

## Araştırma Makalesi

### **COVID-19 SÜRECİNDE EĞİTİM KURUMLARINDA RİSK YÖNETİMİ\*** (RISK MANAGEMENT IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS DURING COVID-19)

Çağla DİKEL<sup>1</sup>, Canan ALBEZ<sup>2</sup>

## ÖZ

Araştırmanın amacı, COVID-19 sürecinde eğitim kurumlarında risk yönetimini okul ve eğitim yöneticilerinin görüşlerine göre değerlendirmek ve salgın sonrası eğitim kurumlarının kurumsal risk olgunluk seviyesini tespit etmektir. Bu çalışmada, karma araştırma desenlerinden gömülü karma desen modeli kullanılmıştır. Araştırmanın nicel ve nitel verileri uygun örnekleme ve maksimum çeşitlilik yaklaşımlarıyla belirlenmiş Erzurum'da görev yapan 526 okul yöneticisinden ve 25 eğitim yöneticisinden elde edilmiştir. Araştırmada nicel veriler için Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) Ölçeği, nitel veriler için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre okulların KRY olgunluk seviyesi 3. seviyededir ve kademeler arasında lise kademesi lehine anlamlı bir farklılık vardır. Yapılan analizlerde kurumsal kültür ve yapının pandemiden etkilendiği, süreçlerin aksadığı, salgının olumsuz durumlarını ortadan kaldırmak için risk yönetimi anlayışıyla bir dizi önlem alındığı, izleme-değerlendirme çalışmaları yapıldığı görülmüştür. Ayrıca risk yönetimi sürecinde bazı sorunların yanı sıra yeni fırsatların ortaya çıktığı yöneticilerin risk yönetimi deneyimi kazandıkları ve yapılan çalışmaların kurumsal risk yönetiminin olgunluk kazanmasına etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Pandemi sürecinden yola çıkarak gelecekte benzer risklerle karşı karşıya kalmamak için yöneticilerin sunduğu öneriler araştırma sonuçları arasında yer almaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Risk Yönetimi, Okul, Pandemi, Kurumsal Risk Olgunluğu

JEL Kodları: I2

## ABSTRACT

*The aim of the research is to evaluate risk management in educational institutions during the COVID-19 process according to the views of school and education administrators and to determine the institutional risk maturity of educational institutions after the pandemic. The method of the research is embedded mixed design from mixed research designs. The quantitative and qualitative data of the study were obtained from 526 school administrators and 25 educational administrators working in Erzurum, who were determined by convenient sampling and maximum diversity approaches. In the study, Enterprise Risk Management (ERM) Scale was used for quantitative data and semi-structured interview form was used for qualitative data. According to the results of the study, the ERM maturity level of the schools is level 3 and there is a significant difference between the between school types in favour of high school level. The analyses showed that the corporate culture and structure were affected by the pandemic, processes were disrupted, a series of measures were taken with a risk management approach to eliminate the negative situations of the pandemic, and monitoring and evaluation studies were carried out. The study also revealed that in the risk management process, new opportunities emerged as well as some problems, managers gained risk management experience and the studies had an impact on the maturity of corporate risk management. Based on the pandemic process, the suggestions offered by administrators in order not to face similar risks in the future are among the results of the research.*

**Keywords:** Enterprise Risk Management, School, Pandemic, Organisational Risk Maturity

**JEL Classification:** I2

\* Bu çalışma, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tarafından Aralık 2023'te kabul edilen ve Bilimsel Araştırma Proje Komisyonu tarafından desteklenen SYL-2023-11650 kodlu aynı başlıklı Yüksek Lisans Tez Projesine dayanmaktadır.

<sup>1</sup> Okul Müdürü, MEB Nene Hatun Anaokulu, Erzurum, Türkiye, Orcid Id:0000-0003-4098-3382, [cagladikell@hotmail.com](mailto:cagladikell@hotmail.com)

<sup>2</sup> Sorumlu Yazar, Dr. Öğr. Üyesi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, Türkiye, Orcid Id:0000-0001-5676-1827, [cananalbez@atauni.edu.tr](mailto:cananalbez@atauni.edu.tr)

## 1. GİRİŞ

Pandemi olarak zihinlerimizde yer eden COVID-19 salgınının toplumsal yaşamda neden olduğu yeni normallerin yaygın etkileri başta sağlık, ekonomi, teknoloji ve eğitim olmak üzere birçok alanda görülmeye devam etmektedir. Salgının neden olduğu sorunları ve yarattığı olumsuzlukları gidermek adına yürütülen risk yönetimi uygulamalarını araştırmak, sosyal örgütlerin uğradığı ani değişimi ve etkilerini anlamak için önemlidir. Bu yüzden salgın sürecinde yaşananlar kadar salgın sonrasında yapılacak değerlendirmelere de ihtiyaç vardır. Çünkü 2020-2022 yılları arasında süregelen salgınla mücadele etmede Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO, 2020) belirttiği şekilde ilaçsız bir yöntem tercih edilmesi dünya çapında benzer risk yönetimi uygulamalarını beraberinde getirmiştir. Bu uygulamaların başında geçmiş pandemilerde matematiksel modellemesi yapılan (Feng vd.,2007, s.1512) ilaçsız mücadele kapsamında dünya genelinde uygulanan "sosyal mesafe" uygulaması gelmektedir. Bu bağlamda dünya çapında birçok ülke, ulusal düzeyde okullarını kapatma kararı almış ve yüz yüze eğitime ara vermiştir.

Okulların kapanmasıyla birlikte ortaya çıkan yeni durumun yarattığı riskler araştırmalara konu olmuştur. Araştırmalarda endişe yaratan bu riskler arasında öğrencilerin akademik başarısında düşüş, okula uyum zorlukları, pandeminin sosyal ağlar üzerindeki etkileri, eğitimdeki eşitsizlikler, okul devamsızlığında artış, öğrenci sağlığındaki sosyolojik, psikolojik ve fizyolojik olumsuz etkiler yer almaktadır (Drane, Vernon, & O'Shea, 2021; Haeck & Lefebvre, 2020; Kuhfeld vd., 2020; Lancker & Parolin, 2020; Woessmann, 2020). Bunların dışında salgına bağlı eve kapanma sürecinde alınan önlemler uygulanırken eğitim yönetiminde de sorunlarla karşılaşmıştır. Okulların dijital öğrenme sürecine uyum sağlaması, öğretmenin değişen rol ve sorumlulukları, sınıf yönetimi, eğitim-öğretim programları, ölçme-değerlendirme boyutlarında karşılaşılan zorluklar araştırmalarda incelenmiştir (Adedoyin, & Soykan, 2023; Daniel, 2020; Pokhrel, & Chhetri, 2021).

Karşılaşılan zorlukları aşmak adına dünya ülkeleri yüz yüze eğitim yerine uzaktan eğitim, çevrim dışı, hibrit eğitim modellerini deneyimlemiştir. Bu yeni deneyimlerin mevcut eğitim sistemleri için birer fırsat olduğu söylenebilir. Özellikle dijital öğrenme süreci, öğretmenin aktif öğrenme sürecindeki kontrolünü büyük ölçüde ortadan kaldırmış, bunun yerine öğrencilerin kendi kendini düzenleme, istemli ve motivasyonel yeteneklerinin yanı sıra velilerin öğrenme süresi üzerindeki kontrolünü ön plana çıkarmıştır. Bu bağlamda dijital öğrenme süreci, öğrencilerin öz düzenleme ve öz-yeterlik becerilerinin geliştirilmesini zorunlu hale getirmiştir (Huber & Helm, 2020, s. 244).

Salgının neden olduğu yeni durumların ortaya çıkardığı riskleri, tehdit ve fırsatlarla birlikte değerlendirmek ve eğitim hizmetinin sürdürülebilirliği için gerekli stratejileri uygulamak uzun vadeli risk yönetim anlayışını pandemi döneminde ön plana çıkarmıştır. Salgın devam ederken okul yöneticilerine yönelik yapılan ve çoğunluğu nitel bulgulara dayalı araştırmalarda yöneticilerin rolü ve deneyimleri (Constantia vd. 2023; Harris & Jones, 2022), karşılaştıkları zorluklar (Fotheringham vd. 2022; Harris, & Jones. 2020), okul liderliği davranışları (Beauchamp vd., 2021; Netolicky, 2020) yönetim uygulamaları (Thornton, 2021), uzaktan eğitim tecrübeleri (Zincirli, 2021), süreçle ilgili metaforik algıları (Bozkurt & Aktaş, 2022) incelenmiştir. Bu araştırma sonuçları, salgının eğitim kurumlarında nasıl bir seyir izlediğini görmek açısından önemlidir.

Deneyimin en pahalı öğrenme olduğu kabul edildiğinde insanlık tarihinde çok sık rastlanmayan böylesi durumlara karşı eğitim kurumlarının hazır bulunuşluğunu desteklemek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğu söylenebilir. Özellikle okullarda risk değerlendirme konusunu ele alan araştırmaların çok sınırlı olması (Yılmaz, 2022) okulların risk yönetim olgunluk düzeyini inceleyen araştırmaların ise yok denecek kadar az olması göze çarpmaktadır. Bu yüzden pandeminin sürecinde normalleşme sürecinin henüz devam ettiği bir dönemde risk yönetim anlayışının eğitim kurumlarındaki olgunluk düzeyini bilmemek bir problemdir. Ayrıca risk yönetim sürecinden sorumlu üst kurum yöneticilerinin deneyimlerinden hareketle pandeminin kurumsal risk yönetim olgunluğuna yansımalarını tespit etmek, kurumsal öğrenme kapasitesini artırmak adına önemli görülmektedir. Bu düşünceden hareketle bu çalışmanın temel amacı pandemi sonrası kurumsal risk yönetimi olgunluk seviyesini tespit etmek ve pandemi sürecinde kurumsal risk yönetimi olgunluğuna etki eden yönetici deneyimlerini araştırmaktır. Bu amaçla araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1-Okul ve eğitim yöneticilerinin görüşlerine göre pandemi sonrası normalleşme süreci devam ederken,

a) Eğitim kurumlarının kurumsal risk yönetim olgunluk seviyesi nedir?

b) Eğitim kurumlarının kurumsal risk yönetimi olgunluk seviyesinde eğitim kademesine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

2- Okul ve eğitim yöneticilerinin COVID-19 sürecinde eğitim kurumlarında risk yönetimine ilişkin görüşleri nelerdir?

Bu çalışma, pandemi gibi ciddi kriz durumlarında işe yarayan yönetim uygulamaları ile işe yaramayan uygulamaların neden işe yaramadığını, bunlarla ilgili önerileri ortaya çıkaracak bir araştırma olması nedeniyle önemlidir. Araştırmanın yapıldığı dönem dikkate alındığında çoğunluğu salgın döneminde yapılmış araştırmaların bıraktığı boşluğu dolduracak çıkarımlara sahip olduğu söylenebilir. Özellikle normalleşme sürecinin devam ettiği bir zamanda salgın sürecindeki

eğitim kurumlarının kurumsal risk olgunluğunun tespit edilecek olması araştırmaya özgün değer katmaktadır. Eğitim kurumlarında risk yönetimi araştırmalarının sınırlı sayıda olduğu düşünüldüğünde araştırma sonuçlarının eğitim yönetimi literatürüne katkısı olacaktır. Bu araştırmanın gelecekte meydana gelmesi muhtemel kriz ve afet durumlarında, eğitim kurumlarının daha verimli işlemesini ve krizlerin ortaya çıkardığı riskleri daha aktif bir biçimde yönetilmesini sağlamak için, pandemi dönemindeki engel ve fırsatları, çözülen-çözülemeyen sorunları göstermesi açısından literatüre katkı sağlayacağı söylenebilir.

