

Subject Area
EducationYear: 2022
Vol: 8 Issue: 98
PP: 1823-1829Arrival
12 April 2022
Published
30 May 2022Article ID Number
62389Article Serial Number
25Doi Number
<http://dx.doi.org/10.29228/sssj.62389>

How to Cite This Article
Gündem, S.; Ceylan, R. & Kartal, M.S. (2022). "Okul Yöneticilerinin Covid-19 Pandemi Sürecinde Okul Yönetimi Hakkında Görüşlerinin Kriz Yönetimi Bağlamında İncelenmesi" International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:8, Issue:98; pp:1823-1829



Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Okul Yöneticilerinin Covid-19 Pandemi Sürecinde Okul Yönetimi Hakkında Görüşlerinin Kriz Yönetimi Bağlamında İncelenmesi

Examination Of School Managers' Opinions On School Management In The Context Of Crisis Management During The Covid-19 Pandemic Process

Süleyman GÜNDEM¹  Rıdvan CEYLAN²  Mehmet Salih KARTAL³ ¹ MEB Öğretmen. Batman/Türkiye² MEB Müdür Yardımcısı. Batman/Türkiye³ MEB Okul Müdürü. Batman/Türkiye

ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı, COVID-19 pandemisi sürecinde okul yönetim sürecini ortaya koymaktır. Araştırma, nitel araştırma paradigmasında durum çalışması temelinde tasarlanmıştır. Araştırmada maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Bu nedenle, Batman ilindeki çeşitli okul kademelerinde görev yapan, çeşitli yıllara dayanan deneyime sahip 15 okul müdürü araştırmaya dahil edilmiştir. Veriler araştırmacı tarafından ilgili literatürde uzman görüşlerinde dayalı olarak oluşturulan 8 maddelik yarı yapılandırılmış görüşme formundan elde edilmiştir. Veri analizinde içerik analiz kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre COVID-19 krizinin beraberinde getirdiği belirsizlik ve değişiklik durumları eğitim kurumlarını beklenmeyen sorunlarla karşı karşıya bırakmıştır. Okul yöneticileri ise bu krizi yönetebilmek amacıyla hijyen güvenliği, öğretimsel önlemler ve düzenleyici önlemler almışlardır. Ancak her ne kadar önlem alsalar da altyapı eksikliği, bilgi eksikliği, cihaz eksikliği, koordinasyon eksikliği ve bürokrasi gibi sorunlarla karşılaşmışlardır.

Anahtar Kelimeler: Pandemi, COVID-19, Kriz Yönetimi, Okul Yönetimi

ABSTRACT

The main purpose of this research is to reveal the school management process during the COVID-19 pandemic. The research was designed on the basis of case study in the qualitative research paradigm. Maximum variation sampling was used in the study. For this reason, 15 school principals with years of experience working at various school levels in the province of Batman were included in the study. The data were obtained from an 8-item semi-structured interview form created by the researcher based on expert opinions in the relevant literature. Content analysis was used in data analysis. According to the results of the research, the uncertainty and changes brought about by the COVID-19 crisis have left educational institutions face to face with unexpected problems. School administrators, on the other hand, have taken hygiene safety, instructional measures and regulatory measures in order to manage this crisis. However, although they took precautions, they faced problems such as lack of infrastructure, lack of information, lack of equipment, lack of coordination and bureaucracy

