

“COVID-19 Pandemisi Sürecinde Okulu Yönetmek” Olgusuna İlişkin Okul Yöneticilerinin Metaforik Algıları*

Bayram BOZKURT¹, Halil İbrahim AKTAŞ²

Öz: Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin COVID-19 pandemisi sürecinde okulu yönetmek olgusuna ilişkin algılarını metaforlar aracılığıyla ortaya koymaktır. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden olgu bilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemine göre belirlenen ve Gaziantep’te görev yapan 114 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışma grubundaki katılımcıların çeşitliliği çalıştıkları okul kademesi, cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve kıdem gibi demografik özellikler ile sağlanmıştır. Elde edilen veriler içerik analizine tâbi tutulmuştur. Yapılan analizler sonucunda COVID-19 pandemisi sürecinde okul yönetimi olgusuna ilişkin oluşturulan 114 metafor; krizi yönetmek, belirsizlikle yaşamak, risk altında olmak, sorumluluk taşımak, liderlik yapmak, boşuna çabalamak, değişimi yönetmek, mücadele etmek, keyif almamak, yetki eksikliği ve yoğun iş yükü olmak üzere 11 kategori altında sınıflandırılmıştır. Elde edilen bulgular ve sonuçlar doğrultusunda önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: COVID-19, İçerik Analizi, Metafor, Okul Yöneticisi

"Managing the School during COVID-19 Pandemic" School Administrators Regarding Phenomenon Metaphorical Perceptions

Abstract: This study aims to reveal school administrators’ perceptions of the COVID-19 pandemic process through metaphors. The phenomenon (phenomenology) pattern of qualitative research patterns was used in the study. The study group comprises 114 school managers determined according to the maximum variety of sampling methods and serving in Gaziantep. The assortment of the participants is provided with demographic features such as school level, gender, age, education status, and seniority. The resulting data was subject to content analysis. As a result of the analyzes in the COVID-19 pandemic, 114 metaphors produced by school administrators are classified under 11 categories: “managing the crisis, living with uncertainty, being at risk, carrying responsibility, leading, trying in vain, managing change, struggling, not enjoying, lack of authority and heavy workload”. Recommendations were made following the findings.

Keywords: Content Analysis, COVID-19, Metaphor, School Administrators

Geliş Tarihi: 01.10.2021

Kabul Tarihi: 12.12.2021

Makale Türü: Araştırma Makalesi

* Bu çalışma 15-16 Mayıs 2021 tarihinde 2nd International Congress of Pedagogical Research adlı kongrede sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

¹ Gaziantep Üniversitesi, Nizip Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Gaziantep, Türkiye, e-posta: byrmbzkrt02@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9184-0878>

² Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Gaziantep, Türkiye, e-posta: ha311001@mail2.gantep.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4973-6137>

Atf için/ To cite:

Bozkurt, B. ve Aktaş, H.İ. (2022). “COVID-19 pandemisi sürecinde okulu yönetmek” olgusuna ilişkin okul yöneticilerinin metaforik algıları. *Yaşadıkça Eğitim*, 36(1), 183-197.

Çin'in Wuhan kentinde 2019 yılının sonlarında ortaya çıktığı düşünülen ve hızlı bir şekilde dünyaya yayılan koronavirüs (COVID-19) tüm insanlığı tehdit eder hale gelmiştir. Dünya Sağlık Örgütü küresel boyutta vaka artışları ve gerçekleşen ölümler neticesinde bu süreci pandemi (küresel salgın) olarak nitelendirmiştir (WHO, 2020a). Bu süreç tüm dünyada insan hayatını olumsuz etkilediği gibi eğitim sistemlerini de derinden etkilemiştir. Özellikle insan yoğunluğunun fazla olduğu okulların salgının yayılmasında etkili olabileceği düşünülerek tüm dünyada okullar kapatılmış, yüz yüze eğitime ara verilmiş, uzaktan ve çevrim içi eğitime geçilmiştir (Sertel, 2021). Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de Mart 2020 tarihinde ilk vakanın görülmesinin ardından tüm resmi okullar, özel okullar ve üniversitelerde yüz yüze eğitime ara verilmiş ve uzaktan eğitim süreci başlatılmıştır (MEB, 2020). Bu tarihten itibaren eğitim süreci Eğitim Bilişi Ağı (EBA), Türkiye Radyo Televizyon Kurumu'na (TRT) bağlı televizyon kanalları, uzaktan eğitim kanalları aracılığı ile yürütülmeye çalışılmıştır. Bu ani ve hazırlıksız gelişen COVID-19 pandemisi nedeniyle eğitim kurumlarında belirsizlik ve kriz durumu ortaya çıkmıştır (Sarı ve Sarı, 2020). Ortaya çıkan bu belirsizlik ve kriz durumlarında okul yöneticilerinin daha fazla sorumluluk almalarını; okullarda sağlığın, güvenliğin ve eğitimin sürekliliğini sağlamaya daha çok odaklanmalarını zorunlu kılmıştır (WHO, 2020b). Belirsizlik, bireylerin olayları, kavramları anlamlandırması ile ilgili durumlardan kaynaklı bilişsel bir sorundur (Crigger, 1996). Okul yöneticilerinin küresel COVID-19 pandemisi döneminde eğitim süreçlerini nasıl hissettiklerinin, süreçteki düşüncelerinin ve algılarının incelenmesi, süreci yönetmedeki psikolojik durumlarının belirlenmesi bağlamında önem arz etmektedir. Okul yöneticilerinin pandemiden kaynaklı yaşanan zorlu süreçte okulu yönetmeye ilişkin duyguları, düşünceleri, hisleri ve algıları irdelenmesi gereken bir durum olarak görülmektedir.

Düşünce, algı his, duygu gibi kavramlar bir olay veya duruma karşı bilişsel ve duyuşsal anlamda yaşadığımız soyut durumlardır. Metaforlar da soyut kavramların somutlaştırılmasında bireylerin başvurduğu bir yöntemdir. Bir şeyi değiştirmek anlamındaki "meta" ve taşımak anlamındaki "pherein" kelimelerinin birleşmesinden oluşan "metafor" kelimesi Yunanca "metapherein" sözcüğünden türetilmiştir (Lakoff ve Johnson, 2015). Demir ve Karakaş Yıldırım (2019) metaforun kelime olmadığını, kelimelerin bize çağrıştırdığı açıklanmış kavram ve tasavvurlar olduğunu, eğitim öğretim alanında ise kalıcı öğrenmeye yardımcı olan çok yönlü anlatım öğeleri olduğunu belirtmektedir. Zhang ve Hu'ya (2009) göre metafor sadece bir söz sanatı değil aynı zamanda dünyayı tanıma ve tanıtma aracıdır. Metafor ve metaforik kavramlarının birbirinden farklı anlamlar içerdiği alanyazında görülmektedir. Türk Dil Kurumu (TDK, 2011) sözlüğünde metaforik terimini "metaforla ilgili olan" şeklinde tanımlarken, Demir ve Karakaş Yıldırım (2019) bu tanımlamanın doğru olmadığını, "metafor yardımı ile anlatma" biçiminde olması gerektiğini ifade etmektedir. Morgan (1980) metaforların, insanların doğayı, çevresini, deneyimlerini, olayları ve olguları yorumlama, anlamlandırmada somutlaştırırken, benzerlikleri vurguladığını ve farklılıkları göz ardı ettiğini; Sackmann (1989) ve Kara (2020) ise metaforların karmaşık olayları çok etkili ve güçlü bir iletişim aracı haline getirdiğini ifade etmektedir.

