyayı etkisi altına alan salgının ülkemizde de başlaması nedeniyle öğrenci, öğretmen ve velilerin sağlığının korunması ve öğrencilerin eğitim-öğretim sürecinden

kopmamaları için çeşitli tedbirler alınmıştır. İlkokul ve ortaokul öğrencileri için 23 Mart-29 Haziran 2020 tarihleri arasında MEB tarafından Eğitim Bilişim Ağı (EBA) ve TRT üzerinden uzaktan eğitim başlatılmış olup 2020-2021 Eğitim Öğretim Yılı eğitim çalışmaları için de EBA TV ilkökul, ortaokul ve okul öncesi kanalları ile uzaktan eğitim yoluyla desteklenmiştir. “MEB 2020 Yılı İdari Faaliyet Raporu”nda covid-19 pandemisi döneminde öğretimin devamlılığını sağlamada yürütülen uzaktan eğitim faaliyetleri yayımlanmıştır.

Öğretim faaliyetlerinin kesintiye uğramaması için ilk etapta TRT üzerinden EBA ile daha sonra geliştirilen EBA platformu üzerinden canlı ders uygulamaları yapılmıştır. Uzaktan eğitime kesintisiz erişim sağlanması için mobil ağlar aracılığıyla 8 GB’a kadar EBA’ya ücretsiz erişim sağlanmıştır. Kırsal kesimde bulunup ulaşım sorunu olan öğrencilerimiz için 14 267 EBA destek noktası ve 164 Gezici EBA destek noktası oluşturulmuştur. Dezavantajlı öğrencilere 25 GB’a kadar GSM internet kullanım hakkı bulunan 500 bin adetten fazla tablet dağıtımı yapılmıştır.

Canlı sınıflarda kullanılmak üzere 80 bin adet web kamerasının okullara dağıtım işlemlerine başlanmıştır. İnternet erişimi olmayan öğrencilerin uzaktan eğitime devam edebilmesi için EBA TV (EBA TV İlkokul, EBA TV Ortaokul ve EBA TV Lise) kanalları kurulmuştur. Uzaktan eğitim süreciyle birlikte kullanıcı sorularına anında yanıt vermek, sorunları çözmek ve EBA’nın en etkili şekilde kullanımını sağlamak amacıyla EBA Asistan uygulaması devreye alınarak yaklaşık 14 milyon 902 bin 896 mesaj yanıtlanmıştır. Canlı ders ve uzaktan eğitim faaliyetlerinin kesintisiz sürdürülebilmesi adına EBA kontrol ve izleme merkezi kurulmuştur. 400 bin öğrenciye ulaşan TRT EBA TV İlkokul ve Ortaokul kanallarında ailelere yönelik bilgilendirme oturumları ve öğrenciler için akademik derslere yönelik yayınlar hazırlanmıştır.

"Eğitimde Fırsat Adaleti" çerçevesinde tümüyle yenilenen EBA’nın içeriği; ders anlatım videoları, etkileşimli okul kitapları, sınavlar ve uygulamalar ile güncellenmiştir. EBA Canlı Ders sistemi üzerinden üniversiteye yerleşecek öğrenciler için uzaktan tercih danışmanlığı hizmeti sunulmuştur. “Kimbilir uygulaması” yayına alınmıştır. 12 Ekim'den itibaren okul öncesi çocuklar için hazırlanan “TRT EBA Anaokulu” ile ülkemizdeki 3,4 ve 5 yaşlarındaki yaklaşık 4 milyon çocuğa hafta içi her gün 08:00-09:00 ve tekrar bölümüyle 19:30-20:30 saatleri arasında yayın yapılmaktadır. Söz konusu program ailelere yönelik olan "Ailece" adı altında bir kuşakla da desteklenmektedir. Mesleki eğitim merkezi programlarının ve mesleki ve teknik ortaöğretimde eğitimi verilen tüm alanların tanıtım videoları TRT EBA TV’de yayınlanmıştır. Sistemin anlık takip edilebilmesi ve oluşabilecek acil durumlarda sistem yöneticileri tarafından sisteme hızlı müdahale edilerek çözüm



üretilmesini sağlayacak EBA Kontrol Merkezi kurulmuştur. 5, 6, 7 ve 8. sınıf öğrencilerinin derslerini istedikleri an istedikleri yerde tekrar edebilmeleri için hazırlanmış günlük testlerden oluşan “Tabii” uygulaması kullanıma sunulmuştur. Mobil Kod uygulaması üretilip yayına alınmıştır. 2019-2020 eğitim öğretim yılının uzaktan eğitim süreci 19 Haziran'da sona ermiştir. Öğrencilerin yaz tatili sürecinde de çok yönlü gelişimini desteklemek amacıyla “EBA TV YAZ OKULU” 29 Haziran – 28 Ağustos 2020 tarihleri arasında yayınlanmıştır.

Uzaktan eğitim sürecinde EBA'nın hızla geliştirilmesine devam edilmiş, 2020 sonu itibarıyla EBA'nın anlık erişim kapasitesi uzaktan eğitim öncesi döneme göre yaklaşık 25 kat artırılarak 1 milyon seviyelerine çıkarılmıştır. Yurtdışı kaynaklı siber saldırılardan sistemlerimizi koruma çalışmaları kapsamında yurtdışı trafiği üzerine uygulanan güvenlik politikalarınca DDOS güvenlik hizmeti ve uzaktan eğitim sürecinde öğretmen ile öğrenci arasındaki mesafeyi ortadan kaldırarak etkileşimli ders işlenmesine imkân sağlayan canlı ders uygulaması devreye alınmıştır.

Dersin iyi bir şekilde planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi sürecini ifade eden (TOK, 2018:81) öğretimin yönetimi kavramı, okul yönetiminin uygulamaları doğrudan ilişkilidir. Çünkü olanakların üretimi, dağıtımı, kullanımı, düzeni, okul yönetimine göre değişir ve sınıf yönetimine yansır (Başar, 2016:27). Yöneticiler tarafından uygulanan okul politikaları, sınıf olaylarının ve öğrenci başarısını etkileyen unsurlar arasındadır (Başar, 2016:24). Başka bir deyişle yöneticiler tarafından uygulanan okul politikaları sınıf olaylarını ve öğrenci başarısını etkileyen unsurlar arasındadır (Başar, 2016:24).

Alanyazın incelendiğinde öğretimin yönetimi alanında yüksek öğrenim düzeyinde çalışmaların olduğu görülmektedir. Baki, Karal, Çebi, Şılbır ve Pekşen (2013) tarafından “Uzaktan Eğitimde Öğretim Yönetim Sistemi ve Senkron Eğitim Platformu Tasarım Süreci: KTÜ Örneği” adlı çalışmasında uzaktan eğitim sistemi geliştirme sürecinde yaşananlara dikkat çekerek, böyle bir sistem tasarımı sırasında nelere dikkat edilmesi gerektiği, süreç içerisinde yaşanabilecek sıkıntılar ve bu sıkıntılara ilişkin çözüm önerilerinin neler olabileceği konularına ışık tutulması amaçlanmıştır. Benzer şekilde “Dijital Çağda Yükseköğretimde Öğretimin Yönetimine İlişkin Meta-Analitik Bir Çözümleme” adlı çalışmada (Aslan ve Yıldırım, 2020), dijital çağın fırsatları dikkate alınarak yükseköğretim düzeyinde öğretimin nasıl daha etkili gerçekleştirildiğine ilişkin ulaşılan çalışmalar araştırılmıştır.

Alanyazında ilköğretim kademesinde de öğretimin yönetimine yönelik çalışmalar mevcuttur. Serin ve Buluç (2012) tarafından ilköğretim okullarında görev yapan

öğretmenlerin algılarına dayalı olarak okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Başka bir araştırmada özel ve devlet ortaokullarında çalışan müdürleri öğretim liderliği becerileri açısından karşılaştırılmıştır (Bellitaş ve Gedik, 2014).

Okul müdürlerinin okul yöneticiliği ve öğretimsel liderlik kavramlarının birlikte alındığı çalışmalarda iyi bir yöneticinin iyi bir öğretimsel lider olacağı belirtilmektedir (Büyükdoğan, 2021:35). Benzer şekilde “Covid 19 pandemi sürecinde okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlar” adlı bir başka çalışmada ise MEB k12 okul müdürlerinin öğretimsel liderler olarak Covid 19 pandemisi sürecinde yaşamış oldukları sorunlara ilişkin çözüm yollarını belirleyerek pandemi sonrası eğitime ilişkin görüşlerinin ortaya konması amaçlanırken (Keleş, Atay ve Karanfil, 2020) yine Tutan, Tuna ve Demir (2020) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyi öğretmen görüşleri doğrultusunda belirlenmeye çalışılmıştır.

## **2. 5. İlgili Araştırmalar**

Çalışmanın bu bölümünde acil durum yönetimi alanına, covid-19 pandemisine ve uzaktan eğitime yönelik yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

### **2.5.1. Okullarda Acil Durum Yönetimi Alanında Yapılan Çalışmalar**

Çelik’in (2004) “Eğitimde Acil Durum Yönetimi Model Önerisi ve Uygulanabilirliği Araştırması” adlı çalışmasında Türkiye için eğitimde acil durum yönetimi model önerisi geliştirilmesi ve geliştirilen modelin uygulanabilirliğinin ilgililerin görüşlerine göre sınanması amaçlanmıştır. Çalışmada katılımcıların, acil durum yönetimi merkez örgütü ve taşra örgütüne ilişkin önerilere “çok” düzeyinde katıldıkları ve modeli “çok” uygulanabilir buldukları, okul acil durum yönetimine ilişkin önerilere ise “tamamen” katıldıkları ve modeli “tamamen” uygulanabilir buldukları bulgularına ulaşılmıştır.

Dirim (2011)’in “Birinci deprem bölgesi yatılı ilköğretim bölge okul müdürlerinin acil durum yönetimi yeterliklerinin saptanması” adlı çalışmasında Türkiye’de il merkezleri itibarıyla birinci deprem bölgesi içerisinde yer alan illerde bulunan yatılı ilköğretim bölge okul müdürlerinin acil durum yeterliklerine ne oranda sahip oldukları incelenmiştir. Araştırmada yatılı ilköğretim bölge okul müdürlerinin acil durum yönetiminin dört aşamasından en fazla yeterliğe sahip oldukları aşamanın müdahale aşaması olduğu, ikinci

sırada en fazla yeterliğe iyileştirme aşaması, üçüncü sırada ise azaltma/önlem aşamasına ait yeterliklerinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışmada birinci deprem bölgesi yatılı ilköğretim bölge okul müdürlerinin acil durum yeterlik seviyeleri ile yöneticilik kıdemi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. “5 yıl ve daha az” kıdem süresine sahip okul yöneticilerinin acil durum yönetimi yeterliklerinin “16 yıl ve üstü” ve “22 yıl ve üstü” yöneticilik kıdemine sahip olan yöneticilerinkinden daha düşük olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Akarsu (2010) tarafından yapılan “İngiltere’de ilköğretim okullarında acil durum yönetimi ilkeleri ve uygulamaları” adlı çalışmada İngiltere’de ilköğretim okullarında acil durum yönetiminin ilkeleri ve uygulamalarının teorik literatür temellerine dayanarak incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada İngiltere’nin, acil durum yönetimi konusunda etkin ve uygulanabilir bir hazırlık ve müdahale sistemine sahip olduğu, acil durumlar ve doğal afetlere yönelik Ulusal Acil Durum Planı olduğu, kamu, özel ve gönüllü kuruluşlar arasında Entegre Acil Durum Yönetimi sistemi uygulandığı, Acil durum yönetimi için yasal ve örgütsel düzenlemelerin karışık bir yapıda olduğu, okullar için doğrudan acil durumları düzenleyen bir yasal düzenleme olmadığı, bütün okulların ulusal acil durum ve yerel yönetimlerin hazırlamış olduğu acil durum planları çerçevesinde kendi yapı ve ihtiyaçlarına göre acil durum planları hazırlandığı bulguları elde edilmiştir.

Kaçmaz (2014)’ın “İlkokul müdürlerinin acil durum yönetimine ilişkin görüşleri” adlı çalışmasında Aydın merkez ilçe ve merkez ilçeye bağlı beldelerin şehir merkezinde yer alan resmi ilkokul müdürlerinin acil durum yönetimine ilişkin görüşlerinin saptanması amaçlanmıştır. Çalışmada ilkokul müdürlerinin acil durum yönetimini daha çok deprem, yangın ve sel benzeri afetler ve bu konuda yapılan kurs, seminer ve bilgilendirme eğitimleri olarak algıladıkları, acil durum yönetiminin "zarar azaltma/önleme", "hazırlıklı olma", "müdahale" ve "iyileştirme" aşamaları hakkında bilgi sahibi olmadıkları, ilkokul müdürlerinin acil durum yönetimi planı, risk analizi ve eylem planları yapmadıkları, ilkokul müdürlerinin acil durumlara hazırlık amacıyla bir stratejilerinin olmadığı bulgularına ulaşılmıştır.

Kavlak (2022)’ın “Beşinci sınıf öğrencilerinin afet ve acil durum yönetimi bilgisinin kalıcılığı üzerine bir araştırma: Iğdır ili örneği” adlı çalışmasında ilköğretim birinci sınıftan dördüncü sınıfa kadar öğrenim gören öğrencilere afet ve acil durum yönetimi konusunda verilen bilgilerin kalıcılığı ve kriz anında bilgiyi kullanma becerisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada ilköğretim dördüncü sınıfa kadar afet ve acil durum ile kriz anına yönelik öğrencilere verilen bilgilerde nispeten kalıcılık sağladığı ancak bilgiyi uygulamaya

dönük eksiklikler bulunduğu, öğrencilerin en iyi tanıdığı ve ne yapması gerektiğini bildiği afetlerin deprem, sel ve yangın olduğu, diğer afetler ve yapılması gerekenler konusunda katılımcıların yeterli bilgiye sahip olmadığı, ilkyardım bilgisi konusunda öğrencilerde büyük eksiklikler bulunduğu, acil numaraların çoğunun karıştırıldığı, öğrencilere verilen afet ve acil durum ile ilgili bilgilerin kalıcılığının sağlanamadığı bulgularına ulaşılmıştır.

Uygun (2020)'un "İlkokul ve ortaokulların afet ve acil durum planlarının yeterlilik düzeyleri ve öğretmen görüşleri: Çanakkale ili merkez ilçesi örneği" adlı çalışmasında Çanakkale ili merkez ilçesindeki ilkokul ve ortaokulların afet ve acil durum planlarının yeterlilik düzeylerini belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada Çanakkale ili merkez ilçesinde bulunan tüm ilkokul ve ortaokulların afet ve acil durumlara karşı hazırlıksız oldukları, okul afet ve acil durum planlarının yerel acil durum birimleriyle ortaklaşa yapılmadığı, engelli bireylere yönelik planlama eksikleri olduğu, öğretmenlerin afet planlarının anlaşılmasında güçlük yaşadıkları ve planların uygulama kısmında büyük eksikliklerin olduğu, MEB'in okullarda uyguladığı afet planının taslak plan olması nedeniyle yeterliliğinin eksik olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Kano, Ramirez Ybarra, Frias ve Bourque (2007) tarafından Los Angeles şehrinde üç devlet okulunda yapılan "Okullar Acil Durumlara Hazır mı? Üç Los Angeles Okul Bölgesindeki Okul Alanlarında Acil Durum Hazırlığına İlişkin Temel Bir Değerlendirme" adlı çalışmada katılımcılar okullarının iyi hazırlandığını düşünmesine karşın uygulanan anket sonucunda yazılı afet planlarında, acil durum müdahalesinde, eğitim, ekipman ve malzemeler temini konusunda ve devlet tarafından zorunlu kılınan "Standartlaştırılmış Acil Durum Yönetim Sistemi"nin uygulanması konusunda iyileştirmelere ihtiyaç duyulduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kapucu (2008)'nin 2004 yılındaki Florida'yı etkileyen Charley, Frances, Ivan ve Jeanne kasırga tehditlerini değerlendirdiği "İşbirliğine dayalı acil durum yönetimi: Daha iyi toplum örgütlenmesi, daha iyi kamu hazırlığı ve müdahale" adlı çalışmasında afet müdahale çabalarını koordine etmedeki etkinliğin gelecekteki kamu hazırlığını nasıl etkilediğini incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmada afet öncesi planlamanın, acil durum yöneticileri ve yetkililer arasındaki açık iletişime önemli etkisi olduğu ve kasırgalar bağlamında uygulanan stratejilerin diğer doğal ve insan kaynaklı afetlere uygulanabileceği bulgusuna ulaşılmıştır.

Wilks, Kanasa, Pendergast ve Clark (2015) tarafından "İlkokul çocukları için acil müdahale hazırlığı" adlı çalışmada bir günlük temel yaşam desteği eğitim programının ilkokul öğrencilerinin acil müdahale hazırlığını artırıp arttırmayacağını belirlemek amaçlanmıştır. Çalışmada öğrencilerin eğitimden sonra başkalarına yardım etme konusunda

güvenlerin arttığına, okul temelli eğitimin acil durum müdahalesine hazırlık için önemli olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Sapien ve Allen (2001)'ın "Okullarda acil durum hazırlığı : Kırsal bir devletin anlık görüntüsü" adlı çalışmasında kırsal bir eyalette bulunan devlet okullarındaki acil durum hazırlıklarını incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmada okul hemşirelerinin ve okul çalışanlarının çok az acil durum eğitimi aldıklarına, tıbbi acil durumların okullarda yaygın bir durum olduğuna, okulların %84'ünün on dakikadan daha az sürede tıbbi acil duruma yanıt verme kapasitesi olduğuna, daha az mevcuda sahip okulların acil durumlar için daha hazırlıklı olduğuna dair bulgular elde edilmiştir.

### **2.5.2. Okullarda Kriz Yönetimi ve Risk Yönetimi Alanında Yapılan Çalışmalar**

Var (2022)'ın "COVID-19 salgını sürecinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin deneyimlerinin incelenmesi" adlı çalışmasında Bursa ili özelinde devlet okullarında görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin COVID-19 salgını sürecinde okullarda kriz yönetimi deneyimlerinin incelenmesini amaçlanmıştır. Çalışmada katılımcıların Covid-19 krizi sürecinde akademik, psikolojik, yönetsel, alt yapı, iş yükü, ekonomik, iletişim ve teknoloji kullanımı gibi konularda zorluklar yaşadığı, krizin çözümünde ise kriz ortaya çıktıktan sonra tedbir almaya yönelik çalışmaların yoğunlukta olduğu, Uzaktan eğitimin krizin çözümünde önemli bir yere sahip olduğu ancak alt yapı sorunları ve teknolojik aletlerin eksikliği gibi nedenlerle öğrenci katılımının istenilen seviyede olmadığı, yönetici ve öğretmenlerin kriz sürecinde hiyerarşinin dışına çıkarak kararlar alabildiğine dair bulgulara ulaşılmıştır.

Saka (2021)'nın "Okul müdürlerinin kriz yönetimi: Covid 19 sürecindeki tutumları" adlı çalışmasında eğitim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin Covid 19 sürecindeki kriz yönetme becerilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin kriz yönetme becerileri üzerinde etkili olduğu, Covid 19 sürecinde yüz yüze eğitime ara verilerek uzaktan eğitime geçilmesiyle birlikte okul müdürlerimizin kriz yönetme becerileriyle eğitim sektöre uğramadan devam ettiği ve eğitimin sürekliliğinin sağlandığı bulgularına ulaşılmıştır.

Bıyıkoglu (2020)'nin "İlköğretim okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi" adlı çalışmasında İstanbul ili Bakırköy ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin okullarda kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin çeşitli değişkenlere göre belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada okul yöneticilerinin kıdemlerinin arttıkça kriz yönetim becerilerinin de arttığı, kriz eğitimi alan okul

yöneticilerinin kriz yönetim becerileri almayanlara göre anlamlı bir farklılık yaratacak düzeyde yüksek çıktığı, ilköğretim okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri ile cinsiyet, öğrenim durumu, görev türü ve okul türü boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı bulgularına ulaşılmıştır.

Ayyürek (2014)'in "Eğitim örgütlerinde kriz yönetimi: Van depremi örneği" adlı çalışmasında resmi eğitim örgütlerinde (anaokulu, ilköğretim okulu ve liselerde) görev yapan yöneticilerin 2011 yılında Van'da meydana gelen depremin neden olduğu krizi yönetme becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada okullarda depremden kaynaklanan krizin iyi yönetilemediği, krizin yönetilmesi konusunda tüm aşamalarda alınması gereken önlemlerin, yapılması gereken acil müdahalelerin ve çalışmaların büyük ölçüde ihmal edildiği tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticilerin krizi yönetme becerilerinin deprem öncesi ve deprem sürecinde düşük düzeye yakın yetersizken, deprem sonrası çalışmalarda düşük düzeyde yetersiz olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Aynı çalışmada okullarda görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin krizi yönetme becerileri konusundaki görüşlerinin; kriz sürecinde çalışmalara katılma ve düzenlenen sivil savunma ve afetlerden korunma seminerine katılma değişkenlerine göre farklılaşmadığı; kadın öğretmenlerin kriz yönetimi konusunda erkek öğretmenlere göre daha olumsuz görüş belirttiği, erkeklerin kadınlara göre, deprem sonrası yardım çalışmalarına daha yüksek oranda katıldıkları, göreve yeni başlayan öğretmenlerin, "kriz öncesi hazırlık ve planlama" boyutunda görüşlerinin beş yıldan fazla kıdeme sahip olan öğretmenlerin görüşlerinden daha olumsuz olduğu, lise ve ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin görüşlerinin anaokullarında çalışan öğretmenlerin görüşlerinden daha olumsuz olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Çelik (2019)'in "Taşımali eğitim veren ilkokullarda ve ortaokullarda risk ve risk yönetimi" adlı çalışmasında taşıma yoluyla eğitim veren ilk ve ortaokul yöneticilerinin ve ilgili okullardaki öğrenci velilerinin, okullarında karşılaşılabilecek riskler ve bu risklerin yönetimi hakkındaki görüşlerin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada taşımali eğitim veren kurumlarda en çok karşılaşılan risklerin başında beslenme uygulamasından kaynaklı zehirlenme riski ve eğitimsiz servis şoförlerin varlığı ile bu servislerin kaza yapma ihtimali geldiği, riskleri yönetmede yöneticilerin sırasıyla "denetimle önlem alma", "ikaz ve uyarıda bulunma", "üst birimle iletişim" ve "öğretmen görevlendirme" yöntemlerini kullandıkları, okul yöneticilerinin yetki sıkıntısından kaynaklı olarak riskleri yönetmede sıkıntı yaşadıkları bulgularına ulaşılmıştır.

### 2.5.3. Covid-19 Pandemisi ve Uzaktan Eğitim Alanında Yapılan Çalışmalar

Covid-19 pandemisi sürecinde okullarda uzaktan eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi bu iki kavramın birlikte ele alındığı çalışmaların yapılmasını sağlamıştır. Bu bölümde bu iki kavram çerçevesinde yapılan çalışmalara değinilmektedir.

Bilgin (2022)'in "Pandemi sürecinde Türkiye'deki uzaktan eğitim üzerine yapılan araştırmaların incelemesi" adlı çalışmasında pandemi sürecinde Türkiye'de uzaktan eğitim üzerine yapılan yüksek lisans ve doktora düzeyindeki tezler ile bu konuda yazılan makalelerin eğilimlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada pandemi sürecinde Türkiye'de uzaktan eğitim alanında yapılmış çalışmaların yayın türlerine göre en fazla yayının makale türünde yayımlandığı, yapılan çalışmalardaki dikkate alınan çalışma grubunun en çok öğrenciler, ardından öğretmenler olduğu, çalışma grubu öğrencilerden oluşan çalışmaların en çok üniversite düzeyinde yapıldığı, çalışma grubu öğretmenlerden oluşan çalışmaların en çok sınıf öğretmenliği branşında yapıldığı, dikkate alınan konu alanlarına göre "Öğrenen / Öğretmen / Veli Deneyimleri / Görüşler" konusunun ağırlıklı olarak araştırmalarda dikkate alındığı, anahtar kelimeler dikkate alındığında en çok uzaktan eğitim ve ardından Covid-19 anahtar kelimeleri bulunduğu, nitel çalışmaların nicel ve karma çalışmalara oranla daha fazla kullanıldığı bulgularına ulaşılmıştır.

Demirdöken (2022)'in "Türkiye'de COVID-19 salgını döneminde ortaya konan uzaktan eğitim çalışmalarının değerlendirilmesi: Bir meta-sentez çalışması" adlı çalışmasında 2020 ve 2021 yılları arasında Türkiye'de uzaktan eğitimle ilgili yapılan nitel çalışmaların incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada covid-19 pandemisi sürecinde ortaya konan araştırmalarda genel olarak örnekleme oluşturan grubun öğretmenler olduğu, katılımcıların uzaktan eğitime yönelik daha çok olumsuz görüşleri bulunduğu, olumsuz görüşlerin genellikle fırsat eşitsizliği, teknolojik araç eksikliği, internet altyapı sorunları, teknoloji okur yazarlığının eksikliği olduğu; olumlu görüşlerin genel olarak uzaktan eğitim ile eğitimin devamının sağlanması ve uzaktan eğitimin zaman ve mekân esnekliği sağlaması olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Kara ve Bozkurt (2021)'un "Covid-19 Pandemisi Sürecinde Okul Yöneticiliği: Karşılaşılan Sorunlar ve Çıkarılan Dersler" adlı çalışmasında Covid-19 pandemisi sürecinde okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunların ve bu sorunlardan çıkardığı derslerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada okul yöneticilerinin en fazla ani ve sık karar değişimi, öğretmenlerin teknolojiyi kullanma yetersizliği, öğrencilerin uzaktan eğitime erişimi, uzaktan eğitime öğrenci katılımı, öğrenci ve öğretmeni motive etme ve paydaşlar arasında iletişimi sağlama konularında sorun yaşadıklarına, okul yöneticilerinin bu süreçte en çok

kriz yönetimi becerilerinin geliştirdiğine, okullarda hijyene daha fazla önem verilmesi, online eğitim altyapılarının geliştirilmesi, merkezi kararlarda yerel aktörlerin görüşlerinin alınması, uzaktan okul yönetimi becerilerinin geliştirilmesi ve eğitim sürecine ilişkin alternatif uygulamaların tasarlanması yönünde dersler çıkardıklarına dair bulgulara ulaşılmıştır.

Deli (2021)'nin "Fen bilimleri öğretmenlerinin pandemi sürecindeki deneyimlerinin ve pandemi sonrası sürece ilişkin önerilerinin belirlenmesi" adlı çalışmasında fen bilimleri öğretmenlerinin pandemi sürecindeki deneyimleri ve pandemi sonrası sürece ilişkin önerilerinin ortaya konması amaçlanmıştır. Çalışmada fen bilimleri öğretmenlerinin pandeminin ilk döneminde okulun açılmamasını, canlı derslerin yapılmamasını ve internetin olmamasını gerekçe göstererek öğretimsel problemler yaşadıklarına, öğretmenlerin öğrencilerle ve velilerle iletişim kurmakta zorluk yaşadıklarına ve bu durumun öğrencilerin derslerden ve okuldan uzaklaşmasına neden olduğuna, pandeminin ikinci döneminde ise ilk döneme göre daha planlı bir eğitim süreci sergilendiğine dair bulgulara ulaşılmıştır.

Durgun (2022)'un "Dünya'da ve Türkiye'de yükseköğretimde pandemi kaynaklı acil uzaktan öğretim süreçleri üzerine bir değerlendirme" adlı çalışması salgın döneminde dünyadaki ve Türkiye'deki üniversitelerin açıktan uzaktan öğretim sürecine nasıl geçiş yaptıklarını ve bu dönemdeki kriz yönetimlerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada Türkiye dahil dünyanın tüm bölgelerinde, acil uzaktan öğretime geçişte öğrenci ve öğretmenlerin teknolojik altyapı konusunda zorladığı, yüksek öğretim kurumlarının çoğunluğunun acil uzaktan öğretime hazırlıklı olmadığı, süreç içerisinde de geçici çözümlerin hayata geçirildiğine yönelik bulgulara ulaşılmıştır.

Mengüç (2022)'ün "İlkokul öğrenci velilerinin salgın (Pandemi) döneminde uzaktan eğitim uygulamalarında yaşadıkları sorunların incelenmesi" adlı çalışmasında salgın (pandemi) döneminde ilkokullarda öğrenim gören öğrenci velilerinin uzaktan eğitim uygulamalarında yaşadıkları sorunların incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada velilerin pandemi sürecinde uzaktan eğitim uygulamalarında "ara sıra/orta seviyede" sorunlar yaşadıkları, velilerin uzaktan eğitime yönelik olumlu düşüncelerinin düşük seviyede olduğu, velilerin yaşadıkları sorun alanlarının seviyelerine göre "çocuğun olumsuz etkilenmesi", "teknik sorunlar" ve "yaşamsal sorunlar" olarak sıralandığı, en sık karşılaşılan sorunların "çocuğun elektronik cihazların başında çok fazla zaman geçirmesi", "teknik cihazların (bilgisayar/tablet vb.) ekonomik yük getirmesi" ve "hayat düzeninin bozulması" olduğu bulgularına ulaşılmıştır.



Şenkon Yılmaz (2022)'ın "Pandemi dönemi fen bilimleri öğretmenlerinin uzaktan eğitime karşı tutumlarının belirlenmesi" adlı çalışmasında pandemi sürecinde uzaktan eğitim yapan öğretmenlerin uzaktan eğitime karşı tutumlarının ölçülmesi amaçlanmıştır. Çalışmada pandemi döneminde fen bilimleri öğretmenlerinin uzaktan eğitime karşı tutumları orta değerinde olduğu, MEB' e bağlı ortaokullarda çalışan öğretmenlerin, özel okulda çalışan öğretmenlere göre tutum değerlerinin daha yüksek olduğu, hizmet süresi 11-15 yıl arası olan öğretmenlerin tutum puanlarının, diğer hizmet süresindeki öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Dinler (2022)'in "Covid-19 salgın sürecinde sınıf öğretmenlerinin yaşadığı sorunlar" adlı çalışmasında covid-19 salgın hastalık sürecinde sınıf öğretmenlerinin yaşadığı sorunları ortaya koymak amaçlanmıştır. Çalışmada sanal dersin zorluğu, iletişim aksaklığı, hazırlıksız olma, takip zorluğu, öğrenci motivasyonu düşüklüğü üzerinde zorluk yaşandığı; covid-19 salgın hastalık sürecinde kullanılan uzaktan eğitim modeli sayesinde öğretmenlerin mesleki gelişim sağladıkları; öğretmenlerin ders anlatımı için kullandıkları bilgisayar, bilgisayar programı, bilgisayar yazılımı ve internet gibi birçok materyali iyi seviyede kullanmayı öğrendikleri; uzaktan eğitimde materyal, teknolojik alet, online süreç konusunda yaşadığı sorunların öğrencilerin dikkat ve motivasyonu üzerinde olumsuz yönde etkisi olduğu ve derse olan ilgi ve katılımı azalttığı bulgularına ulaşılmıştır.

Aksu (2021)'nin "Pandemi dönemi çevrim içi uzaktan eğitime ilişkin öğretmenlerin memnuniyet düzeyleri" adlı çalışmasında resmî ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin pandemi döneminde çevrim içi uzaktan eğitime ilişkin memnuniyet düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada eğitim-öğretim faaliyetlerinin zamandan ve mekândan bağımsız hale gelmesi, zaman tasarrufu, zamanın verimli kullanılması, materyal ve kaynağa hızlı ulaşma imkânı, bilişim teknolojileri alanında bilgi ve tecrübe edinilmesinin öğretmenlere kolaylık sağladığı bulgusuna ulaşılmıştır. Aynı çalışmada uzaktan eğitim sayesinde velilerle birebir, daha sık iletişim kurularak iletişimde sürekliliğin sağlandığı, öğretmenlerin aileleriyle daha fazla zaman geçirmesinin, ulaşım zorlukları ve maliyetlerinin ortadan kalkmasının, zaman kayıplarının önüne geçilmesinin öğretmenler için kolaylık olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Karaibiş (2021)'in "Köy okul yöneticilerinin pandemi döneminde eğitim öğretim sürecine yönelik deneyimleri" adlı çalışmasında tüm dünya ile birlikte Türkiye'de de etkisini sürdüren Covid-19 pandemisi döneminde uygulanan uzaktan eğitime yönelik köy okulu yöneticilerinin deneyimlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada Covid-19 pandemi sürecinde uygulanan uzaktan eğitimin etkinliğinin "düşük" olduğu; uzaktan eğitim

sisteminin yönetici/öğretmenler tarafından benimsendiği halde yüz yüze eğitimin bir alternatifi olarak görülmediği; öğrencilerin derslere düşük katılım göstermesi, öğrencilerin motivasyon eksikliği, telefon, tablet bilgisayar sayısı/internet imkânının yetersizliği, internet erişim alt yapısının yetersizliği ve velilerin duyarsız olması sorunlarının yaşandığı; uzaktan eğitimde öğrencilerin motivasyonunu artırmada öğrencilere “kitap, deneme, test, doküman sağlama”, öğrencilerle telefon görüşmeleri yapılması, ihtiyaç sahibi öğrencilere tablet bilgisayar dağıtılması ve “ödev verilmesi çalışmalarının yapıldığı bulgularına ulaşılmıştır.

König, Jäger-Biela ve Glutsch (2020)'in “COVID-19 okullarının kapanması sırasında çevrimiçi öğretime uyum sağlama: Almanya'daki erken kariyer öğretmenleri arasında öğretmen eğitimi ve öğretmen yeterliliği etkileri” adlı çalışmada mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin Covid-19 sürecinde okullarının kapanması sırasında çevrimiçi öğretime nasıl adapte olduğu araştırılmaktadır. Çalışmada öğretmenlerin yaklaşık %90'ının öğrenciler ve veliler ile düzenli olarak iletişim kurmayı başardıkları, öğretmenlerin sadece %20'sinin haftada en az bir kez çevrimiçi ders verdiği, yaklaşık %70'inin ise çevrimiçi ders vermek için dijital araçları hiç kullanmadığı, öğretmenlerin öz yeterliklerinin görev farklılaştırmasını sağladığı ve öğrencilere geri bildirim sağlama açısından da önemli olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Ewing ve Cooper (2021)'in “Covid-19 sırasında teknoloji etkin uzaktan öğrenme: Avustralyalı öğretmenler, öğrenciler ve velilerin bakış açıları” adlı çalışmada öğretmen, öğrenci ve velilerin uzaktan öğrenme deneyimlerinin çoklu bakış açılarıyla değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada öğretmenlerin öğrenci katılımını sağlama konusundaki çabalarına rağmen düşük düzeyde öğrenci ve veli katılımının olduğu, Covid-19 okul kapanışları sırasında grup iletişiminin başarılı bir şekilde sağlandığı ancak bireysel iletişimin sağlanmadığı, teknolojik gelişmelerin uzaktan öğrenmeyi kolaylaştırdığı, “Zoom, MS Teams ve Google Meets” platformlarının covid-19 pandemisinde Avustralya okullarında kabul gördüğü, öğrencilerin ilgisini çekmenin, öğretmenler için en önemli öncelik olduğu, sosyal etkileşim eksikliğinin birçok öğrenci için zorluk oluşturduğu, öğrencilerin çevrimiçi öğrenmeyi daha az kişiselleştirilmiş bulduğu, pandeminin acil durum teknolojisinin benimsenmesini hızlandırdığı bulgularına ulaşılmıştır.

Winter, Costello, O'Brien ve Hickey (2021)'in “Öğretmenlerin teknoloji kullanımı ve Covid-19'un etkisi” adlı İrlanda'da 38 öğretmenle yaptığı çalışmada öğretmenlerin teknoloji kullanımı incelenerek Covid-19 kısıtlamalarının teknoloji kullanımı üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada teknolojinin en sık idari ve öğretim görevleri için kullanıldığı ve daha az sıklıkla ev ödevi etkinlikleri için kullanıldığı,

katılımcıların yarıya yakınının teknoloji konusunda eğitim aldıkları ve öğretimde kullanabileceği, öğretmenlerin teknolojiyi ideal kullanımının, öğretme ve öğrenmenin entegrasyonu ve geliştirilmesi ile ilişkili olduğu, öğretmenlerin en çok kullanmak istedikleri teknolojilerin etkileşimli beyaz tahta, Microsoft Teams ve OneNote olduğu, Covid-19 deneyiminin teknoloji kullanımını arttırdığı, yeterli ev desteğinden yoksun öğrencilerin olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde, çalışmanın yöntemine dair bilgiler verilmiştir. Bunun için araştırmanın modeli, deseni, evreni ve örnekleme, veri toplama aracı, veri toplama süreci ve verilerin analizi alt başlıkları oluşturulmuştur. Çalışmanın amacına yönelik verilerin kimlerden ve nasıl elde edildiği, nasıl değerlendirildiğine dair bilgilerin verildiği bir bölümdür.

### 3.1. Araştırmanın Deseni

Bu araştırmada nitel araştırma modeli kullanılmıştır. Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır (Şimşek ve Yıldırım, 2011:39). Araştırma deseni ise araştırmacıyı, araştırma sürecinin ilk aşamasından son aşamasına götüren bir eylem planıdır (Şimşek ve Yıldırım, 2011: 280). Araştırmada nitel araştırma deseni olarak durum çalışması deseni kullanılmıştır. Durum çalışması; güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde çalışan, olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan, görgül bir araştırma yöntemidir (Yin, 1984:23; Akt. Şimşek ve Yıldırım, 2011:277). Araştırmada derinlemesine incelenecek olan durum okullarda acil durum yönetimi bağlamında covid-19 pandemi sürecinde öğretimin yönetimine ilişkin durumlardır.

### 3.2. Çalışma Grubu

Araştırmada çalışma grubunu kamuya ait ilkökuller ve ortaokullarda görev yapan 16 yönetici ve 8 öğretmen, toplamda 24 yönetici ve öğretmen oluşturmaktadır. Durum çalışmasında bir duruma ilişkin etkenler bütüncül bir yaklaşımla araştırılır ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanılır (Şimşek ve Yıldırım, 2011:77). Bu bağlamda Covid-19 pandemi sürecinde okullarda yöneticilik yapan ve pandemi sürecinde uzaktan eğitim uygulamalarına katılan, seyreltilmiş sınıf uygulamaları ile pandemi sürecinde okullarda eğitim vermiş olan öğretmenlerden seçilmiştir.

