



Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Gözünden Covid-19: Kriz Yönetimi

Covid-19 through the Eyes of Teachers and School Administrators: Crisis Management

Yaşar YAVUZ ^{ID}, Dr. Öğretim Üyesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, yasar.yavuz@deu.edu.tr

Ezgi ÇETİN ^{ID}, Doktora Öğrencisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, ezgimericetin@gmail.com

Çetin, E. ve Yavuz, Y. (2022). Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Gözünden Covid-19: Kriz Yönetimi. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13 (1), 354-377.

Geliş tarihi: 11.12.2021

Kabul tarihi: 24.03.2022

Yayımlanma tarihi: 28.06.2022

Öz. Bu araştırmanın temel amacı, öğretmen ve okul yöneticilerinin kriz yönetimi bağlamında Covid-19 sürecine yönelik görüşlerini belirlemektir. Araştırma 2020-2021 eğitim-öğretim yılında İzmir ilinde ortaokul ve lise düzeylerinde görev yapmakta olan 12 öğretmen ve 8 okul yöneticisinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma yaklaşımına dayalı iç içe geçmiş çoklu durum çalışmasında Covid-19 pandemisi sürecinde “Eğitimde kriz yönetimine yönelik görüşler” görüşme formları kullanılarak elde edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Pandemi sürecinde eğitimde kriz yönetimi okul yönetimi uygulamaları, öğrencilerin eğitime erişimi, öğretmenlerin mesleki gelişimi ve yürütülen toplantılar, paydaşlara yönelik rehberlik çalışmaları, yüz yüze eğitime geçişe yönelik önlemler, eğitim politikaları, metaforik algılar ve kriz sonrası döneme ilişkin öngörüler açısından ele alınmıştır. Sonuç olarak katılımcıların görüşleri süreçte yaşanan sorun ve engelleri içinde barındırmakla birlikte, kriz ve kriz sonrası sürecin yönetimi başarılı bir şekilde gerçekleştirildiği takdirde eğitimde yenilikleri ve gelişmeleri beraberinde getireceği; pandemi sürecinin bir fırsata dönüştürülebileceği şeklindedir. Varılan sonuçlar ışığında pandemi sürecinde eğitimde kriz yönetimine yön verebileceği düşünülen birtakım öneriler ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz yönetimi, Covid-19, Öğretmen, Okul yöneticisi.

Abstract. The main purpose of this research is to determine the views of teachers and school administrators on the Covid-19 process in the context of crisis management. The research was carried out with the participation of 12 teachers and 8 school administrators working at primary, secondary and high school levels in the Aegean Region in the 2020-2021 academic year. In the multi-case study based on the qualitative research approach, opinions on crisis management in education during the Covid-19 pandemic were collected using interview forms. Descriptive analysis technique was used in the analysis of the obtained data. Crisis management in education during the pandemic was reviewed in terms of school management practices, students' access to education, professional development of teachers and the meetings held, guidance for stakeholders, measures for the transition to face-to-face education, education policies, metaphorical perceptions and predictions about the post-crisis period. As a result, among the opinions of the participants are the problems and obstacles experienced in the process, but if the management of the crisis and post-crisis process is carried out successfully, it is estimated to bring innovations and developments in education; that the pandemic process can be turned into an opportunity. In the light of the results, some suggestions thought to guide the crisis management in education have been reached regarding the pandemic process.

Keywords: Crisis, Crisis management, Covid-19, Teacher, School administrator.



Extended Abstract

Introduction. Crisis is explained by Aksoy and Aksoy (2003) as an undesirable situation that creates negative effects on the functioning of an organization and is seen as inevitable for organizations in extraordinary situations. It is only possible to prevent the crisis by taking the necessary signals in the pre-crisis period or to overcome it with the least damage after being caught in the crisis, only with an effective crisis management process (Demirtaş, 2000). The Covid-19 pandemic, causing a crisis around the world and in Turkey in the field of education, has led to some measures to be taken at local, national and global levels as part of the crisis management process. Within this scope, the main purpose of this research is to collect the opinions of teachers and school administrators on crisis management in education throughout the Covid-19 pandemic and to identify what the transforming education systems express in terms of practitioners and administrators regarding the crisis process and aftermath.

Method. In this research, embedded multiple-case design, which is one of the qualitative research designs, was used. Participating on a voluntary basis, the study group consisted of 12 teachers and 8 school administrators working at secondary and high school levels in Izmir. The semi-structured interview technique was used to acquire purposeful and in-depth data about the problem situation from the participants with the aim to reach many hidden and situation-specific findings that could not be accessed by other research techniques (Cohen & Manion, 1994). The gathered data were analysed through descriptive analysis based on inductive perspective. In the induction process, the steps of coding, finding the themes, organizing and defining the data according to the codes, and finally interpreting the data were followed in order to reach the concepts and relations.

Results, Discussion and Conclusion. Considering the opinions of the participants on the Covid-19 process, it was evident that the process created a negative perception in terms of creating an economic crisis, restricting social life and freedoms, and creating fear and anxiety in individuals. Participants having a positive perspective on the process, on the other hand, state that the distance education activities carried out reveal the importance of digital literacy and create an opportunity for transition to hybrid education. From this point of view, the Covid-19 pandemic process can be evaluated as an opportunity in terms of development, innovations and keeping up with the digital age in the field of education, despite the negativities experienced, which is also supported by the outstanding result of the metaphors specified by the participants. Sudden decisions and rapidly changing practices in education due to the course of the pandemic have caused individuals to lose their motivation, caught school administrations and stakeholders unprepared, and created an environment of uncertainty. From a sociological point of view, it draws attention among the opinions that the crisis in education increased economic inequality in the society, caused social injustice, and widened the gap between public and private school students. It is concluded that the school administration is the implementer of the decisions taken by the Ministry of National Education, applies crisis management strategies in this direction, and bureaucratic features stand out in school management. The opinions of the participants revealed that during the pandemic process, the school administration has also taken on responsibilities such as contributing to the professional development of teachers, carrying out guidance works for students and parents, identifying students in need, providing them with internet and tablet support and cooperating with parents, universities, local administrations. These roles have assigned school administrations key roles in the crisis management. As a result of the research, the importance of digital literacy, hybrid education model, 'Covid generation' and unschooled society concepts stand out regarding the post-pandemic crisis period. The recommendations in the light of this research could be summarised as increasing the economic and human resources allocated to education, establishing an 'Education Board' consisting of experts in the field of Public Health, organizing online cultural and art activities as well as



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2022), 13 (1), 354-377.

Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2022), 13 (1), 354-377.

Araştırma Makalesi

Research Paper

'education camps' to develop students, to identify disadvantaged students especially in the distance education and to eliminate learning losses.



Giriş

Kriz ve Kriz Yönetimi

Yaşam döngüsü içerisinde varlığını sürdüren örgütlerin çevrelerinden etkilenmeleri ve değişime uğramaları kaçınılmazdır. Bu etkilenme süreci, belirsizlik ve kaos durumunu da beraberinde getirmektedir. Kaos kuramında 'Bir kelebeğin Pekin'de kanat çırpması bir ay sonra New York'ta fırtınaya neden olabilir' metaforu ile tanımlanan 'kelebek etkisi', yaşanan zincirleme olaylardaki küçük değişikliklerin daha sonra büyük sorunlara neden olabileceğine dikkat çekmektedir (Yeşilorman, 2006). Ortaya çıkan sorunlar, örgütler açısından kriz ortamı yaratabilmektedir. Kriz kavramı, Türk Dil Kurumu ([TDK], 2020) tarafından 'Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran' şeklinde tanımlanmaktadır.

Örgütsel anlamda kriz, örgütün amaçlarına ve varlığına tehdit oluşturan, örgütün risk önleyici önlemlerini yetersiz kılan, karar ve planlama süreçlerini olumsuz etkileyen, gerilime yol açan durum şeklinde karşılık bulmaktadır (Demirtaş, 2000). Kriz, Aksoy ve Aksoy (2003) tarafından gerçekleşmesi istenmeyen ve örgütün işleyişinde olumsuz etkiler yaratan durum olarak açıklanmaktadır. Tutar'a (2000, s. 17) göre kriz, örgütlerde iletişim ve haberleşme açısından yaşanan sorunlar sonucunda örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin sağlıklı gerçekleştirilememesidir. Aykaç (2001) örgütlerde meydana gelen krizlerin özelliklerini; olumsuz yönde etkilenen örgütsel yapılar, değerler ve normlar, ortaya çıkan beklenmedik gelişmeler, tahmin edilemeyen kriz dönemi, yetersiz kalan önleme mekanizmaları, örgütün amaç ve varlığının tehdit edilmesi, krizi önlemek üzere alınması gereken tedbirler için bilgi ve zamanın yetersizliği, ivedilikle uygulanması gereken önlemler ve örgüt yönetiminde yaşanan gerilim olarak sıralamaktadır. Aksu (2009) krizlerin herhangi bir zamanda, yerde ve örgütte yaşanabileceğini; bu nedenle sınırları olmadığını ifade etmektedir. Yapılan tanımlar incelendiğinde kriz kavramı olumsuz bir çağrışım yapıyor gibi görünse de, krizler hem olumlu hem olumsuz etkiler yaratabilmekte ve bu noktada kriz yönetimi, örgütlerin varlığı ve hedefleri açısından yaşamsal önem taşımaktadır.

Kriz yönetimi, Şimşek (2002) tarafından örgütün olası kriz durumuna ilişkin kriz sinyallerinin fark edilerek değerlendirilmesi, örgütün krizi en az hasarla atlattığı için gereken önlemlerin alınması ve uygulanması süreci şeklinde tanımlanmıştır. Kriz olarak ifade edilen durumu ortadan kaldırmak üzere planlı, sistematik ve akılcı şekilde uygulanan etkinlikler bütünü olan kriz yönetimi, sistematik olarak alınacak kararları, bu kararları uygulayacak ekibi kurmayı, ulaşılan sonuçlara göre yeni kararlar almayı gerektirmektedir (Tüz, 2004). Kriz yönetimi aşamaları krizi denetim altına alma, krizin olumlu yanlarını belirleme, kriz yönetimi programı ve planı hazırlama, kriz komitesini oluşturma ve örgütlenme, öğrenme ve değerlendirme olarak sınıflandırılmaktadır (Genç, 2007; Tutar, 2000).

