

Milli Eğitim Müdürlerinin Uzaktan Yönetimde Karşılaştıkları Sorunlar¹

Serdal ŞİMŞEK² – Erdal TOPRAKÇI³

Özet

Covid 19 Pandemisi ile birlikte uzaktan öğretimin eğitim sistemlerinin önemli bir uygulaması olduğu anlaşıldı. Uzaktan eğitim-öğretimin üç boyutu uzaktan öğretim, uzaktan yönetim ve uzaktan denetimdir. Alanyazında özellikle uzaktan öğretimle ilgili çalışmalar kısmen yönetici görüşleri de alınarak yapılmıştır. Ancak hem uzaktan yönetim ile ilgili hem de milli eğitim müdürleri ile ilgili çalışma neredeyse yoktur. Bu araştırmanın amacı, milli eğitim müdürlerinin uzaktan yönetimde karşılaştıkları sorunları belirlemektir. Araştırma, nitel araştırma deseninde görüşme yöntemiyle yapılmıştır. Araştırmada çalışma grubu 2021-2022 öğretim yılında İzmir ilinde görev yapan 20 İlçe Milli Eğitim Müdüründen oluşmaktadır. Veri toplamak için araştırmacılar tarafından geliştirilen ve görüşme formu kullanılmış ve milli eğitim müdürlerinin uzaktan yönetime ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmak amacıyla milli eğitim müdürleri ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen veriler içerik analiz yöntemi ile çözümlenmiştir. Araştırmanın sonuçları itibarıyla milli eğitim müdürlerinin uzaktan yönetimde karşılaştıkları sorunlarla ilgili olarak en fazla sorun; kurum içi öğeler, okul yöneticileri mevzuat, iletişim, etkileme ve denetim ile ilgili bulunmuştur. Araştırmada öneri olarak her bir sorun bazında gerek uygulamadakilere gerekse araştırmacılara çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Uzaktan eğitim, Uzaktan yönetim, Uzaktan öğretimin yönetimi, Milli eğitim müdürü, Uzaktan denetim

Problems Faced by National Education Directors in Distance Administration

Abstract

With the Covid 19 Pandemic, it was understood that distance education is an important application of education systems. The three dimensions of distance education are distance teaching, distance management and distance supervision. In the literature, especially studies on distance education were partially conducted by taking the opinions of administrators/managers. However, there are almost no studies on both distance management and directors of national education. The aim of this study is to determine the problems faced by national education directors in distance administration/management. The research was conducted by interview method in qualitative research design. The study group consists of 20 District National Education Directors working in Izmir in the academic year 2021-2022. In order to collect data, an interview form developed by the researchers was used and face-to-face interviews were conducted with national education directors in order to reveal their views on distance management. The data obtained were analyzed by content analysis method. As of the results of the research, the most problems related to the problems faced by national education directors in distance management were found to be related to internal elements, school administrators, legislation, communication, influence and supervision. As a suggestion in the research, various suggestions were made to both practitioners and researchers on the basis of each problem.

Keywords: Distance education, Distance administration, Director of national education, Management of distance education, Distance supervision

Önerilen Atıf

Şimşek, S. ve Toprakçı, E. (2023). Milli eğitim müdürlerinin uzaktan yönetimde karşılaştıkları sorunlar. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi (ULED)* 7(1), 53-66. TrDoi: <https://trdoi.org/10.26023458/uled.1305008>

¹ Bu çalışma birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı yüksek lisans projesinden üretilmiştir.

² İzmir Konak Milli Eğitim Müdürü, Ege Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, serdalsimsek43@gmail.com, ORCID=0009-0004-1415-0808

³ Prof.Dr., Ege Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, erdal.toprakci@ege.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9025-819X

1-GİRİŞ

İnsanoğlunun toplumsallık zorunluluğu sosyalleşmeyi bir ihtiyaç haline getirmiştir. Sosyal olmak ise iletişimi ve bir şekilde birileriyle temas etmeyi gerektirir. Temas edilen ilk kişi ile birlikte toplumsal yapının bir parçası/üyesi olur. Bu üyelik topluma yarar ve zarar verebilir. Zararı en aza indirmek, yararı çoğaltmak ve buna bağlı olarak da toplumun varlığının devamını sağlamak üyelerin eğitilmesini bir ihtiyaca dönüştürür. Eğitim öncelikle bireyin ailesinde başlar. Doğum ile başlayan eğitim süreci toplumları ve ülkenin geleceğini şekillendirir (Kırık, 2014). Toprakçı (2017) eğitimi; bireyin, bireysel özellikleri ve eldeki ortam, koşul ve olanaklar bağlamında başta kendisi, sonra içinde bulunduğu toplum/ulus ve en sonda dahil olduğu evrensel yapının etkin bir üyesi haline getirilme süreci şeklinde tanımlamıştır. Eğitimin yanında öğretim de önemli bir yere sahiptir ve öğrenme faaliyetinin düzenlenmesi (Açıkgöz, 2000) olarak tanımlanabilir. Eğitim ve öğretim birbirinin tamamlayıcısıdır (Dinçer, 2006). Toplumların medeniyete erişimleri eğitimle ilişkilidir. Buna bağlı olarak toplumlar eğitimin önemini daha iyi anlamış ve eğitimin kalitesini artırmak için farklı seçenekler ortaya çıkarmaya dönük çaba göstermişlerdir. Bu çabaların kapsamında eğitim kurumları, okul, öğretmen, personel vb. gibi insan ve madde kaynağının niteliğini artırmak vardır. Bu süreç toplumların kendi özelliklerinden, doğadan ve diğer toplumlardan etkilenebilmektedir.

Bilindiği üzere, Covid-19 salgını nedeniyle Çin, ABD, Fransa, Türkiye, İtalya, İspanya, Almanya ve Kore başta olmak üzere, birçok ülke yüz yüze eğitime ara vermek durumunda kalmıştır. Küresel seviyede, örgün eğitim faaliyetlerinin yüz yüze gerçekleştirilememesi karşısında uzaktan öğretim faaliyetleri çözüm olarak gündeme gelmiştir. Dünya genelinde, milyonlarca öğrenci uzaktan öğretim faaliyetlerine katılmıştır. Salgının hızlandığı bir süreçte bütün dünyada olduğu gibi Türkiye'deki eğitim sisteminde de uzaktan öğretime geçilmiş olması, belki çok sonraları da uzaktan öğretimin gerçekleştirilmesi esnasında karşılaşılması muhtemel sorunlarla erkenden yüzleşilmesine neden olmuştur.

Uzaktan eğitim-öğretimin üç boyutu vardır. Birinci boyut Dijital öğrenme/öğretme, e-öğrenme, uzaktan eğitim, online öğrenme, sanal öğretim/öğrenme vb. gibi adlarla da anılabilen uzaktan eğitim-öğretim faaliyetinin kendisidir. İkincisi ise uzaktan yönetim, sanal yönetim, dijital yönetim, e-yönetim gibi farklı adlarla anılabilen uzaktan eğitim-öğretimin yönetimidir. Üçüncüsü ise uzaktan öğretim ile yönetimin de dahil olduğu sistemin uzaktan denetimidir (e-denetim, dijital denetim, online denetim, çevrimiçi denetim, sanal denetim vb.).

Uzaktan öğretim; kablolu, kablosuz, e-posta iletişimini sağlayan kanallar ve telefon, radyo, mektup, televizyon, internet, intranet, video ve bilgisayar gibi dağıtım araçları aracılığıyla, öğrenci ve öğretmenin fiziksel olarak ayrı olduğu, eşzamanlı ve/veya eş zamansız gerçekleştirilen öğrenme ve öğretme etkinliklerinin bütünüdür (Toprakçı, 2017). Uzaktan öğretim süreci geçmişte sadece mektup aracılığı ile yapılmış ancak günümüzde hızla gelişen bilgi teknolojilerinin de etkisiyle çok çeşitli olanaklar sunan geniş bir platform haline dönüşmüştür (Bilgiç ve Tüzün, 2015). Gelişen teknoloji ile uzaktan öğretim yöntemleri internet ortamına kaymıştır. Ancak ne yazık ki günümüzde hala internete erişim imkânı olmayan öğrenciler de bulunmaktadır. Ülkemizde öğretmenler ve öğrenciler bu araçlara ulaşabilmek için büyük gayret göstermişlerdir. Toprakçı ve Ersoy (2008)'a göre internetin yaygınlaşması bilgiye erişimi, bilgi miktarını ve kullanımını kolaylaştırmıştır. Bilgi edinmenin kolay yollarının olması, geleneksel eğitim sistemini büyük ölçüde etkilemiştir. Uzaktan öğretim, eğitime erişim yoksunluğunun bir sonucu olarak ortaya çıkmış, ancak bu varoluş nedeni bilgi teknolojileri etkisiyle değişime uğrayarak öğretimin giderek uzaktanlaşması sonucunu doğurmaya başlamıştır. Bu durum eğitimi sistemlerini tartışmalı hale getirmiş ve belki de yüzyüze eğitime bir tehdit olarak algılanmasına yol açmıştır. Toprakçı (2021a) yüzyüze öğretimin, eğitimi kendiliğinden bünyesine dahil ettiğini ancak uzaktan öğretimin eğitimin gerçekleşmesi açısından sorunlu olduğunu dile getirmiştir. Alanyazında gerek pandemi öncesi gerek pandemi anı ve sonrası dönemde hatırı sayılır oranda uzaktan öğretim çalışması/araştırması (Can, 2020; Çakmak ve Taşkıran, 2017; Fidan, 2020; Demir ve Özdaş, 2020; Demirtaş ve Kavuk, 2021; Doğan ve Koçak, 2020; Göksoy, 2022; Günbaş ve Gözüçuk, 2020; İbicioğlu ve Antalyalı, 2005; Karaçorlu ve Atıcı, 2019; Sarı ve Nayır, 2020; Saklan ve Ünal, 2019; Şentürk, 2020; Tümkân ve Tümkân, 2020; Tüysüz ve Aydın, 2007; Tüysüz ve Çümen, 2016) yapıldığı görülmektedir.

