

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ EĞİTİM YÖNETİMİ VE
PLANLAMASI ANA BİLİM DALI

PANDEMİ DÖNEMİNDE OKUL MÜDÜRLERİNİN KRİZ YÖNETİMİ
STRATEJİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
BEYZANUR TOSUN

İSTANBUL 2023

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ EĞİTİM YÖNETİMİ VE
PLANLAMASI ANA BİLİM DALI

PANDEMİ DÖNEMİNDE OKUL MÜDÜRLERİNİN KRİZ YÖNETİMİ
STRATEJİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
BEYZANUR TOSUN

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ SABİHA DULAY

İSTANBUL 2023



Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad, Soyad: Beyzanur Tosun

İmza:

ÖZ

PANDEMİ DÖNEMİNDE OKUL MÜDÜRLERİNİN KRİZ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

Tosun, Beyzanur

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Yüksek Lisans Programı

Tez Yöneticisi: Dr. Öğr. Üyesi Sabiha DULAY

Haziran, 2023, 110 sayfa

Bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin pandemi dönemi ve sonrasında karşılaştıkları kriz durumları ve bu kriz durumlarını çözme stratejilerine ilişkin görüşlerini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda, nitel araştırma yaklaşımlarından olgu bilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Özel okul ve devlet okullarında görev yapan 23 okul yöneticisi ile görüşme yoluyla veriler toplanmıştır ve veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda yöneticilerin kriz algıları, okullarda yaşanan kriz durumları, pandemi dönemi okullarda yaşanan kriz durumları, pandemi sonrası okullarda yaşanan kriz durumları, kriz yönetiminde liderlik stratejileri ve pandeminin getirdiği fırsatlar olmak üzere altı temaya ulaşılmıştır. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin pandemi ve sonrasında kriz yönetimi stratejilerinin değişime uğradığı, yeni stratejileri de liderlik tarzlarına entegre ettikleri görülmüştür. Yöneticilerin pandemi sonrasında daha ricacı bir tavır sergiledikleri, daha fazla inisiyatif alma eğiliminde oldukları ve hızlı düşünme, empati, kaygı yönetimi becerilerinin geliştiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Okul yöneticileri kriz senaryoları oluşturarak olası kriz durumlarını öngörmeye çalışabilirler. Okullarda pandemi döneminde kriz ekibi oluşturan yöneticiler olsa da sürekliliğin sağlanması krizlerin çözümünde etkili olacaktır.

Anahtar kelimeler: Kriz yönetimi, Covid-19 pandemisi, Kriz döneminde liderlik

ABSTRACT

CRISIS MANAGEMENT STRATEGIES OF SCHOOL HEADS DURING THE PANDEMIC PERIOD

Tosun, Beyzanur

Master's Thesis, Master's Program in Educational Management and Planning

Thesis Supervisor: Dr. Instructor Member Sabiha DULAY

June, 2023, 110 pages

The aim of this study is to determine the opinions of school administrators about the crisis situations they faced during and after the pandemic and their strategies to solve these crisis situations. Among the qualitative research approaches, phenomenology was preferred, and hermeneutic (interpretive) phenomenology design was used. Data were collected through semi-structured interviews with 23 school administrators working in private and public schools, and the data were analyzed by content analysis method. In line with the findings, six themes were reached: the crisis perceptions of the administrators, the crisis situations in schools the crisis situations in schools during the pandemic period, the crisis situations in schools after the pandemic, the leadership strategies in crisis management and the opportunities brought by the pandemic. In this context, it has been observed that the crisis management strategies of school administrators have changed during and after the pandemic, and they have integrated new strategies into their leadership styles. It has been concluded that administrators exhibit a more demanding attitude after the pandemic, tend to take more initiative and develop quick thinking, empathy and anxiety management skills. School administrators can try to predict possible crisis situations by creating crisis scenarios.

Although there are administrators who create a crisis team in schools during the pandemic period, ensuring continuity will be effective in solving crisis.

Keywords: Crisis management, Covid-19 pandemic, Leadership in times of crisis



TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam süresince her konuda yanımda olan, bilimin ışığında çalışmalar yapmamı destekleyen, manevi yönden desteğini hissettiren ve tezin her aşamasında özverilerini, bilgilerini ve desteğini esirgemeyen, tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Sabiha Dulay’a sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin son aşamalarında bunaldığım, kriz durumları yaşadığım anlarda desteklerini hep hissettiğim sevgili arkadaşım Merve Erkoç ve kuzenim Melisa Kalıpçıoğlu’na kalpten teşekkür ediyorum.

Varlıkları ile kendimi şanslı hissetmemi sağlayan, her türlü konuda yanımda olarak beni cesaretlendiren, hayatımdaki en önemli insanlar olan annem ve babama, ağabeyime teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN	iii
ÖZ	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
Bölüm 1	1
Giriş	1
1.1 Problem Durumu.	1
1.2 Çalışmanın Amacı	3
1.3 Araştırma Soruları	3
1.4 Çalışmanın Önemi.....	3
1.5 Sınırlamalar	4
Bölüm 2	5
Kavramsal Çerçeve	5
2.1 Kriz.....	5
2.2 Kriz Süreci.....	6
2.2.1 Kriz öncesi dönem.....	7
2.2.2 Kriz dönemi.....	7
2.2.3 Kriz sonrası dönem.....	7
2.3 Kriz Yönetimi.....	8
2.4 Eğitim Yönetimi ve Kriz	9
2.5 Covid-19 Pandemi Sürecinde Eğitim Yönetimi	11
2.6 Yönetici, Lider ve Liderlik.....	13
2.7 Liderlik Teorileri	15
2.7.1 Özellikler teorisi.	15
2.7.2 Davranışsal liderlik teorisi.....	15
2.7.3 Durumsallık (koşul bağımlılık) teorisi.	16
2.7.4 Fonksiyonel modeller.	17
2.8 Liderlik Tarzları	18
2.8.1 Otokratik lider.	18
2.8.2 Karizmatik liderlik.	19

2.8.4 Stratejik liderlik.....	20
2.8.5 Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik.	20
Bölüm 3	26
Yöntem	26
3.1 Araştırma Modeli	26
3.2 Çalışma Grubu.....	26
3.3 Verilerin Toplanması.....	28
3.3.1 Veri toplama araçları.	29
3.4 Verilerin Analizi.....	29
3.5 Geçerlilik ve Güvenilirlik.....	30
Bölüm 4	32
Bulgular	32
4.1 Yöneticilerin Kriz Algıları	32
4.1.1 Beklenmedik ve ani durum.....	32
4.1.2 Normalin dışında durumlar.	33
4.1.3 Acil müdahale gerektiren durumlar.....	34
4.1.4 Olumsuz durumlar.	34
4.2 Okullardaki Kriz Durumları	35
4.2.1 Doğal afetler.....	35
4.2.2 Organizasyonun sürekliliğinin sağlanması.....	37
4.2.3 Sağlık problemleri.	39
4.2.4 Öğrencilerin olumsuz tutumları.....	41
4.2.5 Öğretmenlerin olumsuz tutumları.	43
4.2.6 Velilerin bakış açılarının farklı olması.	46
4.3 Pandemi Dönemi Okullardaki Kriz Durumları.....	50
4.3.1 Ekonomik aksaklıklar	51
4.3.2 Uzaktan eğitimdeki aksaklıklar.	54
4.4 Pandemi Sonrası Okullardaki Kriz Durumları	66
4.4.1 Hiperaktivitenin artması.	67
4.4.2 Sosyalliğin azalması.	68
4.4.3 Kural tanımamazlık.	70
4.4.4 Okul kültürünü unutma.	72
4.4.5 Akademik düşüş.	75
4.4.6 Endişe/kaygı düzeyinin artması.....	76

4.4.7 İnternet bağımlılığının artması.	78
4.5 Kriz Yönetiminde Liderlik Stratejileri	79
4.5.1 Pandemi öncesi.....	80
4.5.2 Pandemi sonrası.....	88
4.6 Pandeminin Getirdiği Fırsatlar	96
4.6.1 Online toplantıların devamlılığı.	97
4.6.2 Kazanılan yeni tecrübeler.....	101
4.6.3 Online seminerler ile mesleki gelişim.	103
Bölüm 5	105
Tartışma, Sonuç ve Öneriler	105
5.1 Tartışma ve Sonuç.....	105
5.2 Öneriler.....	108
5.2.1 Araştırmacılara öneriler.....	109
5.2.2 Uygulayıcılara öneriler.....	109
KAYNAKÇA	111

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLÖLAR

Tablo 1 Çalışma Grubuna Yönelik Sosyo-Demografik Bilgiler.....	27
--	----



ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİLLER

Şekil 1 Kriz Yaşam Döngüsü.....	6
Şekil 2 Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler	17
Şekil 3 Yöneticilerin Kriz Algıları ve Krizi Tanımlamalarına İlişkin Temalar	32
Şekil 4 Okullarda Yaşanan Kriz Durumlarına İlişkin Temalar.....	35
Şekil 5 Pandemi Dönemi Okullardaki Kriz Durumlarına İlişkin Temalar	51
Şekil 6 Pandemi Sonrası Okullardaki Kriz Durumlarına İlişkin Temalar	67
Şekil 7 Kriz Yönetiminde Liderlik Stratejilerine İlişkin Temalar	80
Şekil 8 Pandeminin Getirdiği Fırsatlara İlişkin Temalar	96

KISALTMALAR LİSTESİ

EBA	Eğitim Bilişim Ağı
TDK	Türk Dil Kurumu
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
vd.	Ve diğerleri



Bölüm 1

Giriş

Pandeminin getirdiği yeni şartlar ile yönetim sürecinde krize yönelik çalışmaların öneminin daha da arttığı anlaşılmaktadır. Eksikliği fark edilen her alanda çalışmaların yapılması geleceğe katkı sağlayacaktır. Kriz yönetimi ile ilgili araştırmalar genellikle işletmeler üzerinde yoğunlaşmaktadır ve eğitim alanında kriz yönetiminin çok daha az çalışıldığı görülmektedir. Bu çalışmada özel okullarda ve devlet okullarında görev yapan yöneticilerin Covid-19 pandemisi süresince ve pandemi sonrasında karşılaştıkları kriz durumları incelenerek yöneticilerin kullandıkları kriz yönetimi stratejilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Okul yöneticilerinin deneyimleri, eğitim alanını etkileyebilecek krizlerin ve kriz yönetimi stratejilerinin vurgulanması açısından önem taşıyacaktır. Bu çalışma da okul yöneticilerinin pandemi ve sonrasında karşılaştıkları krizleri ve bu krizleri çözmek adına uyguladıkları stratejileri irdelemek amacı ile gerçekleştirilmiştir.

1.1 Problem Durumu.

2019 yılında tüm dünyaya yayılan Covid-19 salgını farklı alanlardaki değişimleri de beraberinde getirmiştir. Bir yerde meydana gelmiş bir olay kaos teoremi doğrultusunda başka olayları tetikleyebilir (Bozkurt, 2020). Covid-19 pandemisi de Çin’de başlamış olmasına rağmen dünya genelinde etkilerini göstermiştir. Covid-19 pandemisinin tüm dünyayı etkisi altına alan, neredeyse evrensel etkiye sahip bir kriz olduğu söylenebilir (Yıldız ve Akar Vural, 2020). Eğitim yönetiminin işlevlerinin yerine getirilmesi açısından tehdit yaratmıştır ve bir sağlık krizi olsa da eğitim alanını da oldukça etkilemiştir. Eğitim örgütlerinin işleyişine olumsuz etkileri olan Covid-19, örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesinde aksaklıklar yaratmıştır ve yöneticilerin kriz çözme becerileri daha da önem kazanmıştır. Krizler olduğu kurumun amaçlarını tehdit edip kurumun işleyişini bozar ve acil tepkiler verilmezse kriz yönetiminde yetersizlikler ve çözümsüzlükler oluşturabilir (Yılmaz ve Yıldırım, 2020).

Çözüm gerektiren kriz dönemlerinde yönetsel becerilerin önemi de artacaktır. Kriz yönetimi örgütler için bir zorunluluktur ve krizler örgütlerin zarar görmesi riskini barındırmaktadırlar (Sarı ve Sarı, 2020). Okullar da birer örgüttür ve bu krizden etkilenmeleri kaçınılmaz olmuştur. Pandemi ile gelen ani değişimler okul paydaşlarını

da hazırlıksız yakalamış ve örgüt amaçlarına ulaşmayı hedefleyen okullar, kriz ile stratejilerini değiştirmek durumunda kalmışlardır. Ereş (2004), eğitimde stratejik karar almanın öncelikle üst düzey yöneticilerin sorumluluğunda olduğunu ifade etmektedir. Okul yöneticilerinin krize bakış açıları ve stratejik yaklaşımları krizin çözümünde kolaylık sağlamaktadır (Döş ve Cömert,2012). Okul yöneticileri krizin okul paydaşlarına olan etkisini en aza indirebilmeli ve krizlerden fırsatlar yaratabilmelidirler. Yöneticilerin liderlik özellik ve yeterliliklerine en çok ihtiyaç duyulan zaman örgüt içerisinde çıkan kriz zamanlarıdır (Güngör ve Yılmaz, 2021). Pandemi krizi olumlu ve olumsuz tüm getirileri ile değerlendirilerek gelecekteki fırsatlara dönüştürülebilir.

Okul örgütlerinin hedeflerini gerçekleştirebilmesine yöneticilerin tutumları ve okul rutini dışında karşılaşılan krizlere olan tepkileri yön vermektedir. Yöneticilerin yeterlilikleri ve liderlik özelliklerine olan ihtiyaç kriz durumlarında en üst seviyededir (Güngör ve Yılmaz, 2021). Kriz durumlarının kötü yönetilmesi eğitim paydaşlarını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilir. Yöneticiler tecrübelerinden yola çıkarak farklı kriz durumları için farklı stratejiler geliştirebilmeli ve bu stratejileri sürekli yenileyebilmelidirler (Karakuş ve İnandı, 2018). Okul paydaşlarının krizden en az zararla etkilenmeleri için bu stratejilerin etkililiğinin yüksek olması gerekmektedir.

Her kriz aynı strateji ile çözülemeyebilir ve krizleri öngörebilmek de önemli bir yöneticilik yeteneğidir. Fakat Covid-19 pandemisi veya deprem gibi evrensel nitelik taşıyan krizleri öngörmek ve önlem almak bir yönetici için kolay olmayabilir. Bu sebeple yöneticiler, pandemi krizinde hızlı ve etkili çözümler üretmek durumunda kalmışlardır (Kavrayıcı ve Kesim, 2021). Kriz anlarında okul yöneticilerinin deneyimleri, bakış açıları ve öngörülerini krizlerin çözümünde başrolüdür (Bıyıkoglu, 2020). Eğitim kurumlarında yaşanan benzer krizlerin yanında pandemi krizi için uygulanan yönetim tarzları farklılık göstermiş, yöneticilerin liderlik tarzlarının değişimine sebep olduğu durumlar gerçekleşmiştir (Pollock, 2020).

Okullarda pandeminin etkisi ile ilgili çalışmalar bulunmakla birlikte, pandemi sonrası etkileri ve deprem gibi beklenmedik yeni kriz durumlarının çözümüne yansımalarına yönelik çalışmaların daha az olduğu görülmektedir. Pandemi döneminde ve sonrasında farklılaşan kriz durumlarını ve yönetim stratejilerini incelemek bu çalışmanın odağını oluşturmaktadır. Bu araştırmanın öğrenci, öğretmen,

yöneticiler ve diğer eğitim paydaşlarının gelecekteki tutumlarının irdelenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.2 Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin pandemi dönemi ve sonrasında karşılaştıkları kriz durumları ve bu kriz durumlarını çözme stratejilerine ilişkin görüşlerini belirlemektir.

1.3 Araştırma Soruları

Pandemi dönemi ve pandemi sonrası dönemde okul yöneticilerinin karşılaştıkları kriz durumlarını ve krizler ile başa çıkma stratejilerini derinlemesine incelemek amacı ile aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Covid-19 pandemi sürecinde ve sonrasında okul yöneticilerinin karşılaştıkları kriz durumları nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin karşılaştıkları kriz durumlarını yönetirken kullandıkları stratejiler nelerdir?
3. Covid-19 krizi sonrasında okul yöneticilerinin kazandıkları liderlik becerileri nelerdir?

1.4 Çalışmanın Önemi

Açık sistem olan okullarda yöneticilerin örgüt ve çevre bağımlılığını kabul etmeleri gerekmektedir (Yalçınkaya, 2002). Okullar açık sistemlerdir ve çevreleri ile sürekli etkileşim içerisindeyler. Çevresi ile sürekli etkileşim halinde olan okul örgütlerinde kriz durumlarının var olması kaçınılmazdır. Eğitim kurumlarında okul içi veya dış etkenlerden kaynaklı birçok kriz olabilir (Döş ve Cömert, 2012). Okul paydaşlarının bu krizlerden en az olumsuzlukla ayrılabilmesi için okul yöneticilerinin doğru stratejileri kullanmaları önem taşımaktadır.

Kriz durumlarının olumlu yönde ilerleyebilmesi için yöneticilerin deneyimleri ön plana çıkmaktadır (Ereş, 2004). Pandemi dönemi beklenmedik ve daha önce tecrübe edinilmemiş büyüklükte bir krizdir (Demirdağ, 2022). Kendi dönemi içerisinde ve sonrasında da eğitim paydaşları üzerinde etkileri görülmeye devam edilmiştir. Bu çalışma kapsamında pandemi gibi büyük bir kriz döneminde yöneticilerin kullandıkları stratejiler ve pandemi sonrasındaki döneme etkileri incelenmiştir.

Ülkemizde pandemi sonrasında yaşanan en büyük ikinci krizin 6 Şubat 2023 tarihinde Kahramanmaraş merkezli gerçekleşen deprem olduğu söylenebilir. Dünya Sağlık Örgütü, Türkiye'yi sarsan depremler için 3. seviye acil durum ilan etmiştir ve pandemi döneminde olduğu gibi okullarda ülke genelinde 1 ay süre ile uzaktan eğitime geçilmiştir. Pandemi döneminde yöneticilerin edindikleri tecrübelerin benzer büyüklükte bir kriz olan deprem dönemine yansımaları, kriz durumlarının benzer stratejiler ile çözülebileceğini göstermektedir. Kriz döneminde liderlik özelliklerinin incelenmesi, krizlerin çözülmesinde kullanılması gereken liderlik becerilerini yansıtacaktır.

1.5 Sınırlamalar

- Bu araştırmanın sonuçları pandemi dönemi ve pandemi sonrası dönemde okul yöneticiliği yapmış İstanbul ilindeki katılımcıların deneyimleri ve araştırmacı ile paylaştıkları görüşleri ile sınırlıdır.
- Araştırma Mart-Mayıs 2023 tarihleri arasında yapılan görüşmeleri kapsamaktadır.

Bölüm 2

Kavramsal Çerçeve

2.1 Kriz

Beklenmedik ve rutinin dışında gerçekleşen olgular kriz olarak nitelendirilmektedir. Kriz kelimesinin kökeni Yunanca “krisis” kelimesinden gelir ve “karar” anlamına gelmektedir. Darıcan (2013) da krizin birçok bilim dalında yaygın olarak kullanıldığını ve önceden kestirilemeyen, ortamda derin değişikliklere sebep olan bir olgu olduğunu, krizin kelime anlamının “karar vermek” olduğunu belirtmektedir. Kriz kavramı sosyal bilimlerde “buhran, bunalım” kelimelerinin yerine kullanılmaktadır (Saka,2021). Türk Dil Kurumu, krizin tanımını “bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran” şeklinde yapmaktadır.

Krizler, örgütleri olağan dışı ve zorlayıcı durumlara sokan olaylar olarak da tanımlanmaktadır (Erkan, 1996). Literatürde farklı fakat birbirine benzeyen kriz tanımları görülmektedir. Töre (2020), krizin kelime anlamının birdenbire ortaya çıkan kötüye gidiş, tehlikeli an olarak tanımlanabileceğinden bahsetmektedir. Bir krize yeterince hazırlanamamak, yönetim başarısızlığına ve kısa ve uzun vadeli olumsuz sonuçlara yol açabilir (Bilgin ve Öznacar, 2017).

Kriz tanımlarının ortak noktası aniden meydana gelen, beklenmedik olaylar olduğudur ve hızlı aksiyonlar alınmasını gerektirir. Kriz, örgütün hedeflerini tehlikeye atabilen ve hatta örgütün varlığını tehdit eden, tepki gerektiren bir durumdur (Demirtaş, 2000). Bu nedenle kriz durumları, örgütlerin öngörme ve önleme mekanizmalarının gelişimi doğrultusunda şekillenecektir. Kriz durumunun etkilerini en aza indirmek ve mümkün olan en kısa sürede doğal işleyişe dönmek için kriz stratejilerinin uygulanması gerekmektedir. Krizler bir yönetim sorunudur ve acil tepkiler verilmezse ortaya çıktığı örgütlerin amaçlarını tehdit edeceklerdir (Yılmaz ve Yıldırım, 2020).

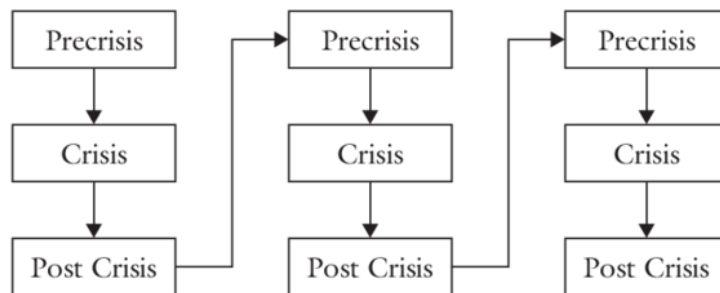
Kriz, değerlerin ve normların aniden gelişmeler ile, öngörülemeyen şekilde olumsuz etkilenmesidir (Maya,2014). Bu tür durumlar örgütler, toplumlar ve hatta ülkeler için ciddi sonuçlar doğurabilir. Kriz yönetimi bu olumsuz etkilerin en aza indirilmesi ve krizden çıkış stratejilerinin belirlenmesi adına önem taşımaktadır. Kriz

kelimesi Çin yazısında iki sembolle anlamlandırılmıştır ve “fırsat-tehlike” kelimelerini temsil etmektedir (Pira ve Sohodol, 2010, s.23). Hem olumlu hem de olumsuz durumları barındırdığı anlaşılan krizler, yöneticilerin doğru hamleleri ile olumlu (fırsat) veya olumsuz (tehlike) yönde şekilleneceklerdir. Kriz senaryoları oluşturularak önlemler alınabilir ve bu önlemler uygulanabildiğinde krizlerin ortaya çıkması engellenebilir ya da sonuçların fırsata dönüşmesi sağlanabilir. Yılmaz ve Yıldırım (2020) da krizlerin yeni bir düzeni ve gelişmeyi, fırsatları barındırabileceğini belirtmektedirler. Örneğin, COVID-19 salgınının uzaktan çalışma, dijitalleşme ve e-ticaret gibi yeni iş modellerinin ortaya çıkmasına ve gelişmesine yol açtığı söylenebilir.

Kriz anında önemli olan kaçmak ya da krizi çözmek değil, krizin çıkmasını engellemek veya var olan kriz durumunu fırsata çevirebilmektir (Güngör ve Yılmaz, 2021). Krizleri her zaman öngörmek veya önlemek mümkün olamayabilir fakat etkili stratejilerle yönetilebilmeleri mümkündür (Levent ve Özalp, 2021). Kriz sonrasında, kriz anında kazanılan tecrübelerden de yararlanarak yeni krizler için senaryolar üretilmelidir. Böylece olası yeni krizlerde daha rahat karar alma süreci geçirilerek, örgütün uğrayabileceği zarar en aza indirilebilir.

2.2 Kriz Süreci

Literatürde kriz aşamalarının “kriz öncesi dönem”, “kriz dönemi” ve “kriz sonrası dönem” olmak üzere üç aşamadan oluştuğu vurgulanmaktadır (Balaban, 2018; Güneş ve Beyazıt, 2010; Maya, 2014; Pira ve Sohodol, 2010; Taşkiran, 2021). Kriz öncesi dönem krizin ortaya çıkmasından önceki süreci temsil ederken, kriz sonrası dönem krizin atlatıldığı veya sona erdiği dönem olarak ifade edilebilir. Littlefield, Vidoloff, Beauchamp, Kisselburgh, Veil, Rowan ve Sellnow (2010) çalışmalarında kriz aşamalarını aşağıdaki gibi belirtmişlerdir:



Şekil 1. Kriz yaşam döngüsü (Littlefield vd., 2010).

Üç aşamalı kriz döngüsünde kriz sonrası öğrenmeler, kriz öncesindeki hazırlık sürecine ışık tutmaktadır (Litterfield vd., 2010). Organizasyonlar olası krizleri, döneme göre farklı bir şekilde değerlendirmelidir fakat son krizin etkilerini ve ortaya çıkış sürecini dikkate almalıdırlar. Kriz sonrası dönemler, kriz öncesi dönemlerin başlangıcı olabilir. Kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası döneme özgü bazı özellikler şunlardır:

2.2.1 Kriz öncesi dönem. Kriz öncesi dönem krizin henüz örgüt içerisinde algılanmadığı, kriz sinyallerinin fark edilmesinin zor olduğu dönemdir. Örgüt ve çevre ilişkisi zedelenmeye başlar. Kriz öncesi entropinin yaşandığı işletmelerde kriz belirtilerinin fark edilmesinde yönetici ve çalışanlar zorlanabilirler ve kriz belirtilerinin fark edilememe sebepleri inisiyatif eksikliği, tembellik ve kayıtsızlık gibi sorunlar olabilir (Güneş ve Beyazıt, 2010). Bir organizasyondaki yöneticilerin kriz sinyallerini doğru bir şekilde algılaması, krizi önleyebilmek veya doğru stratejileri uygulayabilmek için önemli olacaktır. Bununla birlikte, organizasyonun krizden kaçınabilmesi mümkün olabilir.

2.2.2 Kriz dönemi. Kriz öncesi dönemdeki sinyallerin doğru algılanamaması sonucunda oluşacak olan kriz dönemi, krizin en etkili görülen dönemi olacaktır. Krizin ortaya çıkması ile gerilim ve karmaşıklık artar, rutin işlere daha fazla önem verilirken, yaratıcılıktan uzaklaşılabilir (Taşkiran, 2021). Kriz dönemi süresince yoğun çalışılsa bile performans düşüklüğü yaşanabilir. Balaban (2018), kriz dönemindeki en önemli etkenin belirsizlik olduğundan ve belirsizliğin artması ile birlikte krizin şiddetinin de arttığından bahsetmektedir. Kriz şiddetlendikçe krize bulunması gereken çözüm yolu daha da acil hale gelecektir. Yöneticilerin kriz stratejilerini hızlı bir şekilde uygulaması gerekecektir.

2.2.3 Kriz sonrası dönem. Kriz nedeni ile meydana gelen sorunların çözümlendiği dönemdir veya “buhran, çöküş” dönemidir. Kriz atlatıldıktan sonra yeniden toparlanma veya büyüme fırsatlarının arandığı bir dönem olarak da belirtilebilir. Kriz sonrası dönemde olumsuzluklarının düzeltilmesi gerekmektedir veya kriz sonucu ortaya çıkan fırsatlar varsa bu fırsatlardan yararlanmak için çalışmalar yapılması gerekmektedir (Taşkiran, 2021). Krizi fırsata çevirebilmek için örgütler doğru analizleri yapmalı ve olumlu sonuçlar elde etmek adına gerekli adımları atmalıdırlar. Krizlerin olumsuz sonuçları olabileceği gibi olumlu sonuçları da olabilir.

Krizlerden sonra işletmelerde takım ruhu gelişebilir, zayıf yönler daha net görülebilir, geleneksel yöntemlerin hızla değiştirilmesi gerektiği fikri yaygınlaşabilir (İrvasa, 2010). Kriz sırasında uygulanan stratejiler analiz edilerek yeniden ortaya çıkabilecek krizler için önlemler alınmalıdır.

2.3 Kriz Yönetimi

Yönetim, başkaları vasıtası ile iş görmeye dayalı bir süreç olarak tanımlanabilir ve sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi olarak anılmaktadır. Koçel (2020, s.18) yönetimde bilimsel bilgi birikiminin arttırılmasına yönelik çalışmaları bilimsel, yönetim bilgisini kullanarak yönetim sürecinde ortaya çıkabilecek sorunları çözme kısmını ise yönetimin sanat tarafı olarak ifade etmektedir.

Yönetim kavramı tarihsel olarak önemli bir konumdadır ve örgütlerin kaderini etkileyen bir niteliğe sahiptir. Bu kadere yön verecek en önemli örgüt üyesi ise yöneticiler olacaktır. Kriz durumlarında örgüt hedeflerinin gerçekleştirilebilmesinin, yöneticilerin tutumları ve uygulayacakları kriz stratejilerine bağlı olduğu söylenebilir. Yöneticiler rutin işlerin yönetiminden daha çok kriz durumlarındaki performansları ile öne çıkmaktadırlar (Asunakutlu, Safran ve Tosun, 2003). İyi yönetim becerilerine sahip yöneticiler, stratejik planlama gibi alanlarda etkin bir şekilde çalışarak örgütlerini başarılı bir şekilde yönetebilirler. Yöneticilerde yönetim becerileri her şey yolunda iken değil, risk ve kriz durumlarında öne çıkmaktadır (Maya, 2014).

Kriz yönetimi muhtemel sorun ve tehlikelerin tanımlanması, uygun tepki ve çözüm yöntemlerinin belirlenmesi, krizle başa çıkabilmek için gerekli önlemlerin alınması ve sonuçların değerlendirilmesini kapsayan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Sarı ve Sarı, 2020). Krizlerin sınırları yoktur ve herhangi bir zamanda, herhangi bir örgütte meydana gelebilir. Aniden ortaya çıkmaları ve yarattıkları domino etkisi sebebi ile krizlerin örgütlerde yaşanmaması mümkün değildir (Aksu, 2009; Klann, 2003 s.3).

Kriz yönetimi örgütlerin kriz anından sonraki süreçte normalleşmesi için önem arz etmektedir. Doğru bir kriz yönetimi ile krizler önlenabilir veya yaşanan krizlerden en az hasarla çıkılabilir. Beklenmedik sorunların önüne geçmek ve herhangi bir sorun yaşandığında gerekli önlemleri alarak mümkün olan en az hasarla atlatmak amacıyla, “kriz yönetimi” adı verilen bir yönetim modeli geliştirilmiştir (Aykaç, 2001). Krizler çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilir ve özellikle örgütler adına itibar kaybına sebep

olabilmektedir. Krizlerin en az hasarla atlatılması ve örgütlerin kriz öncesindeki itibarlarının yeniden kazanılması için, yöneticilerin öncelikle krize neden olan asıl problemleri tespit etmeleri ve zaman kaybetmeden kriz stratejilerini devreye sokmaları gerekmektedir (Akdağ, 2005).

Örgütü kriz ortamından çıkarmak öncelikle yöneticilerin sorumluluğundadır (Karaköse, 2007). Bu nedenle, potansiyel bir krizi yaşayan örgüt yöneticilerinin başarılı bir şekilde durumu yöneterek zorlu dönemi atlatması beklenmektedir. Yöneticiler kriz anlarında her paydaşa ulaşabilmeli, çalışanlarını motive edebilmeli, psikolojik tedirginlikleri ve belirsizlikleri ortadan kaldırabilme yeteneğine sahip olmalı ve süreci aktif tutarak organize etmelidirler.

“Hough ve Spillan (2005: 19-24)’e göre işletmelerin krize karşı geliştirecekleri davranışlarda öncelikle etkili bir planlama sürecine sahip olmaları gerekmektedir. Krize dönük uygulamalar da bu sürecin bir parçası olan stratejilerle ilişkilidir” (Özdaşlı ve Karayel, 2010, s.93). Krizin etkilediği örgütler krizi doğru yönetebilmek için gerekli stratejileri uygulamalıdır ve stratejik liderlere ihtiyaç duyacaklardır.

Okullar da bir örgütü temsil etmektedir ve krizler okulları da diğer işletmeleri etkilediği gibi etkileyecektir. Daha dar bir tanıma bakıldığında ise Jones ve Peterson (1992) okullar için krizi “okul topluluğunu derinden etkileyen, ciddi sonuçlar doğuran olay veya durumlar” olarak tanımlamaktadırlar ve çoğu zaman ölüm veya ciddi yaralanmalar gibi sonuçları beraberinde getirdiğinden bahsetmektedirler. Bu bağlamda okullar için de kriz yönetimi önem taşımaktadır.

2.4 Eğitim Yönetimi ve Kriz

Eğitim yönetiminin temeli “yönetim” kavramından gelmektedir. TDK, yönetim kavramını “yönetme işi, çekip çevirme, idare” şeklinde tanımlamaktadır. Eğitim yönetimi toplumu oluşturan bireylerin eğitim ihtiyacını karşılamak adına, eğitime dahil olan her unsurun yönetilmesi olarak tanımlanabilir. Temelini insan unsurunun oluşturduğu eğitim yönetimi, sosyal bir bilimdir. Arastaman (2013, s.48), Lunenburg ve Ornstein’in sosyal sistemlerin ortak amaç için bir araya gelen grup üyelerinin etkileşimleri olduğunu, okulların da sosyal sistemler olarak görülebileceğini belirttiklerini aktarmaktadır.

Genellikle kriz yönetimi konusu işletmeler üzerinde yoğunlaşmaktadır ve bu alanda yapılan çalışmalar eğitim alanında yapılan kriz yönetimi çalışmalarından daha fazladır (Ulutaş, 2010). Ancak kriz yönetimi işletmelerde olduğu gibi eğitim alanında da oldukça önemlidir, krizler okullarda da yaşanmaktadır. Eğitim sistemindeki bir kriz, öğrencilerin, öğretmenlerin ve ailelerin travmaya, tehdiye ve kayba maruz kalmasına sebep olabilir, okul topluluğunun güvenliğini ve itibarını tehdit edebilir (Smith ve Riley, 2012). Eğitim kurumlarında kriz durumları öğrencilerin güvenliği, eğitim öğretim faaliyetlerinin aksamaması ve okul itibarının korunması açısından büyük önem taşımaktadır.

Döş ve Cömert (2012) okullarda krizi okul içi ve okul dışı olmak üzere iki kategoriye ayırmaktadırlar. Okul içi “okul yönetimi, öğretmen, öğrenci ve diğer personel” iken okul dışı ise “aile, çevre baskı grupları, donanım ve maddi kaynaklar, üst yönetim ve merkezi yönetim, doğal afetler” kavramlarını içermektedir. Örneğin Covid-19 salgını doğal afet kavramının içerisinde bulunduğundan okul dışı bir kriz olarak görülebilir. Okul dışından gelen krizler de okul örgütünün rutinini bozacaktır ve hızlı tepkiler gerektirecektir.

Okul yönetimi okul personeli tarafından yürütülen koordineli çabalar ve faaliyetleri kapsamaktadır ve okul müdürü eğitim sürecinin direği olarak görülmekte, eğitim sisteminin hedeflerini gerçekleştirmesi için okul müdürlerine ihtiyaç duyulmaktadır (Alhussein, Ghnaim ve Albasal, 2020). Okul müdürleri veli, öğrenci, öğretmen bağlantılarını temsil etmektedir ve eğitim süreci okul müdürlerinin merkezinde bulunduğu bir süreçtir. Planların uygulanması, rutinin bozulmaması ve kriz durumlarının atlatılması okullarda müdürlerin tutumuna bağımlı olacaktır.

Ereş (2004), eğitimde stratejik karar almanın öncelikle üst düzey yöneticilerin sorumluluğunda olduğunu ifade etmektedir. Yönetimde herhangi bir durum için yöneticilerin stratejilere başvurusu kaçınılmaz olacaktır. Okul yöneticileri eğitimin aksamaması için kriz sonrasını da stratejik planlamalarına dahil etmeli, olası kriz senaryolarına hazırlıklı olmalıdırlar. Yönetim insan ve diğer kaynakları kullanarak örgüt hedefine verimli ulaşma sürecidir ve stratejisi olmayan örgütler önünü göremeyen ve yönü olmayan örgütler olacaktır (Güçlü, 2003).

Eğitim örgütleri sürekli çevre ile etkileşim halinde olduğundan krizler ile karşılaşacaklardır ve kriz durumlarında en çok aranan kişiler eğitim yöneticileri

olacaktır (Sayın, 2008). Okul örgütleri de kriz yönetimini benimsemeli, krizin getirebileceği riskleri planlayabilmelidirler. Kriz yönetimi örgütler için bir zorunluluktur ve krizler örgütlerin zarar görmesi riskini barındırmaktadırlar (Sarı ve Sarı, 2020). Okullar beklenen veya beklenmedik kriz durumlarından en az zararla çıkabilmek için olası kriz durumlarına karşı planlı ve eğitilmiş bir ekip ile müdahale edebilme yeterliliğinde olmalıdırlar (Aksoy ve Aksoy, 2003).

Eğitim yönetimi makro düzeyde eğitimle ilgilenirken, okul yönetimi mikro düzeyde sorunlarla ilgilenmektedir ve okul düzeyindeki sorunlara yoğunlaşmaktadır (Özdoğan, 2021; Erdoğan, 2000). Bu sebeple salgın döneminde okullarda ortaya çıkan kriz durumlarına çözüm önerileri getirebilmek için okul yöneticilerinin görüşlerine başvurmak, eğitimde salgının etkilerini anlamak ve çözüm üretmek için katkı sağlayacaktır.

