

Covid-19 Pandemisinde Okul Müdürlerinin Kriz Yönetim Süreci

Mihriban Delidolu

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsüne Eğitim Yönetimi
ve Denetimi Yüksek Lisans Tezi olarak sunulmuştur.

Doğu Akdeniz Üniversitesi
Eylül 2022
Gazimağusa, Kuzey Kıbrıs

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü onayı

Prof. Dr. Ali Hakan Ulusoy
L.E.Ö.A. Enstitüsü Müdürü

Bu tezin Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans derecesinin gerekleri doğrultusunda hazırlandığını onaylarım.

Prof. Dr. Canan Zeki
Eğitim Bilimleri Bölüm Başkanı

Bu tezi okuyup değerlendirdiğimizi, tezin nitelik bakımından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans derecesinin gerekleri doğrultusunda hazırlandığını onaylarız.

Yrd. Doç. Dr. Mine Sancar
Tez Danışmanı

Değerlendirme Komitesi

1. Prof. Dr. Mehmet Çağlar

2. Doç. Dr. Behçet Öznacar

3. Yrd. Doç. Dr. Mine Sancar

ÖZ

Tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 pandemisi birçok krize sebep olmuştur. Bunlar birçok iş yerinin kapatılması, birçok sektörün durması, insanların evlerinden çıkamamaları ve okullarda eğitim- öğretime ara verilmesidir. Toplumsal düzeni oluşturan ve düzenleyen etkenlerden olan eğitimde bu krizden etkilenmiştir (Schwab & Malleret, 2020; Zizek, 2020, Akt. Kavrayıcı ve Kesim, 2021). Okulların krizlerden en az etkilenmesi için okul yöneticilerinin krizlere yönelik yeterli bilgi beceri ve yeteneklerinin olması beklenmektedir. Bu araştırmanın amacı, farklı kademelerde görev alan okul müdürlerinin Covid- 19 pandemi krizi sürecini nasıl yönetildiğine ilişkin görüşlerinin alınmasıdır. Bu amacı gerçekleştirebilmek adına Covid- 19 salgını sürecinde okul müdürlerinin yaşadıkları sorun ve sıkıntılar ve bu sıkıntılar karşısında geliştirdikleri çözümleri kriz yönetimi bağlamında derinlemesine incelemek adına olgusal araştırma yapabilmek için nitel araştırma modeli tercih edilmiştir.

Araştırmanın evreni Mersin ili Merkez ilçede bulunan MEB’e bağlı 5 ilk öğretim okullu, 5 orta öğretim okulu, 1 fen lisesi, 2 Anadolu lisesi ve 2 meslek lisesinde görev yapmakta olan 15 okul müdürü yer almıştır.

Araştırmanın verilerinin toplanması için farklı kademelerde bulunan okul müdürleri ile yarı yapılandırılmış görüşme formları doğrultusunda görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerin analiz edilmesi için içerik analizi kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen nitel veriler bu bağlamda öncelikle anlamlı bir şekilde kodlanmış, kategorilere ayrılmış, temaları yazılmış ve anlamlı bir şekilde tanımlanmıştır.

Toplanan verilerden elde edilen bulgular olduğu gibi yansıtılmış, araştırma soruları yanıtlanmaya çalışılmış, yorumlanmış ve bulgular ışığında ilgili makama ve kişilere oneriler yapılmıştır. Elde edilen bulgular okul müdürlerini doğal afet, yangın, okul içi çatışma ve kavga gibi durumlara hazırlıklı olduklarını ancak pandemi gibi salgın hastalık durumlarına hazırlıklı olmadıklarını gstermiştir. Bu bağlamda hizmet ii eğitim alışmalarına ve eğitim yönetimi denetimi lisans st programlarında desteklenmesine gereksinim duyulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Covid-19, Kriz Yönetimi, Okul Müdürü

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic, which has affected the entire world, has caused many crises. Education, which is one of the factors that create and regulate the social order, has also been affected by this crisis. In order for schools to be least affected by such conditions, school administrators are expected to have sufficient knowledge, skills and abilities in crises management. The purpose of this research is to receive the opinions of school principals working at different levels of education on how they were able to manage the pandemic crises relating to education. In order to achieve this goal, a qualitative research model was preferred to conduct a phenomenological research and examine the problems and difficulties faced by school principals during the Covid-19 pandemic and the solutions they brought on in the context of crisis management.

The working group consisted of 15 school principals working in 5 Primary Schools, 5 Secondary Schools, 1 Science High School, 2 Anatolian High Schools and 2 Vocational High Schools affiliated to the Ministry of National Education in the Central district of Mersin province. This also constituted the popularity in the region.

In order to collect the qualitative data of the research, interviews were conducted with school principals at different levels in line with semi-structured interview forms. Content analysis method has been used to analyze these interviews. In this context, the qualitative data obtained from the research were first meaningfully coded, categorized, themes and subthemes were written and defined in a meaningful way.

The findings obtained from the collected data were reflected the phenomenon it is and the research questions were attempted to be answered based on the findings. results

were interpreted and suggestions were made to the relevant authorities and individuals in the light of the findings. The findings show that school principals are prepared for situations such as natural disasters, fires, intra-school conflicts and fights, but they are not prepared for epidemics such as pandemics. In this context, there is a need to it can be stated that in-service training programs and courses to be added educational management supervision graduate programs to support school principals in their endeavour to manage crises when there a need to suspend face to face education.

Keywords: COVID-19, Crisis Management, Principals

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tezim ile ilgili çalışmaları yürütürken yaşadığı zor süreçlerde bile hiçbir zaman desteğini esirgemeyen, bilgisi ve deneyimleri ile bana her zaman yol gösterici olan saygı değer tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Mine Sancar’a sonsuz teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimimde ders aldığım ve akademik anlamda gelişimime katkı sağlayan Prof. Dr. Mehmet Durdu Karşlı, Doç. Dr. Şefika Mertkan, Doç. Dr. Hamit Caner ve Doç. Dr. Ali Sıtkı Ağazade hocalarıma teşekkür ederim.

Tüm hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini benden esirgemeyen her zaman yanımda olan aileme ve kardeşime sonsuz teşekkürlerimi, sevgi ve saygılarımı sunarım.

Değişim ve yenilikleri takip eden kendini geliştirebilen yönetici olmaktan çok öğretim lideri olmayı başarabilen okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve bu bağlamda kaliteli bir eğitim sisteminin oluşmasını dilerim.

Mihriban Delidolu

Eylül, 2022

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vii
TABLO LİSTESİ	xii
1 GİRİŞ	1
1.1 Problem Durumu	1
1.2 Araştırmanın Önemi	5
1.3 Araştırmanın Amacı	6
1.4 Bilimsel Varsayımlar	7
1.5 Felsefi Varsayımlar	8
1.6 Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları	8
1.7 Tanım ve Kısaltmalar	9
2 LİTERATÜR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	12
2.1 Krizin Tanımı	12
2.2 Krizin Özellikleri	13
2.2.1 Krize Neden Olan Faktörler	13
2.2.2 Krizin Evreleri	14
2.2.3 Kriz Öncesi Dönem	15
2.2.4 Kriz Dönemi	16
2.2.5 Kriz Sonrası Dönem	16
2.3 Kriz Yönetimi Nedir?	18
2.3.1 Kriz Yönetimi Süreci	19
2.4 Okullarda Kriz Yönetimi	20

2.4.1 Okul Yöneticisi Olarak Okul Müdürü.....	22
2.5 Türk Eğitim Sisteminde Okul Müdürü	24
2.5.1 Türk Eğitim Sisteminde Okul Müdürünün Görevleri	26
2.6 Okul Müdürünün Kriz Yönetimindeki Görev ve Sorumlulukları.....	28
2.7 Kriz Yaratıcı Beklenmedik Pandemi Süreçleri	32
2.8 21. Y.Y Covid- 19 Pandemi Süreci.....	34
2.9 Covid- 19 Pandemi Sürecinin Dünyada Eğitime Etkileri	38
2.9.1 Covid Pandemi Sürecinin Türk Eğitim Sistemine Etkileri	40
2.10 Özet	42
3 YÖNTEM.....	44
3.1 Araştırmanın Yöntemi.....	44
3.1.1 Araştırmanın Deseni.....	45
3.2 Çalışma Grubu	46
3.3 Veri Toplama Süreci	48
3.4 Araştırmacının Rolü ve Önemi	51
3.5 Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışmaları	52
3.6 Veri Analizi.....	53
4 BULGULAR.....	55
4.1 Veri Analiz Sonuçları.....	55
4.2 Araştırma Sorusu 1: Okul Müdürleri Pandemi Sürecinde Eğitim-Öğretimde Kesinti Olmaması İçin Ne Gibi Önlemler Almışlardır?	60
4.3 Araştırma Sorusu 2: Okul Müdürleri Pandemi Sürecinde Kriz Yönetimine İlişkin Ne Gibi Sorunlar Yaşamışlardır?	65
4.4 Araştırma Sorusu 3: Pandemi Döneminde Okul Müdürleri Ne Gibi Görev ve Sorumluluklar Üstlenmişlerdir? Deneyimin Buna Katkısı Ne Olmuştur?.....	66

4.5 Araştırma Sorusu 4: Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Pandemi Sürecinin Yöneticiler, Öğretmenler, Öğrenciler ve Veliler Üzerinde Ne Gibi Etkileri Olmuştur?.....	68
4.6 Araştırma Sorusu 5: Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Pandemi Süreci Kendilerine Neler Kazandırmıştır?	70
4.7 Araştırma Sorusu 6: Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre, Yaşanan Pandemi Sürecinde Kriz Başarılı Yönetilmiş Midir?.....	71
4.8 Araştırma Sorusu 7: Okul Müdürlerinin Kriz Yönetimine İlişkin Önerileri Nelerdir?.....	72
4.9 Özet	74
5 SONUÇ, YORUM VE ÖNERİLER	78
5.1 Yorum	78
5.1.1 Okul Müdürleri Pandemi Sürecinde Eğitim ve Öğretimde Kesinti Olmaması Adına Ne Gibi Önlemler Almışlardır.....	78
5.1.2 Okul Müdürleri Pandemi Sürecinde Kriz Yönetimine İlişkin Ne Gibi Sorunlar Yaşamışlar ve Bu Sorunları Nasıl Aşmışlardır?.....	80
5.1.3 Pandemi Döneminde Okul Müdürleri Ne Gibi Görev ve Sorumluluklar Üstlenmişlerdir? Deneyimin Buna Katkısı Ne Olmuştur?.....	81
5.1.4 Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Pandemi Sürecinin Yöneticiler, Öğretmenler, Öğrenciler ve Veliler Üzerinde Ne Gibi Etkileri Olmuştur.	82
5.1.5 Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Pandemi Süreci Kendilerine Neler Kazandırmıştır?	83
5.1.6 Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre, Yaşanan Pandemi Sürecinde Kriz Başarılı Yönetilmiş midir?	84
5.1.7 Okul Müdürlerinin Kriz Yönetimine İlişkin Önerileri Nelerdir?.....	85

5.2 Öneriler	87
KAYNAKLAR	89
EKLER.....	100
EK 1: İl Milli Eğitimden Alınan İzin	101
Ek 2: Etik Kuruldan Alınan İzin	103
Ek 3: Bilgilendirilmiş Onam Formu	104
Ek 4: Kişisel Bilgi Formu	106

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Okul Müdürlerinin Demografik Özellikleri.....	47
Tablo 2: Veri analizinde elde edilen Kategori, Tema, Alt Tema ve Kodlar.....	55

Bölüm 1

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın yapılması gerekçelerine ilişkin temel dayanakların yer aldığı problem durumu, varsayımlar, araştırmanın önemi, amaç, araştırma soruları, tanımlar ve sınırlılıklar yer almaktadır.

1.1 Problem Durumu

Tarih, insanlığın yaşadığı pek çok olaylar ile gelişerek bilgi birikimine ve günümüzde yaşanan problemlere geçmişten ayna tutarak cevap olmaktadır. Günümüzde yaşanan siyasi, sosyal ve sağlıkla ilgili pek çok sorun geçmişteki deneyimlerle karşılaştırılmakta ve çözüm yolları aranmaktadır. Son yıllarda yaşadığımız pandemi sorununa da geçmiş yüzyıllarda yaşanan pandemi süreçleri göz önünde bulundurularak çözüm yolları bulunmaya çalışılmış ve bu sorunun ne kadar sürebileceği yönünde tahminler yapılmaya çalışılmıştır. Ancak Covid 19 pandemisine çözüm bulma, geçmişte yaşanan pandemi olaylarından geniş bir bakış açısına sahip olmayı gerektirmiştir. Tarihte yaşanmış pandemi örneklerindeki gibi Covid-19 pandemisi, dünyadaki toplumsal yapıların nerdeyse tümünü etkisi altına aldıysa da dünya çapında ortaya çıkan olumsuz etkinin boyutu, geçmiş pandemilerden çok daha büyüktür. Bu nedenle pandemi sürecine evrensel bakış açısıyla bakmak gerekmektedir.

Covid-19 pandemi sürecinin önemli etkilerinden birisi de geleceğin belirsizliğidir. Birçok iş yerinin kapatılması, birçok sektörün durması, insanların evlerinden çıkamamaları ve okullarda eğitim- öğretime ara verilmesi ile birlikte bu belirsizliğin ne zaman tam olarak sona ereceği ve hayatın Covid-19 kaygısının olmadığı günlerdeki

gibi normale döneceği veya o günlere dönülüp dönülmeyeceği pandemi sürecinde cevabı en çok aranan soru olmuştur (Schwab & Malleret, 2020; Zizek, 2020, Akt. Kavrayıcı ve Kesim, 2021).

Koronavirüs (Covid-19), 5 ay gibi az bir zamanda dünyaya yayılmış ve Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından 2020 yılı Mart ayında pandemi olarak tanımlanmıştır. İçinde bulunduğumuz pandemi süreci, dünya çapında birçok kamu ve özel sektör kuruluşunun işleyişini kötü yönde etkilemiştir (WHO, 2020). Bu pandemi süreci dünyada daha önce bilinen tüm sorun çözme süreçlerinin yeniden, yeni bir bakış açısıyla ele alınması gerektiğini bize göstermiştir. Bunun nedeni daha önce bölgesel bazda alınan önlemlerin evrensel boyutta ortaya çıkan bu salgın karşısında yeterli olamadığı gerçeğidir. Dünya ülkelerinin çoğu, salgın yayılımının hızını en aza indirmek için sert önlemler almak zorunda kalmışlardır. Bu önlemlerden en önemli olanlardan birisi de birçok örgütün işleyişine ara verilmesidir. Bu işlerine ara verilen en önemli örgütlerden birisi de eğitim kurumları olmuştur. Bu salgın, tüm dünyada okulların kapanmasına neden olmuş ve eğitim- öğretime ara verilmiştir. 2020 yılı Nisan ayının sonlarına gelindiğinde dünyada toplam 1,57 milyar öğrenci örgün eğitim sürecinden uzak kalmıştır. (UNESCO, 2020a).

Birçok dünya ülkesi, Koronavirüs (Covid-19) pandemisinin yayılmasını önlemek için yapılan kamu sağlığı çalışmaları içeriğinde zorunlu olarak eğitime ara verilmesi sebebiyle, örgün eğitimin devamlılığı konusunda, tarihten bugüne hiç görülmemiş bir sorunla karşı karşıya kalmışlardır. Pandemi sebebiyle okulların zorunlu olarak kapanmasıyla, eğitim- öğretim süreçlerinin aksaklığa uğramaması için dünya ülkeleri, özel sektör ile birlikte, kamu örgütlerinin ortaklaşa çalışmaları sonucu farklı

seçenekler çözümler arayarak, önerilen çözümleri hayata geçirmeye çalışmışlardır. Bununla birlikte okullar ve ğretim yöntemleri yeni koşullara uyum sağlanacak şekilde yeniden yapılandırılmış, teknoloji eğitim- ğretim hayatına iyice entegre edilmiştir. Dünya genelinde eğitimdeki bu çabaların nedeni, herkes için bilgiye ulaşma hakkını ve öğrenmenin devamlılığını sağlayabilmek için yenilenen, gelişen ve değişen teknolojilerden yararlanarak uzaktan eğitim uygulamalarıyla eğitim sistemlerinin çökmesini önlemek olarak nitelendirilebilir. (UNESCO, 2020b; Zhao, 2020).

Koronavirüs salgını sresinin belirsizliği eğitim kurumları için de geçerli olmuştur. Bu belirsizliğin yönetim süreci ve eğitim kurumlarının geleceğe yönelik yenilikleri geliştirip uygulama çabaları, teknolojiyi eğitime entegre ederek işlerlik kazanmıştır. Yüz yüze eğitimden çok farklı bir uygulama olan teknoloji ile eğitime yönelik değişim sürecini başlatmak ve okulun tamamına yaymak okul müdürlerini kriz yönetimine ilişkin liderlik algısı ve davranışları ile ilişkilidir. Bu krizin etkili yönetilmesi tamamen onların bilgi beceri ve liderlik davranışlarına bağlıdır. Bilgi toplumunda eğitim liderliği, gelişen ve değişen koşullarla toplumun isteklerini karşılayacak yeni bakış açılarını grebilmekle birlikte, sergileyebilmeyi gerektirmektedir (Mackay & Bertaini, 2016; Robinson & Aronica, 2015).

İnsan ve madde kaynaklarını uyum içinde eğitim kurumlarının amaçları doğrultusunda kullanarak işleri yetiştirme süreci olarak tanımlanabilecek eğitim yönetimi süreçlerinin (planlama, karar alma, örgütleme, yönlendirme, organizasyon, iletişim, değerlendirme) de kriz esnasında değişiklikler gösterebileceği düşünülmektedir. Yönetim süreçlerin de oluşacak değişikliklerin belirsizliği karşısında, eğitim kurumlarının bu değişim süreçlerine hazırlıklı olması ve kriz yönetimine alışması

beklenmektedir. Birden gelişen krizler sonucunda oluşan değişimlerin verimli bir şekilde yönetilmesi örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereklidir. Kriz sürecinde örgütler ve paydaşlar krizin yönetim aşamalarının etkililiğinin ve bu aşamalardaki liderlik uygulamalarının önemle üzerinde durmalıdır (Aydın, 2014; Erdoğan, 2012; Razik & Swanson, 2010).

Krizin, beklenmedik anda gelme, zarar verme, zaman baskısı altında bırakma gibi üç temel özelliği vardır. Beklenmedik anlarda ortaya çıkan problemler çoğunlukla bireyler arasında olumsuz ilişkileri doğurmakta, çatışmalara neden olabilmekte ve çalışma koşullarını etkili ve verimli çalışmayı olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Yeni duruma sağlamak ve gerekli yeniden yapılanmayı oluşturmak zaman baskısı altında çalışan yöneticileri zora sokmakta, manevi olarak yıpranmalarına ve zarar görmelerine neden olmaktadır. Örgütlerin ve insanların toplumsal varoluşlarını sürdürerek kendi hedeflerini geliştirmeleri ve krizin ciddi yok edici etkilerinden korunabilmeleri için etkili bir kriz yönetimi şarttır. Hem etkili ve verimli çalışma açısından, hem de etkili insan ilişkileri ve manevi olarak yıpranma açısından ortaya çıkabilecek zararın en aza indirilmesi ve kriz sürecinin doğru yönetilmesi ancak kriz durumuna hazırlıklı olmakla mümkündür (Aksu, 2009). Demirtaş (2000) kriz yönetimini zamanında krizin uyarıcılarını fark ederek örgütü yıkıcı etkilerden koruma ve kurtarma süreci olarak tanımlamaktadır.

Eğitim örgütlerinin uygulama birimi olan ve öğretmen, öğrenci ve veliyi en yakından ilgilendiren kurumlar okullardır. Okullarda, gelen kriz karşısında öğretmen, öğrenci ve veliyi örgütleyip, çalışmalarını eşgüdümleyecek birimi okul yönetimi ve bunun en önemli unsuru okul müdürüdür. Covid-19 salgınında okullarda yaşanan kriz süreçlerini öğretmen, öğrenci ve velilerin eğitim öğretim süreçlerinde devamlılığını

korumak için uzaktan eğitim programlarını ve etkinliklerini hayata geçirerek bu devamı sağlayanlar okul müdürleri olmuştur. Kriz dönemlerinde, okul müdürlerinin krize müdahale ederken tutum, davranış ve bilgi birikimleri bu süreç için önemlidir. Bu zor süreçlerde diğer okul yöneticileri ile okul müdürlerinin doğru karar verme becerileri, hazırlık planları ve krize müdahale uygulamaları eğitim öğretimin devamlılığı açısından büyük önem kazanmıştır.

Dünya genelinde yaşanan pandemi sürecinde, Türk Eğitim sistemi içinde okul müdürlerinin bu krize ne kadar hazır olduklarını, bu süreçte yaşadıkları yönetimsel sorunların neler olduğunu ve edindikleri deneyimlerle gelecekte yapabilecek benzer sorunlara yönelik, kriz yönetimi süreçlerine ilişkin önerilerinin neler olduğunu araştırmak, konuya ilişkin farkındalık yaratmak açısından önemli ve gerekli görülmüştür. Bu çalışmada, T.C., İçel ili Mersin şehrinde görev yapmakta olan 15 okul müdürü ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılarak bu görüşmelerden elde edilen veriler doğrultusunda yukarıda sözü edilen olgular derinlemesine incelenmiştir.

1.2 Araştırmanın Önemi

Covid 19 salgının başlamasıyla eğitim- öğretim uygulamalarında birçok sorun ve ihtiyacın ortaya çıktığı görülmektedir. Sağlık bağlamında ortaya çıkan salgın, sosyal ve ekonomik yaşamın normal akışını da engellemiş ve toplumsal yaşamın en önemli unsur ve gereksinimlerinden biri olan eğitimi de sekteye uğratmıştır. Akyüz'e (2001) göre bireylerin temel gereksinimi eğitimidir. Bu nedenle bu T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, eğitimin fazlaca sekteye uğramaması için tüm öğrencilere uzaktan eğitim programı hazırlamış, Eğitim Bilim Ağı (EBA) olan ve uzaktan eğitim kanalı ile okul yöneticileri ve öğretmenlerle iş birliği yaparak uygulamaya koymuştur. Millî Eğitim Bakanlığının belirlediği program, uzaktan eğitimin sürekli değişen koşulları dolayısı

ile gerekli alt yapının da oluşturulmadan sonra hızlı bir şekilde uygulanmaya başlanmıştır. Ancak, kısa bir zamanda uygulanmaya başlanan uzak eğitim programında aksaklıkların ve eksiklerin ortaya çıkması kaçınılmaz olmuştur (Millî Eğitim Bakanlığı, 2020).

Bu çalışma, yaşanan bu pandemi sürecinde eğitim yönetimi ve denetimi bağlamında okul müdürlerinin hazır bulunuşlukları, yaşadıkları sorun, aksilik ve eksiklikler ve tecrübelerine dayanarak geleceğe yönelik önerilerini içeren ilk çalışmalardan biri olacaktır. Bu bağlamda, bu çalışmanın var olan durumun ortaya konması, eğitim-öğretim bağlamında kriz yönetimlerinde yaşanabilecek sorunların belirlenmesi ve geleceğe yönelik öneriler yapılması açısından bir öncü olması belirlenmektedir. Araştırmada çalışma grubunu pandemi süresince yöneticilik yapmaya devam eden okul müdürleri oluşturulduğundan, bulgular tamamen okul müdürlerinin doğrudan deneyimlerini ve görüşlerini yansıtacak ve bu çalışma pandeminin eğitim yönetimine yansımalarını ortaya koyacaktır.

1.3 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Mersin il merkezinde bulunan MEB'e bağlı devlet ilk öğretim okulları, orta öğretim okulları görev yapmakta olan okul müdürlerinin COVID-19 pandemi kriz sürecini nasıl yönettiğine ilişkin görüşlerinin alınmasıdır. Bu amaçla aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır.

1. Okul müdürleri pandemi sürecinde okul yönetim süreçlerini devam ettirebilmek adına ne gibi önlemler almışlardır?
2. Okul müdürleri pandemi sürecinde kriz yönetimine ilişkin ne gibi sorunlarla karşılaşmışlardır?

3. Okul müdürleri yaşanan salgın döneminde görev ve ne gibi ekstra sorumluluklar almışlardır?
4. Salgın süresince okul yönetim sürecinde ne gibi farklılıklar yaşanmıştır?
5. Pandemi yönetimi süreci okul yöneticilerine ne kazandırmıştır?
6. Okul müdürlerinin kriz yönetimine ilişkin önerileri nelerdir?

1.4 Bilimsel Varsayımlar

Bu çalışmada:

1. Katılımcıların araştırmada veri toplama amaçlı yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan sorulara içten ve samimi cevap verdikleri;
2. Katılım gönüllülük esasına bağlı olduğundan kendilerinin hiçbir psikolojik, sosyal veya politik baskı altında hissetmeden yanıt verdikleri;
3. Araştırmaya katılmayı hiçbir şekilde kendilerine ve/veya mesleki durumlarına bir tehdit olarak görmedikleri;
4. Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının araştırmanın amaçlarına tamamen uygun olduğu;
5. Bu veri araçlarında yer alan soruların, katılımcılarda hiçbir şekilde baskı ve endişe duygusu oluşturmadığı;
6. Bu çalışma sonucunda elde edilen bulguların pandemi sürecinde okul müdürlerinin krize hazırbuluşlukları ilişkin durumu;
7. Pandemi sürecinde okul müdürlerinin kriz yönetimine ilişkin yaşadıkları sorunları;
8. Elde edilen bulgular doğrultusunda geleceğe yönelik yararlı öneriler yapılacağı varsayılmaktadır.

1.5 Felsefi Varsayımlar

Nitel araştırmanın dayandığı paradigmların önemli olmasının nedenlerinden biri nitel araştırmaların felsefi varsayımları ve dayandıkları teorilerdir. Alanyazında ki bazı yöntembilimciler nitel araştırma desenlerinin bazı felsefi varsayımlar üzerine kurulu olduğu ve bazı paradigma ve teoriler ile bağlantılı olduğu bilinmektedir (Creswell, 2013, Merriam, 2013, Glesne, Punch, 2005). Bu nedenle nitel araştırmanın örtük ya da açık bazı felsefi varsayımlar taşıdığı söylenebilir. Creswell' e (2013) göre bu felsefi varsayımlar epistemolojik, ontolojik, aksiyolojik, ve metodolojik olarak saymaktadır. Bu nedenle nitel araştırmacılar bu ilişkinin farkında olmaları gerekmektedir.

Bu araştırma eğitim felsefelerinden yeniden kurmacılık ve ilerlemecilik akımlarına dayandığı görölmektedir. İlerlemecilik, gerçeğin temelinde değışim olduğunu ve bunu eğitim de sürekli olarak gelişme içinde olduğunu benimsemektedir. Bu nedenle bu çalışmada da vurgulandığı üzere okul müdürlerinin sürekli kendilerini yenilemeleri ve çağa ayak uydurmaları gerektiğı sonucu tartışılmıştır. Bir diğeri eğitim felsefesi olan yeniden kurmacılık ise ilerlemeciliğin bir devamı olarak görölmektedir. Yeniden kurmacılığın temelinde ise uygulamacılıktır. Okul müdürlerinin aldığı kararları hayata geçirmek, öğretmenleri, öğrencileri ve velileri bu aldığı kararlar ışığında yeni bir düzene ayak uydurmaları sağlanmalıdır (Karadağ, Baloğlu ve Kaya, 2009).