Key Words: Pandemic, COVID-19, Crisis Management, School Management

1. GİRİŞ

Krizler ülkeleri, insanları ve örgütleri zor durumda bırakan olağan üstü durumlar olarak tanımlanmaktadır (Erkan, 1996). İnsanlık tarihi savaş, doğal afet, kıtlık ve salgın hastalık gibi birçok kriz ile karşı karşıya kalmıştır. Kamuoyuna duyurulan şiddetli kriz örnekleri, savunmasız modern toplumları krizlere karşı daha savunmasız hale getirdiğine dair artan inançla birleşince, politika yapıcılar ve yöneticiler açısından kriz yönetiminin önemini artırmaktadır. Krizler, karar vericilerin yönetim kapasitesini ciddi şekilde sınanan ve o kuruluş veya toplumun değer verdiği temel değerleri tehdit eden kuruluşların veya toplumların günlük rutinlerindeki dramatik kesintilerdir. Krizler, hükümetten özel sektöre, toplumun tüm sektörlerine özgüdür ve herhangi bir sorun alanında ortaya çıkabilir. Kriz yönetimi ise karar vericiler tarafından krizlere hazırlanırken, krizlere tepki verirken ve krizlerden kurtulurken alınan kararları ve eylemleri ifade etmektedir. Tüm krizler, sosyo-ekonomik ve politik manzarayı yeniden şekillendirme ve karar vericilerin bilişsel, ahlaki ve liderlik kapasitelerini test etme kapasitesine sahiptir. Kriz durumlarının başarılı bir şekilde yönetilmesi, kamu kurum ve kuruluşlarında güven oluşturmaya ve liderliğe olan inancı pekiştirmeye yardımcı olur. Buna karşılık, bir krizi başarılı bir şekilde yönetememe, örgütsel parçalanma, kamu hoşnutsuzluğu ve hatta liderlik değişikliği ile sonuçlanabilir (Dayton & Bernhardsdottir, 2015). İnsanlık tarihinin yaşadığı son ve en önemli kriz ise COVID-19 krizidir. 2019 yılı Aralık ayı sonunda Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan yeni tip koronavirüs salgını önce Wuhan bölgesine ardından da tüm Çin'e yayılmış ve bu olayların ardından Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) bu virüsü bir COVID-19 olarak tanımlamıştır. Virüsün dünya çapında hızla yayılması ve buna bağlı vaka ve ölümlerdeki artış nedeniyle DSÖ 11 Mart 2020'de pandemi ilan etme kararı almıştır (DSÖ, 2020). COVID-19 pandemisi, çevredeki birçok kamu kurumu ve özel sektör kuruluşunun işleyişini olumsuz etkilemiş ve hükümetler virüsün yayımla hızını azaltmaya yönelik bir dizi önlem almıştır. Bu doğrultuda insanlar arasındaki yakın temasın bulaş riskini artırması nedeniyle halka açık toplantıların iptal

edilmesi, uzaktan çalışmaya geçilmesi, çevrimiçi sağlık hizmetlerinin sunulması ve okulların kapatılması gibi bir dizi halk sağlığı önlemleri hayata, hayat geçirilmiştir (Heymann ve Shindo, 2020).

COVID-19 sağlık krizi, toplumun hemen her düzeyinde dünya çapında bir etkiye sahip olarak kurumları etkilemiştir. Salgından en çok etkilenen kurumlardan biri de eğitim kurumları olmuştur. Ortaya çıkan bu yeni hastalık türü, dünyanın tüm ülkelerinde okulların kapanmasına neden olmuş ve öğretim süreçlerine bir süreliğine ara verilmiştir. Bu dönemde eğitim kurumları kapalı kalmış okul yönetimleri bir gecede köklü bir değişime uğrayarak yöneticilerin ve öğretmenlerin görevlerinin işlev ve sorumlulukları dönüştürülmüştür (del Arco vd., 2021). Sonuç olarak, 2019-2020 akademik yılı için eğitim kurumlarında başlatılan ve uygulanan akademik planlama süreci tamamen değiştirilmiş ve kısa vadeli bu durum üzerinden pedagojik eylemlerde bir dizi değişiklik gerçekleştirilmiştir. Bu eşi benzeri görülmemiş durum sırasında, okul müdürleri kişisel liderlik kaynaklarını yeni biçimlerde ve değişen derecelerde kullanmaya zorlanırken, aynı zamanda yüksek miktarda uyarılma ve değişikliğin yaşandığı krize uyum sağlamak zorunda kalmıştır (Ramos-Pla vd., 2022). Yaşanan belirsizlik ve değişiklik durumları eğitim kurumlarını beklenmeyen tehlikelerle ve fırsatlarla karşı karşıya bırakmıştır. Kurumların varlığını sürdürebilmesi için bu tehlikelerden korunması ve fırsatları değerlendirmesi gerekmektedir. Ancak Covid-19 gibi daha önceden hissedilmeyen ve aniden ortaya çıkan sağlık krizleri kurumları değişikliğe mecbur bırakmıştır ve bu durum krize yol açmıştır (Dinçer, 2007). Yaşanan krizin üstesinden gelecek krizi yönetme ise genellikle okul liderlerin kriz liderliği yetenekleri ile ilişkilidir. Kriz liderleri kriz yönetimini kriz zamanında sergilediği etkili liderlik uygulamalarıyla yönetmektedir. Bu doğrultuda etkili kriz liderleri krizin sinyallerini önceden sezme, krize hazırlık, kriz durumunda eğitim kurumunu koruma, krizi denetim altına alma, normal duruma geçiş ve değerlendirme aşamalarıyla kriz sürecini yönetmektedir (Can, 2002). Kriz durumunda kriz liderlerinin başarılı olması için kriz sinyallerini doğru okuması, güven vermesi, güçlü iletişim yöntemleri kullanması, şeffaf olması, hızlı karar vermesi, geçmiş yaşantılarından ve tecrübelerinden dersler çıkarması, çalışanlara güven vermesi ve onların desteğini sağlaması oldukça önemlidir (Tıraş Sağlam vd., 2021). Kriz durumlarında ortaya çıkan belirsizlikler ve değişen ortamda ani, beklenmedik ve etkili olaylar nedeniyle eğitim kurumları zamanla daha hassas ve kırılğan hale gelmekte ve bu zorlukların üstesinden gelmek için uyum sağlayıcı kriz yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır (Karaköse vd., 2020).

