

**ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**COVID-19 SALGINI ÖNCESİNDE, SÜRECİNDE VE
SONRASINDA OKUL MÜDÜRLERİNİN SAHİP
OLMALARI GEREKEN BECERİLERE İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BEKİR DOĞAN

**ANKARA
AĞUSTOS, 2022**



**ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**COVID-19 SALGINI ÖNCESİNDE, SÜRECİNDE VE
SONRASINDA OKUL MÜDÜRLERİNİN SAHİP
OLMALARI GEREKEN BECERİLERE İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BEKİR DOĞAN

DANIŞMAN: PROF. DR. ŞAKİR ÇINKIR

**ANKARA
AĞUSTOS, 2022**

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bekir DOĞAN adlı öğrencinin hazırladığı “COVID-19 Salgını Öncesinde, Sürecinde ve Sonrasında Okul Müdürlerinin Sahip Olmaları Gereken Becerilere İlişkin Görüşleri” başlıklı bu çalışma Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı / Eğitim Yönetimi Programı’nda jüri üyelerince oy birliği ile **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

	<u>Jüri Üyeleri</u>	<u>İmza</u>
Başkan	Doç. Dr. Pelin TAŞKIN	
Danışman	Prof. Dr. Şakir ÇINKIR	
Üye	Doç. Dr. Didem KOŞAR	

ONAY

Bu tez Ankara Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca, jüri üyeleri tarafından 29/08/2022 tarihinde, Enstitü Yönetim Kurulu tarafından ise .../.../20... tarihinde kabul edilmiştir.

.....

Prof. Dr. İlhan YALÇIN
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BİLDİRİMİ

Tez içindeki bütün bilgileri akademik yazım kurallarına uygun biçimde raporlaştırdığımı ve bunları etik ilkelere (atıfta bulunulan tüm yapıtlara kaynaklarda yer verilmesi, tezde kullanılan bilgi ve belgelere resmi yollarla ulaşılması ve bunların aslı bozulmadan kullanılması vb.) uygun olarak elde ettiğimi ve sunduğumu bildiririm.

Bekir DOĞAN

ÖZET

COVID-19 SALGINI ÖNCESİNDE, SÜRECİNDE VE SONRASINDA OKUL MÜDÜRLERİNİN SAHİP OLMALARI GEREKEN BECERİLERE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

DOĞAN, Bekir

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Şakir ÇINKIR

Ağustos, 2022, xiv + 114 sayfa

Bu çalışmanın temel amacı, Covid-19 salgını öncesinde, sürecinde ve sonrasında okul müdürlerinin sahip olmaları gereken becerilere ilişkin görüşlerini saptamak ve bu becerilerin neler olduğunu ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın verileri görüşme tekniği kullanılarak toplanmış ve araştırmada gömülü teori deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Ankara ili Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Mamak ve Yenimahalle ilçelerinde bulunan kamu okullarında, farklı kademelerde görev yapan 15 okul müdürü oluşturmaktadır. Covid-19 salgını öncesinde, sürecinde ve sonrasında okul müdürlerinin gerekli becerilere ilişkin görüşlerini öğrenebilmek adına yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmış ve veri toplama sürecinde uygulanmıştır. Toplanan veriler içerik analizi ile çözümlenmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, üç ana tema etrafında toplanarak gruplandırılmıştır. Bu temalar COVID-19 salgını öncesinde etkili ve başarılı bir okul müdürü olabilmek için gereken beceriler; COVID-19 salgını sürecinde etkili ve başarılı bir okul müdürü olabilmek için gereken beceriler; COVID-19 salgını sonrasında gelecekte etkili ve başarılı bir okul müdürü olabilmek için gereken becerilerdir. Elde edilen bulgulara göre Covid-19 salgını öncesinde etkili ve başarılı bir okul müdürü olabilmek için gereken becerilere ilişkin görüşleri iletişim becerileri, liderlik ve vizyon etrafında toplanmıştır. Covid-19 salgını sürecinde ise dijital okuryazarlık, ekip çalışması, kriz yönetimi, planlama becerisi ve iletişim becerileri ön plana çıkmıştır. Covid-19 salgını sonrasında etkili ve başarılı bir okul müdürü olabilmek için dijital okuryazarlık, adaptasyon, iletişim becerileri, vizyon ve kriz yönetimi becerileri ön plana çıkmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere dayanarak, okul müdürlerinin beklenmedik kriz durumları ile etkili olarak mücadele edebilmeleri ve gerekli mesleki bilgi ve becerilere sahip olmaları için bu konuda mesleki gelişim programlarının düzenlenmesi ve katılmalarının sağlanması önemli olacaktır.

Anahtar Sözcükler: COVID-19 salgını, okul müdürü, gerekli beceriler.



ABSTRACT

OPINIONS OF THE SCHOOL PRINCIPALS ON THE NECESSARY SKILLS BEFORE, DURING AND AFTER COVID-19 PANDEMIC

DOĞAN, Bekir

Master's Degree, Department of Educational Sciences

Supervisor: Prof. Dr. Şakir ÇINKIR

August, 2022, xiv + 114 pages

The main purpose of the study is to detect the opinions of the school principals on the necessary skills before, during and after Covid-19 pandemic and to reveal these skills. As one of the qualitative research methods, one on one interview with the school principals was preferred to collect the data for the study and the analysis of the data took on a grounded theory study. The participants of this study included fifteen school leaders from the central districts Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Mamak and Yenimahalle in Ankara. Semi-structured interview protocol was prepared and applied in this study to find out the opinions of the school leaders on the necessary skills before, during and after Covid-19 pandemic. Data collected from the school principals were examined by using the content analysis method.

The findings of the study were grouped as three main themes. These themes are necessary skills to be an effective and successful school principal before COVID-19 pandemic; necessary skills to be an effective and successful school principal during COVID-19 pandemic; necessary skills to be an effective and successful school principal after COVID-19 pandemic. Depending on the findings, necessary skills to be an effective and successful school principal before Covid-19 pandemic are communication skills, leadership and vision. During the pandemic, these skills've become digital literacy, teamwork, crisis management, planning skills and communication skills. The necessary skills to be an effective and successful school principal after Covid-19 pandemic are digital literacy, adaptation, communication, vision and crisis management skills.

Depending on the findings of the study, providing the school principals with professional development programs and encouraging the principals to attend these activities will be crucial for them to cope with the possible crisis in the future.

Key Words: COVID-19 pandemic, school administrator, necessary skills.



ÖNSÖZ

Covid-19 salgını hayatımızı baştan aşağı değiştirmiş ve yeni bir yaşam tarzıyla bizleri baş başa bırakmıştır. Küresel bir kriz olarak karşımıza çıkan pandemi, hem toplumsal hem bireysel anlamda çeşitli zorluklarla mücadele etmemize neden olmuştur. Geleceği şekillendirmek adına en önemli enstrüman olan eğitim de bu krizden en çok etkilenen sistemlerden biri olmuştur. Ülkelerin eğitim politikaları ve sahip oldukları imkanlar doğrultusunda farklılık gösterse de her eğitim sistemi bu krizden olumsuz anlamda etkilenmiştir.

Salgının eğitim üzerine yansımaları etkileyen en önemli faktörlerden biri kuşkusuz okul yöneticileri olmuştur. Okul yöneticileri hiç tecrübe etmedikleri bir kriz ile karşı karşıya kalırken, eğitimin diğer paydaşlarını bu süreçte koordine etmiş ve eğitimde devamlılık sağlamaya çalışmışlardır. Okul yöneticilerinin sahip oldukları beceriler, bu krizin yönetiminde etkili olmuştur. Hayatımızda böyle bir kriz yokken gösterilen yöneticilik performansı ile kriz sürecinde ortaya çıkan yönetim şekli farklılaşmaktadır. Gelecekte farklı türde ortaya çıkabilecek başka sorunlara karşı da okul yöneticilerinin hazırlıklı olması adına, gerekli becerilere ilişkin yapılan bu çalışma kapsamında ulaşılan sonuçlar ve önerilerin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Yüksek lisans eğitimim süresince bana çok değerli tecrübelerini aktaran ve tez yazım sürecinde sabırla destek veren değerli danışmanım Prof. Dr. Şakir ÇINKIR'a çok teşekkür ederim. Her daim yanımda olan ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen hayat arkadaşım Tuğçe Sinem DOĞAN'a ve her koşulda arkamda duran aileme çok teşekkür ederim. Bu süreçte bana yardımcı olan ve kolaylık sağlayan kıymetli zümre başkanım Dr. Ayça Aslan'a ve zümre arkadaşlarıma teşekkür ederim. Çalışmam için benimle görüşmeyi kabul eden ve çalışmaya katkıda bulunan saygıdeğer okul müdürlerime şükranlarımı sunarım.

Bekir DOĞAN

Aileme...



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BİLDİRİMİ.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	x
TABLolar DİZİNİ.....	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
KISALTMALAR	xiv
BÖLÜM 1	1
GİRİŞ.....	1
Problem.....	3
Amaç.....	7
Önem.....	7
Sayıtlar.....	8
Sınırlılıklar	8
Tanımlar.....	8
BÖLÜM 2.....	9
ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELLERİ.....	9
Covid-19 ve Eğitim Üzerindeki Etkileri.....	9
Eğitimde Küresel Bakış Açıları	15
Liderlik.....	17
Eğitimde Liderliğin Rolü.....	22
Eğitimde Başarılı Ülkelerde Okul Liderlerinin Rolü.....	25
Okul Yöneticiliği	26
Etkili Okul ve Okul Yöneticisinin Özellikleri	29
Kriz Yönetimi	32
Kriz Durumlarında Uygulanacak En İyi Liderlik Yaklaşımları	35
Covid-19 ve Öğrenme Kayıpları.....	36
BÖLÜM 3.....	44
YÖNTEM	44
Araştırmanın Modeli.....	44
Çalışma Grubu	46
Verilerin Toplanması	47
Araştırmacının Rolü.....	48
Verilerin Çözümlemesi.....	49
Geçerlik ve Güvenirlik.....	50
BÖLÜM 4.....	51
BULGULAR VE YORUMLAR	51
Birinci Araştırma Sorusu: Covid-19 salgını öncesinde etkili ve başarılı bir okul müdürü olabilmek için gereken beceriler nelerdi?	51
İkinci Araştırma Sorusu: Covid-19 salgını sürecinde etkili ve başarılı bir okul müdürü olmak için gereken beceriler nelerdi?	59
Üçüncü Araştırma Sorusu: Covid-19 salgını sonrasında, gelecekte etkili ve başarılı bir okul müdürü olabilmek için gereken beceriler neler olacaktır?	71

BÖLÜM 5	85
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	85
Sonuçlar	85
Birinci Araştırma Sorusuna Ait Sonuçlar	85
İkinci Araştırma Sorusuna Ait Sonuçlar	86
Üçüncü Araştırma Sorusuna Ait Sonuçlar	88
Öneriler	89
KAYNAKLAR	91
EKLER	108
EK 1. Görüşme Formu	108
EK 2. Etik Kurul Onayı	111
EK 3. Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni	112
EK 4. Aydınlatılmış Onam Formu	113
BENZERLİK BİLDİRİMİ	114
ÖZGEÇMİŞ	115



TABLolar DİZİNİ

Tablo	Sayfa
Tablo 1. COVID-19 Salgını Nedeniyle Farklı Ülkelerde Okulların Kapalı Kalma Süresi ve Alınan Önlemler	11
Tablo 2. Covid-19'un Öğrencilerin Öğrenme Kayıpları Üzerindeki Etkilerine İlişkin Araştırma Bulguları ve Önerileri.....	41
Tablo 3. Araştırmaya Dahil Olan Okul Müdürlerinin Demografik Özelliklerine Yönelik Frekans Dağılımları.....	47
Tablo 4. COVID-19 Salgını Öncesi Gerekli Beceriler ve Okul Müdürlerinin Görüşleri	54
Tablo 5. COVID-19 Salgını Sürecinde Gerekli Beceriler ve Müdürlerinin Görüşleri...	62
Tablo 6. COVID-19 Salgını Sonrasında Gerekli Beceriler ve Okul Müdürlerinin Görüşleri.....	74

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1. Gömülü Teori Adımları.....	45
Şekil 2. COVID-19 Salgını Öncesinde Gerekli Beceriler	52
Şekil 3. COVID-19 Salgını Sürecinde Gerekli Beceriler.	59
Şekil 4. COVID-19 Salgını Sonrasında Gerekli Beceriler.	71
Şekil 5. Kriz Durumlarında Okul Müdürlerinin Sergilemesi Gereken Becerilerin İşlevsel Haritası	75



KISALTMALAR

MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
TRT	Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu
EBA	Eğitim Bilişim Ağı
PISA	Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı
WHO	Dünya Sağlık Örgütü
UNESCO	Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumu
UNICEF	Birleşmiş Milletler Çocuklara Yardım Fonu



