

Eğitim kurumlarında kriz yönetimi: Okul müdürlerinin pandemi dönemi deneyimleriCihan Yıldız¹ Hacı Ahmet Yıldız², Hüseyin Koz³, Serkan Aygün⁴

DOI 10.5281/zenodo.10695813

Özet

Bu araştırmanın amacı, eğitim kurumlarında kriz yönetimini okul müdürlerinin pandemi dönemi deneyimleri kapsamında incelemektir. Bu çalışmada nitel yöntem tercih edilmiş olup durum çalışması deseninde tasarlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 17 okul müdürü oluşturmuştur. Çalışma grubu, kolay ulaşılabilir örnekleme yaklaşımı kullanılarak seçilmiştir. Veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından oluşturulan açık uçlu sorulardan oluşan bir yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşmeler, katılımcılar ile yapılan yüz yüze görüşmelerle gerçekleştirilmiştir. Çalışma verileri içerik analizi yapılarak çözümlenmiştir. Bu çalışma, pandemi dönemindeki kriz yönetimi sürecinde okul yöneticilerinin iletişim stratejilerini ve etkinliğini değerlendirmektedir. Özellikle iletişimde şeffaflık ve düzenlilik, paydaşlarla temas halinde olma ve topluluğun ihtiyaçlarının karşılanması gibi temalar üzerinde odaklanmaktadır. Öğrencilerin eğitim süreçlerinin devamlılığı için alınan önlemler ve bu sürecin etkilerine yönelik katılımcı görüşler de değerlendirilmektedir. Okul müdürlerinin kriz dönemindeki iş birliği ve dayanışma deneyimleri ile yaşadıkları başarılar ve zorluklar da incelenmektedir. Son olarak, okul müdürlerinin belirsizlik ve değişkenlikle başa çıkma stratejileri ve bu stratejilerin etkileri üzerine görüşler toplanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, kriz, pandemi, kriz yönetimi.

Crisis Management in educational institutions: School principals' experiences during the pandemic**Abstract**

This study examines crisis management in educational institutions within the scope of school principals' experiences during the pandemic. This study's qualitative method was preferred and designed in a case study design. The study group of the research consisted of 17 school principals. The study group was selected using the convenience sampling approach. A semi-structured interview form consisting of open-ended questions created by the researchers was used as a data collection tool. The interviews were conducted face-to-face with the participants. The study data were analysed using content analysis. This study evaluates school administrators' communication strategies and effectiveness in the crisis management process during the pandemic period. In particular, it focuses on transparency and regularity in communication, being in contact with stakeholders and meeting the community's needs. Participant views on the measures taken for the continuity of students' education and the effects of this process are also evaluated. School principals' experiences of collaboration and solidarity during the crisis and their successes and challenges are also examined. Finally, opinions are collected on principals' strategies for coping with uncertainty and variability and the effects of these strategies.

Keywords: Education, crisis, pandemic, crisis management.

¹ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, cihanyildiz_5861@hotmail.com

² Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, hahmet66@gmail.com

³ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, huseyinkoz@hotmail.com

⁴ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, saygun67@hotmail.com

Giriş

Yeni bir virüsün 31 Aralık 2019'da Çin'de ortaya çıkması ve hızla dünya çapında bir pandemiye dönüşmesiyle eşi benzeri görülmemiş bir küresel felaket ortaya çıktı. Dünya Sağlık Örgütü 11 Şubat 2020'de bu virüsü resmi olarak Covid-19 olarak tanımladı ve ardından tüm uluslara küresel bir uyarı yayınlayarak pandemi ilan etti (McAleer, 2020). Bir felaket olan pandemi, dünyayı önemli ölçüde etkiledi, insanların davranışlarını değiştirdi ve bir yıl içinde küresel çapta çok sayıda ölüm, büyük hasarlar ve kalıcı acılarla sonuçlandı. Dünya Sağlık Örgütü, Covid-19'un yayılmasını önlemek için izolasyon, sosyal mesafe, temizliğin vurgulanması ve hastalık belirtileri gösteren bireylerin maske takmasını önermektedir (Cucinotta & Vanelli, 2020). Türkiye'de Covid-19'un tespit edilmesinin ardından, virüsün bulaşmasını en aza indirmek ve yayılmasını engellemek için 16 Mart 2020 tarihinde yüz yüze eğitim durdurulmuştur (Çelik ve Şahin, 2020). Covid-19 salgını yalnızca bireylerin sağlığını ve ulusal finansmanı değil, aynı zamanda dünya çapında eğitim sektörünü de etkilemiştir (UNESCO, 2020). Birçok ülkede okullar Mart 2020'ye kadar kapatılmıştır (Viner vd., 2020). Birçok ülke yüz yüze eğitimden uzaktan eğitime geçiş yaptı (Al Lily vd., 2020; Özdoğan ve Berkant, 2020). Salgın, dijital cihazlara ve internete erişimdeki eşitsizliklerin altını çizmiştir. Okulların kapanması sırasında, ABD'deki hanelerin %15'i ve okula gidebilecek düşük gelirli ailelerin %35'i yüksek hızlı internete erişimden yoksundu. Birleşik Krallık'ta, önemli sayıda birey telefon görüşmeleri ve çevrimiçi eğitim için kullandıkça öde hizmetlerine bağlıydı ve bu da nüfus arasında önemli bir dijital uçuruma yol açtı (Harris & Jones, 2020). Okul yöneticileri, bilgisayar ve tablet tedarik etmek, internet erişimi sağlamak, çocukları ders çalışmaya ve çalışmaya motive etmek ve ebeveynlerle iletişim kurmak gibi sorumluluklardan sorumludur. Kanıtlar, okulların sosyal ayrımcılık önlemlerine uymak için yeterli alana sahip olmadığını göstermiştir (Azorin, 2020). Müfredat, öğretim yöntemleri, öğretmen ve öğrenci iş yükü, öğretim ortamı ve eşitlikçi uygulamalar konusunda belirsizlik ve anlaşmazlık vardı (Zhang vd., 2020). Okul yöneticileri, okulun yeniden açılmasını planlarken öğretmenleri ve sınıfları düzenleme ve sıhhi standartları koruma zorluğuyla başa çıkmak zorundadır (Harris ve Jones, 2020). Kriz zamanlarında, bir okulun okulu tanıyan bireylerden oluşan bir kriz yönetim ekibi olmalıdır. Ekip içinde etkili liderlik ve iletişim, başarılı bir kriz yönetimi için çok önemlidir (Education Bureau, 2016). Pandemi sırasında okul yöneticilerinin iyi iletişim becerileri, okulun durumu idare etme kapasitesine yardımcı olur. Faherty ve diğerleri (2019) krizler sırasında açık ve etkili iletişimin tüm taraflar için önemini vurgulamıştır. Çelik ve Şahin (2020), UNESCO (2020) ve Zhang ve diğerleri (2020) tarafından yapılan çalışmalar, uzaktan eğitim sürecinde okulların kapanmasının ardından çevrimiçi öğrenme faaliyetleri için teknolojiye ve internete erişimde eşitsizlik olduğunu ortaya koymuştur. Okulların kapatılması, dizüstü bilgisayarlar ve iPad'ler gibi uzaktan eğitim teknolojilerine erişimi olmayan sosyoekonomik açıdan dezavantajlı çocuklar için zorluklar yaratmıştır. Okul yöneticilerinin teknolojiyi kullanma konusundaki yeterlilikleri salgın boyunca giderek daha belirgin hale geldi. Harris (2020), Keleş ve diğerleri (2020) ve Sarı ve Sarı (2020), salgın sırasında okul yönetiminin önem kazandığını keşfetmiştir. Okul yöneticilerinin, salgından önceki döneme kıyasla zamanlarının daha büyük bir bölümünü bilgisayar veya telefon aracılığıyla başkalarıyla etkileşim kurmaya ve iletişim kurmaya ayırdıkları görülmüştür. Akyavuz & Aydın (2020), salgının eğitim üzerindeki etkisini değerlendirmek için okul yöneticilerinin bakış açılarını analiz etmiştir. İletişim boşlukları, teknolojik eksiklikler ve bilgi kıtlığı gibi sorunları tespit etmişlerdir. Harris & Jones (2020) ve Turan (2020), pandeminin yönetilmesinde teknolojinin önemini vurgulamış ve okul yöneticilerinin teknolojide liderlik özelliklerine sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Salgının dezavantajlarına rağmen, görülen olasılıklar da vardı. Sarı ve