1.6 Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Bu araştırma 2021-2022 yılı eğitim- öğretim yılı, bu eğitim- öğretim yılında Türkiye Millî Eğitim Bakanlığına bağlı Mersin il merkezinde ilçede bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan okul müdürleri ile araştırmanın amaçları için geliştirilmiş yarı yapılandırılmış görüşme soruları ve görüşme yapılan okul

müdürlerinin görüşme sorularına verdikleri yanıtlarda dile getirdikleri görüşlerle sınırlıdır.

1.7 Tanım ve Kısaltmalar

Akt: Aktaran

İlköğretim: Birkaç öğretim basamağından oluşan örgün eğitim sisteminin temel bilgi ve becerileri kazandıran sekiz yıllık ilk basamağı, ilköğretim, zorunlu öğrenim (TDK).

Kriz: “Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran” (TDK, 2020).

Kriz Yönetimi: “Olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir” (Demirtaş, 2000).

Liderlik: “Kişilik özellikleri, örgütsel roller, davranışlar, etkileşim örüntüleri, izleyenlerin algıları ve üzerlerindeki etki bağlamından çok yönlü özellikler barındıran bir kavramdır” (Güçlü, 1997).

Lider: “Kurumsal amaçlar doğrultusunda hareket eden, ancak birlikte çalıştığı insan faktörünü de göz ardı etmeyen birey” (Yılmaz ve Ceylan, 2011).

MEB: Millî Eğitim Bakanlığı

Meslek Lisesi: Teoriden çok pratik eğitim veren, çeşitli iş kollarına nitelikli eleman yetiştiren ve aynı zamanda üniversite de tercih edeceği bölümle alakalı temel bilgi ve becerileri kazanmak isteyen öğrencilerin tercih ettiği lise türüdür (Arslan, 2020).

Okul yöneticisi: “ Milli Eğitim Bakanlığına bağlı örgün ve yaygın eğitim kurumlarında ve okullarda müdürlük, müdür başyardımcılığı veya müdür yardımcılığı ile Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı yönetim kademelerinde müdür, müdür yardımcılığı, daire başkanlığı ve kurul başkanlığı görevinde bulunan kimse” (Taymaz,2003).

TRT: “Türkiye Radyo Televizyon Kurumu (TRT), devlet adına radyo ve televizyon yayınlarını gerçekleştirmek amacıyla, 01 Mayıs 1964’te, özel yasayla özerk tüzel bir kişiliğine sahip olarak kuruldu. 1972’deki anayasa değişiklikleri ile kurum “tarafsız” bir kamu iktisadi kuruluş olarak tanımlandı.” (Tanır, 2021).

EBA: “Eğitim Bilişim Ağı (EBA), Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü tarafından bireylerin kullanımına ücretsiz bir biçimde sunulmuş çevrimiçi bir sosyal eğitim platformu olarak tanımlanmaktadır” (Eğitim Bilişim Ağı, 2016).

UNESCO: ‘UNESCO kelimesi, İngilizce “United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization” kelimelerinin baş harfleri alınarak oluşturulmuş ve dilimizde "**Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumu**" biçiminde karşılanmıştır.

UNESCO Misyonunu insanlığın zihninde barışı eğitim, doğa bilimleri, sosyal ve beşerî bilimler, kültür ve bilgi ve iletişim aracılığıyla inşa etmek olarak tanımlamaktadır’’ (Unesco Türkiye Milli Komisyonu, 2020).

Bölüm 2

LİTERATÜR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırma alanı ile ilgili kavramsal bilgiler, ilgili araştırmalar, çalışmanın amacına yönelik Covid 19 dönemi ve kriz yönetiminin gelişimi ile ilgili eğitim bilimleri ve sosyal bilimler alanında var olan yazına yer verilmiştir.

2.1 Krizin Tanımı

Kriz, kelimesi günümüzde çok kullanılan bir kavram haline gelmiştir. ‘Kriz’ kelimesinin kökü Yunancada ‘krisis’ kelimesine yani beşerî bilimlerde ‘buhran’ veya ‘bunalım’ anlamlarına gelmektedir. Toplumda yanlış algılanan ve yanlış kullanılan bir kelimedir. Hayat karmaşası içinde yaşadığımız sorunların neredeyse hepsi kriz olarak tanımlanmaktadır (Saka, 2021). Ancak örgüt içi krizi tanımlamak için öncelikle kriz özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir. ‘Kriz, örgütlerin varlıklarını, amaçlarını sürdürebilmeleri, bulundukları çevreye uyum sağlayabilmeleri, örgütün kurallarını çevrenin isteklerine göre düzenleyebilmeleri ve alt sistemdeki iletişim ve etkileşimi düzenleyebilmelerine bağlıdır (Can, 2002). Dünya sürekli değişen ve gelişen bir yapı olduğu için örgütlerin bu değişime ayak uydurabilmeleri adına gerekli önlemleri almaları gerekmektedir. Değişimler ile gelen tehlikelere karşı ve hazırlıklı olan örgütlerin başarılı oldukları görülmektedir. Örgütlerin başarılı olmasında tehlikelere karşı planlı ve kriz ile baş etme becerilerine sahip olmaları gerekmektedir.

2.2 Krizin Özellikleri

Örgütlerde meydana gelen her olumsuzluk kriz olarak nitelendirilemez. Yaşanılan olumsuz durumun kriz olarak değerlendirilmesi için önceden tahmin edilemeyen, aniden ortaya çıkan bir durum olması; var olan karar ve kurallarla çözümünün mümkün olmaması; ortaya çıkan olay veya olgu sonucunda örgütün olağan işlevini görmesinin oldukça zorlaşması; ortaya çıkan olgu veya durum karşısında örgüt değer ve önemini yitirirken, yapılacak işlerin artması ve var olan kaynakların artan işlere yanıt vermeyecek derecede yetersiz kalması gerekmektedir (Özdevecioğlu, 2001).

2.2.1 Krize Neden Olan Faktörler

Örgütlerde ve normal yaşamda krize sebep olan etkenleri, çevreden (dışsal) ve kurumsal (içsel) faktörler olarak ikiye ayrılması mümkündür (Can, 2002). Dolayısıyla karşımıza çıkan krizlerin sebepleri çevreden gelebileceği gibi örgütten gelmesi de olasıdır. Alan yazına baktığımızda krize sebep olan çevresel etkenler; dışsal, kurumsal etkenler ise içsel faktörler olarak değerlendirilmektedir (Saka, 2021).

Çevresel (dışsal) faktörlerde olduğu gibi örgütsel (içsel) faktörler de krize sebep olabilir. Çevresel faktörler, örgütün kontrol edemediği tamamen çevreden gelen etmenlerdir. Doğal afetler, ekonomik ve sosyal değişimler, sayısal etmenler ve teknolojik değişimler, örgüt yöneticilerinin kontrolü dışında olduğundan örgütler çoğunlukla çevre faktöründen kaynaklanan durumlar nedeniyle ve bunlara en kısa sürede uyum sağlanması gerektiğinden kriz yaşarlar. Toplumsal örgütler açık sistem olduğu için çevrede yaşanan ani ve beklenmedik durumlar, karşısında büyük krizler yaşamaktadırlar (Tutar, 2004). Kurumlar, işlevlerini devam ettirmek, ya da etkilerini artırmak için çevrede oluşan değişimlere en kısa sürede uyum sağlamak zorundadır. Çünkü çevre örgütün işlev ve işlevlerine ilişkin kısıtlamalar, fırsatlar ve sorunların

kaynağıdır (Peker & Aytürk, 2000). Bu nedenle birer toplumsal ve açık örgüt olan eğitim kurumlarının çevreden gelebilecek etkilere karşı uyumlu ve yenilikçi olmaları gerekmektedir.

Bazen örgüt içinde insan ilişkileri, madde ve insan kaynakları ve yönetimi süreçleri açısından bir sorun ve sıkıntı olmasa da, Topaloğlu'na (2019) göre krizler karşısında yönetsel sıkıntılar, iletişim eksiklik ve bozuklukları, örgüt kültürün de değişim, bilgi edinme ve paylaşım aksaklıkları, iş tanımı değişiklikleri, örgüt ve çalışanların amaç ve beklenti çatışmaların ve örgüt ilişkilerinin bozulması gibi sorunlar yaşanabilir. Örgüt için düzenin ve uyumun en kısa sürede sağlanabilmesi, yöneticinin kriz yönetimi bilgi, beceri ve tutumuna bağlıdır. Hızlı değişime ayak uydurmaması örgütü daha büyük krizlere ve hatta entropiye götürebilir.

2.2.2 Krizin Evreleri

Kriz genellikle beklenmedik zamanlarda ortaya çıkan ve örgütler için ağır sonuçlar çıkarabilen durumlar olduğundan Turner'e (1994) göre krizin altı evresi krizin altı evresivardır; Kriz yaşanmadan önce krize neden olabilecek faktörler fark edilip önlemler alınmadığı takdirde kriz kaçınılmaz olabilmektedir.

Bu evreler;

- 1 Başlangıç dönemi
- 2 Kuluçka dönemi
- 3 Belirleme dönemi
- 4 Hücum dönemi
- 5 Kurtarma dönemi
- 6 Yeniden yapılandırma dönemidir.

Pira ve Sohodol (2004), bu altı başlığı 3 ana başlık altında toplamakta ve başlangıç ve kuluçka evresini kriz öncesi dönem; belirleme, hücum ve kurtarma evrelerini kriz dönemi ve yeniden yapılandırma dönemini ise kriz sonrası dönem olarak nitelendirilmektedir.

2.2.3 Kriz Öncesi Dönem

Krizler gelmeden önce genellikle örgütteki bireylere uyarıcılarla sinyal vermektedir. Bu uyarıcılar krizin belirtileridir fakat kendilerini doğrudan belli etmemektedirler. Bunlar ancak öngörüsü yüksek yöneticiler tarafından algılanabilir. Bu dönem örgütlerin sorunlarla baş etmesi gereken bir dönemdir. Krize hazırlıklı olabilmek için bu uyarıcıların fark edilebilmesi ve çeşitli tedbirlerin alınabilmesi için örgüt içinde bir kurulun veya komisyonun kurulmuş olması gerekmektedir. Örgüt içinde bir kriz kurulu veya komisyonu kurulmadıysa ve gerekli hazırlıklar yapılamadıysa ve krizin gelmekte olduğu fark edilmediyse, bu durum örgüt içi ve örgüte bağlı çevrede kriz geldiği anda sorunlar çıkmasına neden olacaktır.

Kriz öncesi dönem kriz uyarıcılarının sıklaştığı bir dönemdir. Bu dönemde uyarıcıların fark edilmesi ve anlaşılması gerekmektedir. Bu dönemdeki uyarıcıların anlaşılabilmesi krizle mücadelede direnci artırabilmektedir. Örgütün devamlı izlenmesi, girdi çıktı ve dönütlerin değerlendirilmesi ve çevreden gelen örgüt içi kriz belirtilerine duyarlı ve tedbirli olunması gerekmektedir (Tüz, 2004). Örgütler daha uyarıcılardan sinyal gelmeden, büyüklüklerine ve toplumsal işlevlere bağlı olarak aniden gelebilecek krizlere hazırlıklı olmalı ve alt yapı hazırlıklarını her an kriz gelebilecekmiş gibi hazır tutulmalıdır. Kriz öncesi dönemden krizin kuluçka dönemi olarak da nitelenebilir. Kuluçka döneminde krizin henüz oluşmadığı ve krize neden olabilecek sorunların etrafta dolaşıp durduğu bir dönemdir (Kadıbeşegil, 2001). Kuluçka dönemini çok iyi

takip edilmeli ve krizin neler doğurabileceğine denir ön çalışmalar ve hazırlıklar yapılmalıdır.

2.2.4 Kriz Dönemi

Örgütlerin, dıştan ve içten gelen uyarıları algılayamaması veya algılayıp da doğru bir şekilde müdahale edememesi veya yanlış tutumlarla yanlış tedbirler alması sonucunda kriz dönemi başlamaktadır. Kriz döneminde izlenen üç aşamalı müdahale yolu vardır; krizi belirleme, hücum ve örgütü kurtarma aşamalarıdır. Bu dönemde kriz, çalışanlar ve örgütün işlevi üzerinde büyük etki yaratmaktadır. Krizin ilk anlarında çalışanlar şok yaşamakta ve ne yapacaklarını bilemediklerinden büyük stres yaşamaktadırlar. Bu dönemlerde genellikle işi bırakmalar meydana gelir çünkü çalışanlar bu döneme hazırlanmamış ve yönetim tarafından etkili yönlendirme yapılamadığı için el yordamı ile yönlerini bulmaya çalışmaktadırlar. Bu stresli durum ise tükenmişliklere neden olduğundan iş bırakanlar hız kazanmaktadır (Pira ve Sohodol, 2004). Çalışanların iş bırakması örgüt işlevini doğrudan ve olumsuz olarak etkilemektedir.

Yaşanılan bu dönemde, yöneticiler hızlı bir şekilde krizin çözümüne yönelik yeni yol ve yöntemler belirlemelidir. Kriz süreçlerinde etkili iletişim ve eşgüdüm normal zamanlardan daha önemlidir. Yöneticiler bu dönemlerde bütün personelden sorumlu olduğu için çalışanları stresten uzak tutuma ve motive edecek ortamlar sağlanmalıdır. Bu da yine krize hazır bulunuşluk ve alt yapı ile mümkündür (Saka, 2021).

2.2.5 Kriz Sonrası Dönem

Kriz sonrası dönem kriz dönemlerinin son aşamasıdır. Krizin olumsuz etkileri bu dönemde çözüm odaklı planlamalarla ortadan kaldırılabilir veya en az zararla kriz dönemi atlatılabilir. Kriz doğru bir şekilde yönetilebilirse hem çalışanlara hem de örgüte fayda sağlanabilir. Bu dönem öğrenme ve geleceğe yönelik yeni planlar

yapabilme açısından örgüt ve çalışanlar için önemli bir dönemdir. Kriz döneminde personelin yaşamış olduğu yıpratıcı psikolojik sürecin etkilerinin azaltılması için yapılacak çalışmalar çalışanların moral ve motivasyonu yükselteceğinden örgütün çalışmalarına fayda sağlayabilir. Bu dönemde dıştan ve içten gelen etkilere uyum sağlanamazsa, örgüt yeniden yapılanmasını gerçekleştiremezse ve kriz döneminin gerektirdiği gelişmeler iyi gözlemlenemez, değerlendirilemez ve yönetilemezse sürecin tamamen dışında kalınır ve örgüt çökme tehlikesiyle karşı karşıya kalır (Saka, 2021).

Kriz döneminde eğitim örgütlerine baktığımızda, kararların hızlı alınıp hayata geçirmesi gerçeğinden yola çıkarak diyebiliriz ki, süreci yönetmede merkezileşme oldukça gereklidir. Merkeziyetçi yönetimlerde, hızlı karar alma ve bu kararları tüm yurda yayılacak şekilde uygulama daha kolay ve etkilidir. Örneğin merkeziyetçi eğitim sisteminin uygulandığı T. C ‘de Tutar’ın (2004) da önerdiği gibi krizden en az zararla çıkabilmek için M.E.B’ etkili kararlar olmaya ve dönemi çok kontrollü olarak yönetmeye çalışmıştır. Bunu yaparken de tüm alt birimlerle sürekli iletişim içinde olmuş ve düzenli geri bildirim almıştır. Bu kriz dönemlerinde genel olarak yöneticilerin yanlış tutum ve davranış gösterdiği merkezi konumlarını kullanırken ekibi ile iletişimini azalttığı ileri sürülmektedir. Tüm yurdu etkileyen kriz durumlarında merkezi yönetimin otokratik tutumu, alt kademelerdeki yöneticilerin görüş ve önerilerini dikkate almadan kararlar alması onlarla iletişimi kesmesi, yerel bazda uygulanamayacak kararların alınmasına ve alt düzey yöneticilerde üst yönetime karşı güvenin azalmasına neden olmaktadır. Ayrıca bu dönemde eğer durum otokratikse, merkeziyetçi yöntemlerde katmanlar artar, kural ve hiyerarşi baskısı ortaya çıka, denetim baskısı artar ve örgüt çalışanlarından korku, güvensizlik, aşırı

tepki gibi duygu, tutum ve davranışlar ortaya çıkar. Kriz sonrası dönemde, var olan yeni duruma uyum sağlamak açısından yöneticiler stres yönetimi çalışmaları yapılarak örgüt çalışanlarını psikolojik olarak hazırlamalı ve güçlendirmelidir (Tutar, 2004).

Kriz esnasında oluşan sıkıntıların etkileri kriz sonrasındaki süreçte mutlaka ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin kriz sonrasındaki problemleri iyi bir şekilde anlamaları ve bu sorunları çözebilmek için var olan durumu iyice irdelemeli ve nesnel bir şekilde görmeleri gerekmektedir (Özer, 2008). Dolayısı ile kriz sonrası dönemde, yöneticiler stres yönetimi çalışmaları yapmalı ve örgütün sağlıklı işleyişi için örgüt çalışanlarını moral ve motivasyonlarını yükselterek yeni dönemde güçlendirmelidir.

2.3 Kriz Yönetimi Nedir?

Akgemici'ye (2015) göre kriz yönetimi, kriz gelmeden önce fark edilebilmesi; kriz çeşidinin ayırdının yapılması, krize karşı hazırlık yapılması; yeniliklere açık olarak yeniden toparlanarak örgütün kurtarılmasıdır. Örgüt yöneticilerinin bu durumda tutum ve algıları önemlidir çünkü yöneticinin algısına göre kriz durumu değişkenlik göstermektedir. Bu nedenle yöneticinin sistematik bir şekilde hareket edip, uygulama ekibini oluşturması ve sonuçlar doğrultusunda yeni kararlar almayı başarması gerekmektedir. Özarslan (2019), örgütün krizi sorunsuz atlatabilmesi için önceden planlamaların yapılması, gelebilecek sorunlara karşı birden çok senaryonun hazırlanmış olması ve bu sorunların krize dönüşmeden engellenmesi gerektiğini söylemektedir. Öngörülemeyen sorunlar karşısında yaşanan krizlerde ise kriz yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Işık, 2012; Paraskevas ve Quek, 2019):

- Krizin ne olduğu ve durumu konusunda bilgi toplamak;
- Krizin durumuna göre değerlendirme yapmak;
- Kriz durumundan korunabilmek için farklı yöntemler bulmak;

- Korunamayıp ani bir krizle karşılaşılırsa bunu en az zararla atlatabilmek;
- Örgüt alt düzey yöneticilerine krizi yönetme ile ilgili bilgi, beceri ve tecrübe kazandırmak; ve
- İlerde olabilecek benzeri krizlere karşı, öngörülü ve planlı olunmasını sağlamak.

2.3.1 Kriz Yönetimi Süreci

Kriz yönetim süreci; çalışılan kurumda, geleceğe yönelik yaşanabilecek, ortaya çıkabilecek sorunlar ve problemlerin belirlenmesi, uygun stratejinin saptanması, krizi yönetecek tedbirlerin uygulanması ve krize verilen tepkilerin değerlendirmesinin yapıldığı süreçtir (Bozkurt,1998). Kriz yönetim süreci, beklenen kriz durumlarına karşı duyarlı olunmasını, krizlerin yorumlanmasını ve kriz kurumun en az hasar ile geçirebilmesi, için gerekli tedbirlerin alınmasını gerektirir.

Kriz süreçleri başarısızlığını nedenlerini ve başarı yollarını kendi içerisinde barındırır. Bu durumları belirlemek, sonuçlarını değerlendirmek ve geliştirmek kriz yönetim sürecinin temelini oluşturur. Kriz anında yaşanacak başarı ya da başarısızlık kriz yönetim sürecinin iyi yorumlanması gerektiren bir süreçtir. Kriz yönetim sürecinin planlanması, düzenli yönlendirme ve iş birliğine dayalı olması gerekmektedir. Bu süreçte, örgütte krizin yaşandığı dönemde ve gelecekte ortaya çıkabilecek sorunlara karşı tehlike ve tehdit unsurlarını ortaya koymak, çözüm için uygun stratejiyi belirlemek, örgüt yönetimi ve çalışanların kriz ile başa çıkabilecek tedbirleri almasını sağlamak kriz yönetimi için gereklidir (Demirtaş, 2000).

Demirtaş (2000), kriz yönetim sürecini tüm bu sözü edilen unsurların uygulamasının etkililiğinin ve bu süreçte oluşacak tepkilerin sürece etkisinin değerlendirilmesini kapsayan bir uygulama alanı olarak görmektedir. Agustin'e (2000) göre ise kriz

yönetimi; sorunun sinyallerini önceden fark edilmesi, krizden korunmak için krize hazırlıklı olma; krizi kontrollü bir şekilde yönetme, normalleşmeye dönme, krizden öğrenmek için değerlendirme yapma ve krizden başarı elde etmektir.

2.4 Okullarda Kriz Yönetimi

Gelecek nesilleri eğiten, onlara bilgi ve beceri kazandıran, geleceğe umutla bakmasını sağlayan tartışmasız en önemli toplumsal kurumlar eğitim örgütleridir. Bir ülkede geleceği yönlendirmek ve iyi birer gelecek kurmak isteniyorsa bunu yapmanın en doğru yolu okulları korumak ve muhtemel krizlere, kaoslara karşı hazırlık yapmak ve buna yeterli özeni göstermektir.

Krizlerin ortaya çıkması bazı gruplamalar ile ele alınmaktadır. Krizler, örgütsel yapı, örgüt kültürü, çalışanların yeterlilikleri gibi içsel nedenlerle veya çevrede oluşan toplumsal, ekonomik, hukuksal, siyasi, uluslararası gelişmeler veya teknolojik, değişimlerle gelen dışsal nedenlerle ortaya çıkabilir. Doğal afetler, ani gelen ve eğitim-öğretimde kesinti yaratan en önemli nedenlerden biridir(Can, 1999). Herman (1994) okullarda krize yol açabilecek durumları finansal; çalışan ilişkileri ve yeterlilikleri; yönetici kişiliği ve beceriksizlikleri; ve doğal afetler veya ölüme yol açabilecek kaza ve çalışma durumları olarak ele almaktadır. Okul dışındaki çevrede büyük ölçüde yaygın olan hemen tüm örgütleri de etkileyen çevresel risk durumları dışında, doğrudan okul örgütü ile ilgili olarak görülebilecek fazlasıyla risk durumu bulunmaktadır. Bunların bir kısmı okul içinde olmasıyla birlikte, bir kısmı da kısmen okulun müdahale alanı dışında bulunabilmektedir. Örneğin rehin alma, cinayet, ateşli silah kullanma, bomba tehdidi gibi durumlarda müdahale ekibinin okulun dışında olması gerekebilecektir. Kurum içi etkinlikleri ve sahip olduğu özelliklerden kaynaklanan kriz nedenleri arasında şunlara da yer verilebilir: servis kazaları nedeni

ile ölümler, okulda çıkabilecek yüksek düzeyde kavgalar, öğrencinin yakın çevresinden birinin ölümü, öğrencilere yasal işlemlere yol açabilecek nitelikte dayak atılması veya baskı uygulanması, okul çevresinden kişilerin maruz kaldığı ya da faili olduğu tecavüz ve tacizler (Aksoy ve Aksoy, 2003).

Krizin birçok nedeni olduğu yukarıda belirtilmiştir. Bu nedenler arasında olan bireylerden kaynaklanan kriz, okul içindeki ilişkilerden, okul müdürü ve yardımcısı, öğretmen, öğrenci, veliler ve diğer personelden kaynaklanabilmektedir. Bu tür krizlerin daha çok bireysel ve kişilerin davranışlarıyla ilgili olduğu söylenebilir. Örneğin öğretmen, öğrenci arasında yaşanacak olan ilişki, karne notunun kötü olmasından dolayı öğrencinin aileden gelecek olan tepkiden korkup kendine zarar vermesi gibi kriz durumları yaşayabilmektedir (Aksoy ve Aksoy, 2003).

Krizin bir diğer nedeni ise çevresel etkenler içinde yer alan doğal afetlerdir. Bunlar; deprem, yangın, sel, fırtına ve benzerlerine bağlı olarak yaşanan ve insan hayatını ciddi olarak tehdit edenlerdir. Türkiye de birçok kez bu felaket yaratan afetleri yaşadığını ve eğitim örgütlerinin bundan etkilendiğini biliyoruz. Türkiye de yaşanan 17 Ağustos 1999 İzmit ve peşinden gelen 12 Kasım 1999 Düzce depremleri unutulmaz izler bırakmışlardır. Yakınlarını kaybetmiş, sağlıkları bozulan öğrencilerin bulunduğu okullarda öğrencilere sunulan sağlık, rehberlik, psikolojik danışma, gibi desteklerin bu tür afetlerin yaşanmayan yerlerdeki gibi ilerlenmesi beklenemez. Bu tür ortamlarda öğretmen, okul yöneticisi, sosyolog, eğitim bilimcisi, psikolog, sağlık ve sosyal hizmet uzmanı ve diğer ilgili kurumlar eşgüdümlü bir şekilde sorunlara yönelimini gerektirir. Okul krizleri arasında görülecek bir diğer sorun ise ekonomik krizdir. Okula yeterli parasal girdi sağlayamayan, girdileri iyi kullanamayan okullar da ekonomik kriz

yaşanır. Ekonomik krizin bir diğer sebebi ailelerin işsizlik ve yoksulluğun arttığı ülkelerde ailelerin eğitim amacıyla harcayacakları paralar veya okulların aileden beklediği ödemeler kriz kaynağıdır. Bu ödemeler aileleri zor bir ekonomik süreçte sürüklediğinden çocukları okula göndermemeleri ya da düzensiz göndermeleri, geçim sıkıntısı yüzünden çocukların çalışmak zorunda kalması nedeniyle eğitim sisteminin bütününe doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen ekonomik kriz durumlarıdır (Aksoy ve Aksoy, 2003). Eğitim- öğretim kurumlarında bazen birden fazla kriz bir arada bulunabilir: örneğin ani bastıran kar kriz nedeni olarak görünse de bu kriz bize ortada bir yönetim yetersizliği olduğunu gösterir. Yönetim yeterince tedbirli, hızlı, planlı ve eşgüdümlü hareket edememiştir (Aksoy ve Aksoy, 2003). Ani bastıran karın her ülkede eğitim-öğretime ara verilmesini gerektirmediğini biliyoruz.

Herman (1994) göre, kriz durumlarına karşı okullar hazırlık ve müdahale sürecinde yapması gerekenler içinde yöneticide olması gerekenlerin okulda oluşabilecek krizleri öngörebilmesi, çıkabilecek krizleri anlar, krizle baş etmek için kullanılacak olan siyasal ve Standart Uygulama Yöntemlerini geliştirmesidir. Bununla birlikte kriz esnasında yazılı ve görsel basın ile iletişim içinde olması, krize neden olan etkenin kontrol edilmesinde kendisi de dahil olmak üzere başkalarını da sürece dahil etmesi beklenmektedir.