BÖLÜM 1

GİRİŞ

COVID-19 salgını başta sağlık sektörü olmak üzere ekonomi ve eğitim sektörlerinde neredeyse tüm dünyayı etkisi altına aldı. Pandemi, dünya çapında birçok ülke ve şehirde milyonlarca insanın karantina altına alınmasına neden oldu. COVID-19 aynı zamanda dünyada tüm eğitim sistemlerinin de aksamasına sebep oldu. Bu süreçte, eğitim bakanlıkları, eğitim yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler ve veliler, kelimenin tam anlamıyla eğitim hizmetlerinin sunumu ve bu hizmetlere erişimde büyük sorunlar yaşadılar. Yükseköğretim kurumlarında ve eğitimin tüm kademelerindeki okullarda yüz yüze dersler, virüsün topluma bulaşmasını önlemek için ertelendi. COVID-19 salgınının yayılmasından sonra, dünya genelindeki eğitim sistemleri, bir e-öğrenme biçimi olan uzaktan öğretimle tanıştılar (Hodges, Moore, Lockee, Trust ve Bond, 2020). Bir anlamda uzaktan öğretim, eğitim sistemleri için bir kurtarıcı olarak görüldü. Teknolojik alt yapıya ve yeterliklere sahip eğitim kurumları çevrimiçi ders vermeye başladılar. COVID-19 salgını sırasındaki bu "evde kalma" durumunda, e-öğrenme, yer ve zaman sınırlamasında büyük bir esneklik sağladığı için sanal ortamlarda sınıflar oluşturulmasını mümkün kıldı. Böylelikle öğretmenler ve öğrenciler her an her yerde derslere, ders çalışmalarına, tartışma oturumlarına ve diğer etkinliklere kolaylıkla katılabileceklerdi. Çok iyi tasarlanmış ve geliştirilmiş çevrimiçi öğrenme yönetim sistemleri, öğretmen ve öğrencileri zaman kaybetmekten kurtarabilir. Bu bağlamda dünyada oldukça farklı çevrimiçi öğrenme yönetim sistemleri tasarlanmış ve okul yönetimleri tarafından eğitim ve öğretim süreçlerinde kullanılmaya başlamıştır.

Dünya Sağlık Örgütü (WHO, 2020) tarafından belirlenen sosyal mesafe kuralı gereği ve kapalı ortamlarda toplu bir şekilde bulunmanın bulaşma riskini artırması nedeniyle sürecin başlarında birçok ülke eğitime ara vermek durumunda kalmıştır. Sürecin devamında ise uzaktan eğitim ile eğitimin devamlılığı sağlanmaya çalışılmıştır. Teknolojik alt yapısı uzaktan eğitime elverişli olan ülkeler zaman kaybetmeden çevrimiçi ortamda dersler vermeye başlamıştır. Türkiye’de uzaktan eğitim süreci öncelikle, Eğitim Bilişim Ağı (EBA) ve ulusal yayın yapan Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu (TRT) kanalları üzerinden verilen dersler ile başlamıştır. Televizyon aracılığıyla yapılan derslere

ek olarak okullar kendi öğrencilerine çevrimiçi ortamda canlı ders vermeye başlamıştır. Salgının seyrine göre zaman zaman belirli kademelerde yüz yüze eğitim süreci başlamış ve uzaktan eğitimle beraber yürütülmüştür.

Eğitim yönetimi, kriz zamanlarında değişime uğrayabilmektedir. Değişimin sahip olduğu sallantılı ve belirsiz doğasına rağmen, eğitim kurumlarının ve yöneticilerinin bu değişime hazırlıklı olması ve kriz yönetimine uyum sağlaması beklenmektedir. COVID-19 gibi birden ortaya çıkan krizlerin ve beraberinde getirdikleri değişimlerin etkili bir şekilde yönetilmesi, kurumsal amaçlara ulaşmak adına eğitimin bütün paydaşları için büyük önem arz etmektedir. Toplumların ve dünyanın geleceği olan öğrencilerin başarıları düşünüldüğünde, okul liderliği en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir (Leithwood ve Day, 2008). Fiziksel mesafeleri yönetmek, etkili iletişim stratejileri geliştirmek, öğrencileri ve öğretmenleri motive etmek ve güven oluşturmak bilgi toplumunda okul yöneticilerine atfedilen önemli görevlerdendir. Kurumsal liderler olarak yöneticiler, pedagojik uygulamalarla beraber öğrencilerin maksimum seviyede başarılı olabilecekleri öğrenme ortamını yaratmakla yükümlüdürler. COVID-19 salgını sürecinde okul yöneticileri, bahsedilen bu sorumlulukların neredeyse hepsini teknolojiyi kullanarak çevrimiçi platformlarda yerine getirmek durumunda kaldılar. Pandemi süreci liderlik anlayışını ve uygulamalarını büyük oranda değiştirmiş oldu. Okul yöneticileri okullarını yönetirken, daha önce hiç deneyimlemedikleri şekilde bunu başarmaya çalışmaktadırlar. Velileri, öğretmenleri ve öğrencileri, bilgisayar başından yönlendirmekte ve yönetmektedirler. Bu uzaktan liderlik durumu oldukça stresli ve zorlu olaylarla karşılaşmalarına neden olmaktadır (Harris ve Jones, 2020).

COVID-19 salgını öncesinde olduğu gibi salgın sürecinde de okul yöneticilerinin eğitim sürecinde oynadıkları rollerin önemi bir kez daha ortaya çıkmıştır. Salgın sürecinin başından itibaren yaşanan değişimler, okul yöneticilerinin daha etkin bir performans göstermeleri gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Eğitimde meydana gelen hızlı değişimlere hazırlıksız yakalanan öğrenciler, öğretmenler, veliler ve diğer bütün paydaşlar, okul yöneticilerinin etkili bir liderlik davranışı göstermelerini ve bu süreçte aksaklık yaşanmaması için liderlik gibi başka becerilerin de öne çıkmasını beklemişlerdir (Kunnath, 2020). Koronavirüs salgını öncesinde olduğu gibi küresel çapta yaşanan salgın döneminde de sistemli ve verimli bir eğitim süreci yaşanması için öğrenci, öğretmen, veli gibi bütün paydaşların çabası önemlidir.

Problem

Okul yöneticilerinin, sürekli değişen, gelişen ve küreselleşen dünyada, eğitimin herhangi bir aksaklığa uğramadan devam ettirilebilmesi için gerekli becerilere sahip olması çok önemlidir (Phonsa, Sroinam ve Phongphinyo, 2019). Sürdürülebilir eğitim ve etkili okul sistemlerinin oluşmasında, öğrencilerin başarısında ve sorunların çözülmesinde, okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik özelliklerinin kritik bir rol oynadığı bilinmektedir (Drysdale ve Gurr, 2011). Normal zamanda olduğu gibi kriz zamanlarında da öğrencilerin, öğretmenlerin ve velilerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek, eğitimin niteliğini artıracak ve başarılı bir okul yaratabilecek kişilerin, donanımlı okul liderleri olduğu görülmektedir (Branch, Rivkin ve Hanushek, 2017). Çağın gerekliliği olarak görülen teknoloji de okul yöneticilerinin hakim olması gereken bir alan olarak bilinmektedir. Teknoloji kullanımı konusunda ilgili ve başarılı olan okul yöneticileri, okullarda teknoloji kullanımının artırılmasında da öncü ve destekleyici bir rol oynamaktadır (Waxman, Boriack, Lee ve MacNeil, 2013). Eğitim sistemlerinin ön planda olduğu ve sıklıkla üzerinde çalışıldığı ülkelerde liderlik ve liderliğe bağlı niteliklerin devamlılığı büyük önem taşımaktadır. COVID-19 salgını, okul liderliği ve yöneticilerin sahip olması gereken becerilerin, başarıya ulaşmak için ne kadar gerekli olduğunu göstermiştir. Salgın süreci boyunca öğrenciler birçok sistem, program ve öğretmen değişikliği, internete ulaşabilme ve internet bağlantısı zayıflığı gibi sorunlarla başa çıkmaya çalıştığı için, öğrencilerin eğitiminde büyük boşluklar ortaya çıkmış ve öğrenme kayıpları meydana gelmiştir (Dorn, Hancock, Sarakatsannis ve Viruleg, 2021). Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) raporuna göre (2020), salgın sebebiyle yaşanan öğrenme kaybı beceri kayıplarına yol açacak, beceri kayıpları toplumun çalışma ve gelişme için önemli olan verimliliğini azaltacak ve uzun vadede hem ekonomik hem toplumsal anlamda büyük problemlerin ortaya çıkma ihtimali artacaktır. Bütün bu problemler ve ihtimaller göz önünde bulundurulduğunda, pandemiden önce okul yöneticilerinin sahip olduğu özellikler ve becerilere yönelik yaklaşımlar ile pandemi sürecindeki yaklaşımlar şüphesiz farklılaşmıştır ve salgın sonrasında bu beceriler ile alakalı yaklaşımların değişeceği, okul yönetimlerini farklı senaryoların bekleyeceği muhtemel görünmektedir.

Eğitimde liderlik rolü gelişmekte ve değişebilmektedir. Yönetimsel yükümlülüklerin yanında akademik gözlemci rolü, hesap verilebilirliğin fazlasıyla önemsendiği günümüz sistemlerinde ön plana çıkmaya başlamıştır. İşini iyi yapmak

isteyen bir yöneticinin karşısında çok farklı zorluklar, çözülmesi gereken problemler çıkabilmektedir. Büyük bir enerji, bilgi birikimi, beceri ve bağlılık gerektiren bu durumlar okul yöneticiliğinin donanımlı insanlar tarafından yapıldığı zaman çok daha kıymetli olduğunu göstermektedir. Gurr (2015), yapılan çalışmalar doğrultusunda başarılı okul yöneticilerinden beklentilerin çok yüksek olduğunu ifade etmektedir. Beklentileri karşılamak durumunda olan okul yöneticilerinin, değişen dünyaya ayak uydurma konusunda öncü olmaları beklenmektedir. Bununla beraber eğitim sistemlerinin de öğrencilerin nasıl bir dünyaya girdiklerini öğretecek şekilde kendini yenilemesi gerekmektedir. Dünyada uygulanan farklı birçok modele bakıldığında zaman, birçok toplumda eğitimin verimliliğine odaklanıldığı görülmektedir. Eğitimde verimlilik ise girdilere karşı çıktılarının durumuna odaklanmaktadır. İdeal olarak adlandırılacak senaryo ise aslında en küçük, en kısıtlı miktardaki kaynakların, üstün bir yönetim ile birlikte başarılı çıktılara dönüşebilmesidir (Strittmatter, 2021). Burada bütün sistemin verimli bir şekilde işleyebilmesinde, okul yöneticilerinin sahip olduğu beceriler kilit bir rol oynamaktadır.

COVID-19 salgınından dolayı, gelecekte neler olacağına dair yaşanan belirsizlik, eğitim kurumlarının yaşadığı en büyük problem haline gelmiştir. Bu belirsizliğin etkili bir şekilde yönetilmesi ve eğitim kurumlarının gelişmesi için çaba sarf edilmesi gerekmektedir. Bu sürecin üstesinden gelmek için okul yöneticilerinin, geçmişte yapılanları tekrarlamamaları; mevcut teknolojiyi ve gelişmiş insan gücünü kullanarak çağdaş ve akılcı çözümler üretebilecek meziyette olmaları gerekmektedir (Hanushek ve Woessmann, 2020). Gösterilen çabalar ancak böyle bir radikal dönüşüme gidilebildiğinde anlamlı olmaktadır. Okul yöneticileri, gerekli liderlik özelliklerini gösterebildiklerinde, okulların değişime ayak uydurabildikleri çok net bir şekilde görülmektedir (Mackay ve Bertaini, 2016). Klasik liderlik anlayışından çıkılarak, dünyanın her an değişen durumuna uyacak, dinamik okul ortamları yaratabilmek için farklı perspektiflerden bakabilen okul yöneticilerinin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır (Phonsa, Sroinam ve Phongphinyo, 2019).