## 2. TEORİK ÇERÇEVE

### 2.1. Eğitim Kurumlarında Risk Yönetimi Olgunluğu

Risk Yönetimi, bir sistemdeki potansiyel tehlikeleri ortaya çıkarmak, analiz etmek, değerlendirmek, insanlara ve çevreye olası zararlarını ortadan kaldırmak veya azaltmak için etkili risk kontrol önlemlerini belirlemek ve uygulamaya koymak amacıyla sürekli işletilen bir yönetim süreci olarak tanımlanmaktadır (Rausand, 2011, s. 7-12).

Tüm kurumlar gibi eğitim kurumlarının da karşılaşılabileceği farklı riskler vardır. Eğitim maliyetlerinden kaynaklanan ekonomik riskler, eğitim-öğretim süreçlerinin devamlılığını ve niteliğini etkileyen operasyonel riskler, yönetimin aldığı yanlış kararların veya yönetsel uygulamaların yol açtığı stratejik riskler, okulun içinde bulunduğu çevreden kaynaklanan dış riskler okulların karşı karşıya kalabileceği risk türleridir (Kalyoncu, 2013).

Okullarda risk yönetimi, paydaşları zarardan korumak, yasa dışı süreçlerin oluşmasını engellemek, kamu itibarını korumak, mali kaynaklarda olası kaybı azaltmak, öğrenci, veli ve öğretmenleri güvende hissettirmek, eğitim hizmetinin kalitesini geliştirmek ve okulun amaçlarına ulaşmasına engel durumları ortadan kaldırmak açısından önemlidir. Okullarda risk yönetimi uygulamaları arasında, risk değerlendirme ekiplerinin oluşturulması, periyodik olarak risk analiz ve değerlendirmelerinin yapılması, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili mevzuatın takibi ve denetimi, okul yapı güvenliği, bakım ve onarım işlerinin takibi, gerekli verilerin ve raporların Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) bilişim sistemlerindeki modüllere işlenmesi vb. bir dizi süreç yer almaktadır (MEB, 2016, s. 14). Ayrıca eğitim kurumunun güvenli bir şekilde işlemesini sağlama, riskleri engelleme, azaltma, yönetme, okulda bulunan yapı ve donanımların verimliliğini tespit etme sürecinde okul risk yönetiminden sorumlu yöneticilere önemli görevler düşmektedir (Maya, 2016, s. 94). Başarılı kurumsal risk yönetimine sahip kurumlarda iş performansının arttığı, hata oranının azaldığı, iş gücünden alınan verimin arttığı, çalışan memnuniyetinin sağlandığı, maliyetin düştüğü görülmektedir (Nyoman Pujawan & Geraldin, 2009; Trkman, Stemberger & Jaklic, 2005).

Başarılı risk yönetiminin organizasyonun değerini artırdığına inanan kurumlar, risk yönetimi uygulamalarının mevcut aşamasını değerlendirmek için genel kabul görmüş bir kıyaslama çerçevesine ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyacı gözeterek şekilde tasarlanan kurumsal risk olgunluğu modelleri, risk yönetimi süreci ve uygulamalarının karmaşıklık derecesinin, her aşamada güvenilirliğinin ve etkinliğinin anlaşılmasında faydalıdır. Ayrıca risk olgunluğu modelleri, risk yönetimine yönelik mevcut yaklaşımlarını geliştirmek veya iyileştirmek isteyen kuruluşlar için faydalıdır. (Wieczorek-Kosmala, 2014). Risk yönetimi olgunluk modelleri ile ilgili literatür incelendiğinde özellikle risk kültürünü, süreçleri ve organizasyon yapısını dikkate alan olgunluk dereceleri görülmektedir (Görmen & Korkmaz, 2017; Wieczorek-Kosmala, 2014, s.141).

Kurum olgunluğu düzeyleri dinamik yapıya sahip olup sürekli değişen ve yenilenen özelliğe sahiptir. Kurum, süreç içerisinde mevcut durumunu tespit edip, hedeflediği düzeye ulaşmak için hangi aşamaları izlemesi gerektiğini belirler. Kurum risk olgunluk düzeylerini başlangıç, tekrarlanabilir, tanımlanmış, yönetilebilir ve en iyileşmiş düzey şeklinde tanımlamak mümkündür (Drew, Kelley & Kendrick, 2006; Vaidyanathan & Howell, 2007). 1. Düzey olarak adlandırılan başlangıç düzeyinde olgunlaşma düşük düzeyde olup, başarının kurum genelinde değil bireylerin kişisel başarılarına bağlıdır. Güçlü bir risk yönetimi sürecine ihtiyaç vardır. 2. Düzey olarak adlandırılan tekrarlanabilir düzey; kurumun planlama ve düzen süreçlerine sahip olduğu, elde edilen başarıların tekrarlandığını düzeydir. 3. Düzey olarak belirlenen tanımlanmış düzeyde, kurumun içerisinde sürdürülen çalışmaların belli standarta eriştiği ve süreklilik arz ettiği görülmektedir. Kurum, uyumlu ve yeterli çalışmaları sürdürebilme yeteneğine sahiptir. 4. Düzey olan yönetilebilir düzeyde; kabul görmüş toplu bir süreç yönetimi mevcuttur. Mevcut uygulamalar toplanıp analiz edilerek uygulanır. Kurumsal risk yönetiminin 5. düzeyi, en iyileşmiş, en gelişmiş düzey olup hata ve riskleri optimize etmiştir. Sürekli olarak gelişen kuruma işaret etmektedir. Hataların önceden değerlendirilip, engellenebilir seviyeye ulaştığı düzeydir.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada karma araştırma desenlerinden eşzamanlı iç içe geçmiş (gömülü) karma desen kullanılmıştır. İç içe karma desen nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin bir arada, art arda veya analiz boyunca kullanılmasında kolaylık sağlayan bir modeldir (Creswell, 2005). Araştırmada bir yandan yöneticilerin pandemi dönemine ait eğitim kurumları risk yönetimi deneyimleri incelenirken öte yandan pandemi sonrası normalleşme sürecinde okullardaki kurumsal risk yönetimi olgunluk seviyesi araştırılmıştır. Bu bağlamda araştırmada farklı araştırma yöntemlerini bir arada kullanarak, birbirinden ayrı olguları incelemek ve araştırmanın kapsamını genişletmek için bu desen tercih edilmiştir.

İç içe geçmiş karma desenin nicel bölümünde genel tarama modeli kullanılmıştır. Kurumsal risk yönetimi olgunluk düzeyini tespit etmek ve ortaya çıkan farklılıkları belirlemek amacıyla bu yöntem kullanılmıştır. İç içe geçmiş karma desenin nitel bölümünde olgubilim deseni kullanılmıştır. Olgubilim deseninde, yaygın uygulamaları tespit etmek ve katılımcıların oluşturdukları anlamları tanımlayarak açıklamak hedeflenmiştir (Annells, 2006). Bu desende genel olarak iki sorunun cevabı bulunmaya çalışılmaktadır. Bu sorular, “Bu olguya ilişkin algı/deneyimler nelerdir?” ve “Bu olguya ilişkin deneyimlerin oluşmasındaki ortam ve koşullar nelerdir?” şeklindedir (Cresswell, 2013). Bu çalışmadaki fenomen, pandemide risk yönetimidir. Bu çalışma kapsamında da eğitim yöneticilerinin deneyimleri detaylı olarak incelenmesi amaçlandığından bu desen tercih edilmiştir.

#### 3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın nicel boyutunda ( $n_1$ ), evreni Erzurum’da MEB bünyesinde çalışan yaklaşık olarak 2127 okul yöneticisi (MEB, 2023) oluşturmaktadır. Pandemi döneminde risk yönetimi politika ve kararları MEB tarafından tüm ülkede zorunlu eğitim kademelerinde fark gözetmeksizin uygulandığı için okul yönetimlerinin benzer prosedürleri takip ettikleri söylenebilir. Araştırmanın amacına uygun bir şekilde farklı kademelerdeki risk yönetimi düzeyine yönelik örüntüleri daha geniş bir çerçevede betimleyebilmek ve farklı kademelerde çalışan yönetici çeşitliliğini sağlamak amacıyla maksimum çeşitlilik yaklaşımıyla örneklem oluşturulmuştur. Araştırmada veri toplama aracı, Erzurum ilinde görev yapan okul yöneticilerine uygulanmış ve ölçeği gönüllü yanıtlayan 526 yönetici örneklem olarak alınmıştır. Okul ve yönetici sayıları incelendiğinde %95 hata payı ile mevcut örneklem sayısının evreni karşıladığı belirlenmiştir (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2004).

Araştırmanın nitel boyutunda ( $n_2$ ), çalışma grubu 23 eğitim yöneticisi 2 denetim elemanı olmak üzere 25 kişiden oluşmaktadır. Pandemi döneminde yönetici olma, yüz yüze görüşmeyi kabul etme ve gönüllü olma ölçütlerini sağlayan eğitim yöneticileri ve denetim elemanları çalışma grubunu oluşturmuştur. Tablo 1’de iki araştırma grubuna ait demografik bilgiler yer almaktadır.

Tablo 1. Araştırma Grubunun Demografik Bilgileri

Değişkenler	$n_1$	Yüzde (%)	Değişkenler	$n_2$	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>			<b>Cinsiyet</b>		
<i>Kadın</i>	128	24,3	<i>Kadın</i>	3	12
<i>Erkek</i>	398	75,7	<i>Erkek</i>	22	88
<b>Eğitim Durumu</b>			<b>Eğitim Durumu</b>		
<i>Lisans</i>	401	76,2	<i>Lisans</i>	14	56
<i>Yüksek Lisans</i>	104	19,8	<i>Yüksek Lisans</i>	10	40
<i>Doktora</i>	21	4	<i>Doktora</i>	1	4
<b>Yaş</b>			<b>Yaş</b>		
<i>22-32 yaş</i>	128	24,3	<i>22-32 yaş</i>	-	-
<i>33-43 yaş</i>	217	41,3	<i>33-43 yaş</i>	12	48
<i>44 yaş ve üzeri</i>	181	34,4	<i>44 yaş ve üzeri</i>	13	52
<b>Görev Alanı</b>			<b>Görev Alanı</b>		
<i>Okul Müdürü</i>	339	64,4	<i>İlçe Müdürü</i>	10	40
<i>Müdür Baş yard.</i>	35	6,7	<i>İl Şube Müdürü</i>	5	20
<i>Müdür Yardımcısı</i>	152	28,9	<i>Şube Müdürü</i>	8	32
			<i>Eğitim Müfettişi</i>	2	8
<b>Yöneticilik Kıdemi</b>			<b>Yöneticilik Kıdemi</b>		
<i>1-4 yıl</i>	182	34,6	<i>1-6 yıl</i>	5	20
<i>5-8 yıl</i>	192	36,5	<i>7-12 yıl</i>	10	40

Covid-19 Sürecinde Eğitim Kurumlarında Risk Yönetimi  
Çağla DİKEL, Canan ALBEZ

9-12 yıl	64	12,2	13-19 yıl	8	32
13 yıl ve üzeri	88	16,7	20 yıl ve üzeri	2	8
<b>Okul Kademesi</b>			<b>Mesleki Kıdem</b>		
İlkokul	276	52,5	10-15 yıl	7	28
Ortaokul	152	28,9	16-20 yıl	6	24
Lise	98	18,6	21 ve üzeri	12	48
<b>TOPLAM</b>	<b>526</b>	<b>% 100</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>25</b>	<b>% 100</b>

### 3.3. Çalışmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Görmen ve Korkmaz (2017) tarafından geliştirilen Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) Ölçeği, Kültür (13 madde), Süreç (12 madde) ve Kurumsal Yapı (6 madde) olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. 4'lü likert türünde geliştirilen ölçek KRY olgunluğunu dört seviye üzerinden değerlendirmektedir. Ölçek maddelerinin puanlaması eşit ağırlıkta olup cevapların puan değerleri 1-4 aralığında yer almaktadır. Verilen yanıtların genel ortalama değerine göre kurumların KRY olgunluk seviyeleri Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. KRY Olgunluk Seviyeleri

KRY Olgunluk Düzeyi	Düzy aralığı	Açıklama
Seviye 1	0-0.99	Kurum, risk yönetimine inanmıyor ve KRY sürecinin hiçbir gereğini yerine getirmemektedir.
Seviye 2	1-1.99	Kurumun risk yönetimine inancı orta düzeydedir.
Seviye 3	2-2.99	Risk yönetiminin sağlayacağı katkıya inanç ve farkındalık üst seviyededir.
Seviye 4	3-4	Risk yönetimi kritik başarı faktörü görülmekte ve çok üst düzeyde önemsenmektedir.

Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu, nitel veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunun hazırlık aşamasında araştırmanın problemi doğrultusunda aday sorular ve taslak görüşme formu hazırlanmıştır. Sonrasında taslak görüşme formu için eğitim bilimlerinde uzman 6 akademisyenden alınan görüşler doğrultusunda 10 soruluk görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme soruları ise şu şekildedir:

1. Size göre, salgın döneminde okul yöneticileri ve eğitim yöneticileri ne tür risk durumlarıyla karşılaştılar?
2. Salgın döneminde risk yönetim sürecinde yapılan çalışmalar, alınan önlemler nelerdir?
3. Salgın döneminde risk yönetimiyle çözülen ve çözülemeyen sorunlara ilişkin görüşleriniz nelerdir?
4. Daha önce yaşanan risk durumlarının yönetiminde kazanılan deneyimlerin salgın dönemindeki çalışmalara katkısı hakkında görüşleriniz nelerdir?
5. Size göre, salgın döneminde eğitim kurumlarında karşılaşılan zorluklar nelerdir?
6. Size göre, salgın döneminde Türk Eğitim Sistemini tehdit eden faktörler nelerdir?
7. Size göre, salgın döneminin Türk Eğitim Sistemine sunduğu yeni fırsatlar nelerdir?
8. Size göre, salgın döneminde risk yönetimi sürecini ve yapılan çalışmaları izlemek ve değerlendirmek için ne tür çalışmalar yapıldı?
9. Salgın döneminde risk yönetiminden sorumlu eğitim ve okul yöneticilerinin etkililiği konusunda görüşleriniz nelerdir?
10. Gelecekteki benzer risk durumları için neler önerirsiniz?

### 3.4. Veri Toplama Süreci ve Analizi

Araştırmada kullanılacak veri toplama araçları için Atatürk Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan (No: 10-21, 06.09.2022) ve MEB'den (Sayı: 59399734; 30.09.2022) izin alınmıştır. Araştırmanın nicel verileri Google forms platformu üzerinden çevrimiçi olarak İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün koordinasyonunda toplanmıştır. Ölçeklerin yanıtlanmasında tek yanıtla sınırlı seçeneği kullanılarak birden fazla katılımın önüne geçilmiştir. Nitel veriler için kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu, pandemiden bu yana aynı kurumda eğitim yöneticiliği yapıyor olmak, gönüllü olmak, ölçütlerini sağlayan çalışma grubu listesinde yer alan kişilere uygulanmıştır. Görüşme öncesinde yöneticilerden randevu talep edilmiştir. Yöneticilerle yapılan görüşmeler yaklaşık 25 dakika sürmüştür.

Araştırmanın nicel verileri parametrik testlerle analiz edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 20 ve AMOS programlarından yararlanılmıştır. Analiz öncesinde hatalı, kayıp veya eksik veri olmadığı doğrulanmıştır. Ölçek puanlarının normal

dağılıma uygunluğu için verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri kontrol edilmiştir. Tespit edilen çarpıklık (-.329) ve basıklık (-1.237) değerlerinin -1.5 ile +1.5 arasında olduğu görülmüş ve verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir (George & Mallery, 2010). Araştırmanın nitel verileri analiz edilirken içerik analizinden yararlanılmıştır. İçerik analiziyle incelenen veri setinde betimsel analizde fark edilmeyen ilişkiler ve kavramsal yapı keşfedilir (Yıldırım & Şimşek, 2013). Word dosyası üzerinde kodlar halinde listelenen katılımcı görüşleri arasında benzer anlam örüntülerine sahip ifadeler kodlar, kategoriler ve temalar halinde gruplandırılmıştır. Yapılan içerik analizi neticesinde elde edilen tema ve kodlar tablolar halinde sunulmuştur. Katılımcı görüşleri, anonimliği sağlamak adına Eğitim Yöneticisi-1 (EY1), Eğitim Yöneticisi-2 (EY2) şeklinde şifrelenmiştir.

### 3.5. Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmada kullanılan nicel veri toplama aracının yapı geçerliği ikinci düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile kontrol edilmiştir. DFA neticesinde model uyum değerlerinin (CMIN/DF=3.33<5; RMSEA=.067<.08; SRMR=.025<.05; NFI=.93>.90; CFI=.95≥.95; p=0,00<.05) yeterli uyumu sağladığı tespit edilmiş (Çokluk vd., 2010) ve üç faktörlü yapının okulların kurumsal riski yönetimi olgunluk düzeyini ölçtüğü doğrulanmıştır. Kullanılan ölçeğin güvenirligi cronbach alfa yöntemi ile doğrulanmıştır. Ölçek alt boyutları  $\alpha$  değerleri kültür=.975; süreç=.976; kurumsal yapı=.955 ve ölçek genel ortalaması  $\alpha$  değeri=.989 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen katsayı değerinin 0.70'ten büyük olması bu araştırmada kullanılan ölçeğin yüksek güvenirlikte bir ölçek olduğunu gösterir (Tavşancıl, 2002).

Araştırmanın nitel boyutunda bulguların güvenirligini desteklemek için görüşme yapılan kişilerden katılımcı teyidi alınmıştır. Araştırmada veri doygunluğuna ulaşmaya dek görüşmelere devam edilmiş ve inandırıcılık desteklenmiştir. Görüşmeler yüz yüze, gönüllülük esaslı yapılmış ve toplanan verilerin gerçek durumu yansıtması sağlanmıştır. Katılımcılara araştırmaya ilişkin bütün basamaklar detaylı olarak ifade edilmiştir. Araştırmada katılımcıların görüşlerine doğrudan atıflar yapılarak aktarılabilirlik ölçütü desteklenmiştir. Araştırmada veri çeşitliliği artırmak, inandırıcılığı desteklemek için çalışma grubundaki katılımcılar çeşitlendirilmeye çalışılmış, böylece farklı düşünce ve deneyimlerin aktarılması amaçlanmıştır. Elde edilen veriler alan yazın bulgularıyla desteklenerek doğrulanabilirlik ölçütü desteklenmiştir. Veri analizinde araştırmacı dışında uzman desteği alınmıştır. Araştırmacı tarafından oluşturulan kodlar, kategoriler ve temalar 3 alan uzmanı tarafından gözden geçirilmiş ve kodlayıcılar arasında %85 oranında fikir birliği olduğu görülmüştür.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Okulların Kurumsal Risk Yönetimi Olgunluk Seviyesine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin algılarına göre okulların risk yönetim olgunluk düzeyine yönelik betimsel istatistikler Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Kurumsal Risk Yönetimi Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

Ölçek Boyutları	n	Ortalama $\bar{x}$	Standart Sapma
Kültür	526	2,66	0,98
Süreç	526	2,64	1,01
Kurumsal Yapı	526	2,50	1,04
KRY Ölçeği Genel	526	2,62	0,98

KRY ölçeğine ilişkin betimsel istatistikler incelendiğinde kurumsal risk yönetimi olgunluk düzeyi 2.50 ile 2,67 arasında değişmektedir. Buna göre bu değerler okulların kurumsal risk yönetimi olgunluk seviyesinin 3. seviye olduğunu göstermektedir. Bu seviyede risk yönetiminin yararına farkındalık ve inanç üst sevededir. KRY ölçeğine ait madde ortalamaları arasında, kültür alt boyutunda çalışanların farkındalığı ve sürece katkısını ölçen ifadelerin en düşük puanı aldığı ( $\bar{x}$ = 2.50-2,59), yöneticilerin risk yönetimi sürecindeki sorumluluğuna ve desteğine atıf yapan maddenin en yüksek puanı aldığı tespit edilmiştir ( $\bar{x}$ =2,87). Ölçeğin süreç alt boyutunda kurumda risklerin belirlenme yöntemi (çalışan, paydaş ve üst yönetimin görüşlerini alma yöntemi) en yüksek ortalama değere ( $\bar{x}$ =2,75) sahipken kurumda belirlenen risklerin analizi ve güncelleme süresi en düşük puanı ( $\bar{x}$ =2,50) almıştır. Ölçeğin kurumsal yapı alt boyutunda kurumsal risk yönetimi komitesi ile risk yönetim bütçesinin varlığı en düşük ortalama puana sahipken ( $\bar{x}$ =2,39-2,50) risk yönetiminden sorumlu kişinin varlığına işaret eden ifade en yüksek değeri almıştır ( $\bar{x}$ =2,54).

#### 4.2. Okul Kademesine Göre Okulların KRY Olgunluk Seviyesi

Aşağıda okul kademesine göre okulların KRY olgunluk seviyesine yönelik analiz bulguları sunulmuştur (Tablo 4).

