

PAPER DETAILS

TITLE: Pandemi Döneminde Belirsizlikle Basa Çıkma Yollarından Biri Olarak Stratejik

Hazirbulunusluk / Strategic Readiness as One of the Ways to Cope With Uncertainty during the

Pandemic of COVID 19

AUTHORS: Aysegül ATALAY MAZLUM

PAGES: 1-20

ORIGINAL PDF URL: <http://www.e-ijer.com/tr/download/article-file/2327656>

Strategic Readiness as One of the Ways to Cope With Uncertainty during the Pandemic of COVID 19

Dr. Ayşegül Atalay Mazlum

ORCID: 0000-0003-3079-801X

atalay.aysgl@gmail.com

Abstract

Considering that human beings go through many emotional states under uncertain conditions, how people deal with these emotions arouses curiosity. Although it has also positive effects, uncertainty, which usually has negative connotations and may create feelings such as stress, anxiety and despair, appears as an issue that should be put excessive emphasis on. For this very reason, in this study, strategic readiness is discussed as one of the accepted methods to deal with uncertainty itself. Strategic readiness is defined as a planned readiness in the presence of change and unpredictable processes. From this point of view it becomes clear that it is important to make a conscious preparation for all situations that develops or may develop due to uncertainty. This study reveals the teachers' states of being ready and their opinions on how they behave under uncertainty. In this regard, the nine teachers' opinions were sought by the method of case study. Based on the maximum diversity sample, data were collected from teachers working at primary, secondary and high schools via video calls; and the data were described by content analysis method. According to the research findings, the uncertainty especially during the pandemic created a great need for teachers to make a planned self-regulation. As a matter of fact, the uncertainties experienced left the teachers with feelings such as defenseless, anxious, stressed, pessimistic, fearful and hopeless at first, and made them feel inadequate about what kind of attitude and behavior to improve. Later, these feelings were replaced by some feelings such as indifference, acceptance, ignorance and tides. As a result, the importance of readiness both psychologically and organizationally became prominent, although it is difficult to act in accordance with the rapid changing conditions. It is recommended that school principals keep in communication with teachers; so by this way, It is observed that the intense interaction can minimize the destructive effects created by uncertainty. There is a need for teachers to be guided and support.

Keywords: Uncertainty, Strategic readiness, Coping, Teacher, Pandemic



**E-International
Journal of
Educational Research**

Vol: 13, No: 5, pp. 1-20

Research Article

Received: 2022-03-23

Accepted: 2022-10-21

Suggested Citation

Atalay, A. (2022). Strategic readiness as one of the ways to cope with uncertainty during the pandemic of covid 19, *E-International Journal of Educational Research*, 13(5), 1-20. DOI: <https://doi.org/10.19160/e-ijer.1092163>

Extended Abstract

Problem: Individuals may find themselves in many complexities, unpredictable situations and events, issues with uncertain results, and processes that create distrust in daily lives. Although this state seems like a natural return of life, it is mostly caused by human-made causes. Uncertainty, which can be associated with many reasons, may bring many problems on the basis of organization and relations. Uncertainty, which [Friedman et al. \(1999\)](#) define as lack of systematic information, [Nikolaidis et al. \(2011\)](#) define as decision maker's inability to predict the outcome of events correctly, [Gudykunst \(2006\)](#) defines as the feeling when people cannot reach the information they need or reach incompletely, [Brashers \(2001\)](#) defines as situations where information is unpredictable or inconsistent, is undoubtedly a very difficult phenomenon to manage. Therefore, maintaining motivation under uncertainty appears to be an important problem. The fact that organizational behavior and practices cannot progress as desired in this context is also associated with uncertainty. As a result, it seems likely that the uncertainties experienced in organizations will lead to dysfunctional behaviors ([Walker, 1987](#)).

The Covid 19 pandemic, undoubtedly created a high level of uncertainty for many people. The state of despair and uselessness caused by uncertainty is beginning to appear in educational organizations, making all stakeholders increasingly concerned ([Atalay, 2021](#)). Herein, strategic readiness as one of the most effective ways to deal with uncertainty itself has been considered worth examining. Because being ready for uncertain organizational conditions and the problems encountered or likely to be encountered provide comfort in many respects. Due to the dynamic environmental conditions, organizations are constantly confronted with practices originating from changes at the level of structure, process and culture. It is possible to list many factors that will contribute to this organizational change process at the implementation stage. One of them is the state of being ready for all changes and uncertainties arising from them. It is important that this state of readiness is carried out with a strategically organized and planned method.

Strategic readiness is a state of constant organizational readiness for large-scale systemic change. (Redding and Catalanello, 1994 quoted [Koh et al, 2006](#)). Strategic readiness requires a precautionary approach and can be considered a proactive behavior strategy. With the awareness of the importance strategic behavior, it seems possible to overcome the problems originated from the uncertainty of the organizational agenda. However, since uncertainty is a phenomenon that mostly emerges due to unforeseen reasons, practices such as acting holistically and keeping a constant communication at the organization ensure that the members of the organization remain more comfortable and mentally calmer and safer, even if the problems encountered in the existing process cannot be solved by this method. According to the results of [Atalay-Mazlum's \(2019\)](#) study, individuals become cognitively ready for possible uncertainties and increase their tolerance levels thanks to strategic readiness. In this context, the methods used are listed as thinking about all scenarios about what may happen in the future, preparing oneself for possible uncertainties arising from changes / taking it naturally, improving adaptation skills, and sitting on brood (making predictions). Strategic readiness also significantly affects individuals' resistance to uncertainty both psychologically and mentally ([Atalay-Mazlum, 2019](#)). From this point of view, it is seen that being strategically ready provides an advantage in self-regulation and appears as an important strategy that may prevent many problems that could arise from uncertainty.

The aim of this study is to examine the readiness of teachers in the presence of uncertainty and to reveal which ways they resort to in this process. The aim of this study is to examine the preparedness of teachers in the presence of uncertainty and to reveal which ways they resort to in this process. Therefore, the situation of teachers applying this strategy under uncertain processes or how they use it can be stated as the problem of the study. The focus of the study is the preparation of teachers in the education and training processes in the new world order, where there is an endless change and confusion of decisions. The main purpose of the study is to examine the preparedness of teachers in the face of uncertainty and to reveal the ways they use in this process. For this purpose, it is aimed to reveal the emotions of the participants in the face of uncertainty and the strategies they use to cope with uncertainty.

Method: A case study, one of the qualitative research designs, was used in this research, which aims to reveal the experiences of teachers working in public schools regarding their readiness in the presence

of uncertainty. According to Freankel et al. (2012), typical case studies can be done by examining, for example, the states of students who have difficulty in learning to read in a private school, public school or other types of school, or by examining the situation of a school in a particular school district that has attracted attention with its students at risk. In this study, too, the methods used by teachers to cope with the ongoing uncertainties since the Covid 19 Pandemic and revealing the situations they experienced in the process required a case study. In order to diversify the views obtained from the participants included in the research, the maximum diversity sample was taken as a basis, and accordingly, the opinions of 9 people in total, three by three from high school, secondary school and primary school, were taken. In order to reveal the views of the participants, a semi-structured interview form was developed and information was collected from the participants via video calls. The information obtained in the research was analyzed through content analysis.

Findings: While examining the feelings of teachers over against uncertainties experienced in the pandemic in general, it was understood that each participant expressed different opinions by considering this issue in the context of different times. It has been understood that emotions were more intense when faced with uncertainties and problems created by uncertainty at first; while the uncertainty continues (especially after more than two years), it has been understood that the emotions felt by the uncertainty gained a different dimension. Accordingly, the emotions felt at the first encounter with the uncertainties experienced during the pandemic process are themed in Figure 1.

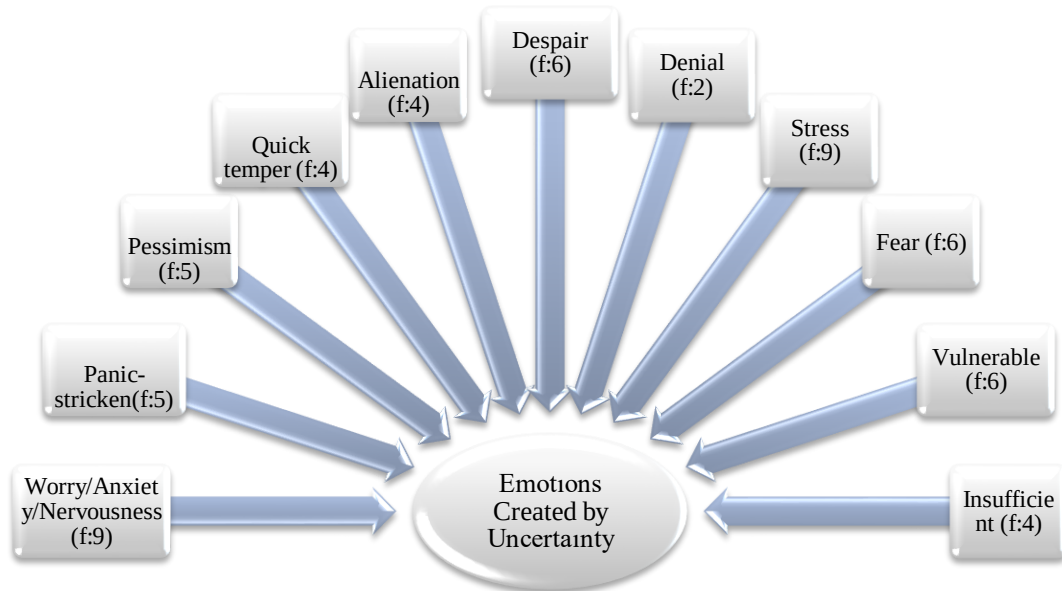


Figure 1. Emotions and Attitudes Created by Uncertainty (First Phase)

As seen in Figure 1, all of the emotions felt by the participants across uncertainty are negative. From this point of view, it has been observed that during the pandemic, teachers experienced intense uncertainties on the education processes in schools and faced with a lot of negative moods both in their private and professional lives. In theoretical context, it is known that uncertainty has positive aspects; however, the first emotional state that resonates or feels emerge is mostly in a negative context. The statements of the participants whose opinions were asked also support this situation. Emotions such as stress, worry, anxiety and nervousness are the leading emotions felt by all teachers. In this context, one participant (P5) expressed his views as follows:

"I think the biggest feeling that this period we live in has been stress for me. I may say that I experienced the sum of the feelings of stress, nervousness and anxiety that I have experienced at all other times of my life during this pandemic period. We had in so many uncertainties that I was very nervous about how I should conduct my lessons and do other schoolwork, and what I would do next."

The existence of teachers who deny the situation and get angry more and more quickly during the process draws attention. One of the teachers (T3) said, "I can't bear the continuation of this situation anymore and I get angry more and more quickly. I make an extraordinary effort to prevent this from

being reflected in the class, I have a great difficulty in doing my job..." These statements explain the situation better. There are also teachers who expressed that they reacted by denying the current situation in the face of the uncertainties created by the pandemic. For example, a teacher (T6) said, "I did not know how to react and how to think at first. After a while, I realized that I was actually in denial and that I was trying to comfort myself in this way. I mean, I tried to live by denying what happened, I didn't want to believe it..." These expressions should be considered important. When faced with uncertainties, the first reactions of individuals differ from the other reactions in the ongoing process. This situation may sometimes be seen as the result of transitioning from the shock or intense emotional states created by uncertainty in the first place to a more familiar process. As a matter of fact, it has been understood that teachers also find themselves in different emotions while going through similar processes. Therefore, while dealing with the emotions in the face of uncertainty, it has been put forward in two different stages. Accordingly, Figure 2 shows the feelings of teachers in the face of ongoing uncertainties during the pandemic.