2.5 Covid-19 Pandemi Sürecinde Eğitim Yönetimi

Herman (1994), bir eğitim kurumunda, krizlere yol açabilecek riskleri ele alırken çevresel faktörleri ekonomik dalgalanmalar, siyasi baskılar, verimlilik düşüşü, doğal afetler, salgın hastalıklar ve öğrenci sayısı olarak kategorize etmiştir (akt. Aksoy ve Aksoy, 2003). 2019 yılının Aralık ayında Çin'in Wuhan kentinden tüm dünyaya yayılan Covid-19 da bir salgın hastalıktır ve kriz olarak nitelendirilebilir. Hayatın her alanı gibi eğitim sürecini de derinden etkilemiştir. Covid-19 pandemisi her şeyden önce bir sağlık krizidir ve eğitim üzerinde de önemli etkileri gözlenmektedir (Keleş, Atay ve Karanfil, 2020). Eğitim yöneticileri de öğrenci ve personellerin güvenliği, eğitim hedeflerinin gerçekleşmesi ve eğitimin devamlılığını sağlamak için hızlı ve etkili önlemler almak zorunda kaldılar. Pandeminin getirdiği yeni şartlar ile yönetim sürecinde krize yönelik çalışmaların öneminin daha da arttığı anlaşılmaktadır.

Kriz yönetimi örgütler için bir zorunluluktur ve krizler örgütlerin zarar görmesi riskini barındırmaktadır (Sarı ve Sarı, 2020). Okullar da birer örgüttür ve bu krizden etkilenmeleri kaçınılmaz olmuştur. Covid-19 salgının yaşandığı dünya devletleri için en önemli tedbir eğitimin kesintiye uğramadan devam etmesi olmuştur (Saka, 2021). Bulaşıcılığı önlemek adına alınan önlemler ile okullarda uzaktan eğitime geçiş süreci başlamıştır. Dünya genelinde pandeminin ilan edildiği 12 Mart 2020 tarihinden dört gün sonra, 16 Mart 2020'de Türkiye'de tüm okullar kapatıldı ve ardından 23 Mart 2020 tarihinden itibaren anaokulundan lisansüstü eğitime kadar her seviyede, hızla uzaktan

dijital eğitime geçilmiştir (Sirer, 2020). Uzaktan eğitim, aynı sınıf ortamında bulunmayan öğrencilere, zamandan ve mekândan bağımsız olarak, bilişim teknolojileri aracılığıyla öğretim materyallerini sunmayı amaçlayan bir eğitim yöntemidir (Gökçe, 2008). Daha önce uzaktan eğitimi bu süreklilikte uygulamamış olan okul yöneticileri, dijital eğitim sistemlerinin hazırlanması ve uygulanması gibi yeni konulara hızlı bir şekilde adapte olmak zorunda kalmışlardır.

Okul paydaşlarının ve yöneticilerin alışık olmadıkları bir süreci başlatan uzaktan eğitim, beraberinde birçok sorunu getirmiştir. Yüz yüze eğitime ara verilmesi sonrasında, öğrencilerin eğitimine aktif öğrenme araçları olan Eğitim Bilişim Ağı (EBA), TRT EBA televizyon yayını ve çevrimiçi platformlar (Zoom vb.) ile devam edilmiştir (Özdoğan, 2021). Salgın aynı zamanda, teknoloji kullanımının artmasıyla birlikte, eğitim yönetiminde dijitalleşme sürecini hızlandırmıştır. TÜİK verilerine göre Covid-19 salgınının görüldüğü 29 Mart-21 Mayıs 2021 aralığında internet kullanımı 6-15 yaş grubundaki çocuklarda %82,7 olmuştur. 2013 yılında ise bu oran %50,8 olarak belirlenmiştir. Görüldüğü gibi uzaktan eğitim uygulamaları, öğrencilere ve öğretmenlere dijital araçlar ve kaynaklar sunarak, öğrenme sürecinde farklı bir boyut kazandırmıştır. Bu sürecin aynı zamanda, eğitimde dijital dönüşüm sürecini de hızlandırarak yeni fırsatlar yarattığı söylenebilir. Eğitim kurumları, bu fırsatları değerlendirerek, öğrencilerin öğrenme süreçlerini geliştirmeye yardımcı olacak yeni stratejiler ve çözümler geliştirmelidir.

Eğitim hedeflerine ulaşmayı hedefleyen okullar, kriz ile planlamalarını değiştirmek durumunda kalmışlardır. Değişim, uyum sağlamak ve organizasyonları yeni durum kapsamında yönlendirebilmek adına yöneticilere yeni sorumluluklar yüklemiştir. Okul yöneticileri krizin getirdiği değişimleri yönetmekte sorunlar yaşamışlardır. Demirdağ (2022), yaptığı araştırma sonucunda okul müdürlerine göre pandemi döneminde yönetsel sorunların üç başlıkta (görev ve yetki, koordinasyon, bilgilendirme) incelenebileceğini ifade etmektedir. Yeni düzene ayak uydurabilmek ve tüm paydaşları yenilikler ile ilgili bilgilendirmek okul yöneticilerinin görevlerine dahil olmuştur.

“16.yüzyılda Niccolo Machiavelli eseri Prens’te “İdare etmesi en zor, yönlendirmesi en tehlikeli ve başarısı en belirsiz iş, yeni birtakım yeniliklerin tanıtımı sırasında liderlik yapmaktır” ifadesi günümüz şartlarına son derece uygundur” (Keleş,

Atay ve Karanfil, 2020, s.159). Covid-19 ile okullarda da belirsiz bir değişim döneminin başladığı söylenebilir. Değişim dönemleri, liderlik açısından oldukça önemli ve kritik zamanlardır. Çünkü değişim, bir kurumda veya organizasyonda mevcut durumun dönüştürülmesini gerektirir ve bu dönüşüm sürecinde liderlerin doğru kararlar alması ve doğru yönlendirmeler yapması son derece önemlidir.

Okulların beklenen veya beklenmedik kriz durumlarından en az zararla çıkabilmesi için olası kriz durumlarına karşı planlı ve eğitimli bir ekip ile müdahale edebilme yeterliliğinde olması gerekmektedir (Aksoy ve Aksoy, 2003). Okulların kriz ekipleri kurması ve ekibin deneyimli, söz sahibi, çözüm odaklı çalışanlardan oluşması ve özellikle okul müdürünün bu ekipte olması kriz stratejilerinin verimli ilerleyebilmesi adına önerilebilir. Okullar kriz sonrasında da krizleri değerlendirebilmeli ve yeni stratejiler oluşturabilmelidir. Okul yöneticileri eğitimin aksamaması için pandemi sonrasını da stratejik planlamalarına dahil etmeli, olası kriz senaryolarına hazırlıklı olmalıdırlar.

Covid-19 pandemisi nedeniyle oluşan kriz durumunda, okul yöneticileri yüz yüze eğitimde olduğu gibi bir kalite yakalamaya çalışarak çeşitli liderlik rolleri sergilemişlerdir (Ünver ve Demirdağ, 2022). Eğitim süresince yaşanan değişimler okul müdürlerinin geleneksel idareci rollerini, çağcıl bir eğitim lideri olmaları yönünde zorlamaktadır (Aras, 2020). Pandemi, eğitim yöneticilerinin, öğrenci ve personelin sağlığına öncelik vermek ve öğrenme sürecinde dijital teknolojileri daha sık kullanmak gibi yeni zorluklarla yüzleşmelerine de neden olmuştur. Değişen rolleri beraberinde getiren pandemi döneminin yöneticileri de değişime ittiği söylenebilir. Geleneksel idareciler değişime ayak uydurmak zorunda kalmışlardır ve yeni dönemde yeni yöntemler kullanmaları gerekmiştir. Bu yöntemler eğitim yöneticilerinin yöneticilerin daha hızlı, esnek ve yaratıcı olmalarını içermektedir. Yöneticiler liderlik özelliklerini yeni düzene uygun olarak değiştirmişlerdir (Demirdağ, 2022).

2.6 Yönetici, Lider ve Liderlik

Liderlik ve yöneticilik organizasyonların başarısı için önemli kavramlardır ve birbirine yakın kavramlar olsa da eş anlamlı değillerdir. Günlük dilde birbirleri yerine kullanılsa da ayrı anlamlar içerirler ve eşdeğer görülmemelidir. Liderliği tam manasıyla anlayabilmek için liderlik ve yönetim arasındaki farkı incelemek önem taşımaktadır.

Yönetici, bir pozisyona başkaları tarafından atanan, başkaları için çalışan, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba sarf eden, işleri planlayan, uygulayan ve denetleyen kişidir (Ünal, 2012, s.75). Yönetici organizasyonların kaynaklarını kullanarak organizasyonun hedeflerini yerine getirir. Liderler ise örgüt içerisinde kendine yer edinmiş ve diğer örgüt üyelerini etkilemiş kişilerdir. Örgüt üyeleri yöneticilerinden daha çok lider olarak gördükleri örgüt üyelerine aidiyet hissedebilirler (Ulutaş, 2010). Yöneticinin emirlerini yerine getirirler fakat liderleri ile aynı inanca veya amaca hizmet ederler denilebilir.

Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklılıklar genel olarak şu şekilde sınıflandırılmıştır (Koçel, 2020, s. 591-592):

- Yöneticilik, bir meslek ya da kariyer uygulamasıdır, ancak liderlik insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme işidir.
- Yöneticilik formal bir organizasyon yapısında gerçekleşirken, liderlik için formal bir yapıya gerek yoktur.
- Yöneticilerin görev tanımı varken, liderlerin görev tanımı yoktur.
- Yöneticilik, belirlenen hedeflere ulaşma işidir; liderlik ise dönüşüm ve gelişim yapabilme işidir.
- Yöneticiler “işleri doğru yapan”, liderler “doğru işleri yapan” kişilerdir.

Liderlik daha fazla insan odaklıdır ve vizyon belirleme, ilham verme sürecidir. Yöneticilik daha fazla iş odaklıdır ve planlama, kontrol etme sürecidir (Balyer, 2012). Liderler, kişilerin inançlarını anlamak ve güvenlerini kazanmakla ilgilenirken, yöneticiler sorumluluklarını yerine getirir, yetkilerini kullanır ve işlerin nasıl tamamlanacağına odaklanırlar (Arastaman, 2013, s.101). Liderlik bir süreçtir ve rehberlikleri ile insanları etkileyerek ortak amaçları gerçekleştirmeye yönlendirir. Bu süreç, örgüt üyelerinin yetenek ve potansiyellerini ortaya çıkarmalarını sağlayarak motive eder ve yönlendirir (Kurtuluş, 2009). Ancak iyi bir lider aynı zamanda iyi bir yönetici de olmalıdır. Kaynakları yönetme, işleri planlama ve uygulama, problemleri çözme ve karar verme becerilerine de sahip olmalıdırlar.

İyi bir lider, örgütsel yapının gerektirdiği disiplini koruyabilirken, aynı zamanda takım üyelerinin yaratıcılığını ve gelişimini teşvik edebilir (Kırmızıyaka, 2022). Lider, hem hedef ve vizyonları tayin etmek hem de stratejileri belirlemekten sorumludur (Ünal, 2012, s.122). İnsanlar, organizasyonların sadece maddi kazanç sağlamasına

odaklı olmayan, aynı zamanda sosyal hayatlarına katkıda bulunma, bir ekip içinde güçlerini birleştirerek tek başlarına yapamayacaklarını bir takımla başarma ve kendilerini geliştirme fırsatları sunan yapılar olmasını beklerler (İzgören, 2018). Bu sebeple de yönetici rolündeki örgüt üyelerinin liderlik vasıflarına sahip olmaları, özellikle günümüz iş dünyasında başarının gelebilmesi için önem taşımaktadır.

2.7 Liderlik Teorileri

Liderlik teorileri, liderlerin yönetim stillerini ve davranışlarını açıklamaya çalışan teorik çerçevelerdir. Farklı disiplinlerin bir araya gelmesiyle farklı liderlik yaklaşımları oluşmuştur. En yaygın liderlik yaklaşımları 4 kategoride toplanmaktadır:

- Özellikler Teorisi (Traits Approach)
- Davranışsal Liderlik Teorisi
- Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Teorisi
- Fonksiyonel Modeller

2.7.1 Özellikler teorisi. Özellikler teorisi, liderliği belirleyen faktörlerin liderlerin kişisel özellikleri olduğunu savunur. Bireyin sahip olduğu çeşitli kişisel ya da psikolojik özellikler bireyi lider yapar (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010). Bu teoriye göre başarılı liderler, başarısız liderlere göre daha fazla karakteristik özelliklere sahiptir. Doğuştan gelen yetenekler ile var olur ve bireyin kendisine eklediği nitelikler ile gelişir. Araştırmalar yaş, boy, zekâ, açık sözlülük, özgüven ve başkalarına güven verme gibi özelliklerin lideri diğerlerinden ayırdığını göstermektedir (Tanrıku, 2022). Ancak özellikler teorisi liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalmıştır.

Bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanların bulunduğu ve lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir ve bu durum özellikler teorisine ters bir durumdur (Koçel, 2020, s. 595). Liderlerin yalnızca kişilik özelliklerinin incelenmesi, liderliği açıklamakta başarısız kalacaktır. Bunun gibi sonuçlar, başka değişkenlerin de araştırılması gerektiğini göstermiştir.

2.7.2 Davranışsal liderlik teorisi. Bu yaklaşım, liderliği belirleyen ana faktörlerin liderlerin davranışları olduğunu savunur. Bu yaklaşıma göre, liderlerin etkili olabilmesi için bazı davranışları göstermeleri gerekmektedir ve eğitim ile bu davranışlara sahip olabilirler. Bu teori, liderliğin sadece doğuştan gelen özelliklere dayanmadığını, aynı zamanda liderin davranışlarının ve becerilerinin de liderlik

etkisini belirleyebileceğini öne sürer. Bu teori, liderlik davranışının iki önemli yönüne odaklanır; ilişki odaklı liderlik ve görev odaklı liderlik (Kırmızıyaka, 2022). İlişki odaklı liderlik, liderin takım üyeleriyle kurduğu ilişkiler ve iletişimine önem verirken, görev odaklı liderlik, liderin takımın hedeflerine odaklanarak görevlerin tamamlanmasına odaklanmasını vurgular. İlişki odaklı liderlik, takım üyelerinin motivasyonunu ve memnuniyetini artırırken, görev odaklı liderlik, takımın başarısı için önemli olan görevlerin tamamlanmasına odaklanır. İyi bir lider hem ilişki odaklı hem de görev odaklı liderlik davranışlarını doğru bir şekilde uygulayarak takımını başarıya götürebilir.

Liderin davranışları, takımının ihtiyaçlarına göre değişebilir ve liderlik tarzı takımın özelliklerine göre uyarlanabilir. Liderlikte yetenek ve kişisel özelliklerin yanı sıra liderin davranışları da önemlidir. Davranışsal liderlik teorisi, liderlerin büyük olmak için yaratılmadığını ancak büyük liderlerin davranışları, becerileri ve öğrenmeleri yoluyla ortaya çıktığını savunur.

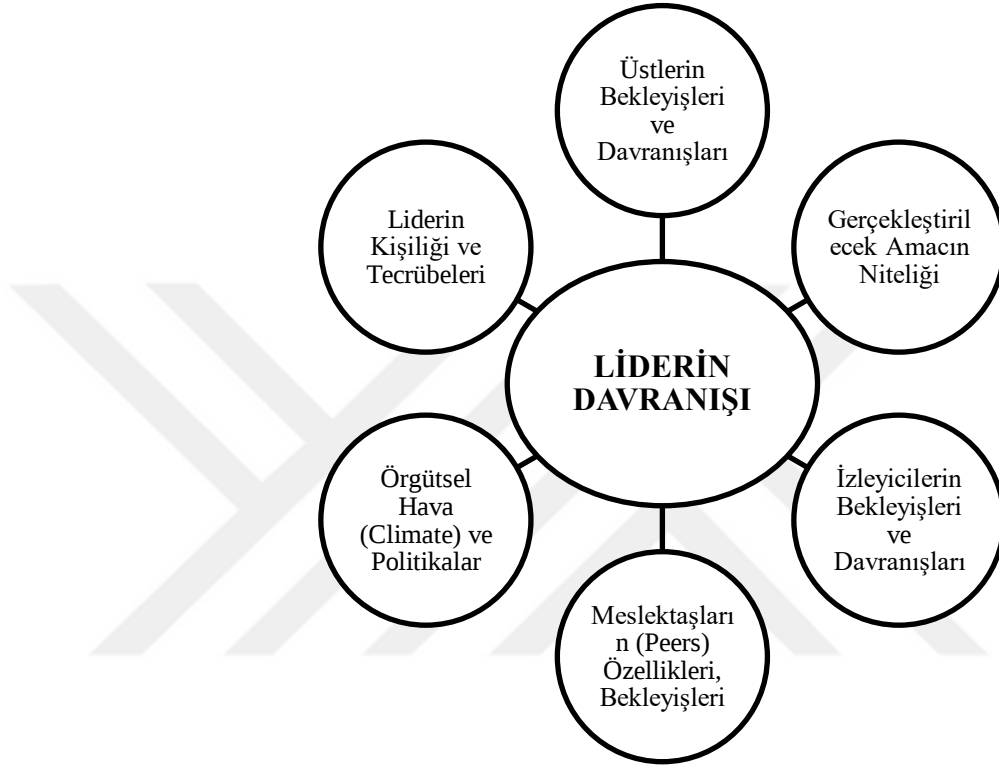
Bu teorinin temel fikri, liderleri başarılı ve etkili yapanın liderin kişisel özelliklerinden ziyade liderin liderlik yaparken sergilediği davranışlar ve liderlik yaptığı gruptaki insanlarla ilişkilerinin özellikleri olduğudur (Koçel, 2020, s.595). Bu teoriye göre, liderlik davranışları, liderin etkisi ve başarısı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Liderlik yaparken gösterilen davranışlar, takımın performansını, motivasyonunu ve memnuniyetini etkileyebilir. Bu nedenle, liderlik becerileri ve kişisel özelliklerin yanı sıra, liderin davranışları da liderlik başarısını belirleyen önemli faktörlerdendir.

2.7.3 Durumsallık (koşul bağımlılık) teorisi. Davranışsal kuramın temel varsayımı, farklı durumların (koşulların) farklı liderlik tarzlarını gerektirdiğidir (Koçel, 2020, s.600). Her durum, farklı hedefler, takım üyeleri ve koşullarla birlikte gelir ve iyi bir lider, duruma göre liderlik tarzını değiştirerek takımın başarısını artırabilir. Örneğin, acil bir durumda görev odaklı liderlik daha etkili olabilirken, takım üyeleri arasında sorunlar varsa, ilişki odaklı liderlik daha uygun olabilir. Dolayısıyla, davranışsal kuram, liderin liderlik tarzını duruma göre adapte edebilmesinin önemini vurgular.

Durumsal liderlik yaklaşımı, liderliğin icra edildiği duruma özgü olarak değiştiği fikrine dayanmaktadır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010). Yani, her durum farklı

ihtiyaçlar, beklentiler ve koşullar gerektirir ve liderin liderlik tarzı buna göre adapte edilmelidir. Bu yaklaşım, liderin esnek bir yaklaşımla liderlik yapmasını ve takımın ihtiyaçlarına göre liderlik tarzını değiştirmesini vurgular.

Stoner (1978)'e göre liderlik davranışını etkileyen faktörler aşağıdaki gibidir (akt. Koçel, 2020, s.601):



Şekil 2. Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler (Stoner, 1978).

2.7.4 Fonksiyonel modeller. Geleneksel liderlik uygulamalarının artık yeterli olmadığı ve yeni çağdaş liderlik teorilerine ihtiyaç duyulduğunu gösteren yönetim alanındaki gelişmeler ve yapılan yeni araştırmalar, lider ve takipçi arasındaki ilişkinin boyutunu da göz önünde bulundurmasını öne sürmektedir. Modern liderlik biçimi, liderlik sürecinin tesadüfen meydana gelmediğini savunmaktadır. Bu yaklaşımlara göre lider, kendi sahip olduğu vizyonu takipçileriyle paylaşarak birlikte ortak bir vizyon yaratır ve vizyonun gerçekleşmesi için planlar hazırlar. Fonksiyonel liderlik modelleri, liderliği belirli işlevlere, görevlere ve sorumluluklara odaklanarak ele alır. Liderliği tüm boyutlarıyla ele alan bir yaklaşım, daha etkili liderler yetiştirmeye yardımcı olabilir. Sonuç olarak, bu araştırmaların sonucunda işlemci liderlik,

dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik tarzları gibi modern liderlik anlayışları belirlenmiştir (Torpman, 2004).

2.8 Liderlik Tarzları

Liderlik tarzları, liderin takımını yönetmek ve yönlendirmek için kullandığı farklı yaklaşımları ifade eder. Her lider, farklı bir liderlik tarzı benimseyebilir ve liderlik tarzı, liderin kişilik özellikleri, takımın ihtiyaçları, organizasyonun kültürü ve diğer faktörlere bağlı olarak değişebilir. Bazı yaygın liderlik tarzları şunlardır:

2.8.1 Otokratik lider. Otokratik liderler genellikle bireysel olarak güçlü ve kararlıdır. Bu liderler, otoriter bir yaklaşımla yönetimlerini sürdürürler ve karar alma sürecinde diğer insanların fikirlerini veya görüşlerini dikkate almazlar. Lider için herhangi bir denetim mekanizması bulunmamaktadır ve bu liderlik türünde lider, sınırsız yetki ile donatılmıştır (Tanrikulu, 2022). Genellikle kendilerini ve güçlerini korumak için bu sınırsız yetkileri kullanarak otoriter yöntemlere başvururlar.

Otokratik liderler organizasyon içerisinde amaç, politika, prosedür ve planlar belirlenirken organizasyon üyelerine söz hakkı vermemekte, çalışanlar yalnızca liderlerinden aldıkları emirleri yerine getirmektedirler (Kurtuluş, 2009). Bu nedenle, otokratik liderlerin yönetimleri, demokratik yönetimlere göre daha fazla baskı ve kısıtlamalarla karakterizedir. Güçlerini korumak için otoriter yöntemlere başvuran, bireysel hakları ve özgürlükleri sınırlayan ve diğer insanların fikirlerini veya görüşlerini dikkate almayan liderlerdir.

Bu liderlik tarzında lider, çalışanlarını takdir etmek yerine sürekli olarak kontrol altında tutmakta, onlara sorumluluk almak için fırsat vermemekte ve işlerini yerine getirmeleri konusunda emirler vererek ikna etmeye çalışmaktadır (Balaban, 2018). Fırsat yakalayamayan ve söz hakkı bulamayan örgüt üyelerinde motivasyon düşüklüğü ve aidiyet eksikliği görülebilir. Çalışan motivasyonu bazen ödüllendirme yöntemleri kullanılarak sağlanır veya emirlere uymayan çalışanlar cezalandırılır (Akor, 2014). Otokratik liderlikle motive olan çalışanlar, bütün yetkilerin liderde bulunmasını normal karşılayan ve lideri bilgili bir kişi olarak gören bireylerdir (Altan ve Özpehlivan, 2019). Bu çalışanlar genellikle geleneksel yapıda yetişmiş olup, kararları büyüklerden bekleme, büyüklere saygı duyma gibi alışkanlıklara sahip olma eğiliminde olabilirler.

Genel anlamda bu liderlik tarzı olumsuz algılansa da yararlı yanları da vardır. İnsani açıdan kurumlara zarar verseler de yönetimin tek elde toplanması ve örgüt amaçlarının kesin olarak yerine getirilmesine çabalanır. Özellikle kriz dönemlerinde alınan kararların hızlı bir şekilde uygulanması açısından kurumlara yarar sağlayabilirler.

2.8.2 Karizmatik liderlik. Karizmatik liderlik literatürüne bakıldığında, ilk kez İsviçreli Jurg Weber tarafından bahsedildiği görülmektedir. Weber, 1947 yılında karizmatik liderlerin, sıradan insanlardan farklı olarak doğuştan sahip oldukları ayrıcalıklı, üstün güç ve nitelikler ile öne çıktıklarını ifade etmiştir (Balaban, 2018).

Karizma, genellikle bir kişinin çekiciliğini (attractiveness) ifade eder ve karizmatik bir kişi, bireyleri etkileme konusunda önemli rol oynayabilen özelliklere sahiptir (Kurtuluş, 2009). Karizmatik liderler, kendilerini güçlü bir şekilde ifade eden, çekici ve kararlı liderlerdir. İnsanları etkilemek ve onları peşlerinden sürüklemek konusunda doğal bir yeteneğe sahiptirler. Sahip oldukları özellikler ile diğerlerini kendilerine doğru yönlendirebilirler. Bu liderler, insanların davranışlarını kendi istekleri doğrultusunda etkilemek için karizmatik özelliklerini kullanırlar. Ancak, bazen karizmatik liderler, kendi vizyonlarını ve hedeflerini takipçilerinin ihtiyaçlarının önüne koyma eğiliminde olabilirler (Arıkan, Kılıç ve Becerikli, 2017).

Liderlik alanında son yıllarda karizmatik liderliğin önemi artmış ve özellikle 1980'lerden sonra bu konu üzerinde daha fazla çalışmalar yapılmıştır ve bu çalışmalarda karizmatik liderlerin genelde kriz ve kaos koşullarında ortaya çıktıkları görülmektedir (Gül ve Aykanat, 2012). Karizmatik liderlik teorisinin ortak paydalarından biri, kriz, stres, değişim veya bozulmanın varlığının karizmatik liderlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırabileceğidir (Kırmızıyaka, 2022). Bu nedenle, karizmatik liderler genellikle organizasyonun ihtiyaç duyduğu dönemlerde öne çıkarlar, ancak bu bir gereklilik değildir. Karizmatik liderler, karizmatik özelliklerinin etkisiyle insanları motive edebilir, güçlü bir vizyon sunabilir ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilirler.

Karizmatik liderlerin liderlik tarzı, takipçilerinin güvenini kazanır ve değerlere önem verdikleri için motivasyonlarını artırır. Karizmatik liderler genellikle kararlı, inisiyatif alan ve risk almaktan korkmayan liderlerdir (Cinel, 2008). Takipçileri tarafından güçlü ve kararlı bir lider olarak algılanırlar ve bu liderlik özellikleri

sayesinde zorlu durumlarda bile liderlik yapabilme yeteneğine sahiptirler (Gül ve Aykanat, 2012). Bu liderler, takipçilerini dinleyen, onların fikirlerine değer veren ve onlara güven duygusu aşılayan liderlerdir. Karizmatik liderlerin liderlik tarzı, takipçilerini kişisel gelişim konusunda teşvik eder ve onlara fırsatlar sunar.

2.8.4 Stratejik liderlik. Stratejik liderlik, bir liderin organizasyonun uzun vadeli hedeflerini belirleme ve bunları gerçekleştirmek için etkili stratejiler geliştirme yeteneği ile öne çıkan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik tarzı, organizasyonun vizyonunu belirlemeye, stratejik planlama yapmaya ve hedeflere ulaşmak için yönetim ve stratejileri uygulamaya odaklanır.

Günümüzde stratejik liderler genellikle organizasyonların üst düzey yöneticileri olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Ünal, 2012, s.144). Stratejik liderler, iç ve dış faktörleri analiz ederek, organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederler. Bu analizler sonucunda, organizasyonun hedeflerine ulaşmak için gerekli olan kaynakları, iş süreçlerini ve stratejileri belirlerler. Üst düzey yöneticiler, stratejik liderler olarak işletmelerin misyon ve vizyonunu oluşturmada öncülük etmek zorundadır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009). Ayrıca, değişen koşullara uyum sağlamak için, organizasyonun rekabet avantajını korumak ve artırmak için yenilikçi fikirler geliştirirler.

Değişim ve dönüşümü en yakından takip eden ve uyum sağlayabilen liderler bilgi çağını yönlendirecek başarılı stratejik liderler olacaktır (Ünal, 2012 s.136). Değişim süreçleri organizasyonlarda sancılı bir süreç olarak görülebilir ve örgüt üyelerinin motivasyonlarını, örgüte olan bağlılıklarını dinamik tutmayı gerektirir. Stratejik liderler belirsizlikler ile baş etme ve örgüt paydaşları ile etkileşim içerisinde olma yeteneğine sahiptirler (Kaplan,2019). Özellikle değişim süreçlerinde bu yetenekleri ile organizasyondaki çalışanlarla iletişim halinde olurlar ve onların fikirlerini ve görüşlerini dinleyerek, stratejik karar alma süreçlerine onları dahil ederler. Böylece, tüm çalışanların organizasyonun hedeflerine ulaşmak için birlikte çalışmalarını sağlarlar ve değişimin olumsuz etkilerini önlemiş olurlar. Sonuç olarak, stratejik liderlik organizasyonların uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için etkili bir liderlik tarzıdır ve organizasyonun başarısı için önemli bir rol oynar.

2.8.5 Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik. Dönüşümcü liderlik kavramı, ilk olarak James Mc Gregor Burns tarafından 1978 yılında tanımlanmıştır ve daha

sonra Bass (1985), bu kavramı daha da genişletmiş ve dönüşümcü liderleri, takım üyeleri üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans oluşturan liderler olarak tanımlamıştır (Akyüz, 2018). Örgüt üyelerini güdüleyerek bir enerji oluştururlar ve bir vizyon oluşturarak örgüt üyelerinin amaca olan ilgilerinin artmasını sağlarlar.

Dönüşümcü liderlik liderlerin, takipçilerin değerlerini ve ihtiyaçlarını üç şekilde değiştirmesine dayanır (Arastaman, 2013, s.128):

Takipçilerin görevlerinin ve farkındalıklarının arttırılması: Liderler, takipçilerinin işlerini ne zaman, nerede ve nasıl yapacakları konusunda net bir yönlendirme yaparak, takipçilerin işlerini iyi yapmaları için gerekli olan araçları sağlamalıdır. Ayrıca liderler, takipçilerin görevlerini daha iyi anlamaları için işleriyle ilgili farkındalıklarını arttırmalıdır.

Takipçilerin kişisel büyüme, gelişim ve başarı ihtiyaçlarının farkında olmalarını sağlamak: Liderler, takipçilerinin kişisel gelişimleri için gerekli olan kaynakları sağlamalıdır. Bu kaynaklar, eğitim, mentorluk ve öğretim programları gibi birçok farklı şekilde olabilir. Liderler ayrıca, takipçilerin kişisel hedeflerine ve ilgi alanlarına da önem vermeli, onların motivasyonunu arttırmalı ve bu şekilde takipçilerin kendi kendilerine motivasyon sağlamalarına yardımcı olmalıdırlar.

Takipçilerin örgütün çıkarı için kendi çıkarlarından vazgeçmeleri konusunda onlara ilham vermek: Liderler, takipçilerinin kendilerini örgütün amaçlarına adanması için örnek oluşturmalıdır. Liderler, örgütün amaçlarını açık bir şekilde belirleyerek ve bu hedeflere ulaşmak için takipçilerin katkılarının ne kadar önemli olduğunu vurgulayarak, takipçilerin örgüte bağlılıklarını arttırmalıdır. Ayrıca liderler, takipçilerin katkılarının farkında olmalarını sağlayarak, takipçilerin kendilerine değerli hissetmelerine yardımcı olmalıdırlar. Bu şekilde, takipçiler örgütün amaçlarına daha bağlı ve özverili olacaklardır.

Örgütlerde değişim süreci, liderlerin normal işleyişteki liderlik işlevlerinden farklı olarak hareket etmelerini gerektirebilir. Değişim sürecinde liderler, var olan işleyişi sorgulamalı, ortak bir vizyon oluşturmalı, astların eyleme geçmesini sağlamalı ve astları moral kaynağı olarak görev yapmalıdır (Karip, 1998). Tüm bunlar da dönüşümcü liderlik işlevlerinin yerine getirilmesini gerektirecektir. Liderler, takımlarını veya örgütlerini değişime hazırlarken, onların duygusal durumlarını ve

zihinsel hazırlıklarını da göz önünde bulundurmalıdır. Dönüşümcü liderlerin astlarına ilham vermesi, onları motive etmesi ve yenilikçi fikirler ortaya çıkarması değişim süreçlerinde etkili olabilir.

2.9 Okul Yönetiminde Liderlik

Peterson ve Lezotte (1991), etkili okulları bağlılık önceliği veren, şeffaf, paydaşlarını misyonlarına dahil eden ve değerlendirme yapan okullar olarak ifade etmektedirler. Okullar etkililik düzeyleri ile örgüt hedeflerini gerçekleştirebilirler denilebilir. Eğitimin verimliliği ve paydaşların örgüte bağlılığı açısından okulların etkililik düzeyinin incelenmesi fayda sağlayabilir. Etkili bir okul için temel değişkenler şu şekildedir; yönetim stili, öğretimin vurgulanması, okulun iklimi, öğretmenlerin akademik beklentileri, öğrenci başarı verileri (Balcı, 1988). Çobanoğlu ve Badavan (2016) da başarılı okulların anahtarının etkili okul değişkenleri olduğundan bahsetmektedirler. Tüm bu değişkenlerin de okul yöneticilerinin tutumu ve uyguladıkları yönetim stratejileri ile gerçekleşeceği söylenebilir.

Okul müdürünün liderlik yetenekleri, problemin analiz edilmesi, karar sürecinin yürütülmesi ve uygun çözüm stratejilerinin uygulanması gibi temel işlevlerle yakından bağlantı içermektedir (Aslanargun ve Bozkurt, 2012). Uygun stratejiler ile problemlere çözüm getiren yöneticiler liderlik becerilerini kullanarak okulların hedeflerinin gerçekleşmesini sağlayacaklardır. Okul yöneticileri, okulun özgün özellikleri ve insan ilişkileri temelinde işleyişine katkıda bulunarak, yüksek moral oluşturmak ve işleri kolaylaştırmak için zorlukları ortadan kaldırmalıdır (Töremen ve Karakuş, 2008). Okullar kriz zamanlarını kolaylaştıran okul yöneticileri ile daha kolay gelişebilir.

Kriz zamanlarında okullar, çocukların güvenliğini sağlamada ve kurumda istikrarlı bir ortamın devamını sağlamada okul müdürlerinden doğal bir liderlik beklerler (Karaağaç, Tugay, Kanat, Kaya, Nergiz ve Karabulut, 2022). Okul personelinin, öğretmenlerin gelişimi ve güvenli bir okul ortamı sağlanması okul yöneticilerinin tutumu ile ilgili olacaktır. Okul müdürlerinin, sadece öğretmenlerle iletişim kurmakla kalmayıp, okula etki eden çevresel ve maddi faktörlerle de ilgilenmeleri gerektiği anlaşılmaktadır (Aslanargun ve Bozkurt, 2012). Akbaşlı ve Diş (2019) 34 öğretmen ile görüşerek yaptıkları araştırmada, lider okul yöneticilerinin eğitim ve öğretim faaliyetlerine ilişkin olarak uygun koşulları sağlayan, mesleki gelişime önem veren, yol gösterici, denetleyici, yeniliklere açık ve okul aile iş birliğini

destekleyen kişiler olması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Okul müdürlerinin yalnızca öğrenci başarısını değil, öğretmenlerinin mesleki gelişimini de takip eden liderler olmaları beklenmektedir.

2.10 Kriz Durumlarında Liderlik

Krizlerin sınırı tanımlanamaz ve herhangi bir zamanda, herhangi bir yerde veya herhangi bir örgütte ortaya çıkabilirler (Aksu, 2009). Kriz, mevcut dengenin bozulması sonucu ortaya çıkan bir durumdur ve kriz yönetimi, bu bozulan dengeyi yeniden sağlamak ya da en az zararla idare etmek için müdahale etme becerisini gerektirir (Topcu, 2017). Bu becerilere sahip kişilerin yönetimi, örgütlerin kriz durumlarından en az zararla çıkmalarını sağlayabilir.

Kriz yönetimiyle ilgili hedeflerin başarıyla gerçekleştirilmesi ve krizin etkili bir şekilde yönetilmesi, bir liderin normal koşullar altında gerektirdiği yeteneklerin ötesinde, farklı bir bakış açısına ve yeteneğe sahip olmasına bağlıdır (Soysal, Paksoy ve Özçalıcı, 2011). Normal yönetim düzeninden ayrılmayı gerektiren kriz durumlarında, kriz etkisini azaltmak için özellikle dikkat edilmesi gereken durumlar olacaktır. Kriz yönetiminde bazı merkezi gereksinimler şunlar olabilir (Heath, 1998):

1. Kriz yöneticisi mümkün olduğunca üst düzeyde olmalıdır,
2. Kriz yöneticisi krizi yönetebilecek yetenekte olmalıdır,
3. Ekipte kimin ne yaptığı herkesin bildiği şekilde sabitlenmelidir,
4. Krize yanıt ekibi, belirli krizlerin ihtiyaçlarını karşılamak için esnek olmalıdır,
5. Komuta ve kontrol yapılarına güçlü bir odaklanma olmalıdır,
6. Farklı grupların tepkilerini koordine etmek için güçlü bir odaklanma olmalıdır.

Krize maruz kaldıklarında, insanlar güvенеbilecekleri ve kendilerine güç veren bir liderin varlığına ihtiyaç duyarlar (Balaban, 2018). Örgüt üyeleri de kriz ile karşılaştıklarında işleyişin sürekliliği için bir liderin varlığına ihtiyaç duyacaklardır. Liderlerin krizi etkin bir şekilde yönetebilmesi için, net bir vizyona, açık ve etkili iletişime ve sağlam insan ilişkilerine sahip olmaları gerekir (Şener, 2020).

Kriz zamanlarında stratejik liderlere olan ihtiyaç artar ve bu liderlerin çözüm odaklı olmaları önem taşıyacaktır. Balkan (2004) aktif kriz çözme yaklaşımını

benimseyen bir liderin, tarafsızlık ve yalnızca çözüme odaklı olabilmek için kriz ortamı ve kriz ortamını yaşadığı örgüt üyeleri ile ilgili aşağıdaki soruları sorabilmesi gerektiğinden bahsetmektedir:

Kriz ortamı için;

- Olabilecek en kötü şey nedir?
- Bu karmaşanın ana etmeni nedir?
- Önümdeki seçenekler nelerdir?
- Elimdeki seçeneklerin hangileri aynı anda geçerlidir?