Salgın nedeniyle eğitim sistemlerinin yetersiz kalması, eğitim-öğretim faaliyetlerinin hızla değişmesi ve eğitim paydaşlarının bu hızlı değişimlere hazırlıksız yakalanması ve uyum sorunları ile karşı karşıya kalması nedeniyle eğitim faaliyetlerinin uygulanmasında önemli rol oynayan okul müdürleri, kendilerinin ve liderliği altındakilerin bu değişime hızla uyum sağlaması, eğitim faaliyetlerini aksatmamak için uyum sağlamaları ve sürece öncülük etmeleri çok önemlidir. Eğitim sürecinin yerel lideri olan okul yöneticilerinin eğitim sürecinin paydaşları olan öğretmen, öğrenci ve velilerin beklentilerine karşılık vermek ve onları ortak bir hedef doğrultusunda yönlendirmek için okulun ihtiyaçlarını giderme konusunda kararlı ve istekli tavır sergilemesi salgın sürecinde oldukça önemli hale gelmiştir (Tıraş Sağlam vd., 2021). Ancak pandemi ile birlikte yüz yüze eğitime ara verilerek uzaktan eğitime geçilmesi okul müdürlerinin okul yönetim sürecini zorlaştırmış ve hem öğretmenler hem de öğrenciler ve veliler açısından bazı sorunları beraberinde getirmiştir. Bu çalışma ise okul yöneticilerinin COVID-19 pandemi sürecinde okul yönetimi hakkında görüşlerinin kriz yönetimi bağlamında incelenmesini amaçlamaktadır. Bu temel amaçtan hareketle çalışma aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aramaktadır:

- ✓ Okul yöneticilerinin COVID-19 krizinde okul yönetim sürecini devam ettirmek için aldıkları önlemler nelerdir?
- ✓ Okul yöneticilerinin COVID-19 krizinde okul yönetim sürecini devam ettirmekte karşılaştıkları sorunlar neledir?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, nitel araştırma paradigmasını takip eden bir durum çalışması olarak tasarlanmıştır. Durum çalışmaları, sosyal bilimlerde karmaşık bir sosyal fenomeni ve örgütsel-yönetim süreçleri ve bireysel yaşam döngüsü gibi gerçek ve güncel yaşam olaylarını anlamak için kullanılır (Yin, 2003). Bir olgunun derinlemesine ve bütüncül bir şekilde anlaşılması için kullanılan durum çalışması, durumların bağlamı veya sınırları tam olarak bilinmediğinde tercih edilir (Creswell, 2013). Patton (2015) durum çalışmalarında araştırılacak durumların gruplar, bireyler, kültürler, kurumlar ve programlar olabileceğini belirtmektedir. Bu çalışmanın odaklandığı durum ise okul yöneticilerinin COVID-19 pandemisi sırasında uyguladıkları okul yönetim süreçleridir.