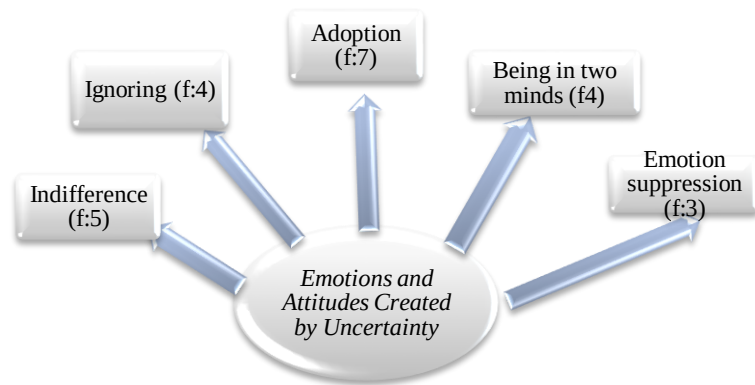


Figure 2. Emotions and Attitudes Created by Uncertainty (Second Phase).

Since the emotions that teachers have in this process are more than one and related to each other, it is more appropriate to deal with them in an intricate way. For example, a teacher who becomes indifferent to uncertainties says that he can sometimes be in two minds; Another teacher who states that she accepts the process, now also states that she sometimes suppresses her emotions. Basically, the emotional states that teachers feel when they experience uncertainty are indifference, acceptance, ignoring and emotion suppression.

While examining whether they could develop a strategy in the face of uncertainty, it was understood that all of the teachers (f:9) preferred to develop one or more methods to cope with uncertainty. What is meant by developing a strategic method or plan is whether teachers use a method or any way, albeit at a simple level, to cope with uncertainty and the problems that arise or may arise from it. This way or method can be any practice, behavior or attitude that will relieve them both psychologically and professionally. This made them need to improve themselves in different ways. The strategies teachers use to deal with uncertainties are shown in Table 1.

Table 1. Strategies for Coping with Uncertainty

Category	Code	n
Strategy	Making short-term plans	7
	Journaling	3
	Allowing Time / Postponing Behavior	6
	Receiving outside help to stay psychologically strong	4
	Making an effort to stay calm / think well (individual suggestion and the necessity of being a self-psychologist)	8
	Exercising	6
	Developing technological/new skills	4
	Limit listening to news	8

It is understood that most of the teachers whose opinions were asked, applied various strategies to provide psychological, mental and physical comfort in order to cope with uncertainty. According to this, it is seen that the ways that teachers use the most are trying to stay calm/thinking well and limiting

listening to news. In particular, most of the teachers mentioned about the necessity of applying individual suggestions by themselves in this period. In other words, teachers naturally started to become a kind of psychologist of their own in the course of life in order to cope with uncertainty in this process, and they mentioned that this is an inevitable necessity. It is understood that they maintain this situation not only for themselves but also mostly for both students and their parents, especially during their education and training processes. Therefore, it is seen that teachers have a role of this kind as well as their other roles. Despite this, the existence of teachers who get help from outside in coping with this process draws attention.

Conclusion, Discussion and Suggestions: Uncertainty is a difficult situation to manage. In this process, people need to stay in safe or get information about whether there is any threat or not. Therefore, the threatened mind may experience serious problems while adapting, but it may react differently from each other. These reactions often differ according to the individual's ability to understand and act effectively on the phenomenon of uncertainty. However, some studies (Van den Bos, 2009; Atalay-Mazlum, 2019) show that many employees see uncertainty as a threat and an element of fear, and their tolerance level remains low. Similarly, in this study, it is seen that the emotions and attitudes of all teachers in the face of uncertainty are negative. The consequences of these negative attitudes at the organizational level may be devastating. In other words, employees who have difficulty perceiving uncertainty itself as a positive or an opportunity are less effective in solving problems; contribute less to the organization. In this direction, It is not surprising that the teachers in the study were also ineffective, vulnerable and lack of motivation in the face of the problems they encountered in this process.

Berger (1986) mentions the importance of establishing a mutual interaction and relationship in order to reduce uncertainty. Hunt et al. (2000) also specify the effective use of communication tools as a must for managerial activities and emphasize the importance of creating a strategic vision. Information-seeking behavior in uncertain situations is the most common reactive action. This situation requires increasing communication behaviors. In addition, in times of high anxiety and low confidence in the organization, the "how" of communication is much more important than the "what". Employees want to know that someone cares about themselves, their concerns and well-being (Geckle, 2015). From this point of view, the teachers participating in the study are also highly affected by the amount and form of communication of school administrators; this situation has a significant impact on the way teachers approach the uncertain processes and the resulting problems. Therefore, it can be stated that the most important condition for teachers to be strategically prepared under uncertainty is to have accurate and intense communication and interaction with all stakeholders, especially school administrators.

Pandemi Döneminde Belirsizlikle Başa Çıkma Yollarından Biri Olarak Stratejik Hazırbulunuşluk¹

Dr. Ayşegül Atalay Mazlum

ORCID: 0000-0003-3079-801X

atalay.ayasgl@gmail.com

Özet

Belirsiz koşullar altında bireyin pek çok duygu durumundan geçtiği göz önüne alındığında insanların bu duygularla nasıl başa çıktığı merak uyandırmaktadır. Olumlu etkileri de olsa genellikle olumsuz çağrışımlar yapan ve bireyin kendisinde stres, kaygı ve çaresizlik gibi hisler yaratabilen belirsizlik, üzerinde önemle durulması gereken bir konu olarak belirmektedir. Tam da bu sebeple çalışmada belirsizliğin kendisiyle başa çıkmak üzere kabul edilen yöntemlerden biri olarak stratejik hazırbulunuşluk konu edinilmiştir. Stratejik hazırbulunuşluk kimi zaman değişim kimi zaman da öngörülemez süreçler karşısında planlı bir şekilde hazır olma hali olarak tanımlanabilir. Bu hazırlıklı olma hali, bireyde başta zihinsel olmak üzere pek çok düzeyde konfor sağlamakta ve kişiyi nispeten daha sağlıklı bir süreçten geçirmektedir. Buradan hareketle belirsizlikten kaynaklı gelişen veya gelişebilecek tüm durumlara yönelik bilinçli bir hazırlık yapmanın önemi ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma öğretmenlerin belirsizlik altında stratejik olarak hazırlıklı olma halini ve bu doğrultuda nasıl hareket ettiklerine yönelik görüşlerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu kapsamda nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması yoluyla dokuz öğretmenin görüşlerine başvurulmuştur. Maksimum çeşitlilik örnekleminin temel alındığı çalışmada ilkökul, ortaokul ve lise düzeyinde görev yapan üçer öğretmenden görüntülü görüşmeler yoluyla uzaktan veri toplanmış; veriler içerik analizi yöntemiyle betimlenmiştir. Araştırma bulgularına göre özellikle pandemi sürecinde hâkim olan belirsizliğin öğretmenler üzerinde planlı bir öz düzenleme yapma konusunda büyük bir ihtiyaç yarattığı anlaşılmıştır. Nitekim bu süreçte yaşanan belirsizlikler öğretmenleri ilk etapta savunmasız, kaygılı, stresli, karamsar, korku, umutsuzluk gibi duygular içinde bırakmış, nasıl bir tutum ve davranış geliştirecekleri konusunda yetersiz hissettirmiştir. Daha sonrasında bu duygular yerini kayıtsızlık, kabullenme, görmezden gelme ve gelgitler gibi duygu durumlarına bırakmaktadır. Sonuç olarak her an değişen şartlara uygun olarak hareket etmek güç olsa da hem psikolojik hem de kurumsal bağlamda hazır olmanın ehemmiyeti ortaya çıkmıştır. Bu süreçte okul müdürlerinin öğretmenlerle iletişim halinde olmaları önerilmekte; kurulan yoğun etkileşim halinin belirsizliğin yarattığı yıkıcı etkileri en aza indirebildiği anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda öğretmenlerin yönlendirilmesine ve destek sunulmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Belirsizlik, Stratejik hazırbulunuşluk, Başa çıkma, Öğretmen, Pandemi



**E-Uluslararası
Eğitim Araştırmaları
Dergisi**

Cilt: 13, No: 5, ss. 1-20

Araştırma Makalesi

6

Gönderim: 2022-03-23

Kabul: 2022-10-21

Önerilen Atır

Atalay, A. (20XX). Pandemi döneminde belirsizlikle başa çıkma yollarından biri olarak stratejik hazırbulunuşluk, *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 13(5), 1-20. DOI: <https://doi.org/10.19160/e-ijer.1092163>

¹ Bu çalışma 1st International Congress of Excellence in Education-IXCELL 2021 adlı kongrede özet bildirisi olarak sunulmuştur.

GİRİŞ

Bireyler günlük yaşamın olağan seyri içinde pek çok karmaşıklık, öngörülemez durum ve olaylar, sonucu belli olmayan konular, güvensizlik yaratan süreçler içinde kendini bulabilmektedir. Bu durum yaşamın doğal getirisi gibi görünse de çoğu zaman insan eliyle yaratılmış nedenlerden kaynaklanmaktadır. Hangi nedenle ortaya çıkarsa çıksın pek çok sebeple ilişkilendirilebilecek olan belirsizlik, örgüt ve ilişkiler temelinde pek çok sorunu da beraberinde getirebilir. [Friedman vd.'nin \(1999\)](#) sistemli bilgi eksikliği, [Nikolaïdis vd.'nin \(2011\)](#) karar vericinin olayların sonucunu doğru tahmin edememesi, [Gudykunst'un \(2006\)](#) kişinin ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşamaması veya eksik ulaşması durumunda hissettiği duygu, [Brashers'in \(2001\)](#) bilgilerin kestirilemediği veya tutarsız olduğu durumlar olarak tanımladığı belirsizlik, şüphesiz yönetilmesi oldukça zor bir olgudur. Bundan dolayı belirsizlik altında motivasyonu korumayı başarmak önemli bir problem olarak belirmektedir. Bu kapsamdaki örgütsel davranış ve uygulamaların istenen şekilde ilerleyememesi de belirsizlikle ilişkilendirilmektedir. Sonuç olarak örgütlerde yaşanan belirsizlik hallerinin alt kademelere ilerlediğinde işlevsel olmayan davranışlar ortaya çıkarması muhtemel görünmektedir ([Walker, 1987](#)).

Bireylerin belirsizliğe karşı gösterdikleri tahammül seviyesi veya ondan kaçınma davranışları, içinde bulunulan toplumun kültürel özellikleriyle açıklanmaya çalışılabilir. Bu kapsamda [Hofstede'in \(1980\)](#) uluslararası düzeyde yaptığı kültür çalışması oldukça dikkat çekicidir. Kültür çalışmalarının bir boyutu olan belirsizlikten kaçınma endeksi bir toplumun belirsizlik ve belirsizliğe karşı toleransını ifade eder. Hofstede'in araştırma bulgularına göre belirsizlikten kaçınan toplumlar katı kanun, kurallar ile güvenlik önlemlerine önem verir ve bu yolla ortaya çıkması muhtemel olayları en aza indirmeye çalışırlar. Bu kültürdeki insanlar daha duygusal ve gerginliğin eşlik ettiği enerjik olma haliyle motive olmaya daha müsaittirler. Belirsizliği kabul eden kültürler ise farklı görüşlere daha hoşgörülü olup mümkün olduğunca az kurala sahiptirler ([Hofstede, 1980](#), [Hofstede, 2011](#); [Venaik ve Brewer, 2010](#); [Minkov ve Hofstede, 2014](#)).

Hofstede'in 56 ülkede yaptığı anket sonuçlarına göre Türkiye, diğer kültür boyutları arasında en yüksek puanını 85 puanla belirsizlikten kaçınma boyutunda elde etmiştir ([www.hofstede-insights.com](#)). Bu doğrultuda Türkiye'deki insanların belirsizlikten kaçındığı söylenebilir. Bu kültürdeki bireyler hem örgütlerde hem de gündelik ilişkilerinde olay ve durumların açıkça yorumlanabilir ve tahmin edilebilir olduğu bir yapı ararlar ([Venaik ve Brewer, 2010](#)). Hata yapma korkusunun olduğu bu kültürlerde vatandaşlar, yasal düzene karşı olumsuz duygular beslerken tabular ve ahlak dışı konularla ilgili katı kurallara sahiptir. Bu kültür içindeki örgütlerde ise üst yöneticiler stratejilerle ilgilenmez; çalıştırma ve uygulatma mantığı ile hareket eder ([Schmitz ve Weber, 2014](#)).