Kriz yönetimi kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemden oluşan üç aşamalı bir süreçte incelenebilmektedir (Aksu ve Deveci, 2009). Kriz ortaya çıkmadan önce kriz belirtilerinin aşamalı olarak ilerlediği dönem olan kriz öncesi dönemde, örgütün iç ve dış çevresi ile ilişkileri bozulmaya, örgüt ve çevresi karşılıklı olarak birbirlerinin beklentilerine yanıt verememeye başlamıştır (Can, 2005, s. 394). Krizin oluşacağına ilişkin sinyaller bu dönemde ortaya çıkmaktadır. Bu sinyaller doğrultusunda kriz planları hazırlama, kriz ekipleri oluşturma ve bu ekipleri güncel tutma yoluyla harekete geçen örgütlerin kriz yönetimini çözüm yönünde etkili bir şekilde yönetebileceği söylenebilir. Kriz öncesi dönemde yaklaşan krizin sinyallerinin alınamaması, iç ve dış değişikliklerin zamanında ve etkili olarak fark edilip harekete geçilememesi sonucunda örgütler için korku, endişe ve stres ortamının egemen olduğu kriz dönemi oluşmaktadır (Peker ve Aytürk, 2002, s. 282). Krizin son aşaması, sorunlara çözüm bulunduğu ya da çöküş döneminin yaşandığı kriz sonrası dönemdir. İç ve dış kaynaklardan faydalanılarak son çarelere başvuru bu dönemde, krize çözümler bulunursa kriz

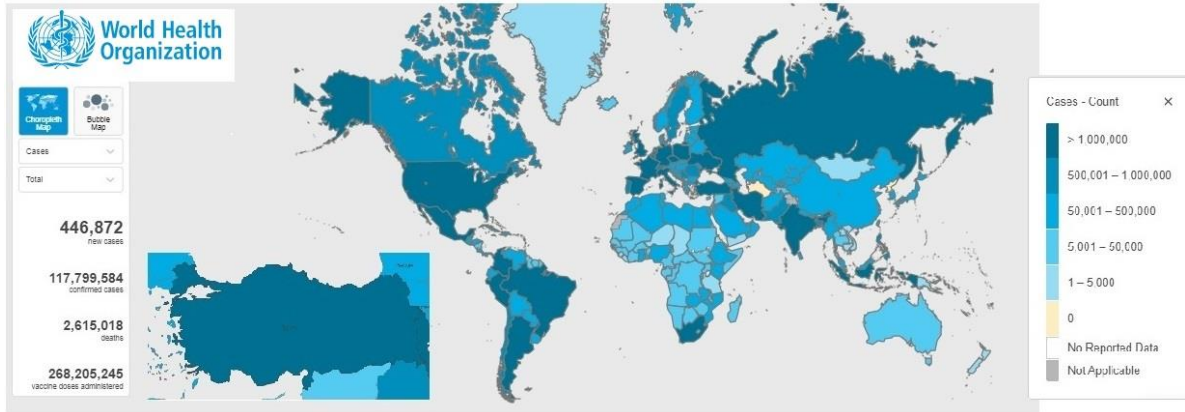


aşılabilir veya fırsata dönüştürülebilir. Aksi durumda, sorunlar çözülemediği için örgütün zaman içerisinde çökmesi kaçınılmaz olur (Can, 2005, s. 397).

Kriz, örgütler açısından olağanüstü durumlarda kaçınılmaz görülmektedir. Kriz öncesi dönemde gerekli sinyallerin alınarak krizin engellenmesi veya krize yakalandıktan sonra en az zararla atlatılması ancak etkili bir kriz yönetim süreci ile mümkündür (Demirtaş, 2000). Kriz dönemlerinde krizi yönetecek bir lidere duyulan gereksinim artmaktadır. Liderin güçlü duruşu, kriz sürecine gerçekçi yaklaşımı ve planlarını uygulamaya koyması kriz yönetimi açısından önemli görülmektedir (Alağaçlı, 2006; Sarı ve Sarı, 2020). Kriz yönetimine yönelik alanyazında daha önceden güçlü ve tek başına karar mekanizması olarak görülen liderin krizin aşılmasında tek başına etkili olamayacağı yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır (Danielsson ve Sjöstedt-Landén, 2020). Kriz yönetimi planının sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için okul paydaşları ile krize yönelik kurulacak iletişimin önemine dikkat çekilmektedir (Badzmierowski, 2011; akt. Karakuş, 2018). Bir okulda meydana gelebilecek krizlere müdahalenin planlanmasında izlenecek katılımcı yaklaşım, kararsızlığı azaltacak, okulun etkili yönetilmesini sağlayacak ve kaos yaşanmasını engelleyebilecektir (Aksoy ve Aksoy, 2003).

Covid-19 Krizi

2019 yılının Aralık ayında Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan Covid-19, önce "uluslararası boyutta halk sağlığı acil durumu" ilan edilmiştir. Kısa süre içinde tüm dünyaya yayılması e şiddeti nedeniyle 11 Mart 2020 tarihinde pandemi olduğu açıklanmıştır (World Health Organization [WHO], 2021a). Bu tarihin üzerinden tam bir yıl geçtikten sonra, 11 Mart 2021'de dünya çapında 2.615.018 ölüm dâhil olmak üzere 117.799.584 doğrulanmış Covid-19 vakası bildirilmiştir (WHO, 2021b). Türkiye'de aynı tarihe bakıldığında vaka sayısının 2.835.989; vefat sayısının 29.290 olduğu bildirilmiştir (Sağlık Bakanlığı, 2021).



Şekil 1. Küresel düzeyde Covid-19 pandemisi (WHO, 2021b)

Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri António Guterres tarafından "ikinci Dünya Savaşından bu yana karşı karşıya kaldığımız en zorlu kriz" şeklinde tanımlanan COVID-19 pandemisi sürecinde virüsün kendisi kadar, sürece ilişkin yanlış bilgiler de salgın gibi yayılmıştır.

Çoğu zaman yaşanan toplumsal ya da bireysel karmaşa, krize neden olmaktadır. Diğer tüm toplumsal etkinlikler gibi eğitim etkinliklerinin de kesintiye uğramasızın ya da en az kesintiyle de olsa sürdürülebilmesi, pandemi sürecinin yarattığı karmaşayla (kaosla) baş edebilmeyi gerektirmektedir. Karmaşaya neden olan etkenlere ilişkin bilgi ve açıklamalar, insanları ve örgütleri karmaşadan



uzaklaştırarak, ortaya çıkan kriz sürecini daha etkin yaklaşımlarla çözebilmelerini kolaylaştıracağı düşünülmektedir.

Bu bağlamda yaşanmakta olan ve yukarıda da değinildiği gibi eğitim açısından hem eğitim örgütlerini hem de asıl paydaşları (öğrenciler, öğretmenler ve ebeveynler) çokça etkileyen COVID-19 pandemi sürecinin yarattığı kriz ve kriz yönetimine ilişkin uygulamalar, tüm dünyada öncelikli bir önem kazanmıştır.

Covid-19'un Eğitime Yansımaları ve Kriz Yönetimi

Covid-19'un pandemi ilan edilmesinin ardından, ülke yönetimleri yaşamın birçok alanında birtakım önlemler almak zorunda kalmıştır. Pandeminin yayılımını azaltmak amacıyla günlük yaşamda sokağa çıkma yasakları ve kısıtlamaları, bireysel izolasyon, karantina, sosyal mesafe gibi önlemlere yer verilmiş; iş yaşamında esnek, evden veya dönüşümlü çalışma uygulamaları hayata geçirilmiştir (Bozkurt, 2020). Alınan önlemler ve getirilen sınırlamalar sonucunda, süreçten en fazla etkilenen alanlardan biri olan eğitim sistemlerinde büyük bir değişim ve dönüşüm başlamıştır (Kırmızıgül, 2020; OECD, 2020). Dünyanın birçok yerinde yüz yüze eğitime son verilerek milyonlarca insanın açık ve uzaktan eğitime geçmesi yönünde karar alınmıştır (Daniel, 2020). Bu durum, kriz yönetimi ve toplum sağlığı bakımından doğru bir adım olarak görülmesine rağmen hazırlıksız yapılan eğitim uygulamaları etkililik açısından soru işareti bırakmıştır (Erkut, 2020). Giannini ve Lewis (2020) ise yüz yüze eğitime son verilmesinin sağlık alanında olumlu etkiler yaratacağını ancak eğitimde var olan eşitsizlikleri artıracaklarını, pek çok öğrencinin sağlıklı yemeklere erişemeyeceğini, sosyal stres yaşayacağını ve ekonomik sorunlarla karşılaşacağını ön görmektedir. Yüz yüze eğitime ara verilmesinin yalnızca öğrencileri değil, öğretmen ve eğitim örgütleri başta olmak üzere tüm paydaşları etkileyecek sorunlu ve zorlu bir süreç olduğu ifade edilmektedir (Allen, Rowan ve Singh, 2020; Daniel, 2020; Özer ve Suna, 2020). Bu açıdan bir kriz olarak Covid-19 pandemi süreci olumsuz bir algı yaratmaktadır. Zhao (2020) ise, eğitim açısından krizin yönetim sürecine dikkat çekmekte; başarılı yönetilen bir sürecin var olan uygulamaların gözden geçirilmesini ve geliştirilmesini sağlayacak fırsatları getirebileceğini ifade etmektedir.

Covid-19 pandemisi eğitim alanında dünyada ve Türkiye'de benzer bir şekilde krize yol açmıştır. 10 Mart 2020 tarihinde ilk Covid-19 vakasının tespitinin ardından 16 Mart 2020'de ilkökul, ortaokul ve lise düzeyindeki okullar bir hafta, üniversiteler üç hafta boyunca tatil edilmiştir. 23 Mart 2020 tarihi itibarıyla uzaktan eğitim yoluyla internet ortamında ve televizyon kanallarında eğitimin sürdürülmesine karar verilmiştir (T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2020). Covid-19 pandemisi ile birlikte eğitim örgütlerinde yer alan paydaşların kriz sürecinde en az seviyede etkilenmesini sağlamak üzere Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından makro düzeyde birtakım uygulamalar yürürlüğe konulmuştur. Okullarda yüz yüze eğitime ara verilmesi sonucunda öğrencilerin eğitim-öğretim etkinliklerini sürdürmeleri amacıyla EBA TV'den uzaktan eğitim başlamış, öğrencilerin, ailelerin ve öğretmenlerin psikolojik sağlamlığını korumak üzere ailelere yönelik çocuklara yardım rehberleri ile yetişkinlere yönelik bilgilendirme rehberleri oluşturulmuştur. Ayrıca psikososyal destek hattı kurulmuş ve çevrimiçi etkinliklere yer verilmiştir (MEB, 2020). Ayrıca GSM (Global System for Mobile Communications) operatörleri ile yapılan işbirlikleri yoluyla öğrencilere 8 GB (gigabyte) ücretsiz internet erişimi sağlanmış ve uzaktan eğitim etkinliklerine katılım desteklenmiştir. Benzer bir şekilde mikro düzeyde eğitim yöneticilerinin çabaları ile kriz yönetiminde öğrencilerin öğrenme kayıplarına engel olunmasına ve eğitim ihtiyaçlarına yanıt verilmesine çalışılmıştır (Özer, 2020).

Son yüz yılda yaşanan dünya savaşları, ekonomik buhranlar ve küresel salgınlar sosyolojik, psikolojik, ekonomik ve eğitsel pek çok dönüşüme neden olmuştur. Yirmi birinci yüzyılın ikinci on yılında karşılaştığımız küresel çapta ilk kriz olan Covid-19 pandemisi, toplum ve karar alıcıların paradigmatik dönüşümlere hızlı uyumunu gerektirmektedir. Araştırmada öğretmen ve okul



yöneticilerinin Covid-19 pandemisinde eğitimde kriz yönetimine yönelik görüşlerine başvurulmasının okul yönetimi ve kriz yönetimi alanyazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, hızla değişime uğrayan eğitim sistemlerinin kriz süreci ve sonrasına yönelik olarak uygulayıcı ve yöneticiler açısından neler ifade ettiği bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Araştırma Problemi

Öğretmen ve okul yöneticilerinin kriz yönetimi bağlamında Covid-19 sürecine yönelik görüşleri nedir?