Tablo 4. Kademe Türüne Göre ANOVA Analiz Sonuçları

Ölçek Boyutları	Eğitim Durumu	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Scheffe
Kültür	1-İlkokul	276	2,50	1,03	12,798	,000	3>1-2
	2-Ortaokul	152	2,70	,96			
	3-Lise	98	3,07	,73			
	Toplam	526	2,66	,98			
Süreç	1-İlkokul	276	2,45	1,03	14,533	,000	3>1-2
	2-Ortaokul	152	2,71	,98			
	3-Lise	98	3,06	,81			
	Toplam	526	2,64	1,01			
Kurumsal Yapı	1-İlkokul	276	2,31	1,05	11,611	,000	3>1-2
	2-Ortaokul	152	2,60	1,03			
	3-Lise	98	2,87	,93			
	Toplam	526	2,50	1,04			
KRY Ölçeği Genel	1-İlkokul	276	2,44	1,01	13,871	,000	3>1-2
	2-Ortaokul	152	2,68	,95			
	3-Lise	98	3,03	,76			
	Toplam	526	2,62	,980			

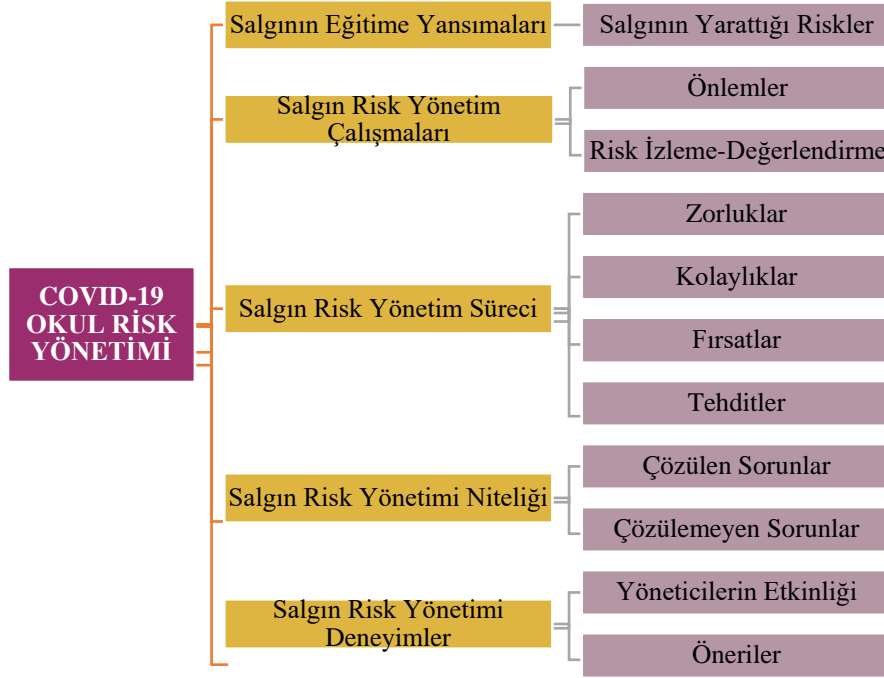
\* $p < .05$

Tablo 4 incelediğinde kademe türü değişkenine göre katılımcıların görüşlerinde kültür, süreç, kurumsal yapı ve KRY boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0.05$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için veri setinde varyanslar eşit ve homojen olduğu için Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi, karşılaştırılacak grup sayısının fazlalığı nedeniyle ve gruplardaki gözlem sayılarının eşit olması varsayımını dikkate almayan bir post hoc testi olduğu için tercih edilmiştir. Bu testin sonucuna göre lise kademesi lehine anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu bulgu, Türkiye’de MEB kararıyla yüz yüze eğitime kademeli geçiş sürecinde lise kademesine verilen önceliği hatırlatmaktadır (MEB, 2021). Ayrıca lise öğrencilerinin yaş aralığı ve gelişim dönemi dikkate alındığında kurumsal risk yönetiminin olgunluk kazanmasında bu kademenin etkili olduğu düşünülmektedir.

#### 4.3. Eğitim Yöneticilerinin Pandemi Süreci Kurumsal Risk Yönetimi Görüşleri

Araştırmanın nitel boyutuna yönelik katılımcı görüşleri içerik analizi ile incelenmiştir. Yapılan analizde 5 tema (salgının eğitime yansımaları, salgın risk yönetim çalışmaları, salgın risk yönetim süreci, salgın risk yönetimi niteliği, salgın risk yönetimi deneyimleri) ve 11 kategori (salgının yarattığı riskler, önlemler, risk izleme-değerlendirme, zorluklar, kolaylıklar, fırsatlar, tehditler, çözülen sorunlar, çözülemeyen sorunlar, yöneticilerin etkinliği, öneriler) ortaya çıkmıştır. Araştırmada elde edilen tema ve kategoriler Şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1. Analizde Ortaya Çıkan Tema ve Kategoriler



#### 4.3.1. COVID-19 Sürecinde Okul ve Eğitim Yönetimine Yansıyan Riskler

Çalışma grubunun, “Size göre, salgın döneminde okul yöneticileri ve eğitim yöneticileri ne tür risk durumlarıyla karşılaştılar?” sorusuna verdiği yanıtlar salgının eğitime yansımaları teması altında toplanmıştır. Bu temaya ilişkin elde edilen görüşme bulguları salgının yarattığı riskler kategorisinde incelenmiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Salgın Sürecinde Eğitim Kurumlarına Yansıyan Riskler Konusunda Katılımcı Görüşleri

Kategoriler	Kodlar	Kodun Kaynağı	Görüşmelerden Alınan İfadeler
Salgının Yarattığı Riskler	Bulaş riski	EY1, EY2, EY5, EY7, EY8, EY11, EY13, EY14, EY15, EY17, EY18, EY20, EY21, EY22	EY2- “Her an hastalık bulaşma riski bulunuyordu. Çalışma ortamı, okullar, binalarımız her an hastalık riski altındaydı.” EY20- “Eğitim ortamında riskli öğrenci ve öğretmenlerle bir araya gelerek risk aldılar.” EY21- “Öğrencilerden kaynaklı bulaş riskiyle karşı karşıya kaldı.”
	Eğitimde kalite	EY3	EY3- “Eğitimin kalitesizliği”
	Mesafe	EY4	EY4- “Öğrencilerden uzak kalmak”
	Öğrenme kaybı	EY4, EY16, EY24, EY25	EY4- “Eğitime katkıda bulunamamak”
	Deneyimsizlik	EY6, EY10, EY22, EY23	EY6- “Önceden üzerinde bilgi sahibi olmadığımız bir durumla karşılaştığımızdan dolayı nasıl bir davranış sergileyeceğimizi ve nasıl tedbirler alacağımızı bilemedik.” EY22- “Ayrıca ilk defa böyle tehlikeli ve evrensel bir salgın hastalık olduğu için yöneticiler bocalama döneminden dolayı ne yapacaklarını tam olarak bilmemekte-dirler.”
	Devam problemi	EY9, EY19	EY9- “Öğrenci devamsızlığı”
	Tutarsızlık	EY12	EY12- “Tutarsızlık”

Tablo 5 incelendiğinde katılımcıların sıklıkla bulaş riskini dile getirdikleri anlaşılıyor. Katılımcıların belirttiği bu dış risk, okulun faaliyetlerini devam ettirmesine engel teşkil eden operasyonel riskler olarak değerlendirilebilir. Daha önce böyle bir süreç yaşanmamış olması, katılımcıların nasıl davranacağını ve nasıl önlemler alacağını bilmemesine yol açmıştır.



Katılımcıların mevcut riskleri yönetme konusunda belirttikleri deneyimsizlik ve tutarsız eylemler eğitim kurumlarında pandemi döneminde risk yönetimi sürecinde ortaya çıkan yeni riskler olarak nitelendirilebilir. Bu riskler, pandemi öncesindeki risk yönetimi çalışmalarının pandemi döneminin yarattığı riskler karşısında etkisiz kaldığına işaret ediyor olabilir. Öğrencilerin ve çalışanların aralarındaki ilişkilerine mesafe girmesi, eğitimin kalitesinde düşüş, öğrenme kaybı, öğrenci devamsızlığı katılımcıların belirttiği diğer risklerdir. Eğitim kalitesinin olumsuz yönde etkilenmesi, kurumların kısa ve uzun vadeli hedeflerini etkilediği için bu yapısal riskler stratejik riskler olarak değerlendirilebilir.

#### 4.3.2. Salgın Dönemi Risk Yönetim Sürecinde Yapılan Çalışmalar

Katılımcılara salgın döneminde yapılan çalışmalar sorulmuş verilen yanıtlar salgın risk yönetimi çalışmaları temasında toplanmıştır. Salgın Risk Yönetimi sürecinde yapılan faaliyetler, alınan önlemler ve risk izleme-değerlendirme çalışmaları olmak üzere iki kategoride toplanmış, elde edilen kodlar Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Salgın Risk Yönetim Çalışmalarına Yönelik Katılımcı Görüşleri

Kategoriler	Kodlar	Kodun Kaynağı	Görüşmelerden Alınan İfadeler
Önlemler	Zorunlu maske	EY1, EY7, EY9, EY11, EY14, EY18, EY19, EY20, EY21	EY1- "Maske kullanımının zorunlu olması." EY19- "Maske zorunluluğuna uyuldu." EY20- "Maske takılması"
	Sosyal mesafe	EY1, EY7, EY8, EY14, EY17, EY18, EY20, EY21, EY23	EY1- "Sosyal mesafe kurallarının uygulanması." EY8- "Sosyal mesafeye dikkat edilmesi." EY17- "Sosyal mesafe kurallarına uygun bir planlama yapılmıştır."
	Online eğitim	EY3, EY4, EY8, EY16, EY23, EY24, EY25	EY3- "Online eğitim yapıldı." EY8- "Uzaktan eğitim gibi önlemler düşünülebilir."
	Sınıf kapatma	EY2, EY15, EY19, EY23	EY2- "Hastalık riski görüldüğü an sınıf ve okul kapatma yöntemleri uygulandı." EY19- "Tehdit oluşabilecek durumlarda karantina uygulamasına alındı."
	Ateş ölçümü	EY1, EY2, EY22	EY1- "Günde iki kez ateş ölçümü yapıldı."
	Eğitim ve uzman desteği	EY5, EY16, EY23, EY24	EY23- "Risk yönetiminden uzman kişilerden destek alma."
	Hijyen	EY7, EY8, EY9, EY11, EY14, EY15, EY17, EY18, EY19, EY20, EY21, EY22	EY7- "Fiziksel alanların hijyeni sağlandı." EY14- "Hijyen kuralına dikkat etmek." EY22- "Okulda hijyen noktaları oluşturuldu."
	Uyarı ve tedbirleri dikkate alma	EY6, EY9, EY12, EY13, EY19, EY23	EY6- "Daha ziyade ulusal alanda salgınla mücadele edildiği için merkez teşkilattan ve il ve ilçe teşkilatlarından gelen uyarılar ve tedbirler dikkate alınarak tarafımızdan çalışmalar yapılmıştır."
	İnternet odaları oluşturma	EY10	EY10- "Çocukların internete erişimleri için okullarda internet odaları oluşturmak."
	Okulu ziyaretçi girişine kapatma	EY21, EY22	EY21- "Okula ziyaretçi kabul edilmemesi."
Risk İzleme ve Değerlendirme Çalışmaları	HES uygulaması	EY1	EY1- "Hayat Eve Sığar (HES) uygulaması ile riskli kişiler takip edildi."
	Anket ve değerlendirmeler	EY2, EY3, EY4, EY10, EY12, EY16, EY23	EY3- "İstatistiksel çalışmalar yapıldı." EY16- "Anket çalışmaları, uzaktan eğitim değerlendirme formları uyguladık."
	Eğitimler ve bilgilendirme	EY5, EY11, EY23	EY5- "Her türlü çevrim içi bilgilendirme teşvik ettik."
	Komite ve komisyon kurulması	EY6, EY13, EY24, EY25	EY13- "Kamu ve özel kurumlarda hemen inisiyatif ve risk ortamı komisyonları kurulması. Sivil Savunma mekanizmaları gibi."
	Kontroller ve takip	EY7, EY9	EY7- "Sürekli kontroller ve takipler yapıldı."
	Ailelerle diyalog	EY9, EY19	EY9- "Ailelerle görüşmek ve sürekli diyalog içerisinde olundu."
	Online yöntemler Yüz yüze eğitim	EY14, EY18, EY21 EY15, EY22	EY18- "Online yöntemler kullanılması." EY15- "Yüz yüze eğitime geçiş."