Kriz ortamını yaşadığı örgüt üyeleri için;

- Kimin moralinin en çok bozulma olasılığı vardır?
- İlgili kişilerin en çok suçlayacağı kişi kim olacaktır?
- Durumdan yararlanmaya çalışacak kişiler var mıdır?
- Her şey bittikten sonra hangi gruplar birbirlerine güvensizlik duyabilecekler?

Liderler kriz yaşandığı sırada örgüt üyeleri ve kriz ortamı ile ilgili örnek soruları kullanarak analiz yapabilirler ve doğru çözümleri üretebilirler. Krizler kendi dinamikleri içerisinde farklı çözümler ve farklı liderlik özellikleri gerektirebilir. Krizleri etkin bir şekilde yönetebilmek için liderin, her kriz durumunun farklı bir yaklaşım gerektirdiğini kabul etmesi ve buna göre hareket etmesi gereklidir (Coombs, 2001). Bu nedenle liderin, esnek davranarak duruma göre farklı bir strateji belirleyebilme yeteneğine sahip olması önemli olacaktır. Lider, kriz döneminde örgüt içindeki karmaşayı aşarak, örgütü yeniden yapılandırmalı ve örgütü değişen çevresel koşullara uyum sağlayacak hale getirmelidir (Ulutaş, 2010). Bir lider, sadece bir yönetici değildir ve kriz durumlarında örgütlerin liderlere daha çok ihtiyacı olacaktır (Karaköse, 2007).

Yönetim, kopyalama ve mevcut olanı koruma üzerine odaklanırken, liderlik yaratıcılık, hızlı tepkiler ve uyum sağlama üzerine odaklanır (Tuğcu, 2004). Kriz durumlarında liderliğin bu ve benzeri odak noktaları örgütteki ihtiyacı daha rahat karşılayabilir. Fırsat penceresi olarak da görülebilen krizlerde, liderlerin yeni fikirlere açık olmaları, öğrenmeyi bir yaşam boyu süren bir süreç haline getirmeleri ve kendilerini geleceğin koşullarına göre sürekli olarak yenilemeleri, dönüştürücü ve

vizyoner liderlik becerilerine sahip olmaları gerekmektedir (Topcu,2017). Hızlı karar alma, krizin yarattığı yeni durumlara uyum sağlama, esneklik, geniş perspektifli düşünme, durum değerlendirmesi yapabilme, diğer örgütlerle iş birliği yaparak bilgi paylaşımında bulunma ve kaynakların etkin kullanımı gibi beceriler, kriz yönetimi sürecinde sıkça vurgulanan özelliklerdir (Yağız, 2022).

Kaul, Shah ve El-Serag (2020), etkili kriz liderliğinin temel ilkelerini altı başlıkta toplamıştır; iletişim, karar verme, hümanizm, yenilik, gerçekçilik ve temel değerler. Kriz durumlarındaki lider tutumu bu ve benzeri ilkeleri benimsemiş olmalıdır. Krize hazırlıklı olmak için, öngörü sahibi, stratejik düşünme becerisine sahip, değişime uyum sağlayabilen, örgütsel kültürü şekillendirerek çalışanları yönlendirebilen ve işletmeleri yönetebilecek stratejik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Şener, 2020).

Bölüm 3

Yöntem

3.1 Araştırma Modeli

Bu araştırmada pandemi dönemi ve sonrasında okul yöneticilerinin yaşadıkları krizler ve bu krizler ile başa çıkma stratejilerini ortaya çıkarmak amaçlandığından olgu bilim (fenomenoloji) tercih edilmiştir. Fenomenoloji, kişilerin deneyim ve algılarının ortaya çıkarılmasında güçlü bir yöntemdir (Bal, 2016). Fenomenoloji katılımcıların deneyimleri ile ilgili algılarını, düşündüklerini ve katılımcılarda oluşturduğu anlamları ortaya koyarak bir teori oluşturmada oldukça faydalı bir yöntemdir (Özmen ve Karamustafaoğlu, s.295, 2019). Covid dönemi ve sonrasında okul yöneticilerinin kriz durumları ve yönetim stratejilerinin farklılık gösterdiği söylenebilir. Araştırmanın önceliği eğitim kurumlarında kriz yönetiminin pandemi öncesi, pandemi dönemi ve sonrası ne gibi değişikliklere uğradığını ortaya koymaktır.

3.2 Çalışma Grubu

Tez kapsamında İstanbul ilinde özel okul ve devlet okullarında pandemi dönemi ve sonrasında görev yapan 23 katılımcı ile çalışılmıştır. Çalışma grubu belirlenirken amaçlı örnekleme yönteminden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Bu yöntemde araştırma problemi ile ilgili farklı durumlar benzerlik ve farklılıkları üzerinden derinlemesine incelenir (Özmen ve Karamustafaoğlu, 2019, s.70). Yöneticilerin pandemi döneminde görev yapmış olmalarına dikkat edilmiştir. Belirtilen süre içerisinde okul ziyaretleri yapılarak görüşmeyi kabul eden yöneticiler araştırmaya dahil edilmiştir. Çalışma grubu yaş, kıdem yılı, yöneticilik düzeyi, okul türü, eğitim kademesi, eğitim düzeyi ve branş gibi değişkenler dikkate alınmıştır.

Çalışma grubuna yönelik sosyo-demografik bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur:

Tablo 1

Çalışma Grubuna Yönelik Sosyo-Demografik Bilgiler

Katılımcılar	Cinsiyet	Yaş	Kıdem Yılı	Yöneticilik Düzeyi	Okul Türü	Eğitim Kademesi	Eğitim Düzeyi	Branş
Y1	Erkek	334	9	Müdür	Devlet	İlkokul	Yüksek lisans	Sınıf öğretmenliği
Y2	Erkek	442	13	Müdür yardımcısı	Devlet	Lise	Yüksek lisans	Felsefe
Y3	Erkek	441	17	Müdür	Özel	Ortaokul	Lisans	Coğrafya
Y4	Kadın	443	15	Zümre başkanı	Özel	Ortaokul	Yüksek lisans	Fen Bilimleri
Y5	Erkek	337	12	Müdür yardımcısı	Özel	Ortaokul	Lisans	Türkçe
Y6	Kadın	448	22	Müdür	Özel	Tüm kademeler	Lisans	Kimya
Y7	Kadın	338	13	Zümre başkanı	Özel	Ortaokul	Lisans	Türkçe
Y8	Erkek	446	20	Müdür	Devlet	Lise	Yüksek lisans	Felsefe
Y9	Erkek	445	23	Müdür yardımcısı	Devlet	İlkokul	Lisans	Sınıf öğretmenliği
Y10	Erkek	444	22	Müdür	Özel	Tüm kademeler	Lisans	Beden eğitimi
Y11	Erkek	333	11	Müdür yardımcısı	Özel	Lise	Lisans	Türk dili ve edebiyatı
Y12	Erkek	331	8	Zümre başkanı	Özel	Tüm kademeler	Lisans	İngilizce
Y13	Erkek	339	15	Müdür	Devlet	İlkokul	Yüksek lisans	Sınıf öğretmenliği
Y14	Erkek	338	16	Müdür	Devlet	Lise	Yüksek lisans	Sınıf öğretmenliği
Y15	Kadın	331	8	Müdür yardımcısı	Özel	İlkokul	Yüksek lisans	Okul öncesi
Y16	Erkek	440	7	Müdür vekili	Devlet	Lise	Lisans	İnşaat teknolojileri
Y17	Erkek	335	9	Müdür	Özel	Tüm kademeler	Lisans	Matematik
Y18	Erkek	338	11	Müdür	Özel	Lise	Lisans	Matematik
Y19	Erkek	559	29	Müdür	Devlet	İlkokul	Lisans	Sınıf öğretmenliği
Y20	Erkek	555	29	Müdür	Devlet	Lise	Lisans	Tarih
Y21	Kadın	225	5	Zümre başkanı	Özel	Ortaokul	Lisans	Sosyal bilgiler
Y22	Erkek	446	15	Müdür	Devlet	Lise	Yüksek lisans	Kimya
Y23	Erkek	333	7	Zümre başkanı	Özel	İlkokul	Yüksek lisans	Sınıf öğretmenliği

Çalışmaya 18 erkek, 5 kadın yönetici katılmıştır. Katılımcıların yaş aralığı 25-59 arasında değişmektedir ve yaş ortalaması yaklaşık olarak 40'tır. Kıdem yılı ise 5-29 arasında değişmektedir ve yaklaşık olarak 14 yıldır. 12 müdür, 1 müdür vekili, 5 müdür yardımcısı ve 5 zümre başkanı araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmanın kapsamında 10 devlet okulu ve 13 özel okul yöneticisi ile görüşme sağlanmıştır. Bazı okullarda hem müdür hem de müdür yardımcısı veya zümre başkanı ile görüşülmüştür. Yöneticilerin 6'sı ilkokulda, 5'i ortaokulda, 8'i lisede ve 4'ü tüm kademelerde görev yapmaktadırlar. Eğitim düzeyinde lisans mezunlarının daha fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların 9'u yüksek lisans, 14'ü lisans mezunudur. Branş olarak incelendiğinde sınıf öğretmenliği branşındaki yöneticiler ile daha fazla görüşme sağlandığı görülmektedir.

Bulgular ve tartışma döneminde katılımcıların kimliklerinin gizli tutulması amacı ile “Yönetici 1 (Y1), Yönetici 2 (Y2)” gibi takma isimler kullanılmıştır. Katılımcıların görev yaptıkları okullar ve bahsettikleri kişi isimleri araştırma kapsamında belirtilmemiştir.

3.3 Verilerin Toplanması

Bu çalışma okul yöneticilerinin pandemi dönemi ve sonrasında karşılaştıkları kriz durumları ve bu kriz durumlarını çözme stratejilerine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılmıştır ve katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Okul ziyaretleri sırasında gönüllü olmayan yöneticiler ile görüşülmemiş, araştırmaya dahil edilmemişlerdir. Çalışma grubundan gerekli izinler alınmıştır.

Araştırma verileri yarı yapılandırılmış görüşme formları ile toplanmıştır. Görüşme soruları okul müdürlerinin krize bakış açılarını, pandemi döneminde yaşadıkları krizleri, pandemi sonrası yaşadıkları krizleri ve bu süreçlerde kullandıkları kriz yönetimi stratejilerini anlayabilmeye yönelik hazırlanmıştır. Soruların yansız olmasına, yönlendirici olmamasına, açık uçlu sorular olmasına dikkat edilmiştir. Covid-19 krizinin okul yönetimine etkilerini ortaya koyabilmek amacı ile oluşturulan sorular uzman görüşüne sunulmuştur. Uzmanların yönlendirmeleri ile sorular yeniden düzenlenmiştir ve katılımcılara 9 soru yöneltilmiştir. 3 pilot görüşme yapılarak soruların araştırmaya uygunluğu tespit edilmiştir.

Araştırma süresince etik kurallara dikkat edilmiş, katılımcılara “Gönüllü Onam Formu” görüşme öncesinde okutulmuştur ve araştırmanın kapsamı yöneticilere sözlü olarak da iletilmiştir. Araştırmada okul yöneticilerinin kimlik bilgileri sorulmamıştır. Ses kaydı alınabilmesi için katılımcılardan izin istenmiştir ve görüşmelerin yazıya döküleceği, yalnızca veri analizi için kullanılacağı belirtilmiştir. İzin veren 22 katılımcı ile yapılan görüşmeler ses kaydına alınmıştır. Ses kaydına izin vermeyen 1 katılımcı ile yapılan görüşmeler ses kaydına alınmamıştır. Görüşme sorularına verilen cevaplar ve okul yöneticilerinin demografik bilgileri sadece akademik amaçlı kullanılmış ve gizli tutulmuştur. Toplanan veriler gizlilikle muhafaza edilecek, araştırma tamamlandıktan sonra bir yıl içerisinde imha edilecektir.

3.3.1 Veri toplama araçları. Giriş bölümünde katılımcılara demografik özellikleri sorulmuştur. Görüşmelerin devamında okullarda yaşanan kriz durumlarına değinilmiş, pandemi öncesi ve sonrası farklılıklar irdelenmiştir. Son bölümde ise bu krizlerin çözümüne yönelik yöneticilerin kullanmayı tercih ettikleri stratejileri ve liderlik özelliklerini ortaya koymak amacıyla ilgili sorular yöneltilmiştir. Soruların tamamı için uzman görüşü alınmıştır. Görüşmelerin içeriğine bağlı olarak katılımcılara alt sorular da yöneltilmiştir.

3.4 Verilerin Analizi

Görüşmelerin tamamı yüz yüze gerçekleşmiştir ve 1 katılımcı dışında görüşmeler ses kaydına alınmıştır. Görüşme sırasında oluşabilecek teknik sorunlar göz önünde bulundurularak not tutma yöntemi de kullanılmıştır. Ses kayıtları yazıya geçirilerek sorular ve cevaplar birkaç kez okunmuş, analiz edilmiştir. Analizler sonucunda temalar oluşturulmuş, temaların içerikleri de dikkate alınarak alt temalara yer verilmiştir. Araştırma kapsamına dahil olmayan bilgiler araştırmadan çıkarılmıştır.

Elde edilen veriler içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler yazılı hale getirilerek içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizinde odaklanılan olgu ile ilgili kodlamalardan temalar oluşturulmaya çalışılır ve temalar ile ilgili alıntılar kullanılarak çıkarımlar desteklenir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Yapılan görüşmelerden elde edilen nitel veriler incelenerek çıkarımlarda bulunulmuştur. Görüşme verileri kavramsallaştırılarak olgu ile ilgili temalar ortaya çıkarılmıştır. Elde

edilen veriler bölümlere ayrılarak ilişkilendirilmiştir, bulgular yorumlanarak tema ve alt temalar oluşturulmuştur. Temaları destekleyici alıntılara yer verilmiştir.

3.5 Geçerlilik ve Güvenilirlik

Araştırma soruları daha önce kriz yönetimi ile ilgili yapılan araştırmalardan yola çıkılarak hazırlanmıştır. Sorular hazırlandıktan sonra araştırmanın danışmanından onay alınmış, uzman görüşüne sunulmuştur ve soruların geçerliliği sağlanmıştır. Araştırma içerisinde katılımcılara konu ile ilgili bilgi verilmiştir ve sorular yöneltirilmiştir. Görüşmeler ses kaydına alınarak araştırmanın inandırıcılığı sağlanmıştır. Görüşmeler başlamadan önce katılımcılardan “Görüşme Onam Formu”nun okunması talep edilmiş, onayladıklarını ispatlamak amacı ile onam formunu imzalamaları istenmiştir. Tüm katılımcılar onam formunu imzalamışlardır.

Bu araştırmada derinlemesine görüşmeler yapılarak farklı düzeydeki yöneticiler araştırmaya dahil edilmiştir ve üçgenleme tekniği kullanılmıştır. İç geçerliliği artırmak için farklı yöntemlerin kullanıldığı üçgenleme tekniği ile farklı zamanlarda veya farklı yerlerde gözlemler yoluyla toplanan veriler farklı bakış açılarına sahip insanlarla kontrol edilir (Merriam, 2015). Bu teknikte, araştırmada birden fazla veri kaynağı kullanılarak sonuçların doğrulanması ve güçlendirilmesi gerektiği vurgulanır. Araştırma bulguları temalara ayrılırken uzman görüşü alınarak gerekli değişiklikler yapılmıştır ve farklı bakış açıları ile güçlendirilmiştir. Uzman görüşü alınması araştırmacının sunduğu sonuçların inandırıcılığını ve nesnelliğini artıracaktır (Özmen ve Karamustafaoğlu, s. 306, 2019). Görüşmeler, katılımcı görüşleri kendini tekrarlayana kadar devam etmiş, doyum noktasına ulaşıldığında yeterli katılımın sağlandığı kabul edilmiştir.

Dış geçerlilik bulgular arasındaki benzerliklerin başka durumlara genellenebilmesi ile ilgilidir ve nitel çalışmalarda elde edilen kod ve temaların genellenebilirliği önem taşımaktadır (Tutar, 2022). Bulguların genellenerek aktarılmasını sağlamanın en temel yolu ise koşulların, katılımcıların ve çalışma ortamının ayrıntılı tanımlanması ile mümkün olabilir (Arslan, 2022). Çalışmanın dış geçerliliğinin sağlanması amacı ile katılımcı demografik özelliklerine detaylıca yer verilmiş, verilerin toplanma ve analiz aşaması detaylı anlatılmıştır. Araştırmada yapılan alıntılar değiştirilmeden, doğrudan aktarılmıştır ve bir sonraki araştırmalar için

kullanılabilmesi hedeflenmiştir. Katılımcıların kimlikleri ve yönetici oldukları okullar hakkında gizlilik esas tutulmuştur.



Bölüm 4

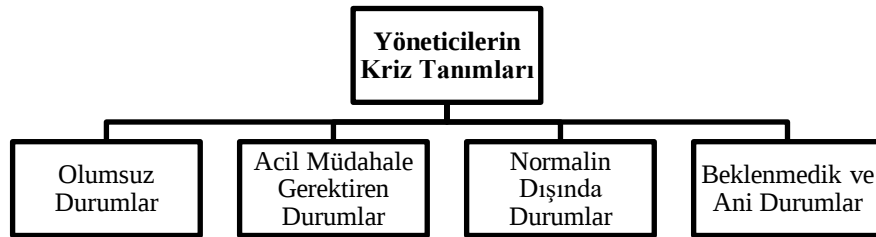
Bulgular

Bu bölümde araştırma verileri çerçevesinde pandemi dönemi ve sonrasında okul yöneticilerinin yaşadıkları krizler ve bu krizler ile başa çıkma stratejileri incelenmiştir. Kriz durumları ve stratejiler 6 tema altında sunulmuştur:

- I. Yöneticilerin kriz algıları
- II. Okullarda yaşanan kriz durumları
- III. Pandemi dönemi okullarda yaşanan kriz durumları
- IV. Pandemi sonrası okullarda yaşanan kriz durumları
- V. Kriz yönetiminde liderlik stratejileri
- VI. Pandeminin getirdiği fırsatlar

4.1 Yöneticilerin Kriz Algıları

Okul yöneticilerine “kriz” kavramının kendileri için nasıl bir anlam ifade ettiği sorulmuştur. Yöneticilerin en sık değindiği tanımlamalar beklenmedik ve ani durumlar, normalin dışında durumlar, acil müdahale gerektiren durumlar ve olumsuz durumlar olarak belirlenmiştir.



Şekil 3. Yöneticilerin kriz algıları ve krizi tanımlamalarına ilişkin temalar

4.1.1 Beklenmedik ve ani durum. Okul yöneticileri okul içerisinde genellikle krizler yaşandığını fakat bu krizlerin belirli bir rutinde olmadığını belirtmişlerdir. Öngöremedikleri, beklenmedik ve aniden karşılaştıkları durumları “kriz” olarak nitelendirmişlerdir:

Olağanüstü, beklenmedik anlarda karşımıza çıkan ve ilk etapta nasıl müdahale edeceğimizi öngöremediğimiz durumları ifade eder. (Y2)

Beklenmedik bir olay karşısında çıkan sorun olarak tanımlayabiliriz. (Y11)

Anlık olarak problem oluşturabilecek bütün olaylar krizdir. (Y13)

Kriz aniden gelişen ve konu ile ilgili hazır olmadığımız bir durumdur. Beklenmedik, hazır değiliz ve biz buna kriz diyoruz. (Y22)

Yöneticilerin kriz algılarına göre beklenmedik anlarda ortaya çıkan kriz durumları, yöneticinin krize verdiği tepkiyle ilgili olarak çözüme ulaşır veya örgüt için yıkıma yol açabilir:

Beklenmedik olaylar karşısında duruma verilen reaksiyonlardır. Bu bazı kişilerde soğukkanlılıkla hareket sağlanırsa anında çözüme ulaşılır. Ancak tam tersi durumlarda ise tamamen bir yıkıma yol açabilecek bir durumdur diye düşünüyorum. (Y12)

Ani durumlarda ortaya çıkan aksaklıklardır. Hızlı bir şekilde çözümleri gerekir. Aksi taktirde sonuçları kötü olabilir. (Y21)

4.1.2 Normalin dışında durumlar. Eğitim kurumlarının normal işleyişinin dışına çıkan, rutini bozan durumlar okul yöneticileri için “kriz” olarak algılanmaktadır:

Hayatımızda normalde olmayan bir durumun karşınıza gelmesi ve o durumda ne yapacağımızı, nasıl davranacağımızı bilmeme durumumuzdur. (Y4)

Normal giden bir şeyin değişmesi olumlu ya da olumsuz bence krizdir. Standartın değişmesi, tekrar yerine oturması için geçen zaman bence kriz zamanıdır. (Y6)

Herkesin ne yapacağını şaşırdığı, kimsenin net bir bilgiye ulaşamadığı durumlar kriz olarak tanımlanabilir. (Y7)

Beklenmedik anda ortaya çıkabilen dönüşüm, rutinin dışında kalan olaylar. (Y8)

4.1.3 Acil müdahale gerektiren durumlar. Birçok yönetici kriz kavramını tanımlarken çözümüne yönelik cevaplar vermiştir. Krizin oluşumundan daha fazla çözümü ile ilgili algı düzeyinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Acil müdahale edilmesi ve hızlı kararlar alınması gereken durumlar yöneticiler tarafından kriz olarak görülmektedir:

Sorun. Çözülmesi gereken, acil müdahale gerektiren durumlar. (Y1)

Genellikle çeşitli ve acil çözüm önerilerini gerekli kılan, insanların içinden çıkmakta zorlandığı durumlar krizdir. (Y3)

Kriz anlık kararlar almayı gerektiriyor bence. Öğretmen veya yönetici tarafından baktığınızda ani reflekslerinizle doğru kararlar vermenizi gerektiren durumlar. Anlık kararlar vermeniz gerekiyor. (Y18)

4.1.4 Olumsuz durumlar. Okul yöneticileri krizleri genel olarak olumsuzluk olarak algılamaktadırlar. Sorun, problem, zor durum veya kaos ortamı gibi olumsuzluk içeren kavramları krizi tanımlarken daha sık kullanmışlardır:

İnsanları zor durumda bırakabilecek seviyede ortaya çıkan durumlar diyebilirim. (Y5)

Gün içerisinde karşılaştığımız olaylara bir sorun veya çözülmesi gereken bir problem gözüyle bakıyorum ben. (Y14)

Bir kaos ortamı. Anlaşılamayan, çözülemeyen bir ortam var, çözülmemiş problem diyelim. (Y15)

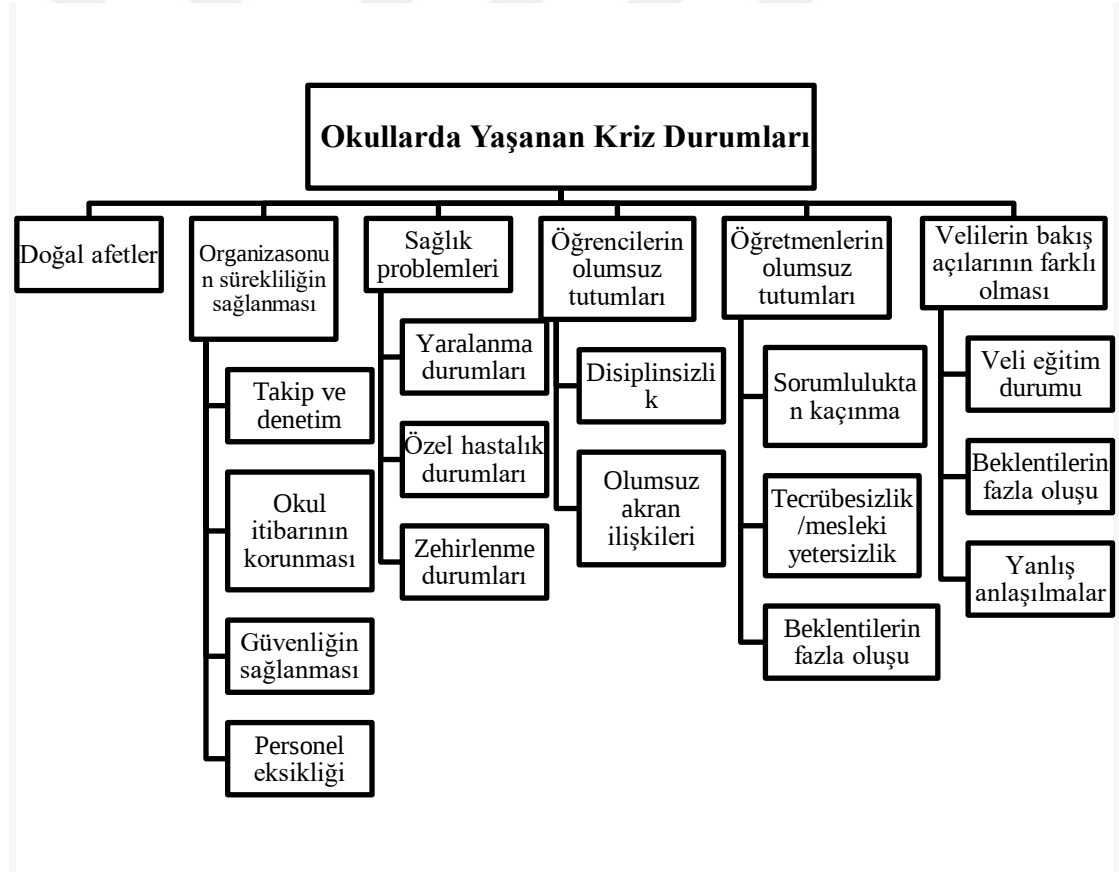
Yaşanılan durumlar içerisinde herhangi bir problem oluştuğunda buna kriz, çözümüne de krizin çözümü diyoruz. (Y17)

İnsanlar arasında yaşanan sorunlar aklıma geliyor kriz dediğinizde. Öğrenciler arasında, öğretmenler arasında olabilir. (Y20)

4.2 Okullardaki Kriz Durumları

Okul yöneticileri okullarında sık sık krizlerin yaşandığından söz etmişlerdir. Pandemi öncesi yaşanan kriz durumlarını incelemek, pandemi döneminde ve pandemi sonrası dönemde yaşanan kriz durumlarını karşılaştırabilmek adına fayda sağlayacaktır. Pandemi gibi büyük bir krizden önce okullardaki durumun incelenmesi, pandeminin okullarda yarattığı farklılıkları anlamlandırabilmek için gerekli görülmüştür.

Pandemi öncesi okullardaki kriz durumlarını okul yöneticilerinin deneyimleri doğrultusunda doğal afetler, organizasyonun sürekliliğinin sağlanması, sağlık problemleri, öğrencilerin olumsuz tutumları, öğretmenlerin olumsuz tutumları ve velilerin bakış açılarının farklı olması olmak üzere altı kategoride incelemek mümkündür.



Şekil 4. Okullarda yaşanan kriz durumlarına ilişkin temalar

4.2.1 Doğal afetler. Doğal afetler yöneticilerin de kriz algılarında sık sık kullanılan bir kavram olan “beklenmedik” durumlardır. Deprem ve pandemi Türkiye

için iki büyük doğal afet olarak incelenebilir ve eğitimin işleyişinde doğrudan etkileri görülmüştür. Pandemi dönemindeki uzaktan eğitim süreci ve deprem döneminde okullara ülke genelinde 1 ay süre ile ara verilmesi, yöneticilerin algılarına göre eğitim işleyişini ve öğrencileri olumsuz etkilemiştir.

Görüşmelerin yapıldığı tarih aralığından önce Türkiye’de gerçekleşmiş olan Kahramanmaraş depremi, yöneticilerin krizler ile ilgili örneklerine dahil olmuştur. Deprem belirli bir bölgede gerçekleşmiş olsa da, ülke genelini ve toplumu oldukça etkilemiştir. Okulların toplumdan, toplumun da okuldan etkilendiği göz önünde bulundurulduğunda bölgeye ulaşacak yardımlar, psikolojik destek ihtiyacı ve bölgedeki eğitim eşitsizliği konuları yöneticiler tarafından kriz olarak algılanmaktadır. Deprem bölgesinden mesafe olarak uzak olsalar da öğrencilerin ve diğer paydaşların bu krizden oldukça etkilendiklerini ifade etmektedirler:

Her kriz dönemi kendi içinde farklılıklar gösteriyor tabi. Yakın zamanda bir deprem yaşandı mesela. Bizim okulumuzda farklı atölyeler var. Yiyecek içecek atölyesi, giyim üretim atölyesi gibi. Bazı çalışmalar organize edildi. Bazı ürünler kargo ile bir şekilde deprem bölgesine gönderilmeye çalışıldı. Bütün öğretmenler neredeyse gönüllü olarak katıldılar çalışmalara. Krizin direk bize yansıyan boyutu olmasa bile burada çalışmalar yaparak bölgeye yardımcı olmaya çalıştık. İmece usulü bir gayret gösterildi. Mesela kumaş alınıp battaniye yapıldı ya da bere yapıldı. Sandviçler hazırlanıp gönderildi. Gönüllüler ve öğretmenlerimizin kendi aralarında topladıkları paralarla da yapıldı. (Y2)

Kriz aslında bizleri, idareyi zorlayana kadar kriz değildir. Zorlamaya başladığı an kriz boyutuna ulaşmış oluyor. Tabi ki bazı krizler var son dönemlerde de yaşadığımız gibi deprem, pandemi, sel gibi doğal afetler gerçekten bir kriz yönetimi gerektiriyor. (Y14)

Depremi tecrübe etmemiş olsalar da bölgeye giden eğitimciler, oradaki eğitim sürekliliğini sağlamak adına çaba göstermişlerdir. Arama kurtarma ekibine giden veya bölgedeki öğrencilerin eğitim eşitsizliğini azaltmak için öğretmenler deprem bölgelerine hızlı kararlar alarak yardım etmeye çalışmışlardır. Okullara ara verilmesi

ise öğrencilerde pandemi dönemindeki tecrübelerini hatırlatmış, aynı olumsuzlukları yaşayacağını düşünen öğrencileri etkilemiştir:

Mesela depremde pandemideki hızlı yönetimi kullandık. Kardeş okulumuzla birlikte bölgeye yardım gönderdik hızlıca, afallamadık. Bazı öğretmenlerimiz arama kurtarma ekibindeydi, bazıları ders vermek için bölgedeydi. Ben de gittim, haftaya da orada olacağım. Hızlı kararlar aldık bu süreçte de. Oradaki çocukların eğitimine destek vermeye gidiyoruz o da büyük bir kriz tabi ki. (Y16)

Deprem olduktan sonra bence deprem bölgesi hariç eğitime devam etseydik ülke için daha iyi olacaktı. Bu arada öğrencilerin eksik kalıp kazanımlarının tamamlanmaması, öğrencilerin zaten pandemi yaşamış olması ve iki yıl okuldan uzak kalmasından sonra deprem döneminde de okulların kapanması bence hiç doğru bir karar değildi. Öğrencileri çok olumsuz etkiledi. Depremden ziyade okulun kapalı kalması olumsuz etkileri arttırdı. (Y20)

4.2.2 Organizasyonun sürekliliğinin sağlanması. Yöneticiler için görev alanlarındaki hedeflerin gerçekleştirilmesi önem taşımaktadır. Kriz durumları bu hedeflerin gerçekleştirilmesini tehlike sokmakta ve organizasyonun sürekliliğini, rutin işleyişini bozabilmektedir. Bu tema takip ve denetim, okul itibarının korunması, güvenliğin sağlanması ve personel eksikliği alt temaları altında incelenmiştir:

4.2.2.1 Takip ve denetim. Ast-üst ilişkilerine ve görev tanımlarına bakıldığında okul yöneticileri eğitim işlevlerinin ve okul düzeninin okulun hedefleri doğrultusunda sağlandığını takip etmelidirler. Öğretmenleri, öğrencileri ve diğer personelleri takip ve denetim konusunda kriz durumları yaşanabilmektedir:

Bir nöbet esnasında öğretmenimiz nöbetini hakkaniyetle tutmadığı zaman bu ileride karşılaştığımız kriz ya da sorunu önleyici olması adına zedeler. Kendisine bu yönde geribildirim verdiğimizde biraz çatışmalar oluşabiliyor fakat yetkimiz dahilinde bu geribildirimleri vermekten de kaçınımıyoruz. (Y14)

Öğretmenler öğrencilerin davranışlarını takip ederken yöneticiler hem öğrencileri hem de öğretmenleri denetleyebilmelidir. Öğretmenlerin gözden kaçırıldığı durumlar olduğunda yöneticiler de etkileneceği için öğretmenlerin takip ve denetimi de öğrencilerin takip ve denetimi kadar önem taşımaktadır. Yöneticiler duruma göre bu açıkları kapatmaya çalışmaktadırlar:

Bir proje gerçekleştirmiştik Tübitak ile mesela burs parasını öğrenciler kendilerine almaya çalışmışlardı. Kendi aralarında paylaşmak gibi bir yanlışlığa düştüler. Biz de tatlı bir şekilde tabi böyle bir durum olamayacağını kendilerine izah ettik. Artan bir kısım olursa da o kısmın okul aile birliğine aktarılarak tüm öğrenciler için kullanılacağını belirttik, müsaade etmedik. Proje öğretmeni fark etti durumu ama o da parayı öğrenciye teslim etmiş. Ben de bu tutumun çok yanlış olduğunu, parayı hemen geri alması gerektiğini kendisine söyledim. Bunları da takip etmeniz lazım müdür olunca. (Y20)

..... yaralanma olmuştu örneğin. Derse giren öğretmenimiz bu durumu veliye haber vermemiş. Ben tesadüfen öğrendim ve veliye haber vermek durumunda kaldım. Biz de her an okulun her yerini denetleyemeyiz sonuçta. (Y21)

4.2.2.2 Okul itibarının korunması. Özellikle özel okullarda ekonomik kaygılar nedeni ile devlet ve özel genelinde tüm okul paydaşları gözünde okulun itibarı yöneticiler için önem taşımaktadır. Yöneticiler okullarının bulundukları bölgede isminin zedelenmemesi adına bazen krizleri dışarıya yansıtmamayı seçmektedirler. Okullardaki disiplin sorunları da yöneticilerin gözünde okul itibarına zarar veren durumlardır:

..... okulun adı zedelenmesin diye avukat sürecini ertelememize rağmen böyle sonuçlandırmak zorunda kaldık. (Y3)

En basiti mesela öğrencilerin disiplin sıkıntısı. Telefon vermeme, telefon getirme gibi sorunlar oluyor. Tütün mamulleri taşıyan öğrenciler olabiliyor lise tarafında. Bunların krizlerini yaşıyoruz. (Y17)

4.2.2.3 Güvenliğin sağlanması. Okul içerisinde öğrencilerin, öğretmenlerin ve diğer personelin güvenliği okul yöneticisinin sorumluluğundadır. Yöneticiler dışarıdan veya okul içerisinde gelebilecek güvenliği sarsan durumları kontrol edebilmelidir, aksi durumda kriz ortamları oluşabilir:

Dışarıdan bazen etkenler olabiliyor. Kız öğrenciler olduğu için sarkıntılık gibi olaylar olabiliyor nadir de olsa. Okul polisi var, dışarıdan gelebilecek krizler için onlarla iş birliği yapıyoruz. (Y2)

Mesela bizim okul saat birde başlıyor. Veli öğrencisini saat onda okul bahçesine bırakıp gidiyor, evde olmasın yeter. Ben bu çocuğun güvenliğini nasıl sağlayacağım ondan bire kadar? (Y9)

4.2.2.4 Personel eksikliği. Okul örgütlerinin hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için öğretmenlerin veya diğer personellerin tam kadro olması gerekmektedir. Özellikle öğretmen eksikliği yaşandığında okullarda krizler yaşanabilir:

Her şeyi hazırladık, 2 ay geçti açacağız okulu bu sefer de öğretmen eksik. 1. sınıflar başlayacak güvendiğim 4 tane öğretmeni aradım hemen ücretli olarak onları aldım. Pazartesi saat 9.00'da öğrenciler gelecek, 8.00'da telefonum çaldı. Öğretmenlerden biri "hocam ben gelemiyorum" dedi. Krizse kriz işte 1 saat içinde öğretmen bulmam lazım. Aradım taradım bir şekilde buldum onu da neyse ki. Eğitim öğretimi başlatabildik ama kimse bilmiyor ki 1 saat öncesine kadar öğretmen yoktu. (Y9)

Bizde kriz çok hangi birinden bahsetsem bilemedim. Öğretmensizlik büyük bir kriz bu ara çok yaşıyoruz. Öğretmen ihtiyacı bir türlü karşılanamadığından boş geçen dersler oluyor ve bu dersler kriz oluşturuyor. Ücretli öğretmenlerle çözmeye çalışıyoruz fakat geçici bir yöntem bu. Dönem ortası öğretmen bulmak kolay olmuyor zaten. (Y16)

4.2.3 Sağlık problemleri. Öğrenciler veya öğretmenlerin yaşadıkları sağlık problemleri yöneticiler tarafından okullarda yaşanabilecek kriz durumları olarak algılanmaktadır. Sağlık problemleri yaralanma durumları, özel hastalık durumları ve zehirlenme durumları olarak üç alt temada incelenmiştir.

