

Yükseköğretimde Belirsizlik: Covid-19 Pandemisi Sürecinde ve Sonrasındaki Yeni Dünya Düzeninde Akademisyen Olmak

Uncertainty in Higher Education: Being an Academic in the New World Order during and after the Covid-19 Pandemic

İsmail Erol¹ , Semih Çayak² 

¹Namık Kemal Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Çocuk Gelişimi Bölümü, Tekirdağ

²Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul

Özet

Bu araştırmanın amacı Covid-19 pandemisinin yükseköğretim kurumlarında yarattığı belirsizlik durumlarına ilişkin akademisyenlerin görüşlerini incelemektir. Nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseniyle yürütülmüş olan bu araştırma kapsamında bir devlet üniversitesinde görev yapmakta olan akademisyenlerle yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılarak oluşturulmuştur. Araştırmanın verileri içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi sonucunda ortaya çıkan benzer kodlar aynı temalar altında toplanmıştır. Araştırma bulguları pandemi sürecinde gerek eğitim gerekse bürokratik süreçlerde birtakım belirsizlik durumlarının yaşandığını göstermiştir. Bunlar arasında en çok uzaktan eğitim süreci, dersleri planlama süreci ve uygulamalı eğitim süreci gelmiştir. Ayrıca araştırma bulguları belirsizlik durumu kaynaklarının en başında pandemiye adaptasyon sürecinin ve Yükseköğretim Kurulunun geldiğini göstermiştir. Bu bağlamda yükseköğretimde belirsizlik ile mücadele konusunda meslektaşlardan özellikle şeffaf olmaları ve ortak üretim faaliyetlerinde bulunmaları en fazla beklenen kodlardan olmuştur; yöneticilerden ise paydaşların fikirlerini almaları ve bu fikirlerle değer vermeleri en fazla beklenen kodlardan olmuştur. Pandemi sürecinde ortaya çıkan belirsizliklerin giderilmesi konusunda ise akademisyenlerin sunduğu başlıca öneriler ortak karar alınması, planlı süreç yönetimi ve akademisyenlere yetki verilmesi şeklinde olmuştur.

Anahtar sözcükler: Belirsizlik, Covid-19, pandemi, yükseköğretim.

İlk defa Aralık 2019'da Çin Halk Cumhuriyeti'nin Wuhan şehrinde ortaya çıkan ve daha sonra Mart 2020'de Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi olarak ilan edilen Covid-19 (Coronavirus disease-2019) küresel çapta geniş bir etki yaratmış ve tüm dünyayı ciddi bir kaos ortamına sokmuştur (WHO, 2020). Yapılan birçok araştırma sonuçları uzun süren

Abstract

The purpose of this study is to examine the views of academics on the uncertainty situations created by the Covid-19 pandemic in higher education institutions. Applying the phenomenological method, one of the qualitative research methods, semi-structured interviews were conducted with academics working at a state university in Turkey. The study group was formed using the maximum variation sampling method, one of the purposeful sampling methods. The data were subjected to content analysis. Similar codes that emerged in the content analysis were grouped under the same themes. The findings show that academics have experienced some educational and bureaucratic uncertainties during the pandemic, most of which are related to remote teaching, course planning, and applied training. In addition, the findings show that the main sources of uncertainty are the process of adaptation to the pandemic, and the Council of Higher Education. The expectation that was highlighted the strongest by the academic staff are being transparent and engaging in joint production activities in combating uncertainty in higher education. The most important expectation from the administrators is asking for and valuing the stakeholder opinions and ideas. The main suggestions offered by the academics regarding the elimination of the uncertainties that arise during the pandemic were taking a joint decision, planned process management, and authorizing the academics.

Keywords: Covid-19, higher education, pandemic, uncertainty.

Covid-19 pandemisinin ve karantina süreçlerinin bireyler üzerinde intihar eğiliminden toplumsal dışlanmaya kadar uzanan çok sayıda olumsuz psikososyal etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur (Akoğlu ve Karaaslan, 2020; Bozkurt, Zeybek ve Aşkın, 2020; Emiral, Çevik ve Gülümser, 2020; Karataş, 2020; Yıldırım, 2020). Bu bağlamda Covid-19 pandemisi nedeniyle

İletişim / Correspondence:

Dr. Semih Çayak
Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü
Eğitim Enstitüsü, Beşiktaş, İstanbul
e-posta: semihcayak@gmail.com

Yükseköğretim Dergisi / TÜBA Higher Education Research/Review (TÜBA-HER), 12(1), 122-142. © 2022 TÜBA

Geliş tarihi / Received: Aralık / December 19, 2020; Kabul tarihi / Accepted: Ekim / October 17, 2021

Bu makalenin atıf künyesi / How to cite this article: Erol, I., & Çayak, S. (2022). Yükseköğretimde belirsizlik: Covid-19 pandemisi sürecinde ve sonrasındaki yeni dünya düzeninde akademisyen olmak. *Yükseköğretim Dergisi*, 12(1), 122-142. doi:10.2399/yoed.21.843580

ORCID ID: I. Erol 0000-0001-8531-6001; S. Çayak 0000-0003-4360-4288



tüm toplumların yaşamsal faaliyetlerinde günden güne artmakta olan kargaşa ve belirsizlik durumları; sosyal, kültürel, ekonomik ve politik göstergelerde olduğu gibi eğitim sistemlerinde daha önceden öngörülemeyen birçok olumsuzluğu beraberinde getirmiştir (Bozkurt, 2020; Daniel, 2020). Bu süreçte tüm ülkelerde temel eğitimden yükseköğretime kadar olan bütün eğitim kademelerinde büyük bir karmaşa ve belirsizlik durumu ortaya çıkmıştır. Özellikle pandemi nedeniyle okullarda yüz yüze eğitimin yapılamaması ve derslerin uzaktan eğitim yöntemiyle işlenmesi gibi birçok durum eğitim alanında ülkelerin en öncelikli gündem maddeleri arasında yer almıştır.

Yükseköğretim kademesi öğrenci sayısının fazla olması ve ülkelerin kalkınmasında ihtiyaç duyulan nitelikli insan gücünü yetiştirmeye hizmet etmesi bakımından diğer eğitim kademelerine kıyasla ayrı bir öneme sahiptir. Ancak 2019 yılı sonundan beri tüm dünyada bir kaos fırtınası oluşturan Covid-19 pandemisi yükseköğretim kurumlarında da belirsizlik ortamı oluşturmuş ve bu belirsizlik ortamlarından yükseköğrenim öğrencileri, bu öğrencilere eğitim veren akademisyenler ve yükseköğretim kurumlarının yöneticileri de oldukça olumsuz etkilenmiştir (Marinoni, Van't Land ve Jensen, 2020). Pandemi sürecinin kısa sürede sona ermeyeceği ve sona erdiğinde de eski düzene hemen dönülemeyeceği öngörülmektedir. Dolayısıyla, Covid-19 pandemisinin yükseköğretim kurumlarında yarattığı belirsizlik durumlarının bilinmesi ve bu konuda gerekli önlemlerin alınması ülkelerin nitelikli yükseköğretim hizmetleri sunmayı sürdürebilmeleri noktasında büyük önem arz etmektedir.

Belirsizlik Kavramı

Bilgi birikiminin ve teknolojik gelişmelerin çok hızlı bir şekilde arttığı günümüz ve geleceğin dünyasında tam bilgi ve öngörücü güç her zaman bizim ötemizde olacaktır. Bu nedenle evreni tamamen ve tümüyle asla bilemeyeceğimizi kabul etmemiz gerektiği gibi bir parça belirsizlik, paradoks ve kesinsizlikle de yaşamayı öğrenmemiz gerekmektedir (Arslan, 2013).

Doğanın içerisinde yer alan, örgütsel yaşamı ve iletişimi kapsayan bir olgu olan belirsizlik (Neyişçi, 2008) ulaşılabilecek hedeflerin ve çözülecek sorunların belli olmadığı, seçeneklerin tanımlanmasının zor olduğu ve sonuçlara dair bilginin işe yararı olmadığı durumlardır (Daft, 2003). Belirsizlik kavramını genellikle şartların değişkenliği, ifadelerin muğlaklığı, ya da zaman zaman çelişki yaratan çeşitli yorumların olduğu durumlar biçiminde tanımlamanın da mümkün olabileceği ifade edilebilir. Bu sebeple belirsizlik olgusunun, durumsal bir nitelik taşıdığı söylenmektedir. Literatürde durumsal belirsizlik kavramının temel olarak üç neden üzerine oturtulduğu görülmektedir. Bu temel nedenlere bakıldığında; bilindik yönlere sahip olmayan yeni bir durumu içeren *yenilik*; dikkate değer pek çok işaret içermesi ba-

kımından *karmaşıklık* ve değişik ipuçlarının farklı düzenlemeleleri gösterdiği ve doğası gereği çelişki barındıran bir unsur olarak *çözülmezlik* (Kajs ve McCollum, 2009). Öte yandan Tınaztepe'ye (2010) göre, bireylerin hemen hemen her süreç içerisinde yaşadıkları ya da yaşayacakları belirsizliği; *bireysel*, *grupsal* ve *örgütsel* olmak üzere üç farklı alt boyutu bulunmaktadır. Gifford, Bobbitt ve Solum (1979) kişilerin, kendileri ile ilgili herhangi bir konu üzerine yeterli seviyede bir enformasyona ulaşamadıkları hallerde ya da konuyla alakalı ulaştıkları verilerin düzenli halden düzensiz hale doğru bir yol izlemesi gibi bir durum ile karşılaştıklarında belirsizliği deneyimlediklerini ifade ederler. Yani böyle durumlarda kişilerin; bireysel belirsizliği yaşadıkları söylenebilir. Grupsal belirsizlik, temelde herhangi bir grup içerisindeki etkileşim kalıplarının muğlak olma durumunu da temsil etmektedir. Örgütsel belirsizlik ise, örgütler için kaçınılmaz bir durumu ifade eder (Lawrence ve Lorsch, 1967). Özellikle günümüz örgütleri için artık basit ve durağan bir ortamda yaşama olanağı yoktur. Onlar için bir kaos söz konusudur (Latif, 2002). Bu konuda kaos teorisi, örgütler gibi karmaşık sistemlerde ilişkilerin doğrusal olmadığını, umulmadık sonuçlar ve tahmin edilemeyen durumlar oluşturan bir sistemin varlığına işaret etmektedir (Akbaba-Altun, 2001). Bu nedenle kaos, belirsizliğin hâkim olduğu, ezberimizdeki bilgilerin işe yaramadığı, dengelerin altüst olduğu bir durumdur. Kaostan çıkmak için yepyeni bakış açılarına ihtiyaç vardır. Dengelerin altüst olduğu böyle bir ortamda, aslında sistem yeni denge arayışı içine girmiştir. Yeni dönem, daha önce hiç denenmemiş çözümlere ihtiyaç duymaktadır. Bu süreç yepyeni yollar bulmanın şart olduğu yaratıcı bir süreçtir. Dolayısıyla kaos bir çözümsüzlük değil sadece bir belirsizlik yaratır. Bu sebeple de içinde büyük bir potansiyel ve zenginlik barındırır (Aksoy, 2010).

Covid-19 Sürecinde Yükseköğretimde Belirsizlik

Yirminci yüzyıl, sayısız belirsizlik alanının olduğunu insanlığa göstermiştir. Geleceğimizi önceden bildirebileceğine inanan insanlık tarihine ilişkin determinist görüşlerin terk edilmesi, yüzyılımızın tümü beklenmedik olan büyük olaylarının ve kazalarının incelenmesi, insan serüveninin bundan sonrasının bilinmeyen nitelikte oluşu ile okulların dinamik yapısı ve öğretim etkinliğinin belirsizliği birlikte düşünüldüğünde eğitim-öğretim sürecinde yeni yaklaşımların gerekli olduğu ifade edilmektedir (Arslan, 2013). Küresel çapta etkili olan bu pandemi süreci de doğal olarak bir felaket şeklinde adlandırılabilir. Bu felaket bazı uygulamaların sonunu getireceği gibi aynı zamanda yeni başlangıçların da bir göstergesidir (El Maarouf, Belghazi ve El Maarouf, 2021).

Eğitim örgütleri olarak okullar kendi içerisinde çok sayıda farklı dinamik bulunduran, kendi içerisindeki ve çevresindeki

pek çok farklı değişkenle etkileşim içerisinde olan, öngörülemezliğin bulunduğu bir ortamda evrilen örgütlerdir (Koşar, 2020). Nitekim dünyada son zamanlarda yükseköğretim ile alakalı yazılan makalelere de bakıldığında sık bir şekilde belirsizlik durumlarından bahsedildiği görülmektedir. Değişimin hızı ve hacmi o kadar büyüktür ki üniversiteler ve eğitim kurumları bu değişim durumlarına kendilerini adapte etmek adına büyük sıkıntılar çekmektedir. Dolayısıyla bu belirsizlik durumları ile başa çıkabilecek sistemlerin oluşturulmasında esnek, uyum yeteneği fazla olan yapılara kavuşmak gerekmektedir (Sağlamer, 2012). Covid-19 pandemisi süreci ve sonrasında da dünyada meydana gelen belirsizliklerin; yeni durumlar, uygulamalar ve süreçler oluşturacağı; kısacası yeni bir dünya düzeni kurulacağı söylenebilir. Yükseköğretim kurumlarının da bu belirsizlik sürecinden etkilenmemesi kaçınılmazdır. Pandemi sürecinde ve sonrasında oluşacak yeni dünya düzeninde gerek akademik gerekse idari açıdan üniversitelerde yeni uygulamaların, farklı yaklaşımların ortaya çıkması öngörülmektedir. Ancak bu belirsizlik durumunun yansımalarının nasıl olacağı büyük bir merak konusudur. Literatürde yükseköğretimde belirsizlik konusunda çeşitli araştırmaların yapıldığı görülmektedir (Cooper, 2007; Lemoine, Hackett ve Richardson, 2017; Lin, Hu, Tseng, Chi-u ve Lin, 2016; Pucciarelli ve Kaplan, 2016; Rolfe, 2003). Ancak pandemi sürecinde ve sonrasında yükseköğretim alanındaki belirsizlikleri konu alan bir çalışmanın henüz yapılmadığı görülmüştür. Dolayısıyla bu konuda yapılacak bir araştırmanın bu alandaki boşluğu doldurma noktasında faydalı olacağı öngörülmüştür. Bu düşüncelerden hareketle bu araştırma, akademisyenlerin Covid-19 pandemisinin yükseköğretim kurumlarında yarattığı belirsizlik durumlarına ilişkin görüşlerini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu ana amaç doğrultusunda aşağıdaki alt amaçlara cevap aranmıştır. Katılımcıların;

- Pandemi sürecinde yükseköğretim sisteminde yaşadıkları belirsizlik durumları ve sebeplerine ilişkin görüşleri ne yöndedir?
- Pandemi sürecinde yükseköğretimdeki değişimlere ve bu değişimlerle başa çıkabilme stratejilerine ilişkin görüşleri nasıldır?
- Pandemi sürecinde yükseköğretimde karar verme ve risk alma konusundaki görüşleri nasıldır?
- Pandemi sürecinde yükseköğretimde kararsızlık durumlarına ve bu durumlarını aşma konusundaki çalışmalarına ilişkin görüşleri nelerdir?
- Pandemi sürecinde yükseköğretimde belirsizlikle mücadelede meslektaşlarından ve yöneticilerinden beklentileri nelerdir?
- Pandemi sürecinde belirsizlikler ile başa çıkabilmek için yapılan uygulamalara ilişkin görüşleri nasıldır?