Alt Problemler

Araştırma problemi doğrultusunda aşağıdaki alt problemler yapılandırılmıştır.

Öğretmen ve okul yöneticilerinin Covid-19

1. sürecine ilişkin görüşleri nedir?
2. sürecinin eğitim alanında yarattığı krize ilişkin görüşleri nedir?
3. sürecinde okul yönetiminin kriz yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri nedir?
4. sürecinde öğrencilerin eğitime erişimine yönelik görüşleri nedir?
5. sürecindeki mesleki gelişim çalışmaları ve toplantılara yönelik görüşleri nedir?
6. sürecinde paydaşlara yönelik rehberlik çalışmalarına ilişkin görüşleri nedir?
7. sürecinde yüz yüze eğitime geçişe yönelik alınan önlemlere ilişkin görüşleri nedir?
8. sürecinde eğitimde kriz yönetimine yönelik metaforik algıları nedir?
9. sürecindeki eğitim politikalarına yönelik varsayımsal görüşleri nedir?
10. krizi sonrası dönemin yönetimine ilişkin görüşleri nedir?

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın deseni, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin analizi ve yorumlanması, araştırmada inandırıcılık, araştırmacıların rolü ve etik konulara yönelik bilgiler yer almaktadır.

Araştırma Deseni

Bu çalışmada nitel araştırma yaklaşımlardan biri olan iç içe geçmiş çoklu durum çalışma deseni kullanılmıştır. Durum çalışması temeline dayalı bu araştırma, paydaşların araştırılan duruma ilişkin düşüncelerini ve aynı zamanda nasıl ve niçin sorularını temel alarak, araştırmacıya kontrol edemediği bir olgu ya da olayı derinlemesine inceleme fırsatı vermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bilgilerin toplanması, organize edilmesi, yorumlanması ve araştırma bulgularına ulaşılması gibi süreçleri içeren desen türlerinden biri (Merriam, 1988) olarak bilinen durum deseninde, tek bir durum içinde birden fazla alt tabaka veya birim olduğu zaman birden fazla analiz birimi söz konusu olmaktadır. Durum çalışması içinde birden fazla alt birim var ise iç içe geçmiş çoklu durum deseni kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Çalışma Grubu

Araştırmada, İzmir ilinde ortaokul ve lise olmak üzere farklı düzeylerde görev yapan katılımcılar ölçüt örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Ölçüt örneklemede dikkat edilecek durumların bilgi verme açısından zenginliği; örgütün temel eksikliklerini belirleyen ve bunları iyileştirme için işlevleri önemli görülmektedir (Marshall, 1996; Morgan ve Morgan, 2008). Gönüllülük esasına dayalı



olarak 12 öğretmen, 8 okul yöneticisi araştırmada yer almıştır. Araştırmada öğretmenler Ö, okul yöneticileri Y olarak kodlanmıştır.

Tablo 1.

Çalışma grubuna ait demografik özellikler

| Öğretmenler | | Okul yöneticileri | |
|-------------|------------------------|-------------------|-----------------------|
| Rumuz | Branş | Rumuz | Branş |
| Ö1 | İngilizce | Y1 | Okul müdürü |
| Ö2 | Tarih | Y2 | Okul müdür yardımcısı |
| Ö3 | Bilişim Teknolojisi | Y3 | Okul müdürü |
| Ö4 | Türk Dili ve Edebiyatı | Y4 | Okul müdür yardımcısı |
| Ö5 | Tarih | Y5 | Okul müdür yardımcısı |
| Ö6 | Matematik | Y6 | Okul müdür yardımcısı |
| Ö7 | Felsefe | Y7 | Okul müdür yardımcısı |
| Ö8 | Almanca | Y8 | Okul müdür yardımcısı |
| Ö9 | Coğrafya | | |
| Ö10 | Matematik | | |
| Ö11 | Almanca | | |
| Ö12 | Matematik | | |

Veri Toplama Araçları

Yönetici ve öğretmenler ile gerçekleştirilen görüşmelerde yarı-yapılandırılmış görüşme formlarından yararlanılmıştır. Katılımcılardan problem durumuna ilişkin amaçlı ve derinlemesine veri elde etmek; buna ek olarak diğer araştırma teknikleriyle erişilemeyen gizli ve duruma özel pek çok bulguya ulaşmak amaçlanmıştır (Cohen ve Manion, 1994; Kvale, 1996).

Covid-19 Pandemisinde Kriz Yönetimi-Eğitim Kurumu Yöneticisi Formu ve *Covid-19 Pandemisinde Kriz Yönetimi-Öğretmen Formu* olarak isimlendirilmiş yarı-yapılandırılmış görüşme formları araştırmacılar tarafından hazırlanmıştır. Formlar, Eğitim Bilimleri anabilim dalında görev yapan akademisyenlerden görüşler alınarak yapılandırılmıştır. Görüşmeler çevrimiçi platformda gerçekleştirilmiş ve katılımcıların izni doğrultusunda kayıt altına alınmıştır. 12 katılımcı (7 öğretmen, 5 okul müdür yardımcısı) ile çevrim içi görüşme yapılmıştır. İş yoğunluğu, hastalık gibi mücbir sebeplerle çevrim içi görüşmeye katılamayacaklarını belirten 8 katılımcıya (5 öğretmen, 2 okul müdürü, 1 okul müdür yardımcısı) görüşme formları Microsoft Word formatında elektronik posta yoluyla gönderilmiş ve yanıtlar alınmıştır.

Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Yönetici ve öğretmen görüşmeleri tümevarımsal perspektife dayalı betimsel analiz ile çözümlenmiştir. Tümevarımda kavram ve ilişkilere ulaşma amacıyla kodlama, temaların bulunması, verilerin kodlara göre düzenlenmesi ve tanımlanması, son olarak ise verilerin yorumlanması adımları takip edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Verilerin analizinde sırasıyla şu işlemler izlenmiştir:

Görüşmelere ait kayıtlar Microsoft Word formatında transkript edilmiş, açık kodlama yapılmış, bu sayede düşünce ve anlamlar daha anlaşılır bir yapıya kavuşmuştur (Strauss ve Corbin, 1998). Elde edilen veriler kelime, kelime grubu, cümle veya paragraf şeklinde kodlanmıştır.



Tablo 2.

Örnek kodlama ifadesi

| Alıntı | Kod |
|--|------------------------------|
| "...Eğitim sektöründe uzaktan eğitim süreçlerini sürekli geliştiren ve kullanan ülkeler adına bir fırsat sağlarken çevrimiçi platformları kullanmayan, bilişim teknolojilerinde yeterlilik sahibi olmayan ülkeler için dezavantajlı oldu." (Okul yöneticisi, Y8) | Dijital okuryazarlığın önemi |

Bir sonraki aşama olan kodlamada tematik kodlamalar oluşturulmuş, kodlar arasındaki benzerlikler doğrultusunda daha genel temalara ulaşmaya çalışılmıştır. Bu noktada araştırma amaçları dikkate alınmıştır. İç tutarlılık açısından temalar ile alt kodların; dış tutarlılık açısından ise temaların kendi aralarında bir bütün oluşturmasına özen gösterilmiştir. Görüşmelere yönelik ayrı tematik kod ve alt kod tabloları hazırlanmış, oluşturulan tematik kodlamalar tablolarda belirtilmiştir. Raporlamada katılımcı görüşlerinden doğrudan alıntılar da sunulmuştur.

Araştırmada İnanırcılık

Guba ve Lincoln nitel araştırmalarda inanırcılığın öneminin altını çizmiş ve buna yönelik bazı ölçütler belirlemiştir (Houser, 2015; Merriam, 2013; Whitemore, Chase ve Mandle, 2001; akt. Başkale, 2016). Guba ve Lincoln (1982) inanırcılık için gerekli ölçütleri inanılabilirlik, aktarılabirlik, güvenilirlik ve onaylanabilirlik olarak ifade etmiştir. Bir araştırmada bulguların doğruluğunu sağlamak üzere bu stratejilerin en az bir tanesinin belirtilmesi önerilmektedir (Creswell, 2013). Araştırmada geçerlik ve güvenilirliğe yönelik yapılan çalışmalar Tablo 3'te bulunmaktadır.

Tablo 3.

Araştırmada geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları

| | |
|-------------------------------------|---|
| İnanılabilirlik (İç geçerlik) | Görüşme formları hazırlanırken alan yazın incelenmiş, alan uzmanlarının dönüt ve düzeltmelerinin ardından son hali verilmiştir. Ayrıca görüşmelerin hem okul yönetimi hem de okuldaki görevli öğretmenlerin izni ve desteği ile yapılması güven ortamı sağlamıştır. |
| Aktarılabirlik (Dış geçerlik) | Araştırmanın deseni, çalışma grubu, veri toplama araçları, veri toplama süreci, verilerin analizi ve yorumlanması ayrıntılı bir şekilde belirtilmiştir. |
| Güvenilirlik (İç güvenilirlik) | Araştırmada veri toplanması, analizi, sonuçlara ulaşılması aşamalarında araştırmacılar birlikte çalışarak tema ve kod analizlerini yürütmüştür. Bu sayede araştırmanın kabul edilebilirliğinin artırılması amaçlanmaktadır. |
| Onaylanabilirlik (Dış güvenilirlik) | Katılımcılar, sosyal ortam ve süreçler açıkça tanımlanmış, veri toplama ve analizi ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yapılmıştır. Ham veriler (ses kayıt dosyaları wav formatında, transkript edilmiş hali Word formatında) başka araştırmacılar tarafından da incelenebilmesi için arşivlenmiştir. Çalışma verilerini destekleyen okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerinden alıntılara yer verilmiş; bu sayede araştırmanın güvenilirliğinin sağlanması hedeflenmiştir. |

Araştırmacının Rolü

Nitel stratejilerle yürütülen bir araştırmada araştırmacı, gözlem ve yorumlarıyla araştırma sonucuna yön veren önemli bir etken, konusu ile ilgili olarak alanı yakından tanıyan, yaşananları paylaşan ve katılımcılarla yakın ilişki kuran kişi olarak betimlenebilir. Esneklik, araştırmacının rolünün açıkça belirlenmesi ve ortaya koymasını gerekli kılar (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu çalışmada araştırmacılar, okul yöneticileri ve öğretmenlerin pandemi süreci ve sonrasına ilişkin eğitim ve okul yaşamına yönelik görüşlerini kriz yönetimi bağlamında incelemiş ve alanyazın ışığında tartışmışlardır.



Etik Konular

Bilimsel araştırmalarda, anlam ve yöntem bakımından uyumlu olmanın yanı sıra etik ilkelere de önem verilmesi gerektiğinden araştırma etiği için İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Etik Kurulu'ndan 03.04.2021 tarihli 2021/07-05 sayılı araştırma izin belgesi alınmıştır. Nitel araştırma stratejilerinden yararlanan bu araştırmada katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmelerden önce çalışma konusunda bilgilendirme yapılmış, katılımcılardan elde edilen verilerin yalnızca araştırma kapsamında kullanılacağı belirtilmiş, katılımcılara gönüllü olur/onam formu imzalatılmıştır.