Görüşme yapılacak katılımcılar belirlenirken maksimum çeşitleme örnekleme kullanılmıştır. Bu bağlamda görüşme yapılacak katılımcıların görev yaptıkları okulların bazı özellikleri dikkate alınarak görüşme sağlanmıştır. M1 ve M3 ortak binayı kullanan ilkökuller ve ortaokullarda görev yapan yöneticiler, M2 merkeze bağlı kırsal bölgede bir ilkökullerde görev

yapan yönetici, M4 ve M7 iki farklı merkez ilçede sosyo-ekonomik yönden avantajlı semtlerdeki ortaokul yöneticileri; M5, M8 ve M9 iki farklı merkez ilçede sosyo-ekonomik yönden avantajlı semtlerdeki ilkokul yöneticileri, M6 ve M12 iki farklı merkez ilçede sosyo-ekonomik yönden dezavantajlı semtlerdeki ilkokul yöneticileri, M13 ve M15 farklı merkez ilçede sosyo-ekonomik yönden dezavantajlı semtlerdeki ortaokul yöneticileri, M10 ve M16 öğrenci mevcudu bakımından kalabalık(öğrenci sayısı 900'den fazla) bir ortaokulda yönetici, M11 öğrenci mevcudu bakımından tenha(öğrenci sayısı 400'den az) bir ortaokulda yönetici, M14 taşınmalı eğitim yapılan ilkokul ve ortaokulun tek bir müdürle yönetildiği bir okulda yöneticidir. Öğretmen katılımcılardan Ö1 öğrenci mevcudu bakımından kalabalık(öğrenci sayısı 900'den fazla) bir ilkokulda sınıf öğretmeni, Ö6 öğrenci mevcudu bakımından tenha(öğrenci sayısı 100'den az) kırsal bölgede bir ilkokulda, Ö4 (öğrenci sayısı 400'den fazla) il merkezinde sınıf öğretmenidir. Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin branşları Ö2 matematik öğretmeni, Ö3 din kültürü öğretmeni, Ö5 rehberlik ve psikolojik danışman, Ö7 bilişim öğretmeni, Ö8 fen bilgisi öğretmeni şeklinde oluşmaktadır. Katılımcılara ait demografik özellikler Tablo 3.2.'de verilmiştir.

Tablo 3.2 Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özellikleri

Kodu	Cinsiyeti	Branşı	Kıdem(yıl)	Yaş	Öğrenim Durumu
M1	K	Teknoloji Tasarım	5-10	30+	Lisans
M2	K	Sınıf Öğretmeni	21-25	40+	Lisans
M3	E	Sınıf Öğretmeni	16-20	40+	Lisans
M4	E	Din Kültürü	21-25	40+	Lisans
M5	E	Sınıf Öğretmeni	21-25	50+	Y. Lisans
M6	E	Sınıf Öğretmeni	30+	50+	Y. Lisans
M7	E	İngilizce Öğretmeni	21-25	40+	Y. Lisans
M8	E	Sınıf Öğretmeni	30+	50+	Y. Lisans
M9	E	Sınıf Öğretmeni	30+	50+	Y. Lisans
M10	E	Teknoloji Tasarım	11-15	30+	Y. Lisans
M11	E	Görsel Sanatlar Öğretmeni	16-20	30+	Y. Lisans
M12	E	Sınıf Öğretmeni	26-30	50+	Lisans

(devamı arkadadır)

Tablo 3.2 Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özellikleri (devamı)

Kodu	Cinsiyeti	Branşı	Kıdem(yıl)	Yaş	Öğrenim Durumu
M13	E	Sosyal Bilgiler Öğretmeni	16-20	40+	Y. Lisans
M14	E	Din Kültürü	16-20	40+	Lisans
M15	E	Sosyal Bilgiler	11-15	30+	Lisans
M16	E	Sosyal Bilgiler	16-20	40+	Y. Lisans
Ö1	E	Sınıf Öğretmeni	16-20	40+	Lisans
Ö2	E	Matematik	11-15	30+	Y. Lisans
Ö3	E	Din Kültürü	16-20	40+	Lisans
Ö4	K	Sınıf Öğretmeni	16-20	30+	Lisans
Ö5	E	Rehberlik ve P.Danışman	16-20	30+	Lisans
Ö6	E	Sınıf Öğretmeni	16-20	40+	Lisans
Ö7	E	Bilişim Teknolojileri	21-25	40+	Lisans
Ö8	K	Fen Bilimleri	16-20	30+	Lisans

Tablo 3.2. incelendiğinde katılımcıların 16 okul yöneticisi ve 8 öğretmenden oluşmaktadır. Katılımcılar cinsiyet bakımından 4 kadın ve 20 erkekten oluşmaktadır. Katılımcılar branş olarak 10 sınıf öğretmeni, 3 din kültürü öğretmeni, 3 sosyal bilgiler öğretmeni, 2 teknoloji tasarım öğretmeni, 1 İngilizce, 1 görsel sanatlar, 1 matematik, 1 rehberlik ve psikolojik danışman, 1 bilişim teknolojileri öğretmeninden oluşmaktadır. Kıdem bakımından katılımcıların 5-10 yıl arası kıdemde 1 katılımcı, 11-15 yıl arası kıdemde 3 katılımcı, 16-20 yıl arası kıdemde 11 katılımcı, 21-25 yıl arası kıdemde 5 katılımcı, 26-30 yıl arası kıdemde 1 katılımcı, 30+ yıl kıdemde 3 katılımcı olduğu görülmektedir. Öğrenim durumuna bakıldığında 14 katılımcının lisans mezunu, 12 katılımcının yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuş ve bu form aracılığı ile veri toplanmıştır. Görüşme formu oluşturulurken literatür taraması ve güncel uygulamalar tekrar değerlendirilmiştir. Görüşme formu oluşturulurken iki okul yöneticisi ve bir öğretmen toplam üç pilot görüşme yapılmış, acil durum yönetimi bağlamında öğretimin yönetimi ilişkin görüşleri ve görüşme formuna ilişkin önerileri istenmiştir. Alınan görüş ve

öneriler doğrultusunda görüşme formunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Ayrıca acil durum yönetimi alanında uzman görüşü alınarak son şekli verilmiştir.

### **3.4.Verİ Toplama Süreci**

Verilerin toplanma sürecinde önceden belirlenen ve izin alınan okullarla görüşülmüştür. Araştırmanın Veri toplama süreci salgının yayılımının arttığı zaman dilimine denk gelmesi sebebiyle ve katılımcı isteğiyle yüz yüze görüşmek istemeyen 2 yönetici ve 6 öğretmenle Zoom programı kullanılarak görüşme yapılmıştır. Kalan 14 okul yöneticisi ve 2 öğretmenle salgın tedbirleri alınarak yüz yüze görüşme sağlanmıştır. Görüşme başlamadan katılımcılarla tanışılmış; araştırmanın amacı ve önemi anlatılmış, katılımcının hazır olduğunu belirtmesiyle görüşme başlatılmıştır. Görüşme esnasında katılımcının izni dahilinde ses kaydı ve notlar tutularak görüşme kayıt altına alınmıştır. Zoom programı ile yapılan görüşmelerde ise zoom üzerinden video kaydı ile görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Katılımcılarla yaklaşık olarak kırk dakika ile bir saat on dakika arasında tutan görüşmeler yapılmıştır.

### **3.5.Verilerin Analizi**

Elde edilen verilerin analizi için içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizinin temelinde birbirine benzeyen verilerin belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamak vardır (Şimşek ve Yıldırım, 2011:227).

Görüşme sürecinin tamamlanmasının ardından SpeechTexter programı aracılığı ile yapılan görüşmeler yazıya aktarılmıştır. Daha sonra MS Word programına aktarılarak gerekli noktalama ve imla düzeltmeleri yapılmıştır. Elde edilen veriler Maxqda programı kullanılarak içerik analizi ile çözümlenmiştir. Kodlama esnasında veriler detaylı biçimde okunmuş ve araştırma amacına uygun şekilde öne çıkan boyutları belirlenmiştir. Kavramlar incelenmiş, kategori geliştirme aşaması tamamlanmıştır. Araştırmada ortaya çıkan temalardan acil durum yönetimi aşamaları teması literatürde yer alan “acil durum yönetimi aşamaları” kavramından yola çıkılarak elde edilmiştir. Görevler, öğretimin devamlılığı, ek sorumluluklar temaları araştırmacı tarafından verilerin analiz edilmesi ile elde edilmiştir.

### 3.6. Geçerlik ve Güvenilirlik

Bu bölümde araştırmada alınan geçerlik ve güvenilirlik önlemleri ele alınmıştır. Nitel araştırmada geçerlik araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız gözlemesi anlamına gelmektedir (Kirk ve Miller, 1986, Akt. Şimşek ve Yıldırım, 2011:255). Araştırmanın iç geçerliğini sağlamak için görüşme soruları ile ilgili uygulama öncesinde acil durum yönetimi alanında uzman bir akademisyenin görüşü alınmıştır. Ayrıca görüşmeler öncesinde iki yönetici ve bir öğretmenle pilot görüşmeler yapılmış, görüşmede sorulan sorular ile alınan cevaplar karşılaştırılmıştır. Görüşme formunda yanlış anlaşılmaya neden olabilecek kısımlar düzeltilmiş, bazı kısımlarda alternatif soru belirlenme ihtiyacı olduğu tespit edilmiş, soruların açıklığı, uygunluğu ile ilgili gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Görüşmeler yapılırken öncesinde katılımcılara açıklamalarda bulunulmuş ve doğal sohbet ortamında görüşme yapılması sağlanmıştır. Katılımcılarla yaklaşık olarak kırk dakika ile bir saat on dakika arasında görüşmeler yapılmıştır. Katılımcıların görüşme sorularına verdikleri cevaplar bulgular kısmında aynen alıntı şeklinde sunulmuştur. İç geçerliliği sınırlayacak faktörler arasında yalnızca görüşme formu aracılığı ile veri toplanması gösterilebilir.

Dış geçerliği sağlamak için araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması, verilerin analizi ayrıntılı olarak betimlenmiştir. Ayrıca katılımcılar belirlenirken çalışmanın amacına katkı sağlayacak şekilde maksimum çeşitleme yöntemi kullanılmıştır.

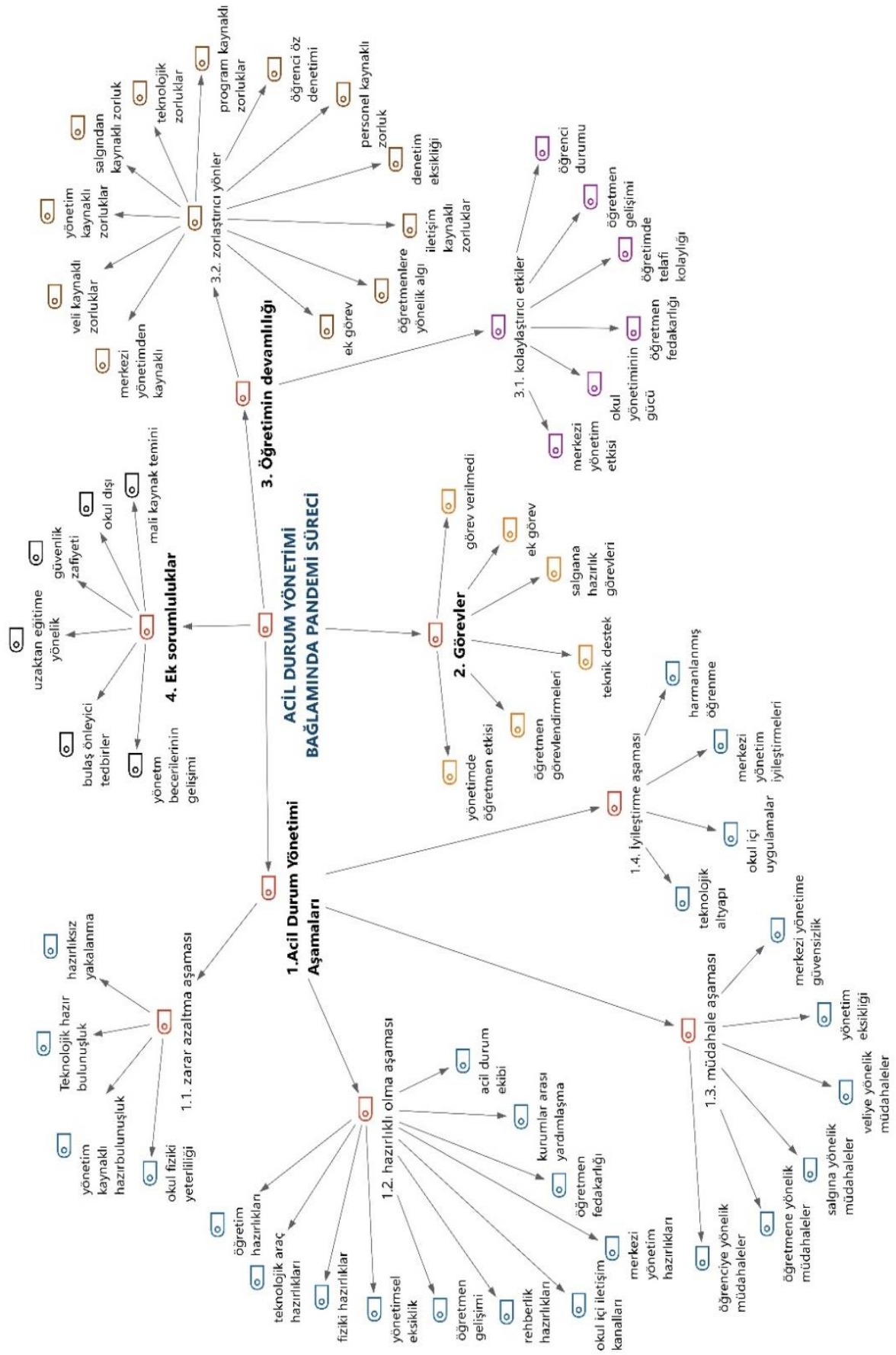
Nitel araştırmada gerek dış gerekse iç güvenilirlik kapsamında alınması gereken bazı önlemler vardır. Bu önlemler daha çok nitel araştırmacının, araştırmanın çeşitli aşamalarında kullandığı stratejilerin daha belirgin hale getirilmesi ve bu şekilde diğer araştırmacıların, bu stratejileri benzer biçimlerde kullanabilmesine olanak sağlamasına ilişkindir (Şimşek ve Yıldırım, 2011:260). Bu anlamda veri kaybının önlenmesi amacıyla yüz yüze yapılan görüşmeler ses kaydına alınarak, uzaktan “Zoom” programı kullanılarak yapılan görüşmeler video kaydına alınarak veri kaybı önlenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular yorum yapılmadan okuyucuya sunulmuş, sonuç kısmında ise elde edilen veriler uygun biçimde tartışılmıştır.



## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM**

Pandemi sürecinde okullarda görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerle yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular dört ana başlıkta toplanmıştır. Bunlar zarar azaltma, hazırlıklı olma, müdahale ve iyileştirme aşamalarını içeren acil durum yönetimi aşamalarını içeren bulgular, okul yönetimlerinin bu süreçte üstendiği görevlere yönelik bulgular, pandemi sürecindeki kolaylaştırıcı etkilere ve zorlaştırıcı yönleri ifade eden öğretimin devamlılığına ait bulgular ve okul yönetimlerinin pandemi sürecinde aldığı ek sorumluluklara yönelik bulgular şeklindedir.

Okul müdürleri ve öğretmenlerin acil durum yönetimi bağlamında pandemi sürecine yönelik görüşleri Şekil 4.1’de verilmiştir.



Şekil 4.1. Acil Durum Yönetimi Bağlamında Pandemi Süreci

Covid-19 pandemisi sürecinde acil durum yönetimine ilişkin yürütülen yönetim faaliyetlerinin zarar azaltma, hazırlıklı olma, müdahale ve iyileştirme aşamalarını ifade eden temalar üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Yürütülen bu faaliyetlerin birbirini takip eden aşamalardan oluştuğu belirlenmiştir. Bununla birlikte pandemi sürecine ilişkin okul yönetimlerinin üstlendiği görevlere ait bulgular katılımcılar tarafından ön plana çıkarılmaktadır. Pandemi sürecinin öğretime olan etkisinin uzun süreli olması, okulların salgın tedbirleri kapsamında kapalı kalması nedeniyle öğretimin devamlılığı temasına yönelik bulgular elde edilmiştir. Öğretimin yüz yüze devamı veya uzaktan teknolojik araçlarla sağlanması katılımcılar tarafından kolaylaştırıcı etkiler ve zorlaştırıcı yönleri ait bulguları öne çıkarmaktadır. Okul yönetimlerinin üstlendiği ek sorumluluklara ait bulgular da bir diğer tema olarak öne çıkmaktadır.

#### 4.1.Acil Durum Yönetimi Aşamalarına Ait Bulgular

Okul müdürleri ve öğretmenlerin, acil durum yönetiminin aşamaları açısından pandemi sürecinin okullarda yönetilmesi ile ilgili görüşlerine yönelik tema ve kodlar Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. *Müdür ve Öğretmenlerin Acil Durum Yönetimi Aşamalarına Yönelik Görüşleri*

<b>Tema</b>	<b>Alt tema</b>	<b>Kod</b>	<b>(f)</b>
Acil durum yönetimi aşamaları	Zarar azaltma aşaması	Hazırlıksız yakalanma	16
		Teknolojik hazırbulunuşluk	9
		Yönetim kaynaklı hazırbulunuşluk	5
		Okul fiziki yeterliliği	4
	Hazırlıklı olma aşaması	Öğretim hazırlıkları	17
		Teknolojik araç hazırlıkları	17
		Fiziki hazırlıklar	14
		Yönetimsel eksiklik	8
		Öğretmen gelişimi	7
		Okul içi iletişim kanalları	6
		Merkezi yönetim hazırlıkları	5
		Rehberlik hazırlıkları	4
		Kurumlar arası yardımlaşma	3
		Acil durum ekibi	3
		Öğretmen fedakarlığı	2
		Müdahale aşaması	Öğrenciye yönelik müdahaleler
	Öğretmene yönelik müdahaleler		12
	Salgına yönelik müdahaleler		11
	Veliye yönelik müdahaleler		11
	Yönetim eksikliği		3
Merkezi yönetime güvensizlik	3		

(devamı arkadadır)

Tablo 4.1. *Müdür ve Öğretmenlerin Acil Durum Yönetimi Aşamalarına Yönelik Görüşleri*  
(devamı)

<b>Tema</b>	<b>Alt tema</b>	<b>Kod</b>	<b>(f)</b>
Acil durum yönetimi aşamaları	İyileştirme aşaması	Teknolojik altyapı	16
		Okul içi uygulamalar	12
		Merkezi yönetim iyileştirmeleri	9
		Harmanlanmış öğrenme	7
		Veli bilgilendirmesi	6

Tablo 4.1'e göre, Acil durum yönetimi aşamaları zarar azaltma, hazırlıklı olma, müdahale ve iyileştirme aşamaları boyutları ile ele alınmaktadır. Acil durum öncesi yapılan faaliyetleri ifade eden zarar azaltma boyutu incelendiğinde katılımcılar çoğunlukla hazırlıksız yakalanma koduna vurgu yaparken, teknolojik hazırbulunuşluk, okul yönetimlerinden kaynaklı hazırbulunuşluk ve okul fiziki yeterliliğine yönelik kodlara değinmektedirler.

Bir acil durum meydana geldiğinde nasıl müdahale edileceğine yönelik hazırlıkları ifade eden hazırlıklı olma boyutuna yönelik katılımcılar çoğunlukla öğretim hazırlıkları, teknolojik araç hazırlıkları ve fiziki hazırlıklar kodlarına dikkat çekerken yönetsel eksiklik, öğretmen gelişimi, okul içi iletişim kanalları, merkezi yönetim hazırlıkları, rehberlik hazırlıkları, kurumlar arası yardımlaşma, acil durum ekibi ve öğretmen fedakarlığı kodlarına değinmektedirler.

Acil duruma yönelik planların uygulanmasını ifade eden müdahale aşamasına yönelik katılımcılar öğrenciye yönelik müdahale koduna dikkati çekerken, öğretmene yönelik müdahaleler, salgına yönelik müdahaleler, veliye yönelik müdahaleler kodlarına da değinmektedirler. Ayrıca müdahale boyutuna yönelik yönetim eksikliği olduğunu ifade eden katılımcılar olduğu gibi merkezi yönetime güvensizlik duyduğunu ifade eden katılımcılar da bulunmaktadır.

Afet sonrası yapılacak çalışmaları ifade eden iyileştirme boyutuna yönelik katılımcılar teknolojik altyapı, okul içi uygulamalar, merkezi yönetim iyileştirmeleri, harmanlanmış öğrenme, veli bilgilendirmesi kodlarına yönelik görüş bildirmektedirler.

#### **4.1.1. Zarar Azaltma Aşamasına Ait Bulgular**

Zarar azaltma aşaması acil durum yönetimin ilk aşamasını oluşturur. Bu aşama bir acil durumu önlemek veya zararlarının azaltmak amacıyla alınan önlemleri içerir (FEMA, 2021). Zarar azaltma/hafifletme aşaması bir felaket gerçekleşmeden çok önce ele alınması gereken

uzun dönemli riskleri ortadan kaldırmak ve azaltmak için önlemler alınmasıdır (Kim ve Lee, 1998).

Okul müdürleri ve öğretmenlerin zarar azaltma aşamasına yönelik yapılan görüşmelerde çoğunlukla pandemi sürecinde okul yönetimlerinin hazır olmadıkları belirtilmiştir. Bununla birlikte katılımcılar pandemi sürecinin ilk ortaya çıkması ile teknolojik hazırbulunuşluk, okul yönetimlerinden kaynaklı hazırbulunuşluk ve okulun mevcut fiziki yeterliliğinin olduğunu belirtmektedirler. Pandemi sürecine hazır olmama durumu ile ilgili M3 “*Pandemiye karşı bir hazırlığımız yoktu çünkü pandeminin ne olduğunu, nasıl olacağını bilmiyorduk. Birdenbire sürpriz bir şekilde gelişti her şey. Dünya eğitim tarihinde görülmemiş bir şey ile karşı karşıyayız şu anda.*” görüşünü belirtmiştir. M5 “*Mart döneminde ilk başta bir bocalama dönemi oldu.*” şeklinde; M11 “*Okulların birdenbire uzaktan eğitime başlama süreci açıkçası bizi avladı.*” görüşü ile; M15 “*Mart ayının 15’inde bir karar aldılar. 3 gün içinde okulu kapattılar. Çarşamba karar aldılar, cuma kapattılar. Hazır değildik. Bakanlık da hazır değildi buna çünkü birdenbire olan bir durumdu.*” ifadesiyle; M16 “*Aslında pandemi ne demektir onu dahi bilmiyorduk. Pandemi ile alakalı bir hazırlığımız da söz konusu değildi. Okul olarak deprem, sel ya da kar yağışı, kar tatili bunlarla alakalı bilimiz vardı. Ancak pandemi ile alakalı herhangi bir bilimiz söz konusu değildi.*” görüşleri ile hazır değildik koduna yönelik düşüncelerini ifade etmektedir.

Zarar azalma aşamasına yönelik diğer yüksek frekanslı kod olan teknolojik hazırbulunuşluk ile ilgili olarak M4 “*Fatih projesinin olması bir hazırlık sayılabilir. Akıllı tahtalarımızın olması avantajdı. Çünkü bu süreçte bazı öğretmenlerimiz gelip okuldan ders verdiler.*” şeklinde görüşlerini ifade ederken, M8 “*Mart dönemindeki hazırlıklardan birisi de EBA kullanımıydı. EBA’yı önceden kullanıyorduk.*” ifadesi ile teknolojik hazırbulunuşluk koduna değinmişlerdir. M13 öğretmenlerin teknolojik hazırbulunuşluğuna dikkat çekerek “*Kadromuz teknolojiye çok yatkındı. Uzaktan eğitim noktasında bir sıkıntı yaşandığında diyelim ki Eba’da bir sıkıntı yaşandığında çok hızlı bir şekilde hemen Zoom programına geçiş yapıp devamlılığı sağladılar. Pratikti öğretmenlerimiz. Geçiş çok kolay sağladık biz.*” ifadeleri ile öğretmenlerin teknolojik hazırbulunuşluğun sorun çözmedeki katkısına değinmektedir.

Katılımcılar yönetim kaynaklı hazırbulunuşluk koduna yönelik görüşlerini; M16 “*Okulumuzun bu sürece en hazır şekilde etkili kılan şey, okulla idare arasındaki uyum bizim çok işimize yaradı.*” şeklinde; Ö5 “*Pandemi süreci başladığında, neler yapılabileceği,*

*dünyada yaşanan bu durumun mutlaka bize de ulaşacağı, bize de geleceği ile ilgili öngörüde bulunarak bilgilendirme yapıldı.” şeklinde belirtmektedir.*

Okul fiziki yeterliliği ile ilgili olarak M4 “*Fiziki şartlar olarak bizde iki tane bina vardı. O yüzden rahattık ve bir sıkıntı oluşmadı.*” şeklinde; M14 “*Sınıfların genişliği uygun, 50 metrekare. 2 metrekareye bir öğrenciye düşüyor.*” şeklinde; M15 “*Okulun bahçesi alan olarak yeterliydi. Az öğrenci geldiği için bahçede bizi tedirgin edecek yoğunluk yoktu.*” şeklindeki görüşleri ile okulların fiziksel yeterliliklerini belirtilmektedir.

Zarar azaltma aşamasına yönelik okulların hazır olmadıkları görülmektedir. Bu durumun nedenleri başında pandemiye ani ve plansız reaksiyon verilmesi, Millî Eğitim Bakanlığı’nın hazırlıksız olma durumunun okullara da olumsuz yansımaları olduğu düşünülmektedir. Pandemi sürecinde eğitime tam kapanma ile ara verilmesi kararında okul müdürlerinden görüş alınmamasının da süreçteki hazırlıksız olma durumunun nedenlerinden biri olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre öngörü eksikliği pandemiye hazırlıksız yakalanmaya neden olurken yönetici ve öğretmenlerin teknolojik altyapısının ve yatkınlığının olması zarar azaltma aşamasında okulların hazır olmasını sağladığı söylenebilir.

#### **4.1.2. Hazırlıklı Olma Aşamasına Ait Bulgular**

Hazırlıklı olma aşaması; bir felaketten önce, bir acil duruma müdahale etmek için yetenekler geliştiren, acil durum planları, uyarı sistemleri geliştirmeyi amaçlar (Kim ve Lee, 1998). Başka bir deyişle hazırlıklı olma aşamasında ortaya koyulan eylemler felaketin hasarlarını azaltma, felaket karşısı çalışmalarını artırma, örgütleri ve kişileri felakete hazırlama faaliyetlerini içermektedir (FEMA, 1999).

Acil durum yönetimi aşamalarına ait diğer alt tema olan hazırlıklı olma aşamasına ait yapılan görüşmelerde katılımcılar öğretim hazırlıkları, teknolojik araç hazırlıkları, fiziki hazırlıklar, öğretmen gelişimi, okul içi iletişim kanalları, merkezi yönetim hazırlıkları, rehberlik hazırlıkları, kurumlar arası yardımlaşma ve acil durum ekibi kodlarına vurgu yapmaktadırlar. Bununla birlikte hazırlıklı olma aşamasında okul yönetimlerinin eksikliklerinin olduğunu, öğretmenlerin sürece ait fedakarlıkta bulduklarını, düşünen katılımcılar da bulunmaktadır.

Öğretim hazırlıklarına yönelik olarak M3 “*Okula yeni başlayan öğrencilere yönelik okul bahçesinde veli, öğretmen, öğrenci tanışması yaptık. Öğrencilerle veliler tanıştı. Gerekli whatsapp grupları kuruldu. Zoom programı ile ilgili bilgilendirmeler*

yapıldı. Altyapıyı, sistemi oturttuk. HES kodlarını aldık. Sonrasında da takiplerini yaptık.” ifadeleri ile öğrenci, veli ve öğretmenlerle birlikte iletişim sağlamaya yönelik öğretim hazırlıkları yapıldığını ifade ederken, M4 “Bazı sınıflarımızı boşalttık. Orayı EBA destek sınıfına dönüştürdük. İmkânı olmayan, evinde interneti bilgisayarı olmayan öğrenciler için burada EBA destek noktası açtık. On beş kişinin yararlanabileceği sınıflar oluşturduk.” ifadeleri ile uzaktan eğitime yönelik hazırlıkların önemine değinmektedir. M8 “Okulumuzda Milli Eğitim tarafından EBA destek noktası oluşturulmamasına rağmen biz kendi keyfilğimizden hazırlıklarımızı yaptık. İmkanlar dahilinde 20'nin üzerinde öğrenci okulumuzdan yararlandı. Bütün velilerimizin bundan haberdar olmasını sağladık. Programın nasıl takip edileceğini sürelerinin ne olduğu, burada nelere dikkat edilmesi gerektiği konusunda ön bilgilendirme hazırlığı yaptık.” ifadeleri ile bu görüşü desteklemektedir.

Katılımcılardan Ö4 “Uzaktan eğitim olacağı için bizden çok asıl velilerin hazır olması gerekiyordu. Evinde bilgisayarı olmayan bir veli, evinde tableti olmayan bir çocuk nasıl hazır olacak? Ya da internet o kadar çok gidiyordu derslerde. Bunu her veli kaldıracak mı?” ifadesi ile teknolojik hazırlıkların önemini vurgulamaktadır. M14 “Eba TV'ye ulaşamayan 4 öğrenci vardı. Onların ailelerine gittik, tek tek baktık sorunlarına. Kurulumda sıkıntı vardı. Bir televizyoncu ile görüştük muhtar vasıtasıyla. Eba TV kurulumunu sağladık.” M15 “Şu anda 60 tane belediye ve Millî Eğitim Bakanlığı, benim kendi çabamla muhtarla beraber 15-20 öğrenciye de biz tablet aldık.” ifadeleri ile teknolojik araç temini ile ilgili hazırlıklara değinmektedir. Uzaktan eğitime yönelik Ö7 “Uzaktan eğitim süreci başlayınca birçok öğretmende program arayışı başladı, ben de dahil.” ifadeleri ile kullanılacak teknolojik platformlara yönelik hazırlıkların gerekliliğini ifade etmektedir. M7 “Programı tanıtıcı videolar vardı. Bunları öğrenci ve velilerle paylaştık. Bunları izleyerek sisteme adapte oldular. Öğretmenler de aynı şekilde, veliler ve öğrencilerle bu sürece dahil oldular.” ifadeleri ile teknolojik hazırlıkların öğretmen, öğrenci ve veli tarafından yapılması gerektiğine değinmektedir.

Fiziki hazırlıklar konusunda Milli Eğitim tarafından okullara gönderilen kılavuza uygun hazırlıklar yapıldığını katılımcılardan M12 “İlk “Okulum Temiz Belgesi” alan okullardan biriyiz. Temizlik için gerekli olan tüm ekipmanları koyduk. Her sınıfa dezenfektan koyduk. Bize gönderilen kılavuzdakilerin tamamını yaptık.” şeklinde belirtmektedir. M14 “Sınıflarda ve belli noktalara dezenfektan koyulması vardı. Uyarılar ve bilgilendirme afişleri vardı. Temizlik ve hijyen ile ilgili planlar vardı. Bunların hepsi yerine getirildi. Yapılmayacak şeyler değildi. Hatta ateş ölçer istenmiyordu aslında ama biz onu bile

yaptık.” ifadeleri okullarda yapılan fiziki hazırlara değinmektedirler. Katılımcılardan Ö8 “Hiçbir şey eskisi gibi değil okulda. Sıraların konumları, giriş, okulun fiziki koşulları değişmişti. Kantin ortamı çok farklıydı.” ifadeleri ile okulun pandemiye uygun fiziksel hazırlıkları yaptığına dair görüş belirtmektedir.

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde hazırlıklı olma aşamasında okul yönetimlerinden kaynaklı eksiklikler konusunda M4 sekizinci sınıflarda derse girmeyen öğretmenlere yönelik okul yönetiminin planlama yapmadığını “Beş, altı ve yedinci sınıflarda derse giren öğretmenler kendi imkanları ile isteyenler ders yaptı. Kimisi WhatsApp’tan canlı yayın yaptı. Kimisi kendince zoom programını tercih etti. Fakat biz önce 8. sınıfları düşündük. Onlar sınava gireceklerdi. Diğer sınıfları hiç düşünmedik.” ifadeleri ile belirtmektedir. Aynı katılımcı “Mart – haziran döneminde şöyle oldu: Birçok öğrenci özel kurumlara, etüt merkezlerine, oralara kayma oldu. Bu süreci o şekilde değerlendirme yoluna gitti veliler. Tabii haklılar da. Gidenler gitti. Gidemeyenler de kendi kendine.” ifadeleriyle yönetsel eksiklik nedeniyle maddi imkânsızlık yaşayan öğrencilerin fırsat eşitsizliğine uğradığını belirtmektedir. Yönetsel eksiklik kodu ile ilgili Ö1 “Mart ayında günde 1 ya da 1,5 saat ders yapıldı. O dönemde zaten bir resmi yazı gelmemişti. Okul idaresi hiç kimseye şunu yapın bunu yapın diyemez. Tavsiyede bulunabilir. Arkadaşlar yapsanız iyi olur, diye telkinde bulunur. Bunun haricindeki bütün inisiyatif öğretmen elinde.” ifadeleri ile okul yöneticilerinin pandeminin hazırlıklı olma aşamasındaki yetkisizliğine dikkat çekmektedir. Aynı koda yönelik Ö7 “Pandeminin dördüncü haftasından itibaren her öğretmenin ne zaman derse gireceği ile ilgili bir programı vardı elinde. Ufak tefek bireysel dersini işleyenler vardı. Zorlayamazsınız durumu gibi bir şeyler vardı biraz. Bu konuda öğretmenlerin böyle bir tavrı vardı.” görüşü ile okul yönetimlerinden kaynaklanan eksikliği ifade etmektedir.

Katılımcılardan M7 öğretmenlerin edindiği deneyime yönelik “Eylül ayına geldiğimizde öğretmenler daha hazırды. Ne değişti dersiniz, işi öğrendiler. Nasıl eğitim yapılacağını öğrendiler. Programları kullanmayı, EBA’yı kullanmayı öğrendiler. Öğrencileri nasıl aktif edebileceklerini öğrendiler. Biraz da çaresizlik, buna mecbur olduklarını anladıklarından dolayı, bir şeyleri mutlaka yapmaları gerektiğini öğrendiler.” şeklinde edinilen deneyimin zorunluluktan kaynaklandığını belirtmektedir. M9 “Öğretmen arkadaşlarımız da bu süreçte tecrübe kazandılar. Hem velilerle bu işin organizasyonu, denetlemesini sağladılar hem de çocuğun Eba canlı derslere katılımı noktasında da sorumluluk almasını sağladılar. Edinilen tecrübeler bizi işi kolay



*yürütme noktasında desteklemiş oldu.” ifadeleri ile öğretmenlerin edindikleri tecrübenin yönetime sağladığı katkıya dikkati çekmektedir.*

Pandemi sürecinde okul müdürlerinin başka kurumlarla yardımlaşmaya ihtiyaç duyduğunu M7 *“Millî Eğitim'in organizesi dışında bizim kendi aramızda okul müdürleri olarak istişare ettiğimiz bir grubumuz var. Gerek bölgede gerekse Türkiye çapında oralarda istişare eden gruplar var. Orada bilgi paylaşımı gayet güzel. Yani informal, birbirine destek veren okullar vardı. Bu kendi bölgemizde de vardı. Orada da birbirimizle güzel örnekleri paylaşıyoruz.”* şeklinde ifade ederken, M8 *“Bölge okulları olduğumuz için bazı okullarla iletişimimizi ve yardımlaşmamız ön plandaydı. Kendi yapmış olduğum planlamaları uygulamaları o arkadaşlara atıyordum.”* ifadeleri ile aynı görüşü desteklemektedir. M16 *“Mart ile haziran arasındaki süreç ile ilgili okulumuz adına aldığımız bir diğer önemli tedbir de başka okullarla yardımlaşma ve fikir alışverişi şeklinde oldu. Çünkü bakanlığın kararları çok hızlıydı, süreç çok belirsizdi ve ilk defa karşılaştığımız bu durumla ilgili diğer okullarla çok yardımlaşık.”* ifadeleri ile kurumlar arası yardımlaşmanın süreçteki önemine dikkat çekmektedir.

Millî Eğitim Bakanlığı tarafından yapılan hazırlıkların okullardaki yönetime olan etkisini M4 *“Okulum temiz belgesi ile ilgili yapılan yönetmelik hazırlıkları yeterliydi.”* şeklinde ifade ederken, M6 *“Bakanlık EBA'nın altyapısını geliştirince bütün öğretmenleri EBA'ya yönlendirdik.”* şeklinde ifade etmiştir. Öğretmen katılımcılardan Ö5 *“Biz şunu tespit ettik: Öğretmenin dersine hiç girmeyip, sadece Eba TV'den tüm derslerini takip eden öğrenciler vardı. Bu bilgiye de ulaştık.”* ifadeleri ile merkezi yönetim tarafından yapılan hazırlıkların sürece olan katkısına dikkat çekmektedir.

Pandemi sürecinde okul içi iletişim kanallarını kullanma konusunda M2 *“7/24 whatsapp gruplarımızı etkin hale getirin. Hiçbir zaman whatsapp'a bakmayayım, eğitim yarıda kaldı gibi düşünerek hiçbir öğrenciyi, veliyi mağdur etmeyin. Hep birlikte tek yürek olarak, bu eğitim sürecini birlikte yönetmemiz gerektiğini öğretmenlere anlattım.”* şeklinde uygulama yaptığını ifade ederken aynı katılımcı *“İlk günden itibaren öğretmenlerimizi haftanın ilk günü ve son günü velileri arayıp ne durumda olduklarını sormalarını ve bana rapor etmelerini istedim. Bu raporlar şu anda elimizde dosyada. İhtiyaçları doğrultusunda okul idaresi olarak veliye ve öğrenciye ne gibi katkımız olabilir? Ne tür ihtiyaçlarını giderebiliriz? Bu konuda bize bir yol haritası çıkarması için bu raporları tutup okulun e-posta adresine göndermelerini istedik.”* ifadeleri ile okul içi sağladığı iletişimle acil durum yönetiminde durum tespiti yaptığını açıklamaktadır.

Okullarda rehberlik hazırlıklarına yönelik olarak M5 “*Rehber öğretmenlerimiz hem veliye hem de öğrencilere yönelik kısa, 30 dakikalık pandemi sürecinde ders nasıl işlenir, ekran karşısında nasıl durulur, neler yapılması gerektiği ile ilgili bir seminer çalışması yaptı.*” ifadeleri ile okulunda yapılan uygulamalara değinmektedir. M8 “*Uzaktan eğitim konusunda, rehber öğretmenleri velileri hastalık öncesi ve hastalık sırasında çocuklarla iletişimi nasıl sağlayacakları konusunda toplantılar yaptılar. Bu toplantılar öğretmenler ders anlatmadan önce yapıldı.*” ifadeleri ile rehberlik alanındaki hazırlıklara öncelik verdiğini dile getirmektedir.