4.2.3.1 Yaralanma durumları. Okulda gerçekleşebilecek yaralanma durumları yöneticiler için kriz olarak algılanmaktadır. Öğrencilerin düşme, çarpma, kanama gibi yaralanma durumları okul rutinini bozabilir ve bu nedenle yöneticilerin sorumluluk alanındadır:

Eski okulumda yaşadığım bir durum vardı. Nöbetçi öğretmen nöbet yerinde ancak öğrenci sırada sallanırken düşüyor. Arkada da kalorifer var, kafası kalorifere geliyor. Kafa kanamaya başlıyor ister istemez zor duruma düştük. Okulda revir var zaten, diğer müdür yardımcımız hemen arabasını getirdi hastaneye götürdük. Yapılması gereken ne varsa yapmıştık fakat zor bir durumu tabi. (Y5)

Biz çocuklar ile çalıştığımız için ani olaylar çok fazla gerçekleşebiliyor etrafımızda. Özel okul olduğu için havuz var mesela. Havuz alanında düşen öğrencilerden birinde kafasında yaralanma olmuştu örneğin. (Y21)

4.2.3.2 Özel hastalık durumları. Okul içerisindeki tüm bireylerin özel hastalık durumları olabilir. Bazen öğrencilerin alerji gibi özel durumları olabilir ve okul yönetiminin bu gibi durumlara dikkat etmesi gerekmektedir. Öğretmenlerin hastalanması veya ameliyat olması gibi durumlarda derse giremedikleri için öğrenciler de etkilenmektedir ve eğitimin devam edebilmesi için okul yöneticilerinin çözüm üretmeleri gerekmektedir:

Örneğin bir öğretmenimiz ameliyat oldu ve bir sınıfın öğretmenini yok haliyle. Bu bence bir kriz, çözüm bulduk. Branş branş ayırdım matematik, Türkçe, hayat bilgisi diye. Hatta Türkçeyi de ikiye böldüm 1. sınıf çünkü. Yazma dersleri ve okuma dersleri olarak. 4 ayrı öğretmenin ders saatini bölüştürdüm. Böylece herkes kendi dersini takip ediyor. Matematik öğretmeni geldi diye biliyorlar çocuklar da. (Y6)

Mesela alerji boyutu tam bir kriz. Öğrencimizin ailesi bahsetmiş durumdan ama yemek listesi ayarlanırken bu aile unutulmuş. İlk sene böyle bir durum oldu. Kuruyemişe alerjisi var

öğrencinin ama her türlüüne. Dokunsa bile reaksiyon gösteriyor. Vücuda temas ettiği anda alerji ve ölümcül boyutta bir alerjiymiş. Şimdi okulumuzda kocaman bir alerji iğnesi var. Ancak onunla geçebiliyor. Şimdi diğer kademelerdeki okul yöneticilerimiz ile kendimiz yemek listesini ayarlıyoruz. (Y23)

4.2.3.3 Zehirlenme durumları. Diğer durumlara göre daha az rastlansa da zehirlenme durumları da yöneticilerin sorumluluk alanındadır ve kriz olarak algılanmaktadır:

Bir kere yaşamıştık okulda gaz sızıntısı olmuştu hiç beklemediğimiz bir durumdu. Aşağıdaki yüzme havuzumuza belirli kimyasallar katılıyor, onların oranları ile ilgili sıkıntı olmuştu. Bir koku yayılmıştı yukarıya. Tabi ne olduğunu bilmediğimiz için endişelenmiştik. Okulu bahçeye çıkardık hızlıca, ilgili kişiler problemi çözdü sonra okula girdik. Öyle bir kriz durumu yaşanmıştı. (Y4)

Yerli malı haftasında geçenlerde daha yeni bir kriz yaşadık. Çocuklardan biri evde yemek yememiş, okulda da fazla yemiş. Mide spazmı geçirdi. Onu göre diğer öğrenciler de psikolojik olarak etkilendiler. Biri de sınıfa gidip “müdür bey karnım ağrıyor diyeni eve gönderiyor” demiş. Toplam 38 öğrenci zehirlendim diyerek yanımıza geldi. Ambulans üzerine ambulans yağdı okula. Kan tahlilleri neyse ki temiz çıktı ama zehirlendiler zannettik biz tabi korktuk. (Y13)

4.2.4 Öğrencilerin olumsuz tutumları. Öğrenciler okulda geçirdikleri zaman diliminde bazı olumsuz davranışlarda bulunabilirler. Okul yöneticileri bu olumsuz öğrenci davranışlarının okulun düzenini bozabildiğinden bahsetmişler ve kriz olarak nitelendirmişlerdir. Disiplinsizlik ve olumsuz akran ilişkileri olarak iki alt temada incelenmiştir:

4.2.4.1 Disiplinsizlik. Okul içerisinde disiplinsiz durumlar yöneticiler için kriz olarak görülmekte, çözüm olarak genelde öğrencilere cezalar verilerek veli ile iletişime geçilmektedir:

..... ikincisi en basitinden geçenlerde yaşadığımız bir olay var. Telefonunu vermeyen bir öğrenci yakalıyoruz. Veli okula çağrılıyor, veli ile görüşme sağlanıyor. Ondan sonra diyoruz ki “bu telefon bir daha okula getirilmeyecek”. Veliden bunun garantisini alıyoruz, tutanağını yazıyor ve imzalıyor. Telefon okula bir daha da gelmiyor. Eğer bir daha yakalanırsa telefon bizim elimizde kalıyor ve veli tutanak tutuyor. En kötü ihtimalle dediğim gibi öğrencisi bu suçu işlediğinden dolayı gerekli disiplin cezası uygulanıyor. Kınama gibi, uyarı gibi. (Y6)

Biz bunları yakaladığımız zaman gerekli disiplin cezasını uyguluyoruz. Bu krizler ama velide bazen aynı etkiyi yapmıyor. Diyor ki mesela evet ben öğrencimin sigara kullandığını biliyorum. Ama onun bilmesi bizim için bir şey ifade etmiyor. Okul içerisinde içemeyeceğini belirtiyoruz, gerekli tutanağı da tutup çözüme kavuşturuyoruz. (Y17)

4.2.4.2 Olumsuz akran ilişkileri. Öğrenciler arasındaki olumsuz akran ilişkileri okullarda krizlere yol açabilmektedir. Özellikle öğrenciler arasındaki kavgalı durumlarını yöneticiler fazlasıyla deneyimlemişlerdir:

Okullarımızda şöyle bir durum var; öğrencilerimizin ağlaması veya en ufak bir atışmaları bile bir kriz olarak değerlendirilebilir. Öğrencinin ağlaması gerçek anlamda kriz ortamı yaratabilir. Eğer bir öğretmen soğukkanlılıkla öğrencinin problemini çözemezse bu bir krize dönüşür ve okul içerisinde kelebek etkisi yaratır. Veliye yansır, idareye yansır, öğrencilere yansır vs. (Y12)

Mesela çocukların okul çıkışlarında, okul dışında kavgaya karışması. Okulla ilgili bir durum değil, okul dışında oluyor ama biz bunun önlemini almayınca olay büyüyor ve daha sonra öğrenciler arasında, daha sonra aileler arasında gittikçe büyüyen bir krize dönüşüyor. Okul içerisinde kıvılcım şeklinde çıkan sürtüşmelerin önüne geçerek dışarıda oluşabilecek krizlerin önüne geçmiş oluyoruz. Kriz patlamadan çözülmüş oluyor. (Y14)

4.2.5 Öğretmenlerin olumsuz tutumları. Okulların genel düzenini okul yöneticileri sağlasa da öğretmenler de öğrenci diyalogları ile okulun düzenini sağlayabilirler. Sınıf ortamında fazla vakit geçirmeleri nedeni ile sınıf yönetimi veya nöbetler nedeni ile okul koridorları öğretmenlerin sorumluluğundadır ve krizler ile ilk karşılaşan grup olarak nitelendirilebilirler. Bu bağlamda yöneticilere destek olabilirler veya tutumlarına göre krizleri büyütebilirler. Öğretmenlerin olumsuz tutumları teması sorumluluktan kaçınma, tecrübesizlik/mesleki yetersizlik ve beklentilerin fazla oluşu temaları altında incelenmiştir:

4.2.5.1 Sorumluluktan kaçınma. Öğretmenlerin görev yerleri olan okullarda yeterli sorumluluk almaması yöneticiler için kriz ortamları oluşturabilir. Yöneticiler doğrudan krizin içerisinde olmasalar da okuldaki her kriz yöneticileri dolaylı yoldan etkilemektedir:

Benim en azından çok fazla diyalogum olmuyor öğretmenlerle iş paylaşımı nedeni ile. Ama ders programını yapan, maaşları yatıran, nöbetleri ayarlayan başka bir idarecimiz problemlerle karşılaşabiliyor. Öğretmenler sorumluluk almak istemiyorlar pek.
(Y2)

Öğretmenler sorumluluktan kaçtıklarında, derslerini yeterli özveri ile işlemediklerinde öğrencilerin olumsuz etkilenmeleri ve eksiklikleri artacaktır. Y9, bir öğretmeni ile yaşadığı problemi aşağıdaki gibi aktarmıştır. Verilen örnekte öğretmenin derse girmekten kaçtığı, bahaneler yaratarak sınıfta bulunma süresini kısaltmaya çalıştığı görülmektedir. Devlet okulunda yaşanan bu örnek olayda, okul yöneticisi iş kaybetme kaygısının olmamasının da etkisi olduğunu düşünmektedir:

Örneğin bir öğretmenim var ders 40 dakika, zil çalıyor çay döküyor. Çayı içiyor sonra lavaboya gidiyor, her ders ama. Lavabodan gelir öğretmenler odasında durur, sınıfa gitmesi 5 dakika zaten adım atmaya korkuyor. Dersin son 10 dakikası da çıkıyor. Bir kere hesapladım sınıfta kaldığı süre 13 dakikaydı. Kameradan izliyorum en son çağırdım, dini yönden hassasiyeti olan biriydi. Dedim yani hocam ne yapıyorsun, ders yapmıyorsun izliyorum seni. O gün de sınıfta 9 dakika kalmıştı. Gerçi o kişi sınıfta 9 değil 40 dakika dursa ne olur, telefonla oynuyor muhtemelen.

Özelle devletin farkı oluyor her yönden. Devlette işini beğendirmen gereken bir yönetici yok. Özel okulda mesleğinde iyi olduğunu göstermek zorundasın. Devlette böyle bir kaygı yok sadece bir öğretmen isteyerek bu işi yapıyorsa üst düzey performans görüyorsunuz. (Y9)

Y11, öğretmenlerin ekonomik kaygılarının eğitim isteklerinin önüne geçtiğinden ve toplantılara bile zoraki katılım sağladıklarına değinmiştir. Öğretmenler odasının magazinleşen, daha çok ücret ve idari sorunların konuşulduğu bir alana dönüştüğünden bahsetmiştir. Öğretmenlerin işlerini yeterince önemsememesi ve görevlerini zoraki yapmaları yönetici tarafından kriz olarak algılanmaktadır:

Onun dışında da maalesef mesleği yürüten öğretmenlerde ekonomik kaygılar çok yüksek bu meslekte. Öğretmenler odası biraz magazinleşen bir yer. Para konuşulur, ek ders ücreti konuşulur, idare ile sorunlar konuşulur. Eğitimsel bir şeyler yapalım, çocuklara ne kazandırabiliriz mantığı çok da yok maalesef bence. İlçe toplantıları oluyor, eğitimlere katılıyoruz mesela imza atmamız lazım kontrol ediliyor. Okula öğrenciler nasıl zoraki geliyorsa öğretmenler de oraya aynı şekilde zoraki geliyorlar. Zaten diğer ülkelerle kıyaslandığında öğretmenlerin de işine çok önem verdiğini düşünmüyorum ben sadece ekonomik kaygılardan kaynaklı değil bu problem. Önemsemiyor, bu mesleği yürütenler asla maddi motivasyonla bu işi yapamazlar bence. (Y11)

4.2.5.2 Tecrübesizlik/mesleki yetersizlik. Öğretmenlerin tecrübeleri, yaşadıkları kriz durumları olası yeni krizlerin önüne geçilmesi ya da çözülmesi için yöneticiler tarafından önemli bir faktör olarak görülmektedir. Tecrübeli öğretmenlerin krizleri daha hızlı çözdüğü ve krizlerin idareye daha az taşındığını düşünmektedirler:

Ama eğitim kadrosu tecrübesizse ve sürekli değişime maruz kalıyorsa her an her şeyi yaşayabilirsiniz. Okul iklimine bir öğretmenin adapte olma süresi bile krizler için fırsattır bence. (Y9)

Genelde yönetici ve öğretmen arasında krizler yaşanıyor. Mesleki olarak iyi yetişmemiş öğretmenler krizlere sebep

olabiliyorlar. Öğrenci ile iletişim kurmak başlı başına bir beceridir. Genellikle bizim gibi bölgelerde daha az deneyimli, meslekte daha az beceriye sahip kişilerle çalışmak durumunda kalabiliyorsunuz bu da başlı başına krizlerin sebebi oluyor. Eğitimcinin iyi olması krizlerin yönetilmesini ve çözülmesini çok kolaylaştırıyor. Bizim burada yaşadığımız birinci problem bu diyebilirim. Mesleki anlamda iyi öğretmenle çalıştığınızda çok fazla kriz de yaşamıyorsunuz. Öğretmen eksikliği varsa, bilgi beceri konusuna eksik öğretmenler varsa yaşadığınız krizler daha fazla oluyor ve o krizler de sürekli yaşanmaya başlayabiliyor daha sık karşılaşıyorsunuz. (Y11)

İşinin ehli olmuyor ve bu yüzden kontrolü sağlayamıyor, sınıfta problemleri çoğaltıyor hatta bazen. “Sınıfta öğretmen olsun yeter” diyoruz ama bazı öğretmenlerimiz yetersiz kalıyor maalesef keşke boş geçse daha iyi bile diyebiliyoruz. Mesela bir gün bir öğretmen dersteyken baktım sınıftan duman çıkıyor. Koridoru dolaşıyordum bir baktım ki çöp kovası yanmış. Öğretmen masada oturuyor haberi yok. Bu krizdir işte. Öğrenciler çöp kovasını yakmış, öğretmen masada ne yapıyor inanın şoktan hatırlamıyorum takip edemedim. Sınıftaki ateşten haberi olmayan öğretmenin ne yaptığıının ne önemi var zaten? (Y16)

4.2.5.3 Beklentilerin fazla oluşu. Öğretmenler görev tanımları içerisinde gerçekleştirmeleri gerekenler ile ilgili idareden revize talep edebilmektedir. Nöbet yeri veya günü, ders programları gibi durumlar için idare ile çatışmalar yaşanabilmektedir.

Öğretmenler ile de dönem dönem sıkıntılar yaşanabiliyor. Nöbet yerini beğenmeyen, maaşın neden henüz yatmadığını sorgulayan, itirazlarda bulunan veya dersleri kesilen, ders programını beğenmeyen öğretmenlerimiz bazen sıkıntı yaratabiliyor diyebilirim. (Y2)

Özel okul yöneticileri, öğretmenlerinin maaş beklentilerinin yüksek olduğunu ve okulların bu beklentiyi karşılamadığını düşünmektedirler. Beklentileri karşılanamayan öğretmenler krizlere yol açabilmekte, yöneticiler için zor durumlar yaşanabilmektedir:

Özel sektör öğretmenlerinin çok yüksek beklentileri var. Bu bir gerçektir. Ama onların da görmesi gereken şey yaşadığımız problemlerin ortak olduğu ve beraber çaba göstermemiz gerektiği idi. Bir öğretmen bir okulda her istediği çalışma koşulu sağlanarak çalışamaz. Artık öğretmenlerin anlaması gereken şey tüm beklentilerini karşılayamadığımızdır. Maalesef bazı öğretmenlerimiz bu konuda bize yardımcı olmuyor. Velilerden ve öğrencilerden çok öğretmenlerle problem yaşıyorum dersem yeridir. Bu durumda ego savaşı yaşıyor. (Y3)

Öğretmenler akademik anlamda yoğun bir başarı beklediklerinde hayal kırıklığı yaşayabilmektedirler. Yöneticiler yüksek beklentiler ile mesleğe başlayan öğretmenlerin zaman içerisinde beklentileri karşılanmadığında pes ederek vazgeçmelerinden ve öğrenciler ile çatışmalar yaşamalarından yakınmaktadırlar:

Yeni nesil öğretmenlerle de biraz krizler yaşıyoruz. Öğretmenlerin öğretmenlik mesleğinden beklentileri kesinlikle çok yüksek. Öğretmeni de anlayabiliyorum, mesleğin ilk yıllarında bizler de öyleydik. Akademik olarak edindiğimiz donanımı çocukların önüne sereceğimizi, bütün imkânları kullanacağımızı düşünürdük. Ama böyle bir şey yok. Çocuklar gerçekten zor bu her yerde böyle şu anda, özel okulda da devlet okullarında da. Yeni nesil öğretmenlerimiz zorluklar karşısında çabuk pes ediyorlar. (Y18)

Bizim burada çalışan öğretmenler geneli genç. Bu nesil de kendilerine en ufak bir söz söylendiğinde yükseliyor farklı çözüm yolları bulmaya çalışıyor. Bana öğrenci bir şey söylediğinde es geçiyorum ertesi gün arkadaş gibi devam ediyoruz. Biraz öğretmenlerimizde de tahammül düşük. Geliyor öğrencilerimiz odama çay içiyorlar, muhabbet ediyoruz. Bizim genç öğretmenlerde ego fazla. (Y20)

4.2.6 Velilerin bakış açılarının farklı olması. Velilerin etkisi okulun genel itibarı ve eğitim sürecini etkileyen faktörlerdendir. Veli etkisi veli eğitim durumu, beklentilerin fazla oluşu ve yanlış anlaşılmalara olarak üç alt temada incelenmiştir:

4.2.6.1 Veli eğitim durumu. Çalışmanın yapıldığı bölgelerde, veli profilinin öğrencileri ve öğretmenler ile olan diyalogları etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bölgesel olarak değişebilse de çalışmanın yapıldığı bölgede veli eğitim düzeyinin düşük olduğu anlaşılmıştır:

Veliler için özellikle bu bölge üzerinden konuşmam gerekirse hiçbir destek alamıyoruz. Veli profili gerçekten çok kötü. İlgi yok, çocuğun gelişimi için yardımcı olma ve destek olma yok. Buradaki tek düşünce şu nerede olduğunu bileyim, güvenli alanda olduğundan emin olayım, okumuş okumamış fark etmez zaten özel üniversiteye veririz. Her türlü okuturuz mantığı var. Bu yüzden dediğim gibi eğitim sektöründe özel okulda çalışmak bu pandemi döneminden sonra daha da zorlaştı. (Y3)

..... veli fazla tepkiler gösterebiliyor. Velinin öğretmenlerimiz ile olan diyalogu da çok farklı olabiliyor. Her okulun kendine özgü kriz alanları olur, bu benim çalıştığım beşinci okul ve ben bunu gözlemledim. Daha önce 9 yıl çalıştığım başka bir okul vardı mesela oradaki krizlerle buradaki krizler arasında çok farklar var gerçekten. Mesela oradaki krizleri velinin işe bakış açısı ile çözebiliyorsunuz ama bu okulda onu çok yaşayamadım. Velinin eğitim düzeyi de veli profili de çok etkiliyor gerçekten. O yüzden krizlerin oluşması özellikle bölgeye de bağlı diye düşünüyorum. Okulun olduğu bölge velinin profilini de değiştiriyor, bu bölgede ben 23 yıldır çalışıyorum ve eğitim düzeyi olarak iyi bir bölge olduğunu söyleyemem. Velinin okula, eğitim öğretime bakış açısı çok farklı oluyor eğitim düzeyi düşük olduğunda. (Y9)

Velilerin eğitim düzeyleri öğrenciler ile olan ilişkilerinde etken olarak görülmektedir. Y11, velilere öğrenciler ile olan ilişkilerinin düzeltilmesi amacı ile seminerler verilebileceğini dile getirmiştir:

Velilere ciddi anlamda eğitim seminerleri verilmesi lazım, özellikle böyle bölgeler için söylüyorum. Bugün biz çıkıp 50-60 yaşındaki velinin eğitim durumunu değiştiremeyiz ama çocuğuna hassas davranabileceğini, sürecin mantığını kavrayabileceği,

duygusal olarak gelişimini tetikleyecek eğitimler verilebilir. Bizde maalesef bu yok. Aldatmalar, aile içindeki geçimsizlikler bunların çocuklara yansması, çocuğun aile ile yaşadığı sıkıntılar bu bölgede en çok kriz olarak karşımıza çıkıyor. Çocuk sabah okula geliyor, ağlaya ağlaya. Çocukla konuştuğunuzda babasından veya annesinden şiddet gördüğünü söylüyor veya annenin evden kaçtığını söylüyor gibi. Bunu sizinle paylaştığında doğal olarak siz de olayın bir parçası oluyorsunuz. Öğrenci tarafından yaşadığımız krizlerin çoğunda aileleri de oluyor. Bu bölgede akademik eğitimden çok bunlarla uğraşıyoruz aslında, çocukların gelişimleriyle, psikolojileriyle. (Y11)

4.2.6.2 Beklentilerin fazla oluşu. Özel okullar ile devlet okullarındaki veli profilinin beklenti olarak da farklı olduğu söylenebilir. Özel okullara ücret ödemesi yapıldığı, sınıf mevcudunun daha az olduğu göz önünde bulundurulduğunda velilerin daha yüksek beklentiler içerisinde olduğu görülmektedir:

Burada veli faktörü çok değişiyor. Devlet okulunun kasasına giren girdi ile özel okulun kasasına giren girdi aynı değil. Veli beklentisi de farklı haliyle. Bu her şeyi tetikliyor zaten. Veli portföyü farklı, öğrenci portföyü farklı asla eş tutamazsınız. (Y12)

Devlette mesela 50 kişilik ders yapıyorken özelde 15 kişilik yapıyorsunuz. Bunda bile beklenti oluşuyor. Daha verimli olması bekleniyor, öğretmene 15 kişiye nasıl öğretemedin diye soruluyor. (Y13)

4.2.6.3 Yanlış anlaşılmalara. Öğrencilerin veya velilerin krizlere bakış açıları farklı olabilmektedir ve zaman zaman yanlış anlaşılmalara yaşanabilmektedir. Bu gibi durumlar yöneticilere krizin büyüdüğü izlenimini vermektedir ve öğrenci ile veli diyalogunun krizlerin farklı algılanmasına sebep olabileceğini dile getirmişlerdir. Dolayısıyla bu farklılıklar okula krizin daha yüksek yansımalarına neden olabilir:

..... veliler işin içine girince sorunlar olabiliyor. Bazen yanlış anlaşılmalara şekilleniyor. Tabi ki çocuklarını koruyacak, gözetcekler ama bazen yok yere ortada bir sorun yokken yanlış

anlaşılma üzerinden biraz da çocukların söylemlerini gerçekten mutlak doğru zannederek gelip burada hışım ile yarattıkları sorunu çözmeye çalıştıklarına şahit olduk. Sonrasında özür dileyip gittiler, genelde böyle oldu. Yanlış anlaşılma olduğu ortaya çıktı. Mesela bir öğrencinin okuldan ayrılması söz konusu olmuş, daha doğrusu hastaymış evine gönderilmiş. Bir isim benzerliği dolayısıyla başka bir aile aranmış. Sonra aile büyük bir telaşla okula geldi. Aslında iyi niyetli bir şey yapılmış, kızınız hasta diye haber verilmiş. Veli okula gelip öğretmenleri tehdit etmeye kadar götürdü işi maalesef. İşinizi doğru yapmıyorsunuz ana fikrinden yola çıkmış fakat tehdit ediyor. Öğretmen de öğrencilerin söylemleri üzerine aradığını belirtti. İyi niyetle, yardımcı olmak için aradı ama isim benzerliği varmış. Kızınız aslında buradaymış, problem yokmuş ama veli kızı evden kaçmış zannetmiş. Baya bir tedirgin geldi, kalbini tuta tuta geldi okula. Öğretmenin iyi niyetini fark ettikten sonra “benim de evladımdır, dayanamadım, korktum” diyerek ayrıldı tabi. (Y2)

Mesela çocukların arasında yaşanan basit bir şeyi çocuğun eve gidip daha farklı anlatması ile velinin çocuğun aktarmasına göre okula gelmesi kriz ortamı yaratabiliyor. Yani kriz yokken aslında büyük bir kriz varmış gibi oluyor. Aslında çocuk burada küçük bir atıştı belki ama eve gittiğinde “bana vurdu” gibi cümlelerle daha büyük anlattığı için veli şu şekilde geliyor bize; “bu okulda böyle bir olay olmuş, öğretmenin haberi yok, çocuğum revire gitmemiş ama bacağında ağrılar vardı, neden bilgin yok” gibi dönüşler alıyoruz. Bu bizim için bir kriz oluyor. Küçük bir olay da kriz haline dönüşebiliyor tutuma göre. (Y15)

Bazen de öğrencilerin aile içerisinde yaşadıkları krizleri okula yansıtmaları yöneticileri krize dahil etmektedir. Y18 yaşanan bir krizi aktarmış, ufak bir kıvılcımın nasıl büyüdüğüne dikkat çekmiştir:

Mesela bir kız öğrencimiz rehberlik servisine geldi ve babasından şiddet gördüğünü söyledi. Böyle bir durumda rehberlik servisinin konuyu ivedilikle okul yönetimi ile paylaşması gerekiyor.

Bize böyle bir bilgi geldiğinde de sorgusuz sualsiz kolluk kuvvetlerine iletmemiz gerekiyor. Böyle bir şeyin aslı var mı diye bizler karar veremeyiz bildirmekle yükümlüyüz. Prosedür gereği biz bunu ilettik daha sonra anne, baba ve çocuk evlerinden alınmış tabi. Merkeze götürülerek ifadeleri alınmış. Çocuk meğerse okulda biraz ilgi ve alaka görmek, dersten kaytarmak amacı ile böyle bir şey söylemiş. Baba da bu sefer ciddi tepkiler verdi “bana sormadan nasıl şikâyet edersiniz” şeklinde geldi okula. Maalesef bizler de MEB’e bağlı yönetmeliklere göre hareket etmek zorundayız ama. Kararını vermek bize düşmüyor gerekli yerlere bildirmemiz gerekiyor. (Y18)

4.3 Pandemi Dönemi Okullardaki Kriz Durumları

Covid-19 pandemisi bir sağlık tehdidi olmasına rağmen toplumu diğer konularda da oldukça etkilemiştir. Okulların uzaktan eğitime geçmesi ile eğitim işlevlerinin yerine getirilmesi de zorlaşmış, okulların paydaşları olumsuz birçok etkene maruz kalmıştır. Bu bölümde pandemi döneminde okullarda yaşanan krizler okul yöneticilerinin bakış açılarından incelenmiştir. Ekonomik aksaklıklar, uzaktan eğitim, veli-okul arasındaki sınırların aşılması ve uzaktan yönetimin zorluğu başlıkları altında yönetici gözlemleri ve yaşadıkları deneyimler irdelenmiştir.



Şekil 5. Pandemi dönemi okullardaki kriz durumlarına ilişkin temalar

4.3.1 Ekonomik aksaklıklar. Pandemi döneminde ekonomik yönden yaşanan problemler eğitimde de etkilerini göstermektedir. Materyal eksiklikleri, özel okullar özelinde ödemelerin gecikmesi/yapılmaması alt temalarında ekonomik problemlerin eğitime yansımaları incelenmiştir.

4.3.1.1 Materyal eksiklikleri. Öğrencilerin teknolojik materyallere ulaşımı noktasında eşitsizliklerin gözlemlendiğini dile getiren Y9, okulun imkanları ile öğrencilere tablet temin etmeye çalıştığından bahsetmektedir. Ancak temin edilen tablet sayısının okul mevcudu referans alındığında yetersiz kaldığını da dile getirmektedir:

..... ama mesela sokağa çıkma yasağı vardı velimizin biri neredeyse kapıyı kıracaktı okula öyle geldi. Açtım kapıyı “bana tablet ver” diye söyleniyor. Bu da bir kriz, evinde tablet de yok internet de yok ne yapacak? Eğitim öğretimin işleyişi bakımından bu net bir krizdi. Bakanlık ilkokullara tablet yollamamıştı ama bireysel çözümler bulduk. Bizim daha önce bir projeden gelen 30 tane tabletimiz vardı onları dağıttık mesela. 1700 öğrencinin olduğu

bir okulda, böyle durumlar yaşanırken 30 tablet ne kadar çözebilir bu krizleri? (Y9)

Devlet destekli bir özel okulun yöneticisi olan Y11 de altyapı sorununa değinmiştir. Ayrıca öğrencilerinde bilgisayar, tablet gibi materyallerin özel okul olmalarına rağmen eksik olduğundan bahsetmekte, bu sebeple derse katılım oranının çok düşük olduğunu belirtmektedir:

Zaten ülke olarak bilişim alt yapısı çok yetersiz. Birinci problem bu, özel okul olsak da bugün bizim tüm veli ve öğrencilerimiz bu bilişim araçlarına sahip değil. Katılım çok düşüktü, ülkenin genelinde pandemi bir kayıp süreciydi bence. (Y11)

O zamanki krizler tabi bunlar gibi yüz yüze çözülecek krizler değildi. Genelde materyal eksikliğinden kaynaklanıyordu. Örnek veriyorum uzaktan eğitime geçmemiz lazımdı, öğrencinin birçoğunun evinde cep telefonu bir taneydi onu da baba kullanıyordu. Baba işe gidiyor, evde var üç çocuk. Bilgisayar yok, tablet yok, evde internet yok. Bu çocuklar nasıl derse girecek? (Y13)

4.3.1.2 Ödemelerin gecikmesi/yapılmaması. Özel okullarda görev yapan yöneticiler velilerin online eğitim döneminde ödeme yapmak istemediklerine değinmektedir. Veliler öğrenciler okulda fiziken bulunmadıkları için yıllık ödemelerin alınmaması gerektiğini, online derslerin yüz yüze dersler kadar verimli olmadığını ya da öğrencinin derse katılmadığını mazeret göstererek ödemelerini geciktirmiş veya yapmamışlardır. Oysaki öğretmenlerin derslere katılımları yüz yüze dönemdeki gibi devam etmiş, ders saatleri eşit kalmıştır ve maaşlarını almaya devam etmişlerdir. Okul giderleri devam ederken gelirlerin azalması okul işletmelerini zor durumda bırakmıştır. Üst yönetimden net açıklamaların olmaması yönetici ve veliler arasında çatışmalara sebep olmuştur:

Pandemi sürecindeki kriz anının somut örneği, kapanmayla birlikte velilerin %60'ı ödemelerini yapmak istemediler. Üst yönetimden bu konuyla alakalı net bir açıklama alamadıkları için, ödeme konusunda bizlere zorluk yaşattılar. Okula gelinmediğinden dolayı almadıklarını düşündükleri eğitim öğretim mantığıyla

çoğunluk veli ödeme yapmak istemedi. Biz okulda ders vermesek online versek bile ücreti almamız gerektiğini Milli Eğitim açıklayınca anlatabildik. Buna rağmen zorluk çıkaran velilerimiz hala var. Bazıları benim öğrencim online derslere girmedi diyerek ödemeyi reddetti. Zaten sınıfta kalma yoktu bu yüzden derse girmedikleri için zorluk çıkardılar. (Y3)

Y11 de görev yaptığı okulun kayıt ücretlerinin diğer özel okullara göre daha düşük olduğunu belirtmiş, buna rağmen ödemelerini hala alamadıkları veliler olduğundan bahsetmiştir. Öneri olarak sınıfların birleştirilerek “öğretmen tasarrufu” yapılabileceğini üzümlere dile getirmiştir:

Ödemelerde sıkıntılar yaşandı mesela. Veliler “ödeme yapmayacağız, yüz yüze eğitim almıyoruz” şeklinde geri dönütlerle geldiler. Ama okul olarak sizin de anlaştığınız personele bir ödeme yapmanız lazım, gider aynı şekilde devam ediyorsa gelirin de aynı şekilde devam etmesi gerekiyor. Maalesef bunu söylüyorum çünkü veliler anlamında çok ciddi sorunlar yaşadık bu konuda. Ödemesini hala yapmayan birçok veli var ciddi anlamda. “Çocuk okula gelmedi neden ödüyorum” diyor. Burası bir de devlet destekli bir özel okul, kayıt tutarları çok da yüksek değil diğerleri ile kıyaslırsak. Ama düşünün bizim gibi bir okula bile veliler ödeme yapmakta zorlandılar. (Y11)

Yöneticiler veliler ile görüşmeyi, hukuki sürece yansıtılmayı tercih etseler de bazı veliler ile avukat aracılığı ile görüşmek durumunda da kalmışlardır. Okul itibarının korunması gerektiğine vurgu yapmaktadırlar, ödemelerini alamadıkları velileri avukata vermek zorunda kalmışlardır fakat varlıklarını sürdürdükleri bölgede durumu avukata yönlendirmenin iyi bir izlenim yaratmayacağını düşünmektedirler:

Sizle görüşmemizden birkaç saat önce bu konudan dolayı avukatlık olduğumuz bir veli ile görüştük. O dönemden kalma ödemesini yeni tamamladı. Yani bu kriz süreci 2 senedir anca çözüldü. Okulun adı zedelenmesin diye avukat sürecini ertelememize rağmen böyle sonuçlandırmak zorunda kaldık. Sorumluluk sahibi olan ve olmayan veliler kendilerini böyle

durumlarda belli ediyor. Online süreçte eğitim alamadığını düşünen sorumluluk sahibi olmayan velilerimiz maalesef var. Çocuğu okula gitmediği için ücreti ödemeyi reddettiler. Maalesef eğitim sektörü öğrenci bazlı, veli bazlı ve işletme bazlı olarak pandemi sürecini en olumsuz atlatan sektör oldu. Etkilerini beş yıl içerisinde daha iyi göreceğimizi düşünüyorum. (Y3)

Bir diğer özel okul yönetici Y5 de velilerde online derslerin para ödemeye değer görülmediğini ve kayıtlarda kayıplar olduğunu belirtmiştir. Pandemi sonrası daha az sınıf seçeneği sunan özel okullara talebin ise arttığını düşünmektedir:

İnsanlar toplum içine, kalabalığa girmek istemedikleri için aslında özel okulu tercih etme oranı arttı bence. Ama pandemi zamanında insanlar para ödedikleri için “nasılsa devlette de online, özelde de online” diyerek giden öğrenciler oldu. Ama sonraki süreçte yüz yüze eğitim başladığında insanlar devletten daha fazla özele kayd. (Y5)

4.3.2 Uzaktan eğitimdeki aksaklıklar. Pandemi süresince eğitimin uzaktan yapılması öğrenci, öğretmen ve diğer paydaşlar için farklı krizlere sebep olmuştur. Bu krizler uyum sağlamanın zorluğu, devamsızlık artışı ve verimsizlik, veli-okul arasındaki sınırların aşılması ve uzaktan yönetimin zorluğu alt temalarında incelenmiştir.