Okullar çoğunlukla çalkantılı ortamlar ve beklenmedik değişimlerin ortasında kalarak faaliyet göstermektedir ([Livingston, 1997](#)). Bu değişimlerin yarattığı belirsizlik hali ise öğretmen, öğrenci ve yönetici de dâhil tüm okul üyelerinin rol ve kimliklerini değiştirmeye zorlamaktadır. [Smith'e \(2016\)](#) göre rol ve sorumlulukların yarattığı bu değişimler belirsizliğe neden olmakta ve özellikle büyük çaptaki reformların hayata geçirilmesinde öğretmen desteği ve bağlılığına önemli ölçüde ihtiyaç duyulmaktadır. Tam da bu noktada öğretmenlerin belirsizlik karşısında nasıl hareket ettiği ve süreç içinde belirsizliklerden kaynaklı problemlerle nasıl başa çıktığı önemli bir konu olarak belirmektedir. Okullarda belirsizlik hem örgütsel bazda hem de örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler bağlamında yaşanabilir. Ancak Covid 19 Pandemisi ile birlikte belirsizliğin tüm çalışanlarda varlığını hiç olmadığı kadar yoğun hissettirdiği yadsınamaz bir gerçektir. Zira pandemiyle birlikte örgüt çalışanlarının pek çok konuda savunmasız kaldığı ve belirsiz koşullar altında oldukça fazla duyguyla başa çıkmak zorunda kaldığı söylenebilir. Bu süreçte pek çok kurumda varlığını hissettiren belirsizlik, eğitim örgütlerinde de belirgin şekilde görülmüştür.

Belirsizlik sonucu oluşan çaresizlik ve işlevsizlik hali eğitim örgütlerinde kendini göstermeye başlamakta, tüm paydaşları artan oranda kaygılandırmaktadır ([Atalay, 2021](#)). Bu noktada belirsizliğin kendisiyle başa çıkmada en etkili yollardan biri olarak stratejik hazırbulunuşluk ([Redding ve Catalanello, 1994 Akt. Koh vd., 2006](#)) incelenmeye değer görülmüştür. Örgütsel düzeyde stratejik hazırbulunuşlukta, örgüt dili, etkili iletişim ve etkileşim gibi sembolik kaynaklar, maddi ve insan kaynaklarının tahsisi kadar kritik bir öneme sahiptir ([Mirabeau ve Maguire, 2014](#)). [James'e \(2018\)](#) göre bu durum şimdiye kadar

potansiyel krizler ve afetler için hazırlık yapmaya ve bu doğrultuda hazır olmaya odaklanan örgütlerin rollerini yeniden tanımlama ihtiyacı doğurmaktadır. Zira belirsiz örgüt şartları ve gündemin içinde karşılaşılan veya karşılaşılmaması muhtemel konulara hazırlıklı olma hali pek çok düzeyde konfor sağlayabilir. Dinamik çevre şartlarından dolayı örgütler sürekli olarak yapı, süreç ve kültür düzeyinde değişimden kaynaklı işleyişlerde karşı karşıya gelmektedir. Bu örgütsel değişim sürecine katkı sağlayacak pek çok faktör sıralamak mümkündür. Bunlardan bir tanesi de tüm değişimlere ve bunlardan kaynaklı belirsizliklere hazırlıklı olma halidir. Bu hazırlıklı olma hali, stratejik olarak örgütlü ve planlı bir yöntemle gerçekleştirilmesi halinde önemli bir yöntem olarak görülebilir.

Stratejik hazırbulunuşluk, büyük ölçekli sistemik değişim için örgüt düzeyinde sürekli bir hazırlıklı olma halidir (Redding ve Catalanello, 1994 Akt. Koh vd., 2006). Armenakis vd. (1993) de stratejik hazırbulunuşluğu, Lewin'in (1951) çözülme (unfreezing) kavramıyla bağdaştırarak örgüt üyelerinin inançlarına, tutumlarına ve değişikliklerin ne ölçüde gerekli olduğuna; örgütün bu değişiklikleri başarılı bir şekilde gerçekleştirme kapasitesine ilişkin niyeti olarak ifade etmektedirler. Stratejik hazırbulunuşluk başlı başına bir değişim çabasına direnç gösterme veya onu destekleme davranışlarının bilişsel bir öncülü niteliğindedir (Armenakis vd., 1993). Bir başka tanıma göre ise stratejik hazırbulunuşluk, bir örgütün insan, bilgi ve örgütsel sermayesinin stratejisi ile uyumunu ifade eder (Kaplan ve Norton, 2004a). Örgütün amaçlarıyla uyumlu ve planlı bir stratejik hazırbulunuşluk hali tüm örgüt düzeyinde başarılı olma ve isteklilik yaşanması için kritik bir öneme sahiptir (Koh vd., 2006). Redding ve Catalanello'ya (1994) göre iletişim, işle bütünleşme, öğrenme odaklı ve esnek bir yapının hayata geçirilmesi gibi konular stratejik hazırbulunuşluğun kazanılması için neredeyse zorunlu faktörlerdir. Düzenli ve sık aralıklarla bir değerlendirme yapılması ve stratejik yönlerin gözden geçirilmesi, stratejik hazırbulunuşluk için diğer önemli konular olarak göze çarpmaktadır (Segars ve Grover, 1999)

Kaplan ve Norton (2004b) stratejik hazırbulunuşluğu üç faktör üzerinden tanımlamış ve bu unsurların işleyişi ile belirlenen her bir stratejinin amacına uygun şekilde işleyeceğini belirtmişlerdir. Strateji haritası (strategy map) adını verdikleri bu yapı; insan sermayesi, bilgi sermayesi ve örgüt sermayesi unsurlarıyla açıklanmaktadır. Bu unsurlardan *insan sermayesi*, örgüt çalışanlarının sahip olduğu beceri, yetenek ve bilgi; *bilgi sermayesi*, örgütün veri tabanları, bilgi sistemleri, ağırları ve teknolojik altyapısı olarak tanımlanırken; *örgüt sermayesi* ise örgütün kültürü, liderliği, çalışanlarının stratejik hedefleriyle ne kadar uyumlu olduğu ve çalışanların bilgiyi paylaşma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Kaplan ve Norton (2004b) bu bileşenlerin doğru işleyebilmesini ve örgüt düzeyinde hazırlıklı olmak için bir şeyleri her zamankinden daha farklı yapmak gerektiğini öne sürmüşlerdir. Bunun için etkili bir liderlik becerisi gerekliliğinden söz edilmektedir. Bu beceriler arasında üç davranış şekli öne çıkmaktadır. Birincisi örgüt üyelerinin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını anlamak üzere onlarla zaman geçirmeye vakit ayırmak; ikincisi takım çalışmasını teşvik ederek yetki devri sağlamak ve işbirliği içinde çalışmak; üçüncüsü ise tüm üyeler ile açık bir iletişime sahip olmaktır. Bu tür haritalama, yöneticilere hangi kaynakların en önemli olduğuna ve bunlardan nasıl verimli bir şekilde yararlanılacağına ve hangi kaynakların yeterince kullanılamayacağına, hatta gereksiz olabileceğine karar vermede yardımcı olur. Stratejik hazırlığın değerlendirilmesi ise genellikle bir kuruluşun strateji geliştirme, ortaya çıkma ve uygulama aşamalarında ortaya çıkan mevcut ve gelecekteki zorluklar ile fırsatlarla yüzleşmek için ihtiyaç duyduğu şeye sahip olup olmadığı ile ilgilidir (James, 2008).

Stratejik olarak hazırlıklı olma, bireyler ile beraberinde çalıştıkları kimselerin yaşadıkları gerilim, görüş farklılıkları ve ikilemleriyle baş etme kapasitesini gösterir (Burt vd., 2017). Redding ve Catalanello'nun (1994) 200 örgütle yaptıkları çalışmaların sonuçlarına göre kurumların benimsedikleri stratejik planların kalitesi, değişim için sergiledikleri becerilerden çok az etkilenmektedir. Bunun yerine en etkili itici güç değişime hazır olmaları ya da stratejik olarak hazırlıklı olmaları olarak tespit edilmiştir. Araştırmacılar buna ek olarak kurumların değişmeyi öğrenebilmeleri için öğrenmeye de hazırlıklı olmaları gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bu da öğrenen örgüt olmanın bir gereği olarak görülebilir. Zira öğrenen örgütler çevrelerine cevap verebilmek için sürekli bir hazırlık durumunda var olmaya çalışırlar (Akt. Haque, 2008). Chonko vd. (2002) de benzer şekilde örgüt ve örgüt üyelerinin öğrenmeye teşvik olma derecesi onların örgütsel olarak hazırlıklı olma ve değişim süreçlerindeki başarılarıyla doğrudan ilgili olduğunu öne sürmektedirler.

Çalışma ortamları, içerik ve uygulamalarının sürekli değişebildiği ve bundan kaynaklı gelip geçicilik, belirsizlik, karmaşıklık gibi durumların ortaya çıkması tüm örgüt çalışanları için dramatik, zorlayıcı ve çelişkili koşullar yaratır (Rimita vd., 2020). Bu gibi nedenlerden dolayı Horney ve O'Shea (2015), çok kutuplu bir dünyada değişimi öngörmeye çalışmaya ve buna örgütsel olarak yanıt vermeye hazırlıklı olmanın önemini vurgulamışlardır. Stratejik olarak hazırbulunuşluk da önlemsel bir yaklaşım gerektirmektedir ve proaktif bir davranış stratejisi olarak kabul edilebilir. Stratejik önemin farkına varılmasıyla örgütsel gündemin belirsizliğinden kaynaklanan sorunların üstesinden gelmek mümkün görünmektedir. Bununla birlikte belirsizlik çoğunlukla öngörülemeyen nedenlerden kaynaklı ortaya çıkan bir olgu (Suls ve Mullen, 1981; Song, 2008) olduğu için mevcut işleyiş içinde karşılaşılan sorunlar bu yöntemle çözüm bulamasa bile bütüncül hareket etme, örgüt düzeyinde iletişim kurma gibi pratikler örgüt üyelerinin daha konforlu ve zihinsel olarak daha sakin ve güvenli kalmalarını sağlayabilir. Atalay-Mazlum'un (2019) yaptığı çalışma sonucuna göre stratejik hazırbulunuşluk sayesinde bireyler muhtemel belirsizliklere karşı bilişsel düzeyde hazır hale gelmekte ve tolerans düzeylerini arttırmaktadırlar. Bu kapsamda çalışmada başvuru yöntemler gelecekte nelerin yaşanabileceğine dair tüm senaryoları düşünme, değişimlerden kaynaklı olası belirsizliklere kendini hazırlama/doğal karşılama, uyum becerisini geliştirme, kafa yorma (tahminlerde bulunma) şeklinde davranış geliştirme olarak sıralanmaktadır.