- Pandemi sürecinde yükseköğretim sisteminde krizi fırsata çevirmek için yapılan düzenlemelere ilişkin görüşleri nelerdir?
- Pandemi sürecinde belirsizliklerin giderilme süreci ve uygulamalarına ilişkin görüşleri nasıldır?

Yöntem

Araştırmanın Deseni

Covid-19 pandemisinin yükseköğretim kurumlarında yarattığı belirsizlik durumlarına ilişkin akademisyenlerin görüşlerini incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırma nitel araştırma yöntemi kullanılarak yürütülmüştür. Son zamanlarda araştırmalarda eğitim ile alakalı olarak daha derinlemesine bilgilere ulaşmak için nitel araştırmaların daha fazla tercih edildiği görülmektedir. Nitel araştırmalar; görüşme, gözlem, doküman analizi, öyküsel analiz, eleştirel ve etnografik çalışmalar gibi yöntemleri içeren ve inceleyen, algıları olduğu gibi bütüncül bir şekilde sunan araştırma süreçleri olarak tanımlanmaktadır (Merriam, 2009). Bu araştırma nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji (olgubilim) desenine göre tasarlanmıştır. Fenomenoloji deseni; araştırmacıların belirli olgulara yönelik algıları, deneyimleri ve tepkilerini ortaya çıkarmayı amaçlayan nitel bir deseni ifade eder (Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2012). Fenomenoloji desenine göre tasarlanan nitel çalışma gruplarında bulunan bireylerin doğrudan deneyime sahip olması önemlidir (Patton, 2014, s. 104). Gerçekleştirilen bu araştırmada Covid-19 pandemisi sürecinde yoğun belirsizlik durumlarına maruz kalmış ve pandemi sonrasında da bu belirsizlik durumlarını yaşayacak olan Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi bünyesinde görev yapan 35 akademik personelin “yükseköğretimde belirsizlik” olgusuna yükledikleri anlamın ortaya çıkarılması amacıyla uygun olarak fenomenoloji (olgubilim) deseni seçilmiştir.

Çalışma Grubu

Nitel araştırma yöntemleri ile gerçekleşen araştırmalarda, çalışma gruplarının belirlenmesi araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği üzerinde önemli etki bırakacağından dolayı oldukça önem sahiptir (Mertens, 2014). Bu çalışma fenomenoloji (olgubilim) deseninde yürütüldüğünden dolayı önemli olan katılımcıların çalışma kapsamındaki olguları deneyimlemeleridir (Creswell, 1998). Bu sebeple araştırmanın örnekleme, amaçlı örnekleme türlerinden “maksimum çeşitlilik örnekleme” yöntemi ile oluşturulmuştur. Maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminde araştırılan olgu ve olaylar ile alakalı birçok farklılığı içeren ana temaların keşfedilmesi ve tanımlanması amaçlanır (Neuman, 2014). Bu amaç doğrultusunda araştırmanın katılımcılarını farklı bölümlerde görev yapmakta olan 35 akademisyen oluşturmaktadır.

Nitel araştırmalarda veri toplama sürecinde verinin doyuma noktasına ulaşılması beklenir. Farklı bilgiler alınmadığında ya da bilgiler artık göz ardı edilebilir nitelikte olduğunda, verinin doyuma noktasına geldiği kabul edilir ve bilgi toplamaya son verilir (Atak, 2011). Dolayısıyla 35 akademisyen ile yapılan görüşmeler neticesinde veri doyuma noktasına ulaşıldığı anlaşılmıştır.

Araştırmanın çalışma grubuna dâhil edilecek akademik personelin belirlenmesinde; personelin görev yaptıkları bölümler, meslekteki hizmet süreleri, öğrenim durumları, idari görevleri

ve öğrenci danışmanlık süreçleri gibi değişkenlikler çeşitlilik olarak görülmüştür. Araştırma grubuna dâhil edilen akademik personelin demografik özellikleri Tablo 1’de açıkça belirtilmiştir.

Tablo 1’i incelediğimizde çalışma grubuna dâhil olan akademik personelin 6’sının Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi bölümünde, 6’sının Tıp Fakültesinde, 6’sının Çocuk Gelişimi bölümünde, 3’ünün İlahiyat fakültesinde, 2’sinin Tıbbi Hizmetler

Tablo 1. Araştırma grubuna dâhil edilen akademik personelin demografik özellikleri.

Katılımcı	Bölümü	Hizmet süresi	Öğrenim durumu	İdari görevi	Öğrenci danışmanlık hizmeti
A1	Çocuk Gelişimi	12	Doktora	Bölüm Başkanı	Evet
A2	Bilgisayar Teknolojileri	6	Y. Lisans	Yok	Hayır
A3	İşletme	11	Y. Lisans	Yok	Evet
A4	Çocuk Gelişimi	12	Doktora	Yok	Hayır
A5	Fizyoterapi	7	Y. Lisans	Yok	Evet
A6	Tıbbi Hizmetler ve Teknikler	8	Doktora	Program Koordinatörü	Evet
A7	Çocuk Gelişimi	11	Doktora	Bölüm Başkanı	Evet
A8	Kimya	8	Doktora	Yok	Evet
A9	Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi	3	Y. Lisans	Müdür Yardımcısı	Hayır
A10	Tıp Fakültesi	7	Doktora	Bölüm Başkanı	Evet
A11	Tıbbi Hizmetler ve Teknikler	4	Y. Lisans	Müdür Yardımcısı	Evet
A12	Tıp Fakültesi	13	Doktora	Bölüm Başkanı	Evet
A13	Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi	12	Doktora	Müdür	Evet
A14	Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi	16	Doktora	Müdür Yardımcısı	Evet
A15	Tıp Fakültesi	8	Doktora	Yok	Evet
A16	Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik	6	Y. Lisans	Yok	Evet
A17	Kamu Yönetimi	21	Doktora	Bölüm Başkanı	Evet
A18	Çocuk Gelişimi	10	Y. Lisans	Yok	Evet
A19	Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi	9	Doktora	Bölüm Başkan Yardımcısı	Evet
A20	Çalgı Eğitimi Bölümü	15	Doktora	Müdür	Hayır
A21	İlahiyat	5	Y. Lisans	Yok	Hayır
A22	İlahiyat	4	Y. Lisans	Yok	Hayır
A23	Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi	15	Y. Lisans	Müdür Yardımcısı	Hayır
A24	Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi	4	Doktora	Yok	Evet
A25	Tıp Fakültesi	15	Doktora	Müdür Yardımcısı	Evet
A26	İngiliz Dili ve Edebiyatı	25	Doktora	Bölüm Başkanı	Evet
A27	İlahiyat	6	Doktora	Dekan Yardımcısı	Hayır
A28	Hemşirelik	18	Y. Lisans	Yok	Evet
A29	İlk ve Acil Yardım	5	Y. Lisans	Yok	Evet
A30	Tarih	8	Doktora	Yok	Evet
A31	Çocuk Gelişimi	8	Y. Lisans	Yok	Evet
A32	Çocuk Gelişimi	7	Doktora	Yok	Hayır
A33	Tıp Fakültesi	15	Doktora	Yok	Evet
A34	Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik	8	Doktora	Yok	Evet
A35	Tıp Fakültesi	7	Doktora	Yok	Evet

ve Teknikler bölümünde, 2'sinin Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik bölümünde, 1'inin İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümünde, 1'inin Hemşirelik bölümünde, 1'inin Tarih bölümünde, 1'inin Kamu Yönetimi bölümünde, 1'inin Çalgı Eğitimi bölümünde, 1'inin Bilgisayar Teknolojileri bölümünde, 1'inin İşletme Bölümünde, 1'in Fizyoterapi bölümünde, 1'inin Kimya bölümünde, 1'inin İlk ve Acil Yardım bölümünde görev yaptığı görülmektedir. Çalışmaya katılan akademik personelin hizmet sürelerine bakıldığında 0-5 yıl arasında 6 personel; 6-10 yıl arasında 15 personel; 11-15 yıl arasında 10 personel; 16 ve üzeri ise 4 personel bulunmaktadır. Katılımcıların öğrenim durumlarına bakıldığında, 22'si doktora 13'ü ise yüksek lisans mezunudur. Araştırma katılımcıların idari görevlerine bakıldığında ise; 6'sının Bölüm Başkanı, 5'nin Müdür Yardımcısı, 2'sinin Müdür, 1'inin Dekan Yardımcısı 1'inin Bölüm Başkan Yardımcısı, 1'inin Program Koordinatörü olduğu; 19'unun ise idari bir görevi olmadığı görülmektedir. Akademik personelin öğrencilere danışmanlık hizmeti verip vermediği incelendiğinde ise; 26'sının öğrenci danışmanlık hizmeti verdiği, 9'unun ise öğrenci danışmanlık hizmeti vermediği görülmektedir.

Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Fenomenoloji (olgubilim) deseninde bireylerin kendi deneyimlerinin detaylı olarak incelenmesi için görüşmeler en temel veri toplama aracı olarak görülmektedir (Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2012). Görüşme yönteminde veri toplamada en yaygın olanının, keşfedilmek istenen konu ve bununla ilgili bir dizi sorudan oluşan “yarı yapılandırılmış görüşmeler” olduğu vurgulanmaktadır. Bu görüşme türünde araştırmacılar görüşme için soruları önceden hazır hale getirir (Erol, 2020). Yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulurken yükseköğretimde belirsizlik ile ilgili literatür ayrıntılı bir biçimde incelenmiş ve akademik personelin Covid-19 sürecinde yükseköğretim sisteminde meydana gelen belirsizlik durumlarına ilişkin görüşlerini saptamak amacı ile çeşitli maddeler belirlenmiştir. Belirlenen bu maddeler yükseköğretim sistemi ve eğitim bilimleri alanında uzmanların görüşlerine sunulmuş ve uzmanlardan gelen geribildirimler neticesinde gerekli düzenlemeler yapılmış ve forma son hali verilmiştir. Bu neticede yarı yapılandırılmış görüşme formunda araştırmacıların amacına uygun sekiz (8) adet soru yer almaktadır.

Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamında geliştirilen veri toplama aracı ile veriler 2019-2020 ve 2020-2021 eğitim öğretim yılında toplanmıştır. Yükseköğretimde çalışan akademik personeli temsilen

35 akademisyene yansız ve tarafsız davranılmaya özen gösterilmiştir. Görüşme gerçekleştirilen akademisyenlere araştırmanın kapsamı ile ilgili bilgiler aktarılmıştır. Araştırmaya akademisyenler gönüllülük ilkesi esas alınarak dâhil edilmiştir. Görüşmeye dâhil olan akademisyenlerin izinleri ile ses kayıtları alınmıştır. Ses kaydı alınması istenmeyen durumlarda ise ayrıntılı notlar tutulmuştur. Gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler 40 dakika ile 78 dakika arasında değişmektedir.

Etik Kurul Onayı

Namık Kemal Üniversitesi Rektörlüğü, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu Başkanlığı 03.12.2020 tarihinde T2020/539 sayılı toplantıda alınan karar neticesinde bu araştırmanın etik yönden uygun olduğuna karar vermiş ve 12394611-044-E sayılı evrak ile etik kurul onayını bildirmiştir.

Verilerin Analizi

Nitel araştırmalardaki verileri incelerken genellikle içerik veyahut betimsel analiz yöntemleri kullanılır. Bu araştırmanın verilerinin incelenmesinde “içerik analizi” yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi yöntemi ile toplanan veriler kavramsallaştırılır, anlaşılacak bir biçimde düzenlenir ve temalar oluşturulur (Yıldırım ve Şimşek, 2013). İçerik analizi yönteminde amaç, görüşmeler ile toplanmış ve birbirine benzeyen verileri belli temalarda toplamak ve bu temaları düzenli bir biçimde aktarmaktır (Metin, 2014). Verilerin analizi, verilerden kavramsal kategoriler elde etmek amacıyla tekrar eden kodların belirlendiği açık kodlama ile kategoriler arasında bağlantılar kurmak amacıyla yapılan eksen kodlama ile gerçekleştirilmektedir (Merriam, 2009). Creswell (2013, s. 197), nitel araştırma verilerinin analiz edilme sürecini; ham verilerin (ses kayıtları ve tutulan notların) analiz için hazırlanması, verilerin hepsinin okunması, verilerin bilgisayar ya da el ile kodlanması, temaların oluşturulması ve temaların yorumlanması olarak sıralamaktadır. Bu araştırmada da ses kayıtları ve ayrıntılı notlar ile elde edilen veriler temize geçirilmiş, MAXQDA 2019 programı kullanılarak soru bazlı olarak kodlamalar yapılmış, sonrasında bu kodlardan alt temalar ve temalar oluşturularak bunlar üzerinde yorumlamalar yapılmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması

Genel olarak geçerlik; araştırma sonuçlarının doğruluğu ile ilişkili iken güvenirlilik; çalışmaya ait bulguların tekrar edilebilirliği ile ilgilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Nitel çalışmaların geçerlik ve güvenirlilik analizleri nicel araştırmalardan farklıdır. Çalışmada iç geçerlik, uzmanların incelemesi, katılımcıların teyidi, bulguların doğrudan alıntılarla desteklenmesi, veri toplama aracının ve bulguların ilgili alan yazını tutarlılığı ile sağlanmıştır. Dış geçerlik ise, araştırma yönteminin ayrıntılı olarak tanımlanmasıyla gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Çalışmadan elde



■ **Tablo 2.** Yükseköğretim sisteminde yaşanan belirsizlik durumları.