Uzaktan öğretimin sorunları yüz yüze öğretimin sorunlarından oldukça farklılık arz etmektedir. Bilgi iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler okulöncesi eğitimden yükseköğretime kadar olan eğitim öğretim sürecini çeşitli şekillerde etkilemiştir (Toprakçı, 2005; Toprakçı, 2006; Toprakçı, 2007). Örneğin, tabletler, bilgisayarlar vb. gerekli araçlara, teknik bilgiye veya internete sahip olmayan öğrenciler açısından, uzaktan verilen derslerin takibini ve anlamayı güçleştirmektedir (Telli Yamamoto ve Altun, 2020). İnternet altyapısında yaşanan sorunlar, ödevlerin yüklenememesi, ses ve görüntü kalitesinin düşük olması gibi sorunları da beraberinde getirmiştir (Toprakçı ve Hepsöğütü, 2022). EBA'ya sağlıklı giriş yapılamaması, şifre sorunları, videoların çok yavaş açılması bilinen sorunlar olarak sayılabilir. Ayrıca öğrencilerin ders sırasında sistem tarafından sık sık sistem dışı bırakılması (Tüysüz ve Çümen, 2016) sorunları da yaşanmaktadır. Ayrıca Cabı (2018) tarafından yapılan bir

araştırma, süreç içerisinde zamanla katılımın azaldığını, motivasyonun düştüğünü ve yeterli geri bildirim olmamasının da uzaktan öğretimin eksikliklerinden biri olduğunu bildirmiştir.

Eğitim sistemleri pandeminin etkisiyle birdenbire yakalandığı uzaktan öğretim zorunluluğu fırtınasını sistemli olmayan önlemlerle atlama çabası. Ancak gelecek zamanlar uzaktan öğretimin sistemli bir şekilde kalıcılığını zorunlu kılar gibi gözükmektedir. Söz konusu fırtınada sistemsizliğin ana nedeni uzaktan öğretimi yönetecek altyapı ve uygun stratejinin hazır olmayışı gibi durmaktadır. Altyapı kapsamında mevzuat, yönetici, personel, araç gereç vb. eksikliklerin olduğu söylenebilir. Millî Eğitim Bakanlığı, uzaktan öğretim sürecinde il/ilçe Millî Eğitim Müdürlükleri aracılığıyla okulları yönetmede zorluklarla karşılaşmıştır. Millî Eğitim Müdürlükleri, Millî Eğitim Temel Kanunu hükümlerine göre kurulmuştur. Teşkilatın ana unsurları, Bakanlık merkez teşkilatı, il/ilçe müdürlükleri, okul ve bağlı kurumlardır. Millî Eğitim Müdürlüğü, Millî Eğitim Bakanlığı'nın eğitim politikalarının ve stratejik planlarının kanun ve programlara uygun olarak etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesinden, koordinasyonundan ve denetlenmesinden sorumludur. Millî Eğitim Müdürü, bu görevleri yürürlükte bulunan MEB İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliğine göre il, ilçe ve okul/kurum yöneticileri arasında yapacakları iş bölümü çerçevesinde yürütür.

Uzaktan eğitim-öğretimin ikinci boyutu da yukarıda da değinildiği üzere uzaktan denetimdir. Bu araştırmanın doğrudan konusu olmamakla birlikte sistemsel açıdan çağrışımından dolayı uzaktan denetimin tanımını yapmak gerekir. Uzaktan denetim; bir örgütün, amacı yolunda sanal ve veya gerçek (yüzyüze) olarak yapılanları; faaliyetin kendisi, onları yapanı ve ortamı (yönetici, fiziksel ortam, bina, program, personel, birim, iş, işlem, hizmet vb.) üzerinden denetleyenle denetlenen fiziksel olarak birbirinden ayrı olduğu bir şekilde; kablolulu, kablosuz, e-posta iletişimini sağlayan kanallar ve telefon, radyo, mektup, televizyon, internet, intranet, video ve bilgisayar vb. gibi araçlarla, eşzamanlı ve/veya eş zamansız olarak denetlenmesidir. Yapılan ve bir kısmına yukarıda bir kısmına da aşağıda değinilen alan yazın araştırmalarında ortaya çıkan uzaktan öğretim sorunlarının bir kısmının denetimle ilgili olabileceği de göz önünde tutulmalıdır.

Uzaktan eğitim-öğretimin üçüncü bir boyutu da yukarıda da değinildiği üzere uzaktan yönetimdir. Uzaktan yönetim; bir örgüt yöneticisinin, fiziksel olarak kendisinden ve veya birbirinden ayrı olabilen insan ve madde kaynaklarının (fiziksel ortam, bina, araç-gereç, program, personel, birim, iş, işlem, hizmet vb.) katkısını; kablolulu, kablosuz, e-posta iletişimini sağlayan kanallar ve telefon, radyo, mektup, televizyon, internet, intranet, video ve bilgisayar vb. gibi araçlarla, eşzamanlı ve/veya eş zamansız olarak örgütün amaçlarında birleştirdiği etkinliklerin bütünüdür. Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de uzaktan yönetimi gerçekleştirecek yöneticilerin özellik ve yeterlilikleri önemlidir. Yönetim süreci öğeleri birer yönetici yeterliliği olarak görülebilir (Yanar ve Toprakçı, 2022). Bu yeterlilikler uzaktan eğitim-öğretimin yönetiminde de işe koşulabilir (Ersoy, 2008). Eğitim yöneticilerinin yeni bilgi teknolojileri ile yönetsel uygulamalarını birleştirmeleri yönünde birer teknoloji lideri olarak yetiştirilmeleri gerektiğinden söz eden araştırmalar (Anderson ve Dexter, 2005; Beytekin, 2014; Çalık, Çoban ve Özdemir, 2019; Flanagan & Jacobsen, 2003; Hamzah vd., 2010; Turan, 2020; Tümkiye ve Asar, 2017) ile sınırlı sayıda uzaktan eğitime ilişkin yönetici görüşlerini ortaya koymaya çalışan araştırma (Han, Demirbilek ve Demirtaş, 2021; Külekçi-Akyavuz ve Çakın, 2020; Kavrayıcı ve Kesim, 2021; Ölmez-Ceylan, 2022; Yavuz ve Toprakçı, 2021) vardır.

Yukarıda da değinildiği üzere alanyazın incelendiğinde uzaktan öğretim ile ilgili olarak çok sayı ve türde çalışmanın yapıldığı, ancak uzaktan eğitim-öğretimin yönetimi (uzaktan yönetim) ile ilgili çalışmaların sadece teknolojiyi kullanabilme bağlamı olarak yapıldığı ve onların da okul yöneticileriyle sınırlı olduğu öte yandan millî eğitim müdürlerinin uzaktan yönetim sürecinde yaşadıkları sorunlara yönelik bir çalışmanın olmadığı ancak genel manada uzaktan yönetim ile ilgili tek çalışmanın Ersoy (2008) tarafından yapılan "Uzaktan Eğitim Öğretimin Yönetimi" adlı yüksek lisans tezi olduğu anlaşılmıştır. Alandaki boşluk temelinde bu araştırmada da Millî Eğitim Müdürlüklerinin uzaktan eğitim-öğretimin yönetiminde (uzaktan yönetim) karşılaştıkları sorunların ne olduğunun anlaşılmasına çalışıldığı bu araştırmada elde edilen sonuçların eğitim kurumlarının bir bütün olarak uzaktan öğretim sürecinde daha başarılı hale getirilmesinde Millî Eğitim Müdürlüklerinin katkısını belirlemek açısından önemi olduğu söylenebilir. Diğer yandan özellikle uygulamadakilere olarak millî eğitim müdürleri kendi sorunları ile aynı sorunları yaşayan müdürlerin görüşleri hakkında bilgi sahibi olabilecek ve çözümler geliştirme konusunda araştırmanın sonuçlarından yararlanabileceklerdir.