COVID-19 pandemisinin yarattığı belirsizlik ve kriz durumu okul yöneticileri açısından kuşkusuz zor bir süreç yaratmıştır. Okul yöneticileri iletişim ve bilgi eksikliği, planlama yetersizliği (Küleççi Akyavuz ve Çakın, 2020), teknolojik yetersizlikler, öğrenci motivasyonunu sağlama, paydaşların kaygı ve stres yönetimi (Keleş ve diğerleri, 2020) gibi birçok sorunla mücadele etmek zorunda kalmışlardır. Konaklı ve Göğüş (2013) eğitimsel bağlamda metaforların eğitim sürecinin kavramsallaştırılması ve yansıtılmasında çok önemli rolü olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin COVID-19 pandemisi sürecinde okulu yönetirken süreci nasıl algıladıklarının ve açıkladıklarının ortaya çıkarılması ve belirlenmesi eğitim sürecinin kalitesi bağlamında önem arz etmektedir.

Bu çalışmada okul yöneticilerinin görüşleri COVID-19 pandemisi temelinde ele alınmıştır. Okul yöneticilerinin pandemi sürecinde okulu yönetirken süreci nasıl anlamlandırdıkları, ne şekilde yorumladıkları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda çalışmada Türkiye'de COVID-19 pandemisi sürecinde okul yöneticilerinin "okulu yönetmek" olgusuna ilişkin görüşlerinin metaforlar aracılığıyla ortaya konulması amaçlanmıştır.

Yöntem

Okul yöneticilerinin COVID-19 pandemisi sürecinde okulu yönetmek olgusuna ilişkin algılarını metaforlar aracılığıyla ortaya koymaya yönelik yapılan bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden biri olan fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Farkında olunan ancak derinlemesine bir anlayışa sahip olunmayan olgulara (olaylar, deneyimler, algular, yönelimler, kavramlar, durumlar vb.) odaklanan fenomenoloji deseni, anlamı tam olarak kavranılmamış olguların araştırılmasında uygun bir araştırma zemini oluşturmaktadır (Creswell; 2013; Cropley, 2002).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2020-2021 Eğitim- Öğretim yılında Gaziantep’te görev yapan ve gönüllü olarak çalışmaya dâhil olan 114 okul yöneticisi (müdür ve müdür yardımcısı) oluşturmaktadır. Çalışma grubu maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemine göre belirlenmiştir. Patton (2002) çeşitlilik ile ana deneyimlerin yakalanmasının yanı sıra ortam, olgu ile aynı değere sahip bireylerin çeşitliliğinin önemini vurgulamaktadır. Katılımcıların çeşitliliği çalıştıkları okul kademesi, cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve kıdem gibi demografik özellikler dikkate alınarak sağlanmaya çalışılmıştır. Bu yöntemdeki amaç küçük bir çalışma grubu oluşturmak ve oluşturulan bu grupta, çalışılan problemle ilgili bireylerin çeşitliliğini en üst düzeyde sağlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Çalışmaya katılan okul yöneticilerine ait kişisel bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Çalışma Grubuna Ait Demografik Özellikler

| Değişkenler | Kategoriler | N | % |
|-----------------------|---------------------|-----|------|
| Cinsiyet | Erkek | 96 | 84 |
| | Kadın | 18 | 16 |
| Görev | Müdür | 57 | 50 |
| | Müdür Yardımcısı | 52 | 46 |
| | Müdür Başyardımcısı | 5 | 4 |
| Eğitim Durumu | Lisans | 76 | 67 |
| | Lisansüstü | 38 | 33 |
| Okul Kademesi | Okul Öncesi | 6 | 5 |
| | İlkokul | 31 | 27 |
| | Ortaokul | 29 | 26 |
| | Lise | 48 | 42 |
| Okulun Bulunduğu Yer | İl Merkezi | 87 | 76 |
| | İlçe Merkezi | 12 | 11 |
| | Kasaba-Köy-Mahalle | 15 | 13 |
| Öğretmenlikteki Kıdem | 1-5 yıl | 12 | 11 |
| | 6-10 yıl | 20 | 17 |
| | 11 yıl ve üstü | 82 | 72 |
| Yöneticilikteki Kıdem | 1-5 yıl | 38 | 33,3 |
| | 6-10 yıl | 38 | 33,3 |
| | 11 yıl ve üstü | 38 | 33,3 |
| Toplam | | 114 | 100 |

Tablo 1’de görüldüğü gibi çalışma grubunda 96 erkek, 18 kadın okul yöneticisi yer almaktadır. Bu yöneticilerin 57’si okul müdürü, 57’si ise müdür yardımcısıdır. Okul yöneticilerinin 76’sı lisans mezunu, 38’i ise yüksek lisans mezunudur. Okul öncesi eğitim kademesinde 6, ilköğretim kademesinde 31, ortaokul kademesinde 29 ve lise kademesinde 48 okul yöneticisi görev yapmaktadır. Okulların bulunduğu yere bakıldığında il merkezinde 87, ilçe merkezinde 12 ve kasaba-köy-mahallede ise 15 okul bulunmaktadır. Öğretmenlik kıdemine göre 12 okul yöneticisinin 1-5 yıl, 20 okul yöneticisinin 6-10 yıl, 82 okul yöneticisinin 11 yıl ve üstü kıdeme sahip olduğu görülürken yöneticilik kıdemine göre ise yöneticilerin eşit düzeyde (38) dağılım gösterdikleri görülmektedir.

Verilerin Toplanması

Araştırma verileri toplanmadan önce Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli uygulama izni alınmıştır. Okul yöneticilerinin “COVID-19 pandemisi sürecinde okulu yönetmek” olgusuna ilişkin algılarını metaforlar aracılığıyla ortaya koymaya yönelik yapılan bu araştırmada veriler araştırmacılar tarafından

oluşturulan çevrim içi form aracılığıyla toplanmıştır. Katılımcılara ulaştırılan çevrim içi formun birinci bölümünde demografik değişkenlere yönelik 7 soru, ikinci bölümünde ise araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan “Pandemi sürecinde okulu yönetmek gibidir çünkü.....” cümlesi yer almaktadır. Formda yer alan açıklamalar ile metafor hakkında kısa bilgi verilen ve kendileriyle bir metafor örneği paylaşılan katılımcılardan tek bir metafor oluşturmaları ve gerekçesini de ifade etmeleri istenmiştir. Hazırlanan form çevrim içi olarak paylaşarak bir hafta boyunca erişime açık tutulmuştur. Sürenin sonunda elektronik form erişime kapatılmış ve gönüllü katılımcılar tarafından toplamda 207 form doldurulmuştur.

Verilerin Analizi

Çevrim içi yollarla toplanan veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri derinlemesine inceleyerek önce kavramsallaştırmak, daha sonra elde edilen kavramları mantıklı bir şekilde düzenleyerek veriyi açıklayan temaları saptamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu kapsamda öncelikle çevrim içi ortamda toplanan formlar iki araştırmacı tarafından değerlendirilerek hatalı metafor oluşturulan, gerekçesi eksik yazılan, ilgisiz olan veya metafor içermeyen 93 form ayıklanarak çalışma dışı bırakılmıştır. Geri kalan 114 form yeniden değerlendirmeye alınmıştır ve katılımcılar OY1, OY2.... OY114 şeklinde kodlanmıştır. İki araştırmacı tarafından metaforlar kodlanmış ve kategori geliştirme aşamasına geçilmiştir. Metaforlar konuları, katılımcıların ifade ettikleri açıklamalar ve ortak özellikleri dikkate alınarak 11 kategori altında toplanmıştır. Bu kategoriler alan uzmanı görüşüne sunulmuş ve metaforları kapsayıp kapsamadıkları kontrol edilmiş ve olumlu dönüt alınmıştır. Her bir kategoriye ait frekans ve yüzde değerleri verilerek metaforlar tablo halinde sunulmuştur.

Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Nitel araştırmalarda araştırma sürecinin ve araştırma sonuçlarına nasıl ulaşıldığının ayrıntılı olarak açıklanması ve toplanan verilerin ayrıntılı olarak raporlaştırılması geçerliği sağlamak için önemli ölçütler olarak değerlendirilmektedir (McMillan, 2000). Araştırmada geçerliliği sağlamak amacıyla araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama süreci, verilerin analizi ve araştırma sonuçları ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Veri toplama aracı oluşturulurken alanyazının incelenmesi (Patton, 2002) ve uzman görüşüne başvurulması (Miles ve Huberman, 1994), maksimum çeşitlilik örnekleme (Merriam, 2018) kullanılması ve araştırma bulguları kısmında katılımcı görüşlerine ilişkin doğrudan alıntılara yer verilmesi (Yıldırım ve Şimşek, 2018) diğer geçerlik çalışmalarıdır.