Kategoriler	Katılımcılar	n
Online (Uzaktan) eğitim süreci	A1, A7, A8, A9, A10, A11, A13, A14, A17, A18, A20, A23, A29, A30, A34	15
Derslerin planlanması süreci ve takvim	A3, A4, A6, A10, A17, A20, A22, A23, A27, A30, A32, A33, A34	13
Uygulamalı eğitim süreci	A1, A2, A7, A9, A11, A15, A16, A18, A19, A20, A27, A33	12
Sınavların uygulanması ve değerlendirilmesi	A1, A2, A3, A13, A17, A26, A27, A28, A29, A31	10
Derslerin verimi	A9, A10, A11, A12, A23, A24, A28, A29, A32, A34	10
İmkânların yeterliliği ve eğitime erişim	A7, A8, A12, A15, A16, A28, A31, A32	8
Ders içerikleri ve konu anlatım teknikleri	A1, A2, A19, A27, A28, A29, A32	7
Zaman ve kriz yönetimi	A6, A12, A13, A15, A16, A21, A27	7
Ekonomik haklar, mesai ve izin durumları	A12, A16, A22, A26, A29, A34, A35	7
Öğrencilerin devam devamsızlık durumları	A9, A17, A22, A23, A29, A34	6
Pandeminin sonunun kestirilememesi	A2, A3, A5, A30	4

edilen verileri toplama sürecinin detaylı bir şekilde raporlanması ve araştırmacının sonuca nasıl ulaştığının açıklanması nitel araştırmalarda geçerlik için önemli kriterler arasındadır (Creswell, 2013). Bu bağlamda çalışmada elde edilen verilere ait frekans bilgileri, katılımcıların demografik bilgileri ve sayısı, doğrudan yapılan alıntılar, katılımcı akademisyen kodları ve kavramsal kategoriler detaylı bir şekilde sunulmaya çalışılmıştır.

Bulgular

Yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak akademisyenlerle gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin içerik analizi yöntemi ile kodlanması sonucunda 1. Yükseköğretim sisteminde yaşanan belirsizlik durumları, 2. Yükseköğretim sisteminde yaşanan belirsizlik durumlarının kaynakları, 3. Yükseköğretimdeki değişimlerin uygulanması ve başa çıkılabilme stratejileri, 4. Yükseköğretimde pandemi süreci karar ve risk alma durumları, 5. Yükseköğretimde kararsızlık durumları ve aşma yöntemleri, 6. Yükseköğretimde belirsizlik ile mücadelede meslektaş ve yöneticilerden beklentiler, 7. Belirsizlik durumlarında karar vermeye yükseköğretim sisteminin yapısının

etkisi, 8. Krizi fırsata çevirmek için yükseköğretim düzenlemeleri, 9. Belirsizliklerin giderilme süreci ve uygulamaları temalarının ortaya çıktığı görülmüştür. Her bir temaya ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Akademik Personelin Yükseköğretimde Pandemi Sürecinde Yaşadıkları Belirsizlik Durumları ve Bu Belirsizlik Durumlarının Kaynaklarına İlişkin Görüşleri

Araştırmaya katılan akademik personelin yükseköğretimde pandemi sürecinde yaşadıkları belirsizlik durumları ■ Tablo 2’de, bu belirsizlik durumlarının kaynakları ise ■ Tablo 3’te ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur.

■ Tablo 2 analiz edildiğinde, katılımcıların yükseköğretim sisteminde yaşanan belirsizlik durumlarını; online (uzaktan) eğitim süreci ($n=15$), derslerin planlanması süreci ve takvim ($n=13$), uygulamalı eğitim süreci ($n=12$), sınavların uygulanması ve değerlendirilmesi ($n=10$), derslerin verimi ($n=10$), imkânların yeterliliği ve eğitime erişim ($n=8$), ders içerikleri ve konu anlatım

■ **Tablo 3.** Yükseköğretim sisteminde yaşanan belirsizlik durumlarının kaynakları.

Kategoriler	Katılımcılar	n
Pandemiye adaptasyon süreci	A11, A13, A14, A19, A25, A27, A30, A31, A33, A34	10
Yükseköğretim Kurulu (YÖK)	A10, A13, A17, A21, A27, A28, A30	7
Üst yönetimler ve üniversiteler	A6, A10, A17, A30, A33	5
Sağlık tedbirleri ve Bilim Kurulu	A1, A3, A26	3
Aileler	A4, A5, A26	3
Ülke yönetimi	A13, A34	2
İletişim ve motivasyon eksikliği	A16, A35	2

teknikleri ($n=7$), zaman ve kriz yönetimi ($n=7$), ekonomik haklar, mesai ve izin durumları ($n=7$), öğrencilerin devam devamsızlık durumları ($n=6$), pandeminin sonunun kestirilememesi ($n=4$) kategorileri altında değerlendirdikleri ortaya çıkmaktadır. Akademik personelin yükseköğretim sisteminde yaşanan belirsizlik durumları ile ilgili bazı görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

- “Derslerin online mı yoksa yüz yüze mi olması gerekiyor?” konusunda çok belirsizlik yaşadım. Yüz yüze olsa hastalık bulaşma riski var, online olsa eğitimden hiçbir şey anlaşılmıyor... Hem öğrenciler çok mağdur oldu. Hem de bize çok iş yükü oldu. Süreçte özellikle iş yükü daha fazla arttı. “Bu hep böyle mi devam edecek?” Bu konuda tereddütlerim var. [A11]
- Pandemi sürecinin sonunu kestirememiş olmamız benim için en büyük belirsizliktir. [A2]
- Eğitim-öğretim yöntemindeki belirsizlik; zaman, mekân ve kriz yönetimindeki belirsizlik ve kararsızlık ortamı ciddi ölçüde gerdi. [A6]
- Yükseköğretimde genel olarak akademik takvimin hazırlanması noktasında kararsızlıklar yaşandı. Süreçte online eğitime karar verilmesi, uygulanması ve ölçme ve değerlendirme süreçlerinin genel olarak iyi yönetilmediğini düşünüyorum. [A19]

■ Tablo 3 analiz edildiğinde, katılımcıların yükseköğretim sisteminde yaşanan belirsizlik durumlarının kaynaklarını; pandemiye adaptasyon süreci ($n=10$), Yükseköğretim Kurulu (YÖK) ($n=7$), üst yönetimler ve üniversiteler ($n=5$), sağlık tedbirleri ve bilim kurulu ($n=3$), aileler ($n=3$), ülke yönetimi ($n=2$), iletişim ve motivasyon eksikliği ($n=4$) kategorilerinde değerlendirdikleri ortaya çıkmaktadır. Akademik personelin yükseköğ-

retim sisteminde yaşanan belirsizlik durumlarının kaynakları ile ilgili bazı görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

- Ülkemiz geçmiş zamanlarda ve şu anda doğal afetler, savaşlar veya geniş çaplı şiddet eylemleriyle karşılaşmış ve üstesinden gelmiştir. Fakat Covid-19 salgını küresel olmanın yanında birçok insanın tecrübe etmediği bir afet olması, karşı karşıya kalınan durumun farklı olması belirsizliğin sebebi olabilir. [A14]
- YÖK’ün ve üniversitenin bu konuda daha etkin çözümler bulmak için yeterli çabayı sarf etmediğini düşünüyorum. [A34]
- Yaşanılan bu belirsizlikler sürece hazır olmama ve genel ülke yönetimi ile ilişkili olduğunu düşünüyorum. [A13]
- Bu krizin atlatılmasında kurumlar ve birimler arası etkili iletişim ve etkin bir koordinasyonun mutlak gereksinimi ortaya çıkmaktadır. [A16]

Akademik Personelin Yükseköğretim Sistemindeki Değişimleri Uygulamada Karşılaştığı Belirsizlik Durumları ve Belirsizlikler ile Başa Çıkmaya İlişkin Görüşleri

Araştırmaya katılan akademik personelin yükseköğretim sisteminde gerçekleştirilen değişimlerin uygulaması noktasında herhangi bir belirsizlik durumu ile karşılaşmış karşılaşmadığı, eğer karşılaşmış ise bu belirsizlik durumları ile başa çıkabilmek adına neler yaptıkları ■ Tablo 4’te ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur.

■ Tablo 4 analiz edildiğinde katılımcıların yükseköğretim sistemindeki değişimlerin uygulanması noktasında meydana gelen belirsizlik durumları ve bu durumlar ile başa çıkabilme yön-

■ **Tablo 4.** Yükseköğretimdeki değişimlerin uygulanması ve başa çıkabilme stratejileri.

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
Değişimlerin uygulanması	Uygulama değişimleri	A1, A10, A13, A16, A17, A19, A29	7
	Sınav esasları	A2, A6, A8, A9, A17, A18	6
	Derslerin işlenmesi	A5, A9, A22, A23, A28, A33	6
	Ailevi problemler	A5, A20, A21, A31, A32	5
	Teknolojinin kullanımı	A1, A2, A6	3
	Öğrencilere erişim ve takip	A17, A27, A29	3
	Ekonomik sebepler	A11, A29	2
	Akademik çalışmaların azalması	A4, A17	2
Belirsizlikle başa çıkabilme stratejileri	Bireysel çözümler geliştirme ve risk alma	A4, A5, A9, A13, A15, A18, A28, A29, A31,	9
	Kendi kurallarını oluşturma	A1, A2, A21, A26, A31, A32	6
	Sosyal iletişim ağların kullanımı	A4, A15, A21, A27	4
	Materyal desteği alma	A10, A21, A22, A26	4
	Etkili yönetim çalışması	A3, A6, A26	3
	Zamanla sürece alışma	A24, A30	2
	Kurumlar ile iş birliği	A4, A31	2



temlerini; “değişimlerin uygulanması” ve “belirsizlikle başa çıkabilme stratejileri” olarak iki farklı kategoride inceledikleri ortaya çıkmaktadır. Değişimlerin uygulanması kategorisinde; uygulama değişimleri ($n=7$), sınav esasları ($n=6$), derslerin işlenmesi ($n=6$), ailevi problemler ($n=5$), teknolojinin kullanımı ($n=3$), öğrencilere erişim ve takip ($n=3$), ekonomik sebepler ($n=2$) ve akademik çalışmaların azalması ($n=2$) kodları bulunmaktadır. Belirsizlikle başa çıkabilme stratejileri kategorisinde; bireysel çözümler geliştirme ve risk alma ($n=9$), kendi kurallarını oluşturma ($n=6$), sosyal iletişim ağların kullanımı ($n=4$), materyal desteği alma ($n=4$), etkili yönetim çalışması ($n=3$), zamanla sürece alışma ($n=2$) ve kurumlar ile iş birliği ($n=2$) şeklinde kodlar bulunmaktadır. Akademik personelin yükseköğretim sisteminde gerçekleştirilen değişimlerin uygulaması noktasında ortaya çıkan belirsizlik durumları ve bu belirsizlik durumları ile başa çıkabilme stratejileri ile ilgili görüşleri şu şekildedir:

- *Bilgisayarda ders materyali hazırlama dışında deneyimim yoktu. Başlangıçta bu belirsizlik durumuna uyum sağlamakta zorlandım. Okuldan ve arkadaşlarımdan destek aldım. İnternetteki bilgilerden yararlandım. Bu gereklilik aynı zamanda öğrenme fırsatını da beraberinde getirdi. Artık neredeyse tüm eğitimleri online ile yapabilmekteyim.* [A1]
- *Sistemsel olarak yeni duruma uyumda yaşanan teknolojik zorlukların sonuçlarına yönelik alınacak önlemlerde belirsizlik bulun-*

maktadır. Bireysel çözüm yolları üreterek sorunları çözmeye çalışıyoruz. Yönetimler ile görüş alışverişi yapmaya çalışıyoruz. [A6]

- *Uygulama noktasında belirsizlikler ortaya çıktı. Bu durumla başa çıkabilme için kişisel önlemler almaya başladık. Ama bu da yetersiz kalıyor... Belki de burada imkânların yetersizliği söz konusu olabilir. Bu durumla başa çıkabilmek için öğrencilerle birebir iletişime geçmek, öğretim üyesi arkadaşlarla bu konuları istişare etmek ve bu konuda yazılan makale ve haberleri değerlendirmek gibi seçenekler üzerine gidiyorum.* [A17]
- *Öğrencilerin derse katılımlarını denetleme zorluğu ortaya çıktı. Ders içi etkileşim ve tartışmalar azaldı. Bu da eğitim öğretimin etkileşim içinde değil, tek taraflı bilgi sunumu biçiminde olmasına neden oldu. Bunu aşmak için sık sık öğrencilere soru sormaya çalışıyorum. Akıl yürütmeye teşvik etmek için teorik derslerde öğrenim hedeflerini sunup, konunun bazı kısımlarını araştırarak öğrenme işini öğrenciye bırakıyorum.* [A32]

Pandemi Sürecinde Akademik Personelin Fikri Olmadığı Konularda Karar Alma Süreçleri ve Risk Alma Durumları

Araştırmaya katılan akademik personelin yükseköğretimde pandemi sürecinde belirsizlikler ile başa çıkabilme adına herhangi bir fikri olmadığı durumlarda nasıl kararlar aldıkları, bu kararları alırken risk alıp almadıkları ve risk alırken nelere dikkat ettikleri Tablo 5’te ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur.

■ **Tablo 5.** Yükseköğretimde pandemi süreci karar ve risk alma durumları.