2- YÖNTEM

Millî Eğitim Müdürlüklerinin uzaktan yönetim sürecinde yaşadıkları sorunları müdürlerin kendileriyle görüşerek ortaya çıkarmayı amaçlayan araştırmanın yöntemi nitel desende görüşmedir. İzmir ilinde toplam 30 millî eğitim müdürü vardır ve hepsine ulaşılması planlanmıştır. Ancak özellikle kolay ulaşılabilir durum örneklemesi

niteliğinde kabul edilebilecek “gönüllülük” esaslı temelinde araştırmanın katılımcıları 2021-2022 öğretim yılında İzmir ilinde görev yapan 20 İlçe Milli Eğitim Müdüründen oluşmuştur.

2.1. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı araştırmacı tarafından geliştirilen ve altı sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formudur. Sorular alanyazın okumaları yapılarak biçimlendirilmiş sonra da geçerliliğini sağlamak üzere ilk aşamada bir milli eğitim müdürü sınama görüşmesi yapılmış ortaya çıkan son form uzaktan yönetim çalışan uzmanların görüşleri alınarak nihai biçimine kavuşturulmuştur. Formda katılımcılara veri çözümlemede kullanılmayacağından demografik özellikler sorulmamıştır. Buna mukabil bir milli eğitim müdürünün uzaktan yönetimle ilişkisi temelinde sondalar (kendiniz ilgili, kurumunuz ile ilgili, okullarla ilgili vb.) içeren şu soru sorulmuştur: “Uzaktan yönetirken yaşadığınız sorunlar nelerdir?” Çalışmada bütünsel bir sonuç elde edebilmek için tüm katılımcılara aynı form ile gidilmiştir. Sondalardaki amaç amaca uygun cevapların alınmasını kolaylaştırmaktır. Veri toplama süreci, katılımcılar ile yaklaşık olarak 45- 60 dakika arasında yüz yüze görüşülerek yapılmıştır. Katılımcıların görüşleri o anda yazıya aktarılmış, görüşme sonunda ise yazılanlar okunarak katılımcıların teyidi alınmıştır.

2.2. Geçerlilik ve Güvenirlilik

Araştırmada görüşme sürelerinin mümkün olduğunca uzun olmasını sağlamak kod, kategori ve temalandırmalarda karşılaşılan çelişki veya tereddütlü durumlarda uzman yardımı almak, görüşme formunun bir müdürle deneme uygulamasını yapmak yöntem kısmında araştırmanın çalışma grubu, veri toplama aracı, araştırmanın modeli, ulaşılan verilerin çözümlenmesi gibi konular ayrıntılı bir şekilde açıklamak, katılımcı onayı, tutarlık incelemesi yapmak, tespitleri kanıtlarla desteklemek şeklindeki uygulamalarla araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır. Özellikle tereddütte düşülen durumlar ile tutarlılık incelemesine bir örnek vermek gerekirse; “Görev alanındaki personelin çok önemli bir bölümünün engelli memurlardan oluşması, bu memurlarında salgın süreci boyunca izinli sayılmaları nedeniyle dairedeki iş ve işleyiş zaman zaman sekteye uğradı” şeklindeki katılımcı görüşünün okul yöneticilerini mi, kurum içi (milli eğitim müdürlüğü) personelini mi kastettiği konusunda tereddütte düşülmüş katılımcının diğer ifadeleri yeniden araştırmacılar tarafından gözden geçirilerek ve üçüncü bir uzmanın da görüşünü alarak, idari izinli sayılma” kod temelinde “personel sorunu” kategorisi yoluyla “kurum içi öğeler” temasına dahil edilmiştir. Böylece hem tereddüt giderilmiş hem de tutarlılık incelemesi yapılmıştır.

2.3. Verilerin Analizi

Çalışma verilerinin analizinde nitel veri analizlerinden içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi, elde edilen verilerin derinlemesine analizini gerektirir ve daha önce belirsiz olan temaları ve boyutları ortaya çıkarabilir. (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Adlandırma aşamasında, İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin uzaktan yönetim sürecinde yaşadıkları sorunlara ilişkin görüşler listelenerek önem sıraları tespit edildi. Tasnif etme (eleme ve arıtma) aşamasında, “içerik analizi” teknikleri kullanıldı. Her unsur parçalarına ayrıştırıldı ve analiz edildi. Böylece İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin uzaktan yönetim sürecinde yaşadıkları sorunlar derinlemesine incelenerek tasnif edilmiş oldu. Organize etme ve derleme aşamasında, elde edilen veriler ışığında belirlenen unsurların dışında kalanlar ve araştırma amacına hitap etmeyen unsurlar ayrıştırıldı. Kategori geliştirme aşamasında ise belirlenen kategorilere sadık kalınmak suretiyle bulgular elde edildi. Örneğin; “Zaman zaman okul idarecilerinden gelen farklı konulardaki uygulama çeşitlilikleri nedeniyle ikilemler yaşandı.” görüşü ile birlikte “Farklı kararlar alınması” kodu oluştu, bu kod “Okul yöneticisi ile ilgili yaşanan sorunlar” kategorisini biçimledi. Bu kod; farklı kodlarla biçimlenen “Okul yöneticisinin zamanı yönetme sorunu” kategori ile birleşerek “Okul yöneticileri” temasını oluşturdu.

Gizliliği sağlamak açısından katılımcıların tümü cinsiyet ayrımı olmaksızın “M” harfi ile kodlanmıştır. “1,2,3...” ise görüşme yapılan kaçıncı kişi olduğunu göstermektedir. Bu şekilde, yapılan çalışmada verilerin kodlanması, konu belirleme, kodlama ve konu oluşturma, sonuçların tanımlanması ve yorumlanması sistematik olarak adım adım analiz edilmiştir. Elde edilen verilerin analizi sırasında her bir alt problem için analizler yapılmıştır.

3-BULGULAR

“İlçe milli eğitim müdürlerinin uzaktan yönetimde yaşadığı sorunlar nelerdir?” şeklinde ifade edilen probleme cevap vermek üzere ilçe milli eğitim müdürleri ile yapılan görüşmede elde edilen verilerin analizinde toplam 153 ifadeden 27 kod şekillenmiş, bu kodlar 13 kategoriye dağılmış ve son olarak bu kategorilerde 6 temayı biçimlemiştir. Aşağıda en fazla kapsamı olan temadan başlayarak elde edilen bulguların sunumuna yer verilmiştir.

3.1. Uzaktan yönetimde “kurum içi öğeler” ile ilgili sorunlar:

İlçe milli eğitim müdürlerinin uzaktan yönetimde karşılaştıkları sorunlarla ilgili olarak en fazla ifade barındıran tema “kurum içi öğeler” olarak şekillenmiştir. Bu tema kapsamında yer alan kategori ve kodlar Tablo-1 de sunulmuştur.

Tablo-1 İlçe milli eğitim müdürlerinin uzaktan yönetimde kurum içi öğeler ile ilgili yaşadığı sorunlar

Tema	Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar
Kurum içi öğeler	Personel sorunu	İdari izin kullanımı	M2, M3, M4, M6, M7, M9, M10, M11, M15
		Daha fazla iş yükü	M1, M3, M5, M6, M7, M8, M11, M16, M18
		Hastalıklar	M2, M4, M6, M7, M8, M9, M10
		Teknolojik bilgi yetersizliği	M12, M13
	Altyapı sorunu	Platform Yetersizliği	M1, M3, M4, M6, M7, M9
		Araç gereç yetersizliği	M5, M7, M8, M9
		İnternet bağlantı sorunu	M9, M14
	Koordinasyon sorunları	Uzaktan çalışma	M4, M9, M17, M19, M20
		Genel müdürlükler arasındaki koordinasyon eksikliği	M3, M18
	Çevre etkisi	Paydaş istek ve şikâyetler	M9

Tablo 1 incelendiğinde, uzaktan yönetimin kurum içi öğeler ile ilgili olarak personel, altyapı, koordinasyon ve çevre etkisi boyutlarıyla karşılaşılmaktadır. İlçe milli eğitim müdürlerinin uzaktan yönetimde “kurum içi öğeler” ile ilgili yaşadıkları personel sorunlarına bakıldığında en fazla vurgulanan ifadenin; personelin idari izin kullanımından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu durumu bir İlçe Milli Eğitim Müdürü şöyle dile getirmiştir:

Görev alanımdaki personelin çok önemli bir bölümünün engelli memurlardan oluşması, bu memurlarında salgın süreci boyunca izinli sayılmaları nedeniyle dairedeki iş ve işleyiş zaman zaman sekteye uğradı. (M3)

Başka bir İlçe Milli Eğitim Müdürü ise personellerin daha fazla iş yüküne maruz kalmalarından kaynaklı sorunlar yaşandığını şu şekilde açıklamıştır.

Genel olarak en büyük sıkıntı artan iş yükü olmuştur. Yine devamlılığı olan yani takibi olan yazıların da aksamasına neden olmuştur. (M8)

Aynı zamanda ilçe milli eğitim müdürleri personellerde oluşan hastalıklardan kaynaklı sorunları şu şekilde belirtmişlerdir.