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu belirlenirken amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu örnekleme tekniğinin amacı, belirli bir soruna taraf olan kişilerin

çeşitliliğini maksimum düzeyde yansıtmak ve bu çeşitlilikte ortak bazı olguların olup olmadığını ortaya çıkarmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Buna göre, araştırmaya Batman Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı okullarda farklı eğitim kademelerinde görev yapan ve farklı yıllara dayanan deneyime sahip okul müdürleri dahil edilmiştir. Çalışma grubunu farklı eğitim kademelerinde görev yapan 20 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışma grubunun özellikleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Çalışma Grubunun Özellikleri

Demografik Değişken	Kategori	n
Cinsiyet	Kadın	10
	Erkek	10
Yaş	20-29	8
	30-39	7
	40-50	5
Eğitim	Lisans	16
	Yüksek Lisans	4

Çalışma grubunun demografik özelliklerine bakıldığında katılımcıların 10'u kadın 10'u erkektir. Katılımcıların sekizi 20-29, 7'si 30-39, 5'i 40-50 yaş aralığındadır. 16 katılımcı lisans dört katılımcı ise yüksek lisans düzeyinde eğitim görmüştür.

2.3. Veri Toplama Aracı ve Veri Analizi

Veri toplama sürecinde katılımcıların COVID-19 pandemi sürecinde okul yönetimi hakkında görüşleri derinlemesine incelemek için yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu doğrultuda öncelikle kriz yönetimi bilimsel literatür taraması yapılmış ve araştırma sorularının ilk versiyonu elde etmiştir. Görüşme formunun ilk versiyonu 2 alan uzmanına sunulmuş ve uzman görüşleri doğrultusunda görüşme formuna son şekli verilmiştir. Daha sonra 20 okul müdürü ile sosyal mesafe kuralına uyarak görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler ortalama 30-50 dakika sürmüştür. Görüşmeye gitmeden önce müdürlerden uygun bir süre için randevu alınmıştır. Görüşmeler kayıt altına alınmış ve daha sonra metin belgesine dönüştürülmüştür. Elde edilen veriler içerik analizi ile analiz edilmiştir. Bu kapsamda öncelikle benzer veriler düzenlenerek kodlar ve kategoriler oluşturulmuştur. Ayrıca kodlar, kategoriler ve temalar doğrultusunda testler yapılmış ve gerektiğinde alternatif açıklamalar kullanılmıştır. Daha sonra ortaya çıkan alt kategori ve kodlara dayalı olarak araştırmanın teması, görüşmecilerin sıklıkla tekrarladığı ve altını çizdiği durumların en üst bileşeni olarak belirlenmiştir. Araştırmada inandırıcılığı artırmak için görüşmeci ifadelerine ve doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Böylece verilerin yorumlanması ile ifadeler arasındaki örtüşme düzeyi görünür hale gelmektedir.

3. BULGULAR

3.1. Okul Yöneticilerinin COVID-19 Krizinde Okul Yönetim Sürecini Sürdürmek İçin Aldıkları Önlemler

Verilerin analiziyle ortaya çıkan ilk bulgular, pandemi döneminde okul müdürlerinin aldığı tedbirlere ilişkindir. Okul yöneticilerinin pandemi krizinde okul yönetim sürecini sürdürmek için aldıkları tedbirlere ilişkin kategoriler ve kodlar aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Aldıkları Önlemler Hakkında Görüşleri

Tema	Kategori	Kod	f
Okul yöneticilerinin aldıkları önlemler	Hijyen güvenliği önlemleri	Yüzey ve sınıf temizliği	14
		Dezenfektan makinası	4
		Maske alma	1
		Tıbbi atık kovası	1
	Öğretimsel önlemler	Etkinlik takibi	10
		Dijital materyal temin etme	5
		Aile ile iletişim kurma	4
		Teknoloji sınıfı kurma	1
	Düzenleyici ve bilgilendirici önlemler	Bilgilendirme afişleri	13
		Takım kurma	4
Motive edici olma		3	