Stratejik hazırbulunuşluk bireylerin psikolojik ve zihinsel düzeyde belirsizliğe karşı direncini de önemli ölçüde etkilemektedir (Atalay-Mazlum, 2019). Rimita vd. (2020) göre de belirsizlik, muğlaklık ve karmaşıklıkla birlikte şartların gelip geçiciliğine hazırlıklı olamama hali, örgütlerde artan oranda stres ve diğer zihinsel sağlık sorunlarının yaşanmasına zemin hazırlayabilir. Bu durum, örgüt içinde mevcut faaliyetlere ilişkin öngörülemezlik, kaos, karmaşıklık ve karışıklık yaşanmasına; sonunda da örgütlerin kötü performans göstermesine neden olabilmektedir (Rimita vd., 2020). Bu açıdan bakıldığında stratejik olarak hazır olmanın öz düzenleme yapma konusunda avantaj sağladığı görülmekte ve belirsizlikten kaynaklanabilecek pek çok sorunun önüne geçebilecek önemli bir strateji olarak belirmektedir. Dolayısıyla belirsiz süreçler altında öğretmenlerin bu stratejiye başvurma durumları veya nasıl kullandıkları da çalışmanın problemi olarak belirtilebilir. Çalışmanın odak noktası ise sonsuz bir değişim ve karar karışıklığının yaşandığı yenedünya düzeninde öğretmenlerin eğitim öğretim süreçlerinde hazırlıklı olma halleridir. Öğretmenlerin belirsizlik karşısında hazırlıklı olma durumlarını irdelemek ve bu süreçte hangi yollara başvurdıklarını ortaya koymak çalışmanın temel amacıdır. Bu amaç doğrultusunda katılımcıların belirsizlikler karşısında ortaya çıkan duygularını, belirsizlikle baş etmede kullandıkları stratejileri ortaya koymak hedeflenmiştir.

YÖNTEM

Bu başlık altında araştırma deseni, çalışma grubu ve verilerin analizi/geçerlik ve güvenirlik alt başlıklarına yer verilmiştir.

1. Araştırma Deseni

Kamu okullarında görev yapan öğretmenlerin belirsizlik karşısında hazırlıklı olup olmama durumlarına ilişkin deneyim ve yaşantılarını ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışması, bir veya bir grup insan ya da olgunun araştırılmak istenen konuya dair ayrıntılı bir şekilde analiz edilmesidir (Fraenkel vd., 2012). Başka bir ifadeyle durum çalışması, "tek bir vakanın yoğun bir şekilde araştırılmasıyla fenomenler hakkında bilgi edinilebileceğini" varsayan ayrıntılı bir analizi ifade eder (Becker, 1970, 75 Akt. Fidel, 1984). Fraenkel ve diğerlerine (2012) göre durum çalışmaları örneğin okumayı öğrenmekte güçlük çeken öğrencilerin özel okul, kamu okulu veya diğer okul türlerindeki durumları incelenerek yapılabildiği gibi belirli bir okul bölgesinde yer alan ve risk altındaki öğrencilerle başarıyla dikkat çekmiş bir okulun durumunun incelenmesiyle de yapılabilir. Bu çalışmada da öğretmenlerin Covid-19 Pandemisi başladığından beri süregelen belirsizliklerle başa çıkmak için başvurdukları yöntemler ve süreç içinde bu konuda yaşadıkları durumların ortaya çıkarılması durum çalışmasını gerektirmiştir.

2. Çalışma Grubu

Araştırmaya dahil olan katılımcılardan elde edilen görüşleri çeşitlendirmek amacıyla maksimum çeşitlilik örnekleme baz alınmış ve bu doğrultuda lise, ortaokul, ilkokuldan üçer olmak üzere toplamda 9 kişinin görüşlerine başvurulmuştur. Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler Çizelge 1’de sunulmaktadır.

Çizelge 1. Çalışma grubunda yer alan katılımcılara ait demografik bilgiler

Katılımcı Kodu	Kademe	Cinsiyet	Branş	Mesleki Kıdem	Öğrenim Durumu
Ö1	İlkokul	Erkek	Sınıf Öğrt	6	Lisans
Ö2	İlkokul	Kadın	Sınıf Öğrt	9	Lisans
Ö3	İlkokul	Kadın	Sınıf Öğrt	11	Lisans
Ö4	Ortaokul	Kadın	Türkçe	3	Lisans
Ö5	Ortaokul	Erkek	Matematik	10	Lisans
Ö6	Ortaokul	Kadın	Din Kültürü	9	Lisans
Ö7	Lise	Erkek	İngilizce	7	Yüksek Lisans
Ö8	Lise	Erkek	Coğrafya	5	Lisans
Ö9	Lise	Kadın	Beden Eğitimi	8	Yüksek Lisans

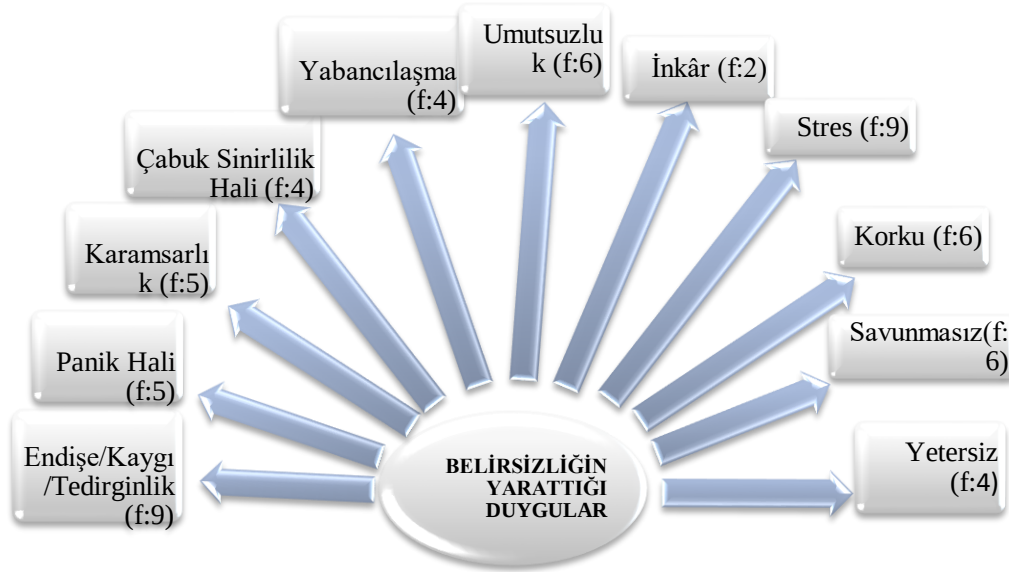
Çizelge 1’de görüldüğü gibi maksimum çeşitliliği korumak için araştırmada her okul kademesinden üçer kişi olmak üzere çeşitli branşlardan öğretmenlerin dâhil edilmesine özen gösterilmiştir. Katılımcıların beşi kadın, dördü erkek olmak üzere mesleki kıdemleri 3 ile 11 yıl arasında değişmektedir. Öğrenim durumu yüksek lisans olan sadece iki katılımcı vardır; diğer yedi katılımcının öğrenim durumu ise lisans olarak gözlenmektedir.

3. Verilerin Toplanması ve Analizi/Geçerlilik ve Güvenirlilik

Katılımcıların görüşlerini ortaya koymak için yarı yapılandırılmış bir görüşme formu geliştirilmiş ve katılımcılardan görüntülü görüşmeler yoluyla uzaktan bilgiler toplanmıştır. Görüşme formunun oluşturulması sürecinde araştırmacının problemine uygun olarak 5 soru hazırlanmış ve bu soruların hem içerik hem de anlaşılabilirlik bakımından incelenmesi amacıyla uzman görüşüne başvurulmuştur. Bu sayede araştırmacının geçerliliği kapsamında inandırıcılığına katkı sağlamak amaçlanmış ve çalışma öncesi araştırmacının amacına uygun olup olmadığı konusunda soruların değerlendirilmesi sağlanmıştır. İki uzmandan gelen dönütler doğrultusunda araştırma sorularının ikisi tekrar ifadeler içermesi nedenleriyle formdan çıkarılmış; bazı demografik bilgilerin (kıdem ve öğrenim durumu) daha talep edilmek üzere eklenmesine karar verilmiştir. Son hali verilen görüşme formu hedeflenen katılımcı sayısına ulaşmadan önce pilot uygulama yapılmış ve iki ayrı öğretmenden elde edilen görüşler doğrultusunda araştırma sorularının uygunluğuna karar verilmiştir.

BULGULAR

Öğretmenlerin genel olarak pandemi sürecinde yaşanan belirsizlikler karşısında hissettiği duyguları incelenirken her bir katılımcının bu konuyu farklı zamanlar bağlamında ele alarak farklı görüşler belirttiği anlaşılmıştır. Belirsizlikler ve belirsizliğin yarattığı sorunlarla ilk etapta karşılaşıldığında duyguların daha yoğun olduğu; belirsizlik devam ederken (özellikle iki yılı aşkın bir sürenin sonunda) yaşanan belirsizliğin hissettirdiği duyguların ise daha farklı bir boyut kazandığı anlaşılmıştır. Buna göre pandemi sürecinde karşılaşılan belirsizliklere yönelik hissedilen duygu ve tutumlar iki ayrı başlık altında incelenmiştir. Öğretmen görüşlerine göre belirsizliklerle ilk karşılaşıldığında hissedilen duygulara ilişkin bulgular Şekil 1’de temalandırılmıştır.



Şekil 1. Belirsizliğin Yarattığı Duygu ve Tutumlar (ilk Aşama)

Şekil 1’de görüldüğü gibi belirsizlik karşısında katılımcıların hissettiği duyguların tamamı olumsuzdur. Bu açıdan bakıldığında pandemi sürecinde öğretmenlerin okullarda eğitim süreçleriyle ilgili yoğun belirsizlikler yaşadığı ve hem bireysel yaşantılarında hem de iş hayatlarında oldukça fazla olumsuz duygu durumlarıyla baş başa kaldığı görülmüştür. Kuramsal bağlamda incelendiğinde belirsizliğin olumlu yanlarının da olduğu bilinmektedir; ancak çoğunlukla bireyde yankılanan ya da hissettirdiği ilk duygu durumu olumsuz bağlamda olmaktadır. Görüşlerine başvurulmuş katılımcıların da ifadeleri bu durumu desteklemektedir. Stres, endişe, kaygı ve tedirginlik gibi duygular öğretmenlerin tamamında (f:9) belirsizliğin hissettirdiği duyguların başında gelmektedir. Bu kapsamda, katılımcıların görüşlerinden bazıları aşağıda aktarılmıştır:

“Sanırım yaşadığımız şu dönemin bende yarattığı en büyük duygu stres oldu. Hayatımın diğer tüm zamanlarında yaşadığım stres, kaygı ve endişe duyguların toplamını bu pandemi sürecinde yaşadım diyebilirim. O kadar belirsizlik içinde kaldık ki dersleri ve diğer okul işlerini nasıl yürütmem gerektiği, bundan sonra ne yapacağım konusunda çok tedirginlik yaşadım.” (Ö5)

“Keyifsiz, panik hali, çabuk sinirlenen, her durumda tedirgin olma hali, yabancılaşma ve tabi ki büyük bir stres ve kaygı... Bu süreçle beraber gelen değişime ilk süreçte hiç hazırlıklı hissetmedim. Bu daha önce yaşamadığım bir durumdu ve verilen az sayıda bilgi ile bende korku ile beraber bir panik hali gelişti.” (Ö8)

Şekil 1’e bakıldığında öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun umutsuzluk, korku, karamsarlık, panik ve savunmasız bir ruh hali içinde kaldığı anlaşılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında eğitim öğretim süreçlerinde yaşanan belirsizliklerin öğretmenlerde bıraktığı etkilerin oldukça fazla olduğu ve birçok problem yarattığı anlaşılmaktadır. Bu durumu destekleyecek bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Bilmediğimiz bir sürecin içine girdik, hem öğrencilere hem de velilere karşı... Neredeyse gözümün içine bakıyorlar hocam bu iş nasıl olacak diye. Ben de hiçbir şey bilmezken ve en önemlisi artık derslerin nasıl olacağı ve bundan sonrasının işe yarayıp yaramayacağı ile ilgili en ufak bir öngörü geliştiremezken nasıl verimli olabilirim ki. Biz de kendimizi çok savunmasız hissediyoruz.” (Ö2)

“Aslında pandemi ve okulda yarattığı belirsizlikler büyük bir sorun ama daha da önemlisi o belirsizlik karşısında yaşadığımız panik ve umutsuzluk haliydi. Her ne kadar evlerimizde bir süre oturup bir şeylerin geçmesini beklessek de yaşadığımız korkunun önüne geçemedik. Okullarda bundan sonra nasıl olacak bu eğitim işi diye çok endişeye kapıldım. Aslına bakarsanız hala sıkıntılar bitmiş değil ve tedirginliğim hep var. Sadece alışmadan ötürü azaldı belki.” (Ö9)