Şube müdürlerinin kronik rahatsızlığı nedeniyle görevden uzun süreli uzak kalma durumlarından dolayı bazı zorlukların yaşandığı gözlenmiştir. (M7)

Bunların yanı sıra başka bir İlçe Milli Eğitim Müdürü de personellerdeki teknoloji bilgi yetersizliğinin uzaktan yönetimi sekteye uğrattığını şu şekilde dile getirmiştir.

Teknolojik cihazların kullanımı konusunda (tablet, akıllı telefon gibi) yeterli donanıma sahip olunmadığından zaman zaman sorunlar yaşandı. (M13)

Tablo 1'e bakıldığında, ilçe milli eğitim müdürlerinin uzaktan yönetimde “kurum içi öğeler” ile ilgili yaşadıkları altyapı sorunlarına bakıldığında en fazla vurgulanan ifadenin; platform yetersizliğinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu durumu bir ilçe milli eğitim müdürü şöyle dile getirmiştir:

Program ayarlama (EBA), hangi platformların kullanılacağı, öğretmenlerin ders ücretlerinin hangi hallerde kesilip kesilmeyeceği vb. konularda sıkıntılar yaşandı. (M9)

Başka bir İlçe Milli Eğitim Müdürü ise araç-gereç yetersizliğinden kaynaklı sorunlar yaşandığını şu şekilde açıklamıştır.

Tablet, altyapı vb. gerekli çalışmalar yapılarak süreçteki eksiklikler giderilmeye çalışıldı. (M8)

Aynı zamanda ilçe milli eğitim müdürleri internet bağlantı sorunundan kaynaklı sorunları şu şekilde belirtmişlerdir.

Evinde bilgisayarı, interneti olmayan, bilişim ve teknolojik olarak iyi olamayanlar çok zorlandı. (M7)

Tablo 1’de aynı zamanda, koordinasyon sorunlarından en fazla uzaktan çalışma yetersizliğinin ifadesi olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumu bir İlçe Milli Eğitim Müdürü şöyle dile getirmiştir:

Fazla sayıda memur ve şefin aynı anda dairede bulunmaması her ne kadar uzaktan çalışma durumu söz konusu olsa bile değişik sorunlar yaratmıştır. WhatsApp üzerinden verilen direktiflerin zamanında görülmemesi nedeniyle iş ve işleyiş önemli ölçüde sekteye uğradığı görülmüştür. (M4)

Bunların yanı sıra başka bir İlçe Milli Eğitim Müdürü de genel müdürlükler arasındaki koordinasyon eksikliğinden kaynaklı sorunları şu şekilde dile getirmiştir.

İzinli olma durumu ve dönüşümlü çalışma şartlarının muğlak olan kısımları nedeniyle kişilerin bu yöndeki taleplerinin karşılanması sırasında üst makamlardan çok fazla görüş istenmesi gibi bürokratik problemlere neden oldu. (M3)

Bir İlçe Milli Eğitim Müdürü ise uzaktan yönetimde çevre etkisi ile ilgili yaşadıkları paydaş istek ve şikâyetlerden kaynaklı sorununu şu şekilde belirtmiştir.

Uzaktan yönetim konusunda yeni süreç olması nedeniyle veli, öğretmen ve idarecilerden gelen istek ve şikâyetler anormal bir şekilde artış gösterdi. (M9)

Tüm bu veriler ışığında ilçe milli eğitim müdürlerinin personelinin; idari izin kullanımı, daha fazla iş yükü altına girmesi, hastalıkları ve teknolojik bilgi yetersizliğinin uzaktan yönetim sürecinin yönetimini olumsuz etkilediği söylenebilir. Aynı zamanda altyapı sorunu ile ilişkili olarak; platformların yetersiz oluşu, araç ve gereçlerin yetersizliği ve internet bağlantı sorunu da ilçe milli eğitim müdürlüğünün kurum içi etkenler temelinde uzaktan yönetme sürecini olumsuz etkileyebilir. Bunların yanı sıra koordinasyon sorunları olarak; uzaktan çalışma yetersizliği ve genel müdürlükler arasındaki koordinasyon eksikliği ilçe milli eğitim müdürlerinin uzaktan eğitim çalışmalarını olumsuz etkilemiş olabilir. Son olarak çevreden kaynaklı sorunlardan olan paydaşların istek ve şikâyetleri de kurum içi öğeleri olumsuz etkilemiş olabilir.

3.2. Uzaktan yönetimde “mevzuat” ile ilgili yaşanan sorunlar:

İlçe milli eğitim müdürlerinin uzaktan yönetimde karşılaştıkları sorunlarla ilgili olarak oluşan bir diğer tema ise mevzuat olarak şekillenmiştir. Bu tema kapsamında yer alan kategori ve kodlar Tablo-2 de sunulmuştur.

Tablo-2 İlçe milli eğitim müdürlerinin uzaktan yönetimde mevzuat ile ilgili yaşadığı sorunlar:

Tema	Kategori	Kod	Katılımcılar
		Mevzuat Belirsizliği	M3, M4, M5, M7, M8, M9, M10, M11, M18, M20
Mevzuat	Yasal Yetersizlik	Mevzuatın güncellenmemesi	M6, M12, M13, M18, M19
		Mevzuatsal düzenleme eksikliği	M1, M2, M4, M16, M17, M18
		Mevzuata aykırı uygulamalar	M14, M15, M18

Tablo 2 incelendiğinde milli eğitim müdürlerinin uzaktan yönetimle ilgili mevzuata dair yaşadığı sorunun kökü yasal yetersizlik olarak gözükmektedir. Yasal yetersizliğin boyutları; mevzuat belirsizliği, mevzuatın güncellenmemesi, mevzuatsal düzenleme eksikliği ve mevzuata aykırı uygulamalardır. İlçe milli eğitim müdürlerinin uzaktan yönetimde mevzuat ile ilgili yaşadıkları sorunlara bakıldığında en fazla vurgulanan ifadenin; mevzuat belirsizliğinden kaynakladığı anlaşılmaktadır. Bu durumu bir İlçe Milli Eğitim Müdürü şöyle dile getirmiştir:

Pandeminin getirdiği uzaktan yönetim deneyimini ilk defa uygulayacağımız için kararların ne şekilde alınacağı, iş ve işlemlerin hangi mevzuat veya yönergelerle yapılacağı belirsizliği durumsal kararlar almamızı gerektirdi. (M20)

Başka bir İlçe Milli Eğitim Müdürü ise mevzuatın güncellenmemesi bu süreci olumsuz etkilediğini şu şekilde açıklamıştır.

Uzaktan yönetime geçildi ancak mevzuat güncel olmadığından tereddüt edilen birçok husus oldu, bunlara da bireysel başvurulara da istinaden cevaplar verildi. (M18)

Başka bir İlçe Milli Eğitim Müdürü ise mevzuatsal düzenleme eksikliğinden yaşanan aksaklıkları şu şekilde açıklamıştır;

Salgın sürecinin başında bu yeni durum ile ilgili yeterli düzenleme olmadığı için sık sık anlık yoruma dayalı kararlar verildi. (M1)

Aynı zamanda bir İlçe Milli Eğitim Müdürünün uzaktan yönetim sürecinde mevzuata aykırı uygulamalardan kaynaklı sorunu şu şekilde dile getirmiştir.

Mevzuata aykırı olduğunu düşündüğüm uygulamalar yapıldı. Uzaktan eğitimini yapılması ile öğretmene ödenmesi gereken maksimum ücret tutarı arasında tutarsızlık oluştu. (M15)

Tüm bu veriler ışığında milli eğitim müdürlerinin uzaktan yönetimle ilgili mevzuata dair yaşadığı sorunun kökü yasal yetersizlik olduğu söylenebilir. Bunu yanı sıra yasal yetersizliğin boyutları; mevzuat belirsizliği, mevzuatın güncellenmemesi, mevzuatsal düzenleme eksikliği ve mevzuata aykırı uygulamalar uzaktan yönetmelerini olumsuz etkilemiş olabilir.

3.3. Uzaktan yönetimde “okul yöneticileri” ile ilgili yaşanan sorunlar

İlçe milli eğitim müdürlerinin uzaktan yönetimde karşılaştıkları sorunlarla ilgili olarak oluşan bir diğer tema ise okul yöneticileri olarak şekillenmiştir. Bu tema kapsamında yer alan kategori ve kodlar Tablo-3’te sunulmuştur.