COVID-19 salgınının getirdiği yeni yaşam tarzıyla başa çıkmaya çalışan toplumlar içerisinde, eğitimin devamlılığına doğrudan etkisi olan okul yöneticilerinin üzerine düşen zorlu görevler bulunmaktadır. Pandemi sürecinde eğitim sistemlerinin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek için gerek ulusal gerek uluslararası alanda diğer yöneticilerle iletişim halinde olmak, yine ulusal ve uluslararası alanda iş birliği anlayışına sahip olmak ve bunu geliştirmek, küresel çapta yaşanan bir krizin içerisinde bile olsa, öğrencilerin yaşamak, çalışmak ve gelişmek için ihtiyaçları olan fırsatları sunabilmek bu

zorlu görevlerden bazılarıdır (Strittmatter, 2021). COVID-19 salgınıyla beraber, toplumların birbirleriyle olan etkileşiminin ne kadar büyük ve hızlı olduğu ortaya çıkmıştır. Pandemi nedeniyle eğitimde yaşanan problemlerin ortaklığı, okul yöneticilerinin ülke sınırlarını aşan bir perspektifle eğitime yaklaşma becerisine sahip olmaları gerektiğini göstermektedir (Harris ve Jones, 2020). Eğitimin sekteye uğradığı diğer ülkelerde bu durumla nasıl başa çıkıldığını gözlemlemek, değerlendirmeler yapmak ve bunları kendi sistemine uyarlayabilmek, okul yöneticilerinin salgın sürecinde oynamaları gereken bir başka roldür ve bu rol gelecek için önemli sonuçların doğmasına neden olacaktır.

Okul yöneticileri, pandemi öncesinde de var olan ve salgınla beraber fazlasıyla görünür hale gelen problemlerle de başa çıkmak durumunda kalmışlardır. Toplumsal adalet ve fırsat eşitliği konusunda okulların yeterliği ve liderlerin yaklaşımları tartışma konusu olmuştur. Jenlink'e göre (2009) tüm öğrencilerin eşitliğe sahip olup olmadığı sorunu okulların en büyük problemlerinden biridir ve okullarda böyle bir eşitliğin olmadığını bilen, bunu değiştirmek için bir şeyler yapabilecek eğitimciler olmadıkça bu sorun çözüme kavuşamayacaktır. Eşitlik sorunu, COVID-19 salgınında çok daha önemli hale gelmiştir ve okul yöneticilerinin bu krizi çözme becerileri, pandeminin eğitime olan etkisinde belirleyici rol oynamaktadır.

Kriz zamanında okul yöneticileri çok hızlı ve öngörülü bir şekilde davranmalı, seçenekleri ve sonuçları dikkatlice değerlendirebilmelidirler (Netolicky, 2020). Kriz yönetimi, okul yöneticilerinin pandemi sürecinde sahip olmaları gereken en önemli becerilerden bir tanesidir. Belirsizliğin ve kısıtlamaların olduğu bu zamanlarda, etkili bir yönetici klasik problem çözme yöntemlerinin dışına çıkabilmelidir. Öncelikle potansiyel krizleri yönetebilmek için gereken aşamaları bilen ve bunları uygulayabilen okul yöneticileri, süreci en az hasarla atlattmakta büyük önem taşımaktadırlar. Pearson ve Mitroff'a göre (1993), kriz yönetiminin beş önemli aşaması vardır: (1) yaklaşmakta olan krizin sinyallerini almak ve ne olduğunu belirlemek; (2) yaklaşan krize karşı hazırlıklı olmak ve gerekli önlemleri almak; (3) oluşan veya oluşma ihtimali bulunan hasarları en aza indirmeye çalışmak ve kayıpları kontrol etmek; (4) oluşan hasarları giderebilmek ve kayıpları yerine koymak; (5) bu süreçten gerekli dersleri almak. COVID-19 salgını sürecinde de etkili bir okul yöneticisinden en büyük beklenti, bu beş aşamayı özenle uygulamış olmaktır. Pandemi süreci olmadan önce bu sürecin tehlikesinin farkına varıp krizin yaklaşmakta olduğunu gören, buna karşılık neler yapılabileceğini düşünüp gerekli tedbirleri alan, sürecin eğitimde yarattığı hasarı en aza indirmeye çalışan, okul

paydaşlarının tamamıyla ilgilenip eksikleri gidermek için çaba sarf eden ve yaşanan bu süreç halen devam etmesine rağmen gelecek için gerekli dersleri almaya meyilli okul yöneticilerinin yok denecek kadar az olması nedeniyle, COVID-19 salgınının eğitim üzerindeki etkisi katlanarak büyümeye devam etmektedir.

Eğitimin ön planda olduğu ve eğitim kalitesinin yüksek standartlara dayandığı ülkelerde pandemi öncesinde teknoloji ve internet eğitime entegre edilerek önemli gelişmeler yaşanmıştır (Kunnath, 2020). Bu ülkeler, salgın sürecinde de uzaktan eğitime en kısa ve verimli şekilde geçmeyi başarmış ve pandeminin eğitime olan etkisini azaltmışlardır. Ancak internet vasıtasıyla dünyayla bağlantı kurma, gelişmelere ayak uydurma ve çağı yakalama fırsatının hızla artmış olmasına rağmen, istenilen seviyede olmadığı görülmektedir. COVID-19 salgınıyla beraber kullanılmaya başlayan uzaktan eğitim platformlarının ne kadar verimli olduğu, öğrencilerin bu sistemleri ne kadar etkili kullandıkları ve okul yöneticilerinin bu süreci yönetmek için gerekli becerilere sahip olup olmadıkları tartışma konusu olmuştur (Code, Ralph ve Forde, 2020).

COVID-19 pandemisi sürecinde Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı uzun yıllardır tasarlayarak geliştirdiği Eğitim Bilişim Ağı’nı (EBA) okul yönetimleri, öğretmen ve öğrencilerin kullanımına açmıştır. Ancak, gerek okul yönetimleri, öğretmenler, öğrenciler ve veliler COVID-19’un ortaya çıkardığı benzeri görülmemiş zorluklarla yüzleşmeye hazır değillerdi. Bu nedenle MEB, yerel eğitim otoriteleri ve okul yönetimleri, birçok karşılaşmışlardır. Pandemi süreci, okul paydaşlarını hastalığın getirdiği fiziksel semptomların yanı sıra psikolojik anlamda da etkilemiştir ve okul yöneticileri bu etkilerle başa çıkmak durumunda kalmıştır (Zhou, Snoswell, Harding, Bambling, Edirippulige, Bai ve Smith, 2020). Pandemi öncesinde de var olan planlama ve program zorlukları, çevrimiçi öğrenme yönetim sistemlerinin etkin ve verimli kullanım sürecinde de fazlasıyla sıkıntı yaratmış ve bu konuda sorun yaşayan en önemli gruplardan biri de kuşkusuz ki okul yöneticileri olmuştur (Pollock, 2020).

Bu çalışmada, kamu okullarında görev yapan okul yöneticileri bağlamında, okul yöneticilerinin COVID-19 gibi kriz durumlarında (öncesinde, sürecinde ve sonrasında) karşılaştıkları sorunları saptayarak bu sorunların çözümü için sahip olmaları gereken becerileri belirlemek amaçlanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın problemini, kamu okullarında görevli okul müdürlerinin koronavirüs salgını gibi kriz durumlarında, kriz öncesinde, sürecinde ve sonrasında sahip olması gereken becerilerin belirlenmesi oluşturmaktadır.

Amaç

Bu çalışmanın amacı, kamu okullarında görevli okul yöneticilerinin, COVID-19 gibi kriz durumlarında (öncesinde, sürecinde ve sonrasında) karşılaştıkları sorunları saptayarak bu sorunların çözümü için sahip olmaları gereken becerileri belirlemektir.

Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır.

1. COVID-19 gibi kriz durumlarında; salgın öncesinde, etkili ve başarılı bir okul müdürü olmak için gereken beceriler nelerdi?
2. COVID-19 salgını sürecinde, etkili ve başarılı bir okul müdürünün sahip olması gereken beceriler nelerdir?
3. COVID-19 salgını sonrasında, gelecekte okul müdürlerinin sahip olması gereken beceriler neler olmalıdır?

Önem

Uluslararası literatürde ve Türkiye’de okul müdürlerinin COVID-19 salgını sürecinde yaşadıkları problemler, ürettikleri çözüm yolları ve bunlara ilişkin görüşlerine yönelik bazı güncel çalışmalar bulunmasına rağmen, Türkiye’de okul müdürlerinin gerekli becerilere ilişkin görüşlerinin COVID-19 salgını öncesi, süreci ve sonrası olarak karşılaştırıldığı ve bunların ne yönde farklılaştığına ilişkin bir çalışma bulunmamaktadır. Uluslararası literatürde ise Strittmatter (2021), bu konuyu Amerika’daki okul müdürleri ve dünyada başka ülkelerde bulunan okul müdürlerinin görüşlerini karşılaştırarak işlemiştir.

Bu çalışma, özellikle tüm dünyayı etkisi altına alan pandemi süreciyle beraber gerekli becerilere yönelik görüşlerin farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koyarak literatüre katkıda bulunması hedeflenmektedir. Okul müdürlerinin salgın öncesinde gerekli olduğunu düşündükleri beceriler ile salgın sürecinde bu becerilerin ne yönde değiştiğini karşılaştırarak görüşlerini ifade etmeleri, salgın sonrası için okul müdürlerinde aranacak nitelikler hakkında fikirler verecektir. Böylelikle bu çalışmanın, gelecekte yaşanabilecek başka krizler karşısında da okul müdürlerinin sahip olmaları gereken becerilere yönelik kriterlerin oluşturulabilmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Sayıtlar

Bu araştırma sürecinde çalışma grubu olarak belirlenen 15 okul müdürünün, çalışma kapsamında sorulan sorulara hiçbir baskı altında kalmadan cevap verdikleri kabul edilmektedir. Çalışmanın odak noktasının gerekli beceriler olmasından dolayı, okul müdürlerinin sahip oldukları ve sahip olmadıkları beceriler hakkında farkındalıklarının olduğu ve bunları özgürce ifade ettikleri varsayımına göre hareket edilmiştir.

Sınırlılıklar

Bu çalışma süresince, koronavirüs salgını nedeniyle çalışma grubu olarak belirlenen okul müdürlerinin hepsiyle yüz yüze görüşme imkanı bulunamamıştır. Görüşmelerin bir kısmı yüz yüze gerçekleştirilirken koronavirüsten kaynaklanan sebeplerden dolayı görüşmelerin bir kısmı çevrimiçi platformlarda gerçekleştirilmiştir.

Tanımlar

Bu bölümde araştırmada kullanılan ve anlamlarının bilinmesi gerektiği düşünülen bazı kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

COVID-19. Tek zincirli, pozitif polariteli koronavirüs ailesinden SARS-CoV-2 virüsü nedeniyle ortaya çıkan bulaşıcı bir virüstür (WHO, 2020).

Okul Müdürü. Ankara ili Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Mamak ve Yenimahalle ilçelerinde kamu okullarının ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan ve araştırmaya gönüllü olarak katılan okul müdürleridir.

BÖLÜM 2

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELLERİ

Bu bölümde COVID-19 ve eğitim üzerindeki etkileri, eğitimde küresel bakış açıları, liderlik, eğitimde liderliğin rolü, eğitimde başarılı ülkelerde okul liderlerinin rolü, okul yöneticiliği, etkili okul ve okul yöneticisinin özellikleri, kriz yönetimi, kriz yönetiminde uygulanacak en iyi liderlik anlayışları, COVID-19 ve öğrenme kayıpları kavramları ile ilgili literatürde bulunan araştırmaların ve bu kavramların açıklanmasının, araştırmanın daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