Nayır (2020), geleneksel eğitim sistemlerinin yeniden değerlendirilmesiyle karakterize edilen mevcut zamanın, hibrit eğitim gibi alternatif eğitim sistemlerinin benimsenmesi için uygun bir fırsat sunduğunu söylemiştir. Çalışmanın, okul yöneticilerinin pandemi sonrası eğitim ve öğretim süreçlerini ve pandemi dönemindeki deneyimlere dayanarak kriz senaryolarında etkili yönetim becerilerini nasıl sergileyeceklerini daha iyi anlamalarına yardımcı olması beklenmektedir. Bu araştırma, Covid-19 salgını sırasında okul müdürlerinin kriz yönetim deneyimlerini ortaya çıkarmayı ve okulların sonraki salgınlara daha iyi hazırlanmalarına yardımcı olmak için bu yöneticiler tarafından sağlanan önerileri belirlemeyi amaçlamaktadır.

Bu kapsamda araştırmanın amacı, eğitim kurumlarında kriz yönetimini okul müdürlerinin pandemi dönemi deneyimleri kapsamında incelemektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- Pandemi dönemindeki kriz yönetimi sürecinde, okul yöneticilerinin iletişim stratejileri nasıldır?
- Öğrencilerin eğitim süreçlerinin devamlılığı için alınan önlemler ve bu sürecin çalışma performansına etkisi nasıldır
- Okul müdürlerinin kriz dönemindeki meslektaşlarıyla olan iş birliği ve dayanışma deneyimleri ile bu süreçte yaşadıkları başarılar ve zorlukların nelerdir?
- Pandemi döneminde okul müdürlerinin karşılaştıkları belirsizlik ve değişkenlikle başa çıkma stratejileri nelerdir?

Yöntem

Araştırma Modeli

Araştırma yaklaşımı, araştırmacının hedefleri ve sorgulamaları tarafından belirlenir (Seidman, 2006). Bu araştırma, eğitim kurumlarında kriz yönetimi konusunda okul müdürlerinin pandemi dönemi deneyimlerini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Mevcut çalışma, bu amacı yerine getirmek için fenomenolojik bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Fenomenoloji, okul yöneticilerinin denetledikleri okullarda ve kendi öznel koşullarında önemli yönetim sorunlarını nasıl hissettiklerini incelemek için en uygun araştırma yaklaşımıdır. Fenomenolojik çalışmalar, incelenen olgularla kendi yaşamlarında doğrudan karşılaşan bireylerden veri toplamaya çalışır. Amaç, fenomenle ilgili deneyimlerini ve onu nasıl algıladıklarını karakterize etmektir. Moustakas (1994) tarafından ana hatlarıyla belirtildiği üzere, katılımcıların fenomenle kendi karşılaşmalarını ve bu karşılaşmanın gerçekleştiği özel koşulları ifade etmeleri gerekmektedir. Amaç, deneyimin temel özünü ve doğasını ortaya çıkarmanın yanı sıra, katılımcıların öznel deneyimlerinden yola çıkarak bu deneyimlerdeki ortak özellikleri ve ortaklıkları belirlemek ve ifade etmektir. Fenomenolojik araştırma iki kategoride incelenebilir: betimleyici ve yorumlayıcı. Betimleyici fenomenolojik araştırmanın birincil odağı, bir fenomeni derinlemesine inceleyerek, analiz ederek ve birçok yönünü ayrıntılı olarak betimleyerek doğru bir temsili sağlamaktır. Araştırmacı, her türlü önyargılı bilgi, yargı ve varsayımı göz ardı ederek katılımcıların olguya ilişkin deneyimlerini betimlemeyi amaçlar. Amaç, katılımcıların sosyal, kültürel ve siyasi geçmişlerine girmeden okuyucuların bu deneyimi algılamasını ve empati kurmasını sağlamaktır. Yorumlayıcı fenomenolojik çalışma, bir deneyimin gizil anlamını ortaya çıkarmayı ve daha derin bir kavrayış sağlamayı amaçlar. Yorumlayıcı fenomenolojik bir araştırma, bir deneyimin nasıl kavrandığı ve anlaşıldığına dair kapsamlı bir betimlemeyle sonuçlanır.

Çalışma Grubu

Fenomenolojik araştırmalar genellikle çalışılan olgularla kendi yaşamlarında ilk elden temas kuran 5-25 kişilik örneklemleri tercih eder (Glesne, 2012). Araştırmanın çalışma grubunda kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile 17 okul müdürü yer almıştır. Araştırmacılar bazı gönüllülerle tanışırken, diğerleri katılımcılarla olan bağlantıları aracılığıyla örnekleme dahil edilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenleri

Kod	Cinsiyet	Branş	Yaş	Kıdem	Öğrenim Durumu
K1	Erkek	Okul Müdürü	35	10	Lisans
K2	Kadın	Okul Müdürü	28	5	Lisans
K3	Kadın	Okul Müdürü	40	15	Yüksek Lisans
K4	Erkek	Okul Müdürü	45	20	Yüksek Lisans
K5	Kadın	Okul Müdürü	32	8	Lisans
K6	Erkek	Okul Müdürü	38	12	Lisans
K7	Kadın	Okul Müdürü	33	9	Yüksek Lisans
K8	Erkek	Okul Müdürü	41	18	Lisans
K9	Kadın	Okul Müdürü	37	11	Lisans
K10	Kadın	Okul Müdürü	29	6	Yüksek Lisans
K11	Erkek	Okul Müdürü	43	16	Lisans
K12	Kadın	Okul Müdürü	31	7	Lisans
K13	Kadın	Okul Müdürü	36	13	Lisans
K14	Erkek	Okul Müdürü	39	14	Yüksek Lisans
K15	Kadın	Okul Müdürü	34	10	Lisans
K16	Erkek	Okul Müdürü	42	17	Lisans
K17	Kadın	Okul Müdürü	30	8	Yüksek Lisans

Katılımcıların demografik dağılımının gösterildiği tablo 1'e göre bu araştırmaya %53'ü kadın (9 kişi), %47'si erkek olmak üzere (8 kişi) toplam 17 okul müdürünün katılmış olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşları 28 ile 45 yaş arasında değişmekte olup, yaş ortalaması 36'dır. Kıdem süreleri 5 ile 20 yıl arasında değişmektedir ve ortalama kıdem süresi 11 yıldır. Öğrenim durumu açısından incelendiğinde, katılımcıların %64'ünün lisans mezunu olduğu (11 kişi) ve geri kalan %36'sının ise yüksek lisans mezunu olduğu (5 kişi) görülmektedir. Bu verilere dayanarak, bu araştırmaya katılanların çoğunlukla kadın, lisans mezunu, 30'lu yaşlarda ve ortalama olarak 11 yıllık bir kıdeme sahip okul müdürlerinden oluştuğu görülmektedir.

Veri toplama araçları

Verilerin toplanması Çalışmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Görüşme öncesinde, seçilen okul yöneticileriyle yüz yüze veya telefonla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Kendilerine araştırma hakkında kısa bir genel bilgi verilmiş ve katılım için izin istenmiştir. Katılmayı kabul eden okul yöneticileriyle yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşmeler planlanmıştır. Müdürlerle Kasım ve Aralık 2023 tarihleri arasında makam odalarında yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Her bir görüşme, iki okul yöneticisinin onayıyla, 20 ila 45 dakika arasında değişmiş ve bir cep telefonu ses kayıt programı kullanılarak kaydedilmiştir. Görüşülen kişi onay vermediği takdirde, araştırmacı görüşme sırasında notlar almıştır. Araştırmacı, ses kaydı yapılmayan görüşmeleri, görüşmelerin

sonunda topladığı notlardan yararlanarak yazıya dökmüştür. Görüşme sırasında katılımcılara ilk olarak okul yönetiminde karşılaştıkları ortak sorunlar sorulmuştur. İkinci aşamada katılımcılar en önemli konuları detaylandırmıştır. Bu noktada, müdürlerden okullarında ortaya çıkan sorunların kökenlerini ve ele alınış biçimlerini açıklamaları istenmiştir. Görüşmeci, katılımcıların olgular hakkında ayrıntılı bilgi vermelerine ve konudan sapmamalarına yardımcı olmak için kısa ve destekleyici sorular sorarak görüşme sırasında müdahaleyi en aza indirmeyi amaçlamıştır.

Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Veri analizi aşamasında araştırmacı, görüşmelerin transkriptleri veya görüşme notlarından yapılan kayıtlar üzerinde tema analizi yapmıştır. Veri analizi aşamasında her okul müdürüne cinsiyetine göre bir takma ad verilmiştir (örn. Aylin Hanım, Ahmet Bey). Bu noktada, her bir görüşme metni ayrı ayrı değerlendirilmiş ve kısa tanımlayıcı ifadeler (kodlar) metinlerin kenarlarına kaydedilmiştir. Bir sonraki aşamada, metinlerdeki ve kodlardaki ortak noktaları, yani örüntüleri belirlemek için transkriptler ve tanımlayıcı kodlar tekrar gözden geçirilmiştir. Tüm metinlerde görülen örüntüleri temsil eden kodlar oluşturmak ve geliştirmek için metinler dikkatle gözden geçirilmiş ve analiz edilmiştir. Amaç, görüşme metinlerini özetleyebilecek kodları, karşılaştırılabilir kodları içeren temaları ve benzer temaları kapsayan kategorileri belirlemektir. Veri analizi yaklaşımı, benzer noktaları gruplandırmak için önceden kategoriler tanımlamak yerine doğrudan metinden kodlar, temalar ve kategoriler çıkarmaya odaklanan tümevarım tekniğini kullanmıştır. Çalışmanın sonuçları bu tema ve kodlara dayalı olarak incelenmiştir.

Bulgular

Araştırmanın bu aşamasında katılımcılardan toplanan veriler içerik analizine tabi tutularak görüşme formunda bulunan sıralama ile verilmiştir.

Pandemi dönemindeki kriz yönetimi sürecinde, okul yöneticilerinin iletişim stratejileri değerlendirmeleri

Analiz bölümünde, pandemi döneminde eğitim kurumlarında kriz yönetimi konusunda okul müdürlerinin deneyimleri araştırılmış, bu amaçla kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu üzerinden toplanan veriler ele alınmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen formdaki açık uçlu soruda, okul müdürlerine “Pandemi dönemindeki kriz yönetimi sürecinde, okul yönetiminin iletişim stratejilerini ve etkinliğini nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusu yöneltilmiş ve katılımcıların verdiği cevaplar tematik analize tabi tutulmuştur. Bu bağlamda, elde edilen temalar ve kodlar Tablo 2’de detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 2. Pandemi dönemindeki kriz yönetimi sürecinde, okul yöneticilerinin iletişim stratejilerini değerlendirmelerine ilişkin bulgular

Temalar	Kodlar	f
İletişimde Şeffaflık ve Düzenlilik	Bilgi Eksikliği ve Zorluklar	2
	Duyuru Zamanlaması	2
	Etkili İletişim ve Güven Oluşturma	3
Paydaşlarla Temas Halinde Olma ve Topluluğun İhtiyaçların Karşlanması	İletişim Kanallarının Çeşitlendirilmesi	2
	Öğrenci ve Öğretmenlerin Endişelerine Duyarlılık	3
	Topluluğun Etkin Şekilde Yönetimi ve İşbirliği	5

Tablo 2 incelendiğinde; Pandemi dönemindeki kriz yönetimi sürecinde, okul yöneticilerinin iletişim stratejilerini ve etkinliğini değerlendirmelerine yönelik görüşlerinin; “iletimde şeffaflık ve düzenlilik, paydaşlarla temas halinde olma ve topluluğun ihtiyaçların karşılanması” olmak üzere iki tema altında toplandığı görülmektedir. İletimde şeffaflık ve düzenlilik teması altında; “bilgi eksikliği ve zorluklar, duyuru zamanlaması, etkili iletişim ve güven oluşturma, iletişim kanallarının çeşitlendirilmesi” olmak üzere dört kod bulunduğu görülmektedir. Pandemi dönemindeki kriz yönetimi sürecinde, iletişim stratejilerini ve etkinliğini değerlendirmelerine yönelik olarak iletişimde şeffaflık ve düzenlilik konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

"Okul yönetimi kriz döneminde iletişimde daha şeffaf olabilirdi, bazen bilgi eksikliği krizi yönetmeyi zorlaştırdı." (K1)

"Yönetim, düzenli olarak güncel bilgileri paylaşarak iletişimi sürdürdü, ancak bazen duyuruların zamanlaması iyileştirilebilirdi." (K2)

"Okul yönetimi kriz sırasında etkili bir şekilde iletişim kurdu, özellikle ebeveynlerle sürekli temas halinde olmaları olumlu bir yaklaşım sağladı." (K3)

"Müdürümüz, kriz döneminde iletişimde açık ve net bir tutum sergileyerek personel ve öğrenciler arasında güven oluşturdu." (K4)

"Müdürümüz, kriz sırasında iletişimi sürekli ve etkili bir şekilde sağlayarak tüm paydaşlar arasında koordinasyonu sağladı." (K7)

"İletimde daha proaktif bir tutum sergilenmeliydi, bazen bilgi eksikliği nedeniyle dedikodular yayıldı." (K8)

"Müdürümüz, kriz sırasında duyarlı bir şekilde iletişim kurarak öğrencilerin ve personelin ihtiyaçlarını karşıladı." (K10)

"Okul yönetimi, kriz sırasında iletişimi güçlendirmek için çeşitli kanalları etkin bir şekilde kullandı." (K14)

"Okul yönetimi, kriz döneminde iletişimi güçlü bir şekilde yönetti, ancak bazen duyuruların daha hızlı yapılması gerektiğini düşünüyorum." (K17)

Paydaşlarla temas halinde olma ve topluluğun ihtiyaçların karşılanması teması altında; “iletim kanallarının çeşitlendirilmesi, öğrenci ve öğretmenlerin endişelerine duyarlılık, topluluğun etkin şekilde yönetimi ve iş birliği” olmak üzere üç kod bulunduğu görülmektedir. Pandemi dönemindeki kriz yönetimi sürecinde, iletişim stratejilerini ve etkinliğini değerlendirmelerine yönelik olarak paydaşlarla temas halinde olma ve topluluğun ihtiyaçların karşılanması konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

"Yönetim, sık sık güncel bilgileri paylaşarak iletişimi güçlendirdi, ancak bazen iletişim kanallarının çeşitlendirilmesi gerektiğini düşünüyorum." (K5)

"Okul yönetimi, kriz döneminde duyarlı bir şekilde iletişim kurarak topluluğu bir arada tutmayı başardı." (K6)

"Yönetim, kriz döneminde sık sık güncel bilgileri ileterek topluluğun endişelerini azalttı ve motivasyonu artırdı." (K9)

"Okul yönetimi, kriz döneminde iletişimi güçlü bir şekilde yönetti, ancak bazen öğretmenlerin endişelerine yeterince duyarlı olunmadığını düşünüyorum." (K11)

"Yönetim, kriz sırasında düzenli olarak toplulukla iletişim kurarak güven ve iş birliği ortamı oluşturdu." (K12)

"Müdürümüz, kriz döneminde iletişimi etkili bir şekilde yönetti ve topluluğu sürekli olarak bilgilendirdi." (K13)

"Okul yönetimi, kriz sırasında iletişimi güçlendirmek için çeşitli kanalları etkin bir şekilde kullandı." (K14)

"Yönetim, kriz döneminde etkili bir şekilde iletişim kurarak öğrenci ve velilerin endişelerini gidermeye yardımcı oldu." (K15)

