



ISSN: 2146-1961

Var, S. & Zafer-Güneş, D. (2022). Covid-19 Salgını Sürecinde Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Deneyimlerinin İncelenmesi, *International Journal of Eurasia Social Sciences (IJOESS)*, 13(50), 1271-1308.

DOI: <http://dx.doi.org/10.35826/ijoess.3199>

**Makale Türü (ArticleType):** Araştırma Makalesi

## COVID-19 SALGINI SÜRECİNDE OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN KRİZ YÖNETİMİNE İLİŞKİN DENEYİMLERİNİN İNCELENMESİ<sup>1</sup>

**Selçuk VAR**

Bilim Uzmanı, MEB, Bursa, Türkiye, [selcukvarr@gmail.com](mailto:selcukvarr@gmail.com)  
ORCID: 0000-0002-7468-5079

**Demet ZAFER GÜNEŞ**

Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, [demetzafer@gmail.com](mailto:demetzafer@gmail.com)  
ORCID: 0000-0002-1334-7199

Gönderim tarihi: 31.07.2022

Kabul tarihi: 14.11.2022

Yayım tarihi: 01.12.2022

### Öz

Bu araştırmanın amacı yöneticilerin ve öğretmenlerin COVID-19 salgını sürecinde okullarda kriz yönetimi deneyimlerinin incelenmesidir. Nitel araştırma yöntemi kullanılarak yapılan bu çalışmada olayları, durumları ve deneyimleri araştırmak ve açıklamak için sosyal bilimlerde başvurulan durum çalışması deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu Bursa ilinde bulunan Gürsu, Yıldırım, Osmangazi ve Nilüfer ilçelerindeki devlet okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerinden seçilmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme kullanılarak belirlenen, 12 okulda görev yapan 12 yönetici ve 12 öğretmen olmak üzere toplam 24 katılımcı araştırmanın çalışma grubunu oluşturmuştur. Veriler demografik bilgi formu ve görüşme soruları ile toplanmıştır. Verileri toplamak için görüşme tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme türü kullanılmıştır. Görüşmeler ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Verilerin analizinde tematik analiz yaklaşımı aşamaları takip edilerek esnek kodlama yönteminden yararlanılmıştır. Verilerin analizi bilgisayar ortamında MAXQDA 2020 Pro programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları kriz yönetiminde karşılaşılan zorluklar, çözüm önerileri, paydaşların durumu, hiyerarşi ve fırsatlar başlıkları altında değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcılar COVID-19 krizi sürecinde akademik, psikolojik, yönetimsel, alt yapı, iş yükü, ekonomik, iletişim ve teknoloji kullanımı gibi konularda zorluklar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Krizin çözümünde ise kriz ortaya çıktıktan sonra tedbir almaya yönelik çalışmaların yoğunlukta olduğu bulunmuştur. Uzaktan eğitim krizin çözümünde önemli bir yere sahiptir. Ancak alt yapı sorunları ve teknolojik aletlerin eksikliği gibi nedenlerle öğrenci katılımı istenilen seviyede olmamıştır. Akademik başarı da bu nedenle düşmüştür. Yöneticiler ve öğretmenler kriz sürecinde genel itibarı ile hiyerarşinin dışına çıkarak kararlar alabilmiştir. Paydaşlar okulların kapalı olduğu dönemlerde okullara destek olmuştur. Krizle birlikte öğretmenlerin teknolojik gelişimi, uzaktan eğitim ve kurumsal gelişim açısından fırsatlar elde ettikleri tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Kriz yönetimi, Covid-19, küresel salgın, öğretmen görüşü, okul yöneticilerinin görüşü

<sup>1</sup> Bu makale, İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü; Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı; Eğitim Yönetimi ve Planlaması programı bünyesinde, 20.04.2022 tarihinde kabul edilen "Covid-19 Salgını Sürecinde Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Deneyimlerinin İncelenmesi" başlıklı yüksek lisans tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

## INVESTIGATION OF THE EXPERIENCES OF SCHOOL PRINCIPALS AND TEACHERS REGARDING CRISIS MANAGEMENT DURING THE COVID-19

### ABSTRACT

This research aims to examine the crisis management experiences of school principals and teachers during the COVID-19 outbreak. In this research, which was conducted using the qualitative research method, the case study pattern used in social sciences was used to investigate and explain events, situations and experiences. The study group of the research consists of school principals and teachers working in public schools in Gürsu, Yıldırım, Osmangazi and Nilüfer districts in Bursa. A total of 24 participants, 12 administrators and 12 teachers working in 12 schools, which were determined by using the maximum variety and criterion sampling from purposive sampling methods, constituted the study group of the research. Data were collected with demographic information form and interview questions. Semi-structured interview type, one of the interview techniques, was adopted to collect the data. In the analysis of the data, the thematic analysis approach was followed and the flexible coding method was used. The analysis of the data was carried out using the MAXQDA 2020 Pro program. The results of the research were evaluated under the headings of difficulties encountered in crisis management, solution proposals, status of stakeholders, hierarchy and opportunities. According to the results of the research, the participants experienced difficulties in academic, psychological, administrative, infrastructure, workload, economic, communication and technology use during the COVID-19 crisis. In the solution of the crisis, it was seen that the efforts to take precautions after the crisis emerged were intense. Distance education has an important place in the solution of the crisis. However, student participation was not at the desired level due to infrastructure problems and lack of technological tools. For this reason, academic success has also decreased. Managers and teachers were able to make decisions by going beyond the hierarchy in general during the crisis period. Stakeholders supported the schools during the school closures. Along with the crisis, opportunities have been identified in terms of teachers' technological development, distance education and institutional development.

**Keywords:** Crisis management, Covid-19, global epidemic, teachers' views, school principals' views.

## GİRİŞ

Covid-19 salgını bölgesel olmaktan çıkıp küresel bir kriz haline gelmiştir. Öyle ki Birleşmiş Milletler (BM) Genel Sekreteri Antonio Guterres; Covid-19 salgını krizini küresel anlamda İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra dünyanın karşılaştığı en büyük kriz olarak nitelendirmiştir (United Nations, 2020a). Dünyada COVID-19 salgınından önce birçok salgın yaşanmıştır. Ancak, dünya nüfusunun hızla artması ve ulaşımın ve iletişimin gelişmesi bu salgının diğerlerine göre farklı sonuçlar doğurmasına neden olduğu söylenebilir. Bu nedenle COVID-19 salgınının daha öncekilerle karıştırılmaması ve kendi özellikleriyle günümüze göre değerlendirip krize bu doğrultuda müdahale edilmesi gerekmektedir (Sarı ve Sarı, 2020, s. 50).

Dünya'da değişik bölgelerde Ebola virüsü, zika virüsü, Nipah virüsü ve korona virüsler gibi yeni hastalık türlerinin ortaya çıktığı gözlenmiştir. Çin'in Wuhan kentinde ise yeni viral enfeksiyon ortaya çıkmıştır ve bu rahatsızlığa neden olan virüsün genetik yapısının diğer korona virüslerle eşleşmediği görülmüştür (Dhama'da, ve diğerleri, 2020). Wuhan'da hastaneye kaldırılan ilk hasta grubunda yer alan 41 hastanın 13'ü (%32) yoğun bakım ünitesine yatırılmış ve 6'sı (%15) hayatını kaybetmiştir (Huang, ve diğerleri, 2020). Bu vakaların görüldüğü kişilerle yapılan görüşmeler sonucu 27 (%66) Wuhan Huanan Deniz Ürünleri Toptan Satış Pazarı ile sık sık temas halinde olduğu tespit edilmiştir. (WHO, 2021). 3 Ocak 2020 tarihi itibarı ile Dünya Sağlık Örgütü acil durum ilan ederek bu durumu küresel salgın olarak ilan etmiştir. Taramalı elektron mikroskopunda yapılan incelemeler sonucu karakteristik taç yapısı ve şekline sahip bir virüs türü olan korona virüsü olduğu ortaya çıkarılmıştır (Chung ve diğerleri, 2020).

Yeni keşfedilen bu virüse 2019 yılında ortaya çıkması nedeniyle Çinli bilim insanları tarafından geçici olarak "2019-nCoV."olarak ilan edilmiştir (İşsever, İşsever, ve Öztan, 2020). Yeni tanımlanan bu virüs daha önce insanlarda görülmemiş olan yeni bir alt türdür. Virüsün hayvanlardan insanlara bulaşması söz konusudur. Dünya Sağlık Örgütü (WHO), Dünya Hayvan Sağlığı Örgütü (OIE) ve Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü arasında yapılan değerlendirme sonucu DSÖ hastalığı "Koronavirüsü Hastalığı 2019"un kısaltması olan COVID- 19 olarak isimlendirmiştir. Hastalığa etken olan virüs ise SARS-CoV-2 olarak isimlendirilmiştir (Türkiye Hudut ve Sahiller Sağlık Güvenliği Genel Müdürlüğü, 2021; İşsever, İşsever, ve Öztan, 2020).

Kriz, "olağandışı ve olumsuz gelişme", "arzu edilmeyen ve içinden çıkılması zor durum", "bir işin bir olayın geçtiği karışık aşama", "birdenbire ortaya çıkan kötüye gidiş ve tehlikeli an" gibi anlamlara gelmektedir. Kriz, aniden ortaya çıkan ve önceden sezilemeyen, hızlı cevap verilmesi gereken, örgütün mekanizmalarını çalışamaz duruma getirerek, amaçlarını, hedeflerini, planlarını ve stratejilerini tehdit eden stres durumudur (Tutar, 2016, s. 13). Kriz döneminin en belirgin özelliği belirsizliktir. Belirsizlik ve bilinmeyenler çoğaldıkça krizin çözümü de o derece zorlaşmaktadır. Kriz dönemlerinde çözümü zorlaştıran en önemli etmen zaman ve kaynakların yetersiz kalmasıdır. Örgütler krizin neden olduğu durum karşısında geleceklerini ön göremezler ve karar verme aşamasında oldukça güçlük yaşarlar. Bu kararsızlık durumu örgütü paniğe sevdeler ve işlerin içinden çıkılmaz bir hal almasına neden olur (Tutar, 2016). Kriz durumu bir örgütün geleceğe yönelik hedeflerinin, amaçlarının gerçekleşmesini tehlikeye atarak örgütün varlığını ve geleceğini tehdit eden buna bağlı olarak acilen tepki

gösterilmesini gerektiren; örgütün tehlikeleri önceden sezip engellemesine yönelik karar verme becerilerinin yetersiz kaldığı, gerilim ortamıdır (Tekin, 2015).

Doğal afetleri hariç bırakırsak krizler belirtileri olmadan gerçekleşmez. Kriz gelmeden önce erken uyarı sinyalleri vermektedir. Örgütler genellikle bu erken uyarıları önceden sezmek için uzman kişilerden oluşan bir kurul oluşturmaktadır. Bu kurullar gerekli analizleri yaparak örgütün krizlerden önceden haberdar olmasını sağlamaktadır (Tutar, 2016). Yaşanılan durumu kriz olarak adlandırılması için bazı belirtilerin gerçekleşmesi gerekmektedir (Cener, 2010).

- Kriz hızlı ve köklü değişikliklerin olduğu bir dönem olmalıdır.
- Bu değişikliklerin olmasının arkasında, istikrar döneminde işleyen, sistemin yaşaması için mutlaka gerekli kurumların (ekonomik veya politik, hatta ideolojik) ve mekanizmaların işlevliğini kaybetmesi
- Krizi yaşayanlar krizden sonra artık hiçbir şeyin eskisi gibi olmayacağı gibi bir düşüncenin içerisinde olmaları gerekmektedir.
- Zamanın hızlandığı herkes tarafından dile getirilmesi
- Geleceği tahmin etmenin artık çok zor olduğu düşüncesinin yerleşmesi.

Örgütlerin faaliyet alanları aynı zamanda yaşanan krizin türünü de belirler. Finansal faaliyetler yürüten bir örgüt finansal kriz, sağlık faaliyetleriyle ilgilenen bir örgüt sağlık krizi, eğitim alanında faaliyet gösteren bir örgüt eğitim krizi, pazarlama faaliyeti gerçekleştiren bir örgüt pazarlama krizi yaşar. Bunların sayısını arttırmak mümkündür. Ancak, ABD'deki Kriz Yönetimi Enstitüsü (ICM) krizleri dört kategoriye ayırmıştır (Tutar, 2021). Doğal Afetlerin yol açtığı krizler, mekanik problemlerin oluşturduğu krizler, insan hatalarından kaynaklanan krizler, yönetsel kararların/kararsızlıkların yol açtığı krizler. Bunların dışında bilgisayar sistemlerinin ve bilgi depolama alanlarının kullanılamaz hale gelmesi ya da korsan saldırılar, rakip örgütlerin stratejilerinin neden olduğu krizler, çevresel felaketler ve doğal afetler krizlere neden olabilmektedir.

Her ülkede salgının etkisinin aynı olmaması ile birlikte sağlık başta olmak üzere ekonomi, turizm, sosyal yaşam gibi birçok alanın yanında eğitim de nasibini almıştır. Dünyanın birçok yerinde ülkeler Covid-19 salgınının yayılmasını engellemek için eğitim kurumlarını geçici olarak kapatmıştır (UNESCO, 2020). Covid-19 salgını ile birlikte eğitim sistemleri dünya tarihinde en büyük kesintisini yaşamıştır. 190'dan fazla ülkede 1,6 milyar öğrenci eğitimden mahrum kalmış, öğrencilerin %94'ü eğitimden uzaklaşırken az gelişmiş ve orta düzeydeki ülkelerde bu oran %99'u bulmuştur (United Nations, 2020b, s. 2). Türkiye'de ise ilköğretim ve ortaöğretim düzeyinde 18 milyon 241 bin civarı öğrenci ve 950 bin civarında öğretmen eğitim öğretime ara vermiştir. Türkiye'de ve dünyada birçok ülke yükseköğretimde de eğitime ara vermiş, eğitimler uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilmiştir. Ancak, bu süreçte eğitimin nasıl gerçekleşeceği, ders sınavlarının nasıl yapılacağı, telafi eğitiminin nasıl gerçekleşeceği, öğretmenlerin maaşları ve ek dersleri, yöneticilerin çalışma şekli, uzaktan eğitim için alt yapı eksikliği gibi birçok sorunla karşılaşmıştır (Sarı ve Sarı, 2020).

Covid-19 salgınının neden olduğu krizler, kurumların hatta ülkelerin tek başına mücadele edemeyeceği çok karmaşık acil durumlar olduğu söylenebilir. Bu tür durumlar çok kapsamlı ve donanımlı kriz yönetimi ekiplerini gerektirmektedir. Bununla birlikte, mevcut kriz yönetimi ekipleri yerel ve geçici kriz durumları için eğitilmiştir. Ancak COVID-19 gibi etkisi büyük olan küresel krizlere karşı eğitilmemişlerdir ve tecrübeli de değildir (Thielsch, Röseler, Kirsch, Lamers, ve Hertel, 2020).

Covid-19 salgını ile birlikte eğitim sistemleri acil olarak tedbirler almanın yanında geleceğe yönelik alternatif önlemler geliştirmek zorunda kalmışlardır. Bu süreçte alınan tedbirler ve uygulamalar incelendiğinde uzaktan eğitimin daha işlevsel olması ve öğrenme kayıplarının telafisine yönelik çalışmalar yapılması gerekmektedir (TEDMEM, 2020, s. 3). Buna göre uzaktan öğrenme çözümleri her okulun mevcut durumuna göre düzenlenmeli; okul yöneticileri başta olmak üzere öğretmenler ve tüm paydaşlar arasında koordinasyonun sağlanması gerekmektedir. Bu bağlamda okulların mevcut kapasitelerindeki yetersizlikler hızla geliştirilmek zorundadır. (United Nations, 2020b).

Tunç ve Atıcı (2020), İnsan hayatının birçok alanına sirayet eden Covid-19 salgınının yönetim anlayışını güncelleyerek duruma uygun yönetim anlayışlarının geliştirilmesinin krizin zararlarının en aza indirilmesi açısından önemli olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, Covid-19 ile bütüncül bir anlayışla mücadele edebilmek için kriz yönetiminin salgına göre yeniden gözden geçirilmesi ve buna uygun politikalar yürütülmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Töre (2020), okul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerini incelemiş ve müdürlerinin kriz yönetimi yeterliliklerinin okuldaki kriz durumlarının artmasıyla düştüğü sonucuna ulaşmıştır. Devlet okullarında en sık rastlanan kriz durumları ise veli öğretmen anlaşmazlıkları, öğrenci yaralanmaları, problemlili öğrenciler ve ailelerinin tutum ve davranışları ve akran zorbalığı olmuştur (İnandı, 2008). Ancak salgın hastalıkların çok sık rastlanan kriz durumu olmadığı söylenebilir. Bu araştırma ile birlikte COVID-19 salgınının okullarda yol açtığı krizin yönetiminde yönetici ve öğretmenlerin deneyimlerinin incelenmesi alanyazındaki bu boşluğa katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın problem cümlesi "Covid-19 salgını sürecinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kriz yönetimi deneyimleri nelerdir?". Bu probleme yönelik alt problemler aşağıda belirtilmiştir.