Katılımcılardan Ö1 covid-19 salgınında rahatsızlanmasına rağmen “*Kollarımda serum varken bile ben öğrencilere şifrelerini vermeye çalıştım. Bana ne diyemezdim. Okulun bu konudaki şevki ve heyecanı beni de ayakta tuttu.*” ifadeleri ile öğretmenlerin pandemi sürecindeki fedakarlığına kendi yaşadıklarını anlatarak dikkat çekmektedir. Ö7 öğretmen fedakarlığına değinerek “*Öğretmenler kendilerine bir yönlendirme olmadığı halde, çok büyük bir iyi niyetle bu süreci bir şekilde götürmeye çalıştılar. Uzun vadeli ya da kısa vadeli, nasıl bakarsanız bakın. Bütün öğretmenler oldukça başarılı bir başlangıç yaptı. Süreçte bakanlık kendisini yönlendirmediği halde, sadece televizyon ve EBA yönlendirmesi olduğu başarılı bir başlangıç yapıldı. Eksiklere rağmen.*” ifadeleri ile hazırlık sürecinde yönetim kaynaklı ortaya çıkan eksikliklerin öğretmenlerin fedakarlığı ile giderildiğine vurgu yapmaktadır.

Acil durum yönetim ekibi kurma konusunda okulundaki çalışmalarla ilgili M5 “*Covid-19 yeni bir durumdu. Bu durum karşısında hemen 6 kişilik bir komisyon kurduk. “Yeni Coronavirüs Pandemik Enflüanza Hazırlık Yürütme Ekibi” adı altında bir ekip kurduk. Covid-19’un ne olduğuna dair bu altı kişilik ekip acilen bilgilendirmeye geçti. Nedir, nasıl bulaşır? Havada mı asılı kalır? Metalde, ahşapta, demirde yüzeyde, nasıl yaşar? Önce kendimizi bilgilendirdik. Sonra okulumuzda hangi tedbirleri alabiliriz diye çalışma yaptık. Okul açılacak olursa çocuklara, öğretmenlerimize, personellerimize bulaştırmamak, bulaşı en aza indirmek için ne yapabiliriz? Bunları düşündük ve planladık.*” ifadeleri ile acil durum ekibinin yaptığı çalışmalara değinmektedir. M16 “*Bu süreçte okulumuz adına yaptığımız en iyi uygulama öğretmenler arasında danışma kurulu diyebileceğim, önceki yıllarda idarecilik yapmış arkadaşlarımın olduğu, farklı bakış açısına sahip bir ekip oluşturmak oldu. Bu ekip ile okul bünyesinde yapacağımız çalışmalar ile ilgili öncesi bir değerlendirme yapma fırsatı yakaladık. Bu ekipten okuldaki diğer personellerin haberi yoktu. Çünkü pandemi süreci ile ilgili hem bakanlık nezdinde hem de okul bünyesinde yönetmeliklerle ilgili bir belirsizlik söz konusuydu. Alacağımız kararlarda öğretmen,*

*öğrenci, veli tarafından durumun nasıl değerlendirilebileceği ile ilgili danışma ihtiyacı hissettik. Bunun da çok faydasını gördük”* görüşü ile okullarda oluşturulan ekibin sürecin yönetimine sağladığı katkıya dikkati çekmektedir.

Yapılan görüşmelere göre hazırlıklı olma aşamasına yönelik yapılan çalışmaların daha çok öğretimin devamlılığını sağlamaya yönelik olduğu görülmektedir. Özellikle salgın hastalık ile ilgili belirsizlik ve bilgi eksikliğinin olması okul yönetimlerinin önündeki en önemli zorluk olarak görülmektedir. Merkezi yönetim tarafından yapılan yönlendirmeler okul yönetimlerinin acil durum yönetimindeki rolünü netleştirirken, diğer yandan merkezi yönetim tarafından yapılan yönlendirmelerin yetersiz olduğu düşünülmektedir. Okulların farklı uygulamalarla salgın hastalığa yönelik hazırlıklar yapması bunun en büyük göstergesidir. Özellikle maddi imkânı olan veli ve öğrencilerin salgın hastalık döneminde öğretimin devamlılığını sağlamada çözüm bulduğu, bunun aksine maddi olanağı bulunmayan öğrencilerin de fırsat eşitsizliğine maruz bırakıldığı düşünülmektedir. Bunun nedenleri olarak hazırlık aşamasına yönelik merkezi yönetimin yeterli yönlendirme yapamaması, okul yönetimlerinin de ihtiyaçlar doğrultusunda planlama ve uygulama yapamaması görülmektedir. İlk aşamalarında belirsizliğin devam ettiği salgın hastalık gibi acil durumlarda, öğretimin devamlılığının teknolojik hazırlıklarla yürütülmesi önemlidir. Bu durum okul yönetimlerinin klasik yönetim anlayışından ayrılarak planlama, iletişim, koordinasyon sağlama gibi hazırlık süreçlerinde okula uygun bir acil durum yönetim ekibi kurmasını gerektirmektedir. Böylece yapılacak uygulamaların daha planlı olması ön görülmektedir. Bu çalışmayı yapan okulların hazırlık aşamasına yönelik yapılan çalışmalarda daha iyi organize olduğu bulgusu elde edilmiştir.

#### **4.1.3. Müdahale Aşamasına Ait Bulgular**

Müdahale aşaması acil durum yönetim planlarının uygulandığı, arama ve kurtarma görevlerinin yürütüldüğü, bireyleri korumak için önlemlerin alındığı aşamadır (FEMA, 2021). Okuldaki bireylerin sağlığını ve güvenliğini korumak için acil durum yönetim protokolleri bu aşamada uygulanmalıdır (Çelik, 2007:44).

Acil durum yönetimi aşamalarına ait diğer alt tema olan müdahale aşamasına ait yapılan görüşmelerde katılımcılar öğrenciye yönelik müdahaleler, öğretmene yönelik müdahaleler, salgına yönelik müdahaleler, veliye yönelik müdahaleler, iletişim kanalları kodlarına yönelik görüş belirtmektedirler. Bununla birlikte yönetim eksikliği olduğuna

yönelik görüş bildiren ve merkezi yönetime güvensizlik duyduğunu ifade eden katılımcılar da bulunmaktadır.

Öğrenciye yönelik müdahale koduna yönelik M1 “Okul idaresi olarak bizim organize ettiğimiz toplantılarda öğrenciler tek tek ele alındı. ŞÖK toplantılarında bunu yaptık zoom üzerinden. Neden öğrenciler derse girmiyor, giremiyor. Böyle bir ihtiyaç doğdu çünkü öğretmenlerimiz hep öğrencileri tanıyamamaktan şikayetçilerdi. Öğretmenlerimiz talep etti, istediler. O yüzden her sınıf için ayrı ayrı toplantı yapıldı.” ifadeleri ile öğrenci devamsızlığına yönelik okul yönetiminin yaptığı çalışmalara değinmektedir. M2 “Anasınıfı, ilkokul ve ortaokul 3 kademe birbirini hiç görmeyecek şekilde bir planlama yaptık. Saat 08.45 09.00 ve 9.15’te olacak şekilde 15'er dakika kayma olduğu için teneffüslerde, girişlerde, çıkışlarda birbirlerini görmüyorlardı.” ifadeleri ile öğrenciler arasında teması azaltmaya yönelik çalışmalara değinmektedir. İkili öğretim yapan ve aynı binayı ilkokul ve ortaokul öğrencilerinin birlikte kullandığı bir okulda yönetici olan M3 “Okulumuzda ikili öğretim olduğu için temizlik için yeterli zaman olmuyordu. Buna göre süreleri ayarlamaya çalıştık. Örneğin iki grup arasında bir saat havalandırma süresi ayarlamak gerekiyordu. Biz yarım saatlik zamanı zor buluyorduk. Bahar ayları olduğundan, hani havalar sıcak olduğundan son derste pencereleriniz mutlaka açık olacak diyorduk öğretmenlere.” ifadeleri ile aynı binayı kullanmaktan kaynaklanan zorluğa dikkat çekmektedir. M5 “Her öğretmen arkadaşına yönelik teneffüste sınıfını tek başına bahçeye göndermeyecek şekilde planlama yaptım. Planlamada her öğretmen arkadaşımızın sınıfı ile bahçenin neresinde yerleşeceği belliydi. O plana herkes uydu.” ifadesi ile öğrencilere yönelik salgındaki bulaşı azaltacak önlemlere değinmektedir. Öğretmen katılımcılardan Ö6 “Görev dağılımları yapıldı. Özellikle nöbet konusunda; normal döneme göre nöbetçi öğretmen sayısını artırıp, teneffüslerde çocukları daha çok kontrol etmemiz gerektiği söylendi.” ifadeleri ile okul yönetiminin öğrencilere yönelik ek tedbir aldığını belirtmektedir.

Öğretmene yönelik müdahalelere yönelik M1 “Biz şu an okul idaresi olarak veli whatsapp gruplarındayız. Bir öğretmenin kontrolünü oradan sağlamak hoş değil ama bunu yapmak zorunda kaldık. Çünkü öğretmenler bize haber vermeden derslerini ertelemeye başladılar telafi adı altında. Öyle olunca biz de hakimiyeti elimize almak adına veli WhatsApp guruplarına girdik. Şu anda ders işleyip işlemediklerini kontrol edebiliyoruz.” ifadesi ile öğretmenleri denetleme ihtiyacı oluştuğunu belirtmektedir. Aynı koda yönelik M15 “Biz Microsoft Teams programı ile anlık, öğretmenlerin ders yapıp yapmadığını görebiliyoruz. Biz özellikle 1-2 hafta çok sıkı kontrol ettik. Arkadaşlar, bakın derse girin yoksa işlem yapmamız gerekiyor, dedik. Öğretmenlere bunu söyledik. Girmeyenler vardı

*çünkü. Eba'daki gibi zannediyor, bizim göremediğimizi düşünüyordu. Ama biz bütün hareketlerini görüyoruz öğretmenin.” ifadeleri ile öğretmenlere yönelik denetim yapılmasının gerekli olduğuna değinmektedir. Katılımcılardan M12 “Öğretmenlerle alakalı başım ağrıyor gibi bir şikâyet olursa salgın nedeniyle okula gelme dedik. Derse gerekirse ben girdim. Biraz kafa izni gibi oldu ama, salgınla ilgili sonuç netleşsin diye arkadaşları okuldan uzak tutmaya çalıştım. Bunların da çok faydalı olduğuna inanıyorum.” görüşü ile okul müdürü olarak yetkisini kullanarak öğretmen kaynaklı bulaş riskini azalttığını belirtmektedir.*

Salgına yönelik okullarda yapılan müdahalelere yönelik M3 “HES kodlarını günlük kontrol ediyorduk. Kendi e-devletim üzerinden ben kontrol ediyordum. Kim temaslı kim temassız, coronalı var mı yok mu bakıyordum.” şeklinde yapılan uygulamayı ifade etmektedir. M5 “Okulumuzda karantina süreci de oldu. Öyle bir durumda hem öğretmen hem de öğrenciler karantinada oluyor. O sınıfta ilgili hemen bize mesaj geliyor zaten çocuk pozitif oldu diye. Hemen öğretmeni aradım akşam. Çünkü çocuğu ben tanımıyorum. Hocam bu çocuk kim? Şu... Hemen çocuğun anne ve babasının telefon numarasını aldım. Önce bir geçmiş olsun dedim. Nasıl bulaştığını anladım. Ben de idareci olarak “Acaba okuldan mı bulaşıyor?” kaygılarını her zaman taşıyorum. Veliye sorduk nereden bulaştı? Acaba okuldan mı, öğretmenden mi? Velinin altın günü varmış. “Gittiğimiz evdeki teyzeyi çok seviyordu, onunla sarmaş dolaş oldular. İki gün sonra öğrendik ki evine gittiğimiz teyze korona olmuş. Bizim bildiğimiz mi var? Biz muhtemelen oradan kaptık.” dedi. Sonra hemen öğretmen arkadaşı aradık. Dedik ki velilere hemen mesaj at: Sınıfımız karantinada sen dahil. 14 gün gelmiyorsunuz.” şeklinde ifadelerle salgına ait yaşanan kaygıyı ve bulaş durumunda sürecin yönetimi ile ilgili görüşlerini belirtmektedir. Katılımcılardan Ö1 “Biz hem öğrencilerin hem de velilerin HES kodunu aldık. Belki de bizim okulda vaka olmamasının nedeni buydu. Mesela bana haber vermedikleri halde benim sınıftaki velilerin iki tanesini ben yakaladım. Veli sisteme covid-19 pozitif olarak düşmüş. Ama bizden saklayacak. Ertesi gün çocuğunu okula gönderecek. Okul idaresine söyledim. Veliyi de aradım. “Geçmiş olsun, sizde covid pozitif çıkmış.” “Hocam nereden duydun?” Şok oluyor tabi. HES kodu bende. E-devletten ben kontrol edebiliyorum. HES kodunu verirken bunu bilmiyor. Saklayacak veli. Söylemeye utanıyor da. “Çocuğunuzu göndermeyin.” diye söylüyoruz. Çünkü sistemde şöyle bir eksiklik var: Diyelim ki siz test yaptırdınız ve pozitif çıktı. Evdeki çocukların hes kodlarına bunun temaslı olarak yansımaları bir gün sonra oluyor. Bizim için o bir iki gün çok değerli. Eğer siz, velilerin kodunu almazsanız iki gün boyunca çocuk okula gelmeye devam eder, babası covidli olduğu halde.”

ifadeleri ile sağlık sistemindeki eksikliğin risk oluşturmadan okulda alınan tedbirle aşıldığına dikkati çekmektedir.

Veliye yönelik müdahalelere katılımcılardan M5 “*En büyük sıkıntı ekran başında öğrenci dışında aileden biri olmasıydı. Argo, küfürlü sözlerin söylenmesi gibi durumlar oldu. Sonra bunların kim olduğunu tespit edemedik. Rehber öğretmenle velilere yönelik eğitim çalışmaları yaptık.*” ifadeleri ile, M6 “*Güvenlikten içeri kimseyi almadık. Zorunlu durumlarda güvenlikte velilerin ateşini ölçtük. HES kodunu sorguladık. Ziyaret kaydını yaptık önlem olarak.*” ifadeleri ile, M10 “*Okulun güvenli bir ortam olduğunu, temiz olduğunu önce velilerimizin bilmesi gerekiyordu. Sosyal medya hesaplarımızdan, okul sitemizden fiziki olarak hazırlıklarımızı, tüm süreci velilerimize ilettik, yansıttık. Yaklaşık yüzde seksen, doksan oranında da yüz yüze eğitime katılma isteğini gördük.*” ifadeleri ile veliye yönelik müdahalenin öğretimin devamlılığına sağladığı katkıya değinmektedir.

Öğretmen katılımcılardan Ö1 “*Herkes kafasına göre ders koyar mı? Kimisi sabah 8’de ders işliyor. Kimisi akşamın 8’inde ders işliyor. Böyle bir şey var mı, olabilir mi? Ben hafta içi gezeceğim deyip hafta sonu ders işleyenler var. Nasıl olsa hafta sonu evden çıkamıyor ya. Bu konuda bir birliktelik olması lazım.*” düşüncesi ile yönetsel eksiklik yaşandığını vurgulamaktadır. Ö2 yönetsel eksiklik koduna yönelik “*Eksikliğini gördüğümüz hissettiğimiz şey okul yönetiminin uzaktan liderliği oldu. Bizden uzaktan sınıf yönetimini isterken, kendileri uzaktan yönetimle okuldaki öğretmenleri doğru bir şekilde yönlendiremediler. Onlar öğretmen okulda olmayınca sanki öğretmen kendi yapması gerekeni biliyormuş gibi, yapıyormuş gibi düşünmeye başladılar. Öğretmenleri denetleme olayları başlayınca olayın aslında öyle olmadığını net bir şekilde gördüler. Daha sonra öğretmenlere müdahale etmeye başladılar. En büyük ihtiyacımız buydu.*” ifadeleri ile görüşlerini belirtmektedir. İlkokul ve ortaokulun aynı müdürle yönetildiği bir okulda görev yapan Ö6 “*İlkokul için okul yönetimi derslerin yapılıp yapılmadığı konusunda alakalı değildi. Ortaokul kısmında çalışmalar vardı ama ilkokulda yük daha çok öğretmenin üzerinde. Öğretmen her şeye karar veriyor.*” değerlendirmesi ile yönetsel eksiklik olduğuna değinmektedir.

Katılımcılardan M16 “*Bu süreç bize şunu öğretti: Merkeziyetçilikten bireyselliğe dönmemiz gerektiğini anladık. Kendi kararlarımızı alıp bize uygun olan uygulamayı okulda devreye sokmamız gerektiğini öğrendik. Başka okullarla birlikte hareket etmemizdeki en büyük neden biraz da bundan dolayı. Şimdi kendi başınıza hareket ediyorsanız bu bir risk taşıyor. Biz de açıkçası yanımıza başka suç ortakları aradık. Uygulama sorumluluğunu paylaşarak riski azaltmaya çalıştık diyelim.*” ifadesi ile okulda alınacak kararlarda merkezi

yönetime karşı güvensizlik duyduğunu ifade etmektedir. Ö1 “*Bir ara EBA’dan ne kadar ders işlediğimizi ispatlamak için raporlama girdik. 2-3 hafta bu sürdü. Ne kadar ders işlediğimizi ispatlamaya çalıştık. Öğretmenleri pinpon topu gibi oynadılar. Sonra bu olmaz dendi. Bir evrak verildi. EBA’dan kaç saat işliyorsun, harici olarak zoom programından kaç saat istiyorsun, bu evrak dolduruldu. Süreci kimse bilmediği için, ileride ne ile karşılaşacağını idare de bilmediği için yapıldı bunlar. İdareye de yazık diyorum, üzülüyorum. Ek ders yazma konusunda, 3 ay sonra bakanlık müfettişi gelse, sen bu ek dersi neye göre verdin diye sorsa, cevap verebilecekleri bir evrak olması gerekiyor. Bu yüzden okul idaresi de haklı.*” ifadeleri ile süreçte yaşanan zorlukların merkezi yönetime olan güvensizlikten kaynaklandığını düşünmektedir.

Salgın sürecinde okullarda yüz yüze eğitime devam kararı alınması ile okul yönetimlerinin uygun müdahalelerle öğretimin devamlılığını sağladığı görülmektedir. Okul yönetimlerinin uygun gördüğü durumlarda inisiyatif alarak karar verebilmesi bu durumun olumlu etkenlerinden olduğu düşünülmektedir. Müdahale aşamasına yönelik yapılan çalışmaların iki ana noktada yoğunlaştığı görülmektedir. Kademeli olarak öğrencilerin okula başlaması nedeniyle salgının bulaş riskini azaltmaya yönelik müdahaleler ve uzaktan eğitimde devamlılığı sağlamaya yönelik müdahaleler. Covid-19 pandemisi ile sıkça dile getirilen “uzaktan eğitim” kavramının yanında “uzaktan yönetim” kavramının da önemli olduğunu ortaya çıkmaktadır. Uzaktan iletişim, uzaktan denetim, uzaktan koordinasyon sağlama gibi çalışmaların okul yönetimlerince uygulandığı ve tecrübe edildiği görülmektedir. Bununla birlikte uzaktan yönetim sürecinde öğretmenlerin daha etkin olduğu, yöneticilerin süreçteki tecrübe eksikliği nedeniyle süreci yönetmede yetersizlik yaşadığı da düşünülmektedir. Müdahale aşamasında okul yönetimleri tarafından inisiyatif alınarak okullarda gerekli tedbirler alınırken diğer yandan okul yönetimleri merkezi yönetime güvensizlik duymaktadır. Bu çelişkili durumun nedeni olarak merkezi yönetim anlayışının okulların yetkisiz kalmasına yol açması söylenebilir.

#### **4.1.4. İyileştirme Aşmasına Yönelik Bulgular**

İyileştirme aşamasında bir acil duruma yönelik restorasyon çalışmaları yapılır. İyileştirme aşaması gelecekteki afetlere karşı savunmasızlığı azaltacak çalışmaları ifade etmektedir (FEMA, 2021). İyileştirme çalışmaları bir sonraki acil duruma kadar uzun süreli faaliyetleri içermektedir. Okullarda acil bir durum sonrasında yapılacak iyileştirme çalışmalarına örnek olarak, okulun yeniden eğitim öğretim yapılabilir bir duruma

getirilmesi, öğrencilerde oluşan psikolojik etkilerin giderilmesine yönelik destek hizmetlerinin sunulması, acil durum süresince oluşan öğrenme kayıplarının giderilmesi için yapılan ek faaliyetler gösterilebilir (Çelik ve Tosun, 2021).

Bir sonraki pandemi sürecine kadar yapılması gereken hazırlıkları içeren iyileştirme aşamasına yönelik katılımcılarla yapılan görüşmelerde teknolojik altyapı, okul içi uygulamalar, merkezi yönetim iyileştirmeleri, harmanlanmış öğrenme, veli bilgilendirmesi kodlarına yönelik bulgular elde edilmiştir.

Teknolojik altyapıya yönelik M1 “*O dönemde EBA'nın çok yüklenmeden çöktüğünü gördük. Bence bu kötü altyapısız girişten kaynaklandı. Şu an ihtiyacı olan öğrencilere tabletler dağıtılmaya çalışılıyor ama salgın dönemi başlayalı 10 ay oldu. 10 aydır bu çocuklar zaten yok, kayıp. Tüm altyapının oluşturulması gerekiyor ki rahat girelim sonraki pandemiye.*” görüşü ile öğrenciler arasındaki fırsat eşitsizliğinin teknolojik altyapı ile giderilebileceğini düşünmektedir. M13 “*Öğretmenlere hizmet içi faaliyetlerle teknik destek mutlaka sağlanmalı. EBA'daki online takip sistemi mutlaka yapılmalı.*” görüşü ile teknolojiyi kullanacak öğretmen eğitimlerinin önemine ve EBA platformunun geliştirilmesine vurgu yapmaktadır. M9 “*Tüm dersliklerde uzaktan eğitim verilecek şekilde teknolojik donanımın tamamlanmasını isterim. Öğretmenimiz hem evinde kendi ortamını düzenlemek zorunda kalmayacak hem de evinde teknolojik imkansızlıklar nedeniyle sıkıntılar yaşamayacak.*” görüşü ile okullarda teknolojik donanımın geliştirilmesini belirtmektedir. M14 “*Bakanlık öğretmenlere yönelik bir adım atabilir. Örneğin daha önce yapılmıştı. %18 KDV indirimi gibi teknolojik araç temin etmesi sağlanabilir. İndirimli laptop alımı daha önce yapılmıştı. Bu süreçte bunu gündeme getirmedi. Aslında ihtiyaçtı.*” ifadeleri ile öğretmenlere yönelik yapılabilecek teknolojik iyileştirmelere değinmektedir. Ö3 “*EBA daha çok geliştirilmeli. Mesela telefona uygulama yüklediğimizde, öğretmen ödev gönderdiğiniz zaman orada diğer sosyal medya uygulamalarındaki gibi bir bildirim olmalı. “Ödeviniz var, göreviniz var” şeklinde bir bildirim olmalı. Benim en çok olmasını istediğim özelliklerden birisi bu.*” ifadeleri ile bakanlığın mevcut teknolojik donanımında iyileştirmeler yapması gerektiğini ifade etmektedir.

Okul içi uygulamalar koduna yönelik olarak katılımcılardan M6 “*Okullar kalabalık ortamlar. Bu kalabalık ortamda sadece salgına dönük, sadece pandemiye yönelik temizlik yapılmamalı.*” ifadesi ile okuldaki hijyenik uygulamalara dikkati çekerken, M9 “*Eğitim öğretimden faydalanacak yavrularımızın sayısal planlamasında sınıf mevcudu sayıları çok önemli. Biz yüz yüze eğitimde sınıfları sadece ikiye bölebildik.*” ifadesi ile okul mevcutlarına yönelik iyileştirme çalışmalarının pandemi gibi acil durumlardaki önemine değinmektedir.



M10 “*Bu durum acil durum yönetimini, kriz yönetimini değiştirdi. Çocukların “Hayatta olmaz bu!” diye düşündüğü şeylerin şu yedi aylık süreçte hep başlarına geldiği düşüncesindeyim. Yönetici olarak benim de bakış açımı çok değiştirdi. Artık buna gerek yok, bu olay hiç olmadı ki, şeklinde bir yaklaşımımız artık olmayacak. Planlama sürecinde tüm olasılıklara yer vermemiz gerektiğini bize bu süreç öğretmiş oldu.*” ifadeleri ile okulda uygulanacak acil durum yönetim planlamalarının daha önem kazandığını ifade etmektedir.

Merkezi yönetime yönelik iyileştirme çalışmalarına ile ilgili M5 “*Bizim sıkıntımız şu oldu. Bazı velilerimiz evindeki risklerden dolayı çocuklarını hiç göndermediler. Birinci sınıfa göndermediler. Bu bence bir risk. Bu risk önümüzdeki seneye aktarılmış olacak. Örneğin benim 1. sınıfa kaydım 40 kişi geliyorsa, 5-6 tane de her sınıftan kalan olacak. Artık mevcudun 45 olmaya başlayacak. Şimdiden bu konuda planlama yapmamız lazım.*” görüşü ile pandemi sürecinde devam zorunluluğu olmamasının oluşturduğu risklere değinmektedir. M8 “*Şu dönem içerisinde okullar, aileler pandemi süreci içerisindeki sorumluluklarını yerine getirdi. Ama Millî Eğitim Bakanlığı örgün eğitimi kullanamadı.*” ifadesiyle örgün eğitimin sürece katkı sağlaması gerektiğini belirtmektedir. Ö2 “*Aslında ülke olarak acil durum ortaya çıktığında neler yapılacağını ortaya koyacak bir plan yapmamız gerekiyor. Mesela okulu fare bastı. Okul müdürü yukarıdan gelen talimatı mı bekleyecek. Dur bakalım bir İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne, Kaymakamlığa soralım., Ne yapın derlerse, biz de ona göre, resmi yazıya göre yaparız mı diyecek. İşte bu nedenle bakanlığın üzerindeki yetkiyi biraz daha aşağıya vermesi, bu durumun değişmesi gerekiyor.*” görüşü ile merkezi yönetimin okul yöneticilerine yetki devretmesi gerektiğini belirtmektedir.

Katılımcılardan M2 “*Bu uzaktan eğitim süreci sürekli canlı tutulmalı. Uzaktan eğitim artık normal eğitimin içine alınmalı.*” ifadesi ile, M11 “*Kısmen de olsa uzaktan eğitimin devamlılığı sonraki süreçte pandeminin tekrarlanması durumunda okulları hazır, dinamik tutacaktır.*” ifadesi ile harmanlanmış öğrenmenin eğitim sisteminde yüz yüze eğitimle birlikte devam edilmesi yönünde görüş belirtilmektedir

Veli bilgilendirilmesine yönelik M15 “*Bütün velilere ulaşabileceğimiz bir iletişim kurmalıyız. Mesela bir telegram grubu kurardım. Neden telegram? Çünkü WhatsApp’ta 250 sınırı var. Telegramda sınır yok. Binlerce kişiyi gruba alabiliyorsun. Bizde de 1000 kusur veli olduğu için oradan bizzat kendim bilgilendirme yapmak isterdim. Bazı konularda çok gerekli oluyor. Bizim bu süreçteki en büyük sorunumuz iletişim sorunuydu.*” ifadesi ile veliye yönelik bilgilendirme yapılacak bir sistemin nasıl olması gerektiği ile ilgili görüşünü belirtmektedir. Aynı koda yönelik M11 “*Kesinlikle bu süreçte velilerin doğru*

*bilgilendirilmesi önemli. Veli hâlâ geldiğimiz süreçte bu süreci nasıl takip edeceğini, nasıl doğru bir şekilde öğrencisini yönlendireceğini bilmiyor.*” ifadesi ile velilerin bilinçlendirilmesi gerektiğini düşünmektedir.

İyileştirme aşamasına yönelik görüşmelerde teknolojik altyapıya yönelik çalışmalar ön plana çıkmaktadır. Pandemi sürecinde yaşanan teknolojik zorluklar ve edinilen kazanımlara göre veli ve öğrenciye, okul alt yapısına, merkezi yönetimce uzaktan eğitim programının geliştirilmesine ve personelin teknolojik donanımının artırılmasına yönelik çalışmaların yapılması ön plana çıkmaktadır. Salgın nedeniyle devam zorunluluğunun olmaması devamsız öğrenci sayısını arttırmaktadır. Bu durum bir sonraki eğitim öğretim yılında sınıfların daha kalabalık olması anlamına gelmektedir. Acil durum yönetimi bağlamında kalabalık sınıfların daha fazla risk oluşturduğu pandemi sürecinde tecrübe edilmektedir. Sürecin sağlıklı yönetilmesinde önemli katkı sağlayan bir diğer etken de velilerdir. Bu nedenle olası pandemi durumlarında velilere yönelik planlama yapılması uygun görülmektedir. Pandemi sürecinde elde edilen kazanımlar ile okul yönetimlerinden görüş alınması ve iyileştirme çalışmalarının yapılması uygun görülmektedir.

#### 4.2.Görevlere Ait Bulgular

Okul müdürleri ve öğretmenlerin, acil durum yönetimi bağlamında okul yönetimlerinin üstlendiği görevlere yönelik görüşlerine ait tema ve kodlar Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. *Okul Yönetiminin Üstlendiği Görevlere Yönelik Müdür ve Öğretmenlerin Görüşleri*

<b>Tema</b>	<b>Kod</b>	<b>f</b>
Görevler	Yönetimde öğretmen etkisi	8
	Öğretmen görevlendirmeleri	6
	Teknik destek	6
	Ek görev	6
	Salgına hazırlık görevleri	5
	Görev verilmedi	4

Tablo 4.2’ye göre acil durum yönetimi bağlamında covid-19 pandemisinde okul yönetimlerinin üstlendiği görevlere yönelik yapılan görüşmelerde katılımcılar yönetimde öğretmen etkisine dikkati çekerken aynı zamanda okul yönetimi tarafından bu süreçteki öğretmen görevlendirmelerine de vurgu yapmaktadırlar. Okul yönetimlerinin teknik destek sağladığı, süreçte ek görev aldığını ifade eden katılımcılar olduğu gibi okul yönetimlerinin

salgına hazırlık görevleri üstlendiğini belirten katılımcılar da bulunmaktadır. Bununla birlikte okul yönetimi tarafından görev verilmediğine yönelik görüş belirten öğretmen katılımcılar da bulunmaktadır.

AFAD tarafından yayımlanan Okul Afet ve Acil Durum Eylem Planı çerçevesinde okul müdürleri, öğretmenler, okul personeli temsilcileri, veliler, diğer yerel temsilciler(muhtar, mahalle dernekleri) görev almaktadır. Çelik'e(2007) göre okul acil durum yönetiminin amacı; il/ilçe eğitim yöneticileri, okul yöneticileri, öğretmenler, okul çalışanları, öğrenciler, veliler ve diğer ilgililere okullarda ve çevresinde meydana gelen acil durumlarda nasıl davranacakları konusunda yok göstermektir. Pandemi sürecinde de okul yöneticileri, öğretmenler, veliler ve yardımcı hizmetler sınıfında yer alan personel okullarda görev yapmaktadır (Kurt, Korkutan ve Yetiz, 2020).

Yönetimde öğretmen etkisi koduna yönelik katılımcılardan M1, *“Öğrencinin gerçekten ihtiyacı olup olmadığını öğretmenlerimiz biliyor. Keyfi mi girmiyor, yoksa bilerek mi girmiyor bunları öğretmen biliyor. Özellikle tablet ihtiyacı olup olmadığının kararını öğretmen verdi.”* ifadeleri ile M3 ise *“Kademeli olarak okula geldiklerinde sınıf ikiye bölündüğü için öğrenciler biraz eksik ders gördüler. Bazı öğretmenler kamera koydu. Bazıları da o gün akşam zoomdan sınıfı ikiye bölerek dersi telafi etmeye çalıştı. Ama okul yönetimi olarak bizim bu konu ile alakalı bir planlamamız olmadı. Mümkün olduğunca veliye yüklenmeme, öğretmeni bu konuda serbest bırakmayı düşündük.”* ifadeleri ile uzaktan eğitim sürecindeki öğretmen etkisinden bahsetmektedir. Aynı koda yönelik M11 *“Okul idaresinin pasifliğinden oluşan boşluğu şu anda öğretmenler doldurdu. Bir öğretmen hem dersin öğretmeni hem de o dersin idarecisi konumunda şu anda. Pandemi ile beraber uzaktan eğitim sürecinde okul idareleri için dışında kaldı. Örneğin şu anda uzaktan ders yapılıyor. Bizim şu anda hiçbir şekilde bir müdahalemiz yok bu sürece.”* görüşü ile öğretmen katılımcılardan Ö6 ise *“İlkokulda şöyle bir durum var: Yönetimden çok sınıf öğretmeni belirliyor birçok şeyi. Yönetim kalkıp da şunu yapın dediğinde sınıf öğretmeni zaten yapılması gereken birçok şeyi yapmış oluyor. Ortaokulda ise daha planlı çalışılması gerektiği için, planlama zor olduğu için okul yönetimi belirliyor çalışmalarını. Ama ilkokulda eğitim süreci ile ilgili yapılacak her şeyi sınıf öğretmeni bir şekilde kendisi hallettiği için okul idaresi de müdahil olmadı.”* ifadeleri ile öğretmenlerin okul yönetimleri yerine görev üstlendiğini ve yetki karmaşası yaşandığını ifade etmektedir.

Öğretmen görevlendirmeleri koduna yönelik Ö4 *“Okul yönetimi tarafından pandemi için ekipler kurulmuştu ve her öğretmenin görevleri vardı. Öğretmenlerin görevini hatırlatıcı bir pano vardı. Ben ekip içerisinde temaslı çocuklar konusunda görevli idim.*

*Olası bir durumda okuldayken tanısı konulmuş bir çocuk olursa, ona ayrı bir oda belirlenmişti. Okulda o çocuğu orada tutma, bulundurma konusunda görevlendirilmiştim ama böyle bir olay yaşanmadı. Gerek kalmadı.” ifadeleri ile okul yönetimi tarafından yapılan öğretmen görevlendirmelerine dikkat çekmektedir. Ö1 “Zoom programını anlatın dendi bana. Teknoloji, kamera sistemi ayarlanan sınıflardan birisi benim dersliğimdi. Onları denedik. Çalışıyor mu, sorun var mı diye baktık. Kamerasını ve ses kontrolünü ben yaptım. Öğretmenlere de ben tarif ettim. İdare de duyuru yaptı, bu derslikleri kullanabilirsiniz diye.” ifadeleri ile Ö2 “Bilişim öğretmeni çok hızlı bir şekilde internetten nasıl ders verileceği, neler yapılabileceği, bilgisayarı olmayan öğretmenin nasıl EBA'dan ders verebileceği, öğrencilerin EBA'dan canlı derse nasıl katılabileceği ile ilgili hemen sunumlar hazırlayıp o sunumları okul grubunda paylaştılar. Biz de onları veli gruplarına, öğrenci gruplarına göndererek çocukların nasıl bu sürece aktif bir şekilde katılabileceğini göstermiş olduk.” ifadeleri ile öğretmenlerin teknoloji alanındaki görevlendirmelerine değinmektedirler. Katılımcılardan bilişim öğretmeni olan Ö7 “İlk ve en önemli işimiz güvenli kullanılacak bir uzaktan eğitim aracı bulmaktı. Bana söylenmemişti ama YouTube canlı yayınları yaptım. Programları araştırdım. Bunlarla ilgili yüklemeler yaptım. Kahoot gibi programlarla yarışmalar yaptık. Şu anda ziggurat diye bir program üzerinde çalışıyoruz. Ziggurat ile sınav sistemi kurduk. Online sınav yapacağız artık. Daha önce Google'dan yapıyorduk ama Google'ın güvenilirliği yetersiz olduğu için Ziggurat'a geçeceğiz. Öğretmen istediği gibi sınav yapabilecek.” görüşleri ile bilişim öğretmenlerinin sürece sağladığı katkıyı ifade etmektedir. Okullardaki öğretmen görevlendirmesine yönelik Ö8 “31 Ağustos'ta derslere başlandığında, rehber öğretmenler yönlendirildi. Rehber öğretmenler her derse giriyorlardı, kaç öğrenci var, onu kaydediyorlardı. Ona bakıp dersin çıkıyorlardı. Bir ay devam etti Daha sonra Rehber öğretmenler girmeyi bıraktı. Öğretmenler kendi dersleri için birer ders defteri temin etti. Girdiği sınıfların kazanımlarını, yoklamalarını alarak normal okulda yaptığımız düzende yazıyorduk.” ifadeleri ile okul yönetiminin devam takip konusunda öğretmen görevlendirmeleri yaptığını belirtmektedir.*

Teknik destek koduna yönelik M7 “Tabii uzaktan eğitim gibi süreçlerde özellikle bilgi, donanım olarak teknolojiye çok hâkim olmanız gerekiyor. Yönetim olarak bu ihtiyaç. Okulumuz bu sanal ortamı gerek idarenin teknolojiye yatkınlığı ile gerekse bilgisayar öğretmenlerinin desteğiyle zoru görmeden sürdürdü. Okul yönetimi olarak uzaktan eğitim uygulamasını kurduk. Sürecin takibi noktasında yine okul idaresi olarak rol aldık.” görüşleri ile öğretmenlere teknik destek görevinde bulunduğunu ifade etmektedir. Bunun yanında katılımcılardan EBA ve teknoloji anlamında bilgili ve donanımlı olduğunu belirten Ö3 “EBA

*kullanımı konusunda okul yönetiminin bir görevlendirmesi olmadı. Ama ben bireysel istekler aldım. Pandemi ilk başladığında, benim daha önceden çektiğim ders videoları vardı. YouTube kanalına yüklediğim, epey izlenen ders videolarım vardı. Onları veli gruplarında öğrencilere atmaya başlayınca, arkadaşlar benden onunla ilgili sürekli bilgi istediler.” görüşleri ile okul yönetiminin yönlendirmesi olmadan informal olarak süreçte teknik destek görevi aldığını ifade etmektedir.*

Katılımcılardan M2 *“Çok şey yaptım pandemi sürecinde. İşçiydim, boyacıydım, öğretmendim, anneydim, ablaydım, doktordum, hemşireydim. Bütün meslekleri üzerimize aldık diye düşünüyorum.”* ifadeleri ile pandemi sürecinde okul yönetimlerinin çok sayıda ek görevi olduğu dikkat çekmektedir. Katılımcılardan M4 *“Haziran'a kadar Sosyal Vefa Destek Grubu görevlerimiz de vardı Her iki görevleri de bir arada yürüttük bu süreçte. Görevlendirmeyi biz istemedik. Valilik resen görevlendirdi bizi.”* görüşleri ile pandemiye yalnızca okullarda değil, toplum hizmeti olarak da görev aldıklarını belirtmektedir. Katılımcılardan Ö5 *“Okul idareleri Vefa destek gruplarının doğal üyesiydi. Orada süreci iyi gözlemlediklerini düşünüyorum ben. Bu da eğitim sürecinde ve velilerle iletişimde etkili oldu.”* görüşü ile okul yönetimlerinin üstlendiği ek görevlerin sağladığı avantaja vurgu yapmaktadır.