Tablo-3 İlçe milli eğitim müdürlerinin uzaktan yönetimde okul yöneticileri ile ilgili yaşadıkları sorunlar

Tema	Kategori	Kod	Katılımcı
Okul yöneticileri	Okul yöneticisinin niteliği sorunu	Farklı kararlar alınması	M2, M3, M10, M6, M9, M14, M15
		İnisiyatif alamama	M18, M3, M11, M12, M19
		Bilgi eksikliği	M10, M7, M20
	Okul yöneticisinin zamanı yönetme sorunu	Düşünmeden karar alma	M1
		Anlık karar almada yaşanan sıkıntılar	M3, M4, M8, M13, M17
		Sık sık bilgilendirme yapma ihtiyacı	M5, M16

Tablo 3 incelendiğinde, uzaktan yönetimde okul yöneticileri ile ilgili olarak personel niteliği sorunu ve zamanı yönetme sorunu boyutlarıyla karşılaşılmaktadır. İlçe milli eğitim müdürlerinin uzaktan yönetim sürecinde okul yöneticilerinin yetersizliği ile ilgili yaşadıkları sorunlarına bakıldığında en fazla vurgulanan ifadenin, uygulamalarda farklı kararların alınmasından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu durumu bir İlçe Milli Eğitim Müdürü şöyle dile getirmiştir:

Zaman zaman okul idarecilerinden gelen farklı konulardaki uygulama çeşitlilikleri nedeniyle ikilemler yaşandı. (M2)

Aynı zamanda ilçe milli eğitim müdürleri personelin inisiyatif almamasından kaynaklı yaşadığı sorunları şu şekilde açıklamıştır.

Personellerin yaptıkları iş bağlamında uzaktan yönetim gerçekleştirirken karar verme konusunda bir inisiyatif almadı, gelen talimatı uyguladılar. (M18)

Başka bir İlçe Milli Eğitim Müdürü ise personelin bilgi eksikliğinden kaynaklı sorunları şu şekilde belirtmişlerdir.

Uzaktan yönetimin başlangıcında yaşanan en büyük sorun bu konudaki bilgi eksikliğiydi. Uzaktan öğretim ile ilgili yöntem ve teknikler, kullanılacak araçlar ile ilgili bilgi eksikliği uzaktan yönetmede problemlere yol açtı. Bu konuda eğitim yöneticilerine bir hizmet içi eğitim düzenlenerek sorun çözülebilirdi. (M10)

Aynı zamanda bir İlçe Milli Eğitim Müdürü uzaktan öğretimi yönetme sürecinde okul yöneticilerinin düşünmeden karar almasından kaynaklı sorunu şu şekilde dile getirmiştir.

İlçemizde okul müdürlerimiz ile ilgili, aldığımız kararları uygularken olumlu ve olumsuz sonuçlarını tam irdelemeden düşünmeden hızlı bir şekilde karar vermelerde sorunlar yaşandı. (M1)

Tablo 3'e bakıldığında ilçe milli eğitim müdürlerinin uzaktan yönetim sürecinde okul yöneticilerinin yetersizliği ile ilgili yaşanan sorunlardan en fazla vurgulanan ifadenin; anlık karar almada yaşanan sıkıntılardan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu durumu bir İlçe Milli Eğitim Müdürü şöyle dile getirmiştir:

Eğitim öğretim faaliyetlerinin planlanması sırasında anlık olarak alınan kararların uygulanması esnasında yaşanan iletişim problemleri nedeniyle üst yöneticilerle varoluş çatışması yaşanmasına neden oldu. (M3)

Bunların yanı sıra başka bir İlçe Milli Eğitim Müdürü, okul müdürlerini sık sık bilgilendirme yapma ihtiyacından kaynaklı sorunlar yaşadığını şöyle dile getirmiştir:

Salgın sürecinin başında bu yeni durum ile ilgili yeterli düzenleme olmadığı için çabuk karar alınması gereken durumlar yaşandı. Uygulamada birlik ve bütünlük olması açısından sık sık uzaktan toplantılar yapılarak açıklama ve bilgilendirme yapma ihtiyacı hâsıl oldu. (M5)

3.4. Uzaktan yönetimde iletişim ile ilgili yaşanan sorunlar:

İlçe Milli eğitim Müdürlerinin uzaktan yönetimde karşılaştıkları sorunlarla ilgili olarak oluşan bir diğer tema ise iletişim olarak şekillenmiştir. Bu tema kapsamında yer alan kategori ve kodlar Tablo-4'te sunulmuştur.

Tablo-4 İlçe milli eğitim müdürlerinin uzaktan yönetimde iletişim ile ilgili yaşadığı sorunlar

Tema	Kategori	Kod	Katılımcı
İletişim	Personel Kaynaklı	Acil iletişim kuramama	M9, M1, M3, M4, M5, M7, M8, M10, M11, M13, M16, M19
	Bürokrasi Kaynaklı	Yazışmalarda aksama	M9, M2, M6, M12, M14, M17, M20
		Birimler arası bilgi akışı aksaması	M18, M15

Tablo 4 incelendiğinde, milli eğitim müdürlerin uzaktan yönetimde iletişim ile ilgili olarak personel ve bürokrasi kaynaklı sorunlarla karşılaşmaktadır. İlçe milli eğitim müdürlerinin uzaktan yönetimde iletişim ile ilgili yaşadıkları personel kaynaklı sorunlarda vurgulanan ifadenin; personel ile acil iletişim kuramamadan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu durumu bir ilçe milli eğitim müdürü şöyle dile getirmiştir:

Süreç boyunca şef ve memurlara ihtiyaç duyulduğu anda zaman zaman ulaşılamaması olmuştur. (M16)

İlçe milli eğitim müdürlerinin uzaktan yönetimde bürokrasiden kaynaklı yaşadıkları iletişim sorunlarına bakıldığında en fazla vurgulanan ifadenin; yazışmalardaki aksamalardan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu durumu bir İlçe Milli Eğitim Müdürü şöyle dile getirmiştir:

Süreç boyunca genel olarak bir sıkıntı yaşanmamakla birlikte bazı personellerin (Şube Müdürü, Şef vb.) evrakları zamanında takip edip etmemeleri gibi sorunlar yaşanmıştır. (M9)

Bunun yanı sıra başka bir İlçe Milli Eğitim Müdürü de birimler arası bilgi akışı aksamasından kaynaklı sorunları şu şekilde açıklamıştır.

Şube Müdürleri ile ilgili bir sorun yaşamadık, ancak baktığımız birimlerin genel müdürlükleri arasındaki koordinasyon eksikliği bize de yansıyor. Mesela öğretmen atama takviminin okulların açılışından sonraya sarkması eğitim öğretimi olumsuz etkiliyor. (M18)

Tüm bu veriler ışığında ilçe milli eğitim müdürlerinin iletişimde personeller ile acil iletişim kuramaması uzaktan eğitim sürecini olumsuz etkilemiş olabilir. Aynı zamanda yazışmalarda yaşanan aksaklıklar ile birimler arası bilgi akışındaki aksaklıklar da ilçe milli eğitim müdürlerinin uzaktan eğitim sürecini yönetmelerini olumsuz etkilediği söylenebilir.

3.5. Uzaktan yönetimde etkileme ile ilgili yaşanan sorunlar:

İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin uzaktan yönetimde karşılaştıkları sorunlarla ilgili olarak oluşan bir diğer tema ise etkileme olarak şekillenmiştir. Bu tema kapsamında yer alan kategori ve kodlar Tablo-5'te sunulmuştur.

Tablo-5 İlçe milli eğitim müdürlerinin uzaktan yönetimde etkileme ile ilgili yaşadığı sorunlar:

Tema	Kategori	Kod	Katılımcı
Etkileme	Personel Kaynaklı	Motivasyon düşüklüğü	M1, M2, M3, M4, M5, M7, M8, M10, M11, M14, M16, M19
	Yönetici Kaynaklı	Fark edememe	M6, M9, M12, M13, M15, M17, M18, M20

Tablo 5 incelendiğinde, milli eğitim müdürleri uzaktan yönetimde etkileme ile ilgili olarak personel ve yönetici kaynaklı sorunlarla karşılaşmaktadır. Personel kaynaklı sorunlarda vurgulanan ifadenin; personeldeki motivasyon düşüklüğünden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu durumu bir İlçe Milli Eğitim Müdürü şöyle dile getirmiştir:

Uzaktan Eğitim süresinde atlara karşı yetki gücünü kullanmadık aksine personeli moral ve motivasyon yönünden güçlü kullanarak süreci sorunsuz atlarmaya çalıştık. Ancak personelin motivasyonunu yükseltmek pek kolay olmadı. (M16)

Başka bir İlçe Milli Eğitim Müdürü ise uzaktan öğretimde etkileme ile ilgili yaşanan en büyük sorunun yöneticilerin personeli fark edememekten kaynaklandığı şu şekilde açıklamıştır.

Bu konuda personellerimden gelen talepler ödül ile motive olmak (risk ve yüksek sorumlulukla iş yaptıklarını ama birim olarak bunun hiç ödüllendirilmediğini, dolayısıyla görülmediklerini düşünüyorlar) ve belli aralıklarla görev değişikliği yapılmasını talep ediyorlar. (M16)

Tüm bu veriler ışığında ilçe milli eğitim müdürlerinin etkilemede personellerin motivasyon düşüklüğü ve personellerin yaptıkları olumlu davranışlarının fark edilememesi uzaktan eğitim sürecini olumsuz etkilediği söylenebilir.

3.6. Uzaktan yönetimde denetim ile ilgili yaşanan sorunlar:

İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin uzaktan yönetimde karşılaştıkları sorunlarla ilgili olarak oluşan bir diğer tema ise denetim olarak şekillenmiştir. Bu tema kapsamında yer alan kategori ve kodlar Tablo-6'da sunulmuştur.