2.4.1 Okul Yöneticisi Olarak Okul Müdürü

Merkeziyetçi yönetimlerde okul müdürleri, eğitimi genel ve özel hedeflerine ulaşmasında eğitim ve öğretim sürecinde öğretmenlere destek olan, gerektiğinde onları yönlendiren düzen ve disiplini sağlayan, okulun ve öğretmenlerin eğitime ve öğretime ilişkin gereksinimlerinin karşılanmasında üst makamlar ve okul arasında aracılık görevi gören günlük yönetsel faaliyetleri düzenleyen bir eğitim lideri olmanın yanı

sıra, atanmış birer bürokrat görevi gören eğitim yönetimi uygulamacılarıdır (Sancar, 2013). Eğitim öğretim hizmetlerinde önemli görev sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak, zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki eğitim kurum yöneticilerine görevlendirilecekler bakımından, ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, erteletmiş ya da bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş olmak; Madde 6-1 müdür olarak görevlendirilecekleri aşağıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekir;

- Müdür olarak görev yapmış olmak;
- Kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya toplam en az bir yıl görev yapmış olmak;
- Bakanlığın şube müdürü veya daha üst ünvanlı kadrolarında görev yapmış olmak.

Okul müdürlüğüne ilk kez atanmada yazılı ve sözlü sınav sonuçları etkili olmakta; okul müdürlüğü yapmış olup tekrar müdürlüğe atanma durumunda ise yönetici değerlendirme formu dikkate alınmaktadır (Şişman, 2007).

Eğitim kurumlarında öğretimin niteliğini belirleyen önemli etkenlerden bir tanesi de kişisel olarak kendini yetiştirmiş, akademik anlamda başarı sağlamış okul yöneticileridir. Okul yöneticileri, her anlamda ve alanda topluma faydalı bireyler yetiştirmek ve eğitim- öğretim için harcanacak maddi kaynakları en verimli şekilde kullanarak eğitim öğretim sürecinin sonunda nitelikli bireyler yetiştirilmesinde önder olma yükümlülüğünü taşımaktadır. Eğitim kurumlarının amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri okul müdürlerinin önemli görevlerindendir (Bursalıoğlu, 2000). Okul müdürü; planlama, çalışanlar arası doğru iletişimi sağlama, denetimi ve yönetsel görevleri yerine getirir. Okul müdürü başında

bulunduğu kurumun misyonu çerçevesinde amaçlar belirleyerek, kurumun sahip olduğu insani ve maddi kaynakları kullanarak bu amaçları gerçekleştirir. Okul müdürleri pek çok kişilik özelliğine sahip olmanın yanı sıra bazı yönetim süreçlerini yerine getirmekle de yükümlüdür. Bunlar ğrenim hedeflerini gerçekleştirmek; madde ve insan kaynaklarını verimli kullanmak; kurum içinde iletişimi ve etkileşimi güçlendirmek; gerekli denetimleri yaparak kurumda her açıdan gerekli iyileştirmeleri sağlamak olarak sıralanabilir. elikten ve zbaş (2014), göre okul müdürleri mesleğin gerektirdiği bilgi birikimine sahip olmalı; okulda çalışan personeli yakından tanımalı, doğru zamanda etkili kararlar alabilmeli; tarafsız olmalı; sorumluluk alabilmeli; krizlere soğuk kanlı yaklaşabilmeli; öz güvenli ve sabırlı olmalı; cesaretli ve alışkan olmalı. Bu kişilik özelliklerine sahip olmadan yalnızca mesleki bilgi ve beceriyle etkili bir yönetici ve eğitim önderi olmak mümkün görünmemektedir.

2.5 Türk Eğitim Sisteminde Okul Müdürü

Okul mdrlерinin eğitim kurumlarını daha iyi yönetebilmeleri için mesleki ve kişisel anlamda bazı yeteneklere, becerilere ve yeterliliklere sahip olması gerektiğinden yukarıda bahsedilmiştir. Okul yönetimi kişilik özelliklerinin yanı sıra uzmanlık gerektiren bir konum olduğu için bazı ülkelerde bu becerilere sahip olan bireyler bazı sınavlar sonucunda eğitim kurumlarına müdür olarak atanmaktadır.

Türkiye’ de okul mdrlерinin atamaları 9.10.2010/27724 tarih ve sayılı Resmî Gazetede yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğe göre yapılmaktadır. Yönetmelikte mdrlерin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmelerine ilişkin bir çalışmaya yer verilmemektedir.

MEB yönetici atama yönetmeliği müdür olma şartları madde 5-(1) yönetici olarak görevlendirileceklerde aşağıdaki genel şartlar aranır;

- Yüksek öğretim mezunu olmak,
- Bakanlık kollarında öğretmenlik yapıyor olmak,
- Görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türden eğitim kurumlarından birine öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak ve görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birinde aylık karşılığında okutabileceği ders bulunmak,
- Yazılı sınav başvurusunun son günü itibariyle, son dört yıl içinde adli veya idari soruşturması bulunmamasıdır.

Türkiye’ de okul müdürlerinin atanmasında bir ölçüt olmamakla birlikte atanan okul müdürleri kendilerini bir öğretmenden farkının ne olduğu ile ilgili ikilemlere düşmektedir. Bu çalışmaların pek çoğunda okul müdürlerinin becerileri, eğitim kurumunun amaçlarına ulaşması için okul müdürlerinde bulunması gereken yetenek, bilgi ve becerilerden oluşan performans ölçütü olarak değerlendirilebilir. (Ağaoğlu,2012). Bursalıoğlu (1981), Türkiye’ de okul müdürlerinin sahip olması gereken bilgi, beceri ve yeterlilikleri okul yönetimi ile ilgili karar verebilme; okul içi ve dışı eğitim- öğretim çalışmalarını planlama; okul içindeki ve dışındaki ilişkilerini iyi tutma; okul içinde ve dışında uygulanan eğitim- öğretimi denetleme; okul personelinin görev ve sorumlulukları ile ilgili bilgilendirilme; önderlik yapma kendisi de dahil olmak üzere tüm personelin ve öğrencilerin devamlılığına önem verme; rehberlik hizmeti ile öğrenci koçluğunu aktif hale getirme; ve okulda ılımlı ve olumlu bir çatışma ortamı oluşturma olarak sıralamaktadır.

Okul müdürlerinin genel olarak asıl görevi, T.C’ de eēitimin genel amaç ve hedefleri doērultusunda başında bulundukları eēitim kurumunun misyon ve vizyonunu belirleyerek bunları yerine getirmeye çalışmak, yapılması gereken faaliyetleri hayata geçirmek için gereken özveriyi göstermek ve bunun için gerekli kaynakları bulmak ve faaliyet süreçlerinin daha etkili gerçekleşmesini saēlamalıdır. Yakın tarihte yapılan araştırmalara bakıldığında, okul müdürlerinin geleneksel rolden uzaklaşarak modern okul müdürlerinde olması gereken özelliklere yneldiēini görüyoruz. Yapılan bu araştırmalara bakarak modern okul müdürlerinin özellikleri etkili iletişim, liderlik yapabilme; program geliştirme; ērenme ve ēretme süreçlerinde nder olma; denetleme ve performans deēerlendirme şeklinde sıralamak mümkün. şişman ve Turan (2005), ērenen okullar geliştirebilen, zamanın çoēunu kendi ve diēerlerinin ērenme süreçlerine ayırabilen; ērencilere bir okul müdürü gibi deēil, sevecen bir ēretmen olarak yaklaşabilen; ēretmenlerle dayanışma içinde olan; bürokrasiye deēil, insana odaklanmış olan ve okul için her türlü deēiřim ve gelişime ayak uydurabilecek hedef, amaç ve strateji geliştirmeyi bilen müdürleri başarılı okul müdürleri olarak deēerlendirmektedir. Yani şişman ve Turan’ a (2005) göre başarılı okul müdürleri özerk davranabilen, okulunu içinde bulunduēu çevrenin bir parçası olarak gören ve buna göre bir vizyon ve misyon geliştirerek programlar geliştirip uygulayan mdrlerde T.C. eēitim sistemi buna ne kadar açıktır bu da ayrı bir tartışma ve araştırma konusudur.

2.4.1 Türk Eēitim Sisteminde Okul Müdürünün Görevleri

Okul, insanın yaşamında meydana gelen gelişim ve deēiřimlere ayak uydurması ve toplumun ihtiyaç duyduēu alanlara nitelikli eleman yetiştirmekten sorumlu toplumsal kurumdur. Toplumda yaşanacak olan politik, ekonomik ve kültürel deēiřimler okulu bu deēiřimlere ayak uydurmaya zorlar. Bundan dolayı eēitim ēretim programlarının

amaçlarına ulaşabilmesini sağlayan okul, toplumsal yaşamda yaşana bütün gelişmeleri analiz etmeli ve bunlara ayak uydurmalıdır. Taymaz' a göre okullar yaşana bu gelişmelere ayak uyduracak donanımda bireyler yetiştirmeyi en önemli görev saymalıdır ve eğitim ve öğretim alanında gelişmeleri takip ederek topluma ve bireye faydalı olabilecek teknoloji, teknik ve yöntemleri toplumun hizmetine sunmak okul müdürlerinin asli görevi olmalıdır.

Okul müdürünün eğitim ve öğretim hedeflerini yerine getirebilmesi için kişisel ve akademik anlamda kendisini geliştirmesi ve bazı bilgi, beceri ve yeterlilikleri kazanması gerekir. Etkili okul müdürleri, eğitim kurumundaki eğitim paydaşlarını ortak bir misyon ve vizyon çevresinde toplayabilmektedirler. Bir okul müdürü bakanlık ve il- ilçe ileri gelenleri ile iş birliği yaparak okulun hedeflerine ulaşması için okulun fiziki altyapısını oluşturmalı veya güçlendirmeli; eğitim- öğretim programlarında, bakanlığın izin verdiği ölçüde esneklik sağlayarak çevrenin gereksinimlerini karşılayacak içeriği sağlanmalı; ve bunların yanında bürokratik olarak; günlük işlerini ve görevlerini yerine getirmelidir (Aydın,2010). Bunların yanı sıra Türkiye eğitim yönetmeliklerine göre evrensel ve ulusal değerler göz önüne alınarak ülkesinin eğitim politikalarını hayata geçirmek okul müdürünün görevidir. Okul müdürlerinin içinde bulunduğu toplumsal kültür ve fiziki ortam değişiklik göstererek, üstlenilecek görev sorumluluklarını değiştirebilmektedir (Saka, 2021).

Taymaz (2011) okul vizyon ve misyonu belirlememenin yanı sıra, okul içi eğitim politikalarının belirlenmesini; çalışma ilke ve kurallarının oluşturulmasını; öğretmen beklentilerinin karşılanmasını; işbirlikçi yönetim belirlenmesini; ve tüm bunlar yapılırken de toplumsal değerlerin korunup, paydaşlar ile iyi bir iletişim kurulmasını

okul müdürünün görevleri arasında görmektedir. Tüm bunlardan yola çıkarak denilebilir ki okul müdürlerinin, toplumsal, kurumsal ve bürokratik pek çok görev ve sorumlulukları vardır.

2.5 Okul Müdürünün Kriz Yönetimindeki Görev ve Sorumlulukları

Okullarda eēitim-ēretim sabah baēlayıp geç saatlere kadar etkin bir Şekilde devam etmektedir. Okullar alıēma saatleri içerisinde herkesin ulaēabileceēi ve bünyesinde bulundurduēu alanlardan toplumun faydalandıēı kurumlardır. Bu nedenle okulların gvenliēini saēlamak büyük önem taēımaktadır. Őiēman'a (2007) göre okulların planlarını, yapısını ve iēleyiēini aksaklıēa uēratacak her sorun bir kriz olarak nitelendirilebilir. Okulda kriz yönetimi, yapılan planların devamlı olarak iēlendiēi ve bu konu ile ilgili sürekli eēitimlerin verildiēi bir süreçtir. Yaēanacak olan krizler yöneticilerin yönetim becerilerini düzenli olarak kullanmaları ile giderilebilir. Hizmet içi eēitimler ile kriz sürecine hazırlıklı ve kriz dönemini özveriyle yönetebilen yöneticiler yetiētirilebilir (Őiēman, 2007).

Her okulun müdürü tarafından hazırlanmıē bir kriz yönetim planı olmalıdır (Aksoy ve Aksoy, 2003, Saka, 2021). Olabilecek krizlerle mücadele, bölge ve çevrenin özellikleri dikkate alınarak hazırlanacak bir kriz yönetimi planı ile mümkün olabilir. Okul seviyesinde hazırlanan kriz yönetimi planları, yazılı olarak okulda bulunan bütün personele verilmeli ve deēiēen Şartlara ve yönetmeliklere göre yenilenmelidir. Krize hazırlıklı olma ve krizle mücadele zamanlarında okul müdürlerinin liderlik vasıfları ön plana çıkar. Okul müdürü bölgesel ve çevresel gereksinimler hakkında bilgi ve öngörü sahibi bireylerden oluēan bir kriz yönetimi ve krizle mücadele ekibi oluēturulmalı; Bu ekip i ve dıē faktörlerden ortaya çıkabilecek krizleri n görüp,

krizin yönetilmesine ilişkin stratejileri oluşturmali, ani gelen krizlerde ise aninda çözüm üretip gerekli tedbirleri alabilecek yeterliliğe sahip olmalıdır (Saka, 2021).

Tutar (2000) okul müdürlerinin krizin her aşamasında etkili olarak kullanacakları, bilgi, yeterlilik ve yönetimsel becerileri olması gerektiğini vurgular. Tutar' a (2000) göre okul müdürleri, krizin sonuçlarını, krizle birlikte ne tür zararların olacağı, olabilecek en kötü senaryoya hesaplayıp, çevredeki paydaş okullarda yaşanan krizleri de göz önüne alarak farklı çözümler ortaya koymalıdır. Çözüm önerilerini kendi okullarında uygulayarak, yaşana krizin az da olsa önüne geçip, kriz yönetimi konusunda insanların beklentilerine cevap vermelidirler. Okul müdürlerinin kriz yönetimi konusunda sahip olması gereken bilgi ve donanım aşağıdaki gibidir:

Okul müdürleri krizin gelebileceğini anlamalı, kriz sürecine hazırlanabilmeli ve krizden iyi bir şekilde korunabilmeli, kriz esnasındaki yönetiminde otoritesini kullanarak planlama yapmalı ve okulun bir an önce normalleşmesini sağlamalıdır.

Planlama yönetim işlevlerinin en önemli süreçlerinden biridir. Dolayısı ile okul müdürleri, yönetim sürecinde üstlendikleri eğitim-öğretimin ve günlük işlevlerin planlanmasının yanı sıra, kriz süreçlerinin yönetimine de planlamalıdır. Bu sürecin planlanması, kriz yönetimi sırasında oluşabilecek tıkanmaları ve aksaklıkları önleyebileceği gibi kontrolü kolaylaştırıp, eşgüdüm sağlanmasına da yardımcı olur. Aksoy ve Aksoy'a (2003) göre bu süreç bir kriz takımının oluşturulmasını, bu takımın özel olarak eğitilip yetiştirilmesini, krize yönelik görsel, işitsel ve yönlendirici materyaller hazırlanmasını, bu materyallerin ve krize yönelik eğitici programların herkese ulaştırılmasını, kısacası krizin etkilerinin en aza indirgenebilmesi için gerekli tüm hazırlıkların yapılmasını içermektedir.

Kriz yönetiminde yönetim süreçleri normal zamandaki süreçlerden farklı değildir. Kriz yönetiminde belirlenen hedef, krizin en az zararla atlatılması; planlama: belirlenen hedefe yönelik eğitim programlarının planı, alınacak önlemlere yönelik planlar ve yönergelerin hazırlanması; örgütlenme: kriz sırasında kimin ne yapacağına ilişkin görev dağılımının yapılması; eşgüdüm: farklı görevlerdeki birey veya birimlerin birbirinden haberdar bir şekilde çalışmasının sağlanması; denetim: sürekli gözlem ve geri bildirim alma; ve değerlendirme: ise elde edilen verilerle hedefe ulaşıp ulaşılmadığını ölçme ve bu verileri yeniden planlama için kullanılması olarak karşımıza çıkar.

Herman'a (1994) göre bir okul müdürü kriz yönetimine yönelik önlemleri almadan önce krizi tanımlamalıdır. Beklenmedik ve/veya ani gelebilecek krizleri belirleyip, sınıflandırmalı, bu krizler esnasında iş birliği yapılabilecek kurumları (güvenlik güçleri, iş sahipleri vb.) belirleyip, onlarla iletişim ve iş birliği içinde onların da planlara dahil edilmesini sağlamalıdır. Kriz esnasında krizin tipine göre, kimlere ne gibi görevler verileceği belirlenmeli, ve ekipler için her kriz durumuna yönelik standart politika veya çalışma yöntemlerini geliştirip, bunların belli aralıklarla denetiminin yapılmasını sağlamalı, bu konuda yönergeler hazırlayıp dağıtmalıdır.

Herman (1994) etkili bir kriz yöneticisinin olası krizleri kestirebildiğini, okulun ne gibi krizlere maruz kalabileceğini tahmin edebildiğini çünkü okulunu ve okulundaki tüm çalışanları ve öğrencileri iyi tanıdığını söyler. Ayrıca etkili bir kriz yöneticisi olan okul müdürünün krizi toluma panik yaratmayacak şekilde aktaracak iletişim becerisine sahip olduğunu ve tüm sorumluluğu üzerine alarak krizi aşmada yardımcı olacak

herkesi ve her kurumu sürece dahil etme ve onlardan yararlanma yetisine de sahip olduğunu belirtir.

Tutar'a (2000) göre okul müdürleri kriz yönetimi esnasında bazı becerileri kullanacak yeterlilik olmalıdır. Bu beceriler bilgiyi doğru bir şekilde araştırabilme ve çevreyi analiz ederek gelişimlerin farkında olarak ifade edebilmektedir; kavramsal esneklik, yaşana olaylara farklı bakarak yaklaşması; empati kurabilmesi; İşbirlikçi ekipler kurarak karar verme sürecinde daha çok bireyin katkısından faydalanması gerekir; okul personeli geliştirebilmesi; değişimlere ve gelişmelere açık olması ve kendini geliştirmesi gerekmektedir. Okul müdürlerinin kurumdaki kriz durumlarıyla mücadele ederken kaosu yönetmesi, çalışanların moralini yüksek tutması, bir misyonunun olması, aniden gelişen durumlarda geçerli ve güvenilir kararlar vermesi, bununla birlikte problem çözme becerisine sahip olması beklenmektedir.

Deniz ve Sağlam'a (2007) göre Kriz yönetim uygulamalarında okul müdürleri okuldaki eksiklikleri gözlemleyerek bulmalı; okuldaki eksikliklerini soruna yol açmasını engellemeli; olabilecek krizler için hazırlıklı olmalı; krizin oluşabileceği zamanı tahmin etmeli ve alınabilecek tedbirleri belirlemeli; kriz sürecinde etkili iletişim kurmalı; krizi iyi değerlendirerek sonraki krizleri engelleyebilmeli; yaptığı uygulamalarla örgütün saygınlığını korumalı.

Okul müdürleri, etkili çalışabilen ekipler kurup, meslektaşları ile iş birliği yaparak okuldaki ortamı iyi bir şekilde değiştirirse, maddi ve manevi kaynakları yaratıcı bir şekilde kriz yönetiminde başarılı olabilir.

2.6 Kriz Yaratan Beklenmedik Pandemi Süreçleri

Pandemi (eski Yunanca’ dan pan: tüm+ demos: insanlar), bir kıta, hatta sınırları aşp dünya üzerinde yayılan ve etkisini gösteren genel salgın hastalıkların ismidir. Hatalığın enfeksiyon oluşturmaları ve duyarlı canlıya doğrudan veya dolaylı yolla geçmesi oluşan bulaşıcı hastalıkların yayılarak birçok çalıya bulaşması salgın hastalık olarak tanımlanmaktadır (Yurdakul, 2015). Bir hastalığın yaygın olması ve çok sayıda insan ölmesini pandemi olarak nitelendirilemez, pandemi olabilmesi için hastalığın bulaşıcı olması gerekmektedir. Dünyada en çok ölüme sebep olan kanser hastalığı olmasına rağmen bulaşıcı olmadığı için pandemi olarak nitelendirilemez. Bulaşıcı hastalıkların bazı özellikleri taşıması gerekir. Bunlar; hastalığın kısa sürede bulaşması; akut ve şiddetli ilerlemesi; hastalığa yakalananların kısa sürede ölmesi veya iyileşmesi; hastalıktan kurtulanların bağışıklık kazanması ve belirli bir oranda portörün (taşıyıcı) bulunması gerekmektedir (Ataç ve Uçar, 2006).

Tarihteki salgın hastalıklara bakacak olursak geçmişte yaşamış olan insanların hayatta kalma ve salgınlardan korunma adına yaptıkları çalışmaların incelenmesi gelecekte yaşanacak olan salgın hastalıklara nasıl müdahale edilmesi gerektiği hakkında bilgi sağlayabilir. Tarih boyunca salgın hastalıklar insan hayatını etkileyerek demografik, ekonomik ve sosyal sorunlar doğurmuş ve göçlere neden olabilmekmiştir. Bu hastalıklar sıtma, tifo, çiçek, kolera, difteri, kızıl, kızamık, dizanteri, verem ve grip salgınlarıdır. Geçmişte yaşanmış olan pandemiler sadece insan sağlığını değil, ülkelerde politik ve ekonomik krizlerin yaşanmasında neden olmuştur. Kuş gribi 2004 yılında dünyaya yayılıp milyonlarca evcil kanatlının ve 113 insanın ölümüne sebep olmuştu. Bir diğer büyük salgın ise İspanyol gribiydi, 1918-1920 arası on milyonlarca insanın ölümüne

neden olmuştur. Geçmişte yaşanmış bu büyük olaylar gelecekteki büyük felaketlerle nasıl başa çıkılacağı hakkında bize yol gösterici olmaktadır (Irwin, 2016).

Tarihten bu yana insanlık birçok pandemiyle karşı karşıya kalmış ve mücadele etmeye çalışmıştır. Dünya da görülen pandemiler; kolera, çiçek hastalığı, dang, veba, AIDS, şiddetli akut solunum sendromu (SARS), Batı Nil hastalığı ve tüberkülozdur. Pandemiler dünyaya yayılmış ve insanlık bunun için hep birlikte mücadele etmiştir. Dünyadaki tıp çalışanları eşgüdüm içerisinde çalışarak bu tip salgın hastalıklara karşı ortaklaşa mücadele etmiştir. Tıp dünyası eşgüdüm içerisinde çalışarak bu tip salgınlara karşı hızlı çözüm geliştirmeyi başarmış ve bu salgınlara karşı mücadele tecrübe kazanmıştır. Gribal salgınlar toplumlar üzerinde ciddi hasarlar yaratmış ve her yıl tekrarlanan olaylar olarak kayda alınmıştır.

Grip salgınları dünyada 1500'lerde görülmeye başlamıştır. Grip salgını 1500'lerden itibaren her yüz yılda bir 10- 50 yılda bir ortaya çıkmaktadır. 20. yüzyılda, 1918-1920'da "İspanyol gribi", 1957-1958'de "Asya gribi" ve 1968'da "Hong Kong gribi" olarak adlandırılan bütün dünyada insanlığı tehdit eden 3 temel grip salgını vardır. Her salgın toplumsal yaşama, eğitim- öğretime ve ülkelerin ekonomik kalkınmasına zarar vermiştir. Alan yazında kayda geçmiş ve günümüze kadar ağır kriz olarak adlandırılan en yıkıcı salgın ise 1918-1920 ispanyol gribi salgınıdır, çünkü 20 milyondan fazla insan hayatını kaybetmiştir. Bu salgın dünyada maddi manevi yıkımlara yol açmıştır (WHO, 2020).

Son yıllarda H5N1 gribi, hantavirüs pulmoner sendromu, şiddetli akut solunum sendromu, H1N1 gribi, Orta Doğu solunum sendromu ve Ebola virüsü hastalığı salgını

olmak üzere en az altı büyük ölçekli salgın görülmüştür (Gostin ,2016). 21. yüzyılın ilk pandemik grip virüsü Grip H1N1 2009 virüsü (A/ 2009/ H1N1) olarak tanımlanmaktadır. Toplumların karşılaştığı ilk virüs ebola dünya genelinde salgın olarak görülmüş ve 18.000’den fazla insanın ölümüne sebep olmuştur (Rear,2015). Dünya sağlık örgütünün verilerine göre ebola salgını, 11.000’den fazla insanın ölümüne sebep oluş ekonomik olarak da 2 milyon dolar maddi zarara yol açmış ve milyonlarca bireyin psikolojik sorunlar yaşamasına neden olmuştur (Maurice, 2016). Bir diğer yıkıcı virüs ise Zika virüsü de 34 ülkede yaşayan bireylerin sağlığını ciddi manada tehlike altına sokmuş ve Dünya sağlık örgütünün çabalarıyla kontrol altına alınmıştır (Troncoso, 2016). Ancak etkisi 2019 yılı sonlarında görülen hala 2022’ nin ortalarını geçmişken küresel olarak etkisini sürdüren sosyal, ekonomik ve psikolojik etkileri henüznet olarak belirlenememiş; günümüze kadar yaşanmış en önemli pandemilerden biri olan Covid-19 pandemisi insanlık tarihine geçecek önemli bir vakadır.

2.7 21. Y.Y Covid- 19 Pandemi Süreci

Pandemi, dünyaya yayılma potansiyeli olan alan yazında salgın hastalıklara verilen genel bir isimdir (Dünya Sağlık Örgütü [DSÖ], 2020). Tıp dünyası tarafından tanımlanmamış bir virüs birden ortaya çıkar ve organizmalar henüz bu virüse karşı bir bağışıklık sistemi geliştirmemiştir. Pandemi dünyada yayılmaya başlayan birçok ülke ve kıtayı etkileyen insan hayatını kötü yönde etkileyen salgın hastalıklar olarak tanımlanabilmektedir (Medipol, 2020).

Dünya Sağlık Örgütü’ne göre, üç tane farklı etkenin sonucunda pandeminin başlaması gerekir:

- Tarih boyunca insanlığın daha önce karşılaşmadığı bir hastalığın ortaya çıkması,
- Sebep olan virüsün insanlığa bulaşması ve insan hayatını tehdit eden bir hastalık olması,
- Virüsün insanlar arasında kolay bir şekilde yayılması.

Pandeminin yayılma süresi; virüsün bulaştırıcılığına, insanların bağışıklık durumuna, hastalık oluşturma biçimine, sağlık hizmetlerinin iyi olup olmamasına insanlar arası temas ve toplumlar arası ulaşım özelliklerine, tehlikeli faktörlerin çokluğuna ve iklime bağlı olarak farklılık göstermektedir (Pandemik Influenza Ulusal Hazırlık Planı, 2019). Pandemilerin yapısal olarak birkaç ortak özelliği vardır:

- Covid- 19 pandemisi, normal griplerin dışında da görülebilir, hastalık birden çok dalgaya sahip olabilir.
- Pandeminin süresi 12-18 hafta arasında değişkenlik gösterebilir,
- Pandemi zamanında, vürüs farklı salgınlardaki virüslerin yerine geçerek onların etkisini gösterebilir.
- Griplerde hastaneye yatma, yoğun bakıma yatma ve yaşlılarda ve kronik sağlık sorunları olan insanlarda görülürken pandemi sürecinde genç ve sağlıklı bireylerinde hastaneye yatış ve ölümler görülebilir.