Salgına hazırlık görevleri koduna yönelik olarak M5 *“Pandemide bazı ek görevlerimiz oldu. Sivil savunmadan sorumlu müdür yardımcımıza koordinasyon görevi verdim. Bu dönemde çok fazla resmi yazışma oldu. Aynı arkadaş bunlarla da ilgilendi. Bir diğer müdür yardımcısı arkadaşına da tedarik işlerini verdim. Bu dönemin başlangıcında tedarik bizim için çok önemliydi. Özellikle dezenfektan ve sabun. Diğer müdür yardımcısı da okuldaki denetimden sorumluydu. Nöbet, pandemi kuralları, bahçede oluşan bir karışıklık var mı diye baktı.”* ifadeleri ile salgına yönelik okul yönetiminin görev dağılımına vurgu yapmaktadır. M9 *“Birinci sınıf gruplarının okula geldiği günlerde biz, okul bahçesinin kullanımından dersliklerin kullanımına, bütün fiziki alanlarının düzenlenmesinden sosyal teması fiziksel teması azaltacak tedbirlere kadar bütün önlemleri almıştık. Oyun alanlarını çocuklara göre böldük. Zaman çizelgesini buna göre planladık. Her bir grubun teneffüs saatlerini ayrı ayrı oluşturduk. Yönetim sürecinde bunları planlayarak birinci sınıflarla 21 Eylül'de başladık.”* ifadeleri ile salgında bulaşı önlemeye yönelik görevlere değinirken, katılımcılardan M10 *“En önemli görevimiz bu sürecin yönetimiydi. Bunu da yüz yüze eğitimden farklı yönetmedik. Yüz yüze eğitimde hasta olup da okula gelmeyen öğrencimiz vardı. Aynı şekilde canlı yayına rahatsızlığından dolayı giremeyen öğrencimiz de oldu. Ailesi vefat eden okula gelemeyen öğrencimiz vardı. Karantinada olduğu için ya da*

*hastanede olduğu için canlı yayına giremeyen öğrencimiz de vardı. Biz bunları sınıf öğretmeni vasıtasıyla yine katılamayanların gerekçelerini tespit ettik.” ifadeleri ile salgına yönelik görevlerin yine yönetim süreci içinde yerine getirildiğine vurgu yapmaktadır.*

Öğretmen katılımcılardan Ö2 *“Ben matematik öğretmeni olarak derse girip çıkma dışında bana herhangi bir görev verilmedi.”* ifadeleri ile, Ö3 *“Tamamen eğitim-öğretim görevimiz. Kendi işimizdi. Başka bir görev üstlenmedik.”* ifadeleri ile, Ö6 *“Pandemi sürecinde öğretmen olarak sadece eğitim öğretim görevini, kendi sınıf bazında eğitim-öğretim görevini üstlendim.”* ifadeleri ile öğretmenlerin bu süreçte görevlerinin olmadığı yönünde görüş belirtmektedirler. Bununla birlikte Ö6 *“Özellikle bilgisayar öğretmeni “Formatör” okulda olmasına rağmen, okul idaresi bu konuda bir şey yapmadı.”* görüşü ile okul yönetimi tarafından öğretmenlere yönelik bir görev dağılımı yapılmadığına vurgu yapmaktadır.

Pandemi sürecinde okul yönetimlerince üstlenilen görevlerde salgına hazırlık görevlerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu görevleri yerine getirirken yetki devri ile öğretmenlerin yönetim sürecine dahil edilmesiyle acil durum yönetiminde okul yönetimlerinin daha koordineli olduğu düşünülmektedir. Personelini tanımanın öğretmen görevlendirmede önemli rol oynadığı görülmektedir. Özellikle uzaktan eğitim sürecindeki teknik destek sağlama görevinde teknoloji konusunda donanımlı personele yetki devretmenin hızlı ve etkin yönetim sağladığı düşünülmektedir. Okul idarelerinin Vefa Destek Grubunda görevlendirilmeleri salgının seyri hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamaktadır. Bu açıdan okul dışında verilen bu ek görevin okul yönetimlerine avantaj sağladığı düşünülmektedir. Bu avantajın acil durum yönetimi açısından salgın belirsizliği ile ilgili riskleri azaltacağı öngörülmektedir.

#### **4.3.Öğretimin Devamlılığına Ait Bulgular**

Okul müdürleri ve öğretmenlerin, acil durum yönetimi bağlamında öğretimin devamlılığını sağlamaya yönelik görüşlerine ait tema ve kodlar Tablo 4.3'te verilmiştir.

Tablo 4.3. Öğretimin Devamlılığına Yönelik Müdür ve Öğretmen Görüşleri

Tema	Alt tema	Kod	Frekans (f)
Öğretimin Devamlılığı	Kolaylaştırıcı Etkiler	Merkezi yönetim etkisi	19
		Okul yönetimin gücü	17
		Öğretimde telafi kolaylığı	9
		Öğretmen fedakarlığı	9
		Öğretmen gelişimi	6
		Öğrenci durumu	4
	Zorlaştırıcı Yönler	Merkezi yönetim kaynaklı	21
		Veli kaynaklı zorluklar	18
		Yönetim kaynaklı zorluklar	16
		Salgın kaynaklı zorluklar	16
		Teknolojik zorluklar	16
		Öğrenci öz denetimi	15
		Program kaynaklı zorluklar	10
		Personel kaynaklı zorluklar	10
Denetim eksikliği	4		
İletişim kaynaklı zorluklar	4		
Öğretmenlere yönelik algı	3		
Ek görev	2		

Tablo 4.3'e göre öğretimin devamlılığını sağlamaya yönelik katılımcı görüşleri kolaylaştırıcı etkiler ve zorlaştırıcı yönler boyutu ile ele alınmaktadır. Kolaylaştırıcı etkiler boyutu ile öğretimin devamlılığını sağlamada okul yönetimlerinin kolaylık gördüğü yönler ele alınmaktadır. Zorlaştırıcı yönler boyutu ile de okul yönetimlerinin acil durum yönetimi bağlamında süreçte karşılaştığı zorluklar ele alınmaktadır.

Katılımcılar kolaylaştırıcı etkiler alt temasına yönelik olarak merkezi yönetim etkisine ve okul yönetiminin gücüne vurgu yaparken, öğretimde telafi kolaylığı olduğuna da değinmektedirler. Bununla birlikte öğretmenlere yönelik öğretmen fedakarlığı ve süreç içindeki öğretmen gelişiminin sağladığı kolaylığa dikkat çeken katılımcılar da bulunmaktadır. Bazı katılımcılar öğrenci durumunun süreçte sağladığı kolaylıktan bahsetmektedir.

Öğretimin devamlılığına yönelik yapılan görüşmelerde katılımcılar zorlaştırıcı yönler alt temasına yönelik olarak merkezi yönetim kaynaklı zorluklara vurgu yaparken aynı zamanda veli kaynaklı zorluklara, yönetim kaynaklı zorluklara, salgın kaynaklı zorluklara ve teknolojik zorluklara da dikkat çekmektedirler. Katılımcılar aynı zamanda, öğrenci öz denetimi nedeniyle yaşanan zorluklarla program kaynaklı zorluklara da değinmektedirler. Personel kaynaklı zorluklar koduna yönelik görüş bildiren katılımcılar olduğu gibi pandemi sürecinden kaynaklanan denetim eksikliği nedeniyle zorluk yaşandığını belirten katılımcılar

da bulunmaktadır. Katılımcılar iletişim kaynaklı zorlukların olduğunu da ifade etmektedirler. Covid-19 pandemisinde öğretmenlere yönelik algıya değinen öğretmen katılımcılar olduğu gibi ve ek görev nedeniyle zorluk yaşadığını ifade eden okul müdürleri de bulunmaktadır.

Covid-19 pandemisinde 11 Mart 2020'de Türkiye'de ilk vaka tespit edilmiş(Sağlık Bakanlığı, 2021), 16 Mart 2020 tarihinden itibaren de okullarda yüz yüze eğitime ara verilmiştir. Salgın sürecinin uzaması öğretimin devamlılığını gündeme getirmiş, MEB tarafından EBA ile internet üzerinden ve TRT aracılığı ile televizyon aracılığı ile öğretim faaliyetlerine devam edileceği duyurulmuştur (MEB, 2020). Salgın hastalık gibi acil durumlarda öğretim faaliyetlerini durdurmadan eğitime ara verilmesi salgın hastalığın toplumda yayılmasını engelleme tedbirlerinden biridir (Zhang, Wang, Yang, & Wang, 2020). Dünya Bankası Eca Ekonomik Güncelleme Raporunda(2020) da okulların kapatılması gibi salgına yönelik alınacak tedbirlerin, enfeksiyon eğrisini düzleştireceğini ifade etmektedir. Bu bakımdan merkezi yönetim tarafından ülkemizde okulların yüz yüze eğitime kapatılması acil durum yönetimi açısından gerekli bir adım olarak görülmektedir.

Okullarda acil durum yönetimi kavramı belirsizlik ve kaos durumuyla baş etmeye yönelik hazırlıkları içermekle birlikte aynı zamanda okulu eski haline getirebilme gayretini de kapsamaktadır (Çelik & Tosun, 2021). Okuldan uzun süre uzakta kalmak öğrenme üzerinde olumsuz etkileri arttırmakta ve uzun vadede insan sermayesi gelişimini azaltması beklenmektedir (World Bank, 2020). Covid-19 pandemisi gibi okulların uzun süre kapalı kalmasını zorunlu kılan acil durumlarda öğretimin yüz yüze ya da teknolojik araçlarla uzaktan eğitim şeklinde devamlılığının sağlanması önem arz etmektedir. Okul faaliyetlerinin pandemi sonrası normale dönmesi pandemi devam ederken öğretimin kesintiye uğramaması ile ilişkilidir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde öğretimin devamlılığına yönelik bulgular kolaylaştırıcı etkiler ve zorlaştırıcı yönler boyutu ile ele alınmıştır.

#### **4.3.1.Kolaylaştırıcı Etkilere Ait Bulgular**

Okul müdürleri ve öğretmenlerle öğretimin devamlılığına yönelik yapılan görüşmelerde kolaylaştırıcı etkiler temasına ait çoğunlukla merkezi yönetim etkisine ve okul yönetiminin gücüne dikkat çekmektedirler. Bununla birlikte katılımcılar öğretimde telafi kolaylığı, öğretmen fedakarlığı, öğretmen gelişimi ve öğrenci durumu kodlarına yönelik bulgulara da değinmektedirler. Kolaylaştırıcı etkilerden merkezi yönetim etkisine yönelik M8 *"Her çocuğun uzaktan eğitimde kullanacağı televizyonu vardı. Bir de bakanlığın linkini indirenlere 8 GB internet desteği de verildi. Daha ne olsun. Ama veliler telefonun internetini*



*çocuğun eğitiminde kullanma konusunda aynı mahareti ve fedakarlığı gösteremedi.” görüşü ile bakanlığın uzaktan eğitimin devamlılığında gerekli kolaylığı sağladığına dikkat çekmektedir. Aynı görüşe yönelik M13 “EBA ilk başladığı dönemde GB desteği veriyordu. Operatörlerle bir anlaşma yapılmıştı. Ancak harici ders ataması ile bu destek ortadan kalktı. Eba üzerinden girildiği için Zoom’da da gigabayt desteği devam etmeliydi.” ifadeleri ile merkezi yönetimin sağladığı kolaylığın devam etmediğini belirtmektedir. M8 “Devletin en üst kademesinden en alt kademesindeki yöneticilere kadar insanların medya, sosyal medya, yazılı, görsel basın gibi birçok kanalla bu işe eğilmiş olması toplumda bir bilinç düzeyi oluşturdu. Bu da zincirleme bütün kesimlere, veli ve öğrencilerimize olumlu olarak yansdı. Bizim eğitim-öğretim sürecimizi bizim nacizane katkılarımızla da kolaylaştırmış oldu.” görüşü ile merkezi yönetimin salgın hakkında bilgilendirme yapmasının okullara yansıyan kolaylığına vurgu yapmaktadır. M10 “Temizlik görevlisi ihtiyacımız vardı. İŞKUR’dan geldi.” ifadesi ile M14 ise “Dezenfektan temizlik malzemesi olarak da bir sıkıntı çekmedik. Bu ihtiyaçlar da Milli Eğitim tarafından karşılandı. Onlarla ilgili de şöyle oldu okul hesabı üzerinden planlamışlar. Yani öğrenci sayısını değil de okula göre dağıtmışlar O bizim avantajımıza oldu. 1500 kişilik okula da aynı malzemeyi verdiler. Bize de aynı malzemeyi verdiler. Bizde bir rahatlık, bolluk var şu anda. 2-3 yıl yetecek malzememiz var.” ifadeleri ile merkezi yönetim tarafından hijyen sağlamaya yönelik gerekli malzeme desteğinin verildiğine değinmektedir. Katılımcılardan M13 “Pandemideki ikinci eğitim öğretim yılı başına, eylül ayına geldiğimizde bakanlığın talimatları oldu. Özellikle altyapının hazır olması tüm branşların derse girmesini zorunlu kıldı. Görsel sanatlar, müzik, beden eğitimi, teknoloji tasarım gibi tüm derslerde katılımı sağladık. Daha önce bu branşlar yoktu. Eylül ayına geldiğimizde ders tanımlama, derse girme, böyle sorunları aşmıştık. Bakanlığın Zoom programını kullanımı açması da bu süreçte çok etkili oldu. Kendisi zoom altyapısını kullanmaya başladığı için insanların kafasındaki soru işareti gitmişti.” görüşleri ile merkezi yönetim tarafından uzaktan eğitime yönelik yapılan yönlendirmelerin sağladığı kolaylığa vurgu yapmaktadır. M11 “Pandeminin başladığı mart ayında biz kendimize göre bir plan program hazırlıyorduk. Şu an geldiğimiz noktada bakanlık okulları belli bir kalıba koydu. İlkokul ortaokul ve liseyi ayrı düşünerek ders programlarının çaprazlama şeklinde sabahçı öglenci şeklinde hazırlanmasını istedi. Bakanlığın okulları kalıba sokması avantaj oldu. Neden onu da söyleyeyim. Çok kardeş olan çocuklarımız var ve bu sayı bizde fazla. Bu konuyla alakalı bir ara çok fazla şikâyet alıyorduk velilerimizden. Evde bir tane tabletimiz var. Dersler çakışıyor. Elimizdeki tableti hangisine verelim. İnternet bağlantımızı yetmiyor.” ifadeleri ile merkezi yönetim tarafından alınan kararlarla pandemi sürecinde*

yaşanan zorlukların aşıldığına dikkat çekmektedir. Katılımcılardan M6 merkezi yönetim tarafından okulların süreç hakkında bilgilendirildiğine dikkat çekerek *“O dönemde il milli eğitim müdürümüz, ilçe milli eğitim müdürümüz sık sık uzaktan toplantılar yaparak bizi de bilgilendirdiler. Yukarıdan gelen bilgi akışı sağlıklıydı.”* ifadeleri ile merkezi yönetimin katkısına değinmektedir.

Okul yönetiminin gücü koduna yönelik olarak katılımcılardan M2 *“Öncelikle veli iletişimi bizim işimizi çok kolaylaştırdı. Öğretmenleri araya koyup iletişim sağlamak yerine kendim bizzat arama yoluna gittim. Okulda kurallar, disiplin var. “Ben ona uymak zorundayım.” algısı oluştu. Burada öğrenci maskesini asla çıkarmıyor.”* ifadeleri ile M5 ise *“Derslere ben girdim okul müdürü olarak. Sınıf öğretmenine rica ederek beş dakika girdim. Çocuklar biraz daha çeki düzen verdi. Veliler bile kendine çeki düzen verdi. Arada müdür yardımcılarını da kattım derslere.”* ifadesi ile okul yönetiminin velilerin bilinçlenmesinde etkili olduğuna dikkat çekmektedir. Aynı koda yönelik olarak M8 *“Velilerde oluşacak olan korkuyu ve kaygıyı önledik. Velilerde okulla alakalı “yeterlilik algısı” yaşandı.”* görüşü ile M9 ise *“Burada güven çok önemli. Çocuğunu okula gönderecek olan velinin kafasında “Acaba?” sorusu olmamalı. Özellikle hijyen anlamında. Okuldaki koruyucu tedbirler anlamında güveni sağladık. Burada net bir yansımayı paylaşayım. Bakanlık devamsız sayılmamak üzere okula göndermeme hakkı verdi. Toplam 850 öğrenciden toplam dilekçe veren 56 kişi. Daha sonra dilekçelerin birçoğu geri alındı.”* ifadeleri ile covid19 pandemisinde okul yönetiminin öğrenci devamlılığında etkili olduğuna dikkat çekmektedir. M12 *“Salgın ile ilgili belirti gösteren personel olduğunda, baş ağrısı, halsizlik gibi durumda hemen izin verip evine yolladım. Hatta eşinin çalıştığı kurumda pozitif vaka çıkmıştı. Durumu netleşsin diye o personele de izin verdim. Biraz kafa izni gibi algılandı ama okul müdürleri yetkilendirilmişti.”* ifadeleri ile salgındaki belirsizliği ve kaygıyı aşmada yasal gücü ve yetkiyi kullandığına vurgu yapmaktadır. Aynı görüşe yönelik Ö2 *“Geçen sene şuna odaklıydık: Durun bakalım büyükler ne diyecek? Ona göre okul olarak biz de çözüm üretiriz şeklindeydi. Bu sene eylül ayından itibaren “Tamam devlet büyükleri bunu diyor ama, biz de okul olarak farklı uygulama yapalım.” şeklinde daha uygun çözüm önerileri ürettik.”* şeklinde ifadelerle okul yönetiminin gerekli durumlarda yetki ve gücünü kullandığını belirtmektedir. M16 *“Salgının ilk aylarından itibaren DYK kursları, ders programları ile ilgili öğretmenlerden çok itirazlar olmuştu. Ama öngörümüzü söyledik. Yönetmeliğe uygun davranacağımızı belirttik. Farklı uygulama yapan okullardan dolayı öğretmenler bize itiraz etmişti. O okullar öğretmenin baskısına ve isteğine yenik düşmüştü. Daha sonra bakanlığın kararları ile o okulların uygulamaları iptal oldu. Bu durum bizde*

yaşanmadı. Böylece öğretmenlerin gözünde aldığımız kararların güvenilirliği, öngörülebilirliği tescillenmiş oldu. Sonraki adımlarda aldığımız kararlarda hep destekçimiz oldular.” ifadeleri ile okul yönetiminin öngörü becerisi ile sağladığı etkiye değinmektedir. Öğretmen katılımcılarda Ö4 “Okul idaresinin öğretmenlerle olan ilişkisi çok güzel devam etti. Ne zaman ihtiyacımız olsa sorunlar giderildi. Uzaktan eğitime bağlanamadığımız zamanlarda hep müdür yardımcımızı aradık. Hızlı dönüş sağladıkları gibi yardımcılıkları da fazlaydı bu konuda. Okul idaresi teknolojiye hâkim olduğu için yönlendirmeler kolaylaştı.” ifadeleri ile uzmanlık gücünün kolaylaştırıcı etkisine dikkat çekmektedir.

Öğretimde telafi kolaylığı koduna yönelik M14 “Mesela sıkıntı yaşayan öğretmenimiz derste giremediğinde onu erteleyebildi. Hafta içi giremedi, internette sorun oluştu. Öyle bir iki olay oldu. İşte bu noktada telafi etmenin bir kolaylaştırıcılığı var. Normal okul zamanında öğretmen gelemediğinde çocukların dersi boş geçiyor. Ama uzaktan eğitim olduğunda öğretmen zorunlu kaldığında dersi başka bir zaman, hafta sonu çocuklarla anlaşarak yapabildi. Bu konuda esneklik var.” görüşü ile M10 “Öğretmenlerin ev hali ile ilgili özel durumları oluşabilir. Biz idare olarak bunu bilemeyiz. Yerine göre temaslı ailesi olduğu acil işi çıktı, çocuğunu bir yere götürmek zorunda kaldı. Biz de dedik ki: Evet ders programı bu şekilde ama ev içinde karşılaştığımız olumsuzluklar olabilir. Bunlar çok önemli şeyler. Burada telafi mekanizmasını çalıştıralım. Yapamadığımız dersleri sonra telafi edin.” ifadeleri ile uzaktan eğitim sürecindeki telafi kolaylığına değinmektedirler. M1 “Tabii öğretmen telafi edebilmeli dersini. Örneğin okul zamanı bir öğretmenin bize haber vermeden derse girmeme durumu olamaz burada. Çekip gidemez, okuldan ayrılamaz. Aynı şey canlı derslerde de olmalı. Bize mutlaka haber vermeli. İnsanlık hali doktor randevusu olabiliyor, cenazesi olabiliyor, ki bu süreçte çok fazla bu tarz şeyler yaşadık. Ruhsal olarak öğretmenlerimiz çok etkilendiler. Daha sonra telafi dersi yapabilmeli. Ama bu kontrollü bir şekilde olmalı.” görüşü ile telafi kolaylığına değinirken bu esnekliğin okul yönetimi tarafından kontrol edilmesi gerektiğine de vurgu yapmaktadır.

Öğretmen fedakarlığı koduna yönelik M4 “Okula gelemeyen çocuklarla alakalı öğretmenlerimize bir çalışma yapabilirsiniz, diye söyledik. Onlar da gönüllü olarak Zoom programı üzerinden çocuklara ek çalışma yaptı, geri kalmaları diye. Ekstra ders yapıldı. Öğretmenlerimiz bu konuda çok fedakârlık yaptılar. Özellikle 8. sınıf öğrencilerin derslerine giren öğretmenlerimiz yaptı bunu.” ifadeleri ile M3 “Dünya tarihinin ilk defa karşılaştığı bir sorundu bu. Kendimize uyacak şekilde uygulamalar içerisine girdik. Bizim en büyük avantajımız şuydu: Arkadaşlarımızın samimiyetine, çalışmasına güvenmemizden kaynaklanan bir hoşgörü oldu. Hocam EBA'ya giremiyorum, öğrenciler giremiyor. Zoom

*programına geçiyorum, diyorlardı. Biz öğretmen arkadaşlarımıza güveniyorduk. Velilerden ders yapmıyor gibi dönüt hiç olmadı.” ifadeleri ile öğretmen fedakarlığına dikkat çekmektedir. M5 “ Tabi o dönemde(Mart ile Haziran dönemi) 6 saat ders yapılması gibi bir planlama yoktu. 2 saat yapılması hususunda bir planlama vardı. Ama öğretmen arkadaşlardan fazladan ders yaparak fedakârlık yapanlar, hatta 8-10 saat ders yapanlar bile çıktı içlerinden.” ifadesi ile M11 “Öğretmenlerimizin üstün gayreti oldu. Normal ders programı dışında öğrencilerle kendi aralarında anlaşp Türkçe, Fen Bilimleri, Sosyal Bilgiler gibi LGS konuları üzerinde tekrar tekrar soru çözümleri yaptılar. Ayrıca eksik kalan konular üzerinde gayri resmi dersler yapılıyor.” ifadeleri ile okul yönetimin planlaması dışında öğretmenlerin fedakârlık yaptığına yönelik görüş belirtmektedirler. Aynı koda yönelik M16 “Okul olarak pandemi nedeniyle sabun, dezenfektan vb. ihtiyaçlarımız oluşmuştu. Maddi olarak öğretmenlerden destek istedik. Zorunlu tutmadık. Ama ihtiyacımız olduğunu söyledik. Hiçbir zorunluluğu olmamasına rağmen öğretmenler okula yardım etme durumunda kaldı.” görüşü ile okulun düştüğü sıkıntılı durumdan öğretmen fedakarlığı ile çıktığına dikkat çekmektedir.*

Öğretmen gelişimin pandemi sürecinde sağladığı kolaylığa yönelik Ö1 “*Bu sürecin kattığı olumlu bir yön de şu oldu: İnternette sosyal medyadan sürekli araştıran bir öğretmen oldum. Bu süreç nasıl daha iyi yürütülür, nasıl daha iyi yaparım diye. Öğretmenlerin eskiden bir kalıbı vardı. Bu mevcut sistem bu kalıpları yıktı. Bence öğretmenler de şu anda bunun farkında değil ama yüz yüze eğitime döndüklerinde ben neler yapmışım diye şaşıracaklarını düşünüyorum.” ifadeleri ile süreçte yaşadığı deneyimlere dikkat çekmektedir. Ö2 “Bu süreçte herkes teknoloji öğrendi. Web 2.0 araçları çok yararlı diye herkes dillendiriyordu. Öğrenciler çok eğlenceli bir şekilde öğreniyor, diye herkes söylüyordu ama kimse kullanmak istemiyordu. Bunların gerçekten eğlenceli olduğunu, öğrencilerin ilgisini çektiğini bize gösterdi. Şöyle güzel bir noktası da oldu. Öğrenci ile öğretmen bir arada olmadan, okul dışında da eğitim öğretimin devam edebileceğini gördük. 7 gün 24 saat boyunca çocukların eğitim öğretim süreci devam etti. Devam edebilir de. Yeter ki öğretmen istesin. Öğretmen ile öğrenciyi birleştiren bir araç olsun yeter ki.” ifadeleri ile öğretmen gelişimi sayesinde acil durumlarda öğretimin kesintisiz devam edebileceğine vurgu yapmaktadır. Katılımcılardan Ö3 “Daha önceden yaptığım hazırlıklarım vardı. Dokümanlarım hazır. Çok sıkıntı çekmedim. Teknik olarak yeterli ekipmanım vardı. Teknolojiye yatkınlığım kolaylaştırıcı oldu.” görüşü ile öğretmenlerin süreç öncesindeki gelişiminin kolaylaştırıcı yönüne değinmektedir.*

Katılımcılardan M2 “*Bu sürecin olumlu etkenlerinden birisi de öğrencilerin ve velilerin pandemi ile yaşamayı öğrenmesi ve kurallara riayet etmeleri diyebiliriz.*” görüşü ile M8 ise “*Uzaktan eğitime öğrenciler öğretmene göre daha hazırды. Nereden gördük? Eba üzerindeki paylaşımlardan. Öğrenci paylaşım konusunda hürdü. Daha yaratıcı ve daha öngörüsü yüksekti. Bunlar ortaya çıktı.*” görüşü ile öğrenci durumunun sağladığı kolaylığa dikkat çekmektedir. Öğretmen katılımcılardan Ö3 “*Okulun bulunduğu muhit nedeniyle bizim öğrencilerin çoğu teknik donanım açısından hazırды. Bu nedenle biz çok fazla sıkıntı yaşamadık.*” ifadeleri ile çevre faktörünün öğrenci durumu üzerindeki kolaylaştırıcı yönüne vurgu yapmaktadır.

Covid-19 pandemisi gibi bilinmezleri çok olan bir acil durumda okullar merkezi yönetimden hızlı bir reaksiyon beklemektedir. Bu nedenle merkezi yönetim kararlarının okullardaki süreci doğrudan etkilediği görülmektedir. Öğretimin devamlılığı Covid-19 pandemisinde uzaktan eğitim ile sağlanmaktadır. İnternete erişim konusunda merkezi yönetimin aldığı tedbirlerin okullarda olumlu yansıması olmuştur. Salgında önemi artan hijyen malzemeleri ve personel desteği konusunda merkezi yönetimin kolaylaştırıcı etkisi ön plana çıkmaktadır. Özellikle salgın ile ilgili Sağlık Bakanlığı ve diğer kurumlardan alınan verilere ve bilgilere göre okulların yönlendirilme ihtiyacı doğmaktadır. Bunun yapılabilmesi için aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıda doğru bilgi akışı ile hızlı iletişim kurulması önem arz etmektedir. Süreci kolaylaştıracak en önemli etkenlerden biri velilerin okul yönetimlerine ve uygulamalarına güven duymasıdır. Okulların güvenli ortamlar olduğunu düşünen veliler öğretimin devamlılığını sağlayacaktır. Okul yönetimleri gerekli durumlarda yetkisini kullanmalı ve okulları güvenli alanlara dönüştürecek adımlar hızlı bir şekilde atılmalıdır. Bu açıdan okullarda atılacak her adımda merkezi yönetimden beklentiye girilmesinin süreci zorlaştıracığı düşünülmektedir. Okulların kendilerine uygun planlama ile daha hızlı çözüm buldukları ve süreci kolaylaştırdıkları tespit edilmiştir. Bu da okul yönetiminin yetkisini gerekli durumlarda kullanması ile gerçekleşmektedir. Katılımcılarla yapılan görüşmelere göre öğretimin devamlılığını sağlamada öğretmen fedakarlığının kolaylaştırıcı etken olduğu görülmektedir. Ancak öğretimin devamlılığı öğretmenin fedakarlığına bırakılmamalıdır. Okul yönetimi tarafından planlı, programlı ve denetimli olmalıdır. Kontrolsüz ve denetimsiz öğretim yapılması hem acil durum yönetimini zorlaştırmaktadır. Ayrıca bu durumun farklı güvenlik sorunlarının oluşmasına zemin hazırlayacağı da düşünülmektedir.

### 4.3.2.Zorlaştırıcı Yönlere Ait Bulgular

Okul müdürleri ve öğretmenlerle öğretimin devamlılığına yönelik yapılan görüşmelerde katılımcılar zorlaştırıcı yönler temasına yönelik merkezi yönetim kaynaklı zorluklar, veli kaynaklı zorluklar, yönetim kaynaklı zorluklar, salgın kaynaklı zorluklar, teknolojik zorluklar, öğrenci öz denetimi, program kaynaklı zorluklar, personel kaynaklı zorluklar, denetim eksikliği, iletişim kaynaklı zorluklar, öğretmenlere yönelik algı ve ek görev kodlarına yönelik bulgulara değinmektedirler. Merkezi yönetim kaynaklı zorluklara yönelik M1 “*Çok ani kararlar verdi bakanlık. Cuma günü program yapıyorum ben, cumartesi günü EBA'nın saatleri değişiyor. Pazar günü oturup tekrar program yapmak zorunda kalıyorum. Sonra saat sınırlamasını değiştirdi. Aniden diyorlar ki, 8. sınıflar yüz yüze eğitime başlayacak. Bunun kararını cuma günü veriyorlar ve pazartesi günü yüz yüze eğitim başlıyor. Ben bir yönetici olarak hafta sonunu program yapmakla geçiriyorum.*” ifadeleri ile M5 “*Bakanlık önce şunlar şunlar yapılacak diyor, ardından daha 2 gün geçmeden vazgeçildi, yapılmayacak diyor. Dün öyle diyordun bugün böyle diyorsun. Bakanlık hala kararsızlık yaşıyor.*” ifadeleri ile bakanlık tarafından alınan kararların çok hızlı değiştiğine dikkat çekmektedir. Aynı görüşe yönelik M16 “*Bu sürecin ilk başlarında bakanlıktan gelen bir yazıyı hemen öğretmenlere duyurup, hemen reaksiyon gösterme eğilimindeydik. Gelen yazı doğrultusunda yönetim olarak bir karar alıyorsunuz. Bir bakıyorsunuz, siz daha okul yönetimi olarak karar alırken ya da aldıktan hemen sonra gelen yazı hükmünü yitirmiş, başka bir yazı daha gelmiş.*” ifadeleri ile alınan ani kararların okullardaki zorlaştırıcı yönüne vurgu yapmaktadır. M11 “*Bu sürecin en yorucu yönü sabah söylenilen ya da bildirilen bir yazının akşama değişmesiydi. Öyle ki bazen gelen resmi yazı ile TV’de haberlerde farklı şeyler söylendi. Farklı bir bilgi ile karşılaştık haberleri izleyince.*” ifadeleri ile M14 ise “*Okul yöneticilerinin olduğu bir sosyal ağa üyeyim. Orada 6 Ocak tarihli bir yazı gördüm. Doğruluğunu yanlışlığını bilmiyorum ama okulların 13 Ocak'tan itibaren açılacağı ile ilgiliydi. Bu yazı henüz bize ulaşmadan iptal olmuş.*” ifadeleri ile süreçteki merkezi yönetim kaynaklı bilgi kirliliğine dikkat çekmektedir. M15 “*Bakanlığın gönderdiği o kılavuz bizi doğru yönlendirdi denebilir ama gerçekten çok yordu bizi. Maddi manevi yordu. İl Milli Eğitim müdürü sırf bununla alakalı tam 5-6 kere toplantı yaptı. Bu toplantılar salgınla ilgiliydi. Aman yayılmasın, aman yayılmasın. Bu gerçekten yoruyor psikolojik olarak. İldeki şube müdürü, ilçedeki şube müdürü sürekli denetlemeye geliyorlardı okul sınava hazır mı diye. Bunun adı baskıdır. Sonra okulun açılacağı dönemde de okul hazır mı diye çok bakmaya gelenler oldu. Çok fazla baskı hissettik o dönemde.*” ifadeleri ile merkezi yönetim denetlemelerinin okul yönetimlerinde mobbing olarak algılandığına dikkati

çekmektedir. M13 “Kantinlerin kapalı olması o süreçte olumsuz bir durumdu. Hem çocukların hem de öğretmenlerin ihtiyaçları var. Kantinlerin açılıp bu ihtiyaçların karşılanması gerekiyordu aslında. Çocuk okula geliyor ama evde kahvaltı yapmamış. En azından bir simit bir çay almak istiyor. Tabii yakındaki bir bakkal ya da markete gitmek istiyor. Bu durum başka bir güvenlik riski teşkil ediyor. Denetimsiz beslenme oluyor. Karşıdan karşıya geçerken bir kaza geçirme riski var.” ifadeleri ile merkezi yönetim tarafından pandemi tedbirleri alınırken temel ihtiyaçların göz ardı edildiğine dikkat çekmektedir. M16 “En önemli ihtiyaç maddi ihtiyaçtı. Çünkü bu dönemde kantinler kapalıydı. Kantinlerin kapalı olması okulların maddi gelirinin düşmesi anlamına geliyordu.” ifadeleri ile M1 “Pandemi sürecinde okulların bir geliri yoktu ve biz gelir ile ilgili çok sıkıntı yaşadık. “Okulum Temiz Projesi” adı altında gelir ile yapılabilecek birçok proje yapmamızı istediler. Tamam, yapılması gereken bir şeydi pandemi olduğu için ama bize bir bütçe ayırmaları gerekiyordu. Çünkü martta kapanan kantin gelirimiz de artık yoktu. Hiçbir gelirimiz yokken bizi bununla karşı karşıya bıraktılar. Dezenfektan gibi birçok gelir ile yapılabilecek şeylerde zorlandık. Nasıl üstesinden geldik? Hepsini borçlandık. Şu anda okulumuzun çok borcu var.” ifadeleri ile okulların pandemi sürecinde gerekli hazırlıkları yapma konusunda maddi sıkıntı yaşadığını vurgulamaktadır. M5 “Dezenfektan alırken ilk başta sıkıntı yaşadık. Mart-nisan aylarında dezenfektan bulmak zordu.” ifadeleri ile salgın başında hijyen malzemelerine ulaşmadaki sıkıntıya dikkati çekmektedir. Aynı görüşe yönelik M16 “5 litre dezenfektan 100 TL ile başladı 120-130 150 TL’ye kadar çıktı.” ifadeleri ile piyasa koşullarında oluşan arz-talep dengesizliği nedeniyle okullarda yaşanan maddi zorluğa değinmektedir. M12 “İlk etapta dezenfektan veremediklerinden dolayı epey maddi külfet altına girdik. Okul aile birliğinin parası ile temin etmeye çalıştık. Sonradan Milli Eğitim’den geldi, çok geldi. Şu anda depomuz ağzına kadar dolu.” ifadeleri ile kaynakların merkezi yönetim tarafından planlı dağıtılmadığını belirtmektedir. M7 “Eba uygulaması devreye girmişti. Eba saat aralıkları uygun değildi. Veliler ve öğrencilerin sisteme girmesinde sıkıntılar olmuştu. Sonra da sistem tamamen çöktü. Eba platformundan ders yapılamadı. Bu sıkıntıları ile ilgili bir alternatif yoktu. Diğer uygulamaları kullanabileceği ile ilgili değişiklikler çok sonra geldi. Bu süreçte okul yöneticilerinin inisiyatif alması gerekiyordu. Diğer uygulamaları kullanması gerekiyordu. Bunu kimi okul yaptı, kimi okul yapmadı. Bu süreçte hiçbir şey yapmayıp, boşta bekleyen okullar da oldu. Bakanlığın sistemi çöktü, bu kadarmış diyerek bekleyen okullar oldu. Bunları duyduk.” ifadeleri ile altyapı ve uzaktan eğitim platformu konusunda merkezi yönetimin gerekli yönlendirmeyi yapmadığına vurgu yapmaktadır. Öğretmen katılımcılardan Ö7 “Uzaktan

*eğitim süreci için tamamen reklama yönelik çalışıldığını gördük. Eba ile ilgili ne kadar para harcandığını, nasıl hazırlandığını anlattılar. Bu dediğim eylül ayıydı. Daha okul başlamamıştı. Herkes başlamadan biz patladığını biliyorduk. Sıkıntı olacağını biliyorduk. Kimin ne yapacağını belli olmadığını, şu anda bir karmaşa içine girildiğini bize söylediler. Tam da dedikleri gibi oldu. Ne yazık ki bakanlık tarafından öğretmenlere ne kadar az ek ders verebiliriz hesabı dışında neredeyse hiçbir hesap yapılmamış. Bunları üzülerek söylüyorum.” ifadeleri ile bakanlığın öğretimin devamlılığı konusunda gerekli hazırlıkları yapmadığına dikkat çekmektedir. Ö1 ise “Hem bizi hem de idarecileri yoran en büyük şey değişiklikti. Önce günde 4 saat ders anlatın dendi. Sonra ek ders problem olunca bunu 6'ya çıkardılar. Burada öğretmenleri toplumun önüne çok kötü attılar. Artık bunun sorumlusu Milli Eğitim mi, Maliye Bakanlığı mı onu bilemem. Öğretmenlerin şu lafi ortalıklarda gezmemeliydi. “Dört saat anlatıyorsunuz biz size ek ders vereceğiz. Biz ek dersin 200 lirasını keselim, 300 lirasını keselim, yok verelim, yok vermeyelim. Dört saat anlattığınız zaman sıkıntı oluyor. Altı saat anlatın yüz yüze, iki saat Eba TV'den tamamlayın.” gibi... Aslında bu laflar haberlerde, gazetelerde geçmemeliydi. Herkesin bir gururu var. Öğretmenler ek ders için ders anlatıyormuş gibi imaj verdiler. Yaptığım bütün fedakarlıklar gitti. Öğretmenin evde ne çektiğini kimse bilmiyor. Sonuçta öğretmenin evinde laptopu var mı, interneti var mı? Kimse sormuyor.” ifadeleri ile öğretmenlere yönelik uygulamaların ve planlamanın yanlışlığına değinmektedir. Aynı düşünceye yönelik M14 “Milli Eğitim öğretmenlere hiç el atmadı. Uzaktan eğitime nasıl giriyorlar, diye bir adım hiç atılmadı. Öğrencilere yönelik erişim var mı yok mu diye sordular. Ama öğretmenlerin erişimi ile alakalı bir şey sormadılar. Yazılarda da belli zaten, onun çözümünü bulmuşlar. Okuldaki akıllı tahtaları kullanabilir, diyor. Ama bizim okulda akıllı tahta yok. Öğretmenin hangi şartlarda ders anlattığı sorulmadı. Eşi de öğretmense. İki de okula giden çocuğu olsa bu öğretmenlerin. Bir ailenin kaç tableti, bilgisayar olabilir ki?” ifadeleri ile öğretmenlerin merkezi yönetim tarafından göz ardı edildiğini belirtmektedir. M13 “Pandemi sürecinde devam zorunluluğu olsaydı, veli kendini zorunlu hissedirdi ve derse katılım oranı bizim okulumuzun olduğu çevre için düşük kalmazdı. Bunu toplantılarımızda da dile getirdik. Bir şekilde veli kendine çözüm üretti. İnternet bağlantısı artık günümüz çağında zorunlu bir ihtiyaç haline geldi.” ifadeleri ile öğrenci devam zorunluluğunu kaldırma kararının öğretimin devamlılığını etkilediğine değinmektedir.*