Tablo 6, pandemi döneminde salgından korunmak ve eğitim hizmetini sürdürmek için bir dizi önlem alındığını ve alınan önlemlerin sürekli izlenip değerlendirildiğini anlatıyor. Elde edilen bulgulara göre, mevcut risklere yönelik önlem alma çalışmaları eğitime mesafeli devam etme imkânı sağlamıştır. Ayrıca mevcut eşitsizliklerin ve kaygıların giderilmesi amacıyla ailelerle iletişime geçme, internet odalarının açılması, eğitim ve uzman desteğinin sağlanması yönünde çalışmalar yapıldığı anlaşılmıştır. Katılımcı görüşleri, MEB'in taşra teşkilatı birimleri ile üst sistem birimleri arasında dikey ve yatay yönde sürekli bir enformasyon sağlandığını göstermektedir. Ayrıca katılımcı görüşlerinden pandemi gibi çok sayıda ve çok yönlü riskleri barındıran süreçlerin risk yönetiminde enformasyon, uzman desteği, paydaş farkındalığını artırma, sürekli izleme verileri toplama gibi çalışmaların risk durumlarının yarattığı belirsizliği gidermek ve daha doğru kararlar alabilmek için önemli olduğu anlaşılmaktadır.

#### 4.3.3. Salgın Dönemi Risk Yönetimi Sürecinde Karşılaşılan Kolaylıklar ve Zorluklar

Katılımcıların salgın dönemi risk yönetim sürecinde karşılaşılan zorluklar ve kolaylıklar konusunda görüşleri sorulmuş ve alınan yanıtlar salgın risk yönetim süreci temasında zorluklar ve kolaylıklar olmak üzere iki kategori etrafında toplanmıştır. Tablo 7'de içerik analizinden elde edilen bulgular yer almaktadır.

Tablo 7. Salgın Dönemi Risk Yönetimi Sürecine Yönelik Katılımcı Görüşleri

Kategoriler	Kodlar	Kodun Kaynağı	Görüşmelerden Alınan İfadeler
Kolaylıklar	Deneyim	EY1, EY2, EY4, EY5, EY6, EY7, EY8, EY9, EY10, EY13, EY14, EY15, EY16, EY18, EY21, EY22, EY23, EY24, EY25	EY2- <i>"Kesinlikle kazanılan deneyimler kimi olumlu sonuçları gözle görülür şekildeydi."</i>
	Temizlik alışkanlığı	EY17, EY20	EY20- <i>"Daha önce bu tarz bir salgın olmadığı için sadece temizlik boyutunda katkı sağlamıştır."</i>
	Teknoloji kullanımı	EY19	EY19- <i>"Okul yönetimi ve öğretmenlerin teknoloji kullanımı uzaktan eğitime katkı sağladı."</i>
Zorluklar	Okulun sosyal ortamı	EY1, EY2, EY6, EY7, EY8, EY20, EY22	EY2- <i>"Kalabalık ortam olduğu için hastalık önleme çalışmaları sıkıntılı olabiliyordu. Öğrencilerin aynı ortam da bulunmaları hastalığın yayılmasını tetikliyordu."</i>
	Öğrenciye erişim	EY3, EY10, EY12, EY16, EY24	EY3- <i>"Öğrencilere ulaşamamak."</i> EY24- <i>"Mahrumiyet bölgesindeki öğrencilerin tamamına ulaşımın mümkün olmayışı."</i>
	Ekonomik sorunlar	EY4, EY9, EY23, EY25	EY4- <i>"Devletimizin bize verdiği ücreti hak etmedik. Vicdanlar rahat değildi."</i>
	Okula erişim	EY5, EY11, EY15, EY16, EY21	EY16- <i>"Öğretmen ve öğrenci devamsızlık durumu"</i> EY21- <i>"Salgın döneminde uzaktan eğitim yapılması nedeniyle öğrencilerin tamamı uzaktan eğitime katılamadı."</i>
	Eğitimin aksamaması	EY6, EY10, EY14, EY16, EY18, EY25	EY14- <i>"Eğitim öğretimin aksamaması en büyük zorluktu."</i> EY18- <i>"Yüz yüze eğitimin aksamaması."</i>
	Korunma araçlarının yetersizliği	EY13, EY17	EY17- <i>"Yeterli miktarda maske bulunamamış ve dezenfeksiyon ürünlerinin nasıl kullanılacağı ya da ne sıklıkla kullanılması konusunda zorluk yaşanmıştır."</i>
	Teknik araç yetersizliği	EY19, EY23, EY24	EY19- <i>"Uzaktan eğitim için teknolojik alt yapı yetersizliği."</i>
	Psikolojik sıkıntılar	EY6, EY19, EY24	EY24- <i>"Öğrencilerin motivasyon düşüklüğü."</i>

Tablo 7'de sunulduğu gibi katılımcılar, pandemi döneminde kazanılan deneyimleri, edinilen temizlik alışkanlığını ve teknoloji kullanımını sürecin içindeki kolaylıklar olarak yorumlamıştır. Öte yandan okulun zayıflayan sosyal ortamı, öğrenciye ve okula erişim sorunları, ekonomik sorunlar, eğitimin aksamaması, korunma araçlarının yetersizliği, teknik araç yetersizlik ve psikolojik sıkıntılar karşılaşılan zorluklar olarak ortaya çıkmıştır.

#### 4.3.4. Salgın Dönemi Risk Yönetimi Sürecinde Karşılaşılan Fırsatlar ve Tehditler

Katılımcıların salgın dönemi risk yönetim sürecinde karşılaşılan fırsatlar ve tehditler konusunda görüşleri sorulmuş ve alınan yanıtlar salgın risk yönetim süreci temasında fırsatlar ve tehditler olmak üzere iki kategori etrafında toplanmıştır. Tablo 8’de içerik analizinden elde edilen bulgular yer almaktadır.

Tablo 8. Salgın Dönemi Risk Yönetimi Sürecinde Ortaya Çıkan Fırsat ve Tehditler

Kategoriler	Kodlar	Kodun Kaynağı	Görüşmelerden Alınan İfadeler
Fırsatlar	Uzaktan eğitim	EY1, EY2, EY4, EY7, EY8, EY11, EY15, EY16, EY19, EY20	EY2- “Uzaktan eğitimin iyi olduğu yerlerde çok güzel örnekler görüldü.” EY20- “Uzaktan eğitim veren platformların artması.”
	Teknoloji kullanımı	EY3, EY5, EY6, EY12	EY3- “Teknoloji.” EY5- “Teknolojide öğretmenlerimiz mesafe katetti.”
	İnternet altyapısı	EY6	EY6- “Çevirim içi gibi uzaktan eğitim sistemleri ve bu sistemlerin sayesinde internet altyapı ağı geliştirildi.”
	Çözüm yolları	EY9, EY23	EY9- “Yeni çözüm yolları aramak ve bulmak.”
	Sürekli erişim	EY10	EY10- “Her daim erişime açıklık”
	Deneyimleyerek öğrenme	EY13, EY17, EY22, EY25	EY17- “Çevrimiçi eğitimler, online sınavlar ve çeşitli uygulamalar ile web-2.0 araçları kullanma konusunda tecrübe kazanılmıştır.”
	Öğretmen ve öğrenci gelişimi	EY20, EY21, EY24	EY21- “Öğretmenlerin kendilerini geliştirmesi konusunda fırsatlar sunmuştur.” EY24- “Öğrencilerin öz düzenleme ve öz yeterlilik becerilerinin gelişmesi.”
Tehditler	Kalabalık sınıflar	EY1	EY1- “Sınıfların kalabalık olması.”
	Temel eğitim ihtiyacı	EY2, EY3, EY6, EY7, EY8, EY10, EY11, EY12, EY13, EY14, EY17, EY18	EY2- “Özellikle ilk kademe de okula yeni başlayan öğrenciler, uzaktan eğitimin zor olduğu yerlerde gerekli eğitimi alamadılar.” EY11- “Okulların kapalı olması.” EY12- “Eğitimin göz ardı edilmesi.”
	Sosyal medyanın bilinçsiz kullanımı	EY4, EY5	EY4- “Öğrenciler kontrol edilemedi. Sosyal medyanın bilinçsiz kullanımı, bilişim köleliğinin artması.”
	Sosyalleşme	EY6	EY6- “Öğrencilerin sosyalleşme eksikliği.”
	Okul aidiyeti	EY9, EY24	EY9- “Okul aidiyet duygusu kaybı.”
	Hastalık	EY15	EY15- “Hastalık”
	Teknolojik yetersizlik	EY16, EY19, EY20, EY21, EY22	EY19- “Teknolojik alt yapıya sahip olmayan yerlerde uzaktan eğitim uygulanmaya başlanması.” EY22- “Uzaktan eğitim için özellikle kırsal bölgelerde yaşayan öğrencilerin internet ve tablet olanaklarının yetersiz olması.”
	Sürecin yönetilememesi	EY23, EY25	EY25- “Eğitim yöneticileri tarafından alınan kararların yanlış olma olasılığının oluşturacağı kaos ve belirsizlikler, sürecin sağlıklı yönetilmemesi kamu itibarını zedelemesi.”

Tablo 8, fırsatlar kategorisinde katılımcıların daha çok uzaktan eğitim görüşünü dile getirdiğini gösteriyor. Katılımcılara göre, uzaktan eğitim sayesinde geliştirilmeye çalışılan internet alt yapıları, öğretmen ve öğrencilerin gelişimi, dijital yeterliklerin deneyimle gelişmesi, uzaktan eğitim sürecini deneyimlemek, sürekli erişimin olması birer fırsattır. Öte yandan katılımcılar, sıklıkla süreçte yaşanan sorunların temel eğitim ihtiyacına yönelik bir tehdit oluşturduğunu vurgulamıştır. Bunun dışında sosyal mesafenin korunması adına kalabalık sınıflar, öğrencilerin sosyal gelişimi ve okul aidiyetleri adına eve kapanma ve sosyal medyanın bilinçsiz kullanımı tehdit oluşturmuştur. Teknolojik yetersizlikler de uzaktan eğitim sürecinde imkânı olmayan öğrencilerin eğitim haklarını tehdit etmektedir.