"Müdürümüz, kriz sırasında iletişimi açık ve samimi bir şekilde sürdürerek topluluğun birlik ve dayanışma içinde olmasını sağladı." (K16)

Öğrencilerin eğitim süreçlerinin devamlılığı için alınan önlemler ve bu sürecin çalışma performansına etkisinin değerlendirilmesi

Analiz bölümünde, pandemi döneminde eğitim kurumlarında kriz yönetimi konusunda okul müdürlerinin deneyimleri araştırılmış, bu amaçla kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu üzerinden toplanan veriler ele alınmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen formdaki açık uçlu soruda, okul müdürlerine "Öğrencilerin eğitim süreçlerinin devamlılığı için alınan önlemleri ve bu sürecin sizin çalışma performansınıza etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?" sorusu yöneltilmiş ve katılımcıların verdiği cevaplar tematik analize tabi tutulmuştur. Bu bağlamda, elde edilen temalar ve kodlar Tablo 3'te detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 3. Öğrencilerin eğitim süreçlerinin devamlılığı için alınan önlemler ve bu sürecin çalışma performansına etkisinin değerlendirilmesine ilişkin bulgular

Temalar	Kodlar	f
Çevrimiçi Eğitim Platformları ve Teknik Sorunlar	Destek ve Çözümler	2
	İnternet Altyapısı ve Güçlendirme	3
	İletişim ve Bilgilendirme	3
Öğrenci Motivasyonu ve İletişim	Motivasyonun Artırılması	2
	İşbirliği ve Koordinasyon	2
	Öğrenci Geri Bildirimleri ve Katılımı	3
	İletişim Kanallarının Çeşitlendirilmesi	2
İnternet Erişimi ve Dezavantajlı Durumlar	İnternet Erişimi Sorunları	3
	İnternet Erişiminin Güvencesi	2
	Eğitim Materyallerinin Erişilebilirliği	3
	Teknik Sorunlar ve Zorluklar	3

Tablo 3 incelendiğinde; Öğrencilerin eğitim süreçlerinin devamlılığı için alınan önlemleri ve bu sürecin çalışma performansına etkisine yönelik katılımcı görüşlerinin; "çevrimiçi eğitim platformları ve teknik sorunlar, öğrenci motivasyonu ve iletişim ile internet erişimi ve dezavantajlı durumlar" olmak üzere üç tema altında toplandığı görülmektedir. Çevrimiçi eğitim platformları ve teknik sorunlar teması altında; "destek ve çözümler, internet altyapısı ve güçlendirme, iletişim ve bilgilendirme" olmak üzere üç kod bulunduğu görülmektedir.

Çevrimiçi eğitim platformları ve teknik sorunlar konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

"Okulumuz, öğrencilerin eğitim süreçlerinin devamlılığını sağlamak için öğretim materyallerini çevrimiçi olarak sağladı ve düzenli olarak iletişim kurarak öğrencilerin motivasyonunu artırmaya çalıştı." (K2)

"Çevrimiçi dersler ve etkileşimli materyallerle desteklenen eğitim süreci, öğrencilerin akademik başarısını artırmaya yardımcı oldu, ancak bazı öğrencilerin teknik sorunları nedeniyle dezavantajlı duruma düştü." (K7)

"Online platformlar ve interaktif ders materyalleri aracılığıyla öğrencilerin eğitim süreçleri desteklendi, ancak öğrencilerin bağlantı sorunları nedeniyle bazı aksaklıklar yaşandı." (K9)

"Eğitim sürecinin devamlılığı için öğrencilere çeşitli online kaynaklar sunuldu ve öğrencilerle düzenli olarak iletişim kuruldu, bu önlemler öğrenci başarısını olumlu yönde etkiledi." (K11)

"Okulumuz, öğrencilerin eğitim süreçlerini devam ettirmek için interaktif ders materyalleri ve online sınavlar gibi önlemler aldı, bu sayede öğrencilerin akademik başarılarının korunması sağlandı." (K12)

"Okul, öğrencilerin eğitim süreçlerini devam ettirmek için teknolojik altyapıyı güçlendirdi ve öğrencilere teknik destek sağladı, bu önlemler öğrenci başarısını olumlu yönde etkiledi." (K14)

"Okul, öğrencilerin eğitim süreçlerini devam ettirmek için öğretmenlerle koordineli bir şekilde çalışarak çevrimiçi dersler ve destek materyalleri sağladı, ancak bazı öğrencilerin motivasyonunda düşüşler yaşandı." (K16)

Öğrenci motivasyonu ve iletişim teması altında; "motivasyonun artırılması, iş birliği ve koordinasyon, öğrenci geri bildirimleri ve katılımı, iletişim kanallarının çeşitlendirilmesi" olmak üzere dört kod bulunduğu görülmektedir. Öğrenci motivasyonu ve iletişim konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

"Okulumuz, öğrencilerin eğitim süreçlerinin devamlılığını sağlamak için öğretim materyallerini çevrimiçi olarak sağladı ve düzenli olarak iletişim kurarak öğrencilerin motivasyonunu artırmaya çalıştı." (K2)

"Eğitim sürecinin devamlılığı için online dersler düzenlendi ve öğrencilere destek materyalleri sunuldu, bu önlemler öğrenci başarısını olumlu yönde etkiledi." (K3)

"Eğitim sürecinin devamlılığı için öğretmenler arasında iş birliği ve koordinasyon sağlandı, ancak öğrencilerin motivasyonunu ve ilgisini canlı tutmak zor oldu." (K5)

"Okul müdürü, öğrencilerin eğitim süreçlerini devam ettirmek için bireysel destek sağlamak için öğrencilerle ve aileleriyle düzenli olarak iletişim halinde oldu." (K6)

"Okul, öğrencilerin eğitim süreçlerini devam ettirmek için ders materyallerini çevrimiçi olarak sağladı ve öğrencilerle düzenli olarak iletişim kurarak destek sundu, ancak bazı öğrencilerin motivasyonunda düşüşler gözlemlendi." (K8)

"Okul, öğrencilerin eğitim süreçlerinin devamını sağlamak için bireysel destek programları düzenledi ve öğrencilerle sık sık iletişim kurarak motivasyonlarını artırmaya çalıştı." (K10)

"Öğrencilerin eğitim süreçlerini devam ettirmek için online dersler düzenlendi ve öğrencilere destek materyalleri sağlandı, ancak öğrencilerin motivasyonunu artırmak için ek önlemler alınması gerektiği düşünülüyor." (K13)

"Eğitim sürecinin devamlılığını sağlamak için öğrencilere çeşitli online kaynaklar sunuldu ve öğrencilerin ihtiyaçlarına yönelik destek programları düzenlendi, ancak bazı öğrencilerin internet erişimi konusunda sıkıntılar yaşadığı gözlemlendi." (K15)

İletişim ile internet erişimi ve dezavantajlı durumlar teması altında; "internet erişimi sorunları, internet erişiminin güvencesi, eğitim materyallerinin erişilebilirliği, teknik sorunlar ve zorluklar" olmak üzere dört kod bulunduğu görülmektedir. İletişim ile internet erişimi ve dezavantajlı durumlar konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

"Öğrencilerin eğitim süreçlerinin devamlılığını sağlamak için çevrimiçi eğitim platformları ve dijital araçlar kullanılarak önlemler alındı, ancak bazen teknik sorunlar nedeniyle sıkıntılar yaşandı." (K1)

"Okulumuz, öğrencilerin eğitimine ara vermeden devam etmek için çeşitli dijital platformlar ve ders materyalleri kullanarak önlemler aldı, ancak bazı öğrencilerin teknik imkanları yetersiz kaldı." (K4)

"Okul, öğrencilerin eğitim süreçlerini devam ettirmek için ders materyallerini çevrimiçi olarak sağladı ve öğrencilerle düzenli olarak iletişim kurarak destek sundu, ancak bazı öğrencilerin motivasyonunda düşüşler gözlemlendi." (K8)