Koronavirüs (CoV), toplumlarda sık sık görülen ağır solunum yetmezliği olarak bilinen büyük bir virüs ailesi olarak bilinmektedir. Hastalığın kıtalar arası yayılması ve ülkelerde ciddi kayıpların yaşanmasından dolayı Dünya Sağlık Örgütü bu salgını ‘pandemi’ olarak kabul etmiştir (WHO, 2020). Covid 19 salgını ilk olarak Çin’ in Vuhan kentinde görülmüş ve kısa bir sürede birçok ülkeye yayılan koronavirüs

(Covid-19) salgını, pandemiye dönüşerek milyonlarca insana bulaşmış ve kitlesel ölümlere sebep olmuştur. Koronavirüs pandemisi dünya milletlerini olumsuz etkilemiş, ekonomik ve sosyal hayatı durma noktasına getirmiştir. Dünya bu olumsuz etkileri en aza indirmek ve normal yaşama dönebilmek adına çeşitli politikalar geliştirmiş ve tedbirler almışlardır (Saka, 2021).

Dünya, Covid-19 virüsünün neden olduğu salgından dolayı büyük bir sorunla mücadele etmektedir. Dünya devletleri, salgının insanlar arasında bulaşmasını önlemek için Dünya Sağlık Örgütü'nün belirlemiş olduğu önerileri uygulayarak insanların yakın temas kurdukları tüm kurum, kuruluş ve iş merkezlerinde (eğitim kurumları da dahil) yüz yüze etkileşimleri durdurulmuş, ülkeler arası seyahat sınırlaması getirilmiş ve örgütlerin yapacağı toplantılar iptal edilmiştir (WHO, 2020). Covid19 salgının önlenmesi için bazı ülkeler zaman zaman sokağa çıkma yasağı ile sosyal mesafe kurallarını arttırmışlardır. Koronavirüsün ortaya çıkmasıyla insanlar ciddi sağlık sorunları yaşamaya başlamıştır (Jones, 2007). Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) Corona Virüsü Hastalığı hakkında, 30 ocak 2020'de dünya sağlık sistemi açısından önlem alınması gereken acil durum ilan etmiştir. Endişe ve sıkıntılara neden olan bu durum DSÖ tarafından endişe verici ve sonucu tahmin edilemeyen durum olarak adlandırılmıştır (Kluge, 2020). Bununla birlikte hastalığa yakalanmada ve tedavi de yaşanan belirsizlikler, insanların hareketlerinin ve günlük sosyal ve ekonomik yaşamının durması insanlar arasında hızla yayılan psikolojik çöküntü ve çaresiz hissetme durumu toplumlarda görülmüş ve sosyal hayatı tehdit etmeye başlamıştır. Bilinenlerden hareketle pandeminin bulaşıcılığının yüksek olmasından dolayı enfekte olan insan sayısının büyük ölçüde artması beklendiğinden insan yaşamında kısa bir zaman sonra virüsün kendisinden de zararlı olabilecek toplumsal

alanlarda kalıcı hasarlar ve psikolojik sorunlara neden olabileceği öngörülmektedir (Depoux ve ark., 2020).

Bundan önceki çalışmalar, bu tür salgınlarda insanların zihinsel dünyasının etkilendiğini ortaya koymuştur. Bundan dolayı, COVID-19 salgının psikolojiyi etkileyeceği düşünülmekte ancak olası durumlar tam olarak öngörülememektedir. Dünyada Covid-19 salgını, birçok ülkeyi erken önlemler alamaya ve karantina uygulamaya zorlamıştır (Rubin, 2020). Karantinada kalmak insanların ruh sağlığı ve sosyal refahı üzerinde olumsuz etkiler yaratmıştır. Covid-19 salgını sürecinin belirsizliği, karantina uygulamasından dolayı ekonomik kaynaklarının azalması ve insanların genellikle karantinanın ilk evrelerinde kitle iletişim araçlarını kullanım şeklini abartmasından dolayı karantina süreci psikolojik tükenmişliğe dönüşmüştür. Geçmişte yaşanan karantinalarda da olduğu gibi, covid-19 döneminde; hastalığı yayma ve aile bireylerine bulaştırma korkusu, kuşku, öfke, depresyon hali, umutsuzluk, uykusuzluk ve intihar gibi psikolojik sonuçlarının olabileceği unutulmamalıdır. Geçmişteki salgın süreçlerince depresyon (TSSB) belirtilerinin karantina süresi ile olumlu yönde bir ilişkiye sahip olduğu söylenmektedir (Gardner ve Moallem, 2015; Akt: Bahar, Çuhadar ve Bahar, 2020).

Karantinanın bitmesiyle birlikte insanlar sosyoekonomik sorunlar ve finansal kayıplarla karşı karşıya kalarak stres durumu yaşayabileceklerdir. Nitekim hepimiz bugün pandemi sürecinin getirmiş olduğu ekonomik sıkıntıları yaşamaktayız. Enflasyon yükselmiş, petrol fiyatları artmış bu da tüm tüketim unsurlarına fahiş fiyat artışı olarak yansımıştır. Covid- 19 pandemisinin yaratmış olduğu sosyal ekonomik ve psikolojik sorunlarda dolayı bu salgının daha uzun bir süre devam etmesi milletler

tarafından küresel olarak birlikte hareket edilmesi gereken bir kriz olarak algılanmasına neden olmaktadır.

Kapanma koşulları her toplumda farklılıklar gösterirken tek farklılık göstermeyen MMH (Maske, Mesafe ve Hijyen) önlemidir. Ancak ne kapanmalar ne de M.M.H. önlemleri hastalığın hızını kesememiştir. Yapılan aşılama çalışmaları virüsün öldürücü gücünü azaltmış ancak mutasyon geçirerek yeni varyasyonları ile ilerlemeye devam etmesinin önüne geçememiştir

2.8 Covid- 19 Pandemi Sürecinin Dünyada Eğitime Etkileri

Dünyada eğitim sistemi 2019-2020 koronavirüs (Covid-19) salgının nedeniyle birçok ülke etkilenmiş ve yüz yüze eğitim veren okullar ve üniversitelerin kapanmasına neden olmuştur. Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü' ne (UNESCO, 2020) göre 07.04.2020 tarihi itibari ile koronavirüs (Covid-19) salgınının yayılmasıyla birlikte 188 ülke yüz yüze eğitime ara vermek zorunda kalmıştır. Dünya çapında eğitime ara verilmesiyle birlikte dünyadaki öğrenci mevcudunun %92' si bu durumdan etkilenmiştir. Okullarda oluşacak olumsuz etkileri en aza indirebilmek için UNESCO sosyoekonomik koşulları elverişli olmayan toplumlara destek olunması gerektiğini belirterek öğrenci nüfusu fazla olan ülkelere destek vereceğini açıklamıştır.

UNESCO Eğitim Politikası Bölümü Başkanı Chang (UNESCO, 2020), koronavirüs salgını ile ilgili incelemelerin devam ettiği ülkelerde, 84 ülkeden 58'inin okullardaki sınavları ertelendiğini, 22 ülkede okullarda sadece sınavların yüz yüze yapılması kararı alırken, 11 ülkede sınavların iptal edildiğini belirtmiştir. Kronovirüs salgını nedeniyle çevrim içi yapılan sınavlara yoğun ilgi olduğu, fakat ders içi kazanımlarının teknolojik aletlerle değerlendirilemeyeceği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle öğrenmede oluşan

boşlukların okullar açıldığında hızlandırılmış ders ve ölçme değerlendirme olanaklarıyla telafi edilebileceği belirtilmiştir.

Koronavirüs salgını nedeni ile dünya genelinde yaşanan eğitim- öğretim sorunları ve zorluklarının benzerleri ülkemizde de yaşanmış ve yaşanmaktadır. Tüm dünyada Eğitim Bakanlıkları veya eğitim komiteleri programlarında var olan kazanımları gerçekleştirmek ve bununla birlikte öğrenme sürekliliğini devam ettirmek amacıyla uzaktan eğitim çalışmalarını hızlandırmış ve bunu başarılı bir şekilde yapmak için sivil toplum örgütlerinden, eğitim kurumları ve özel sektör kurum ve kuruluşlarından yardım almış ve onlarla iş birliği yapmıştır. Tüm dünyada, salgın nedeniyle uzaktan eğitim evde ve okuldan uzakta yapılmaya başlanmış ve bu da bilgisayar, telefon, dizüstü bilgisayar ve tabletlerin kullanımını artmıştır. Eğitim ve öğretim hayatının temel unsuru olan teknoloji kullanımı ile ilgili politika değişiklikler gündeme gelmiştir. Ancak bugün hala uzaktan eğitim uygulamalarının öğrenci kazanımlarını nasıl etkilediği tam olarak bilinmemektedir (UNESCO, 2020). Koronavirüs salgını, uluslararası boyutta eğitimin geleceğine bakış açısını değiştirmiş, eğitimde yeni yaklaşımların ve ileride yaşanacak herhangi bir kriz sürecinde kullanılabilecek yeni eğitim modellerinin geliştirilmesi gerektiğinin habercisi olmuştur.

Dünya devletleri için bu salgının yaşandığı dönemde en önemli tedbir eğitimin kesintiye uğramaması ve devam etmesi gerektiği olmuştur. Yaşanan bu süreçte, birçok ülkede uzaktan eğitim modelinin uygulandığı ve teknolojik aletlerden faydalandığı görülmektedir. Birçok ülke, uzaktan eğitimi destekleyen bilişim ağlarıyla desteklenen çevrim içi olanaklarını eğitimde kullanmaya çalışılmıştır. Devletler, okul idarecileri, öğretmenler, veliler ve öğrencilerle iletişimi desteklemek amacıyla kitle iletişim

araçlarını kullanarak uyum çalışmalarını sürdürülmeye çalışılmıştır. Salgın nedeniyle birçok devlette; Çin, Arjantin, Kıbrıs, Hırvatistan, Mısır, Fransa, Yunanistan, İtalya, Meksika, Kore Cumhuriyeti, Portekiz, Birleşik Arap Emirlikleri, Suudi Arabistan ve Amerika Birleşik Devletleri uzaktan eğitim modeli kullanılmıştır. Birçok ülke televizyon aracılığı ile ders kazanımları vermiştir bunlar; Çin, Arjantin, Kosta Rika, Fransa, Hırvatistan, İran İslam Cumhuriyeti, Meksika, Ruanda, Kore Cumhuriyeti, Suudi Arabistan Senegal, İspanya, Peru, Vietnam ve Taylan' tır. Bazı ülkelerde ise (Kosta Rika, İran İslam Cumhuriyeti ve Tayland) yüz yüze eğitime devam edildiği belirtilmektedir (Unesco, 2020).

Covid-19 pandemi döneminde yüz yüze eğitime ara verilmesi ve çevrim içi uzaktan eğitim uygulaması aracılığıyla eğitim-öğretim etkinliklerine devam edilmesi tüm dünyaya teknolojinin gücünü ve gerekliliğini göstermiş ve bundan sonra yaşanacak deprem, salgın, afet, yangın sonrası gibi kriz dönemlerinde kullanılmak üzere çevrim içi müfredat, plan ve materyallerin geliştirilmesinin zorunluluğunu ortaya koymuştur.

2.8.1 Covid Pandemi Sürecinin Türk Eğitim Sistemine Etkileri

Türkiye, salgın sürecinde ilk etapta örgün ve yaygın eğitim kurumlarını 16 Mart 2020 tarihinden 30 Nisan 2020 tarihine kadar kapatma kararı almıştır. İlköğretim ve ortaöğretim seviyesinde açık ve uzaktan eğitim faaliyetlerinin eğitim ve öğretiminin Eğitim Bilişim Ağı (EBA) üzerinden sürdürülmesine karar verilmiştir (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2020a).

Ülkemizde kullanılan uzaktan eğitim uygulamalarının önemli bir parçasını oluşturan EBA' yı MEB verilerine göre 7 milyon 383 öğrenci ve 1 milyon 30 bin 516 öğretmen aktif olarak kullanmıştır. Ülkemizde kullanılan EBA, 18 milyon öğrenci için her gün

24 saat ulaşılabilir donanım ve alt yapıya sahip olan ciddi öneme sahip olan bir bilişim ağıdır. Bu süreçte Türkiye Radyo Televizyon Kurumu (TRT) ile iş birliği yapılarak EBA kanallarında öğrencilerin seviyelerine göre dersler verilerek destek olmak amacıyla konu anlatımı ve soru çözüm programları hazırlandı (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB],2020).

Salgının yayılması hızla devam etmesi, 29 Nisan 2020 tarihinde Millî Eğitim Bakanlığı ve Bilim Kurlunun aldığı yeni bir kararla 31 Mart 2020 tarihine kadar okulların kapalı kalma süresi uzatılarak eğitim-öğretim faaliyetleri uzaktan eğitim ile devam etmesine karar verildi (Anadolu Ajansı, 2020). Üniversitelerde ise 12 Mart 2020’de eğitime ara verilerek, 2019-2020 öğretim yılı bahar döneminde eğitim-öğretime uzaktan ile devam edilmesine karar verildi (Yükseköğretim Kurumu [YÖK], 2020).

Yükseköğretim Kurumları dersleri çevrim içi olarak öğrencilerin kullanımına açma kararı almıştır (Yükseköğretim Kurumu [YÖK], 2020). Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı isteyen öğrencilere dilekçe verme şartı ile 2019- 2020 (COVID 19) salgını nedeniyle eğitim öğretim yılı bahar dönemini dondurabileceklerini bildirmiştir.

Doktora yeterlilik sınavlarının ve Yükseköğretim öğrencilerinin tez savunmalarının görüntülü konferans yöntemiyle yapılacağı belirtilmiştir. Covid 19 salgının devam etmesiyle, 2019- 2020 bahar dönemi için eğitim öğretim yılında YÖK tarafından alınan kararlar 2020- 2021 yılında güz dönemi için de devam etmesi kararı alınmıştır. Türkiye’de ilkokullar, orta okullar, liseler ve yükseköğretim kurumlarında okuyan 20 milyon öğrencinin yüz yüze eğitim öğretime ara vermesi ile eğitimini internet ağı

üzerinden uzaktan sürdürmesi çeşitli problemler ortaya çıkmıştır. Belirlenen sınav tarihlerinin ertelenmesi veya iptaller olmuş ayrıca bazı sınav konuları içerikleri ve yöntemlerinde de değişiklikler olmuştur. Bunlar öğretim ve ölçme- değerlendirme süreçleri ile internet hızı ve erişimine ait alt yapı eksiklikleri ve öğrencilerin gerekli teknolojik aletlerden yoksun olması eğitime erişme ve öğrenme konusunda da sorunlar yaratmıştır.

2.9 Özet

Amacı Koronavirüs (Covid-19) pandemi sürecinde, T.C’ de MEB’ e baağlı okullarda müdürlerin kriz yönetimi süreçlerini; yeterliliklerini, sorunlarını ve geleceğe yönelik önerilerini derinlemesine incelemek olan bu çalışmada, öncelikle amaca yönelik yazın taraması yapılmış ve edinilen bilgiler bu bölümde paylaşılmıştır.

Öncelikle kriz tanımlanmış, krizin özellikleri, krize neden olan faktörler ve krizin evreleri açıklanmıştır. Daha sonra kriz yönetimi ve süreçlerine genel olarak değinilmiş ve okullarda kriz yönetiminin gerekleri tartışılmıştır. Okul müdürü okul yönetiminin baş rol oyuncusu olduğundan dolayı, günlük, normal görev ve sorumluluklarından farklı olarak, kriz yönetimine ilişkin de görev ve sorumlulukları vardır. Dolayısı ile kriz yönetimi bağlamında bir okul müdürünün yapması gerekenlere değinilip, Covid-19 pandemi sürecinin dünyada ve Türkiye’ de eğitim süreçlerini ne şekilde etkilediğini gösteren yazına yer verilmiştir.

Yapılan yazın taraması, kriz yönetiminde, kriz öncesi, kriz ve kriz sonrası dönemlerde okul müdürlerine önemli görev ve sorumluluklar düştüğünü ve okul müdürlerinin buna yönelik bir eğitimden geçmiş olması gerektiğini göstermiştir. Covid-19 pandemisi sürecinde eğitim-öğretimde yaşanan sorun ve zorluklar bundna böyle daha başka

pandemi süreçlerinin de yaşana bileceğini ve eğitim yöneticilerinin en üst düzeyden en alt düzeye kadar bu kriz sürecine hazırlıklı olmaları gerektiğini elektrik ve internet olduğu sürece kullanılabilecek çevrim içi programlar, müfredat ve ölçme-değerlendirme yöntemlerinin hazırda olması gerektiğini bize göstermiştir. Okul yöneticilerinin böyle bir kriz ile baş edebilmeleri için öncelikle her okulda müdür tarafından hazırlanmış kriz yönetimi ve eşgüdüm planı olmalıdır. Okul müdürünün kriz planında görev bölümü yapılmış olmalı ve eşgüdümün ve denetimin sağlanması için çevrim içi yöntemlerinin geliştirilmiş olması gerekmektedir. Okul müdürünün yaşanabilecek herhangi bir pandemi krizinin bütün aşamalarında bulunması ve etkili olması beklenmektedir. yazın taramasına baktığımızda kriz yönetimi konusunda okul müdürlerinden beklenen kriz anındaki karmaşayı yönetmesi, öğretmen, öğrenci ve okul personelinin moralini yüksek tutması, etkili kararlar alabilen ve problem çözme becerisine sahip olması gerektiğini göstermektedir.

Bölüm 3

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın amaçları doğrultusunda kullanılabilir veri toplanarak doğru bulgulara ulaşmak ve geçerli ve güvenilir analizler yaparak sonuçlara ulaşmak ve bu sonuçlara bakarak düşündürücü yorumlar yapabilmek için kullanılan yöntemler anlatılacaktır. Öncelikle araştırmanın deseni, evren ve örnekleme ve bu çalışmanın amaçları için oluşturulmuş olan çalışma grubundan söz edilecek, daha sonra veri toplama ve veri analiz yöntemleri detaylı olarak belirtilecektir. Nitel çalışmalarda en önemli unsur olan çalışmanın inandırıcılığı, aktara bilirliliğini sağlamak için araştırmacının veri toplama ve veri analizi esnasında dikkat ettiği hususlarla birlikte, araştırma etiği adına izlenen yollardan da bahsedilecektir.

3.1 Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada Koronavirüs (Covid 19) pandemide sürecinde okul müdürlerinin krize hazırbulunuşlukları, yaşadıkları sorun ve sıkıntılar ve bu sıkıntılar karşısında geliştirdikleri çözümleri kriz yönetimi bağlamında derinlemesine incelemek adına olgusal araştırma yapabilmek için nitel araştırma modeli kullanılmıştır. Nitel araştırma yapan araştırmacılar belli bir konu ile ilgili araştırma yaparken konuya genel bir bakış açısıyla bakmayı doğru bulmaktadırlar (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2016).

Bu çalışmada, dünyanın etkilendiği bir salgında görev yapmak durumunda kalmış okul müdürlerinin böyle bir krize hazırbulunuşlukları, yaşadıkları sorunlar ve çözüm

stratejileri kriz yönetimi bağlamında detaylı ve derinlemesine incelendiğinden, nitel araştırma yaklaşımlarından biri olan “olgubilim” (phenemenolojik) deseni kullanılacaktır. Bu çalışmada keşfedilmesi beklenen okul müdürlerinin Covid 19 krizi döneminde nasıl sorunlarla uğraşmak zorunda kaldığı ve sorunlar ile baş etme süreçlerinde kullandıkları stratejiler ele alınacaktır. Bu çalışmada çalışma grubu maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği ile belirlenecektir. Bu tekniğin kullanılmasındaki hedef belirli probleme taraf olacak kişilerin çeşitliliğini maksimum seviyede yansıtmak ve bu çeşitliliklerde ortak olguların var olup olmadığını belirlemeye çalışmaktır (Yıldırım & Şimsek, 2016). Farklı özellikler ortaya koyarak, önemli genel geçer kalıpları tanımlamak adına kullanılan maksimum çeşitlilik örnekleme, amaçlı örnekleme yöntemlerinden biridir (Glesne, 2016; Akt. Kavrayıcı & Kesim, 2021).

3.1.1 Araştırmanın Deseni

Nitel araştırmanın tanımını yapmak zordur çünkü herkes tarafından farklı yorumlanan ve kabul edilen bir kavramdır. Bunun nedeni ise nitel araştırma birçok kavramın değişik disiplinlerle yakından ilişkili olmasıdır. Bu kavramlar, kültür analizi, durumsal araştırma, antropoloji, yorumlayıcı araştırma, eylem araştırması, doğal araştırma, betimsel araştırma, içerik analizi, kuram geliştirme gibi kavramları barındırır. Bu kavramlar araştırma deseni ve analiz teknikleri birbirine benzedikleri için bu kavramları içine alan genel bir tanım yapılabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Nitel araştırma Glaser ve Strauss’a (1967) göre sosyal olguların tümü için evrensellikten bahsetmenin mümkün olmadığını sosyal olguların durağan olmadığını ve zaman içinde değişkenlik gösterebildiğini savunmaktadırlar. Bu nedenle nitel araştırma yöntemlerinden gözlem ve görüşme, sosyal olguların göreliliğini ve

hareketliliğini az da olsa anlamaya yöneliktir. Bu yönetimin önemli katkısı, araştırma yapılan konun ilgili olan bireylerin bakış açılarını görebilmek ve bu bakış açılarını oluşturan sosyal yapıyı ve süreçleri ortaya koymak istenmesidir.

Bu Araştırmada nitel araştırma maddelerinden biri olan kişilerin deneyimlerini ve algılarını açığa çıkarmayı sağlayan olgubilim (fenomenolojik) yaklaşımı kullanılmıştır. Olgular yaşadığımız dünyada, olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli yapılarda karşılaşabiliriz. Ancak durumlar bize tanıdık da gelse olguları tam olarak anladığımız anlamına gelemmez. Bize yabancı olmayan ve geçmişte tam olarak anlayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için olgubilim uygun bir araştırma tabanı oluşturulmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Patton' a (2015) göre durum çalışmalarında bireyler, gruplar, programlar, kurumlar, kültür vb. yer alabilmektedir. Bu nedenle araştırmada son yıllarda dünyayı etkisi altına alan Covid- 19 pandemisinin eğitim-öğretimi etkilediği ve farklı bir eğitim uygulamasının benimsendiği ve değiştiği görülmektedir. Bu süreçte okul müdürlerinin kriz durumunda ve sonrasında izledikleri yol ve ne gibi zorluklar yaşandığını anlamak, geleceğe ışık tutabilmek adına önem olgubilimden yararlanmak en doğru desen olarak görünmektedir.

3.2 Çalışma Grubu

Olgubilimi araştırmalarında uygulama stratejileri ve çalışma grubunun dar aralıkta ve tüm katılımcıların yapılan araştırmanın konusu ile ilgili ölçütleri tecrübe etmiş veya konu ile ilgili olgularla ilgili tecrübeli kişilerle temas etmiş olmaları gerekmektedir (Rolfe, 2006). Araştırmanın çalışma grubu 2021- 2022 yılında Mersin ili Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı bir 1 Fen lisesi, 2 Anadolu lisesi, iki Meslek lisesi, 5 ortaöğretim ve 5 ilköğretim okulu olmak üzere 15 okul müdürü oluşturmaktadır. Bu nednele, çalışma grubu covid-19 pandemisi nedeniyle yaşanan kriz sürecinde okullarında aktif

görev yapan ve gönüllük esasına dayanarak maximum çeşitlilik örneklimi ile belirlenmiştir çünkü kriz durumunda farklı okul kademelerinde bulunana müdürlerin herhangi bir ortak paydaşlarının olup olmadığını deneyimledikleri farklılıkların neler olduğunu ve bu farklılıklar karşısında, çeşitli boyutlarını ortaya koyabilmelerinin en doğru yolu maksimum çeşitlilikle mümkündür. Tablo 3-1 çalışma grubunu oluşturan 15 okul müdürünün demografik özelliklerini yansıtmaktadır.

Tablo 1: Okul Müdürlerinin Demografik Özellikleri

Cinsiyet	KADIN	0
	ERKEK	15
Yaş	22-25	0
	25-34	1
	35-44	2
	45 ve üzeri	12
Okul Türü	Fen lisesi	1
	Anadolu lisesi	2
	Meslek lisesi	2
	Ortaöğretim	5
	İlköğretim	5
Deneyim	1-3	1
	4-10	5
	11-20	4
	21 ve üzeri	5
	Sınıf Öğretmenliği	4
	Türkçe Öğretmenliği	2
	Sosyal Bilgiler Öğretmenliği	1
	Sağlık Hizmetleri	1

Öğretmenlik Alanı	Teknoloji Tasarım Öğretmenliği	1
	Din Kültürü Ahlak Bilgisi	2
	İngilizce Öğretmenliği	1
	İktisadi ve İdari Bilimler	1
	Kimya Teknolojileri	1
	Tarih Öğretmenliği	1

Araştırmaya katılan çalışma grubundakilerin tümü (%100) erkektir. Katılımcılardan 22-25 yaş arasında olan olmamakla birlikte 25-34 yaşında olan 1 tane, 35-44 yaş aralığında olan 2 tane, 45 yaş ve üzeri olan 12 tane müdür olduğu görülmektedir. Katılımcıların müdür olarak deneyimlerine baktığımızda 1- 3 yıl aralığında olan 1, 4-10 yıl aralığında olan 5, 11-20 yıl aralığında olan 4, 21 ve üzeri olan 5 tane müdür görev almaktadır. Müdürler ile yapılan görüşme süreleri ise 20- 30 dakika arasında süren 7 müdür, 31-41 dakika süren 6 müdür, 42 dakikadan fazla süren ise 2 müdür olmuştur. Okul müdürlerinin öğretmenlik alanlarına bakıldığından ise 4 tane müdürün sınıf öğretmenliğinden geldiğini, 2 tanesinin türkçe öğretmenliğinden, 1 tanesinin sosyal bilgiler öğretmenliği, 1 tanesinin sağlık hizmetlerinden, 1 tanesinin teknoloji tasarımı öğretmenliği, 2 tanesinin din kültürü öğretmenliğinden, 1 tanesinin İngilizce öğretmenliğinden, 1 tanesinin iktisadi ve idare bilimler 1 tanesinin kimya teknolojileri öğretmenliğinden ve 1 tanesinin de tarih öğretmenliğinden geldiğini görmekteyiz.