COVID-19 ve Eğitim Üzerindeki Etkileri

11 Mart 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi olarak ilan edilen yeni tip koronavirüs, tüm ülkelerde acil durum vaziyeti alınmasını gerektirmiştir (WHO, 2020). COVID-19, insanlar arasında birçok farklı yoldan çok hızlı bir şekilde bulaşabilen yeni bir virüs olduğu için tüm dünya bu virüse hazırlıksız yakalanmıştır. Tarihte görülen en yıkıcı salgınlardan biri olarak görülen COVID-19 salgını ekonomi, sağlık, eğitim ve sosyal yaşam gibi en temel alanlarda insanları olumsuz etkilemiştir. Milyonlarca can kaybının yaşandığı bu süreçten en çok etkilenen sistemlerden biri de kuşkusuz eğitim sistemidir. Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumu'na göre (UNESCO, 2020), virüsün yayılma hızı ve yarattığı risk nedeniyle 27 Mart 2020 tarihinden itibaren 180'den fazla ülkede okullar kapatılmıştır ve 1,5 milyardan fazla öğrencinin eğitim hayatı tehlikeye atılmıştır. Auger, Shah, Richardson, Hartley, Hall, Warniment ve Thomson (2020), okulların kapatılmasının haftalık vaka oranlarını %62 oranında ve COVID-19 kaynaklı haftalık ölüm oranını %58 oranında etkilediğini savunmuşlardır. COVID-19 salgınından dolayı yüz yüze eğitimin sona ermesiyle farklı eğitim sistemlerine sahip ülkeler farklı zamanlarda uzaktan eğitime geçiş yapmaya çalışmışlardır. Bu süreçte ekonomik anlamda refah içinde olan, sosyal ebeveynlere sahip ve teknolojik imkanlara sahip öğrencilerin uzaktan eğitime erişmesi, bu imkanlara sahip olmayan öğrencilerden çok daha kolay olmuştur ve bu durum eğitimde daha çok fırsat eşitsizliğine yol açmıştır (Kunnath, 2020). Hali hazırda yoksulluk içinde yaşayıp yüz yüze

eğitime bile zor ulaşan öğrenciler için bu salgın, eğitim ğretim hayatları adına çok daha yıkıcı bir etkiye yol açmıştır (Reimers, Schleicher, Saavedra ve Tuominen, 2020). UNICEF bu noktada ülkelerden yoksul durumda olan öğrencilere gerekli desteğin verilmesi gerektiğini belirterek uzaktan eğitim sürecinde bütün çocuklara ulaşılmasını talep etmiştir ve bu doğrultuda kendilerinin de gereken desteği verebileceklerini iletmiştir (Can, 2020). Dünya Bankası Grubu (World Bank Group)’a göre (2020), COVID-19 salgınından önce de zaten dünyada bir öğrenme krizi mevcuttu ve bu salgınla birlikte dünya üzerindeki öğrencilerin %85’inin okuldan uzaklaşmasıyla öğrenme süreci daha da yavaşlayacak, okullardan kalıcı bir şekilde ayrılma oranı yükselecek, ekonomik sıkıntılar çok daha artacak ve bu durum öğretmenleri ve öğrencileri fazlasıyla etkileyecek ve bu durumlar uzun vadede daha büyük sonuçlar doğuracaktır. Birleşmiş Milletler ocuklara Yardım Fonu (UNICEF,2021) ise kapalı ortamda bulunmaları sebebiyle okulda bir araya gelen ğrenci ve öğretmenlerin, bulaş riskini artırdığına dair kesin kanıtların olmasına karşın neredeyse tüm öğrencileri etkileyen okul kapatmalarıyla birlikte öğrencilerin birçoğunun uzaktan eğitime ulaşamadığının da bir başka gerçek olarak ön plana çıktığını vurgulamaktadır.

COVID-19’un eğitim alanında yaratacağı etkilerin yavaş yavaş ortaya çıkmaya başladığı şubat 2020 döneminden itibaren tüm dünyada eğitim sistemleri farklı bir yöne doğru evrilmiştir. Aynı yılın Haziran ayında Ekonomik Kalkınma ve şbirliği rgt (OECD), ülkelerin eğitim sistemleri tarafından güçlü ve etkili bir tepki gelmezse bir neslin eğitim alanında yaşayacağı en büyük bozulma ve kaos ile karşı karşıya kalacağını ifade etmiştir (Reimers ve Schleicher, 2020).

UNESCO (2022) tarafından yapılan, Afrika, Asya, Avrupa, Körfez Bölgesi ve Güney Amerika bölgelerini kapsayan ve 11 ülkenin (Burkina Faso, Danimarka, Etyopya, Hindistan, Kenya, Rusya Federasyonu, Ruanda, Slovenya, Birleşik Arap Emirlikleri, Uruguay ve Özbekistan) dahil olduğu bir çalışmada, COVID-19 salgınının bu ülkelerin eğitim sistemlerinde ne tür bozulmalara yol atığı ve genel olarak COVID-19 salgınının eğitim sistemleri üzerindeki etkisinin uluslararası anlamda ne derece etkili olduğu araştırılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre araştırmada yer alan lkeler, COVID-19 salgını nedeniyle okulları kapatma tarihleri, okulların kapalı kalma süresi ve alınan nlemler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1

COVID-19 Salgını Nedeniyle Farklı Ülkelerde Okulların Kapalı Kalma Süresi ve Alınan Önlemler

Ülkeler	Okulları Kapatma Tarihleri	Okulların Kapalı Kalma Süresi	Alınan Önlemler
Burkina Faso	15.03.2020	7,5 Ay	COVID-19 ile mücadele kılavuzları yayınlandı. Merkezi sınavlar 1 ay ertelendi. Çevrimiçi platformlar desteklendi.
Danimarka	16.03.2020	2 Ay	COVID-19 öncesi dijital sistemler zaten var olduğu için bu konuda ekstra çalışma yapılmadı. Yüz yüz eğitim sürecine geçilirken ders saatleri ve teneffüs süreleri düzenlendi.
Etüyopya	16.03.2020	8 Ay	Değerlendirme sınavları ertelendi. Salgınla mücadele konusunda düzenlemeler yapıldı ve okullarla paylaşıldı. Uzaktan eğitim sistemleri desteklendi.
Hindistan	24.03.2020	7,5 Ay	Bazı özel okulların yaptıkları sınavlar dışında öğrenci değerlendirme sınavları ertelendi. Uzaktan eğitim için dijital alt yapı eksikliği çeken okullar desteklendi.
Kenya	16.03.2020	-	Merkezi sınavlar ertelendi, COVID-19 şartlarında öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçen testler yapıldı. Salgın öncesi okullarla paylaşılmayan ekstra materyaller ve dökümanlar paylaşıldı.
Rusya Federasyonu	23.03.2020	1 Ay	Sınavlar ertelendi. COVID-19'un öğrenci ve öğretmenler üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar yapıldı. Uzaktan eğitimi güçlendirmek için okullara destek verildi.
Ruanda	16.03.2020	8 Ay	Çeşitli bakanlıklarla, COVID-19'un okullar üzerindeki etkisini azaltmak için çalışmalar yapıldı. Okulların kapalı kaldığı süre boyunca sınav yapılmadı. Salgın öncesinde var olan çevrimiçi platformlar desteklenerek güçlendirildi.

(Devam ediyor)

Tablo 1 (Devam)

COVID-19 Salgını Nedeniyle Farklı Ülkelerde Okulların Kapalı Kalma Süreleri ve Alınan Önlemler

Slovenya	16.03.2020	3 Ay	2019-2020 yılı için planlanan merkezi sınavlar ertelendi. COVID-19'un etkisini anlamak amacıyla betimleyici veriler toplandı. Salgın öncesinde de var olan çevrimiçi öğrenme platformlarının kullanımını öğreten çalışmalar yapıldı.
Birleşik Arap Emirlikleri	8.03.2020	5-10 Ay	Sınav programları değiştirilmedi ancak katılım zorunlu tutulmadı. Devlet okullarına salgın öncesinde kurulan çevrimiçi öğrenme sistemleri güçlendirildi. Özel okulda okuyup da uzaktan eğitime erişmek için cihazı bulunmayan öğrencilere destek sağlandı.
Uruguay	16.03.2020	4 Ay	Dil sanatları, yabancı dil ve matematik sınavları hariç diğer tüm değerlendirme sınavları ertelendi. 2007'den bu yana eğitimde teknoloji kullanımını destekleyen Ceibal Planı, Covid-19 salgını süresince uzaktan eğitim için güçlendirilerek kullanılmaya devam edildi.
Özbekistan	18.03.2020	8 Ay	Zorunlu merkezi sınavlar sağlık önlemleri çerçevesinde yapıldı. Öğretmenlerin dijital platformları etkili kullanabilmeleri için eğitimler verilirken, ailelere uzaktan eğitim süresi boyunca çocukların gelişimini takip etmeleri için çağrılarda bulunuldu.

Tablo 1'e göre ilk COVID-19 vakasını Şubat 2020'de duyuran Burkina Faso'da okullar 15 Mart 2020 itibariyle kapanmış ve bu süreçte okullarda yaklaşık 7,5 aylık bir kapanma ve eğitimde aksamalar yaşanmıştır. Bu süreçte COVID-19 salgını ile mücadelede yapılması gerekenleri içeren kılavuzlar ve yönergeler yayınlanmıştır. Aynı zamanda yapılması planlanan merkezi sınavlar ertelenmiş ve uzaktan eğitim sürecinde kullanılan çevrimiçi platformlar yaygınlaştırılmıştır.

Tablo 1'de görüldüğü gibi Şubat ayında ilk vakasını duyuran Danimarka da 16 Mart 2020 tarihinde okullarını ulusal düzeyde kapatmış ve kısmi aralıklarla okulları tekrar açma girişiminde bulunmuştur. Bu süreçte Danimarka eğitim sistemi yaklaşık 2

aylık bir kapanma ve aksama sürecinden geçmiştir. COVID-19 salgını öncesinde ülkede alt yapısı önceden kurulmuş olan dijital sistemler konusunda ekstra çalışmalar yapılmamıştır. Yüz yüze eğitime dönüşlerde ders saatleri ve teneffüs süreleri konusunda düzenlemeler yapılmıştır.

Tablo 1'e göre 13 Mart 2020 tarihinde ilk vakası ortaya çıkan Etiyopya'da ise 16 Mart 2020 tarihinde ulusal düzeyde okullar kapatılmıştır. Etiyopya eğitim sisteminde ise yaklaşık 8 aylık bir kapanma yaşanmıştır. Salgın nedeniyle öğrenci değerlendirme sınavları ertelenmiş ve okullarla salgınla mücadele konusunda paylaşımlarda bulunulmuştur. Uzaktan öğretim sürecinde kullanılacak olan çevrimiçi platformlar güçlendirilmiş ve bu platformların kullanımı desteklenmiştir.

Tablo 1'de görüldüğü gibi Ocak ayında ilk vakasını duyuran Hindistan 24 Mart 2020 tarihinde okulları kapatma kararı almıştır. Bu süreçte yaklaşık 7,5 aylık bir kapanma yaşayan Hindistan eğitim sistemi, sonraları kısmi olarak açılmış ve küçük grupların uzaktan eğitim süreci daha uzun sürmüştür. Hindistan'da bulunan bazı özel okulların yaptıkları sınavlar dışında devlet okullarında gerçekleştirilecek bütün sınavlar ertelenmiştir. Ayrıca çevrimiçi platformlarda ders yapabilmek için alt yapı sıkıntısı çeken okullar desteklenmiştir.

Tablo 1'e göre 13 Mart'ta ilk COVID-19 vakasını duyuran Kenya ise 16 Mart 2020 tarihinde okulları kapatmıştır. Her ay artan vaka sayılarına karşın net olarak bilinmese de uzunca bir süre Kenya eğitim sisteminde de kapanma ve aksama durumu söz konusu olmuştur. Bu süreçte merkezi sınavlar ertelenmiş ve salgın şartlarında öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçen testler yapılmıştır. Ayrıca COVID-19 salgını öncesinde erişime açılmayan bazı kaynaklar okullarla paylaşılmaya başlanmıştır.

Tablo 1'de görüldüğü üzere Rusya Federasyonu'nda 23 Mart 2020'de COVID-19 salgını nedeniyle okullar kapatılmıştır. Ancak kapanma süreci Rusya Federasyonu eğitim sisteminde yaklaşık 1 ay sürmüş ve farklı bölgeler bu süreci uzatma yetkisine sahip olsa da okullar kısmen açılmıştır. Kapanma süresince yapılması planlanan sınavlar ertelenmiş ve COVID-19 salgınının öğrenci ve öğretmenler üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar yapılmıştır. Ayrıca salgın süresince uzaktan eğitim programında kullanılacak çevrimiçi platformlar desteklenmiştir.

Tablo 1'e göre Ruanda eğitim sistemi 16 Mart 2020 itibariyle kapanmaya girmiş ve yaklaşık 8 aylık bir süreç sonunda kısmi olarak açılmaya başlanmıştır. Bu süreçte çeşitli bakanlıkların desteğiyle, COVID-19 salgınının okullar üzerindeki etkisini azaltmak için çalışmalar yapılmıştır. Okulların kapalı kaldığı süre boyunca öğrenci

değerlendirme sınavları yapılmamıştır. Ayrıca salgın öncesinde var olan çevrimiçi platformlar desteklenerek güçlendirilmiştir.

Tablo 1’de görüldüğü üzere ilk vakası açıklandıktan yaklaşık iki hafta sonra tüm okulları ulusal düzeyde kapatan Slovenya’da ise eğitim sistemi yaklaşık 3 aylık bir kapanma ve aksama yaşamıştır. 2019-2020 eğitim-öğretim yılı için yapılması planlanan sınavlar ertelenmiş ve COVID-19 salgınının eğitim sistemi üzerindeki etkilerini araştırmak için betimleyici veriler toplanmıştır. Buna ek olarak salgın öncesinde eğitim sistemine entegre edilmiş olan uzaktan eğitim platformlarının kullanımını öğretici çalışmalar yapılmıştır.