"Eğitim sürecinin devamlılığı için öğrencilere çeşitli online kaynaklar sunuldu ve öğrencilerle düzenli olarak iletişim kuruldu, bu önlemler öğrenci başarısını olumlu yönde etkiledi." (K11)

"Okulumuz, öğrencilerin eğitim süreçlerini devam ettirmek için interaktif ders materyalleri ve online sınavlar gibi önlemler aldı, bu sayede öğrencilerin akademik başarılarının korunması sağlandı." (K12)

"Eğitim sürecinin devamlılığını sağlamak için öğrencilere online dersler ve interaktif materyaller sunuldu, ancak öğrencilerin teknik sorunları nedeniyle bazı zorluklar yaşandı." (K17)

Okul müdürlerinin kriz dönemindeki meslektaşlarıyla olan iş birliği ve dayanışma deneyimleri ile bu süreçte yaşadıkları başarılar ve zorlukların değerlendirilmesi

Analiz bölümünde, pandemi döneminde eğitim kurumlarında kriz yönetimi konusunda okul müdürlerinin deneyimleri araştırılmış, bu amaçla kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu üzerinden toplanan veriler ele alınmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen formdaki açık uçlu soruda, okul müdürlerine "Kriz dönemindeki meslektaşlarınızla olan iş birliği ve dayanışma deneyimleriniz neler oldu; bu süreçte yaşadığınız başarılar ve zorluklar nelerdir?" sorusu yöneltilmiş ve katılımcıların verdiği cevaplar tematik analize tabi tutulmuştur. Bu bağlamda, elde edilen temalar ve kodlar Tablo 4'te detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 4. Okul müdürlerinin kriz dönemindeki meslektaşlarıyla olan iş birliği ve dayanışma deneyimleri ile bu süreçte yaşadıkları başarılar ve zorluklara ilişkin bulgular

Temalar	Kodlar	f
İşbirliği ve Dayanışma	Sürekli İletişim ve Bilgi Alışverişi	4
	Sorunları Ortak Çözme	2
	Etkin İşbirliği Sağlama	3
	Karşılıklı Destek ve İletişim	4
Başarılar ve Zorluklar	Farklı Görüşlerden Kaynaklanan Anlaşmazlıklar	3
	İletişim Eksikliği ve Uyumsuzluklar	4
	Birlikte Çözüm Odaklı Yaklaşımlar Geliştirme	3
	Zorluklarla Mücadelede Kaynakların Yetersizliği	6
	Karşılıklı Destek ve İletişimin Başarıdaki Rolü	4

Tablo 4 incelendiğinde; Okul müdürlerinin kriz dönemindeki meslektaşlarıyla olan iş birliği ve dayanışma deneyimleri ile bu süreçte yaşadıkları başarılar ve zorluklara yönelik görüşlerinin; "iş birliği ve dayanışma ile başarılar ve zorluklar" temaları altında toplandığı görülmektedir. İşbirliği ve dayanışma teması altında; "sürekli iletişim ve bilgi alışverişi, sorunları ortak çözme, etkin iş birliği sağlama, karşılıklı destek ve iletişim" olmak üzere dört kod bulunduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin kriz dönemindeki meslektaşlarıyla olan iş birliği ve dayanışma deneyimleri konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

"Meslektaşlarımızla sürekli iletişim halinde olmak, kriz döneminde karşılaşılan zorlukların üstesinden gelmemize yardımcı oldu, ancak zaman zaman farklı görüşlerden kaynaklanan anlaşmazlıklar yaşandı." (K2)

"Meslektaşlarımızla sürekli bilgi alışverişi yaparak kriz döneminde etkin bir şekilde iş birliği sağladık, ancak bazı durumlarda farklı çalışma yöntemleri ve beklentiler nedeniyle uyumsuzluklar yaşandı." (K4)

"İşbirliği ve dayanışma sayesinde kriz döneminde başarılı bir şekilde öğrencilere hizmet verdik, ancak bazen iletişim eksikliği nedeniyle sorunlar yaşandı." (K6)

"Meslektaşlarımızla sıkı bir şekilde iş birliği içinde çalışarak kriz döneminde başarıyla öğrencilerin eğitim süreçlerini devam ettirdik, ancak bazı zorluklar karşısında ortak bir çözüm bulmak zaman aldı." (K7)

"Kriz döneminde meslektaşlarımızla dayanışma içinde hareket ederek sorunların üstesinden geldik, ancak bazen farklı öncelikler ve bakış açıları nedeniyle anlaşmazlıklar yaşandı." (K8)

"İşbirliği ve dayanışma sayesinde kriz döneminde öğrencilere destek sağladık, ancak zaman zaman kaynakların yetersizliği nedeniyle zorluklarla karşılaştık." (K9)

"Meslektaşlarımızla karşılıklı destek ve iletişim içinde olmak, kriz dönemindeki başarılarımızın temelini oluşturdu, ancak bazen farklı çalışma tarzlarından kaynaklanan uyumsuzluklar yaşandı." (K10)

"İşbirliği ve dayanışma sayesinde kriz döneminde öğrencilerin eğitimine kesintisiz devam edebildik, ancak bazen farklı öncelikler ve kaynak sınırlılıkları nedeniyle zorluklar yaşandı." (K12)

"Kriz döneminde meslektaşlarımızla koordineli bir şekilde çalışarak öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli destek programları düzenledik, ancak bazen zaman baskısı ve kaynak sınırlılıkları nedeniyle zorlandık." (K14)

"Meslektaşlarımızla kriz döneminde birlikte çalışarak öğrencilerin eğitim süreçlerini devam ettirdik, ancak bazen iletişim eksikliği ve farklı çalışma tarzları nedeniyle uyumsuzluklar yaşandı." (K16)

Başarılar ve zorluklar teması altında; "farklı görüşlerden kaynaklanan anlaşmazlıklar, iletişim eksikliği ve uyumsuzluklar, birlikte çözüm odaklı yaklaşımlar geliştirme, zorluklarla mücadelede kaynakların yetersizliği, karşılıklı destek ve iletişimin başarıdaki rolü" olmak üzere beş kod bulunduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin kriz dönemindeki meslektaşlarıyla olan iş birliği ve dayanışmada yaşadıkları başarılar ve zorluklara konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

"Kriz döneminde meslektaşlarımızla yakın iş birliği içinde çalışarak sorunların üstesinden geldik, birlikte çözüm odaklı yaklaşımlar geliştirdik." (K1)

"İşbirliği ve dayanışma sayesinde kriz döneminde başarılı bir şekilde sorunları çözdük, ancak bazen kaynakların yetersizliği nedeniyle zorluklar yaşandı." (K3)

"Kriz döneminde meslektaşlarımızla bir araya gelerek ortak çözüm yolları aradık ve birlikte çalışarak başarıyla krizi yönettik." (K5)

"İşbirliği ve dayanışma sayesinde kriz döneminde öğrencilere destek sağladık, ancak zaman zaman kaynakların yetersizliği nedeniyle zorluklarla karşılaştık." (K9)

"Meslektaşlarımızla karşılıklı destek ve iletişim içinde olmak, kriz dönemindeki başarılarımızın temelini oluşturdu, ancak bazen farklı çalışma tarzlarından kaynaklanan uyumsuzluklar yaşandı." (K10)

"Kriz döneminde meslektaşlarımızla iş birliği içinde hareket ederek öğrencilere yönelik destek programları geliştirdik ve bu süreçte önemli başarılar elde ettik, ancak bazen zaman baskısı ve kaynak sınırlılıkları nedeniyle zorlandık." (K11)

"İşbirliği ve dayanışma sayesinde kriz döneminde öğrencilerin eğitimine kesintisiz devam edebildik, ancak bazen farklı öncelikler ve kaynak sınırlılıkları nedeniyle zorluklar yaşandı." (K12)

"Meslektaşlarımızla iş birliği içinde olmak, kriz döneminde öğrencilere yönelik sağladığımız desteklerin etkinliğini artırdı, ancak bazen farklı çalışma yöntemleri ve beklentiler nedeniyle uyumsuzluklar yaşandı." (K13)