3.3 Veri Toplama Süreci

Araştırma için gerekli verilerin toplanabilmesi için öncelikle Mersin ili Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmıştır. İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler (Ek 1) alındıktan sonra bu izinle birlikte DAÜ, Bilimsel Araştırma ve Yayın

Etiki kurulunda etik uygunluk başvurusu yapılarak etik onay (Ek 2) alınmıştır. Gerekli izinler alındıktan sonra araştırma yapılacak okullar aranarak telefonda müdürlere öncelikle izinlerimin alındığı belirtip daha sonra araştırmanın konusu ve görüşmenin nasıl yapılacağı hakkında bilgilendirmeler yaparak görüşme günü ve saati ayarlanmıştır. Görüşmeler, katılımcılara uygun yer ve saatlerde yapılmıştır. Görüşmeye gidilen okullar 1 fen lisesi, 2 anadolu lisesi, 2 meslek lisesi, 5 ortaöğretim, 5 ilkokuldur.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin hepsiyle okul içerisinde makamlarında görüşmeler gerçekleştirildi. Okul müdürleri ile görüşmeye başlamadan önce hangi okuldan geldiğimi, hangi bölümden yüksek lisans yaptığımı belirterek kendimi tanıttım. Araştırmanın konusunu ve amacını anlatarak, araştırmanın konusunun, onam formunun, izinlerin ve görüşme sorularının yer aldığı dosyayı kendilerine vererek okumalarını istedim. Dosyayı okuduktan sonra görüşmenin ses kaydına alınması gerektiği, söyledim. Okulun adını veya okul müdürünün adının hiçbir şekilde kullanılmayacağını, bunu yerine kodlar kullanılacağını ekledim. Bilgilerin olduğu dosyayı okuduktan sonra onam formunda da belirtildiği gibi araştırmadan istedikleri zaman çekilebileceklerini açıkladım. Araştırmanın amacı için oluşturulmuş bilgi formunda (Ek 1) gerekli yerleri doldurarak, imzalattım. Görüşme esnasında ses kayıt cihazını sadece 2 müdürde durdurmak zorunda kaldım çünkü içeriye giren öğrenciler ve veliler oldu daha sonra kayda kaldığımız yerden devam edildi. Görüşmenin en uzun olanı 55 dakika en kısa olanı ise 20 dakika sürdü, görüşmeler ortalama 30 dakika sürdü. Görüşme esnasında aşağıdaki yarı yapılandırılmış görüşme soruları sırası ile soruldu.

1. Pandemi öncesinde okulunuzda kriz dönemlerine yönelik ne gibi hazırlıklarınız vardı?

2. Sizce okulunuz (öğrenci- öğretmen ve diğer çalışanlar, teknolojik alt yapı gibi unsurları göz önünde bulundurarak) pandemi sürecine hazır mıydı?
3. Pandemi sürecinde ne gibi sorunlarla karşılaştınız? (Program, öğretmen, iletişim, teknoloji vb.)
4. Pandemi sürecinde eğitim ve öğretimde eşgüdümü nasıl sağladınız?
5. Pandemi süreci görev ve sorumluluklarınızı ne şekilde etkiledi?
 - Öğrenciye karşı, öğretmene karşı, velilere karşı, MEB’e karşı vb.
6. Kriz yönetimine dair bilgi ve beceriye sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?
 - Evet ise: Bu bilgi ve becerileri nerde/nasıl edindiniz? Sizce bunların yenilenmesine gerek var mı? Açıklar mısınız?
 - Hayır ise: Sizce okul müdürlerinin bu bilgi ve beceriye sahip olması için neler yapılmalı?
7. Eğitimde üst yönetim birimi olan MEB kriz yönetimi eğitimi konusunda ne gibi çalışmalar yapmaktadır?
8. Yaşanan bu pandemi krizi sürecinin yönetilmesinde yöneticilik deneyiminizin önemi nedir? Size ne derecede katkısı olmuştur?
9. Pandeminin gerek sizin üzerinizde gerekse öğretmen, öğrenci ve veliler üzerinde yaratmış olduğu psikolojik etkiler nelerdi? Bununla nasıl baş ettiniz?
10. Bu süreci yaşadktan ve çeşitli sorunlarla baş ettikten sonra, bu deneyimin ilerisi için size katkısı ne olmuştur?
11. Bu süreçteki deneyiminizi ve yönetim becerilerinizi nasıl değerlendirirsiniz?
12. Kriz yönetimi konusundaki önerileriniz nelerdir?

Görüşme esnasında elde edilen verinin teyit edilebilirliği ve doğru anlaşılması adına “bunu mu demek isteniz”; “ben bu dediğinizden şunu anlıyorum;” “Yanlış

anlıyorsam düzeltin” “Doğrumu mu anlamışım?”; “Ne demek istediğinizi biraz daha açar mısınız?” gibi teyit unsurlar kullanılmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen verilerden, içerik analizi yapıldıktan sonra aşağıdaki araştırma sorularına bulgular bölümünde yer alan cevaplar bulunmuştur.

1. Okul müdürleri pandemi sürecinde eğitim ve öğretimde kesinti olmaması için ne gibi önlemler almışlardır?
2. Okul müdürleri pandemi sürecinde kriz yönetimine ilişkin ne gibi sorunlar yaşamışlar ve bu sorunları nasıl aşmışlardır?
3. Pandemi döneminde okul müdürleri ne gibi görev ve sorumluluklar üstlenmişlerdir? Deneyimin buna katkısı ne olmuştur?
4. Okul müdürlerinin görüşlerine göre pandemi sürecinin yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve veliler üzerinde ne gibi etkileri olmuştur?
5. Okul müdürlerinin görüşlerine göre pandemi süreci kendilerine neler kazandırmıştır?
6. Okul müdürlerinin görüşlerine göre, yaşanan pandemi sürecinde kriz başarılı yönetilmiş midir?
7. Okul müdürlerinin kriz yönetimine ilişkin önerileri nelerdir?

3.4 Araştırmacının Rolü ve Önemi

Nitel araştırmada araştırmacının rolü bizzat alanda zaman harcayan, katılımcı ve deneklerle doğrudan görüşen gerektiğinde denek veya katılımcının tecrübelerini yaşayan, alanda kazandığı tecrübe ve deneyimleri toplanan bilgilerin analizinde kullanan kişidir (Yıldırım, 1999). Bu nedenle araştırmacı, topladığı bilgi ve tecrübelerin doğal parçası haline gelmektedir. Araştırmacının kendi gözlemleri ve

yorumları araştırma sonucunu belirleyen önemli bir etkidir. Nitel araştırmada araştırmacıya verilen bu esneklik araştırmacının rolünü araştırmasında açık bir şekilde belirtmesi ve göstermesi gerekmektedir (Yıldırım, Şimşek, 2018). Bu nedenle araştırmada müdürler ile yapılan görüşme esnasında araştırmacı katılımcı rolü üstlenmiş ve önyargılardan uzak olmak amacıyla müdürlerin yarı yapılandırılmış görüşme sorularına cevap verirken jest ve mimikleri gözlenmiş, ‘‘doğru mu anladım? Bunu mu demek istediniz? Ben şunu anlıyorum, yanlışsam düzeltin.’’ gibi teyit edici sorular sorulmuştur, müdürün söylediklerini tam anlamı ile yorumlayabilmek için konuşma esnasında kullandıkları jest ve mimikler gözlemlenmiş ve verilerin tutarlılığı ve güvenilirliğinden emin olunmaya çalışılmıştır.

3.5 Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Nitel araştırmada geçerlilik ve güvenilirlik, araştırmanın amacına uygun olarak desenlenip desenlemediğine, araştırma sorularının bilimselliği ve çeşitliliğine, araştırma sorularına cevap bulmak üzere hazırlanmış yarı yapılandırılmış soruların amaca uygunluğuna, verilerin toplanma biçimine, analiz sırasında yapılacak kategori, tema ve alt temaların uygunluğuna, yapılacak yorum ve varılacak sonuçların tarafsızlığına ve tüm bunların okuyucuya sunulurken ki düzenine bağlıdır (Merriam, 2009; Akt. Kavrayıcı & Kesim, 2021). Nitel araştırmalarda geçerliğin ve güvenirlüğün olması için gerekenler tutarlılık, teyit edilebilirlik ve inandırıcılık ve aktarılabilirliktir (Lincoln & Guba, 1985; Akt. Kavrayıcı & Kesim, 2021). Bu araştırmada geçerlilik ve güvenilirliği sağlamak için bazı önlemler alınmıştır. Araştırmanın iç geçerliliğini sağlamak için görüşme formu hazırlanırken alan yazını ve daha önce yapılan çalışmalar incelenmiştir. Görüşme sorularına verilecek cevaplar ilişkilendirilip kategorilere ayrılarak bir bütünlük sağlanmıştır. Okul müdürleri ile yapılan görüşmelerde uygun ve rahat bir ortam sağlanmıştır. Araştırmanın dış güvenirligi için

ise verilen cevaplar doğrudan ve tarafsız bir bakış açısıyla aktarılmıştır. Bu çalışmada araştırmanın deseni, katılımcılara ait bilgiler, veri toplama araçları ve verilerin analizi, amaca uygun olarak, bir tutarlılık ve bütünlük içinde verilmiştir.

3.6 Veri Analizi

Yarı yapılandırılmış görüşmeler yolu ve ses kaydı aracılığı ile elde edilen veriler öncelikle deşifre edilmiş ve yazılı metne dönüştürülmüştür. Bu yazılı metinler her katılımcının kod ismiyle belgelenmiş ve içerik analizine tabii tutulmuştur. İçerik analizi bu verilerin derinlemesine incelenmesinde yardımcı olmuş ve araştırmaya konu olan olgunun (Covid-19 Pandemisinin de Okul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Süreci) net bir şekilde ortaya konmasını olanaklı kılmıştır.

Araştırmada, içerik analizi kullanılarak, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmak istenmiştir. İçerik analizinde veriler, betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler gibi olmayıp, daha derinlemesine incelemeler yaparak betimsel analizde fark edilmeyen kavram ve temaların keşfedilerek açıklamasında kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Satruss ve Corbin' e (1990) göre kavramlar olmadan bilim var olamaz; kavramlar olguları anlamamıza ve olgular üzerine düşünmemize yardımcı olur. Bir kavrama bir isim verdiğimiz zaman; o kavram ile ilgili sorular sorabiliriz, o kavramı derinlemesine inceleyebiliriz ve başka kavramlar ile ilişkilendirebiliriz. Bu nedenle yapılan içerik analizi sonucunda tablo 4.1 de ki kodlar oluşmuştur. Kodlamalar yapıldıktan sonra kategoriler oluşturulmuştur. Kategori içerik analizinde oluşan kavramların incelenmesiyle birlikte ilişkileri ortaya çıkarılır ve bu ilişkiler üst düzey bir tema ile açıklanır. Kategoride elde edilen kavramlar, içerik analizine göre daha soyut ve geneldir (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Bu araştırmada oluşturulan kategoriler temalar ve kodlar bulgular bölümünde tablo 4.1 de belirtilmiştir.

Bölüm 4

BULGULAR

Bu bölümde Mersin il Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı 1 fen lise, 2 anadolu lisesi, 2 meslek lisesi, 5 ortaöğretim, 5 ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin Covid-19 pandemisinde okul müdürleri ile kriz yönetim süreci ile ilgili yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilmiş verilerin içerik analizinden elde edilen veriler ve bu veriler kullanılarak araştırma sorularına verilen yanıtlar yer almaktadır. Katılımcılara, yarı yapılandırılmış görüşme formunda (Ek 4) yer alan 12 yarı yapılandırılmış soru sorulmuş ve bu doğrultuda veriler toplanmıştır.

4.1 Veri Analiz Sonuçları

Araştırma sürecinde, yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen verilerin içerik analizinden aşağıda Tablo 4.1’ de verilen kategori, tema, alt tema ve kodlar elde edilmiştir. Bu elde edilen bulgular, araştırma sorularına yanıt bulmak için detaylı bir şekilde incelenmiş ve kullanılmıştır.

Tablo 2: Veri analizinde elde edilen Kategori, Tema, Alt Tema ve Kodlar

Kategori	Tema	Kod
1-Pandemi sürecinde yaşanan sorunlar	Hijyene ilişkin sorunlar	Malzeme yokluğu/yetersizliği Temizlik personeli yetersizliği
	Uzaktan eğitime ilişkin sorunlar	EBA’ ya erişim sorunu; EBA’ nın açılmaması

	Öğretmenlerin yaşadıkları sorunlar	Teknoloji kullanmada yetersizlikler; Teknoloji alet yetersizliği/yokluğu; Yönetimle iletişimde teknoloji yetersizliğinin yarattığı sorunlar. Sınıf yönetimi zorlukları; Uzaktan eğitime ilişkin yöntem ve teknik uygulamada bilgi ve beceri eksiklikleri; Hastalanma kaygısı
	Öğrencilerin yaşadıkları sorunlar	Odaklanamama, dikkat eksikliği/dağınıklığı; Evle okulu bağdaştıramama, Sürekli tatil hissi; Sosyal etkileşim ve etkinlik yoksunluğu, Okula aidiyet hissinin azalması; Teknoloji bağımlılığı. Teknolojik alet yetersizliği/yokluğu
	Eğitim- öğretime ilişkin sorunlar	Klasik/bilinen ders anlatım yöntemlerinin teknolojik-çevrimiçi- uygulamalarda yetersiz/uygunsuz duruma gelmesi Öğrencilerin teknolojik alet yetersizlikleri Ekonomik sıkıntılar Kaynak yetersizlikleri
2- Okul müdürlerinin pandemi öncesi kriz durumlarına yönelik önlemleri	Öngörülen krizler	Doğal afetler; Yangın; Okul içi beklenmedik asayiş bozan durumlar
	Hazırlık planları	Yıllık, aylık, haftalık kriz yönetim planları
	Kriz takımı oluşturulması	Öğretmen takımları; Kulüpler
	Bilgilendirici/eğitici önlemler	Broşürler, posterler, videolar, eğitim çalışmaları
3- Pandemi sürecinde (krizin başlaması ile birlikte) kriz yönetimi çalışmaları	Uzaktan eğitime hazırlık	EBA'yı hayata geçirme
	Öğretmenleri hazırlama Öğrencileri hazırlama	Programın kullanımına yönelik eğitimler Teknoloji kullanımına yönelik eğitimler Programın kullanımına yönelik eğitimler

	Teknolojik alt yapı hazırlıkları	Bilgisayar, tablet, cep telefonu vb.
	Yönetimsel zorluklar	Planlama; Örgütlenme; Eşgüdümleme; Yönlendirme; Denetleme;
4-Pandemi sürecinde yönetimsel sorunların aşılması için yapılan çalışmalar	Planlama, örgütlenme ve yönlendirmeye yönelik	Müfredat ekibi oluşturulması; Müdür yardımcıları atanması
	Eşgüdümlemeye yönelik	Çevrim içi toplantılar; Bakanlıklarla yazışmalar; Velilerle bilgi alışverişi
	Denetlemeye yönelik	Öğretmenlerle çevrim içi iletişim; EBA, Whatsapp, Zoom üzerinden ders içerik ve işleniş takibi; Çevrim içi öğrenci yoklama ve ödev takibi
5- Pandemi döneminde okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları	Okul içi sorumluluklar	Planlama, örgütlenme, yönlendirme, eşgüdümleme ve denetimde yeni ve etkili yöntemler geliştirme; Öğrenci kazanımları kontrol etme
	Okul dışı sorumluluklar	Velilerle sürekli iletişim; Üst yönetimle sürekli iletişim
	Liderliğin ön plana çıkması	Zaman kavramının ortadan kalkması; Vizyon- misyon geliştirme gerekliliği; Psikolojik baskılara karşı direnme ve onlarla baş etme; Öğretmenleri ve öğrencileri motive edip morali yüksek tutma; Fedakârca çalışma
6- MEB' in kriz yönetimine ilişkin çalışmaları	Hizmet içi eğitimler/ seminerler	Sivil savunma; İş sağlığı ve güvenliği; Etkili iletişim; Teknoloji kullanımı
	İletişimde	İletişimin kesilmeden devam etmesi

7- Pandemi krizinin yönetilmesinde deneyimin önemi	Liderlikte	Ekip olabilmek, paylaşımcı karar alabilmek; Öğretmenlik deneyimi ile öğretmenleri yönlendirebilmek; Özdenetimi sağlamak
8- Pandemi sürecinin okul müdürleri, öğretmenler, öğrenciler ve veliler üzerindeki etkileri	Psiko- sosyal etkiler okul müdürleri	Yüz yüze eğitimin son bulma kaygısı
	Öğretmen üzerindeki psikolojik etkiler	Hasta olurma kaygısı; Etkili öğretmen olmama kaygısı; Tükenmişlik
	Öğrenciler üzerinde psikolojik etkiler	Dikkat dağınıklığı; Kaygı durumları; Sosyal ilişkilerde bozulmalar
	Veliler üzerinde psikolojik etkiler	Çocukların okuldan hastalık getirir kaygısı; Çalışmak durumunda olan ailelerin (ör. Sağlık çalışanları çocuklarının evde yalnız kalması)
9- Pandemi döneminin okul müdürlerine kazandırdıkları	Kişisel gelişim	Liderlik gelişimi; Motivasyon becerileri; Öngörü gelişimi (her türlü krize hazır olma); Zaman yönetimi; Yeniliğe ve gelişime açık olma
	Yönetimsel gelişim	Planlama; Örgütlenme; Yönlendirme; Eşgüdümleme; İletişim ve denetimde yeni yöntemler geliştirme (etkili iletişim becerileri kazanma)
	Teknolojik gelişim	Uzaktan eğitimin bire bir uygulamasının içinde olma; Uygulamaları eğitim-öğretim ve yönetimsel amaçlar için kullanabilme
10- Pandemi sürecinde okul müdürlerinin başardıkları	Yöneticilik/liderlik	Ekipler oluşturabilme; Değişikliğe uyum sağlayabilme; Hızlı karar alma; Etkili iletişim ve eşgüdümü sağlama;

		Öz denetimi ve yansıtıcı düşünme gelişimi (öz eleştiri yapabilme)
	Eğitim- öğretim	Başarılı proje çalışmaları; Başarılı sınav sonuçları; Olumlu veli geri dönütleri;
11- Okul müdürlerinin kriz yönetimine ilişkin önerileri	MEB' e	Kriz yönetimi eğitimlerinin yapılması/arttırılması; Kriz dönemlerinde kararlarda tutarlılık olması; Müdür atamalarında yüksek lisans zorunluluğu getirilmeli
	Okul müdürlerine önerilenler	Karar almada inisiyatif alabilme; Kriz ekipleri oluşturma; Okul içi krize yönelik eğitim ve provaları arttırma; Kriz yönetim planları oluşturup güncelleme; Güven duygusu oluşturma
	Öğretmenlere öneriler	Teknoloji kullanımında kendilerini geliştirmeleri; Araştırmacı ve yenilikçi olmaları;
	Velilere öneriler	Okula güvenme; Kendilerine rehberlik edilmesine izin verilme; Kaygılarını çocuklara yansıtmama

Mersin il merkezinde ilçede 5 ilkokul, 5 ortaokul ve 5 lise müdürü ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen verilerin içerik analizinden Tablo 4.1' de detaylı olarak verilmiş olan kategori, tema, alt tema ve kodlar elde edilmiştir. Bu elde edilen bilgiler ışığında aşağıdaki araştırma sorularına yanıt verilmeye çalışılacaktır.

Araştırma soruları:

1. Okul müdürleri pandemi sürecinde eğitim ve öğretimde kesinti olmaması adına ne gibi önlemler almışlardır?
2. Okul müdürleri pandemi sürecinde kriz yönetimine ilişkin ne gibi sorunlar yaşamışlar ve bu sorunları nasıl aşmışlardır.
3. Pandemi döneminde okul müdürleri ne gibi görev ve sorumluluklar üstlenmişlerdir? Deneyimin buna katkısı ne olmuştur?
4. Okul müdürlerinin görüşlerine göre pandemi sürecinin yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve veliler üzerinde ne gibi etkileri olmuştur.
5. Okul müdürlerinin görüşlerine göre pandemi süreci kendilerine neler kazandırmıştır?
6. Okul müdürlerinin görüşlerine göre, yaşanan pandemi sürecinde kriz başarılı yönetilmiş midir?
7. Okul müdürlerinin kriz yönetimine ilişkin önerileri nelerdir?

4.2 Araştırma Sorusu 1: Okul Müdürleri Pandemi Sürecinde Eğitim-Öğretimde Kesinti Olmaması İçin Ne Gibi Önlemler Almışlardır?

T.C. MEB bünyesinde bulunan okullarda yaşanabilecek krizler ile ilgili kriz yönetimi konusunda herhangi bir düzenleme veya yönerge yoktur. Bu nedenle yasal olarak okullarda kriz veya okul kriz yönetimi tanımları bir çerçeveye oturtulamamıştır. Ancak okul güvenliğini sağlamak için dolaylı olarak da olsa kriz engellemeye yönelik tedbirler olduğu düşünüldüğünde MEB mevzuatında, acil durum yönetimi, afet, biyolojik, kimyasal, radyolojik ve nükleer tehlikeler, yangın önleme ve söndürme konulu yönergeler ile öğrencilerin tehlikeli alandan taşınması (servis), zararlı madde bağımlılığını önleme, eğitim ortamlarında şiddetin önlenmesi gibi genelgeler mevcuttur (Özsever, 2014).

Tablo 4.1 Kategori 1’de T.C. MEB’ in kriz yönetimine yönelik çalışmalarına baktığımız zaman, katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda MEB’ in krize yönelik hizmet içi eğitimlere ve seminerlere yer verdiğini ve bu eğitim ve seminerlerin genellikle sivil savunma, iş sağlığı ve güvenliği, etkili iletişim ve teknoloji iletişimine yönelik olduğunu görmekteyiz. Ancak kısıtlamalar bu verilen eğitimlerin yetersizliğini de dile getirmektedirler. Bu konuda M4, M7 şunları söylemiştir;

M4: *“MEB’ in her yıl Ocak ayında yayınladığı bir hizmet içi eğitimler var; bunları yerine getirmeye çalışıyoruz. Farklı projeler yönetiliyor ve eğitimler veriliyor. Belediyelerde yine AFAD ve depremler ile ilgili çalışmaları yapıyor...”*

M7: *“...İş sağlığı güvenliği kapsamında zaman zaman bizlere eğitim aldırılıyor. Deprem yangın eğitimlerini zaten bize veriyorlar...”*

Ancak bakanlığın yapmış olduğu hizmet içi eğitimler ve seminerler uygulamada okul müdürlerinin almış olduğu önlemleri garanti etmez. Bu konuda M5 şunları söylemektedir:

M5: *“... Düzenli eğitimler alıyoruz ama genelde sivil savunma ile ilgili oluyor ama çok çok yeterli değil kâğıt üzerinde kalıyor. MEB tarafından verilen seminerlerin yeterli olduğunu düşünmüyorum.”*

Verilen bu yanıtlardan da anlaşılabacağı üzere genelde verilen iş sağlığı ve güvenliği, sivil savunma, etkili iletişim ve teknoloji iletişimine yönelik eğitimler pandemi sürecinde okul müdürlerinin kriz yönetimine katkı koyacak nitelikte görünmemektedir. Dolayısı ile okul müdürlerine pandemi öncesinde kriz yönetimine yönelik ne gibi önlemler aldıkları sorulmuş ve tablo 4.1 kategori 2 de belirtilmiştir.

Tablo 4.1, kategori 2’ de özetlenen öngörülen önlemler, bunlar için geliştirilen hazırlık planları, kriz takımı oluşturma ve bilgilendirici/egitici çalışmalar yapma gibi hazırlıklar yapıldığı ve önlemler alındığı yapılan içerik analizi sonucunda ortaya konmuştur. Okul içinde genellikle öngörülen krizlerin doğal afetler, yangın ve asayiş

bozucu durumlar olduğu ve çalışmaların bunlara yönelik yapıldığı dile getirilmiş, planların yıllık, aylık ve haftalık olarak hazırlandığı, krizle mücadele için takımlar ve kulüpler oluşturulduğu ve öğrencileri ve okul çalışanlarını kriz durumlarına hazırlamak için broşürler, posterler, videolar hazırlanıp, eğitim çalışmaları yapıldığından söz edilmiştir.

ngrlen krizler (doğal afetler, yangın, asayiş bozucu durumlar) konusunda katılımcı M6, şunları söylemektedir.

M6: *‘‘Milli Eğitim'in belirli gün ve haftaların da sivil savunma ile ilgili günlerinde çok öncesinden yazışmalar yapılır. Dönem başında da yine özellikle sivil savunma ile ilgili afet, deprem kriz yönetimi ile ilgili komisyonlar kurdurulur görev dağılımları yaptırılır Bunlar da Kılavuz halinde milli eğitim tarafından istenir; altını onaylar göndeririz biz bu süreçlerin. Bir hafta on gün öncesinde tatbiki planlar krokiler programlar hatta eğitici videolarla önce öğretmenlerimizi sonra öğrencilerimizi bilgilendirip. Deprem yangın veya olası bir saldırı anında nasıl tedbirler alıp ne kadar sürede belirtilen hedef noktasında güvenlik noktasında buluşacağını tatbiki örnek izlenimlerle gerçekleştiririz. Bunlar zaten bizim her sene rutin yaptığımız çalışmalardır.’’*

Hazırlık planları konusunda M9 şunu söylemektedir:

M9: *‘‘Okulumuzda yazın başlayan bir sonraki eğitim öğretime hazırlık süreci yapacağımız programları karşılaşabileceğimiz, öngörüler ile beraber idari kurul dediğimiz ve her hafta toplandığımız idareci arkadaşlarımız ve rehber ğretmen arkadaşlarımızla bu konuları konuşup iştişare yapıp planlamalarımızı yapıyoruz. Bunlar kısa vadeli, orta ve uzun vadeli planlar oluyor. Kısa vadeli planlarımız genellikle haftalık oluyor, orta vadeli planlarımız aylık, ama uzun vadeli planlarımız da bu anlamda dönemlik ve yıllık olmak üzere üç ayırıyoruz...’’*

Kriz takımı oluşturma konusunda M6 şöyle söylemiştir:

M6: *‘‘...Dönem başında da yine özellikle sivil savunma ile ilgili... afet, deprem kriz yönetimi ile ilgili komisyonlar kurdurulur görev dağılımları yaptırılır...’’*

Öğrenciler sürece hazırlanırken, öğrencilere de program kullanımına ilişkin eğitimler verildiği ve bu yönde çalışmalar yapıldığından da. M10 şunu belirtmiştir:

M10: ‘‘...çocuklarımla (öğrencilerin) okulların ne şekilde boşaltmaları gerektiği, nerede toplanmaları gerektiği, ne gibi tedbirler almaları gerektiği ile ilgili bizim zaten afet yönetimi bölümünüz var. Sosyal bir etkinlik şeklinde ve buradaki Öğretmen arkadaşlar (gruptak kişiler) bire bir tüm sınıfların afet karşısında nasıl bir rol alacakları ve ne yapacakları konusunda sürekli bilgilerini taze tutmaktadır. Bu konuda hazırlanmış, videolar, posterler ve broşürlerimiz vardır...’’

M4 günümüzde eğitim-öğretimde teknolojinin önemine vurgu yapmış ve öğretmenlerin her zaman için teknolojik kullanım yeterliliğinin olması gerektiğini öğretmenlerine söylediğini dile getirmiştir.

Teknolojik alt yapı için M4, şunları söylemiştir:

M4: ‘‘...öğretmenlerimi bu konuda bilinçli olmaya çağırdım. Geleceğin dünyasında bize eğitimde, eğitim-öğretim uygulamalarında kullandığımız yöntem teknikler araçlar, mesela teknoloji... Her geçen gün gündeme daha çok geldiğini ve bu konuda öğrencilerin bizden çok daha donanımlı olduklarını söyledim. Bizdeki teknolojiyi kullanma noktasında bilgi eksikliğinin bir zayıflık ve zayıf olarak da ortaya çıkacağını belirttim ve telkinle yedek öğretmenlerimizi hizmet içi eğitim kurslarına yönlendirdim. Neticede bizim bilişim öğretmenimizi de devreye soktum. Birçok öğretmenimiz mesela EBA'ya hiç üye olmayan, oraya hiç giriş yapmayan öğretmen arkadaşımız var iken okulda bu oran yüzde 80'lerde iken, yaptığım çalışmalar sayesinde bir anda ben bunu yüzde 60'a kadar indirim.(pandemi dönemi geldiğimde Tabii öğretmenlerin büyük bir kısmı hazır olduğu için hazır olmayanlarda ona uyum sağlamak zorunda kaldılar)...’’