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
Pandemi süreci karar mekanizmaları	Yönetime danışma	A4, A6, A7, A9, A11, A13, A16, A18, A19, A35	10
	Zümrelerle iletişim	A2, A3, A7, A11, A14, A17, A28	7
	Paydaşlar ile görüşme	A14, A15, A28, A34, A35	5
	Bilgi toplama ve internet	A3, A10, A28, A33	4
	Plan ve kural oluşturma	A1, A2	2
	Deneyim ve tecrübe	A29	1
Kararda risk alma durumu	Düzene ve talimatlara uyma	A4, A17, A24, A19, A21	5
	Sorumluluk alma	A2, A10, A34, A25, A28	5
	Kişisel çıkarlar	A7, A9, A10, A21	4
	Yasa ve yönetmeliklere bağlılık	A1, A2, A17	3
	Basın yayın organları takibi	A3, A8, A15	3
	Uzmanlara danışma	A33	1
	Fikirlerin beyanı	A16	1
	Sonuç odaklı düşünme	A6	1
Risk faktörleri	Risk almama	A4, A7, A13, A16, A17, A19, A21, A23, A24, A26, A31, A33	12
	Öğrencilerin menfaatleri	A6, A14, A28, A32	4
	Toplumsal menfaatler	A8, A12, A14, A16	4
	Sağlığın ön planda tutulması	A11	1
	Etik uygunluk	A1	1

■ Tablo 5 analiz edildiğinde katılımcıların yükseköğretimde pandemi süreci karar verebilme ve risk alma durumlarını “Pandemi Süreci Karar Mekanizmaları”, “Kararda Risk Alma Durumu” ve “Risk Faktörleri” olmak üzere üç farklı kategoride inceledikleri ortaya çıkmaktadır. Pandemi süreci karar mekanizmaları kategorisinde; yönetime danışma ($n=10$), zümrelerle iletişim ($n=7$), paydaşlar ile görüşme ($n=5$), bilgi toplama ve internet ($n=4$), plan ve kural oluşturma ($n=2$), deneyim ve tecrübe ($n=1$) kodları bulunmaktadır. Kararda risk alma durumu kategorisinde; düzene ve talimatlara uyma ($n=5$), sorumluluk alma ($n=5$), kişisel çıkarlar ($n=4$), yasa ve yönetmeliklere bağlılık ($n=3$), basın yayın organları takibi ($n=3$), uzmanlara danışma ($n=1$), fikirlerin beyanı ($n=1$) ve sonuç odaklı düşünme ($n=1$) şeklinde kodlar bulunmaktadır. Risk faktörleri kategorisinde; risk almama ($n=12$), öğrencilerin menfaatleri ($n=4$), toplumsal menfaatler ($n=4$), sağlığın ön planda tutulması ($n=1$) ve etik uygunluk ($n=1$) kodları bulunmaktadır. Akademik personelin yükseköğretimde pandemi süreci karar ve risk alma durumları ile ilgili görüşleri şu şekildedir:

- *Pandemi süresinde çalıştığım kurumun belirlediği plan doğrultusunda ilerledim. Karar almam gereken bir durum olmadı. Risk almam gerekseydi beni ve kurumumu zarara uğratmayacak, yasalar önünde beni zora sokmayacak kararlar olmasına dikkat eder ve yarar zarar ilkesini dikkate alırdım. Yararlı mı? Etik mi? bunu sorgulardım.* [A1]
- *Üst yönetimlerden görüş alarak ona göre yapabileceklerimizi belirledik. Olabildiğince sonuç odaklı düşünerek, riskin boyutuna*

göre çözüm odaklı olmaya çalıştık. Risk alırken sonuç odaklı düşünerek risk almaya gayret ettik. Önceliğimiz öğrencinin süreçten en az zararla etkilenmesiydi. [A6]

- *...çok muallâkta kalan durumlarda inisiyatif alıp kendi işimi kolaylaştırmak için kurguladığım uygulamayı yapmaya çalıştım* [A9]
- *Sürecin yönetimi kurum yöneticileri tarafından yönetilmiştir. Dolayısıyla alınan kararlara uyma noktasında devamlılık sağlanmıştır. Bu süreçte herhangi bir risk alınmamıştır.* [A13]
- *Bu süreçte tabii ki sadece biz değil, bizim gibi diğer üniversiteler ve bölümler de aynı şekilde bu süreçte belirsizlikler yaşadılar. Böyle durumlar karşısında hem kurum içi hem de kurum dışı paydaşlarımıza görüşerek kararlar almaya gayret ettik.* [A14]
- *Herhangi bir fikrim olmadığı konularda, genellikle diğer akademisyenlere ayak uydurmaya çalıştım. Malumunuz özellikle belirsizlik durumlarında ülkemizde farklı olana farklı gözle bakılıyor. Bu sebeple bende topluma ve düzene ayak uydurdum.* [A17]

Pandemi Sürecinde Yükseköğretim Sistemindeki Kararsızlık Durumları ve Akademisyenlerin Bu Kararsızlık Durumlarını Aşma Yöntemleri

Araştırmaya katılan akademik personelin pandemi süreci boyunca yükseköğretim sisteminde kararsızlık durumları yaşayıp yaşamadıkları ve bu kararsızlık durumları ile başa çıkmak ve bu durumları aşmak için neler yaptıkları ■ Tablo 6’da ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur.

■ **Tablo 6.** Yükseköğretimde kararsızlık durumları ve aşma yöntemleri.

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
Kararsızlık yaşanan durumlar	Plan ve program	A14, A19, A27, A29, A32	5
	Uygulamalı dersler	A9, A11, A27, A34	4
	Sınav ve soru hazırlama süreci	A7, A17, A20	3
	Mesaiye devam etme	A10, A18, A28	3
	Akademik yayın oluşturma	A17, A21	2
	Öğrencilerin öğrenme durumu	A7, A13	2
	Inisiyatif almama	A16	1
	Bireysel kararsızlık ve sonuç	A6	1
Kararsızlıkların üstüne gitme	Kararsızlık yaşamama	A1, A5, A8, A15, A23, A25, A30, A31	8
	Motive etme ve motive olma	A13, A19, A23, A24, A32	5
	Yönetici ve zümre iş birliği	A3, A4, A17, A26, A33	5
	Paydaşların görüş ve fikirleri	A11, A14, A26, A33	4
	Akademik öneriler inceleme	A2, A20, A29	3
	Aile ile karar alma	A10, A17	2
	Ekip ile çözme	A6, A34	2
	Risk alma ve talimatları uygulama	A11, A25	2
	Örnek çözümler ve videolar	A2, A9	2



■ Tablo 6 analiz edildiğinde katılımcıların görüşlerine göre yükseköğretimde kararsızlık durumları ve bu kararsızlık durumlarını aşma yöntemlerinin “Kararsızlık Yaşanan Durumlar” ve “Kararsızlıkların Üstüne Gitme” olarak iki farklı kategoride incelendiği ortaya çıkmaktadır. Kararsızlık yaşanan durumlar kategorisinde; plan ve program (n=5), uygulamalı dersler (n=4), sınav ve soru hazırlama süreci (n=3), mesaiye devam (n=3), akademik yayın oluşturma (n=2), öğrencilerin öğrenme durumu, (n=2), inisiyatif almama (n=1) ve bireysel kararsızlık ve sonuç (n=1) kodları bulunmaktadır. Kararsızlıkların üstüne gitme kategorisinde; herhangi bir kararsızlık yaşamama (n=8), motive etme ve motive olma (n=5), yönetici ve zümre iş birliği (n=5), paydaşların görüş ve fikirleri (n=4), akademik öneriler inceleme (n=3), aile ile karar alma (n=2), ekip ile çözme (n=2), risk alma ve talimatları uygulama (n=2), örnek çözümler ve videolar (n=2) şeklinde kodlar bulunmaktadır. Akademik personelin yükseköğretim sisteminde kararsızlık yaşama durumları ve bu kararsızlıkları aşma yöntemleri ile ilgili görüşleri şu şekildedir:

- *Bazı konular hakkında kafamda oluşan kararsızlıkları aşabilmek için benzeri durumlarda bulunan kişilerin yöntemlerini inceledim, varsa konularla ilgili akademik önerilere bakmaya çalıştım.* [A2]
- *Öğrencilerin konuları ne kadar iyi öğrendikleri, ya da sistemde ne kadar kalabildiğini kararsızlığımı yaşayarak, sınav sürecinde orta düzey ve kolay sorular hazırladım.* [A7]
- *Uygulamalı ders işleyişi ile ilgili kararsızlık oluştu. Antrenör, beden eğitimi öğretmeni gelişimine yönelik videolar hazırlamaya çalışıyorum.* [A9]
- *En büyük kararsızlığı uygulamalı derslerin işleyiş yöntemi konusunda yaşadık. Bu sorunu diğer bölümlerde yer alan akademisyen arkadaşlarla toplantı yaparak istişare ettik. En risksiz yönteme karar verdik.* [A11]
- *Çözüm ortağı potansiyeli olarak gördüğüm öğrenci, meslektaş idari personelden iş birliği yaptım. Destek aldım, verdim.* [A26]
- *En temel kararsızlık alınan kararların fakülte ve ders çeşitliliği açısından uygulamaya elverişli olmamasından kaynaklanmakta idi. Fakülte, ders ve uygulama farklılıkları konusunda çoklu yaklaşıma ihtiyaç vardı...* [A27]
- *Sistem ilk haftalarda çalışmadı ve dersleri nasıl işleyeceğimiz veya farklı platformlarda işleyebilecek miyiz konusunda kararsız kaldım. Bu durumu farklı platformlarda farklı ders teknikleri ile çözdüm.* [A29]
- *Pek fazla kararsızlık yaşamadım diyebilirim. Nedeni bu sistemin içerisinde olan birisi olarak zaten günün kurtarıcı bazı kararlar alınabiliyor...* [A30]
- *Bu süreçte en çok kararsızlık yaşadığımız durum, okulumuz öğrencilerinin sağlık alanı öğrencileri olmaları ve onların derslerinin online olması durumunda yüz yüze pratik yapma şansları ol-*

mamasıydı. Oysaki onlar için yüz yüze yapılan pratikler hayati düzeydedir. [A34]

Yükseköğretimde Belirsizlik ile Mücadelede Meslektaş ve Yöneticilerden Beklentiler

Araştırmaya katılan akademik personelin pandemi sürecinde yükseköğretim sisteminde belirsizlik ile mücadele sürecinde meslektaşları ve yöneticilerinden beklentileri ■ Tablo 7’de ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur.

■ Tablo 7 analiz edildiğinde katılımcıların görüşlerine göre yükseköğretimde belirsizlik ile mücadelede meslektaş ve yöneticilerden beklentilerin “Meslektaşlardan Beklentiler” ve “Yöneticilerden Beklentiler” olarak iki farklı kategoride incelendiği ortaya çıkmaktadır. Meslektaşlardan beklentiler kategorisinde; şeffaflık (n=5), ortak üretim faaliyetleri (n=5), yapıcı olma (n=4), öğrenciler ile iş birliği (n=2), teknoloji kullanımı (n=2), güncelin takibi (n=1), kurallara uyma (n=1) ve faaliyetleri aksatmama (n=1) kodları bulunmaktadır. Yöneticilerden beklentiler kategorisinde; paydaş fikirlerinin alınması (n=5), fikirlerle önem verilmesi (n=5), belirsizliklere karşı hazırlık (n=4), mesainin esnetilmesi (n=4), net kararlar alınması (n=4), derslerin birleştirilmesi (n=2), alınan kararlara destek (n=2), stratejik plan yapılması (n=2), hızlı kararlar alınması (n=2), çalıştay düzenlenmesi (n=2), teknik altyapının sağlanması (n=1) ve sorumluluk alma (n=1) şeklinde kodlar bulunmaktadır. Akademik personelin görüşlerine göre yükseköğretimde belirsizlik ile mücadelede meslektaş ve yöneticilerden beklentiler ile ilgili görüşleri şu şekildedir:

- *Var olan belirsizlikleri aşabilmek için eğitim dönemi öncesinde, konunun uzmanı eğitimcilerin katıldığı çalıştaylar yapılabilir. Ortak eğitim materyalleri hazırlama konusunda öğretim elemanı arkadaşlarımızla çalışılabileceğini düşünüyorum.* [A2]
- *Hem yöneticiler hem de akademisyenler süreçte birbirlerine karşı şeffaf olmalıdırlar...* [A8]
- *Öğrencilerin eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmamak, onları biraz daha okul ya da öğrenim faaliyetinde tutmak gerekiyor...* [A9]
- *Son dakika karar vermemeleri ayrıca her kesimin görüşüne başvurmaları gerekir...* [A21]
- *Yöneticiler uzaktan eğitimin süreçlerini planlayan ve yöneten aktif komisyonlar kurabilir. Bu komisyonlar kaliteyi arttırmaya yönelik tekliflerde bulunabilirler... Meslektaşlarımız da uzaktan eğitim sanal sınıflarını aktif bir şekilde kullanmaya yönelik arayışlar içine girebilir. Çünkü bu sürecin en büyük zaafı ders içerik ve sunumlarının kalitesi ve öğrenci ilgi ve motivasyonunun azlığı idi.* [A27]
- *Teknik altyapının güçlendirilmesi ve öğrencilerden maddi imkânları olmayanlara teknolojik materyallerin ulaşılabilir olmasının sağlanması belirsizlikleri azaltır.* [A31]

Tablo 7. Yükseköğretimde belirsizlik ile mücadelede meslektaş ve yöneticilerden beklentiler.

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
Meslektaşlardan beklentiler	Şeffaflık	A8, A15, A22, A23, A28	5
	Ortak üretim faaliyetleri	A2, A10, A17, A18, 20	5
	Yapıcı olma	A3, A20, A32, A26	4
	Öğrenciler ile iş birliği	A18, A32	2
	Teknoloji kullanımı	A16, A27	2
	Güncelin takibi	A30	1
	Kurallara uyma	A19	1
	Faaliyetleri aksatmama	A9	1
Yöneticilerden beklentiler	Paydaşların fikirlerinin alınması	A1, A16, A23, A24, A27	5
	Fikirlere önem verilmesi	A6, A14, A17, A21, A33	5
	Belirsizliklere karşı hazırlık	A6, A12, A24, A25	4
	Mesainin esnetilmesi	A5, A18, A19, A32	4
	Net kararlar alınması	A13, A20, A23, A34	4
	Derslerin birleştirilmesi	A4, A26	2
	Alınan kararlara destek	A10, A25	2
	Stratejik plan yapılması	A29, A26	2
	Hızlı kararlar alınması	A16, A21	2
	Çalıştay düzenlenmesi	A2, A7	2
	Teknik altyapının sağlanması	A31	1
	Sorumluluk alma	A35	1

- Meslektaşlarımızın ve yöneticilerimizin yaşadığımız belirsizliklere duyarlı olmaları gerekir. Fikirlerimizin sorulmasını bekleriz. [A33]
- Özellikle bu süreçte yöneticilerden daha fazla sorumluluk almalarını bekliyorum. Zor durumlarda zor kararlar verilir. Dolayısı ile günü kurtarmak yerine ileriye dönük olarak kalifiye öğrenci yetiştirebilmek için taşın altına elini biraz sokmak gerekiyor. [A35]

Belirsizlikte Karar Verme Süreçlerine Yükseköğretim Sisteminin Yapısının Etkisi

Araştırmaya katılan akademik personelin yükseköğretim sisteminin yapısı gereği belirsizlik durumlarında karar verme stratejilerinde etkilenme yaşayıp yaşamadıkları Tablo 8'de ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 8 analiz edildiğinde katılımcıların belirsizlik durumlarında karar verme süreçlerine yükseköğretim sisteminin yapısını; etkisinde kalma ($n=10$), etkisinin olmaması ($n=10$), Olumsuz etkiler ($n=5$), merkeziyetçi yapının olumsuzlukları ($n=4$), anlık çözümler ($n=4$), yönetimlerden çekinme ve bağımsız olamama ($n=3$), çözüm üretme ($n=3$), karar verme sorunları ($n=3$), özgürlük durumları ($n=2$), sorumluluk ve risk alınması ($n=2$), öğrenci menfaatlerine odaklı olma ($n=2$), tutarsızlık ($n=2$), kategorileri altında değerlendirdikleri ortaya çıkmaktadır. Akademik personelin be-

lirsizlik durumlarında karar verme stratejilerine yükseköğretim sisteminin etkisi ile ilgili bazı görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

- ... Akademisyenler özellikle önemli kararlar alınırken bağımsız olamıyorlar. Yönetimlerinden çok çekiniyorlar. Bakıldığında yükseköğretim kurumları; çoğulcu, çağdaş ve modern yönetim yapısına sahip olması gerekirken, merkezden yönetilen bir yapı karşımıza çıkıyor. Bu sebeple de, kararlar alınırken maalesef ki sistemin çarkına kendimizi uyduruyoruz. [A10]
- Yükseköğretim sisteminin yapısı, öğrencinin menfaatlerinin en üst düzeyde tutulduğu öğrenci merkezli bir anlayış benimsemektedir. Alınan kararlarda benim için en önemli faktör bu hususu göz önünde bulundurarak her zaman öğrenciyi mağdur etmemek ve riske atmamaktır. [A11]
- YÖK sistemini günden güne güncelliyor ve değiştiriyor. Tabii bunu bizlerde takip ediyoruz. Bizlere yansımaları da az çok görülebiliyor. Tabii ki bu güncellemeler bazı alanlarda çok iyi olabilirken, bizim gibi sosyal bilimlerde yetersiz kalabiliyor. Yetersiz kaldığından dolayı ise olumsuz etkileniyoruz. [A29]
- Eğer YÖK kararları alınırken daha üniversiteler serbestçe kararlar alabilse yönlü bir eğilime sahip olsa bu üniversitelerin karar verme becerilerinde daha da ustalaşmasını sağlayacaktır. [A30]



Tablo 8. Belirsizlik durumlarında karar vermeye yükseköğretim sisteminin yapısının etkisi.