Araştırmanın güvenirliliğini sağlamak amacıyla veri kaynağı olan okul yöneticilerine ait kişisel bilgilere yer verilmiştir. Araştırma verileri iki araştırmacı tarafından eş zamanlı olarak ayrı ayrı analiz edilmiş (Miles ve Huberman, 1994) ve belirlenen kategoriler üzerinde uzlaşma sağlanmıştır. Bu kategorilerin metaforları temsiliyet düzeyini belirlemek amacıyla uzman görüşüne başvurulmuştur. Uzman görüşü doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılarak kategorilere son şekli verilmiştir.

Bulgular

Bu bölümde okul yöneticilerinin “COVID-19 pandemisi sürecinde okulu yönetmek” olgusuna ilişkin ürettikleri metaforlar, bu metaforlara ilişkin kategoriler altında doğrudan alıntıyla birlikte verilmiştir.

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin İfade Ettikleri Metaforların Kategorilere Göre Dağılımı

| | Kategori | f | % |
|---|-----------------------|----|----|
| COVID-19 Pandemisi Sürecinde Okulu Yönetmek... gibidir. | Krizi yönetmek | 24 | 21 |
| | Belirsizlikle yaşamak | 20 | 17 |
| | Risk altında olmak | 14 | 12 |
| | Sorumluluk taşımak | 11 | 10 |
| | Liderlik yapmak | 10 | 9 |
| | Boşuna çabalamak | 10 | 9 |
| | Değişimi yönetmek | 7 | 6 |
| | Mücadele etmek | 7 | 6 |
| | Keyif almamak | 7 | 6 |
| | Yetki eksikliği | 2 | 2 |

| | | |
|---------------|-----|-----|
| Yoğun iş yükü | 2 | 2 |
| Toplam | 114 | 100 |

Tablo 2’de görüldüğü üzere okul yöneticilerinin ürettiği 114 metafor; krizi yönetmek, belirsizlikle yaşamak, risk altında olmak, sorumluluk taşımak, liderlik yapmak, boşuna çabalamak, değişimi yönetmek, mücadele etmek, keyif almamak, yetki eksikliği ve yoğun iş yükü olmak üzere 11 kategori altında sınıflandırılmıştır. İçerik analizi sonucu üretilen kategoriler ve okul yöneticilerinin belirttiği metaforlar ve bazı doğrudan alıntılar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3. Krizi Yönetmek Kategorisine İlişkin Metaforlar

| | |
|-----------------------------|--|
| Kriz yönetmek (f=24) %21 | Son saniye üçlüğü, kontrolsüz araba sürmek, freni patlamış ve yokuş aşağı hızlıca inen aracı sürmek, fırtınalı bir denizde gemi kaptanı olmak, kriz döneminde işletme yönetmek, karşılaştığı sorunlara çözüm üreten bir yazılım/program, yeni ve anlık karar verip rüzgârın yönünü iyi kullanmak, karşılıklı içinde bir düzen yaratmaya çalışmak, çok bilinmeyenli denklemleri aynı anda çözmek, bilim kurgu vadisine bırakılmış bir yönetici olmak, adeta senarist olmak, dalgalı suda sörf yapmak, hava boşluğunda uçan balonu yönetmek, fırtınalı havada gemiyi kullanmak, bilinmeyenli dolu bulmaca çözmek, hava boşluğuna düşen uçağı kullanmak, dalgalı denizde kaptan olmak, fırtınalı denizde gemiyi kurtarmaya çalışmak, türbülansa girmiş uçağı sağ salım pistte indirmek, formula 1 yarışı, anlık ve isabetli karar vermek, tüm değişkenleri birlikte yönetmek, doğru kararlarla savaşı en az kayıpla atlarmaya çalışmak, karşılaştığı sorunu tek başına çözmek zorunda kalmak. |
|-----------------------------|--|

Tabloya 3’te görüldüğü gibi okul yöneticileri tarafından “COVID-19 pandemisi sürecinde okulu yönetmek” olgusuna ilişkin en fazla metafor %21 oranıyla “krizi yönetmek (f=24)” kategorisinde oluşturulmuştur. Bu kategoride üretilen bazı metaforlara ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

“Pandemi sürecinde okulu yönetmek son saniye üçlüğü gibidir çünkü son şut el yakar, baskıyı iliklerine kadar hissedersin. Okulda da öğretmenleri, öğrencileri ve kendini hastalıktan korurken aynı zamanda eğitimin de aksamadan aynı motivasyon ile sürdürülmesi gerekir. (OY45)”

“Pandemi sürecinde okulu yönetmek fırtınalı bir denizde gemi kaptanı olmak gibidir çünkü pandemiden dolayı her an bir sorunla karşılaşip onu çözeniz gerekir. (OY48)”

“Pandemi sürecinde okulu yönetmek kriz döneminde işletme yönetmek gibidir çünkü program güncelleme, mazereti olan öğretmenin yerini başka öğretmen ile hemen doldurma, online eğitimi en sağlıklı ve verimli kılma adına yeni yaklaşımlar üretmeye çalışma, takip ve motivasyon artırıcı çareler üretmek gerekmektedir. Yani takla atmaya sevmek ve becermek lazımdır. (OY49)”

“Pandemi sürecinde okulu yönetmek çok bilinmeyenli denklemleri aynı anda çözmek gibidir çünkü her an yeni bir bilinmeyen veriye okulu adapte etmeğe çalışıyoruz. (OY53)”

“Pandemi sürecinde okulu yönetmek Formula 1 yarışı gibidir çünkü anlık olarak hızlı karar vermeli, strateji geliştirmeli, proaktif davranıp inisiyatif almalısınız. (OY64)”

Araştırma katılımcılarının COVID-19 pandemisi sürecinde okulu yönetmek olgusunu kriz yönetimi olarak değerlendirdikleri, değişen durumlara yönelik hızlı çözüm üretme, uyum sağlama, stratejik ve proaktif davranma gibi beceriler sergilemeleri gerektiğini vurguladıkları görülmektedir. Okul yöneticilerinin COVID-19 pandemisi sürecinde okul yönetme olgusunu kriz durumu olarak algıladıkları ve krizi yönetim becerilerini sergilemeye çalıştıkları söylenebilir.

Tablo 4. Belirsizlikle Yaşamak Kategorisine İlişkin Metaforlar

| | |
|--------------------------------------|---|
| Belirsizlikle yaşamak (f=20), %17 | Devamını bilmediğin filmi izlemek, her gün bir keşmekeşle uğraşmak, karanlıkta araba sürmek, hayatın belirsizliği, karanlıkta yürümek, sonunu görüp varamadığınız bir yol, sonunu bilmediğiniz bir bilmece, önünü görmeden yürümek, bulanık suda balık avlamak, fırtına öncesi sessizlik, sisli havada araba kullanmak, havada uçuşan soru işaretlerine cevap aramak, bilinmeze yürümek, karanlıkta yol almak, yarın ne ile karşılaşacağını bilmemek, ıssız ormanda yürümek, yoğun sisli havada araç kullanmak, karanlıkta yol almak, bir körün bilmediği bir şehirde yol araması, iki arada bir derede kalmak. |
|--------------------------------------|---|

Tablo 4’te görüldüğü gibi okul yöneticileri tarafından “COVID-19 pandemisi sürecinde okulu yönetmek” olgusuna ilişkin ikinci sırada en fazla metafor %16 oranıyla “belirsizlikle yaşamak (f=18)” kategorisinde üretilmiştir. Bu kategoride üretilen bazı metaforlara ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

“Pandemi sürecinde okulu yönetmek her gün bir keşmekeşle uğraşmak gibidir çünkü yarın güne ne ile uyanacağınız çok karmaşık ve belirsizdir.(OY2)”

“Pandemi sürecinde okulu yönetmek bulanık suda balık avlamak gibidir çünkü öngörülemeyen bir süreçten geçiyoruz. (OY9)”

“Pandemi sürecinde okulu yönetmek sisli havada araba kullanmak gibidir çünkü pandemi sürecinde ne ile karşılaşacağımız belli değil. (OY11)”

“Pandemi sürecinde okulu yönetmek yarın ne ile karşılaşacağını bilmemek gibidir çünkü her gün yeni bir değişikliğe ve olaya uyanıyoruz. (OY15)”

Araştırma katılımcılarının COVID-19 pandemisi sürecinde okulu yönetmek olgusunu belirsizlikle dolu bir süreç olarak değerlendirdikleri, her gün beklenmedik yeni bir süreçle karşı karşıya kaldıklarını ve bu belirsiz süreci yönetmeleri gerektiğini ifade ettikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin öngöremedikleri ve hazırlıksız yakalandıkları pandemi sürecinde ortaya çıkan belirsizlik ve kaos durumları ile karşılaştıkları ve süreci yönetmeye çalıştıkları söylenebilir.