- Yönetici ve öğretmenler Covid-19 salgını krizinin çözümünde hangi yolları izlemiştir?
- Yönetici ve öğretmenlerin Covid-19 salgını kriz yönetiminde zorlandığı konular nelerdir?
- Yönetici ve öğretmenlere göre Covid-19 salgını krizinin yarattığı fırsatlar nelerdir?

Bu araştırmanın amacı ise; 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Bursa ilinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin Covid-19 salgını sürecinde okullarda kriz yönetimine ilişkin deneyimlerini incelemektir.

## YÖNTEM

Bu bölümde araştırmada kullanılan desen, çalışma grubu, veri toplama süreci ve verilerin analizi başlıklarına yer verilmiştir.

### Araştırma Deseni

Bu araştırmada Covid-19 salgını sürecinde yönetici ve öğretmenlerin kriz yönetimi deneyimlerinin incelenmesi bakımından nitel araştırma türlerinden biri olan durum çalışması deseni kullanılmıştır. Nitel durum çalışmasının en önemli özelliği bir ya da birden fazla durumun derinlemesine araştırılmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla bir duruma ait ortam, bireyler, olaylar ve süreçler gibi etkenlerin bütüncül bir bakış açısıyla araştırılarak ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve bu durumdan nasıl etkilendiklerine yoğunlaşmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016 s.70).

### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu Bursa ilinde bulunan Gürsu, Yıldırım, Osmangazi ve Nilüfer ilçelerindeki devlet okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırma verilerini toplamak için amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme belirleme yöntemi kullanılmıştır. Patton, nitel araştırmalarda kullanılan örnekleme yöntemlerinin amaçlı olması gerektiğini belirtmiştir (Baş ve Akturan, 2017, s. 229). Çalışma grubu ile yapılan görüşmelerde yayın etiğine uygun olarak gerekli izinler alınmıştır.

Maksimum çeşitlilik örnekleme küçük bir örnekleme oluşturarak problemin farklı boyutlarını ortaya koymak adına bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtılması anlamına gelmektedir. Amaç, genelleme yapmaktan daha çok çeşitlilik gösteren durumların ortak noktalarını ya da farklılıklarını tespit ederek bu çeşitliliğe göre problemin farklı yönlerini bulmaya çalışmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 119). Bu nedenle maksimum çeşitliliği sağlamak için Bursa ilinde bulunan merkez ilçeler arasından sosyal, ekonomik ve kültürel gelişmişlik düzeyine göre dört ilçe belirlenmiştir.

İlçelerin belirlenmesinde Bursa Şehir Sağlık Profili 2019 raporundan ve Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü'nün İlçelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması 2017 raporundan yararlanılmıştır (Bursa Büyükşehir Belediyesi, 2019). Buna göre on yedi ilçe arasında Gürsu on ikinci, Yıldırım üçüncü, Osmangazi ikinci ve Nilüfer birinci sırada yer almaktadır. İlçeler belirlenirken araştırma maliyeti ve zaman açısından merkez ilçeler tercih edilmiştir. Yönetici ve öğretmenler belirlenirken çalıştıkları kurum hakkında derinlemesine bilgi verebilmeleri için en az bir yıl çalışma şartı aranmıştır. Katılımcılar belirlenirken bu ölçüt dikkate alınmıştır. Her ilçeden en az bir ilkököl, ortaokul ve lisede görev yapan yönetici ve öğretmen olmak üzere 12 yönetici ve 12 öğretmenle görüşülmüştür.

**Tablo 1.** Demografik Bilgiler

Kod	Cinsiyet	Yaş	Görevi	Eğitim Durumu	Meslekte Geçirilen Süre	Okul Türü
Ö1	Erkek	36-40 yaş arası	Öğretmen	Lisans	11-15 yıl	İlkokul
Ö2	Kadın	41 yaş üstü	Öğretmen	Lisans	16-20 yıl	Lise
Ö3	Kadın	41 yaş üstü	Öğretmen	Lisans	16-20 yıl	Ortaokul
Ö4	Kadın	31-35 yaş arası	Öğretmen	Yüksek Lisans	6-10 yıl	İlkokul
Ö5	Kadın	31-35 yaş arası	Öğretmen	Lisans	6-10 yıl	Ortaokul
Ö6	Kadın	36-40 yaş arası	Öğretmen	Yüksek Lisans	16-20 yıl	İlkokul

Ö7	Erkek	41 yaş üstü	Öğretmen	Lisans	16-20 yıl	Ortaokul
Ö8	Erkek	41 yaş üstü	Öğretmen	Yüksek Lisans	11-15 yıl	Lise
Ö9	Kadın	41 yaş üstü	Öğretmen	Lisans	21 yıl ve üzeri	Lise
Ö10	Erkek	36-40 yaş arası	Öğretmen	Lisans	11-15 yıl	İlkokul
Ö11	Erkek	41 yaş üstü	Öğretmen	Lisans	21 yıl ve üzeri	Ortaokul
Ö12	Kadın	31-35	Öğretmen	Lisans	6-10 yıl	Lise
M1	Erkek	41 yaş üstü	Okul Müdürü	Lisans	21 yıl ve üzeri	İlkokul
M2	Erkek	41 yaş üstü	Okul Müdürü	Lisans	21 yıl ve üzeri	Lise
M3	Erkek	41 yaş üstü	Okul Müdürü	Yüksek Lisans	21 yıl ve üzeri	Ortaokul
M4	Erkek	41 yaş üstü	Okul Müdürü	Lisans	16-20 yıl	Ortaokul
M5	Erkek	41 yaş üstü	Okul Müdürü	Yüksekokul	21 yıl ve üzeri	Lise
M6	Erkek	36-40 yaş arası	Okul Müdürü	Yüksek Lisans	11-15 yıl	İlkokul
M7	Erkek	41 yaş üstü	Okul Müdürü	Lisans	21 yıl ve üzeri	İlkokul
M8	Erkek	31-35 yaş arası	Okul Müdürü	Lisans	6-10 yıl	Ortaokul
M9	Erkek	41 yaş üstü	Okul Müdürü	Lisans	21 yıl ve üzeri	Ortaokul
M10	Erkek	41 yaş üstü	Okul Müdürü	Lisans	21 yıl ve üzeri	Lise
M11	Erkek	41 yaş üstü	Okul Müdürü	Lisans	21 yıl ve üzeri	Ortaokul
M12	Erkek	41 yaş üstü	Okul Müdürü	Lisans	21 yıl ve üzeri	Lise

Tablo 1’de yer alan bilgilere göre çalışma grubu 18 erkek 6 kadından oluşmaktadır. Grubun eğitim düzeyleri incelendiğinde 1 katılımcı ön lisans, 17 katılımcı lisans, 6 katılımcı ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların 12’si öğretmen, 12’si ise okul müdürü olarak görev yapmaktadır. Yaşlarının dağılımına bakıldığında 31-35 yaş aralığında 4; 36-40 yaş aralığında 6; 41 yaş ve üzeri ise 14 katılımcı olduğu görülmektedir. Mesleğinde çalışma süresinin tespiti için hizmet yılı verileri incelendiğinde 6-10 yıl arası çalışan 4; 11-15 yıl arası çalışan 4; 16-20 yıl arası çalışan 5; 21 yıl ve üzeri çalışan 11 katılımcının olduğu görülmektedir. Okul türleri ise 8’i ilkokul, 8’i ortaokul, 8’i lise olarak dağılım göstermiştir.

### Veri Toplama Süreci

Guba ve Lincoln nitel bir araştırmada geçerlik ve güvenilirlikten daha çok inandırıcılık (trustworthiness) olması gerektiğini belirtmiş ve literatürde altın standart olarak adlandırılan kriterler belirlemiştir. (Houser, 2015) Creswell’e (2003) göre inandırıcılık için bir araştırmada sözü edilen altın standartta bulunan inanılabilirlik, güvenilebilirlik, onaylanabilirlik ve aktarılabilirlik olmak üzere dört ana başlıktan en az birinin araştırmanın doğruluğu için bulunması önerilmektedir.

Araştırma verilerini toplamak için kişisel bilgi formu ve araştırmacı tarafından yöneticilere yönelik 18, öğretmenlere yönelik 15 sorudan oluşan görüşme formu hazırlanmıştır. Daha sonra araştırmacılar tarafından alanyazında kriz yönetimi ve süreçleri ilgili yayınlar ve araştırmalar incelenerek sorular tekrar değerlendirilerek yönetici ve öğretmenlere yönelik 8 soruya indirgenmiştir. Kriz yönetimi konusunda deneyimli 3 uzmanın görüşme formunu incelemesi sonucu nihai form 6 görüşme sorusundan oluşmuştur.

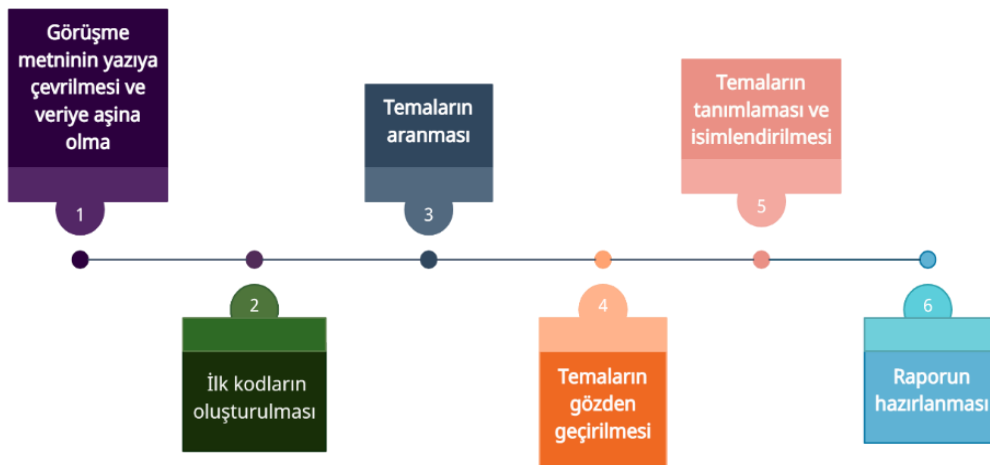
Yarı-yapılandırılmış görüşme; yapılandırılmış görüşmeye göre görüşmecinin katılımcıya rehberlik etmesi mümkündür. Görüşmeyi yapan katılımcıya sorularla ilgili derinlemesine sorular sorarak araştırılan konu ile ilgili daha detaylı bilgiye ulaşılabilir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 184). Bu araştırmada konunun derinlemesine

incelenmesi için görüşme tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yayın etiği gereklilikleri yerine getirilerek katılımcıların izni alınarak görüşmeler ses kaydına alınmıştır. Görüşme formunun uzmanlar tarafından incelenmesi ve uzman desteğinin alınması, görüşmelerin yarı yapılandırılmış formla yapılması ve görüşmelerin 22 katılımcının çalışma ortamında yapılması inanılırlık ilkesini ile bağdaşmaktadır. Araştırma konusunda ve nitel araştırmalarda uzman kişilerin yapılan araştırmayı farklı boyutlarda ele alması (peer debriefing) (Creswell, 2003) "inanılırlık" açısından alınabilecek önlemlerden biridir. Ayrıca araştırmacı ile veri kaynağı arasında oluşturulan etkileşimin uzun süreli olması araştırma verilerinin inandırıcılığını artıracaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Nicel araştırmanın temel amacı "genelleme" yapmakken nitel araştırmalarda ise bunun karşılığı "aktarılabirlik" olarak ifade edilmektedir. Buna göre bir çalışmanın sonuçları benzer katılımcı ve ortamlardaki durumlara aktarılabilmelidir (Houser, 2015). Nitel araştırmalarda aktarılabirliği sağlamak için çalışma grubunun seçiminin hangi yöntemle yapıldığı, katılımcıların özellikleri ile ilgili detayların yer alması ve ortam açıkça belirtilmelidir (Sharts-Hopko, 2002). Araştırma da katılımcıların özelliklerinin detaylı bir şekilde verilmesi ve maksimum çeşitlilik örneklem yönteminin kullanılması bu araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği ile ilgili olarak Guba ve Lincoln'ün (Akt: Creswell, 2003) "aktarılabirlik" ilkesini desteklemektedir.

### Verilerin Analizi

Nitel araştırmaların veri analizi geniş bir yelpazede yer alması ve çeşitlilik göstermesi nedeniyle nitel araştırma verilerinin yaratıcı, esnek ve çeşitli tekniklerle analizini zorunlu hale getirmektedir. Bu nedenle toplanan verilerin özelliğine göre uygun veri analizi deseni belirlenmelidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 237).

Bu araştırmada tematik analiz deseni kullanılmıştır. Tematik analiz, araştırmacının elde ettiği veri grubundaki örüntüleri tanımlamak, analiz etmek ve raporlamak için kullanılan bir yöntemdir. Tematik analiz katılımcıların deneyimlerini, anlamlandırmalarını ve bu deneyimlerin özünü bozmadan olduğu gibi aktaran gerçekçi bir yöntem olarak kullanılabilir. Aynı zamanda bu deneyimlerin toplumdaki çok çeşitli söylemleri nasıl etkilediğini inceleyen bir yöntem de olabilmektedir (Braun ve Clarke, 2019). Araştırmada Şekil 1'de yer alan Braun ve Clarke'ın (2019) tematik analiz işlem basamakları kullanılmıştır.



Şekil 1. Tematik Analiz İşlem Basamakları



Veri analizi bilgisayar ortamında MAQDA Pro 2020 programı yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan yöneticilere “M1,M2,M3...” şeklinde kodlar verilirken görüşme yapılan öğretmenlere “Ö1,Ö2,Ö3...” şeklinde kodlar verilmiştir. Nitel araştırmaların dinamik olması nedeniyle her geçen gün yeni nitel araştırma ve veri analizi tekniklerinin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Son zamanlarda teknolojinin sürece dahil olması ile birlikte Whittemore, Chase ve Mandle (2001) deşifrelerin talep edildiğinde sunulabilmesi nedeniyle NVivo, MAXQDA gibi bilgisayar programlarının kullanımını da etkili inandırıcılık teknikleri arasında yer almaktadır. Houser’e (2015) göre “denetleme yolu” (audit trail), kararların, tasarıların, prosedürlerin ve analiz sürecinde ele alınan soruların kaydedilmesi ve bunların özenli bir şekilde eksiksiz yansıtılmasıdır. Böylelikle üçüncü kişilerin araştırma ile ilgili verilere ulaşabilmesi sağlanmaktadır. Tüm verilerin ses kayıtları ve deşifreleri MAXQDA programında yer alması ve istenildiği zaman alınabilmesi nedeniyle denetleme yolu ilkesi desteklenerek geçerlik ve güvenilirlik güçlendirilmiştir.

## BULGULAR

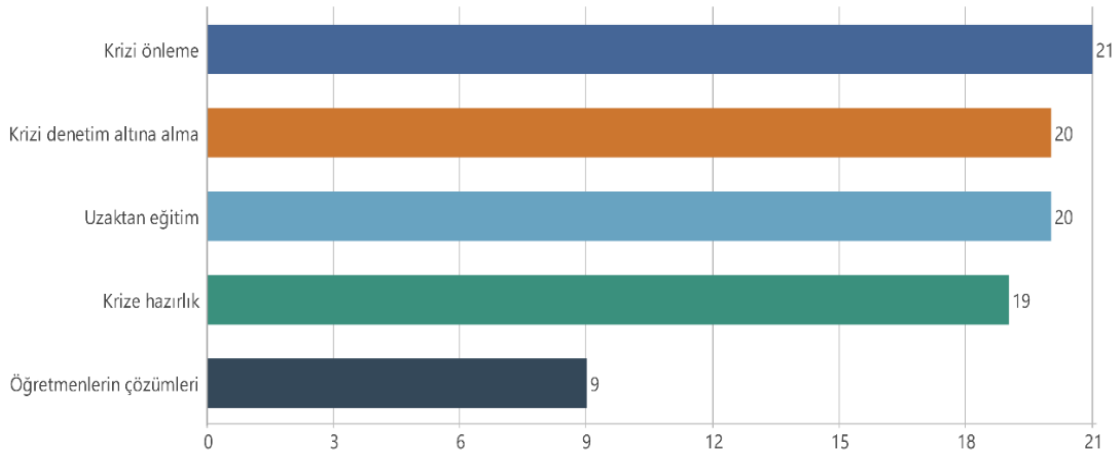
Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kriz yönetimi deneyimlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Şekil 2’de görüldüğü üzere kriz yönetimi deneyimlerine ilişkin bulgular kriz yönetimde karşılaşılan zorluklar, kriz yönetimde çözümler, krizden yönetimde fırsatlar, olmak üzere üç ana tema altında sunulmuştur.