Bulgular

Covid-19 Sürecine İlişkin Görüşlere Yönelik Bulgular

Öğretmen ve okul yöneticilerine sorulan “Covid-19 süreci ile ilgili ne düşünüyorsunuz?” sorusundan ulaşılan kodlar Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4.
Covid-19 sürecine ilişkin görüşlere yönelik kodlar

| Tema | Kodlar |
|------------------------------------|---|
| Covid-19 sürecine ilişkin görüşler | 1. Olumsuz duygular (korku ve endişe) 2. Ekonomik kriz 3. Sosyal yaşam ve özgürlükler açısından değişen yaşam biçimleri |

Öğretmen ve okul yöneticilerinin Covid-19 sürecine ilişkin kullandıkları ifadelerden şu kodlara ulaşılmıştır: *olumsuz duygular (korku ve endişe), ekonomik kriz, sosyal yaşam ve özgürlükler açısından değişen yaşam biçimleri*. Belirlenen kodlar doğrultusunda katılımcıların Covid-19 sürecine yönelik korku ve endişe başta olmak üzere olumsuz duygulara sahip olduğunu; bu sürecin ekonomik krize yol açtığını; bireylerin yaşam biçimlerini sosyal yaşam ve özgürlükler açısından değişime uğrattığını ifade etmek mümkündür. Bu bulguları destekleyecek alıntılardan bazıları şu şekildedir:

“Korkuyorum. Sürü bağışıklığı ve doğal seleksiyonda elenmek istemiyorum.” (Ö9)

“Covid-19 süreci ile ilgili olarak gerçekten zor bir durum olduğunu düşünüyorum. Hastalığın insanları derinden etkilediğini ve özgürlüklerimizi kısıtladığını düşünüyorum.” (Y1)

“Dünyadaki çocuk, yetişkin, yaşlı herkesi özellikle psikolojik açıdan olumsuz etkileyen bir süreç olduğunu düşünüyorum. Ekonomik açıdan olumsuz yansımaları da göz ardı edilemeyecek kadar fazla.” (Y7)

Covid-19 Sürecinin Eğitim Alanında Yarattığı Krize İlişkin Bulgular

Öğretmen ve okul yöneticilerine yöneltilen “Covid-19 sürecinin eğitim alanında yarattığı kriz nelerdir? Bunu nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusundan elde edilen kodlara Tablo 5’te yer verilmiştir.



Tablo 5.

Covid-19 sürecinin eğitim alanında yarattığı krize ilişkin kodlar

| Tema | Katılımcılar | Kodlar |
|---|-------------------|--|
| Covid-19 sürecinin eğitim alanında yarattığı kriz | Öğretmenler | 1. Hibrit eğitime geçiş fırsatı 2. Dijital okuryazarlığın önemi 3. Sosyal adaletsizlik 4. Düşük motivasyon |
| | Okul yöneticileri | 1. Ekonomik eşitsizlik 2. Devlet okulu-özel okul farkı 3. Belirsizlik 4. Karar alma süreci/durumsallık 5. Hazırbulunuşluk 6. Uyum sağlama 7. Etkileşim/rehberlik |

Öğretmenlerin Covid-19 sürecinin eğitim alanında yarattığı krize ilişkin kullandıkları ifadelerden şu kodlara ulaşılmıştır: *hibrit eğitime geçiş fırsatı, dijital okuryazarlığın önemi, sosyal adaletsizlik, düşük motivasyon*. Belirtilen kodlar, öğretmenlerin Covid-19 krizini hibrit eğitime geçiş fırsatı ve dijital okuryazarlığın öneminin anlaşılması açısından olumlu şekilde değerlendirdiğini ancak diğer yandan eğitim alanında sosyal adaletsizliğe yol açtığı ve öğrencilerin motivasyonunu düşürdüğü görüşünde olduklarını ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda yer verilebilecek alıntılardan bazıları aşağıdaki gibidir:

“...artık teknoloji ve dijital dünyanın çok gelişmiş olduğunu fark etmemizi sağladı. Yüz yüze eğitimin artık hantallıktan çıkıp teknoloji artı yüz yüze eğitim şeklinde dinamik bir yapıya kavuşması gerekir.” (Ö1)

“...var olan fırsat eşitsizliğini iyice artırdı. Ekonomik imkânı olmayan öğrencilerin eğitim alanının dışında kalmasına neden olmuştur.” (Ö7)

Okul yöneticilerinin Covid-19 sürecinin eğitim alanında yarattığı krize ilişkin kullandıkları ifadelerden ulaşılan kodlar şu şekildedir: *ekonomik eşitsizlik, devlet okulu-özel okul farkı, belirsizlik, karar alma süreci/durumsallık, hazırbulunuşluk, uyum sağlama, etkileşim/rehberlik*. Okul yöneticileri Covid-19 krizi ile birlikte eğitimde devlet okulları ile özel okullarda öğrenim gören öğrenciler arasında uçurumun artarak ekonomik eşitsizliğin ön plana çıktığı; eğitim alanında alınan ani kararlar ve değişen uygulamaların belirsizliğe yol açtığı, uygulayıcıların hazırlıksız yakalandığı, yeni koşullara uyum sürecinde zorluklar yaşandığı, rehberlik uygulamalarının ve bireyler arası etkileşimin bu süreçte daha da fazla önem kazandığı görüşündedir. Bu doğrultuda öne çıkan alıntılardan bazıları şu şekildedir:

“Öğrenci-okul etkileşimini tamamen ortadan kaldıran bir süreç.” (Y4)

“...biz özellikle eğitim alanında biraz hazırlıksız yakalandık çünkü uzaktan eğitim diye bir şey önceden gündemimizde yoktu. Aslında dünyada yıllardır tartışılıyordu hatta birçok yerde eğitime entegre edilmişti bu durum ama bizde uzaktan eğitim sanki sadece üniversitelerde varmış gibi algılanmaya başlamıştı.” (Y2)

Covid-19 Sürecinde Okul Yönetiminin Kriz Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlere “Kurumunuzdaki okul yöneticisi Covid-19 sürecinde yaşanan krizi yönetmek için ne gibi uygulamalar gerçekleştirdi?”; okul yöneticilerine “Kurumunuzda okul yöneticisi olarak Covid-19 sürecinde yaşanan krizi yönetmek için ne gibi uygulamalar gerçekleştirdiniz?” şeklinde yöneltilen sorulardan erişilen kodlar Tablo 6’da yer almaktadır.



Tablo 6.

Covid-19 sürecinde okul yönetiminin kriz yönetimi uygulamalarına ilişkin kodlar

| Tema | Katılımcılar | Kodlar |
|--|-------------------|---|
| Covid-19 sürecinde okul yönetiminin kriz yönetimi uygulamaları | Öğretmenler | 1. Bilgilendirme ve destekleme 2. Uyum sağlama 3. Çevrim içi toplantılar ve eşgüdümleme |
| | Okul yöneticileri | 1. Dersliklerin hazırlanması 2. Dezenfeksiyon ve okul temizliği 3. Öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitim 4. EBA destek noktası 5. İnternet-tablet desteği 6. Rehberlik hizmetleri 7. Ders saatlerinin planlanması 8. Paydaşlara model olunması 9. Değişimi yönetme 10. Seyreltilmiş sınıf/yüz yüze eğitim |

Tablo 6’da de görüldüğü gibi öğretmenler Covid-19 sürecinde okul yönetiminin kriz yönetimi uygulamalarını *bilgilendirme ve destekleme, uyum sağlama, çevrim içi toplantılar ve eşgüdümleme* olarak belirtmişlerdir. Bu kodlar doğrultusunda öğretmenlerin görüşleri ile okul yönetiminin kriz yönetiminde değişen koşullara uyum sağlama sürecini desteklemek amacıyla öğretmen, öğrenci ve velileri bilgilendirme, destekleme ve eşgüdümleme etkinliklerini çevrim içi toplantılar aracılığıyla gerçekleştirdiği bulgularına ulaşılmıştır. Bu bulgulara yönelik yer verilebilecek bir örnek alıntı şu şekildedir:

“Yönetici arkadaşlarım gerek ders programlarında gerekse sınav programlarında hızlı ve yerinde kararlar ile eğitim öğretimi yönlendirmeye ve desteklemeye çalıştı.” (Ö3)

Okul yöneticilerinin kriz yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri ise *dersliklerin hazırlanması, dezenfeksiyon ve okul temizliği, öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitim, EBA destek noktası, internet-tablet desteği, rehberlik hizmetleri, ders saatlerinin planlanması, paydaşlara model olunması, değişimi yönetme ve seyreltilmiş sınıf/yüz yüze eğitim* kodları ile ifade edilmiştir. Belirtilen kodlar, okul yöneticilerinin Covid-19 krizini yönetim sürecinde derslikleri hazırlama, okulun temizleme ve dezenfekte etme, gereksinimi olan öğrencilere internet ve tablet yardımıyla bulunma, sınıf mevcutlarını azaltarak eğitim-öğretime daha olanaklı hale getirme etkinliklerinde bulduklarını göstermektedir. Bu etkinliklere ek olarak, okul yöneticileri kriz yönetimi sürecinde değişimi yönetme, çevrim içi ortamda ve/ya yüz yüze yürütülecek dersleri planlama, öğrenci ve velilere rehberlik hizmetleri sunma ve EBA destek noktası olma, öğretmenlere hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenleme, iyi uygulamalarla eğitim alanında paydaşlara model olma konusunda çalışmalar yapmıştır. Ulaşılan bulgulara yönelik bazı alıntılar aşağıda yer almaktadır.

“Çevrim içi yöntemler ile öğrencilerimize karşılaştıkları zorluklar konusunda destek verildi. Bilişim öğretmenlerimiz, rehber öğretmenlerimiz hem psikolojik hem teknolojik sorunlarda destek oldu.” (Y6)

“Süreçle ilgili kuramsal araştırmalar yaparak, haberleri ve makaleleri gözden geçirerek sürecin ortaya çıkışı, gelişimi ve sonuçlarına dair bilgi edindik. Haberleri ve eğitim alanındaki gelişimleri önceden takip ederek, hizmet içi kurslara katılarak diğer paydaşlara model olmayı hedefledik.” (Y8)



Covid-19 Sürecinde Öğrencilerin Eğitime Erişimine yönelik Bulgular

Öğretmen ve okul yöneticilerine sorulan “Covid-19 sürecinde kendi öğrencilerinizin eğitime erişimini nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusundan elde edilen kategori ve kodlara Tablo 7’de yer verilmiştir.

Tablo 7.