"İşbirliği ve dayanışma sayesinde kriz döneminde öğrencilere kesintisiz destek sağlayabildik, ancak bazen farklı öncelikler ve bakış açıları nedeniyle anlaşmazlıklar yaşandı." (K15)

"Kriz döneminde meslektaşlarımızla iş birliği içinde olmak, öğrencilerin eğitimine kesintisiz devam etmemizi sağladı, ancak bazen farklı öncelikler ve kaynak sınırlılıkları nedeniyle zorlandık." (K17)

Pandemi döneminde okul müdürlerinin karşılaştıkları belirsizlik ve değişkenlikle başa çıkma stratejilerinin ve bu stratejilerin etkilerinin değerlendirilmesi

Analiz bölümünde, pandemi döneminde eğitim kurumlarında kriz yönetimi konusunda okul müdürlerinin deneyimleri araştırılmış, bu amaçla kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme

formu üzerinden toplanan veriler ele alınmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen formdaki açık uçlu soruda, okul müdürlerine “Pandemi döneminde karşılaştığınız belirsizlik ve değişkenlikle başa çıkma stratejileriniz nelerdi; bu stratejilerin sizin ve öğrencilerinizin psikolojik ve duygusal sağlığı üzerindeki etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusu yöneltilmiş ve katılımcıların verdiği cevaplar tematik analize tabi tutulmuştur. Bu bağlamda, elde edilen temalar ve kodlar Tablo 5’te detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 5. Pandemi döneminde okul müdürlerinin karşılaştıkları belirsizlik ve değişkenlikle başa çıkma stratejilerinin ve bu stratejilerin etkilerine ilişkin bulgular

Temalar	Kodlar	f
Esneklik ve Adaptasyon	Hızlı Değişen Durumlara Uyum Sağlama ve Esneklik	5
	Sürekli Planlamayı Güncelleme ve Yeni Durumlara Adapte Olma	4
	Topluluğu Bilgilendirme ve Katılımı Sağlama	5
	Öğrenciler ve Personelle İletişim Halinde Olma	5
Şeffaflık ve Psikolojik Destek	Şeffaf İletişim ve Liderlik Gösterme	4
	Kriz İletişimi Stratejileri Belirleyerek Güven Oluşturma	4
	Psikolojik Destek Grupları Oluşturma	3
	Duygusal İhtiyaçları Karşılama Danışmanlık Hizmetleri Sunma	4

Tablo 5 incelendiğinde; Pandemi döneminde okul müdürlerinin karşılaştıkları belirsizlik ve değişkenlikle başa çıkma stratejilerinin ve bu stratejilerin etkilerinin değerlendirilmesine yönelik görüşlerinin; “esneklik ve adaptasyon ile şeffaflık ve psikolojik destek” temaları altında toplandığı görülmektedir. Esneklik ve adaptasyon teması altında; “hızlı değişen durumlara uyum sağlama ve esneklik, sürekli planlamayı güncelleme ve yeni durumlara adapte olma, topluluğu bilgilendirme ve katılımı sağlama, öğrenciler ve personelle iletişim halinde olma” olmak üzere dört kod bulunduğu görülmektedir. Pandemi döneminde okul müdürlerinin karşılaştıkları belirsizlik ve değişkenlikle başa çıkmada esneklik ve adaptasyon stratejileri kullanma konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

"Pandemi döneminde belirsizlikle başa çıkmak için öncelikle esneklik ve adaptasyon yeteneğini ön plana çıkardık, bu sayede hızlı değişen durumlara uyum sağladık." (K1)

"Değişkenlikle başa çıkmak için sürekli olarak güncel bilgilere dayalı kararlar almaya özen gösterdik ve topluluğumuzu bu süreçte sürekli olarak bilgilendirdik." (K2)

"Değişkenlikle başa çıkmak için sürekli olarak planlamayı güncelledik ve esneklik göstererek yeni durumlara hızlı bir şekilde adapte olduk." (K4)

"Pandemi döneminde belirsizlikle başa çıkmak için sürekli olarak öğrencilerimizle ve personelimize iletişim halinde olduk ve duygusal destek sağladık." (K5)

"Değişkenlikle başa çıkmak için kriz planlarını düzenli olarak güncelledik ve topluluğumuzu sürekli olarak bilgilendirerek güven oluşturmayı hedefledik." (K6)

"Pandemi döneminde belirsizlikle mücadelede topluluğumuzla birlikte kararlar alarak ortak bir vizyon oluşturduk, bu da duygusal sağlığımızı olumlu yönde etkiledi." (K7)

"Pandemi döneminde belirsizlikle mücadelede esneklik ve dayanıklılık önemliydi, bu nedenle sürekli olarak değişen durumlara uyum sağladık ve topluluğumuzu destekledik." (K9)

"Pandemi döneminde belirsizlikle mücadelede şeffaf iletişim ve liderlik göstererek topluluğumuzu bilgilendirdik ve psikolojik destek sağladık." (K11)

"Pandemi döneminde belirsizlikle mücadelede topluluğumuzu sürekli olarak bilgilendirerek güven oluşturduk ve duygusal desteği sağladık." (K13)

"Pandemi döneminde belirsizlikle mücadelede sürekli iletişim halinde olmak ve duygusal destek sağlamak, topluluğumuzun psikolojik sağlığını olumlu yönde etkiledi." (K15)

"Değişkenlikle başa çıkmak için pandemi döneminde esnek çalışma düzenleri ve psikolojik destek hizmetleri sunarak topluluğumuzu destekledik." (K16)

Şeffaflık ve psikolojik destek teması altında; "şeffaf iletişim ve liderlik gösterme, kriz iletişimi stratejileri belirleyerek güven oluşturma, psikolojik destek grupları oluşturma, duygusal ihtiyaçları karşılamada danışmanlık hizmetleri sunma" olmak üzere dört kod bulunduğu görülmektedir. Pandemi döneminde okul müdürlerinin karşılaştıkları belirsizlik ve değişkenlikle başa çıkmada esneklik ve adaptasyon stratejileri kullanma konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

"Belirsizlikle mücadelede iletişimde şeffaflığı ve açıklığı ön planda tutarak topluluğumuzu güvende hissettirmeye çalıştık, bu da psikolojik sağlığımızı olumlu yönde etkiledi." (K3)

"Değişkenlikle başa çıkmak için kriz döneminde psikolojik destek hizmetleri sunarak topluluğumuzun duygusal ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştık." (K8)

"Değişkenlikle başa çıkmak için öncelikle kriz iletişimi stratejilerini belirleyerek topluluğumuzu bilgilendirdik ve desteğimizi hissettirmeye çalıştık." (K10)

"Pandemi döneminde belirsizlikle mücadelede şeffaf iletişim ve liderlik göstererek topluluğumuzu bilgilendirdik ve psikolojik destek sağladık." (K11)

"Pandemi döneminde belirsizlikle mücadelede topluluğumuzu sürekli olarak bilgilendirerek güven oluşturduk ve duygusal desteği sağladık." (K13)

"Değişkenlikle başa çıkmak için kriz döneminde destek grupları ve danışmanlık hizmetleri sunarak topluluğumuzun psikolojik sağlığını korumaya çalıştık." (K14)

"Pandemi döneminde belirsizlikle mücadelede sürekli iletişim halinde olmak ve duygusal destek sağlamak, topluluğumuzun psikolojik sağlığını olumlu yönde etkiledi." (K15)

"Pandemi döneminde belirsizlikle mücadelede kriz iletişimi stratejilerini uygulayarak topluluğumuzu bilgilendirdik ve psikolojik destek sağladık." (K17)