Tablo 5. Risk Altında Olmak Kategorisine İlişkin Metaforlar

| | |
|--------------------------------|--|
| Risk altında olmak (f=14), %12 | Çok hızlı bir arabayı kullanmak, trafikte her an önüne bir şey çıkacakmış, ip üzerinde yürüyen cambaz, gözü kapalı kavgaya etmek, diken üstünde oturmak, uçurumun kenarında ayakta kalmak, ateşten çemberin içinde olmak, ateş denizinde mumdan gemilerle geçmek, zaman ayarlı bombayı imha etmeye çalışmak, diken üstünde yürümek, yıldırım altında ormanda yürümek, dalgıç kıyafeti olmadan okyanusa atlamak, savaşta en ön saftaki silahsız asker olmak, ateşten gömlek giymek. |
|--------------------------------|--|

Tablo 5’te görüldüğü gibi okul yöneticileri tarafından “COVID-19 pandemisi sürecinde okulu yönetmek” olgusuna ilişkin üçüncü sırada en fazla metafor %12 oranıyla “risk altında olmak (f=14)” kategorisinde üretilmiştir. Bu kategoride üretilen bazı metaforlara ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

“Pandemi sürecinde okulu yönetmek, trafikte her an önüne bir şey çıkacakmış gibidir çünkü kimse ne yapacağını bilmiyor ve sorumluluğu üstünden atıyor veya sana yüklüyor. (OY87)”

“Pandemi sürecinde okulu yönetmek, gözü kapalı kavgaya etmek gibidir çünkü ne kadar dikkatli olursanız olun darbe almanız kaçınılmaz. (OY89)”

“Pandemi sürecinde okulu yönetmek yıldırım altında ormanda yürümek gibidir çünkü her an virüs taşıyıcısı biriyle muhatap olabilirsiniz. (OY96)”

Araştırmanın katılımcıları COVID-19 pandemisi sürecinde okulu yönetmek olgusunu, süreçte sorumluluğun kendilerine yüklenmesi ve virüse yakalanma korkusu gibi durumlar nedeniyle risk altında hissettikleri bir süreç olarak ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin bu süreçte hem sorumluluk alma konusundaki çekinceleri hem de virüse yakalanma korkusu ile mücadele etmekten kaynaklı stres yaşadıkları söylenebilir.

Tablo 6. Sorumluluk Taşımak Kategorisine İlişkin Metaforlar

| | |
|--------------------------------|---|
| Sorumluluk taşımak (f=11), %10 | Karanlıkta bir şeyler taşımak, kar tanesini zarar vermeden elinde tutmak, profesyonel olarak görevinin zirvesini yaşamak, hata yapmaması gereken ip cambazı olmak, milli takım maçını yönetmek, cephede teyakkuzda olmak, gece nöbetinde asker olmak, uçurtmayı ona zarar vermeden uçurmaya çalışmak, başkalarına fayda sağlamak için dipsiz kuyuya dalmak, siperde emir bekleyen asker olmak, hiç durmadan alarmda olmak |
|--------------------------------|---|

Tablo 6’da görüldüğü gibi okul yöneticileri tarafından “COVID-19 pandemisi sürecinde okulu yönetmek” olgusuna ilişkin dördüncü sırada en fazla metafor %10 oranıyla “sorumluluk taşımak (f=11)” kategorisinde üretilmiştir. Bu kategoride üretilen bazı metaforlara ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

“Pandemi sürecinde okulu yönetmek, milli takım maçını yönetmek gibidir çünkü içtimai insani ve vicdani sorumluluğumuz vardır (OY104)”

“Pandemi sürecinde okulu yönetmek gece nöbetinde asker olmak gibidir çünkü her an dikkatli ve tedbirli olmak gerektiriyor (OY106)”

“Pandemi sürecinde okulu yönetmek karanlıkta bir şeyler taşımak gibidir çünkü her an bir şeyler ile karşılaşabilir, takilabilirsiniz ama taşıdığınız yükü dökmemeniz gerekiyor. (OY100)”

Araştırma katılımcılarının COVID-19 pandemisi sürecinde okulu yönetmek olgusunu çok ciddi bir sorumluluk olarak gördükleri ve her an tedbirli ve dikkatli davranarak hareket etmeleri gerektiğini ifade ettikleri görülmektedir. Bu süreçte yaşanan belirsizlik ve risklerin okul yöneticilerinin daha çok sorumluluk hissetmelerine neden olduğu söylenebilir.

Tablo 7. Liderlik Yapmak Kategorisine İlişkin Metaforlar

| | |
|----------------------------|--|
| Liderlik yapmak (f=10), %9 | Usta bir zanaatkar olmak, susuz bir tarlaya yağmur tanesi olmak, takım liderliği, savaş meydanında ordu yönetmek, yangın söndüren itfaiye ekibinin amiri olmak, fırtınada dalgalı okyanusta gemi kullanmak, takım kaptanı olmak, bir futbol takımını yönetmek, futbol antrenörlüğü yapmak, savaşta ordunun başında savaşa girmek |
|----------------------------|--|

Tablo 7’de görüldüğü gibi okul yöneticileri tarafından “COVID-19 pandemisi sürecinde okulu yönetmek” olgusuna ilişkin beşinci sırada en fazla metafor %9 oranıyla, “liderlik yapmak (f=10)” kategorisinde üretilmiştir. Bu kategoride üretilen bazı metaforlara ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

“Pandemi sürecinde okulu yönetmek, savaş meydanında ordu yönetmek gibidir çünkü zor bir zaman ve görünmeyen düşman var. Bulduğunuz yerdeki her durumu yönetmeli ve galip gelmelisiniz. Her yeni gün sorun yumağı oluşturmakta. Sorunları öteleyemiyorsunuz. Galip gelmek için savaşmalısınız. Zaman kenara çekilip oturulacak zaman değil. Siz kaçarsanız herkes kaçır. Onun için en önde olmalısınız. Bu zor şartlarda aç olan fakir fukara, gariban çok insan var. Herkes birbirine el uzatmalı. (OY72)”

“Pandemi sürecinde okulu yönetmek, takım kaptanı olmak gibidir çünkü öğretmen, veli ve öğrenciler dâhil herkes sizin ağzınızdan çıkacak sözlere göre hareket ediyor. (OY75)”

Araştırmanın katılımcıları COVID-19 pandemisi sürecinde okulu yönetmek olgusunun sorun çözme, paydaşlara önderlik etme, motivasyon sağlama, herkese yardımcı olma ve sorumluluk alarak liderlik yapma becerilerini gerektiren bir süreç olarak ifade etmişlerdir. Liderliğin, kriz durumlarında ortaya çıkan bir durum olarak görüldüğü düşünüldüğünde bu süreçte okul yöneticilerinin liderlik becerilerini daha çok sergilemeye çalıştıkları söylenebilir.