Kategoriler	Katılımcılar	n
Etkisinde kalma	A4, A6, A10, A13, A16, A21, A25, A30, A32, A33	10
Etkisinin olmaması	A1, A2, A5, A8, A9, A15, A20, A22, A23, A24	10
Olumsuz etkiler	A14, A18, A19, A28, A29	5
Merkeziyetçi yapının olumsuzlukları	A3, A10, A17, A27	4
Anlık çözümler	A6, A10, A21, A26	4
Yönetimlerden çekinme ve bağımsız olamama	A10, A17, A2	3
Çözüm üretme	A7, A25, A31	3
Karar verme sorunları	A26, A32, A33	3
Özgürlük durumları	A17, A30	2
Sorumluluk ve risk alınması	A6, A31	2
Öğrenci menfaatlerine odaklı olma	A11, A25	2
Tutarsızlık	A3, A33	2

Kriz Durumlarını Fırsata Çevirmek İçin Yükseköğretim Sistemi Düzenlemeleri

Araştırmaya katılan akademik personelin pandemi sürecinde ve sonrasında meydana gelen belirsizlik durumlarında ortaya çıkan kriz hallerini fırsata çevirmek için yükseköğretim sisteminde ne gibi düzenlemeler yapılabileceği ile ilgili görüşleri Tablo 9'da ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 9 analiz edildiğinde katılımcıların görüşlerine göre kriz durumlarını fırsata çevirmek için yükseköğretim sis-

temi düzenlemelerinin “Akademik Bağlamda Krizi Fırsata Çevirme” ve “Bireysel Bağlamda Krizi Fırsata Çevirme” olarak iki farklı kategoride incelendiği ortaya çıkmaktadır. Akademik bağlamda krizi fırsata çevirme kategorisinde; online eğitim programları ($n=9$), bilgi ve teknolojinin desteklenmesi ($n=8$), uzaktan eğitim planlaması ($n=5$), akademisyenlere yönelik programlar ($n=4$), ortak ders içeriklerinin düzenlenmesi ($n=3$), yükseköğretimde dijitalleşme ($n=3$), yenilenen ders programları ($n=2$) uluslararası eğitim sistemi ($n=2$), sürdürü-

Tablo 9. Krizi fırsata çevirmek için yükseköğretim düzenlemeleri.

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
Akademik bağlamda krizi fırsata çevirme	Online eğitim programları	A1, A3, A11, A18, A19, A25, A28, A29, A32	9
	Bilgi ve teknolojinin desteklenmesi	A6, A13, A18, A23, A29, A30, A33, A35	8
	Uzaktan eğitim planlaması	A4, A8, A15, A16, A17	5
	Akademisyenlere yönelik programlar	A5, A21, A24, A31	4
	Ortak ders içeriklerinin düzenlenmesi	A2, A7, A32	3
	Yükseköğretimde dijitalleşme	A11, A30, A31	3
	Yenilenen ders programları	A12, A19	2
	Uluslararası EĞİTİM SİStemi	A3, A14	2
	Sürdürülebilirlik	A16, A32	2
	Online üniversitelerin yaygınlaştırılması	A3	1
	Halka açık olabilme	A2	1
Bireysel bağlamda krizi fırsata çevirme	Risk ve kriz yönetimi	A8, A15, A17, A22, A32, A34	6
	Öğrencilerin teşviki ve desteklenmesi	A5, A9, A12, A18, A21	5
	Esnek çalışma planlaması	A6, A25, A28, A31	4
	Karar verme süreçlerini düzenleme	A17, A19, A25	3
	Liyakatin ön plana alınması	A10	1
	Yabancı dil öğrenimi	A1	1

lebilirlik ($n=2$), online üniversitelerin yaygınlaştırılması ($n=3$) ve halka açık olabilme ($n=1$) kodları bulunmaktadır. Bireysel bağlamda krizi fırsata çevirme kategorisinde; risk ve kriz yönetimi ($n=6$), öğrencilerin teşviki ve desteklenmesi ($n=5$), esnek çalışma planlaması ($n=4$), karar verme süreçlerini düzenleme ($n=3$), liyakatin ön plana alınması ($n=1$) ve yabancı dil öğrenimi ($n=1$) şeklinde kodlar bulunmaktadır. Akademik personelin görüşlerine göre krizi fırsata çevirmek için yükseköğretim düzenlemeleri ile ilgili görüşler şu şekildedir:

- *Öğretim üyeleri tarafından online eğitim programları düzenlenerek, toplum-üniversite etkileşimi artırılabilir. Örgün eğitim sistemi ile birlikte uzaktan eğitim programları oluşturularak daha fazla kitleye ulaşılabilir. Yabancı dili geliştirmeye yönelik online eğitimler düzenlenebilir.* [A1]
- *...yabancı öğrenciler içinde büyük bir kolaylık sağlayacak uzaktan eğitim uygulamasıyla yurt dışından öğrencilerin Türk Üniversitelerine kayıt yaptırması sağlanabilir...* [A3]
- *Öğrenci sayısına göre bölümlerde yürütülecek öğretim şekli (uzaktan/örgün) belirlenebilir. Bu noktada YÖK kararları bazen göz ardı edilebilir olmalıdır.* [A4]
- *Uzaktan eğitim sistemi daha aktif olabilir, risk yönetimi kriz yönetimi olanları oluşturulabilir. Bir veri sistemi ve takibi yapılabilir.* [A8]
- *İnternet erişimi ya da bilgisayar tablet vb. teknolojik araçları olmayan, maddi durumu el vermeyen öğrencilerin belirlenip bu öğrencilere destek olunması gereklidir.* [A9]
- *Bundan sonraki süreçlerde online eğitimler, normal eğitim öğretim sürecinin içine daha iyi katılarak özellikle saba uygulamaları*

rı adına online yöntemler daha etkin hale getirilebilir. Yükseköğretimde dijitalleşme yaygınlaştırılmalıdır. [A11]

- *...uzaktan eğitim sistemi ile artık tam anlamıyla Uluslararası bir eğitim sistemine gidilebilir, birçok ülke ile bu anlamda iş birliği yapılabilir...* [A14]
- *Öğretim elemanlarına eğitimler sıklaştırılabilir (teknoloji kullanımı, online ortamda eğitim verme, sunum yapma vb.)...* [A21]

Pandemi Süreçlerindeki Belirsizliklerinin Giderilmesi ve Bu Süreç ile İlgili Gerçekleştirilebilecek Uygulamalar

Araştırmaya katılan akademik personelin pandemi süreçlerinde oluşan belirsizlik durumlarının kısa sürede üstesinden gelebileceği inancı ve bu belirsizlik durumlarının üstesinden gelmek adına neler yapılabileceği ile ilgili görüşleri ■ Tablo 10'da ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur.

■ Tablo 10 analiz edildiğinde katılımcıların belirsizliklerin giderilme süreci ve uygulamalarını; ortak karar alınması ($n=6$), planlı süreç yönetimi ($n=5$), akademisyenlere yetki verilmesi ($n=3$), bölgesel kararlar alınması ($n=3$), akademisyen görüşlerini alma ($n=3$), kararlı yönetim anlayışı ($n=3$), yeni eğitim platformları geliştirme ($n=2$), öğrenci katılımlarını artırma ($n=2$), uzaktan eğitimin yaygınlaştırılması ($n=2$), bilgi ve teknoloji kullanımının artırılması ($n=2$), uzman görüş ve önerileri ($n=2$), şeffaf planlamalar ($n=2$), yükseköğretim sistemini değiştirme ($n=2$) ve öğrencilerin olumlu yönlendirilmesi ($n=1$) kategorileri altında değerlendirdikleri ortaya çıkmaktadır. Akademik personelin pandemi süreçlerindeki belirsizliklerinin giderilmesi ve bu sü-

■ **Tablo 10.** Belirsizliklerin giderilme süreci ve uygulamaları.

Kodlar	Katılımcılar	n
Ortak karar alınması	A2, A16, A19, A20, A33, A34	6
Planlı süreç yönetimi	A6, A11, A16, A17, A26	5
Akademisyenlere yetki verilmesi	A11, A15, A27	3
Bölgesel kararlar alınması	A3, A6, A21	3
Akademisyen görüşlerini alma	A1, A10, A14	3
Kararlı yönetim anlayışı	A7, A9, A16	3
Yeni eğitim platformları geliştirme	A3, A29	2
Öğrenci katılımlarını artırma	A1, A35	2
Uzaktan eğitimin yaygınlaşması	A4, A28	2
Bilgi ve teknoloji kullanımının artması	A8, A31	2
Uzman görüş ve önerileri	A13, A35	2
Şeffaf planlamalar	A23, A31	2
Yükseköğretim sistemini değiştirme	A30, A32	2
Öğrencilerin olumlu yönlendirilmesi	A7	1



reç ile ilgili gerçekleştirilebilecek uygulamalar ile ilgili bazı görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

- *Bu bir süreç ve bir eğitim dönemini böylece geçirdik. Deneyimlerimiz var. Bu deneyimlerden yola çıkarak öğrenci ders katılımını artıracak ve öğrenci değerlendirmelerinin daha etkin yapılacağı programlar düzenlenebilir. Belirsizlik durumunu ölçmeye yönelik sizlerin çalışması gibi daha geniş kitleye ulaşılarak öğretim üyelerin görüşleri alınabilir. Böylelikle belirsizlik ile ilgili konuların daha hızlı şekilde çözümleneceğine inanıyorum. [A1]*
- *Her üniversitenin Anadolu Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi ve Bursa Uludağ Üniversitesi gibi AÖF veya UZEM benzeri uzaktan eğitim sistemi geliştirip kullanılması gerekebilir. [A4]*
- *Öğretim elemanlarının öğrencinin motivasyonu ve geleceğine dair yapabileceklerini içeren olumlu geri bildirim vermesi ve öğrenciyi yönlendirebilmesi gerekmektedir. Ayrıca öğretim elemanının motivasyonunun yüksek tutulması adına yöneticilerin yapması gerekenler olduğunu düşünüyorum. [A7]*
- *Belirsizlik ortamının kısa sürede dağılacağına inanmıyorum. Bunun için çok daha şeffaf bilgi ve teknoloji kullanımı gereklidir. [A8]*
- *Bu pandemi süreci daha uzun sürebilir gibi gözüküyor. Keza bu uzun süreçte de, hem yöneticilerin hem de akademisyenlerin korkuları ve panik durumları devam etmektedir. Bu panik ve korku halinin üstesinden gelmek için yükseköğretimde akademisyenlere daha fazla sorumluluklar ve özerklikler verilmelidir. [A11]*

Tartışma ve Sonuç

Dünya tarihinde görülen sayılı salgın hastalıklardan birisi haline gelen Covid-19 insanların alışageldikleri normal yaşam tarzlarını derinden etkilemiştir. Covid-19'dan en çok etkilenen alanlardan birisi de eğitim olmuştur (Bozkurt ve Sharma, 2020). Zira bu süreçte tüm eğitim kademelerinde yüz yüze eğitime ara verilerek uzaktan eğitime geçilmiştir. Çok hızlı bir şekilde gerçekleşen bu gelişmeler beraberinde birçok belirsizliği de ortaya çıkarmıştır. Her eğitim kademesinin kendine özgü yapısı içerisinde ortaya çıkan bu belirsizlik durumları eğitimcilerin eğitimsel faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde yürütebilmelerinin önündeki en büyük engellerden birisi olmuştur. Bu çalışmada da yükseköğretimde görev yapmakta olan akademisyenlerin pandemi sürecinde karşılaştıkları belirsizlik durumları incelenmiştir.

Araştırma sonucunda akademisyenler yükseköğretim sisteminde yaşadıkları belirsizlik durumlarını uzaktan eğitim süreci, derslerin planlanması süreci ve takvim, uygulamalı eğitim süreci, sınavların uygulanması ve değerlendirilmesi, derslerin verimi, imkânların yeterliliği ve eğitime erişim, ders içerikleri ve konu anlatım teknikleri, zaman ve kriz yönetimi, ekonomik haklar, mesai ve izin durumları, öğrencilerin devam-devamsız-

lık durumları ve pandeminin sonunun kestirilememesi olarak belirtmişlerdir. Tüm eğitim kademelerinde olduğu gibi pandemi süreci ile birlikte yükseköğretim kademesinde de büyük değişimler yaşanmıştır (Dikmen ve Bahçeci, 2020). Bu değişimlerden en büyüğü de şüphesiz tüm derslerin uzaktan eğitim şeklinde işlenmeye başlanması olmuştur. Uzaktan eğitim sistemi pandemi sürecinden önce de her ne kadar bazı yükseköğretim kurumlarının belirli eğitim programlarında kullanılıyor olsa da akademisyenlerin tamamı bu eğitim modelini daha önce hiç deneyimlememişti (YÖK, 2020). Dolayısıyla akademisyenlerin uzaktan eğitime ilişkin bazı belirsizlikler yaşamaları normal karşılanabilir. Yapılan analizler sonucunda akademisyenlerin yükseköğretim sisteminde yaşadıkları belirsizlik durumlarına ilişkin ortaya çıkan diğer kategoriler de incelendiğinde birçoğunun uzaktan eğitim sistemiyle ilişkili hususlar olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim derslerin planlanmasından değerlendirme sınavlarının yapılmasına kadar olan sürece ilişkin akademisyenlerin kaygı ve belirsizlik durumlarının tamamı yüz yüze eğitimin yapılamamasından ve uzaktan eğitime ilişkin hazırbulmuşluk düzeylerinin düşük olmasından kaynaklanmaktadır (Koloğlu, Kantar ve Doğan, 2016). Ancak Kaysi (2020) yükseköğrenim görmekte olan öğrenciler üzerinde yaptığı araştırmasında öğrencilerin uzaktan eğitime uyum düzeylerinin yüksek olduğunu bulmuştur. Zira uzaktan eğitim sisteminin avantajlarının yanında birtakım dezavantajları da bulunmaktadır. Örneğin, öğrenciler canlı derslere katılmadığında asenkron olarak istedikleri zaman sistemden dersleri istedikleri kadar tekrar izleyebilmektedir. Bu da uzaktan eğitimin yüz yüze eğitime kıyasla en büyük avantajlarından biridir. Ancak geleneksel sınıf içindeki öğretme-öğrenme sürecine alışık olan öğretmenler ve öğrenciler derslere devam durumu gibi daha birçok konuda belirsizlik yaşayabilmektedir (Can, 2012; Gunawardena ve McIsaac, 2004). Dolayısıyla uzaktan eğitim sistemi kendine özgü yapısı içerisinde değerlendirilirse ve eğitim süreci buna göre yapılandırılırsa bu belirsizlik durumlarının çok kolay bir şekilde aşılabileceği yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur (Tuncer ve Taşpınar, 2008). Aynı şekilde yüz yüze eğitime göre tasarlanmış ders içeriklerinin ve konu anlatım tekniklerinin uzaktan eğitim modeline göre düzenlenmemiş olması da bu konuda belirsizliğin en temel nedenlerinden olmuştur. Zira uzaktan eğitim öğrenci ve öğretmenin mekânsal olarak bir arada olmadığı bir eğitim modelidir bu açıdan online etkileşimli içerikleri gibi değişik uzaktan eğitim araç-gereçlerini etkili kullanmayı gerektirir (Bakioğlu ve Can, 2014).