Tablo 1’e göre Birleşik Arap Emirlikleri’nde okulların kapalı kalma süresi 11-18 yaş aralığındaki öğrenciler için yaklaşık 10 ay sürerken 6-10 yaş aralığındaki öğrenciler için yaklaşık 5 ay sürmüştür. Bu süreçte sınav programlarında değişiklik yapılmasa da katılım zorunlu tutulmamıştır. Devlet okullarında mevcut bulunan uzaktan eğitim alt yapı sistemleri güçlendirilmiş ve özel okulda öğrenim görüp imkanı kısıtlı olan öğrencilere destek verilmiştir.

Tablo 1’de görüldüğü üzere 16 Mart 2020 tarihinde okullarını kapatan Uruguay’da ise eğitim sistemleri yaklaşık 4 ay kapanma ve aksamaya maruz kalmıştır. Dil sanatları, yabancı dil ve matematik sınavları hariç diğer tüm değerlendirme sınavları ertelendi. Ülkede 2007’den bu yana eğitimde teknoloji kullanımını destekleyen Ceibal Planı, COVID-19 salgını süresince uzaktan eğitim için güçlendirilerek kullanılmaya devam edilmiştir.

Tablo 1’e göre Özbekistan ise ilk vakasını duyurduktan üç gün sonra, 18 Mart 2020 tarihinde tüm okullarını kapatmış ve Özbekistan eğitim sistemi yaklaşık 8 aylık bir kapanma süreci yaşamıştır. Bu süreçte zorunlu merkezi sınavlar sağlık önlemleri çerçevesinde yapılmıştır. Öğretmenlerin dijital platformları etkili bir şekilde kullanabilmeleri için eğitimler verilmiş, ailelere de uzaktan eğitim süresi boyunca çocukların gelişimini takip etmeleri için destek sağlanmıştır.

Türkiye’de ilk COVID-19 vakası 11 Mart 2020 tarihinde açıklanmış ve okullar 16 Mart 2020 tarihi itibarıyla tatil ilan edilmiştir. Salgının seyrini değiştirmesi ve virüsün hızla yayılmasıyla sokağa çıkma yasakları, maske zorunlulukları, karantina uygulamaları sıklaştırmış (Bozkurt, 2020) ve buna bağlı olarak okulların 30 Nisan 2020 tarihinde açılacağı duyurulmuştur. Sonraki eğitim öğretim yılının başına kadar okullar COVID-19 salgını nedeniyle açılmamış ve 21 Eylül 2020 tarihinden itibaren kademeli olarak yüz yüze eğitime geçilmiştir (MEB, 2020a). Bu sürecin ardından artan vakalar ve salgının

şiddetlenmesi nedeniyle 17 Kasım 2020’de tekrar uzaktan eğitime geçiş kararı alınmış, yılbaşına kadar okullar kapalı kalmıştır ve sonrasında kademeli olarak uzaktan eğitim ve yüz yüze eğitim birlikte yürütülmüştür (MEB, 2020b). Diğer tüm ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de okulların kapanmasıyla birlikte uzaktan eğitim süreci başlamış ve dersler öncelikle Eğitim Bilişim Ağı (EBA) ve Türk Radyo ve Televizyon Kurumu (TRT) kanalları vasıtasıyla verilmeye başlanmıştır (Can, 2020).

Ülkelerin eğitim sistemlerine verdikleri önem ve yıllar içerisinde kurdukları yapılar ile kriz öncesi ve kriz dönemlerinde fark yaratabilmektedirler. COVID-19 salgını gibi küresel anlamda tüm dünyayı etkileyen bir kriz, eğitim sistemi kuvvetli olan ülkeleri diğerlerine göre daha az etkilemiştir. Eğitime, eğitimin yönetimine olan yaklaşımlar yıllar içerisinde değişmekte ve küreselleşmektedir. Gelecekte oluşabilecek farklı krizlerin, eğitim sistemlerini ne derece etkileyeceğini görebilmek için, eğitime olan yaklaşımları ve küresel bakış açılarını anlamak önem arz etmektedir.

Eğitimde Küresel Bakış Açıları

Dünya tarihinde gerçekleşen büyük savaşlar ve küresel olayların ardından, özellikle teknolojik anlamda yaşanan gelişmelerle birlikte, dünya üzerinde bulunan ülkelerin birbirleriyle olan ilişkisi daha şeffaf hale gelmiştir. Eğitim konusunda daha fazla etkileşimin yaşandığı, ülkelerin diğer ülkelerle olan küresel rekabet konusunda çalışmalar yaptığı süreçler ortaya çıkmıştır (Wolhuter, 2017). Ülkelerin birbirleriyle olan yarışı, her anlamda daha iyi olmak için gerekli adımların atılması konusunda tetikleyici olmuştur. Eğitimin dış dünya ile kıyaslanması konusunda ortaya çıkan önemli araçlardan biri de Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı (PISA) olmuştur. PISA, 15 yaşındaki öğrencilerin matematik, okuma ve fen gibi alanlardaki başarısını üç yılda bir yapılan testler ile ölçmektedir (Downes, 2005). Test sonuçları, ülkelerin küresel eğitim liginde nerede olduklarını göstermekle beraber ülkelerin bu konuda daha iyi duruma gelebilmek için politikalar geliştirmesinde etkili olmaktadır. Genel olarak bakıldığında Asya ülkelerinin bu süreçte ön plana çıktığı ve Finlandiya, Estonya, Kanada ve İrlanda gibi ülkeler dışında yalnızca Asya ülkelerinin bütün konularda başarılı oldukları gözlemlenmektedir (Coughlan, 2016). Uluslararası yapılan değerlendirmeler, ülkelerin diğerleriyle rekabete girmeleri konusunda önemli bilgiler sağlamaktadır. Özellikle PISA sonuçları, beceri temelli testlerin ardından en kötünden en iyiye ülkelerin ne durumda olduğunu gösterdiği için, ülkelerin eğitime olan bakış açılarını küresel anlamda ortaya

koymalarını sağlamaktadır (Saltelli, 2018). Geliştirilen politikalar sonucunda Amerika Birleşik Devletleri eğitim üzerine yapılan harcama konusunda diğer ülkelerden açık ara önde olmasına rağmen, yapılan testlerde en kötü sonuçları almıştır. Buna karşılık Singapur, göreceli olarak daha yeni ve ekonomik açıdan daha zayıf olmasına rağmen geliştirdikleri etkili eğitim sistemleriyle en iyi sonuçları almıştır ve eğitimin verimliliği konusu küresel anlamda önem kazanmıştır (Heyneman, 2013).

Birleşik Devletler ve Çin gibi birçok Asya ülkesi, PISA gibi uluslararası değerlendirmeler yapan programlara yatırımlar yapmaktadırlar. Bu yatırımlarla kendi eğitim sistemlerini diğerleriyle karşılaştırma ve diğerleriyle rekabete girme amacıyla oldukları görülmektedir. Birleşik Krallık, Avustralya, Birleşik Devletler ve Çin gibi yüksek hesap verilebilirlik oranına sahip ülkelerde, öğrencilerin sayısal ve sözel anlamdaki yeterlikleri, bu ülkelerin okul başarısını ölçmelerindeki temel ölçüm alanı olmuştur. Bu bağlamda Birleşik Devletler’de bulunan nispeten yoksul durumdaki okullarda, öğrencilerin bu başarı durumu bu okulların eğitime devam edip etmeyeceğinde belirleyici olmaktadır (Johnson, Moller, Jacobson ve Cheung Wong, 2008). Buna karşılık Asya ülkelerinde eğitimin merkezileştirilmesi söz konusu olup, hükümetler müfredatları ve beklentileri net bir şekilde ortaya koyup tüm okullardan bu yol haritasına göre ilerlemelerini istemektedirler (Stevenson ve Nerison-Low, 2002).

Eğitime yapılan maddi yatırımların kısa vadede gözle görülür sonuçlar getirdiği kesin olmasa da göz ardı edilemeyecek bir gerçektir. Bu bağlamda uzun yıllardır tartışma konusu olan durumlardan birisi de toplumların sahip oldukları gelir dağılımlarının farklılaşması ve bu durumun hem eğitime yapılan yatırımlar hem de eğitime ulaşma konusunda sıkıntılar yaratmasıdır ve Amerika gibi ülkelerde gelir farklılıkları ile sınıfsal ayrımlar daha büyük ve gözle görülür haldedir (Rozer, Kraaykamp, ve Huijts, 2016). Ekonomik problemler, bir ulusun eğitimsel organizasyonlar da dahil olmak üzere toplumla alakalı bütün konularda büyük engeller yaratabilmektedir. Özellikle kamu eliyle verilen eğitimdeki eşitsizliklerin ve uçurum düzeyindeki farklılıkların, ülkelerin toplam akademik başarısı ve kalkınması üzerinde olumsuz anlamda etkilerinin olduğu görülmektedir (Loo, 2018).

Eğitimde küreselleşmenin getirdiği bakış açıları üzerine yıllardır farklı çalışmalar yapılmaktadır. Stevenson ve Nerison -Low (2002), her ülkenin eğitim sisteminin o ülkenin kültürüyle doğrudan ilgili olduğunu söylemektedir. Kültürlerin eğitime verdiği değer ve sahip oldukları bakış açıları, öğrencilerin akademik performanslarını doğrudan etkileyecek unsurlar ortaya koyabilmektedir. Eğitim ve dolayısıyla toplumun gelişmişlik

seviyesine etki edecek olan kişilerin, liderlik vasıflarının ön plana çıktığı bilinmektedir. Sürekli değişen ve büyüyen küresel dünya pazarı göz önünde bulundurulduğunda, eğitim liderlerinin kendilerini yalnızca bulundukları okul kültürleri içerisinde değil, etki alanlarını genişleterek uluslararası alanda da vizyon sahibi olmaları gerektiği görülmektedir (Leithwood ve Riehl, 2003). Uluslararası Başarılı Okul Yöneticileri Projesi (ISSPP), eğitimde küreselliği içselleştiren başarılı okul yöneticilerinin, öğrencilerin akademik performansının artmasında ve okulların gelişmesinde büyük rol oynadıklarını savunan bir organizasyon olarak kurulması (Johnson, Moller, Jacobson ve Cheung Wong, 2008), küreselleşen eğitim üzerine sahip olunan bakış açılarından birine örnek teşkil etmektedir.

Bu bağlamda küreselleşen eğitim sistemlerinde okul yöneticilerinin yeri ve önemi ön plana çıkmaktadır ve liderlik özellikleriyle, yöneticisi oldukları okulların geleceğini tayin ettikleri anlaşılmaktadır. Bu çalışma kapsamında bir okul yöneticisinin sahip olması gereken liderlik özelliklerini anlamının önemli olduğu düşünülmektedir.

Liderlik

21. yüzyılda dünya, tüm yaştan ve ırktan bütün insanları yeni normal olarak adlandırılan yaşam tarzına sürükleyen COVID-19 pandemisi ile karşılaşmıştır (Akbari ve Pratomo, 2021). Yeni normal karşımıza çıkan bu düzende yalnızca sosyal hayat, ekonomi ve sağlık değil aynı zamanda eğitim kurumlarında da insanlığın alışık olmadığı değişimler meydana getirmiştir (de Moura, 2020). Yaşanan bütün olumsuzluklar ve değişimlerin ardından, eğitim kurumlarında liderlik kavramının ne kadar önemli olduğu birçok topluluk tarafından anlaşılmıştır (Strack, Kugel, Dyrchs ve Tauber, 2020). Harper'a göre (2020) COVID-19, eğitim-öğretim kurumlarını öğretme, öğrenme ve istihdam açısından farklı şekillerde etkilemektedir. Eğitimcilerin genel kanısına göre, COVID-19 salgınının eğitimde liderlik algısını nasıl değiştirdiği ve öğrenci ihtiyaçlarını küresel anlamda tehdit eden bu sürecin, liderlik becerileriyle ne kadar anlaşılabilir hale getirilebileceği konusunda daha fazla çalışma yapılmalıdır (Francisco ve Nuqui, 2020).