Şekil 2. Okullarda Kriz Yönetimi Deneyimleri

### Kriz Yönetiminde Çözümler

Okullarda COVID-19 krizinin çözümü noktasında katılımcıların deneyimleri kriz yönetimi sürecinde yer alan aşamalara göre ele alınmıştır. Buna göre katılımcılar Şekil 3'de yer alan verilere göre en çok krizi önlemeye yönelik görüş bildirmiştir. Krizi denetim altına alma ile ilgili 20, uzaktan eğitim 20, krize hazırlık aşaması 19, öğretmenlerin çözümleri ile ilgili ise 9 katılımcı görüş bildirmiştir.



Şekil 3. Kriz Yönetiminde Çözümlere İlişkin Alt Tema Dağılımı

### Krize Hazırlık

Krize hazırlık aşaması ile ilgili olarak katılımcılar tedbir alma (16), kriz ekibi oluşturma (4), planlama (3), iş paylaşımı (2), hazırlıklı olma (2) ve koordinasyon sağlama (1) olarak 6 konuda görüş bildirmişlerdir.

Uzaktan eğitimden yüz yüze geçilebilmesi için okullarda yeni normlar belirlenmiştir. Bu kuralları uygulayabilmek için katılımcılar azami gayret göstermiştir. Gerekli uyarı levhalarının asılması, sosyal mesafelerin ayarlanması, temizlik malzemelerinin temini noktasında gayret gösterildiği belirtilmiştir. Görüşme için yapılan okul ziyaretlerinde bu hazırlıklar gözlemlenmiştir.

“Okullar açılmadan önce de dediğim gibi bütün o sosyal mesafedir, maskedir, bilgilendirme levhalarıdır [...] bütün önlemlerimizi biz erken aldık.” (M7).

“Yani okulların düzenlemesi, temizlik malzemelerinin temini, maskenin temini, sınıfların işleyişini, COVID 19’a uygun olarak devam etmesi noktasında iyi çalışmalar yaptılar, biz de bunları uyguladık. Odalara, sınıflara, koridorlara dezenfektan bıraktık girilmemesi mesafe sağlayacak şekilde sınıfların bölümlere ayrılmasını düzenlenmesini sağladık Uyarı afişleri astık. Hem sınıfın içerisine, kapılara onlarla bilgilendirmeler yaptık veya görev yapan çalışanların bulaşma riskini azaltma noktasında elimizden gelen bütün gayreti gösterdik.” (M11).

Krizin ortaya çıkması ile birlikte bazı katılımcılar önceden yapmış oldukları planlamaları uygulamaya başlamıştır. Plan çerçevesinde iş bölümüne giden katılımcılar olmuştur. Bazı katılımcılar erkenden hızlı karar alarak

toplantılar düzenlemiş krizin etkilerini azaltmaya yönelik önlemler almıştır. Katılımcıların beyanında anlaşıldığı üzere bir iki katılımcı dışında okullarda kriz yönetim ekibinin önceden oluşturulmadığı söylenebilir.

“Yaşanabilecek herhangi bir olumsuzlukta ne olacağını ne olması gerektiğini şeffaf bir şekilde detaylı bir şekilde kriz anında ortaya çıktığı anda hızlıca önceden belirlenen planlarımız çerçevesinde uyguladığımız için herhangi bir şekilde sorun yaşamadık.” (M4)

“Tabii bir kriz ekibi oluşturduk okulumuzda covid-19 kriz ekibi.” (M3).

“Zaten bunlarla ilgili kriz yönetimi ekiplerimiz geçen sene zaten pandemiden önce kurulmuştu. Bunlarla ilgili çalışmalara başlamıştık.” (M4).

“Kriz yönetimi grubu oluşturduk.” (Ö7).

### **Krizi Önleme**

Katılımcılar krizi önleme aşaması ile ilgili karar alma (20), bilinçlenme (9), motivasyonu artırma (7), güvenliği sağlama (5), etkili süreç yönetimi (3) ve stres yönetimi (1) konularında görüş bildirmişlerdir.

### **Karar Alma**

Katılımcılar birlikte karar alma yolunu tercih etmişlerdir. Bazı katılımcıların ise bireysel kararlar aldığı beyanlarından anlaşılmaktadır. Katılımcılar birlikte karar almanın olumlu etkilerinden bahsetmişlerdir. Bazı katılımcılar ise henüz uzaktan eğitime geçmeden toplantılar düzenleyerek hazırlıklarını yapmış ve diğer okullardan önce uzaktan eğitime geçmiştir. Hızlı karar almanın etkili olduğu belirtilmiştir. Merkezi yönetimin kararlarını aynen uygulayan katılımcılar olduğu gibi inisiyatif olarak kriz sürecinde kararlar alan katılımcılar olmuştur.

“Tabii tek başına karar olmaz Yani son kararı ben veriyorum okul müdürü olarak ama diğer üç iş arkadaşıma da danışırım hatta 3 arkadaşla ortak anlaşmanın mümkün olmadığı yerde öğretmen arkadaşları çağırırım.” (M2).

“Her türlü durumla ilgili a, b, c planları müdür yardımcısı arkadaşlarla beraber oturup beyin fırtınası yaparak bu olursa ne olur, öteki olursa ne yaparız dediğinizde tüm senaryolarımız bir savaş meydanındaki oluşabilecek durumlar tarzında önümüzdeydi.” (M4).

“Şöyle söyleyeyim özellikle Merkezi yönetimin aldığı kararları uygulamak bizim birinci önceliğimiz. Önemli ölçüde de tabii ki uyguluyoruz. Tabii ki katkı sunmak zorunda olduğumuz yani kişisel kararlarla devreye girmemiz gereken yöntemler oldu tabii ki.” (M6)

### **Güvenliği Sağlama**

Katılımcılar insan sağlığını ön plana almıştır. Krizi en az kayıpla atlatabilmek adına alınan tedbirlerin uygulanmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca yüz yüze eğitimde en ufak şüpheli durumda uzaktan eğitime geçen katılımcılar olmuştur.

“Yani seçenek arasında kaldılar hep sağlıklı bir şekilde öğrencileri nasıl ders verebiliriz ondan sonra kendi güvenliğimizi nasıl tesis edebiliriz.” (M3).

“Her teneffüste öğrencilerimizle mesafeyi koruyarak sıkıntılarının olup olmadığını ateşinin olup olmadığını bunların tamamen takip ettik 120 öğrencimizin içerisinde Yani tabii temasta olan ailesinden kaynaklı temassız olan öğrencilerimiz olduk bunları da özellikle dikkat ettirdim ben bu kurallarına dikkat ettirdik.” (M5).

“Birçok okulda öğretmenlerin yakalanma ortalamaları artmaya başladı. Bu sefer dedik yani eğitimin telafisi var ama sağlığın telafisi yok. Çocuk hayatta kalsın. Akademik eksiklik tamamlanabilir.” (M9)

### **Bilinçlenme**

Katılımcılar ilk defa böyle bir krizle karşılaştıklarını kendilerini bilmedikleri bir uygulamanın içinde bulduklarını belirtmiştir. Bazı katılımcılar COVID-19 salgınının etkilerini dünya genelindeki gelişmeleri ve uygulamaları takip ederek planlamalarını şekillendirmiş önlemlerini almıştır. Katılımcılar krizle ilgili yayınları takip etmiş, uzaktan eğitimin ne olduğu ve nasıl uygulandığı ile ilgili veriler toplamıştır. Toplanan veriler diğer öğretmenlerle paylaşılmış ve uzaktan eğitimle ilgili gelişimleri sağlanmaya çalışılmıştır.

“Makaleler okudum şahsım olarak yargı diğer arkadaşlar da şey yaptılar. [...] sonra yavaş yavaş uzaktan eğitimin ne olduğuna dair eğitimler almaya başladık ne yapılabilir yani slayt gösterip okumaktansa öğrenci nasıl aktif edilir öğrenci nasıl derse çekilir onlarla ilgili bu işte uzmanlaşmış arkadaşları eğitim alarak devam ettik.” (M2).

“Bunun geleceğini kendim şahsen farklı ülkelerde buna benzer üzerinde Tayvan'da Japonya'da buna benzer yapılan daha önceki akademik çalışmalarla ilgili birkaç ben bakmıştım.” (M7).

### **Motivasyonu Arttırma**

Motivasyon kriz sürecinde okulların işleyişini sağlayan en önemli güç olduğu söylenebilir. Katılımcıların bir kısmı motivasyonu arttırmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirmiştir. Rehberlik servislerinin öncülüğünde toplantılar düzenlenmiş, evde kapalı kalmanın psikolojik etkilerini azaltmaya yönelik çalışmalar yürütülmüştür.

“Aynı zamanda da eğitim neferleri olan öğretmenlerimizi toparlamaya duygusal anlamda psikolojik anlamda güçlü tutmaya çalıştık.” (M3).

“Öğretmenler arkadaşlar kurul gündemi deyip de bazı bahanelerle onlara motivasyonu yüksek tutmak için uğraşan öğretmen arkadaşlarla ben toplantı yaptık toplantı gündemi biraz uzakta kaldı ama daha çok hasbihal etmek onları motivasyon arttırmak karşılaştıkları sorunları dinlemek onları çözmek olmak şeklinde oldu.” (M2).

“Öğretmenlerle uzaktan toplantı yapıp biraz daha böyle onun motivasyonunu yükseltmek adına konuşmalar yaptık. Sıkıntılar nerede ne yapabiliriz? Rehberlik ve psikolojik danışman hocamız her fırsatta ayrı ayrı toplantı yaptık.” (M8).

**Krizi Denetim Altına Alma**

Krizi denetim altına alma aşaması ile ilgili katılımcılar Şekil 4.5'te görüldüğü üzere iletişim kurma (10), rehberlik etme (7), inisiyatif alma (6), takip etme (4), farklı iletişim kanallarını kullanma (4), merkeze bağlı olarak hareket etme (4), sosyal yardımda bulunma (3), risk alma (2), hizmet içi eğitim faaliyetleri gerçekleştirme (2) gibi konulara değinmişlerdir. Katılımcılar kriz sürecinde iletişimin kopmamasına özen göstermiş, çeşitli iletişim araçlarıyla iletişim kanallarını açık tutarak krizin etkilerini ortadan kaldırarak kontrol altına almaya çalışmışlardır.

“Ben, öğretmen arkadaşlarım yönetici arkadaşlarım iletişim yoluyla çözmeye çalıştık. Ama korkularla başlayan süreç ilerleyen aşamalarda artık biraz daha bilinirliğe biraz daha yönetilebilir noktaya geçmiş oldu.” (M4).

“Arkadaşların kafasına takılan bir problem oldu. Hemen çok çok şekilde biz okul olarak iletişime geçtik ve bunu çok çabuk atlattığımızı düşünüyorum ben.” (Ö6).

“Hocam ben şu kanaldan iletişim kuruyorum nasıl sizce doğru mudur gibilerinden ve ben devamında bunu hep teşvik ettim. Yani birçok iletişim kanalını kullandık Microsoft'un birçok programını kullandık.” (M6).

Katılımcılar bir kısmı inisiyatif alarak krizlere anında müdahale etme yoluna gitmişken bazı katılımcılar da üstlerin kararlarını beklemiş bu kararlara göre hareket etmiştir. Görüşmeler sırasında bazı katılımcıların inisiyatif almadıklarını belirtse de görüşme sonrası konuşmalarda gerekli inisiyatifleri aldıklarını kayıtlara bu şekilde geçmesini istemediklerini belirtmişlerdir.

“Yöneticiyse insan yöneticinin bir yerde inisiyatif alması gerektiğini düşünenlerdenim. Hiyerarşi mutlaka olması gerekli. Bizi bağlayan tabii ki kanunlarla ilgili örnekler ve yönergeler son dönemde genelgeler sık sık geliyor.” (M7).

“İnisiyatif kullanarak yani bana bunu idare şunu yap demedi Ben istedim bunları kullanarak çocuklara gerekirse onlar için soru ekipleri veya konu anlatımı ve testleri yaptım.” (Ö8).

**Öğretmenlerin Çözümleri**

Öğretmenler devamsızlığı önlemek adına derslere devam etmeyen öğrencileri telefonla arayarak ulaşmış, velilerinden bilgi almışlardır. Kriz sürecinde öğretmenler teknoloji kullanımında yeterli olmadıklarını fark etmişler ve bu açıklarını gidermek için araştırmalar yapmış, eğitimler almıştır. Ayrıca uzaktan eğitimde kullanılan programları kullanmanın yollarını aramışlardır. Ders işlerken sınıf ortamını sağlayabilmek için öğrencilerin dikkatini çekecek çalışmalar yapmışlardır. Öğrencinin dikkatini çekebilmek için bazı katılımcılar farklı yollar denemişlerdir.

“Aldım bilgisayarı evde oturdum başına hemen indirdik Zoom'u ne yaptık işte okulumuz dedi ki hemen başlayın. Zoom nasıl kullanılıyor hemen onu öğrendik. Videolardan baktık Nasıl kuracağız nasıl öğreneceğiz çabucak öğrendik.” (Ö9).

“Yani bizde acaba çocukların dikkatini nasıl çekebiliriz? Yani o youtuberlar diyoruz da onları saatlerce izliyorlar derslerimizi işlerken. Hani onların havasında nasıl işleyebilir çocuklar? Çünkü ekrana çeken bir şey var yani. [...] Çocuklara dikkat çekecek edip onların dilinden konuşmak gerekir diye düşünüyorum.” (Ö6).

### **Uzaktan Eğitim**

Uzaktan eğitim krizden önce kullanılıyor olsa da yüz yüze eğitimden bir anda uzaktan eğitime geçiş kolay olmamıştır. Alt yapı ve telefon, tablet, bilgisayar eksikliği eğitimde fırsat eşitliğini ortadan kaldırmıştır. Eğitimde fırsat eşitliğini sağlayabilmek için okullarda EBA destek noktaları hizmet vermeye başlamıştır. Öğretmenler yoğunluğun olduğu dönemlerde öğrencilerine ulaşabilmek için farklı platformları kullandıkları olmuştur. Sanal ortamda geziler ve turlar düzenlenmiştir.

“Biz EBA destek noktalarını açtık.” (M4).

“EBA-destek noktalarından faydalandırarak öğrencilerin bu eksikliklerini gidermeye çalıştık.” (M7).

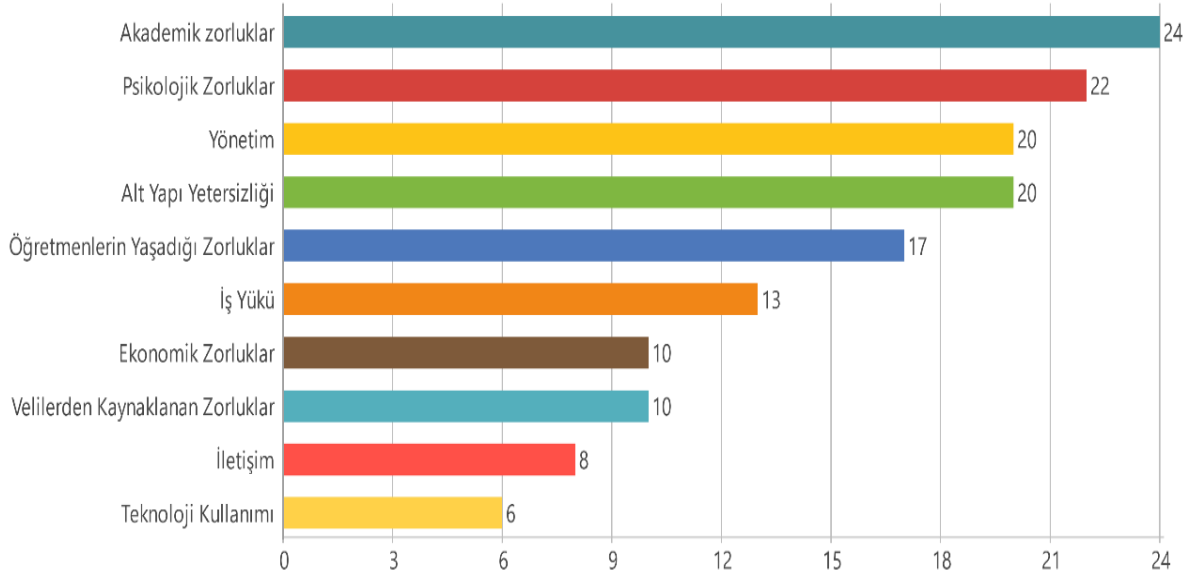
“EBA eğitim noktasını ulaşımaya açtık.” (M9).

“Milli Eğitim EBA'da Zoom ile çalıştığı için bizde Zoom'u tercih ettik.” (Ö9).

“Okulumuz diğer okullara göre bu konuda önde başladı. Örneğin EBA tam oturmadan Zoom üzerinden yapmaya başlamıştık derslerimizi.” (Ö9).