Tablo-6 İlçe milli eğitim müdürlerinin uzaktan yönetimi yönetimde denetim ile ilgili yaşadığı sorunlar:

Tema	Kategori	Kod	Katılımcı
Denetim	Yönetici kaynaklı	Kontrol edememe	M1, M2, M3, M4, M7, M8, M9, M10, M11, M13, M17, M19
	Personel kaynaklı	Öz denetim eksikliği	M12, M14, M15, M16, M18, M20

Tablo 6 incelendiğinde, milli eğitim müdürleri uzaktan yönetimdeki denetim ile ilgili olarak yönetici ve personel kaynaklı sorunlarla karşılaşmaktadır. Yönetici kaynaklı sorunlarda vurgulanan ifadenin; personeli kontrol edemeden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu durumu bir İlçe Milli Eğitim Müdürü şöyle dile getirmiştir:

Uzaktan denetimin yapılması zor bir durumdur. Personelimizi de denetlerken bu süreçte oldukça zorlandık. Çünkü bu zamana kadar denetimlerimizi hep yüz yüze yaptığımızdan denetimler amacına ulaşabiliyordu. (M4)

Başka bir İlçe Milli Eğitim Müdürü ise uzaktan yönetimde denetleme ile ilgili yaşanan en büyük sorunun personelin öz denetim eksikliği şu şekilde açıklamıştır.

Personelimin motivasyonunu sağlamak ve işi sıkı takip edebilmek adına hiç izin kullanmadan geçirdim bu dönemi. Çünkü biz başında durmadığımız takdirde mutlaka gevşemeler oluyor. (M18)

Tüm bu veriler ışığında ilçe milli eğitim müdürlerinin denetim süresince yöneticilerin uzaktan denetim imkânı, olanak ve bilgisi eksik olduğu için denetimleri kontrol edememesi uzaktan yönetim sürecini olumsuz etkilediği söylenebilir. Aynı zamanda personellerin de bu durumu bilmeleri ve bundan dolayı iş konusunda gevşek davranmaları uzaktan yönetim sürecini olumsuz etkilemiş olabilir.

4- SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularından yola çıkarak sonuçlar biçimlendirilmiş, her bir sonuç gerek diğer sonuçlarla ve alanyazın alıntlarıyla desteklenerek tartışılmış en son olarak ta tekrardan kaçınmak adına her bir sonuçla ilgili uygulama içindekilere ve hepsinin sonunda da araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmanın ilçe milli eğitim müdürlerinin uzaktan yönetimde karşılaştıkları sorunlarla ilgili olarak en fazla sorun “kurum içi öğeler” ile ilgili bulunmuştur. Bu sorunun boyutları; personel, altyapı, koordinasyon ve çevre şeklindedir. Uzaktan yönetimde “personel ile ilgili karşılaşılan sorunların kapsamı”; idari izin kullanımı, daha fazla iş yükü, hastalıklar ve teknolojik bilgi yetersizliğidir. Uzaktan yönetimde “alt yapı ile ilgili karşılaşılan sorunların kapsamı”; Platform yetersizliği, araç gereç yetersizliği ve internet bağlantı sorunudur. Uzaktan yönetimde “Koordinasyon ile ilgili karşılaşılan sorunların kapsamı”; Uzaktan çalışma yetersizliği ve genel müdürlükler arasındaki koordinasyon eksikliğidir. Uzaktan yönetimde “çevre ile ilgili karşılaşılan sorunların kapsamı” ise paydaşların istek ve şikâyetleridir. İlçe milli eğitim müdürleri ile ilgili çalışma yapılmamakla birlikte Küleççi-Akyavuz ve Çakın (2020) teknik yetersizlik, bilgi eksikliği, planlama yetersizliği gibi sorunlar nedeniyle yöneticilerinin Covid-19 salgın sürecinde eğitsel ve yönetsel eylemlerde sorunların yaşandığını belirtmiş, Can (2020) Türkiye’de Covid-19 salgını, açık ve uzaktan eğitim sistemlerindeki altyapı, uygulama, kalite, internet erişimi, içerik, tasarım, güvenlik, mevzuat ve eğitimsel açıdan güçlendirilmesine değinmiş, Han, Demirbilek ve Demirtaş (2021) teknoloji araçları anlamında büyük oranda yetersizliklerin bulunduğunu ve internet altyapı sorunlarının fazlalığını ifade etmişlerdir. Bu bulgular doğrudan milli eğitim müdürleri ile ilgili olmasa bile alanda sorun olmak bakımından araştırma bulgularını desteklemektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre uzaktan yönetimin önemli bir ögesi olan “kurum içi öğeler” sorunları ön plana çıkmaktadır. Uzaktan yönetimde yöneticinin “kurum içi öğeler” ile ilgili karşılaştığı problemler şöyle çözülebilir.

- Bütün personele hizmet içi seminerler verilebilir. İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine örgütlenme süreci hakkında eğitimler verilerek daha aktif rol almaları sağlanabilir.
- Çalışanların iş yoğunluğunu azaltacak şekilde personel nitelik ve niceliği artırılabilir. Alt yapı eksikliklerini gidererek ve erişim imkânları sağlanarak yöneticinin uzaktan yönetimi koordine etmesi ve bu yönde çevrenin desteğini alması sağlanabilir.
- Yasal metinlerde uzaktan yönetimin kurum içi öğeler ile ilgili düzenlemeler yapılabilir.
- Araştırmacılar uzaktan örgütlenme yeterliliğini artırıcı yöntem ve tekniklerin neler olabileceği ile ilgili çalışmalar yapabilirler.

Araştırmada ilçe milli eğitim müdürlerinin uzaktan yönetimde karşılaştıkları bir diğer sorun ise mevzuat ile ilgili bulunmuştur. Bu sorunun kökü yasal yetersizliğe dayanmaktadır. Yasal yetersizliğin nedenleri; mevzuat belirsizliği, mevzuatın güncellenmemesi, mevzuatsal düzenleme eksikliği ve mevzuata aykırı uygulamalardır. İlçe milli eğitim müdürleri uzaktan yönetim sürecinde Millî Eğitim Bakanlığının emir ve talimatları doğrultusunda görevlerini yürütmeye çalışmışlardır. Mevzuatsal sorunların Millî Eğitim Bakanlığı kararlarındaki ani ve sık değişikliklerden, belirsiz ve muğlak kararlardan ve bazı durumlarda alınması gecikmiş kararlardan kaynaklandığı anlaşılmıştır. Toprakçı, Hepsöğütü ve Toprakçı (2021) tarafından öğrencilerin görüşleri üzerinden yapılan benzer bir araştırmada; öğrenciler, uzaktan yönetimde Millî Eğitim Bakanlığının pandemi sürecine hazırlıksız yakalanmasını sorun olarak algılamışlardır. Bu süreçte yöneticilerin sadece alınan kararları uygulama konumunda olduklarından dolayı liderlik özelliklerini sergilemeleri ve eğitim paydaşlarına güven telkin etmeleri pek mümkün olmamış (Sarı ve Nayır, 2020) ve proaktif davranışlar gösteremedikleri belirlenmiştir (Kavrayıcı ve Kesim, 2021). Öte yandan aynı eğitim bölgesinde bulunan okullar arasında bile uygulama farklılıklarının olduğunu da göz önüne alındığında Millî Eğitim Bakanlığının uzaktan yönetim ile ilgili mevzuatı sahada aktif bir şekilde işletemediğini ortaya koyan başka bir gösterge olarak değerlendirilebilir. Uzaktan yönetimde yöneticinin mevzuat ile ilgili karşılaştığı problemler şöyle çözülebilir:

- Millî Eğitim Bakanlığı, diğer ilgili bakanlık ve kurumların öncelikle uzaktan yönetimi bütün yönleriyle kapsayacak şekilde tüm paydaşların da görüşlerini alarak yeni bir mevzuat oluşturabilir. Öte yandan var olan mevzuatla devam edildiği süreç içerisinde de mevzuatın belirsizliğini giderici, mevzuatı güncelleyici ve mevzuata aykırı uygulamaları engelleyici önlemler alınabilir.
- Araştırmacılar Millî Eğitim sisteminin her bir önemli noktasında yaşanan ve yaşanabilecek mevzuatsal sorunları çözmek üzere covid-19 pandemi sürecindeki deneyim ve bilgiyi de dikkate alarak eylem araştırmaları yapabilirler.