#### 4.3.5. Salgın Dönemi Risk Yönetiminde Uygulanan Stratejilerin ve Eylemlerin İşlevselliği

Salgın döneminde sürdürülen risk yönetimi sürecinde uygulanan strateji ve eylemlerin ne kadar işe yaradığını anlayabilmek için katılımcılara risk yönetim sürecinde çözülen ve çözülmemeyen sorunlar ile bu süreçteki yöneticilerin

etkinliği hakkında görüşleri sorulmuştur. Alınan yanıtlar risk yönetim sürecinin niteliği teması altında toplanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Salgın Dönemi Risk Yönetimi Sürecinin Niteliğine Yönelik Yönetici Görüşleri

Kategoriler	Kodlar	Kodun Kaynağı	Görüşmelerden Alınan İfadeler
Çözülen Sorunlar	Hızlı yayılım	EY1, EY2, EY6, EY25	EY1- “Alınan önlemler ile salgının öğrenciler arasında yayılmasının önüne geçildi.” EY2- “Alınan özellikle kapatma tedbirleriyle hastalık yayılmadan önlendi.” EY25- “Teknolojik gelişmeler ile birlikte yayılım hızının artışı.”
	Velilerle diyalog	EY4	EY4- “Velilerle diyalog iyiydi.”
	Risk yönetimi	EY8, EY14, EY20	EY8- “Tahminim eğitim kurumları risk yönetimi konusunda başarılı idi.” EY14- “Sorunlar risk yönetimiyle çözüme kavuşturuldu.”
	Temizlik	EY9	EY9- “Temizlik tedbirleri başarılı oldu.”
	Tedbirlerin uygulanması	EY18, EY19, EY22	EY22- “Genel olarak öğrencilerin ateşleri ölçüldü. Problem olan öğrenciler sağlık kuruluşlarına yönlendirildi.”
	İnternet	EY24	EY24- “Öğrencilere verilen 8 GB internet çözülen sorunlardan”
	Çözilemeyen Sorunlar	Sosyal mesafe	EY1, EY21
Uzaktan eğitim sorunları		EY2, EY10, EY15, EY23, EY24	EY2- “Uzaktan eğitimin kendine has olumsuzlukları devam etti.”
Eğitimde devamsızlık		EY3	EY3- “Eğitimde devamlılık sağlanamadı.”
Öğrenci katılımı		EY4	EY4- “Öğrencilerin eğitim ortamına katkıları yok denecek kadar azdı.”
Bulaş riski		EY5, EY19	EY19- “Salgında özellikle kuluçka döneminde bulaş riskinin önüne geçilemedi”
Korku		EY9	EY9- “Korku duygusu çözülemedi.”
Önlemlerin genişletilmesi		EY11	EY11- “Daha geniş çaplı önlemler alınmalıydı.”
Ailelerin tepkisi		EY13	EY13- “Hastalıklı bireyleri tanımlama güçlük ve yetersizliklerinin yanında değişkenlik gösteren ailesel tepkiler.”
Tedbirlere uymama		EY17, EY23	EY17- “Toplumda ortak bir algı oluşmadığından aşı, maske ve temizlik kavramlarına tam anlamıyla riayet edilmemiştir.” EY23- “Ülkeler ve şehirlerarası hareketliliği engelleyememe”
Finansal yetersizlik		EY22	EY22- “Ödenek yetersizliğinden dolayı gerekli kadar dezenfektan çalışmaları yapılmadı.”
Yöneticilerin Etkinliği	Titiz çalışma	EY1	EY1- “Titizlikle çalışma yaptılar.”
	Güzel çalışma	EY2	EY2- “Gerekli eğitim almış yöneticilerimizin güzel çalışmalarına şahit olduk.”
	Fazla etkili olamama	EY3, EY4	EY4- “Risk yönetim şablonu oluşturulamadığı için yöneticilerin etkisi yok denecek kadar azdı.”
	Etkili olma	EY5, EY7, EY8, EY9, EY14, EY15, EY16, EY17, EY19, EY20, EY21, EY25	EY5- “Etkili oldular.” EY8- “Tüm kurumlar halk eğitim merkezleri üzerine düşeni fazlası ile yaptılar.” EY19- “Oldukça etkili olduklarını söyleyebilirim.”
	Salgını kontrol altına alma	EY6, EY18	EY18- “Salgını kontrol altında tutmak için gerekli her türlü önlem alınması konusunda çaba gösterilmiştir.”
	Deneyimden yararlanma	EY10, EY13, EY22, EY24	EY13- “Bu ve buna benzer durumlarda panik ortamını ortadan kaldırmak için tecrübeli fertlerden bilgi ve öneriler almak.”
	Yaptırım gücü	EY12	EY12- “Kısıtlı ve yaptırım gücü eksik.”
	Kaynak kullanımı	EY23	EY23- “Mevcut kaynakların etkin kullanımı sağladılar.”

Tablo 9’da sunulduğu gibi elde edilen verilerden salgın dönemi risk yönetiminde uygulanan strateji ve eylemlerin bazı sorunları çözmede işe yaradığı ancak bazı sorunların çözümünde etkisiz kaldığı anlaşılmıştır. Yöneticilerin salgın dönemi risk yönetimi sürecinde belirlenen strateji ve eylemlerin uygulanmasında kendilerinden beklenenleri yerine getirmek için çaba harcadıkları, yetki ve sorumluluklarını veya beceri setlerini aşan durumlarda zorlandıkları ortaya çıkan bulgular arasındadır. Çözülen sorunlar kategorisinde katılımcıların daha çok hızlı yayılım görüşünü dile getirdikleri görülmektedir. Hızlı yayılım sorununun önüne geçilmesi alınan önlemlerin bir faydası olarak değerlendirilebilir. Alınan önlemlerin işe yaramasında eğitim yöneticilerinin ve okul yöneticilerin rolü akla gelmektedir. Katılımcı görüşlerinden eğitim ve okul yöneticilerinin pandemi döneminde risk yönetimi çalışmalarında MEB’in belirlediği süreç protokolüne bağlı hareket ettikleri ve alınan önlemlerin hayata geçirilmesi için çalıştıkları anlaşılmaktadır. Çözülemeyen sorunlar kategorisinde, sosyal eşitsizliklerin ve bulaş korkusunun yarattığı uzaktan eğitim sorunları, öğrenci devamsızlığı, sosyal mesafe, tedbirlere riayet başlıkları ön plana çıkmıştır.

Yöneticilerin etkinliği kategorisinde katılımcıların daha çok etkili olma görüşünü dile getirdikleri görülmektedir. Ancak bir kesim okul yöneticisinin süreçte etkin olamadığı da görüşler arasında yer almaktadır. Katılımcılar salgını kontrol altına almak için çaba gösterildiğini, mevcut kaynakların etkin kullanıldığını, deneyimli olan kişilerin önerilerinin dikkate alındığını da ifade ederken yaptırım güçlerindeki eksikliğe dikkat çekmişlerdir. Bu görüşlerde MEB’in ulusal ve merkeziyetçi örgüt yapısı ile pandeminin küresel ve ulusal bir sorun olmasının etkili olduğu düşünülmektedir.

#### 4.3.6. Salgın Risk Yönetimi Deneyimlerine Dayalı Yöneticilerin Önerileri

Araştırmada katılımcılara gelecekteki benzer risk durumları için önerileri sorulmuş ve verilen yanıtlar salgın risk yönetimi deneyimleri teması altında toplanmıştır. Yöneticilerin söylediği önerilere ilişkin kodlar aşağıdaki Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10. Katılımcıların Gelecekteki Benzer Risk Durumlarına Yönelik Önerileri

Kategori	Kodlar	Kodun Kaynağı	Görüşmelerden Alınan İfadeler	
Öneriler	Bilinçli yaklaşım	EY1	EY1- “Ön yargı ve bilinçsiz yaklaşımların önüne geçilmesi gerekmektedir.”	
	Hazırlıklı olma	EY2, EY6, EY8, EY12, EY14, EY17, EY18, EY19, EY20, EY21, EY23, EY24	EY2- “Her an yeni salgın olabileceği ihtimali göz önünde bulundurulmalı. Tedbirli olunmalıdır.” EY6- “Mevcut risk tecrübelerinden yararlanarak önceden hazırlıklı olunmalıdır. Riskini iyi yönetemeyen krizi yönetmek zorunda kalır.”	
		Eğitimde devamlılık esası	EY3, EY15	EY3- “Ne olursa olsun eğitimin devamlılığı sağlanmalı.”
		Eğitim kurulları	EY4	EY4- “Risk durumları için özel yasalar özellikle eğitimle ilgili kurulların oluşturulması gerekir.”
		Eğitim ve bilgilendirmeler yapılmalı	EY5, EY7, EY13, EY16, EY25	EY7- “Durum hızlı analiz edilmeli tedbirlerin yanında doğru bilgilendirmeler yapılmalı.”
	Temizliğin sürdürülmesi	EY9	EY9- “Temizlik ve hijyen bilgisinin rutin devam etmesi.”	
	Teknolojik problemler giderilmeli	EY10, EY11, EY16, EY22, EY25	EY11- “Online eğitim geliştirilmeli köylerdeki online eğitim sorunlarının üstüne düşülmeli.” EY22- “Öğrencilerin teknolojik donanım olarak yeterli seviyeye gelmesini sağlamak gerekmektedir.”	

Tablo 10’da yer alan kodların kaynağı incelendiğinde öneriler kategorisinde katılımcıların daha çok hazırlıklı olma görüşünü dile getirdikleri görülmektedir. Katılımcılar böyle durumlarda daha hızlı karar alabileceğinden dolayı eğitim kurullarının oluşturulmasını, öğrencilerin eğitimden eksik kalmaması için eğitimde devamlılığın sağlanması gerektiğini, bilinçli bir yaklaşım sergilenmesini ve sonradan sıkıntı yaşamamak adına her türlü yeni salgın vb. duruma hazırlıklı olunması gerektiğini ifade etmişlerdir. Tekrar problem yaşanmaması adına teknolojik eksiklikler ve problemlerin giderilmesi gerektiğini ifade ederlerken, sürekli eğitimler ve bilgilendirme seminerleri yaparak bilincin artırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda yapılan temizlik uygulamalarından ve hijyenik ortamdaki memnuniyetlerini belirterek bunun sürdürülmesi gerektiğini de ifade etmişlerdir.

## 5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

COVID-19 sürecinde eğitim kurumlarında risk yönetimine yönelik okul ve eğitim yöneticilerinin görüşlerini inceleyen araştırmanın nicel aşamasında okulların KRY olgunluk seviyesinin 3. seviye olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Güven ve Korkmaz (2017), Korkmaz ve Görmen (2022) tarafından açıklanan KRY olgunluk seviyeleri dikkate alındığında KRY olgunluk seviyesi 3. düzeyde olan okullarda risk yönetiminin bütün pozitif yönlerinden yararlanılamasa da üst yönetim desteğinin ve organizasyon içinde risklerle ilgili bilgi paylaşımının yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Çoğu kurumsal proje uygulamasında risk yönetiminden yararlanılırken, risk yönetim uygulamalarının örgütsel yapıyla sınırlı uygulamalar olduğu görülmektedir. Risk yönetimine ilişkin birtakım konularda eğitilmiş personel bulunmaktayken gereksinim duyulduğunda personel eğitilmektedir. Risk yönetimi ile diğer proje yönetimi görevlerinin etkileşimi orta düzeydedir ve bütün projelerin bütçesi ayrılmıştır. Risk belirleme süreci normal şartlarda çoğu proje başlangıcında uygulanmakta ve bu süreçte hem kalitatif hem de kantitatif ölçümler gerçekleştirilmektedir. Risklerle alakalı bilgi arşivi tutulmakta, riskler resmi şekilde çoğu proje için takip edilmekte ve raporlar düzenli bir şekilde oluşturulmaktadır.

Bu sonuçla birlikte okullardaki KRY olgunluk düzeyinin en üst seviye olan 4. seviyeden uzakta olduğu görülmektedir. Buna göre, niteliklerin kurumsallaştırılması ve uygulamalarının geliştirilmesinde, risk yönetiminin önemine ve değerine olan farkındalığın çok üst düzeyde olmasında ve risk yönetiminin kritik başarı unsuru şeklinde belirlenmesinde eksiklikler olduğu görülmektedir. Özellikle kurumsal risk yönetimiyle uyumlu kurumsal yapının geliştirilmesi gerektiği araştırma sonucunda ulaşılmıştır.