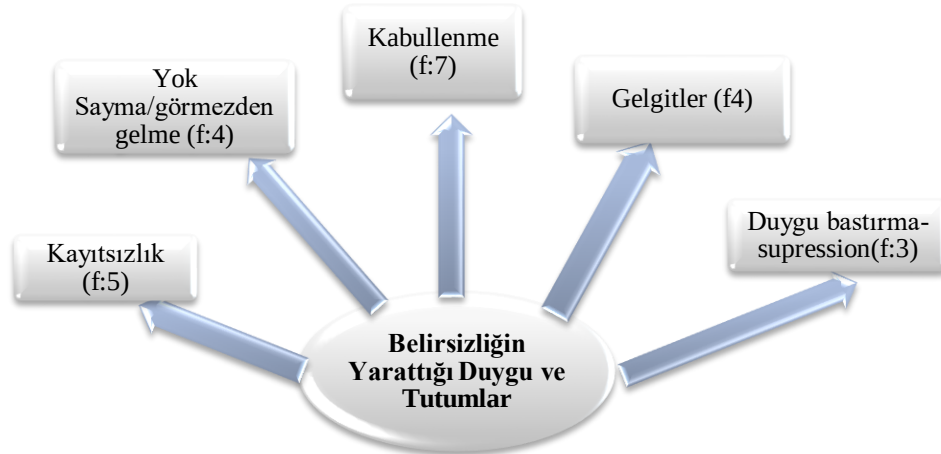
Pandeminin yarattığı belirsizlik eğitim öğretim süreçlerinde öğretmenleri kendini yetersiz hissetme, çabuk sinirlilik hali ve durumu inkâr etme gibi duygu ve davranış hallerini de meydana getirmiştir. Özellikle öğretim süreçlerinin uzaktan eğitimle devam etmesi daha önceden hazırlı olmayan

öğretmenleri hem teknolojik hem de mesleki anlamda yetersiz hissettirdiği anlaşılmaktadır. Bu kapsamda öğretmenlerden birinin görüşleri şu şekildedir:

"Ben lisans eğitimimde uzaktan eğitime dair birşeyler öğrenmiştim ama ne yalan söyleyeyim okul hayatında öğretmenlik yaparken bu işin bir gün bana bu denli gerekeceğini ve yoğun ihtiyaç duyulacağını tahmin edemezdim. Gerçekten çok gerekli ve önemli bir konuymuş. Bu yüzden bu işin nasıl daha etkili yapılacağına dair de bir fikrim yoktu. Evet, okuldaki ders işleme şekli çok farklı olmalıydı. Dikkat çekmek ve etkileşim kurmak daha zor. Bilemiyorum daha kötü demek istemiyorum ama kesinlikle daha zor. Ayrıca okulda yaş itibarıyla bizden çok daha olgun hocalarımızın bu konuda daha da fazla zorlandığını biliyorum. Bir süre sonra verdiğimiz eğitimin kalitesini de sorgulamaya başladık. Sanki sadece işler yürür gibi görünsün yeter şimdilik havası büründü. Çok yazık oldu." (Ö1)

Tüm bunların dışında durumu inkâr eden ve süreç içinde gittikçe daha çabuk sinirlenen öğretmenlerin varlığı da dikkat çekmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerden birinin *"Artık bu durumun böyle devam etmesine katlanamıyorum ve gittikçe daha çabuk sinirleniyorum. Bunun sınıfa yansımaması için olağanüstü çaba sarf ediyorum, zorlanıyorum..."* (Ö3) ifadesi durumu daha iyi açıklamaktadır. Bunun dışında pandeminin yarattığı belirsizlikler karşısında mevcut durumu inkâr ederek tepki gösterdiğini dile getiren öğretmenler de bulunmaktadır. Örneğin bir öğretmenin konuyla ilgili *"İlk etapta nasıl tepki vereceğimi ve nasıl düşüneceğimi çok bilemedim. Aslında inkâr ettiğimi ve bu şekilde kendimi rahatlatmaya çalıştığımı fark ettim bir süre sonra. Yani olanları reddederek yaşamaya çalıştım, inanmak istemedim..."* (Ö6) şeklindeki ifadeleri önemli görülmelidir. Süreç içinde yabancılaşma yaşadığı anlaşılan katılımcılardan birinin görüşü ise şu şekildedir: *"...Yani o kadar fazla tuhaf ve kopuk hissettim ki anlatamam. Bir sürü bilmediğimiz, anlayamadığımız ve hatta öngöremediğimiz şeyler var ve ben sahiden kendimi her şeyin çok dışında hissettim."* (Ö1)

Belirsizliklerle karşılaşıldığında bireylerin ilk tepkileri ile devam eden süreçte verdikleri tepki birbirinden farklılaşabilir. Bu durum kimi zaman belirsizliğin ilk etapta yarattığı şok veya yoğun duygu durumlarından daha alışılmış bir sürece geçişin sonucu gibi görülebilir. Nitekim öğretmenlerin de benzer süreçlerden geçerken kendilerini birbirinden farklı duygular içinde buldukları anlaşılmıştır. Bu düşünceden hareketle araştırma soruları buna göre hazırlanmış ve değişen zamanlarda katılımcıların belirsizlik karşısında hissettikleri duygu ve tutumlarında bir değişiklik olup olmadığı merak edilmiştir. Katılımcılardan gelen görüşler doğrultusunda belirsizlik karşısındaki duygular ele alınırken iki farklı aşamada ortaya konulmuştur. Buna göre Şekil 2'de öğretmenlerin pandemi sürecinde devam eden belirsizlikler karşısında hissettikleri duygular yer almaktadır.



Şekil 2. Belirsizliğin Yarattığı Duygu ve Tutumlar (İkinci Aşama).

Şekil 2'de görüldüğü gibi öğretmenlerin bu süreçte kapıldığı duygular birden fazla ve birbirleriyle ilintili olduğu için girift bir şekilde ele almak daha uygun görülmüştür. Örneğin belirsizliklere kayıtsız hale gelen bir öğretmen ara sıra gelgitler de yaşayabildiğini söylemekte; süreci artık kabullendiğini ifade eden diğer bir öğretmen bazen de duygularını bastırdığını ifade etmektedir. Temel olarak belirsizliğin

içindeyken öğretmenlerin hissettiği ve içinde bulunduğu duygu durumları *kayıtsızlık, kabullenme, yok sayma ve duygu bastırma* şeklindedir. Bu bağlamda öğretmenlerden elde edilen görüşlerin bir kısmı şu şekildedir:

"Ama sonra artık kabullendim sanki ya da ben öyle sanıyorum. Sonuçta sürekli tedirgin halde ne kadar yaşayabilirsiniz ki... Bir süre sonra evet durum artık bu, bundan sonra da böyle olacak demekten başka çarem kalmadı." (Ö5)

"Görmezden gelerek yaşarsam sanki daha kolay olacaktı gibi geliyor. Sürekli ama sürekli bir bilinmezlik... Hiçbir şey net olmamaya başladı ve hatta komplo teorileriyle iyice karmaşılaştı. Ben de kayıtsız hissiz bir insan oldum gibi." (Ö8)

Duygularını bastırma belirsizlik karşısında başvurulan bir taktik gibi görünse de bireylerin belirsizlik altında takındığı bir tutum ve çoğu zaman çözüm istemsiz olarak gerçekleşen bir tavır olarak belirmektedir. Bu açıdan bakıldığında duygu bastırma öğretmenlerin belirsizlik karşısında çaresiz hissetmeleri sonucu edindikleri duygu durumu olarak ifade edilebilir. Bu doğrultuda görüşlerine başvurulan öğretmenlerden birinin ifadesi şu şekildedir:

"Çok ama çok fazla endişeye kapıldım ilk etapta. O kadar ki yeme bozukluklarım oluştu. Okullar da başladıktan sonra paranoyak bir hale geldim diyebilirim. Çok fazla etkileşim kurduğum çocuklarımla bir baktım yüz yüze maskeyle bile konuşmaya korkar oldum. Böyle nasıl eğitim verecektim ki! Çocukları da kötü etkilemekten ve en önemlisi sınıfta faydalı olamamaktan da endişe duydum. Sonra böyle gitmez deyip duygularımı bastırmaya başladım. İşe yaradı aslında ama hala ara ara bir patlama yaşıyorum kendi içimde." (Ö7)

Belirsizlik karşısında herhangi bir strateji geliştirip geliştirememeye durumları incelenirken öğretmenlerin hepsinin (f:9) belirsizlikle baş etmek için bir veya birden fazla yöntem geliştirme yoluna gittikleri anlaşılmıştır. Stratejik bir yöntem veya plan geliştirme durumundan kasıt öğretmenlerin belirsizlikle ve bundan doğan ya da doğması muhtemel sorunlarla başa çıkmak için basit düzeyde de olsa bir yöntem veya herhangi bir yola başvurup başvurmadıklarıdır. Bu yol veya yöntem kendilerini hem psikolojik hem de mesleki olarak rahatlatarak herhangi bir uygulama, davranış veya tutum olabilmektedir. Bu da kendilerini daha farklı yönlerden geliştirmeye ihtiyaç duymalarını sağlamıştır. Bu da kendilerini daha farklı yönlerden geliştirmeye ihtiyaç duymalarını sağlamıştır. Öğretmenlerin belirsizliklerle baş etmede kullandıkları stratejiler Çizelge 2'de gösterilmektedir.

Çizelge 2. Belirsizlikle baş etme stratejileri

Kategori	Kod	n
Stratejiler	Kısa vadeli planlar yapma	7
	Günlük Tutma	3
	Zamana Bırakma/Erteleme Davranışı	6
	Psikolojik olarak güçlü kalmak için dışarıdan yardım alma	4
	Sakin kalmaya/iyi düşünmeye çaba gösterme (bireysel telkin ve kendinin psikoloğu olma zorunluluğunun doğması)	8
	Egzersiz yapma	6
	Teknolojik/yeni beceriler geliştirme	4
	Haber dinlemeyi sınırlandırma	8

Çizelge 2'den anlaşılabacağı üzere görüşlerine başvurulan öğretmenlerin çoğunun belirsizlikle başa çıkmak için hem psikolojik hem zihinsel hem de fiziksel olarak konfor sağlamak üzere çeşitli stratejilere başvurdukları anlaşılmaktadır. Buna göre öğretmenlerin en fazla başvurdukları yollar *sakin kalmaya/iyi düşünmeye çaba gösterme* (f:8) ile *haber dinlemeyi sınırlandırma* (f:8) şeklinde görülmektedir. Öğretmenlerin çoğu özellikle bu dönemde genel olarak kendilerine bireysel telkin uygulamanın zorunlu hale geldiğinden bahsetmektedir. Diğer bir deyişle öğretmenler bu süreçte belirsizlikle baş etmek için artık hayatın akışı içinde doğal olarak kendilerinin bir nevi psikoloğu olmaya başlamış ve bunun kaçınılmaz bir gereklilik olduğundan bahsetmiştir. Özellikle eğitim öğretim süreçlerinde bu durumu sadece kendileri için değil çoğunlukla hem öğrenci hem de veliler için de sürdürdükleri anlaşılmaktadır. Dolayısıyla öğretmenlerin diğer rollerinin yanında bu türde bir rolünün de doğduğu görülmektedir. Bu konuda bir öğretmenin görüşleri şu şekildedir:

"Çok ama çok fazla endişeye kapıldım ilk etapta. O kadar ki yeme bozukluklarım oluştu. Okullar da başladıktan sonra paranoyak bir hale geldim diyebilirim. Çok fazla etkileşim kurduğum çocuklarımla bir baktım yüz yüze maskeyle bile konuşmaya korkar oldum. Böyle nasıl eğitim verecektim ki! Çocukları

da kötü etkilemekten ve en önemlisi sınıfta faydalı olamamaktan da endişe duydum. Sonra böyle gitmez deyip duygularımı bastırmaya başladım. İşe yaradı aslında ama hala ara ara bir patlama yaşıyorum kendi içimde.” (Ö7)