4.3.2.1 Uyum sağlamanın zorluğu. Daha önce örneğine tanıklık edilmeyen bir kriz olan pandemi, beraberinde bilinmezliği ve endişeyi de getirmiştir. Yöneticiler pandemi döneminin adaptasyon gerektirdiğini, özellikle öğretmenlerin uzaktan eğitime uyum sağlama konusunda endişeler yaşadıklarını belirtmişlerdir:

Birincisi kesinlikle bilinemezlik. Çünkü bizler yüz yüze eğitime alışmış insanlardık. Ekran karşısında öğretmenlerimizden eğitim vermeleri beklendi. Buna adapte olabilecek miyiz bilemedik. Çoğumuz Meet kullanmayı bile günlük hayatta çok tercih etmeyen insanlardık. Bununla ilgili endişelerimiz oldu açıkçası. Süreç nasıl ilerleyecek, nasıl iletişim sağlanacak bunları bilemiyorduk. (Y4)

Pandemi ile gelen yeni düzende Zoom gibi alternatifler kullanılmıştır. Başlangıçta öğretmenler, öğrenciler ve yöneticiler bilmedikleri yeni bir alan ile tanışmışlardır ve hakimiyet kurmaları zaman almıştır:

O zamanlar şimdiki gibi bilgili de değildik. Hayatımıza giren Zoom, Google Meet gibi platformlar vardı ve bilmediğimiz platformlardı, bunlara hâkim değildik. Bunları öğrenmek zaten belli bir zaman aldı, pratik gerekiyordu. (Y5)

Yöneticilerden bazıları öğretmen yaşının dijital materyallere adaptasyon sürecini etkilediğini düşünmektedirler. Yaşı fazla olan öğretmenlerin uzaktan eğitimde gerekli olan teknolojik materyallerin kullanımında genç öğretmenlere göre daha fazla zorlandıkları yöneticiler tarafından gözlemlenmiştir:

İlkokul kademesinde özellikle emekli öğretmenler bu konuda zorlandılar. Kullanamadılar, bu ayrım çok da doğru mu bilemiyorum tabi ama genç öğretmenler biraz daha öğrenmeye açık oluyorlar. İdarecinin tutumu da önemli. İdarecinin biraz olsun teknolojiye ilgisi varsa, meraklıysa bu problemleri kendisi çözüyor. Ben kendim çözmeye taraftarıydım, bilmediğim noktalarda da bilişim öğretmenimize sorup öğreniyordum. (Y5)

Yüz yüze eğitime alışık olan öğretmen ve öğrenciler pandemi döneminde bilgisayar, tablet gibi teknolojik araçlar aracılığı ile dersleri sürdürmüşlerdir. “Simsiyah bir ekran” tanımı ile bu durumdan bahseden Y7, ilk defa karşılaşılan bir durum olduğu için adaptasyonun da zor olduğunu dile getirmiştir:

Ciddi bir efor sarf ediyorduk sesimizi öğrenciye duyurabilmek adına. Bu tarz şeyler yaşadık bunlar bizim için krizdi. Çünkü alışkın olmadığımız, daha önce karşılaşmadığımız şeylerdi. Bunları kriz olarak tanımlayabilirim ben. Öğretmenlerin uzaktan eğitime uyum sağlamaları da çok kolay olmadı. Evet tabi ki de aksatmadan dersler yapıldı ama herkesin ilk defa karşılaştığı bir şeydi bu. Kimse bilmiyordu. Öğretmenin bire bir ilişki kurması, o gözden iletişimi alma yoktu. Simsiyah bir ekran vardı karşımızda. Bir süre sonra evet alıştık. (Y7)

4.3.2.2 Devamsızlık artışı ve verimsizlik. Öğrenciler de Zoom gibi platformlar ile pandemi döneminde tanışmışlardır ve derslere teknik sorunlar nedeni ile katılamadıkları zamanlar da olmuştur. Öğretmenin uzaktan eğitimde sınıf yönetiminde etkili olmasının yüz yüze döneme göre daha zor olduğu düşünülmektedir:

İnternet bizi en çok zorlayan şeydi. Çocukları susturabilmek, çocukları derse getirebilmek sıkıntıydı. Öğretmenim ben giremedim, nereye ne yazacağız gibi sorular vardı. (Y5)

Öğretmenler online derslerde aktif olsalar da öğrencilerden aynı aktifliği görememişlerdir. Pandemi döneminde devamsızlıktan kalma gibi çeldirici bir durum olmadığı için öğrenciler derslere girmek zorunda hissetmemişlerdir. Y11derslere katılımın düşük olması fakat sınavların yapılması sebebiyle çoğu öğrencinin sınıfı geçerek derslerden kaldıklarını belirtmektedir:

Sabah öğretmenlerimiz öğrencileri arardı “ders başlıyor” diye, uyanmıyorsa anne babayı arıyorlardı uyandırınlar derse katılsın diye. Buna rağmen katılım çok düşüktü, devamsızlık da önemli değildi resmiyette. (Y11)

Zoom açılıyordu, öğretmen ekran başında öğrenci bekliyordu. Bazen son 5 dakika gelirlerdi. Gelip giderlerdi, selam bile vermeden eğlencesine girip çıkıyorlardı. Öğretmenlerimiz dersleri açıp başında beklediler ama öğrenci yoktu ki. Devamsızlıktan kalma da yoktu, öğrenci derse girmek zorunda değildi. Ama öğretmen yapmak zorundaydı. Sonra sınavları yaptık okulda öğrencilerin hepsi döküldü haliyle. Sınıfta da bırakılmıyordu çünkü katılım zorunlu değildi. Sınıfı direk geçtiler ama derslerden kaldılar. Bir sonraki yıl hepsi sorumluluğa kaldı. (Y16)

Uzaktan eğitimde derslere katılan öğrencilerin kameralarını açma zorunluluğu olmamıştır. Kameralarını açmayan öğrencilerin isim olarak derste görünseler de aktif olarak derste bulunup bulunmadıklarını öğretmenlerin anlaması zor olmuştur:

Covid döneminin en büyük krizi çocukların derse girmemesiydi. Biz çocukların o ekranın başında olup olmadıklarını bilemiyorduk. Kamera açmaları kişisel gizlilik nedeni ile zorunlu

değildi fakat çocuktan orada olduğunu bize ispatlamasını istiyorduk. Yatağın içerisinde derse giren öğrenciler vardı. Onu da geçtim anne babasına derse giriyorum deyip hiç girmeyen, oyun oynayan öğrenciler vardı. (Y22)

Velilerden gelen geribildirimlerde de aynı konular konuşuluyordu. “Hocam ben de ikna edemiyorum derse girmesine, zaten yatağından kalkmıyor, sürekli uyuyor, sürekli telefonla oynuyor” gibi dönütler alıyorduk. (Y22)

Uzaktan eğitimde öğretmen ve öğrenciler evlerinde oldukları için veliler de bazen derslere müdahale etmişlerdir. Öğrenci ile birlikte dersi dinleyen velilerden öğretmenin mesleki yeterliliğini sorgulayanlar olmuştur. Yöneticilere öğretmenlerin “dersi anlatamaması” gibi konular ile gelen veliler de süreç içerisinde var olmuşlardır:

İlkokullarda aslında veliler de derse giriyorlardı. Öğretmen derse giriyor fakat veli bu sefer öğretmeni eleştirmeye başlıyor. “Bu böyle mi anlatılır” demeye başlayanlar oldu. Aslında öğretmenin öğretmenliğini, diplomasını eleştirmeye ve sorgulamaya başladılar. Sınıf yönetimini, liderliğini veli bilgisi olmamasına rağmen eleştiriyordu. Bunlar sıkıntıydı çünkü veli de online şekilde evinde işini yapıyor ama bir yandan da öğretmenin dersini dinliyor. Ya da bazen derste oluşan krizleri yönetemeyebiliyor öğretmen çünkü online bir ders var. Yaşanan kriz durumlar da farklılaştı, mikrofonlar açılıyor yanlışlıkla mesela. Maalesef olumsuz durumlar yaşadık veliler tarafından da. (Y15)

Uzaktan eğitim sürecinin dijital materyaller ile devam ettirilmesinin öğretme ve öğrenme verimini düşürdüğü gözlemlenmiştir. Öğrenciler verimin düşmesi nedeni ile derslere katılımda isteksiz davranmışlardır:

Çok kriz yaşadık bu süreçte. Öğretmenler uzaktan eğitim sürecinde etkili bir eğitim faaliyetleri yapamadıklarından, öğrenciyi toplamak kriz durumuydu bizim için. (Y1)

..... ya da öğrenciler uzaktan eğitim olduğu için verim alamadıklarını düşünmelerinden kaynaklı biraz dersleri aksattılar. (Y2)

Y21 ve Y22 de dijital materyallerin kullanımının zaman aldığını vurgulamış, bazı öğrencilerin derse katıldıklarında arka planda oyun oynadıklarına değinmiştir. Öğrencinin öğrenme isteğinin olmaması ve öğretmenin bu gibi durumları fark edememesi uzaktan eğitimde verimin sorgulanmasına neden olmuştur:

Öğrencilerle konuşuyoruz bazen mesela, onlineda biz derslere girmedik diye kendileri söylüyorlar. Kimi arka planda oyun oynamış, kimi uyumuş, kimi kahve içmiş. Temelde zayıf kaldı bu çocuklar ve bunu velilere anlatamıyorsunuz. Velilerimizin genelinde de eğitim seviyesi çok yüksek olmadığı için durumu analiz etmekte zorlandıklarını düşünüyorum ben. Şimdi öğretmenlerimden daha temel düzeyde ilerlemelerini istedim, en azından temel şeyleri oturtalım ki üstüne çıkılabilsin. Velilere de evde desteklemelerinin gerekliliğini anlatıyoruz sürekli. O rahatlığı veli de artık öğrenciye vermemeli, pandemide yeterince boşladı herkes. (Y21)

Örneğin öğrenci kamerayı açmış fakat arka planda oyun oynuyor. Bu tarz durumları fark etmek o dönemde çok zordu bunlar bizim için genel krizin içerisindeki alt krizlerdi aslında. (Y22)

Özellikle ilkokul kademesinde yaş grubunun küçük olması nedeni ile uzaktan eğitimin getirisi olan “temassızlık” büyük bir kriz olarak görülmektedir. Öğrenci ile temas kuramayan öğretmenler, verimli bir öğretim gerçekleştiremediklerinden yakınmaktadır:

Öğrenciler okul görmedi, öğretmen görmedi. 1. sınıflarda özellikle öğrenciye dokunman lazım, çocuğun öğretmenin duygularını hissetmesi lazım. Daha çok sevgi ile gider bu işler. Pandemi bunu engelledi şu an 3 ya da 4. sınıflarda okuduğunu anlayamayan çok öğrenci var. Öğrencinin eğitim öğretime ulaşması konusunda krizler vardı aslında okul bazında değildi krizler. (Y9)

Verimlilik yoktu, hibrit daha mantıklı. Yüz yüze yapılması gereken şeyler var. Özellikle sınıf öğretmenliğinde çocukla temas çok önemli. Kalem tutarken elini tutabilir, oyun oynatabilir, çalışmalarını yüz yüze yapması gerekiyor öğretmenin. Bunun dışında ödev kontrolü, konu anlatımı tamam online da yapılabilir diyelim. 1. sınıf öğretmeni çocuğun tavrını görmeden okuma yazma öğretemez ki ama. 4. sınıf öğretmeni kesirleri uzaktan da anlatabilir.
(Y13)

Öğrencilerin genel olarak daha fazla zorlandıkları sayısal derslere ilgilerinin uzaktan eğitimde daha da azaldığı görülmüştür. Sınıf ortamında sorularına hızlı cevaplar alabiliyorken online derslerde soru sorma ve cevap alma süreleri daha uzun zaman aldığı için şu anda da tercih edilmemektedir:

Uzaktan eğitim vardı mesela en başta. Artı yönleri de vardı eksi yönleri de vardı ama bence eksi yönleri daha fazlaydı, uyum sağlayamıyorsunuz. Öğrenciyi ekran başında tutamıyorsunuz, etkili bir eğitim öğretim olamıyor. Fizik, kimya, biyoloji, matematik gibi derslerde öğrencilerin anlaması ve ilgi duyması, problemleri çözmesi çok daha zor. Sözel derslerde belki biraz daha rahat olabilir. Öğrencinin soru sorması bile çok vakit kaybına yol açtığı için uzaktan eğitimi sevmiyorum ben. (Y20)

Derslerde de aktif görevi bulunan Y23, online olarak öğrencilerde verimsiz olduğunu düşündüğü konularda alternatif çözümler üreterek veliler ile işbirliği içerisinde hareket etmiştir. Velilerin de verimden çok öğrencilerin okuldan ve derslerden kopmamalarına daha fazla önem verdiklerini gözlemlemiştir:

Bazı konuları mesela anlatamıyorduk. Çünkü sınıfta çocuklara hitap etmek, materyalle gelmek farklı ama online olarak o materyali çocuğa sizin vermeniz çok farklı. Ben kendim mesela matematikte simetri konusunu onlineda elma kesmeler kağıt kesmelerle anlattım hep. Bu kısımda hadi problem yok, kitaba geçtiğimiz anda çocuklar tıkanıyor. Yine krize bağlayacağım burada, baktım olacak gibi değil dönem sonuydu zaten artık şöyle bir karar aldım: Ailelere dedim ki bu konuyu şimdilik bırakıyoruz.

Yüz yüze eğitim başladığında o zaman anlatacağım dedim. Aileler de sağ olsunlar iyi karşıladılar. Okul açılınca ilk hafta hemen simetri konusuyla başladım. Öyle anlattım çocuklara. Velilerle sürekli iletişim halindeydik ve “derslerden kopmasın, okulu bilsin yeter biz verimde değiliz” diyorlardı hep. Onlar da farkındaydı.
(Y23)

4.3.2.3 Veli-okul arasındaki sınırların aşılması. Velilerin uzaktan eğitim sürecinde öğretmen veya yöneticiler ile olan iletişimleri de farklılaşmıştır. Pandemi döneminin genelinde kaygı düzeyinin yüksek olması bireylerin ikili diyaloglarda bu kaygıyı paylaşma isteklerini öne çıkarmıştır. Öğretmenler veya yöneticiler ile öğrencilerin akademik durumundan daha çok, pandeminin getirdiği problemleri paylaşmayı tercih etmişlerdir ve pandemi öncesine göre görüşmelerin sıklaştığı görülmektedir:

Velilerle problem olmadı fakat velilerle olan iletişimimizin bence dili değişti. Eskiden veli ile sadece akademik anlamda görüşüyorduk. Pandemi döneminde telefonlarla veya online görüşmelerimiz sıklaştı. İnsanların bizlerle paylaştıkları şeyler akademiden ziyade duygusal paylaşımlardı. Biz onların bir nevi psikoloğu gibi olduk. Çocukların sıkıntıları, kendilerinin endişeleri bayağı bir dert dinleme işine girdik. Normal iletişim dilinden başka bir iletişim diline geçtik. Biraz daha duygusal, biraz daha akademiden uzak. Herkes evinde tek başına olduğu için paylaşacak kimse olmadığı için onlara en kolay ulaşan ve en sık ulaşan bizdik. Onlar da bu süreçle ilgili sadece akademik anlamda değil her anlamda bizlere sıkıntılarını ilettiler. (Y4)

Veliler ile aramızdaki iletişim o dönem daha da yükseldi aslında. Daha da arttı. Daha sık görüşür konuşur olduk. Evet bu telefondaydı ya da online görüştük ama daha sıklaştı. (Y7)

Bazı yöneticiler velilerin dijital materyalleri kullanmayı öğrenebilmeleri için veliler ile daha fazla diyalog halinde olmuşlardır:

Bilgisayar veya tablet kullanmayı bilmeyen velilerimiz vardı. Müdür yardımcılarımız bizzat kendilerine telefonla veya okula davet ederek kullanımını öğrettiler. Biz idareciler okuldaydık zaten. Örneğin 9'da ders başlıyordu ama veliler bağlanamıyordu ki derse. Bilmiyorlardı. Bazı durumlarda müdür yardımcılarımız evlere bile gitti göstermek için. (Y10)

Veliler okuldaki haber kaynakları olan başlıca öğretmenler, sonrasında da yöneticiler ile zaman kavramına dikkat etmeden telefon görüşmeleri yapma hakkına sahip olduklarını düşünmektedirler. Mesai saati dışında gerçekleşen aramaların pandemi dönemi ve sonrasında artış gösterdiği, öğretmen ile veli arasındaki paravanın kalktığı gözlemlenmiştir:

Velilerle olan diyaloglar baştan sona değişti. Bu konuyu net konuşabiliriz. Kendimden örnek vereyim, pandemi öncesinde benim cep telefonu numaram bir velide veya öğrencide asla yoktu. Gizlilik vardı, öğretmenin ulaşılmazlığı söz konusuydu. Pandemi ile bu ulaşılmazlık tamamen ortadan kalktı. Çok da kötü olduğunu düşünüyorum. Öğrenciler evet size ulaşabilmeli ama bu durum çok suiistimal ediliyor. Bunu tüm öğretmenlerimiz yaşıyor. Bir veli bir problem olduğunda öğrencinin sözüne bakarak okula gelirdi önceden. İdareci veya rehberlik biriminin yanında öğretmen de çağırılırdı, görüşülürdü. Şu an gece on buçukta bile öğretmeni arayıp hakaret bile edebiliyor. Bu öğretmenin görünmezliğini ortadan kaldırdı aslında. Tamamen öğretmeni ortaya bırakmış oldu. (Y12)

4.3.2.4 Uzaktan yönetimin zorluğu. Okul yöneticileri pandemi döneminde çalışanları yönetmekte normal zamandan daha fazla zorluk yaşamışlar, kriz olarak adlandırabilecekleri durumlar yaşamışlardır. Bakanlık kararları doğrultusunda yönetimi sürdüren yöneticiler, kararların kısa vadede çok fazla değişmesi ve mesai kavramı dışında açıklanması dolayısıyla görevlerini yerine getirmekte zorlanmışlardır:

Kimse burada eğitim öğretimin başarılı olduğunu veya kazanımların gerçekleştiğini iddia edemez. Sistem sorunuydu aslında, sağlıklı yönetilemedi. Bakan bir açıklama yapıyor 1 saat

sonra farklı bir açıklama geliyor üst perdeden. Haliyle bizim için yapbozdu. Biz ders programı yapıyoruz, 1 saat sonra açıklama geliyor yarı online yarı yüz yüze olacak diye sil baştan tekrar başa dönüyoruz. Gecenin bir yarısı tekrar değişiyor, plansız ve programsız yönetilen bir dönemdi. Burada en fazla yıpranan öğrenci ve veliler oldu tabi. (Y11)

Yöneticilerin nasıl bir dönem içinde olduklarını algılamaları zaman almıştır ve organizasyonu nasıl sağlayacakları konusunda soru işaretleri ile baş başa kalmışlardır. Günü kurtarmaya yönelik kararların daha fazla alındığından bahseden Y12, müfredatın uygulanmasında öğretmenlerin yüz yüze dönemdeki netliği uygulayamadıklarından bahsetmektedir:

Zümresel olarak baktığımızda ben o dönemde zümre başkanı olarak ne yapacağımı bilmiyordum. En önemli nokta bu bence. Ne yapılacağını okul bilmiyor, sistem bilmiyor, kimse bilmiyor ne olacağını. Genellikle günü birlik kararlar aldık. Günü birlik kararlar almak zorundaydık. Evet genel bir planlama var, müfredatlar var ama müfredatlara sadık kalamazsınız çünkü bir online eğitim bir yüz yüze eğitim derken müfredatı tam olarak uygulayamıyorsunuz. (Y12)

Y15 görüşlerini aktarırken en fazla zorlandığı kısmın öğretmenleri yönetmek olduğunu belirtmiştir. “Uzaktan yönetim” öğretmenlerin derse zamanında girip girmediğinin takibini zorlaştırmıştır ve yeni bahaneler ile karşı karşıya kalınmıştır. Teknolojik materyallerde oluşabilecek teknik sorunları öne süren bazı öğretmenler derslere geç girmiş veya girmemiştir. Öğrenciler bilgisayar karşısında olmakta zorlanırlarken, bu sürenin boş geçmesi mağdur olmalarına neden olmuştur ve yöneticiler bu süreci yeterli denetleyemediklerini düşünmektedirler:

Pandemide kriz hali biraz daha aslında öğretmeni yönetme konusunda bence yoğun oldu. Çünkü okula gelmedikleri için yüz yüze olmadığımız için, online ortamda öğretmene bazen ulaşamamak, dersine zamanında girmemesi krizdi. Tabi bir de ortaya teknolojik boyutlar da girdiği için biraz bahaneler de değişti. “O an telefonum yoktu, internetim çekmiyordu” gibi dönütler

alıyorduk. 40 dakikalık bir ders var, çocuklar öğretmenlerini bekliyor. 25 geçse ders başlamışken öğretmen 35 geçse derse giriyor. 10 dakika çocuklar bilgisayarın başında bekliyor oluyor. Bunlar mesela krizdi. Zaten çocuklar 40 dakika boyunca ekran başında oturmakta zorlanıyor onun da bir kısmı boşa gitmiş oluyor. (Y15)

Y18 de yönetici olarak online derslere katılarak öğretmenleri denetleme yolunu tercih ettiklerini belirtmektedir:

Uzaktan eğitimde benim müdür yardımcım ve belirlediğimiz birkaç koordinatör öğretmen her ders sınıfların dersine katıldılar. Bunu her ders yaptık. Dersler 30 dakikaydı mesela biz yönetim olarak mutlaka her dersin 1-2 dakikası da olsa o derse dâhil olduk. İlk aşamada biraz zor oldu 16 ders var. Devlet okullarında sayı 40-45 bile oluyor mesela. (Y18)

Özel bir okulda ilkokul zümre başkanı olan Y23, pandemi döneminde öğretmenin takip edilememesinden kaynaklanan bir kriz örneğini şu şekilde aktarmıştır:

Öğretmenlerde de sıkıntılar yaşadık. Örneğin bir öğretmenimizde çok problem yaşamıştık. Öğretmenin iki dersi var, enteresan bir şekilde hepsi de neredeyse son iki ders ve blok ders yapıyormuş. Hem de ikinci sınıflara ve bizimle de veliyle de bunu paylaşıyor. Ders normalde 30 dakika ders, 10 dakika ara, 30 dakika ders şeklinde toplam 70 dakika. Dersi 45 dakikada bitiriyor öğretmen arkadaşımız ve kimsenin haberi yok. Bu böyle devam etti. En son kampüs müdürümüz dedi ki kademe zümre başkanları derslere katılsın. Bir görelim nasıl gidiyor, verim alabiliyor muyuz diye. Öğretmenin gönderdiği oturuma tıkladım, oturum sonlanmış. Bu şekilde fark ettim. Aynı anda da 4-5 dakika sonra bir veli bana mesaj attı. “Hocam linki biz mi kaçırdık yoksa ders mi bitti” diye. (Y23)

Y23 durumu üst yöneticilerine bildirmeden önce kendisi çözmeyi tercih etmiş, öğretmenin zor bir durumu olup olmadığını sorma gereksinimi hissetmiştir. 1 aylık bir süre içinde derslerin blok işlendiğini öğrenmiştir ve bunun bir yönetim açığı

olduğunu dile getirmektedir. Öğretmenlerin mesleki yeterliliklerine ve iş etiğine saygı duyan Y23 ve üst yöneticileri, pandemide yeni bir deneyim yaşandığı için derslere girerek öğretmenlerinde kötü bir izlenim ya da baskı yaratmak istememişlerdir. Fakat bazı öğretmenler bu durumu suiistimal etmişlerdir. Özel okul olduğu için bir sonraki yıl öğretmen ile anlaşmama yoluna gidebilmişlerdir:

Öğretmenimle konuştum hemen kampüs müdürünü devreye sokmak istemedim. Belki acelesi vardır bir işi vardır o denk gelmiştir diye düşündüm. Bana blok ders yaptığını söyledi 45-50 dakika arası. “İkinci sınıf öğrencisine bu ne kadar uygun?” diye sordum. Biz 5-6 saat derse giriyoruz sınıf öğretmenleri olarak o zaman yapalım blok dersi 1-2 saatte bitirelim evimizde yatalım uyuyalım. Bütün dersler blok olsun madem. Çocukların zaten ekran karşısında fazla durmalarını istemiyoruz, sabah 9’dan akşam 4’e kadar dersler aynı şekilde devam ediyorken blok yapalım bitsin. Bana gelip bunu söyleseydi, öneri olarak sunsaydı başka bir şeydi. “Hocam blok yaptınız mı yoksa bugün mü buna ihtiyacınız oldu” diye sordum da. Bu bir yönetim açığıydı aslında bizde de sorun vardı. Nasıl fark edememişiz, bir ay falan bu böyle sürmüştü. Hiç fark etmedik. Nasıl teftiş edeceğimizi bilmiyorduk hem de dedik ki insanlar sürece bir alışsın biz sonra girelim. Normale döndürdük hızlıca. Bir dahaki yıl öğretmenimizle anlaşmadık zaten. (Y23)

Y21 de öğretmenlerinin derslerine katılmayı yüz yüze eğitim döneminde saygısızlık olarak gördüğünden pek tercih etmediğini belirtmiştir. Uzaktan eğitim döneminde ise bunun zorunlu gerekliliğe dönüştüğünü, eksiklikleri de böylelikle fark ettiklerini vurgulamıştır:

Normal zamanda fiziksel olarak okuldayken çok fazla öğretmenlerimin derslerine karışmak istemem açıkçası, saygısızca gelir bana. Zaten bu diplomaya sahip, eğitimini almış bir öğretmene bilmişlik yapmaya gerek yok bu sadece öğretmenin motivasyonunu düşürür, hoş değil. Fakat pandemi döneminde hem devamsızlıkları takip etmek hem derslerin verimliliğini anlayabilmek adına maalesef derslere girmek durumunda kaldım. Öğretmenlerimi de

denetlemiş oldum aynı zamanda. Gerekiyormuş da sanırım, bazı öğretmenlerim çok iyi ilerletti yüz yüzeden çok da farkı yoktu ama bazıları da çok yüzeysel anlatıyorlardı. Verilmesi gereken bilgilerde eksiklik olabiliyordu, atlanabiliyordu. Online olmasına bağladık, bu kısımda da krizler varmış fark ettik. (Y21)

Bir diğer yönetici de pandemi döneminde öğretmenleri yeterince takip edemediklerini dile getirmiştir ve uzaktan eğitimi daha önce tecrübe etmemiş olmalarının bu krizde bir etken olduğunu düşünmektedir:

Öğretmenleri yeterince takip edemedim. Ettiklerim oldu ama açık söylemek gerekirse yeterince de ders verdiklerini düşünmüyorum. Bunun önüne de geçemedik, aniden çıkan bir olay daha önce tecrübe etmemişiz. Ama insanımızın yapısı bu, fırsat eline geçtiği zaman affetmiyor. Denetim yapsanız bile ders vermek insanın içinde olacak, etkisi kısa sürüyor. (Y20)

Y20 ayrıca okuldaki personel sayısının, yönetimi ve özellikle denetimin yeterli yapılmasını etkileyebileceğini vurgulamıştır:

20 öğretmenim, 280 öğrencim var benim. Hepsini denetleme şansım daha yüksek ama kalabalık okullarda kimse uğraşmıyor böyle. (Y20)

Pandemi döneminde astlarından gelen sorulara cevap veremediğini belirten Y12, üstlerine aynı soruyu yönelttiğinde yeterli cevabı alamadığını belirtmektedir. Kimsenin herhangi bir karar ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması ara kademedeki yöneticileri zor durumda bırakmıştır. Örneğin sınav grubu öğretmenlerinin okula geldiği, diğer öğretmenlerin gelmediği zaman diliminde öğretmenler farklı algılara kapılmışlardır. Yönetimsel ve işlevsel kararlarda soruların çok, cevapların az olduğu bir kriz dönemi içerisine düşen yöneticiler, öğretmenlerin adaletsizlik algısına kapılmamaları için bazı önlemler almışlardır:

O dönem içerisinde öğretmen size soru sorduğunda siz zaten cevabı bilmiyorsunuz. Doğal olarak siz üstünüze soruyorsunuz fakat cevap alamıyorsunuz. Alta cevap veremiyorsunuz, arada kalıyorsunuz. İlköğretim kademesinde çalışan öğretmenler okula

gelmez online yaparken, lise kademesi geldi. O sene sınav grubu öğretmenleri hep geldi mesela. Şimdi bu da ister istemez ayrımcılık algısına sebep oldu. Devletin aldığı bir karar, itiraz edemiyorsunuz. Adaleti sağlamak isteseniz ve diğer öğretmenleri okula çağırırsanız onlar okulda ne yapacak? Karmakarışık bir durumla karşılaştık. Çözümünü de üretilmedik maalesef öyle kaldı. Üretilecek en iyi çözüm öğretmenlerimizi arada bir dinlendirmek oldu. Online ders saatini biraz daha azalttık. Mesela hep online yapan okula hiç gelmeyen öğretmenin ders saati 20 ise okula geliyor diye o güne online ders hiç koymadık. En azından bir yerden rahatlatmaya çalıştık. Gönül yaptık, olay o. (Y12)

“Uzaktan yönetim” yaşanan krizlerin hızlı çözülmesinde yöneticiler tarafından bir engel olarak görülmektedir. Temasın olmadığı bir dönem olan pandemi, dijital araçlar ile iletişim kurmak zorunda olan yöneticilerin krizlere müdahalelerinde de etkisini olumsuz bir yönde göstermektedir:

Pandemide online olması yüz yüzedeki etkileşimi sağlamıyordu. Çünkü hep bir genel ağ üzerinden, internetten iletişim sağlamak zorundaydık. Kriz anlarında direkt teması engelliyordu, zaman kaybı yaşıtıyordu. Sorunu anlamak daha çok vakit alıyor, çözmek daha çok vakit alıyor, gerekli yerlere uygulama için aktarmak çok vakit alıyor. Süreçleri uzattıkça uzatıyordu onlinedan ilerlemek bence. (Y21)

4.4 Pandemi Sonrası Okullardaki Kriz Durumları

Okul yöneticileri pandemi döneminde daha öncesinde yaşadıkları kriz durumlarının farklılaştığını belirtirken, pandemi sonrasında bu krizlerin etkilerinin görülmeye devam ettiği yönünde görüş bildirmektedirler. Özellikle öğrencilerin psikolojilerinin, akademik başarılarının ve sosyal becerilerinin olumsuz etkilendiği görülmektedir. Pandemi sonrası okullardaki kriz durumları hiperaktivitenin artması, sosyalliğin azalması, endişe/kaygı düzeyinin artması, kural tanımamazlık, okul kültürünü unutma, akademik düşüş ve internet bağımlılığının artması başlıkları altında incelenmiştir.



Şekil 6. Pandemi sonrası okullardaki kriz durumlarına ilişkin temalar

4.4.1 Hiperaktivitenin artması. Yöneticilere göre pandemi dönemi boyunca eğitimlerini evlerinden tamamlamaya çalışan öğrenciler pandemi sonrasında okula uyum sağlamakta oldukça zorlanmışlardır. Konfor alanları olan evlerinde, bilgisayar gibi teknolojik araçlar ile derslere katılmak, öğrencilerin bu yeni düzene alışması okula dönüşte yeni krizlerin görülmesine sebep olmuştur. Yöneticilerden bazıları pandemi sürecini evinde geçiren öğrencilerin hareket etme alanları kısıtlı olduğu için bu kısıtlama bittiğinde hiperaktivitenin arttığına vurgu yapmaktadırlar. Pandemi öncesi dönem ile karşılaştırıldığında bazı okullarda hareketliliğin arttığı gözlemlenmiştir.

Pandemi sonrasında öğrenci davranışlarına yansıması 1-1 buçuk yıl sürdü. Çocukların normal davranış düzeyine dönmesi zaman aldı. Çünkü koridorda yürürken, koşarken hal ve hareketleri, takla atması, yerde sürünmesi gibi normal zamanlarda yaşamadığımız şeyleri pandemiden sonra okul açılınca çok çok yaşadık. Enerjilerini atmaya başladılar. (Y1)

Pandemi dönüşü özellikle öğrencilerde hiperaktivitenin arttığını gördük. Geçen yıl okul açıldığında birinci sınıflar pandemi

öncesi okul görmedikleri için çok uysallardı. Ama pandemi öncesinde okulda olan 2,3 ve 4. sınıflar daha yaramaz. (Y19)

4.4.2 Sosyalliğin azalması. Yönetici görüşlerine göre öğrencilerin daha büyük bir kısmının pandemide azalan sosyal becerilerini pandemi sonrasına da yansıtmakta olduğu görülmektedir. İnsanların pandemi boyunca bulaşıcılığı azaltmak amacı ile birbirlerinden uzak durmayı zorunlu görmesi alışkanlık haline gelmiştir. Pandemi bittiğinde bu alışkanlıktan vazgeçilmesi zaman almaktadır. Yüz yüze iletişimden de uzak kalınması ile birlikte öğrenciler arasında diyalogların azaldığı, temasın çok daha az olduğu anlaşılmaktadır. Y5 de öğrencilere sosyal davranışları öğretmenlerin ve diğer okul çalışanlarının hatırlatması ile bu krizin aşılma çalışıldığını belirtmektedir:

Etkileri kriz sonrasında da devam ediyor. Öğrenciler ilk geldiklerinde doğru düzgün teneffüse çıkmıyorlardı. Ders arasında ne yapacaklarını bilmiyorlardı. Daha sonra bizlerin, öğretmen arkadaşların yönlendirmeleriyle yavaş yavaş çıktılar. Hayatımızda şu vardı “birbirinden uzak dur, yakın oturma, yaklaşma, dokunma, ellerini sık yıka” dezenfektanlar, maskeler tabi ki süreci zorlaştırıyordu. (Y5)

Y8, okulun öğrenciye olan katkısına dikkat çekmiştir. Okul yalnızca akademik eğitim alınan bir organizasyon değildir ve öğrencilere sosyal becerileri de kazandırmaktadır. Okul kültüründen uzakta evinde eğitim alan öğrencilerde okula dönüşte paylaşımın, iletişimin, yardımlaşmanın unutulduğu görülmüştür. Bu bağlamda yöneticiler öğrencileri sosyalleşmeye teşvik etmeye de çalışmışlardır:

Okul sadece ders demek değil. Çocuk arkadaşı ile kavga etmeden diyalog kurabilmeyi, iyi davranmayı, yardımı okulda öğreniyor evde değil. Ben onu gördüm. Okul açıldığında çocuklar ilk 1 ay uyum sağlamaya çalıştılar. Biz bununla uğraştık. Paylaşım yoktu, beraber top bile oynamıyorlardı, birbirlerine yabancı gözle bakıyorlardı. Acaba mikrop var mıdır algısı üst düzeydeydi. Herkes uzak durmaya çalışıyordu, hastalık bulaşmasından korkuyorlardı. Çocuklar resmen paylaşmayı unutmuş olarak geri geldiler. Okul müdürü sadece yönetmez, öğrenci ile de öğretmen ile de ilgilenir. Biz bunları gördük. Beraber ders çalışmıyordu çocuklar.

Öğretmenlerine iyi davranmıyorlardı, günaydın bile demiyorlardı, unutmuşlar. (Y8)

Pandemi krizindeki temassızlık, göz temasının kurulamaması iletişimin kalitesini düşürmüştür. Krizin sonrasında da hem öğretmen hem de öğrenciler bu becerilerin kazanılmasında zorlanmışlardır. Yöneticiler farklı sosyal etkinliklerin sayısını artırarak bu açığı kapatmak için çabalamaktadırlar:

Kriz sonrasında da gerek öğretmenlerde gerek öğrencilerde bir kopukluk oluştu. Sosyal anlamda ayrımlaşma oldu. En yakınlarıyla dahi görüşme veya sarılmalarda zorlandılar. Biz hep göz temasından fiziksel temastan bahsediyoruz, bu tür şeyler öğrenmede etkili olan yöntemlerdir. Yaşayarak, yaparak öğrenme Zoom vb. platformlarda olamadı. Çocuk sadece online eğitimde alabildiğini aldı. Yüz yüze yapılan eğitimin faydası kadar fayda alamadık maalesef. (Y14)

Pandemiden sonra hem öğretmenlerde hem öğrencilerde boşluklar var bence. Daha çok sosyal aktivite daha çok birbirleri ile arkadaşlık kurabilmeleri, oyun oynayabilmeleri o süreçte biraz daha zaman isteyen bir iş şimdiden sonrası için. Dolayısıyla pandemiden sonra da bunlara biraz daha ağırlık verdik. Voleybol, basketbol gibi şeylere yönlendirmeye çalışıyoruz sosyal kulüplerin de etkisi çok tabi. Kendine güven duygusunu tamamen kazanabilmeleri için bunlar gibi uygulamalarımız oluyor. Pandemi kuşağı maalesef kayıp. Bana göre yaşanan en büyük krizlerden biri öğrencilerin sosyal bir birey olma fırsatlarını kaybetmeleriydi. Bu süreç boyunca okul içinde ve dışında bir araya gelip arkadaşlarıyla ve öğretmenleriyle iletişim kuramadılar. (Y20)

Öğrencilerin durumunu kimyadaki “entropi” kavramı ile özetleyen Y22, dağılan maddenin toparlanmasının zorluğuna vurgu yapmak istemiştir. Öğrencilerin pandemiden sonraki eğitime bakış açılarındaki rahatlık ve sosyal anlamdaki eksikliklerini toparlamak Y22’ye göre daha fazla efor harcanmasını gerektirmektedir:

Uzaktan eğitimde çocuklarda inanılmaz bir rahatlık oldu ama. Bu rahatlığın pandemi sonrasında okulda da devam edeceğini düşündüler. Şu anda eğitim ortamına tam manasıyla adapte olamadılar. Bu çocukların toparlanma ihtimalleri çok zor çünkü rahat çok alıştılar. Maddede entropi kavramı vardır mesela. Madde dağınık ve toparlamak çok zordur, çok güç ve enerji ister. Öğrenciler de şu anda dağıldı ve biz onları toparlamaya çalışıyoruz. Bunun için çok fazla efor harcıyoruz açıkçası. Sınırlar getirmeye çalışıyoruz ama yine de bu öğrencilerin eski öğrenciler gibi olması çok güç. Nesil eğitim olarak geride kaldı çünkü sosyal kısımda eğitimi veremedik.
(Y22)

4.4.3 Kural tanımamazlık. Pandemi krizini evlerindeki rahatlık ile geçiren öğrenciler okula döndüklerinde de aynı rahatlığı beklemişlerdir. Okul kurallarını ve toplumsal kuralları reddeden birçok öğrenci yöneticiler tarafından krizlere sebep olarak görülmektedir. Aileler ile iletişime geçilerek bu tarz krizlerin önüne geçmeye çalışılmaktadır:

Kriz sonrasında çok disiplinsel problemler yaşadık. Öğrenciler kural tanımamaya başladı maalesef, o rahatlığa alışmışlardı. 1-2 ay sürdü etkileri hemen hemen. Ailelerle hep görüşmek durumunda kaldık. 2.dönem daha verimli geçti o yüzden.
(Y10)

İnternet ortamından iletişimin kurulduğu pandemi boyunca öğretmenler ödevleri ve ek belgelerini öğrenciler ile WhatsApp gruplarından daha yoğun şekilde paylaşmışlardır. Fakat pandemi sonrasında da aynı sistem ile devam edilmesi öğrencilerde “sorumluluk” duygusunu baltalamıştır. Öğretmenler sınıf ortamında belirttikleri ödevleri aynı zamanda WhatsApp’tan da veliler ve öğrenciler ile paylaştıkları için bir süre sonra öğrenciler sınıf ortamındaki uyarı ya da görevleri önemsememeye başlamışlardır:

..... Whatsapp grupları da bence faydadan çok zarar getirdi. Sadece idari anlamda, iş anlamında bu gruplar çok fayda sağladı. Ama eğitim anlamında çok sıkıntıya sebebiyet verdi. Başlarda çok iyi göründü ama şimdi dönüp bakın öğrenci de veli de

her şeyi WhatsApp'tan atın diye bekliyor. Çünkü hazır. Önceden not alan öğrenciler şu an not almaya tenezzül etmiyor. Not alması için uyardığınızda sizi de takmıyorlar. Doğal olarak sekizinci sınıfa gelip adını yazmaya üşenen öğrenciler oluştu. Toparlayamadık bence. Sonuç olarak pandeminin eğitim krizine sebep olduğunu söylemek mümkün bence hala etkileri görülüyor ve görülmeye devam edecek. Hem öğretmenler hem de öğrenenler anlamında yeni bir jenerasyon yarattı. (Y12)

Veliler de pandemi ile birlikte gelen yeni düzeni hızla benimsemişlerdir ve öğretmenler için yeni bir görev olarak görmeye başlamışlardır. Ödevi sınıf ortamında belirten bir öğretmen, WhatsApp üzerinden de paylaşmadığında veliler tarafından tepki görmeye başlamıştır:

Hala da pandeminin izlerinin devam ettiğini düşünüyorum. Öğrenciler şu anda okul kurallarına, toplum kurallarına adapte olamıyorlar. Pandemide okula başlayan çocuklarda özellikle çok rahat gözlemleyebiliyorsunuz. Öğrencilik nedir, okul nedir, derste neler yapılır, ödev nasıl yapılır, öğretmene nasıl davranılır gibi konulardan uzak kaldılar. Kriz sonrası dönemde hala etkilerini yaşıyoruz. Öğretmen sınav yapacak, öğrencinin umurunda değil. Ödev veriyor, “hocam WhatsApp’tan atsanıza” diye karşılık alıyor. Veliler okula “neden ödevi bana atmadınız” diye geliyorlar. Pandemide alıştılar çünkü, eski düzene dönmek, sorumluluk almayı geçtim alt tarafı ödevi not almak bile öğrenciye zor geliyor. Veli de artık bunun öğretmen tarafından iletilmesini bekliyor, o şekilde normalleştirildi. Öğretmen yapmadığında da suçlu oluyor. (21)

Y16 öğrencilerde “saygı”nın azaldığını pandemi dönemindeki serbestlikleri ile ilişkilendirmektedir. Okul kültüründen uzak kalan öğrenciler okul kurallarını önemsememeye başlamışlardır ve öğretmen ile öğrenci arasındaki diyaloglar değişime maruz kalmıştır:

Pandeminin olumsuz etkilerini şimdi de yaşıyoruz. Pandemi dönemi hiç okul kültürü almamış olan öğrenciler uyum sağlayamıyorlar. Dışarıda başıboş ve serbest yaşadıklarından o

yaşantıyı devam ettirmeye çalışıyorlar. Okulda kural tanımıyorlar, mevzuat tanımıyorlar. Öğretmene hürmet hiç yok. Oturuşu konusunda bile uyarıyorsunuz “ne var ki?” diyebiliyor. Öğrenci öğretmene saygı göstermiyor. Dikleniyorlar da tutanak tutuluyor öğretmenler tarafından doğal olarak. Pandemideki öğrenciler genel olarak hepimize sorun çıkarıyor. Pandemi öğrencileri bitmeden bu krizler bitmez. Eğitemiyoruz, başlayıp bir sonraki sene her türlü geçeriz algısı var öğrencilerde. (Y16)

Öncesinde çocuğa yanlış, hatası doğrultusunda bir uyarı yaptığımızda çocuk kendisini toparlardı. Şimdi bir uyarı yaptığımızda çocuk okula gelmiyor bile. Lise kademesinde daha net gözlemliyoruz bunu. (Y18)

4.4.4 Okul kültürünü unutmama. Öğrenciler okullarından fiziksel olarak uzak kalmaları nedeni ile geriye dönüşte adaptasyon problemleri yaşamışlardır. Y3 pandemiden sonra okuldan uzaklaşan lise öğrencilerinin açık liselere talep gösterdiklerini belirtmektedir. Açık lise sisteminde sınavların online olmasını öğrencilerin yüz yüze sınavlardan daha çok tercih ettikleri görülmektedir. Sınavların online yapılmasının açık liselere olan talebi arttırdığı söylenebilir:

..... bu sene tam bir hüsrarla sonuçlandı. Gerçekten çocukların okula dönüşü problemli. Adapte etmek problemli. Edebildiğimizi de kesinlikle düşünmüyorum. Bu sadece benim özelimde değil, bütün eğitimci arkadaşlarımın yorumu diye düşünüyorum. Çünkü okula dönüşün etkisi hala devam ediyor. Çocuklar özellikle pandeminin yarattığı bir sanal ortama kendilerini kaptırmış durumdadılar. Açık liseye geçmeyi düşünen öğrenci sayımız arttı. Online sınav olması bunda çok etkili. Velilerimizin bunu hangi mantıkla yaptıklarını hala çözmemiş değilim. Ama gerek devlet okullarında gerek özel okullarda açık liseye geçiş var. (Y3)

Y3 online sınavların yüz yüze sınavlara tercih edilme sebebinin, öğrencilerin sınav konuları ile ilgili kendilerinden daha fazla bilgiye sahip olduklarını düşündükleri

kişilerden yardım almaları veya sınav anında cevapları kolaylıkla internetten bulabilmeleri olduğunu düşünmektedir:

İkincisi gerçekten açık lisenin sunduğu online sınavlar daha kolay geliyor. Genelde eş dost akraba yapıyor zaten. Ya da internete yazdıkları zaman zaten çıkıyor cevaplar. Okul kültürü yok, bir sosyal ortam yok. Kültürel gelişim ve sosyal alışveriş yok. Akademik gelişimi zaten çöpe atın. Her yıl geriye boş bir mezun nesli kalıyor maalesef. Biz de bu kaosun ortasında kriz yönetmeye çalışıyoruz. Sektör olarak bir öğrenciyi daha fazla okul hayatında tutabilmek için neler yapabiliriz derdindeyiz. (Y3)

Yöneticiler öğrencilerin yanı sıra öğretmenlerin de algılarının online sisteme takılı kaldığını gözlemlemişlerdir. Toplantı ya da seminerlerin pandemi sonrasında da sıklıkla online yöntemler ile gerçekleştirilmesi, öğretmenlerde de ilk akla gelenin online olmasına sebep olmaktadır:

Pandemi krizinin etkisi hala öğretmenlerde de öğrencilerde de devam ediyor aslında. Mesela geçenlerde burada yüz yüze bir rehberlik semineri yaptık. Eğitimi verecek kişi okula geldi, rehber öğretmenimin ilk söylediği şey “Nasıl ya hocam online değil mi?” oldu. Oysaki afişi var, bilgilendirmesi var. Ama algı tamamen online kalmış işte. Yavaş yavaş gidiyor artık öğretmendeki etkiler fakat çocukların üzerindeki etkiler gitmiyor maalesef. Özellikle okul öncesindeki çocuklar, hiç okul yüzü görmeden 1. sınıfa başlayan çocuklarımız var. 1. sınıfta başlayıp, 3. sınıfta okulun yüzünü ancak görebilen çocuklar var. (Y6)

Öğrencilerin uzun süre okuldan uzak kalmaları sorumluluklarını unutmalarına da sebep olmuştur. Okulun bireyin gelişimine etkilerine vurgu yapan Y16, okulu sepete, öğretmenleri sepetçiye öğrencileri ise sazlıklara benzeterek öğrenciler için okul kültürünün önemini aşağıdaki gibi anlatmıştır:

Rahata alışmışlar, sorumluluk öğrenemiyorlar. İnsan ilişkileri, ahlak gibi kavramları anlatamıyoruz bu da bilinçsizlikten kaynaklanıyor. Zorla okula gelen öğrenciye bir şey veremiyor

öğretmenler. Eğitemiyoruz, zorunlu öğretim veriyoruz. Çocuk ne yaparsa yapsın geçiyor sınıfı. Liseye gelip adını yazamayan öğrenciler var. Öğrencinin seviyesine inin diyor müfettişler ama seviye yok ki. Toplumsal bir yara ve aileden gelen, pandemi ötesi bir kriz bu. Pandemi yalnızca arttırdı. Okuldan, disiplinden uzak kaldılar. Okul ortamı çok önemli insanı ister istemez şekle sokuyor. Sepetçi sazlıkları ıslatır öyle şekil verir, kuru kuru yapamaz kırılır çünkü. İşte okul ortamı da öğrenciyi ıslatarak şekil verir. Ama dışarıda kurudular, bozuk bir şekil aldılar. Eğitimsiz, rastgele. Bakarsan bağ bakmazsan dağ olurmuş. Dağ oldular, bağ yapamıyoruz. Ağlanacak halimize gülüyoruz, ciddi tedbirler gerekiyor. (Y16)

Hedefsiz öğrenciler, çoğunda davranış bozukluğu var, dışarıda kaldıkları süreçte yozlaşmışlar, haddinden fazla sigara içen öğrenci var. Aileden disiplin göremediler, okul kültürünü yaşayamadılar. Bu bozulmalar birikince krizler büyüyor. Eğitim bilinci olan öğrencide bunlar bir araya gelmez. (Y16)

Y18 de öğrencilerin okulu unuttuklarından ve açık öğretime artan ilgiden bahsetmektedir. Pandemi sonrası öğrencilerde okulda fiziken bulunmanın gereksiz bulunduğu, akademik gelişimden çok diplomayı kolay yollardan kazanmanın gündem olduğu görülmektedir. Y18 “Pandemi nesli” olarak adlandırdığı öğrencilerin alt gruplara da olumsuz örnek olduklarına ve onları etkilediklerine vurgu yapmaktadır:

Çocuklara online eğitimde verilen notlar ya da yapılan çalışmalar, eve kapanma derken çocuklar okulu unuttu. Okulda nasıl davranmaları gerektiğini de, iletişim kurmayı da unuttular. (Y18)

Okula gelmiyor, ailesine açık öğretime geçmek istediğini söylüyor. Açık öğretimde sınavlar online çünkü. Çevresinde duyuyor lise mezunu insanların online olarak da diplomalarını alabildiklerini. Okula gelip efor harcamayı anlamsız buluyor bu sebeplerle. Çözümü nasıl olur kestiremiyorum da açıkçası. Pandemi dönemini yaşayan yaş grubu mezun olsa da silsile halinde alt

kademeleri de etkiliyorlar. Pandemi bir anda kötüleşti ve kötüleştirdi. (Y18)

4.4.5 Akademik düşüş. Uzaktan eğitimin sağladığı verimin yüz yüze eğitim ile karşılaştırıldığında daha düşük olduğu katılımcıların neredeyse hepsi için ortak görüş olmuştur. Online eğitim ile sınıflarını geçen öğrenciler okula dönüşte temel eksiklikleri yaşamakta, yeni konuları anlamakta zorlanmaktadırlar. Müfredat gereği her yıl konuların biraz daha detaylandırılması amaçlanmaktadır fakat online dönemde konuların başlangıçlarını yeterince öğrenemeyen öğrenciler, detaylandırmada güçlük çekmektedirler:

Eğitim noktasında da online ve yüz yüze arasında ciddi bir fark olduğu için problemli. Eğitim mutlaka ki verildi fakat istenilen düzeyde olduğunu düşünmüyorum. O sebeple mesela 5. sınıfı online geçiren bir öğrenci 6 ve 7. sınıfta da zorlandı. Hatta sekize geldiğinde bile zorlandığını görebiliyoruz biz. Eğitim ayağında krizin devam ettiğini düşünüyorum. (Y5)

Öğretmenlerde etkileri az olsa da öğrencilerde gözlemliyoruz hala. Özellikle kademeler arasında, ilkokul 4 sınıf. Çocuk mesela 3 ve 4. sınıfı uzaktan gördü. Zorlanıyor şu anda. 5. sınıfta yakalanmış, şimdi 8 mesela çok zorlanıyor. (Y13)

Öğrencilerin akademik durumunu pandemi öncesi ve sonrası için “siyah ile beyaz” ayrı olarak nitelendiren Y18, pandemi sonrası öğrencilerde isteksizlik ve amaçsızlığın sürdüğüne değinmiştir:

Aslında bence eğitimi pandemi öncesi ve pandemi sonrası diye ayırmak gerekiyor bundan sonrasında. Pandemi öncesindeki öğrenci durumu ile pandemi sonrasındaki siyah ile beyaz kadar farklı. Öncesinde çocuklar hedef koyabilme yeteneği, amaç, çaba vardı ama pandemiden sonrasında bunlar çok eridi, yok oldu. (Y18)

Veliler de öğrencilerdeki akademik düşüşü pandemiye bağlamaktadırlar. Y22 pandeminin getirdiği zorlukları öğretmenlerin ve yöneticilerin de yeterli seviyede çözemediklerini düşünmektedir. Kimsenin nasıl bir yol izleneceğini bilmemesi öğrencilere yol gösterilememesine neden olmuştur. Ev ortamında öğrenme çabası

veren bazı öğrenciler sürecin uzaması ile birlikte pes etmişlerdir ve pandemi sonrasında da bu durumu devam ettirmektedirler. Umursamazlık ve sorumlulukları unutma durumu Y22'nin gözlemlerinde de ulaşılan sonuçlardandır:

Örneğin okula gelip “hocam bu çocuklar pandemiden dolayı böyle oldu” diyen veliler olmaya başladı. Ben de onlara diyorum ki, sizin çocuğunuzun not ortalaması 30-40 civarında ama aynı sınıftan not ortalaması 95 olan öğrencim de var. Yani şartlar aynı fakat sonuçlar aynı değil. Bu biraz da istemekle alakalı ve bizler de öncesinde çocuklara bunu aşılایamadık. Çocuklara pandemi öncesinde de pandemi süresince de uygun yolu çizemedik sanki. Sonra o çocuk ne yapacağını bilemedi, uzaktan eğitim yepyeni bir şeydi onu da bilmiyordu. Dolayısıyla çeldiricilerin de çok fazla olduğu ev ortamında çocuk her şeyi bıraktı. Biz şimdi çocuklar sınava girsin diye peşlerinden koşturuyoruz. Bazen “biz ne öğretiyoruz bu çocuklara” diye düşünmüyör değilim. Pandemi nedeniyle umursamazlık, sorumluluk almama daha da arttı. Bu sıkıntıları ileride daha fazla çekeceğiz. (Y22)

4.4.6 Endişe/kaygı düzeyinin artması. Pandemi döneminde eve kapanmaların olması bireylerin daha öncesinde yaşamadıkları bir tecrübedir. Sağlık açısından korkuların arttığı bir dönemde bu gibi durumların da yaşanmış olması dönem içerisinde endişe ve kaygı düzeyinin artmasına sebep olmuştur. Toplum ile iç içe olan eğitim kurumlarında bireylerin gözlemlenmesi ve analizi mümkündür. Yöneticiler öğrenciler üzerinde yaptıkları gözlemlerde endişe ve kaygının pandemi sonrasında daha belirgin olduğunu belirtmektedirler:

Özellikle çocukları okula adapte edebilmek ve süreci takip edebilmek adına ortaya çok envanter çıkarttık diyebilirim. Çocukların psikolojik ve sosyal özelliklerine bağlı olarak ortaya koydukları dönüşümler gerçekten çok farklı oldu diyebilirim. Özellikle lise ve ortaokul gruplarını okula entegre etmekte çok zorlandık. Olaylara daha yüksek tepkiler, kaygılı tepkiler veriyorlar artık. Çünkü işin içerisinde biraz veli faktörü var. (Y3)

Yalnızca öğrencilerde değil, velilerde de endişe ve kaygının artış gösterdiği görülmektedir. Öğrencilerini bu kaygı düzeyi ile okula göndermeleri öğrenciler üzerinde de olumsuzluklar yaratmaktadır:

Her şey normalken velisi anormalleşen, aşırı titizlenen veliler var hala. Aman kimseye dokunmasın, aman temas etmesin diyorlar psikolojik problemler sürüyor. Bir velimiz mesela çok zor gönderdi çocuğunu daha bu dönemin başında bile. (Y6)

Öğrenciler pandemi bitmesine rağmen o dönemde yaşadıkları travmalardan kurtulma noktasında zorlanabilirler. Öğrencinin gününün büyük bir kısmını okulda geçirdiği düşünülürse anne ve babanın etkileri bazen yeterli olmayabilir ve öğretmen öğrenci diyalogu daha etkili olabilir. Küçük yaş gruplarında psikolojik olarak etkilenen öğrencilerin normale dönmeleri zaman almıştır. Y23 öğrencisinin yaşadığı kaygı durumunu aşağıdaki gibi anlatmaktadır:

..... bende bir öğrenci vardı geçen yıl, Covidden çok etkilenmiş çocuk asla maskesini çıkarmıyordu. Bu sene yeni yeni hatta 1 aydır falan aştık diyebilirim “ben öleceğim” diyordu. İşin trajik kısmı da şu baba doktor. Ben özel olarak hep konuştum, tamam ikna oldu diyoruz sabah yine maskeyle geliyor. Fotoğraflarda maske, derste maske, beden eğitiminde maske, yemekhanede maske. Her lokma için çıkartıp yeniden takıyordu. 1 sene boyunca böyleydi. Rehberlik görüştü, seanslar aldı. Terzi kendi söküğünü dikemezmiş, anne de pedagogtu. Çocuk maalesef durumu ancak bu yıl aşabildi. Geçen ay işte biraz ben net konuştum. Birçok şeyden geri kaldığını, içinden geldiğini bildiğimi ama kendini geriye attığını anlattım. Arkadaşlarıyla zaman geçiremiyorsun dedim. Ters etki yapsın diye biraz olumsuz konuştum. 4. sınıfta, bu sene mezun olacak. Arkadaşlarını ya da beni bir daha göremeyecek belki de kim nerde olacak belli değil. Birlikte vakit geçirmek için son aylarımız ve bu şekilde harcıyorsun dedim. Bana bile sarılmıyorsun ve ben bir daha senin dersine girmeyeceğim dedim. Gözler doldu biraz, hiçbir şey demedi 30 saniye falan. Tek cümle çıktı ağzından “öğretmenim ben bir düşünüyüm” dedi. Bir sonraki gün geldi maske yok. Sınıfta

resmen doğum günü kutlaması gibi oldu bu olay. Çocuklar bağırıp sevinmeye alkışlamaya başladı görünce. O da baktı ki evet insanların buna ihtiyacı varmış, onu görmek istiyorlarmış, seviyorlarmış. Sonra geçti çok şükür. (Y23)

4.4.7 İnternet bağımlılığının artması. Genel rutinde bireylerin bilgisayar ve internet ile geçen sürelerinin minimum düzeyde olması gerekmektedir. Pandemi döneminde mecburen uzun süre internet ortamında kalınması pandemi sonrasında da internette geçirilen sürenin pandemi öncesine göre daha fazla olmasını getirmiştir. Öğretmenler bilgisayarda geçirilen sürenin normal etkinlikler ile geçirilmesi için çaba gösterecekler de aynı etkiyi alamamışlardır. Öğrencilerine bilgisayarlardan uzak kalmaları gerektiğini söylerken, pandemide bilgisayardan ders anlatan öğretmenler de öğrencilerinin gözünde tezat durumda kalmışlardır.

Pandemideki çözümler hızlı düşünülmüş çözümlerdi. O zaman mesela ilköğretim öğretmeni bilgisayarda ders yapıyor ama o yaş grubunu bilgisayar başında tutmak ne kadar mümkün? Biz o anda herkes mutlu olsun diye düşünüyoruz. Bugün farklı ne yapılabilirdi diye düşündüğümde kesinlikle ders saatini kesinlikle azaltırdık. Geleneksel eğitimdeki ders saatini biz online eğitimde devam ettirdik. Bu mümkün değil. Süreç buram buram acemilik kokuyordu. Bugün baktığımızda yarısı kadar ders saati olmalıydı bence. Çünkü çocuklara bir nevi bilgisayar bağımlılığı aşılamış olduk. Bu da tehlikeli bir durum. (Y12)

Özel okullarda çok ekstra var ve onlineda verim alamadık bence. Online derste “hadi benim dersimin kitabı var bunu bitirmeliyim” modunda da olmamak lazım. İngilizcede mesela speaking yapsınlar mesela, İngilizce oyun oynasınlar. Benim haftalık 22 saatim vardı onlineda da 22 saatti. Oyun oynadık, sohbet ettik, isim şehir oynadık, kahvaltı yaptık. Sabit ekran başında oturuyoruz ama böyle devam edemeyeceğini gördüm. Çocuk ikilemde kaldı. Okulda değilim, ama evde de okul hayatı var. Öğrenci dedi ki bana “öğretmenim siz zararlı diyorsunuz ama

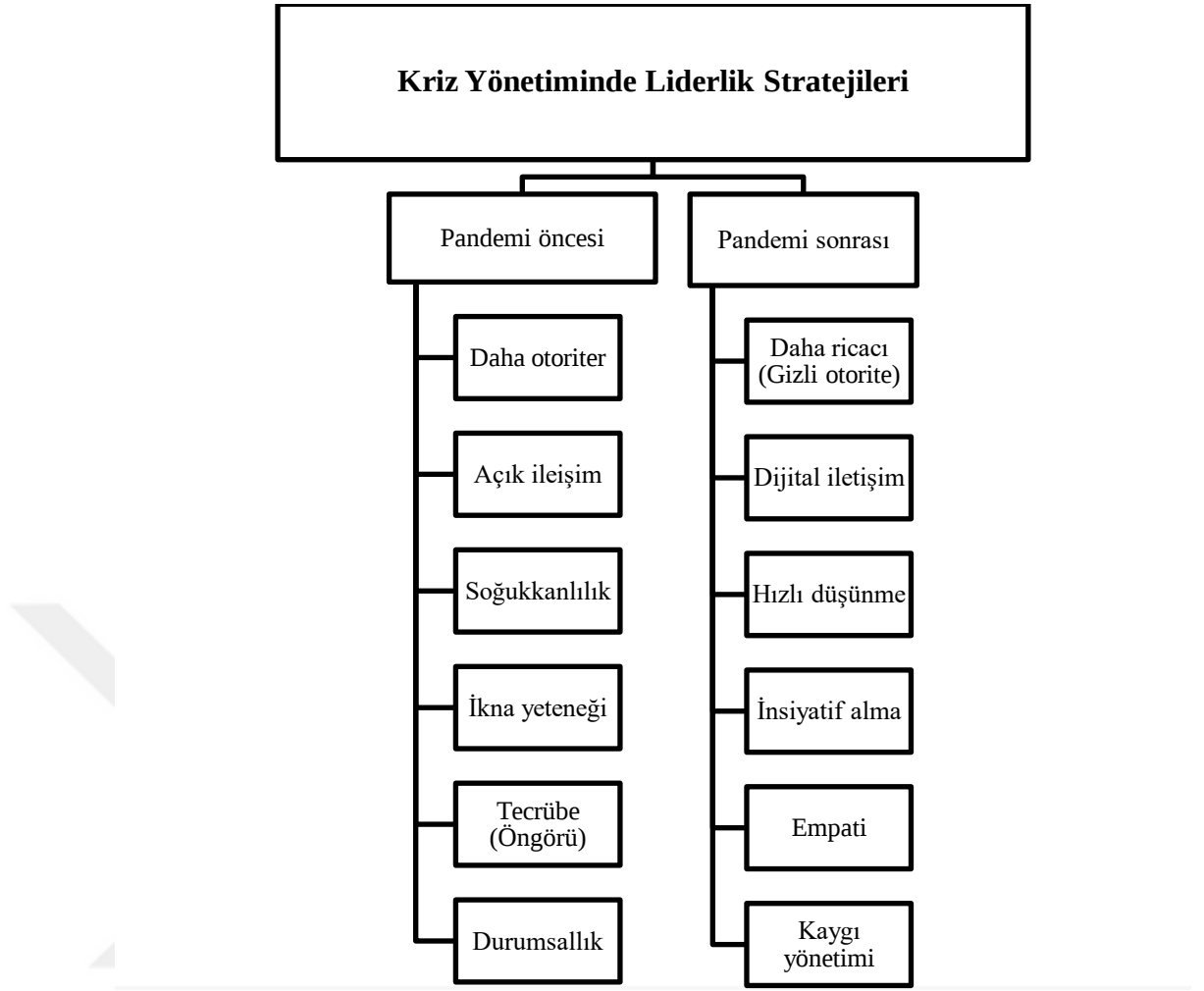
*saatlerce bilgisayardayız biz”. Ne diyeyim ben şimdi bu çocuğa?
Sonrasında o bilgisayardan koparmak da zorlaştı tabi ki. (Y23)*

İnternet ortamında her türlü içeriğe rahatlıkla ulaşılması öğrencilerin karakterlerini ve düşünce yapılarını da etkilemektedir. Veliler ve öğretmenler pandemi sonrasında internette geçirilen sürenin azaltılması için öğrencilere tepki gösterebilirler de öğrenciler negatif tepki göstermektedirler:

*Bu bölgede istismar gibi krizler çok fazla gerçekten. Hele
TikTok, Instagram gibi uygulamaların yoğun kullanıldığı böyle bir
dönemde öğrencinin kendisini koruyabileceği bir alan yok zaten.
Çocuk akşam odasına geçiyor, kapısını kapatıyor sabaha kadar
telefonda. Aile telefonu kontrol edemiyor, çocuk evden kaçır diye.
Biz eğitimciler olarak bazen müdahale edelim diyoruz ancak çocuk
ciddi refleksler gösteriyor. Bazen telefonu alıp bakmamız gerekiyor
fakat bu çocuk için ciddi bir kriz. (Y11)*

4.5 Kriz Yönetiminde Liderlik Stratejileri

Her yönetici karşılaştığı kriz durumlarını çözmek için kişisel stratejiler oluşturmaktadır. Krizin durumuna göre değişebilen bu stratejiler pandemi ile birlikte de değişime maruz kalmıştır. Liderlik stratejilerini pandemi öncesi ve pandemi sonrası olarak karşılaştırmak pandeminin eğitim yöneticileri üzerindeki etkilerini daha net anlamlandırabilmek için önem taşımaktadır.



Şekil 7. Kriz yönetiminde liderlik stratejilerine ilişkin temalar

4.5.1 Pandemi öncesi. Okul yöneticilerinin pandemi öncesi yaşadıkları krizlerde liderlik özelliklerinin de getirisi olan farklı stratejiler kullandıkları görülmektedir. Her lider her krizi aynı stratejilerle yönetemez, her krizin dinamiği farklıdır. Okullar krizlerin yaşadığı organizasyonlardır ve yöneticilerin özelliklerine göre şekillenecek çözümler getirmektedirler. Bu çözüm stratejileri daha otoriter, açık iletişim, soğukkanlılık, ikna yeteneği, tecrübe (öngörü) ve durumsallık alt temaları altında incelenmiştir:

4.5.1.1 Daha otoriter. Bazı yöneticiler okullarının hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için daha otoriter bir tavır tercih etmektedirler. Bu tavır otokratik liderlik özelliklerine çağrışım yapmaktadır ve otokratik liderler çalışanlarını kontrol altında tutarak hedeflerin gerçekleştirmeyi tercih ederler.

Ast-üst ilişkilerinde de mesela öğretmenlerle de bazen çatışmalar olabiliyor idari anlamda. Bu da tabi görev, yetki ve sorumluluklardan kaynaklanıyor. Yetkiyi kullanmak zorundayız çünkü ast-üst ilişkisi mevcut. Öğretmenler bize karşı, biz ilçe milli eğitime karşı, ilçe milli eğitim müdürümüz kaymakamımıza karşı silsile bakanlığa kadar gidiyor. Ast-üst ilişkilerine dikkat edilmesi gerektiğine inanıyorum. (Y14)

Y3, tecrübelerin krizleri yönetebilme yeteneği ile doğru orantılı olduğunu düşünmektedir ve hoşgöründen daha çok otoritenin etkili olduğunu dile getirmektedir. Otokratik tavır yöneticilerin krizleri daha hızlı çözebilmelerinde fayda sağlayabilir:

Müdür olarak krizleri göremiyorsam, ders çıkaramıyorsam ve sorumluluk alması gereken personelimi yönlendiremiyorsam sorumluluk bana aittir. Bu dengeyi kurmam gerekir. Ben böyle durumlarda biraz daha ciddiyetten yanayım. Krizden sorumlu bir öğretmense bile gerektiği gibi davranırım. Uzun süredir idarecilik yapıyorum. Erken yaşta hem öğretmenlik yapmış hem idarecilik tecrübesi edinmiş biri olarak kriz süreçlerini yönetebilmenin tecrübeyle doğru orantılı olduğunu düşünüyorum. Hoşgörü ve ricayla eğitim sektörünün yönetilebileceğini sanmıyorum. Bizim toplumumuz hoşgörüyü suistimal edebilecek bir yapıya sahip. Maalesef biraz hoşgörü bizim insanımızın rahat hareket etmesine sebep oluyor. Belki başka ülkelerde bu şekilde yönetilebilir ancak bizim ülkemizde böyle olmadığını düşünüyorum. Bu durum temelden gelen kültürle alakalı. Veliler baskın bir etken olmadan hareket etme kabiliyetine sahip değiller. Bu yüzden bize uygun yönetim şekli bu diye düşünüyorum. (Y3)

Y6 da ricacı gibi görünse de otoritesini daha sık ortaya koyduğundan bahsetmektedir. Öğretmenlerine karşı anlayışlı olmaya çalıştığını dile getiren Y3, iyi niyetinin suistimal edildiğini düşündüğünde otoritesini kullanmaktan çekinmemektedir:

Aslında ben rica ediyorum ama sert çıkıyorum nedense genellikle. Yapısal olarak da yapıyıymuş gibi yapılan işten hiç

hoşlanmıyorum. Eğer öyle bir durumu fark edersem kendimi kaybediyorum. Ama gerçekten de içtenlikle, samimiyetle eğer biliyorsam ki o öğretmenimin o gün canı istemiyor o işi yapmayı yapmayabilir. O gün derse de girmeyebilir, o gün okula da gelmeyebilir ama ben bilirim ki öğretmenimin gerçekten bir sıkıntısı bir derdi vardır. Suistimal kısmını sevmiyorum. Mesela bu haftadan örnek vereyim sanat festivali haftası diye başladık, ilk gün çok güzeldi. Piyano çalan öğrenciler teneffüste piyano çaldılar mesela. Boyamalar yapıldı, paylaştık “kültür sanat haftamız başlamıştır” diye pazartesi günü. Salı günü hiçbir şey yok. Neden yok? “Haftası” dedik biz. Hemen öğretmenleri aradım bugün için bir şey planlamadıklarını söylediler. Çağırdım tabi dedim “Hocam böyle oldu mu? Biz hafta diye duyurmuşuz, bugünü boş geçiyoruz. Oldu mu? Olmadı.” Bak açıkladım mesela bundan sebep yapmanız lazım diye. (Y6)

Okul hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi okul yöneticilerinin en önemli amacıdır. Y11 de bu hedefleri gerçekleştirebilme noktasında başarılı olan öğretmenlere daha ricacı bir tavır sergilense de bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde zorluk yaratan öğretmenlere karşı aynı tavırda bulunamadığından bahsetmektedir. Aynı şekilde öğrencilerin yaş grubuna göre değişen davranış şekilleri yöneticinin otorite kullanmasının sebeplerindendir:

İşini çok iyi yapan bir öğretmene daha yumuşak, işinizi zorlaştıran öğretmenle o yumuşaklıkta olamıyor. Derse geç girdiğinde o sınıfta kavga çıkıyorsa idare müdahale etmek durumunda çünkü. Genel olarak otoriter olduğumu söyleyebilirim öğretmenlere karşı, sebebi de bunlar. Öğrencilere de öyle, ergenlik dönemindeki öğrenciye çok da yumuşak davranamazsınız yoksa sorunları çözemezsiniz. (Y11)

4.5.1.2 Açık iletişim. Krizlerin çözülebilmesi için açık ve net bir iletişimin tercih edilmesi etkili olabilir. Krizden etkilenen paydaşlar kriz ile krizin çözümünü de öğrendiklerinde daha az bir tepki gösterebilirler. Y6 açık iletişim stratejisi ile krizleri daha kolay çözebildiğinden bahsetmektedir. Krizi göz ardı etmeden, saklamadan

muhabatı ile paylaşmanın ve birlikte çözüm yoluna gitmenin karşılıklı olarak krize verilen tepkiyi yumuşattığı gözlemlenmiştir:

Velilere de en başında her şeyi açık ve net anlattık. Bence krizlerde en ideal çözüm yöntemi açık olunması. Çünkü o krizi siz tek başınıza yaşamıyorsunuz. Sağlık sonuçta, hiçbirimizin kontrolünde olabilecek bir durum değil. Kontrol dışı gelişti dolayısıyla da herkese açıkça ne yapacağımızı, nasıl yaparsak daha iyi olacağını anlattık baştan. Öğretmenimizin durumundan bahsettik, şu tarihler arasında olmayacak dedik. Bu tarihler arasında programımız budur. Direkt programı ve öğretmenleri atarak veliyi bilgilendirdik. Aslında çözümü sunarak krizi anlatmış olduk. Açık olacaksınız, veliye “böyle oldu, bu şekilde çözeceğiz, endişe etmeyin” diyebilmelisiniz. Aslında hep rica ettiğimi düşünüyorum, hep açıklama yaparım. “Bundan dolayı” derim. Çocuklara da öyleyim, “niye top vermiyorsunuz” derler mesela “top oynarken bir arkadaşınızın başına gelebilir, zarar verebilirsiniz o yüzden vermiyorum” derim mesela. Aynı şekilde öğretmenime de çok anlatmaya çalışıyorum aslında. (Y6)

Krizler yaşanabilir ve yaşanmaya devam edecektir. Öğrenci ile ilgili kriz durumlarında veli ile iletişimde olmak krizin büyümesini engelleyebilir. Y21 de yaşanan bir örnek olay üzerinden öğretmenlerine bu konunun önemini anlatarak bir sonraki olası krizde aynı hatanın yapılmasını önlemeyi hedeflemiştir:

..... öğretmen veliye haber vermiyor ama tabi ki anında haber verilmediği için velinin tepkisi bir kriz anıydı diyebilirim. Haklı olarak neden haber verilmediğini, ya çocuğunun hastanelik bir durumu varsa ve fark edilmediyse ne olacağını sorguladı. İkna ettik bir şekilde, çok büyük bir şey olmadığından revirde zaten kontrolünün yapıldığından bahsettik. Veli gittikten sonra da öğretmenimi aldım karşıma konuştum tabi ki. Böyle olaylar yaşanabilir, kaza sonuçta. Ama doğru hamleleri yapmak lazım, haberimiz olsun, öğrenci ile ilgilenelim. (Y21)

4.5.1.3 Soğukkanlılık. Okullar sürekli olarak dinamiğin olduğu örgütlerdir ve kriz anlarına yakalanmanın belirli bir rutini veya kuralı yoktur. Dolayısıyla kriz anlarında soğukkanlı bir lider ile karşılaşan paydaşlar kriz anını daha rahat atlatabilmektedirler. Öğretmen, veli veya öğrenci krizin yarattığı yüksek olumsuzluğu soğukkanlı bir tavır sayesinde düşük seviyeye indirgeyebilir. Y9 okulunda yaşanan bir kriz örneğini ve soğukkanlılıkla bu krizi nasıl çözdüğünü aşağıdaki gibi aktarmıştır. Veli ile öğretmen arasındaki yüksek gerilimi düşürmeyi başaran yönetici, daha sonrasında öğretmenin sorguladığı kısımları da aydınlatmıştır:

Krizler de çıkmaza girebiliyor, kriz anında “hocam susman gerekiyor şu an” dediğinizde bunu sert bir tavır olarak algılayabiliyor fakat soğukkanlı olup devam etmeniz lazım. Örneğin veli ile öğretmen arasında bir yanlış anlaşılmadan kaynaklı diyalog geçiyor, iki veli öğretmenin yapmadığı bir davranış ile ilgili öğrencilere bunu bunu yaptı diye. Dayak attı, bağırdı, küfür etti gibi ithamlar var bir öğretmenin yapmayacağı şeyler bunlar. Birincisi ben öğretmeni yeterince tanımıyorum yapıp yapmayacağını ya da sınırlarını bilmiyorum ama yapmayacağını tahmin ediyorum. Çünkü öğretmen neden bunu yapsın? Tabi burada öğretmen de kendini korumak istiyor haliyle, benim odama gelene kadar iş zaten çok büyümüş fiziksel kavgaya kadar gitmiş. Sonrasında olay bize geliyor, işte size kriz. Öğretmenin hakkını aramasının yolunun bu olmadığını anlatıp öğretmeni gönderdim ama sonra da “beni neden konuşturmadınız” oldu. Öğretmen de tepki gösterdi, “kalsaydınız ne değişecekti” dedim ben de. Odada kalsaydı veliye derdini anlatabilecek miydi, hayır. Veli o anda zaten öğretmenin söylediklerini reddetmeye koşullanmış, iletişime kapatmış kendini, başka birinin diyalog kurması gerekiyor. Öğretmen o anda istediğini söylesin veli için önemi yok ki, krizi çözemez. (Y9)

4.5.1.4 İkna yeteneği. Bireyler kendi çıkarları doğrultusunda hareket etme eğilimi gösterebilirler. Örgüt hedeflerinin bireysel hedeflerin önüne geçebilmesi için bazen bireylerin ikna edilmesi oldukça önem taşıyacaktır. Kriz durumlarında ikna yeteneği gelişmiş yöneticilerin var olması krizlerin dönüşeceği durumu değiştirebilir.