Okulların kurumsal risk olgunluk düzeyinin pandemi sonrasında 3. seviyede olmasında pandemi döneminde sürdürülen bakanlık odaklı risk yönetim çalışmalarının etkisinin olduğu düşünülmektedir. Bu dönemde yayımlanan yönerge ve genelgeler, broşür ve uygulama rehberleri, uygulanan sıkı önlemler, takip ve izleme çalışmaları, hazırlanan raporlar ve süreç yönetimi konusunda paydaşlara verilen eğitimler ve yapılan bilgilendirmeler kurum yöneticilerinin risk yönetimi beceri setlerinin gelişmesinde etkili olurken elde edilen deneyimlerin okulların kurumsal risk olgunluğunu desteklediği katılımcı görüşlerinden anlaşılmaktadır. Yapılan araştırmalarda pandemi sürecinin okul yöneticilerinin ve çalışanların kriz yönetimi konusunda deneyim kazanmasında katkısı olduğunu ortaya koymuştur (Demirdağ, 2021; Netolicky, 2020). Bu sonuçlar, gerçek risk veya kriz ortamlarında yöneticilerin ustalıklarını sergileme fırsatını bulduğunu göstermektedir.

Araştırmada kurumsal risk yönetiminin kültür, süreç, kurumsal yapı boyutlarında kademe türü değişkenine göre yönetici algılarında lise kademesi lehine anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu durum yüzyüze eğitime kademeli geçişte lise kademesine verilen öncelikten kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir. Lise öğrencilerinin yaş ve gelişim dönemi dikkate alındığında liselerdeki okul toplumu üyelerinin farkındalığı KRY olgunluğunun artmasında etkili olabilir. Araştırma sonuçlarına göre KRY olgunluk düzeyi ortalaması en düşük kademe ilkokuldur. Bilim insanları en zorlu zamanlarda aileler ve toplumla etkileşime geçmenin önemli olduğunu ifade etmektedir (Ahlström, Leo, Norqvist & Isling, 2020; Harris & Jones, 2022). Bu nedenle ilkokul kademesinde KRY olgunluk düzeyini artırmak için risk yönetimi anlayışı, okul kültürünün bir bileşeni haline getirilebilir ve okul toplumunun bu konudaki farkındalığı desteklenebilir.

Araştırmanın nitel sonuçlarına göre, pandemi döneminde okul ve eğitim yönetimine yansıyan riskler arasında çevresel riskin yol açtığı operasyonel riskler (bulaş, mesafe, devam problemi) ile stratejik risklerin (eğitimin kalitesi, öğrenme kaybı, deneyimsizlik, tutarsızlık) olduğu ortaya çıkmıştır. Operasyonel risklerin pandemi döneminde yaşanan öngörülemezlik ve belirsizlik nedeniyle okulun yapısından ve yönetiminden, izlenen politikalarından, personelden, temel bilgi sistemlerinden, okul süreçlerinden ve ailelerden kaynaklandığı söylenebilir. Okuldaki stratejik risklerin, okulun içinde bulunduğu çevresel şartlardan, yönetimden, paydaşlarla olan ilişkilerden kaynaklandığı söylenebilir.

Kells (2021) yaptığı araştırmada okulların ani kapanmasını, bir sağlık salgını veya çevrimiçi platformlarda eğitime devam edilmesi gibi konuları ele alan geçmiş uygulama veya politikaların eksikliğinin yöneticilerde belirsizlik duygusunu daha da artırdığını paylaşmıştır. Bu sonuç okul sistemlerinin işleyişine ilişkin geçmiş uygulamaların risk yönetiminde önemli olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle kurumsal risk yönetim olgunluk düzeyi ile olağanüstü durumlarda kazanılan deneyimler, okulların belirsizlik dönemlerine yönelik risk yönetim sürecinde hazır bulunuşluğunu etkileyebilmektedir.

Araştırmada pandemi döneminin yarattığı bu risklere karşılık yapılan çalışmalar arasında eğitim-öğretim faaliyetlerini yeni koşullara göre okulda ve okul dışında sürdürme amaçlı bir dizi önlem alındığı ve bu önlemlere yönelik izleme-değerlendirme çalışmaları yapıldığı tespit edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, pandemide kazanılan deneyim, edinilen temizlik alışkanlığı, mevcut teknoloji kullanımı yeni öğrenmeler, salgından korunmak ve uzaktan eğitim adına kolaylıklar sağlamıştır. Araştırmanın nicel boyutunda okulların pandemi sonrası kurumsal risk olgunluk düzeyinin 3. seviyesinde olduğu düşünüldüğünde bu durum, kurumların pandemi döneminde kazandığı risk yönetimi deneyimiyle

ilişkilendirilebilir. Başka bir deyişle elde edilen bulgular, pandeminin kurumsal öğrenmeye katkısı olarak değerlendirilebilir. Bu durum pandemi döneminde edinilen yeni alışkanlık ve becerilerden salgın sonrasında da yararlanıldığını akla getirmektedir. Öte yandan okulun zayıflayan sosyal ortamı, öğrenciye ve okula erişim sorunları, ekonomik sorunlar, eğitimin aksaması, korunma araçlarının yetersizliği, teknik araç yetersizlik ve psikolojik sıkıntılar karşılaşılan zorluklar olarak ortaya çıkmıştır. Elde edilen araştırma sonuçları, sürece hazırlıksız yakalanan eğitim sisteminin risklerle baş etme potansiyelinin anlaşılması açısından önemlidir. İster istemez yaşanan zorluklar, eğitim sistemindeki yetersizlikleri, ihtiyaçları pandemide daha görünür hale getirmiştir. Benzer şekilde Kara ve Bozkurt (2021) yaptıkları araştırmada pandemi döneminde okul yöneticilerinin ani ve sık karar değişimi, öğretmenlerin teknolojiyi kullanma yetersizliği, uzaktan eğitimde öğrenci erişimi ve katılımı, öğrenci ve öğretmen motivasyonunu sağlama ve paydaşlar arasında iletişimi sağlama konularında sorun yaşadıklarını ortaya çıkarmıştır.

Shah ve diğerleri (2020) salgın nedeniyle fiziksel sınıflardan uzaklaşmanın, öğrenme ortamında ani bir değişikliğin ve sınırlı sosyal etkileşimlerin öğrencilerin ve ailelerinin yaşamlarını önemli ölçüde bozduğunu ve çocukların zihinsel sağlığı için potansiyel bir risk oluşturduğunu, çocukların gelişen beyinleri için alışılmadık bir durum olduğunu vurgulamaktadır. Araştırmada pek çok ruh sağlığı bozukluğunun çocukluk çağında başladığı göz önüne alındığında, pandeminin çocuklar ve ergenler üzerinde yarattığı psikolojik etkinin üstesinden gelmede okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ve velilerin duygusal ve sosyal destek sağlamaları gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda Türkiye’de MEB, pandemi sürecinde ve pandemi sonrası normalleşme sürecinde salgından etkilenen, can kaybı, maddi kayıp veya öğrenme kaybı yaşayan öğrencilerin sosyal, duygusal ve akademik yönden okullarda desteklenmesi için rehberlik servislerini, öğretmenleri ve okul yönetimlerinin çalışma faaliyetlerine yön verecek politikalar, telafi programları geliştirmiştir (MEB, 2021).

Araştırma sonuçlarına göre, pandemi döneminde uzaktan eğitim, teknoloji kullanımı, internet altyapısı, problem çözme yolları, sürekli erişim, deneyimleyerek öğrenme, öğretmen ve öğrenci gelişimi gibi fırsatlar ortaya çıkmıştır. Öte yandan pandeminin kalabalık sınıflar, temel eğitim ihtiyacı, sosyal medyanın bilinçsiz kullanımı, sosyalleşme, okul aidiyeti, hastalık, teknolojik yetersizlik ve sürecin yönetilememesi adına tehdit yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırma sonuçları, pandemi dönemi gibi yoğun risk dönemlerinde ortaya çıkan fırsatları değerlendirecek, tehditleri zayıflatacak başarılı risk yönetimi için liderlik vasıflarına sahip okul liderlerini akla getirmektedir. Okilwa ve Barnett (2021), pandemi sırasında lider okulların stratejileri ve uygulamalarını araştırdığı çalışmasında okul liderlerinin öğretmenlerin, öğrencilerin ve ebeveynlerin deneyimlediği zorlu koşulların son derece farkında olduklarını; duyarlı bir kültür ve destekleyici bir topluluk oluşturduklarını, okul ve topluluk bağlarını anladıklarını ve değişen koşullara hızla uyum sağladıklarını tespit etmiştir.

Araştırma sonucunda, pandemi döneminde uygulanan strateji ve eylemlerin neticesinde, hızlı yayılım, velilerle diyalog, risk yönetimi, temizlik, tedbirlerin uygulanması ve internet gibi sorunların çözüldüğü ortaya çıkmıştır. Ancak sosyal mesafe, uzaktan eğitim sorunları, eğitimde devamsızlık, öğrenci katılımı, bulaş riski, korku, önlemlerin genişletilmesi, ailelerin tepkisi, tedbirlere uymama ve finansal yetersizlik gibi sorunların ise çözülemediği tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç ışığında, okul ve eğitim yöneticilerinin çözülemeyen sorunların ilerde neden olabileceği durumları ve çözülen sorunların sağladığı kurumsal getirileri kurumsal risk yönetimi sürecinde ele almaları gerektiği söylenebilir. Rebmann (2022), COVID-19 sonrası kültürün, COVID-19 öncesi geleneksel normlara meydan okuduğunu, COVID-19 krizinin getirdiği bazı değişikliklerin okul kültürünün temel bir parçası olan gelenekleri değiştirdiğini, pandemi sonrası kültürün etkilerinin, okul yöneticilerinin pandemi öncesi karar alma, iş birliği ve topluluk oluşturma konularını yeniden değerlendirmesine neden olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırma sonuçlarına göre, pandemi döneminde yöneticiler, titiz çalışmalarla salgını kontrol altına alma, deneyimden yararlanma, yaptırım gücü ve kaynak kullanımında etkinliklerini ortaya koymuştur. Araştırmada yöneticilerin pandemi risk yönetimi sürecinde merkezi otoriteye bağlı kalarak üzerlerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirmek için çaba sarf ettikleri, etkili oldukları kadar yetkilerini aşan durumlarda kendilerini etkisiz hissettikleri tespit edilmiştir. Reid (2022), okul yöneticilerinin pandeminin başladığı andan itibaren artan düzeyde stres ve kaygı yaşadıklarını, yöneticilerin bu artan stres ve kaygıyı, öğrenciler, öğretmenler, ebeveynler ve toplum için cesur bir duruş sergileme çabasıyla bastırma, okul dışındaki etkinliklere ve kişilere (aile üyeleri/bölgedeki diğer müdürler) güvenme suretiyle yönetmeye çalıştıklarını tespit etmiştir.

Pandemi sürecinden yola çıkarak gelecekte benzer risklerle karşı karşıya kalmamak için okul yöneticilerinin bilinçli yaklaşım, hazırlıklı olma, eğitimde devamlılık esasını koruma, eğitim kurulları oluşturma, eğitim ve bilgilendirmeler yapma, temizliğin sürdürülmesi ve teknolojik problemleri giderme önerileri araştırma sonuçları arasında yer almaktadır. Yönetici önerilerinin pandemi gibi risk potansiyeli yüksek dönemlerde ortaya çıkacak stratejik ve operasyonel risklerle ilgili olduğu görülmektedir. Yönetici görüşlerinden hareketle pandemi, deprem gibi olağanüstü durumlar, mevcut eğitim

sisteminin gelişimi için önemli süreçler olarak değerlendirilebilir. Başka bir deyişle, mevcut eğitim sistemlerinin yaşamı, yeni, farklı veya zorlu süreçlerin ortaya çıkaracağı risklerle baş etme kapasitesine bağlıdır denilebilir.