Okul müdürleri pandemi öncesi kriz yönetimine ilişkileri çalışmalarından söz ettikten sonra esas konuya gelip pandemi krizinin gelmesi ile birlikte yaptıkları kriz yönetimi çalışmalarından söz etmişlerdir. Bu durum tablo 4.1 kategori 3' de verilmiştir. Bu bağlamda EBA' ya hazırlık; öğretmenleri hazırlama; öğrencileri hazırlama; teknolojik alt yapı hazırlıkları gibi temalardan söz etmişlerdir.

M1: ‘*’Bakanlıkla birlikte okulumuz bünyesinde EBA’yı faaliyete geçirmek ve etkin kullanıma açmak için çalışmalar yaptık. Programı ve nasıl etkili kullanıldığını öğrendik’’.*

M14: ‘*’EBA’ ya hiç giriş yapmamış olan öğretmenlerimizi bilişim öğretmenlerimiz yardımı ile eğittim... pandemi geldiğinde öğretmenlerin büyük bir kısmı hazır, hazır olmayanlar da uyum sağlamak zorunda kaldı.’’*

M15: ‘*’...öğrencilerimizle iletişime geçip, ayrıca televizyon ve sosyal medyanın da yardımı ile EBA’ nın nasıl kullanılacağını onlara öğrettik.’’*

Teknolojik yetersizliklerden de söz eden okul müdürleri, teknolojik olanakları olmayan öğrenci ve öğretmenler için girişimde bulunduklarını ve bilgisayar, tablet, cep telefonu gibi sağlamaya çalıştıklarını dile getirmişleridir. Bu konuda M3 ve M1 şunları söylemiştir;

M3: ‘*’...interneti olmayan öğretmen ve öğrencilerimiz vardı.’’*

M1: ‘*’...bilgisayar olmayan okullara bilgisayar alındı pandeminin başlamasıyla tableti olmayanlara bakanlık tablet dağıtımı yaptı.’’*

Okul müdürlerinin teknolojik alt yapı çalışmalarının nedeni teknoloji eksikliğinin yaratmış olduğu iletişim ve eğitimi- öğretim sorunlarının üstesinden gelebilmek olmuştur. Bu konuda M11, şunları söylemiştir:

M11: ‘*’...Çok ciddi bir altyapı olduğuna inanıyorum ebamız vardı ama aynı zamanda Türkiye’nindi Milli Eğitim bakanlığımızın bu konuda tüm okullar nezdinde başarılı bir altyapıya sahip olmasını sağladı tabi 6 ay kadar sorun yaşadık ama sonrası gayet iyi oldu...’’*

Tablo 4.1 kategori 2’ de de görüleceği üzere okul müdürleri pandemi yönetimi süresince uzaktan eğitime hazırlık çalışmalarına ağırlık vermiş, teknolojik alt yapının sağlanmasını için çalışmalar yapmış ve öğretmen ve öğrencileri bu sürece hazırlamaya çalışmıştır.

4.3 Araştırma Sorusu 2: Okul Müdürleri Pandemi Sürecinde Kriz Yönetimine İlişkin Ne Gibi Sorunlar Yaşamışlardır?

Beklenmedik bir kriz olarak aniden karşılaşılan pandemi krizi, okul müdürlerinin hazırlıklı olmadığı bir alanda ve bir anda gelmiştir. Dolayısı ile okul müdürleri bu sürecin yönetilmesinde belli zorluklar ve sıkıntılar yaşamışlardır. Tablo 4-1 kategori 1 ve kategori 3'te bu sonuçlara ilişkin temalar verilmiştir. Okul müdürleri bu süreçte, hijyene ilişkin uzaktan eğitime ilişkin, teknolojik alt yapıya ilişkin ve eğitim-öğretime ilişkin sorunlar yaşadıklarını bunun yanı sıra öğretmen ve öğrencilerin yaşadıkları ekonomik sıkıntıların bu yaşanan sorun ve zorlukları daha da yoğun hale getirdiğini dile getirmişlerdir.

İlk etapta okul müdürleri malzeme ve personel yokluğu ve yetersizliğinden dolayı okullarında hijyen sağlama sorunu ile karşılaştıklarından bahsetmişlerdir. Bu tema üzerine M14 ve M4 şunları söylemiştir:

M14: “...hijyen malzemelerimizi bakanlıktan istemek durumundaydık tabii... bizim okulumuzda temizlik personeli eksikti aslında 3 personelle halletmeye çalıştık...”

M4: “...öğretmenlerimize hizmet içi eğitim kurslarına yönlendirdim ve Neticede bizim Bilişim öğretmenimizi de devreye soktum birçok öğretmenimiz mesela EBA'ya hiç üye olmayan oraya hiç giriş yapmayan öğretmen arkadaşımız var iken okulda oran işte yüzde 80'lerde iken bu alandaki ilgilenmiyor bir anda ben bunu yüzde 60'a kadar çıkardım pandemi dönemi geldiğimde Tabii öğretmenlerin büyük bir kısmı hazır olduğu için hazır olmayanlarda ona uyum sağlamak zorunda kaldılar ve %100 lük bir hedefi yakalamış oldum hazırlığımız yani teknolojik anlamda sorduğunuz soruya cevap olarak öğretmen noktası da buydu.”

İkinci olarak gündeme gelen gerek EBA'ya erişim gerekse EBA'nın açılmama durumundan kaynaklanan uzaktan eğitime ilişkin sorunlar olmuştur. Bu konuda M4 ve M6 şunları dile getirmiştir.

M4: ‘‘ EBA gerçekten hayat kurtardı ama ilk zamanlarda sıkıntı yaşıadık. Alt yapısı henüz hazır olmadığından herkes yüklenince bazen açamadık tabi... ’’

M6: ‘‘ ... verimli bir şekilde kullanamadık 6 ay kadar daha sonra düzeldi...’’

4.4 Araştırma Sorusu 3: Pandemi Döneminde Okul Müdürleri Ne Gibi Görev ve Sorumluluklar Üstlenmişlerdir? Deneyimin Buna Katkısı Ne Olmuştur?

Pandemi döneminde okul müdürlerinin aldıkları sorumluluk ve görevler her okulun hazırlanmış kriz yönetim planı içinde yazılı olmalıdır. Olabilecek krizlerle etkili mücadele ancak bölge ve çevrenin özellikleri dikkate alınarak hazırlanan bir kriz yönetimi planı ile mümkün olabilir. Okul seviyesinde hazırlanan kriz yönetimi planları, yazılı olarak okulda bulunan bütün personele verilmeli ve değişen şartlara ve yönetmeliklere göre yenilenmelidir. Krize hazırlıklı olma ve krizle mücadele zamanlarında okul müdürlerinin liderlik vasıfları ön plana çıkar. Okul müdürü bölgesel ve çevresel gereksinimler hakkında bilgi ve öngörü sahibi bireylerden oluşan bir kriz yönetimi ve krizle mücadele ekibi oluşturulmalı; bu ekip iç ve dış faktörlerden ortaya çıkabilecek krizleri ön görüp, krizin yönetilmesine ilişkin stratejileri oluşturmalı, ani gelen krizlerde ise anında çözüm üretip gerekli tedbirleri alabilecek yeterliliğe sahip olmalıdır (Saka, 2021).

Aksoy ve Aksoy, 2003; tablo 4.1’de kategori 5, pandemi döneminde okul müdürlerinin üstlendikleri okul içi ve okul dışı sorumlulukları ve kategori 7, bu sorumlulukları yerine getirirken deneyimin onlara etkili iletişim ve liderliğe ilişkin katkılarını göstermektedir. Okuldaki yöneticiler, okul personeli ve dış çere arasında bir iletişimin olması ister istemez oluşmaktadır. Doğru amaçlara ulaşabilmek için liderliğin uygulanması, kararların alınması, insanların motive edilmesi, eşgüdümün sağlanması

ve faaliyetlerin kontrol edilmesi gerekir. Bu fonksiyonların gerçekleşmesi adına iletişim kaçınılmaz kılar (Hicks-Gullett, 1981). Okul müdürleri pandemi döneminde okul içinde pandemi krizi yönetimine yönelik planlama, örgütleme, yönlendirme, eşgüdümlü çalışma ve denetlemeye ilişkin yeni yöntem ve yaklaşımlar geliştirmeye yönelik sorumluluklar üstlendiklerini dile getirmişlerdir. Bu konuda M9, M15 ve M13 şunları söylemiştir.

M9: ‘‘...Öğretmenlerimizle bir iletişim sorunu yaşamadık zaten hepimiz telefon kullanabiliyorduk ve aktifte kullandık...’’

M15: ‘‘...Öğretmenlerle iletişim kurdum sürekli iletişim velilerle iletişim kurdum...’’

M13: ‘‘...bu dönemin sıkıntılı olabileceği hakkında motivasyon videoları attım iletişimi sürekli diri tuttum...’’

Dile getirilen bir diğer sorumluluk da öğretmenleri motive edebilme sorumluluğudur. Tablo 4.1 kategori 5 ve 7 de belirtildiği üzere okul müdürleri bu yeni süreci yönetirken üstlendikleri sorumlulukları yerine getirmede deneyimin hem iletişimi kesmeden devam ettirme hem de liderlik bilgi ve becerilerini geçirmede onlara oldukça katkısı olduğunu söylemişlerdir. Liderlik bilgi ve becerileri onlara ekip olabilme, paylaşımcı karar alabilme, öğretmenlere öğretim konusunda önderlik etme ve kendileri için, hem de öğretmenler için özdenetimi sağlama konusunda yardımcı olmuştur. Bu konuda M9 ve M7 şunları dile getirmiştir:

M9: ‘‘...Bence yükü ve sorumluluğu çok daha fazlaydı sebebi şu bir kriz dönemindesiniz zor bir süreç yaşıyorsunuz ve ne kadar süreceğini bilmiyorsunuz hocam ve o okulda işlerin çok iyi gitmesi için en güçlü olması gereken kişi okulun lideri yani müdürdür Sizsiniz siz ne kadar iyi olursanız idareci arkadaşlarınıza yansıtırsınız sınıf öğretmenlerimize yansıtırdınız öğrencilerinizi yansıtırsınız o yüzden çok güçlü olmalı emin adımlarla ayrıca öğretmen arkadaşlara moral vermek güç vermek onları motive etmek yani siz çok güçlü bir motivasyonumuz olacak ki arkadaşlarınıza motive edebilirsiniz...’’

M7: ‘‘14 yıllık deneyimim işimi tabi ki de kolaylaştırdı. Eğitimin her kademesinde yer aldığımız için farklı sorunlarla karşılaştık zamanında ve teknolojik yapılanmamız bizim için bir avantaj oldu burada da çok sıkıntı yaşadığımız düşünmüyorum.’’

4.4 Araştırma Sorusu 4: Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Pandemi Sürecinin Yöneticiler, Öğretmenler, Öğrenciler ve Veliler Üzerinde Ne Gibi Etkileri Olmuştur?

Yaşanan Covid-19 pandemisi sırasında deneyimlenen en yaygın duygu, kişinin kendi sağlığı ve yakınlarının sağlığına ilişkin duyduğu kaygıdır. Kaygı kişiye özgü olarak olumsuz bir içsel durum olmakla birlikte, belirli bir düzeyde olması kişinin tehlikelerden uzak durmasına, dikkatli olmasına, önlemleri ciddiye alması da yararlıdır. Deneyimlenen ise dış dünyanın güvenliği ile ilgili kaygılar, insanların gelişimsel olarak aslında ilk deneyimledikleri kaygılardır. Bu nedenle temel bir duyguyu harekete geçirmesi sebebiyle andemiler psikolojik açıdan zor olmaktadır (Elli, 2020).

İnsanların yaşamları boyunca tam olarak göremedikleri, nasıl geliştiğini bilmedikleri bir virüs tarafından hayatlarının tehdiye maruz kalması, bunula birlikte belirsizlik duygusunu da tetiklemektedir. Bilinmeyene ilişkin korku aynı güvenliğe ilişkin korku ve kaygılarda temel korkulardandır (Carleton, 2016).

Pandemi sürecinde bütün insanların etkilendiği gibi okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler de bu durumdan etkilenmişlerdir. Yukarıda bahsedildiği gibi insanlarda kaygı ve belirsizlik duygusu oluşmaya başlamış ve tablo 4.1 kategori 8 de bu psikolojik sorunları belirtilmiştir.

Bu süreçte okul müdürlerinin kaygısı, okulların bir daha açılmaması ve yüz yüze eğitimin sonuna geldiğini düşündürmüştür. M6 şöyle düşünmektedir:

M6: ...kendi adıma olumsuz bir psikolojik etkisi oldu yani okullar açılmadan okulların bir anlamı yoktu. Mesleğimin de bir anlamı yoktu. en büyük kaygımı da şöyle belirteyim herhalde dedim öğretmenlik mesleğinin sonuna geldik Evde büyük dev ekranlardan artık personel azaltımına gidecekler yeni öğretmen almayacaklar bu Eğer bu şekilde devam ederse yüz yüze eğitim Hayal mi olacak.”

Bu bağlamda edinmiş oldukları tüm yöntem ve tekniklere ilişkin bilgiler bu durumda işlevini kaybetmiştir. Bunlarında ötesinde, her sıradan insan gibi onlar da virüsü almanın ve hasta olmanın kaygısını yaşamışlar ve psikolojik sıkıntılar çekmişlerdir.

Öğretmenler bu süreçte etkili öğretmen olamama, tükenmişlik hissi ve hasta olurma kaygısı yaşamaktadırlar. Bu süreçte M4 şöyle belirtmiştir:

M4: “...öğretmenlerimiz yaş aralığı değişkenlik gösteriyor ama 55 yaş üzeri okulumuzda 15 öğretmen var şimdi bu arkadaşlar risk grubundaydılar. Bir öğretmen arkadaşım söyle dedi ben dedi 4 aydır apartmandan çıkmadım. Bir diğer arkadaşım hocam dedi ben daha maskemi hiç çıkarmadım şimdi psikolojileri normal değildi. Hala bazı arkadaşlarımız okulda cay içmiyorlar. Su içmiyorlar. Okulumuzda 4 temizlik personeli olmasına rağmen bazı öğretmenlerimiz hala gelip alkol ile sınıfı temizliyor. Tabiki psikolojik anlamda takıntılı bir duruma geldiler.”

Diğer yandan okul bağlamında müdürler ve öğretmenler sorun ve sıkıntı yaşarken, öğrenciler de bu süreçten payını almıştır. Öğrencilerin yaşadıkları en büyük sorunlar dikkat eksikliği dağınıklığından dolayı teknolojik öğrenme ortamlarında odaklanamama; ev-okul ayırdına varamama; tatil ve okul zamanı karmaşası yaşama; okul ve arkadaş ortamından uzak kaldıkları için yaşadıkları sosyal etkinlik, sosyal ortam yoksunluğu; okula aidiyet hissinin azalması; teknolojiye bağımlı hale gelme; ve ekonomik sıkıntılardan dolayı bazı öğrencilerin eğitime erişecek teknolojik alete sahip

olmaması olarak karşınıza çıkmaktır. Bu sorunlarla sırası ile M4, M7 ve M3 şöyle belirtmişleridir:

M4: “... normalde çocuklar bahçede çok fazla oyunlar oynardı koridorlarda durmazlardı. Pandemiden sonra inanılmaz bir derecede şiddet eğilimi arttı. Çocuklar artık oyun oynamıyorlar, oynadıkları şeyi oyun sanıyorlar ama sadece birbirlerine vuruyorlar...”

M7: “... disiplin sorunları olduğunu gördüm. Çünkü evde kapalı bir kamera karşısında ders dinlerken sınıf ortamına geldiklerinde ise ders dinleme esnasında bir direnç olduğunu gördüm ve bu yaklaşık 3 ay sürdü çocuklar tekrar sınıf ortamında daha düzgün ve düzenli bir eğitim almaya başladılar.”

M3: “...Öğrencilerimiz ilk gözümüze çarpan düzen yani çocuklarda okula uyum süreci, okul alışkanlığı, okul kurallarının kırılmış olduğunu gördük. Çocuklar ders konusunda gevşeme vardı ama son zamanlarda bunu toparladık.”

Veliler üzerindeki psikolojik etkiler ise M1 ve M4 şöyle açıklamışlardır:

M1: “...Velilerde sürekli okul temiziydi maske takılıyor mu çok fazla soru altında kaldık.”

M4: “Veliler öyle bir grup veli uzaktan eğitimin çok iyi olduğunu söylediler. Bir diğer veli grubum ise bu süreçte çalışan veliler sıkıntı yasadı onlar takip edemediler. Evde yaslısı olanlar çocukları göndermek istemedi dikkat edip etmediği bilemedikleri için...”

4.5 Araştırma Sorusu 5: Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre

Pandemi Süreci Kendilerine Neler Kazandırmıştır?

Pandemi dönemi her ne kadar krizler, sorunlar ile baş etmekle geçse de okul müdürleri bu dönemde birçok yeni deneyim kazandıklarını ve yeni bilgiler öğrendiklerini dile getirmişlerdir. Okul müdürleri ile yapılan görüşmelerde Tablo 4.1’ de bulunan kişisel gelişim ve yönetsel gelişim alanında yeni bilgiler öğrendiklerini belirtmişlerdir.

M11: “Bize katkısı Kriz yönetimi koordinasyonu sağlamak anlık çözümler üretme iletişimin önemini daha iyi kavrama iletişimin önemli olduğunu hissetme belli aralıklarla yapılacak toplantılarla motivasyonun önemi de anlama...”

M6: “Bu sürecin şahsım adına kazanımının soruyorsunuz. Yani bu süreç ve baş ettikten sonra artık buna da üç nokta olması gerektiğini her an planlanan

haricinde kriz masasında sanırım bunun için kuruluyor hazırlıklı olunması gerektiğine mevcut 7 tane renk varsa 8 renginde olabileceğini her zaman düşünmemiz gerektiğini ve ona göre planlı hazırlıklı olmamız gerektiğine yani öngörülerimizin daha da güçlü olması gerektiğine kanaat getirdim...”

Teknolojik kullanımı kazanımları konusunda M13 şöyle düşünmektedir:

M13: *“...kızım bana pandemi sürecinde kamerayı nasıl kullanacağını gösterdi. Daha öğrenecek çok şeyimin olduğunu farkettim...”*

4.6 Araştırma Sorusu 6: Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre, Yaşanan Pandemi Sürecinde Kriz Başarılı Yönetilmiş Midir?

Pandemi sürecinde okul müdürlerinin neler başardıkları tablo 4.1 kategori 10 da belirtilmiştir. Okul müdürleri ekip oluşturabile, değişikliklere ayak uydurabilme, hızlı karar alma, öz denetimi sağlama, etkili iletişim ve eş güdümü sağlayabilme konularında başarılı olduklarını belirtmişlerdir:

M11: *“...koordinasyonu sağlamamız ahenkli bir eğitim çalışması yapmaya başlamamız konusunda belgeli konusunda kendimizi ekibimle birlikte bu dönemde başarılı buluyorum...”*

M10: *“...Çocuklar kendi başına bırakmak öğretmeni kendi başına bırakmak gibi bir lüksümüz yok Sürekli toplantılar yaptık sürekli görüşmeler yaptık...”*

M7: *“...yönetici ekibimizin iyi olması yönetim ekibi sağlam olunca iletişim iyi olunca iyi olduğunu düşünüyorum...”*

M9: *“...Hayatta beklenmedik çok farklı zorluklarla soğukkanlılıkla alternatiflerle çözüm bulabileceğimizi gördük beraberlik içerisinde bir eğitimci olarak okula fiili olarak devam etme sekte bu zor şartlarda ne yapabileceğimizi gördük...”*

Pandemi sürecinde eğitim- öğretimde başarılarını proje çalışmaları, sınav sonuçları ve olumlu veli dönütleri ile aldıklarını belirtmişlerdir.

M4: *“...velilerden birkaç sınıf online devam etmek istedi. Okulun ihtiyaçları çocuklar okula geldiklerinde hazırды. Akademik başarı olarak okulumuz iyi bir derece aldı...”*

M6: *“...Yenişehir ilçesinde Mersin Yenişehir ilçesinde çalıştığım Perşembe Vakfı Ortaokulu en çok fen lisesi öğrencisini ve en çok nitelikli Anadolu Lisesi*

nitelikli liselere yerleştirme kovid döneminde yaşamıştır. Yani bu da bariz değişik patolojik bir sonuçtur son 4 yılın verilerine baktığımızda bizim Yükseliş noktamız yüzde 19.19 la kovid dönemine denk geldi 13'ten fazla Fen Lisesi kazanılır ve 69 civarı nitelikli kazandırma olanınız var...''

4.7 Araştırma Sorusu 7: Okul Müdürlerinin Kriz Yönetimine İlişkin

Önerileri Nelerdir?

Pandemi dönemini yaşamış ve deneyimlemiş olan okul müdürleri bu süreçte yaşadıkları zorluklara ve edindikleri deneyimlere dayanarak kriz yönetimi adına MEB' e, okul müdürlerine, öğretmenlere ve velilere öneriler yapmışlar Tablo 4.1 kategori 11'de ki önerileri dile getirmişlerdir. MEB' e önerileri kriz yönetimi eğitimlerinin yapılması, kriz dönemlerinde alınan kararlarda tutarlı olunması, müdür atamalarında eğitim yönetimi ve denetiminde yüksek lisans zorunluluğunun getirilmesidir.

M6: "...akşamdan sabaha tarih belirterek şu açılacak zaman açılmayacak şu olacak bu olacak restoranlarda, turizm eğitim filan yani bu şekilde siyasi ve politik ya da polemik yaratacak insanları beklenti haline sokacak ama sonucunda da her defasında gördünüz mü bak bu kez de söylediği olmadı dedirtecek cümleler kurmamak gerekir..."

M15: "...Bence her müdür ve müdür yardımcısı bana göre yönetim bilimi konusunda özellikle en azından bir yüksek lisans yapmak zorunda bakanlıkta buna teşvik ediyor..."

Okul müdürlerine öneriler ise ekip oluşturulmasına önem verilmesi ve etkili iletişim ile birlikte diğer çalışanlarla fikir alışverişinde olmaları gerektiğidir. Okul müdürlerinin aldıkları kararlar karşısında sorumluluk almaları gerektiği ve durumlar karşısında daha soğukkanlı olmaları gerektiğini de düşünmektedirler.

M4: "...Okul yöneticilerine bir kere herhangi bir kriz yaşandığı andan itibaren iyi bir ekiplerinin olması gerekiyor mesela ben ARGE ekibi kurdum bu yöneticilerden bağımsız kurduğum bir ekip gönüllü öğretmenlerin oluşturduğu bir ekip süreç hakkında sürekli onlarla tartışmalar yaptık. Kriz yönetimi ile alakalı mutlaka becerikli fedakâr çalışkan bir ekip kurmalılar..."

M15: "...Bence her müdür ve müdür yardımcısı bana göre yönetim bilimi konusunda özellikle en azından bir yüksek lisans yapmak zorunda bakanlıkta buna teşvik ediyor. Ve teşvikte etmesi gerekiyor. Yöneticilerin yüksek lisans

yaparken milli eğitim bakanlığının bununla ilgili özel bir yasa çıkarması gerekir yöneticinin rahat dersleri alabilmesi adına...’’

M1: ‘‘Müdürler risk almaktan korkmasınlar ve kararlarının arkasında dursunlar ilk başta iyi bir ekip kursunlar.’’

Okul müdürlerinin öğretmenlere verdikleri tavsiyeler ise okul yönetimine güvenmeleri ve dünyadaki bilimsel ve teknolojik yeniliklerini takip etmeleridir.

M4: ‘‘...günceli yakalamalı lazım aktüel olması lazım bir kere olan durumu bir kere çok iyi gözlemlemeleri lazım bir kriz durumu var ve her bilgiye sahip olmaları lazım ya da yeni dönemde oluşabilecek bir kriz varsa bununla alakalı mutlaka hazırlık yapıp idarecilerin desteğini alması lazım.’’

M15: ‘‘Özellikle öğretmenler iletişim becerileri ile ilgili ders almalarını öneririm bu krizin eğitim sürecinde uzaktan eğitim ile birçok ders alabileceklerinin farkındalar ve kendilerini geliştirebilmeliler.’’

M3: ‘‘Öğretmenlere tavsiyem ise teknolojik alt yapılarını geliştirimleri gerektiğini ve yenilikleri takip etmeleri gerektiğini düşünüyorum.’’

Okul müdürleri ebeveynlere öğretmenlerce güvenmelerini; rehber öğretmenlerden yardım almalarını; çocukları için sürekli araştırma içerisinde olmalarını önermektedirler.

M6: ‘‘... psikolojik danışman ve rehber öğretmenleri konusunda onların talimatlarına uyusunlar onlar kendilerinin ilk defa yaşadığını belki binlerce kez gördüler bunların hangi boyutta önlenebilir mi denetlenebilir mi veri tabanlı görüşmelerle Bunlar tekrar doğru olana doğru evirtilebilir mi veya alınması gereken tedbirler eğitimler ana-baba eğitiminden Tutun da işte çocuğuna karşı hitap etme sanatına kadar müşavirlik hizmeti veren kalifiye okul yöneticileriyle ama unutmayalım bu konuda uzmanlar psikolojik danışman ve rehber öğretmenlerdir bilgilerinizden tek ricam onların talimatlarından çıkmasınlar onların öğretilerine kulak versinler...’’

M4: ‘‘Velileri zaten eğitim sürecinde doğrudan katmıyoruz zaten onlar bizim yardımcımız okula idaresine güvenleri gerekir okul idaresine öğretmenine güvenmeli ve tavsiyelerine uymaları gerekir kriz dönemlerinde öğretmen ve okul idaresinin taleplerine uymaları gerekir.’’

M15: ‘‘Veliler profili önemli bizim maalesef veli grubumuz olumsuz maalesef her bir sorunda bizimki okumasın diyen velilerimiz var. Benim onlara tavsiyem okula güvensinler ve eğitimin önemini anlamaları gerektiğini söylemeye çalışıyoruz.’’