Veli kaynaklı zorluklara yönelik M3 “Veliler salgın riski konusunda çok duyarsız. Çocuğun testini gece 24.00'te vermişler. Sonucu henüz çıkmamış. Çocuğu sabah okula getiriyor. Riskli gördüğü çocuğu, temaslı görünen çocuğu getiriyordu. Bir iki tane böyle



*karşılaştık. Dersteyken bir öğrencinin riskli olduğunu fark ettik. Halbuki öğretmen okula gelmeden önce kontrol ediyordu günlük olarak. Arada ben de kontrol ediyordum. Sabah risksiz görünen çocuk riskli gözüküyor. Hemen çocuğu izolasyon odasına aldık.” ifadeleri ile veli bilinci ile salgının okulda yayılımı arasındaki ilişkiye vurgu yapmaktadır. M1 “Birçok velinin tablet, telefon alma imkânı yok. O kadar çok velimiz geliyor ki. “Tablet ihtiyacımız var, çocuğumuz derse giremiyor, lütfen yardımcı olun.” diye bize yalvaran onlarca velimiz var.” ifadeleri ile maddi imkânsızlık nedeniyle velilerin öğretimde devamı sağlayamadığına değinirken M3 “Yönetim açısından bize en çok yansıyan veli isteği tablet talebidir. Her gün 5-6 kişi tablet istiyoruz diye geliyordu. İçlerinde durumlarının çok iyi olduklarını bildiklerimiz dahi bizden tablet istiyordu.” ifadeleri ile velilerin öğretimin devamlılığında yeterli özveriyi göstermediğine dikkat çekmektedir. Aynı görüşe yönelik Ö3 “Sosyal medya çalkalanıyor “Bedava verilen tabletler satılıyor.” diye. Bir de utanmadan yazmışlar: “Milli Eğitim'in verdiği tablettir, 0 Rom atılmıştır.” Rom atmak şu demek: Milli Eğitim'in kendi verdiği yazılım kısıtlıdır. Birçok şeyi yapamıyorsun. Ama cihazı bilgisayara bağlayıp, özel programlarla sıfır Android program yüklediğin zaman, normal tablet oluyor. Her türlü oyunu yükleyip her istediğini yapabiliyorsun. Satılıktır diye bir sürü terbi...z insan aldıkları tableti ilana vermişler. Neresinden tutsan elinde kalıyor.” ifadeleri ile velilerin gerekli duyarlılığı göstermediğine, salgındaki kısıtlı kaynakların veli bilinçsizliği nedeniyle uygun kullanılmadığına farklı açıdan yaklaşmaktadır. M2 “Bir diğer sıkıntımız da hazırbulunuşluk ile ilgiliydi. Normal süreçte çocuk yüz yüze eğitime nasıl sabah hazırlanıp okula geliyorsa, bunu uzaktan eğitimde de oluşturması gerekiyordu. Tabii çocuk bunu düşünemez. Bunu veli düşünecek. Çocuğu sabah erkenden kaldırıp, kahvaltısını yaptıracak. Odasını ona göre düzenleyecek. Ama biz öyle manzaralarla karşılaştık ki yatak bir yerde, çocukta düzen yok. Hatta uyuyan veli arkada görünüyor. Koltukta uyuyanlar, ayağı dışta görünenler, daha çok olay her neyse...” ifadeleri ile velinin uzaktan eğitime önem vermediğine vurgu yapmaktadır. M5 “Bu süreci tatil gibi gören veliler olmuş. Hala devamsız öğrencimiz var. Veli görüşmesi yapılıyor bu konularda. Ama çocuk köye gitmiş. Ya da burada olsa da katılım yok.” ifadeleri ile M15 ise “Şimdiye kadar veli bize hiç gelmediyse ve bize durumunu söylemiyorsa o zaman bu biraz çocuğun tembelliği, velinin ilgisizliğinden kaynaklıdır.” görüşü ile devam konusunda velinin duyarlı olması gerektiğine dikkati çekmektedir. Öğretmen katılımcılardan Ö2 “Tek yaşadığımız sorun öğrenci katılımının az olmasıydı. Bazı sınıflarda 5 kişi 6 kişi ders yapılırken, bazı sınıflarda 25 kişi 26 kişi ile ders yapıldı. Velilere ne kadar ulaşırsak da tabletim, bilgisayarım yok. Biz televizyondan takip ediyoruz şeklinde dönütlerle derse katılmak istemediler. Sonra sınav*

yapılacak diye bir duyuru oldu. Öyle olunca katılım biraz arttı. Daha sonra sınavların iptal olması gündeme gelince katılım yine azaldı.” ifadeleri ile devamlılığı sağlamada okul yönetiminin veli üzerinde etkili olamadığına değinmektedir. Çalışan velilere yönelik olarak M11 “Biz veliyi “Çocuğunuz derslere girmiyor.” diye telefonla aradığımızda tüm imkanları sağladığını, bilgisayarının olduğunu ama çalışmak zorunda oldukları için çocuğu evde yalnız bıraktıklarını söylüyor.” ifadeleri ile Ö5 “Çalışan aileler hep üzerinde durduğumuz konuydu. Çocuğın derslere katılıp katılmaması ile ilgili problemler vardı. Çünkü aile başında duramıyor. Çocuk da derse katılamıyor. Daha önemlisi de şuydu: İlk pandemi günlerinde mart - haziran dönemi arasında salgın ile ilgili bilgiler bu kadar bilinmediği için çocuğunu başka bir akraba ya da başka bir komşuya bırakan, yönlendiren çalışan veliler oluyordu. Bu da salgın açısından başka bir risk durumu taşıyordu. Temas olmasın diye okul kapalıydı ama veli mecburiyetten bunu yapıyordu maalesef.” görüşü ile çalışan velilerden kaynaklanan zorluğa dikkati çekmektedir.

Yönetim kaynaklı zorluklar koduna yönelik M1 “25 şubemiz var. Hangi şubeye hangi öğretmen zamanında giriyor, girmiyor bunu bilemiyoruz. Velilerden şunu da duyduk: Öğretmen derse giriyor. Video, müzik açıyor. Sonra da dersten çıkıyor. Ama bunu kontrol edemezsin. Kontrol mekanizması çok zor.” görüşü ile okul yönetiminin süreçteki etkisizliğine değinmektedir. M4 “Çocuklar o dönemde etüt merkezlerine kaydılar. Etüt merkezlerini önemli gördüler buradan. Okulu önemsiz gördüler. Bazı öğrenci velilerinin de özel ders aldıklarını duyduk Etüt merkezi de yetmedi onlara. Veliler bu konuda daha heyecanlı ve stresli idi. Keşke daha fazla ders tanımlaması yapsaydık mart dönemi için. Bu süreç çabuk biter diye düşündük. Bu olayla ilgili net bir fikrimiz yoktu. Bilseydim böyle olacağını daha fazla önlem alırdık.” ifadeleri ile okul yönetimi tarafından yapılan öğretim hazırlıklarının yeterli olmadığına, maddi imkânı olan öğrencilerin kolaylıkla çözüm bulduğuna dikkat çekmektedir. Aynı görüşe yönelik M12 “Yüz yüze eğitim olmadığından dolayı elbette %100 bir eğitim veremedik. Öğretmen arkadaşları çok da takip edemedik. Kimi zoom programını kullanıyor, kimisi EBA, kimisi başka şey kullanıyor. Böyle olunca takip etmek mümkün değil. Ama biz sanki takip ediyor muşuz gibi imaj vermeye çalıştık(gülerek).” ifadeleri ile okul yönetiminin uygun planlama yapmadığına vurgu yapmaktadır. Taşımalı öğrencilerin olduğu bir okulda yönetici olan M14 “8. Sınıfların kursları ile ilgili başlama kararının ardından öğrencilerin okula gelme sıkıntısı oluştu. Taşıma servisleri başlamamıştı. Öğrenciler kendi imkanlarıyla geldi. İmkânı olmayanlar gelmedi. Gelemeyen de 2-3 öğrenci var. Bunların da zaten liseye giriş sınavlarında sınavla öğrenci alan okulları kazanamayacak öğrenciler. O yüzden biz onu çok dert etmedik.”

görüşleri ile okul yönetiminin öğrenci eşitliği ilkesini benimsemediğini ifade emektedir. Ö2 *“Uzaktan eğitime geçileceği zaman okul müdürünün uygulama araçları ile alakalı bilgisinin olmaması bizim en büyük zorluğumuz oldu. Zoom üzerinden kredi kartı bilgilerini çalınıyor söylentisi çıkar çıkmaz okul müdürlüğü, “Tamam artık zoom kullanmıyoruz, hiçbir şey yapmıyoruz.” dedi. Tüm öğretim faaliyetlerini durdurduk. Halbuki bu dedikoduymdu. Alternatif üretme olmadı. Zoom programını kullanmayın ama şunu kullanın şeklinde bir yönlendirme olmadı. Okul yönetiminin hemen bunları planlaması gerekiyordu.”* ifadeleri ile okul yönetiminde dijital okuryazarlık olmamasının öğretim faaliyetlerine olan etkisine vurgu yapmaktadır.

Katılımcılardan M9 *“O dönemde özellikle sokağa çıkma yasağı başta olmak üzere kısıtlamalar çocuklar ve aileler üzerinde olumsuz etkiler göstermeye başlamıştı.”* ifadeleri ile salgından öğrenci ve velilerin olumsuz etkilendiğine dikkat çekmektedir. Yine salgının okullardaki olumsuz etkisine yönelik M11 *“Salgından dolayı kaygı duyan velilerimiz çocuklarını okula göndermedi. Okulumuzda çok fazla devamsız olan öğrenci vardı. Sınıfımızın birisi yüz yüze eğitimin başlamasından bir hafta sonra karantinaya alındı. Derse gelen öğretmenlerimizden ve sınıftaki öğrencilerden pozitif çıkanlar oldu. Bu durum diğer sınıflarda duyuldu. Bu sefer diğer sınıflardan korku ve endişe ile çocuğunu göndermeyenlerin sayısı bir anda arttı.”* ifadeleri ile okulda yaşanan kaygıya dikkati çekmektedir. Ö1 *“Sendikanın biri haber yapmış: “Okullar kapansın. Her okulda öğretmenler tehlike altında!” diye. O yüzden okuldaki üyelerinden hangi okulda kaç öğretmen covidliyse bunun sayılarını alıp liste şeklinde paylaştılar. Sosyal medyada çıktı. Hatta bazı okulları fotoğrafı ile yayınladılar. Büyük kanallarda da internet haberi olarak verildi. Bizim okulun ismi geçti mesela. Bizim okulda vaka olmadığı halde, şu kadar öğretmen covid geçirdi diye haber yapıldı. Ne zamandı bu olay, ekim-kasım aylarında yüz yüze eğitime devam edilirken. Aslında onlar öğretmenleri düşünerek böyle bir şey yapmaya çalıştılar. Öğretmenler tehlike altında, şu kadar öğretmen hastalığa yakalanmış, kapatın artık şu okulları demek için yaptılar bunu. Öğretmenin hakkını savunmaya çalıştılar aslında. Ama sosyal medyanın gücünü hesap edemediler. Velilerin tedirginliğini düşünemediler. Denizli’de 6-7 tane okulun ismini vermişler. O okulun velileri tedirgin oldu o dönemde. Senin çocuğunun gittiği okulun adı böyle bir haberde geçse, çocuğunu göndermeyi düşünmezsin. İyilik yapmayı düşündüler ama iş ters tepti. Sonrasında haber kaldırıldı.”* ifadeleri ile okul ismi verilerek yapılan salgın haberlerinin okullardaki kaygıyı artırdığına değinmektedir. Katılımcılardan M6 *“İnsanlar virüsü sadece okuldan ibaret belledi kendilerine. Ama buradan(okuldan) değil de başka yerden de gelebilir virüs.”* ifadeleri ile salgın döneminde

okullara olan bakış açısına değinmektedir. M5 “Bazı velilerimiz evindeki risklerinden dolayı birinci sınıf çocuğunu okula hiç göndermediler. Bu bence bir risk. Bu risk önümüzdeki seneye aktarılmış olacak. Çünkü okuma yazmaya geçmeyen çocuğu ikinci sınıfa nasıl geçireceksin. Sınıf tekrarı nedeniyle seneye sınıf mevcutları çok fazla olacak. Bizim şimdiden bu konuda planlama yapmamız lazım.” görüşü ile salgın nedeniyle oluşan devamsızlıkların okullarda acil durum yönetimini daha da zorlaştıracığını öngörmektedir. M2 “Uzaktan eğitim yapalım derken başka bir güvenlik zafiyeti de ortaya çıkıyor. Eba destek noktasına geliyor öğrenciler. Ancak geliş-gidiş en büyük problem. Pandemi nedeniyle herkes evlerde. Eskisi gibi dışarıda bir hayat yok. Benim öğrencim gidip gelirken yalnız gidip geliyor. Güvenli gidiş geliş ile ilgili veli endişeye kapılıyor. Sürekli bir telefon trafiği hâkim oluyor.” ifadeleri ile salgın nedeniyle sosyal hayattaki değişime ve oluşan güvensizliğe değinmektedir. Ö7 “Hastalık sürecinin psikolojik etkisi çok zorluyor. Ben rahatsızlandım. Hastalık sonrası çalışmak istemiyorsun. Psikolojik olarak etkileniyor yakalanan kişi. Bu öğretmen için de idare çalışanı için de söylenebilir. Ben aynı zamanda başka okulda da derse giriyorum. Orada 3-4 tane öğretmen aynı hafta hasta oldu. Yakını vefat edenler, yakınları yoğun bakıma alınanlar oldu. Bu olanların hem ders işleyişine hem de psikolojik olarak motivasyonuna etkisi oldu.” ifadeleri ile toplumla birlikte okul çalışanlarının da psikolojik mücadele içinde olduğuna değinmektedir. Ö8 “Sürekli pozitif vaka bilgisi alıyorduk. Okul yönetimi de tedirgindi. Müdürümüz okulların açılmasına taraftar değildi. Ama süreci ilerletmek zorunda kalıyor. Herkesin bir alt üst ilişkisi var sonuçta. Ben okula öğrenci kabul etmeyeceğim deme gibi bir lüksü yok.” görüşü ile okul yönetimlerinin süreçte yaşadığı kaygıyı ifade etmektedir.

Teknolojik zorluklar koduna yönelik M1 “Bu süreçte zaten devam zorunluluğu yok. Bu çocuğa illaki derse gireceksin diyemiyoruz maalesef. Çünkü birçoğunun gerçekten imkânı yok.” ifadeleri ile M12 “Her öğrencide tablet telefon olmadığı için, zorluk çekenler oldu. Veli ister istemez çalışıyor. Bir telefonu var. Veli evdeyken çocuğuna kullanıdırıyor telefonu. Ama veli yokken çocukta maalesef tablet de yok telefonda yok.” ifadeleri ile teknolojik olarak ailelerin sürece katılımında yaşadığı zorluklara değinilmektedir. M3 “En çok karşılaştığımız zorluk EBA’ya girdiğinizde kasmalar olmasıydı. Sonra internet altyapısı olmayan velilerimiz çoktu. Maddi gücü el veriyor ama internette yeterli altyapı olmadığı için “Sıra bize gelmiyor, eve internet bağlamaya gelmiyorlar.” şeklinde dönüşler oldu.” ifadeleri ile Ö6 “Okulumuz çevresi gibi internet altyapısının bozuk olduğu yerlerde dersten kopmalar oluyor. Sürekli dersten kopup tekrar girme gibi sorunlarla karşılaştık.” ifadeleri ile teknolojik olarak yaşanan zorluklara dikkat çekmektedir. Aynı görüşe yönelik M13 “Bu

*duruma ülkemiz de hazırlıksız yakalandı. Türk Telekom'a bir internet başvurusu yaptığınızda sizi aylarca bekletiyor. Dolayısıyla veli ilgili olsa da teknik altyapı konusunda çaresiz kaldılar.” ifadeleri ile okul yetki alanının dışında olan altyapı yetersizliğine değinmektedir.*

Öğrenci öz denetimi koduna yönelik M2 *“Büyük sınıflara geçtikçe öğrencilerin kameralarını kapattıklarını gördüm. Bunu suiistimal ettiklerini gördüm. Öğrencinin adı var ama kendisi yok.”* şeklinde M6 *“Emekliliği gelmiş bir öğretmenimiz Zoom programının ayarlarını çok bilmediği için öğrenciler derse başladığı zaman kendi aralarında mesajlaşıyor. “Arkadaşlar akşam saat sekizde buluşalım. Neydi o meşhur oyun “pubg” oynayalım.” Çocuk da 4. sınıf.”* ifadeleri ile öğrenci öz denetimi olmaması nedeniyle yaşanan zorluklara değinmektedir. M11 *“Çocuk derse katılamadığında bağlantım koptu diyebiliyor. Özellikle çalışan velilerin çocuklarının keyfi olarak derslere girmediklerini gördük.”* ifadeleri ile öğrenciyi denetleme imkanlarının olmadığına vurgu yapmaktadır. M7 yüz yüze eğitime başlama kararı sonrası okuldaki gözlemlerine değinerek *“5. sınıfların hem yaşlarının küçük olması hem ortaokul kültüründen uzak olmaları nedeniyle birbirlerine daha sıcak kanlı davranmaları, öğretmenlerine sıcakkanlı davranmak istemeleri pandemi sürecinde negatif bir etki yaptı. Yayılma riski görüldü. Uyarmalarınıza rağmen çocuklar yine kurallara uymakta zorlanıyordu.”* ifadeleri ile sosyal mesafe kurallarına uymakta küçük yaştaki öğrencilerin zorlandıklarını belirtmektedir. İlkokulda yönetici olan M9 da aynı görüşe yönelik *“Biz ne kadar planlama yapsak da yaş grubu itibariyle bizim çocuklarımızda çocukluğun verdiği o duygusal özellikler nedeniyle birlikte oyun oynama, yakın temas etme, el ele tutuşma, sarılma, öğretmenine olan sevgisini göstermek için fiziksel temaslar da yaşandı. Evet bilinç noktasında birçok yetişkinden daha dikkatliydiler ama duygusal olarak kendilerine hâkim olamadılar.”* ifadelerine değinmektedir. Ö3 *“Okulda öğrencilerin yüzde sekseni kurallara uymuyordu. Dersteyken kontrol ediyoruz, sürekli uyarıyoruz ama ilk fırsatta 5-6 kişi hemen bir telefonun başında toplanıyorlar, salgın hiç yokmuş gibi davranıyorlar. Zaten dikkat ettiyseniz aradan birkaç hafta geçtikten sonra salgında aşırı bir artış meydana geldi ülke genelinde. Millet kabul etmese de okulun, öğrencilerin çok payı var. Kendileri genç olduğu için hastalığı hafif atlatıyorlar ama eve gidip bulaştırıyorlar. Aileleri çok mağdur oluyordu. Biz duyduk.”* ifadeleri ile öğrencilerde yaşanan öz denetim sorununun salgının yayılımında etkili olduğuna vurgu yapmaktadır. Ö7 *“Öğretmenlerden kaynaklanmayan ama öğrencilerden kaynaklanan güvenlik sorunu oluştu. Öğrencinin art niyetinden ya da bilgisizliğinden. Mesela şunu yapan öğrencimiz oldu: Çocuk derse normal ismi ile giriyor. İkinci bir cihazdan arkadaşının ismi ile giriyor. ID’yi biliyor ya. İkinci*

cihazdan kurcalıyor, ekranı karartıyor, bozuyor, karalıyor, bir şeyler yapıyor. Durduramıyorlar öğrenciyi. Çünkü onu kapatırsanız başka bir isimle giriyor. Başka okullarda başka sıkıntılar olduğunu biliyorum. Şifreyi ele geçirerek başka sıkıntılar. Sorun aslında öğrenciden kaynaklanıyor, ikincisi öğretmenden kaynaklanıyor. Mesela ben o süreçten beri asla aynı ID ile derse girmiyorum. Benim müdahale ettiğimi biliyorlar. Öğretmenin yetersizliğini bilirlerse bu sistemi delmeye çalışıyorlar.” ifadeleri ile uzaktan eğitim sürecinde öğrenci öz denetimi olmamasının yaşattığı zorluklara değinmektedir.

Program kaynaklı zorluklar koduna yönelik M4 “İlk eğitim öğretim yılında zoom programını kullanmadık. Çünkü bakanlık bize çocukların ve velilerin bilgileri çalınabilir diye uyarı yapmıştı.” ifadeleri ile pandemi sürecinin başında güvenilir web aracı eksikliğine vurgu yapmaktadır. M13 “Bakanlığın bulduğu çözüm harici ders atamasıydı. Bu sefer de denetim mekanizması zayıfladı. Keşke harici ders atamasıyla birlikte yöneticilerin EBA’ya kontrolü azalmasaydı. Bir öğretmenin hangi derse girip girmediğini ders ders kontrol edebilmeliydik. Şu an yapamıyoruz.” ifadeleri ile öğretimin devamlılığı için kullanılan uzaktan eğitim teknolojilerinin yönetime katkı sağlamadığına değinmektedir.

M1 öğretmenlerin yaşadığı zorluğa yönelik “Öğretmenlerimizin sürekli dile getirdiği bir sorunu vardı. Öğretmenin de çocukları var ve aynı evin içerisinde birbirlerinden koptuklarını söylüyorlardı. Her odada bir bireyin canlı derse girme mücadelesinden bahsediyorlardı.” şeklinde görüş bildirmektedir. M7 “İlk etapta çok sayıda öğretmenimiz canlı derslere karşı çıktı. Hocam niye geçiyoruz. Bakın kimse bir şey yapmıyor. Biz de yapmayalım, diyen öğretmenlerimizle tartıştık. Ben konu ile ilgili yazılar yazdım. Mutlaka yapacağız, geçeceğiz diye tartıştık.” ifadeleri ile merkezi yönetimden yazı gelmeden okuldaki süreci yönetmenin personel kaynaklı zorluğuna ve bu zorluğu nasıl aştığına dikkat çekmektedir. M14 “Uzaktan eğitim sürecinde telafi kolaylığı vardı fakat, bu sefer de öğretmen sürekli dersi ertelemeye başlıyor. Bu da öğrencinin planını bozuyor. Derse katılım düşüyor bu sefer.” görüşü ile süreçteki öğretmen kaynaklı zorluğa değinmektedir.

Süreçteki denetim eksikliğine yönelik M4 “Öğretmen arkadaş dersine girmese veli bizi arar, haber eder “Dersimiz olmadı.” diye. Bizim kontrol mekanizması zaten veliler.” ifadesi ile okul yönetiminin denetim yetkisini kullanmadığını belirtmektedir. M12 “Sonradan gelen şikayetlerden anladığımız kadarıyla, ben yapamıyorum ben edemiyorum deyip hiç bağlanmayan öğretmenimiz de oldu. Yani bu mart ayından haziran ayına kadar geçen sürede hiç girmeyip ders yapmayan arkadaşımız da olmuş.” ifadeleri ile okul

yönetiminin denetim eksikliği olmasının öğretimin devamlılığını olumsuz etkilediğine değinmektedir.

İletişim kaynaklı zorluklara yönelik M3 “*En çok zorlandığımız 1. sınıflar oldu. 1. sınıflarda okula kaydolduğunu bilmeyen bile çıktı. Kaydettik ama ben göndermeyeceğim diye dilekçe dahi vermeyenler oldu. Bir daha yüzünü göremedik. İletişim numarası da yok.*” ifadeleri ile salgın nedeniyle iletişimde yaşanan zorluğa değinmektedir. M7 “*İletişim bazen teknik sorunlar yüzünden kopuyor. Bir de kısa mesaj ya da whatsapp mesajları ile iletişim kurmaya çalıştığınızda sizin anlatmak istediğinizi karşıdaki bazen anlayamayabiliyor. Yani uzaktan mimik jest ve mimik kullanmadığınız için mesaj anlaşılmıyor. O sıkıntılar görüldü.*” ifadeleri ile etkin iletişim sağlamada mevcut iletişim kanallarının yeterli olmadığına vurgu yapmaktadır. Aynı görüşe yönelik M15 “*Son birkaç gündür öğretmenlere yönelik şikayetler arttı. Veli ve öğretmen kavga etmiş whatsapp grubunda. Öğretmen veliyi çıkarmış gruptan. Normalde bu süreç sorun oluşturmaz. Yüz yüze sağladığınız iletişimle mesaj yoluyla sağladığınız iletişim birbirinden çok farklı. Mesajda en ufak bir şey farklı yerlere çekilebiliyor. Oradan bir tartışma konusu, çatışma konusu ortaya çıkabiliyor. Tabii ben onu kastetmemiştim diyor. İletişim konusu sıkıntılı whatsapp gruplarında. Doğru düzgün ne öğretmen kendini anlatabiliyor ne de veli kendini anlatabiliyor.*” ifadeleri ile süreçte sağlanan uzaktan iletişimin yeterli olmadığına, sağlıklı iletişim kurmanın acil durumlarda önemine değinmektedir. Öğretmen katılımcılardan Ö5 “*Yönetime dezavantaj sağlayan durum ise velilerle ve öğrencilerle iletişim problemleriydi. Kalabalık bir okul olduğumuz için hepsine ulaşamama sıkıntısı yaşandı. En başta öğretmenlerle birebir bu çalışma yapılabilirdi. Velilerin hepsi ile teker teker birebir iletişime geçilip bilgi alınabilirdi. Ben bunun atlandığını düşünüyorum.*” ifadeleri ile iletişim sağlama konusunda okul yönetiminin gereken önemi göstermediğine vurgu yapmaktadır.

Öğretmenlere yönelik algıya kodu ile ilgili Ö1 “*Herkesin tedirgin olduğu bir dönemde okullar çok görev üstlendi. Resmi yazı gelmeden birçok fedakârlık yaptılar. Ama tabii mart ile haziran ayındaki dönemde öğretmenler hiç ders anlatmadığı halde ek ders ödemesi tam şekilde ödendi. Sonra ek ders tartışmaları çıkınca da öğretmenler ona saysın dendi. Paracı öğretmenler algısını oluşturdular. Ama dikkatinizi çekerim o zaman kamu kuruluşundaki birçok kişi esnek mesaiye geçmişti. Nüfus müdürlüğüne gidiyorsunuz 5 personelin 4'ü yok bir tanesi var. Onlar ücretini almadı mı? Kesintiye mi uğradı ücretleri. Onları hiç duyulmuyor ama öğretmen olunca sıkıntı “paracı öğretmen” oluyor.*” ifadeleri ile öğretmenlere yönelik oluşan algıya değinmektedir. Öğretmen katılımcılardan Ö3 okulunda yaşı ilerlemiş öğretmenlere yönelik “*Adam zaten 50 - 55 yaşına gelmiş. Bu*

*yaştan sonra adam teknolojiyi öğrense ne olur öğrenmese ne olur? Amiyane tabirle o kadar fedakârlık yapıp çocuğa ulaşmaya çalışıyor.” ifadeleri ile yaşı ilerlemiş öğretmenlerin sürece katkı sağlamayacağına dair kendi görüşünü yansıtmaktadır.*

Yöneticilere pandemi sürecinde verilen ek göreve yönelik M11 *“Vefa destek grubunda olunca okuldaki işleyiş aksadı. Vefa destek grubundaki görevi biz gönüllü almadık zaten.”* ifadesi ile M15 ise *“Zoom programını kullanarak eğitim yapın dedik öğretmenlere. Bazıları yaptı ama biz takibini yapmadık. Niye yapmadık? İşimiz çok oluyordu. Vefa destek gruplarında da görevlendirdiler. İşimiz çoğalmıştı.”* ifadeleri ile ek görevlerin okuldaki yönetim sürecini aksattığını belirtmektedir.

Merkezi yönetim kararlarının okullardaki pandemi sürecini kolaylaştırıcı yönde etkilediği gibi zorlaştırıcı yönde de doğrudan etkilediği görülmektedir. Özellikle öğretimin devamlılığına yönelik merkezi yönetim kararsızlıkları ve merkezi yönetimin çok değişken reaksiyon göstermesi okul yönetimlerine olumsuz yansımaktadır. Bu durumun temel nedeni hem merkezi yönetimin hem de okul yönetimlerinin pandemiye hazır olmamasıdır. Bunun yanında merkezi yönetim tarafından yapılan hazırlıkların ve alınan tedbirlerin de öğretimin devamlılığında yeterli olmadığı ve bu yetersizliğin zorlaştırıcı etken oluşturduğu görülmektedir. Covid-19 pandemisinde öğretimin devamlılığı merkezi bir yapılanma ile sağlanmaya çalışılmıştır. Mevcut yapının pandemi sürecine hızlı tepki veremeyen, çıkan sorunlara doğru bir şekilde çözüm bulamayan bir yapı olduğu ortaya çıkmaktadır. Öğretmen, öğrenci ve velilerin covid-19 pandemisinde yalnızca kendi görev alanı ile ilgili durumlara çözüm aramakla kalmayıp merkezi yönetim ve okul yönetimlerinin sorumluluk alanları ile ilgili de kaygı taşıdığı görülmektedir. Yaşanan kaygı okullarda salgının yayılımını engellerken öğretimin devamlılığı üzerindeki zorlaştırıcı etkiyi arttırmaktadır. Pandeminin ilk aylarında öğretim uygulamaları konusunda yönetmelik eksikliği nedeniyle belirsizlik ön plana çıkmaktadır. Okul yönetimlerinin kendi inisiyatifi ile alternatif çözümler üretmesi öğretim uygulamalarında birlikteliği kopardığı görülmektedir. Bu durum okullar arası farklılığın oluşmasına ve eğitimde fırsat eşitsizliğinin artmasına neden olmaktadır. Elde edilen bulgulara göre sosyo ekonomik açıdan dezavantajlı çevrede bulunan okulların öğretimde devamlılığı sağlamakta zorluk yaşadığı görülmektedir. Bu okulların merkezi yönetim tarafından desteklenmesi gerektiği düşünülmektedir. Acil durumlarda dinamik bir yapı için çok yönlü iletişimin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Süreçteki bir diğer zorlaştırıcı etken olan bilgi kirliliğinin de etkili iletişim eksikliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Okullarda devamsızlığa neden olacak, kaygı ve endişeyi arttıracak uygulamalar, haberler önlenmelidir. Merkezi yönetim bu konuda medya kuruluşları ile iletişim halinde olmalıdır.



Teknolojiye ulaşmada, teknolojiyi etkin kullanmada, öğretimde devamlılığı sağlamada ve salgın tedbirlerini okulda uygulama konusunda veli ve öğrenci bilincini arttırmaya yönelik yeterli çalışma yapılmadığı görülmektedir. Veli ve öğrencide bilinç eksikliği olması salgının yayılımı ve öğretimin devamlılığı konusunda yaşanan başka bir zorlayıcı etken oluşturmaktadır. Covid-19 pandemisinde okul yönetimleri tarafından maddi olanaklarla alınacak fiziki tedbirler zorunlu hale gelmektedir. Merkezi yönetim tarafından gerekli maddi olanakların okullara sağlanmadığı buna rağmen okul yönetimlerinin gerekli fiziki hazırlıkları tamamladığı görülmektedir. Uzaktan eğitimin daha da önemli olduğu bu süreçte teknolojik okuryazarlık becerisi olmayan yöneticilerin süreçte zorlandıkları dikkati çekmektedir. Okul yönetimleri tarafından denetlemeyen öğretim uygulamaları nedeniyle oluşan olumsuz durumlar okul yönetimine daha fazla yük getirmektedir. Özellikle öğretim faaliyetlerinin kontrol ve denetiminin veli şikayetleri üzerine kurulması acil durum yönetiminde aksaklık çıkacağını olası görmek demektir. Mevcut durumda oluşan yönetim boşluğunun öğrenci ve veliye bırakıldığı görülmektedir. Teknolojik olarak tüm velilerin aynı anda sürece hazır olması mümkün olmamakla birlikte teknolojik araçların etkili kullanımı ve dağıtımı konusunda merkezi yönetimlerin yerel yönetimlerle ve okullarla eşgüdümlü olmadığı görülmektedir. Bu da kaynakların etkin kullanılamaması, asıl ihtiyaç sahibi öğrencilere ulaşamaması gibi sorunları oraya çıkarmaktadır.

#### 4.4.Ek Sorumluluklara Ait Bulgular

Okul müdürleri ve öğretmenlerin, acil durum yönetimi bağlamında okul yönetimlerinin covid-19 pandemisinde aldığı ek sorumluluklara yönelik görüşlerine ait tema ve kodlar Tablo 4.4.'te verilmiştir.

Tablo 4.4. *Müdür ve Öğretmenlerin Okul Yönetiminin Aldığı Ek Sorumluluklara Yönelik Görüşleri*

<b>Tema</b>	<b>Kod</b>	<b>Frekans (f)</b>
Ek sorumluluklar	Yönetim becerilerinin gelişimi	16
	Bulaş önleyici tedbirler	12
	Uzaktan eğitime yönelik	8
	Güvenlik zafiyeti	5
	Okul dışı	4
	Mali kaynak temini	1

Tablo 4.4'e göre okul yönetimlerinin covid-19 pandemisinde aldığı ek sorumluluklara yönelik katılımcılar çoğunlukla yönetim becerilerinin gelişimine ve bulaş önleyici tedbirlere yönelik ek sorumluluklara vurgu yapmaktadır. Katılımcılar uzaktan eğitime yönelik okul yönetimlerinin süreç içinde ek sorumluluk aldığına değinirken, süreç yönetiminde oluşan güvenlik zafiyetine değinen katılımcılar da bulunmaktadır. Katılımcılar aynı zamanda okul dışı ve mali kaynak temini konusunda ek sorumluluk alındığını ifade etmektedir.

Okul yöneticileri, genel olarak okulun tüm etkinliklerinin ulaşılması istenen amaçlara uygun biçimde yürütülmesinden sorumludur (Cereci, 2018). Jones (2018), okul yöneticilerinin acil durum yönetimi konusunda sorumluluklarını okulları daha güvenli hale getirmek, etkin acil durum yönetimi için ihtiyaçları karşılamak ve yerel düzeyde planlama yapmak olarak sıralarken, Waugh ve Streib (2006), acil durum yönetiminde sorumlulukların merkezi yönetimden ziyade yerelde olması gerektiğini ifade etmektedir. Covid-19 pandemisinde okullarda uygulanacak acil durum yönetiminin okul yönetimine bazı ek sorumluluklar getirdiği görülmektedir. Bell ve Rhodes (1996), okullardaki yönetim becerilerini planlama, karar verme, problem çözme, organizasyon, koordinasyon, komuta, kontrol, yetki verme, motivasyon, mesleki gelişim, iletişim, etkileme, izleme ve değerlendirme olarak belirtmektedir. Okullarda her şeyin yolunda gittiği durumlarda yönetim çok belirgin değilken kriz anlarında yönetim becerisi oldukça belirgin olmaktadır. (Demirtaş, 2000). Covid-19 pandemisine yönelik MEB tarafından 2020 yılında "Eğitim Kurumları için Hijyen Şartlarının Geliştirilmesi, Enfeksiyon Önleme ve Kontrol Kılavuzu", 2021 yılında "Kovid-19 Salgınında Okullarda Alınması Gereken Önlemler Rehberi" hazırlanmıştır. Kılavuz ve Rehber incelendiğinde hijyen, eğitim, sosyal ve ortak kullanım alanlarına yönelik tedbirler, tıbbi maske, sınıfların havalandırılması, okul ortamında mesafe, ders süreleri, temizlik, bilgilendirme formları, ziyaretçiler başlıkları altında alınması gereken önlemlere yönelik bilgilendirmelere yer verilmektedir. Covid-19 pandemisi nedeniyle öğretmen ve öğrenciler okullardan fiziki olarak uzak kalmışlardır. Merkezi yönetim öğretimin devamlılığını sağlama konusunda çözüm arayışına girmiştir. Eğitim sorunlarını çözmek için bilişim teknolojilerinin işe koşulması gerekmektedir. Eğitim içinde bilişim teknolojilerinin kullanılması yeni bir eğitim modelini ortaya çıkarmıştır. Bu yeni eğitim modeli "uzaktan eğitim"dir (İşman, 2008). Pandemi sürecinde uzaktan eğitimin yaygın olarak kullanılması okul yönetimlerinin bu konuda ek sorumluluk üstlenmesine neden olduğu söylenebilir.