### **Kriz Yönetiminde Karşılaşılan Zorluklar**

Bu bölümde 2. alt problemle ilgili bulgulara yer verilmiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde katılımcılar COVID 19 krizi sürecinde yaşadıkları zorluklara ilişkin veriler ön plana çıkmaktadır. Bu verilere Şekil 4'de görüldüğü üzere akademik zorluklar, psikolojik zorluklar, yönetim, alt yapı, öğretmenlerin yaşadığı zorluklar, iş yükü, ekonomik zorluklar, iletişim ve teknoloji kullanımı olarak alt temalara ulaşılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin tümü akademik olarak zorluklar yaşamıştır. 22 kişi ise psikolojik olarak zorluklar yaşadığını belirtmiştir. Yönetim kaynaklı ve alt yapı yetersizliğinden kaynaklı zorluklar konusunda 20 katılımcı görüş bildirmiştir. Öğretmenlerin yaşadığı zorluklar 17, iş yükünden 13, ekonomik zorluklardan 10, veli kaynaklı 10, iletişim kaynaklı 8, teknoloji kullanımından kaynaklı ise 6 katılımcı görüş bildirmiştir.



Şekil 4. Kriz Yönetiminde Karşılaşılan Zorluklar (N=24)

#### Akademik Zorluklar

COVID 19 sürecinde okullarda en çok zorlanılan konuların başında öğrencilerin derse katılımı gelmektedir. Öğrencilerin sosyoekonomik durumu ve kardeş sayısı, devam zorunluluğunun kalkması ve öğrencilere moral vermek amacıyla yüksek notlar verilmesi okula devamı olumsuz etkilemiştir. Devamsızlığın çok fazla olması katılımcıları zorlamıştır. Sosyo ekonomik olarak kardeş sayısının fazla olması nedeniyle öğrencilerin evlerinde kendilerine ait çalışma odalarının olmaması sorunları daha da derinleştirmiştir. Kardeş sayısının fazla olduğu evlerde derslerin verimli işleneceği ortamın ortadan kalkması velileri ve katılımcıları çaresiz bırakmıştır.

“En büyük problem çok çocuklu ailelerin iki üç çocuğu olan ailelerin neticesinde uzaktan eğitime katılamamalarıdır.” (M11).

“[...]Ama bu da takdir edersiniz ki evde 2-3 tane çocuğun olduğu bir evde aynı saatlerde denk gelen zaman eğitimleri biliyorsunuz benzer kademelerde aynı saatlerde devam ediyor. Dolayısıyla bir öğrencinin 3 öğrencinin sadece bir telefona baktığını sırayla derslere girdiğini ya da 1 gün onun 1 gün onun girdiğini çok çok yaşadık. En çok zorlandığımız nokta bu oldu.” (M6).

Aynı zamanda kardeşlerin aynı saat diliminde derslerinin olması yeterli telefon ve tabletin olmaması nedeniyle bazı öğrencilerin derse katılımını engellediği görülmektedir. Derslere katılım zorunluluğunun kalkması katılımcıların öğrencileri derse katılımını sağlamakta zorlamıştır. Okullar açıldığında ise okulların boş kalmasına neden olmuştur.

“Öğrenciler bizim öğretmen baskısıyla yani öğretmen zoruyla okula zar zor getirilebilirken Bir de isteğe bırakıldığında artık biz de onlara bireysel olarak ulaşamadığımız için okulu çok büyük etkiledi.” (Ö7).

“Derse katılma zorunluluğu da olmadığı için uzaktan öğretimlerin çok verimli olduğunu düşünmüyorum.” (Ö9).

Katılımcılar öğrencilerin katılımını etkileyen bir diğer hususun sınavların iptal olmasına bağlamıştır. Sınavların iptal olması ile birlikte öğrencilere yüksek sözlü notları verilmesi öğrencileri tamamen okuldan koparmıştır.

“Ama öğrencilerin geçen sene sınavlar olmayacak dendiikten sonra katılım azaldı. Bu öğretmenler üzerinde motivasyon yaşattı. Bu sene de aynı şekilde birinci dönem sınavlarını yaptık. Onlar son yaşadığımız süreçte 2 hafta önceki yapılan gelişmelerde çocuklar yine sınava girmeyeceklerini anlayınca devamsızlar arttı.” (M2).

“[...]ama not çocuğu güdeleyen bir unsur bence. O da kalktığı zaman canlı derslere katılımda okula gitme oranları da düşmüş oldu.” (Ö5).

Uzaktan eğitim sürecinde katılımcılar özellikle öğretmenler ders sürelerinin çok fazla olması nedeniyle sorunlar yaşadığını belirtmişlerdir. Özellikle çocukların ve öğretmenlerin uzun süre ekran başında olması derslere karşı ilgiyi azaltmıştır.

“Hem bir öğretmen olarak hem de bir veli olarak söylüyorum eğitim saati çok fazla. Yani uzaktan eğitimde ders saati çok fazla Çünkü bir çocuğun 6 saat bilgisayar başında oturması mümkün değil.” (Ö1).

Okulların açılması ile birlikte okullarda çeşitli disiplin sorunları ortaya çıkmıştır. Öğrencilerin uzun süre evde kapalı kalmaları ve ekran başında derslerini takip etmeleri yüz yüze eğitimin başlaması ile birlikte adaptasyon sorunlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Okul eşyalarına zarar verme, COVID 19 salgınından dolayı okullarda yeni düzenlenen kurallara uymama gibi davranışlar gözlenmiştir. Özellikle küçük yaş gruplarının alınan tedbirlere uymakta güçlük yaşadığı görülmüştür. Katılımcılar özellikle küçük yaş gruplarının kontrolünde zorluklar yaşamıştır.

“Okul açıldığı zaman okula geldiklerinde de çocuklarda hijyen sağlama zorluğu yaşadık yaş grupları küçük çocuklarda özellikle hijyen sağlamak çok mümkün olmuyor.” (Ö1).

“Bir şeyler yemek için maskelerini indiriyorlar. Ama yemek yasak küçük 6 yaşında çocuğa bu durumu anlatmaya çalışıyorsun. Bir şey yiyemezsin. Bununla savaşmaya çalışıyorlar. Dezenfektanları oyuncak gibi düşündüler Sürekli onları maruz kaldılar birbirlerini alıp verme oldu. O dezenfektanları ellerini sabunlarken yani o mesafeyi bir türlü koruyamadılar. Sürekli baskıya girdiler çocuklar.” (Ö4).

Öğrencilerin derslere yeterli ilgiyi göstermemesi ve derslere katılmaması akademik başarıyı da olumsuz etkilemiştir. Katılımcılar tüm çabalarına rağmen öğrencilerin başarılarının düşmesinde olumsuz hissetmiş kendi



yeterliliklerini sorgulamalarına neden olduğu gözlenmiştir. Motivasyonlarının düştüğü ve bıkkınlıklarının yüzlerine yansıdığı görülmüştür.

“Bunu yapamadınız ve katılım şartlardan dolayı düştü. Anlama becerisi düştüğü içinde direkt sonuca yansıdı.” (M9).

“[...]okulu çok büyük etkiledi yani başarıyı %80 %90 düşürdü (Ö7).”

“Ben çocuklarla yüz yüze sonrasında derse başladığımızda daha öncesinde basit olarak gördüğü ve mesela sınıfın %70'inin rahat öğrenebildiği düzeydeki konuların bile %50'nin altında olduğunu gördüm.” (Ö2).

Öğretmenler özellikle uzaktan eğitim sürecinde ekran başında öğrencilerin derse ilgisini sağlamakta zorlandıklarını belirtmişlerdir. Bazı zamanlarda derslerin büyük bir kısmını öğrenciyle iletişim kurmaya ayırdıklarını belirtmişlerdir. Öğrencilerin ilgisiz olması ve derslere katılmaması akademik başarıyı etkileyen diğer unsurlardır.

“Kime söz verdim, Sesleniyorum sesleniyorum mesela o zamanlar çok bir zaman kaybı oldu bizim için. Bir sesleniyoruz. İki sesleniyoruz çocuk, öğretmen, tuvalete gitmişim öğretmenim. Yemek yiyordum bu tarz şeyler vardı.” (Ö6).”

“[...]öğrencilerin derse ilgisi çok azaldı.” (Ö1).

“Sabah kalkıyor öğrenci bakıyor işte ilk iki ders biyoloji kim girecek buna diyor 1 girmiyor 2 girmiyor zamanla bu alışkanlık haline gerek eğitimden tamamen kopan öğrencilerinde oldu.” (Ö8).

“Çocuk evde ders çalışmak istemiyor evde yatarak ders çalışmadan şikâyetçiler derse girmediklerinden şikâyetçiler bazen açıp uyuduğundan şikâyetçiler derse katılmak istemediklerinden sıkıcı olduğundan anlamadıkları bundan şikâyet ettiler.” (M9).

### **Psikolojik Zorluklar**

Katılımcıların COVID-19 krizi sürecinde psikolojik olarak zorlandıklarını beyan etmişlerdir. Katılımcıların çoğunluğu çaresizlik, tedirginlik, yıpranma, endişe, motivasyon düşüklüğü ve kaygı hissetmiştir. Bazı katılımcılar ise bocalama, okula gelme korkusu, stres, demoralizasyon, rahatsız olma, sinirlenme, telaşlanma, üzüntü, boşluğa düşme gibi duyguları yaşadıklarını belirtmişlerdir. 16 katılımcı çaresizlik hissettiğini belirtirken 4 katılımcı çaresizlik hissetmediğini belirtmiştir. Katılımcılar okulun sessiz olmasından, öğrencilerine ulaşamama, öğrencilerin derse katılmaması, öğrencilerin maddi imkânsızlıkları konularından dolayı kendilerini çaresiz hissetmişlerdir.

“Koridorun bu kadar sessiz olması değil salı günü saat 2 buranın cıvı cıvı olması lazım. Öğretmen odasının kapılarının çarpıyor olması lazım. Eskiden başımı ağrıtan bu ses şimdi kuş sesi gelecek neredeyse ve bu konuda çaresizim.” (M2).

Katılımcılar maddi imkânsızlıklardan dolayı derslere katılmayan öğrenciler hakkında görüşlerini bildirirken duygusal anlar yaşadılar. Ellerinden bir şey gelmemesi onları psikolojik olarak yormuş ve çaresiz bırakmıştır.

“Uzaktan eğitimde alt yapı konusunda sıkıntılar yaşadık adam uzakta hiçbir şekilde ulaşamıyorsunuz Yani ders yapamıyorsun Adam diyor ki bilgisayarımız yok hocam internetimiz yok diyor o durumda çaresiz kalıyorsunuz.” (Ö1).

Katılımcılar bir yandan öğrencilerini düşünürken bir yandan da kendi sağlıklarını koruma ve ailesine hastalık bulaştırma endişesi ile yüz yüze eğitimi gerçekleştirmişlerdir.

“[...] öğretmenler üzerindeki tedirginliği şu oldu: Hem sağlık hem eğitim... Çünkü öğretmenlerin kafasını şu vardı: benim öğrencilerime ben nasıl verimli olabilirim. Bir yerde de şu vardı: işte temas etmeyeceğiz hastalıktan kendimizi de koruyacağız. Ayrıca ilkokul olduğumuz için söylüyorum bunu yaşı küçük çocuklar anasınıfları özel eğitim ne bileyim işte 1. Sınıflar, bu hijyeni nasıl sağlayacağız endişesi yaşadık.” (Ö1).

Katılımcılar yoğun çalışmanın ve iş yüklerinin artması nedeniyle süreç içinde çok yorulduklarını belirtmişlerdir. Özellikle ders saatleri uzaktan eğitimde öğretmenlere çok ağır gelmiştir. Kadın öğretmenlerin ders işlerken kendi çocuklarının dersleri işlemelerine engel olması ayrı bir yıpratıcı unsur olmuştur. Yüz yüze eğitimin başlamasından memnuniyet duydukları anlaşılmaktadır.

“Diğeri öğretmenlerle alakalı yani çok fazladır yoruldu.” (M8).

“Onun haricinde psikolojik olaraktan çok yıprandık yani öğretmen de yönetici de öğretmenlerde.” (M8).

Katılımcılar süreç içerisinde sürekli yapılan değişikliklerden dolayı stres yaşadıklarını ve bu durumun onları çok yordüğünü belirtmişlerdir. Katılımcılarla yapılan görüşme esnasında bu konuya değinirken yaşadıkları stresi anlatmaya başladıklarında vurgu ve ses tonlarından stresin onları çok yıprattığı anlaşılmıştır.

“Bu süreçte sürekli değişimler sürekli plan program değişimleri bizi yordu yıprattı.” (Ö5).

Katılımcılar sınavların iptal olması ile birlikte öğrenci üzerinde kontrol sağlamakta güçlük çekmesi nedeniyle motivasyon düşüklüğü yaşamıştır. Aynı zamanda bazı katılımcılar okulda virüs bulaşacağını düşündüklerinden okula gelmek istemediklerini belirtmişlerdir.

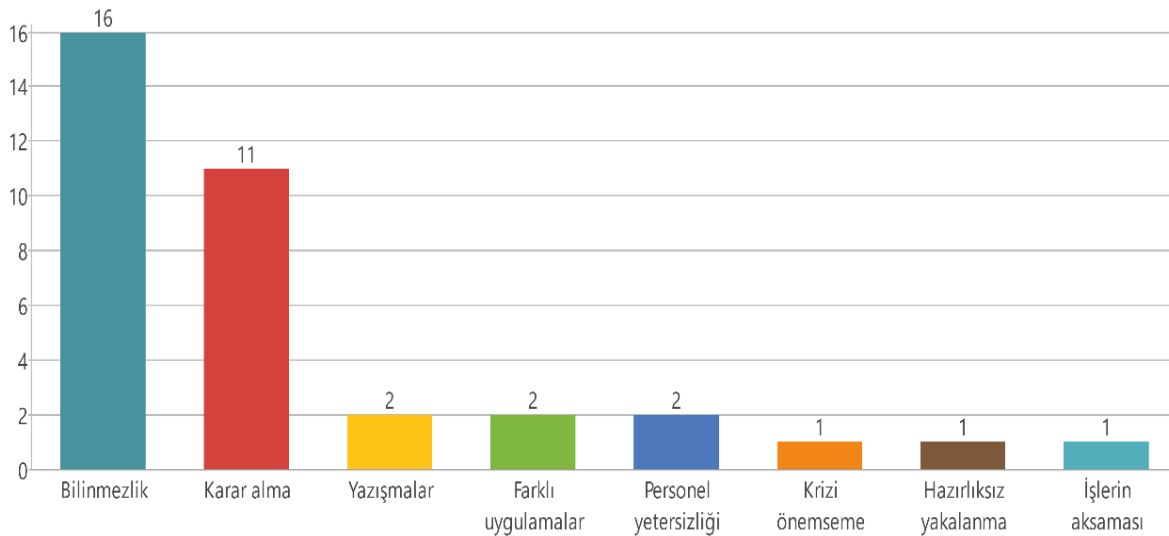
“Ama öğrencilerin geçen sene sınavlar olmayacak dendiikten sonra katılım azaldı bu öğretmenler üzerinde motivasyon yaşattı.” (M2).

Öğretmenler öğrencilerin derse katılımının düşük olmasından dolayı rahatsızlık hissetmişlerdir. Katılımı arttırmak için kendiliklerini çok yorduklarını çok uğraştıklarını ancak karşılığını alamadıklarından yakınmışlardır. Bu durum onların sinirlenmelerine neden olmuştur.

“Hatta bazı sınıflarda işte 1 kişi 2 kişi falan derse giriyordu. Bunu artırmak için öğretmenler acayip Efor sarf ediyorlardı onun karşılığını alamıyorlardı. Bu da Öğretmenlerde bir sinir krizine neden oluyordu.” (M8).

### Yönetimsel Zorluklar

Katılımcılar bilinmezlik, karar alma, yazışma, farklı uygulamalar, personel yetersizliği, krizi önemseme, hazırlıksız yakalanma, işlerin aksaması konularında görüş bildirmişlerdir. Şekil 5’de görüldüğü üzere katılımcılar en çok bilinmezliklerle ilgili zorluk yaşamıştır. Katılımcılar karar alma sürecinde özellikle ani karar değişikliklerinin kendilerini zor durumda bıraktığına değinmişlerdir. Yazışma kurallarına uyulmaması sosyal medya üzerinden geç saatlerde gelen emirler katılımcıları zor durumda bırakmıştır.



Şekil 5. Yönetimsel Zorluklar Konu Dağılımı (N=24)

### Bilinmezlik

COVID-19 krizin ilk ortaya çıkışıyla birlikte okullar tatil edilmiş, bir süre sonra uzaktan eğitime geçilmiştir. Ancak katılımcılar, öğrenciler ve veliler. Daha önce böyle bir durumla karşılaşmadıkları için ne yapacaklarını bilememişlerdir. Bu nedenle alınan kararlarda ve gerçekleştirilen uygulamalarda belirsizlikler yaşanmıştır. Okullar arasında uygulama farklılıkları ortaya çıkmış, ortaya çıkan yönetim boşluğunda katılımcılar kendisine uygun kararlar almaya çalışmıştır. Bu durum yanlış kararların ortaya çıkmasına ve krizin derinleşmesine neden olduğu söylenebilir.