Çok olağanüstü bir durum olmadığı sürece de biz kendimiz konuşarak bir şekilde ikna ederek sorunları çözmeye gayret ediyoruz. Tek bir bakış açısı doğru değil. Eğitimde de bireysellikten bahsediyoruz. Yaşadığımız krizlerle de hep aynı tonda mücadele etmek söz konusu olamaz. Öğrencinin, olayın durumuna göre o anki belki psikolojime göre farklı stratejiler geliştirmeye çalışıyorum.
(Y2)

Y9'un yaşadığı kriz örneğinde öğretmen eksikliğinin ikna etme stratejisi ile çözülebildiğini görebiliyoruz. Eğer ki yönetici öğretmen eksikliğini hızlı bir şekilde gideremeseydi kriz ortamının büyümesi kaçınılmaz olabilirdi:

Her şeyi hazırladık, 2 ay geçti açacağız okulu bu sefer de öğretmen eksik. 1. sınıflar başlayacak güvendiğim 4 tane öğretmeni aradım hemen ücretli olarak onları aldım. Pazartesi saat 9.00'da öğrenciler gelecek, 8.00'da telefonum çaldı. Öğretmenlerden biri "hocam ben gelemiyorum" dedi. Krizse kriz işte 1 saat içinde öğretmen bulmam lazım. Aradım taradım bir şekilde buldum onu da neyse ki. İkna etmek çok önemliydi mesela o an, o dönemde o kadar çok kriz yaşadım ki. Açılışa İlçe Milli Eğitim Müdürü de geldi. Eğitim öğretimi başlatabildik ama kimse bilmiyor ki 1 saat öncesine kadar öğretmen yoktu. Bunlar yöneticilerin yaşadıkları krizler önemli olan hızlı karar alabilmek, ikna yeteneğinizin olması. (Y9)

4.5.1.5 Tecrübe (öngörü). İş arkadaşlarının birbirlerine güvenmeleri ve kriz durumlarını tecrübe etmeleri yeni krizlerin daha kolay çözülmesine yardımcı olabilir. Üstlerinin tecrübesine güvenen çalışanlar, krizlerin çözümünde daha rahat davranabilirler:

Daha önceki okulda ben 7-8 senedir aynı öğretmenlerle çalışmışım o öğretmenler benim sınırlarımı biliyor, ben onları biliyorum aynı olmuyor, güven farklı tabi ki. "Hocam bu olay bende" dediğim zaman öğretmen biliyor benim halledeceğimi karışmıyor. Daha önce kriz yaşamışsınız, tecrübe etmişsiniz, çözülmüş, bunları biliyor o yüzden daha rahat. (Y9)

Tecrübe arttıkça krizleri öngörebilmek ve çözümlerine hızlı ulaşabilmek mümkündür. Örgüt içerisinde olağan süreçte benzer krizler yaşanmaktadır. Yöneticiler örgütlerinde zaman geçirdikçe yaşanan krizlerin benzerliğinden yola çıkarak çözüm için en ideal stratejiyi seçebilmektedirler. Bu sayede yöneticilerin özgüvenleri de artış göstererek hata yapma oranları azalmış olabilir:

Bu şekilde krizler gördükçe problem çözme becerileri de gelişiyor. Ben ilk müdür yardımcısı olduğumda olaylar karşısında daha çok “Ne yapacağım, nasıl çözeceğim” modundaydım. Aklıma bir şey gelmiyordu. Ama sonrasında zaten eğitim içerisinde benzer olaylar yaşandığını gördüm. Veli boyutu var, öğrenci boyutu var bir de öğretmen boyutu var. Aslında üç koldan ilerliyor. Yavaş yavaş bu boyutları çözemeye başlıyorsun tecrübe edindikçe. Karşılaştığım krizler genel anlamda aynı oluyor çünkü. 4 yıl içerisinde ilk problemle karşılaşma anım ile şimdi arasında çok büyük farklar var. En azından artık panik olmuyorum ve şunu diyebiliyorum “evet bunu yaparız, şöyle olur, hemen çözeriz”. Sürece bırakıyorum, daha sakin bir şekilde ilerliyorum. Panik olduğunuzda işler daha çok karışıyor. Tecrübe kazanmamla birlikte o panik gitti mesela. (Y15)

4.5.1.6 Durumsallık. Yaşanan kriz durumları benzer özellikler gösterebilir de kendi içlerinde farklılıkları her zaman mevcuttur. Her kriz aynı tepki ile çözülemez, durumsal olarak stratejiler de değişmelidir. Yöneticiler de tecrübe ettikleri krizler dahilinde kriz durumuna uygun olarak stratejilerini kullanmaktadırlar.

Çözümler anlık oluyor, duruma göre tecrübeniz dahilinde bulabiliyorsunuz. Krizin oluş şekline göre çözüm de şekilleniyor. Bu okulda mesela müdür yardımcısı karar almadan önce bana bir danışıyor, tecrübeme güveniyor. Daha önce yanlış kararlar aldığında düzeltmek zorunda kalmıştık, şimdi bana danışıyor. Krizleri çözüme kavuşturabilmek tamamen tecrübe meselesi. (Y9)

Y11 de krizi yaratan tarafların tutumları doğrultusunda stratejiler kullanılması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Krizi derinleştiren bir durum söz konusu olduğunda daha otoriter bir tavır kullandığını belirterek demokratik davranmaya çalıştığını da değinmektedir:

Stratejiler yaşadığınız krizlerle alakalı. Eğer o krizde tarafların ciddi bir emek vererek krizi çözmeye çalıştığını görüyorsanız demokratik bir tutum içerisine girersiniz. İki tarafı da dinlersiniz, orta yol bulmaya çalışırsınız. Ama krizde haksız olmasına rağmen haklı olduğunu iddia ediyorsa ve krizi derinleştiriyorsa orada daha resmi bir tutumla bir uyarı vermeniz gerekir, otorite kurmanız gerekir yönetici olarak. Durumsal olarak değişiklik gösterir. Tavır da biraz kişiden kişiye değişir. Bu kurumda yaklaşık 25 öğretmenimiz var. İşini çok iyi yapan da var çok kötü yapan da var. Sizin burada ikisiyle aynı iletişimi kurmanız mümkün değil. Örnek veriyorum bizde her ay veli araması yapılır, sosyal kulüpler vardır, toplantılar yapılır, öğretmen derse zamanında girmelidir, önlüğünü giymelidir, sabah hazır olmalıdır. Bunları sistematik bir şekilde yerine getiren bir öğretmen ile sürekli uyarmak durumunda kaldığınız öğretmen ile aynı iletişimi yakalayamıyorsunuz. (Y11)

Okul yöneticileri okul ortamı içerisinde gerçekleşen krizlerin sebebi olmasalar da çözümü olmak durumundadırlar. Karşılaştıkları her yeni kriz yeni stratejiler katarak gelecekteki benzer krizlerde kullanılmak için hazır olmaktadır. Her kriz yeni bir tecrübe getirdiğinden krizin durumuna göre yöneticinin şekillenmesi gerektiği sonucuna ulaşmak mümkündür:

Genel itibari ile bir kriz olduğunda okul müdürünün her zaman hazır olması lazım. Zaten krizler çıktıkça, yenileri eklendikçe kendimizi geliştiriyoruz. Diyoruz ki demek şu krizde böyle yapmak lazım, bu krizde bunu denemek lazım. Daha önce bu krizde bunu uyguladım hiçbir sorun çıkmadı yine bunu uygulayayım. Nasıl ki derslerde öğretmen olarak da yeni şeyler öğreniyoruz, idarecilikte de sürekli yeni bilgiler öğreniyoruz. Pandemiye kadar online sistemini bilmiyorduk ona da çözüm ürettik. Şimdi online kısmını, maddi ve manevi tüm kısımları biliyoruz ona göre ilerliyoruz. (Y17)

Özel okul yöneticilerinden Y18, pandemide yaşadıkları ödeme problemleri için farklı stratejiler kullanmayı tercih etmiştir. Okulunun hizmet verdiği bölgede itibarının

zedelenmemesi amacı ile başlangıçta hukuki süreci başlatmamıştır. Öğrencinin minimum düzeyde krizden etkilenmesi adına mezuniyet sonrasında bu süreçte başvurmayı tercih etmiştir. Bu strateji okul paydaşlarına “öğrenciye verilen önem” mesajını vermektedir. Yönetici aynı zamanda krizin etkilediği tarafların tepkileri ile kendisinin tepkilerinin ilişki içinde olduğuna vurgu yapmaktadır. Öfkeli veya daha sert diyebileceğimiz bir tavır sergileyen veli ile olan iletişiminin daha çözüm odaklı olan veli ile olan iletişiminden farklı olacağına değinmektedir:

Pandemi döneminde örneğin ödemelerde problemler yaşamıştık. Resmi bir sürece geçmedik mesela stratejik olarak. Çocuğun okul ile ilişkisi kesildikten, mezun olduktan sonra hukuki süreç işliyor. Tabi hukuki sürece geçtiğinizde veli okula “borcum vardı kusura bakmayın” dili ile gelmiyor. “Siz nasıl beni mahkemeye verirsiniz” diliyle geliyor. Bu veliye alttan alamazsınız. Veli sizi dinlemeden etmeden çocuğun söylemiyle okula tartışmaya da geliyor bazen. Tartışmaya geldiğinde tatlı bir dil kullanamazsınız. En basiti geçenlerde bir veli telefonla aradı beni ama bağıra bağıra konuşuyor. Konuyu bilmiyorum. Özetle şöyle olmuş; bir nöbetçi öğretmen başka bir sınıfın bir grup kız öğrencisinde uygunsuz hareketle görerek sınıf öğretmenine iletmış. Sınıf öğretmeni de çocukları dikkatli olmaları konusunda uyarmış. Veli de arıyor “benim kızıma nasıl böyle bir ithamda bulunursunuz, çok ayıp, benim çocuğuma böyle bir leke süremezler” diye bağırtıyor. Şimdi ben başta konuyu bilmediğim için sakın konuşmak zorundayım. Konuyu öğrenip dönüş sağlayacağımı söyledim. Bunlar da aslında durumsal gelişen stratejiler. Her durumda aynı tavır işlemez. Ödemesini yapmayan velinin gelmesindeki tepkimle bu aynı olamaz. (Y18)

4.5.2 Pandemi sonrası. Pandemi döneminde krizlerin şekil değiştirmesi ile birlikte yöneticilerin uyguladıkları stratejiler de şekil değiştirmiştir. Pandemi sonrasında da bu stratejilerin varlığını sürdürdükleri görülmektedir.

4.5.2.1 Daha ricacı (Gizli otorite). Yöneticiler otoriter tavırlarını pandemi döneminde yaşanan psikolojik ve sağlıksal problemlerin de etkisi ile yumuşatma

gereksinimi hissetmişlerdir. Pandemideki daha anlayışlı ve ricacı tutumları pandemi sonrasında da etkilerini göstermektedir. Y1'e göre de çalışanlar o dönem içerisinde karşılaştıkları tavrın yapıcı olması ve kendilerinin düşünüldüklerini hissettikleri için yöneticilerine olan saygıları artmış, ricaları emir yerine koymaya başlamışlardır:

Korku da değil ama saygı muhakkak var öğretmen açısından. Özellikle pandemi sonrası daha da arttı çünkü o dönemde çok kriz çözdük ve daha anlayışlıydık açıkçası. Sıkıntıları olduğunda rahatlıkla ifade edebiliyorlar zaten ama bir cümle kurduğumda da o cümlenin gereği mutlaka yerine getirilir. Hiçbir zaman öğretmen arkadaşuma asık suratlı falan davranmam. “Yapılın” kelimesini kullanmam ama “yapalım” derim. Ben yapmam, ama o yapacak. “Arkadaşlar bu işi böyle yapalım” derim. Yapacak olan zaten bellidir. (Y1)

Ben iyi niyetle, tatlı dille sorunların daha kolay çözülebileceğini düşünüyorum. Kızarak, bağırıp çağırarak o anki durumu yönetme şansınız olabilir ama doğru yönetilir mi emin değilim. Genel mantığım bu. Genelde sakın kalmayı severim. (Y2)

Y12 de pandeminin getirdiği duygu bozukluklarının yöneticileri ricacı bir tutuma ittiğini düşünmektedir. Dönemin toplum için büyük bir kriz yaratması yöneticilerde sert tavır ile iş yaptırma durumunun dönüşümüne sebep olmuştur:

“Yapın” demem aslında, öğretmenimle ilgili bir problem olduğunda da topluluk içinde değil bire bir görüşmeyi tercih ederim. Kalp kırmamaya özen gösteririm fakat işin işlemediği için otoriteyi sevdim açıkçası. Daha iyi olduğunu düşünüyorum. Pandemide birine emir vererek iş yaptırılmazdınız. Duygular işin içine giriyor ve zaten gerek de yok hepimiz yaşadık bu zor süreci. (Y12)

Kendini “Kapısı açık yönetici” olarak nitelendiren Y18, çalışanlarının yaşadığı kriz durumlarına her zaman destek olmaya çalıştığını belirtmektedir. İdare ile çalışanlar arasında duvar olmaması gerektiğini ve duvarların hissedilmesinin çalışanları olumsuz etkileyebileceğine inanmaktadır. Örgüt içerisinde bu gibi ayrımlar yapılması çalışanın örgüte olan aidiyetini de bozabilir. Her çalışan görev tanımını bilir

ve uygularsa örgüt hedefleri gerçekleşecektir ve yönetici bu doğrultuda bir tavır sergilediğini dile getirmektedir:

Ben iyiyken çok iyi ama kötü olmaması gereken bir yöneticiyim bence. Sadece öğretmen için değil burada çalışan tüm personel için, 45 tane personelimiz var. Ben herkesi dinlerim, art niyetle yapılmamış tüm hatalara göz yumabilirim ama bile isteye yapılmış hatalara tahammül edemem. Herkese yardımcı olmaya da çalışırım. Benim kapım hiç kapanmaz, ben burada oturduğum sürece benim kapım hep açıktır. Öğrenci, veli, öğretmen, personel kim olursa olsun çat kapı odama girebilirler eğer biriyle görüşmem yoksa. Odama gelebilirler, soru sorabilirler, dertleşebilirler, kahve içmeye gelebilirler. Çünkü ben öğretmenlik yaptığım süreçte bunun sıkıntısını çok yaşadım. Bir okulda evet liderler olmalı ama okulda öğretmenlere idare ve öğretmen diye bir ayırım yapıp arada bir duvar olduğu hissettirilmemeli. Bu benim doğrum. Bunu hissettirdiğiniz zaman okul farklı bir mekanizmaya dönüşüyor. Bölünme diye bir şey olmamalı sonuçta hepimiz ortak bir payda için buradayız. Hepimizin temeldeki kaygısı eğitim. Sizin işiniz derse girmek, benim işim kurumu yönetmek. Görev tanımımız farklı sadece hedefimiz aynı sonuçta. Pandemide de bunun faydasını gördüğümü söyleyebilirim. (Y18)

4.5.2.2 Dijital iletişim. Pandeminin bir diğer getirisi eğitimin ve iletişimin daha fazla dijitalleşmesi olmuştur. Pandemide ve sonrasında ihtiyaç halinde yöneticiler öğretmenlere daha kolay ulaşabildiklerine değinmektedir:

Ben mesela telefonla çok konuşmayı sevmem ama ister istemez telefonla iletişimim arttı. İnsanları teknoloji noktasında daha fazla geliştirdiğini düşünüyorum. İletişim noktasında da yüz yüze var olan sosyallik olarak değil ama teknolojik açıdan iletişimi arttırdı. Eskiden şu vardı; öğretmeni telefonla arıyordum, öğretmen okuldaydı fakat ulaşamıyordum. Pandemi zamanında her aradığımda o hocama ulaşabiliyordum ama. Çünkü elimizde olmazsa olmaz oldu. Yakınımızda bir yerlerde mutlaka telefon ya da

tablet vardı. İletişim açısından kattıkları olduğunu düşünüyorum.
(Y5)

4.5.2.3 Hızlı düşünme. Pandeminin yepyeni bir tecrübe olması yöneticilerin anlık ve hızlı kararlar almalarını gerektirmektedir. O dönemde sıklıkla yeni krizler yaşayan yöneticiler hızlı düşünme becerilerini geliştirme fırsatı da bulmuşlardır. Pandemi sonrasında da bu becerilerini kullanarak kriz anların daha hızlı ve daha alternatif çözümler üretebildiklerinden bahsetmektedirler:

Okuldaki her türlü sıkıntıdan müdür sorumludur. Bu yüzden bu dönemde fazlasıyla kriz yaşandığı için kendimi bu konuda gelişmiş olarak görüyorum. Artık krizler karşısında daha hızlı düşünerek çözüm üretebiliyorum. Çünkü tecrübe edindim. (Y3)

Evet çünkü beklemediğimiz durumlarda hızlı aksiyon almak bence daha öncesinde sahip olduğumuz fakat bilmediğimiz bir özellikti. Bunları keşfettik. Evet biz her türlü kriz anında ekstra bir çözüm yolu bulabiliriz. Kapalı bir eğitim yapılıyor bunu biz hayal edemedik. Müfredat tamamlanıyor, deneyler yapılıyor bu bizim beklemediğimiz bir şeydi. Ama bence artık özgüvenimiz de gelişti. Artık her duruma uygun bir çözüm yolu bulabileceğimizi düşünüyorum. (Y4)

Yöneticilerin okulun her bölümünde aktif rol oynamaları gerekmektedir ve her kriz yöneticinin anlamlandırmasını gerektirir. Yöneticilerin liderlik becerileri krizlere hazırlıklı olmaları konusunda geliştirilmelidir ve geçici de olsa anlık çözümler üretebilmelidirler. Y9 ve Y17 de krizlerin ne zaman geleceğini bilemediklerini fakat kriz anı geldiğinde hızlı tepkiler vererek çözüm üretilmesi gerektiğini dile getirmektedirler:

..... ama idareciler için öyle değil, ben odada oturuyorum mesela ama 2 dakika sonra odama kimin ne ile geleceğini bilmiyorum ki. Alakam olmasa bile her türlü krizin içinde bulacağım kendimi ve bu ani tepki vermeme, çözüm bulmamı gerektirecek. Öğretmen mesela öğrenciye şiddet uyguladı diyelim, bunun sebebi

ben değilim ki. Ama sonucu beni etkiliyor işte, idarecilik zor gerçekten. Çok kriz yaşayıp çözdük. (Y9)

Aslında okul müdürü neden var okulda herhangi bir kriz gerçekleştiğinde müdahale etmek, okulu idare etmek, yönetmek için. Liderlik yapıyoruz aslında biz burada. Bu koltukta oturmak değil mevzu liderlik yapabilmek. Bu liderliği yaparken her türlü krize bizim hazır olmamız lazım. O her türlü krize de çözüm bulmamız lazım. Bazen ani çözümler buluyoruz, geçici olabilir. Bazen zamana yayarak çözüm üretebiliriz. (Y17)

4.5.2.4 İnisiyatif alma. Okul yöneticileri sorumluluklarını yerine getirebilmek için yetkilerini doğru kullanmalıdırlar. Konumları gereği yeri geldiğinde inisiyatif alabilmelidirler. Krizlerin yaşandığı durumlar yöneticilerin yetkileri dahilinde inisiyatif olarak ilerlemelerini de gerektirmektedir:

Her açıdan değerlendirmek lazım eğitimi. Okuldan çıktığınız anda bir kriz oluşabilir. Siz ne kadar okulu az terk ederseniz alanınıza o kadar hakim olmuş olursunuz online toplantılar mantıklı o açıdan. Müdür yardımcıları aynı sorumluluğu alamayabiliyor. Müdür olarak bu işte kendinizi yeterli ve güçlü hissettiğiniz için anında karar alabiliyorsunuz. (Y13)

Pandeminin bilinmezlikler ile dolu olması yöneticilerin inisiyatif olarak ilerlemelerini gerektirmiştir. Kimsenin sürecin nasıl devam edeceğini bilmemesi zaman zaman zorluklar yaratmıştır ve yöneticiler bu zorlukları aşmak için çok inisiyatif almak zorunda kalmışlardır. Pandemi sonrasında bu durumun normalleşmesi ile yöneticiler daha rahat ve daha korkusuz kararlar alabildiklerine değinmiştir:

Aynı zamanda da inisiyatif alabiliyorum gerekli yerlerde. Pandemide çok inisiyatif almak zorunda kaldık onun etkisi var sanırım. Çünkü özellikle başlarda yapılması gereken bir şey var ben bilmiyorum nasıl yapıldığını, üst yöneticim bilmiyor, öğretmenim zaten bilmiyor. İnisiyatif alıyorduk, bir şekilde yapıyorduk. Önceden korkardım ama artık daha rahat inisiyatif alıyorum. (Y21)

Örneğin öğrencilerin materyal eksiklikleri kadar öğretmenlerin materyal eksiklikleri de derslerin verimli işlenmesinde yöneticiler tarafından etken olarak görülmüştür. Kamera karşısına tahta koyan, genellikle sayısal dersler için grafik tablet alan veya evinde interneti, bilgisayarı olmadığı için evden çıkmanın tehlike olarak görüldüğü bir dönemde inisiyatif alıp okula gelerek ders anlatan öğretmenlerin çabaları da yöneticiler tarafından gözlemlenmiştir:

Bazen kamera karşısına tahta koyup öğretmenimiz ders anlattı bazen de Zoom üzerinden yansıtarak ders anlattı. Grafik tabletler aldık öğretmenlerimize onları kullandılar. Öğretmenimizin evinde internet yoksa okulumuza getirdik 1-2 odayı Zoom odası yapmıştık. Öğretmenimiz odaya girip dersini anlatıyordu ona göre program yapmıştık. Bir hoca okuldaysa mesela diğeri evinden anlatıyordu o şekilde bir ders programı ayarlamıştık. Evde anlatanla okulda anlatan çapraz gidiyordu. Okula gelen hoca odada anlatıyordu dersini çıkınca ben odayı dezenfekte ettiriyordum, havalandırıyorduk sonra diğeri hoca giriyordu. Bu şekilde çözüme kavuşturmuştuk yani. (Y17)

Öğretmenlerin pandemi öncesinde teknolojik materyallere ihtiyaçları zorunlu değilken, pandemi döneminde zorunlu hale gelmiştir. Y13 de bu eksiklikleri gözlemlediği öğretmenlerini okuldaki bilgisayarları kullanmaları için teşvik etmiş, ders programlarını okulda bulunan 10 bilgisayarın kullanımını dahil ederek düzenlemiştir. Böylelikle öğretmenler derslerini işleyebilmiş ve öğrencileri mağdur olmamıştır:

Tablet yok, evinde internet yok. Normalde bunlar benim derdim değil ama pandemide benim de derdim oldu. Öğretmen bekar, gelirim İstanbul'a 2 yıl görev yaparım sonra tayinimi isterim demiş gelmiş. Bir eşya, bir materyal tamamlama ihtiyacı hissetmemiş. Bilgisayar zaten okulda var diye düşünüyor. Ama uzaktan eğitime geçince okuldaki bilgisayarı ya da akıllı tahtayı evine götüremiyor işte. Biz de okula gelmelerini istedik mesela. Biz istedik ama diğeri müdür arkadaşlar yapamadılar. Bizim okul kaynak bakımından şanslıydı çünkü. Öğretmenlere program yaptık,

okula gelip sırayla anlattılar. 10 tane bilgisayarımız vardı sırayla kullandılar. (Y13)

4.5.2.5 Empati. Empati kurabilmek yöneticilerin okul paydaşlarını daha iyi anlamalarını ve tarafların çıkarlarını koruyabilmeleri adına önemli bir beceridir. Pandeminin insan psikolojisini derinden etkilemiş olması ve herkes için farklı bir deneyim yaratması yöneticilerde daha fazla empatiye sebep olmuş olabilir. Duyguların yoğun yaşandığı bir dönemde otoriter bir tavrın ters tepkiler ile karşılaşılmasına sebep olabileceğini belirten Y12, pandemi döneminde daha yumuşak ve empati kurarak ilerlediğini belirtmektedir. Pandeminin bitmesi ile birlikte ise eski tutumuna döndüğünü, yaşanan buhran döneminin bitmesi ile artık gerek duymadığını dile getirmektedir:

Pandemide tamamen empati odaklı bir lider olarak davrandım. Çünkü buna mecburdunuz. Ben duygularıyla hareket eden bir insan değilim. Meşhur bir lafım vardır “işimin görüldüğüne bakarım”. İş yapılıyor mu, aksamadan devam ediyor mu, öğrenci öğreniyor mu ben buna bakarım. Ama Pandemi sürecinde bunu yapamazsınız karşınızdaki insan bambaşka bir durum yaşıyor. Yakını hastalanan var, vefat edenler var, empati yapmak zorundasınız. Yapmıyorsanız iyi bir lider değilsiniz. Şu an ama herkes okulda artık. Onlineda iki dakika derse geç kalmakla okuldayken geç kalmak arasında çok büyük farklar var. Şartlar çok farklı. Pandemide empatinin ön planda olması gerekiyordu ama şu an öyle değil. Gerekli olduğunu düşünmüyorum. Daha nesnel ilerlemek gerekiyor artık. (Y12)

Y21 ise Y12 gibi pandemi döneminde tavrının yumuşadığını ve empati kurarak devam ettiğini belirtmiştir. Fakat Y21 pandemi sonrasında da geliştirdiği empati yeteneğini sürdürmüştür ve bu şekilde daha olumlu sonuçlar elde edildiğini fark etmiştir:

Empati, ikna etme, daha yumuşak bir dil kullandım ben. Normalde daha sert bir yöneticiyimdir, “bu işi yaparsın hocam” der geçerim. Yapmazsa başka, yapamazsa başka konuşurum. Pandemide bu sertlikte olmadım, sonrasında da olmak istemedim

açıkçası. Herkesin süreci kendine göre zordu sonuçta. Artık olaylara daha fazla çok boyutlu bakabiliyorum. Empati yeteneğim gelişti önceden daha az empati kurardım, çok önemsemezdim. (Y21)

4.5.2.6 Kaygı yönetimi. Öğretmenler ve öğrencilerin kaygı düzeylerinin pandemi sonrasında da yüksek oranda devam etmesi yöneticilerin bazı stratejiler uygulamalarını gerektirmiştir. Pandemi öncesi rutininin hatırlatılması, yeniden pandemi dönemindeki olumsuz duyguların tekrarlanmayacağına inandırılması, motivasyonun artırılması ve eski sosyal hayatın geri getirilmesi adına yöneticiler farklı çözümler geliştirmişlerdir:

Önce çocuklara eskiyi hatırlatmaya çalıştık. Sabahları günaydın demek için kapıda bekliyordum. Öğretmenlerimize de söyledik, rehber öğretmenlerimizin çabası büyüktü. Günlük hayat ile ilgili dersler verdiler çocuklara. (Y8)

Öğretmen arkadaşlarda da okula geri dönüşte işe adapte olma konusunda sıkıntılar yaşandı. Acaba tekrar kapanır mı, tekrar aynı sıkıntıları yaşar mıyız gibi gelgitleri vardı öğretmenlerin. O dönemde çünkü özel okullarda ücret kesintileri çok yaşandı, işten çıkarmalar bile oldu tasarruf adı altında. Evde mola vermekle okulda mola vermek de çok farklı tabi. Öğretmenlere mesai uzun gelmeye başladı. Yeni yeni sistemin tekrar oturduğunu düşünüyorum ben, başlangıçta öğretmenler de bizi zorladı. Onlar da sosyalleşmeyi unutmuştu çünkü. Aralarda sık sık sohbet etmeye özen gösterdim kendileriyle, pandemiden uzak konular açtım, pandemi rutinini kırmaya çalıştık. O rutin kırıldığında zaten daha rahat devam etti sistem. (Y21)

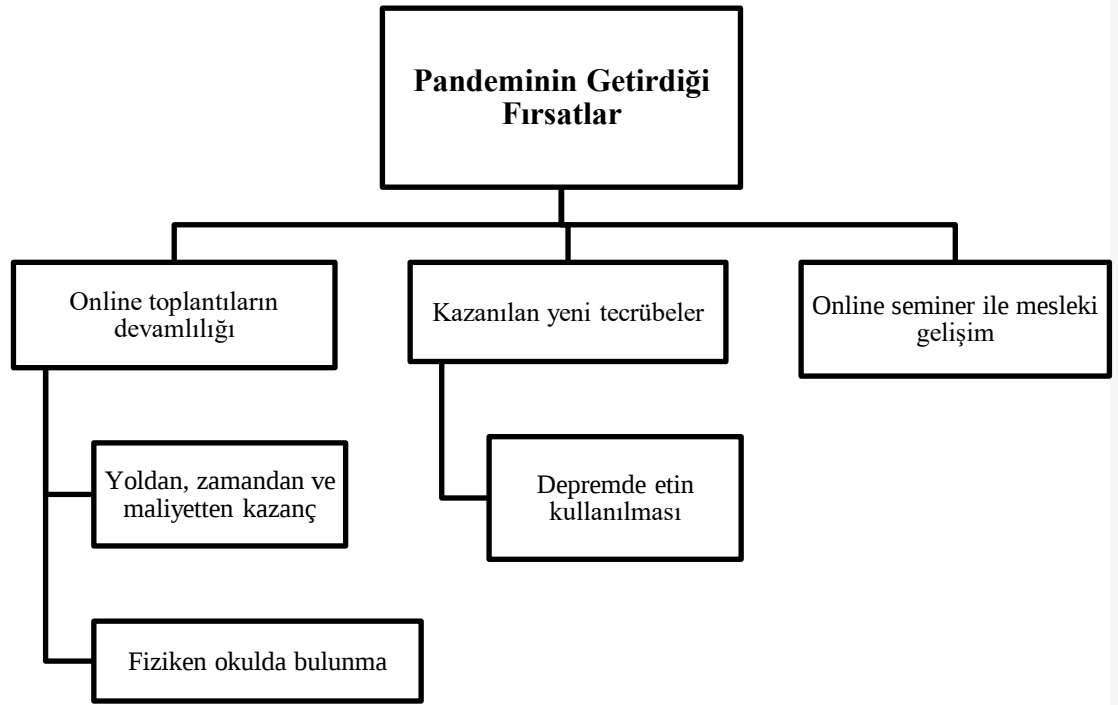
Kurum olarak öğretmenlerimize kişisel gelişim eğitimleri sunduk, motive olmaları adına. Kitap yazarları ile buluşturduk, atölyeler oluşturduk. Kampüs müdürü arayıp sordu sürekli iletişimdeydik. Haftada ya da 2 haftada bir kere zümre öğretmenleri bir araya gelmeye çalışıyorduk. Bölüm başkanımız da ayda bir kere öğretmenlerimiz ile “nasıl gidiyor, iyi misiniz” temalı toplantılar düzenliyordu. (Y4)

Adaptasyon konusunda başta kaygıları olan öğretmenler, süreç içerisinde bu kaygıdan kurtulmuştur ve yeni beceriler kazanarak derslerine adapte olmuşlardır:

Daha önce online deney yapmayı kimse tecrübe etmemişti. Benim zümrem biraz çalışkan ve gözü kara bir zümre. Her şeyi yapabileceğimizi bildiğimiz için evet başta nasıl yaparız ne yaparız dedik ama sonra sanki hep yapıyormuşuz gibi zorlanmadık. Ekranda gösteri deneyi şeklinde yaptık gerektiğinde iki kamera kullandık. Bir laptop kamerası bir de cep telefonu ile aynı anda bağlandık. Evde biri varsa onlar yardımcı oldu. Bir elimde mercek bir elimde telefon, evdekilerin desteği ile yaptık elimizden geleni. O açıdan sıkıntı olmadı uyum sağlayabildik. (Y4)

4.6 Pandeminin Getirdiği Fırsatlar

Okul yöneticileri krizlerden doğabilecek fırsatlara değinildiğinde pandemi krizinin sonrasında bazı olumlu alışkanlıklar da kazanıldığından bahsetmektedirler. Bu fırsatlar online toplantıların devamlılığı, kazanılan yeni tecrübeler, online seminerler ve mesleki gelişim fırsatları olarak 3 alt temada incelenmiştir.



Şekil 8. Pandeminin getirdiği fırsatlara ilişkin temalar

4.6.1 Online toplantıların devamlılığı. Pandemi öncesinde yöneticiler toplantılarını yüz yüze yaparken, pandemi döneminde online toplantılar yapmak zorunda kalmışlardır. Uzaktan eğitim gibi uzaktan yönetim kavramı da hayatımıza girmiştir ve alt yönetimden üst yönetime kadar günümüzde de pandemi dönemindeki yöntemler kullanılmaya devam edilmektedir. Yöneticiler esnek saatler, okullarda fiziki olarak bulunmaları, yol ve zaman kazancı sebepleri ile dijital yöntemleri hala kullanmaktadırlar:

Online toplantıların hayatımızda yer edinmesi olabilir. Zoom ve Google Meet gerçeği pandemi ile birlikte hayatımızın artık vazgeçilmezi diyebilirim. Hala da günümüzde kullanıyoruz, toplantı yaparken bile şu anda hayatımızda aktifler. Bir kere girdi hayatımıza ve çıkacağını sanmıyorum. (Y5)

Her krizden olumlu sonuçlar doğabilir fakat bu krizin olumlu olduğunu göstermez. Mesela öğretmenler teknolojiyi daha iyi kullanmaya başladılar. Zoom pandemi öncesi tanınmıyordu örneğin artık biliyoruz. Ben de zaman zaman Zoom üzerinden toplantılar yapıyorum. (Y19)

Yöneticiler pandemi dönemin online toplantılarda kazandıkları deneyimleri pandemi sonrasındaki bazı krizlerde de kullanmaktadırlar. Y10 ve Y23 okul örgütünün amaçlarını gerçekleştirme sürecinde gereksinim duyulan acil toplantıları online gerçekleştirdiklerini belirtmektedir. Okulların tatil olduğu dönemde yaşanan deprem döneminde de veliler ile online toplantılar aldıklarından, krizlere yeni tecrübelerini katarak karşılık verdiklerinden bahsetmektedir:

Tecrübe edindik hepimiz. Artık acil toplantıları online alıyoruz. Önceden bilmiyorduk böyle şeyleri. Deprem zamanı mesela velilerle hemen online toplantılar yaptık. Kriz uygulaması var artık. (Y10)

En ufak şeyde biliyorsunuz fırtına, kar tatili gibi durumlarda ulaşım İstanbul'da kilit oluyor. Biz de hemen arkadaşlarla online toplantılara dönüyoruz. Hemen online toplantı, kararlar alındı,

gruplardan paylaşımlar yapılıyor tamam. Teknoloji boyutu yararlı oldu tabi ki. (Y23)

Özel okulda görevli Y17, okullarındaki akıllı tahtalardan Zoom uygulamasını kullanmaya devam ettiklerine değinmektedir. Hastalık gibi zaruri sebeplerden devamsızlık yapan, okula gelemeyen fakat derslere devam etmek isteyen öğrenciler için hibrit eğitimi okullarında sürdürmektedirler. Öğrenci fiziken okulda bulunmamasına rağmen fiziken okulda bulunan öğretmeni ve arkadaşları ile Zoom üzerinden derse katılmaya devam etmektedir:

Biz şu anda hem grip gibi hastalıklara yakalanan öğrencilerimizi online şekilde sınıfta derse katıyoruz hem de öğretmenlerimiz ile online toplantılarımıza devam ediyoruz. Krizi fırsata çevirmek çok önemli. Eğer ki o krizi fırsata çevirebiliyorsan zaten ayakta durabilirsin. Bunu başaramazsan duramazsın. Bizim açımızdan olumlu geçti hem kendimize çok şey kattık hem de bunları yapabildiğimizi görmek daha çok hoşumuza gidiyor. (Y17)

4.6.1.1 Yoldan, zamandan ve maliyetten kazanç. Okul işleyişi içerisinde alınan rutin toplantılar yöneticilerin inisiyatifine bağlı olarak online devam etmektedir. Bunun dışında Milli Eğitim tarafından alınan genel toplantılar da online gerçekleşmekte, okul yöneticilerinin bu yöntem ile yoldan, zamandan ve maliyetten kazanç sağladıkları görülmektedir:

Artık dijitalin topluma yerleşmiş olması fırsat olarak görülebilir. Şu an İlçe Milli Eğitim ile yürüttüğümüz projeler var. Ankara'daki firmalarla falan iş yapıyoruz. Bu tarz toplantılar artık hep online oluyor, Ankara'ya gitmiyorum mesela. (Y1)

Şu anda biz genel zümre toplantılarını online yapıyoruz. Maliyetten, yoldan, zamandan kazanıyoruz. O yüzden tercih ediyoruz. İdari yönden whatsapp grubu da, online seminer ve toplantılar da çok faydalı. (Y12)

Y13 ve Y14 özellikle kalabalık gruplar ile gerçekleştirilecek toplantıların online olmasının toplantıyı yapan yönetici ve katılımcılar açısından daha kolay erişilebilir

olduğundan bahsetmektedir. Ayrıca Y13 online toplantıların tercih edilmesinin maddi olarak katılımcı bireylere kazandırdığını düşünmektedir:

Şu an büyük çoğunluğumuz toplantıları online yapıyoruz bence. İstanbul İl Müdürlüğü yetişemiyor, online yapıyor en temelden. Mümkün değil yetişemez. Kalabalık grup toplantıları şu an online yapılıyor. 1. dönemki toplantıda yakıt parasını hesapladık sadece 150 lira civarındaydı. Ama online olduğunda yakıt parası bile ortadan kalkıyor ve devlet de bizler de vatandaş olarak kar ediyoruz, tüketim azalıyor. (Y13)

Mesela şu an toplantı olduğu zaman tüm idarecileri Avrupa yakasında bir yere veya Anadolu yakasında bir yere toplamak zorundalardı. Şimdi EBA üzerinden tüm müdürler rahatlıkla toplantı alabiliyor. İstanbul'da çok fazla müdür arkadaş var, trafik ve yol durumları da malum. Zor ve külfetli bir süreç oluyordu, uzaktan toplantı sistemi ile çözülmüş oldu. Birçok şeyin önüne geçilmiş oldu. (Y14)

Online toplantılar zaman olarak esnekliğe daha elverişli olduğu için öğretmenlerin de memnun olduğu bir yöntem olarak görülmektedir. Genellikle mesai bitiminde yapılan toplantılarda okulda bulunmaktansa, konfor alanları olan evlerine bulunmak öğretmenlerin daha olumlu yaklaştığı bir durum olmaktadır:

Zümre toplantılarımı da online alıyorum artık, öğretmenlerin de hoşuna gidiyor bu durum. Hafta sonu onlara kalıyor ya da mesai bitiminde “kalın da toplantı yapalım” demiyorum çünkü. (Y21)

4.6.1.2 Fiziken okulda bulunma. Okul yöneticileri fiziki olarak okuldan ayrıldıklarında iş kaybı yaşandığından ve olası krizlere müdahalelerinin gecikebileceğinden bahsetmektedirler. Milli Eğitim tarafından yapılan online toplantılara okullarından katıldıklarında sorumluluk alanları içerisinde olmaktan memnuniyet duydukları söylenebilir:

..... online toplanmak daha iyi oluyor. Hem de sorumluluk alanımız olan okulu terk etmemiş oluyoruz. Her türlü kriz için okuldayız. (Y13)