Katılımcılarla yapılan görüşmelere göre okul yönetimleri tarafından yönetim becerilerinin gelişmesine yönelik ek sorumluluk aldıkları görülmektedir. M1 *“Daha rahat, disiplinsiz yöneticilerin var olduğunu bilmek öğretmeni ya da öğrenciyi gevşetir. Yöneticinin biraz daha bu işi sıkı tutması gerekiyor. Otorite olmalı. Öğretmen ve öğrenci yöneticiden çekinmeli. Liderlik bu süreçte bizim için ön plana çıktı.”* ifadeleri ile okul yöneticilerinin liderlik ve otorite sahibi olması gerektiğini düşünmektedir. M4 *“Öngörümüz yoktu. Çünkü yaz tatilinde tatil yerleri, oteller, toplu alanlar, neredeyse her yer serbesti. Düğünler oldu. Avrupa'dan gelenler olduğu gibi Avrupa'ya gidenler oldu. Baktık ki hayat normale dönüyor. Biz de zannettik ki bu serbest ortamda okullar da açılır. Bu da bizi ters köşeye yatırdı.”* görüşü ile okul yöneticilerinin risk analizi ve öngörü konusunda ek sorumluluk alması gerektiğini düşünmektedir. M7 teknoloji okur yazarlığına dikkat çekerek *“Teknoloji bilgisi öne çıkarken mevzuat bilgisi sonraya kaldı. O yüzden teknoloji bilgisine dayalı iletişim kullanmaya devam edeceğiz. Hayatımızda olacak.”* şeklinde görüş bildirmektedir. Aynı görüşe yönelik öğretmen katılımcılardan Ö2 *“Okul yönetiminin teknoloji okuryazarlığının ne kadar düşük olduğunu gördük. Bu teknoloji okuryazarlığının düşük olması öğretmenleri de çok etkiledi. Okuldaki bilişim öğretmenleri ne kadar okulu belli bir yöne yönlendirmeye çalışsa da farklı meeting programları ortaya atsa da okul yönetimi “Hayır onu kullanmayalım. Resmi yazıda onu kullanmamamız gerektiği söyleniyor.” şeklinde sürekli tereddütler yaşadı.”* ifadeleri ile teknoloji okur yazarlık becerisi ile yönetim süreci arasındaki ilişkiye vurgu yapmaktadır. M8 *“Okul yöneticilerinde yönlendiricilik ve öngörü ön plana çıktı.”* şeklinde yönetim becerilerini ifade ederken M10 *“Sürekli değişen bir ortam. Artan vaka sayıları ile endişe ortamı gitgide arttığında sizin bu endişeli süreci kendi kurumunuzda yönetmeniz gerekiyor. Öncülük etmenin bu yönetim sürecinde önemli olduğunu düşünüyorum. Bunu öğrencilere aktardık. Aldığımız tepkiler de çok olumlu oldu.”* ifadeleri ile okul yönetiminin öncülük etme ve güven sağlama konusunda ek sorumluluk aldığına dikkat çekmektedir. M15 *“Pratik zekâ ve hızlı reaksiyon çok önemliydi.”* ifadeleri ile yönetim becerilerine dikkat çekerken Ö6 *“En önemli şey çözüm odaklı ve birlikte hareket edebilmeyi, birlikte kararı almayı düşünmekti. Ama çözüm odaklı olması çok önemli. Çözüm odaklı olmasından kastettiğim, yönetici bağımsız olarak okulun amacına uygun kendisi karar verebilmeli.”* ifadeleri ile kriz yönetimi konusunda okul yönetiminin alması gereken sorumluluklara yönelik görüş bildirmektedir. Ö1 *“Ben bilirim, ben yaparım diye bir şey yok. Yeri gelir bir anasınıfı öğretmeni sana bir şey öğretir. Yönetim kesinlikle istişare etmeli.”* ifadeleri ile iş birliğinin önemine değinmektedir.

Bulaş önleyici tedbirlere yönelik M9 *“Temizlikle ilgili çok sıkıntımız yoktu ama ekstradan bulaşı önleyecek tedbir almamız ve bunlarla ilgili görev yapacak kişilerin planlaması gerekiyordu. Fiziki mekanların yüz yüze eğitime hazırlanması, bakanlığımızın bizden istediği çalışmalar vardı. Özellikle fiziki alanların sosyal mesafe kurallarına uygun düzenlenmesi, hijyen ortamlarının sağlanması, dezenfektan ve maske kullanımı gibi daha önce hayatımızda olmayan ek tedbirler almamız gerekti.”* ifadeleri ile okul yönetiminin aldığı ek sorumluluklara dikkat çekmektedir. Benzer görüş M2 tarafından *“Pandemide zarar görmemesi için gayret ettiğimiz durum tabii ki sağlık. Daha çok dikkat, daha çok hassasiyet gösterdik. Akademik başarıyı koparmadan o bütünün devamını esas almaya çalışmak, sonuca varabilmek, en az hasarla finale varabilmek için hassas davrandık. Salgın tedbirlerini sıkı tuttuk.”* şeklinde öğretimin devamlılığı ile salgın tedbirlerinin birlikte ele alındığına yönelik görüş bildirmektedir. Ö1 salgına yönelik başka kurumlarla iletişimin önemine değinerek *“Diğer okul müdürleri ile iletişim halindeydi müdürümüz. Kendi gözünden kaçan bir şeyi diğer okul müdüründen dinlemiştir. Mesela velilerin HES kodunu sorgulama olayını bizim müdürden öğrenip uygulayan başka okullar var. Müdür bey de zaten onlardan duyduğunu bize, kendi uyguladığı şeyleri de diğer okullara söyledi. Güzel uygulamaları paylaştılar. Bu süreçte sadece idare ve öğretmen arasında iletişim değil idarelerin başka idarelerle iletişim halinde olması gerekir. Herkesin ilk defa karşılaştığı bir durum.”* şeklinde ek sorumluluk alındığına dair görüşünü belirtmiştir. M9 hijyen malzemelerinin tedarik edilmesine dikkat çekerek *“Salgının başında mart ayında okullar açılır düşüncesiyle bütün sınıflara dezenfektan monte ettik. Okulların kapandığı haftaydı. Martın sonunda okullar açılır diye düşündük. Okulların tatil kararı alınmadan önce biz onları kullanmaya başladık. El dezenfekte etme işlemi yapılıyordu. Örneğin seminer haftasının başlamasından önce özellikle ağustosta bütün öğretmenlerin bir aylık kullanabileceği maskeyi tedarik ettik. Dezenfektan tedarikini yaptık.”* ifadeleri merkezi yönetimden yönlendirme gelmeden alınan ek sorumluluklara değinmektedir.

Uzaktan eğitimde okul yönetiminin aldığı ek sorumluluğa yönelik M5 *“Bakanlık “Öğrenciler derslerin tamamından sorumludur.” diyor. Tamamından sorumluyorsa hem öğretmen hem idarecinin boynunda bir sorumluluk askısı asılmış oluyor. O sorumluluğu benim yerine getirmem lazım. Yönetici olarak müfredatın tamamını vermem lazım. Bu yüzden ben öğretmenlere illa Eba'dan ders işleyeceğiz demedim. Hocam Eba'dan işleyin, baktınız olmuyor zoom programından işleyin, ya da başka bir platforma geçin, oradan işleyin. Ama ne yapın edin, dersi işleyin, dedim.”* ifadeleri ile bakanlık açıklamalarının uzaktan eğitim konusunda okullara ek sorumluluk yüklediğine dikkat

çekmektedir. M7 sorumluluklarının pandemi sürecinde değiştiğine yönelik “Öğrenci ve öğretmenin devam takibinde farklı yöntemler bulmanız gerekiyordu. Buna yöneldik. Bunlar daha önce alışageldiğimiz şeyler değildi. Yine velilerle iletişim noktasında farklı uygulamalar kullanmamız gerektiğini gördük. Teknolojik araçların kullanımı ile ilgili bir yönetim süreci gelişti.” şeklinde görüş bildirerek uzaktan eğitimdeki teknolojik değişimin yönetim sürecine yansıdığına dikkat çekmektedir. M16 “Benim en çekindiğim nokta öğretmenlerin derse girip girmemesi ile ilgili oldu. İnsan gözünün görmediğinden korkar ya. Siste araba kullanmanın ya da karanlıkta yürümenin korkusu da görmemektir aslında. Gözümüzle görmediğimiz derslerin yapılıp yapılmadığı ile ilgili çekinceler oldu. Hatta birkaç veli şikâyeti de aldık.” ifadeleri ile uzaktan eğitimin takibi ile ilgili ek sorumluluk alınması gerektiğine değinmektedir. Ö1 milli bayramlar konusundaki sorumluluğa dikkat çekerek “Milli bayramlara çok önem verdik. 23 Nisan'da öğrencilerimizle çıkıp hep beraber bayrak salladık. Öğretmenlerin bayrak ile fotoğraflarını istendi. Güzel bir albüm hazırlandı. Bunu okul web sayfasında yayınladılar. Velilere de öğrencilere de moral oldu. Benim öğretmenim milli bayramımızı ne güzel kutluyor, uzaktan olmasına rağmen. Uzaktan da olsa bayramlarımızı kutlarsınız mesajını verdik. O heyecan ve bilinç milli bayramda yaşandı.” ifadeleri ile toplumsal sevince yönelik yapılan çalışmaların pandemi sürecindeki olumlu etkisine değinmektedir. Ö3 “Okul yönetimi daha sık toplantı yapmalı. Bu birincisi. En azından iki haftada bir mutlaka toplantı yapılmalı. Toplantıda arkadaşlar ne yapıyorsunuz, nasıl gidiyor, eksiklerimiz var mı, zorlandığınız yerler var mı diye sormalı.” ifadeleri ile uzaktan eğitime yönelik okul yönetimlerinin daha fazla sorumluluk alması gerektiğine dikkat çekmiştir.

Yapılan görüşmelerde Ö1 güvenlik zafiyetine yönelik yaşadığı olaya değinerek “Kaymakamlık yani bizim mülki amirimiz, o dönemde covid hastası olan öğretmenlerin listesini istemiş. Okul idaremiz gruptan, yazdı. Çünkü kim covid kim değil bilinmiyor. Herkes evinde o dönemde. Sadece beni biliyorlar hasta olarak. Kimler geçirdiyse kaymakamlık böyle bir liste hazırlayacakmış. İsimleri isteniyor. Ben bunu Cimer'e yazacaktım hastanedeyken. Çünkü hasta hakları diye bir şey var. Bunun listesi tutulmaz. Bunun listesini bakanlık isterse Sağlık Bakanlığına direkt yazı yazar. Ya da her ilde Sağlık Müdürlüğünde yatan hastaların meslek bilgisi zaten var. Kaymakamlığın bunda amacı neydi onu da bilmiyorum. Kaymakamlık ilçe milli eğitimden, ilçe milli eğitim de okullardan istemiş. Kaymakamlığın böyle bir hakkı yok zaten. Siz başka bir meslek grubunda bunu duyduunuz mu? Kaç tane polis yakalanmış, kaç tane avukat, hâkim ya da başka meslek grubundan yakalanmış? Bunların sayısını almak diye bir şey duyduunuz mu? Daha sonra şunu duydum:

*Bakanlığın bundan haberi yok, hatta il milli eğitim müdürlüğünün bile bundan haberi yok. Tamamen bizim ilçe milli eğitim ya da kaymakamlık kendince bir şey yapmaya çalışmış. Bunun riski nedir, onu da söyleyeyim: O dönem Denizli'de herkesin birbirinden öcü gibi kaçtığı, hatta bütün Türkiye'de hastalığa yakalanan kişilerden kaçıldığı bir dönem. Şu anda virüs herkeste var. O zaman kimsede yoktu. Herkesin birbirinden kaçtığı dönemde liste kime gidecek. İlçe milli eğitime. Orada kim görecektir bu listeyi? Orada görevli memur görecektir. Görevli memur ne yapacak. Eve gidip hanımına söyleyecek. Hanımı ne yapacak? Whatsapp akraba gruplarında paylaşacak. Bakın haber nereden nereye gidecek. Sonra siz yüz yüze eğitime geçmeye çalıştığınızda "Ali Hoca'da virüs var, ben çocuğumu okula göndermeyeceğim." gibi söylemler başlayacak. Virüslü öğretmene göndermeyeceğim demeye başlayacak veliler. Sonuçta bu liste elden ele dolaşacak. Kaymakamın önüne düşmeden önce memurlardan bir sürü kişi, milli eğitimden bir sürü memur bu listeyi görecektir. Düşünebiliyor musunuz? Siz A Okulu'nda A öğretmen virüslü dediğiniz anda okula veliler öğrenciyi göndermez. Öyle bir dönemden bahsediyoruz. Geniş çaplı düşündüğümüz zaman ne kadar riskli bir durum. Mesela şöyle düşünün: Mart-nisan döneminde okulu açıyoruz deselerdi. Sizin çocuğunuzun gittiği okulda öğretmenlerden virüse yakalananları duyduğunuzu düşünün. Öğretmen virüslü diye haberler çıksa. Hatırlayın birkaç ay sonra bir alışılmışlık olduğu dönemde yerel gazetelerde, şu okulda öğretmende virüs çıkmış, diye haberler yapıldı. İnsanlarda virüse karşı alışılmışlık olmasına rağmen sansasyon olmuştu. Mart nisan ayında ne olurdu? Yüz yüze eğitime geçilecek olsaydı okula kimse öğrencisini göndermezdi." ifadeleri ile salgının ilk aylarındaki tedirginliğe dikkat çekerken kamu kurumları içinde okullarla ilgili atılacak adımlarda daha dikkatli olunması gerektiğine, salgın ile ilgili bilinmezliğin barındırdığı korku ve panik riskine, sağlıklı iletişim kanalları kurulmadığında devreye girecek olan informal iletişimin oluşturacağı kaos ve kaygıya değinmektedir. Taşımali öğrencilere yönelik servislerin başlamaması ile ilgili M14 "Kurslar başlayınca taşımali öğrencilerle ilgili talep oluştu ama sorduğumuzda ilçe milli eğitimden taşınamayacağını söylediler. Birkaç veli kendi araçları ile getirdi. 5-6 kilometre karayolu ile geliyorlar. Tabii riskli, trafikte başkasının çocuğunu taşımak. Veli taşımak istemedi. Bir iki defa getirdi. Hatta dönüşte problem oldu. Bir iki defa ben götürdüm dönüşte. Bunlar hep risk tabii ki. Yüz yüze eğitim başlamaz ise taşıma da başlamaz. O zaman yine onlar kendi imkânlarıyla gelecekler." ifadeleri ile devamsızlık konusunda bulunan çözümün başka güvenlik riskleri içerdiğine bu konuda alınan ek sorumluluğun okul yönetiminin zor durumda bıraktığına değinmektedir. Kantinler nedeniyle oluşan güvenlik riski konusunda M2 "Kantin öğrenci için çok büyük bir ihtiyaç. Biz okulda gerekli*

*kontrolleri sağladık. Çocuklar birbirlerine çok yakın durmadan bakanlığın izin verdiği gıdaları satın alarak kantine giriş çıkışları sağlandılar. Çocuk buradan almaya marketten çok daha kontrolsüz alacak. Markete gittiği zaman iki üç kişi yan yana geldiğinde bulaş riski daha fazla olacak. Biz kantine de bir nöbetçi öğretmen koyduk.” ifadeleri ile kantinin kapalı olmasının oluşturacağı salgın riskine dikkat çekerken M6 farklı bir bakış açısı ile “Kantinlerin kapalı kalması da doğru bir karardı. Kantinci az para kazanacağı için yeterli sayıda eleman da istihdam etmiyordu. Ya bir kişi ya iki kişi oluyordu O da kuyruklara neden oluyordu. Sosyal mesafe ihlal ediliyordu.” şeklindeki görüşü ile kantinlerin açık kalmasının okul içinde salgın açısından risk içerdiğini belirtmektedir. M15 “Kantin kapalı olduğu için öğrenciler dışarıya gitmek istedi. Güvenlikçimizi de dinlemediler. Bizim bu süreçte biraz daha görünür olmamız gerekti. Çünkü biz buradan kapıları tutuyoruz çocuk arkadan telden kaçıyor. Çocuk markete gidiyor. Çocuğun karşıdan karşıya geçmesi büyük risk.” ifadeleri ile temel ihtiyaçların karşılanmaması durumunda oluşacak başka güvenlik riskine değinmektedir. M1 okullarında uzaktan eğitim sürecinde yaşanan bir olaya değinerek “İngilizce öğretmenimin dersine bir TikTok grubu katıldı. Çok çirkin şeyler yaşadık. Kimisi kafasına maske geçirmiş, kimisi de çarşaf geçirmişti. Değişik müzikler, danslar... Biz Zooma geçtikten sonra böyle bir şey yaşadık. Çocukların derse katılımları kolay olsun diye şifrelerimizi standart yapmıştık. Öğrenciler galiba bu şifreleri bir gruba vermiş. Belki de kendi öğrencilerimizdi, onu da bilmiyoruz. Derste küfür, çok ayıp hareketler, dans etmeler, çok çirkin şeyler oldu. Veli gruplarında çok ciddi, biraz da tehditkâr uyarılarda bulunduk. Devam etmediği için de adli bir durum olarak resmiyete götürmedik. Sabit şifre olayından vazgeçemedik. Tekrarı da olmadı.” ifadeleri ile uzaktan eğitim için kullanılan programa ait güvenlik risklerine dikkat çekerek okul yönetimlerinin bu riskler konusunda ek sorumluluk alması gerektiğini belirtmiştir.*

Okul dışı ek sorumluluklara yönelik M2 “Velilerle sürekli iletişim halindeydik. Velilerden ihtiyaçları ile ilgili dönüşler olduğunda çocuğun kıyafeti, kitabı gibi bu ihtiyaçları da muhtarlık vasıtası ile tamamlamaya çalıştık.” şeklinde okul yönetiminin okul dışında aldığı ek sorumluluklara değinmektedir. Aynı görüşe yönelik Ö6 “Kırsal kesimdeki çocukların kitap ihtiyacı vardı. Eskisi kadar şehre gideyim, kitap alayım, kitap okuyayım, gibi bir süreç yok pandemide. Okul idaresi okul kütüphanesinden yararlanarak bunu daha etkin kullanabilirdi. Öğrenciler gelir, alırdı.” ifadeleriyle değişen pandemi şartlarında öğrencilere yönelik ek sorumluluk alınması gerektiğine vurgu yapmaktadır. M14 kendi okul bölgesinde yaptığı çalışmaya dikkat çekerek “Veliler öğretmene birkaç kere söylemişler, EBA TV'yi biz kuramadık diye. Öğretmen bana dönüş sağlamadı. Şu öğrenci Eba TV'ye

*ulaşamıyor diye bana rapor vermedi. Sonradan öğrendim bunu. Kendim bizzat taşımali öğrencilerin olduğu mahalleye gittim. Tespit ettiğim dört eve ulaştım. İkisini kendim kurdum, kurulumunu yaptım. İkisini de muhtar vasıtasıyla akşam mahalleye televizyoncu çağırdık. Onlar kurulumunu yaptılar. Bir ay gecikmeli de olsa öğrencileri uzaktan eğitime dahil ettik.” ifadeleri ile okul dışındaki ek sorumluluk almanın sürece sağladığı katkıya değinmektedir.*

*Malî kaynak temini koduna yönelik M9 “Süreçte okul maliyetlerimiz arttı. Bunları karşılama noktasında ek sorumluluğumuz oldu. Maddi kaynağı olan kurumlar değiliz sonuçta. Bunların karşılanması, mali kaynak temini daha çok ön plana çıktı. Nasıl karşıladık? Tamamen velilerimizin desteği.” ifadeleri ile acil durumlarda okulların maddi kaynak temin etmesi gerektiği yönünde görüş bildirmektedir.*

Okul yönetimlerinin pandemi gibi uzun süreli acil durumlarda üstlenmesi gereken ek sorumluluklar bazı yönetim becerilerini gelişmesini zorunlu kılmaktadır. Yönetimsel liderlik sorumluluğu, otorite, çok yönlülük, iletişim, öngörü, teknoloji okuryazarlığı, yönlendiricilik, güven, sakinlik, kriz yönetim becerisi, öncülük etme, sorun çözme yeteneği, hızlı reaksiyon verme, iş birliği okul yöneticilerinin sahip olması gereken becerileri olarak ön plana çıkmaktadır. Bu beceri alanları aynı zamanda okul yöneticilerinin ek sorumluluk alanlarını ifade etmektedir. Elde edilen bulgular bu becerilere sahip yöneticilerin acil durum sürecini yönetmede avantaj sağladığını göstermektedir. Pandemide yöneticilerin elde ettiği yönetimsel beceriler ileride yaşanacak olası salgın durumlarında da önemli kolaylık sağlayacağı düşünülmektedir. Pandemiye yönelik ek sorumluluklar yöneticilerin önceliklerindedir. Özellikle salgın hakkında bilinen yaygın tedbirler okullarda yüz yüze eğitim devam ederken uygulanmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte oluşan özel durumlara yönelik ek sorumluluklar da önemli olmaktadır. Uzaktan eğitimin zorunlu olduğu salgın günlerinde denetim, takip, uzaktan iletişim, devamsızlık, teknolojiye erişim, kaygıyı azaltacak faaliyetler gibi yeni ek sorumluluklar ortaya çıkmaktadır. Tüm bu sorumlulukların yine uzaktan yönetim becerileri ile sağlanacağına dair bulgular elde edilmiştir. Pandemi sürecinde veli, öğrenci, öğretmen, okul yönetimi arasında sorumluluk konusunda kesin bir çizgi ile ayırım yapmak yanıltıcı olacaktır. Sosyal etkileşimi olan okullarda yöneticilerin okul dışı ek sorumluluk alması pandeminin toplumdaki olumsuz etkisini azaltmaya da yardımcı olacağı düşünülmektedir. Zorlaştırıcı yönlerle ilgili olarak okulların maddi olarak merkezi yönetim tarafından desteklenmesi gerektiği yönünde bulgular elde edilmişti. Maddi kaynak elde etme konusunda okul müdürlerinin ek sorumluluk alması ve bu konuda çözüm yolu



bulması henüz merkezi yönetimden yönlendirme gelmeden okul yöneticisinin salgına müdahale edebilme olanağı sağlamaktadır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Katılımcılar, zarar azaltma aşamasına yönelik olarak okul yönetimlerinin pandemiye hazır olmadıklarını belirtmektedir. Kara ve Bozkurt (2021), okul yöneticileri ile yapılan çalışma sonucunda okul yöneticilerinin pandemi sürecine hazırlıksız yakalandıklarını ve sürecin devamını öngörememeleri nedeniyle covid-19 pandemi krizinin yönetiminin daha da zorlaştığını saptamıştır. Yine Tanhan ve Özok (2020), Güneş ve Toran (2022) pandemi sürecine hazırlıksız yakalandığını ifade etmektedir. Acil durum yönetiminde hazırlık aşaması, risklerin meydana gelme olasılığını değerlendirmek ve gerçekleşmesi durumunda olası sonuçları listeleme esasına dayanmaktadır (Emergency Management Planning Guide,2011). Elde edilen bulgular okulların pandemi öncesinde bir planlama içinde olmadığını göstermektedir.

Elde edilen bulgulara göre Covid-19 pandemisinde teknolojik hazırbulunuşluğun sorun çözme konusunda kolaylık sağladığı sonucuna varılmıştır. PISA verilerine göre de Türkiye'deki öğretmenlerin, dijital araçları öğretime entegre etme konusunda gerekli teknik ve pedagojik becerilere sahip olduğu, bu oranın OECD ortalamasının üzerinde olduğu belirtilmektedir (OECD, 2020). Bununla birlikte Baran ve Sadık (2021) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin covid-19 pandemisine teknolojik olarak hazır olmadıkları ancak deneyimleri sonucunda teknolojik hazırbulunuşluk düzeylerinin arttığı ifade edilmektedir. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda uzaktan eğitim sürecinde okullarda kurumsal hazırbulunuşluğun sağlanmasının önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun için öncelikle teknik altyapının oluşturulması, yeterli personel sağlanması ve personelin eğitilmesi gerekmektedir (Koloğlu, Kantar ve Doğan, 2016). Pandemi öncesinde de okullarda devam eden teknolojik alt yapı iyileştirmeleri ve çeşitli projelerle sunulan teknolojik uygulamaların önemli olduğu görülmüştür (Haskılıç, 2021).

Okul yönetimlerinin acil duruma karşı hazırbulunuşluk düzeyi zarar azaltma aşamasında etkili olmuştur. Benzer görüş Dirim (2011) tarafından, okul yöneticilerinin acil durum yönetiminde tatbikat, personele etkin rol verebilme, okul personelinin bilgilendirilmesini sağlayabilme gibi durumlarda yeterli düzeyde oldukları şeklinde ifade edilmektedir. Salgından kaynaklı belirsizlik ve yaşanan ani değişim okul yöneticilerinin eğitim öğretimde yaşanan sıkıntıları giderme konusunda farklı liderlik rolleri sergilemelerini gerektirmiştir (Kara ve Bozkurt,2021). Okul yöneticisi acil durumlarda olay yönetiminden sorumludur (Çelik, 2007). Bir okulun acil durum karşısında başarılı yönetilmesindeki en

önemli etken acil durumun ilk aşamasındaki okul personelinin tepkisidir(Watson, Poda, Miller, Rice ve West,1990). Elde edilen bulgularda okul yönetimlerinin hazırbulunuşluk düzeyinin covid-19 pandemisinde okulların vereceği ilk reaksiyonu etkilediği görülmüştür.

Hazırlıklı olma aşamasına yönelik olarak okul yönetimlerinin pandemi sürecinde hem uzaktan eğitime yönelik hem de seyreltilmiş sınıflarda devam eden yüz yüze öğretime yönelik hazırlık yaptığı tespit edilmiştir. Afet durumlarında yapılan çalışmaların amacı hayatın mümkün olan en hızlı şekilde normale dönmesini sağlamaktır (Çoban, 2019). Aynı şekilde okullarda uygulanacak acil durum yönetiminde yapılan hazırlıklar, okulların normal planına bir an önce dönebilmesini sağlayan faaliyetleri içermektedir (Özmen ve diğ., 2015). Sarı ve Sarı(2020) tarafından da pandemi sürecinde gerçekleştirilen öğretim faaliyetlerinin krize müdahale olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bu açıdan, elde edilen bulgulara göre öğretim hazırlıklarını içeren çalışmalar okul yönetimleri tarafından çok yönlü ele alınmıştır. Covid-19 pandemisi uzun süren bir acil durum yönetimi gerektirmektedir. Süreç içerisinde vaka sayılarına göre okulların yüz yüze eğitime açık olma durumu değişiklik göstermiştir. Yapılan hazırlıkların hem teknolojik araçlar kullanarak uzaktan yapılması şeklinde hem de salgın tedbirleri ile okullarda öğretimin sağlanması amacına uygun şekilde tasarlandığı, buna uygun fiziksel hazırlıkların yapıldığı tespit edilmiştir. Binalarda güvenliğin temel ilkesi, binada bulunanların normal koşullarda olduğu kadar acil durumlarda da güvende olmalarını sağlamaktır (Sagun, Anumba ve Bouchlaghem, 2013). Ayrıca yönetimlerin acil durumlarda sorumluluklarını yerine getirmesinde uygun fiziksel düzenlemelerin yapılmasının “azaltma” aşamasında büyük önem taşıdığı altı çizilmektedir. (U.S. Department of Education, Office of Safe and Drug-Free Schools, 2003:20). Bu açıdan okulların fiziki yeterliliği covid-19 acil durum yönetiminde hazır olma durumunu olumlu etkilemektedir.

Müdahale aşamasına yönelik çalışmalar okullarda yapılan planların uygulanması ve karşılaşılan aksaklıklara müdahale edilmesi şeklinde yürütülmüştür. Öğrenciye yönelik olarak uzaktan eğitim sürecinde öğrenci devamsızlığına yönelik müdahalelerin gerekli olduğu; yüz yüze öğretimde ise bulaş riskini azaltacak, öğrenciler arası teması en aza indirecek müdahalelere ihtiyaç duyulduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen bu sonuçlar okul yönetimlerinin öğretimde kesintisiz devamlılığı sağlamayı amaçladığına işaret etmektedir. Süreçteki öğrenci devamsızlığına yönelik Bakioğlu ve Çevik (2020), pandemi sürecinde çevrim içi ve çevrim dışı derslere katılımın düşük olduğunu ifade ederken; Kara ve Bozkurt (2021), Covid-19 pandemisi sürecinde öğrencilerin uzaktan eğitimde yaptıkları devamsızlığı eğitim açısından karşılaşılan en önemli sorun olarak görmektedir. Özellikle uzaktan eğitim sürecindeki öğrenci devamsızlığın nedenleri arasında Millî Eğitim

Bakanlığı'nın uzaktan eğitim altyapısının tam olarak hazır olmaması, öğrencilerin sosyal ve ekonomik durumlarının yetersiz olması olarak görülmektedir (İnce ve Budak, 2021). Bu durum okul yönetimleri tarafından öğrenci devamsızlığına yönelik müdahale faaliyetlerinin daha gerekli ve öncelikli olmasını sağlamıştır. Covid-19 enfeksiyonunun temas ve damlacık yoluyla bulaşması nedeniyle(Sağlık Bakanlığı, Covid-19 Bilgilendirme Platformu), öğrenciler arası teması azaltacak önlemler alınması yüz yüze eğitimin devamlılığında gerekli bir müdahaledir. Okul yönetimleri tarafından özellikle küçük yaş gruplarına yönelik teması azaltacak düzenlemeler yapıldığı tespit edilmiştir. Bu düzenlemelerin hem ders saatlerini hem de öğrencilerin dinlenme saatlerini kapsayacak şekilde çok yönlü olarak ele alındığı görülmüştür. Okulların salgın sürecinde açık tutulması için sınıfların havalandırılması, covid-19 test sonuçlarına özellikle dikkat edilmesi, maske ve hijyen konusunda kontrol ve önlemler alınması gibi müdahalelerin etkili olacağı ve salgın sürecinde okullarda bu müdahalelerin uygulanmasına acil ihtiyaç duyulduğu bilinmektedir(Asanati, Voden ve Majeed, 2021). Bununla birlikte MEB tarafından okullara gönderilen “Kovid-19 Salgınında Okullarda Alınması Gereken Önlemler Rehberi”nde belirtilen önlemlerin de okul yönetimlerine yol gösterdiği söylenebilir. Bu müdahaleler okula devamın artmasını ve öğrenci velilerinin okula güven duymasını sağlamıştır. Öğrenciler, veliler ve öğretmenler açısından okulların güvenli ortamlar olması temel bir hakktır (Levinson, Cevik ve Lipsitch, 2020). Özellikle pandemi gibi kaygı düzeyinin yüksek olduğu acil durumlarda okulların güven veren ortamlar olması gerekmektedir. Elde edilen bu sonuçlar, yapılan müdahalelerin okullarda yüz yüze eğitimde güvenilir ve hijyenik ortam sağlandığını göstermektedir. Okul yönetimleri tarafından öne çıkan bir başka müdahale alanı da öğretmenlere yönelik denetimdir. “Uzaktan Eğitim”le öğretimin devamlılığının sağlandığı pandemi sürecinde “Uzaktan Yönetim” becerisinin önemli olduğu araştırma bulgularından anlaşılmaktadır. Acil durum yönetimi bağlamında okul yönetimleri tarafından “uzaktan yönetim” süreci ilk defa tecrübe edilmiştir. Yöneticilerin fiziki olarak etkileşimde bulunmadan eğitim öğretim faaliyetlerini yönetmede aksaklıklar yaşadığı ve bununla ilgili öğretmenleri denetlemek zorunda kaldıkları görülmüştür. Benzer bulgular Kavrayıcı ve Kesim (2021) tarafından da ifade edilirken öğretmenlerin uzaktan eğitime yönelik büyük emek sarf ettiği ancak bazı öğretmenlerin sistemin boşluklarını kullandığı belirtilmektedir. Eğitimde niteliği artırmak ve programları etkin bir şekilde uygulayabilmek için, denetim gerekli ve önemli bir süreç olarak görülmektedir (Topçu, 2010). Bu bağlamda pandemi sürecinde öğretimin denetimi de önemli bir müdahale alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmada elde edilen bu sonuç

uzaktan yönetim sürecinde öğretmenlerin daha etkin olduğu, yöneticilerin süreçteki tecrübe eksikliği nedeniyle süreci yönetmede yetersizlik yaşadığına işaret etmektedir.

Bir sonraki afet durumuna kadar yapılacak faaliyetleri içeren iyileştirme aşamasına yönelik olarak katılımcılar teknolojik alt yapıya yönelik çalışmaların yanı sıra uzaktan eğitime yönelik programların veli ve öğrenciye uygulanması ve öğretmenlere yönelik teknolojik beceri ve donanımın artırılması gerektiğini saptamışlardır. Yılmaz, Güner, Mutlu ve Arın-Yılmaz (2020) öğretmenlerden teknoloji altyapısı ve donanımı yeterli seviyelerde olmayanların uzaktan eğitim sürecine hazırlıksız yakalandığını ifade ederken bakanlık tarafından uzaktan eğitim altyapısının zamanında oluşturulamamasından kaynaklanan zorluklar yaşandığını ifade eden araştırmacılar da bulunmaktadır (Bakioğlu ve Çekik, 2021; Arslan ve Şumuer,2020; Erşen ve Yumak, 2021). İyileştirme aşamasına yönelik yapılması planlanan çalışmalar teknolojik donanım ile birlikte bunların uygulamasını da gerektirmektedir. Harmanlanmış öğrenme ya da başka bir eğitim modeli ile uzaktan eğitim artık normal eğitimin içine alınması gerektiği sonucuna varılmıştır. Sarıdaş ve Topdağı (2021) tarafından yapılan araştırmada pandemi sonrası öğretmenlerin mesleki gelişim ihtiyaçları incelenmiş, harmanlanmış öğrenme modeli ile materyallerin uzaktan eğitime uyarlanması, teknoloji kullanım becerisi, dijital okuryazarlık, bilişim teknolojileri bilgisi gibi farklı şekillerde adlandırılan yeni bir mesleki ihtiyacın ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Benzer görüş Bozkurt (2020) tarafından Covid-19 sonrası dünyada yaşananların yeni normal ve yeni paradigma oluşturduğu şeklinde ifade edilmekte, Hibrit uygulamalarına doğru bir yönelim olacağı öngörülmektedir. Farklı isimlerle anılsa da genel kanı teknoloji ile normal eğitim faaliyetlerinin bir arada yürütülmesi gerekliliğini savunmaktadır. Acil durum yönetimi açısından okulların planlamasında öğretmen, öğrenci ve velilere yönelik bu yönde hazırlık yapılması gerektiği tespit edilmiştir. Aynı şekilde etkin bir acil durum yönetimi için okul yöneticilerinin de dijital okuryazarlık ve bilişim teknolojileri becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Elde edilen bulgular pandemi sürecinde özellikle ilk aşamalarda uzaktan eğitimin teknolojik araçlarla nasıl uygulanması gerektiği ile ilgili belirsizliğin öğretimin devamlılığında sorun oluşturduğunu göstermektedir. Bu konu ile ilgili pandemi sürecinin başında bir eğitime ihtiyaç duyulduğu görülmüştür. Benzer görüş Erbil, Demir ve Erbil (2021) tarafından öğretmenlerin öğrenme-öğretme sürecinin uzaktan eğitim sistemine göre düzenlenmesi ile ilgili eğitim ihtiyacının giderilmemiş olduğu bulgusuyla paylaşılmaktadır. MEB tarafından öğretmenlerin hizmetiçi faaliyetlerini dijital içerik yoluyla tamamlaması iyileştirme aşamasının ilk adımı olarak günümüze olumlu şekilde yansımaktadır. Ancak elde

edilen bulgular teknolojik donanım ve kullanımı konusunda yalnızca öğretmenlerin değil, öğrencilerin ve velilerin iyileştirilmesinin de önemli olduğunu göstermektedir.

Covid-19 pandemi sürecinin okullarda yönetilmesinde öğretmenler okul yönetiminden daha etkili olmuştur. Duman (2021)'ın pandemi sürecinde okul yönetimine ilişkin idareci görüşlerini ele aldığı araştırmasında okul yönetimlerinin öğretmenlere yönelik denetleme yapamadığına yönelik bulgu elde etmiştir. Korukaoğlu ve Bavlı (2022)'nın yaptığı çalışmada öğretmen-ebeveyn işbirliği ve iletişimde artış, okul yönetimi-ebeveyn işbirliği ve iletişimde ise azalma olduğu bulgusu elde edilmiştir. Aynı çalışmada velilerin aracı olmadan okul yönetimi ile iletişimde zorluk yaşandığı bulgusuna da ulaşılmıştır. okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlara yönelik yapılan başka bir çalışmada (Özdoğru, 2021) Covid-19 salgınında öğretmenlerin etkililiğinin azaldığı ifade edilmektedir.

Covid-19 pandemi sürecinde okul yönetimleri ile öğretmenlerin yetki karmaşası yaşadığı sonucuna varılmıştır. Benzer görüş Demirdağ (2021) tarafından da belirtilmekte olup okul müdürü ve öğretmenlerdeki görev ve yetki karmaşasının nedeni olarak okul bazında yaşanan koordinasyon eksiklikleri ve merkezi yönetim tarafından yapılan geç bildirimler gösterilmektedir. Aynı şekilde okul müdürleri ile yapılan başka bir çalışmada (Bozkurt ve Aktaş, 2022) okul müdürlerinin yetki eksikliği yaşadığına dair bulgular elde edilmiştir. Önder ve Yaman (2017) ülkemizdeki afet durumlarında daha çok müdahaleye yönelik çalışmaların önemli görüldüğünü; koordinasyonu sağlamak gibi stratejik çalışmalarda eksiklik nedeniyle yetki karmaşası yaşandığını ifade etmektedir. Türk'e (2019) göre ise örgütteki yetki karmaşasını engellemenin yolu "Yukarıdan Aşağı Doğru" ve "Aşağıdan Yukarıya Doğru" iletişimdir. Bu yöntemle astların üstlerini görev ya da hizmetin gidişatıyla ilgili bilgilendireceği gibi istek, şikâyet ya da beklentilerini dile getirebileceğini ifade etmektedir. Mevcut çalışmada elde edilen bulgular, yetki karmaşasının asıl nedeninin acil durum yönetimi planlamasındaki eksiklik olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu sonucu başka araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar da desteklemektedir (Özdoğru, 2021; Külekçi Akyavuz ve Çakın, 2020). Acil durum planları olası tehlikeleri belirlemeyi amaçlayarak her aşamadaki sorumluluk ve yetkileri kapsamaktadır (Kadıoğlu, 2011). Yetki karmaşası yaşanması aynı zamanda okul yönetimlerinin pandemi sürecine hazırlıksız yakalanmalarının da başka bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla belirsizliklerle dolu pandemi sürecinde doğru bir süreç yönetimi için okul yönetimleri tarafından eskiye göre daha iyi planlama, daha iyi görev dağılımı ve gerekli durumlarda planlanmış şekilde yetki devri yapılması gerekmektedir.