Araştırma kapsamında veri analizi sonucunda ortaya çıkan ilk bulgularda okul yöneticilerinin Pandemi krizinde okul yönetim sürecini sürdürmek amacıyla hijyen güvenliği önlemleri, öğretimsel önlemler ve düzenleyici ve bilgilendirici önlemler aldıkları görülmektedir. Okul yöneticileri hijyen güvenliği önlemleri kapsamında yüzey ve sınıf temizliği (f=14), dezenfektan makinası alma (f=4), maske alma (f=1) ve tıbbi atık kovası (f=1) alma gibi önlemlere başvurmuşlardır. Konuyla ilişkili katılımcı görüşlerinden elde edilen kesitler aşağıda sunulmaktadır:

- ✓ “İlk iş olarak bütün okulu genel bir temizliğe soktuk. Kapı kolları, korkuluklar, tuvaletler, masa ve sıraları detaylı şekilde temizledik.” (K3)
- ✓ “Dezenfektanın önleyici etkisinden dolayı koridorlara, sınıflara, öğretmenler odasına dezenfektan makinaları taktık.” (K7)
- ✓ “Okula maskesiz giriş yasak olduğu için her öğrenciye maske almasını söyledik. Ancak yine de maskesiz gelenler olması nedeniyle maske maske temin ettik.” (K15)
- ✓ “Okulumuzda kağıt atıkları ayrı bir çöp kovasında topluyorduk. Şimdi tıbbi atık için farklı bir çöp kovası aldık ve bunu okulun önemli yerlerine koyduk.” (K19)

Okul yöneticileri öğretimsel önlemler kapsamında etkinlik takibi yapma (f=10), dijital materyal temin etme (f=5), aileyle iletişim kurma (f=4) ve teknoloji sınıfı kurma (f=1) gibi önlemler almışlardır. Bununla ilişkili katılımcı görüşleri aşağıda sunulmaktadır:

- ✓ “Öğretmenlere ve öğrencilere yönelik öğretim programını takip etmeye yönelik bazı etkinlikler düzenledik. Bu sayede en azından süreci takip edebiliyoruz.” (K9)
- ✓ “Zorunlu olarak uzaktan eğitime geçtiğimiz için ders konularının dijital ortama aktarılması noktasında öğretmenlere yardımcı olduk.” (K11)
- ✓ “Ailelerle sık sık iletişim içerisinde olduk. Tabi yüzyüze iletişimde zorlandık ama sosyal medya özellikle WhatsApp üzerinden her an iletişim halinde kaldık.” (K16)
- ✓ “Bilgisayarı olmayan öğrenciler olduğu için temin edemediğim kadar bilgisayarla bir teknoloji sınıfı kurdum ve burada sosyal mesafe kurallarına uygun şekilde öğrencilerin uzaktan eğitim derslerine katılmasını sağladım.” (K20)

Okul yöneticileri COVID-19 Pandemisi sürecinde okul yönetimi sürecini sürdürmek amacıyla Düzenleyici ve bilgilendirici önlemler kapsamında bilgilendirme afişleri asma (f=13), takım kurma (f=4) ve motive edici olma (f=3) gibi önlemler almıştır. Konuyla ilişkili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

- ✓ “Pandemi koşulları ile ilgili bilgilerin yer aldığı bazı afişleri hem koridora hem de sınıfları astık. Ayrıca WhatsApp üzerinden velileri ve öğrencileri bilgilendirecek paylaşımlar yaptık.” (K4)
- ✓ “Uzaktan eğitime geçilse de yerine getirilmesi gereken işleri kategorilere ayırdık ve her kategoride takımlar kurduk.” (K6)
- ✓ “Sık sık öğrencilerimi ve hocalarımı motive etmeye çalışıyorum. Motivasyon bu süreçte çok önemli buna çok inanıyorum.” (K19)

3.2. Okul Yöneticilerinin COVID-19 Krizinde Okul Yönetim Sürecini Devam Ettirmekte Karşılaştıkları Sorunlar

Veri analizi sonucunda ortaya çıkan ikinci bulgu Pandemi döneminde okul müdürlerinin okul yönetim sürecini devam ettirirken karşılaştıkları sorunlara ilişkindir. Okul yöneticilerinin bu süreçte karşılaştıkları sorunlara ilişkin kod ve kategoriler tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar Hakkında Görüşleri

Tema	Kategori	Kod	f
Karşılaşılan sorunlar	Eğitimsel	Altyapı eksikliği	10
		Bilgi eksikliği	7
		Cihaz eksikliği	3
	Yönetimsel	Bürokrasi	8
		Yetki ve görev	7
		Koordinasyon	5