Etkili ve verimli liderliğin anlamlandırılmaya çalışıldığı birçok araştırma yapılmış, kuramsal modeller ve bakış açıları geliştirilmiş olmasına rağmen, literatürde liderliğin okul kültürüne olan etkisi veya okul kültürünün liderliğe etkileri konusunda ortak kanıya varılan kısıtlı sayıda çalışmalar yapılmıştır (Beales, 2006). Geçmişten bu yana liderlik kavramı hakkında birçok farklı tanımlamalar yapılmıştır. Dubin'e göre

(1968) liderlik otoritenin uygulanması ve karar verme süreci iken, Fiedler (1967) liderliğin, önceden belirlenmiş özel amaçlara, takımların iş birliği içerisinde ulaştırılması süreci olduğunu belirtmiştir. Tarihte daha geriye gidildiğinde Stogdill (1950) liderliği, özel amaçların ve kazanımların başarıyla sonuçlanması için geçen süre içerisinde yapılan aktiviteler üzerindeki etki olarak tanımlamıştır. Dubin ve Fiedler'in liderlik kavramlarına olan bakış açıları daha çok makamsal otorite ile açıklanırken, Stogdill'in liderlik anlayışı liderlerin resmi otoriteden bağımsız bir şekilde güç, bilgi ve kişisel beceriye dayanması, onu daha sonra bu alanda yapılan çalışmalara yaklaştırmaktadır (Gronn, 2000; Harris, 2002; Hopkins ve Jackson, 2002). Bush ve Glover (2003), liderliğin istendik amaçlara başarıyla ulaşma yolunda gösterilen etki olduğunu; başarılı liderlerin kişisel ve mesleki donanımlarına dayanarak kendi okulları için vizyon geliştiren kişiler olduğunu ifade etmiştir. Öte yandan Gronn (1997), liderliğin atanmış bir statü ve hem toplumsal hem örgütsel bağlamın bir ürünü olduğunu savunmuştur. Bolam, McMahon, Pocklington ve Weindling'e göre (1993) liderlerin vizyon sahibi bireyler olmaları gerektiği konusunda şüpheler mevcutken Greenfield, Licata ve Johnson (1992), vizyon sahibi olma konusunda çok net bir gerekliliğin olduğunu savunmuşlardır. Russell (2003) ise bireylerin ve grupların, okul liderleri ile olan ilişkilerinde pozitif anlamda yüksek beklentiler içerisinde olduklarını; okul liderlerinin bu bağlamda ilişkisel ve manipülatif rollerinin bulunduğunu ancak vizyon sahibi olma konusunda yeterli kanıtın olmadığını belirtmiştir. Barnett ve McCormick (2003) vizyon, dönüştürücü liderlik ve öğretmen motivasyonu üzerinde vaka çalışması gerçekleştirmiş ve vizyon sahibi bir lider olmanın öğretmen beklentilerini karşılama ve yükseltme konusunda etkili bir faktör olduğu sonucuna varmışlardır.

Leithwood ve Jantzi (1997) öğretmen algılarına yönelik yaptıkları çalışmalarında, liderlerin gerçek birer lider olarak algılanmasının, okul liderliğinde gösterilen etkinliği artırdığını savunmuşlardır. Eden'in (1998), makamsal otorite ve karizmatik liderlik özellikleri arasındaki çatışmayı ortaya koyan çalışmasında, öğretmenlerin gerçekliğin alternatif anlamlarını sorgulamalarının liderliğe karşı bir tehdit unsuru olduğu belirtilmiştir. Yine aynı çalışmada, liderliğin okul için atılan her adımı netleştirebilmesi ve insiyatif alarak uygulanabilmesi için, liderlerin öğretmenlerin davranışlarını ve bilinçlerini şekillendirebilmeleri gerektiği aktarılmıştır. Etik liderlik ise liderlerin inançlarına ve değerlerine dayanmaktadır (Bush ve Glover, 2003). Liderlerin kişisel ve eğitimsel değerleri açık bir şekilde benimsetebilmesinin, etkili bir lider olma konusunda ayırt edici bir özellik olduğu düşünülmektedir (Day, Harris ve Hadfield, 2001). Blase ve Blase'in (1998) etkili okul liderliği üzerine yaptıkları çalışmaya göre, okul liderlerinin

öğretmenlerdeki mesleki gelişmeyi artırmak ve başarının yansıtılmasını sağlamak için öğretmenlerle birebir iletişim halinde olmaları gerektiği belirtilmiştir. Southworth (2002) bu fikri daha ileri taşıyarak modelleme, gözlemlleme ve mesleki diyalog stratejilerini öne sürmüş ve bu stratejilerin öğretim ve öğrenme süreçlerini geliştireceğini savunmuştur. Quinn (2002), eğitim liderleri olarak okul yöneticilerinin temel rolleri ile bu rollerin öğretmenler ve öğrenciler ile olan ilişkisini araştırdığı çalışmasında, güçlü eğitim liderleri olan okul yöneticilerinin okulun en temel bileşeni olduklarını ve öğrenci başarısını etkileyen en önemli unsur olduklarını öne sürmüştür.

Günümüz şartları göz önünde bulundurduğunda, dijitalleşme süreci ilkokuldan yükseköğretim kademesine kadar milyonlarca öğrenci için farklı bir çıkış noktası olmuş ve yaşanan olağanüstü durumlar özellikle eğitim liderlerine biçilen geleneksel rollerin değişmesine neden olmuştur (Akbari ve Pratomo, 2021). Sosyal mesafeli yöneticiler ve öğrencilerin dijital ve sanal platformları kullanmaları, eğitim liderlerinin liderlik etme, başarıya teşvik etme ve değişimi yönetme rollerinde büyük farklılıklar yaratmaya başlamıştır (Unesco, 2020). Bu değişimler yükseköğretim kademesinde de kendisini göstermiştir (Harris ve Jones, 2020). Antonakis ve Schyns'e göre (2012) doğası gereği liderlik, durumsal ve bağlamsal bir olgudur. Bu nedenle liderliği tek bir boyut göz önünde bulundurularak tanımlamak mümkün görülmemektedir. Liderliğin özellikle yükseköğretim kademesinde giderek daha fazla araştırıldığı ve üzerinde çalışıldığı bilinmektedir (Middlehurst, Goreham ve Woodfield, 2009). Örneğin Juntrasook (2014), yükseköğretimde liderliği dört başlıkta tanımlamıştır: 'makam olarak liderlik', performans olarak liderlik', uygulamada liderlik' ve 'profesyonel rol model olarak liderlik'. Makam olarak liderlik, resmi bir rol olan okul müdürlüğü olarak tanımlanır. Performans olarak liderlik, mesleki bağlamda başarı ve yeterlilik olarak tanımlanır. Uygulamada liderlik, meslektaş, öğrenciler, öğretmenlerin dahil edildiği etkileşimler ve faaliyetler olarak tanımlanır. Profesyonel rol model olarak liderlik, meslekleri gereği daima lider gibi davranmak olarak tanımlanır (Juntrasook, 2014).

Literatürde fazlasıyla yer bulan liderlik kavramı ile ilgili olarak modern okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken liderlik alanları Gümüşeli (2001) tarafından şu şekilde gruplandırılmıştır:

- Vizyoner Liderlik: Okulların değişen dünya koşullarına ayak uydurması ve daha yüksek hedefler belirleyerek okulu vizyon sahibi kurumlar haline getirmek için gösterilmesi gereken liderlik davranışıdır. Vizyoner liderlik anlayışına sahip bir

okul müdürünün vizyon ve misyon geliştirme sürecinde ilgili bütün paydaşları sürece dahil etmek; sahip olunan vizyonu ve hedefleri herkese uygun bir biçimde anlatmak ve benimsetmek: sahip olunan vizyonu göz önünde tutmak ve unutturmamak; bu misyon ve vizyona hizmet edecek kaynakları temin etmek gibi davranışlar göstermesi beklenmektedir (DDE, 1998).

- **Öğretim Liderliği:** ğretim liderliği, daha çok öğretme ve öğrenme süreçlerine odaklanan ve bu süreçlerle yakından ilgilenen bir liderlik türü olarak görülmektedir. Öğretim liderliği alanında yetkin olan bir okul müdürünün ğretim faaliyetlerinin niteliğini artırmak ve dolayısıyla tüm paydaşların desteği ile ğrenci başarısını yükseltmek; önceden belirlenmiş öğretimsel amaçlara yönelik programlar hazırlamak ve uygulamak; öğrencilerin gösterdiği başarıları istikrarlı bir şekilde ölçmek ve değerlendirmek gibi davranışlar göstermesi beklenmektedir (DDE, 1998).
- **Toplumsal Liderlik:** Zaman içerisinde okul kendi içerisinde eğitim-ğretim faaliyeti veren kapalı bir kurum olmaktan çıkıp, velilerin ve toplumun daha çok rol aldığı ve yakından ilgilendiği bir kurum olmaya başladığı için okul müdürlerinin toplumsal liderlik rolü daha fazla ortaya çıkmaya ve gerek duyulmaya başlamıştır. Okul müdürlerinin etkili bir toplumsal lider olması için okul ile evre arasında bulunan hassas ilişkilere yönelik programlar hazırlamak; veliler ve toplumun geri kalanı ile şeffaf ve sürdürülebilir iletişim ortamları sağlamak; öğrencilerin başarılarını artırmak ve eğitimden daha fazla yararlanmalarını sağlamak adına toplumun bütün kaynaklarına başvurmak ve kuruluşlarla iş birliği yapmak gibi davranışlar göstermesi beklenmektedir (DDE, 1998).
- **Örgütsel Liderlik:** Okulların hızla değişen, gelişen ve büyüyen dünya şartlarına yapısal ve örgütsel anlamda ayak uydurabilmesi için çeşitli değişimler geçirmesine ve dinamik kalmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda okul müdürlerinin örgütsel liderlik anlamında yeterlikleri söz konusu olmaktadır. Örgütsel liderlik anlayışına sahip bir okul müdürü olmak için okulun hedeflerine ve vizyonlarına uyumlu planlamalar yapmak; karar almak ve kararların yönünü belirlemek için eğitim-ğretim faaliyetlerinin sonuçlarını analiz etmek ve bu bilgilerden faydalanmak; katılımlı karar alma sürecine önem vermek; işleyişin aksamaması için gereken adımları basitleştirmek gibi davranışların gösterilmesi gerekmektedir (DDE, 1998).

- **Etik Liderlik:** Etik değerler konusunun giderek artan önemi ve demokrasinin daha çok anlaşılmaya ve uygulanmaya çalışıldığı bir dönemde okul müdürlerinin global ilkeler ve etik kurallara aykırı davranmalar beklenemez. Etik liderlik anlayışına sahip bir okul müdürü olabilmek için hem kişisel hem profesyonel hayatta ahlaki kurallara uygun davranışlar sergilemek; yönetsel konuların ve uygulamaların personeller üzerinde bırakacağı etkiyi düşünmek; sahip olunan yetkileri ve makamın gücünü yalnızca okul menfaatleri için kullanmak gibi davranışlar sergilemesi beklenmektedir (DDE, 1998).
- **Politik Liderlik:** Eğitim sistemi toplumsal bir düzenin parçası olduğu kadar politik bir yönü de bulunmaktadır ve okulların bu politik anlayışın merkezinde olmasından ötürü okul müdürlerinin politik liderler olmaları kaçınılmazdır (Bursalıoğlu, 1994). Okul müdürünün başarılı olması içinde bulunduğu topluma katkı sağlayacak bir okul ortaya koyması anlamına geldiği için politik lider olma özelliği ön plana çıkmaktadır. Bir okul müdürünün politik liderlikle alakalı olarak okulun ve öğrencilerin menfaatlerine yönelik politikalar oluşturmak ve takip etmek; politikalara karar verilmesi sürecinde katılımcı anlayışa sahip olmak; öğrencilerin ve velilerin temsilcisi olma sıfatıyla okul çevresinde etki yaratmak gibi davranışlar göstermesi beklenmektedir (DDE, 1998).

Verilen liderlik türleri dışında nispeten daha yeni, son dönemde ortaya çıkan liderlik türleri de bulunmaktadır. Bu liderlik türlerinden bazıları aşağıda gösterildiği gibidir:

- **Dönüşümcü Liderlik:** Öğretmenler ve yöneticilerin kısa süreli ve net etkileşimlerine dayalı diğer liderlik anlayışlarının aksine dönüşümcü liderlik anlayışında öğretmenler yöneticiler ile uzun vadeli bir bağ kurabilir ve dönüşümcü liderlik özelliğine sahip okul müdürleri yaşıntılara ve farklılıklara ayak uydurarak öğretmenlerin aidiyet duygusunu, motivasyonunu ve etik anlayışını görülebilir şekilde yükseltir (Miller ve Miller, 2001). Aynı zamanda dönüşümcü liderlik özelliğine sahip bir okul yöneticisi, çalışanların hem iş hem özel hayatında önemli ve farklı bir yere sahip olabilmektedir (Yavuz, 2009).
- **Dağıtımıcı Liderlik:** İşbirlikçi, katılımcı ve demokratik liderlik özellikleriyle benzeşse de onlardan farklı bir yerde duran dağıtımıcı liderlikte öğrenciler, çalışanlar ve dağıtımıcı liderler arasında karşılıklı bir dayanışma ve birbirine bağlılık söz konusudur (Shava ve Tlou, 2018). Dağıtımıcı liderlik özelliğine sahip

bir okul yöneticisinin her aksiyonu öğrenci gelişimine katkıda bulunacak niteliktedir; okul sistemi içerisindeki her paydaş onlar için değerlidir ve her zaman gereken destek sağlanır; öğretme ve öğrenme organizasyonlarını geliştirmek için örgüt içerisinde bağlılık ve birlikte çalışma güdüsünü artırmaya çalışırlar (Harris, 2014).