“Çünkü uzaktan eğitimi hiçbirimiz bilmiyoruz. Uzaktan eğitim sınıfta dersi anlatma gibi değil. Orada başka şeyler yapman lazım. Yani sınıfta öğretmen girerse anlatır, öğrenci dinler, dönüş alırsın. Ama uzaktan eğitim apayrı. Yani yüz yüze eğitim değil de tamamen farklı bir yöntem olduğu için işin açıkçası geçen sene Mart'ta kapandıktan sonra Haziran'a kadar geçen süreçte bilmeden işlem yaptık.” (M2).

“2020 Mart ayından itibaren o haberi aldıktan sonra yani eğitim sürecini nasıl devam edecek konusunda gerçekten soru işaretleri vardı yani bir belirsizlik vardı net bir şekilde.” (Ö8).

“Şimdi okullarda bir belirsizlik vardır başlangıçta en başta da dersler işlenecek nasıl bir yöntem izleyeceğiz. Bunlarla ilgili çok büyük sıkıntılar oluşuyordu.” (Ö10).

### ***Ani Karar Değişiklikleri ve Sahadan Uzak Olma***

Katılımcılar daha önce böyle bir krizle karşılaşmamaları nedeniyle alınacak kararlarda riske girmemek adına üstlerden gelecek talimatlara göre hareket etmiştir. Yapılacak hatalarda sorumluluğu almama düşüncesi bunu vazgeçilmez kılmıştır. Ancak üst yönetimlerinde bu büyük krizi yönetebilmek için ani kararlar vermesi gerekmiştir. Katılımcılar bu alınan ani kararların kendilerini olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir.

“Yönetici olarak genelde son dakika değişiklikler olmasından dolayı yani böyle iki elimizi bağlamışlar gibi bir hale dönüştük. Sürekli program değişti veya pazartesi açıklandığında dolayı kararlar yani. Hatta ertesi gün okula açmak gerçekten zor oldu. Çok aksaklıklar ile devam ettik Hani bir şekilde süreç içerisinde düzenlendi. Ama ani değişiklikler daha önceden haber verilmesi daha iyi olabilirdi sürece daha iyi yürütme adına.” (M8).

“Bakanlık bir açıklama yapıyor. Açıklama yapıldıktan sonra 11.00-11.30-12 sıralarda yarın daha Salı günü okula gelecek öğrenciler dediği zaman bizim bu öğrencilere ulaşmamız daha çok zorluklar yaşanıyor. Yazışma konusunda da aynı şekilde bir saat öncesinden gelen bir saat öncesinden gelen yazıya Bir saat sonra cevap vermek zorunda kalıyoruz.” (M10).

Gelen talimatlar doğrultusunda katılımcılar zaman ayırarak, emek vererek hazırlıklar yapmış, düzenlemeler gerçekleştirmişlerdir. Üstlerden gelen ani bir kararla bu yapılan hazırlıklar iptal olmuştur. Bu durumun çok sık yaşanması katılımcılarda kafa karışıklığına neden olmuştur.

“Basit bir örnek vereceğim. Öğretmenlerinizi motive ediyorsunuz Hani eğitim-öğretim başlayacak. Velilerinizle diyalog haldesiniz. Öğrencilerinizle diyalog halindesiniz. Yüz Yüze eğitim öğretime başlayacağız. Bütün tedbirleri almışsınız. Pat uzaktan eğitime geçiyorsunuz. Bizi süreci alıştırmak da çok zorladı.” (M6).

“Bir gün de pazartesi akşamı kurulu toplandı saat gece 12'de bir de biz öğrencilere ve bize sabah okul var dendi yani bu çok büyük bir kriz diye. Yani ben mesela saat gece 12'ye kadar 1'e kadar telefonum açık tutup telefonun başında bekledim. Acaba sabah dersin var mı yok mu? İki tane çocuğum var. Onların çantalarına hazırladım gidecekler mi gitmeyecekler mi belli değil. O yüzden idare ile de öğretmen arasında böyle bir sıkıntı yaşandı.” (Ö2).

Alınan kararlarda sahadaki öğretmen ve yöneticilerin fikirlerinin alınmadığı bu nedenle uygulamaların hatalı sonuçlar doğurduğunu katılımcılar belirtmiştir. Bu durumda katılımcıların işlerini güçleştirdiği anlaşılmaktadır.

“Öğretmen sorulmadan telafi eğitimi yapılması planlanıyor yani burada derse giren öğretmen derste uygulayan öğretmen ve öğrencilerle birebir iletişimde olan öğretmen ama her okulda telafi eğitimi yapılması programı yapılması bence kriz yönetimi konusunda bu konuda Milli Eğitim üzerine düşeni yapamadı.” (Ö8).

### **Yazışmalar**

Üstlerden gelen yazıların katılımcılar tarafından anlaşılmasında güçlük yaşanmıştır. Yazışma kurallarının bir kenara bırakılarak yazıdan önce sosyal medya üzerinden gelen açıklamaları takip ettiklerini görüşme esansında belirtmişlerdir.

“Yazışmalar bakanlıktan gelen yazışmalarda yani farklı farklı günlerde gelmesi ve birbirinin yazılardan Şubat net ve açık olmaması Biz en büyük sıkıntıya sokan nedenlerden birisi oldu en son zorlandığımız konularda.” (M5).

“Bu süreçte gelen yazıların gerçekten yorumlanması çok sıkıntılıydı ve buna bağlı olarak okul idaresi müdür İlçe Milli Eğitim Müdürü herkes farklı bir şekli yorumladı. Uygulamaları yaptı.” (Ö8).

### **Personel Yetersizliği**

Katılımcılar okulların kapanması nedeniyle okul bünyesinde çalışan yardımcı hizmet görevlilerinin farklı alanlarda görevlendirilmesi sonucu okullar personelsiz kalmıştır. Üstlerden gelen emirlere göre okulların yüz yüze eğitime hazırlanması sürecinde çok sıkıntı yaşadıklarını belirtmişlerdir. Okulların geniş alanlara sahip olması ve kısa zamanda hijyen kurallarına uygun olarak hazırlanması katılımcıları zorlamıştır.

“Personel yetersizliğinden sıkıntı çektik. Tabi bu hususta salgın süreci içerisinde en büyük eksikliğimiz tabi bizim değil. Bütün okullarda hemen hemen personel sıkıntısı temizlik ve hijyene de personelle yapmak zorundasın. Dolayısıyla İŞKUR tarafından verilen personel Sağlık Bakanlığı'na çekildi. Sağlık Bakanlığı'na çekilince elimizde personel kalmadı.” (M5).

“Onun haricinde hizmetlerimizden yani işte hastaneye görevlendirilen İŞKUR personeli olarak görevlendirildiler. Onlar da ufak çaplı işe gitmek istemediler. Benim rahatsızlığım var şu bu gibi etkileri oldu.” (M8).

**Alt Yapı**

Uzaktan eğitime geçilmesi ile birlikte tüm eğitim ve öğretim faaliyetleri teknoloji yardımıyla uzaktan gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Bu kadar fazla kişinin internete yüklenmesi alt yapı ile ilgili sorunlar yaşanmasına neden olduğu katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Bazı mahallelerde internetin olmadığı, öğrencilerin ve öğretmenlerin tablet, telefon, bilgisayar gibi derslere bağlanacağı cihazlara ihtiyacı olduğu belirtilmiştir. Özellikle kardeş sayısının fazla olduğu evlerde bu aletler dönüşümlü kullanılmış. Bazı öğrenciler ise derslere hiç bağlanamamıştır. Aşırı yüklenme nedeniyle internet bağlantısının koptuğu bu nedenle derslerden verim alınamadığı katılımcılar tarafından vurgulanmıştır.

“Çözemediğim sorun sadece alt yapı problemleri. Yani çocuklarımızın telefon, tablet ve internet alt yapısı konusunda çaresiz kaldık.” (M7).

“Katılımın olmadığını da ulaşamamak çocuğun biliyorum buraya geliyor dâhil oluyor. Soru çözüyor ama yok yani hocam. İnternetim bitti dediği oluyor. 3 kardeşiz. İki ortaokula gidiyor. Onlar öğretmensiz yapamaz. Onlar bağlanıyor. İnternet kalmadı. Bir telefon var. 3 kardeşiz. İlk derse girip hocam ben çıkmak zorundayım. Şimdi kardeşim bağlanacak.” (Ö12).

“Çözmediğimiz sorunlarımız ise internet alt yapı sorunlarıdır. Bize dâhil olmayan bizim sürecin içerisinde olamayacağımız sorunlardır.” (M4).

“İyi olmadığından düşünsenize bir anda 15-16 milyon öğrenci kaldırmıyordu. Sistemden kaynaklanıyor. Yani giremediğimiz zamanlar oluyordu.” (Ö9).

**Öğretmenlerin Yaşadığı Zorluklar**

Katılımcıların 9’u öğretmenleri uzaktan eğitimde yetersiz görmektedir. Öğretmen katılımcıların 8’i kriz sürecinde özel yaşamı ile ilgili, 4 katılımcı maske kullanımı ile ilgili sorunlar yaşamıştır. 5 katılımcı öğrencilerle fiziksel temas kuramamakla ilgili zorluk yaşadığını belirtmiştir. Öğretmenlerin yaşadığı diğer problemler ise sağlık sorunları yaşaması, destek alamama, ekonomik durumlarının yeterli olmaması, okulda alınan tedbirlere uyulmaması, vakitsiz aranma, kendi çocukları ile ilgilenememe, öğretmenler yatıyor algısı, yoğun çalışma, öğretmenlerin önemsenmemesi şeklindedir.

Öğretmenler kendi çocuklarıyla ilgilenmekte ve uzaktan eğitim vermekte zorluk yaşamıştır. Ayrıca evlerindeki günlük rutinin bozulması nedeniyle yemek, temizlik gibi günlük işlerde sorunlar yaşamıştır. Kendi çocuklarının da derste olması nedeniyle onlarla ilgilenememişlerdir.

“Özel yaşam özellikle çok sıkıntı oldu çünkü ders 8’de başlıyor. Ama şimdi öğretmen atıyorum sabah kalkacak kahvaltısını erkenden yapacak. Ders hazırlığında kitaplarını hazırlayacak. Tabi bunun yanında mesailerim de atıyorum küçük çocukların var Onların da bir yandan teneffüs 10

dakika molalarda çocuğa kahvaltı yaptırmaya çalışıyorsun böyle oldu özel yaşamda çok sorun yaşadık.” (Ö1).

“[...] öğretmenimizin de kendi çocukları ile beraber hem çocuklarının dersleri oluyor öğretmenimiz ders işliyor dolayısıyla bir evin içerisinde farklı farklı eğer 3 çocuğu varsa üç oda bir öğretmeni 4 O da diyor ki benim 3 odam var sesler karışıyor diyor.” (M5).

Öğretmenlerin bu süreçte iletişim bilgileri öğrenciler tarafından bilinmektedir. Öğretmenin geç saatlerde aranması aile huzurunu etkilemiştir. Öğretmenler kendi hayatlarının bu süreçte dikkate alınmadan kararlar alınmasından yakınmıştır.

[...] Gecenin köründe saçma sapan saatlerde hiç olmayacak sebeplerle araniyorsun. Bu haber doğru mu? (Ö12).

Onun haricinde anlamadıkları yeri. Öğrenciler Whatsapp gruplarıyla sürekli mesaj yani gece 12 buçuk bir çocuk bunu düşünmüyor. Size mesaj atıyor ve cevap verene kadar mesaj atmaya devam ediyor. Yani öyle bir hale getirildik ki öğretmen robot orada duracak. Sen her şeyi soracaksın cevaplayacak. Onun ailesi var mı? Çoluğu çocuğu var mı? Bu olay bitti.” (Ö3).

Öğretmenler yüz yüze eğitimden bir anda uzaktan eğitime geçilmesi nedeniyle uyum sorunu yaşamıştır. Birçoğu teknolojiden uzak olması bu alanda kendisini geliştirmemesi nedeniyle sürece ayak uyduramamıştır. Yine sınıf ortamına alışık olan öğretmenler öğrenci ile temas kuramamaktan derslerde verimli olamamaktan şikâyet etmiştir.

“Diğer yönden de öğretmenlerimizden de teknolojiyi çok fazla kullanamamalarından dolayı ilk başta adapte olamadılar uzaktan eğitime. O bayağı bir sürdü. Sonra toparlandı teknolojiyi kullanma oranları.” (M8).

“Yani bir kere öğrencilere yetmediğini düşünüyorum kesinlikle. Yani okulda olsaydık daha farklı olacağını daha farklı işleyeceğimizi ya da farklı örneklerle bir konuyu ele alacağımızı [...] Ama ekran başından öyle olmadı. Bir noktadan sonra gerçekten tıkanıyorum. Göstermek istiyorum ama gösteremiyorum. Ne kadar teknolojiyi kullanırsak kullanalım bu teknolojiyle alakalı değil tekrar ediyormuşuz gibi ben en çok bunu yaşıyordum. Bir kısır döngünün içindeymişim gibi yani anlatıyorum ama ben bile anlattığıma ikna olamıyordum Yani bir yer de bir eksiklik var mutlaka yetemiyoruz.” (Ö5).

Kameranın açık olmayışı öğrencinin dersi dinleyip dinlemediğini bilmemek, öğretmenlerde boşluğa ders anlatma hissi uyandırmıştır. Öğrencinin kontrol edilemeyişi öğretmenlerin derse konsantrasyonunu olumsuz etkilemiştir.

“Kamera açılıp açılmama mevzusu vardı ya bu konuda kamera işte öğrenciye serbest öğrenci istiyorsa şu istemiyorsa açma kamera kapandığı zaman ben çocuğun dinleyip dinlemediğini göremiyoruz.” (Ö6).

“Çocukla bir arada olmadan göz göze gelmeden onun yaptığının ne anladığını ya da ne anlamadığını anlamanız imkânsız. Yani her işin bir ortamı olduğu gibi eğitimin işi de ortamı da okul.” (Ö3).

Öğretmenler uzaktan eğitimden yüz yüze eğitime geçince okullarda alınan tedbirlerden dolayı eski düzenine geri dönememiştir. Maske kullanımı özellikle ders anlatırken öğretmenleri zorlamıştır.

“Sürekli maskeli saatlerce ders anlatıyoruz daralıyoruz bun oluyoruz. Nefes almak istiyoruz böyle bir imkânımız yok.” (Ö2).

“Çok zor geldi. Dersi anlatırken başlık hani şöyle yüzü kapatan maskenin dışında ama çok zor geldi.” (Ö3).

Öğretmenler ve öğrenciler uzun süre ekrana bakma ve hareketsiz kalma nedeniyle sağlık sorunlarıyla karşılaşmışlardır. Öğretmenlerin baş ağrısı şikâyetlerinin artması, göz hastalıklarının ortaya çıkması ya da mevcut hastalıkların ilerlemesi ortaya çıkan diğer zorluklardır.

“Uzatana da gelince daha da kopmalar yaşandı öğrencilerde. Yine öğrencilerle biyolojik işte göz batmaları işte çok fazla velilerden gelen gözlük kullanma olayları arttı.” (M8).

“Öğretmenler ilk zamanlarda çok fazla baş ağrısı çektiklerinden falan bahsediyorlardı.” (M8).

“Benim gözler çıktı 4 numaraya sırf bilgisayar başında oturmaktan Yani en son mavi filtre yazdı Doktor yani sırtımız bozuluyor bilgisayar başında oturmaktan göz bozuluyor.” (Ö9).

Öğretmenlerin evdeki teknolojik imkânları düşünülmeden uzaktan eğitime geçilmesi öğretmenleri oldukça zorlamıştır. Mevcut teknolojik aletler yeterli gelmemiş ve öğretmenler yeni teknolojik aletler almak durumunda bırakılmıştır. Öğretmenlere herhangi bir maddi destekte bulunulmaması maddi anlamda zorluklar yaşamalarına neden olmuştur.

“Öğretmenlere ne bileyim bilgisayar desteği olmasa bile bilgisayar alırken Ne bileyim? Vergi indirimi veya tabletler dağıtıldı. Tabletler var ama EBA’ya dahi girilmiyor. Tabletlerle elimizdeki bence milli eğitim öğretmenleri donanım konusunda desteklemeli.” (Ö8).

“Bilgisayarım var evde elimizdekilerde bilgisayar artık ben telefonda da EBA’da ders anlatıyorum. Ekran paylaşımı yapamıyorum. Telefonda akıllı telefonum da olmak zorunda değil.



Ama bunu hiç kimse sorgulamadı. Öğretmen dersini verecek. Ne yapacak? İşte çevrimiçi verecek. Nereden verecek soran yok. Gittik paramızla bilgisayarlarımızı aldık.” (Ö9).