Okul yöneticilerinin Pandemi döneminde okul yönetim sürecini devam ettirirken karşılaştıkları sorunlar eğitimsel ve yönetimsel sorunlar olmak üzere iki kategori üzerinden sunulmuştur. Okul yöneticileri eğitimsel sorunlar kapsamında altyapı eksikliği (f=10), bilgi eksikliği (f=7) ve cihaz eksikliği (f=3) gibi sorunlarla karşılaştıklarını belirtmektedir. Konuyla ilişkili katılımcı görüşlerinden elde edilen kesitler aşağıda sunulmaktadır:

- ✓ “Bulduğumuz bölgede internet altyapısı sorunlu. Biz okulda bile çoğu zaman internet problemi yaşıyoruz. Öğrenciler de bağlantı sorunu yaşıyor. Yani en önemli sorunumuz altyapı eksikliği.” (K3)

- ✓ “Bugüne kadar Zoom programını ben de dahil hiçbirimiz kullanmamıştık. Şimdi mecburuz kullanmak için. Ancak henüz programın nasıl kullanılacağı konusunda tam bilgi sahibi değiliz. Bu da süreç içerisinde bir sorun olarak karşımıza çıkıyor.” (K11)
- ✓ “Ekonomik düzeyi kötü bir çok öğrencimiz var. Zaten bilgisayar alamıyorlar. Babalarının akıllı telefonuyla girmeye çalışıyorlar. Bir çok öğrencimizin babası maalesef eski telefon kullandığı için uzaktan eğitim derslerine katılamıyor.” (K13)

Okul yöneticileri yönetsel sorunlar kapsamında bürokrasi (f=8), yetki ve görevden kaynaklı sorunlar (f=7) ve koordinasyon (f=5) gibi sorunlarla karşılaştıklarını ifade etmektedirler. Bu konudaki katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

- ✓ “Bürokratik işler en önemli sorunlarımızdan birisi. Çok ufak bazı işler için dahi yoğun bürokratik süreçler yürütüyoruz. Buda haliyle Pandemi koşullarında bir sorun oluyor.” (f=6)
- ✓ “Öğretmenlerden bazıları görevini yerine getirirken yetersiz kalıyor. Derslere gereken ilgiyi göstermiyor ve görevini yapmıyor” (K9)
- ✓ “Bütün öğrenciler Zoom dersine katılamıyor bazıları EBA üzerinden derslere katılıyor Buda dersleri koordine etmekte işimizi zorlaştırıyor.” (K15)