Covid-19 sürecinde öğrencilerin eğitime erişimine yönelik kategori ve kodlar

| Tema | Kategori | Kodlar |
|---|-----------------------------|---|
| Covid-19 sürecinde öğrencilerin eğitime erişimi | Sosyoekonomik farklılıklar | 1. Kardeş sayısı 2. Kız öğrenciler 3. Aile içi çatışma 4. Köy-kent yaşam farkı 5. Çalışan öğrenciler |
| | Uzaktan eğitim faaliyetleri | 1. Düşük katılım 2. Sıkıcılık 3. Ezbercilik 4. Yoğun iş yükü 5. Verimsiz-etkisiz çalışma 6. Yüz yüze eğitimi destekleyici 7. İhtiyaç analizi ve destek 8. Rehberlik etkinlikleri 9. EBA destek noktası 10. Öğretmenlerin işbirliği |
| | Olanaklar | 1. Cihaz yetersizliği 2. Teknolojik alt yapı yetersizliği |

Tablo 7’de belirtildiği üzere öğretmen ve okul yöneticilerinin Covid-19 sürecinde öğrencilerin eğitime erişimine yönelik görüşleri *sosyoekonomik farklılıklar*, *uzaktan eğitim faaliyetleri* ve *olanaklar* kategorilerinde çeşitlilik göstermiştir. Katılımcıların Covid-19 sürecinde eğitime erişim açısından ele aldıkları konulardan biri toplumda öne çıkan sosyoekonomik farklılıklar olmuştur. Bu bağlamda çok kardeşe sahip olan, aile içi çatışmaya maruz kalan veya çalışmak zorunda kalan öğrenciler Covid-19 sürecinde eğitime erişim açısından diğerlerine göre daha dezavantajlı görülmüştür. Ayrıca kız öğrencilerin erkek öğrencilere; köyde yaşayan öğrencilerin kentte yaşayan akranlarına göre eğitime erişimde daha fazla zorluk yaşadığı belirtilmiştir. Uzaktan eğitim faaliyetleri kategorisinde ise çevrim içi derslere öğrenci katılımının düşük; bu derslerin sıkıcı ve ezbere dayalı yapısından dolayı verimsiz ve etkisiz olduğu, yoğun iş yükünü beraberinde getirdiği ifade edilmiştir. Uzaktan eğitim faaliyetlerinin niteliğini artırmak üzere yapılan ihtiyaç analizi ve destek çalışmaları, rehberlik etkinlikleri, oluşturulan EBA destek noktaları ve öğretmenler arasında işbirliği katılımcılar açısından olumlu nitelendirilmiştir. Uzaktan eğitim faaliyetleri olanaklar kategorisinde ise cihaz ve teknolojik alt yapı yetersizliği bulgular arasında öne çıkmıştır. Elde edilen bulgulara yönelik bazı alıntılar şu şekildedir:

“Öğrenciler zorlandı. Tableti yok, alamıyor, aile ekonomik sıkıntıyla, karnını doyumayla uğraşırken tablet bir lüks ihtiyaç olarak kalıyor. Bazı ailelerde genç kızlar derse katılmak yerine ev işlerini yapmak zorunda kaldı. Ergenlerin aile çatışmaları arttı.” (Ö8)

“Yüz yüze eğitim sürecine göre çok zayıf kalmıştır. Aynı zamanda eğitim sistemimizin ezberciliği nedeniyle çocuklarımızın öğrenmeyi öğrenmesi gerekliliğini göstermiştir.” (Ö10)

“Uzaktan eğitime erişim problemi yaşayan öğrencilerimizin tablet edinmesi için girişimlerimiz ve dağıtabildiğimiz öğrencilerimiz oldu. EBA destek noktası olarak bilgisayar laboratuvarımızı erişime açtık.” (Y3)

“Ebeveynleri boşanmış aile çocukları, ekonomik durumu yetersiz olan veya çok kardeşli öğrenciler ile köylerde internet erişimi olmayan öğrenciler süreci gerisinden takip etmek zorunda kaldılar.



Öğretmenler ellerinden geldiğince öğrencilere ulaşmaya çalışsa da ilgisiz aile çocukları veya maddi olanakları iyi olmayan öğrenciler diğerlerinin gerisinde kaldılar.” (Y8)

Covid-19 Sürecindeki Mesleki Gelişim Çalışmaları ve Toplantılara yönelik Bulgular

Öğretmen ve okul yöneticilerine yöneltilen “Öğretmenlere yönelik ne gibi eğitimler düzenlendi?” ve “Pandemi döneminde öğretmen toplantıları, zümreler, şube öğretmenler kurulları (ŞÖK) ne derece etkin yürütülmektedir?” sorularından ulaşılan kategori ve kodlar Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8.

Covid-19 sürecindeki mesleki gelişim çalışmaları ve toplantılara yönelik kategori ve kodlar

| Tema | Kategori | Kodlar |
|---|-------------------------------|---|
| Covid-19 sürecindeki mesleki gelişim çalışmaları ve toplantılar | Paydaşlarla işbirliği sağlama | 1. Bilişim öğretmenlerinin mentörlüğü 2. Milli Eğitim Bakanlığı 3. Psiko-sosyal destek 4. Müze eğitimi 5. Üniversitelerle işbirliği |
| | Etkili | 1. Uyum sağlama 2. Web 2.0 araçlarını öğrenme 3. Sorun-çözüm odaklı, kısa ve öz toplantılar 4. Süreç içinde gelişim 5. İsteklilik, yeniliğe açıklık, esneklik 6. Yol gösterici |
| | Etkisiz | 1. Materyal yetersizliği 2. Samimiyetsiz 3. Kısıtlı zaman 4. Toplantılarda karar alma zorluğu |

Öğretmen ve okul yöneticilerinin Covid-19 sürecindeki mesleki gelişim çalışmaları ve toplantılara yönelik görüşleri, *paydaşlarla işbirliği sağlama* ve *etkili-etkisiz* olma kategorileri etrafında çeşitli kategorilerinde şekillenmiştir. Katılımcıların görüşlerine göre Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yönlendirilen etkinlikler, Bilişim öğretmenlerinin mentörlüğü, öğrenci ve velilere yönelik psiko-sosyal destek çalışmaları, öğretmenlere yönelik müze eğitimleri ve üniversitelerle yapılan ortak çalışmalar paydaşlarla işbirliği sağlamıştır. Düzenlenen mesleki gelişim çalışmaları ve toplantılar sorunların çözümüne odaklanma, kısa ve öz olma, kriz sürecine uyum sağlama, Web 2.0 araçlarını kullanmayı öğrenme, bu süreçte yol göstererek gelişimi destekleme açısından etkili görülmüştür. Ayrıca bu etkinlikler öğretmen ve okul yöneticilerinde kriz yönetimi çalışmalarına yönelik isteklilik, yeniliğe açıklık ve esneklik özelliklerini güçlendirmiştir. Yapılan çalışmaları etkisiz olarak ifade eden görüşler doğrultusunda ise bu çalışmaların samimiyetsiz olduğu ve kısıtlı zamanda yürütülmeye çalışıldığı, materyallerin yetersiz olduğu ve karar almada zorluk yaşandığı bulgularına ulaşılmıştır. İfade edilen bulgulara yönelik bazı alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“Öğretmenler kurulunun iyi şekilde yürüdüğünü söyleyemem ama zümrelerle ilgili olarak zümre dayanışmasının bu dönemde daha fazla arttığını gözlemledim.” (Y2)

“Online toplantılar yüz yüzeden daha etkili bence. Kısa ve öz. Sadece sorunlar ve çözümler konuşuluyor. Yüz yüze toplantılarda gereksiz yorum ve laf kalabalığı saha çok oluyordu.” (Ö1)

“Online eğitimler sürekli paylaşıldı. Ayrıca çeşitli üniversitelerle iletişime geçerek online seminerler yapıldı.” (Y3)



Covid-19 Sürecinde Paydaşlara yönelik Rehberlik Çalışmalarına ilişkin Bulgular

“Covid-19 sürecinde öğrenci ve velilere yönelik ne gibi rehberlik etkinlikleri gerçekleştirdiniz? Yaşayabilecekleri kaygıları gidermeye yönelik etkinlikler yaptınız mı?” şeklinde öğretmen ve okul yöneticilerine sorulan sorulardan elde edilen kategori ve kodlar Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9.

Covid-19 sürecinde paydaşlara yönelik rehberlik çalışmalarına ilişkin kategori ve kodlar

| Tema | Kategori | Kodlar |
|---|------------|---|
| Covid-19 sürecinde paydaşlara yönelik rehberlik çalışmaları | Öğrenciler | 1. Motivasyon artırma 2. Etkili ders çalışma 3. Sınav süreci 4. Kaygı 5. Zaman yönetimi 6. Afetlerden korunma |
| | Veliler | 1. Salgın süreci 2. Sağlıklı beslenme 3. Hijyen 4. Aile etkinlikleri 5. Sınav süreci 6. Kaygı 7. Öğrenci devamsızlığı |

Öğretmen ve okul yöneticilerinin Covid-19 sürecinde paydaşlara yönelik rehberlik çalışmalarına ilişkin kullandıkları ifadelerden *öğrenci* ve *veli* kategorilerinde kodlara ulaşılmıştır. Covid-19 sürecinde öğrenciler için motivasyonu artırma, etkili ders çalışma, sınav süreci, kaygı, zaman yönetimi ve afetlerden korunma konularında rehberlik çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Öğrencilerin velilerine yönelik düzenlenen rehberlik etkinlikleri ise salgın süreci, sağlıklı beslenme, hijyen, aile etkinlikleri, sınav süreci, kaygı ve öğrenci devamsızlığı ile ilgili olmuştur. Elde edilen kodlara yönelik alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

“Belki de en az etkili olunan alan öğrenci rehberliği çünkü yüz yüze eğitimde olduğu gibi öğrencilerin sorunlarına ve çalışmalarına rehberlik yapılması çok zorlaştı.” (Ö2)

“Rehberlik öğretmenlerimizin yönlendirmesi ile kaygı azaltmaya yönelik etkinlikler uyguladık.” (Ö5)

“Rehberlik servisiyle beraber uzaktan eğitim seminerleri ve ders çalışma cep kitapları, dergileri hazırladık. Tüm öğrencilere birebir destek vermek adına rehberlik servisini etkin kullandık. Öğretmenlerimiz psikolojik destek olması açısından durmadan çalıştılar. Anketler yapıldı ve velilerle telefonda görüşüldü.” (Y1)

Covid-19 Sürecinde Yüz Yüze Eğitime Geçişe yönelik Alınan Önlemlere ilişkin Bulgular

Öğretmen ve okul yöneticilerine “Okulunuzda yüz yüze eğitime geçmeye yönelik alınan önlemler hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusu yöneltilmesi sonucunda ulaşılan kodlara Tablo 10’da yer verilmiştir.

Tablo 10.