Tablo 8. Boşuna Çabalamak Kategorisine İlişkin Metaforlar

| | |
|-----------------------------|--|
| Boşuna çabalamak (f=10), %9 | Yolcusu olmayan otobüsü kullanmak, boş kürek çekmek, sahası ve topu olmayan takıma teknik direktörlük yapmak, bulutlara hükmetmeye çalışmak, dalgaya karşı kürek çekmek, akıntıya karşı kürek çekmek, iğne ile kuyu kazmak, çocuğa haber anlatmak, bir yandan yıkılan domino taşlarını dizmeye çalışmak, sardığın ipliğin tekrar tekrar dağılması ve baştan sarmak |
|-----------------------------|--|

Tablo 8’de görüldüğü gibi okul yöneticileri tarafından “COVID-19 pandemisi sürecinde okulu yönetmek” olgusuna ilişkin altıncı sırada en fazla metafor %7 oranıyla, “boşuna çabalamak (f=8)” kategorisinde üretilmiştir. Bu kategoride üretilen bazı metaforlara ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

“Pandemi sürecinde okulu yönetmek boş kürek çekmek gibidir çünkü ne yaparsak yapalım bir adım ilerleyemiyoruz (OY20)

Pandemi sürecinde okulu yönetmek bulutlara hükmetmeye çalışmak gibidir çünkü çok çaba harcarsınız zihnen, bedenen, manen çok yorulursunuz ama bulutları istediğiniz gibi yönlendiremezsiniz. Planlamalarınız tutmadığı için yorgun, pesimist ve mutsuz olursunuz. (OY22)”

Araştırma katılımcılarının COVID-19 pandemisi sürecinde okulu yönetmek olgusunu harcadıkları çabaların karşılığını tam olarak alamamaları ve planlarının işlememesi nedeniyle boşuna çabalamak olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin bu süreçte normalden daha fazla çaba harcamalarına karşın bu çabalarının karşılığını alamamaları nedeniyle yoğun bir karamsarlık ve mutsuzluk yaşadıkları söylenebilir.

Tablo 9. Değişimi Yönetmek Kategorisine İlişkin Metaforlar

| | |
|-----------------------------|--|
| Değişimi yönetmek (f=7), %6 | Manevra kabiliyeti yüksek bir tankı sürmek, problem çözme yeteneğinin gelişmesi, bukaletun olmak, esnek bir sporcu olmak, her duruma karşı hızlı refleks geliştirmek, her hafta format atılan bilgisayar, yeni bir ülke keşfetmek. |
|-----------------------------|--|

Tablo 9’da görüldüğü gibi okul yöneticileri tarafından “COVID-19 pandemisi sürecinde okulu yönetmek” olgusuna ilişkin %6 oranında metafor “değişimi yönetmek (f=7)” kategorisinde üretilmiştir. Bu kategoride üretilen bazı metaforlara ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

“Pandemi sürecinde okulu yönetmek bukalemun olmak gibidir çünkü her an farklı bir renge dönüşmeniz, her an her şeye hazır olmanız gerekiyor. (OY29)”

“Pandemi sürecinde okulu yönetmek yeni bir ülke keşfetmek gibidir çünkü var olan kaynakları dönüştürmek, yeni kaynaklar eklemek, ortamı yeniden düzenlemek, fırsatlara açık hale getirmek ve oluşabilecek problemlere yeni düzenle cevap vermek gerekir. (OY33)”

Araştırma katılımcılarının COVID-19 pandemisi sürecinde okulu yönetmek olgusunu sürekli değişen durumlara uyum sağlamayı, yeni ve farklı çözümler üretmeyi gerektiren bir değişim yönetimi süreci olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Pandemiden kaynaklı kriz durumunun okul yöneticileri üzerinde sürekli değişen durumlara yönelik baskı oluşturduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda kriz durumlarında, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve yenilikçi olmaları ve problem çözme becerilerinin gelişmiş olması gerektiği söylenebilir.

Tablo 10. Mücadele Etmek Kategorisine İlişkin Metaforlar

| | |
|--------------------------|---|
| Mücadele etmek (f=7), %6 | Karanlıkta savaşmak, labirentte çıkışı bulmaya çalışmak, iğneyle kuyu kazmak, donanımsız bir arabayla patika ve dağları aşmak, deveye hendek atlatmak, sele barikat yapmak, rüzgâra karşı yürümek |
|--------------------------|---|

Tablo 10’da görüldüğü gibi okul yöneticileri tarafından “COVID-19 pandemisi sürecinde okulu yönetmek” olgusuna ilişkin %6 oranında metafor “mücadele etmek (f=7)” kategorisinde üretilmiştir. Bu kategoride üretilen bazı metaforlara ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

“Pandemi sürecinde okulu yönetmek labirentte çıkışı bulmaya çalışmak gibidir çünkü her an belirsizliklerle mücadele etmek ve çözüm üretmek zorundasındır. (OY80)”

“Pandemi sürecinde okulu yönetmek deveye hendek atlatmak gibidir çünkü sürekli değişen durumlara ayak uydurmak için mücadele etmek zorundasın. (OY83)”

Araştırmanın katılımcıları COVID-19 pandemisi sürecinde okulu yönetmek olgusunu oluşan belirsizliğe yönelik çözüm üretme ve değişikliklere uyum sağlama noktasında mücadele etmeleri gereken bir süreç şeklinde ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin bu kriz durumunda sürekli yeni ve farklı problemlerle karşılaştıkları ve bu problemlerle baş etmede ve çözüm üretmede çoğu zaman zorlandıkları söylenebilir.

Tablo 11. Keyif Almamak Kategorisine İlişkin Metaforlar

| | |
|-------------------------|---|
| Keyif almamak (f=7), %6 | Tadı olmayan bir yemeği yemek, görüntüsüz film izlemek, buruk bir gülümseme, sabır testinden geçmek, ölü taşımak, çölde su aramak, uzaktan teknik direktör olmak. |
|-------------------------|---|

Tablo 11’de görüldüğü gibi okul yöneticileri tarafından “COVID-19 pandemisi sürecinde okulu yönetmek” olgusuna ilişkin %6 oranında metafor “keyif almamak (f=7)” kategorisinde üretilmiştir. Bu kategoride üretilen bazı metaforlara ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

“Pandemi sürecinde okulu yönetmek, tadı olmayan bir yemeği yemek gibidir çünkü öğrenci olmayınca okulun tadı tuzu ve anlamı yok. (OY34)”

“Pandemi sürecinde okulu yönetmek görüntüsüz film izlemek gibidir çünkü okul öğrenciyle okuldur. Öğrencisiz veya 12. sınıfların çok azının geldiği okul ortamı epey sıkıcı oluyor. (OY35)”

Araştırmanın katılımcıları COVID-19 pandemisi sürecinde okulu yönetmek olgusunu öğrencilerin ve diğer paydaşların olmaması, sürecin uzaktan yönetilmesi gibi durumlar nedeniyle keyif alamadıkları bir süreç olarak ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin pandemi sürecinde okullarda öğrenci, öğretmen ve diğer paydaşların olmaması nedeniyle keyifsiz bir okul atmosferi hissettikleri ve yaptıkları işi anlamlı görmedikleri söylenebilir.

Tablo 12. Yetki Eksikliği Kategorisine İlişkin Metaforlar

| | |
|---------------------------|--|
| Yetki eksikliği (f=2), %2 | Direksiyonu olmayan araç kullanmak, rüzgâra kapılan bir yaprak olmak |
|---------------------------|--|

Tablo 12’de görüldüğü gibi okul yöneticileri tarafından “COVID-19 pandemisi sürecinde okulu yönetmek” olgusuna ilişkin %2 oranında metafor “yetki eksikliği (f=2)” kategorisinde üretilmiştir. Bu kategoride üretilen bazı metaforlara ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

“Pandemi sürecinde okulu yönetmek direksiyonu olmayan araç kullanmak gibidir çünkü hiçbir kontrol ve karar yetkimiz yok. (OY111)”

Araştırmanın katılımcıları COVID-19 pandemisi sürecinde okulu yönetmek olgusunu hiçbir karar ve kontrol yetkilerinin olmaması nedeniyle yetki eksikliği olarak değerlendirdikleri söylenebilir.