“Öğretmenle ilgili ek ders yaşandı kesintileri yaşandı.” (Ö1).

### **Veli Kaynaklı Zorluklar**

COVID 19 krizi nedeniyle eğitimin ağırlıklı olarak evde devam etmesi velilerin sorumluluklarını arttırmıştır. Daha önce öğrenciyi okula gönderdikten sonra sorumluluğu okula bırakan veli krizle birlikte uzaktan eğitime geçilmesiyle evde sorunlar yaşamaya başlamıştır. Okulda yapılan uzaktan toplantılara katılmama, okula kayıt yaptırdıktan sonra okullar iletişim kurmama gibi sorunlarla karşılaşmıştır. Velilerin eğitim düzeyi de bu süreçte önem kazanmıştır. Bazı velilerin uzaktan eğitimi yararlı görmeyip öğrencinin ekran başında olmasına karşı çıkmıştır.

“[...] velide istiyor çocuğu bilgisayarın başında o dersi orada görsün. Ama bazıları da onun bir faydası yok diyor. Çocuk şimdi böyle etkilenenler oldu.” (Ö9). “Bir de velilerle falan hani toplantılarımız oldu. Çok katılım olmadı.” (Ö2).

Aynı zamanda odanın birinde sürekli ders yapılması, ders saatlerinin uzunluğu nedeniyle evde ebeveyn çocuk arasında iletişimin kopmasından şikâyet etmişlerdir.

“Çocuklarının sürekli evde olması ya da evin bir odasını yarın mutlaka ya da telefonun ya da bilgisayarın hep bir şekilde meşgul olmasından rahatsız oldular ya da çocukların ekran başında olmasından rahatsız oldular.” (Ö5).

Bazı velilerin okula göndererek öğrenciyi başından savma düşüncesi krizle birlikte sekteye uğramıştır. Öğrencilerin tüm gün evde olması velilerde rahatsızlıklara neden olmuştur. Bu sıralanan durumların sonucunda öğrencilerin birçoğu eğitimden kopmuş ve velilerle iletişim kurulamamıştır.

“Çocukların belki daha yakından tanıma fırsatı oldu ama bazıları sık çocuklarından iyice uzaklaştırır. Ben çocuğumu yurda vereceğim hocam diyenler de oldu.” (Ö6).

“[...] Yani uzaktan eğitim döneminde de ilgili çocuğuyla ilgilenen, birebir görüşen öğretmenlerle okuluyla bağlantıyı kesmeyen beri uzaktan eğitimde de aynı ilgisini bağlantısını devam ettirdi. Diğer hani toplantı yaptığımızda buraya hiç uğramayan çocuğu yokmuş gibi davranan veli aynı şekilde yine devam ettirdi.” (Ö3).

Bir diğer hususta velilerin ev ortamında uzaktan eğitim sırasında dersleri takip etmesidir. Veliler öğrencilerin söz hakkı alması için ısrarcı olmaları, arka planda görünmeleri öğretmenlerin konsantrasyonlarını etkilemiştir. Öğretmenlerin rahat bir şekilde dersi anlatması bazı durumlarda mümkün olmamıştır.

“Yani öğrenciden çok veliler heyecan içerisindeydi. Bize ne zaman sıra gelecek. Parmağı bekleyelim. Yani belki derslerimizin çoğunu ilk 2 haftada velileri uyararak geçirdik.” (Ö10).

“İlk başlarda zorlandık tabii iki ders anlatımı çünkü ekrana bakıyoruz arka planda sesler geliyor, aileler meraklı, onlar bakıyorlar .” (Ö6).

Çalışan veliler öğrencilerin evde tek kalması sorunuyla karşılaştılar. Evde tek kalan öğrencilerin veli tarafından takibi de zor oldu. Öğretmenler bu nedenle veliden destek göremedi.

“Eğer ilgili bir veli ise çocuğunun başında durdu, derse girmesini sağladı. Ama veli şöyle dedi bize yani ben işe gidiyorum hocam onu bilemem evde yani eğer çocuk evde yalnızsa bunda başarılı olamadık.” (Ö3).

“Yani veli diyor ki benim çocuğum derse girmemiş girmedi, arıyoruz sizi bilgilendiriyoruz ben onu derste biliyorum diyor. Yani bazen evdeyken de derste biliyor işteyken de derste biliyor.” (Ö3).

### **Teknoloji Kullanımı**

Katılımcılar öğrencilerin uzun süre ekran başında kalmalarının ekran bağımlılığına ve dikkat dağınıklığını arttırdığına değinmişlerdir. Bazı öğrencilerin ders sırasında oyun oynadıklarını tespit etmişlerdir. Aileler öğrencilerin dersi dinlediklerini düşünürken öğrenciler ders çalışma bahanesiyle oyunlar oynamış, yasaklı sitelere girmişlerdir.

Uzaktan eğitimde ortaya çıkan bir diğer husus internet güvenliği olmuştur. Kötü amaçlı kişilerin derslere girdikleri dersleri sabote ettikleri belirtilmiştir. Ayrıca dolandırıcılık haberlerinin duyulması öğretmenleri korkutmuştur.

“Bir yıl önce tüm Türkiye genelinde bağımlı olma diye bir projeye imza atıldı. Çocukları teknolojik aletlerden uzak tutalım. Ama bir yıl sonrasında ne oldu. Çocukların eline tabletleri teknolojik aletlere esir ettik.” (M9).

“[...] çoğu aile teknolojik aleti elinde olduğu için çocukların ders çalıştığını sandı. Ama çocuklar akıl almaz oyunları öğrendiler. Akıl almaz teknoloji ile ilgili dalavereleri çevirmeyi öğrendiler. Akıl almaz ailelerini kandırmayı öğrendiler. Yasaklı sitelere girmeyi öğrendiler.” (M9).

“[...] o dönemde Nisan ayı içerisinde bir yalan haber çıktı televizyonlarda Zoom üzerinden paranız çalınıyor falan gibi 4-5 tane öğretmenimiz biz ders işlemiyoruz dedi.” (M2).

“Uzaktan eğitimle birlikte bu ders platformlarına böyle korsan bir şekilde girenler oldu.” (M3).

### **İletişim**

Uzaktan eğitimde katılımcıların süreci yönetebilmesi için iletişim önemli bir hale gelmiştir. Ancak katılımcılar öğrencilere ve velilere ulaşmakta güçlük yaşamıştır.

Telefonlara geri dönülmemesi ya da mesajlara cevap verilmemesi bazı öğrencilerin eğitimden kopmasına kadar varmıştır. Bu durum katılımcıların ellerini kollarını bağlamıştır.

“Tabii ki uzaktan olunca ulaşma imkânı aslında daha basit olması gerekiyor. Bir telefon kadar yakın oluyor. Ya telefonu açmıyorlar ya da Whatsapp'ta yazdıklarımızı okudukları halde bir dönüş yapmıyorlar. Böyle sıkıntılarla uğraştık.” (M8).

“Çocuklara hiç ulaşamadık.” (Ö2).

“Velilerle iletişim problemimiz var.” (Ö1).

Mesafenin insanlar arasında artması yüz yüze iletişimin kurulmasının zorlaşması iletişimde kazaların ve yanlış anlaşılmaların yaşanmasına sebep olmuştur. Bu durum katılımcıların daha fazla çaba göstermesine neden olmuştur.

“İnsanların farklı farklı anlayışlarından ben çok böyle etkilendim ağzınızdan çıkan kelimeyi bazısı doğru alıyor. Bazısı farklı alıyor. O farklı anlayan kişiye tekrar tekrar anlatman gerekiyor. Sabırla anlatman gerekiyor ve o dönüt olarak sana bir daha tekrar olumsuz olarak geliyor.” (M1).

Öğrenciler evlerinde kapalı kalması sosyalleşmenin de önüne geçmiştir. Öğretmenler yüz yüze eğitimdeki ortamı uzaktan eğitimde sağlayamamıştır.

“Zamanla sosyal etkileşimde çok büyük eksiklikler meydana geldi. Evladım arkamı dönme işte daha dikkatli olalım. Sohbeti yani birebir sınıfta sohbet ortamımız bile etkilendi. Eğlenerek, gülerken, fıkra anlatarak yani böyle bir ders 21 yılını böyle geçirilmişken bir anda kendimizi bir boşlukta bulduk. Şimdi sosyalleştığımız en etkili alan sınıfımızın içidir. Bu sosyalleşmeden bile geri kalmış olduk.” (Ö10).

### **Ekonomi**

Okulların kriz sürecinde COVID-19 salgınına karşı hazırlanması ve gerekli önlemlerin alınması gerekmiştir. Okullara uyulması gereken kurallarla ilgili kılavuz gönderilmiştir. Bu kılavuza göre okullara gerekli uyarı levhalarının asılması, maske mesafe uyarılarının gerekli alanlara konulması ve temizlik, dezenfektan gibi malzemelerinin temin edilmesi gerekmiştir. Katılımcılar üstlerin okullara yardımda bulunduğunu ancak bu yardımların okula yetmediğini, yüz yüze eğitim sürecinde de okulların borçlarının olduğu ve bu borçları kentin

gelirleriyle, okul aile birliği yardımlarıyla ödediklerini belirtmişlerdir. Okulların kapalı olması maddi gelirlerin kesilmesine neden olmuş ve ekonomik anlamda sıkıntıların ortaya çıktığını katılımcılar belirtmiştir.

“Bunlar haricinde okullara ödenek olmamasından kaynaklanan temizlik malzemelerinin karşılanmaya çalışılmasıdır. Açık olduğu dönemlerde dokümanların ya da istenen evrakların gönderilmesi ile ilgili bunların hepsinin bir masrafı vardır. Temizlik yapılması, temizlik malzemelerinin temini, maalesef okul idarelerinin ödeneği olmaması okul yöneticilerini çok zor durumda bıraktı.” (M9).

“Onun dışında kantin bizim için önemli bir gelir kapısıdır. Bu kantin geliri tamamen ortadan kalktı. Aynı zamanda personel çalıştırmaya devam ediyorsunuz.” (M6).

### ***İş Yüğü***

Katılımcılar COVID-19 krizi sürecinde yüz yüze eğitim dönemine göre iş yüklerinin arttığını belirtmişlerdir. Uzaktan eğitime geçilmesiyle dijital ortamda öğrencinin takip edilmesi, ödev kontrolü, üstlere raporlar hazırlama gibi konularda katılımcılar zorlanmışlardır. Normal çalışmalarına ek olarak yapılan bu çalışmalar katılımcıların daha fazla çalışmasına neden olmuştur. Görüşmeler sırasında rapor hazırlama, geri bildirimde bulunma, anlık veri hazırlama gibi hususlardan olumsuz olarak etkilenmeleri ses tonlarına ve vücut dillerine yansıdığı görülmüştür. Ayrıca veli, öğretmen ve öğrencinin yaşadığı sağlık sorunları, ekonomik kayıpları yöneticileri zorlamıştır.

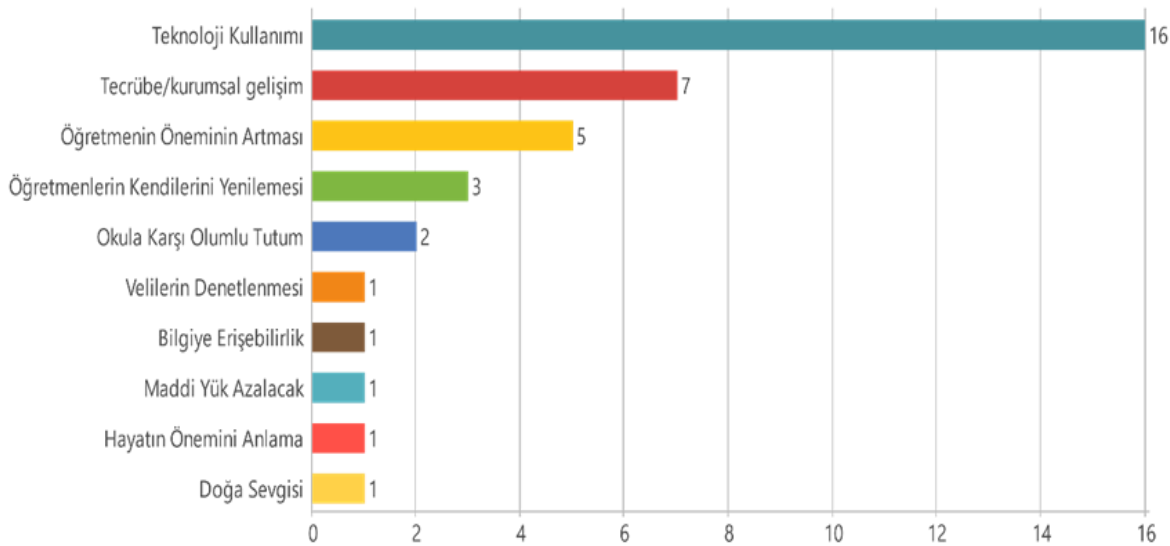
“Direkt bizimle muhatap oldu. Hastalığa yakalananlar direkt bizimle muhatap oldu. Maddi ve manevi kayıpları olanlar direk bizim ile muhatap oldu. Bunun üzerine bir de işsizlik salgın süresindeki işsizlik derse katılımı, katılamama, ya da öğretmenim şikâyetleri muhatapı direkt biz olduk.” (M9).

“Öğretmenin yükü burada ne kadar arttı aslında. Bu dönem içerisinde öğretmenlerin yükü aslında azalmadı. Üzerine herkesin yaşadığı stresi, sıkıntısı boş problemleri dışarı çıkamamayı yakutta hasta ve hastalık kapacağı endişesi korkusu aslında yine üstüne giderek arttı. Herkesin ailesini ve sağlığını düşündüğü bir dönemde öğretmen hem kendisini hem kendi ailesini hem öğrencilerini hem de velilerin düşünmek zorunda kaldı. Bu da onlara ekstra yük bindirdi. Burada öğretmenlere büyük haksızlık var.” (M7).

“Öğrenciler maske dezenfektan sosyal mesafe bu kurallarla birlikte bir de eğitim görmek zorunda kaldı. Harf eğitimi bu süreçte en ağır süreçti. Şu şekilde ifade edeyim hayatımda hiçbir süreçte bu kadar çalıştığımı bilmiyorum.” (Ö10).

**Kriz Yönetiminde Fırsatlar**

Bu bölümde 3. alt problemle ilgili bulgulara yer verilmiştir. Katılımcılar COVID-19 salgını krizinde okulların kapanması ve uzaktan eğitime geçilmesi ile birlikte önemli kazanımlar elde etmiştir. Şekil 6’da görüldüğü üzere katılımcılar teknolojinin eğitimde önemli bir yer edindiğini ve öğretmenlerin teknoloji alanında eksikliklerini giderme açısından fırsat yakaladıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin krizden önce eğitimde teknolojiyi kullanma becerisini kazanmalarının uzun yıllar alması beklenirken bu krizle birlikte eğitimde teknolojik dönüşüm hız kazanmıştır. Uzaktan eğitimin artık eğitimin bir parçası olduğu, krizden sonrada kullanılmaya devam edileceği katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Katılımcılar kriz yönetiminde tecrübe kazandıklarını, kendi eksikliklerinin farkına vardıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenin bu süreçte öneminin anlaşıldığı, sadece teknolojinin yeterli olmayacağı vurgulanmıştır. Bundan sonraki süreçte öğretmenlerin kendilerini geliştirmeye daha çok önem vereceği, farklı arayışlar içinde olacağı katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Velilerin okulun önemini daha iyi anladıklarını, bu süreçte evde çocuklarıyla geçirdikleri zamanlarda öğretmenin işinin ne kadar zor olduğunu farkına vardığı katılımcılar tarafından belirtilmiştir.



Şekil 6. Kriz Yönetiminde Fırsatlarla İlgili Frekans Dağılımı (N=24)

“Bir kere uzaktan eğitimi keşfettik. [...] bundan sonraki süreçte ne olacak bilmiyoruz ama uzaktan eğitimi bırakmayacağız biz. Bu bir fırsat yani bazı dersler belki okulda azalacak uzaktan eğitimde yapılacak tahmin edilen. Yüz yüze eğitime geçmeden önce uzaktan eğitim yanımızda bir cebimizi bir çözüm aracı olarak durdu, duruyor. Öğretmen okula gelemiyor mu sorun değil .” (M2).

“Dijital platformu daha verimli kullanmayı öğrendi öğretmenler bilgisayarı açmayı bilmeyen öğretmenler şimdi ders veriyorlar.” (Ö1).

“[...] karar verirken o uygulayıcılara söyleyeceğin her kelimenin ne kadar tesirli olduğunu anladım. O yapılacak çalışmaların en ufak bir hatanın nelere sebep olabileceğini öğrendim. Baştan

karar verme aşamasında çok ciddiyetle, çok düşünerek ve çok yönlü düşünerek bu şekilde karar almamız gerektiğini öğrendim. Bu benim için büyük bir tecrübe oldu.” (M1).