Katılımcılara göre okul yöneticileri tarafından okul personelinin beceri ve donanımına göre görevlendirmeler yaptığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular hem yüz yüze eğitim sürecinde bulaş riskine yönelik hem de uzaktan eğitim sürecinde teknolojik destek sağlama noktasında öğretmen görevlendirmeleri yapıldığına işaret etmektedir. Uygun görev dağılımı yapan okulların süreçte daha etkili yönetim sergiledikleri görülmektedir. Adak ve Koç (2022) BT öğretmenlerinin okullarda uzaktan eğitim sürecinin öğretmenlere, öğrencilere, velilere öğretilmesi ve sürecin aksamadan devam edebilmesi için birçok sorumluluğu üstlendiğini; Can (2020) öğretmenlerin açık ve uzaktan öğrenme, bilişim teknolojileri konularında yeterli düzeyde eğitilmiş olmalarının büyük önem taşıdığını ifade etmektedir. Dolayısıyla okullarda acil durum yönetimin etkili olması öğretmenlerin okulun ihtiyaç duyduğu gereksinimler konusunda yeterli donanıma sahip olmasıyla doğru orantılıdır. Uzaktan eğitim süreci farklı yönetsel ve örgütsel yapılanmaları içeren aynı zamanda teknoloji ile birlikte farklı ders tasarımı gerektiren bir öğretim sürecidir (Moore ve Kearsley, 2011). Bu farklılık yönetsel olarak da farklı planlama yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Öğretmenlerin uzaktan eğitime yönelik tutumları kıdeme göre farklılık gösterebileceği gibi (Kocayiğit ve Kuşun, 2020) öğretmenlerin branşına ve okuldaki çalışma süresine göre de değişiklik gösterebilir (Yahşi ve Kırkıcı, 2020). Bu açıdan okul yöneticilerinin öğretmen görevlendirmelerinde personelin özelliklerini ve donanımını yakından takip etmesi gerekmektedir.

Öğretimin devamlılığını sağlamaya yönelik katılımcıların görüşleri incelendiğinde merkezi yönetim etkisinin hem kolaylaştırıcı hem de zorlaştırıcı yönden okul yönetimlerini yüksek oranda etkilediği görülmektedir. Bu durum acil durum yönetiminde okulların merkezi yönetime ne kadar bağlı olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda merkezleşmenin acil durum yönetiminde okul yönetimine hem olumlu hem de olumsuz etkileri olduğunu da göstermektedir. MEB tarafından Mart 2020 tarihinde yüz yüze eğitime ara verilmesinin ardından okullarda hem salgın tedbirlerine yönelik hem de uzaktan eğitimle öğretimin devamlılığına yönelik çalışmalar yapıldığı elde edilen bulgulardan da anlaşılmaktadır. Merkezi yönetimin uzaktan eğitime yönelik yönlendirmelerine bakıldığında TRT aracılığı ile TV üzerinden ve EBA ağı ile online şeklinde öğretimin devamlılığına yönelik okullara yönlendirme yapıldığı görülmektedir. Uzaktan eğitim sürecine yönelik olarak her kademe hangi derslerin verileceği, ders saatleri, derslerin süresi hatta ders programına kadar merkezi yönetim yönlendirmesi olduğu görülmektedir (Can, 2020). Salgın sırasında okulların yüz yüze eğitime başlaması için ise MEB tarafından “öğrenci bilgilendirme rehberi”, “veli bilgilendirme rehberi”, “yönetici ve öğretmen bilgilendirme rehberi” yayımlanmıştır. Ayrıca

okulların yüz yüze eğitime başlama kararından önce okullarda salgın ile ilgili standartları ve sorumlulukları belirleyen, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile Türk Standartları Enstitüsü (TSE) iş birliğinde hazırlanan “Eğitim Kurumlarında Hijyen Şartlarının Geliştirilmesi ve Enfeksiyon Önleme Kılavuzu” da yayımlanmıştır(MEB, 2020). Kılavuzda okulların salgın açısından güvenli olmasını sağlayacak standartlar belirlenmiş ve okulların alacağı tedbirlere yönelik rehber hazırlanmıştır. Her okulun “Okulum Temiz Belgesi”ni almak için başvuru yapması istenmiştir. Söz konusu standartlar, yeni eğitim-öğretim döneminin başlamasından önce yayımlanarak, hazırlık için okullara gerekli sürenin verildiği de görülmektedir. Hijyen Şartlarının Geliştirilmesi ve Enfeksiyon Önleme Kontrol Kılavuzuna uyma durumları okullara göre farklılık gösterse de (Töre, Çilek ve Çetin, 2021) yaşanan salgın süreci düşünüldüğünde, okul ortamında gerekli hijyen şartlarını ve standart bir düzen oluşturmak adına gerekli bir çalışma(Duman, 2021) olduğu görülmektedir. Merkezi yönetim tarafından okullara kılavuzluk eden bu çalışmaların acil durum yönetiminde okulların güvenli olmasını sağladığı araştırma bulgularından anlaşılmaktadır.

Merkezi yönetimin okullara sağladığı kolaylaştırıcı etkenlerin başında uzaktan eğitimi destekleyen teknolojik adımlar gelmektedir. Bu adımlar okulların yetki alanı dışında kalan eylemlerden oluşmaktadır. EBA TV, EBA platformu ve uzaktan eğitime geçmeye yönelik kararlar, mobil hat operatörleri üzerinden öğrenciler için EBA platformunda kullanılacak ücretsiz internet tanımlaması ancak merkezi yönetim yetkisi ile gerçekleştirilecek faaliyetlerdir. Araştırmada elde edilen bulgularda merkezi yönetim yönlendirmelerinin okul yönetimlerine kolaylık sağladığı, sürecin yönetimine olumlu yansıdığı görülmektedir. EBA platformuna yönelik yayımlanan verilere bakıldığında (MEB, 2021) EBA’ya büyük bir katılımın olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar da öğretmenlerin bu platformları kullandığını göstermektedir(Kırmızıgül,2020; Demir ve Özdaş,2020) Aynı zamanda öğretmenler MEB tarafından sürecin iyi yönetildiğini, uygulamadaki aksaklıkların kısa zamanda çözüme kavuştuğunu düşünmektedirler (Daşdemir ve Cengiz, 2022). MEB tarafından covid-19 sürecinde eğitimde yaşanan duruma hızlı cevap verme gayretinde olduğu, pandeminin ilk zamanlarında uzaktan eğitim platformları ile ilgili çıkan aksaklıkları gün geçtikçe giderilmeye çalıştığı görülmektedir (Kavrayıcı ve Kesim, 2021). Araştırmada elde edilen bulgular yaşanan süreçte merkezi yönetimin etkinliğinin öğretimin devamlılığını etkileyen önemli bir unsur olduğunu göstermektedir. Covid-19 pandemisi gibi bilinmezleri çok olan ve aynı zamanda uzun süreli acil durumlarda okulların merkezi yönetimden hızlı reaksiyon beklediği sonucuna varılmaktadır.



Elde edilen bulgular Covid-19 pandemisinde okul yönetimlerinin de öğretimin devamlılığında önemli rol oynadığını göstermektedir. Her ne kadar merkezi yönetim tarafından okullara yönelik yönlendirme yapılsa da okul yönetimlerinin karar alma süreçlerinde “okul merkezli yönetim” modeli uyguladığı, gerekli durumlarda yetkisini kullandığı ve yetki devri yaparak süreci yönettiği görülmektedir. Okul merkezli yönetim anlayışı öğrenci başarısını yükseltmeyi amaçlayarak, okula daha çok yetki ve sorumluluk aktarılmasını ve okul çalışanlarının okulda karar alma sürecine katılımını öngörmektedir (Aytaç, 1999) Bu açıdan bakıldığında öğretimin devamlılığını sağlamada okulların uyguladığı yönetim modelinin yerinde olduğu söylenebilir. Ayrıca “Okul Acil Durum Yönetim Modeli” incelendiğinde (Çelik, 2007) okul yönetiminin sorumluluğu üzerine alması ve okul çalışanlarını ihtiyaç duyuldukça harekete geçirmesi gerekmektedir. Yapılan çalışmalar salgın sürecinde yerel bazda, okul müdürlerinin gerekli adımları atarak pandemi etkilerini en az zararlarla atlatmayı hedeflediğini göstermektedir (Demirdağ, 2021). Benzer görüş Keleş ve diğerleri (2020) tarafından yapılan araştırmada desteklenmekte, okul müdürlerinin pandemi boyunca öğrencilerin akademik açıdan geri kalmamaları için farklı stratejilere başvurdukları belirtilmektedir. Bununla birlikte Özdoğru (2021) Covid-19 salgınında okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlara yönelik yaptığı araştırmasında yöneticilerin gereğinden fazla inisiyatif almak zorunda kalmasını süreçte yaşanan bir sorun olarak değerlendirmektedir. Katılımcı görüşleri incelendiğinde öğretimin devamlılığında okulların güvenli ortamlara dönüştürmeye yönelik atılan adımlar ön plana çıkmaktadır. Benzer görüş Öztaş (2021) tarafından da ifade edilmekte, Covid-19 pandemisinde aileler ve öğrenciler için eğitim sürecindeki en önemli ihtiyacın “okul sağlığı ve güvenliği” olduğu belirtilmektedir. Bu süreçte öğrencilerin ve ebeveynlerinin pandemiye ilişkin korkulu-kaygılı olduğu bilinmektedir (Erol ve Erol, 2020). MEB bir yandan yüz yüze eğitime geçme kararı alırken diğer yandan da yüz yüze eğitim için çocuğunu okula göndermek istemeyen velinin yazılı onayı alınarak ve okula gelmeyen öğrencilerin devamsız sayılmama kararı almıştır (MEB, 2020) Merkezi yönetimin bu çelişkili durumu öğretimin devamlılığı konusunda okul yönetimlerini zorlamış olsa da elde edilen bulgular okul yönetimlerinin uygulamaları sonucunda sağlanan “güvenli okul”ların devamı arttırdığını göstermektedir. Bu nedenle okullardaki yönetim uygulamaları öğretimin devamlılığını doğrudan etkilemektedir. Başka bir deyişle öğretimde devamlılığı sağlama konusunda okul yönetimleri merkezi yönetimden daha etkili olmuştur. Okulların güvenli ortamlar olduğunun öğrenci ve veli tarafından benimsenmesi de okul yönetiminin kurduğu iletişim kanalları ile sağlanmaktadır. Covid-19 pandemisi okulların iletişim ağı konusunda çeşitlilik

oluşturmasını zorunlu kılmıştır. Birçok okulun farklı sosyal medya araçlarını kullanması (Pakkan, 2021) da bu görüşü desteklemektedir. Mevcut araştırmadaki bulgular iletişimdeki çeşitliliğin veliye ulaşma gayretinden kaynaklandığını göstermektedir. İletişim acil durum yönetiminin çok önemli bir parçasıdır ve etkili iletişim doğru araçları gerektirir (Watson ve diğerleri, 1990) Covid-19 pandemisiyle birlikte oluşan “Uzaktan Yönetim” kavramı okul çalışanlarına ulaşılabilirliği de arttırmıştır. Bu durum hem iletişimin şeklini değiştirmiş hem de zaman sınırlılığını ortadan kaldırmıştır. İnan (2020); Keleş ve diğerleri (2020) tarafından yapılan çalışmalarda, pandemi sürecinde okul müdürlerinin öğrenci, öğretmen ve veliler ile iletişime açık olduğu belirtilmekte ve okul idaresinin “kolaylıkla ulaşılabilir” ve “görünür” olmasının eğitim sürecinin başarısında etkili olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle okul yönetimlerinin kurduğu sağlıklı iletişim ağı, iletişimde çeşitlilik sağlanması öğretimin devamlılığında kolaylaştırıcı etken olmaktadır. Bununla birlikte iletişim sorunlarıyla karşılaşan okul müdürlerinin olduğunu; yüz yüze iletişimin yapılamamasının yanlış anlaşılmalara neden olduğunu belirten; öğretmenler, öğrenciler ve velilerle iletişim eksikliğine bağlı olarak sorun yaşandığını belirten araştırmalar da bulunmaktadır (Özdoğru, 2021; Külekçi Akyavuz ve Çakın (2020).

Covid-19 pandemi sürecinde öğretimin devamlılığını sağlama konusunda okul yönetimlerinin en çok merkezi yönetim kaynaklı zorlandıkları tespit edilmiştir. Pandemi gibi toplumun her kesimini etkileyen ve ülke çapında bir acil durum olması nedeniyle okullar ve birlikte hareket etmesi gereken paydaşlar merkezi yönetimin kararları ile hareket etmek durumunda kalmıştır. Ancak araştırma sonuçları MEB tarafından alınan ani kararlar, kararların hızla değişmesi, süreçte oluşan bilgi kirliliği, alınan kararların bazı okullara uygun olmaması, okullara maddi destek sağlanmaması, uzaktan eğitim konusunda yaşanan teknolojik altyapı sıkıntıları, merkezi yönetim planlamalarındaki öngörü eksikliği merkezi yönetim kaynaklı olarak tespit edilen zorlaştırıcı yönlerdir. Demirdağ’a (2021) göre de pandemi sürecindeki yetki belirsizliği, koordinasyon eksikliği ve zamanında yapılmayan bilgilendirmeler okul yönetimi üzerinde olumsuz bir etki doğurmaktadır. Okul yöneticilerinin Covid-19 pandemi sürecinde karar alma süreçlerinde okul merkezli yönetim modellerine, yerinden yönetim uygulamalarına, yetki devrine ve yönetsel özerkliğe ihtiyaç duyduğu görülmektedir (Kara ve Bozkurt, 2021). Kriz döneminde kararların hızlı bir şekilde alınması gerekirken (Balaban, 2018) okul yönetimlerinin merkezi yönetim tarafından yönlendirilmeyi beklediği de tespit edilmiştir. Bununla birlikte hızlı karar alma konusunda yetkisini kullanan okul yönetimlerinin öğretimin devamlılığında daha etkin olduğu araştırma bulgularında görülmektedir. Güzel ve Evecen (2021)’in araştırmasında elde ettiği bulgulara

göre kriz zamanlarında iş birliği yapılmaması, yetkinin veya liderliğin paylaşılmaması eğitim-öğretim sürecini zedelemiştir ÖRAV (2020) tarafından yayımlanan araştırma raporunda pandemi dönemi ile birlikte öğretmenlerin dersine girdikleri öğrenci sayılarında düşüş gerçekleştiği belirlenmiş ve uzaktan eğitim sürecinin başında MEB'in yönlendirme/koordinasyon karışıklığı yaşadığına dair veriler elde edilmiştir. Aynı raporda okul yönetimleri tarafından görevlendirilmeyen öğretmenler ve zorunlu tutulmadığı için uzaktan ders yapmayan öğretmenler ile beden eğitimi, müzik, resim vb. branşlarda olup uzaktan ders yapmayan öğretmenlerden kaynaklanan öğrenci kaybı olduğuna da değinilmektedir. Sezgin (2021) tarafından uzaktan eğitimin analizini yaptığı araştırmasında teknoloji ve öğretim süreçleriyle ilgili politika eksiklikleri ve yönetsel yetersizlikler olduğunu belirtmektedir. Tüm bu sonuçlar mevcut araştırma bulgularını desteklemekte ve merkezi yönetimin okullardaki öğretimin devamlılığını sağlamada yeterli koordinasyonu sağlamadığı görülmektedir. Bu nedenle acil durumlarda merkezi yönetimin yetki devri yaparak okul yönetimlerine gerekli düzenleme yapma olanağını sağlaması gerekmektedir. Araştırmada elde edilen veriler merkezi yönetimin pandemiye hazır olmadığını, pandemi devam ederken de merkezi yönetim tarafından gerekli hazırlıkların yeterince tamamlanmadığını göstermektedir. Benzer görüş Kara ve Bozkurt (2021) tarafından, okullar arasında uygulama farklılıkları olmasının MEB'in karar verme süreçlerini sağlıklı bir biçimde işletmemesinden kaynaklandığı şeklinde belirtilmektedir. Ayrıca milli eğitim müdürlüklerinin uzaktan eğitim süreci ile ilgili bilgi eksikliği yaşadığını belirten araştırmalar da bulunmaktadır (Bakioğlu ve Çevik, 2020).

Acil durum yönetimi bağlamında okul kantinlerinin kapalı olma durumunun pandemi sürecini okullarda etkileyen önemli bir etken olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar tarafından kantinler okulun gelir kapısı olarak görülmektedir. Pandeminin müdahale aşamasında okulların hijyen malzemelerinin temini, okulların yüz yüze eğitime hazırlıkları ile ilgili maddi sıkıntı yaşadığı belirlenmiştir. Bu sonuç Özdoğru (2021) tarafından sağlık ve temizlik giderlerinin artması ve okulun gelir kaynaklarının azalması sonucu ile Kavrayıcı ve Kesim'in (2021) ödenek yoksunluğu çekildiği bulgusuyla, Duman (2021)'ın okul aile birliği bütçesine aktarılan gelirin olmayışından dolayı sürekli tükenen maske, dezenfektan, temizlik malzemeleri gibi ürünlerin tedarik edilmesinde güçlükler yaşandığı bulgusu ile benzerlik göstermektedir. Bununla birlikte kantinler temel beslenme ihtiyacının giderildiği denetimli işletmelerdir. Elde edilen bulgular kantinlerin kapalı olması nedeniyle okul dışına çıkan öğrenciler olduğunu, bunun da acil durum yönetimi açısından hem salgın hem de başka güvenlik risklerini barındırdığı sonucuna varılmıştır.

Merkezi yönetimin kontrol etmesi gereken başka bir durum da okulların hijyen maddelerine ulaşımıdır. Pandeminin ilk döneminde yaşanan arz talep dengesizliği, fahiş fiyatlı hijyen maddeleri okul yönetimlerinin süreçte yaşadığı başka bir zorluk olarak görülmektedir. Aynı zorluğa Kaplan ve Müdürlüğü (2021) okul müdürleri ile yaptığı çalışmada değinmekte, teknolojik aletlerle beraber temizlik maddelerindeki fiyat artışlarının pandemide yaşanan olumsuz yönlerden olduğunu belirtilmektedir. Araştırmada elde edilen başka bir sonuç ise teknolojik araç(tablet) dağıtımında gerçek ihtiyaç sahiplerine yeterince ulaşılamadığıdır. Bir yandan dağıtılan tabletlerin internet ortamında satılığa çıkarılması diğer yandan da teknolojik araç (tablet) eksikliği yüzünden uzaktan eğitime katılamayan, dolayısıyla devamsızlık yapmak zorunda kalan öğrencilerin bulgulara tespit edilmesi bunun önemli bir göstergesidir. Bu bulgular merkezi yönetim tarafından kamunun kısıtlı kaynaklarının planlı kullanılmadığını göstermektedir. Bu durum eğitim sisteminde var olan fırsat eşitsizliği sorununa merkezi yönetim etkisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Pandemi dönemi ile birlikte birçok raporda da dile getirilen (Dünya Bankası, 2020; ERG, 2021) fırsat eşitsizliğinin Covid-19 pandemisinde arttığına yönelik bulgular mevcut araştırmada da elde edilmiştir. Uzaktan eğitim sürecinde sosyo-ekonomik olarak daha avantajlı olan ve eğitilmiş ailelerin çocukları teknolojik ve fiziksel imkanlar bakımından avantajlı olmakta; sosyo ekonomik açıdan dezavantajlı ailelerin çocukları ise fiziki ve teknolojik olarak yeterli desteği görememekte, aileler de çocuklarına yeterli desteği sağlayamamaktadır (Çelik, 2020). Çünkü uzaktan eğitim ile birlikte haneler arasındaki farklılıklar eğitimi doğrudan etkilemiştir (ERG, 2021). Pandemi sürecinde uygulanan ilkökul uzaktan eğitim programı ile ilgili veli görüşlerini araştıran çalışmanın (Kuzu, 2020) bulgularında yarısı üniversite mezunu olan katılımcı velilerin büyük kısmının EBA uzaktan eğitim sürecinin verimli olduğunu belirtmekle birlikte; Işık ve Bahat (2021) tarafından veli katılımcılarla yapılan araştırmanın bulgularında velilerin çocukların uzaktan eğitim sürecinde eğitim-öğretim olanaklarına diğer çocuklarla eşit düzeyde erişemediğini düşüncesinde olduklarına ulaşılmıştır. Hem alanyazın hem de araştırmadaki bulgular okul yönetimlerinin planlama yaparken velilerin sosyo ekonomik durumlarını dikkate alması gerektiğini göstermektedir. Bununla birlikte fırsat eşitliği sağlanabilmesi durumunda uzaktan eğitim süreci tüm öğrenciler için büyük bir fırsat ve şans olarak gören (Çetinkaya, 2020) araştırmacılar da bulunmaktadır. Merkezi yönetim tarafından öğretimde devamı olumsuz etkileyen bir başka etken de öğrenci devam zorunluluğunun kaldırılması kararıdır. Öğrencilerin teknolojiye erişim imkanlarının eşit olmaması nedeniyle devamsızlık konusunda mağduriyet yaşamamaları amaçlanarak uzaktan eğitim sürecinde devam zorunluluğu kaldırılrsa da (Söylemez, 2020) mevcut araştırma

bulguları devamsızlığın öğrenci ve veli tarafından bu kararla normal algılandığını göstermektedir.

Araştırma bulguları incelendiğinde okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarının merkezi yönetimince belirlendiği görülmektedir. Ancak okul müdürlerinin acil durum yönetiminin gereği olarak pandeminin doğuracağı olumsuz sonuçları olumluya çevirecek yerel kararlar aldığı, bu kararların sonucu olarak da ek sorumluluklar üstlendikleri görülmüştür. Covid-19 pandemisinde yönetsel liderlik sorumluluğu, otorite, çok yönlülük, iletişimde alternatif üretme, öngörü, teknoloji okuryazarlığı, yönlendiricilik, güven sağlama, kriz yönetim becerisi, öncülük etme, hızlı reaksiyon ve iş birliği becerilerine sahip olan okul yöneticilerinin acil durum yönetim sürecini yönetmede avantaj sağladığı görülmektedir. Bu yönetim becerileri aynı zamanda okul yöneticilerinin covid-19 pandemisinde aldığı ek sorumlulukları ifade etmektedir. Demirdağ (2022) bu görüşe paralel olarak yönetsel süreçleri etkili kullanan okul müdürlerinin başarılı olduğunu, çalışanları bilgilendirme, eşgüdümleme ve motive etme noktasında geri kalan müdürlerin ise pandemide zorluklar yaşadığı bulgusunu elde etmiştir. Bozkurt ve Aktaş (2022)'a göre ise okul yöneticileri pandemi sürecini “değişimi yönetmek” olarak algılamaktadırlar. Aynı çalışmada okul yöneticileri esnek, yeni durumlara karşı hızlı refleks geliştirebilen, yenilikçi ve keşfedici becerilere sahip olmaları gerektiği ifade edilmekte ve okul yöneticilerinin pandemi sürecinde problem çözme yeteneklerinin geliştiği belirtilmektedir. Yine Bozkurt ve Aktaş (2022)'a göre covid-19 pandemi sürecinde yaşanan belirsizlik ve risklerin okul yöneticilerinin daha çok sorumluluk hissetmelerine neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İdarecilerin dağıtımçı liderlik davranışlarının öğretmenlerin verimliliğini olumlu yönde etkilediğine dair sonuç elde edilen çalışmada (Güzel ve Evecen, 2021) öğretmenlerin pandemi sürecindeki sorumluluklarının daha da arttığına ve öğretmenlerin okul idarelerinden daha sık iş birliği ve destek görmeyi istediklerine dair bulgular elde edilmiştir. Kavrayıcı ve Kesim (2021)'in yaptığı çalışmada okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları okul içi görev ve sorumluluklar, okul dışı görev ve sorumluluklar, liderlik rolleri alt temalarında değerlendirilmiştir. Aynı çalışmada okul yöneticilerinin koordinasyon, iletişim, takım oluşturma, soğukkanlılık, eşgüdümleme, motive edici olma, hızlı karar alma, empati, teknoloji liderliği alanlarında aldığı ek sorumlulukları mevcut araştırma ile benzerlik göstermektedir. Araştırmada hem yüz yüze eğitimde salgın tedbirleri konusunda, hem de uzaktan eğitimle öğretimin devamlılığını sağlamada merkezi yönetimden yönlendirme beklemeden ek sorumluluk alındığı tespit edilmiştir. Alternatif teknolojik araçlarla uzaktan eğitim yapmak, hijyen malzemelerini temin etmek, okulun fiziksel olarak salgına

hazırlanması, öğretim faaliyetlerinin planlanmasının okul dinamiklerine göre tasarlanması ek sorumlulukların faaliyet alanlarından bazılarıdır. Temizlik ve hijyen malzemelerinin temini konusunda zorluk yaşayan okul yönetimlerine rağmen öğretmenlere göre okullarda hijyen ve temizlik konusunda sıkıntı yaşanmadığına belirtilmektedir (Yılmaz ve diğ., 2020). Bu durum okul yönetimlerinin ek sorumluluk aldığı bir göstergesidir. Ek sorumluluk üstlenme durumu okul müdürlerinin yetki kullanma becerisi ile doğrudan ilişkilidir. Okul yönetimlerinin ek sorumluluğuna dair benzer bulgular Uçar (2021) tarafından süreci planlama, öğretmen ve öğrencileri sürece dahil etmeleri yönünde ifade edilmiştir.

Pandemi sürecinde okul yönetimlerinin öncülük etme ve güven sağlama konusundaki ek sorumluluk alması okullardaki kaygı ve endişenin azalması üzerinde olumlu etki yapmıştır. Özellikle salgının ilk günlerinde market raflarının boşalması, evlere kapanma, her bedensel rahatsızlığın COVID-19 belirtisi olarak yorumlanması, sosyal medya paylaşımları ile zihinlerin kirliliği sağanağına maruz kalması, internet ve televizyonlarda uzun saatler salgına dair programlar izlemek, korku ve paniği artırmıştır (Zeybek, Bozkurt, Aşkın, 2020). Korukluoğlu ve Bavlı (2022) pandemi dönemi acil uzaktan öğretim sürecinde velilerin gerek aile bireyleri gerekse çevrelerinde yakalanan hastalık ve ölüm haberlerinin kendilerini psikolojik olarak olumsuz etkilediği, bu konuda üzüntü, kaygı ve endişe yaşadıklarını tespit etmiştir. Benzer çalışmalarda pandemi koşulları nedeniyle ve uzaktan eğitim sürecinde arkadaşlarından ayrı kalmasında dolayı çocuklarda kaygının arttığı (Çaykuş ve Çaykuş, 2020), süreçte öğretmenlerin de kaygı yaşadığı (Bakioğlu ve Çevik, 2020) ifade edilmektedir. Yılmaz, Yılmaz ve Savaş (2021), birinci sınıf öğretmenlerinin karmaşa ve kaygı durumunun genelde dönem başında yaşandığı ve zaman ilerledikçe azaldığı bulgusuna ulaşmıştır. Adıbelli ve Sümen (2020) ebeveynlerin korku ve endişe hissettiklerini, sokağa çıkma yasaklarının ve salgından korunma tedbirlerinin internet kullanımını arttırdığını, paylaşım ve haber sitelerinde salgınla ilgili sürekli bilgi akışı olduğunu belirtmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular okul yönetimlerinin öngörüsü sayesinde okullardaki kaygıyı azalttığını, “güvenli okul” algısını koruduğunu göstermektedir.

## 5.2. Öneriler

### 5.2.1. Merkezi Yönetime Öneriler

Covid-19 acil durumunda okullar merkezi yönetim uygulamalarından doğrudan etkilenmektedir. Bu nedenle merkezi yönetim yönlendirmeleri okullarda acil durum yönetiminin başarıyla yürütülmesinde önemlidir. Aynı şekilde merkezi yönetimden kaynaklı zorluklar da acil durum yönetiminin okullarda aksamasına neden olmaktadır. Araştırmada elde edilen veriler ışığında acil durum yönetimi bağlamında okullarda öğretimin yönetilmesi ile ilgili merkezi yönetime yönelik öneriler aşağıda sıralanmıştır:

1. Okulların kullanımına sunulan EBA platformunda iyileştirmeler yapılabilir.
2. Okullara kendi teknolojik alt yapılarını güçlendirmeleri konusunda destek sağlanabilir.
3. Pandemi sürecinin başında GSM operatörleri ile anlaşma yapılarak MEB tarafından GB(Gigabyte) internet desteği sağlanmıştır. Ancak zoom altyapısının kullanılmaya başlanması ile bu destek kullanım dışı olmuştur. EBA uygulamasında yapılacak iyileştirmeler ücretsiz internet desteğini de kapsayabilir. Böylece eğitimde fırsat eşitsizliğinin engellenmesine katkı sunabilir.
4. Canlı ders uygulamasında yapılacak iyileştirme öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin iletişimini de kapsayabilir. Uygulamaya iletişim kolaylığı sağlayacak özelliklerin eklenmesi, bildirim gibi anlık iletişim sağlama olanaklarının olması okul yönetimleri ve öğretmenlerin öğrenci ve veliye ulaşmasında kolaylık sağlayabilir ve güvenli bir iletişim yolu oluşturulabilir.
5. İhtiyaç sahibi öğrencilerin teknolojiye erişimini sağlanması amacıyla teknolojik araç (tablet) dağıtımının okul yönetimleri ile organize olarak yapılması sağlanabilir.
6. Salgın sırasında merkezi yönetim tarafından öğretmenlere yönelik teknolojik araç temini konusunda vergi indirimi, ödeme kolaylığı, maddi destek gibi kolaylık sağlanabilir.
7. Merkezi yönetim tarafından salgın başındaki hijyen malzemelerindeki yüksek fiyat artışının önüne geçilecek çalışmalar yapılabilir. Ayrıca okul yönetimleri fiziksel hazırlık yapması için maddi yönden desteklenebilir. Yardımcı personel ihtiyacı olan okullara daha erken personel desteği sağlanarak okulların salgın hastalığa hazır olmasında kolaylık sağlanabilir.
8. Öğrenci devam zorunluluğunun kaldırılması yerine uzaktan eğitim sürecine ulaşamayan öğrencilere yönelik yapılacak çalışmalarla öğretimde devam oranı arttırılabilir.

9. Okul yönetimlerine acil durum yönetimi uygulamaları esasınca inisiyatif verilebilir. Böylece merkezi yönetimden yönlendirme beklenmeden etkin bir acil durum müdahalesi gerçekleşebilir.
10. Medya kuruluşları ile iletişim halinde olunmalıdır. Böylece okullarda devamsızlığa neden olacak, kaygı ve endişeyi arttıracak uygulamalar, haberler önlenir.
11. Okul mevcutlarının bazı okullarda fazla olması nedeniyle seyreltilmiş eğitimde zorluk yaşandığı bulgusu elde edilmiştir. Bunun için ek bina ya da okul yapımı konusunda planlamalar hızlandırılabilir. Okullarda fazla öğrenci olmasının başka bir nedeni olarak bazı okulların yöre dışından çok sayıda öğrenci kaydı almasından kaynaklandığı bulgusu elde edilmiştir. Öğrencilerin kendi adres bölgesinde öğrenim görmesini sağlayacak düzenlemeler yapılabilir.

### 5.2.2.Okul Yönetime Öneriler

Okul müdürleri acil durum yönetiminin okullarda yürütülmesinden sorumludur. Covid-19 pandemisinden okul yönetimlerinin süreçte hem kolaylaştırıcı hem zorlaştırıcı etkenleri olduğu görülmektedir. Ayrıca okul yönetimlerinin üstlendiği görevler mevcut araştırmada incelenmiş, okul yönetimlerinin pandemi sürecinde üstlendiği ek sorumluluklara yönelik bulgulara ve sonuçlara ulaşılmıştır. Bu kapsamda acil durum yönetimi bağlamında covid-19 pandemisinde öğretimin devamlılığını sağlamada okul yönetimlerine öneriler aşağıda sıralanmıştır:

1. Okul acil durum yönetim planlarında salgın hastalığa yönelik hazırlık ve müdahale alanlarına yer verilebilir.
2. Okul acil durum planları hazırlanırken okul personelinin yeterlilikleri, beceri alanları dikkate alınarak görevlendirmeler yapılabilir.
3. Okulda kurulacak ekiplere salgın hakkında bilgilendirme, veli ve öğrenciyi bilinçlendirme, uzaktan eğitime yönelik okul stratejisi, salgına yakalanan öğrenciye müdahale, okul fiziki hazırlıkların denetimi, yüz yüze eğitimdeki aksaklıkların tespiti gibi alanlara yönelik görev paylaşımı yapılabilir.
4. Okul yönetimleri öğretmen, öğrenci ve veliye yönelik uzaktan iletişimi sağlayacak araçları oluşturabilir.
5. Merkezi yönetimden yönlendirme gelmemesi ya da geç gelmesi durumunda okul yönetimleri yetkisini kullanarak öğretimin devamlılığını sağlayacak uzaktan eğitim



araçlarını faaliyete geçirebilir. Bu konuda teknoloji okuryazarlığı konusunda yeterliliğe sahip personellerini görevlendirebilir.

6. Okul yönetimleri hem kendi hem de personelinin teknoloji okuryazarlığı konusundaki gelişimleri için gerekli hizmet içi faaliyetlerini, seminer çalışmalarını planlayabilir.
7. Olası bir salgın riskine karşı okul aile birliği ile iş birliği yaparak maddi kaynak sağlayabileceği çalışmalar yürütebilir.
8. Okul yönetimleri uzaktan eğitim faaliyetlerine yönelik kontrol ve denetim mekanizmalarını oluşturabilir, öğretmen ve öğrenci denetimleri ile öğretimin devamlılığını sağlayabilir.
9. Her an uzaktan eğitim sürecine geçilebilecek şekilde okullarda öğrenci ve öğretmenlerin kullanabileceği teknolojik araçları temin edebilir. Böylece teknolojiye ulaşmada zorlanan öğretmen ve öğrenciye destek sağlanabilir.
10. Hem salgı yayılımını azaltacak hem de uzaktan eğitim süreciyle öğretimin devamlılığını sağlayacak faaliyetler konusunda velilerin bilincine yönelik çalışmalar yapılabilir.
11. Salgın sırasında okullarda yüz yüze eğitim verilmesi durumunda öğrenciler arası teması en aza indirecek teneffüs saatlerinin düzenlenmesi, farklı saatlerde zil uygulamaları gibi okul içi düzenlemeler yapılabilir.
12. Öğrenci ya da öğretmende pozitif vaka ile karşılaşıldığında yayılımın okul kaynaklı mı yoksa dışarıdan mı olduğuna dair sorgulamalar yapılabilir. Bu çalışmalar okula yönelik risk analizi konusunda okul yönetimine kılavuzluk edebilir.
13. Hastalığa yakalanan öğretmen ve öğrenciye yönelik okul rehberlik servislerinden de yararlanarak psikolojik destek sunulabilir.
14. Öğrencilerin uzaktan eğitim sürecinde ve okullarda yüz yüze eğitim sürecinde salgın tedbirlerine uyma konusunda bilgilendirici çalışmalara yer verilebilir.

## KAYNAKÇA

- Abazaoğlu, İ., ve Umurhan, H. (2015). Uzaktan eğitim ve öğretim üyelerini uzaktan eğitime teşvik eden faktörler. *Journal of Research in Education and Teaching*, 4(4), 353-363.
- Açıkgöz, K. Ü. (2005). *Etkili öğrenme ve öğretme*. İzmir: Eğitim Dünyası Yayınları.
- Adak, M. M., ve Mustafa, K. O. Ç. COVID-19 Pandemi döneminde uygulanan uzaktan eğitim sürecinde bilişim teknolojileri öğretmenlerinin deneyimlerinin incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 30-45.
- Akarsu, H. A., 2010, *İngiltere’de ilköğretim okullarında acil durum yönetimi ilkeleri ve uygulamaları*, Yüksek lisans tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla
- Akdağ, M. (2005). Halkla ilişkiler ve kriz yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 1-20.
- Aksu, M. (2021). *Pandemi dönemi çevrim içi uzaktan eğitime ilişkin öğretmenlerin memnuniyet düzeyleri (İstanbul ili Bağcılar ilçesi örneği)*, Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul
- Akyürek, M. İ. (2020). Uzaktan eğitim: bir alanyazın taraması. *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 1-9.
- Aslan, A. ve Yıldırım, K. (2020). Dijital çağda yükseköğretimde öğretimin yönetimine ilişkin meta-analitik bir çözümleme. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15 (21), 505-534.
- Ayyürek, O. (2014). *Eğitim örgütlerinde kriz yönetimi: Van depremi örneği*. Yüksek lisans tezi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Arslan, Y. ve Şumuer, E. (2020). Covid-19 döneminde sanal sınıflarda öğretmenlerin karşılaştıkları sınıf yönetimi sorunları. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(1), 201-230.
- Asanati, K., Voden, L., & Majeed, A. (2021). Healthier schools during the covid-19 pandemic: ventilation, testing and vaccination. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 114(4), 160-163.
- Aslan, A. ve Eker C. (2019) *Öğretim ilke ve yöntemleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Aydın, A.(2017). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Aykaç, B. (2001). Kamu yönetiminde kriz ve kriz yönetimi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 123-132.
- Bahadır, H. ve Uçku, R. (2018). Uluslararası acil durum veri tabanına göre Türkiye Cumhuriyeti tarihindeki afetler. *Doğal Afetler ve Çevre Dergisi*, 4(1), 28-33.

- Baki, A. , Karal, H. , Çebi, A. , Şılbr, L. ve Pekşen, M. (2013). Uzaktan eğitimde öğretim yönetim sistemi ve senkron eğitim platformu tasarım süreci: KTÜ örneği. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)* , 1 (1)
- Bakioğlu, B. ve Çevik, M. (2020). COVID-19 pandemisi sürecinde fen bilimleri öğretmenlerinin uzaktan eğitime ilişkin görüşleri. *Electronic Turkish Studies*, 15(4).
- Balaban, S. (2018). *Kriz yönetiminde liderlik ve liderlik özelliklerinin kriz yönetimine etkisi üzerine bir araştırma*, Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BALCI, A. (2020). Covid-19 özelinde salgınların eğitime etkileri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(3), 75-85.
- Baran, A. ve Sadık, O. (2021). Covid 19 sürecinde sınıf öğretmenlerinin acil uzaktan öğretim tecrübelerinin ve görüşlerinin incelenmesi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34.
- Başar, H. (2016). *Sınıf Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Bellibaş, M. Ş. ve Gedik, Ş. (2014). Özel ve devlet okullarında çalışan müdürlerin öğretim liderliği becerileri açısından karşılaştırılması: Karma yöntem. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(4), 453-482.
- Bıyıkoglu, C. (2020). *İlköğretim okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Bilgin, E. (2022). *Pandemi sürecinde Türkiye'deki uzaktan eğitim üzerine yapılan araştırmaların incelemesi*, Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bozkurt, A. (2020). Koronavirüs (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 .
- Bozkurt, B. ve Aktaş, H. İ. (2022). “COVID-19 pandemisi sürecinde okulu yönetmek” olgusuna ilişkin okul yöneticilerinin metaforik algıları. *Yaşadıkça Eğitim*, 36(1), 183-197
- Budak, F. ve Korkmaz, Ş. (2020). COVID-19 pandemi sürecine yönelik genel bir değerlendirme: Türkiye örneği. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, (1), 62-79.
- Büyükdoğan, B. (2021). *Liselerde öğretim liderliği*. Ankara: İksad Yayınevi
- Bullock, J., Haddow, G. D., & Coppola, D. P. (2017). *Introduction to emergency management*. Butterworth-Heinemann.