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, pandemi dönemindeki kriz yönetimi sürecinde okul yöneticilerinin iletişim stratejileri ve etkinliği incelenmiştir. Bulgular, iletişimde şeffaflık ve düzenlilik ile paydaşlarla temas halinde olma ve topluluğun ihtiyaçlarının karşılanması olmak üzere iki ana tema altında toplanmıştır. Özellikle iletişimde şeffaflık ve düzenlilik temasında, bilgi eksikliği, duyuru zamanlaması ve iletişim kanallarının çeşitlendirilmesi gibi unsurlar belirgin olarak ortaya çıkmıştır. Paydaşlarla temas halinde olma ve topluluğun ihtiyaçlarının karşılanması temasında ise, iletişim kanallarının çeşitlendirilmesi ve topluluğun etkin şekilde yönetilmesi öne çıkan konulardır. Bu bulgular, Okilwa ve Barnett (2021) tarafından yapılan çalışmada da

benzer şekilde ele alınmıştır. McLeod ve Dulsky'nin (2021) çalışmasında da belirtildiği gibi, kriz dönemindeki etkili iletişim stratejileri ve paydaşlarla uygun temas, okul yöneticilerinin başarısını önemli ölçüde etkileyebilir. Ayrıca, bulgular, Grissom ve Condon'un (2021) çalışmasında da vurgulandığı gibi, iletişim kanallarının çeşitlendirilmesinin kriz dönemindeki başarı için kritik bir öneme sahip olduğunu göstermektedir. Dare ve Saleem'in (2022) çalışması da pandemi döneminde okul yöneticilerinin iletişim stratejilerinin önemine dikkat çekmektedir. Bu çalışmada da, iletişim kanallarının çeşitlendirilmesi ve duyarlı bir yaklaşımın önemi vurgulanmıştır. Chatzipanagiotou ve Katsarou'nun (2023) sistematik literatür incelemesi, iletişimde şeffaflık ve düzenlilik ile paydaşlarla temas halinde olmanın kriz dönemindeki okul yönetimi için kritik olduğunu doğrulamaktadır. Sonuç olarak, bu çalışmaların bulguları, pandemi dönemindeki kriz yönetimi sürecinde okul yöneticilerinin etkili iletişim stratejilerinin ve paydaşlarla uygun temasının önemini vurgulamaktadır.

Bu çalışmada, öğrencilerin eğitim süreçlerinin devamlılığı için alınan önlemler ve bu sürecin çalışma performansına etkisine yönelik katılımcı görüşler incelenmiştir. Bulgular, üç ana tema altında toplanmıştır: çevrimiçi eğitim platformları ve teknik sorunlar, öğrenci motivasyonu ve iletişim ile internet erişimi ve dezavantajlı durumlar. Çevrimiçi eğitim platformları ve teknik sorunlar temasında destek ve çözümler, internet altyapısı ve güçlendirme, iletişim ve bilgilendirme gibi alt kategoriler belirlenmiştir. Öğrenci motivasyonu ve iletişim temasında ise motivasyonun artırılması, işbirliği ve koordinasyon, öğrenci geri bildirimleri ve katılımı, iletişim kanallarının çeşitlendirilmesi alt başlıkları ön plana çıkmıştır. İletişim ile internet erişimi ve dezavantajlı durumlar temasında ise internet erişimi sorunları, internet erişiminin güvencesi, eğitim materyallerinin erişilebilirliği, teknik sorunlar ve zorluklar üzerinde durulmuştur. Bu sonuçlar, Grissom & Condon (2021) ile Dare & Saleem'in (2022) çalışmalarındaki bulgularla benzerlik göstermektedir. Her iki çalışma da, pandemi döneminde öğrencilerin eğitim süreçlerinin devamlılığı için alınan önlemlerin ve bu sürecin etkilerinin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle çevrimiçi eğitim platformlarının kullanımı, öğrenci motivasyonunun artırılması ve iletişim kanallarının çeşitlendirilmesi, öğrencilerin başarılarını etkileyebilecek önemli faktörler olarak ortaya çıkmıştır. Ancak, bu çalışmaların sonuçlarına dayanarak, her iki çalışmanın da farklı bağlamlarda yapılmış olması ve farklı örneklem gruplarının kullanılması nedeniyle bazı farklılıkların olduğunu da belirtmek önemlidir. Bu farklılıklar, örneğin öğrenci demografik özellikleri, eğitim düzeyi ve teknolojiye erişim gibi faktörlerden kaynaklanabilir. Bu nedenle, benzerliklerin yanı sıra, farklılıkların da dikkate alınması ve daha kapsamlı bir analizin yapılması gereklidir.

Bu çalışmada, okul müdürlerinin kriz dönemindeki meslektaşlarıyla olan işbirliği ve dayanışma deneyimleri incelenmiş ve bu süreçte yaşadıkları başarılar ve zorluklar belirlenmiştir. Bulgular, "işbirliği ve dayanışma ile başarılar ve zorluklar" temaları altında toplanmıştır. İşbirliği ve dayanışma teması altında sürekli iletişim ve bilgi alışverişi, sorunları ortak çözme, etkin işbirliği sağlama, karşılıklı destek ve iletişim gibi alt kategoriler tespit edilmiştir. Başarılar ve zorluklar temasında ise farklı görüşlerden kaynaklanan anlaşmazlıklar, iletişim eksikliği ve uyumsuzluklar, birlikte çözüm odaklı yaklaşımlar geliştirme, zorluklarla mücadelede kaynakların yetersizliği, karşılıklı destek ve iletişimin başarıdaki rolü gibi alt başlıklar öne çıkmıştır. Bu bulgular, Chatzipanagiotou ve Katsarou'nun (2023) çalışmasıyla ve Schechter ve Qadach'ın (2022) çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Her iki çalışma da, kriz dönemindeki işbirliği ve dayanışmanın okul yöneticileri için önemli olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle, sürekli iletişim ve sorunlara ortak çözüm bulma gibi unsurların kriz döneminde başarı için kritik olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak, bu iki çalışma arasında bazı

farklılıklar da gözlemlenebilir. Örneğin, Chatzipanagiotou ve Katsarou'nun çalışması belirli bir coğrafi bölgeye odaklanırken, Schechter ve Qadach'ın çalışması daha genel bir perspektifle küresel bir krizi ele almaktadır. Bu farklılıklar, çalışmaların bulgularını farklı bağlamlarda değerlendirmemizi gerektirir. Ancak, her iki çalışmanın da işbirliği ve dayanışmanın kriz yönetimindeki önemini vurgulaması, dikkate değer bir noktadır.

Pandemi döneminde okul müdürlerinin karşılaştıkları belirsizlik ve değişkenlikle başa çıkma stratejileri ve bu stratejilerin etkilerine yönelik görüşler, "esneklik ve adaptasyon ile şeffaflık ve psikolojik destek" temaları altında incelenmiştir. Esneklik ve adaptasyon teması altında, hızlı değişen durumlara uyum sağlama, sürekli planlamayı güncelleme, topluluğu bilgilendirme ve katılımı sağlama gibi stratejiler öne çıkmıştır. Şeffaflık ve psikolojik destek temasında ise, şeffaf iletişim ve liderlik gösterme, kriz iletişimi stratejileri belirleyerek güven oluşturma gibi önemli unsurlar belirlenmiştir. Bu sonuçlar, Mutongoza, Olawale & Mzilikazi'nin (2021) çalışması ile Reyes-Guerra, Maslin-Ostrowski, Barakat & Stefanovic'in (2021) çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Her iki çalışma da, okul müdürlerinin pandemi döneminde esneklik ve adaptasyon göstererek değişen koşullara uyum sağlamak, ayrıca şeffaf iletişim ve psikolojik destek sağlayarak krizle başa çıkmak için önemli stratejiler kullandığını vurgulamaktadır. Ancak, çalışma arasında bazı farklılıklar da gözlemlenebilir. Örneğin, Mutongoza, Olawale & Mzilikazi'nin çalışması daha çok belirli bir bölgedeki okul müdürlerini ele alırken, Reyes-Guerra, Maslin-Ostrowski, Barakat & Stefanovic'in çalışması daha genel bir perspektif sunmaktadır. Bu farklılıklar, çalışmaların bulgularını farklı bağlamlarda değerlendirmemizi gerektirir. Ancak, her iki çalışmanın da esneklik, şeffaflık ve psikolojik destek gibi önemli faktörleri kriz yönetiminde vurgulaması dikkate değerdir.