4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

COVID-19 pandemisi, tüm özel ve kamu kuruluşlarının yanı sıra eğitim kurumlarını da etkilemiştir. Bir anda kriz durumuna dönüşen pandemi süreci, okul yöneticilerinin liderlik niteliklerini kullanarak kaotik durumlarla baş etme düzeylerini ortaya koymuştur. Bu çalışma ise COVID-19 pandemisi sürecinde okul yönetim sürecini ortaya koymayı ve okul yöneticilerinin COVID-19 pandemi sürecinde okul yönetimi hakkında görüşlerinin kriz yönetimi bağlamında incelenmesini amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında öne çıkan ilk sonuçlar okul yöneticilerinin Pandemi döneminde okul yönetim sürecini devam ettirmek adına aldıkları tedbirleri ilişkindir. Okul yöneticileri bu doğrultuda hijyen güvenliği, öğretimsel önlemler ile düzenleyici ve bilgilendirici önlemler almışlardır. Hijyen önlemleri kapsamında genellikle yüzeyi ve sınıf temizliği, dezenfektan, maske ve tıbbi kova temin etme gibi önlemler almışlardır. Okul yöneticileri öğretim sürecini devam etmesi açısından etkinlik takibi yapma, dijital materyal temin etme, ailelerle iletişime geçme ve teknoloji sınıfı kurma gibi önlemler alırken, düzenleyici ve bilgilendirici önlemler kapsamında bilgilendirme afişi asma, takım kurma ve motive edici olma gibi önlemlere başvurmuşlardır. Bu durumda okul yöneticilerinin mevcut olanaklarını kullanarak virüsün bulaşıcı sonuçlarını azaltmaya, etkinlikler düzenleyerek her öğrenciye ulaşmaya ve virüsün bulaşıcı özelliklerini ve sonuçlarını okulun iç ve dış paydaşlarına aktarmaya çalıştıkları söylenebilir. Bu bulgular sınırlı literatür bulgularıyla da örtüşmektedir. Kavrayıcı ve Kesim (2021) tarafında yapılan ve araştırmamız sonuçlarını destekler nitelikteki bir araştırmada okul yöneticilerinin Pandemi sürecinde fiziksel önlemler, bilgilendirici önlemler ve üretime katılma önlemleri aldıklarını fiziksel önlemlerin; dezenfektan otomatı, yüzey temizliği, kapı kolu ve korkuluk temizliğinden üretici önlemlerin; tıbbi atık kutusu, siperlik, dezenfektan ve maskeden oluştuğu, bilgilendirici önlemlerinin ise uygulamalı eğitim afişlerinden oluştuğu ortaya konulmuştur. Başka bir araştırmada ise Özer (2020) COVID-19 salgını ile birlikte mesleki ve teknik eğitim kurumları tarafından 10 milyon maske üretildiği, ayrıca dezenfektan ve siperli gibi koruyucu materyallerin de araştırma ve geliştirme çalışmalarının devam ettiği ortaya konulmuştur. Demirdağ (2022) ise Pandemi süreci ile ilgili okul yöneticilerinin görüşlerini ele aldığı araştırmasında okul yöneticilerinin alınan öğretimsel önlemler kapsamında öğrenci ve öğretmen mağduriyetini gidermeye çalıştıklarını, gerekli materyalleri sağlayarak öğrencileri takip ettiklerini ve onların başarı durumunu değerlendirdiklerini tespit etmiştir. Hatipoğlu ve Kavas (2016) ise bu tür önlemlerin çocukların kendisine önemli görmesine, ayrıca velilerin öğretmene ve okula karşı olumlu yaklaşımlar sergilemesine zemin hazırladığını dolayısıyla bu tarz yaklaşımların okul, öğretmen ve veli performansını artırdığını belirtmektedir. Bu sonuçlardan hareketle okul yöneticilerinin COVID-19 krizinde mevcut koşullarına göre krize yönelik yeterli düzeyde önlem aldıkları söylenebilir. Nitekim Karakaş (2018) da okul yöneticilerinin kriz yönetim beceri düzeyini ele aldığı araştırmasında kriz döneminde krize yönelik yeterli düzeyde önlem aldıklarını ortaya koymuştur.

Salgın nedeniyle eğitim sistemlerinin yetersiz kalması, eğitim-öğretim faaliyetlerinin hızla değişmesi ve eğitim paydaşlarının bu hızlı değişimlere hazırlıksız yakalanması ve uyum sorunları ile karşı karşıya kalması nedeniyle eğitim faaliyetlerinin uygulanmasında önemli rol oynayan okul yöneticileri çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre okul yöneticileri Pandemi sürecinde eğitimsel ve yönetsel sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Okul yöneticileri eğitimsel sorunlar kapsamında altyapı eksikliği, bilgi eksikliği ve cihaz eksikliği yönetsel sorunlar olarak ise bürokrasi, yetki ve görev karmaşası ve koordinasyon sorunlarıyla karşılaşmaktadırlar. Bu sonuçlar literatür bulgularıyla da desteklenmektedir. Araştırmamız sonuçlarını