“[...]öğrenci boş kaldığında ben şunu öğrenmeliyim ben bunu öğrenmeliyim yani kendisini güdüleyecek bir şey oluşturamadığımızı gördüm eğitimciler adına.” (M8).

## TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırmanın amacı; 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Bursa ilinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin Covid-19 salgını sürecinde okullarda kriz yönetimine ilişkin deneyimlerini incelemektir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde COVID-19 krizi sürecinde akademik zorluklar, psikolojik zorluklar, yönetim, alt yapı, öğretmenlerin yaşadığı zorluklar, iş yükü, ekonomik zorluklar, iletişim ve teknoloji kullanımı konularında zorluklar yaşadıkları bulunmuştur. Karagül, Şeker ve Aykut'un (2021) araştırma sonucuna göre uzaktan eğitim sürecinde karşılaşılan zorluklar gerekli teknolojilerin eksikliği, yeni bir öğrenme yaklaşımına uyum sağlayamama ve teknolojik zorluklar olarak tespit edilmiştir. Bu yönüyle her iki araştırma da benzerlikler taşımaktadır. Akademik zorluklar katılımcıları en çok zorlayan konu olmuştur. Öğrencilerin sosyoekonomik durumu, devam zorunluluğunun kalkması, sözlü notlarıyla yüksek notlar alma, derslere katılım sağlayacağı teknolojik alet eksikliği ve internet alt yapı sorunları derslere katılımı düşürmüştür. Aynı zamanda ders saatlerinin uzun sürmesi öğrencilerin ve öğretmenlerin uzun süre ekran başında kalmalarına neden olmuştur. Öğrencilerin derse ilgisi azalmıştır. Bunun sonucunda öğrencilerin başarılarının düşmesi öğrencilerin kendilerini yetersiz hissetmelerine neden olmuş ve motivasyonunu düşürmüştür. Saka'nın (2021) COVID-19 sürecinde yöneticilerle yaptığı araştırma sonucuna göre okulların gerçekleştirdiği uzaktan eğitim faaliyetlerinde öğrenci katılımının yeterli olmadığı bu noktada istenen başarının sağlanamadığı sonucuna ulaşmıştır. Capperucci, Scierri, Salvadori ve arkadaşlarının (2022) araştırmada uzaktan eğitim sürecinde öğrenme etkililiği algısı incelenmiş ve tüm okul seviyelerinde ulusal ortalamanın altında olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda sonuçlar arasında benzerlik bulunmakta olduğu söylenebilir.

Katılımcıların yaşadığı psikolojik zorluklar; çaresizlik, tedirginlik, yıpranma, endişe, motivasyon düşüklüğü ve kaygı olduğu tespit edilmiştir. Yoğun olmamakla birlikte okula gelme korkusu, stres, bocalama, moral bozukluğu, sinirlenme, telaşlanma, üzüntü ve boşluğa düşme hissine kapıldıkları belirlenmiştir. Ayrıca katılımcıların büyük bir bölümü çaresizlik hissettiğini belirtmiştir. Sayın'ın (2008) ortaöğretim kurumlarında yaptığı araştırmada da bireylerin bir kriz anında stres, panik, korku ve heyecan gibi duygular yaşadıklarını tespit etmiştir. Kriz durumlarında olumsuz psikolojik deneyimlerin ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yönetimsel zorluklarla ilgili olarak katılımcıların en çok zorlandığı konu bilinmezlikler olmuştur. Katılımcılar daha önce böyle bir durumla karşılaşmadıkları için ne yapacaklarını bilemediklerini belirtmişlerdir. Alınan kararlarda da belirsizlikler yaşamışlardır. Üstlerden gelen ani karar değişiklikleri ve alışılmadık dışında gönderilen yazılar öğretmen ve yöneticileri oldukça zorlamıştır. Katılımcılar yazışmaları anlamakta güçlük çektiklerini söylemişlerdir. Sayın'ın (2008) araştırma bulgularına göre okul yöneticileri üst yönetimin tutumundan ve bürokratik engellerden dolayı güçlükler yaşamıştır. Bu nedenle yöneticilerin sorunlarla zamanında

ilgilenememeleri, kriz öncesi ve sonrasında yaşanan güçlüklerin artmasına neden olmuştur. Aynı araştırmaya göre yöneticilerin riskleri önceden belirleyemedikleri ve bu nedenle kriz senaryoları hazırlayamadıkları tespit edilmiştir. Ayrıca kriz yönetimi eğitimi alan yöneticilerin daha etkili bir yönetim sergilediği sonucuna varmıştır. Kriz döneminde yöneticilerin, açık ve zamanında gerçekleşen iletişim yöntemini tercih etmesi, karmaşayı, söylenti ve yanlış bilgilendirmeyi önlemektedir. Bu nedenle krizde iletişim kriz yönetimi için hayati öneme sahiptir (Maya, 2014). Katılımcılar, yardımcı personellerin farklı kurumlarda görevlendirilmesi nedeniyle yüz yüze eğitime geçiş döneminde okulların hazırlanması için gelen talimatları gerçekleştirmekte güçlükler yaşamıştır. Sayın'ın (2008) araştırma sonucuna göre personel sayısının yetersizliği kriz yönetimi sürecinde zorluklar yaşanmasına neden olduğunu göstermiştir. Bu nedenle araştırma sonucu personel yetersizliği ile ilgili olarak benzer olduğu söylenebilir.

Öğretmenler uzaktan eğitime geçiş sürecinde zorluklar yaşamıştır. Bilgisayar kullanma becerisi düşük olan öğretmenler uzaktan eğitime uyum sorunu yaşamıştır. Öğrenciden uzak olmak, öğrencinin kontrolünün öğretmenler tarafından zor olması derslerin işlenişini, verimliliğini ve öğretmenlerin konsantrasyonunu olumsuz etkilemiştir. Kohout, Bursikova, Frank ve arkadaşlarının (2022) araştırma sonucuna göre ise uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerin ve öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeyinin yüksek olması aktif öğrenme etkinliklerinin fazla olmasına ve öğrenmede etkililiğe katkı sunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yine aynı araştırmaya göre teknolojik okuryazarlığın yüksek olduğu sınıflarda eğitimin etkililiği artmıştır. Bu nedenle sosyo-ekonomik durumun düşük ya da yüksek olması eğitimin etkililiği üzerinde önemli bir yere sahiptir. Saka da (2021) araştırmasında eğitim paydaşlarının uzaktan eğitime yabancı olması nedeniyle eğitim-öğretim süreçlerinin olumsuz etkilendiğini belirtmiştir. Öğretmenler kendi çocuklarıyla ve evdeki günlük işleri ile ilgilenememiş, geç saatlerde aranmak, öğretmenlerin özel yaşamları dikkate alınmadan alınan kararlar onları zorlamıştır. Ekran başında uzun süre kalma öğretmenlerde sağlık sorunlarına neden olmuştur. Öğretmenlerin ekonomik durumu düşünülmemiş ve maddi destek verilmediği için tablet, bilgisayar gibi teknolojik aletleri kendi imkânlarıyla almak durumunda kalmışlardır. Saka da (2021) araştırma sonucunda teknik cihazların eksikliğinin eğitim-öğretim sürecini olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca okulların açılmasıyla birlikte maske ile ders anlatmak öğretmenlerin zorlandığı diğer bir husustur.

Velilerin; toplantılara katılmaması, okulla iletişim kurmaması, öğrencinin sürekli ekran başında kalmasına karşı çıkması, evdeki odaları uzaktan eğitim nedeniyle kullanamaması, çocuklarla iletişimin kopması, ders esnasında derse müdahale etmesi ve ekranda görünmesi katılımcıların uzaktan eğitim sürecinde zorlanmasına neden olmuştur. Ayrıca çalışan veliler çocuklarını evde yalnız bırakmak zorunda kaldıkları için öğrencinin kontrolü zorlaşmıştır. Bazı öğrenciler, velisi evde yokken yasaklı sitelere girmiş, oyun oynama davranışı sergilemiş ve dersi takip etmemiştir. Katılımcılar öğrenci ve velilerle telefonlara cevap verilmemesi nedeniyle iletişim kurmakta güçlükler yaşamıştır.

Okullarda kaynak sıkıntısı yaşanmıştır. Okulların kapanması ve uzaktan eğitime geçişle birlikte okulların kentin kirası, okul aile birliği ve bağışçılardan aldığı destekler azalmıştır. Kriz sürecinde okulların yüz yüze eğitime

hazırlanmasında kaynak sıkıntısı nedeniyle güçlükler yaşadığı sonucuna varılmıştır. Okulların kapanması ile birlikte kantin kiralarının alınamaması okulları zor duruma sokmuştur. Sayın (2008) araştırmasında ortaöğretim yöneticilerini kriz yönetme sürecinde en çok etkileyen zorluğun maddi sıkıntılar olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca devlet tarafından gönderilen kaynakların krizi önlemek için yeterli olmadığı belirtilmiştir. Şahin (1996) araştırmasında krizleri planlamada ve planların uygulanmasında üst yönetimin okullara yeterli maddi desteği sağlayamadığı durumlarda, velilerin okula yeterli maddi desteği vermediğinde, okul müdürlerine çok fazla sorumluluk yüklendiğinde ve okulun fiziki yetersizliği olduğu durumlarda çok fazla zorlandıklarını belirtmiştir. Sayın (2008) ise araştırmasında yöneticilerin okulların gerekli donanım ve maddi kaynakların çoğunu okul çevresindeki esnaftan ve öğrenci velilerinden temin ettiğini belirtmiştir.

Araştırma bulgularına göre katılımcılar tarafından krizin çözümünde en çok krizi önlemeye yönelik çalışmalar yürütüldüğü anlaşılmaktadır. Kriz ortaya çıktıktan sonra denetim altına alınmaya çalışılmıştır. Uzaktan eğitim, katılımcıların ifadelerine göre krizin çözümünde önemli bir yere sahiptir. Aynı zamanda öğretmenler de kendilerine özgü çözüm yöntemleri geliştirmiştir. Krize hazırlık aşaması ile ilgili olarak tedbir alma, kriz ekibi oluşturma, planlama, iş paylaşımı katılımcıların başvurdukları çözümler olmuştur. Ancak katılımcıların kriz ortaya çıktıktan sonra tedbir aldığı anlaşılmaktadır. Tedbirler salgının yayılmasını önlemeye yönelik olmuştur. Filiz (2007) çalışmasında yöneticilerin kriz yönetimindeki genel yaklaşımının kriz meydana geldikten sonra sorunları giderme olarak oluşturduklarını ve bu bilgi birikimini krizlerden sonra alınan derslerden yola çıkarak oluşturduklarını saptamıştır. Dolayısıyla katılımcılar “Kervan yolda dizilir” atasözünde olduğu gibi kriz anında yaşadıkları tecrübelerden hareketle krizlere müdahale ettikleri söylenebilir. Kriz ekibinin her ne kadar var olduğu belirtilmiş olsa da salgınla ilgili yaşanan krizde, kriz ekibinin çalışmalarına rastlanmamıştır. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde kriz yönetimi ekibinin acil eylem planı ekibi ile karıştırıldığı anlaşılmıştır. Salgın ortaya çıktıktan sonra bazı katılımcıların ön plana çıkarak krizin çözümüne katkı da bulunduğu anlaşılmaktadır. Çok az sayıda katılımcı krizden önce planlama yaptığını, kriz ekibi oluşturduğunu ve iş bölümüne gittiğini beyan etmiştir. Çelikten (2001) araştırmasında okul yöneticilerinin kriz sinyallerini algılamada yetersiz olduğu sonucuna varmıştır. Döş ve Cömert (2012), Erdinç (2018) okul yöneticilerinin kriz yönetim planlamasının olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Okullarda resmi olarak bulundurulması gereken plan ve programların kâğıt üstünde kaldığı anlaşılmaktadır. İnandı 'da (2008) bu sonucu araştırmasında desteklemektedir. Taşkıran (2021) kriz yönetimi sürecinde kurumların çeşitli simülasyonlar yardımı ile kriz senaryo planlamalarını hazırlamaları ve krizi önlemeye yönelik krize müdahale eğitimleri ile krize hazırlıklı olma düzeylerinin artırılması gerektiğini belirtmiştir.

Krizi önleme ile ilgili olarak karar alma sürecine önem verilmiştir. Aynı zamanda bilinçlenme, motivasyonu artırma ve güvenliği sağlama başvuru diğer krizin etkilerini önlemeye yönelik çalışmalar olmuştur. Katılımcılar genel olarak birlikte karar alma yolunu tercih etmiştir. Katılımcılar birlikte karar almanın faydalarını görmüştür. Sayın (2008) krize hazırlık ve önleme çalışmalarında, okul yöneticilerinin ekip çalışmasına önem verilmesi, personelin yönetime katkıda bulunmasını ve yöneticilerin yetkilerini paylaşması gerektiğini



belirtmiştir. Katılımcıların ifadelerine göre hızlı karar alan yöneticiler kriz başlamadan önlemlerini aldıklarını belirtmiştir. Bireysel kararlar alarak krizi önlemeye çalışan katılımcılar da olmuştur. Krizle ilgili önlemlerde insan hayatı ön plana alınmış tedbirler bu yönde alınmıştır. Salgınla ilgili ilk defa böyle bir kriz yaşadıklarını belirten katılımcılar, krizle ilgili dünyadaki gelişmeleri ve uygulamaları takip ederek bilinçlenme yoluna gitmişlerdir. Uzaktan eğitim ile ilgili araştırmalar yaparak gelişimlerine öncelik vermişlerdir. Maya' (2014) göre okul yöneticileri, okulları krize karşı korumak ve gerekli hazırlıkları yapmak için araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem vermeleri gerektiğini belirtmiştir.

Kriz sürecinde motivasyonu arttırmaya yönelik çalışmalar yapılmış katılımcıların moral ve motivasyonuna kısmen de olsa önem verilmiştir. Saka (2021) okul yöneticilerinin yaptığı çalışmalarla uzaktan eğitim sürecinde öğretmen motivasyonlarının arttırılmaya çalışıldığını araştırma sonucunda belirtmiştir. Maya (2014) okul yöneticilerinin, okullarda karşılaşılabilecek kriz durumlarında çalışan kadronun moralinin yüksek tutulması gerektiğini belirtmiştir. Krizden başarı ile çıkabilmek için örgütü geliştirmenin yanında çalışanların tutum ve algıları ile moral ve motivasyon kazandırmak önemli bir yere sahiptir (İpçioğlu, 2013).

Katılımcılar krizi denetim altına alma aşamasında iletişimin kopmamasına özen göstermiş ve farklı kanallardan iletişim kurmaya ağırlık vermiştir. Saka'da (2021) araştırmasında okul yöneticilerinin çeşitli sosyal medya ağlarını kullanarak fırsatlar oluşturduğunu tespit etmiştir. Maya (2014) okul yöneticilerinin, okullarda karşılaşılabilecek kriz durumları için yeni iletişim kanallarının oluşturulması gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılar aynı zamanda rehberlik etme, inisiyatif alma, takip etme, sosyal yardımda bulunma, risk alma konularına değinmişlerdir. Kriz denetim altına alabilmek için bazı durumlarda inisiyatif olarak anlık müdahaleler gerçekleştirilmiştir. Ancak bunun yeterli düzeyde olmadığı katılımcıların ifadelerinden anlaşılmaktadır.

Öğretmenler uzaktan eğitim sürecinde öğrencilerin derslere katılımını sağlamak için velilerle iletişim halinde olmuşlardır. Uzaktan eğitimde kullanılan programları öğrenme yoluna gitmişlerdir. Öğrencilerin derslere ilgisini çekebilmek için farklı uygulamalar gerçekleştirmişlerdir. Katılımcılar COVID-19 krizinin eğitime verdiği zararı en aza indirmek için çıkış yolu olarak uzaktan eğitimi görmüştür. Ancak kısa zaman içinde uygulamaya alınan uzaktan eğitim alt yapı, telefon, tablet, bilgisayar gibi eksikliklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Katılımcıların beyanından anlaşılacağı üzere krizden önce hazırlıkların yeterli olmadığı, kriz ortaya çıktıktan sonra müdahalelerin gerçekleştiği görülmektedir. Karataş ve Tuncer (2020)'in araştırma sonucuna göre bilgisayar eksikliği, internet bağlantı sorunları ve öğretim ortamının uygun olmaması gibi sosyal eşitsizlikler ortaya çıkmış olmasına rağmen acil durumlarda sürdürülebilir ve etkili öğrenme eylemi olarak ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle uzaktan eğitime yatırım yapmak ve planlı bir yatırım yaklaşımı hazırlamak zorunluluk haline gelmiştir. Bu yönüyle araştırma sonuçları benzerlik taşımaktadır. Saka da (2021) araştırmasında öğrencilerin büyük bir bölümünün uzaktan eğitim faaliyetlerine katılacak telefon ve tablete sahip olmadığını tespit etmiştir. Aynı zamanda uzaktan eğitimde denetim eksikliği ve öğrencilerin motivasyonlarının azlığı canlı derslere katılımı olumsuz etkilemiştir. Öğrencilerin canlı derslere katılımlarının zorunlu olmaması süreci olumsuz etkilediğini tespit etmiştir.