Tablo 13. Yoğun İş Yükü Kategorisine İlişkin Metaforlar

| | |
|----------------------------|---|
| Yoğun iş yükü (f=2), %2 | İş yükü fazla olan bir büroyu yönetmek, taşıyabileceğinden fazla yükü omuzlarında taşımak |
|----------------------------|---|

Tablo 13’te görüldüğü gibi okul yöneticileri tarafından “COVID-19 pandemisi sürecinde okulu yönetmek” olgusuna ilişkin %2 oranında metafor “yoğun iş yükü (f=2)” kategorisinde üretilmiştir. Bu kategoride üretilen bazı metaforlara ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

“Pandemi sürecinde okulu yönetmek iş yükü fazla olan bir büroyu yönetmek gibidir çünkü sene başından beri 50 tane ders programı değişti. (OY113)”

Okul yöneticilerinin COVID-19 pandemisi sürecinde okulu yönetirken olması gerekenden fazla iş yüküne maruz kaldıkları ve bu ağır iş yükü ile baş etmek zorunda kaldıkları söylenebilir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırmada okul yöneticilerinin COVID-19 pandemisi sürecinde okulu yönetmek” olgusuna ilişkin algılarını metaforlar aracılığıyla ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin ürettiği 114 metafor “krizi yönetmek, belirsizlikle yaşamak, risk altında olmak, sorumluluk taşımak, liderlik yapmak, boşuna çabalamak, değişimi yönetmek, mücadele etmek, keyif almamak, yetki eksikliği ve yoğun iş yükü” olmak üzere 11 kategori altında sınıflandırılmıştır.

COVID-19 pandemisi sürecinde eğitim öğretimde yaşanan kriz durumu okul yöneticilerinin stratejik önemini daha belirgin hale getirmiştir (Huong, 2020). Adams ve diğerleri (2021) COVID-19 pandemisinin yarattığı kriz durumunda paydaşların yaşadıkları zorluklar ve belirsizliklerin yönetilmesi sürecinde okul yöneticilerinin liderlik becerilerinin hayati bir önem taşıdığını ifade etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin pandemi sürecinde okulu yönetmek olgusunu kriz yönetimi olarak değerlendirdikleri söylenebilir. Kriz, örgütün rutin işleyişini ortadan kaldıran, acil müdahale edilmesi gereken ve öncesinde tahmin edilemeyen bir durumdur. Bu sebeple etkili bir kriz yönetimi planının yanında güçlü bir yönetim becerisini ve etkili bir yöneticiliği zorunlu kılmaktadır. Kriz yönetim planı ile olası bir krizden daha az zarar görülmesi sağlanabilir (Sezgin, 2003). Okullarda meydana gelebilecek bir kriz durumunda en büyük sorumluluk okul yöneticilerine düşmektedir. Okul yöneticileri olası bir kriz durumunda önceden belirledikleri etkili yöntemleri uygulayarak krizden asgari zararla çıkılmasını sağlayabilmelidirler. Okul müdürlerinin en önemli görevi krizleri öngörüp etkili şekilde çözebilmeleri, yapıcı bir tutumla gerekli müdahalelerde bulunabilmeleridir (Döş ve Cömert, 2012). Kriz zamanları yöneticilere en çok ihtiyaç duyulan zamanlardır ve böyle durumlarda yöneticilerin sergileyecekleri yönetsel beceriler örgütün devamlılığında ve krizin atlatılmasında belirleyici rol oynamaktadır (Demirtaş, 2000). Döş ve Cömert (2012) ile Ocak (2006) okullarda herhangi bir kriz planının olmadığı, İnandı (2008) yöneticilerin bir kısmının krize hazırlıklı olduklarını bir kısmının ise hazırlıklı olmadığını sonuçlarına ulaştırmışlardır. Bu araştırmada ise okul yöneticileri COVID-19 pandemisinin yarattığı kriz durumunu yönetmek ve eğitim öğretim sürecinin aksamaması için tüm paydaşların hastalıktan korunmasına yardımcı olmak, öğretmen ve öğrencileri motive etmek, ortaya çıkan problemlere ani müdahalede bulunmak ve çözüm üretmek, uzaktan eğitim sürecini planlama ve verimli bir şekilde yürütmek gibi birçok kriz durumunu yönetmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

Ortaya çıktığı dönemden itibaren ne zaman biteceği öngörülemeyen, her gün yeni bir belirsizlik ve değişikliğe yol açan COVID-19 pandemisi okul yöneticilerinin süreci yönetmede sıkıntılar yaşamasına neden

olmaktadır. Schwab ve Malleret (2020) salgın sürecinin en önemli etkilerinden birisini geleceğe ilişkin yarattığı belirsizlik olarak ifade etmektedir. Örgütte yaşanan belirsizlik tüm yönetim süreç ve fonksiyonlarını etkilediği gibi belirsizlik algısı da örgütsel yönetim ve fonksiyonlarının yanında bireysel performansı da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Dinçman, 2016). Belirsizlik, örgütler açısından çok ciddi sonuçlara neden açabilecek bir sorundur. Bu yüzden liderler, belirsizliği göz ardı edememektedir (Polat ve Arabacı, 2015). Örgütler çevresindeki belirsizlikle, örgütü çevresinde oluşacak değişimlere uyarlayarak ve çevreyi örgüt ihtiyaçları doğrultusunda etkileyerek baş edebilecektir (İraz, 2000). Araştırma sonucunda okul yöneticileri pandemi sürecini ne ile karşılaşacaklarını bilemedikleri, öngörülemeyen, karmaşık, belirsiz ve her gün yeni bir duruma açık olan bir süreç olarak açıklamaktadır.

Pandemi süreci eğitim öğretim sürecinde gerçekleştirilen yönetim faaliyetlerinde alınacak karar ve uygulamalarda risk durumları oluşturmuştur. Araştırma sonucunda okul yöneticileri bu süreçte kimsenin sorumluluk almak istemediğini ve oluşabilecek olumsuz durumlara karşı sorumluluğu ve riski başkalarına yüklemeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Yönetim süreci risk barındırdığından örgütlerde çeşitli sebeplerle krizler yaşanabilmekte ve bu sebeple okul yöneticileri etkin bir risk yönetimi ile muhtemel krizlerin önüne geçebilmekte ve yaşanabilecek zararı en düşük seviyeye taşıyabilmektedir (Hittle ve Leonard, 2011). Bu süreçte okul yöneticilerinin okul içi ve okul dışı farklı sorumluluklar üstlendikleri ve bu durumun kendileri için bazı riskler oluşturduğunu hissettikleri görülmektedir. Bu noktada yönetim süreçlerinin gerçekleştirilmesi sürecinde okul yöneticilerini destekleyici ve sorumluluğu paylaşmaya yönelik uygulamalar sergilenmesi gerektiği söylenebilir.

COVID-19 pandemisi insan yaşamını derinden etkilemiş ve yeni bir yaşam normali oluşturmuştur. Bu süreçte tüm dünyada yüz yüze eğitim büyük ölçüde kesintiye uğramış, okullar uzun süre kapanmış, eğitim öğretim süreci neredeyse durma noktasına gelmiş ve çeşitli uzaktan eğitim teknolojileri yoluyla eğitim öğretim süreci sürdürülmeye çalışılmıştır. Bu noktada okul yöneticilerine büyük sorumluluk düşmüştür. Okul yöneticileri kriz sürecinde liderlik davranışları sergileyerek eğitimin paydaşlarını desteklemiş, öğretmenleri motive etmeye çalışmış, belirsizlik sürecinde etkin kararlar alarak inisiyatif kullanmış, sürekli tekrar eden değişimleri doğru şekilde yönetmiş ve birer öğretim lideri olarak eğitim öğretim sürecinde kilit rol oynamıştır. Külekçi Akyavuz ve Çakın (2020) COVID-19 pandemisinin eğitim sistemini de olumsuz etkilediğini ve bu olumsuz etkinin en düşük seviyede tutulmasında liderlik görevini üstlenen okul yöneticilerine önemli görevler düştüğünü belirtmektedir.