Araştırmada ilçe milli eğitim müdürlerinin uzaktan yönetimde karşılaştıkları başka bir sorun ise okul yöneticileri ile ilgili bulunmuştur. Bu sorunun boyutları; personel niteliği ve zamanı yönetme şeklindedir. Uzaktan yönetimde “personelin niteliği ile ilgili karşılaşılan sorunların kapsamı”; Uygulamalarda farklı kararlar alınması, personelin inisiyatif almaması, bilgi eksikliği ve düşünmeden karar almadır. Uzaktan yönetimde “zamanı yönetme ile ilgili sorunların kapsamı”; anlık (hızlı) karar almada yaşanan sıkıntılar ve sık sık bilgilendirme yapma ihtiyacı sorundur. Külekçi Akyavuz ve Çakın (2020) tarafından yapılan bir araştırmada okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun yüz yüze iletişim olmaması yanı sıra öğretmen, öğrenci ve velilerle iletişim eksikliğinden dolayı sorun yaşadıklarını ortaya koymuştur. Harris ve Jones'a (2020) göre yöneticiler, daha önce benzer durumlarla karşılaşmadıkları için uzaktan eğitimde kararlarını etkileyen Covid 19 gibi faktörlere karşı hazırlıksızdır. Toprakçı ve Hepsöğütü (2022) ile Toprakçı, Hepsöğütü ve Toprakçı (2021)'da çalışmalarında uzaktan öğretim ile ilgili okul yöneticilerinden kaynaklanan sorunlardan söz etmişlerdir. MEM'lerin uzaktan yönetimde okul yöneticileriyle ilgili karşılaştığı problemler şöyle çözülebilir:

- Okul yöneticilerinin teknolojiyi kullanma becerileri ve kriz yönetebilmelerine yönelik mesleki ve kişisel gelişim faaliyetlerinin yapılması önerilebilir.
- Eğitim-öğretimde konuya yönelik kararlar alınacaksa katılımcı bir yaklaşımla, okulların mevcut durumları ile de uyumlu ve belirsizliğe neden olmayacak şekilde alınabilir. Ayrıca okul yöneticilerinin uzaktan yönetimde özellikle karar verme ile ilgili yeterliliklerinin geliştirilmesi için eğitimler almaları sağlanabilir.

Araştırmanın milli eğitim müdürlerinin uzaktan yönetimde karşılaştıkları sorunlarla ilgili olarak bir diğer sorun ise iletişim ile ilgili bulunmuştur. Bu sorunun boyutları; personel ve bürokrasidir. Uzaktan yönetimde “personel ile ilgili karşılaşılan sorunların kapsamı”; acil iletişim kuramamadır. Uzaktan yönetimde “bürokrasi ile ilgili karşılaşılan sorunların kapsamı”; yazışmalarda ve birimler arası bilgi akışında aksamadır. Külekçi-Akyavuz ve Çakın (2020) iletişim eksikliği, bilgi eksikliği, personellerin ilgisizliği ve planlama yetersizliği gibi sorunlar nedeniyle yöneticilerin Covid-19 salgın sürecinde eğitsel ve yönetsel eylemlerde sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Mc Greal, Davis, Murphy ve Smith (2006), iletişimin yetersizliği nedeniyle dönüt alınmamasının ya da gecikmeli olarak alınmasının web tabanlı eğitimlerde sorun olduğunu belirtmişlerdir. Uzaktan yönetimde yöneticilerin iletişim ile ilgili karşılaştığı problemler şöyle çözülebilir:

- Milli eğitim müdürlerine, şube müdürlerine ve personele iletişim ile ilgili hizmet içi seminerler verilebilir. İletişim sürecinde oluşabilecek aksamaları en aza indirmek için kurumsal iletişim plan ve uygulamaları yapılabilir. Şube müdürlerinin iletişim yeterlilikleri üst birimler tarafından dönütler ile kontrol edilebilir. Çeşitli iletişim kanalları ve kaynakları hakkında eğitimler verilebilir.
- Bakanlık bünyesinde aksaklıkları giderecek özel bir iletişim ve haberleşme sistemi kurulabilir.
- Araştırmacılar uzaktan yönetimde iletişim ile ilgili covid-19 pandemi dönemini de dikkate alarak okul paydaşlarının iletişim yeterliliklerini ölçen ölçekler hazırlayabilirler.

Araştırmada ilçe milli eğitim müdürlerinin uzaktan yönetimde karşılaştıkları bir diğer sorun da etkileme ile ilgili bulunmuştur. Bu sorunun boyutları; personel ve yönetici kaynaklı sorulardır. Uzaktan yönetimde “personel ile ilgili karşılaşılan sorunların kapsamı”; motivasyon düşüklüğü, “yönetici ile ilgili karşılaşılan sorunların kapsamı” ise fark edememe şeklindedir. Kavrayıcı ve Kesim (2021) pandemi sürecinde personel sorunlarının okulların yönetimini güçleştirdiğini tespit etmiştir. Külekçi, Akyavuz ve Çakın (2020) pandemi döneminde eğitimcilerde ilgisizlik gözlemlendiğini bildirmektedir. Sarı ve Nayır (2020), COVID-19 sürecinin öğretmenleri strese soktuğunu ve bu duruma bağlı olarak ta rahatsızlıklara maruz kaldıklarını belirtmektedir. Görüldüğü gibi bulgular doğrudan milli eğitim müdürleri ile ilgili olmasa da uzaktan yönetim döneminde okullarda yöneticiler ve personel benzer sorunlar yaşamaktadırlar. Uzaktan yönetimde etkileme ile ilgili karşılaşılan problemler şöyle çözülebilir:

- Yöneticinin ikna etme yeterliliğinin artırılması ve personelin de ikna ve uyumlu olma konusunda motivasyonunu artırıcı eğitim, kurum içi sosyal faaliyetler vb. yapılabilir.
- Araştırmacılar etkileme ile ilgili eğitim kurumu yöneticilerinin etkileme yeterliliğini araştırabilirler. Öte yandan paydaşların kuruma uyum ve motivasyonunun nasıl artırılacağı ile ilgili çalışmalar yapabilirler.

Araştırmada ilçe milli eğitim müdürlerinin uzaktan yönetimde karşılaştıkları sorunlarla ilgili olarak bir diğer sorun ise denetim ile ilgili bulunmuştur. Bu sorunun boyutları; yönetici ve personel kaynaklıdır. Uzaktan yönetimde “yönetici ile ilgili karşılaşılan sorunların kapsamı”; kontrol edememe “personel ile ilgili karşılaşılan sorunların kapsamı” ise öz denetim eksikliği olarak görülmektedir. Araştırmanın sonucu olarak milli eğitim müdürlerinin denetimde karşılaştığı sorunların amaçlarını gerçekleştirmelerine engel teşkil edeceği söylenebilir. Toprakçı ve Ersoy da (2008) uzaktan yönetimin denetiminin yüz yüze öğretimin denetiminden farklı uygulamalar

gerektirdiğini ifade etmişlerdir. Uzaktan yönetimde yöneticinin denetim ile ilgili karşılaştığı problemler şöyle çözülebilir:

- İlçe milli eğitim müdürleri, personel denetimi alanında yetkinleştirilmeleri ve personelin öz denetimli olmalarını sağlamak ile ilgili eğitim programları düzenlenebilir. Denetimde ortaya çıkan sorunlarda Bakanlık ve İl Teftiş Kurullarının aktifleşmeleri sağlanabilir.
- Araştırmacılar eğitim kurumlarının yöneticilerinin denetim yeterliliklerini tespit edici ve geliştirici araştırmalar yapabilirler.