Öğretmenlerin belirsizlikle baş etmek ve yaşanabilecek sorunlara hazırlıklı olmak için kullandıkları stratejiler arasında *zamana bırakma/erteleme davranışı* (f:6) ve yeni düzende *teknolojik vb. beceriler geliştirme* (f:4) yer almaktadır. Özellikle pandeminin yarattığı etkiler neticesinde uzaktan eğitim vb. uygulamalara geçilmesiyle bu konuda öğretmenlerin yoğun ihtiyaç duydukları anlaşılmaktadır. Örneğin öğretmenler uzaktan eğitimin başlamasıyla birlikte daha önce hiç kullanmadıkları EBA (eğitim bilişim ağı), webinar, zoom, meet gibi uygulamaları etkili kullanma gerekliliğinin doğduğunu belirtmektedirler. Bunun dışında online ders verme ve eğitimi bu şekilde sürdürme çalışmalarında sınıf ortamında olduğundan daha farklı becerilere sahip olmaları gerektiğine inanan öğretmenler mevcuttur. Bu kapsamda farklı dikkat çekme teknikleri ve ders süreleri ile içerikleri yeniden planlama, online eğitime uygun çeşitli yöntem ve tekniklerden faydalanmak için araştırmalar yapma, değerlendirme tekniklerini değiştirme gibi stratejiler geliştirilmiştir. Bu kapsamda bir öğretmenin görüşü şu şekildedir;

“...Artık her öğretmenin bu gibi uygulamaları kullanmayı öğrenmeden öğretime devam edebileceğini zannetmiyorum. Mümkün değil yani... Mecburuz. Evet, pandemiyle başladı bu uygulamaların kullanımı, aktif olarak içine girilmesi; ama şu an bir o kadar da pratikleştirdi her şeyi. Şimdi her an hem eğitim hem de toplantı yapabileceğimizi anladık, bazı işleri bu yolla telafi edebileceğimizi gördük. O yüzden bu becerileri geliştirmeye ihtiyacımız var hep birlikte.” (Ö1)

Diğer taraftan eğitim ortamlarında yaşanan belirsizliklerle başa çıkmak için problemlerin çözümünü zamana bırakan veya erteleme davranışları sergileyen öğretmenler de dikkat çekmektedir. Bu kapsamda yaşanan veya yaşanabilecek belirsizliklere karşı daha kayıtsız kalındığı için geçici çözüm elde edildiği anlaşılmaktadır. Bu konuda görüş bildiren öğretmenlerin neredeyse hepsi bu sayede ilerleyen dönemlerde belirsizlik kaynaklı sorunların kendiliğinden çözülebileceğine dair inanç geliştirmekte ve zihinsel olarak geçici de olsa rahatlamış ve kabullenme anlayışının gelişmesinden ötürü psikolojik olarak belirsizliklere hazırlıklı olduklarını ifade etmişlerdir. Örneğin öğretmenlerden birinin görüşü şu şekildedir:

“Ben başta anlık rahatlarım diye başka çarem yok deyip zamana bırak artık diye düşünmeye başlamıştım. Sonra bir baktım ki zaman içinde bazı sorunlar kendiliğinde çözülüyor. Hem pandemiye hem de okulun gidişatına dair bazı şeylerin netleşmeye başlamasıyla tamam artık bu iş böyle yürüyecek ben artık buna göre kendimi ve öğrencileri düzenleyeyim dedim. Bu aslında hiçbir şey yapmamak gibi görünse de o yoğun belirsizliğin altında zamana bırakmaya çalışma büyük bir sabır ve güçlü psikoloji gerektiriyor. Bu şekilde de kendimi gittikçe daha hazır hissettiğimi fark ettim.” (Ö5)

Belirsizliklerle baş etme ve stratejik olarak hazırlıklı olma konusunda öğretmenlerin başvurduğu diğer yollar şu şekildedir: *kısa vadeli planlar yapma* (f:7), *günlük tutma* (f:3), *egzersiz yapma* (f:6). Kısa vadeli planlar kapsamında öğretmenlerin en çok başvurduğu konu belirsizliklere tahammül düzeylerini arttıracak etkinlikleri listelemek şeklinde gerçekleşmektedir. Genel olarak öğretmenler pandemi sürecinde eğitim öğretim faaliyetlerine her an ara verilebileceği ihtimalinden dolayı veya hem öğrenci hem de kendilerinden dolayı ortaya çıkabilecek sağlık sorunları sebebiyle kısa vadeli planlar yaptıklarını belirtmekte; böylece belirsizliğin yaratacağı sorunlara yönelik kendilerini daha iyi hazırladıklarını ifade etmektedirler. Örneğin öğretmenler bunun için ders içeriğini daha kısa tutma ve belirlenen bölümleri daha kısa sürede tamamlamayı hedeflemişlerdir. Bunun dışında öğretmenlerden elde edilen görüşler incelendiğinde kısa vadede ulaşacakları kazanımlar belirlemek öğretmenlerin ders işleme ve planlama süreçlerinde en çok başvurdukları taktikler arasında yer almaktadır. Bu konuda belirtilen görüşlerden biri şu şekildedir:

“En kısa sürede konu ve içeriklerin genel hatlarıyla ama en vurucu biçimde işlemek daha doğru geldi. Ne zaman ne olacağını kestirmekten yoruldum çünkü. Okullar her an kapanabiliyor. Olmasa da hem benim hayatımda hem de öğrenci ve velilerin hayatlarında bir sağlık sorunu veya bir başka problem çıkabiliyor. Önce bir dönem kayıp yaşanacak artık başka çaresi yok gözüyle bakıyorduk ama hiçbir şeyin eskisi gibi olacağı yok. Sağlık önemli ama bir taraftan eğitimi elimden geldiğince en iyi şekilde sürdürmek zorundayım, zorundayız. Hem sınıfta hem de online eğitimlerde bunun için kısa süreli hedefler koyarak sorunu bir nebze çözebileceğimi düşündüm ve açıkçası kendimi daha hazır ve iyi hissettim.” (Ö4)

Öğretmenlerin çoğu pandemi ile birlikte egzersiz, spor gibi aktivitelere yoğunlaştıklarını belirtmişlerdir. Hatta daha önce hiç spor yapmamış kişiler bu süreçte birlikte çeşitli nedenlerle buna ihtiyaç duyduklarını belirtmiş ve fiziksel olarak iyi hissetmenin psikolojik olarak da daha güçlü kalabileceğine dair inanç geliştirmişlerdir. Bu konuda görüş bildiren öğretmenlerden birinin ifadesi şu şekildedir:

"Ne yalan söyleyeyim hiç spora meraklı biri değildim. Bu süreç biraz da insanların psikolojisini de bozdu tabi sağlık için de olsa spor yapmalıyım evde diye düşündüm. Ama kendimi fiziksel olarak daha iyi hissedince moralime de yansıdı bu. Hadi o zaman hep yap bunu dedim kendi kendime. Ne de olsa şu kötü dönemlerde insanın daha hazırlıklı olmasını sağlıyor. Yaptığım işe de yansıdı bu." (Ö9)

Belirsizlikle baş etmede kullanılan stratejilerden biri olarak kullanılan günlük tutmaya dair bir katılımcının görüşü ise şu şekildedir:

"Günlük tutmaya başladım. Sahiden... Aslında bir arkadaşın yaptığını görünce bende yapmak istedim. Bu günlük tutma işi daha çok günün kısa kısa özeti gibi: planlama için kullanıyorum daha çok. Yapılacaklar, şu tarihe kadar yapılması gerekenler ve yaptıklarım şeklinde. Daha disiplinli yaptım beni ve biraz kaygımı azalttığını fark ettim zamanla." (Ö3)

Son olarak yaşanan belirsizliklerle baş etme süreçlerinde öğretmenlerin tamamının kurumlarıyla birlikte herhangi bir yol izleyemediği ve birlikte hareket edemediği anlaşılmıştır. Bir başka deyişle öğretmenler belirsizlikle veya belirsizlikten kaynaklanan sorunların çözümünde okullarıyla birlikte hareket edememişlerdir. Kurumların pandemiden kaynaklanan belirsizliklerle baş etmede öğretmenleri yalnız bıraktığı anlaşılmaktadır. Bu konuda görüşlerine başvurulmuş bazı öğretmenlerin ifadeleri sırasıyla şu şekildedir:

"Bırakın kurumla birlikte hareket etmeyi kurumun almış olduğu ve sürekli değişken olan kararlar pandeminin üzerimizde oluşturduğu belirsizliği daha da arttırdı. Tamamen bireysel çaba ve çalışmamızla pandeminin gerek sosyal hayat gerekse de mesleki hayatınızdaki belirsizliklerinden sıyrıldık diyebilirim." (Ö1)

"Hiçbir şekilde okulla birlikte hareket edemedik. Yöneticilerin adeta işler bir şekilde yürüsün de nasıl yapıyorsanız yapın şeklinde bir tavrı vardı. Böyle bir ortamda birlikte hareket etmek şöyle dursun iletişim bile kurulamadı doğru dürüst. En fazla da can sıkıcı buydu." (Ö5)

"Ne yalan söyleyeyim hiç spora meraklı biri değildim. Bu süreç biraz da insanların psikolojisini de bozdu tabi sağlık için de olsa spor yapmalıyım evde diye düşündüm. Ama kendimi fiziksel olarak daha iyi hissedince moralime de yansıdı bu. Hadi o zaman hep yap bunu dedim kendi kendime. Ne de olsa şu kötü dönemlerde insanın daha hazırlıklı olmasını sağlıyor. Yaptığım işe de yansıdı bu." (Ö9)

Belirsizlikle baş etmede kullanılan stratejilerden biri olarak kullanılan günlük tutmaya dair bir katılımcının görüşü ise şu şekildedir:

"Günlük tutmaya başladım. Sahiden... Aslında bir arkadaşın yaptığını görünce bende yapmak istedim. Bu günlük tutma işi daha çok günün kısa kısa özeti gibi: planlama için kullanıyorum daha çok. Yapılacaklar, şu tarihe kadar yapılması gerekenler ve yaptıklarım şeklinde. Daha disiplinli yaptım beni ve biraz kaygımı azalttığını fark ettim zamanla." (Ö3)

Son olarak yaşanan belirsizliklerle baş etme süreçlerinde öğretmenlerin tamamının kurumlarıyla birlikte herhangi bir yol izleyemediği ve birlikte hareket edemediği anlaşılmıştır. Bir başka deyişle öğretmenler belirsizlikle veya belirsizlikten kaynaklanan sorunların çözümünde okullarıyla birlikte hareket edememişlerdir. Kurumların pandemiden kaynaklanan belirsizliklerle baş etmede öğretmenleri yalnız bıraktığı anlaşılmaktadır. Bu konuda görüşlerine başvurulmuş bazı öğretmenlerin ifadeleri sırasıyla şu şekildedir:

"Bırakın kurumla birlikte hareket etmeyi kurumun almış olduğu ve sürekli değişken olan kararlar pandeminin üzerimizde oluşturduğu belirsizliği daha da arttırdı. Tamamen bireysel çaba ve çalışmamızla pandeminin gerek sosyal hayat gerekse de mesleki hayatınızdaki belirsizliklerinden sıyrıldık diyebilirim." (Ö1)

"Hiçbir şekilde okulla birlikte hareket edemedik. Yöneticilerin adeta işler bir şekilde yürüsün de nasıl yapıyorsanız yapın şeklinde bir tavrı vardı. Böyle bir ortamda birlikte hareket etmek şöyle dursun iletişim bile kurulamadı doğru dürüst. En fazla da can sıkıcı buydu." (Ö5)