Bir anda ortaya çıkan COVID-19 pandemisinin eğitim sürecinde hızlı değişimlere yol açtığı görülmüş ve değişimlere uyum sürecinin de çok hızlı yönetilmesi zorunluluğu doğmuştur. Agasisti ve Soncın (2021) COVID-19 kriz sürecine uyum için yüksek katılımlı, paydaşların sürekli desteklendiği yönetim ve iletişimin ön plana alındığı bir yapının oluşturulması gerektiğini ifade etmektedir. İnsanlar genellikle değişimle gelen yenilenme ve fırsatları görmek yerine değişimin yarattığı belirsizlikten çekinmektedir. Yöneticiler uzun süren belirsizlik şartlarında ve uzun vadeli plan yapmanın ve doğru karar vermenin zorlaştığı durumlarda değişim konusunda daha temkinli olmaktadır (Özalp ve Öcal, 2000). Örgütler bu değişimlerin karşısında zarar görmeden, kolay uyum sağlamalarına yardımcı olacak biçimde stratejiler geliştirmelidirler (Dinçman, 2016). Araştırma sonucunda okul yöneticileri pandemi sürecini değişimi yönetmek olarak algıladıklarını ve problem çözüme yeteneklerinin geliştiğini belirtmişlerdir. Okul yöneticileri esnek, yeni durumlara karşı hızlı refleks geliştirebilen, yenilikçi ve keşfedici becerilere sahip olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir.

Okul yöneticileri pandemi sürecinde normal dönemde gerçekleştirdikleri işlerin yanı sıra çok fazla ders programı hazırlama, uzaktan eğitim sürecini takip etme, pandemi sosyal destek gruplarında yer alma gibi birçok pandemi kaynaklı problemle uğraşmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir. Bu durumun okul yöneticilerinin omuzlarındaki iş yükünü arttırdığı söylenebilir. Özdoğru (2021) COVID-19 salgını sürecinde okul müdürlerinin yönetim, iletişim, finansman, planlama, personel, okul ikliminde yaşanan sorunlar, okul sağlığında yaşanan sorunlar ve eğitim-öğretim sürecinde karşılaşılan sorunlar gibi birçok problemle karşılaştıklarını ve bunların daha çok iş yükü oluşturduğunu ifade etmektedir. Turan ve Yalçın (2015) okul müdürlerinin okulu ilgilendiren her işle uğraştığını ve bu durumun müdürü aslı görevinden uzaklaştırdığını belirtmektedir. Buna göre salgın sürecinin okul yöneticileri üzerinde yoğun bir iş yükünü beraberinde

getirdiği söylenebilir. Bunun yanı sıra okul yöneticileri pandemi sürecinde okulu yönetmek olgusunu “sorumluluk taşımak” olarak ifade etmişlerdir. Pandeminin iş yükü getirdiğini ancak bu tür felaket durumlarında toplum önderleri olarak sorumluluk almak durumunda olduklarını, bu durumun insani ve vicdani görevleri olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırma bulgularından hareketle okul yöneticilerinin COVID-19 salgını sürecinde yüksek düzeyde sorumluluk duygusu hissederek çaba harcadıkları, eğitim öğretim sürecinin aksamadan devamının sağlanmak için mücadele ettikleri ancak sürecin olumsuz etkileriyle baş edemedikleri noktalarda çaresizlik yaşadıkları ve boşuna çabaladıklarını düşündükleri söylenebilir.

Salgın hastalıklar, savaşlar, göçler ve afetler gibi olağanüstü durumlar yaşam süreci içerisinde görülebilen aynı zamanda eğitim sistemlerini de büyük oranda etkileyebilen durumlar olarak görülebilmektedir. COVID-19 pandemisi de Türkiye’de ve dünyada eğitim sistemlerini neredeyse işleyemez hale getirmiştir. Bu süreçte eğitim sistemlerinin uygulayıcısı olan okul yöneticilerinin rolleri daha da ön plana çıkmıştır. Bu noktada okul yöneticilerinin kriz yönetimi, liderlik becerileri sergilemeleri, sorumluluk almaları, tüm paydaşları destekleyici tutum sergilemeleri önem arz etmektedir. Bu kapsamda eğitim örgütlerinin kriz yönetim kapasiteleri ve okul yöneticilerinin liderlik becerileri geliştirilmeli, örgütlerde tüm paydaşların dâhil edildiği ve görev tanımlarının belirlendiği kriz yönetim planları oluşturulmalı, aynı zamanda okul yöneticilerine kriz ve benzeri durumlarda karar alma ve uygulama sürecinde yetkiler tanınmalı, gerekirse yerinden yönetim gibi uygulamalar devreye sokulabilmelidir.

Yazarların Beyanı

Araştırmacıların katkı oranı beyanı: Yazarlar araştırmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Etik Kurul Kararı: Araştırmanın yazım sürecinde bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamıştır ve veriler toplanmadan önce Gaziantep Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu 23.09.2021 tarih ve 2021/11 nolu toplantı numarası ile 2021/2 karar numarasıyla etik izin alınmıştır.

Çatışma beyanı: Herhangi bir kişi ya da kurum ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Destek ve teşekkür: Araştırma herhangi bir kurum ya da kuruluş tarafından desteklenmemiştir.

Kaynaklar

- Adams, D., Cheah, K. S., Thien, L. M. & Md Yusoff, N. N. (2021). Leading schools through the COVID-19 crisis in a South-East Asian country. *Management in Education, First Published*. <https://doi.org/10.1177/08920206211037738>
- Agasisti, T., & Soncin, M. (2021). Higher education in troubled times: On the impact of COVID-19 in Italy. *Studies in Higher Education, 46*(1), 86-95.
- Creswell, J. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Crigger, N. J. (1996). Testing an uncertainty model for women with multiple sclerosis. *Advances in Nursing Science, 18*(3), 37-47.
- Cropley, A. (2002). *Qualitative research methods: An introduction for students of psychology and education*. University of Latvia: Zinatne.
- Demir, C., & Karakaş Yıldırım, Ö. (2019) Türkçede metaforlar ve metaforik anlatımlar. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 21*(4), 1085-1096. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.599335>
- Demirtaş, H. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 6*(23), 353-373.
- Dinçman, M. P. (2016). *Eğitim ve okul yönetiminde örgütsel belirsizlikle ilgili temel konuları ele alan bilimsel yayınların analizi* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Döş, İ., & Cömert, M. (2012). İlköğretim okullarında kriz yönetimi hakkında okul müdürlerinin görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9*(20), 329-346.