Bu araştırma İzmir ili milli eğitim müdürleri ile nitel araştırma sınırlığında gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda Türkiye'nin başka illerinde benzer çalışmalar yapılabilir. Öte yandan şube müdürleri ve okul müdürlerinin de kapsandığı araştırmalar yapılabileceği gibi nicel desenli kapsamlı veri toplama çabalarına da girilebilir.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, K. Ü. (2000). Etkili öğrenme ve öğretme. 3. Baskı. Kanyılmaz Matbası, İzmir.
- Anderson, R. E., & Dexter, S. (2005). School technology leadership: an empirical investigation of prevalence and effect. *Educational Administration Quarterly*, 41(1), 49-82.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi nitelikli okul*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Beytekin, O. F. (2014). High school administrators perceptions of their technology leadership preparedness. *Educational Research and Reviews*, 9(14), 441-446.
- Bilgiç, H. G., & Tüzün, H. (2015). Yükseköğretim kurumları web tabanlı uzaktan eğitim programlarında yaşanan sorunlar. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 26-50.
- Bozkurt, A. (2017). Türkiye'de uzaktan eğitimin dünü, bugünü ve yarını. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 85-124. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/auad/issue/34117/378446>
- Cabı, E. (2018). Uzaktan eğitim ile bilgisayar okuryazarlığı öğretimi: Eğitimci deneyimleri [Teaching computer literacy via distance education: Experiences of the instructors]. *Başkent University Journal of Education*, 5(1), 61-68.
- Can, E. (2020). Coronavirüs (Covid-19) pandemisi ve pedagojik yansımaları: Türkiye'de açık ve uzaktan eğitim uygulamaları. *AUAd*, 6(2), 11-53.
- Çakmak, Z., & Taşkıran, C. (2017). Sosyal bilgiler öğretmenlerinin perspektifinden eğitim bilişim ağı (EBA) platformu [Views of social studies teachers on education information network (EBA) platform]. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, (9), 284-295.
- Çalık, T., Çoban, Ö. ve Özdemir, N. (2019). Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik öz yeterlikleri ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 52(1), 83-106
- Demir-Kaymak, Z. ve Horzum, M. B. (2013). Çevrimiçi öğrenme öğrencilerinin çevrimiçi öğrenmeye hazır bulunuşluk düzeyleri, algıladıkları yapı ve etkileşim arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(3), 1783-1797.
- Demir, F. ve Özdaş, F. (2020). Covid-19 sürecinde okul müdürlerinin teknolojik liderliği, *Milli Eğitim Dergisi*, 49 (1), 273-292, DOI: 10.37669/milliegitim.775620
- Demirtaş, H., & Kavuk, E. (2021). COVID-19 Pandemisi sürecinde öğretmenlerin uzaktan öğretimde yaşadığı zorluklar. *E-Uluslararası Pedagoji Dergisi (e-upad)*, 1(1), 55-73.
- Dinçer, S. (2006). *Bilgisayar destekli eğitim ve uzaktan eğitime genel bir bakış*. Akademik Bilişim Konferansı, 9-11 Şubat, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Doğan, S. ve Koçak, E. (2020). EBA Sistemi bağlamında uzaktan eğitim faaliyetleri üzerine bir inceleme, *Journal of Economics and Social Research Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(14). 111-124
- Ersoy, M. (2008) *Uzaktan eğitim öğretiminin yönetimi*. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Fidan, M. (2020), Covid-19 belirsizliğinde eğitim: ilkokulda zorunlu uzaktan eğitime ilişkin öğretmen görüşleri, *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 24- 43
- Flanagan, L. and Jacobsen, M. (2003), Technology leadership for the twenty-first century principal, *Journal of Educational Administration*, 41(2), 124-142.
- Göksoy, S. (2022) *Uzaktan eğitim sürecinde öğrenci ile etkileşim nedir ve nasıl olmalıdır?* İçinde Pedagojik Anlayışın Uzaktan Eğitime Uyarlanması: Eğitimi Geliştirme, Uygulama ve Değerlendirme (Ed: İ. Genç – M.Koç – H. K. Keskin – A. Adıgüzel) Ankara: Pegem Akademi (2.Baskı), 29-32.
- Günbaş, N. ve Gözükcükük, M. (2020). Views of elementary school children's parents about distance education during the covid-19 pandemic, *Sakarya University Journal of Education*, 10(3), 686-716. doi:
- Han, F., Demirbilek, N. ve Demirtaş, H. (2021). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin koronavirüs (covid-19) salgını sürecinde yürütülen uzaktan eğitime ilişkin görüşleri, *Cumhuriyet International Journal of Education*, 10(3), 1168-1193.
- Hamzah, M. I. M., Nordin, N., Jusoff, K., Karim, R. A., & Yusof, Y. (2010). A quantitative analysis of malaysian secondary school technology leadership. *Management Science And Engineering*, 4(2), 124-130.
- Harris, A. & Jones, M. (2020). COVID 19-School leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243-247.
- Horzum, M. B. (2007). *İnternet tabanlı eğitimde transaksiyonel uzaklığın öğrenci başarısı, doyumu ve öz yeterlilik algısına etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitimi Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İbicioğlu, H. ve Antalyalı, Ö. L. (2005). Uzaktan eğitimin başarısında imkân algı motivasyon ve etkileşim faktörlerinin etkileri: karşılaştırmalı bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 325-338.
- Karaçorlu, A. T., & Atıcı, B. (2019) EBA platformundaki kavram haritaları ve infografiklerin kullanımına dair öğretmen ve öğrenci görüşleri [Opinions of teacher and student about use of concept maps and infographics in the EBA platform]. *Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5, 77-96.
- Kavrayıcı, C. & Kesim, E. (2021). School management during the Covid-19 pandemic: A qualitative study. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 27(1), 1005-1060
- Kırık, A. M. (2014). Uzaktan eğitimin tarihsel gelişimi ve türkiye'deki durumu. *Marmara İletişim Dergisi*. 21, 73-94.
- Külekçi Akyavuz, E., Çakın, M. (2020). Covid-19 salgınının eğitime etkisi konusunda okul yöneticilerinin görüşleri. *Turkish Studies*, 15(4), 723-737.
- Mc Greal, R., Davis, S., Murphy, T. & Smith, C. (2006). Skill enhancement for health: An evaluation of an online pilot teaching module on epidemiology. *Turkish Online Journal of Distance Education (TOJDE)*, 7, 41-48.
- Ölmez-Ceylan, Ö. (2022). COVID-19 Distance Education process from different perspectives: being a school stakeholder during the pandemic, *International Journal of Curriculum and Instruction* 14 (1), 326-349
- Saklan, H., & Ünal, C. (2019). Dijital eğitim platformları arasında EBA'nın yeri ile ilgili fen bilimleri öğretmenlerinin görüşleri [Opinions of science teachers on the status of EBA among digital education platforms]. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(1), 19-34.
- Sarı, T. ve Nayır, F. (2020). Pandemi dönemi eğitim: sorunlar ve fırsatlar. *Turkish Studies*, 15(4), 959-975.
- Şentürk, H. (2020). Milli eğitimde DYK kurslarının uzaktan eğitim yoluyla yürütülmesine yönelik incelenmesi [Examination of DYK courses in national education for distance education]. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 4(1), 50-66.
- Telli Yamamoto, G. & Altun, D. (2020). Coronavirüs ve çevrimiçi (online) eğitimin önlenemeyen yükselişi [The coronavirus and the rising of online education]. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 25-34.
- Toprakçı, E. ve Ersoy, M. (2008). *Uzaktan öğretimde öğretmen rolleri*, II. Uluslararası Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Sempozyumu (Sözel Bildiri). Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi 16-18 Nisan 2008

Kuşadası/İZMİR Erisim:<https://www.erdalToprakci.com.tr/wp-content/uploads/2020/12/uzaktan-egitim-ogretmen-rolleri.pdf>

- Toprakçı, E. (2017). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Toprakçı, E. ve Hepsöğütü, Z. B. (2022). Anadolu lisesi öğretmenlerinin uzaktan öğretime ilişkin sorun kaynağı algıları. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi (ULED)* 6(2), 1-14.
- Toprakçı, M.S., Hepsöğütü, Z. B. & Toprakçı, E. (2021) The perceptions of students related to the sources of problems in distance education during the covid-19 epidemic (example of İzmir Anatolian High School. *International Journal of Pedandragogy (e-ijpa)* 1(2), 41-61
- Toprakçı, E.(2021) “Değerlerli” uzaktan öğretim, *Hürriyet Gazetesi, Eğitim Haberleri* (04.01.2021), <https://www.hurriyet.com.tr/egitim/degerlerli-uzaktan-ogretim-41705164>
- Toprakçı, E. (2005). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin evlerindeki bilgisayar mesleki amaçlı kullanım profilleri (Sivas ili örneği) *The Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET* Volume 4, Issue 2, Article 8, April 2005 ISSN: 1303-6521 <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1102629.pdf>
- Toprakçı, E. (2006). Obstacles in integration of the schools into information and communication technologies according to the opinions of the teachers and principals of primary and secondary schools in Turkey, *The e-Journal of Instructional Science and Technology (e-JIST)* 9 (1) 2006 https://ascilite.org/archivedjournals/e-jist/docs/vol9_no1/papers/commentary/toprakci.htm
- Toprakçı, E. (2007) Perceptions related to information and communication technologies (ict) by managers and teachers in the primary and the secondary schools (The example of Sivas)-*Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*- 24 <https://www.erdaltoprakci.com.tr/wpcontent/uploads/2019/01/perceptions-related-to-ICT2.pdf>
- Turan, S. (2020), Covid-19 sürecinde okul müdürlerinin teknolojik liderliği, *Milli Eğitim Dergisi*, 49 (1), 175-199, DOI: 10.37669/milliegitim.788133
- Tümkiye, S. ve Asar, Ç. (2017), İlkokul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26 (1), 242-253.
- Tümkan, F. & Tümkan, Ş. (2020). Pandemi döneminde eğitime verilen zorunlu aranın ilkokullardaki eğitim açısından yarattığı değişimin etkilerinin değerlendirilmesi, *Turkish Studies*, 15(4), 1163-1184.
- Tüysüz, C. ve Aydın, H. (2007). Web tabanlı öğrenmenin ilköğretim okulu düzeyindeki öğrencilerin tutumuna etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(22), 73-78.
- Tüysüz, C. ve Çümen, V. (2016). EBA ders web sitesine ilişkin ortaokul öğrencilerinin görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(27/3), 278-296.
- Yanar, A. İ. & Toprakçı, E. (2022). Yönetim Süreci Döngü ve Öğelerini Kullanabilme Ölçek Bataryasının (YÖSDÖKÖ-B) Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik e-*Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 13 (6), 173-193. Erişim: <http://www.e-ijer.com/tr/download/article-file/2769227>
- Yavuz, B. & Toprakçı, E. (2021). Covid-19 pandemisi sebebiyle okulların uzaktan öğretim yapması ile ilgili internet forumlarında paylaşılan görüşler. *Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi / Karaelmas Journal of Educational Sciences* 9 (2021) 120-139. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1699013>