Covid-19 sürecinde yüz yüze eğitime geçişe yönelik alınan önlemlere ilişkin kategori ve kodlar

| Tema | Kategori | Kodlar |
|--|---------------|---|
| Covid-19 sürecinde yüz yüze eğitime geçişe yönelik alınan önlemler | Gereksinimler | 1. Veli desteği 2. Yerel yönetim desteği |
| | Engeller | 1. Kalabalık sınıflar 2. Derslik sayısı |



3. Fiziksel ortam
4. Personel sayısı
5. Aşılama

Tablo 10’da görüldüğü üzere, öğretmen ve okul yöneticilerinin Covid-19 sürecinde yüz yüze eğitime geçişe yönelik alınan önlemlere ilişkin görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan kategoriler *gereksinimler* ve *engeller* şeklindedir. Katılımcılar, Covid-19 sürecinde yüz yüze eğitime geçişte ortaya çıkan gereksinimleri karşılamak üzere veliler ve yerel yönetimden destek alındığını belirtmiştir. Bu süreçte karşılaşılan engeller ise derslik sayısının yetersiz ve dolayısıyla sınıfların kalabalık olması, fiziksel ortamın eğitim-öğretim için uygun olmaması, personel yetersizliği ve pandeminin yayılmasını engellemek üzere gerekli aşı uygulamalarının yeterli düzeyde gerçekleştirilememesi şeklinde ortaya çıkmıştır. Belirtilen kategori ve kodlara ilişkin alıntılar şu şekildedir:

“Okulda bu konuda gerekli önlemleri alabildiğimizi düşünüyorum. Maske, dezenfektan ve kolonya almamız konusunda velilerimiz destek oldular ve bu konuda herhangi bir sıkıntı yaşamadık. Fakat yardım edecek velimiz olmasaydı ödeneğimiz olmadığı için sıkıntı yaşadık.” (Y7)

“Okulumuz yeterince derslik sayısına ve temizlik personeline sahip değildir. Sınav döneminde anlaşıldı ki, öğrencilerimiz sosyal mesafeye asla önem vermemektedirler.” (Ö6)

Covid-19 Sürecinde Eğitimde Kriz Yönetimine yönelik Metaforik Algılara ilişkin Bulgular

“Covid-19 pandemi sürecinde eğitimde kriz yönetimini bir metafor olarak neye benzetirdiniz? Neden?” soruları yöneltilen öğretmen ve okul yöneticilerinin yanıtlarına ilişkin kategori ve kodlar Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11.

Covid-19 sürecinde eğitimde kriz yönetimine yönelik metaforik algılara ilişkin kategori ve kodlar

| Tema | Kategori | Kodlar |
|---|----------|--|
| Covid-19 sürecinde eğitimde kriz yönetimine yönelik metaforik algılar | Olumlu | 1. Tırtıl 2. Pusula |
| | Olumsuz | 1. Gel-git 2. Yap-boz 3. Kara delik 4. Bukalemun 5. Bulanık suda denize bakmak 6. Darı unundan baklava açmak 7. Kervan yolda düzülür |

Tablo 11’de belirtildiği gibi öğretmen ve okul yöneticilerinin Covid-19 sürecinde eğitimde kriz yönetimine yönelik metaforik algıları *olumlu* ve *olumsuz* kategorilerinde çeşitli kodlar etrafında şekillenmektedir. Covid-19 sürecinde eğitimde kriz yönetimini olumlu değerlendiren görüşler bu sürecin dijitalleşmeye ve dönüşüme uyum sağlamayı kolaylaştıracağı belirtilerek *tırtıla*; yenilikçi eğitim uygulamalarına yön vereceği düşüncesiyle *pusulaya* benzetilmiştir. Olumsuz yönde ifade edilen *gel-git*, *yap-boz*, *kara delik*, *bukalemun*, *bulanık suda denize bakmak*, *darı unundan baklava açmak* ve *kervan yolda düzülür* metaforları ise bu süreçte yaşanan belirsizlikler, alınan ani kararlar ve sık değişen uygulamalar nedeniyle yaşanan kaos ortamına, duygu değişimlerine dikkat çekmiştir. Elde edilen kodlara ilişkin bazı alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

“Kozasından çıkarken acı çeken ama sonunda bir kelebek olan tırtıla benzetirdim. Pandemi olmasa eğitimin dönüşebilmesi için, klasik bakış açılarının değişmesi için çok beklememiz gerekecekti.” (Ö1)

“... yap-boz olarak nitelendirebilirim çünkü bu süreçte o kadar çok değişiklik yapıldı ki.” (Y1)



Covid-19 Sürecindeki Eğitim Politikalarına yönelik Varsayımsal Bulgular

Öğretmen ve okul yöneticilerine yöneltilen “Farz edelim ki Milli Eğitim Bakanlığı’nda karar yetkisine sahip bir pozisyondasınız. Pandemi sürecini ve sonrasını yönetmek için ne gibi bir politika izlerdiniz? Bunlara yönelik olarak ne gibi kararlar alırdınız?” varsayımına ilişkin kodlar Tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 12.

Covid-19 sürecindeki eğitim politikalarına yönelik varsayımlara ilişkin kodlar

| Tema | Kodlar |
|--|---|
| Covid-19 sürecindeki eğitim politikalarına yönelik varsayımlar | 1. Eğitim programı içeriğini çeşitlendirme 2. Tamamen yüz yüze eğitim 3. Çevrim içi kültür-sanat etkinlikleri 4. Rehberlik etkinlikleri 5. Eğitim bütçesini artırma 6. ‘Eğitim Bilim Kurulu’ 7. Sınıf tekrarı 8. Eğitim kampları 9. Alt yapı desteği 10. Veri yönetimi |

Öğretmen ve okul yöneticilerinin Covid-19 sürecindeki eğitim politikalarına yönelik varsayımlarına ilişkin elde edilen kodlar *eğitim programı içeriğini çeşitlendirme, tamamen yüz yüze eğitim, çevrim içi kültür-sanat etkinlikleri, rehberlik etkinlikleri, eğitim bütçesini artırma, ‘Eğitim Bilim Kurulu’, sınıf tekrarı, eğitim kampları, alt yapı desteği, veri yönetimi* şeklindedir. Bu kodlar doğrultusunda katılımcıların karar yetkisine sahip olduğu varsayıldığında pandemi süreci ve sonrasını yönetmek üzere gerçekleştirecekleri çalışmalar eğitim programı içeriğini çeşitlendirme, tamamen yüz yüze eğitime geçmek, çevrim içi platformlardan kültür-sanat etkinlikleri için yararlanmak, rehberlik etkinliklerine daha fazla önem vermek, eğitime ayrılan bütçeyi artırmak, sağlık alanında karar alma sürecine yön veren Bilim Kurulu’na benzer bir şekilde eğitim alanında uygulamalara yön vermek üzere ‘Eğitim Bilim Kurulu’nu hayata geçirmek, başarısız olan öğrencilere sınıf tekrarı getirmek, öğrencilerin akademik ve sosyal açıdan gelişebilecekleri eğitim kampları düzenlemek, alt yapı desteği ve veri yönetimi alanında çalışmalarını artırarak eğitime erişimi kolaylaştırmak şeklinde çeşitlilik göstermiştir. Belirtilen bulgulara ilişkin alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

“...Eğitim programını tiyatro, sinema, ünlü simalar, evde deneyler gibi konularla çeşitlendirirdim. Yıllar önce Adile Naşit’in ‘Uykudan Önce’ programı gibi programları da ekletir, özellikle küçüklerin ‘Ben ölmek istemiyorum’ haykırışlarını dindirmek isterdim.” (Ö8)

“Öğrencilerin bilgi ve eğitimi konusunda alt yapı eksikliğini olmaması için gerekli önlemleri alırdım. Örneğin internet erişimi için protokol yaparak ücretsiz olmasını sağlardım.” (Y2)

“...alanında uzman kişilere yer verirdim. Sürecin izlenmesi ve değerlendirmesi için veri yönetimine önem verir, eğitimin en üst basamaklarından en alt basamaklarına kadar çalışan her personelden veli ve öğrencilerden dönüt olarak düzenlemeler yapardım. Pandemi sonrası için sürecin başından sonuna kadar gelişen ihtiyaçları çözüm önerilerini ve değişiklikleri saptar, yeni durumu buna göre yönetmeye çalışırdım.” (Y8)

Covid-19 Krizi Sonrası Dönemin Yönetimine ilişkin Bulgular

“Kriz sonrası döneme ilişkin görüşleriniz neler? Sizce dünyayı nasıl bir eğitim sistemi ve okul yapısı bekliyor?” sorularının yöneltildiği öğretmen ve okul yöneticilerinin yanıtlarından elde edilen kodlar Tablo 13’te bulunmaktadır.



Tablo 13.
Covid-19 krizi sonrası dönemin yönetimine ilişkin kodlar

| Tema | Kodlar |
|--|---|
| Covid-19 krizi sonrası dönemin yönetimine ilişkin kodlar | 1. Dijitalleşme 2. Hibrit eğitim 3. 'Covid kuşağı' 4. Okulsuz toplum |

Tablo 13'te belirtildiği üzere öğretmen ve okul yöneticilerinin Covid-19 krizi sonrası dönemin yönetimine ilişkin görüşleri *dijitalleşme*, *hibrit eğitim*, *'Covid kuşağı'* ve *okulsuz toplum* kodları ile ifade edilmiştir. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda Covid-19 krizi sürecinde belirginleşmeye başlayan eğitimde dijitalleşme sürecinin kriz sonrasında da hız kaybetmeden devam edeceği, teknolojinin eğitimin bir parçası haline geleceği ve bu doğrultuda hibrit eğitimin mümkün hale geleceği bulgularına ulaşılmıştır. Bu bulgulara ek olarak, eğitim yaşamlarının bir dönemini okul yerine evde geçirmek durumunda kalan, toplumdan izole olan çocuk ve gençler 'Covid kuşağı' olarak tanımlanmıştır. Bu bireylerin kriz sonrası süreçte sosyolojik olarak birtakım değişimler yaşayabileceği ve okulsuz toplum kavramının gündeme daha çok gelebileceği ortaya çıkan bulgular arasındadır. Ulaşılan bulgulara yönelik bazı alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"Teknolojinin daha fazla eğitim amaçlı kullanılacağı öğrenme süreçleri bekliyorum." (Ö5)

"Okul kesinlikle haftanın iki günü yüz yüze, üç günü uzaktan, sınavlar yüz yüze ve performans-proje uzaktan şeklinde olmalıdır. Genç beyinleri gün boyunca ilgisi olmayan derslerde sıraya otur ve sessiz ol diyerek bir sınıfa hapsetmek onların kendini keşfetmesini geciktirir, yaratıcılıklarını engeller." (Ö1)

"Sosyal olmayan dijital dönem gençliği olacak gibi görünüyor. Bir çağ kapanıyor gibi." (Ö6)

"Dijital bir dünyaya, yeni bir dünya düzenine geçmenin ilk adımı bunlar. Okullar olmadan da eğitim olabileceği fikrini yerleştirmek istiyorlar ama okul sadece eğitim-öğretim yeri değildir. Çocukların, gençlerin sosyalleştikleri bir ortamdır." (Ö8)

"Okulsuz toplum olabilir. Yüz yüze eğitim olsa bile online eğitimlerin devam edeceğini ve özellikle öğretmenin rolünün değişeceğini düşünüyorum. Okulda tam zamanlı öğrenci bulunmadan bir eğitim sistemi yürütüleceğini düşünüyorum." (Y3)

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada İzmir'de ortaokul ve lise düzeylerinde görev yapan 12 öğretmen ve 8 okul yöneticisinin kriz yönetimi bağlamında Covid-19 sürecine yönelik görüşlerine odaklanılmıştır.