Araştırmada ortaya çıkan kategorilerden birisi de zaman ve kriz yönetimi olmuştur. Pandeminin küresel ölçekte bir kriz yarattığı göz önüne alındığında araştırmadan böyle bir bulguya ulaşılması manidar olarak yorumlanabilir (Kılıçaslan, 2020);

Oğurlu, 2020). Akademisyenler belirsizlik yaşadıkları durumlardan birinin de ekonomik hakları ve izin durumları ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Pandemi sürecinde tüm çalışanlar gibi akademisyenlerinde bu tarz bazı belirsizlik durumlarıyla karşılaşması normal karşılanabilir (Güngörer, 2020). Böyle bir duruma çalışanların ve işverenlerin içinde bulunulan olağanüstü durumu ilk defa deneyimliyor olmasının neden olduğu düşünülmektedir. Nitekim bu araştırma sorusuna ilişkin ulaşılan son kategori olan pandeminin sonunun kestirilememesi bulgusu aynı zamanda bu bulguyu da destekler niteliktedir. Zira pandeminin ne zaman biteceği veya nasıl etkilerinin olacağına ilişkin yapılan araştırmalar bu belirsizlik durumunun insanlar üzerinde psikolojik, sosyal, ekonomik vb. birçok olumsuz etkisinin olduğunu ortaya koymuştur (Koyuncuoğlu, 2020).

Pandemi sürecinde yükseköğretim sisteminde yaşanan belirsizlik durumlarının kaynaklarına ilişkin akademisyenlerin görüşleri analiz edildiğinde ortaya çıkan kategorilerin başında pandemiye adaptasyon süreci gelmektedir. Küresel ölçekte uzun yıllardır böylesine bir salgın hastalık durumu yaşanmamıştır (WHO, 2020). Dolayısıyla alınan tedbirler ve yapılan yeni düzenlemeler bireylerde “yeni normale” uyum konusunda birtakım uyum sorunları ortaya çıkarmıştır (Öztürk, Akalın, Özgüner ve Şakiroğlu, 2020). YÖK, Bilim Kurulu ve ülke yönetimi de akademisyenler tarafından belirsizlik durumlarının başlıca kaynakları olarak belirtilmiştir. Genel anlamda yönetsel makamlar ve süreçlerle ilgili olan bu kategoriler salgının seyrine göre yönetsel makamların kararlarında değişiklikler yaptıklarından ve bu kararların bireylerin yaşamlarını doğrudan etkilediğinden dolayı ortaya çıkan belirsizliklerin kaynakları olarak görülebilmektedir (Çebi, 2020). Farklı araştırmacılar tarafından yapılan araştırmalarda yönetsel kararların sürdürülebilirliğinin ve uygulanabilirliğinin kararların bireyler tarafından benimsenmesinin büyük etkileri olduğunu ortaya koymuştur (Bakan ve Büyükbeşe, 2005). Ayrıca aileler, iletişim eksikliği ve motivasyon düşüklüğü de akademisyenler tarafından pandemi sürecinde yükseköğretim sistemindeki belirsizlik durumlarının kaynakları olarak belirtilmiştir. Çocuklar ailelerinin en değerli varlıklarıdır (Cole, 2011; Pannilage, 2017). Bu sebeple her aile çocuğunun en iyi şekilde eğitim almasını ve okulunu zamanında bitirmesini ister (Day ve Dotterer, 2018; Oswald, Zaidi, Cheatham ve Brody, 2018). Pandemi süreciyle birlikte üniversitelerde de yüz yüze eğitime ara verilmiş olması hiç kuşkusuz ailelerde de bazı kaygıları birlikte getirmiştir. Dolayısıyla ailelerin bir an önce bu kaygılarını gidermek için gerek ilgili yönetsel birimlerden gerekse akademisyenlerden ihtiyaç duydukları konuda hemen bilgi almaya yönelik baskıları mevcut süreci daha da belirsiz kılabilmektedir. Belirsizliğin en temel sebeplerinden biri de iletişim eksikliğidir (Brashers, 2001,

2007; Demiral, 2014). Koşar (2020) da öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği araştırması sonucunda belirsizliğin kaynakları arasında iletişim eksikliğini yöneticilerden ve öğretmenlerden kaynaklanan sebeplerden sonra en önemli sebeplerden birisi olarak bulmuştur. Bu açıdan akademisyenlerin de iletişim ve motivasyon eksikliğini önemli bir belirsizlik kaynağı olarak belirtmiş olması anlamlıdır.

Araştırma sonucunda ulaşılan kategorilerden biri de akademisyenlerin pandemi süreciyle birlikte yükseköğretim sistemindeki değişimlerin uygulanması noktasında meydana gelen belirsizlik durumlarına ilişkin görüşleridir. Bu kategori altında ortaya çıkan en çarpıcı ifadeler: Yeni uygulamalardaki değişimler, sınav esasları, derslerin işleniş ve ailevi problemler şeklinde sıralanmaktadır. Değişim hayatın her alanında vardır (Parlar, 2012; Sağ, 2003). Özellikle içinde bulunduğumuz çağda her şey çok hızlı değişmektedir. Ancak önemli olan bireylerin bu değişimlere ayak uydurabilmesidir. Nitekim pandemi süreci gibi olağanüstü durumlarda çok hızlı yaşanan bazı değişimler bireyler tarafından hemen kabullenilememektedir (Karataş, 2020). Hatta bu ani değişimlerin uygulanması bireylerde birtakım belirsizlik durumlarının ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Örneğin; akademisyenler de pandemi sürecinde evden çalışma yöntemiyle işlerini yapmaktadır, fakat her iki eşinde çalıştığı durumlarda evde çocuklarla kimin ilgileneceği şeklinde bir belirsizlik durumu ortaya çıkabilmektedir. Keza pandemi nedeniyle birçok aile bakıcı çalıştırmaktan da çekinmektedir. Ayrıca böyle bir durumda akademisyenlerinde belirttiği üzere akademik çalışmalarında azalma olması olağandır. Akademisyenler karşılaştıkları belirsizlik durumlarıyla başa çıkma noktasında kullandıkları stratejiler bireysel çözümler geliştirme ve risk alma, kendi kurallarını oluşturma, sosyal iletişim ağını kullanma vb. şeklinde sıralamıştır. Buradan da akademisyenlerin belirsizlik karşısında genel olarak kendi çabalarıyla hareket ettiklerini, kurumsal desteklerde ziyade bireysel destek ve çözüm arayışları içerisinde oldukları anlaşılmaktadır. Bu kategori altındaki kodlardan biri olan zamanla sürece alışma bu düşünceyi destekler niteliktedir. Motro ve Smets (2012), Bradberry (2015) ve FeldmanHall ve Shenhav (2019) da belirsizlik karşısında etkisinin az olmasına rağmen bireysel çözüm arayışlarının en sık başvurulan yollardan biri olduğunu belirtmiştir.

Araştırmada incelenen bir diğer olgu akademisyenlerin yükseköğretimde pandemi sürecinde belirsizlikler ile başa çıkabilme noktasında herhangi bir fikri olmadığı durumlarda nasıl kararlar aldıkları, bu kararları alırken risk alıp almadıkları ve risk alırken nelere dikkat ettikleri olmuştur. Yapılan analizler sonucunda pandemi sürecinde akademisyenlerin en çok kullandıkları karar mekanizmalarının yönetime danışma, zümrelerle iletişim, paydaşlarla görüşme, bilgi toplama ve internet, plan ve ku-



ral oluşturma ve son olarak deneyim ve tecrübe olduğu görülmüştür. Ulaşılan bu kodlar akademisyenlerin inisiyatif kullanmaktan çekindiklerini daha ziyade üst yönetimden gelecek yönlendirmelere göre hareket etme eğilimi içerisinde olduklarını göstermiştir. Sahip olunan akademik unvanların ve yönetsel görevlerde bulunup bulunmamanın araştırmadan böyle bir sonucun elde edilmesine sebep olduğu düşünülmektedir. Zira Bucak (2002) da yaptığı araştırmasında yükseköğretimde ast-üst ilişkisinin mevcudiyetini ortaya koymuştur. Ayrıca bu konudaki bir diğer kategori olan akademisyenlerin kararda risk alma durumlarına ilişkin bulguları incelendiğinde düzen ve talimatlara uyma kodunun ilk sırada yer alması ve fikirlerin beyanı kodunun son sıralarda yer alması bu düşüncüyü destekler niteliktedir. Yapılan çok sayıda araştırmada da akademisyenlerin özgürce karar almakta çeşitli nedenlerle zorlandıklarını görülmüştür (Doğan, 2015; Tahtaloğlu ve Özgür, 2020). Sonuç olarak akademisyenlerinde bir devlet memuru olduğu göz önüne alınırsa kişisel düşüncelerden ziyade talimatlara uygun hareket etme eğilimi içerisinde olmaları araştırmadan böyle bir bulgunun elde edilmesi için geçerli bir sebep olarak görülebilir. Ayrıca akademisyenlerin risk alırken nelere dikkat ettiklerini belirlemeye yönelik olarak risk faktörleri incelendiğinde akademisyenlerin sıklıkla risk almamaya gayret gösterdikleri, risk alırken de öncelikle öğrencilerinin ve toplumun menfaatleri ile sağlığın ve etik değerlere uygunluğun söz konusu olduğunda risk aldıkları bulunmuştur. Risk alan kişinin bu riskin olumsuz sonuçlarını da göz önüne alarak hareket etmesi gerekmektedir (Cettolin ve Tausch, 2015; Chapman ve Ward, 1996). Dolayısıyla akademisyenlerin çok rahat risk alma davranışında bulunmaması, eğer risk almaları gerekiyorsa da bunu öncelikle öğrencileri ve toplum menfaati için almaları beklenen bir durum olarak değerlendirilebilir.

Araştırma kapsamında ortaya çıkan bulgulardan biri de akademisyenlerin pandemi sürecinde yükseköğretim sisteminde herhangi bir kararsızlık durumları yaşayıp yaşamadıkları ve bu kararsızlık durumları ile başa çıkmak ve bu durumları aşmak için neler yaptıklarıdır. Plan ve program, uygulamalı dersler, sınav ve soru hazırlama süreci ve mesaiye devam etme gibi durumlar akademisyenlerin neler yapmaları gerektiği konusunda kararsızlık yaşadıkları başlıca durumlar olarak tespit edilmiştir. Uzaktan eğitime geçilmesiyle birlikte akademisyenlerin de yıllardır alıştıkları uygulamaları bırakıp yeni sisteme göre çalışmalarını dizayn etmesi elbette ki kolay olmamıştır (Kurnaz ve Serçemeli, 2020). Zira yapılan araştırmalar da bireylerin kararsızlık yaşadıkları durumların başında alışılmış düzenlerinin dışına çıkmalarını ve rutin faaliyetlerini değiştirmelerinin geldiğini ortaya koymuştur (Sayan, 2020). Akademisyenlerin bu kararsızlık durumları karşısında neler yaptıkları incelendiğinde ise kendilerini işi yapma konusunda motive ettikleri, yönetici ve zümrele-

riyle iş birliği yaptıkları, paydaş görüşlerini dikkate aldıkları bulunmuştur. Kararsızlığın birden fazla seçenek arasında bireyin hangisini seçmesi gerektiği hususunda arada kalması olarak yapılan tanımı dikkate alındığında akademisyenlerin diğerlerine danışma ve iş birliği yapma gibi eylemleri tercih ediyor olmalarının yerinde bir davranış olduğu söylenebilir. Ayrıca kendilerini motive etmelerinin de kararsızlık durumları karşısında tercihlerini etkili bir şekilde başarıma noktasında önemli bir rol oynayacağı düşünülmektedir. Nitekim Büyükses (2010) ve Aslan ve Doğan (2020) içsel motivasyonun bireylerin bir işi başarımasında oldukça etkili olduğunu belirtmiştir.

Araştırmada incelenen olgulardan bir diğeri de akademik personelin pandemi sürecinde yükseköğretim sisteminde belirsizlik ile mücadele sürecinde meslektaşlarından ve yöneticilerinden beklentileridir. Şeffaflık, ortak üretim faaliyeti ve yapıcı olma belirsizlikle mücadelede akademisyenlerin meslektaşlarından başlıca beklentileri arasında yer almaktadır. Özü itibarı ile karmaşıklık ve muğlaklık gibi ifadelerle tasvir edilen belirsizlik sürecinde örgüt içerisinde şeffaf ve hesap verebilir bir yapının varlığı örgütsel faaliyet sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde ve belirsizlik durumunun aşılmasında büyük öneme sahiptir (Armstrong, 2005; Himmetoğlu, Ayduğ ve Bayrak, 2017). Belirsizlik durumları örgüt üyelerinin iş birliği yapmalarını ve birlikte hareket etmelerini gerektir (Koşar, 2020). Dolayısıyla akademisyenlerin belirsizlik sürecinde iş birliği içerisinde ortaklaşa faaliyetler yürütmeyi beklemleri yerinde bir beklentidir ve kuşkusuz belirsizlik sürecinde karşılaşılabilecek zorlukları aşma noktasında örgüt üyelerine oldukça fayda sağlayacaktır. Eğitimciler üzerinde yapmış olduğu araştırmasında Helsing (2007) de belirsizliği azaltmada işbirliğinin etkili olduğunu işaret etmiştir. Belirsizlikle mücadele noktasında sürecinde akademisyenlerin meslektaşlarının yanında yöneticilerinden de bazı beklentileri vardır. Paydaşların fikirlerinin alınması, fikirleri önemseme ve belirsizliklere karşı hazırlık bu beklentilerin katılımcılar tarafından en sık vurgulananlarındandır. Yapılan araştırmalar da belirsizlik sürecinin sağlıklı bir şekilde atlatılmasında örgüt üyelerinin fikirlerine değer verilmesinin ve tecrübeli üyelere danışılmasının (Demiral, 2014); birlikte karar vermenin, danışmanın ve paydaş katılımının (Bodde, van derWel, Driessen, Wardekker ve Runhaar, 2018) olumlu etkileri olduğunu bulmuştur.