Katılımcılar kriz öncesi döneme göre iş yüklerinin arttığını beyan etmişlerdir. Öğrencilerin dijital ortamda takip edilmesi, ödev kontrolü ve bu yapılan faaliyetlerin raporlanması katılımcılara ayrı bir yük getirmiştir. Saka (2021) araştırmasında bu sonucu destekleyici verilere ulaşmıştır. Araştırmasında okul müdürlerinin ders programlarının EBA'ya işlenmesi gibi faaliyetlerin iş yükünü arttırdığını belirtmiştir.

Katılımcılar Milli Eğitim Bakanlığı ve Milli Eğitim Müdürlükleri tablet dağıtımını yapmış ve temizlik malzemesi desteğinde bulunmuştur. Ayrıca katılımcılara yönelik çevrimiçi eğitimler düzenlenmiştir. Yerel yönetimler ise okullara temizlik malzemesi ve personel desteğinde bulunmuştur. Hayırseverler normal zamandan daha fazla okullara bağışta bulunarak krizin çözümünde yardımcı olmuşlardır. Her ne kadar destek aldığını belirten katılımcıların sayısı çoğunluğu oluştursa da destek almadıklarını açıklayanların sayısı azımsanmayacak kadar fazladır. Nitekim destek aldığını belirten katılımcıların içinde okul yönetiminden destek aldığını belirten öğretmenler de bulunmaktadır.

COVID-19 salgını krizinde okullarda bazı fırsatlar oluşmuştur. Sarı ve Nayır (2020) bu süreçte tecrübeyi fırsata dönüştürecek yönetim felsefesini ve politikaları belirlemenin önem kazandığını belirtmişlerdir. Ayrıca uluslararası raporlarda da salgın dönemi ile birlikte ortaya çıkan fırsatlar arasında alternatif eğitim yapılanmaları, okul yönetim becerileri ve okulların sayılmaktadır. Aynı zamanda eğitimde dijital dönüşüm hız kazanmıştır. Öğretmenlerin eğitimdeki dijital teknolojik dönüşümleri krizle birlikte hız kazanmıştır. Katılımcılar bu alandaki eksikliklerini gidermeye çalışmıştır. Uzaktan eğitim alt yapısının kısmen de olsa oluşturulduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların uzaktan eğitimi bundan sonraki süreçte de kullanabileceği değerlendirilmiştir. Öğretmenlerin mesleki gelişimde uzaktan eğitimi zaman, mekân ve erişilebilirlik açısından daha çok tercih edecekleri ve mesleki gelişimlerinin hız kazanacağı sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin mesleklerinin zorluğu veliler tarafından deneyimlenerek toplum tarafından öğretmenlerin önemi ve saygınlığı artmıştır. Winthrop (2020) de salgın döneminde öğretmenlerin ve okulların toplumdaki rollerinin fark edildiği, daha fazla saygı görmeye başladıklarını belirtmektedir. Kurumsal olarak salgın durumunda kriz yönetimi deneyimlenmiş ve kriz anında birlikte ve hızlı karar almanın önemi anlaşılmıştır. Haşit'e (2013) göre örgütler kriz anında fırsatların farkına varıp, cesaret ve istekle mücadele ederek krizleri fırsata dönüştürebilmektedir.

## ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulguları kapsamında uygulayıcı ve araştırmacılara önerilere yer verilmiştir.

### Uygulayıcı ve Politika Geliştiricilere Öneriler

- Kriz yönetiminin yöneticiler ve öğretmenler tarafından iyi kavranmadığı, kriz yönetimi eğitiminin afet acil müdahale eğitimi ve ilk yardım eğitimi ile karıştırıldığı anlaşılmaktadır. Eğitim örgütlerinde yönetici ve öğretmenlere kriz yönetimi eğitiminin verilmesi gerekmektedir. Özellikle yönetici atamalarında kriz yönetimi eğitimi alınma şartı aranabilir. Yöneticilere kriz yönetimi eğitimi zorunlu tutulabilir. Hatta eğitim fakültelerinin eğitim programına dâhil edilebilir.

- Okullarda krizlere yönelik hazırlanan planlar varsa güncellenmeli yoksa en kısa zamanda kriz yönetimi planı hazırlanmalıdır. Kriz yönetimi ekibinde bulunan kişilere kriz yönetimi eğitimleri düzenlenmelidir. Kriz yönetimi ekibi bulunmayan okullar ise kriz yönetimi ekibi oluşturmalıdır. Ayrıca olması muhtemel kriz durumlarına yönelik simülasyonlar hazırlanarak kurumların refleksleri ölçülmesi ve krizlere hazır hale getirilmesi önerilmektedir.
- Milli Eğitim Bakanlığı merkezden yerele doğru acil durumlarda krizi yönetecek birimlerin varlığına rastlanmamıştır. Yerelden genele doğru kriz yönetimi birimleri oluşturularak kriz durumlarında kendi bölgelerindeki şartlara göre paydaşların desteği ile krizi yönetmesi ve olası krizlere karşı hazırlıklar yapması sağlanabilir. Yapılan değişikliklerin yerelde nasıl karşılık bulduğu önce yerelde sonra merkezde değerlendirilerek gerekli değişiklikler yapılabilir.
- COVID-19 krizinde alt yapı yetersizliği ve teknolojik alt yapının eksikliği nedeniyle eğitimde kayıplar yaşanmıştır. Bu durumdan ders alınarak alt yapı eksiklikleri konusunda planlama yapılabilir.
- Kriz dönemlerinde paydaşlardan destek alanların sayısı çoğunluğu oluşturmasına rağmen destek alamadıklarını belirtenlerin sayısı azımsanmayacak kadar fazladır. Bu nedenle kriz dönemlerinde ihtiyaçlar hızlı bir şekilde belirlenerek yerelden başlayarak tüm paydaşların desteğini almaya yönelik kampanyalar düzenlenebilir.
- Öğretmenler maddi olarak sıkıntılar yaşayarak kendi imkânlarıyla teknolojik aletler almışlardır. Öğretmenlere en azından kriz durumlarında vergi muafiyeti getirilerek maddi destek sağlanabilir.
- Öğrencilerin öğrenme kayıplarının tahmin edilenden daha fazla olduğu katılımcıların görüşlerinden anlaşılmıştır. Öğrencilerin öğrenme kayıplarının giderilmesi için ilgili müfredatın belli bir dönemi kapsayacak şekilde yeniden düzenlenerek eksik kalan kazanımların zamana yayılarak öğretilmesi önerilmektedir.

### Araştırmacılara Öneriler

Kriz yönetimi konusunda daha fazla çalışmanın derinlemesine yapılması, eğitim örgütlerin kriz yönetiminin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Katılımcılar kriz yönetimi eğitimi ile afetlere karşı yapılan tatbikatları birbiri ile karıştırdığı tespit edilmiştir. Bu nedenle yönetici ve öğretmenlerin kriz yönetimi algıları konusunda çalışmalar yapılabilir. Kriz öncesi ve kriz sonrası yönetici ve öğretmenlerde ne gibi değişimlerin meydana geldiği araştırılabilir.

### Etik Metni

“Bu makalede dergi yazım kurallarına, yayın ilkelerine, araştırma ve yayın etiği kurallarına, dergi etik kurallarına uyulmuştur. Makale ile ilgili doğabilecek her türlü ihlallerde sorumluluk yazarlara aittir. Makalenin etik kurul izni İstanbul Kültür Üniversitesi/Yayın Etiği Kurulu tarafınca 30/03/2021 tarih 2021.20 sayılı kararı ile alınmıştır.”

**Yazarların Katkı Oranı Beyanı:** Bu çalışmada yazarlar eşit oranda katkı sağladıklarını beyan ederler.

## KAYNAKÇA

- Baş, T., & Akturan, U. (2017). *Sosyal bilimlerde bilgisayar destekli araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Psikolojide tematik analizin kullanımı. (N. Şad, N. Özer, & A. Atli, Dü) *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 873-898. <https://www.acarindex.com/egitimde-nitel-arastirmalar-dergisi/psikolojide-tematik-analizin-kullanimi-632893> adresinden alındı.
- Bursa Büyükşehir Belediyesi. (2019). *Bursa şehir sağlık profili*. <http://www.skb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/09/Bursa-Buyuksehir-Belediyesi-Sehir-Saglik-Profil-2019.pdf> adresinden alındı.
- Capperucci, D., Scierri, I. D. M., Salvadori, I., Batini, F., Toti, G., Barbisoni, G., & Pera, E. (2022). Remote Teaching during COVID-19 Emergency: Teaching and Assessment Strategies and the Role of Previous Training. *Education Sciences*, 12(10), 646. <https://doi.org/10.3390/educsci12100646> .
- Cener, P. (2010). Kriz-yonetimi-1. 04 2021 tarihinde danismend.com: <http://danismend.com/kategori/altkategori/kriz-yonetimi-1/> adresinden alındı.
- Chung, M., Bernheim, A., Mei, X., Zhang, N., & Huang, M. (2020). CT imaging features of 2019 novel Coronavirus (2019-nCoV). *Radiology*, 295(1), 202-207. <https://doi.org/10.1148/radiol.2020200230> .
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Çelikten, M. (2001). Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(27), 297-309. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10332/126634> adresinden alındı.
- Dhama'da, K., S. H., Tiwari, R., Sircar, S., Bhat, S., Malik, Y. S., . . . -Morales, A. J. (2020). Coronavirus disease 2019–COVID-19. *Clinical Microbiology Reviews*, 33(4), 1-48. <https://doi.org/10.1128/CMR.00028-20> .
- Döş, İ. & Cömert, M. (2013). İlköğretim okullarında kriz yönetimi hakkında okul müdürlerinin görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (20), 329-346. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mkusbed/issue/19549/208415> .
- Erdinç, F. (2018). *Kriz yönetiminde etkin liderlik*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Okan Üniversitesi.
- Filiz, E. (2007). *Türk kamu yönetiminde kriz yönetimi*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Haşit, G. (2013). *Kriz iletişimi ve yönetimi*. Anadolu Üniversitesi.
- Houser, J. (2015). *Nursing research: reading, using, and creating evidence*. (3rd ed.). Burlington: Jones ve Bartlett Learning.
- Huang, C., Wang, Y., Li, X., Ren, L., Zhao, J., Hu, Y., & Cao, B. (2020). Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China. *Lancet*, 395(10223), 497-506. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30183-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30183-5) .
- İnandı, Y. (2008). Resmi ilk ve ortaöğretim okulları müdürlerinin okullarındaki kriz durumlarına ilişkin yaklaşımlarının değerlendirilmesi. *D.Ü Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 36-55. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/zgefd/issue/47959/606784> .
- İpçioğlu, İ. (2013). *Kriz öncesi yapılacak çalışmalar*. G. Haşit içinde, Kriz İletişimi ve Yönetimi (s. 59). Anadolu Üniversitesi.

- İşsever, H., İşsever, T., & Öztan, G. (2020). COVID-19 epidemiyolojisi. *İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Bilimlerinde İleri Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 1-13. <https://doi:10.26650/JARHS2020-S1-0001>.
- Karagül, B., Şeker, M., & Aykut, C. (2021). Investigating students' digital literacy levels during online education due to Covid-19 pandemic. *Sustainability*, 13(21), 11878. <https://doi.org/10.3390/su132111878>.
- Karataş, T. Ö., & Tuncer, H. (2020). Sustaining language skills development of pre-service efl teachers despite the Covid-19 interruption: a case of emergency distance education. *Sustainability*, 12(19), 8188. <https://doi.org/10.3390/su12198188>.
- Kohout, J., Buršíková, D., Frank, J., Lukavský, J., Masopust, P., Motlíková, I., Rohlikova, L., Slavík, J., Stacke, V., Vejvodová, J., & Voltrová, M. (2022). Predictors of the effectiveness of different approaches to pandemic distance learning. *Education Sciences*, 12(9), 605. <https://doi.org/10.3390/educsci12090605>.
- Maya, İ. (2014). Kamu ilkokullarında yöneticilerin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 209-235. <https://hdl.handle.net/20.500.12428/777>.
- Saka, A. (2021). *Okul müdürlerinin kriz yönetimi: Covid 19 sürecindeki tutumları*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi.
- Sarı, E., & Sarı, B. (2020). Kriz zamanlarında eğitim yönetimi; covid 19 örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 49-63. Aralık 9, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1208010> adresinden alındı.
- Sarı, T., Nayır, F. (2020). Pandemi dönemi eğitim: sorunlar ve fırsatlar. *Turkish Studies*, 15(4), 959-975. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.44335>.
- Sayın, N. (2008). *Ortaöğretim kurumlarında kriz yönetimi stratejisinin incelenmesi (İstanbul ili örneği)*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Sharts-Hopko, N. C. (2002). Assessing rigor in qualitative research. *Journal of the Association of Nurses In Aids Care*, 13 (4), 84-86. [https://doi.org/10.1016/S1055-3290\(06\)60374-9](https://doi.org/10.1016/S1055-3290(06)60374-9).
- Şahin, A. E. (1996). Okul müdürlerinin eylemleri planlayıp uygulamada karşılaştıkları engeller. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 5(5), 129-138. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10390/127125> adresinden alındı.
- Taşkıran, Ş. (2021). *Kriz yönetimine stratejik bakış: Türkiye'deki kurumların kriz yönetimi süreçlerine ilişkin bir araştırma*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- TEDMEM. (2020). *COVID-19 sürecinde eğitim: uzaktan öğrenme, sorunlar ve çözüm önerileri (tedmem analiz dizisi)*. Türk Eğitim Derneği Yayınları. <https://tedmem.org/yayin/covid-19-surecinde-egitim-uzaktan-ogrenme-sorunlar-cozum-onerileri>.
- Tekin, Ö. F. (2015). Kriz yönetimi ve kamu yönetimi için önemi. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18(2), 119-135. <http://sbmyod.selcuk.edu.tr/sumbtd/article/view/330>.
- Thielsch, M. T., Röseler, S., Kirsch, J., Lamers, C., & Hertel, G. (2020). Managing pandemics demands, resources, and effective behaviors within crisis management teams. *Applied Psychology*, 70 (1), 150-187. <https://doi.org/10.1111/apps.12303>.

- Töre, E. (2020). Okul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerinin incelenmesi: devlet okulu ve özel okul karşılaştırması. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 14(33), 379-396. <https://doi:10.29329/mjer.2020.272.18>
- Tunç, A., & Atıcı, F. Z. (2020). Dünyada ve Türkiye’de pandemilerle mücadele: risk ve kriz yönetimi bağlamında bir değerlendirme. *Troyacademy International Journal of Social Sciences*, 5(2), 329-362. <https://doi.org/10.31454/usb.808685>
- Tutar, H. (2016). Kriz ve stres yönetimi (4. Baskı b.). Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. (2021). Kriz ve stres yönetimi (5. Baskı b.). Seçkin Yayıncılık.
- Türkiye Hudut ve Sahiller Sağlık Güvenliği Genel Müdürlüğü. (2021, Temmuz 10). COVID-19 (Yeni Koronavirüs). <https://www.seyahatsagligi.gov.tr/site/koronavirus> adresinden alındı
- UNESCO. (2020). <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse> adresinden alındı
- United Nations. (2020a, Nisan 23). Global cooperation must adapt to meet biggest threat since second world war, secretary-general says on international day, as COVID-19 transcends borders. <https://www.un.org/press/en/2020/sgsm20058.doc.htm> adresinden alındı
- United Nations. (2020b). Policy Brief: Education during COVID-19 and beyond. [https://www.un.org/development/desa/dspd/wp-content/uploads/sites/22/2020/08/sg\\_policy\\_brief\\_covid-19\\_and\\_education\\_august\\_2020.pdf](https://www.un.org/development/desa/dspd/wp-content/uploads/sites/22/2020/08/sg_policy_brief_covid-19_and_education_august_2020.pdf) adresinden alındı.
- WHO. (2021). WHO-convened global study of origins of SARS-CoV-2: China Part. Who. Temmuz 10, 2021 tarihinde <https://www.who.int/publications/i/item/who-convened-global-study-of-origins-of-sars-cov-2-china-part> adresinden alındı
- Whittemore, R., Chase, S. K., & Mandle, C. L. (2001). Validity in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 11 (4), 522-537. <https://doi.org/10.1177/104973201129119299>
- Winthrop, R. (2020). Top 10 risks and opportunities for education in the face of COVID-19. <https://www.brookings.edu/blog/education-plus-development/2020/04/10/top-10-risks-andopportunities-for-education-in-the-face-of-covid-19/>.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10 b.). Seçkin Yayıncılık.