Katılımcıların Covid-19 sürecine ilişkin görüşleri dikkate alındığında, sürecin ekonomik açıdan bir kriz oluşturması, sosyal yaşamı ve özgürlükleri kısıtlaması, bireylerde korku ve endişe yaratması bakımından olumsuz bir algı yarattığı sonucuna varılmıştır. Türk Tabipler Birliği'nin (2020) pandemi sürecinde olumsuz duygusal, fiziksel veya bilişsel deneyimler doğrultusunda depresyon ve anksiyete tepkilerinin yaşanabileceğine yönelik ifadesi bu sonucu desteklemektedir. Sürece ilişkin olumlu bakış açısına sahip olan katılımcılar ise yürütülen uzaktan eğitim etkinliklerinin dijital okuryazarlığın önemini ortaya koyduğunu ve hibrit eğitime geçiş olanağı yarattığını belirtmektedir. Benzer bir şekilde, Bozkurt (2020) da pandemi süreci ve sonrasında dijital ortamlara yönelimin küresel ölçekte hızlanacağını ifade etmektedir. Can (2020) pandemi sürecinde değişen yaşam ile birlikte eğitim alanında da yenilikçi yöntemlerin benimsenmesinin önemine dikkat çekmektedir. Bu açıdan bakıldığında, Covid-19 pandemi süreci yaşanan olumsuzluklara rağmen, eğitim alanında gelişim, yenilikler ve dijital çağa ayak uydurma açısından bir fırsat olarak değerlendirilebilir.



Sürecin eğitim alanında yarattığı krize yönelik görüşler ise katılımcılar arasında değişkenlik göstermektedir. Pandeminin seyrine bağlı olarak eğitim alanında alınan ani kararlar ve hızla değişen uygulamalar bireylerin motivasyonunun düşmesine neden olmuş, okul yönetimlerini ve paydaşları hazırlıksız yakalamış ve bir belirsizlik ortamı yaratmıştır. Kandemir ve Atak (2020) belirsizlik durumu ile karşı karşıya kalan bireylerde güvensizlik ve endişe duygularının kendini gösterdiğini belirtmektedir.

Sosyolojik açıdan ele alındığında, pandemi döneminde eğitim alanında yaşanan krizin toplumdaki ekonomik eşitsizliği artırdığı, sosyal adaletsizliğe yol açtığı, devlet ve özel okul öğrencileri arasındaki farkı artırdığı belirtilen görüşler arasında dikkat çekmektedir. Eğitim alanındaki kriz öğrencilerin eğitime erişimi bakımından incelendiğinde, ailede kardeş sayısının fazlalığı sebebiyle kaynakların sınırlılığı, köy-kent olanaklarındaki farklılıklar, öğrencilerin çocuk yaşta çalışması, kız çocuklarının ev işi yapması, aile içi çatışma ve ekonomik yetersizlik gibi pek çok farklı engelle karşılaştığı görülmektedir. Okulların kapanmasının ve uzaktan eğitime geçilmesinin büyük ölçüde çocuklar için olumsuz sonuçlar doğurduğunu belirten UNICEF (2020), çocukların kalıcı öğrenme kayıpları, sosyal veya ekonomik nedenlerden dolayı okula geri dönememe, yetersiz beslenme, psikososyal destek ve sağlık hizmetlerinden mahrum olma gibi sorunlarla karşılaştığını ifade etmekte ve araştırmada ulaşılan sonucu destekler niteliktedir. Giannini ve Albrechtsen (2020), Covid-19 salgını sonucunda okulların kapanmasının, özellikle okula kayıt olma ve okulu bitirme oranlarının düşük olduğu yoksul ve geri kalmış bölgelerde kız çocuklarının eğitimi ve geleceği üzerinde olumsuz etkiler yarattığının, iş kayıplarına neden olduğunun altını çizmektedir. Türkiye’de öğrencilerin yalnızca %63’ünün evinde internet bağlantısı, %66’sının bilgisayar veya tableti bulunması; %64’ünün acil uzaktan eğitimlerini bilgisayar veya tabletlerinden; %32’si akıllı telefonlarından sürdürmesi; %23’ü ise uzaktan eğitimlerini sürdürememesi pandeminin de ötesinde dijital bölünme sorununun önemini ortaya koymaktadır (Karadağ ve Yücel, 2020). Türkiye genelinde bir değerlendirme yapılırsa, dijital teknolojilere, altyapı gereksinimlerine ve hatta dijital yeterliliklere sahip olan her düzeyden öğrenenin acil uzaktan eğitim kapsamında avantajlı durumda olduğunu, bununla birlikte sosyo-ekonomik açıdan dezavantajlı öğrenenlerin dijital bölünmeden kaynaklı nedenlerden dolayı eşitsizlik yaşadığı ifade edilebilir (Bozkurt, 2020). Elde edilen sonuçlar ile alanyazın birlikte ele alındığında, pandemi döneminde yürütülen uzaktan eğitim etkinliklerine çeşitli nedenlerden dolayı her öğrencinin eşit derecede erişiminin olmadığı, böylece toplumdaki sınıfsal uçurumun daha da derinleştiği ve eğitimde dijitalleşme sürecinin pandemi döneminde eşitsizliklerin yeniden üretilmesine katkıda bulunduğu söylenebilmektedir.

Covid-19 sürecinde okul yönetiminin kriz yönetimi uygulamalarına yönelik görüşler değerlendirildiğinde okul yönetiminin Milli Eğitim Bakanlığı tarafından alınan kararların uygulayıcısı olduğu, bu yönde kriz yönetimi çalışmaları yürüttüğü ve okul yönetiminde bürokratik özelliklerin öne çıktığı sonucuna ulaşılmaktadır. Okul binalarının fiziki koşullarının pandemi sürecinde yüz yüze sınavları yürütmeye uygun hale getirilmesi, çevrim içi toplantıların yürütülmesi, öğretmenler arasında eşgüdümlemenin sağlanması ve ders saatlerinin planlanması gibi uygulamalar bu sonucu destekleyen bulgular arasındadır.

Katılımcıların görüşleri pandemi sürecinde okul yönetiminin aynı zamanda öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıda bulunmak, öğrenci ve velilere yönelik rehberlik çalışmalarını yürütmek, ihtiyaç sahibi öğrencileri belirleyip onlara internet ve tablet desteği sağlamak gibi sorumluluklar üstlendiğini ortaya koymuştur. Öğretmenlere yönelik EBA ve Web 2.0 araçlarının kullanımı gibi dijital becerilere yönelik etkinlikler düzenlenmesi Anderson’un (2020) paydaşların eleştirel düşünme, problem çözme, yaratıcı olma, iletişim kurma ve işbirliği yapma konusunda adım atmak durumunda kalması görüşü ile aynı doğrultudadır. Öğrenci ve velilere yönelik olarak psiko-sosyal destek etkinliklerinin yürütülmesinin yarattığı olumlu etki, Bozkurt (2020) tarafından desteklenmektedir.



Buna göre, kriz dönemlerinde sağlanacak iyi bir pedagojik yaklaşım öğrencilere travmatik ve kaygı dolu süreci atlatmalarında hem eğitsel hem de duyuşsal düzeyde destek olacaktır.

Öğretmenlere yönelik mesleki gelişim çalışmaları, öğrenci ve velilere yönelik rehberlik etkinlikleri katılımcılar tarafından etkili olarak değerlendirilmekte ancak pandemi öncesi yüz yüze eğitim-öğretim sürecinde kısıtlı zaman içerisinde yürütülen toplantılar ve kurullar karar alma zorluğundan ve yüz yüze etkileşim eksikliğinden dolayı etkisiz görülebilmektedir.

Pandemi sürecinde eğitimde kriz yönetimi uygulamalarında okul yönetiminin veliler, üniversiteler, yerel yönetimler ile işbirliği yaparak internet-tablet, rehberlik ve yüz yüze eğitime geçiş konusunda destek alması dikkat çeken bulgular arasındadır. Okul yönetiminin sadece merkezden gelen kararların uygulayıcısı olmakla kalmayıp paydaşları sürece dâhil ettiği uygulamalarda sorunların daha etkili bir şekilde çözüldüğü söylenebilmektedir. Alan yazında 'okulda yerinden yönetim' olarak yer alan bu yönetim şekli, doğrudan okulun gereksinimlerine ve özelliklerine göre şekillenen, okulun tüm paydaşlarının katılımı ile okulun gelişimi, sorunların çözümü ve eğitim etkinliklerine ilişkin kararları alan bir eğitim anlayışı olarak tanımlanmaktadır (Yavuz, 2010). Bu doğrultuda, pandemi sürecinde kendi özel koşullarına göre paydaşları ile birlikte yönetim stratejileri, insan gücü ve madde kaynaklarını geliştirebilen ve sorunları fark ederek çözebilen okul yönetimlerinin kriz yönetiminde daha başarılı olacağı sonucuna varılabilmektedir.

Covid-19 sürecinde yürütülen uzaktan eğitim etkinlikleri ele alındığında, 'etkililik' tartışmaya açık bir kavramdır. Öğrencilere teknolojik açıdan uzaktan eğitim desteği sunmak üzere oluşturulan EBA destek noktaları, rehberlik etkinlikleri, öğretmenlerin bu süreçte işbirliği yapması uzaktan eğitimin etkili olarak tanımlanmasını sağlamaktadır. Öğrencilere yönelik öğretim programının yoğun ve ezbere dayalı içeriğinin olması, uzaktan eğitim etkinliklerine düşük katılım oranı katılımcılar tarafından olumsuz olarak algılanmaktadır. Uzaktan eğitim etkinliklerini birebir deneyimleyen öğretmenlerden gelen uzaktan eğitim programı içeriğine sanatsal ve kültürel boyutların eklenerek çeşitlendirilmesi önerisinin yaşanan bu olumsuzluğu gidermeye yönelik olarak değerlendirilebilir.

Covid-19 sürecinde yüz yüze eğitime geçişe yönelik alınan önlemlere ilişkin görüşler gereksinimler ve engeller olmak üzere iki ayrı boyutta incelenebilmektedir. Alınacak önlemlerde paydaşlarla yürütülen işbirliğinin önemi vurgulanmıştır. Okul binalarındaki sınıfların kalabalık, derslik ve personel sayısının yetersiz olması yüz yüze eğitime geçişe yönelik alınan önlemler açısından engel teşkil etmektedir. Araştırma yürütüldüğü sırada Covid-19 aşılı henüz toplumun büyük bir kesimine uygulanmaya başlanmadığı için katılımcılar aşılamanın yaygınlaşmasının yüz yüze eğitime geçişin önündeki önemli bir engeli kaldıracağını ifade etmiştir. MEB (2021) tarafından yapılan açıklamada öğrencilerin sağlıklı bir şekilde eğitimlerini sürdürebilmesi için eğitim personelinin aşılması en önemli adım olarak ifade edilmektedir. 2021-2022 eğitim-öğretim yılı başlamadan hemen önce 27 Ağustos 2021 tarihinde öğretmenler arasında en az bir doz aşı olmuş kişilerin oranı %84,06 şeklinde Sağlık Bakanlığı tarafından açıklanmıştır (Habertürk, 2021). Belirtilen oranın ve toplumun genelinde aşılama oranlarının artması ile birlikte yüz yüze eğitime geçişin mümkün olacağı söylenebilir.