- Hizmetkar Liderlik: Nihai amacın örgütün refahı ve gelişmesi olduğu diğer liderlik anlayışlarının aksine, hizmetkar liderin en temel güdüsü örgüt üyelerine hizmet etmektir (Stone, Russel ve Patterson, 2004). Hizmetkar liderlik özelliklerine sahip bir okul yöneticisinin en temel amacı, okul içerisinde güçlü ve güvenli iletişim kurulabilecek bir ortam yaratarak çalışanların gelişimine yardımcı olmaktır (Luthans ve Avolio, 2003). Yöneticiliğin verdiği güç hizmetkar liderlerin elinde çalışanlara hizmet etmek için kullanılmaktadır ve bu durumda liderlik ile hizmetkarlık neredeyse aynı anlamda kullanılabilir: hizmetkarlık bir insanı lider olmaya götürürken lider olmak hizmet etmeyi gerektirir (van Dierendonck, 2011).
- Kriz Liderliği: Örgütü tehdit eden herhangi bir kriz durumuna karşı lider açık ve net bir yol izliyorsa; paydaşlarla etkili bir biçimde iletişim kurabiliyorsa; iş birliği yaparak çalışıyorsa ve krizin getirdiği değişimlere uyum sağlayabiliyorsa, kriz liderliği özelliklerine sahip bir liderdir (Marshall, Roache ve Marshall, 2020). Kriz liderliği ile ön plana çıkan bir lider, karşılaşılan krizler karşısında azim, dayanışma, güç, ortak amaç, insaniyet, nezaket ve direnç yardımıyla örgütü destekler ve korur (Koehn, 2020).

Eğitimde Liderliğin Rolü

Eğitim liderliği, etkili bir okul olmanın en önemli özelliklerinden bir tanesi olarak düşünülmektedir (Andrews ve Soder, 1987). Bahsedilen liderlik, bir okulun yöneticisi olarak sahip olunması gereken liderlik becerilerinden oluşmaktadır (Kythreotis, Pashiardis ve Kyriakides, 2010). Başarılı ve yeterli okul liderleri, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşırken okulun girdilerini verimli bir şekilde kullanabilen; etkili okul ortamı yaratmak adına bütün değişkenleri yönetebilen kişilerdir (Bolanle, 2013). Gregory'e göre (2001) liderlik becerileri, deneyim ve çalışma ile geliştirilen uzmanlığı hayata geçirebilmek için kullanılmaktadır. Okul liderleri, hangi görevler için ne tür becerilerin

gerekli olduğunu belirleyebilmeli ve uygulayabilmelidir (Gregory, 2001). Knapp (2007) liderlik becerilerini mümkün olan en kısa zamanda ve en az enerji kullanımı ile maksimum sonuç alabilme becerisi olarak tanımlamaktadır. Gelişmiş ülkelerde gerçekleştirilen eğitim reformları, etkili okulların ortaya çıkmasında payı çok büyük olan okul yöneticilerinin liderlik rollerinin önemine odaklanmıştır (Sergiovanni, 1994; Short ve Greer, 1997; Kochamba ve Murray, 2010). Liderliğe beceri temelli bir yaklaşım geiren Katz (1955), etkili liderliğin üç temel beceriye dayandığını savunmuştur: teknik beceri, insani beceri ve kavramsal beceri. Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs ve Fleishman (2000), problem çözme becerisi, toplumsal düşünce becerileri ve bilişsel beceriler olarak etkili liderlik adına farklı modellemeler geliştirmişlerdir. Hoy ve Miskel (2000), teknik beceriler, kişilerarası iletişim, kavramsal beceriler ve yönetim becerilerinin, okul başarısı için okul liderlerinde bulunması gereken beceriler olduğunu savunmuşlardır. Peterson ve Van Fleet (2004), etkili okul ortamı için gereken on farklı liderlik becerisi kategorisi belirlemişlerdir. Bu çalışmaya göre gereken beceriler teknik beceri, analitik beceri, karar verme becerisi, insan ilişkileri becerisi, iletişim becerisi, kişilerarası eşgüdümleme becerisi, kavramsal beceri, kontrol becerisi, esneklik ve yönetim becerileridir. Eğitimin etkililiği ve okul başarısı için Mumford, Campion ve Morgeson (2007), bilişsel, kişilerarası ilişki, iş ve stratejik beceriler olarak dört genel kategori oluşturmuşlardır. Bunların dışında kalan bazı araştırmacılar, liderlik becerilerinin dönüşümcü, yönetsel ve eğitimsel olmak üzere üç farklı boyutta düşünülmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Leithwood ve Duke, 1999; Murphy ve Louis, 1999 ve Richter, 2006). Schlechty'e göre (1990) etrafındaki insanları etkileme potansiyeline sahip olan okul liderlerinin, mevcut bulunan makamlarını etkili bir şekilde kullanabilecekleri becerilere sahip olmaları gerekmektedir.

Ross ve Gray (2006), dönüşümcü liderlik becerisinin okul etkililiği için gerekli olduğunu savunmaktadırlar. Birçok araştırmacıya göre dönüşümcü liderlik, üç beceriyi içerisinde barındıran küresel bir beceridir. Bu beceriler kavramsal beceriler olarak adlandırılan, yöneticilerin okul başarısı için bir vizyon belirlemesi ve sürdürmesi; okulun diğer paydaşlarının entelektüel açıdan uyarılması; topluluk için bireysellik ve kişilerarası ilişkiler kurabilmesi olarak sıralanabilir. Bu becerilerin kullanılmasının, öğretmenlerin aidiyet anlayışının artması ve okul amaçlarına ulaşma yolunda motive edilmesi yoluyla okul etkililiğini artırdığı savunulmaktadır (Bolanle, 2013). Okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken kritik liderlik becerileri hakkında yapılan bir başka çalışmada, etkili bir eğitim ortamı sağlayabilmek için okul liderlerinin teknik, insan ilişkileri, kavramsal ve

dönüşümcü liderlik becerilerine sahip olmaları gerekmektedir (Kochamba ve Murray, 2010). Hong Kong’da Pang ve Pisapia (2012), stratejik düşünme becerileri ve etkili eğitim ortamı arasında bir bağlantı olduğunu ortaya koymuşlardır. Richter, Lewis ve Hagar (2012) dönüşümcü, yönetsel ve davranış yönetimi becerilerinin eğitim sistemlerinin temel taşı olan okul liderlerinde bulunması gereken önemli beceriler olduğunu belirtmişlerdir. Gelişmekte olan ülkelerde etkili okullar hakkında yapılan bir başka çalışmada Hoppey ve Mcleskey (2013), kişilerarası ilişki kurabilme becerisine sahip okul liderlerinin, bu beceriyi öğretmenlerle olan ilişkilerinde etkili bir şekilde kullandıklarında öğretmenlerin eğitim sürecine daha fazla katkıda bulunarak okulun etkililiğini artırdığını ortaya koymuşlardır. House’a göre (1971) okul liderleri örgütsel hedefleri okul paydaşlarına benimsetmek, bu amaçlara ulaşmak için izlenilen yolda karşılaşılan engelleri öngörebilmek, karşılaşılan engelleri nasıl aşacaklarını belirleyebilmek için gerekli becerilere sahip olmak zorundadır.

Okul liderlerinin en önemli rollerinin etkili eğitim ortamları sağlayarak okulun amaçlarına ulaşabilmesini sağlamak olduğu üzerine son yıllarda yapılan birçok çalışma mevcuttur. Okul liderinin ideal öğrenme ortamını sağlayarak hem akademik hem davranışsal başarıyı sağlama konusunda önemli rol oynadığı bilinmektedir (Huber, 2004). Okullarda en başarılı öğrenme sonuçlarının alınmasındaki en önemli faktör öğretmenlerin etkisi ve öğretmenlerden sonra en önemli görülen etken yöneticilerin liderlik becerileri ve yarattıkları okul iklimi olarak kayıtlara geçmiştir (Hattie ve Clarke, 2019).

Schleicher (2011), liderlerin örgütler üzerindeki etkisinin gözle görülür şekilde ortada olduğunu; basit yönetsel becerilerden daha akademik eğitimsel liderliğe doğru bir geçişin meydana geldiğini ve eğitimsel liderlik anlayışının birçok ülkede görünür hale geldiğini savunmaktadır. Smith ve Andrews (1989), günlük sorumlulukların ötesinde, liderlerin topluluk odaklı olduğunu; liderliğin getirdiği sorumlulukların okulu aştığı, toplumun neredeyse tüm kesimleriyle ilişki içerisinde olduğunu ve her bir çocuğun refahı ve başarısı için liderlerin gereken bütün kuruluşlarla iş birliği içerisinde olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Okul lideri yalnızca içerisinde bulunduğu binadan değil, içerisinde bulunduğu topluluktan da sorumludur (Schleicher, 2011). Bu nedenle liderliğin en temel prensibi olan demokrasi ve iş birliği, okul liderlerinin temel almaları gereken en önemli dayanaklardandır (Huber, 2004).

Eğitimde Başarılı Ülkelerde Okul Liderlerinin Rolü

Okul liderlerine yüklenen roller zaman içerisinde değişiklik göstermiştir (Richter, 2006). Özellikle hesap verilebilirliğin öneminin arttığı günümüz şartlarında, yönetsel sorumluluklardan akademik gözlemcilik rolü ön plana çıkmaktadır (Pont, 2014). Özellikle yoksulluk, dil bariyeri gibi birçok faktörün etkili olduğu ve şartların daha zorlayıcı olduğu bölgelerde bulunan okullarda, okul liderlerinden beklentiler artmaktadır. Bütün bu beklentilerle beraber okul liderleri yalnızca yönetsel süreçlerle kalmayıp öğretmenler, öğrenciler ve veliler ile sürekli etkileşim halinde kalarak onlardan alınabilecek maksimum katkıyı almaya çalışmakta ve bu beklentileri karşılamaya çalışmaktadır (Gurr, 2015).

Etkili bir liderlik anlayışına sahip olabilmek için ilgi ve güven ortamını sağlamak büyük önem arz etmektedir (Smith ve Andrews, 1989). Gurr'a göre (2015), başarılı okul liderleri insan merkezli çalışırlar ve öğrencilerin gelişmelerini görüp bundan memnuniyet duyarken okul topluluğu içerisinde bulunan yetişkinlerin de gelişiminden sorumlu hissederler ve bütün bu durumlar neticesinde başarılı okul liderleri, bulundukları okul topluluğu içerisinde güvenilen ve saygı duyulan bireyler olurlar.

Eğitim sistemlerine verilen önemin hat safhada olduğu ülkelerde, okul liderliği ve bu liderliğin getirdiği niteliklere olan yaklaşımın ön plana çıktığı görülmektedir. Uzak Doğu ülkelerinde bulunan ve yüksek başarıya sahip okulların, bu başarıyı en başta okul liderliğine bağladıkları ve bu düşünceye olan ilginin arttığı gözlemlenmektedir (Jensen ve Clark, 2013). Singapur, yüksek başarılı ve etkili okulların, yüksek liderlik becerisi ile şekillendiği anlayışını savunmaktadır. Bu anlayıştan yola çıkarak diğer birçok ülkenin aksine okul yöneticisi gelişiminin öncelikli olduğu bu ülkede, Singapur Eğitim Bakanlığı, gelecekte okul liderliğine hazırlamak üzere öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının katılım gösterdiği Liderlik Eğitim Programı projesini hayata geçirmiştir (Jaypragas, 2010).