Öneriler

Eğitim kurumlarında kriz yönetimi konusunda okul müdürlerinin pandemi dönemi deneyimlerinin incelendiği çalışmada şu öneriler sunulabilir;

- Okul müdürleri, iletişimde şeffaflık ve düzenliliği ön planda tutmalıdır. Bilgi eksikliği ve zorluklarla karşılaşmamak için sürekli güncel bilgilere erişim sağlanmalı ve topluluğa düzenli olarak iletilmelidir.
- Duyuru zamanlaması önemlidir. Okul müdürleri, duyuruların zamanında ve tutarlı bir şekilde yapılmasını sağlamalıdır.
- Etkili iletişim ve güven oluşturma, topluluğun psikolojik sağlığı için kritiktir. Okul müdürleri, açık ve samimi iletişimle topluluğun güvenini kazanmalı ve psikolojik destek sağlamalıdır.
- İletişim kanallarının çeşitlendirilmesi, farklı öğrenci ve personel gruplarının ihtiyaçlarını karşılamak için önemlidir. Okul müdürleri, farklı iletişim araçlarını kullanarak topluluğun her kesimine ulaşmalıdır.
- İletişim kanallarının çeşitlendirilmesi, topluluğun ihtiyaçlarını karşılamak için önemlidir. Okul müdürleri, farklı iletişim araçlarını kullanarak topluluğun her kesimine ulaşmalıdır.
- Öğrenci ve öğretmenlerin endişelerine duyarlılık gösterme, topluluğun duygusal ihtiyaçlarını anlamak ve destek sağlamak için önemlidir.
- Topluluğun etkin şekilde yönetimi ve iş birliği, kriz dönemlerinde başarı için gereklidir. Okul müdürleri, topluluk içinde iş birliği ve dayanışmayı teşvik etmeli ve kriz yönetiminde liderlik rolünü üstlenmelidir.
- Okul müdürleri, hızlı değişen durumlara uyum sağlama ve esneklik gösterme yeteneklerini geliştirmelidir. Planlamalarını sürekli güncelleyerek ve yeni durumlara adapte olarak topluluğun ihtiyaçlarını karşılamalıdır.

- Topluluğu bilgilendirme ve katılımı sağlama, kriz dönemlerinde topluluğun güvenini kazanmak ve iş birliğini teşvik etmek için önemlidir.
- Öğrenciler ve personelle sürekli iletişim halinde olma, duygusal destek sağlama ve topluluğun ihtiyaçlarını anlama açısından kritiktir.
- Okul müdürleri, şeffaf iletişim ve liderlik göstererek topluluğun güvenini kazanmalı ve kriz dönemlerinde duygusal destek sağlamalıdır.
- Kriz iletişimi stratejileri belirleyerek güven oluşturma, topluluğun krizle başa çıkma yeteneğini güçlendirebilir.
- Psikolojik destek grupları oluşturma ve danışmanlık hizmetleri sunma, topluluğun duygusal ihtiyaçlarını karşılamak ve psikolojik sağlığı korumak için önemlidir.

Referanslar

- Akyavuz, E. K. & Çakın, M. (2020). Covid-19 salgınının eğitime etkisi konusunda okul yöneticilerinin görüşleri. *Turkish Studies*, 15(4), 723-737.
- Al Lily, A.E., Ismail, A.F., Abunasser, F.M. & Alqahtani, R.H.A. (2020). Distance education as a response to pandemics: Coronavirus and Arab culture. *Technology in Society*. 63, 1-11.
- Azorin, C. (2020). Beyond COVID-19 supernova. Is another education coming? *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3), 381-390.
- Chatzipanagiotou, P., & Katsarou, E. (2023). Crisis Management, School Leadership in Disruptive Times and the Recovery of Schools in the Post COVID-19 Era: A Systematic Literature Review. *Education Sciences*, 13(2), 118.
- Cucinotta, D. & Vanelli, M. (2020). WHO Declares COVID-19 Pandemic. *Acta Bio Medica Atenei Parmensis*, 91(1), 157-160. <https://doi.org/10.23750/abm.v91i1.9397>
- Çelik, Z. & Şahin, A.S. (2020). Pandemi dönemi uzaktan eğitim sürecinde eğitimsel eşitsizliklerin yeniden üretimi, Pandemi Sürecinde Sosyoekonomik Değişim ve Dönüşümler "Fırsatlar, Tehditler, Yeni Normaller" (Edt: Kaleci ve Başaran). ss.587-623. Necmettin Erbakan Üniversitesi Yayınları: Konya.
- Dare, P. S., & Saleem, A. (2022). Principal leadership role in response to the pandemic impact on school process. *Frontiers in Psychology*, 13, 943442.
- Education Bureau, (2016). School crisis management intervention and psychological support in the aftermath of crises handbook. <https://www.edb.gov.hk/attachment/en/student-parents/crisis-management/about-crisis-management/crisise.pdf> adresinden 7/02/2024 tarihinde erişilmiştir.
- Faherty, L. J., Schwartz, H. L., Ahmed, F., Zheteyeva, Y., Uzicanind, A. & Uscher-Pines, L. (2019). School and preparedness officials' perspectives on social distancing practices to reduce influenza transmission during a pandemic: considerations to guide future work. *preventive medicine reports* 14, 1-6.
- Glesne, C. (2012). Nitel araştırmaya giriş (A. Ersoy ve P. Yalçınoğlu, Çev.) (2. bs.). Ankara: Anı Yayıncılık. [Orijinal baskı 2011].
- Grissom, J. A., & Condon, L. (2021). Leading schools and districts in times of crisis. *Educational Researcher*, 50(5), 315-324.
- Harris, A. & Jones, M. (2020). COVID-19 – School leadership in disruptive times. *School Leadership and Management*, 40(4), 243-247.

- Keleş, H. N., Atay D. & Karanfil, F. (2020). COVID 19 Pandemi sürecinde okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları. *Milli Eğitim*, 49 (1), 155-174.
- Mcaleer, M. (2020). Prevention is better than the cure: risk management of COVID-19. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(3), 1-5.
- McLeod, S., & Dulsky, S. (2021). Resilience, reorientation, and reinvention: School leadership during the early months of the COVID-19 pandemic. In *Frontiers in Education* (p. 70). Frontiers.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Mutongoza, B. H., Olawale, B. E., & Mzilikazi, B. (2021). Chronicling school principals' experiences on school management in the context of COVID-19 stringency. *Research in Social Sciences and Technology*, 6(3), 146-162.
- Okilwa, N. S., & Barnett, B. G. (2021). Strategies and Practices of Leading Schools During the Current COVID-19 Crisis. *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM))*, 49(3).
- Özdoğan, A.Ç. & Berkant, H.G., (2020). COVID-19 Pandemi dönemindeki uzaktan eğitime ilişkin paydaş görüşlerinin incelenmesi. *Millî Eğitim*, 49(1), 13-43.
- Reyes-Guerra, D., Maslin-Ostrowski, P., Barakat, M. Y., & Stefanovic, M. A. (2021, March). Confronting a compound crisis: The school principal's role during initial phase of the COVID-19 pandemic. In *Frontiers in Education* (Vol. 6, p. 617875). Frontiers Media SA.
- Sarı, E. & Sarı, B. (2020). Kriz zamanlarında eğitim yönetimi: Covid-19 örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 49-63.
- Schechter, C., Da'as, R. A., & Qadach, M. (2022). Crisis leadership: Leading schools in a global pandemic. *Management in Education*, 08920206221084050.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social sciences*, New York, NY: Teachers College Press.
- Turan, A. (2020). COVID-19 sürecinde okul müdürlerinin teknolojik liderliği. *Milli Eğitim*, 49(1), 175-179.
- UNESCO, (2020). *COVID-19 Education response: preparing the reopening of schools*, Paris, France: UNESCO.
- Viner, R. M., Russell, S. J., Croker, H., Packer, J., Ward, J., Stansfield, C. & Booy, R. (2020). School closure and management practices during coronavirus outbreaks, including COVID-19: a
- Zhang, W., Wang, Y., Yang, L. & Wang, C. (2020). Suspending classes without stopping learning: china's education emergency management policy in the covid-19 outbreak. *J. Risk Financial Management*, 13(3), 55