- Hittle, B., & Leonard, K. M. (2011). Decision making in advance of a supply chain crisis. *Management Decision*, 49(7), 1182-1193. <https://doi.org/10.1108/00251741111151208>
- Huong, V. T. M. (2020). Factors affecting instructional leadership in secondary schools to meet Vietnam's general education innovation. *International Education Studies*, 13(2), 48-60. <https://doi.org/10.5539/ies.v13n2p48>
- İnandı, Y. (2008). Resmi ilk ve ortaöğretim okulları müdürlerinin okullarındaki kriz durumlarına ilişkin yaklaşımlarının değerlendirilmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (10), 36-55.
- İraz, R. (2000). Örgütsel değişim ve çevresel belirsizliği yönetmede kullanılan stratejiler. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 4, 155-163.
- Kara, M. (2020). Pedagojik formasyon programı öğrencilerinin öğretmen ve ideal öğretmen algıları: Bir metafor çalışması. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 11(21), 111-132.
- Keleş, H. N., Atay, D., & Karanfil, F. (2020). COVID-19 pandemi sürecinde okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(1), 155-174. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.7872555>
- Konaklı, T., & Göğüş, N. (2013). Öğretmen adaylarının eğitim fakültesine ilişkin metaforik algıları: Kocaeli Üniversitesi Eğitim Fakültesi örneği. *International Journal of Human Sciences*, 10(2), 67-93.
- Külekçi Akyavuz, E., & Çakın, M. (2020). COVID-19 salgınının eğitime etkisi konusunda okul yöneticilerinin görüşleri. *Electronic Turkish Studies*, 15(4), 723-737. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.44140>
- Lakoff, G., & Johnson, M. (2015). *Metaforlar*, (G. Yavuz Demir, Çev.). İthaki Yayınları.
- McMillian, J. H. (2000). *Educational research: Fundamental for the consumer* (3. bs.). Longman.
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (S.Turan, Çev. Ed.). Nobel Akademi.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *An Expanded Sourcebook Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2020). *Bakan Selçuk, Koronavirüs'e karşı eğitim alanında alınan tedbirleri açıkladı*. Erişim adresi: <https://www.meb.gov.tr/bakan-selcuk-koronaviruse-karsi-egitimalaninda-alinan-tedbirleri-acikladi/haber/20497/tr.web>
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative science quarterly*, 25(4), 605-622.
- Ocak, Y. (2006). *Ortaöğretim Okullarında Kriz Yönetimi* (Edirne İli Örneği) [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Trakya üniversitesi.
- Özalp, İ., & Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü (transformational) liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Özdoğru, M. (2021). COVID-19 salgınında okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma stratejileri. *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 1-14.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3 bs.). Thousand Oaks, Sage.
- Polat, M., & Arabacı, İ. B. (2015). Enformasyon kuramı bağlamında sosyal ağlar, örgütsel belirsizlik ve eğitim: Kavramsal bir analiz. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(37), 797-809.
- Sackmann, S. (1989). The role of metaphors in organization transformation. *Human Relations*, 42, 463-485.
- Sarı, E., & Sarı, B. (2020). Education management in times of crisis: The case of COVID-19. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 3(2), 49-63.
- Schwab, K., & Malleret, T. (2020). *COVID-19: The great reset*. Forum Publishing.

- Sertel, G. (2021). Metaphoric images of school managers on COVID-19 pandemic process: A mixed method research. *Journal of Mixed Methods Studies*, 3, 19-32. <https://dx.doi.org/10.14689/jomes.2021.3.2>
- Sezgin, F. (2003). Kriz yönetimi. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 181-195.
- Turan, S., & Yalçın, G. (2015). Okul yöneticilerinin yaptığı ve yapmak istediği işler ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kalem Uluslararası Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(2), 11-34.
- Türk Dil Kurumu (2011). *Türkçe Sözlük*. TDK Yayınları.
- World Health Organization (2020b). *Considerations for school-related public health measures in the context of COVID-19: Annex to Considerations in adjusting public health and social measures in the context of COVID-19*. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/334294>
- World Health Organization. (2020a). *Coronavirus disease (COVID-19) pandemic*. <https://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/coronavirus-COVID-19/novel-coronavirus-2019-ncov>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11. bs). Seçkin Yayıncılık.
- Zhang, F., & Hu, J. (2009). A Study of metaphor and its application in language learning and teaching. *International Educational Studies*, 2(2), 77-81.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

After the first case was seen in Turkey in March 2020, as in the whole world, face-to-face education was suspended in all public schools, private schools and universities and the distance education process was initiated (MEB, 2020). Since then, the training process has been tried to be carried out through the Education Cognition Network (EBA), television channels affiliated to the Turkish Radio and Television Corporation (TRT), and distance education channels. Due to this sudden and unprepared COVID-19 pandemic, uncertainty and crisis have arisen in educational institutions (Sarı and Sarı, 2020). In these situations of uncertainty and crisis, school administrators should take more responsibility; it has required them to focus more on ensuring health, safety and educational continuity in schools (WHO, 2020b). Uncertainty is a cognitive problem caused by situations related to individuals' meaning of events and concepts (Crigger, 1996). Examining how school administrators feel about their education processes, their thoughts and perceptions during the global COVID-19 pandemic is important in the context of determining their psychological state in managing the process. In this context, the feelings, thoughts, feelings and perceptions of school administrators were tried to be discussed in a metaphorical framework.

The uncertainty and crisis created by the COVID-19 pandemic has undoubtedly created a difficult process for school administrators. School administrators have had to deal with many problems such as lack of communication and information, lack of planning (Küleççi Akyavuz and Çakın, 2020), technological inadequacies, ensuring student motivation, anxiety and stress management of stakeholders (Keleş et al., 2020). Konaklı and Göğüş (2013) emphasize that metaphors have a very important role in conceptualizing and reflecting the educational process in an educational context. In this context, it is important to reveal and determine how school administrators make sense of their own worlds when managing the school during COVID-19, in the context of the quality of the education process.

In this study, it is aimed to present the opinions of school administrators regarding the phenomenon of "managing the school" through metaphors during the COVID-19 pandemic in Turkey. For this purpose, the opinions of school administrators are addressed on the basis of the COVID-19 pandemic. In this direction, it was tried to reveal how the school administrators made sense of the process and how they interpreted the process when managing the school during the pandemic process. In this context, metaphorical perspectives of school administrators on the phenomenon of "managing the school" during the COVID-19 pandemic will be included.

Method

One of the qualitative research patterns, phenomenology pattern was used in this research to reveal the perceptions of school administrators about managing the school through metaphors during the COVID-19 pandemic. The working group of the study consists of 114 school administrators (principal and deputy principal) who worked in Gaziantep in the 2020-2021 academic year and were involved in volunteer work. The working group is determined according to the maximum variety sampling method.

Data collected online has been subjected to content analysis. In qualitative research, detailed explanation of the research process and how research results are obtained and detailed reporting of the collected data are considered important criteria for ensuring validity (McMillian, 2000). In order to ensure validity in the research, the research model, working group, data collection process, analysis of data and research results are explained in detail. Other valid studies include the examination of the field article (Patton, 2002) and expert opinion (Miles and Huberman, 1994), the use of maximum diversity sampling (Merriam, 2018) and direct excerpts of participant opinions in the research findings section (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

In order to ensure the reliability of the research, personal information belonging to the school administrators who are the source of the data is included. The research data were analyzed separately by the two researchers (Miles and Huberman, 1994) and the specified categories were agreed upon. In order to determine the level of representation of metaphors of these categories, expert opinion was used. In line with

the expert opinion, the necessary corrections were made and the categories were finalized.

Results

In the study, it was aimed to reveal the perceptions of school administrators about the phenomenon of managing the school during the COVID-19 pandemic through metaphors. According to the results of the research, the 114 metaphors produced by school administrators are classified under 11 categories: "managing the crisis, living with uncertainty, being at risk, carrying responsibility, leading, trying in vain, managing change, struggling, not enjoying, lack of authority and heavy workload".

Conclusion

The COVID-19 pandemic has profoundly affected human life and created a new normal of life. In this process, face-to-face education was greatly interrupted all over the world, schools were closed for a long time, the education process almost came to a standstill and the education process was tried to be continued through various distance education technologies. At this point, the school administrators have a great responsibility. School administrators supported the stakeholders of education by exhibiting leadership behaviors during the crisis, tried to motivate teachers, took initiative by making effective decisions during the uncertainty process, managed repeated changes correctly and played a key role in the education process as a teaching leader.

As a result of the research, school administrators stated that they are trying to manage many crisis conditions such as managing the crisis situation caused by the COVID-19 pandemic and helping to protect all stakeholders from disease in order to prevent disruption of the education process, motivating teachers and students, responding to emerging problems and producing solutions, planning and carrying out the distance education process efficiently. School administrators describe the pandemic process as unpredictable, complex, uncertain and open to a new situation every day, when they do not know what to expect. It can be said that school administrators made efforts during the COVID-19 pandemic with a high level of sense of responsibility, struggled to ensure that the education process continued without interruption, but they felt helpless and tried in vain at points where they could not cope with the negative effects of the process.