Pandemi sürecinde eğitimde kriz yönetimine yönelik metaforik algılara ilişkin bulgular incelendiğinde, kriz yönetimini 'tırtıl' ve 'pusula' kavramlarına benzeterek her ne olursa olsun uygulamaların olumlu sonuçlar getireceğini ve kriz yönetiminin örgütsel gelişim ile sonuçlanacağı görüşünde olan katılımcılar mevcuttur. Bu bakış açısının aksine, krizin yönetiminde alınan ani kararlar, sürece uyum sağlamada yaşanan problemler ve zorluklara dikkat çekerek 'gel-git', 'yap-boz', 'kara delik' ve 'bukalemun' gibi metaforların kullanıldığı görüşlerle de karşılaşılmaktadır.



Pandemi krizi sonrası dönemine ilişkin olarak dijital okur-yazarlığın önemi, hibrit eğitim modeli, 'Covid kuşağı' ve okulsuz toplum kavramlarının öne çıktığı araştırma sonucunda görülmektedir. Bozkurt (2020) pandemi krizi süresince öğrencilerin ve eğitimcilerin dijital okur-yazarlıklarının geliştirilmesinin bir gereklilik olarak ortaya çıktığını ifade etmektedir. Can (2020) uzaktan eğitim uygulamalarının yalnızca normal zamanlarda tek başına veya örgün öğretimi desteklemek amacıyla yararlanılmasının yeterli olmayacağını; bu uygulamaların aynı zamanda bazı kriz durumlarında (salgın hastalıklar, savaşlar, afetler, zorunlu göçler vb.) da önemli avantajları bulunduğu unutulmaması ve politika yapıcılar tarafından dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir. Yüz yüze eğitim-öğretim etkinliklerinin gerçekleştirilememesi nedeniyle alternatif bir yöntem olarak başvurulan uzaktan eğitimin süreç içerisinde önemi ortaya çıkmıştır. Bu açıdan kriz sonrası dönemde yüz yüze eğitimi destekleyici bir rolünün olması beklenmektedir. Y ve Z kuşaklarının karmasını ifade eden, 'benmerkezcilik' ve 'dijital beceriler' ile şekillenen bir 'Covid kuşağı'nın (C kuşağı) gereksinimlerine yanıt verecek yeni bir eğitim sistemine doğru evrimi beraberinde getirmesi beklenmektedir (Karataş, 2020). Okulun öğretim kurumu olmanın yanı sıra sosyalleşme, bakım ve rehberlik sağlayan ortak alan olması (Anderson, 2020) ancak pandemide uzaktan eğitim sürecinde fiziksel işlevinin askıya alınması, etkililiği konusunda soru işaretleri bırakmıştır. Pandemi sonrasında bireysel yaratıcılığın ve dijital kaynakların temel alındığı 'okulsuz toplum' kavramı bir tartışma konusudur.

Pandemi sürecindeki eğitim politikalarının temel alındığı varsayımların sürecin kriz ve kriz sonrası süreçlerinin yönetimi açısından olumlu ve olumsuz değerlendirmeler yoluyla birtakım öneriler sunabileceği araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda eğitim politikaları ve uygulamalarına yönelik öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Eğitime ayrılan ekonomik ve beşeri kaynakların artırılması,
- Halk Sağlığı alanındaki uzmanlardan oluşan bir 'Eğitim Kurulu' oluşturularak pandemi sürecindeki eğitim etkinliklerinin gerçekleştirilmesi,
- Öğrencileri sosyo-kültürel açıdan geliştirmek üzere çevrim içi kültür-sanat etkinliklerinin düzenlenmesi,
- Özellikle uzaktan eğitim sürecinde dezavantajlı olan öğrencilerin belirlenmesi ve öğrenme kayıplarının giderilmesi için 'eğitim kampları' düzenlenmesi.



Kaynakça

- Aksoy, H., ve Aksoy, N. (2003). Okullarda krize müdahale planlaması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 36(1-2), 37-49.
- Aksu, A. (2009). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik. *Journal of Yasar University*, 4(15), 2435-2450.
- Aksu, A. ve Deveci, S. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi becerileri. *e- Journal of New World Sciences Academy Education Sciences*, 4(2), 448-464.
- Alağaçağı, S. (2006). *Kriz ve afet yönetimi: Türkiye örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Allen, J., Rowan, L. ve Singh, P. (2020). Teaching and teacher education in the time of COVID-19. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 48(3), 233-236. doi: 10.1080/1359866X.2020.1752051
- Aykaç, B. (2001). Kamu yönetiminde kriz ve kriz yönetimi. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2, 123-132.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Birleşmiş Milletler Türkiye (2020). COVID-19 pandemisi sırasında tehlikeli yanlış bilgiler ve nefret viral olarak yayılıyor. Erişim adresi: <https://turkey.un.org/tr/41291-covid-19-pandemisi-sirasinda-tehlikeli-yanlis-bilgiler-ve-nefret-viral-olarak-yayiliyor>
- Bozkurt, A. (2020). Koronavirüs (Covid-19) pandemi süreci ve pandemi sonrası dünyada eğitime yönelik değerlendirmeler: Yeni normal ve yeni eğitim paradigması. *AUAd*, 6(3), 112-142.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, E. (2020). Coronavirüs (Covid-19) pandemisi ve pedagojik yansımaları: Türkiye’de açık ve uzaktan eğitim uygulamaları. *AUAd*, 6(2), 11-53.
- Cohen, L. ve Manion, L. (1994). *Research methods in education (4th ed.)*. London: Routledge.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Daniel, S. J. (2020). Education and the COVID-19 pandemic. *Prospects*, 49, 91-96. doi: 10.1007/s11125-020-09464-3.
- Danielsson, E. ve Sjöstedt-Landén, A. (2020). Leader normativity in crisis management: Tales from a school fire. *Risks, Hazards & Crisis in Public Policy*, 11(2), 139-165.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(23), 353-373.
- Erkut, E. (2020). Covid-19 sonrası yükseköğretim. *Yükseköğretim Dergisi*, 10(2), 125-133. doi:10.2399/yod.20.002
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Giannini, S. ve Lewis, G. S.(2020). Three ways to plan for equity during the coronavirus school closures. Erişim adresi: <https://gemreportunesco.wordpress.com/2020/03/25/three-ways-to-plan-for-equity-during-the-coronavirus-school-closures>
- Habertürk (2021). Son dakika haberi. *Habertürk*. Erişim adresi: <https://www.haberturk.com/son-dakika-haberi-bakan-koca-acikladi-ogretmenler-arasinda-birinci-doz-asi-orani-yuzde-84-06-3174497>



- Kandemir, M. ve Atak, H. (2020). Covid-19 pandemisi döneminde ruh sağlığı rehberi (stres ve stresle ilişkili belirtilerle başa çıkma). *Kırıkkale Üniversitesi, Danışma Rehberlik Uygulama ve Danışma Merkezi (DRUAM)*. Erişim adresi: <https://panel.kku.edu.tr/Content/Anasayfa/AcilisDuyuru/1/covid19-14nisan2020.pdf>
- Karakuş, A. (2018). *Ortaokul yöneticilerinin okullarında yaşanan kriz durumlarını yönetme becerilerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Kırmızıgül, H. G. (2020). COVID-19 salgını ve beraberinde getirdiği eğitim süreci. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 7(5), 283-289.*
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice, 13(6), 522-526.*
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2020). Koronavirüs travmasına karşı "Psikosozyal destek çağrı merkezi" Öğrenci ve velilerimizin hizmetinde. *Milli Eğitim Bakanlığı*. Erişim adresi: <http://meb.gov.tr/koronavirus-travmasına-karsi-psikosozyal-destek-cagri-merkezi-ogrenci-ve-velilerimizin-hizmetinde/haber/20617/tr>
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2021). Haberler. *Milli Eğitim Bakanlığı*. Erişim adresi: <http://www.meb.gov.tr/bakan-ozer-okullarda-yuz-yuze-egitim-hazirliklerinin-detaylarini-acikladi/haber/23938/tr>
- Morgan, D. L. & Morgan, R. K. (2008). *Single-case research methods for the behavioral and health sciences*. SAGE Publications.
- OECD, The Organization for Economic Cooperation and Development (2020). *A framework to guide an education response to the COVID-19 pandemic of 2020*. Paris: OECD Publishing.
- Özer, M. (2020). The contribution of the strengthened capacity of vocational education and training system in Turkey to the fight against Covid-19. *Yükseköğretim Dergisi, doi:10.2399/yod.20.726951.*
- Özer, M. ve Suna, H. E. (2020). *COVID-19 salgını ve eğitim içinde küresel salgının anatomisi insan ve toplumun geleceği* (Ed.: M. Şeker, A. Özer ve C. Korkut). Ankara: Türkiye Bilimler Akademisi.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2002). *Yönetim becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Sağlık Bakanlığı (2021). Türkiye Covid-19 hasta tablosu. Erişim adresi: <https://covid19.saglik.gov.tr/>
- Sarı, E. ve Sarı, B. (2020). Kriz zamanlarında eğitim yönetimi: Covid-19 örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 3(2), 49-63.*
- Strauss, A. ve Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Şimşek, Ş. M. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Günay Ofset Matbaacılık.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı. (2020). Haberler. *Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı*. Erişim adresi: <https://www.tccb.gov.tr/haberler/410/117021/cumhurbaskanligi-sozcusu-kalin-korona-virusle-mucadele-surecini-el-birligiyle-rehavete-ve-panige-kapilmadan-atlatma-kabiliyetine-sahibiz>
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve stres ortamında yönetim*. İstanbul: Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri.
- Türk Dil Kurumu (2020). Türk dil kurumu sözlükleri. *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/>



- Türk Tabipler Birliği (2020). Covid-19 pandemisi iki aylık değerlendirme raporu. Erişim adresi: <https://www.ttb.org.tr/userfiles/files/covid19-rapor.pdf>
- Tüz, M. V. (2004). *Kriz yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- UNICEF (2020). Averting a lost covid generation: a six-point plan to respond, recover and reimagine a post-pandemic world for every child. Erişim adresi: <https://www.unicef.org/media/86881/file/Averting-a-lost-covid%20generation-world-childrens-day-data-and-advocacy-brief2020.pdf%20web>
- World Health Organization [WHO] (2021a). Coronavirus. Erişim adresi: https://www.who.int/healthtopics/coronavirus#tab=tab_1
- WHO (2021b). WHO Coronavirus Disease (COVID-19) dashboard. Erişim adresi: <https://covid19.who.int/>
- Yavuz, Y. (2010). *Okul yönetimi: Türkiye eğitim sistemi*. İzmir: Dinozor Kitabevi.
- Yeşilorman, M. (2006). Kelebek kanadını kimden yana çırpıyor? Birleştirilmiş bilimin kıyısında kaos ve sosyal bilimler. *Journal of Istanbul Kültür University, 3*, 77-86.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Zhao, Y. (2020). COVID-19 as a catalyst for educational change. *Prospects, 49*, 29-33. <https://doi.org/10.1007/s11125-020-09477-y>.