Araştırma sonuçlarından hareketle, okulların pandemi döneminde kazandıkları deneyim kurumsal risk olgunluğunu geliştirmek için kullanılmalıdır. Kurumsal risk yönetimi uygulamalarını geliştirmek için paydaş katılımı, paydaş eğitimleri, paydaşlar arasında risk bildirimini kolaylaştıran çok yönlü iletişim ağı, risk belirleme ve analizi adına paydaş çalışmaları ön plana çıkarılabilir. Okulların kurumsal risk olgunluk düzeyini 4. seviyeye çıkarmak için gerekli ölçütler sağlanabilir. Buna göre, okulların risk olgunluk düzeyi belli aralıklarla tüm paydaşların katılımı sağlanarak ölçülmelidir. Özellikle nicel ve nitel yazılım destekli ölçümler yapılabilir, risklerle ilgili bilgi arşivi sürekli güncellenebilir ve risk yönetim raporları düzenli olarak hazırlanabilir. Okul içinde riskle ilgili bilgi tüm birimlerle ve çalışanlarla paylaşılabilir. Pandemi dönemi ortaya çıkan sorunların ileride yaratacağı riskler tanımlanarak kurumsal risk yönetimi sürecinde bu risklerin yönetimi için operasyonel süreçler geliştirilebilir. Araştırmada eğitim yöneticilerinin risk yönetiminde etkin bir rol oynadığı belirlendiğinden yetki ve sorumlulukları artırılabilir.

Pandemide ortaya çıkan yeni risk durumlarının, pandemi sonrası yönetim sürecinde yapılan iyileştirme ve geliştirme çalışmalarının sonuçlarının daha fazla araştırılmasına ihtiyaç vardır. Pandemi dışında asrın felaketi olarak tanımlanan Kahramanmaraş ve Hatay depremleri gibi diğer olağanüstü durumlarda da MEB'in izlediği politikalar, okulların risk yönetim süreçleri, sonuçları, yöneticilerin deneyimleri incelenebilir.

## Kaynakça

- Adedoyin, O. B., & Soykan, E. (2023). Covid-19 pandemic and online learning: the challenges and opportunities. *Interactive learning environments*, 31(2), 863-875. <https://doi.org/10.1080/10494820.2020.1813180>
- Ahlström, B., Leo, U., Norqvist, L., & Isling, P. P. (2020). School leadership as (un) usual. Insights from principals in Sweden during a pandemic. *International studies in educational administration*, (Common wealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM)), 48(2), 35-41.
- Anells, M. (2006). Triangulation of qualitative approaches: Hermeneutical phenomenology and grounded theory. *Journal of Advanced Nursing*, 56(1), 55-61. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.03979.x>
- Beauchamp, G., Hulme, M., Clarke, L., Hamilton, L., & Harvey, J. A. (2021). 'People miss people': A study of school leadership and management in the four nations of the United Kingdom in the early stage of the COVID-19 pandemic. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 375-392. <https://doi.org/10.1177/1741143220987>
- Bozkurt, B., & Aktaş, H. İ. (2022). "COVID-19 Pandemisi Sürecinde Okulu Yönetmek" Olgusuna İlişkin Okul Yöneticilerinin Metaforik Algıları. *Yaşadıkça Eğitim*, 36(1), 183-197. <https://doi.org/10.33308/26674874.2022361361>
- Constantia, C., Christos, P., Glykeria, R., Anastasia, A. R., & Aikaterini, V. (2023). The impact of COVID-19 on the educational process: the role of the school principal. *Journal of Education*, 203(3), 566-573. <https://doi.org/10.1177/002205742110325>
- Creswell, J. W. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson Education.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & resaerch design: Choosing among five approaches* (3rd edition). Sage.
- Daniel, S.J. (2020). Education and the COVID-19 pandemic. *Prospects*, 49, 91-96 <https://doi.org/10.1007/s11125-020-09464-3>
- Demirdağ, S. (2022). Okul Yöneticilerinin Covid-19 Pandemi Sürecine İlişkin Görüşleri. *Trakya Eğitim Dergisi*, 12(1), 273-291.
- Drane, C. F., Vernon, L., & O'Shea, S. (2021). Vulnerable learners in the age of COVID-19: A scoping review. *The Australian Educational Researcher*, 48(4), 585-604. <https://doi.org/10.1007/s13384-020-00409-5>
- Drew, S. A., Kelley, P. C., & Kendrick, T. (2006). CLASS: Five elements of corporate governance to manage strategic risk. *Business Horizons*, 49(2), 127-138. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.07.001>
- Feng, Z., Xu, D., & Zhao, H. (2007). Epidemiological models with non-exponentially distributed disease stages and applications to disease control. *Bulletin of Mathematical Biology*, 69(5), 1511-1536.



- Fotheringham, P., Harriott, T., Healy, G., Arengé, G., & Wilson, E. (2022). Pressures and influences on school leaders navigating policy development during the COVID-19 pandemic. *British Educational Research Journal*, 48(2), 201-227
- George, D. and Mallery, M. (2010), *Testing Normality Including Skewness and Kurtosis*, available at: <https://imaging.mrc-cbu.cam.ac.uk/statswiki/FAQ/Simon>
- Görmen, M. & Korkmaz, (2017). Kurumsal risk yönetimi (kry) olgunluk düzeyi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (BUSBED)*, 7(14), 283-310.
- Hæck, C., & Lefebvre, P. (2020). Pandemic school closures may increase inequality in test scores. *Canadian Public Policy*, 46(1), 82-S87.
- Harris, A., & M. Jones. 2020. COVID 19 – School Leadership in Disruptive Times, COVID 19 – School Leadership in Disruptive Times. *School Leadership & Management* 40 (4), 243–247. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>.
- Huber, S. G., & Helm, C. (2020). COVID-19 and schooling: Evaluation, assessment and accountability in times of crises—reacting quickly to explore key issues for policy, practice and research with the school barometer. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 32(2), 237-270.
- Kalyoncu, D. (2013). *Risksiz Risk Yönetiminin Alternatif Yolları*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kara, M. & Bozkurt, B. (2021). COVID-19 pandemisi sürecinde okul yöneticiliği: Karşılaşılan sorunlar ve çıkarılan dersler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19(2), 1076-1103.
- Kells, L. M. (2021). *Educational Administrators' Decision-Making Experiences during COVID-19 Pandemic: A Phenomenological Study* (Doctoral dissertation, University of La Verne).
- Korkmaz, G., & Görmen, M. (2022). Kamuda kurumsal yönetim (yönetişim) olgunluk seviyesinin ölçülmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 49, 191-211.
- Kuhfeld, M., Soland, J., Tarasawa, B., Johnson, A., Ruzek, E., & Liu, J. (2020). Projecting the potential impact of COVID-19 school closures on academic achievement. *Educational Researcher*, 49(8), 549-565.
- Lancker, W. V., & Parolin, Z. (2020). COVID-19, School closures, and child poverty: A social crisis in the making. *The Lancet Public Health*, 5(5). doi: [http://doi.org/10.1016/S2468-2667\(20\)30084-0](http://doi.org/10.1016/S2468-2667(20)30084-0)
- Maya, İ. (2016) Teknik lise müdürlerinin döner sermaye işlerinin yönetiminde karşılaştıkları riskler ve yönetme yöntemleri: Ankara örneği. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 7(1), 93-109.
- Millî Eğitim Bakanlığı (2016). Risk Değerlendirme Rehberi. [https://alasehir.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2019\\_01/31162907\\_Risk\\_DeYerlendirme\\_Rehberi.pdf](https://alasehir.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_01/31162907_Risk_DeYerlendirme_Rehberi.pdf)
- MEB (Ekim, 2021). MEB'den son iki ayda öğrenci ve öğretmenlere kapsamlı psikososyal eğitim desteği (haberler). <https://www.meb.gov.tr/mebden-son-iki-ayda-ogrenci-ve-ogretmenlere-kapsamli-psikososyal-egitim-destegi/haber/24441/tr>
- Netolicky, D.M. (2020), School leadership during a pandemic: navigating tensions, *Journal of Professional Capital and Community*, 5, No. 3/4, pp. 391-395. <https://doi.org/10.1108/JPC-05-2020-0017>
- Nyoman Pujawan, I., & Geraldin, L. H. (2009). House of risk: a model for proactive supply chain risk management. *Business Process Management Journal*, 15(6), 953-967.
- Okilwa, N. S., & Barnett, B. G. (2021). Strategies and Practices of Leading Schools During the Current COVID-19 Crisis. *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM))*, 49(3), 61-81.
- Pokhrel, S., & Chhetri, R. (2021). A Literature Review on Impact of COVID-19 Pandemic on Teaching and Learning. *Higher Education for the Future*, 8(1), 133-141. <https://doi.org/10.1177/2347631120983481>
- Rausand, M. (2011). *Risk assessment: theory, methods, and applications* (Vol. 115). John Wiley & Sons.
- Rebmann, C. G. (2022). *School Administrator Decision-Making & Collaboration for the In-Person to Distance Learning Transition during COVID-19* (Doctoral dissertation, Columbia International University).
- Reid, D. B. (2022). Suppressing and sharing: How school principals manage stress and anxiety during COVID-19. *School Leadership & Management*, 42(1), 62-78.

- Shah K, Mann S, Singh R, et al. (August 26, 2020) Impact of COVID-19 on the Mental Health of Children and Adolescents. *Cureus* 12(8): e10051. <https://doi.org/10.7759/cureus.10051>
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi* (1. baskı). Nobel Yayın Dağıtım.
- Thornton, K. (2021). Leading through COVID-19: New Zealand secondary principals describe their reality. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 393-409. <https://doi.org/10.1177/174114322098511>
- Trkman, P., Stemberger, M. I., & Jaklic, J. (2005). Information Transfer in Supply Chain Management. *Issues in Informing Science & Information Technology*, 2, 559-573.
- Vaidyanathan, K., & Howell, G. (2007, July). Construction supply chain maturity model–conceptual framework. In *Proceedings IGLC*, Vol. 15, pp. 170-180.
- WHO (30 Ocak, 2020). [https://www.who.int/news/item/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-\(2005\)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-\(2019-ncov\)](https://www.who.int/news/item/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-(2019-ncov))
- Wieczorek-Kosmala, M. (2014). Risk management practices from risk maturity models perspective. *Journal for East European Management Studies*, 19(2), 133-159. <https://www.jstor.org/stable/24330969>
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *SPSS applied scientific research methods*. Detay Publishing.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin.
- Yılmaz, S. (2022). Okullarda Risk Yönetimi: Risk Değerlendirmeye Yönelik Alternatif Bir Form Geliştirme Çalışması. *Eğitim Bilimleri Alanında Uluslararası Araştırmalar XIV*, 131.
- Zincirli, M. (2021). School administrators' views on distance education during the COVID-19 pandemic process. *Malaysian Online Journal of Educational Technology*, 9(2), 52-66. <https://doi.org/10.52380/mojet.2021.9.2.217>