"Hayır, kesinlikle... Ne birlikte bir yol izleyebildik ne de iletişim kurabildik. Aslında birlikte hareket etmek veya bir strateji geliştirmekten ziyade konuşamamak, paylaşım yapamamak çok kötüydü. Kimse biz öğretmenlerle bir iletişim kurmadı. Okul yöneticileri bu süreçte ne yaptı gerçekten hiçbir fikrim yok. Ama gündemlerinde kesinlikle öğretmenler yoktu." (Ö7)

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Belirsizlik, yönetilmesi zor bir durumdur. İnsanlar bu süreçte güvende kalmaya veya herhangi bir tehdidin var olup olmadığına dair bilgi edinmeye gereksinim duyar. Dolayısıyla tehdit altında kalan zihin uyum sağlamada ciddi sorunlar yaşayabilmekle birlikte birbirinden farklı tepkilerde bulunabilmektedir. Bu tepkiler çoğunlukla bireyin belirsizlik olgusuna yüklediği anlama ve etkin davranabilme becerilerine göre farklılaşır. Ancak bazı araştırmalar (Van den Bos, 2009; Atalay-Mazlum, 2019) gösteriyor ki pek çok çalışan, belirsizliği bir tehdit ve korku unsuru olarak görmekte ve bunu tolere edebilme düzeyi düşük kalmaktadır. Benzer şekilde bu çalışmada da öğretmenlerin tümünün belirsizlik karşısında hissettikleri duygu ve tutumların olumsuz olduğu görülmektedir. Bu durum Hofstede'in (1980) kültür çalışması kapsamında yaptığı araştırmada ortaya çıkan Türkiye'nin belirsizlikten kaçınan bir toplum olduğu ve belirsizliğe karşı düşük tolerans gösterdiği bulgusuyla örtüşmektedir. Bu kültürde bireyler hata yapmaktan korkar ve düşük düzeyde öznel iyi oluş haline sahiptirler (Schmitz ve Weber, 2014). Örgütsel düzeyde ise çalışanların beklenmedik durum ve olaylar karşısında performanslarının düştüğü (Song, 2008), hareketlerinin kısıtlandığı ve girişimci davranışlarının engellendiği (McMullen ve Shepherd, 2006) öne sürülmektedir. Dolayısıyla belirsizliğe yönelik bu olumsuz tutumların örgüt düzeyinde yıkıcı sonuçlar yaratabileceğini söylemek mümkündür. Başka bir deyişle belirsizliğin kendisini olumlu ya da bir fırsat olarak algılamakta zorluk yaşayan çalışanlar sorunların çözümünde daha etkisiz olabilir; örgüte daha az katkı sağlayabilir. Çalışmadaki öğretmenlerin de bu süreçte karşılaştıkları sorunlar karşısında etkisiz ve savunmasız kaldığı; umutsuz ve karamsar hissetmeleri şaşırtıcı değildir. Nitekim bu çalışmada da yaşanan belirsizlik ve yarattığı etkiler karşısında eğitim öğretim süreçlerinde verimli ve etkili olabileceğinden şüphe eden ve bu konuda görüş bildiren öğretmenlerin varlığı göze çarpmaktadır.

Clampitt ve DeKoch (2001), yaptıkları araştırmada belirsizliği sadece olumsuz bir durum gibi kabul etmeyen ve onu benimseyen çalışanların hem örgüt hem de birey düzeyinde pek çok fayda sağladığını ortaya koymuşlardır. Bunların arasında iş tatmini düzeylerinde artış, daha yüksek bağlılık, örgütle özdeşim kurma, daha az sinik tepki ve tutumlar sergileme gibi özellikler yer almaktadır. Bu çalışmada belirsizlik yaşayan öğretmenlerin bu duruma (özellikle ilk etapta) bir fırsat gibi bakmadıkları gözlenmiştir. Öğretmenler kendilerini keyifsizlik, panik hali, çabuk sinirlenen, her durumda tedirgin olma gibi tutum ve davranışların içinde bulmuşlardır. Bu durum pandemi sürecinde yaşanan yoğun belirsizlik ve sağlığın tehdit altında olmasına bağlanabilir. Ancak bu duygu durumunun eğitim süreçlerinde sorun olarak yansıdığı görülmektedir. Bununla birlikte öğretmenlerin zaman içinde belirsizliğe verdikleri tepkilerin de daha çok kabullenme aşamasında olduğu anlaşılmakta; fırsat olarak değerlendirmeden çok "işlerin yürümesi zorunluğu" bilinciyle ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Bundan dolayı öğretmenlerin belirsiz koşullar altında etkin düşünebilme becerilerinin zayıf kaldığı düşünülebilir. Bu durum öğretmenlerin belirsizlikle baş etmede çok fazla yaratıcı stratejiler geliştirememelerine de sebebiyet vermiş; başvurdukları yolların daha çok sorunları çözme amacıyla ortaya çıktığı gözlenmiştir.

Herhangi bir strateji izleme veya kendini hazırlama davranışı okulun dıştan gelen değişimi öngörmesini ya da belirsizliğin yaratacağı muhtemel sorunlara önceden hazırlıklı olmasını sağlar (Atalay-Mazlum, 2019). Fidan ve Balcı'ya (2016) göre inisiyatif alma, olayları öngörme, önlem alma ve önceden harekete geçme gibi tutum ve davranışlar sergilemek proaktif davranışa sahip olmayı gerektirir. Önlemsel bir davranış biçimi olan proaktiflik de stratejik olarak hazır olmaya ihtiyaç duyar. Bu açıdan bakıldığında belirsizlik ve ilgili sorunlarla başa çıkmada bu tür davranışların geliştirilmesi fayda sağlayacaktır. Araştırma bulgularından hareketle öğretmenlerin genel olarak belirsiz koşullar altında bazı davranış stratejileri geliştirdiği görülmektedir. Stratejik hazırbulunuşluğa hizmet eden bu davranış ve tutumlar, pandemi süreciyle birlikte ortaya çıksa da bunların belirsizlik yönetimi sürecinde başvurulan temel yöntemler olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin kısa vadeli planlar yapma, belirsizliğe ve yaratacağı etkilere daha temkinli yaklaşma ile amaca uygun bazı beceriler edinmeye çalışan öğretmenlerin stratejik

hazırbulunuşluk düzeylerinin artmasına yol açabilecek stratejilerdir. Geliştirilen stratejiler bağlamında ele alındığında öğretmenlerin değişen koşullara ayak uydurmak için teknolojik becerilerini geliştirmeye odaklandığı da gözlenmiştir. Bu durum uzaktan eğitimin geleneksel eğitime entegre edilmesiyle yeni bir düzene geçilmesinin mecburiyeti olarak ortaya çıkmıştır. Örneğin ders içeriklerinin uzaktan sunulmasını etkili hale getirecek tekniklerin kullanımına duyulan ihtiyaçla birlikte ders sürelerinin yeniden düzenlenmesi, dikkat çekme stratejileri ile ölçme ve değerlendirme yöntemlerinin değiştirilmesine kadar çeşitli yönlerden öz düzenleme yapılmış ve bu kapsamda yeni becerilere ihtiyaç duyulmuştur. Öğretmenler belirsizlik karşısında mevcut duruma olumlu anlamlar yükleyemese de zaman içinde sürece hazır olma gerekliliğinin farkına varmışlardır. Bu doğrultuda öğretmenlerin bireysel olarak hem fiziksel hem de zihinsel anlamda konfor sağlayacak yollar aradıkları anlaşılmaktadır.

Örgüt ve çalışanlarının herhangi bir duruma hazır olmalarını sağlayacak en önemli konulardan biri de sosyal desteğin sağlanmasıdır (Cunningham vd., 2002). Ancak çalışma bulgularına göre öğretmenlerin dıştan hiçbir destek ve yardım almadıkları anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin kurumlarıyla birlikte hareket edememe hali ve öğretmenleri bu zorlu süreçte kendi hallerine bırakma, okullarda liderlik sergilenmediğine yönelik ipucu verebilir. Burada kastedilen şey yaşanan belirsizliklere ve ilgili sorunlarına çözüm bulmak değil; bu belirsizlikler içinde hem psikolojik olarak hem de örgüt düzeyinde yaşanan sıkıntılar açısından destek olmak, sürekli iletişim halinde olmak, çözüm bulunamasa bile “yalnız değilsiniz” mesajı vermek ve “birlikte neler yapılabilir” konusunda fikir alışverişinde bulunmaktır. Zira Clappitt ve Dekoch’un 2001 da ifade ettiği gibi belirsizliklerle başa çıkmada esas olan onu elimine etmek veya ortadan kaldırmak değil; ona hazır olmak ve onunla birlikte nasıl yaşanacağını bilmektir. Nitekim öğretmenlerin ifadeleri incelendiğinde “zaten okulda çeşitli sorunlarla bir şekilde karşılaşıldığı ancak bu süreçlerde çoğu zaman yalnız kaldıkları” anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin çalışmaya katılan öğretmenlerle yeterli ölçüde etkileşim ve iletişim kurmadığı anlaşılmaktadır. İletişim eksikliği belirsizliğe yüklenen anlamı ve bu belirsizliklere karşı hazırlıklı olma halini önemli ölçüde etkilemiş olabilir. Tam da bu konuda Redding ve Catalanello (1994 akt. Koh vd., 2006) stratejik hazırbulunuşluğun kazanılmasında iletişimin zorunlu bir faktör olduğundan bahsetmekte; öğrenme süreçlerinin oluşturulmasını ve esnek bir yapının kazandırılmasının önemine vurgu yapmaktadır. Helsing (2007) de okullarda belirsizlik karşısında öğretmenlerin daha çok kaygı korku ve hayal kırıklığı gibi duygular yaşadığını; bu gibi durumlarda rahatlatıcı ve yol gösterici bir rolü olması gereken kişilerin okul yöneticileri olduğunu ve hatta bu süreçteki en önemli aktörlerin okul müdürleri olduğunu ifade etmektedir.

Berger (1986) belirsizliği azalmak için karşılıklı bir etkileşim ve ilişki kurmanın öneminden bahsetmektedir. Hunt ve diğerleri (2000) de iletişim araçlarının etkin kullanımını yönetsel faaliyetlerin olmazsa olmazı olarak belirtmekte ve stratejik bir vizyon oluşturmanın önemine vurgu yapmaktadır. Belirsiz durumlarda bilgi arama davranışı tepkisel olarak en yaygın şekilde başvurulanan harekettir. Bu durum da iletişim davranışlarının arttırılmasını gerektirmektedir. Buna ek olarak örgüt içinde yüksek kaygı ve düşük güven duygusunun hâkim olduğu zamanlarda iletişimin “nasıl” olduğu “ne” olduğundan çok daha önemlidir. Bu doğrultuda çalışanlar, biri veya birilerinin kendine, kaygılarına ve iyi oluş hallerine önem verildiğini bilmek isterler (Geckle, 2015). Bu açıdan bakıldığında çalışmaya katılan öğretmenler de okul yöneticilerinin iletişim kurma miktarı ve biçiminden oldukça fazla etkilenmekte; bu durum öğretmenlerin yaşanan belirsiz süreçlere ve bundan kaynaklı ortaya çıkan problemlere yaklaşım biçimlerine önemli ölçüde tesir etmektedir. Dolayısıyla belirsizlik altında öğretmenlerin stratejik olarak hazırlıklı olmalarının en önemli koşulunun, okul yöneticileri başta olmak üzere tüm paydaşlarla doğru ve yoğun bir iletişim ve etkileşim halinde olmaktan geçtiği belirtilebilir.