Araştırmada elde edilen bulgulardan birisi de akademisyenlerin belirsizlik durumlarında karar vermelerinde yükseköğretim sisteminin yapısının etkisinin nasıl olduğu yönündedir. Bu konudaki akademisyen görüşleri incelendiğinde katılımcıların bazıları yükseköğretim sisteminin etkisinde kaldıklarını belirten bazıları da etkisinin olmadığını bildirmiştir. Diğer bazı akademisyenlerde bu soruya ilişkin merkezîyetçi yapının bazı olumsuz etkileri olduğunu ayrıca karar verme sorunlarına yol

açabildiğini belirtmiştir. Yükseköğretim sisteminin yapısı uzun yıllardır akademik camiada üzerinde yoğun tartışmaların yaşandığı bir alandır ve yapılan araştırmalar da yükseköğretim sisteminin merkezîyetçi yapısının birçok olumsuz etkisi olduğunu vurgulamıştır (Kurt, Gür ve Çelik, 2017; Yaman ve Özdemir, 2016;). Özellikle YÖK'ün varlığı, akademik özerklik ve üniversitelerin yönetimi gibi kavramlar yükseköğretim sisteminin tartışmalı konuları arasındadır. Yükseköğretim alanında yapılan birçok araştırma da bu durumu destekleyecek bulguları ortaya koymuştur (Çelik ve Gür, 2014; Ekinci, Anasız ve Püsküllüoğlu, 2018). Demiral (2014) da araştırmasında zaman zaman üst yönetimden kaynaklı belirsizliklerin olduğunu bulmuştur. Bu bağlamda belirsizlik durumlarında karar verme süreçlerine yükseköğretim sisteminin yapısının etkisine ilişkin akademisyenlerin olumsuz görüşler sergilemesi olağan karşılanabilir.

Araştırmada incelenen bir diğer olgu pandemi sürecinde yükseköğretimde görülen belirsizlik durumları nedeniyle yaşanan kriz durumlarını fırsata çevirmek için akademik ve bireysel bağlamda ne gibi düzenlemeler yapılabileceğine ilişkin olmuştur. Akademik bağlamda krizi fırsata çevirme hususundaki akademisyen görüşleri hali hazırda öğrencilere ders anlatmak için oluşturulan online eğitim programlarının yaygınlaştırılarak toplumun ihtiyaç duyduğu alanlarda hizmetine sunulabileceği, üniversitelerdeki bilgi ve teknolojinin desteklenerek geliştirilmesi ve akademisyenlere yönelik kişisel ve mesleki gelişim programlarının düzenlenebileceği şeklinde sıralanmaktadır. Yükseköğretimin amaçlarından biri de bilimsel araştırmalar yapmak ve bunları insanlığın hizmetine sunmaktır. Dolayısıyla üniversite-toplum bütünleşmesi aynı zamanda bilimin ve insanlığın bütünleşmesi olarak düşünülebilir. Bu bağlamda üniversitelerin içinde buldukları topluma faydalı olacak eğitimsel faaliyetler düzenlemesi ve bunları herkesin erişebileceği uzaktan eğitim modeliyle sunulmasına ilişkin akademisyenlerin önerileri önemli ve kayda değerdir. Demiray (2013) araştırmanın bu bulgusunu destekler nitelikte uzaktan eğitimin kitle eğitiminde kullanılabilir önemli bir eğitim aracı olduğunu bildirmiştir. Nitekim çok eski yıllarda kurulan açıköğretim fakülteleri sayesinde birçok insan üniversite eğitimi alabilme imkanı elde etmiştir. Öte yandan pandemi süreci üniversitelerde teknolojik alt yapının ne kadar önemli olduğunu ve geliştirilmesi gerektiğini bir kez daha göstermiştir. Süral (2015) da üniversitelerin dijital dönüşüme hazır olmadan açık ve uzaktan öğrenme faaliyetlerine geçmeleri sonucunda sunulan hizmetlerin kullanılabilirliğinde ve verimliliğinde birtakım sorunların ortaya çıkmasının kaçınılmaz olacağını belirtmiştir. Tüm bunlara paralel olarak da akademisyenlerin de mesleki gelişimlerini sürdürülebilir kılmaları sistemin başarısı açısından şüphesiz büyük önem arz etmektedir. Kolaoğlu, Kantar ve Doğan (2016) ve Gürer, Tekinarslan

ve Yavuzalp (2016) yaptıkları araştırmaları sonucunda akademisyenlerin uzaktan eğitime ilişkin hazırbuluşluluk düzeylerinin artırılmasını önermişlerdir.

Araştırmada bireysel bağlamda krizi fırsata çevirmek için yapılabilecekler risk ve kriz yönetimi, öğrencilerin desteklenmesi, esnek çalışma ve liyakat şeklinde sıralanmıştır. Belirsizlik süreci bireylerin bazı riskleri de üstlenmesini gerektirmektedir. Knight (1965) bu düşünceyi destekler nitelikte belirsizliğin riski kapsayan bir olgu olduğunu ileri sürmüştür (*Akt. İğdeli ve Sever, 2018*). Dolayısıyla hem bu araştırmadan elde edilen bulgulardan hem de benzer araştırmaların bulgularında hareketle akademisyenlerin belirsizlikten kurtulmak için risk ve kriz yönetimi becerilerine sahip olmalarının önemli olduğu söylenebilir. Üniversitede eğitim sürecinin paydaşlarından biri de öğrencilerdir, dolayısıyla onların ihmal edildiği, desteklenmediği bir eğitim sürecinin başarıya ulaşması ve belirsizliklerden kurtulması pek mümkün değildir. Öte yandan krizleri aşmak ve bunları fırsatlara çevirmek belirli bir uzmanlık ve mesleki profesyonellik gerektirir bu açıdan yükseköğretimde her alanda liyakatın ön planda tutulması gerektiği araştırmada vurgulanan kodlardan biri olmuştur. Kayadibi (2001) ve Karahan ve Karahan (2012) da yükseköğretimde kalitenin sağlanması noktasında liyakatın önemli bir unsur olduğunu belirtmiştir.

Son olarak araştırmada pandemi sürecindeki belirsizlik durumlarının üstesinden gelmek adına neler yapılabileceği incelenmiştir. Yapılan analizler neticesinde akademisyenler tarafından ortak karar alınması, akademisyenlere yetki verilmesi, akademisyenlerin görüşlerinin alınması, öğrenci katılımlarının artırılması, uzman görüş ve önerileri gibi bir dizi öneri sunulmuştur. Sunulan öneriler incelendiğinde aslında hepsinin katılımı, demokratik ve hesap verebilir bir yükseköğretim yönetimi ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan araştırmalar örgütlerde belirsizliğin en temel sebeplerinin yönetsel süreçlerde gizlendiğini işaret etmektedir (Demiral, 2014; Polat, 2015; Schechter ve Asher, 2012). Bu açıdan akademisyenlerin özellikle karar alma ve planlama süreçlerine dahil olmalarının belirsizliği önlemede etkili olacağı yönündeki düşünceleri yerinde bir düşüncedir ve yöneticilerin bu hususu gözden kaçırmaması gerekmektedir. Nitekim Allen, Jimmieson, Bordia ve Irmer (2007), yaptıkları araştırma sonucunda iletişimin örgütsel belirsizliği azaltmada önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuşlardır. Hameiri ve Nir (2016) ise örgüt üyeleri arasında kurulacak iş birliğinin belirsizlik karşısında önemli bir rolü olduğuna yaptıkları araştırma sonucunda ulaşmışlardır.

Bu araştırmanın birtakım sınırlılıkları mevcuttur. Araştırma Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesinde görev yapmakta olan akademisyenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Farklı üniversitelerde görev yapmakta olan akademisyenlerle de benzer bir araş-



türmanın yürütülmesinin faydalı olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca bu araştırmanın katılımcıları akademisyenlerdir. Yükseköğretim öğrencileriyle de yapılacak benzer bir araştırmayla pandemi sürecinde yükseköğretimde yaşanan belirsizlik durumlarına ilişkin daha çeşitli veriler elde edilebilir.

Öneriler

Araştırmadan ulaşılan sonuçlardan yola çıkarak uygulayıcılara yönelik bazı önerilerde bulunulabilir:

- Akademisyenler pandemi sürecinde yükseköğretimde belirsizliği en çok uzaktan eğitim modeliyle ders planlama, işleme ve değerlendirme süreçlerinde yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu konuda akademisyenlere ilgili eğitimler verilerek bu durumun aşılması sağlanabilir.
 - Akademisyenler yükseköğretim sisteminde yaşanan belirsizlik durumlarının kaynakları arasında sıklıkla üst yönetimlerin ve üniversitelerin olduğunu belirtmiştir dolayısıyla bu konuda öncelikle yöneticilerden mevcut belirsizlik durumlarının giderilmesi noktasında akademisyenlere görevleri ile ilgili konularda aydınlatıcı açıklamalar yapmaları, yönetsel süreçlerde şeffaf olmaları ve paydaşların fikirlerini almaları önerilebilir.
 - Akademisyenler pandemi süreciyle birlikte eğitim sürecinin plan ve programı, sınavların gerçekleştirilmesi ve uygulamalı dersler gibi konularda ne yapacakları konusunda kararsızlık yaşadıklarını belirtmiştir. Bu konuda üniversite yönetimi alacağı kararlarla ve hazırlayacakları yönergelerle akademisyenlerin ne yapmaları gerektiği hususunda kararsızlıkları giderebilir.
 - Pandemi süreciyle birlikte zorunlu olarak geçilen uzaktan eğitim modeli teknolojik alt yapısı daha da geliştirilerek pandemi sonrası süreçte de hem üniversite öğrencilerinin hem de toplumun ihtiyaç duyduğu alanlarda hizmet verme ye devam edebilir.
- Araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda araştırmacılara yönelik olarak da şu öneriler geliştirilebilir:
- Araştırma yükseköğretim kademesinde gerçekleştirilmiştir, benzer bir araştırma ilk ve orta dereceli okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerle yürütülebilir. Böylece pandemi sürecinde onların karşılaştıkları belirsizlik durumlarına ilişkin detaylı bilgi sahibi olunabilir.
 - Araştırma nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan veri toplama tekniklerinden biri olan görüşme tekniği kullanılarak daha fazla katılımcıyla akademisyenlerin pandemi sürecinde karşılaştıkları belirsizlik durumlarına ilişkin tutumları ve beklentileri incelenebilir.

Yazar Katkıları / Author Contributions: İE: Tasarım, veri toplanması, veri analizi, bulguların yorumlanması, makalenin yazılması; SÇ: Fikir, danışmanlık, denetleme, kaynak taraması, makalenin yazılması, eleştirel inceleme. / İE: *Conceiving and designing research, data collection, data analysis, interpreting the results;* SÇ: *Project idea, study monitoring, literature search, critical reading and final check of the manuscript.*

Fon Desteği / Funding: Bu çalışma herhangi bir resmi, ticari ya da kar amacı gütmeyen organizasyondan fon desteği almamıştır. / *This work did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.*

Etik Standartlara Uygunluk / Compliance with Ethical Standards: Bu araştırma için Namık Kemal Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulunda T2020/539 numaralı etik kurul onayı alınmıştır (3.12.2020). Yazarlar bu makalede araştırma ve yayın etiğine bağlı kalındığını, Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na ve fikir ve sanat eserleri için geçerli telif hakları düzenlemelerine uyulduğunu ve herhangi bir çıkar çatışması bulunmadığını belirtmiştir. / *This study was approved by the Ethical Committee for Scientific Research and Publication of Namık Kemal University (date: 3.12.2022; no: T2020/539). The authors stated that the standards regarding research and publication ethics, the Personal Data Protection Law and the copyright regulations applicable to intellectual and artistic works are complied with and there is no conflict of interest.*

Kaynaklar

- Akbaba-Altun, S. (2001). Kaos ve yönetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 451–469.
- Akoğlu, G., & Karaaslan, B. T. (2020). COVID-19 ve izolasyon sürecinin çocuklar üzerindeki olası psikososyal etkileri. *İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 5(2), 99–103.
- Aksoy, T. (2010). *Belirsizlik, zenginlik demektir*. Erişim adresi <https://isyasami.yeniibiris.com/belirsizlik-zenginlik-demektir/> (15 Ağustos 2020).
- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. I. (2007). Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187–210.
- Armstrong, E. (2005). *Integrity, transparency and accountability in public administration: Recent trends, regional and international developments and emerging issues*. New York, NY: United Nations.
- Arslan, Y. (2013). *Belirsizlik yönetimi programının belirsizliğe tahammülsüzlük düzeyine etkisi (kadın öğretmen adayları üzerine deneysel bir araştırma)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Aslan, M., & Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291–301.
- Atak, H. (2011). Örneklem seçimi. Ö. Çokluk, Çev. Ed., *Araştırma yöntemleri – Yeni başlayanlar için adım adım araştırma rehberi* içinde (s. 203–229). Ankara: Edge Akademi Yayıncılık.
- Bakan, İ., & Büyükbese, T. (2005). Katılımcı karar verme: Çalışanlar hangi düzeyde kararlara katılmak isterler? *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 23–47.
- Bakioğlu, A., & Can, E. (2014). *Uzaktan eğitimde kalite ve akreditasyon*. Ankara: Vize Yayıncılık.
- Bodde, M., van derWel, K., Driessen, P., Wardekker, A., & Runhaar, H. (2018). Strategies for dealing with uncertainties in strategic environ-