M1: *“Veliler öğretmenlere güvensinler sadece öğretmenler ne yapacaklarını bilirler.”*

M3: *“Velilerimiz de çocuklarına bu süreci sağlıklı bir şekilde atlaması gerektiğini düşünüyorum çocuklarını rahatlatmaları kendi kaygılarını çocuklara yansıtmamalı. Ve çocukları ile eğlenceli aktiviteler yapmaları gerektiğini düşünüyorum.”*

4.8 Özet

Bulgular kısmında yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler içeriğin analizi ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda Tablo 4.1 de verilen kategori, tema, alt tema ve kodlar oluşturulmuştur. Elde edilen bulgular, araştırma sorularına yanıt bulmak için detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Araştırma sorusu 1’ de okul müdürlerinin pandemi sürecinde eğitim ve öğretimde kesinti olmaması için ne gibi önlemler alındığı soruldu. Okul müdürleri bu soru için pandemiden önce MEB’in kriz yönetimine yönelik eğitimler ve seminer yaptıklarını bu derslerin içeriğinde sadece sivil savunma, iş sağlığı güvenliği, etkili iletişim ve iş sağlığı ile ilgili olduklarını ve bu eğitim ve seminerlerin yeterli olmadığını da dile getirmişleridir. Okul müdürleri yıl içinde kriz planlamalarının yapıldığını fakat pandemi gibi bir kriz için bir plalarının olmadıklarını belirtmişleridir. Okul müdürleri pandemi krizi esnasında daha çok uzaktan eğitimin önemini anlamış ve uzaktan eğitimin etkili bir biçimde yapılması öğretmen ve öğrenciler için çalışmalar yapmışlardır.

İkinci araştırma sorusu ise okul müdürlerinin pandemi sürecinde kriz yönetimi ile ilgili ne gibi sorunlar yaşadıkları ile ilgilidir. Okul müdürlerinin hazırlıklı olmadığı ve bilmedikleri bir alanda kriz yaşadıkları için bazı zorluklar yaşamışlardır. Okul müdürünün yaşadıkları sıkıntılar hijyen, teknolojik alt yapı ve uzaktan eğitim ile ilgili sıkıntılar yaşadıklarını belirtmişleridir. Okul müdürleri öğretmenlerin teknolojik

aletlerin kullanımına ilişkin yaşadıkları sıkıntılar olduğunu, öğrencilerin ekonomik sıkıntılar yüzünden uzaktan eğitim materyallerinde sıkıntı yaşadıklarını belirtmişleridir. Okul müdürleri uzak eğitime erişim ağı olan EBA ile ilgili de sıkıntı yaşadıklarını ilk zamanlarda EBA'ya ulaşamadıklarını ve verimli bir eğitim-öğretim gerçekleştiremediklerini belirtmişlerdir.

Araştırma soru olan 3' te ise pandemi döneminde okul müdürlerinin ne gibi görev ve sorumluluk aldıkları ve deneyimin buna katkısı sorulmuştur. Okul müdürleri yaşadıkları bu kriz döneminde sorumluluklarının arttığını, zaman kavramı olmaksızın çalıştıklarını belirtmişlerdir. Pandemi krizini hiç yaşamadıkları için yeni bir kriz planı geliştirmeleri, yeni planlamalar, öğretmen ve personeli örgütleme ve eşgüdümü sağlama ile ilgili yönetme ve yeni yaklaşımlar geliştirdiklerini dile getirmişlerdir. Okul müdürleri bu dönemde okul personeli ve en önemlisi öğretmenlerini motive edebilmek için sorumluluk aldıklarını belirtmişlerdir.

Bir diğer soruda ise okul müdürlerine bu sürecin okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler ve veliler üzerinde ne gibi etkiler olmuştur diye soruldu. Okul müdürleri bu süreçte okulların bir daha açılmayacağı hakkında kaygılandıklarını bir daha yüz yüze eğitimin yapılamayacağı düşündüklerini belirtmişlerdir. Okul müdürleri öğretmenlerin etkili öğretmen olamama, tükenmişlik hissi yaşadıklarını ve okullar açılınca hasta olurma veya evde yaşayan alilerine hastalık bulaştırımı kaygısını yaşadıklarını görmüşlerdir. Öğrencilerde bu süreçten etkilenmiştir okul müdürleri öğrencilerin en büyük sıkıntılarının dikkat eksikliği, teknolojik öğrenme ortamlarında odaklanamama, ev-okul, tatil ve okul zamanında karmaşa yaşamaları, sosyal ortam yoksunluğu çektikleri; okula aidiyet hissinin azalması ve öğrencilerin ekonomik sıkıntıları ile baş etmeye çalışmışlardır. Veliler üzerinde ise çocukların

hastalanacakları veya eve virüs getireceklerinden korkmaları ve uzaktan eğitimin iyi olup olmadığını tartıştıklarını okul müdürleri belirtmişlerdir.

Araştırma sorusu 5' te ise okul müdürlerine bu süreçte ne kazandıkları sorulmuştur. Okul müdürleri bu süreçte yönetim becerilerinin güçlendiğini, kişisel gelişimlerine katkıda bulunduklarını ve yeni bilgiler öğrendiklerini belirtmişlerdir. Okul müdürleri bu süreçten sonra kriz planları yapılırken artık öngörülemeyen kriz durumları ile ilgili düşündüklerini ve bu olası krizler ile ilgili plan yaptıklarını belirtmişlerdir.

Araştırma sorusu 6 da ise okul müdürlerinin pandemi krizini başarılı yürütülebilmiş midir diye sorulmuştur. Okul müdürleri pandemi krizini ekip oluşturabilme; değişikliklere ayak uydurabilme, hızlı karar alma; öz denetim sağlama; etkili iletişim ve eş güdümü sağlama konularında başarılı olduklarını belirtmişlerdir.

Okul müdürleri son soru olan kriz yönetimine ilişkin önerileri sorulmuştur. Okul müdürleri MEB' e kriz yönetimine ilişkin derslerin verilmesi gerektiği; bakanlığın kriz dönemlerinde aldıkları kararların tutarlı olması gerektiği ve müdür atamalarında müdürlerin eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapmaları gerektiğini önermektedirler. Okul müdürleri gelecekte müdürlük yapacak olan meslektaşlarına ise kriz ekibi oluşturmanın önemli olduğunu; etkili iletişim sağlayıp fikir alışverişinde bulunulması gerektiğini; aldıkları kararlar karşısında soğukkanlı olmaları gerektiği ve kriz planlamaları yaparken mutlaka öngörülü olmaları gerektiğini önermişlerdir. Öğretmenlere önerileri ise okul yönetimine güvenmeleri ve kendilerini sürekli geliştirmeleri gerektiği ve yenilikleri yakalamaları gerektiğini önermişlerdir. Son olarak okul müdürleri velilere önerileri ise okul yönetime, öğretmenlere

güvenmelerini, okulun rehberlik servisinden herhangi bir sorun için yardım almalarını önermişleridir.

Bölüm 5

SONUÇ, YORUM VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmada uygulanan, okul müdürleri ile yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilen bulgulardan çıkan sonuçlar, alan yazından elde edilen bilgilerle karşılaştırılarak tartışılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır.

5.1 Yorum

5.1.1 Okul Müdürleri Pandemi Sürecinde Eğitim ve Öğretimde Kesinti Olmaması Adına Ne Gibi Önlemler Almışlardır.

Birinci araştırma sorusu değerlendirildiğinde pandemi öncesinde okullarda afet ve sivil savunma ile ilgili çalışmalar olduğunu belirtmişleridir. Okul müdürleri ile yapılan görüşmelerde eğitim öğretim yılı başlamadan gelecek yılın planlamalarını hazırladıklarını dile getirmişlerdir. Fakat kriz yönetimi ile ilgili bir yasa olmadığını okul güvenliğini sağlamak için dolaylı olarak da olsa kriz engellemeye yönelik tedbirler olduğu, MEB mevzuatında, acil durum yönetimi, afet, biyolojik, kimyasal, radyolojik ve nükleer tehlikeler, yangın önleme ve söndürme konulu yönergeler ile öğrencilerin tehlikeli alandan taşınması (servis), zararlı madde bağımlılığını önleme, eğitim ortamlarında şiddetin önlenmesi gibi genelgeler mevcuttur (Özsever, 2014). Okul müdürleri mevzuatlara bağlı kalarak genellikle her yıl yapılan afet ve sivil savunma ile alakalı olduğunu bize göstermiştir

Alan yazında okul müdürlerinin kriz yönetimi uygulamalarında, okuldaki eksiklikleri gözlemleyerek bulmalı; okuldaki eksikliklerini soruna yol açmasını engellemeli,

olabilecek krizler için hazırlıklı olmalı; krizin oluşabileceği zamanı tahmin etmeli ve alınabilecek tedbirleri belirlemeli; kriz sürecinde etkili iletişim kurmalı, krizi iyi değerlendirerek sonraki krizleri engelleyebilmeli; yaptığı uygulamalarla örgütün saygınlığını korumalı denmektedir (Deniz ve Sağlam, 2007). Ancak yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilen bulgulara bakarak okul müdürlerinin kriz durumlarında eğitim öğretim aksamaması için genellikle afet ve sivil savunma ile ilgili krizlere hazırlıklı olduğunu fakat öngörülemeyen krizler konusunda hazır olmadıklarını söylemek mümkündür.

Türkiye’de kriz durumlarını yönetmek adına 1997 yılında ‘‘Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi’’ kurmuş ve 9 Ocak 1997 gün ve 22872 sayılı Resmî Gazetede yayınlanan yönetmelik ile Merkezin örgütlenme, görev ve sorumlulukları ile amaçları belirlenmiştir (Demirtaş, 2000). Bu yönetmelik göz önüne alındığında okullarda krize müdahale ekiplerinin oluşması, kriz durumunda bir üst kurumla iletişim ve eşgüdüm çalışmaları gerekmektedir. Görüşme yapılan okullarda kriz müdahale ekip ve kulüpleri olduğu belirtilmiştir, ancak bu ekip ve kulüplerin de yine yönergeler doğrultusunda sivil savunma, doğal afet ve okulda oluşabilecek şiddet durumlarına göre hazır oldukları söylenebilir.

Teknoloji kullanımında Milli Eğitim Bakanlığı tüm öğretmenlerin öğretim sürecinde teknolojiyi aktif bir şekilde kullanması amacıyla yüz yüze eğitimde teknoloji kullanımı, hizmet içi eğitim kursuna veya çevrim içi olarak sınıf yönetimi kurslarına katılması istenmiştir (MEB, 2016). Ancak Bayrak ve Hırça (2016), Demirer ve Dikmen (2018), Kayaduman, Sırakaya ve Seferoğlu (2011), Sarıtepeci, Durak ve Seferoğlu (2016), Tatlı ve Akbulut (2017) çalışmalarında Türkiye de öğretmenlerin eğitimde etkin teknoloji kullanımı konusunda yetersiz olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yapılan bu araştırmada da görüldüğü üzere öğretmenler pandeminin ilk aylarında sıkıntı yaşadıklarını görebilmekteyiz.

Araştırma sorusu 1, elde edilen verilerin analizinden yola çıkarak elde edilen bulgularla yanıtlanırken görülmüştür ki öğretmenlere veya okul yöneticilerine verilen iş sağlığı ve güvenliği, sivil savunma, etkili iletişim ve teknoloji kullanımı eğitimleri pandemi sürecinde kriz yönetimi ve eğitim-öğretim bağlamında pek de etkili olamamıştır. Okul müdürlerinin yaşadıkları deneyimlerden yola çıkarak söylediklerine göre, ani gelen ve öngörülemez pandemi sürecinde, yüz yüze eğitimin aniden kesilmesi ile kriz el yordamı ile yönetilmeye çalışılmış, bakanlıkla iş birliği içinde EBA' ya hazırlık, öğretmen ve öğrencileri uzaktan eğitime hazırlama, teknolojik alt yapıyı hazırlama ve güçlendirme çalışmaları yapılmıştır.

Yapılan bu çalışma göstermiştir ki gelecekte benzer doğal afet, pandemi, nükleer saldırı, savaş, iç savaş gibi yüz yüze eğitimin kesilmesini etkileyen durumlara hazırlıklı olabilmek için okul yöneticilerine ve öğretmenlere eğitim verilmesi ve alt yapı hazırlıklarının yapılması gerekmektedir.

5.1.2 Okul Müdürleri Pandemi Sürecinde Kriz Yönetimine İlişkin Ne Gibi

Sorunlar Yaşamışlar ve Bu Sorunları Nasıl Aşmışlardır?

Okul müdürlerinin beklemediği ve bilmedikleri bir alandan kriz yaşadıkları görülmüştür. Beklemedikleri ve bilmedikleri bir alandan gelen kriz olduğu için bir alt yapı hazırlığı ya da bir kriz planı hazırlıkları yoktu. Bu nedenle uzaktan eğitimde, teknolojik alt yapıda, eğitim-öğretim ile ilgili ve öğretmen ve öğrencilerin ekonomik sıkıntılarıyla sorun yaşadıkları görülmüştür. Okul müdürleri ilk olarak okulun hijyen ve personel eksikliğinden yaşadıkları sorunlara çözüm bulabilmek adına bakanlıktan yardım almış ve personel eksikliğine çözüm bulmaya çalışmıştır. Okul müdürlerini en

çok yoran ve sorun yaşadıkları alan uzaktan eğitim ile ilgili olmuştur çünkü EBA kullanımı ve alt yapısı ile ilgili sorunlar yaşamışlardır. EBA uzaktan eğitim sürecinde çok kullanılan kaynaklardan biri, e-içerik konusunda öğretmenlere ve öğrencilere yardımcı olması amacı ile Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü tarafından düzenlemiştir (Güvendi, 2014). Ancak EBA sistemi pandemi döneminde kullanılmaya başlandığında ilk 6 ay verimli çalışmadığı sürekli sorunların yaşandığı belirtilmiştir. Daha sonra okul müdürleri EBA kullanımı hakkında sorun yaşayan öğretmenlere dersler aldırılmış ve sistemin sorunlarının giderilmesiyle düzenli bir eğitim- öğretim dönemine geçtiklerini belirtmişlerdir. EBA kullanımında ihtiyaç duyulan teknolojik aletlerinde öğrencilerin ekonomik durumlarından kaynaklı sorun yaşadıkları bu nedenle derslere giremedikleri görülmüştür. Bu sorun ise MEB' in dağıttığı tabletlerle çözülmeye çalışılmıştır fakat yüzde yüz bir başarı Türkiye genelinde sağlanılamamıştır.

5.1.3 Pandemi Döneminde Okul Müdürleri Ne Gibi Görev ve Sorumluluklar Üstlenmişlerdir? Deneyimin Buna Katkısı Ne Olmuştur?

Kriz durumlarında lider olarak okul müdürünün krize ilişkin gerçekleri öğrenmeye çalışması, herkesle iletişim içinde olması, inisiyatif kullanması ve tüm paydaşlara güvenmesi oldukça önemlidir (Tuğçe, 2004). Kriz durumlarında etkili karar verebilen, gerektiğinde otoritesini kullanabilen, iletişim kabiliyetini etkili kullanabilen bireyler arasında eş güdüm sağlayabilen, kriz durumunu denetim altına alabilen, okul müdürleri etkili liderler olarak karşımıza çıkabilmektedir (Arslan, 2015; Baltaş, 2018; Soysal, Paksoy, & Özçalıcı, 2011). Okul liderleri her fırsatta desteğini bütün personellere hissettirmelidir (İbrahimoğlu, 2011; Maya, 2014; Tüz, 2005).

Pandemi döneminde müdürlerin sorumluluklarının arttığını planlama, örgütleme, eş güdümlü bir şekilde çalışma ve öğrenci kazanımlarını kontrol etme gibi işlevlerinde

üstlerine ekstra sorumluluklar düştüğünü görmekteyiz. Okul yöneticileri sadece okul içi değil okul dışında da veliler ve üst yönetimle sürekli iletişim halinde bulunması gerektiğini de görmekteyiz. Bununla birlikte okul yöneticilerinin pandemi döneminde zaman kavramı olmaksızın çalıştıklarını, psikolojik baskılara karşı direnme ve onlarla baş etme ve okul personeli ve öğrencilerin motivasyonlarını yüksek tutmaya çalışarak yöneticiliğin yanı sıra liderlik rolünü de üstlendiğini verdikleri yanıtlardan anlıyoruz. Okul müdürleri yaşanan bu kriz durumunu yönetirken deneyimin önemini vurgulamışlar ve yıllar içinde edindikleri deneyimin ve yaşadıkları kriz durumlarının onlara sosyal ilişkileri ve iletişimi yönetmelerinde, okul personeli, öğretmen öğrenci ve velilerle etkili iletişim kurmada, inisiyatif alıp krizi yönetme sürecinde ve motivasyonu düşürmeden eğitim-öğretimin sürdürülmesinde yardımcı olduğunu belirtmişlerdir.

5.1.4 Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Pandemi Sürecinin Yöneticiler, Öğretmenler, Öğrenciler ve Veliler Üzerinde Ne Gibi Etkileri Olmuştur

Hiç kuşkusuzdur ki pandemi süreci tüm yönetici, öğretmen, öğrenci ve velileri olumsuz olarak etkilemiştir. Pandemi sürecinde öğretmenler derslerin evde verilmesiyle birlikte iş- yaşam- aile dengesinin bozulmasına sebep olmuştur. Bu durum öğretmenler kadar okul yöneticilerini de etkilemiş. Bu süreçte okul yöneticilerin görev tanımlarına yeni öğrenme yöntemlerine liderlik etme, uzaktan yönetim, sosyal etkileşimi uzaktan sağlama gibi zorlu sorumluluklar stres yaşamlarına neden olmuştur (Kirchner, Ipsen ve Hansen, 2021).

Okul müdürlerinin bu süreçte etkilendiklerinin yüz yüze eğitimin son bulacağına ilişkin korkuları olmuştur. Uzaktan eğitime ilk zamanlarda sıkıntı yaşanmış olsalar da hızlı bir şekilde uyum sağladıklarını söylemişlerdir.

Öğretmenler bu süreçte yeniliklere uyum sağlamada stres yaşadıklarını, okullar açılınca evdeki aile bireylerine hastalık bulaştırma konusunda kaygılandıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler pandemiden sonra ilk yüz yüze eğitimde kaygılandıkları için okul masasının dezenfekte edilmesine rağmen kendisinin de tekrardan dezenfekte etmesi, okulda kullandıkları bardakları evden getirmeleri gibi belirtiler göstermişlerdir. Öğretmenlerin bu okula güvenmesi gerektiğini düşünmekteyim çünkü öğretmenlerin bu hareketleri çocukları tedirgin edebilir. Öğretmenin bu süreçte çocukların hijyenik bir ortamda ders verildiğini belirtmesi ve göstermesi gerekmektedir.

Yapılan araştırmalarda öğrenciler pandemi döneminde negatif duygular yaşadıkları, depresyon, uykusuzluk, stres, korku, endişe ve çabuk sinirlenme gibi duygu değişimleri yaşadıkları görülmüştür (Çiçek ve arkadaşları, 2020). Yapılan diğer araştırmalarda da görüldüğü gibi bu araştırmada da çocuklarda benzer duygu değişimleri yaşadıkları görülmüştür. Okul müdürlerinin belirttiği gibi çocuklar sürece alışmada zorluklar yaşadığı görülmüştür. Okul müdürleri çocukların yaşadıkları bu duygu değişimleri sırasında herhangi bir çaba gösterdikleri hakkında bir açıklamada bulunmamışlardır oysaki çocukların okula daha çabuk uyum sağlayabilmesi adına belli dramalar, sosyal gelişimleri için belli grup oyunları oynatmak veya sosyal becerileri için belli filmler izlenilebilirdi.

5.1.5 Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Pandemi Süreci Kendilerine Neler Kazandırmıştır?

Pandemi sürecinde okul yöneticileri iletişim eksikliği, teknik yetersizlik, bilgi eksikliği, gibi sorunlarla karşılaştıklarını belirtilmiştir (Akyavuz ve Aydın, 2020).

Harris & Jones (2020), Turan (2020), pandemi salgını döneminde teknoloji kullanımının önemli olduğunu ve okul yöneticilerinin yeniliklere ve teknolojik liderlik özelliklerine sahip olması gerektiğini vurgulamışlardır.

Okul yöneticileri pandemi sürecinde liderlik gelişimlerinin, yeniliklere ve gelişime açık olmaları gerektiğini, öğretmen, öğrenci, velilere motivasyon vermeleri gerektiği ve motivasyon verme yönlerinin geliştiğini ve etkili iletişim konusunda kendilerine bir kazanım olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Okul müdürleri bu süreçte öğrenmenin hiçbir zaman bitmediğini ve dünya teknolojilerini takip etmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin bu süreçte zaman kavramı olmaksızın çalıştıklarını görebilmekteyiz. Okul müdürleri bu süreçte etkili iletişim ve kriz yönetimine dair daha bilgili ve donanımlı olsalardı kriz yönetim süreci onlar için ilk süreçlerde daha sağlıklı ve planlı gidebileceğini düşünmekteyim. Bazı okul müdürleri bu süreçte teknoloji kullanımı konusunda sıkıntı yaşadıklarını ve kriz yönetiminin önemini ve bununla ilgili dersler almaları gerektiğini de belirtmişlerdir.

5.1.6 Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre, Yaşanan Pandemi Sürecinde Kriz Başarılı Yönetilmiş midir?

Pandemi sürecinde okul yöneticileri, okullarından sorumlu ve iyileştirilmesinde yetkin kişileridir. Bunula birlikte tüm paydaşlar arasında koordinasyonu sağlamak önemlidir (Balcı, 2001). Koordinasyonu sağlamak için okul yöneticilerinin insan ilişkilerinin iyi ve alanda bilgili ve uygulayabilmesi gerekmektedir. Başaran' a (1998) göre örgütün değişen çevresinin gereksinimini ve isteklerini karşılamak için okulu yapılandırmak gereklidir. Bunu içinde okullarda en etkili kişi olan okul yöneticileridir. Bu nedenle okul yöneticilerinin bu beklentileri karşılayabilmeli, değişime ayak uydurabildikleri ile ilişkilendirilebilir. Okul yönetici yeniliklerin uygulayıcısı olmak durumundadır

(Taymaz, 2019). Bundan yola çıkarak, krizin başlaması ve yüz yüze eğitimin kesilmesi ile birlikte okul müdürleri önceleri sürece uyum eğitimin kesilmesi ile birlikte okul müdürleri önceleri sürece uyum sağlamada ve krizi yönetmede belli sorunlar yaşamış olsalar’ da kısa sürede duruma adapte olmuşlar ve krizi başarılı bir şekilde yönetmişlerdir.

Değişime ayak uydurmak değil, yönetmek, değerlendirmek ve gelişime liderlik etmekte önemlidir. Okul müdürleri pandemi döneminde değişikliğe uyum sağladıklarını, hızlı karar alabildiklerini, etkili iletişim kullanarak eş güdümlü bir şekilde ilerleyebildiklerini söylemişlerdir. Pandemi kriz sürecini başarılı okul projeleri ile sınav sonuçları ve olumlu veli dönütleri ile başarılı yönettiklerini dile getirmişleridir.

5.1.7 Okul Müdürlerinin Kriz Yönetimine İlişkin Önerileri Nelerdir?

Edindikleri deneyimin onlara kazandırdıkları ışığında okul müdürleri ileride yaşanabilecek benzer durumlara karşı MEB’ e, okul müdürlerine, öğretmenlere ve velilere yönelik önerilerde bulunmuşlardır.

Okul müdürlerinin MEB’e önerileri kriz yönetimi ile ilgili derslerin alınması gerektiğini; kararlarında tutarlılık gösterimleri gerektiği; ve müdür atamalarında yüksek lisans yapma zorunluğunun getirilmesi gerektiği ile ilgili önerilerde bulunmuşlardır. Bu önerilerin sebebi ise eğitim bakanlığı okulların açılıp açılmayacağı ile ilgili ilk zamanlarda tutarsız davranması, bu kriz sebebiyle okul müdürleri kendilerini kriz yönetimine ilişkin yetersiz olduklarını hissetmesi bu nedenle okul müdürlerinin eğitim yönetimi alanında yüksek lisans zorunluğunun getirilmesi gerektiğini önermektedirler.

Okul müdürleri gelecekteki müdürlere nerileri ise kriz durumlarına ilişkin ekip olabilmeyin önemini belirtmişlerdir çünkü kriz durumlarında ekibin nitelikli, iş bitirici ve etkili iletişim halinde olmaları kriz durumunun rahat geçmesi sağlamaktadır. Bir diğer nerileri ise tutarlı ve aldıkları kararlarda sorumluk almaları gerektiğini çünkü okul içi çalışma ortamında yönetime güven duyulması gerektiğinin önemi vurgulanmaktadır. Okul yöneticileri yıllık kriz planları hazırlarken bilinen krizlerin dışına çıkılması gerektiğini ve ngrlemeyen krizler ile ilgili plan yapmaları bununla ilgili kurudukları ekiple bunu tartışmaları gerektiğini belirtmişleridir çünkü pandemi bilmedikleri bir alandan gelmiş ve ne yapacaklarını şaşırmışlardır bir daha bu duruma gelmemek için ya da daha hızlı çözüm bulabilmek adına planlamalar yapmalıdırlar.

Okul müdürlerinin öğretmenlere nerileri ise öğretmenlerin güncel eğitim-ğretim yenilikleri yakalamaları gerektiği ve teknoloji kullanımında kendilerini geliştirmeleri konusunda kendilerini geliştirmelerini önermektedirler. Pandemi döneminde öğretmenlerin teknoloji kullanımı konusunda sıkıntı yaşadıkları ve güncel eğitim-öğretimde ğretim teknikleri konusunda eksik oldukları bu nedenle pandemi döneminde ciddi sorun yaşadıkları görülmüştür.

Okul müdürlerinin ebeveynlere tavsiyeleri ise okul yönetimine ve öğretmenlere güvenmeleri, okulun rehberlik hizmetinden destek almaları gerektiğini nerimiştir. Pandemi döneminde çocukların uzaktan eğitime geçmesiyle aileler bu durumdan panik olmuştur çünkü çocukların öğrenemediklerini ve yıl sonu yapılacak olan sınavlarda başarısız olacaklarını düşünmektedirler. Bu nedenle okulun rehberlik hizmetinden

destek almaları gerektiği önerilmiştir. Bir diğer öneri ise pandemi döneminde yaşadıkları stres ve kaygıyı çocuklara yansıtmamaları gerektiği önerilmiştir.

5.2 Öneriler

Okul müdürleri ile yapılan görüşmelere dayalı olarak elde edilen sonuçlar doğrultusunda öngürülemeyen, yönergeler arasında yer almayan ve pandemi ile ilgili yönergelerden bahsedilmeyen dolayısı ile pandemi gibi kriz durumlarına yönelik MEB' e, okul müdürlerine, öğretmenlere ve velilere öneriler yapılacaktır.

Okul müdürlerinin pandemi sürecinde aldıkları önlemlere bakıldığında her yıl hazırlanana kriz yönetim planlarının daha kapsamlı ve okulun bulunduğu çevreden gelebilecek krizlere karşı hazırlıklı olunması bununla birlikte öğretmen ve okul personeli bilgilendirmesi sağlanmalıdır. Öngörülen krizler karışığında uygulamalar yapılmaktadır fakat bu uygulamaların habersiz ve beklenmedik zamanlarda yapılması gerekmesi sağlanmalıdır.

Okul müdürlerinin karşılaştıkları bir diğer sorun öğretmenlerinin teknoloji kullanımına hazır olmayışlarıydı. Okul müdürleri öğretmenlerini dünyada eğitim ile ilgili yenilikleri takip etmeleri gerektiğini ve eğitimde oluşabilecek yenilikler karşısında hazırlamalı ve yönlendirici konumda olması gerekmektedir.

Okul müdürlerinin her yıl olmak şartı ile öğretmenlerin kriz durumları ile ilgili eğitime yönlendirmelidir.