Örgüt içinde belirsizlik hâkim olsa da yöneticinin gösterdiği tutum ve davranışların çalışanların belirsizliği daha az veya daha fazla hissetmesinde etkili olduğu bilinmektedir (Lind ve Van den Boss, 2002). Song (2008) bu koşullar altında destekleyici liderlik davranışlarının sergilenmesi gerektiğinden bahseder. Destekleyici lider, çalışanların iyi oluş hallerini ve mesleki stres durumlarını önemser. Ayrıca çalışanların şikâyetlerini dinleyip işe dair sorunların hafifletilmesi amacıyla iletişim halinde olur. Bir liderin baskı altında bile gösterdiği soğukkanlılık, kendini kontrol edebilirliği gibi özellikleri ile güven verici olması astlar için psikolojik olarak rahat hissetmesinin kaynağıdır. Sonuç olarak başarılı liderler belirsiz koşullar altında örgütler üzerinde daha fazla etkiye sahip olmalı, çeşitli yönlendirmeler yapabilmelidir (Waldman vd., 2001). Çalışmadan elde edilen görüşler incelendiğinde okul yöneticilerinin belirsiz

süreçlerde daha çok sinik ve arka planda kalmayı tercih ettiği anlaşılmaktadır. Bu durum öğretmenlerin eğitim süreçlerinde yaşanan belirsiz durumlara daha olumsuz anlamlar yüklemelerine ve yalnız hissetmelerine sebep olmuştur. Genel olarak öğretmenlerin okullarıyla birlikte hareket edememe halleri belirsizliğe karşı yükledikleri anlamı ve hazırbulunuşluk durumlarını da etkilediği gözlenmiştir. Bu sebeple okul lideri konumundaki müdür veya yardımcıların okulun diğer üyeleriyle kurdukları iletişimin miktarı ve niteliği büyük ölçüde mevcut belirsizliklere yüklenecek anlamı ve tepkileri etkileyecektir.

Belirsiz süreçlerde belirsizliğin kendisinin hissettirdikleri, sonuçlarından daha yıkıcı olmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanların belirsizliğe yükledikleri anlam belirsizliğin sonuçta yaratabileceği problemlerden daha zarar verici olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında bu süreçlerdeki yaklaşımın önemi ortaya çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin empatik yaklaşımı, güven duygusunu aşımaları, okul ortamında olumlu bir iklim yaratmaları belirsiz süreçlerin daha rahat geçirilmesine yardımcı olabilir. Okul yöneticilerinin güvene dayalı, güçlü ve açık bir iletişim kurmaları belirsiz süreçlerin yönetilmesinde en önemli unsur olarak belirmektedir (Bass, 1985 Akt. [Waldman vd., 2001](#); [Mirabeau ve Maguire, 2014](#) Zira bu sayede öğretmenlerin stratejik hazırbulunuşlukları artmakta ve eğitim öğretim süreçlerine daha fazla katkı sağladıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca okulun tüm paydaşlarının motivasyon düzeyleri ile iyi oluş halleri iyi bir iletişimin etkisine dayalı olarak artış gösterebilir.

Elde edilen görüşlere bakıldığında pandemi sürecinde katılımcı öğretmenlerin ruh halinde bozulmalar olduğu, psikolojik dayanıklılıklarının zayıfladığı anlaşılmaktadır. Öğretmenlerden elde edilen bilgiler doğrultusunda belirsizlik kaynaklı yaşadıkları sorun ve zorlukların üstesinden gelebilmek için kurum olarak hareket etmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda yöneticilerin ve okuldaki diğer öğretmenlerin güçlü iletişimlerine gereksinim duyulmaktadır. Zira zaman zaman belirsizlik kaynaklı yaşanan sorunların üstesinden gelinemesi de güçlü iletişim ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmek sürecin daha rahat ve katlanılabilir bir şekilde geçirilmesini sağlayacaktır. [Song \(2008\)](#) bu durumu destekleyici ve amaç odaklı lider olmanın bir gereği olarak görür.

Kontrol edilemeyecek şeyler üzerine odaklanmak insanları daha çok bunun yaratacağı olumsuz sonuçlar üzerine düşünmeye sevk eder. Öngörülemez durumlar için tahminde bulunmak ve öngörülse yaklaşarak önlemler almak önemlidir ancak belirsizliğin kontrol edilemeyen taraflarıyla fazlaca uğraşan bir zihin bütünü içinde katkı sağlamaktan uzak kalacaktır. Dahası psikolojik olarak tedirgin, stresli, yorgun ve umutsuz bir hale bürünebilir. Bu gibi durumlarda çalışanların yaratıcılık ve üretkenlik duygularının da olumsuz etkilenmesi kaçınılmazdır ([Berkes, 2007](#); [Smithson, 2008](#); [Atalay-Mazlum, 2019](#)). Sonuç olarak öğretmenlerin de sadece pandemi kaynaklı değil, eğitim süreçlerinin öngörülemez yapısı sebebiyle her zaman belirsiz durumlar içinde bulunabileceği gerçeğinden hareketle bu durumla ilgili farkındalık kazanması önemli görülmelidir. Zira eğitim süreçlerinde her karşı karşıya gelindiğinde belirsizliğin yapısı ve durumla nasıl başa çıkılması gerektiğini bilen öğretmen eğitim süreçlerini kesintisiz ve keyifli şekilde sürdürebilir. Öğretmen bu şekilde eğitimin bütününe fayda sağlayabilir ve en doğru baş etme stratejisi geliştirebilmek için etkin davranabilir. Ayrıca olumludur okul ikliminin oluşmasına katkı sağlayarak kontrol edilemeyen ve belirsiz durumların yarattığı olumsuz etkileri en aza indirebilir. Bu çalışma, öğretmenlerden toplanan verilerle sınırlıdır. Benzer çalışmaların okul yöneticilerinden veri toplanarak da uygulanması önerilebilir. Bu bağlamda, liderler özelinde belirsizlikler karşısında hangi durum ve duyguların ortaya çıktığı; belirsizlere karşı hazırlıklı olmak için ne gibi stratejiler geliştirildiği incelenebilir.

KAYNAKÇA / REFERENCES

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness For Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681-703. <https://doi.org/10.1177/0018726793046006>
- Atalay, A. (2021). Belirsizlik Yönetimi. *Psiko-Sosyal Yönleriyle Yönetim* (Eds. H.B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz). Ankara, PegemA Yayıncılık.
- Atalay-Mazlum, A. (2019). *Belirsizlik yönetimi ve proaktif davranışlar ile ilişkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Türkiye.

- Berger, C. R. (1986). Uncertain Outcome Values in Predicted Relationships Uncertainty Reduction Theory Then and Now. *Human Communication Research*, 13(1), 34-38. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1986.tb00093.x>
- Berkes, F. (2007). Understanding Uncertainty and Reducing Vulnerability: Lessons from Resilience Thinking. *Natural Hazards*, 41(2), 283-295.
- Brashers, D. (2001). Communication and uncertainty management. *Journal of Communication*. 51(3). 477-97. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2001.tb02892.x>
- Burt, G., Mackay, D. J., van der Heijden, K., & Verheijdt, C. (2017). Openness disposition: Readiness characteristics that influence participant benefits from scenario planning as strategic conversation. *Technological Forecasting and Social Change*, 124, 16-25. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.11.024>
- Chonko, L. B., Jones, E., Roberts, J. A., & Dubinsky, A. J. (2002). The role of environmental turbulence, readiness for change, and salesperson learning in the success of sales force change. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(4), 227-245. DOI: 10.1080/08853134.2002.10754311
- Clampitt, P. G., & Dekoch, R. J. (2001). *Embracing uncertainty: The essence of leadership*. New York, ME Sharpe.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: a longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 377-392.
- Fidan, T., & Balci, A. (2016). Principal proactivity: School principals' proactive. In . (Ed. Ş. Ş. Erçetin) *Applied Chaos and Complexity Theory in Education*. (pp. 29-58). Information Science Imprint-IGI Global.
- Fidel, R. (1984). The case study method: A case study. *Library and Information Science Research*, 6(3), 273-288.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education* (8th Ed.) McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Languages.
- Friedman, N., Getoor, L., Koller, D., & Pfeffer, A. (1999). Learning probabilistic relational models. Proc. IJCAI. *Uncertainty and Probabilistic Reasoning*. 1300-1307.
- Geckle, L. S. (2015). Dealing with uncertainty: the importance of strategic communication. Retrieved from https://www.army.mil/article/149902/dealing_with_uncertainty_the_importance_of_strategic_communication
- Gudykunst, W. B. (2006). Anxiety/uncertainty management theory. In (Ed. E. A. Griffin) *A first look at communication theory* (6th ed., pp. 426-438). McGraw-Hill.
- Haque, M. M. (2008). *A study of the relationship between the learning organization and organizational readiness for change*. (Doctoral Dissertation). Pepperdine University.
- Helsing, D. (2007). Style of knowing regarding uncertainties. *Curriculum Inquiry*, 37(1), 33-70.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307-0919.
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *People & Strategy*, 33(4), 32-38.
- Hunt, O., Tourish, D., & Hargie, O. D. (2000). The communication experiences of education managers: identifying strengths, weaknesses and critical incidents. *International Journal of Educational Management*, 14(3), 120-1
- James, M. (2018). Strategic Readiness. *The international encyclopedia of strategic communication*, (1-5). Robert L. Heath and Winni Johansen (Editors-in-Chief), Jesper Falkheimer, Kirk Hallahan, Juliana J. C. Raupp, and Benita Steyn (Associate Editors). John Wiley & Sons, Inc. DOI: 10.1002/9781119010722.iesc0178
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004a). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard business review*, 82(2), 52-63.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004b). The strategymap: Guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32(5), 10-17.
- Koh, C. E., Prybutok, V. R., Ryan, S., & Ibragimova, B. (2006). The importance of strategic readiness in an emerging e-government environment. *Business Process Management Journal*. 12(1). 22-33.
- Lind, E. A., & Van den Bos, K. (2002). When fairness works: toward a general theory of uncertainty management. *Research In Organizational Behavior*, 24, 181-223.
- Livingston, S. M. (1997). *School administrators' perceptions of environmental turbulence and organizational response*. (Doctoral Dissertation). Faculty of the College of Education. University of Houston, Texas, USA.
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31, 132-152.

- Minkov, M., & Hofstede, G. (2014). A replication of Hofstede's uncertainty avoidance dimension across nationally representative samples from Europe. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(2), 161-171.
- Mirabeau, L., & Maguire, S. (2014). From autonomous strategic behavior to emergent strategy. *Strategic Management Journal*, 35(8), 1202-1229.
- Nikolaidis, E., Mourelatos, Z. P., & Pandey, V. (2011). *Design decisions under uncertainty with limited information: structures and infrastructures book series, Vol. 7*. CRC Press.
- Rimita, K., Hoon, S. N., & Levasseur, R. (2020). Leader readiness in a volatile, uncertain, complex, and ambiguous business environment. *Journal of Social Change*, 12(1), 2.
- Schmitz, L., & Weber, W. (2014). Are Hofstede's dimensions valid? A test for measurement invariance of uncertainty avoidance. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 13(22), 11-26.
- Segars, A. H., & Grover, V. (1999). Profiles of strategic information systems planning. *Information Systems Research*, 10(3), 199-232.
- Smith, L. W. (2016). *Managing reform efforts in times of uncertainty: effects of principal support and leadership on teachers' implementation commitment to common core reform initiatives*. (Doctoral Dissertation) Department of Educational Administration and Supervision of the College of Education and Health Professions. University of Arkansas, USA.
- Smithson, M. (2008). The many faces and masks of uncertainty. In *Uncertainty and Risk* (pp. 13-26) (Eds. G. Bammer and M. Smithson). Earthsca.
- Song, Y. (2008). *Leadership behaviors and human resource development in public sector organizations under conditions of organizational uncertainty: comparative organizational study between us and korea*. (Doctoral Dissertation). State University of New York at Albany.
- Suls, J., & Mullen, B. (1981). Life events, perceived control and illness: the role of uncertainty. *Journal of Human Stress*, 7(2), 30-34.
- Van den Bos, K. (2009). Making sense of life: the existential self trying to deal with personal uncertainty. *Psychological Inquiry*, 20(4), 197-217.
- Venaik, S., & Brewer, P. (2010). Avoiding uncertainty in Hofstede and GLOBE. *Journal of international business studies*, 41(8), 1294-1315.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO Leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(1), 134-143.
- Walker, J. F. (1987). *A partial theory of organizational control*. department of administration and higher education University of Louisville (Doctortoral Dissertation). University of Louisville. Louisville, Kentucky.