- mental assessment: An analytical framework illustrated with case studies from the Netherlands. *Sustainability* 10(2463), 1–24.
- Bozkurt, A. (2020). Koronavirüs (Covid-19) pandemi süreci ve pandemi sonrası dünyada eğitime yönelik değerlendirmeler: Yeni normal ve yeni eğitim paradigması. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 112–142.
- Bozkurt, A., & Sharma, R. C. (2020). Emergency remote teaching in a time of global crisis due to CoronaVirus pandemic. *Asian Journal of Distance Education*, 15(1), i–vi.
- Bozkurt, Y., Zeybek, Z., & Aşkan, R. (2020). Covid-19 pandemisi: Psikolojik etkileri ve terapötik müdahaleler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37), 304–318.
- Bradberry, T. (2015). 11 ways successful people overcome uncertainty. *Forbes*. Erişim adresi <https://www.forbes.com/sites/travisbradberry/2015/12/21/11-ways-successful-people-overcome-uncertainty/?sh=618f6e542475> (24 Temmuz 2020).
- Brushers, D. E. (2001). Communication and uncertainty management. *Journal of Communication*, 51(3), 477–497.
- Brushers, D. E. (2007). A theory of communication and uncertainty management. In B. B. Whaley, & W. Samter (Eds.), *Explaining communication: Contemporary theories and exemplars* (pp. 201–218). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bucak, E. B. (2002). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde örgüt iklimi: Yönetimde ast-üst ilişkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (7). Erişim adresi <https://dergipark.org.tr/tr/pub/musb-ed/issue/23529/250699> (12 Ağustos 2020).
- Büyükses, L. (2010). *Öğretmenin iş ortamındaki motivasyonunu etkileyen etmenler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Can, E. (2012). *Açık ve uzaktan eğitimde akreditasyon yeterlilik düzeyinin incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Cettolin, E., & Tausch, F. (2015). Risk taking and risk sharing: Does responsibility matter? *Journal of Risk and Uncertainty*, 50(3), 229–248.
- Chapman, C., & Ward, S. (1996). *Project risk management: Processes, techniques and insights*. New York, NY: John Wiley.
- Cole, J. (2011). A research review: The importance of families and the home environment. *National Literacy Trust*. Erişim adresi <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED521654.pdf> (8 Temmuz 2020).
- Cooper, P. (2007). Knowing your 'lemons': Quality uncertainty in UK higher education. *Quality in Higher Education*, 13(1), 19–29.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. (2013). *Araştırma deseni* (S. B. Demir, Çev.). Ankara: Eğiten Kitap Yayıncılık.
- Çebi, E. (2020). Covid-19 salgını döneminde “normal” ve “yeni normal” yaşam üzerine bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(73), 582–593.
- Çelik, Z., & Gür, B. S. (2014). Yükseköğretim sistemlerinin yönetimi ve üniversite özerkliği: Küresel eğilimler ve Türkiye örneği. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1), 18–27.
- Daft, R. (2003). *Management*. 6th ed. Mason, OH: Thomson South Western.
- Daniel, J. (2020). Education and the COVID-19 pandemic. *Prospects*, 49(1), 91–96.
- Day, E., & Dotterer, A. M. (2018). Parental involvement and adolescent academic outcomes: Exploring differences in beneficial strategies across racial/ethnic groups. *Journal of Youth and Adolescence*, 47(6), 1332–1349.
- Demiral, S. (2014). *Okul yöneticilerinin belirsizlik durumlarına ilişkin algıları ve belirsizlikle başa çıkma yolları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Demiray, E. (2013). Uzaktan eğitim ve kadın eğitiminde uzaktan eğitimin önemi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 2146–9199.
- Dikmen, S., & Bahçeci, F. (2020). Covid-19 pandemisi sürecinde yükseköğretim kurumlarının uzaktan eğitime yönelik stratejileri: Fırat Üniversitesi örneği. *Turkish Journal of Educational Studies*, 7(2), 78–98.
- Doğan, D. (2015). *Türkiye'deki yüksek öğretim kurumlarında hesap verebilirlik ve akademik özgürlük*. Yayınlanmamış doktora tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Ekin, E., Anasız, B. T., & Püsküllüoğlu, E. I. (2018). Yükseköğretim modelleri ve Türkiye yükseköğretim modelinin değerlendirilmesi. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 778–791.
- El Maarouf, M. D., Belghazi, T., & El Maarouf, F. (2021). COVID-19: A critical ontology of the present. *Educational Philosophy and Theory*, 53(1), 71–89.
- Emiral, E., Çevik, Z. A., & Gülümser, Ş. (2020). COVID-19 pandemisi ve intihar. *ESTÜDAM Halk Sağlığı Dergisi*, 5, 138–147.
- Erol, İ. (2020). *Yasama erkinin Türk eğitim sistemi yönetimi ve politikalarına ilişkin görüşlerinin incelenmesi*. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- FeldmanHall, O., & Shenhav, A. (2019). Resolving uncertainty in a social world. *Nature Human Behaviour*, 3(5), 426–435.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education* (8th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Companies.
- Gifford, W. E., Bobbitt, H. R. & Solum, J. W. (1979). Message characteristics and perception of uncertainty by organizational decision makers. *Academy of Management Journal*, 2(3), 458–481.
- Gunawardena, C. N., & McIsaac, M. S. (2004). Distance education. In D. Jonassen, & M. Driscoll (Eds.), *Handbook of research on educational communications and technology* (Vol. 2, pp. 355–395). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Güngör, F. (2020). Covid-19'un toplumsal kurumlara etkisi. *Yüzcüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (Özel Sayı 6), 393–428.
- Gürer, M. D., Tekinarslan, E., & Yavuzalp, N. (2016). Çevrimiçi ders veren öğretim elemanlarının uzaktan eğitim hakkındaki görüşleri. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)*, 7(1), 47–78.
- Hameiri, L., & Nir, A. (2016). Perceived uncertainty and organizational health in public schools: The mediating effect of school principals' transformational leadership style. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 771–790.
- Helsing, D. (2007). Regarding uncertainty in teachers and teaching. *Teaching and Teacher Education*, 23, 1317–1333.
- Himmetoğlu, B., Ayduğ, D., & Bayrak C. (2017). Eğitim örgütlerinde hesap verebilirliğe ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)*, 8(1), 39–68.
- İğdeli, A., & Sever, E. (2018). Belirsizlik ve risk kavramlarının felsefi ve matematiksel açıdan incelenmesi. *Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 1–12.



- Kajs, L. T., & McCollum, D. L. (2009). Examining tolerance for ambiguity in the domain of educational leadership. *Academy of Educational Leadership Journal*, 13(2), 1–16.
- Karahan, Ö., & Karahan, A. Y. (2012). Üniversitelerin meseleleri. *Yükseköğretim Dergisi*, 2(2), 80–84.
- Karataş, Z. (2020). Covid-19 pandemisinin toplumsal etkileri, değişim ve güçlenme. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi* 4(1), 3–15
- Kayadibi, F. (2001). Eğitim kalitesine etki eden faktörler ve kaliteli eğitimin üretime etkisi. *İstanbul Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 3(1), 71–94.
- Kaysi, F. (2020). Covid-19 salgını sürecinde Türkiye’de gerçekleştirilen uzaktan eğitimin değerlendirilmesi. *5th International Scientific Research E-Congress (IBAD-2020)*, September 1–2, 2020, Istanbul, Turkey (s. 17–22).
- Kılıçaslan, E. (2020). Kaos teorisinin kelebek etkisi ilkesi bağlamında “koronavirüs” ve değişen dünya sistemlerinin siyasal iletişimi. *Electronic Turkish Studies*, 15(6), 621–634.
- Koloğlu, T. F., Kantar, M., & Doğan, M. (2016). Öğretim elemanlarının uzaktan eğitimde hazırlanışlarının önemi. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 52–70.
- Koşar, D. (2020). Examination of teachers’ views on organizational uncertainty: A qualitative research. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 10(1), 41–76.
- Koyuncuoğlu, Ö. (2020). Yükseköğretimde yeni normalleşme senaryoları ve önerileri. *Electronic Turkish Studies*, 15(6), 635–662.
- Kurnaz, E. & Serçemeli, M. (2020). Covid-19 pandemi döneminde akademisyenlerin uzaktan eğitim ve muhasebe eğitimine yönelik bakış açıları üzerine bir araştırma. *USBAD Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, 2(3), 262–288.
- Kurt, T., Gür, B. S., & Çelik, Z. (2017). Türkiye yükseköğretim sisteminde reform ihtiyacı ve devlet üniversitelerinde mütevelli heyeti yönetiminin uygulanabilirliği. *Eğitim ve Bilim*, 42(189), 49–71.
- Latif, H. (2002). Kaotik ortamda yönetim, İ. Dalay, R. Coşkun, & R. Altunışık (Ed.), *Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları* içinde. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Lemoine, P. A., Hackett, P. T., & Richardson, M. D. (2017). Global higher education and VUCA–Volatility, uncertainty, complexity, ambiguity. In S. Mukerji, & P. Tripathi (Eds.), *Handbook of research on administration, policy, and leadership in higher education* (pp. 549–568). Pensilvanya, PA: IGI Global.
- Lin, M. H., Hu, J., Tseng, M. L., Chiu, A. S., & Lin, C. (2016). Sustainable development in technological and vocational higher education: Balanced scorecard measures with uncertainty. *Journal of Cleaner Production*, 120, 1–12.
- Marinoni, G., Van’t Land, H., & Jensen, T. (2020). *The impact of Covid-19 on higher education around the world. IAU Global Survey Report*. Paris: International Association of Universities.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation (Revised and expanded from qualitative research and case study applications in education)*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.
- Mertens, D. M. (2014). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. New York, NY: Sage.
- Metin, M. (Ed.). (2014). *Kuramdan uygulamaya eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Motro, A., & Smets, P. (Eds.). (2012). *Uncertainty management in information systems: From needs to solutions*. New York, NY: Springer Science & Business Media.
- Neuman, L. W. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Neysiçi, N. B. (2008). *Türkiye’deki mesleki eğitim ve öğretimin güçlendirilmesi projesi (MEGEP) içindeki okul yöneticilerinin, belirsizlikten kaçınma davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Oğurlu, E. (2020). Tarih boyunca pandemiler ve uluslararası sisteme etkileri. *Electronic Turkish Studies*, 15(4), 791–805.
- Oswald, D. P., Zaidi, H. B., Cheatham, D. S., & Brody, K. G. D. (2018). Correlates of parent involvement in students’ learning: Examination of a national data set. *Journal of Child and Family Studies*, 27(1), 316–323.
- Öztürk, İ., Akalın, S., Özgüner, İ., & Şakiroğlu, M. (2020). Covid-19 salgınının ve karantinanın psikolojik etkileri. *Electronic Turkish Studies*, 15(4), 885–903.
- Pannilage, U. (2017). Impact of family on children’s wellbeing. *Journal of Sociology and Social Work*, 5(1), 149–158.
- Parlar, H. (2012). Bilgi toplumu, değişim ve yeni eğitim paradigması. *Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), 193–209.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods. Integrating theory and practice* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Polat, M. (2015). *Yöneticilerin açık liderlik özellikleri ve sosyal ağları benimseme durumlarının örgütsel belirsizlik üzerindeki etkileri: Fırat üniversitesi örneği*. Doktora tezi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Elazığ.
- Pucciarelli, F., & Kaplan, A. (2016). Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty. *Business Horizons*, 59(3), 311–320.
- Rolfe, H. (2003). University strategy in an age of uncertainty: The effect of higher education funding on old and new universities. *Higher Education Quarterly*, 57(1), 24–47.
- Sağ, V. (2003). Toplumsal değişim ve eğitim üzerine. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(1), 11–25.
- Sağlamer, G. (2012). Belirsizlik ortamında yükseköğretim nasıl yapılandırılmalı? B. S. Gür, & M. Özer (Eds.), *Türkiye’de yükseköğretim yeniden yapılandırılması ve kalite güvence sistemi* içinde (s. 39–45). Ankara: SETA.
- Sayan, H. (2020). Covid-19 pandemisi sürecinde öğretim elemanlarının uzaktan eğitime ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi. *AJIT-e: Bilişim Teknolojileri Online Dergisi*, 11(42), 100–122.
- Schechter, C., & Asher, N. (2012). Principals’ sense of uncertainty and organizational learning mechanisms. *International Journal of Educational Management*, 26(2), 138–152.
- Süral, İ. (2015). Açık ve uzaktan öğrenmede teknolojik altyapının oluşturulması. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 81–95.
- Tahtaloğlu, H., & Özgür, H. (2020). Türkiye’nin yükseköğretim kurumlarında akademisyenlerin idari görevleri açısından cam tavan algısı

- üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 41, 166–190.
- Tınaztepe, C. (2010). *The effect of desire for change on the relationship between perceived uncertainty and job related affective well being*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Tuncer, M., & Taşpınar, M. (2008). Sanal ortamda eğitim ve öğretimin geleceği ve olası sorunlar. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 123–144.
- WHO (2020). *Coronavirus disease (COVID-19) pandemic*. World Health Organization. Erişim adresi <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019> (10 Ekim 2020).
- Yaman, A., & Özdemir, S. (2016). Yükseköğretim yönetici görüşlerine göre yükseköğretimde yeniden yapılanma ihtiyacı. *İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 2–37.
- Yıldırım, S. (2020). Salgınların sosyal-psikolojik görünümü: Covid-19 (koronavirüs) pandemi örneği. *Electronic Turkish Studies*, 15(4), 1331–1351.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (9. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- YÖK (2020). *Koronavirüs (COVID-19) bilgilendirme notu: 1*. Erişim adresi www.yok.gov.tr (25 Kasım 2020).

Bu makale Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Unported (CC BY-NC-ND 4.0) Lisansı standartlarında; kaynak olarak gösterilmesi koşuluyla, ticari kullanım amacı ve içerik değişikliği dışında kalan tüm kullanım (çevrimiçi bağlantı verme, kopyalama, baskı alma, herhangi bir fiziksel ortamda çoğaltma ve dağıtma vb.) haklarıyla açık erişim olarak yayımlanmaktadır. / *This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Unported (CC BY-NC-ND 4.0) License, which permits non-commercial reuse, distribution and reproduction in any medium, without any changing, provided the original work is properly cited.*

Yayıncı Notu: Yayıncı kuruluş olarak Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA) bu makalede ortaya konan görüşlere katılmak zorunda değildir; olası ticari ürün, marka ya da kuruluşlarla ilgili ifadelerin içerikte bulunması yayıncının onayladığı ve güvence verdiği anlamına gelmez. Yayıncının bilimsel ve yasal sorumlulukları yazar(lar)ına aittir. TÜBA, yayımlanan haritalar ve yazarların kurumsal bağlantıları ile ilgili yargı yetkisine ilişkin iddialar konusunda tarafsızdır. / **Publisher's Note:** The content of this publication does not necessarily reflect the views or policies of the publisher, nor does any mention of trade names, commercial products, or organizations imply endorsement by Turkish Academy of Sciences (TÜBA). Scientific and legal responsibilities of published manuscript belong to their author(s). TÜBA remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.