Okullardaki iş kaybı da azaldı. Bu toplantılar için idareci 1 gününü ayırmak zorundaydı, okulda harcamamız daha iyi oldu. Krizi fırsata çevirmiş olduk faydalı oldu. (Y14)

Online toplantılara zorunlu olarak katılan bazı okul yöneticileri bu toplantıların bazı değişkenler açısından avantaj bazı değişkenler açısından ise dezavantaj olduğu yönünde görüşlerini belirtmişlerdir. Ancak avantaj olduğunu düşünen ve fırsat olarak gören katılımcı sayısı daha fazladır. Y8, kalabalık grupların bulunduğu online toplantılarda iletişimin etkili olmadığını düşünmektedir. Ancak maliyet açısından avantajlı olduğu yönünde görüş bildirmektedir:

Ben hiç online toplantı almıyorum şu anda, yapanlar var ama ben hala eski görüşümdeyim. Pratikte çok iyi olabilir ama istemiyorum. Geçen gün Milli Eğitim Müdür Yardımcısı toplantı yaptı. 874 tane okul müdürü katıldı. Kaçı orada? Sesi kamerayı kapatıp çay kahve içebiliyorsun, başka işle uğraşabiliyorsun. Dikkatini veremiyorsun. Yüz yüze daha iyi. İmkânlar dâhilinde her şeyin yüz yüze yapılması daha iyi. İlişkilerin sıcaklığını düşünmek lazım. Yol üzerinden düşünürsen online iyi tabi. (Y8)

Y11 de ekonomik ve zaman boyutundan bakıldığında online toplantıları avantajlı bulsa da öğretmenlerin katılımlarının yüz yüze toplantılara göre daha düşük olduğunu gözlemlemiştir. Öğretmenler yüz yüze toplantılara katılım sağlarken, online toplantılarda daha esnek davranmaktadır. Yönetici bu tavır sebebi ile öğretmenlerinin “işini sahiplenme” özelliklerini sorgulamaktadır:

Ekonomik ve zaman olarak aslında online görüşmeler gerçekten kazandırıyor. Toplantıların online yapılması iyi oluyor bazen. Ama şöyle düşünmekte fayda var bence şu anki teknolojiye ayak uydurabilen bir öğretmen kitlesine sahip değiliz. Örnek veriyorum biz yazı yazıyoruz bugün saat 10'da toplantı yapılacak diye. Öğretmenlerin hepsi geliyor, online toplantı desek emin olun yarısını toplayamıyoruz. Aslında ekonomik ve esneklik anlamında kullanabiliriz bunu akşam 8'de de toplantı yapabiliriz rahat rahat ama işi sahiplenme konusunda problem yaşıyoruz o yüzden çok da kullanmamaya çalışıyorum. (Y11)

4.6.2 Kazanılan yeni tecrübeler. Pandemi döneminin daha önce karşılaşılmamış bir kriz örneği olduğu da göz önünde bulundurulduğunda, yöneticilere ve diğer eğitim paydaşlarına oldukça fazla yeni tecrübeler kazandırdığını söylemek mümkündür. Eğitimin dijitalleşmesi katılımcılar tarafından genel olarak olumlu karşılanmaktadır. Uzaktan eğitim ile birlikte kullanımı artan EBA, yöneticiler için kolaylık olarak görülmektedir:

Kurumlar açısında kesinlikle negatifti. Fırsat olan tek yanını EBA olarak görüyorum. Türkiye’de var olmasına rağmen çok kullanılmıyordu çünkü. Aktifleşmiş oldu bir nevi. (Y1)

Fırsata da çevrildi diyebiliriz. İyi bir teknolojik altyapı oluştu okullarda. Birçok okulda EBA ulaşım merkezleri kuruldu. Okulların bilgisayar laboratuvarları imkânı olmayan öğrencilere açılmış oldu. Çocuklar gelip bu laboratuvarları kullanıp EBA’daki eğitim öğretim derslerine rahatlıkla girdiler. (Y14)

Y10 velilerin pandemi ve sonrasındaki dijital materyallere olan ilgilerinin arttığını gözlemlemiştir:

Bizim özel okul olduğumuz için dijital bir ödev-etüt takibi programımız var. Pandemiden önce aktifkullanan veli sayımız %30 civarıydı. Pandemiden sonra bu sayı %90’a çıktı diyebilirim. Veliler de dijitalle alıştı. (Y10)

Yalnızca yüz yüze veya yalnızca online eğitim şeklinde ayrımlaştırmaktan ziyade her iki seçeneği birbiri içine entegre etmenin daha yararlı olacağını düşünen Y12, bireylerin öğrenme şekillerinde kendilerini keşfetme fırsatı buldukları yönünde görüşlerini belirtmektedir. Pandeminin bireylerin kişisel öğrenme becerilerine göre yeni bir dönem getirdiğini belirtmektedir:

Eğitimsel anlamda baktığınızda ilk başta söylediğim gibi geleneksel eğitimle online eğitim arasında çok fark var. Her öğrenci farklılık gösteriyor çünkü. Siz geleneksel eğitimle anlıyorsunuzdur ben online eğitimle daha rahat olduğumdan daha iyi anlıyorumdur. Buna da bir çözüm bulamayız, bulamayacağız da. Orta yolu olarak

da teknolojiyi geleneksel eğitime entegre edip yola devam edeceğiz.
(Y12)

Pandemiden sonra da öğretmenlerin aktif olarak Zoom platformunu kullanmaya devam ettikleri de yönetici görüşlerinden çıkarılabilecek bir diğer sonuçtur:

Pandemi ile birlikte çok şey öğrendik. Zoom'dan haberimiz yoktu hala kullanıyoruz. Özellikle rehberlikçilerimiz çok kullanıyor.
(Y16)

Eski toplantı verimi yok tabi ki ama öğretmenler hala Zoom üzerinden eve ulaşp öğrenci ile birlikte ödev yapıyorlar. Bu olumludur. Ben sınıf öğretmeni olsam her akşam bir eve girer çocukla birlikte ders yaparım. (Y19)

Ayrıca devlet desteğinin yeterli olmadığını belirten yöneticiler, okulun imkanları ve kendi imkanları dahilinde eksiklikleri kapatmaya çalışmışlardır:

Yazılı olarak bakanlığa bildirdik. Bakanlık bir kısmına tablet gönderdi. Ama örnek veriyorum 100 öğrenci için başvuru yapmışız, 5-6 tane geldi. Biz de 5-6 tane bulduk hadi sağdan soldan. Geriye kalan 90 öğrenci giremedi derse resmen. (Y13)

4.6.2.1 Depremde etkin kullanılması. Pandemi döneminde kazanılan yeni tecrübelerin bir diğer büyük kriz olan deprem dönemine entegre edildiği görülmüştür. Deprem dönemi ülke genelinde alınan eğitim ile ilgili kararların pandemi dönemi ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Sınav gruplarında ikinci dönem konularının sınava dahil edilmemesi, uzaktan eğitime geçilmesi gibi durumlar pandemi ve deprem krizleri için ortak alınan kararlardır:

Nereden baktığımıza bağlı bu aslında. Şu anda da aslında bir kriz var ve aslında deprem dolayısıyla sekizleri etkiledi, ikinci dönem konuları sınava dahil edilmedi. Aynı pandemideki gibi, o zamanki tecrübelerimiz şimdi ışık tutuyor sanırım. Bazıları için fırsat, bazıları için de dezavantaj oluşuyor. (Y7)

Y13, Y14 ve Y20 de pandemi ve deprem dönemlerindeki benzer kararlara değinmiştir. Deprem döneminde alınan kararların, pandemi dönemindeki deneyimlerden kaynaklandığını düşünmektedir:

Covid krizini hiç beklemiyorduk açıkçası. Herhangi bir hazırlığımız da yoktu. Ama pandemi bize şunu da gösterdi ki aslında kısmi de olsa böyle bir eğitim yapılabilir. Ben inanıyorum ki şu an mesela deprem oldu ve uzaktan eğitime geçildi, bunun sebebi bizim tecrübe edinmemizdir. Pandemi edindiğimiz tecrübeyi başka bir kriz durumunda kullanmış olduk. Çünkü “demek ki yapılabiliyormuş” anlayışı oluştu. (Y13)

O zamanki tecrübelerimiz aslında şu an deprem sürecinde karşımıza çıkıyor. Üniversiteler online eğitime geçti biliyorsunuz ki. Önce uzaktan eğitim sonra hibrit dediğimiz uygun olanların devam ettiği olmayanların edemediği sisteme geçildi. Bunun da kendi içerisinde fırsat eşitliğine uygunluk konusunda tartışmaya açık olduğunu düşünüyorum ama. (Y14)

Darbe, pandemi ve yeni yaşadığımız deprem olmak üzere üç tane büyük kriz yaşadık ülkece. Bunlar öğrenciler ve toplum üzerinde olumsuz etkiler yarattı. Okul toplumu, toplum okulu etkiler aslında. Bakın mesela deprem oldu, hemen online eğitime geçildi. Pandemi yaşanmasaydı bu akla gelir miydi sizce? (Y20)

4.6.3 Online seminerler ile mesleki gelişim. Yönetici veya öğretmenlerin hizmet içi eğitimleri ve sertifika alarak uzmanlaşabilecekleri özel eğitimlerin online olması geniş bir eğitim alanı oluşturmaktadır. Farklı şehirlerden eğitim almak isteyen eğitim çalışanları, eğitim seminerlerine yol ve zamandan tasarruf ederek daha kolay ulaşmışlar, daha fazla gelişim fırsatı yakalamışlardır:

Dijital öğretmen akademisine de kayıt olmuşuk 1 aylık bir eğitimdi. Derslerden sonra online eğitim ile sertifikalarımızı aldık. Ondan da faydalandık normaldeki mesai saati gibi olsa gidip yapabileceğimiz bir eğitim değildi. Ama online olduğu için Ankara Üniversitesi’nden hocalarla kendimize böyle bir ekstra sertifika

daha kattık. Kendi kişisel gelişimimiz için bir fırsattı çok kitap okuduk o dönemde. (Y4)

Bizde 105 tane öğretmen var bu öğretmenlerin hepsi bir arada burada olmuyor mesela. Bir seminer verilmesi gerekiyor öğretmenleri buraya toplayamıyorsun, hemen Zoom'dan belli saatte veriliyor. Uzaktan meslek eğitimi yapılıyor. Önceden yoktu, pandemi ile birlikte kazanıldı. Aklımıza gelmezdi pandemi olmasa. Kötü bir kriz bize olumlu da döndü biz bu yönünden faydalandık. Fırsat olarak gördük ve yaygınlaştırdık. (Y16)

Yöneticiler aynı zamanda dijital becerileri konusunda eksiklikleri olduğunu fark etmişlerdir. Bu eksiklikleri kapatmak, gelişebilmek için online seminerlerden faydalanmaktadırlar:

Artık işleri daha fazla online şekilde halledebiliyoruz, her anlamda. Dijital becerilerimiz gelişti, dijital çağa daha fazla ayak uydurduk diyebilirim. Eğitim sertifikaları uzaktan alınıyor mesela çok iyi bence. Zaman da kazandırıyor, geliştiğinizi de hissediyorsunuz. (Y21)

Biz idarecilerin de eksiklerini görmemizi sağladı. Hizmet içi eğitimler açıldı, etkileşimli tahtalardan tutun uzaktan eğitim sistemlerinin kullanımı ile ilgili çalışmalar oldu. (Y14)

Bölüm 5

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgulara ilişkin sonuçlara yer verilmiş, bu sonuçlar üzerinden okul yöneticilerinin uyguladığı kriz yönetim stratejileri incelenmiştir. Yöneticilerin kriz yönetimi stratejilerine ilişkin öneriler verilmeye çalışılmıştır.

5.1 Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada okul yöneticilerinin karşılaştıkları kriz durumları incelenmiş ve bu krizlerin atlatılması için uyguladıkları kriz yönetimi stratejilerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmanın kapsamında yöneticilerin kriz algıları, pandemi öncesi okullardaki kriz durumları, pandemi dönemi okullardaki kriz durumları, pandemi sonrası okullardaki kriz durumları, kriz yönetiminde liderlik stratejileri ve pandeminin getirdiği fırsatlar olmak üzere altı tema belirlenmiştir.

Covid-19 pandemisi birçok alanda olduğu gibi okulları da derinden etkilemiştir. Pandemi nedeni ile uzaktan eğitimin başlaması öğrenci, öğretmen, veli ve yöneticilerin daha önce tecrübe etmedikleri yeni kriz durumları ile karşılaşmalarına sebep olmuştur. Bu nedenle yöneticiler daha farklı kriz yönetimi stratejileri uygulamışlardır ve pandemi sonrasında da bu stratejileri kullanmaya devam etmişlerdir. Okul yöneticilerinin kriz algılarının açığa çıkarılabilmesi ve stratejilerinin incelenebilmesi açısından yaşanan kriz durumlarının incelenmesi önem taşımaktadır.

Okullarda birçok farklı kriz durumlarının yaşandığı ve krizlerin içeriğine uygun stratejiler geliştirildiği görülmüştür. Bu bağlamda pandemi öncesi, pandemi dönemi ve sonrasındaki kriz durumları da irdelenerek pandeminin kriz stratejilerine olan etkileri açığa çıkarılmıştır. Kriz yönetimi stratejilerinin açığa çıkarılması amacı ile önce yaşanan kriz durumları incelenmiş, sonrasında yöneticilerin uyguladıkları farklı çözümler irdelenmiştir.

Okul yöneticilerinin bir kısmı pandemi öncesinde “normal” okul düzeninde karşılaştıkları kriz durumlarını daha otoriter yönetmeyi tercih etmektedirler. Krizlerin ani olumsuzluklar yaratması ile kaybedilen kontrolün otorite ile geri kazanılmasının hedeflendiği söylenebilir. Sınır ve yetkilerini otorite ile daha net hissettirdiğini belirten okul yöneticileri pandemi döneminde bu otoriteyi tercih etmemişlerdir. Okullar

bireylerin duygularını ve düşüncelerini yansıttıkları, şekillendirdikleri bir örgüttür ve pandemide bu duygu ve düşünceler birçok olumsuzlukla zedelenmiştir. Sağlık problemleri, ülke genelinde artan ölüm oranları bireylerde kaygı ve stres düzeyinin artmasına sebep olmuştur ve yöneticiler tarafından pandemi özelinde otoritenin doğru bir çözüm yolu olmadığı tecrübe edilmiştir. Yöneticiler çalışanların psikolojilerini de göz önünde bulundurarak hareket etmeyi daha mantıklı bulmuş, otorite zaman içinde yerini ricaya ve empatiye bırakmıştır. Bazı yöneticiler pandemi dönemindeki geri dönüşlerden etkilenerек pandemi sonrasında da bu tavırlarını korumuştur. Bazı yöneticiler ise pandemi bittikten sonra eski tutumlarına dönerek otoriter duruşlarını sürdürmeyi tercih etmişlerdir.

Kriz durumları hızlı ve riskli kararlar almayı gerektiren durumlardır (Demirtaş, 2000). Okul yöneticileri de pandemi öncesinde kriz durumlarında hızlı hareket ederek hızlı kararlar almaları gerektiğinden bahsetmişlerdir. Pandemi döneminde belirsizliklerin artış göstermesi yöneticilerin daha hızlı düşüncelerini ve karar almalarını gerektirdiğinden hızlı düşünme becerilerinin geliştiğine vurgu yapmışlardır. Ulutaş (2010) ve Karakuş ve İnandı (2015) yaptıkları çalışmalarda okul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerinin kriz sonrasında en yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Pandemide gelişen bu becerilerinin pandemi sonrasında yöneticilere değer kattığı söylenebilir.

Krizler aniden gelmektedir ve yöneticiler krizleri öngörme konusunda yetersiz kalmaktadırlar (Aksu, 2009; Ulutaş, 2010; Maya, 2014). Okul yöneticileri de pandeminin gelişini ve okullar için krize dönüşeceğini öngörememişlerdir. Krize hazırlıksız yakalanılmış olunması düzeni ve alınacak kararları farklılaştırmıştır. Özellikle pandeminin başında düzenin sağlanması için yeni kararların yoğunlukta olduğu görülmektedir. Üst yönetimden gelen kararların aniden değişmesi yöneticilerin zaman zaman inisiyatif alarak krizleri çözmelerini gerektirmiştir. Örneğin EBA'nın aktif kullanımı yayılana kadar yöneticiler Zoom veya Google Meet gibi dijital platformlar ile online eğitimin sürdürülmesi için çalışmışlardır. Her okul yöneticisi kendi okulu özelinde krizler yaşamışlar ve bu krizleri çözerken inisiyatif almaları kaçınılmaz olmuştur. Aksoy ve Aksoy (2003) yaptıkları araştırma sonucunda kritik kararlarda yöneticilerin inisiyatif kullanmamalarının krizleri kaçınılmaz kıldığından bahsetmektedirler. Pandemi sonrasında da yöneticilerde özgüvenin arttığı, daha kolay ve korkmadan inisiyatif almaya başladıkları elde edilen veriler ışığında ulaşılan

sonuçlardandır. Balaban (2018)'in araştırmasında da daha fazla kişisel risk üstlenen yöneticilerin kriz sonrası dönemi daha iyi yönettiği görülmektedir.

Duruma göre hareket etmek ilkesi doğrultusunda, hızlı kararların verilmesi ve hayata geçirilmesi için otokratik liderlik özellikleri önerilirken, kriz sonrası yeniden yapılanma sürecinde ise demokratik liderlik özellikleri tavsiye edilmektedir (Arslan, 2009). Kriz durumları içerisindeki dinamiğe uygun bir çözüm gerektirmektedir ve uygulanacak liderlik tarzları da farklılık gösterecektir. Balaban (2018) da İstanbul ilinde 152 banka çalışanı ile yaptığı çalışmada kriz yönetimi sürecinde kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemle karizmatik liderlik özelliklerinin pozitif ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Karizmatik liderlerin kriz dönemlerinde örgütteki başarıyı arttıran liderler olduğu söylenebilir.

Topaloğlu (2019) ise turizm sektöründeki işletme çalışanları ile yaptığı anket sonuçlarında otantik liderlik özelliklerinin tüm alt boyutları ve kriz yönetiminin tüm alt boyutları arasında orta seviyede korelasyon olduğunu ve kriz yönetimi ile otantik liderlik arasında bağımsız olarak uyum olduğunu saptamıştır.

Bir liderlik tarzı krizin çözümünde etkili olsa da kriz sonrasında aynı etkiyi gösteremeyebilir. Düzgün (2020) çağrı merkezi çalışanları ile yaptığı çalışmada vizyoner liderliğin kriz öncesi dönemde pozitif yönde, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemde ise etkisiz olduğu sonucuna ulaşmıştır. Krizi öngörme konusunda vizyoner liderlik önem kazanırken, krizi çözme ve kriz sonrası süreçte aynı öneme sahip olmadığı görülmektedir.

Dönüşümcü liderler kriz döneminde hedef kitleyi oluşturan bireylerin farklılaşan isteklerini ve ihtiyaçlarını iyi analiz edebilir, onları ikna etmek için hangi mesajların, nasıl ve ne zaman iletilmesi gerektiğine doğru karar verebilir ve ilettiği mesajlar doğrultusunda alıcıdaki değişimleri takip ederek geri bildirimleri kullanabilirler (Canöz ve Öndoğan, 2015). Tüm bunları dikkate alındığında dönüşümcü liderler, örgütün ve paydaşlarının çıkarları doğrultusunda hareket ederek kriz durumlarından en az zararla ve en fazla fayda ile çıkılmasını sağlayabilirler.

Pandemide tüm okul paydaşlarında kaygı ve stresin hızla arttığı görülmüştür. Pandemi sonrasında bu seviyenin azalması kolay olmamış, okul iklimini etkilemeye devam etmiştir. Okula dönüşte öğretmenler daha kolay adaptasyon sağlayabilmiş

olsalar da öğrenciler için aynı kolaylık görülememiştir. Sosyal becerileri azalan öğrencilerin okul ortamında birbirlerinden uzak kaldıkları ve iletişim konusunda zorlandıkları gözlemlenmiştir. Yöneticiler de kaygı yönetimini pandemiden sonra daha yoğun sürdürmek durumunda kalmışlardır. Normal düzende öğrencilerden daha çok okulun genel işleyişi ve düzenin sağlanması ile ilgilenen yöneticiler, pandemi sonrasında öğrenciler ile daha fazla diyalog kurarak okul içerisindeki sosyallığın artması için çabalamaktadırlar. Okul örgütlerinin asıl hedefinin öğrencilerin verimli bir eğitim alarak öğrenmelerini tamamlamaları olduğu düşünüldüğünde, psikolojik olarak zorlanan öğrenciler bu hedefi gerçekleştiremeyeceği için yöneticilerin görev ve sorumluluklarına eklenmiştir. Krizin getirilerini kabul ederek çözüme yönelik davranışlarda bulunan okul yöneticilerinin motivasyonları arttırmayı yönelik stratejiler kullanmaları aynı zamanda dönüşümcü liderlik özellikleri taşıdıklarının da göstergesidir.

Türkiye’de yaşanan deprem felaketinden bölgede bulunmasalar da ülke genelinde tüm eğitim paydaşları etkilenmiştir. Okullara 1 ay süre ile ara verilmiş olması öğrencilere pandemiye hatırlatmıştır ve yöneticiler yeni bir kriz ile karşı karşıya kalmışlardır. Pandemi döneminde kazandıkları dijital iletişim becerilerini deprem döneminde kullanarak zararı en aza indirmeye çalışmışlardır. Pandemi ile birlikte öğrenilen online toplantılar deprem döneminde yöneticilerin okul paydaşları ile hızlı iletişime geçmelerini sağlamıştır.

Kriz zamanlarında etkili iletişimin önemine değinen yöneticiler, açık ve net iletişim kurduklarında krizlerden daha az zarar ile ayrıldıklarını belirtmektedirler. Özellikle velilere karşı krizin net bir şekilde aktarılması daha hızlı ve kolay çözümler sağlamaktadır. Açık ve net iletişim, pandemi öncesi ve sonrasında tercih edilmeye devam edilen bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır.

5.2 Öneriler

Pandemi döneminde yönetim ve kriz ile ilgili birçok çalışma yapılmış olsa da pandemi sonrasındaki çalışmaların pek fazla olmadığı söylenebilir. Pandemi döneminin incelenmesi önemli katkılar sunsa da bu dönemin sonrasındaki etkilerinin incelenmesinin de önem taşıdığı düşünülmektedir. Pandeminin bitmesi öğrencilerde, öğretmenlerde ve yöneticilerde de etkilerinin bittiği anlamı taşımamaktadır ve pandemi sonrasındaki okul kültürünün değişiminin incelenmesi de alan yazına katkı

sağlayacaktır. Bu çerçevede araştırmacı ve uygulayıcılara yönelik önerilerde bulunulabilir.

5.2.1 Araştırmacılara öneriler. Konu ile ilgili yapılacak çalışmalara yol göstermesi açısından bazı önerilerde bulunmak mümkündür.

- Kriz yönetimi okullarda yalnızca yöneticilerin kapsamında değil, öğretmenlerin kapsamında da olan bir konudur. Bu sebeple sınıf ortamında bulunan öğretmenlerin pandeminin öğrencileri üzerindeki etkilerini daha net görebilecekleri düşünülmektedir. Öğretmenlerin kriz örneklerinin ve kriz yönetimi stratejilerinin irdelenmesinin de fayda sağlayacağı söylenebilir.
- Bu çalışma İstanbul özelinde yapılmıştır, devlet ve özel okul yöneticilerinin katkılarını içermektedir. Genel bir sonuca ulaşılabilmesi açısından farklı illerde de verilerin toplanması konunun daha geniş yorumlanmasını sağlayabilir.
- Araştırma bulgularında “*yeni nesil öğretmen*” vurgusundan sıkça bahsedildiği görülmektedir. Yöneticiler ile yeni nesil öğretmenlerin yaşadıkları kriz durumları incelenerek tercih edilen kriz yönetimi stratejilerinin incelenmesi önerilebilir.
- Okul yöneticilerinin kriz durumlarındaki liderlik özelliklerinin ortaya çıkarılması için nicel veya karma çalışmalar da yapılabilir. Liderlik özellikleri ile yöneticilerin liderlik tarzları belirlenerek, kriz anlarında ortaya çıkışları ile ilgili nicel sonuçlara ulaşılabilir.

5.2.2 Uygulayıcılara öneriler. Okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler, veliler ve tüm eğitim paydaşlarının karşılaşabilecekleri kriz durumlarını çözme becerilerinin gelişmesi için bazı önerilerde bulunulabilir.

- Okul yöneticileri kriz senaryoları oluşturarak olası kriz durumlarını öngörmeye çalışabilirler. Okullarda pandemi döneminde kriz ekibi oluşturan yöneticiler olsa da sürekliliğin sağlanması krizlerin çözümünde etkili olacaktır. Yöneticilere kriz ekipleri ile kriz senaryoları oluşturmaları önerilebilir. Kriz ekiplerinde öğretmenler, sağlık çalışanları, güvenlik görevlileri yer alabilir ve sorumluluklar paylaşılabilir.
- Öğrenciler, öğretmenler ve diğer personeller doğal afet veya yaralanma gibi genel krizler için bilgilendirilmelidir. Krizler ile başa çıkma yöntemlerine

yönelik eğitimler verilebilir, okul paydaşları bilinçlendirilerek krizlerin ortaya çıkma düzeyi indirgenebilir.

- Araştırma sonuçlarında da görüldüğü gibi krizler tecrübeler ile daha hızlı çözülmektedir. Yöneticiler yaşanan kriz durumlarından sonra kriz sürecini ve yapılan iyileştirmeler ile ilgili geri bildirimler toplayarak tekrar analiz yapabilirler. Böylelikle yapılan hataları görerek bir sonraki benzer krizlere daha hazırlıklı olunabilir. Böylelikle kriz yönetimi stratejileri sürekli güncellenmiş ve ilerlemiş olacaktır. Krizler farklılık gösterecektir ve esnekliği, yeniliği gerektirmektedir.



KAYNAKÇA

- Akbaşlı S. ve Diş, O. (2019). Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin yeterlilikleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(2), 86-102.
- Akdağ, M. (2005). Halkla ilişkiler ve kriz yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 1-20.
- Akor, P. U. (2014). Influence of autocratic leadership style on the job performance of academic librarians in Benue State. *Journal of Educational and Social Research*, 4(7), 148.
- Aksoy, H. H. ve Aksoy, N. (2003). Okullarda krize müdahale planlaması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 36(1), 37-49.
- Aksu, A. (2009). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 4(15), 2435-2450.
- Akyüz, M. (2018). Stratejik liderlik. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 45-66.
- Alhussein, E. B., Ghnaim, K. A. ve Abu Albasal, N. (2020). The degreeto whichthe school principals of salt possess schools' crisis management skills from the view point of counselors. *Journal of Educational and Social Research*, 10(5), 168.
- Altan, S. ve Özpehlivan, M. (2019). Otokratik ve katılımcı liderlik anlayışının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi: Sivil toplum kuruluşları üzerine bir araştırma. *The Journal of Social Science*, 3(5), 208-229.
- Arkan, E., Kılıç, G ve Becerikli, G. (2017). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Kuşadası'ndaki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 1-19.
- Arslan, A. (2009). Kriz yönetiminde liderlik. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 18, 179-190.
- Arslan, E. (2022). Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik. *Pamukkale*

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 51, 395-407.

Aslanargun, E. ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 11(2), 349-368.

Asunakutlu, T., Safran, B. ve Tosun, E. (2003). Kriz yönetimi üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 141-163.

Aykaç, B. (2001). Kamu yönetiminde kriz ve kriz yönetimi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 123-132.

Bal, H. (2016). *Nitel araştırma yöntem ve teknikleri (uygulamalı-örnekli)*. İstanbul: Sentez Yayıncılık.

Balaban, S. (2018). *Kriz yönetiminde liderlik ve liderlik özelliklerinin kriz yönetimine etkisi üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Balcı, A. (1988). Etkili okul. *Eğitim ve Bilim*, 12(70), 21-29.

Balkan, M. O. (2004). *Kriz yönetimi ve liderlik üzerine bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 13(2), 75-93.

Bıykoğlu, C. (2020). *İlköğretim okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Bilgin, H. ve Öznacar, B. (2017). Development of the attitude scale towards crisis and chaos management in education. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(11), 7381-7389.

Bozkurt, A. (2020). Koronavirüs (Covid-19) pandemi süreci ve pandemi sonrası dünyada eğitime yönelik değerlendirmeler: Yeni normal ve yeni eğitim paradigması. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 112-142.

- Canöz, K. ve Öndoğan, A. (2015). Kriz yönetiminde dönüşümcü liderin rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3(1), 36-61.
- Cinel, M. O. (2008). *Karizmatik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık unsurları üzerindeki etkileri ve bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Coombs, T. (2001). Teaching the crisis management/communication course. *Public relations review*, 27, 89-101.
- Cotton, K. (2003). *Principals and student achievement: What the research says*. Virginia USA: Association for Supervision and Curriculum Development Alexandria.
- Çelik, V. (1994). Etkili bir okul için stratejik yönetim. *Eğitim ve Bilim*, 18(93), 28-34.
- Çobanoğlu, F. ve Badavan, Y. (2017). Başarılı okulların anahtarı: Etkili okul değişkenleri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26, 114-134.
- Darıcan, M. F. (2013). Ekonomik krizler ve Türkiye. *İstanbul Aydın Üniversitesi*, 5(17), 39-46.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Demirdağ, S. (2022). Okul yöneticilerinin Covid-19 pandemi sürecine ilişkin görüşleri. *Trakya Eğitim Dergisi*, 12(1), 273-291.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(23), 353-373.
- Döş, İ. ve Cömert, M. (2012). İlköğretim okullarında kriz yönetimi hakkında okul müdürlerinin görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 329-346.
- Düzgün, A. (2020). Kriz yönetiminde etkili liderlik tarzının belirlenmesi:

- Erzurum ili örneği. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(23), 492-514.
- Ereş, F. (2004). Eğitim yönetiminde stratejik planlama. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Yönetimi Fakültesi Dergisi*, 15(1), 21-29.
- Erkan, S. (1996). Krize müdahale planı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(8), 547-554.
- Gökçe, A. T. (2008). Küreselleşme sürecinde uzaktan eğitim. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (11), 1-12.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gül, H. ve Aykanat, Z. (2012). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 17-36.
- Güneş, M. ve Beyazıt, E. (2010). Özel işletmelerde kriz yönetimi üzerine genel bir değerlendirme. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 15-33.
- Güngör, T. A. ve Yılmaz, M. (2021). Okul yöneticilerinin uzaktan eğitim döneminde kullandıkları çatışma stratejileri ve yöntemleri. *OPUS Uluslararası Araştırmaları Dergisi*, 18(41), 3583-3608.
- Heath, R. (1998). Dealing with the complete crisis–the crisis management shell structure. *Safety Science*, 30(1-2), 139-150.
- Holcomb, E. L. ve Peterson, K. D. (1991). The national center for effective schools: Extending knowledge and practice of school improvement. *Education*, 3, 4-1.
- İbrahimoglu, N. (2011). İşletmelerde liderlik ve kriz yönetimi ilişkisi. *Gaziantep University Journal Of Social Sciences*, 10(2), 749-759.
- İzgören, A. Ş. (2018). *Geleceđi yönetmek*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Jones, M. ve Peterson, L. (1992). Preventing chaos in times of crisis: A guide for school administrators.

- Kaplan, B. (2019). *Kriz döneminde stratejik liderlik* (Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaağaç, Y., Tugay, R., Kanat, H. G., Kaya, B., Nergiz, Ö., ve Karabulut, S. (2022). Okul yöneticilerinin gösterdikleri liderlik davranışları ile kriz yönetimlerinin değerlendirilmesi. *Sciences (JOSHAS JOURNAL)*, 8(51).
- Karaköse, T. (2007). Örgütler ve kriz yönetimi. *Akademik Bakış*, 13(2), 1-15.
- Karakuş, A. ve İnandı, Y. (2018). Ortaokul yöneticilerinin okullarında yaşanan kriz durumlarını yönetme becerilerinin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 500-518.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 443-465.
- Kaul, V., Shah, V. H., ve El-Srag, H. (2020). Leadership during crisis: lessons and applications from the Covid-19 pandemic. *Gastroenterology*, 159(3), 809-812.
- Kavrayıcı, C. ve Kesim, E. (2021). School Management during the Covid-19 pandemic: A qualitative study= Covid-19 pandemisi sürecinde okul yönetimi: Nitel bir araştırma. *Educational Administration: Theory&Practice*, 27(1), 1005-1060.
- Keleş, H. N., Atay, D. ve Karanfil, F. (2020). Covid 19 pandemi sürecinde okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(1), 155-174.
- Kırmızıakaya, M. (2022). *Farklı liderlik türlerinin kriz sürecine yaklaşımları* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Ayvansaray Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Kurtuluş, Y. İ. (2009). *Kriz yönetiminde liderlik ve liderlik özelliklerinin değerlendirilmesine yönelik bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Littlefield R., Rowan, K., Veil, S. R., Kisselburgh, L., Beauchamp, K.,

- Vidoloff, K. ve Sellnow, T. L. (2010). We tell people. It's up to them to be prepared. Public relations practices of local emergency managers. *The handbook of crisis communication*, 245-260.
- Lunenburg, F.C. ve Ornstein, A.C. (2013). *Eğitim yönetimi*. (G. Arastaman, Çev.) Ankara: Nobel. (Orijinal çalışma 2011 yılında yayımlanmıştır)
- Maya, İ. (2014). Kamu ilkokullarında yöneticilerin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 209-235.
- Merriam, S. B. ve Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Özalp, U. ve Levent, F. (2021). Okul müdürlerinin kriz yönetme becerilerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 50(230), 461-482.
- Özdaşlı, K. ve Karayel, M. (2010). Kriz dönemi işletme uygulamalarında işletme ve yönetici özelliklerine göre farklılaşmalar üzerine bir araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 47(542), 91-101.
- Özdoğan, M. (2021). Covid 19 salgınında okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma stratejileri. *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 1-14.
- Özmen, H. ve Karamustafaoğlu, O. (2019). *Eğitimde araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2010). *Kriz yönetimi halkla ilişkiler açısından bir değerlendirme*. İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Pollock, K. (2020). School leaders' work during the Covid-19 pandemic: A two-pronged approach. *International Studies in Educational Administration*, 48(3), 38-44.
- Saka, A. (2021). *Okul müdürlerinin kriz yönetimi: Covid 19 sürecindeki tutumları* (Yüksek lisans tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Rize.

- Sarı, E. ve Sarı, B. (2020). Kriz zamanlarında eğitim yönetimi: Covid-19 örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 49-63.
- Sayın, N. (2008). *Ortaöğretim kurumlarında kriz yönetimi stratejisinin incelenmesi: İstanbul ili örneği* (Doktora tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sirer, E. (2020). Eğitimin ekran üzerinden teknolojik dönüşümünde pandemi döneminin etkisi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 16(29), 1987-2018.
- Smith, L. ve Riley, D. (2012). School leadership in times of crisis. *School leadership & management*, 32(1), 57-71.
- Soysal, A., Paksoy, H. M., ve Özçalıcı, M. (2011). Kriz yönetiminde liderlik yeteneğinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(1), 223-248.
- Şener, H. (2020). *Liderlik davranışlarının kriz yönetimi üzerindeki etkisi: Konya ili tarımsal makine sanayiinde bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Tanrikulu, Ş. (2022). *Covid-19 salgını döneminde okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile kriz yönetim becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Taşkıran, Ş. (2021). *Kriz yönetimine stratejik bakış: Türkiye'deki kurumların kriz yönetimi süreçlerine ilişkin bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Topaloğlu, F. (2019). *Kriz yönetiminde liderlik: İşletmelerde kriz yönetiminin otantik liderlik özellikleri açısından incelenmesi Muğla ili araştırması* (Yüksek lisans tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Topcu, M. (2017). Kriz liderliği ve krizleri fırsata çevirmede dönüştürücü-vizyoner liderlik. *Akademik Hassasiyetler*, 4(8), 71-100.

- Torpman, J. (2004). The differentiating function of modern forms of leadership. *Management Decision*, 19(14), 31-49.
- Töre, E. (2020). Okul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerinin incelenmesi: devlet okulu ve özel okul karşılaştırması. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 14(33), 379-396.
- Töremen, F. ve Karakuş, M. (2008). Okullarda işleri kolaylaştırma çabası: Okul yönetiminde kolaylaştırıcı liderlik. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(25), 1-11.
- Tuçcu, Ş. (2004). Kriz yönetiminde liderlik kavramının önemi. *Selçuk iletişim*, 3(2), 16-22.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Açık sistem teorisi ve okula uygulanması. Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Ulutaş, S. (2010). *Kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik* (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Ünal, M. (2012). *Stratejik yönetim ve liderlik*. İstanbul: Beta Basım.
- Ünver İ. K. ve Demirdağ, S. (2022). Teknolojik liderlik davranışı, kriz yönetimi ve uzaktan eğitim arasındaki ilişki: Öğretmen algıları. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 202-213.
- Yağız, F. N. S. (2022). Covid-19 pandemi sürecinde kriz liderliği: Sistematiğe tarama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (47), 388-401.
- Yalçinkaya, M. (2002). Açık sistem teorisi ve okula uygulanması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 103-116.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, A. ve Akar Vural, R (2020). Covid-19 pandemisi ve derinleşen eğitim eşitsizlikleri. *Türk Tabipleri Birliği Covid-19 pandemisi altıncı ay değerlendirme raporu*, 556-565.

Yılmaz, İ. ve Yıldırım, B. (2020). Okul yöneticilerinin kriz yönetimi tutumları ile duygusal zekaları arasındaki ilişki. *İZÜ Eğitim Dergisi*, 2(3), 42-62.