destekler nitelikteki bir çalışmada Akyavuz ve Çakın (2020) COVID-19 Pandemisinin eğitime etkisi ile ilgili okul yöneticilerinin görüşlerini inceledikleri çalışmalarında okul yöneticilerinin COVID-19 Pandemisinde iletişim eksikliği, bilgi eksikliği, teknik yetersizlik ve öğretmen ilgisizliği gibi sorunlarla karşılaştıklarını tespit etmiştir. Demirdağ (2022) da okul yöneticilerinin pandemi döneminde öğrencilere bilgisayar temin etmek suretiyle fırsat eşitsizliğinin önüne geçmeye çalıştıklarını belirtmektedir. Gonzales ve Jackson (2020) ise kriz dönemlerinde okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukların karmaşık olduğunu ve sürekli değiştiğini bu durumun önemli bir sorun alanı olduğunu belirtmektedir. Görüldüğü gibi COVID-19 gibi daha önceden hissedilmeyen ve aniden ortaya çıkan sağlık krizleri eğitim kurumlarında belirsizliği neden olmuş ve kurumları değişikliğe mecbur bırakmıştır. COVID-19'un beraberinde getirdiği belirsizlik ve değişiklik durumları eğitim kurumlarını beklenmeyen sorunlarla karşı karşıya bırakmıştır. Kurumların varlığını sürdürebilmesi için bu tehlikelerden korunması ve fırsatları değerlendirmesi gerekmektedir. Bu noktada yöneticilerin öğrencilerin öğrenmesini geliştirebilmek için öğretim liderliği rolünün önem kazanmaktadır. Özellikle uzaktan eğitim sürecinin etkili şekilde uygulanması için okul yöneticilerinin teknoloji vizyonuna sahip olması gerekmektedir. Öğrencilerin internete erişim sorununu ortadan kaldırmak amacıyla okullara temin edilen internet desteği uzaktan eğitim boyunca öğrencilere sağlanabilir. Hem öğrencilerin hem de öğretmenlerin Zoom gibi programları daha etkili şekilde kullanmalarını sağlamak amacıyla hizmet içi eğitimler verilebilir.

KAYNAKÇA

- Akyavuz, E. K., & Çakın, M. (2020). Covid-19 Salgınının Eğitime Etkisi Konusunda Okul Yöneticilerinin Görüşleri. *Electronic Turkish Studies*, 15(4), 723-737.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve yönetim* (Gözden geçirilmiş ve genişletilmiş 6. bs.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd edition). SAGE Publication.
- Dayton, B. W., & Bernhardsdottir, A. (2015). *Crisis management. International Encyclopedia of Peace*. Oxford University Press.
- Del Arco, I., Flores, Ö., & Ramos-Pla, A. (2021). Structural Model to Determine the Factors That Affect the Quality of Emergency Teaching, According to the Perception of the Student of the First University Courses. *Sustainability*, 13(5), 2945.
- Demirdağ, S. (2022). Okul Yöneticilerinin Covid-19 Pandemi Sürecine İlişkin Görüşleri. *Trakya Eğitim Dergisi*, 12(1), 273-291.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dünya Sağlık Örgütü, (2020). Coronavirus disease 2019 (COVID-19). Situation report-51. Erişim adresi: https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200311-sitrep-51-covid-19.pdf?sfvrsn=1ba62e57_10.
- Erkan, S. (1996). *Krize müdahale planı*. Eğitim Yönetimi Dergisi, 2(4), 547-554.
- Gonzales, M., & Jackson, I. (2020). Going the distance: What school administrators can learn from one-to-one laptop schools. *Journal of School Administration Research and Development*, 5(S1), 55-60.
- Hatipoğlu, A., & Kavas, E. (2016). Veli yaklaşımlarının öğretmen performansına etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi*. 5(4), 1012-1034.
- Heymann, D. L., & Shindo, N. (2020). COVID-19: what is next for public health?. *The Lancet*, 395(10224), 542-545.
- Karaköse, M. A., İmamoğlu, S. Z., & İnce, H. (2020). Dönüşümcü ve Adaptif Liderlik Tarzlarının Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesinin Geliştirilmesindeki Rolü: Kavramsal Bir Model Önerisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 21(1), 153-169.
- Karakuş, A. (2018). *Ortaokul yöneticilerinin okullarında yaşanan kriz durumlarını yönetme becerilerinin incelenmesi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Mersin Üniversitesi.
- Kavrayıcı, C., & Kesim, E. (2021). Covid-19 pandemisi sürecinde okul yönetimi: Nitel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 27(1), 1005-1060.
- Özer, M. (2020). Vocational education and training as 'a friend in need' during coronavirus pandemic in Turkey. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 9 (2), 1-7.

- Patton, M.Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods. Integrating theory and practice*. Sage Publications.
- Ramos-Pla, A., Tintoré, M., & Del Arco, I. (2021). Leadership in times of crisis. School principals facing COVID-19. *Heliyon*, 7(11), e08443.
- Yıldırım, A., & Şimşek H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R.K. (2003). *Case study methods: Design and methods* (3rd. Edition). Sage Publications.