- 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
- Canbay, A., Nacakçı Z. (2011). Mektupla keman öğretim uygulamasına yönelik içerik analizi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 134-152
- Classroom precautions during COVID-19*, Tips for teachers to protect themselves and their students. <https://www.unicef.org/turkiye/en/stories/classroom-precautions-during-covid-19>
- Coşkunserçe, O. ve İşçitürk, B. (2019). Eğitim bilişim ağı (EBA) platformu hakkında öğrencilerin farkındalığının artırılmasına yönelik bir durum çalışması, *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7/1, 260-276
- Cova, T. J. (1999). GIS in emergency management. *Geographical information systems*, 2(12), 845-858.
- Çaykuş, E. T. ve 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.
- Çelik, F. O. (2019). *Taşımali eğitim veren ilkokullarda ve ortaokullarda risk ve risk yönetimi*. Yüksek lisans tezi. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Çelik, K. (2004). *Eğitimde acil durum yönetimi model önerisi ve uygulanabilirliği araştırması*. Basılmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi.
- Çelik, K. (2005). Eğitimde acil durum yönetimi modeli önerisi. *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, (20).
- Çelik, K. (2007). *Okullarda acil durum yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, Z. (2020). Covid-19 salgınının gölgesinde eğitim: Riskler ve öneriler. *Odak Analiz No. 5*, pp. 2-52.
- Çelik, K., Tosun, A., (2021) Eğitim Örgütlerinde Acil Durum Yönetimi, F. Nayır(Ed.), *Eğitimde Örgütsel Davranış* içinde, (1. baskı, s. 341-354). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelikdemir, Kübra (2020). Covid-19 salgınında öğrenmenin sürdürülmesi. (TEDMEM)
- Çetinkaya, M. (2020). Distance education in Turkey during the pandemic. *Ş. İdin, Research Highlights in Education and Science*, 85-103.
- Çoban, H. (2019). Afet sonrası iyileştirme planı hazırlanması. *Dirençlilik Dergisi* 3(2), 2019, (239-246)
- Daniel, S. J. (2020). Education and the COVID-19 pandemic. *Prospects*, 49(1), 91-96.

- Daşdemir, İ. Ve Cengiz, E. (2022). Ortaokul öğretmenlerinin Türkiye’de salgın sürecinde yapılan uzaktan eğitime ilişkin görüşleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 51(233), 327-351.
- Deli, S. (2021). *Fen bilimleri öğretmenlerinin pandemi sürecindeki deneyimlerinin ve pandemi sonrası sürece ilişkin önerilerinin belirlenmesi*, Yüksek lisans tezi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Zonguldak.
- Demir, F. ve Özdaş, F. (2020). Covid-19 sürecindeki uzaktan eğitime ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi . *Milli Eğitim Dergisi* , 49(1), 273-292
- Demirbaş, M. (2005). İç kontrol ve iç denetim faaliyetlerinin kapsamında meydana gelen değişimler, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,4 (7),167-188.
- Demirdağ, S. (2022). Okul yöneticilerinin covid-19 pandemi sürecine ilişkin görüşleri. *Trakya Eğitim Dergisi* , 12 (1) , 273-291.
- Demirdöken, G. G., (2022). *Türkiye’de covid-19 salgını döneminde ortaya konan uzaktan eğitim çalışmalarının değerlendirilmesi: bir meta-sentez çalışması*, Yüksek lisans tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Merkezi, İstanbul.
- Demirtaş, A. G. H. ve Üniversitesi, E. F. İ. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(23), 353-373.
- Dinler, S. S. (2022). *Covid-19 salgın sürecinde sınıf öğretmenlerinin yaşadığı sorunlar*, Yüksek lisans tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Dirim, İ. (2011). *Birinci deprem bölgesi yatılı ilköğretim okul müdürlerinin acil durum yönetimi yeterliliklerinin saptanması*, Yüksek lisans tezi, Muğla Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Duman, Ç. (2021). Pandemi sürecinde okul yönetimine ilişkin idareci görüşleri, *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 181-194.
- Durgun, H. Ş. (2022). *Dünya’da ve Türkiye’de yükseköğretimde pandemi kaynaklı acil uzaktan öğretim süreçleri üzerine bir değerlendirme*, Yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Dünya Bankası (2020). *The COVID-19 pandemic: Shocks to education and policy responses. Mayıs 2021*,
- Dynes, R. R., Quarantelli, E. L., & Kreps, G. A. (1972). *A perspective on disaster planning*. Ohio State Univ Columbus Disaster Research Center.
- Ekici, C. (2020). İlkokul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim durumlarının incelenmesi. *Uluslararası Eğitim Araştırmacıları Dergisi*, 3(2), 292-311
- Ekinci, A. T. (2017). Uzaktan eğitimin talep boyutu: yönetici perspektifinden nitel bir inceleme. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(3), 745-759

- Emergency Management Planning Guide, Public Safety Canada. 2 Ekim 2011. 21.01.2021 tarihinde erişim sağlandı.
- Emhan, A. (2009). Risk yönetim süreci ve risk yönetmekte kullanılan teknikler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 209-220.
- Erbil, D. G., Demir, E. ve Erbil, B. A. (2021). Pandemi sürecinde uzaktan eğitime yönelik sınıf öğretmenlerinin görüşlerinin incelenmesi. *Turkish Studies*, 16, 3.)
- ERG, Eğitim Reformu Girişimi, *Covid-19 Etkisinde Türkiye’de Eğitim*, Eylül, 2021, [www.tusiad.org](http://www.tusiad.org)
- Ergünay, O., 2009, *Afet Yönetimi, Genel İlkeler, Tanımlar ve Kavramlar*, Ankara, [https://www.academia.edu/1983077/Afete\\_haz%C4%B1rl%C4%B1k\\_ve\\_afet\\_y%C3%B6netimi](https://www.academia.edu/1983077/Afete_haz%C4%B1rl%C4%B1k_ve_afet_y%C3%B6netimi) adresinden 10.08.2022 tarihinde erişim sağlandı.
- Erkal, T. ve Değerliyurt, M. (2009). Türkiye’de afet yönetimi. *Doğu Coğrafya Dergisi*, 14(22), 147-164.
- Erol, M. ve Erol, A. (2020). Koronavirüs pandemisi sürecinde ebeveynleri gözünden ilköğrencileri . *Milli Eğitim Dergisi* , *Salgın Sürecinde Türkiye’de ve Dünyada Eğitim*, 529-551
- Erşen, Z. B. ve Yumak, Y. (2021). Matematik öğretmeni adaylarının covid-19 pandemisi sürecindeki uzaktan eğitim uygulamalarına yönelik görüşleri. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 10(4), 1449-1470.
- Ewing, L. A., & Cooper, H. B. (2021). Technology-enabled remote learning during COVID-19: perspectives of Australian teachers, students and parents. *Technology, Pedagogy and Education*, 30(1), 41-57.
- FEMA, 2021, [https://training.fema.gov/emiweb/downloads/is111\\_unit%201.pdf](https://training.fema.gov/emiweb/downloads/is111_unit%201.pdf) sayfasından 20.04.2021 tarihinde erişim sağlandı.
- FEMA, 2013, Guide For Developing High-Quality School Emergency Operations Plans, <http://www2.ed.gov/admins/lead/safety/emergencyplan/index.html>
- FEMA, 2022, *ICS For Schools, FEMA training ics for school*
- Ford, J. K., & Schmidt, A. M. (2000). Emergency response training: strategies for enhancing real-world performance. *Journal of hazardous materials*, 75(2-3), 195-215.
- Göçmen, G. (2017). *Acil Durumlarda Eğitim Yönetimi*, Doktora tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Görmen, M. ve Korkmaz, G. (2017). Kurumsal risk yönetimi (kry) olgunluk düzeyi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14), 283-310.
- Güneş, G. ve Toran, M. (2022). COVID-19’un zorlukları: okul öncesi öğretmenlerinin görüşleri ve karantina sırasındaki deneyimleri. *Yaşadıkça Eğitim*, 36(1), 146-161

- Güngör, B. (2020). Türkiye’de Covid-19 pandemisi süresince alınan önlemlerin kriz yönetimi perspektifinden değerlendirilmesi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, (4), 818-851.
- Gürsoy Pakkan, B. ve Topuz Savaş, A. (2021). Covid-19 pandemisi döneminde kurumsal iletişim aracı olarak sosyal medya: özel okulların instagram hesaplarına yönelik içerik analizi . *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi* , 9 (2), 877-910
- Güzel, F. ve Evecen, H. G. (2021) Pandemi sürecinde okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonlarına etkisi, *Okul Yönetimi School Administration Journal*, 1/1, 19-32
- Harrald, J., & Jefferson, T. (2007, January). Shared Situational Awareness in Emergency Management Mitigation and Response. In *Proceedings of the 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (p. 23).
- Haskılıç, Y. (2021). Covid 19 sonrası eğitim: yönetici görüşlerine dayalı bir değerlendirme. *Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 92-99
- International Finance Corporation. 2010. *Disaster and Emergency Preparedness* :
- Işık, M. ve Bahat, İ. (2021). Teknoloji bağlamında eğitimde fırsat eşitsizliği: Eğitime erişime yönelik sorunlar ve çözüm önerileri. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 498-517.
- Işık, Ö., Aydınlioğlu, H. M., Koç, S., Gündoğdu, O., Korkmaz, G., ve Ay, A. (2012). Afet yönetimi ve afet odaklı sağlık hizmetleri. *Okmeydanı Tıp Dergisi*, 28(2), 82-123.
- İlhan, E. (2019) *Gönüllülere yönelik afet ve acil durum yönetimi uzaktan eğitim modelinin geliştirilmesi*, Yüksek lisans tezi, Eskişehir Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eskişehir.
- İnan, H. Z. (2020). Covid-19 pandemi sürecinde okul öncesi eğitimin yeniden yapılandırılması. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(1), 831-849.
- İnce, M. ve Budak, M. (2021). Okullarda alınan korona virüs önlemlerine ve “Okulum Temiz” belgesine yönelik öğrenci velilerinin tutumu. *Journal of Humanities and Tourism Research*, 11 (3), 467-478
- İnci K. Ç. (2020). Covid-19 pandemisi sürecinde uygulanan ilkökul uzaktan eğitim programı (Eba TV) ile ilgili veli görüşleri. *Milli Eğitim*, 49(1), 505-527.
- İstanbul Sismik Riskin Azaltılması ve Acil Durum Hazırlık Projesi (İSMEP), *Afete Dirençli Şehir Planlama ve Yapılaşma*, Haziran 2014, İstanbul
- Kaçmaz, M. (2014) *İlkokul müdürlerinin acil durum yönetimine ilişkin görüşleri (Aydın merkez ilçe örneği)*, Yüksek lisans tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla

- Kadioğlu, M. (2008). Modern, bütünlük afet yönetimin temel ilkeleri. *Afet Zararlarını Azaltmanın Temel İlkeleri*, JICA Türkiye Ofisi, Ankara.
- Kadioğlu, M. (2011). *Afet Yönetimi Beklenilmeyeni Beklemek, En Kötüsünü Yönetmek*. İstanbul: Marmara Belediyeler Birliği Yayını
- Kano, M., Ramirez, M., Ybarra, W. J., Frias, G., & Bourque, L. B. (2007). Are schools prepared for emergencies? A baseline assessment of emergency preparedness at school sites in three Los Angeles county school districts. *Education and Urban Society*, 39(3), 399-422.
- Kaplan, İ., & Müdürlüğü, H. M. E. (2021). Covit 19 pandemi süreciyle ilgili okul yöneticilerinin görüşleri. *Tam Metin*, 273-282.
- Kapucu, N. (2008). Collaborative emergency management: better community organising, better public preparedness and response. *Disasters*, 32(2), 239-262.
- Kara, M. & Bozkurt, B. (2021). Covid-19 pandemisi sürecinde okul yöneticiliği: Karşılaşılan sorunlar ve çıkarılan dersler. *TEBD*, 19(2), 1076-1103
- Karaibiş, G. (2021). *Köy okul yöneticilerinin pandemi döneminde eğitim öğretim sürecine yönelik deneyimleri*, Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Kavlak, S. E.(2022) *Beşinci sınıf öğrencilerinin afet ve acil durum yönetimi bilgisinin kalıcılığı üzerine bir araştırma: Iğdır ili örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Iğdır Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Iğdır.
- Kavrayıcı,C. Ve Kesim, E. (2021). School management during the Covid-19 pandemic: A qualitative study. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 27(1), 1005-1060.
- Kaya, Z. (2002). *Uzaktan Eğitim*, Ankara: Pegema Yayıncılık
- Kaya, Z. (2019). Türkiye’deki ilk uzaktan eğitim uygulamaları, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4, 48-68.
- Keleş, H. N. , Atay, D. & Karanfil, F. (2020). COVID 19 pandemi sürecinde okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları . *Milli Eğitim Dergisi , salgın sürecinde Türkiye’de ve Dünyada Eğitim* , 155-174.
- Kılıç, O.(2020). Tarihte Küresel Salgın Hastalıklar ve Toplum Hayatına Etkileri, M. Şeker, A. Özer, C. Korkut(Ed.), *Küresel Salgının Anatomisi içinde* (1. Baskı, s.13-54). Ankara: Türkiye Bilimler Akademisi
- Kırık, A. M. (2014). Uzaktan eğitimin tarihsel gelişimi ve Türkiye’deki durumu. *Marmara İletişim Dergisi*. 21, 73-94.
- Kırmızıgöl, H. G. (2020). Covid-19 salgını ve beraberinde getirdiği eğitim süreci. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 283-289.



- Kim, P. S., & Lee, J. E. (1998). Emergency management in Korea and its future directions. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 6(4), 189-201.
- Kocayığit, A. ve Uşun, S. (2020). Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin uzaktan eğitime yönelik tutumları (Burdur ili örneği) . *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi* , 8 (23) , 285-299
- Koloğlu, T. F., Kantar, M., & Doğan, M. (2016). Öğretim elemanlarının uzaktan eğitimde hazırbulunuşluklarının önemi. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 52-70.
- Korukluoğlu, P. ve Bavlı, B. (2022). Öğrenci velileri gözünden covid-19 pandemisi acil uzaktan öğretim (AUÖ) süreci: Fenomenolojik bir çalışma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(2), 445-466.
- König, J., Jäger-Biela, D. J., & Glutsch, N. (2020). Adapting to online teaching during COVID-19 school closure: teacher education and teacher competence effects among early career teachers in Germany. *European Journal of Teacher Education*, 43(4), 608-622.
- Kurt, M. (2006). *Sanal yükseköğretim uygulamalarının karşılaştırılması olarak incelenmesi*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kurt, M. E., Korkutan, M. ve Yetiz, P. (2021). Covid-19 sonrası Türkiye’de okul sağlığının geleceği. *Şehir ve Medeniyet Dergisi*, 6 (1), 580.
- Külekcı Akyavuz, E. ve Çakın, M. (2020). Covid-19 salgınının eğitime etkisi konusunda okul yöneticilerinin görüşleri. *Turkish Studies*, 15(4), 723-737
- Levinson, M., Cevik, M., & Lipsitch, M. (2020). Reopening primary schools during the pandemic. *New England Journal of Medicine*, 383(10), 981-985.
- Limoncu, S. ve Atmaca, A. B. (2018). Çocuk merkezli afet yönetimi. *Megaron*, 13(1).
- MacNeil, W., & Topping, K. (2007). Crisis management in schools: evidence based. *The Journal of Educational Enquiry*, 7(1).
- McLoughlin, D. (1985). A framework for integrated emergency management. *Public Administration Review*, 45, 165
- MEB Açık Öğretim Lisesi 2020. Erişim: <http://aol.meb.gov.tr/www/okulumuz/icerik/1> sayfasından 16.05.2020 tarihinde erişilmiştir.
- MEB EBA haber 2020. <https://www.meb.gov.tr/ebada-canli-sinifla-egitim-basliyor/haber/20602/tr> sayfasından 16.05.2020 tarihinde erişilmiştir.
- MEB FATİH Projesi (2020). <http://fatihprojesi.meb.gov.tr/icerik.html> sayfasından 17.05.2020 tarihinde erişilmiştir.

- MEB Haber (2020). <https://www.meb.gov.tr/bakan-selcuk-koronaviruse-karsi-egitim-alaninda-alinan-tedbirleri-acikladi/haber/20497/tr> sayfasından 21.05.2020 tarihinde erişilmiştir.
- MEB, 2020(a), Yönetici ve Öğretmen Bilgilendirme Rehberi [http://www.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2020\\_08/24093137\\_Ogretmen.pdf](http://www.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2020_08/24093137_Ogretmen.pdf)
- MEB, 2020(b), <https://www.meb.gov.tr/okullarda-yuz-yuze-egitimde-ikinci-asama-12-ekim-pazartesi-gunu-basliyor/haber/21776/tr> adresinden 20.05.2022 tarihinde ulaşıldı.
- MEB, 2021, <http://yegitek.meb.gov.tr/www/sayilarla-uzak-tan-egitim/icerik/3205> 20.05.2022 tarihinde ulaşılmıştır.
- MEB, 2021, Strateji Geliştirme Başkanlığı, *2020 yılı İdari Faaliyet Raporu*, Ankara
- Mengüç, E. (2022). *İlkokul öğrenci velilerinin salgın (Pandemi) döneminde uzaktan eğitim uygulamalarında yaşadıkları sorunların incelenmesi*, Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Milli Eğitim Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı. <http://sgb.meb.gov.tr/www/2019-2023-stratejik-plani-genelgesi-yayinlanmistir/icerik/329> sayfasından 20.05.2020 tarihinde erişilmiştir.
- Moore, M. G., & Kearsley, G. (2011). *Distance education: A systems view of online learning. Cengage Learning.*
- Mshvidobadze, T., & Gogoladze, T. (2012). About web-based distance learning. *International Journal of Distributed and Parallel Systems (IJDPS)*, 3(3), 133-143.
- Ocak, Y. (2006). *Ortaöğretim okullarında kriz yönetimi (Edirne ili örneği)* Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Odabaşı, H. (2003). İnternet tabanlı uzaktan eğitim ve bilgi ve belge yönetimi bölümleri. *Türk Kütüphaneciliği*, 17/1, 22- 36
- OECD, 2020 Covid-19 Pandemisine Karşı Eğitimde Atılabilecek Adımlara Rehberlik Edecek Bir Çerçeve, [https://globaled.gse.harvard.edu/files/geii/files/framework\\_guide\\_v4\\_tr.pdf](https://globaled.gse.harvard.edu/files/geii/files/framework_guide_v4_tr.pdf) adresinden 11.03.2022 tarihinde erişim sağlandı.
- Önder, Ö., & Yaman, M. (2017). *Afet Yönetimi*. Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2017
- ÖRAV Öğretmen Akademisi Vakfı, 2021, “*Pandemi Döneminde Gündelik Pratikler, Algı ve Eğitim İhtiyaçları Araştırması Raporu*
- Özbaş, M. (2021). *Covid-19 Pandemisinin temel eğitim sürecinde yarattığı eşitsizlikler üzerine düşünsel bir analiz*. In Congress Book (p. 60).

- Özbay, Ö. (2015). Dünyada ve Türkiye’de uzaktan eğitimin güncel durumu. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, (5), 376-394.
- Özdikmen, T. (2015). Afet ve acil durum yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Özdoğan, M. (2021). Covid-19 salgınında okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma stratejileri. *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 1-14.
- Özkaya Y., (2016) Bütünleşik afet yönetimi sürecinde başarı göstergesi olarak yoksulluk, Z. T. Karaman ve A. Altay(Ed.), *Bütünleşik Afet Yönetimi* içinde, (1. baskı, s. 201-220). İzmir: İlkem
- Özmen, B., Gerdan, S. ve Ergünay, O. (2015). Okullar için afet ve acil durum yönetimi planları . *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi* , 3 (1) , 37-52
- Parıldar, H. (2020). Tarihte bulaşıcı hastalık salgınları. *Tepecik Eğitim ve Araştırma Hastanesi Dergisi*, 30, 19-26.
- Parıldar, H. ve Dikici, M. F. (2020). Pandemiler tarihi. *Klinik Tıp Aile Hekimliği*, 12(1), 1-8.
- Perry, R. W., & Lindell, M. K. (2003). Preparedness for emergency response: guidelines for the emergency planning process. *Disasters*, 27(4), 336-350.
- Petak, W. J. (1985). Emergency Management: A Challenge for Public Administration. *Public Administration Review*, 45, 3.
- Sagun, A., Anumba, C. J., & Bouchlaghem, D. (2013). Designing buildings to cope with emergencies: Findings from case studies on exit preferences. *Buildings*, 3(2), 442-461.
- Sağlık Bakanlığı 2020, <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66300/covid-19-nedir-.html> adresinden 13/01/2021 tarihinde erişilmiştir.
- Saka, A. (2021). *Okul müdürlerinin kriz yönetimi: Covid 19 sürecindeki tutumları*. Yüksek lisans tezi. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Saka, T. ve Uğural, A. (2008). Kurumsal risk yönetimi. *İnternet Adresi: http://www.tusiad.org/\_rsc/shared/file/TamerSaka.pdf, Erişim Tarihi, 13, 2013.*
- Sakarya Sibel, 2020, Türk Tabipler Birliği, Covid-19 pandemisi altıncı ay değerlendirme raporu
- Sapien, R. E., & Allen, A. (2001). Emergency preparation in schools: a snapshot of a rural state. *Pediatric emergency care*, 17(5), 329-333.
- Sarı, E. ve Sarı, B. (2020). Kriz zamanlarında eğitim yönetimi: Covid-19 Örneği . *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama* , 3 (2) , 49-63

- Saygı, H. (2021). Covid-19 pandemi uzaktan eğitim sürecinde sınıf öğretmenlerinin karşılaştığı sorunlar. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi (AUAd)*, 7(2), 109-129.
- Sayın, N. (2008). *Ortaöğretim kurumlarında kriz yönetimi stratejisinin incelenmesi İstanbul ili örneği*, Doktora tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Schaafstal, A. M., Johnston, J. H., & Oser, R. L. (2001). Training teams for emergency management. *Computers in Human Behavior*, 17(5-6), 615-626.
- Serin, M. K. ve Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki . *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* , 3 (3) , 435-459.
- Sezgin, S. (2021). Acil uzaktan eğitim sürecinin analizi: öne çıkan kavramlar, sorunlar ve çıkarılan dersler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 273-296.
- Söylemez, N. H.(2020). The evaluation of some studies on distance learning in context of Covid 19. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 10 (3), 625-642
- Sünbül, M. A. (2011) *Öğretim İlke ve yöntemleri*, Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları
- Sylves, R. (1998). The political and policy basis of emergency management (instructorguide). Emmitsburg FEMA. Emergency, Maryland
- Şahin, F., Demir, S.(2020). Virüsler, viral pandemiyi etkileyen faktörler ve sonuçları. M. Şeker, A.Özer, C. Korkut(Ed.), *Küresel Salgının Anatomisi içinde* (1. Baskı, s.55-76). Ankara: Türkiye Bilimler Akademisi
- Şahin, M. (2012). Eğitimi ve okulu etkileyen bazı sosyal değişimlerin kavramsal çözümlemesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 42(194), 132-148.
- Şahin, Ş. ve Üçgül, İ. (2019). Türkiye’de afet yönetimi ve iş sağlığı güvenliği . *Afet ve Risk Dergisi* , 2 (1) , 43-63.
- Şenkon Yılmaz, F. N. (2022). *Pandemi dönemi fen bilimleri öğretmenlerinin uzaktan eğitime karşı tutumlarının belirlenmesi*, Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- T.C. Sağlık Bakanlığı, Covid-19 Bilgilendirme Platformu, Covid19 Nedir?, <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66300/covid-19-nedir-.html> adresinden 02.05.2022 tarihinde ulaşılmıştır.
- T.C. Sağlık Bakanlığı,2020b, *Covid-19 (Sars-Cov-2 Enfeksiyonu) Genel Bilgiler, Epidemiyoloji ve Tanı*, Bilimsel Danışma Kurulu Çalışması

- Tagraf, H., Arslan, N. T. (2003). Kriz oluşum süreci ve kriz yönetiminde proaktif yaklaşım, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 149-160
- Tanhan, F. ve Özok, Ö. Ü. H. İ. *Pandemi ve Eğitim*. Ankara, Anı yayıncılık, 2020
- Tekin, Ö. F. (2015). Kriz yönetimi ve kamu yönetimi için önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 18(2), 119-135.
- Tipler, K., Tarrant, R., Johnston, D., & Tuffin, K. (2017). Are you ready? Emergency preparedness in New Zealand schools. *International journal of disaster risk reduction*, 25, 324-333.
- Tok, Ş. (2018). Öğretimin yönetimi. H Kıran, K. Çelik,. (Ed.) *Etkili Sınıf Yönetimi* içinde (13. Baskı, s. 79 – 121). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Topçu, İ. (2010). Devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin öğretimin denetimi görevlerini yerine getirme biçimleri. *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 34(2).
- Töre, E., Çilek, A. ve Çetin, E. (2021). Covid-19 pandemi sürecinde okul yönetimlerinin Milli Eğitim Bakanlığı hijyen kontrol kılavuzuna uyma durumlarının incelenmesi. *Kafkas Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 233-254.
- Tutan, A. , Tuna, C. ve Demir, M. (2020). Okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini yerine getirme düzeyi . *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi* , 1 (1) , 0-0.
- Türk Dil Kurumu (2020). Genel Türkçe Sözlük, <https://sozluk.gov.tr/> sayfasından 13.05.2020 tarihinde erişilmiştir.
- Türk, M. S. (2019). Örgüt içi iletişim ve kriz yönetimi. *Academia.edu*
- U.S. Department of Education, Office of safe and drug-free schools, *Practical Information on Crisis Planning: A Guide for Schools and Communities*, Washington, D.C., 2003.
- Uçar, R. (2021). Koronavirüs (Covid-19) Salgınında okul yöneticileri ve öğretmenlerinin yaşam kalitelerine ilişkin görüşleri . *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 20 (40) , 463-486
- UNISDR (United Nations Office for Disaster Risk Reduction), *Disaster Risk and Resilience Thematic Think Piece* , WMO, 2012)
- UNİCEF, 2020, *Covid-19 sürecinde sınıf içinde alınacak önlemler*, Öğretmenlerin kendilerini ve öğrencilerini korumaları için ipuçları, <https://www.unicef.org/turkiye/hikayeler/covid-19-s%C3%BCrecinde-s%C4%B1n%C4%B1f-i%C3%A7inde-al%C4%B1nacak-%C3%B6nlemler>
- Uygun, M. (2020). *İlkokul ve ortaokulların afet ve acil durum planlarının yeterlilik düzeyleri ve öğretmen görüşleri: Çanakkale ili merkez ilçesi örneği*. Yüksek lisans tezi. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale

- Var, S. (2022). *Covid-19 salgını sürecinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin deneyimlerinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Watson, R. S., Poda, J. H., Miller, C. T., Rice, E. S., & West, G. (1990). *Containing Crisis: A Guide to Managing School Emergencies*. National Educational Service, 1252 Loesch Road, PO Box 8, Bloomington,
- Waugh Jr, W. L. (2005). Public administration, emergency management, and disaster policy. *Disciplines, disasters and emergency management*.
- Waugh Jr, W. L., & Streib, G. (2006). Collaboration and leadership for effective emergency management. *Public administration review*, 66, 131-140.
- Waugh, W. L. (1998). *Living with hazards, dealing with disasters: An introduction to emergency management: An introduction to emergency management*. Routledge.
- Wilks, J., Kanasa, H., Pendergast, D., & Clark, K. (2015). Emergency response readiness for primary school children. *Australian health review*, 40(4), 357-363.
- Winter, E., Costello, A., O'Brien, M., & Hickey, G. (2021). Teachers' use of technology and the impact of Covid-19. *Irish Educational Studies*, 40(2), 235-246.
- World Health Organisation, WHO, <https://www.who.int/emergencies/situations>, 07.08.2022 tarihinde erişim sağlandı.
- World Health Organisation, 2020, *Coronavirus disease (COVID-19)*, [https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab\\_1](https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1) adresinden 10.07.2021 tarihinde erişim sağlandı.
- Yahşi, Ö., & Kırkıç, K. A. (2020). Uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerin uzaktan eğitime yönelik tutumlarının incelenmesi. *Turkish Studies*, 15(5), 3827-3847.
- Yılmaz, E., Güner, B., Mutlu, H. & Arın-Yılmaz, D. (2020). Farklı öğrenim kademelerindeki öğrencilere verilen uzaktan eğitim hizmetinin veli görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(Özel Sayı), 477-503.
- Yılmaz, İ. , Yılmaz, E. & Savaş, B. (2021). İlkokul 1. Sınıf Öğretmenlerinin Pandemi Döneminde Yüz Yüze Eğitime İlişkin Görüşleri . *Disiplinlerarası Eğitim Araştırmaları Dergisi* , 5 (9) , 38-50
- ZEYBEK, Z., Bozkurt, Y., & AŞKIN, R. (2020). Covid-19 pandemisi: Psikolojik etkileri ve terapötik müdahaleler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37), 304-318.

## EKLER

### EK 1: KATILIM FORMU

Sayın Katılımcımız

Katılacağınız bu çalışma, “Okulların Acil Durum Yönetimi Bağlamında Covid 19 Pandemi Sürecinde Öğretimin Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi” adıyla, Cihat ÇOBAN tarafından Ocak – Mayıs 2020 tarihleri arasında yapılacak bir araştırma uygulamasıdır.

**Araştırmanın Hedefi:** Bu araştırmanın amacı ilkököl ve ortaokullarda uygulanan acil durum yönetimine ilişkin algıların ne olduğu, pandemi acil durumunun okullarda nasıl yönetildiği, daha iyi yönetilmesi için neler yapılabileceği ve öğretimin yönetiminde yapılacak çalışmaların tespit edilmesidir.

**Araştırmanın Nedeni:** Tez çalışması

**Araştırmanın Yapılacağı Yer:** Denizli ili Pamukkale ilçesi ve Merkezefendi ilçelerinde bulunan ilkököl ve ortaokullar

**Araştırma Uygulaması:** Görüşme

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

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

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

Araştırmacı : Cihat ÇOBAN

İletişim Bilgileri : 0505 477 1471 cihatim20@gmail.com

***Yukarıda bilgileri bulunan araştırmaya katılmayı kabul ediyorum.***

...../...../.....

İsim-Soyisim

İmza:

Katılımcı Adı-Soyadı :

## **EK 2: YÖNETİCİ GÖRÜŞME FORMU**

**Araştırma Konusu:** Okulların acil durum yönetimi bağlamında Covid 19 pandemi sürecinde öğretimin yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi

Yer:

Tarih:

Görüşmeci: Cihat ÇOBAN

### **Giriş:**

Merhaba, benim adım Cihat ÇOBAN. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bölümü yüksek lisans öğrencisiyim. Okulların acil durum yönetimi bağlamında Covid 19 pandemi sürecinde öğretim yönetiminin değerlendirilmesi üzerine bir araştırma yapıyorum.

Amacım okul müdürleri ve öğretmenlerin okullarda acil durum yönetimi bağlamında COVID 19 Pandemi sürecinde öğretimin yönetimine ilişkin algılarını ortaya çıkarmaktır. Bu araştırmada ortaya çıkacak sonuçların bundan sonraki salgınlarda okullardaki acil durum yönetiminin niteliğinin arttırılmasına katkı sağlayacağını ümit ediyorum. Bu nedenle sizin Covid 19 pandemi süreci ile ilgili düşüncelerinizi öğrenmek istiyorum.

Bana görüşme sürecinde söyleyeceklerinizin tümü gizlidir. Bu bilgileri araştırmacıların dışında herhangi bir kimsenin görmesi mümkün değildir. Ayrıca, araştırma sonuçlarını yazarken, görüştüğüm bireylerin isimlerini kesinlikle rapora yansıtmayacağım.

Görüşmeyi izin verirseniz kaydetmek istiyorum. Bu görüşmenin yaklaşık yarım saat süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirseniz sorulara başlamak istiyorum.

### **Görüşme Soruları**

1. Pandemi süreci ile hangi hazırlıklar okulunuzda öğretimin devamlılığında etkili oldu?
  - 1.1. Mart 2020 dönemini dikkate aldığımızda okulunuz pandemi sürecine hangi yönlerden hazırды?
  - 1.2. Aynı soruyu Eylül 2020 dönemi için sorsam, okulunuz hangi yönlerden sürece hazırды?



- 1.3. Öğretim faaliyetlerini yönetirken pandemi sürecinde planlamada düşünmediğiniz (hesaba katmadığınız) bir durum oluştu mu?
- 1.4. Öğretim faaliyetlerini yönetirken hangi ihtiyaçlar ön plana çıktı?
2. Pandemi sürecinde okul yönetimi olarak hangi görevleri üstlendiniz?
  - 2.1. Bu görevlerden hangileri daha fazla önem kazandı?
3. Salgın dönemindeki öğretimin devamlılığında gerçekleştirdiğiniz planlama ile uygulama arasındaki benzerlik veya farklılıklar neler oldu?
  - 3.1. Bu sürecin kolaylaştırıcı etkenleri neler oldu?
  - 3.2. Bu sürecin zorlaştıran etkenleri neler oldu?
4. Salgın döneminde okul yönetimi olarak ek sorumluluklarınız neler oldu?  
(Alternatif: Hangi yönetim becerileri pandemi sürecinde ön plana çıktı?)
  - 4.1. Sizi bu sorumlulukları almaya iten nedenler nelerdi?
5. Şu andaki bilgi ve becerilerinizle salgın döneminin başına geri dönseniz neleri farklı yapardınız?

### EK 3: ÖĞRETMEN GÖRÜŞME FORMU

**Araştırma Konusu:** Okulların acil durum yönetimi bağlamında Covid 19 pandemi sürecinde öğretimin yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi

Yer:

Tarih:

Görüşmeci: Cihat ÇOBAN

#### **Giriş:**

Merhaba, benim adım Cihat ÇOBAN. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bölümü yüksek lisans öğrencisiyim. Okulların acil durum yönetimi bağlamında Covid 19 pandemi sürecinde öğretim yönetiminin değerlendirilmesi üzerine bir araştırma yapıyorum.

Amacım okul müdürleri ve öğretmenlerin okullarda acil durum yönetimi bağlamında COVID 19 Pandemi sürecinde öğretimin yönetimine ilişkin algılarını ortaya çıkarmaktır. Bu araştırmada ortaya çıkacak sonuçların bundan sonraki salgınlarda okullardaki acil durum yönetiminin niteliğinin artırılmasına katkı sağlayacağını ümit ediyorum. Bu nedenle sizin Covid 19 pandemi süreci ile ilgili düşüncelerinizi öğrenmek istiyorum.

Bana görüşme sürecinde söyleyeceklerinizin tümü gizlidir. Bu bilgileri araştırmacıların dışında herhangi bir kimsenin görmesi mümkün değildir. Ayrıca, araştırma sonuçlarını yazarken, görüştüğüm bireylerin isimlerini kesinlikle rapora yansıtmayacağım.

Görüşmeyi izin verirseniz kaydetmek istiyorum. Bu görüşmenin yaklaşık yarım saat süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirseniz sorulara başlamak istiyorum.

#### **Görüşme Soruları**

1. Pandemi süreci ile hangi hazırlıklar okulunuzda öğretimin devamlılığında etkili oldu?
  - 1.1. Mart 2020 dönemini dikkate aldığınızda okulunuz pandemi sürecine hangi yönlerden hazırды?
  - 1.2. Aynı soruyu Eylül 2020 dönemi için sorsam, okulunuz hangi yönlerden sürece hazırды?

- 1.3. Öğretim faaliyetlerinin devamlılığını sağlamada planlamada düşünmediğiniz (hesaba katmadığınız) bir durum oluştu mu?
- 1.4. Öğretim faaliyetlerini yönetiminde hangi ihtiyaçlar ön plana çıktı?
2. Pandemi sürecinde okulunuzda hangi görevleri üstlendiniz?
  - 2.1. Bu görevlerden hangileri daha fazla önem kazandı?
  - 2.2. Okul yönetiminden size verilmesini istediğiniz bir görev oldu mu?
  - 2.3. Okul yönetiminin size verdiği görevlerden reddettiğiniz oldu mu?
3. Salgın dönemindeki öğretimin devamlılığında gerçekleştirdiğiniz planlama ile uygulama arasındaki benzerlik veya farklılıklar neler oldu?
  - 3.1. Bu sürecin kolaylaştırıcı etkenleri neler oldu?
  - 3.2. Bu sürecin zorlaştıran etkenleri neler oldu?
4. Salgın döneminde okul yönetiminin ek sorumlulukları neler oldu?  
(Alternatif: Hangi yönetim becerileri pandemi sürecinde ön plana çıktı?)
  - 4.1. Okul yönetimini bu sorumlulukları almaya iten nedenler nelerdi?
  - 4.2. Bu sorumlulukları almanın okul yönetimine sağladığı avantaj veya dezavantajları nelerdir?
5. Okul yöneticisi olduğunuzu varsayalım. Şu andaki bilgi ve becerilerinizle salgın döneminin başına geri dönseniz, yönetici olarak neleri farklı yapardınız?

## EK 4: ARAŞTIRMA UYGULAMA İZNİ



T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-16605029-44-20839493  
Konu : Anket Uygulama İzni

17/02/2021

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 03/02/2021 tarih ve 12753 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftiş Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Cihat ÇOBAN, tez danışmanı Prof. Dr. Kazım ÇELİK sorumluluğunda "Okulların Acil Durum Yönetimi Bağlamında Covid-19 Pandemi Sürecinde Öğretimin Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi" konulu tez çalışmasına yönelik hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde bulunan resmi ilköğretim ve ortaokullarda uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının "Araştırma Uygulama İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde yüz yüze eğitim öğretime ara verilmesi göz önüne alınarak örgün eğitimin 2020/2021 eğitim-öğretim yılı içinde tam olarak başlamasıyla birlikte denetimi ilçe millî eğitim müdürlükleri ve okul/kurum idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre, onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ve uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan veri toplama araçlarının uygulanması, ilgili genelgenin 28. Maddesi ve "Araştırma İzni Başvuru Taahhütnamesi"nin 16. Maddesi gereği **sonuç raporunun çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde kurumunuz aracılığı ile gönderilmesi** Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Süleyman EKİCİ  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
17/02/2021  
Hakkı ÜNAL  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüzce Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Hakkı ÜNAL  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:

1-Anket Formları

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : M.Akif Ersoy Mah.29 Ekim Bulv.No:174/1  
Merkezefendi/DENİZLİ  
İnternet Adresi: <http://denizli.meb.gov.tr>  
E-Posta: [ab20@meb.gov.tr](mailto:ab20@meb.gov.tr)  
Kep Adresi : [meb@hs01.kep.tr](mailto:meb@hs01.kep.tr)

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>  
Bilgi için: Hüseyin ERKOÇ-V.H.K.İ. / Sefa GELMİŞ-Şef  
Telefon No : 0 (258) 234 20 95  
Faks : 0 (258) 234 20 99

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden fa95-2039-3f32-a892-9d15 kodu ile teyit edilebilir.