Okul müdürleri kriz ile baş edebilecek ve krizi yönetebilecek öğretmenlerden bir kurul oluşturmaktadır.

Pandemi karşısında okul müdürlerinin karşılaştığı bir diğer sorunda teknolojik alt yapının yeterli olmamasıydı. Teknolojik alta yapının yetersizliğinden dolayı birçok çocuk ve öğretmen sorun yaşamıştır. Bu sorunla baş edebilmek için tableti bilgisayarı olmayan öğretmen ve öğrenciler için KDV nin en aza indirgenmesi ve öğretmenin veya öğrencinin yaşadığı evlerde internet ücretinin en aza indirilmesi sağlanmalıdır.

Okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları göz önüne alındığında milli eğitim bakanlığının okul müdürlerine özgür alanlar sunması gerekli olduğunu ve okul müdürünün sistem üzerinden gelen kurallar dışında okulun bulunduğu bölgenin şartlarına yönelik kurallar koyması gerekmektedir.

Okul müdürleri kriz yönetimi konusunda 50 yaş üzeri müdürler yeterli olduğunu belirtmiştir fakat 50 yaş altındaki müdürler daha yenilikçi ve kriz yönetimi konusunda daha çok eğitim almaları gerektiğini düşünmektedirler. Bu nedenle okul müdürlerine her yıl kriz yönetimine ilişkin derslerin verilmesi ve güncel olayların aktarılması sağlanmalıdır.

Pandemi sürecinde müdürlerin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin yaşadıkları psikolojik sorunlar için okullarda bulunana rehberlik servislerinin güçlendirilmesi ve her okulda en az bir tane psikolog bulunması sağlanmalıdır.

Müdürler ile yapılan çalışmada milli eğitim bakanlığının belli bir program üzerinden gittiği, okulların hazırlanan programın dışına çıkılamadığını ve kriz sürecinde bakanlıktan gelen resmi kuralla bağlı kalınması gerektiği, okul müdürlerinin kendi görüşlerini sunamadıkları, okulun ihtiyaç halinde anında hareket edemediğini, aldıkları kararların uygulamaya geçmesinin zaman aldığını, gittikleri hizmet içi seminerlerin yeterli olmadığını açıkça belirtmişlerdi.

KAYNAKLAR

- Aksu, A. (2009), *Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik* Journal of Yasar University, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jyasar/issue/19127/202971>
- Akgemici, T. (2015). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. İstanbul: Eğitim Yayınevi.
- Aksoy, H., & Aksoy, N. (2003). Okullarda Krize Müdahale Planlaması. *Ankara Üniveristesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37 49.
- Akyüz, Ö. F. (2001). *Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Akyavuz, E. K., & Cakın, M. (2020). Covid 19 Salgının Eğitime Etkisi Konusunda Okul Yöneticilerinin Görüşleri. *Turkish Studies*, 15(4), 723-737.
- Arslan, P. (2015). Kriz İletişim Yönetimi, Sosyal Medya ve Liderlik: Baltimore Olaylarında Barack Obama ve Hillary Clinton'ın Twitter Mesajlarına Dair Bir İnceleme .*İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 49(2), 15-30.
- Arslan, U. (2020, 01 20). *okul.com.tr*. okul.com.tr: <https://okul.com.tr/aileler-icin/makaleleri/meslek-lisesi-nedir-496> adresinden alındı

Ataç, A., & Uçar, A. (2006). Önemli Bulaşıcı Hastalıklar ve Yaşam Sürecine Etkileri. *Bilim Tarihi Araştırmaları*, 33-42.

Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.

E. B. A (2016, 11 01). *EBA Hakkında*. <http://www.eba.gov.tr/hakkimizda> adresinden alındı

Başaran, İ. E. (1993). *Türkiye Eğitim Sistemi*. Ankara: Gül Yayın Evi.

Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

Bahar, A., Çuhadar, D., & Bahar, G. (2020). Covid- 19 Pandemisi Karantina ve İzolasyon Sürecinde Ruh Sağlığı. *ERÜ Sağlık Bilimler Fakültesi Dergisi*, 42-48.

Balcı, A. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem Yayınları.

Baltaş, Z. (2009). *Krizde Fırsatları Görmek: Yöneticiler için Krizde Yönetim El Kitabı*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

- Bayrak, N., & Hırça, N. (2016). FATİH Projesi Hizmetiçi Eğitimine Katılan Öğretmenlerin Tekno-Pedagojik Özyeterliliklerinin İncelenmesi . *Gazi Üniversitesi Gazi Üniversitesi*.
- Bozkurt, Ö. (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Ankara: Bizim Büro Basımevi.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim Yöneticisinin Yeterlilikleri: İlköğretmen Okulu Müdürlerinin Yeterliliklerine İlişkin Bir Araştırma* . Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Can, H. & Azizoğlu, Ö, A. (2002), *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal
- Carleton, N. (2016). Fear of The Unknown: One Fear to Rule Them All? *Journal of Anxiety Disorders*, 41, 5-21.
- Collie, R. J. (2021). Covid-19 and Teachers Somatic Burden, Stress and Emotional . *Ezaminig The Role of Principal Leadership and Workplace Buoyancy*.
- Çelikten, M., & Özbaş, M. (2014). *Eğitim Yönetimi*. İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri. Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma Deseni*. Ankara: Siyasal.

Demirer, V., & Dikmen, C. (2018). Öğretmenlerin FATİH Projesine Yönelik Görüşlerinin Teknolojik Pedagojik Alan Bilgisi Bağlamında İncelenmesi . *İlköğretim Online* .

Demirtaş, E. (2000). Kriz Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 353-373.

Deniz, M., & Sağlam, M. (2007). Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*.

Dietrich, N., Kentheswaran, K., & Ahmadi, A. (2020). Attempts, Successes and Failures of Distance Learning İn The Time of Covid-19. *J Chem Educ.*

Erdoğan, İ. (2012), *Eğitimde Değişim Yönetimi. (3. Baskı)*. Pegem Akademi

Elli, Ü. E. (2020). Pandemi ve Psikolojik Etkileri. *İstanbul Gelişim Üniversitesi*.

Güçlü, N. (1997). Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticisi. *Milli Eğitim*, 50-54.

Gürbüz, H., & Kışoğlu, M. (2007). Tezsiz Yüksek Lisans Programına Devam Eden Fen Edebiyat ve Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutumları. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 71-83.

Güvendi, G. M. (2014). Milli Eğitim Bakanlığı'nın Öğretmenlere Sunmuş Olduğu Çevrim İçi Eğitim ve Paylaşım Sitelerinin Öğretmenlerce Kullanım Sıklığının

Belirlenmesi: Eğitim Bilişim Ağı (EBA) Örneği. *Sakarya Üniveristesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitim Anabilim Dalı*.

Gardner, P. J., & Moallem, P. (2015). Psychological Impact on SARS survivors: Critical Review of English Language Literature. *Canadian Psychology*, 56, 123- 135.

Glesne, C. (2012). *Nitel Araştırmaya Giriş* . Ankara: Anı.

Gostin, L. O., & Friedman, E. A. (2015), *A Retrospective and Prospective Analysis of the West African Ebola Virus Disease Epidemic: Robust National Health Systems at the Foundation and an Empowered WHO at The Apex*. The Lancet, 385 (9980), 1902-1909

Halil, C. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Harris, A., & Jones, M. (2020). Covid-19 School Leadership in Disruptive Time . *School Leadership and Management*, 40(4), 243-247.

Herman, J. J. (1994). Crises Management. *A Guide to School Crises and Action Taken*. Corwin Press, Inc.CA.

Hicks, H. G., & Gullett, C. (1981). Organizasyonlar; Teori ve Davranış. *DDTA İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayını*.

Irwin W. S. (2016), *Dünyamızı Değiştiren On İki Hastalık*. İş Bankası Kültür

Yayınları.

Işık Ö. (2010), *Ülkemizde Afet Yönetim Sistemi İçinde Kriz Yönetimi ve Bileşenlerin Rollerini. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Ulusal Deprem Sempozyumu Bildiriler Kitabı*

İ, Ç., A, T., & S, T. (2020). Covid 2019 ve Eğitim. *Milli Eğitim Dergisi*

İbrahimoglu, N. (2011). İşletmelerde Liderlik ve Kriz Yönetimi İlişkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 731 747.24

Kirchner, K., Ipsen, C., & Hansen, J. P. (2021). Covid-19 Leadership Challenges in Knowledge Work. *Knowledge Management Research & Practice*

Kadıbeşegil, S. (2001), *Kriz Geliyorum Der.* İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş

Karadağ, E., Baloglu, N., & Kaya, S. (2009). Okul Yöneticilerinin Eğitim Felsefesi Akımlarını Benimseme Düzeylerine İlişkin Ampirik Bir Çalışma.

Karaçor, S., & Garda, B. (2015). Ekonomik Kriz Döneminde Turizm Pazarlaması. *International Conference on Eurasian Economies*, 902-907.

Kavrayıcı, C., & Kesim, E. (2021). Covid 19 Pandemisi Sürecinde Okul Yönetimi: Nitel Araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1005- 1060.

Kayaduman, H., Sarıkaya, M., & Seferoğlu, S. S. (2011). Eğitimde FATİH Projesinin Öğretönelrin yeterlilik Durumları Açısından İncelenmesi . *Akademik Bilişim* , 11, 123- 129.

Komisyonu, U. T. (2020, 5 23). *Unesco Hakkında* . Unesco Türkiye Milli Komisyonu: <https://www.unesco.org.tr/Pages/96/2/UNESCO> adresinden alındı

Kluge, H. H. P. (2020). *Statement Physical and Mental Health Key to Resilience During COVID-19 Pandemic*. Copenhagen, Denmark: WHO (World Health Organization).

MEB. (2021, 06 7). *Fatih Projesi Öğretmen Eğitimleri*. [http://turgutlu.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2016_10/14092100_fatih_projesi_ogretmen_egitiml](http://turgutlu.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2016_10/14092100_fatih_projesi_ogretmen_egitimleri.pdf)
[eri.pdf](http://turgutlu.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2016_10/14092100_fatih_projesi_ogretmen_egitiml) adresinden alındı

Maurice, J. (2016). *Cost of Protection Against Pandemics is Small*. The Lancet.

Merriam, S. B. (2013). *Nitel Araştırma. Desen ve Uygulama için Bir Rehber* . Ankara : NOBEL.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research and Evaluation Methods. Integrating Theory and Practice*. *Sage Publications*.

Peker, Ö., & Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.

Pira, A. & Sohodol, Ç. (2004), *Kriz yönetimi*. İstanbul: İletişim Yayınları.

- Razik, T.A., & Swanson, A.D. (2010), *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Management* (3rd Edition). Allyn & Bacon.
- Rewar, S., Mirdha, D., & Rewar, P. (2015), *Treatment and Prevention of Pandemic H1N1 Influenza*. *Annals of Global Health*, 81(5), 645-653.
- Robinson, K. & Aronica, L. (2015). *Creative schools. The grassroots revolution that's transforming education*. Viking Penguin.
- Rubin, G. J., & Wessely, S. (2020). *The psychological effects of quarantining a city*.
- Rolfe, G. (2006). Validity, Trustworthiness and Rigour: Quality and The Idea of Qualitative Research. *Journal of Advanced Nursing*, 53(3), 304-310.
- Saka, A. (2021). Okul Müdürlerinin Kriz Yönetimi: Covid 19 Sürecindeki Tutumları. *Recep Tayip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 10- 90.
- Soysal, A., Paksoy, H. M., & Özçalıcı, M. (2011). Kriz Yönetiminde Liderlik Yeteneğinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi . *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* , 222-248.
- Şenol, C., & Bilsel, A. (2020). Türkiye' de Covid- 19 (Coronavirüs) Pandemisinin Durumu ve Algoritmik Hesaplamaya göre Gelecekteki Durum Analizi. *Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences*, 535-546.
- Şişman, M. (2007). *Eğitim Bilimine Giriş*. Ankara: Pegem Akademisi.

Tanır, Ş. (2021, 5 1). Tarihçe. İstanbul.

Tatlı, Z., & Akbulut, H. İ. (2017). Öğretmen Adaylarının Alanda Teknoloji Kullanımına Yönelik Yeterlilikleri. *Ege Bilim Dergisi*, 18(1), 31-35.

Taymaz, H. (2019). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Taymaz, H. (2019). Okul Yönetimi ve Yönetici Yetiştirme. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences*.

Topaloğlu, F. (2019). Kriz Yönetiminde Liderlik: İşletmelerde Kriz Yönetiminin Otantik Liderlik Özellikleri Açısından İncelenmesi Muğla İli Araştırması. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 15- 98.

Turan, A. (2020). Covid- 19 Sürecinde Okul Müdürlerinin Teknolojik Liderliği. *Milli Eğitim* , 49(1), 175-179.

Turner, B. (1994). Causes of Disaster: Sloppy Managemen! *British Journal of Management*, 215-219.

Tutar, H. (2004). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Tuğcu, Ş. T. (2004). Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi. *Selçuk İletişim*.

Tüz, M., Haşit, G., İpçioğlu,İ. , ve Suher, İ. K. (2013). *Kriz iletişimi ve yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Troncoso, A. (2016). *Zika Threatens to Become a Huge Worldwide Pandemic*. Asian Pacific Journal of Tropical Biomedicine, 6(6), 520-527.

Özarlan, C. (2019). *Kamu Kurumlarının Kriz Yönetimi Becerileri: Samsun Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 20-120.

Özdevecioğlu, M. (2001). *Kriz Yönetimi, Kriz Dönemi Stratejileri ve Kayseri İşletmeleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bir Araştırma*. Kayseri: Gesiad Yayınları

Özer, A. (2008), 21. *Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel.

Ulusoy, Z. K. (2020). *Okul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerilerinin Liderlik Stilleri Açısından İncelenmesi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 15-115.

UNESCO. (2020), *Supporting Teachers and Education personnel During Times of Crisis*,

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373338/PDF/373338eng.pdf.multi>

UNESCO. (2020b). *Distance learning strategies in response to COVID-19 school closu-res*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373305>

UNESCO. (2020). *290 Million Students Out of School Due to COVID-19: UNESCO Releases First Global Numbers and Mobilizes Response*,

<https://en.unesco.org/news/290-millionstudents-out-school-due-covid-19-unesco-releases-first-global-numbers-and-mobilizes> (2020, March 4)

UNESCO. (2020). COVID-19 Educational Disruption and Reponse
<https://en.unesco.org/covid19/educationresponse>, (2020, April 17),

WHO. ((2020), octobar). *Mental health and psychosocial considerations during the COVID-19*. World Healty Organization:
<https://www.who.int/publications/i/item/WHO> adresinden alındı

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, A., & Şimsek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.

Yurdakul, E. S. (2015). Tarihte Önemli Bulaşıcı Hastalıklar Salgınları. *Türkiye Klinikleri J Public Health- Special Topics* , 1-6.

Zhao, Y. (2020), *COVID-19 as a Catalyst for Educational Change*. Prospects,
[https:// doi.org/10.1007/s11125-020-09477-y](https://doi.org/10.1007/s11125-020-09477-y)

EKLER

EK 1: İl Milli Eğitimden Alınan İzin



T.C.
MERSİN VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-34776202-605.01-46367622
Konu : Mihriban DELİDOLU' nun
Araştırma İzni

24.03.2022

DAĞITIM YERLERİNE

- İlgi : a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 21.01.2020 tarihli ve 1563890 sayılı " Araştırma Uygulama İzinleri " Konulu (2020/2 No.lu) Genelgesi.
b) Doğu Akdeniz Üniversitesi'nin 10.03.2022 tarih ve 0228 sayılı yazısı.
c) 23.03.2022 tarihli ve 46276381 sayılı Valilik Oluru.

Doğu Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi Mihriban DELİDOLU' nun " Covid 19 Pandemisinde Okul Müdürlerinin Kriz Yönetim Süreci" konulu araştırma izin talebi komisyonumuz tarafından incelenmiştir.

Araştırmanın, 2021-2022 eğitim öğretim yılında, Mersin İli resmi ilkokullar, ortaokullar ve liselerde görev yapan okul müdürlerine, eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre ve uygulama sırasında mühürlü ve imzalı örnekten çoğatılan veri toplama araçlarının kullanılarak çalışmaya konu kişilerden, aile üyelerinden ad ve soyad, telefon, adres ile din, mezhep, etnik gruba mensubiyet gibi hassas bilgilerin istenmemesi ve uygulama sonucunda hazırlanacak raporun basılı ve dijital ortamda İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne vermek şartı ile uygulanmasına ilgi (a) Genelge doğrultusunda ilgi (c) Valilik Oluru ile izin verilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Fatih BURÇUT
Vali a.

İl Milli Eğitim Müdür V.

Ek:

- 1-Valilik Oluru (1 Sayfa)
2-Veri Toplama Araçları (3 Sayfa)

Dağıtım:
13 İlçe Kaymakamlığına
(İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü)
Doğu Akdeniz Üniversitesi
KUZEY KIBRIS

Adres: Dumlupınar Mah. GMK Bulvarı 159 A,
33130 Yenişehir/Mersin
Telefon No : 0 (324) 329 14 81
E-Posta: istatistik33@meh.gov.tr
Kep Adresi: meb@hs01.kep.tr

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Bilgi için: Canan YAŞA Dahili Tel: 120

Unvan: Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni

İnternet Adresi: <http://mersin.meb.gov.tr> Faks: 3243273518

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden a794-9bdc-3b88-82eb-4e74 kodu ile teyit edilebilir.





T.C.
MERSİN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

ayı : E-34776202-605.01-46276381
konu :Mihriban DELİDOLU' nun
Araştırma Talebi

23/03/2022

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 1563890 sayılı
" Araştırma Uygulama İzinleri " Konulu (2020/2 No.lu) Genelgesi.
b) Doğu Akdeniz Üniversitesinin 10.03.2022 tarih ve 0228 sayılı yazısı.

Doğu Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi Mihriban DELİDOLU' nun " Covid 19 Pandemisinde Okul Müdürlerinin Kriz Yönetim Süreci" konulu izin talebine ilişkin 21.03.2022 tarihli komisyon görüşü ve çalışma programı ilişikte sunulmuştur.

Araştırmanın, 2021-2022 eğitim öğretim yılında, Mersin İli resmi ilkokullar, ortaokullar ve liselerde görev yapan okul müdürlerine, eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre ve uygulama sırasında mühürlü ve imzalı örnekten çoğatılan veri toplama araçlarının kullanılarak çalışmaya konu kişilerden, aile üyelerinden ad ve soyad, telefon, adres ile din, mezhep, etnik gruba mensubiyet gibi hassas bilgilerin istenmemesi ve uygulama sonucunda hazırlanacak raporun basılı ve dijital ortamda İl Millî Eğitim Müdürlüğümüze vermek şartı ile uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Adem KOCA
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:
1-Dilekçe ve Ekleri (70Sayfa)
2-Komisyon Görüşü (2 Sayfa)

OLUR
Alp Eren YILMAZ
Vali a.
Vali Yardımcısı

Adres : Dumlupınar Mah. GMK Bulvarı 159 A,
33130 Yenışehir/Mersin
Telefon No : 0 (324) 329 14 81
E-Posta : isticatistik33@meb.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Bilgi için : Canan YAŞA Dahili Tel 120

Unvan : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni

İnternet Adresi : <http://mersin.meb.gov.tr> Faks 3243273518

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden dbc7-b588-364d-8cf5-b23e kodu ile teyit edilebilir.



Ek 2: Etik Kuruldan Alınan İzin

 Doğu Akdeniz Üniversitesi "Erdem, Bilgi, Gelişim"	Eastern Mediterranean University "Virtue, Knowledge, Advancement"	Galileo Galilei Sk. / Str., 99628, Gazimağusa, KIZILYER KÖYÜ / Famagusta, NORTH CYPRUS, via Mersin 10, TURKEY Tel: (+90) 392 630 1327 bayek@emu.edu.tr
Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu (BAYEK) / Board of Scientific Research and Publication Ethics		

Sayı: ETK00-2021-0107

14.12.2021

Konu: Etik Kurulu'na Başvurunuz Hk.

Sayın Mihriban Delidolu

Eğitim Fakültesi

Eğitim Fakültesi Etik Alt Kurulu'nun 10.12.2021 tarih ve 2021/105 sayılı toplantısında incelenerek uygun bulunan, Yrd. Doç. Dr. Mine Sancar danışmanlığında yürüttüğünüz "**Covid-Pandemisinde Okul Müdürlerinin Kriz Yönetim Süreci**" adlı yüksek lisans tez çalışmanız, Doğu Akdeniz Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından onaylanmıştır.

Çalışmalarınızda Başarılar Dilerim.



Prof. Dr. Yücel Vural

Etik Kurulu Başkanı

YV/ek.

www.emu.edu.tr

Ek 3: Bilgilendirilmiş Onam Formu

BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

Bu formun amacı katılmanız rica edilen araştırma ile ilgili olarak sizi bilgilendirmek ve katılmanız ile ilgili izin almaktır.

Bu kapsamda “COVID-19 PANDEMİSİNDE OKUL MÜDÜRLERİNİN KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ” başlıklı araştırma “Doğu Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı kapsamında Yrd. Doç. Dr. Mine Sancar danışmanlığında, 20510846 öğrenci numaralı MİHRİBAN DELİDOLU” tarafından gönüllü katılımcılarla yürütülmektedir. Araştırma sırasında sizden alınacak bilgiler gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Görüşme süresince ses kayıt cihazının açık kalacağı ve ses kayıtlarının araştırmacı tarafından korunacaktır. Araştırma sürecinde konu ile ilgili her türlü soru ve görüşleriniz için aşağıda iletişim bilgisi bulunan araştırmacıyla görüşebilirsiniz. Bu araştırmaya gönüllü katılacağınız gibi istediğiniz zamanda çalışmadan çıkabilirsiniz. Bu formu onaylamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz anlamına gelecektir.

Araştırmayla İlgili Bilgiler:

Araştırmanın Amacı: Bu çalışmada elde edilen verilerin analizinden yola çıkarak, varılan sonuçlar ışığında, Mersin ili Merkez ilçede bulunan ilkokul-ortaokul, liselerde görev yapmakta olan okul müdürlerinin COVID-19 pandemi kriz sürecini nasıl yönetildiğine ilişkin görüşlerinin alınması ve bu araştırmanın gelecekte yaşanacak olan herhangi bir kriz anında neler yapılabileceği konusunda önem arz etmektedir.

Araştırmanın Nedeni: Bu araştırma, Covid 19 salgının yeni olması ve TÜRKİYE’DE bu konu hakkında yeterince araştırmanın olmamasından dolayı gelecekte eğitim-

öğretime ve okul müdürlerine yardımcı olacağını ve kriz dönemlerini kısa zamanda çözüme kavuşturulması sebebiyle yapılmaktadır.

Süresi: 2021-2022 Dönemi (6 ay)

Araştırmanın Yürütüleceği Yer: Türkiye, İçel İli

Çalışmaya Katılım Onayı:

Katılmam beklenen çalışmanın amacını, nedenini, katılmam gereken süreyi ve yeri ile ilgili bilgileri okudum ve gönüllü olarak çalışma süresince üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma ile ilgili ayrıntılı açıklamalar sözlü olarak araştırmacı tarafından yapıldı. Bu çalışma ile ilgili faydalar ve riskler ile ilgili bilgilendirildim.

Bu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının;

Adı-Soyadı:

İmzası:

Tarih: .../.../.....

Tez Danışmanı:

Yrd. Doç. Dr. Mine SANCAR

E-posta:mine.sancar@emu.edu.tr

İmzası:

Araştırmacı:

Adı-Soyadı: Mihriban Delidolu

E-posta: mihri.viyan.2133@gmail.com

İmzası:

Ek 4: Kişisel Bilgi Formu

Değerli okul müdürleri;

Bu çalışmanın amacına yönelik size soracağım yarı yapılandırılmış sorular Doğu Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı bağlamında yapmakta olduğum “COVID-19 PANDEMİSİNDE OKUL MÜDÜRLERİNİN KRİZ YÖNETİMİ” başlıklı tez çalışmamı gerçekleştirmeye yönelik veri toplama aracıdır. Bu araç yalnızca tez çalışmama yönelik olup başka hiçbir amaçla kullanılmayacak, elde edilen veriler topluca değerlendirilecek, bireysel veri bağlamında hiçbir makama sunulmayacaktır. Elde edilen veriler yalnızca araştırmanın amaçları için kullanılacak ve gizlilik ilkesine bağlı kalınacaktır. Veri toplama aracında kimliğiniz belirtecek herhangi bir bölüm bulunmamaktadır. Sizlerden beklenen araştırmanın amacına ulaşması adına sorulara yanıt verirken samimi olmanız ve size göre en uygun cevabı içtenlikle vermenizdir.

Değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkürü bir borç bilir, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Mihriban Delidolu
Eğitim Bilimleri Bölümü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

Kişisel Bilgi Formu

Aşağıdaki soruları sizlere en uygun şekilde cevaplayınız:

1. Cinsiyetiniz

- a. Kadın b. Erkek

2. Yaş Grubunuz;

- a. 22-25 b.25-34 c.35-44 d.45 ve üzeri

3. Mesleki Kıdem;

- a. 1-3 b. 4-10 c. 11-20 d. 21 ve üzeri

4. Öğretmenlik Alanı;

- a. Sınıf Öğretmenliği b. Matematik Öğretmenliği c. Türkçe Öğretmenliği d. Fen Bilgisi Öğretmeni e. Diğerleri

Ek 5: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu (Sorular)

Pandemi öncesinde okulunuzda kriz dönemlerine yönelik ne gibi hazırlıklarınız vardı?

1. Sizce okulunuz (öğrenci- öğretmen ve diğer çalışanlar, teknolojik alt yapı gibi unsurları göz önünde bulundurarak) pandemi sürecine hazır mıydı?
2. Pandemi sürecinde ne gibi sorunlarla karşılaştınız? (Program, öğretmen, iletişim, teknoloji vb.)
3. Pandemi sürecinde eğitim ve öğretimde eşgüdümü nasıl sağladınız?

13. Pandemi süreci görev ve sorumluluklarınızı ne şekilde etkiledi?

- Öğrenciye karşı, öğretmene karşı, velilere karşı, MEB'e karşı vb.

14. Kriz yönetimine dair bilgi ve beceriye sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?

- Evet: bu bilgi ve becerileri nerde/nasıl edindiniz? Sizce bunların yenilenmesine gerek var mı? Açıklar mısınız?
- Hayır: sizce okul müdürlerinin bu bilgi ve beceriye sahip olması için neler yapılmalı?

15. Eğitimde üst yönetim birimi olan MEB kriz yönetimi eğitimi konusunda ne gibi çalışmalar yapmaktadır?

16. Bu sürecin yönetilmesinde yöneticilik deneyiminizin önemi nedir? Size ne derecede katkısı olmuştur?

17. Pandeminin gerek sizin üzerinizde gerekse öğretmen, öğrenci ve veliler üzerinde yaratmış olduğu psikolojik etkiler nelerdi? Bununla nasıl baş ettiniz?

18. Bu süreci yaşadıktan ve çeşitli sorunlarla baş ettikten sonra, bu deneyimin ilerisi için size katkısı ne olmuştur?

19. Bu süreçteki deneyiminizi ve yönetim becerilerinizi nasıl değerlendirirsiniz?

20. Kriz yönetimi konusundaki önerileriniz neler?