Eğitim sisteminin başarısıyla adından söz ettiren bir diğer ülke olan Finlandiya'da, eğitim süreçlerinin kendi kendini yenileyen, dinamik ve ekonomik güce kaynak sağlayan bir sisteme dayalı olduğu düşünülmektedir (Hargraves, Halasz ve Pont, 2007). Uluslararası testlerde okuma ve matematik alanında olağanüstü sonuçlar alınsa da Finlandiya eğitim sistemi içerisinde okuma ve matematik başarısını ölçen değerlendirme süreçleri ve bu becerileri çok küçük yaşlara indirgeyen öğretim programları mevcut değildir ve bu durum Finlandiya'nın eğitim alanındaki yüksek başarısının daha çok

kavramsallaştırma ile, okulda öğrenme kültürüne bağlılık ile açıklanabildiğini göstermektedir (Federick, 2020). Süreçlerin sağlıklı bir şekilde ilerlemesi, vizyon ve misyon geliştirme gibi durumlarda, okul liderleri merkez bir rol üstlenmektedir. Liderlik, Finlandiya'nın sahip olduğu yüksek başarılı eğitim sisteminde yalnızca performans sonuçlarına odaklanmayıp aynı zamanda başarıyı getiren koşullara, süreçlere ve amaçlara odaklanmaktadır (Hargraves, Halasz ve Pont, 2007). Shantal, Halttunen ve Pekka'ya göre (2014) ortak bir misyonun olması; çok dikkat çekici bir yönetim sistemi; eğitimsel gelişim ve müfredata yönelik birçok yerel yatırımın merkezinde yer alan bölgesel liderlik; eğitim sisteminin merkezinde yer alan nitelikli öğretmenlerin yönetimi; eğitimin sürdürüldüğü yerler olan sınıflar ile bağların koparılmaması; toplumsal gelişimin okul temelli olduğu bir düzende her yenilik ve ilerleme için adım atan ilk kişilerin okul liderlerinin olması gibi süreçler, bu sistemde başarıya temel oluşturan okul liderlerinin merkezinde bulunduğu ya da bir şekilde dahil olduğu süreçler olarak bilinmektedir.

Finlandiya ve Singapur örneklerinde görüldüğü üzere, eğitimin iş gücüne insan kaynağı sağladığı ve nitelikli insan gücünün mevcut toplumu daha üst seviyelere çıkarabildiği açık bir şekilde ortadadır (Hanushek ve Wossmann, 2007). Okul sayısının ya da okullaşma oranının nicelik olarak değil, verilen eğitimin nitelik olarak ön plana çıkması gerektiği bilinmektedir. İstatistiksel olarak okullaşmanın fazla olması ekonomik büyümeye işaret etse de yalnızca bu niceliğe odaklanmak, eğitimde nitelik kaybının yaşanmasına neden olacaktır (Hanushek ve Wossmann, 2007). Öğrencilerin en iyi eğitime ulaşabilmesini sağlamak yalnızca bu eğitime ulaşan bireyler açısından olumlu sonuçlar doğurmayacak, ülkenin ekonomik durumunu da yukarıya taşıyacaktır. Bu nedenle bir okul liderinin rolü yalnızca bireyleri değil tüm toplumu ve hatta ulusu ilgilendirmekte olduğu için, iyi bir yöneticinin başarılı bir okul ve toplum için anahtar olduğuna inanılmaktadır (Branch, Rivkin ve Hanushek, 2017).

Okul Yöneticiliği

Eğitim sistemlerinin merkezini, birçok paydaşı içerisinde barındıran okullar oluşturmaktadır. Eğitim-öğretim süreçlerinin gerçekleştiği okullarda öğrenci, öğretmen, veliler ve okul yöneticileri farklı roller üstlenmektedirler. Sürdürülebilir ve nitelikli bir eğitim ortamı oluşturma göreviyle okul yöneticiliğinin önemi ön plana çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler ve etkili okul yöneticiliği hakkında yapılan çalışmalarda farklı tanımlamalara ve görüşlere rastlanmıştır.

Okul yöneticiliği en genel anlamda, her türlü insan ve materyal kaynağının, eğitim kurumu içerisinde etkili bir şekilde kullanılması ve kurumu amaçlarına ulaştırma süreci olarak tanımlanmaktadır (Lunenburg, 2010). Okul yöneticilerinin, okul liderleri olarak öğretmen gözlemleri, okul unsurlarının korunması, müfredatların uygulanması, öğretim tekniklerinin geliştirilmesi, öğrenci disiplini ve başarısı gibi birçok görevi bulunmaktadır (Coelli ve Green, 2011). Okul yöneticilerinin etki alanları amaçlar ve hedefler, yapı ve sosyal ağlar, insanlar ve kurum kültürü olarak gruplandırılmaktadır (Hallinger ve Heck, 1998). Bu anlamda okul yöneticilerinin birçok farklı noktayı birleştirerek başarı odaklı çalışmalar yapmakla yükümlü oldukları görülmektedir.

21.yüzyıl gereklilikleri göz önünde bulundurulduğunda, okul liderlerinin kurumları bünyesinde bulunan bütün unsurları etkili bir şekilde yönetmeleri beklenmektedir. Okul yöneticilerinin öğrencilerin öğrenme süreçlerine doğrudan ve dolaylı şekilde etki ettikleri düşünüldüğünde, bu yöneticilerin akademik donanımı, öğretme ve değerlendirme alanındaki yetkinliği, öğretmenlerin sahip oldukları becerileri kullanabilme ve geliştirme konusundaki etkililiği ve gerekli kararları verebilmek için bilgi toplama, analiz etme ve bilgiyi kullanma becerisine sahip olması gerekmektedir (Phonsa, Sroinam ve Phongphinyo, 2019). Çağın gereklilikleri dikkate alındığında, okul yöneticileri adına bazı yeterlikler ön plana çıkmaktadır. Takım çalışmasına yatkınlık ve kriz yönetimi gibi beceriler, küresel anlamda etkileşimin arttığı bu çağda, etkili ve nitelikli eğitim için okul yöneticilerinin sahip olması gereken temel becerilerden bazıları olarak görülmektedir (Sararatana, 2013). Katz'a göre (1955), okul yöneticilerinin başarılı bir okul yaratabilmesi için teknik beceri, insan ilişkileri becerisi ve tasarım becerisine sahip olması gerekmektedir.

Eğitimin gelişmiş ve nitelikli insan gücünü artırdığı ve dolayısıyla ülkelerin kalkınması başta olmak üzere birçok alanda önemli değişimler yarattığı bilinmektedir (Hanushek ve Woessmann, 2007). Ancak, insanların okulda ne kadar vakit geçirdiği değil, geçirilen vakitte aldıkları eğitimin kalitesi daha önemlidir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin sahip oldukları beceriler büyük bir etki alanına sahiptir. Normal zamanlarda ve kriz durumlarında yöneticilerin gösterdikleri performans, eğitim sistemi içerisindeki bütün paydaşlara gerek doğrudan gerek dolaylı yünden yansımaktadır. Öğrencilerin kaliteli bir eğitime ulaşmasına olanak sağlayabilmek, yalnızca bireyler için değil toplum, ulus ve dolayısıyla ülkenin kendisi için de önemli sonuçlar doğurmaktadır. Branch, Rivkin ve Hanushek'e göre (2017), iyi bir yönetici, başarılı bir okulun anahtarıdır ve yine iyi bir yönetici, öğretmenlerin ve okul paydaşlarının kalitesini artırarak eğitimin

nitelikli olmasını sağlayabilmektedir. Özellikle pandemi sürecinde, okul liderlerinin özellikleri, krizin eğitim üzerindeki etkisi ve gelecek için büyük önem taşımaktadır.

Bilinen sorumlulukların ötesinde, okul yöneticileri topluma yönelik liderlerdir. Schleicher'e göre (2011), okul yöneticilerinin liderlik yükümlülükleri okul sınırlarını aşarak, her çocuğun refahı ve başarısı için diğer okullarla, topluluklarla, toplumsal kuruluşlarla ve üniversitelerle iş birliği yapmaktır. COVID-19 gibi bir küresel krizde de eğitimi ayakta tutmak, okul yöneticilerinin bu yönde sahip oldukları becerilerle doğrudan ilgilidir. Willis ve Bartell (2006, 121) gerekli becerilere sahip, başarılı bir okul yöneticisinin okula ve kişilere kattıklarını aşağıda verildiği şekilde tanımlamıştır:

Etkili bir okul yöneticisi, olumlu bir okul iklimi yaratır. Öğrenciler bu okulda okumaktan mutlu olur, öğretmenler burada öğretim yapmaktan keyif alır. Güvenli ve düzenli bir ortam söz konusudur. Yöneticilerin görevi çalışanları desteklemek ve öğrencileri geliştirmek için fırsatlar sunmaktır. Karar alma sürecine birçok paydaş dahil olur. Yönetici, okulun başarısı için hedefler belirler. Bu hedeflere ulaşmak için herkes birlikte çalışır. Okul dinamik bir yapıya sahip olur ve içinde bulunduğu duruma hızlıca adapte olabilir. Öğrencilerden beklentiler yüksektir ve hem akademik hem kişisel gelişme gösterirler. Yönetici, mevcut bütün kaynakları kullanarak, mümkün olan en kaliteli eğitimi sağlamaktadır.

Okul liderliği üzerinde yapılan çalışmalar çerçevesinde, bir okulu başarılı bir şekilde yönetebilmenin ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Okul liderinin en önemli rolünün, okuldaki verimliliği artırmak ve yüksek tutmak olduğu, yapılan araştırmalarla ortaya konulduğunun savunan Huber (2004), çoğunlukla Kuzey Amerika, Büyük Britanya, Avustralya ve Yeni Zelanda ile beraber İskandinav ülkelerinde de okul kalitesinin artırılmasındaki en önemli faktörün, okul liderliği olduğu ve okul yöneticisiyle ilişkili olduğu ifade etmiştir. Gerekli becerilere sahip bir okul yöneticisi hem akademik hem davranış anlamında sağlıklı ve elverişli bir öğrenme ortamı yaratabilmektedir.

Verimli ve etkili bir liderlik statüsü inşa etmek, içinde bulunulan kurumda ilgi ve güven ortamı yaratmakla doğrudan alakalıdır. Gurr (2015), başarılı okul liderlerinin insan merkezli olduklarını, planladıkları ve yaptıkları her şeyin ana odak noktasının insanlar olduğunu belirtmektedir. Okul yöneticilerinin bu bağlamda davranışlar sergilemesi, okul topluluğu içerisinde bulunan bütün paydaşların yüksek aidiyetle işlerini yapmalarını sağlamaktadır. Öğrencilerin gelişimini gördükçe memnuniyet duyan okul liderleri, yalnızca öğrencilerin değil okul içerisinde bulunan bütün öğretmen veya diğer personellerin de en iyi şekilde gelişim gösterebilmelerini sağlamakta kararlıdırlar. Bu nedenle başarılı okul yöneticileri, kendi okul topluluğu tarafından saygı duyulan ve güvenilen liderlerdir (Gurr, 2015). Herkesin olağanüstü sorunlarla karşılaştığı pandemi

döneminde, süreci titizlikle ve özveriyle yönetebilme becerilerine sahip okul yöneticilerinin etki ettiği okul paydaşları, bu süreci nispeten daha az stres yaşayarak yaşamaktadırlar.

Okul yöneticilerinin, öğrencilerin akademik başarıları üzerindeki etkisini araştıran birçok çalışma ortaya çıkmıştır (Day ve Leithwood, 2007; Schargel, Thacker ve Bell, 2007; Waxman, MacNeil ve Lee, 2006). Okul yöneticilerinin gösterdikleri davranışların, öğretmenlerin çalışma şekli ve öğrencilerin öğrenme süreçlerine olan etkileri ile okul yöneticilerinin liderlik yönünden sahip oldukları becerilere ilişkin algılarına yönelik çalışmalar da gerçekleştirilmiştir (Leithwood ve Riehl, 2005; Shen, 2005). Başarılı okulların, çağa ayak uydurabilen teknolojiye ve alt yapıya sahip okullar olduğunu gösteren ve bu başarının, teknolojiyi kurum içerisine entegre edebilen ve verimli şekilde kullanılmasını sağlayan okul yöneticilerine bağlı olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur (Anderson ve Dexter, 2005; Fletcher, 2009 ve Dexter, 2011).

Etkili Okul ve Okul Yöneticisinin Özellikleri

Etkili okul yöneticilerinin özelliklerini anlamak ve anlamlandırabilmek için etkili okul kavramını tanımlamanın önemli olduğu düşünülmektedir. Balcı (2014) okulun bireysel, kurumsal, toplumsal, ulusal ve uluslararası düzeyde çeşitli işlevlerinin olduğunu ve etkili okul olabilmenin koşullarından birinin de bu işlevlerin kapasitelerinin en yüksek seviyeye çıkarılması olduğunu belirtmiştir. Okul etkililiği aynı zamanda okulda eğitim gören öğrencilerin gösterdikleri başarı olarak da tanımlanabilmektedir (Tatlah ve Iğbal, 2012). Reeziğ ve Creemers'a göre (2005), okul etkililiği, öğrenci başarıları ve sınıfların sahip oldukları düzeylere odaklanılarak bu süreçte amaçlara ne derece ulaşıldığının göstergesidir. Bir başka tanıma göre okul etkililiği, öğretmenler tarafından öğrenciler için belirlenen özel amaçlara, okulun bütün imkanları kullanılarak ulaşma düzeyidir (Laila, 2015). Klopff, Scheldan ve Brennan'a göre (1982), farklı özelliklerde bulunan her öğrencinin birçok farklı açıdan kendisini geliştirmesine imkan sağlayan okul, etkili okuldur. Brookover (1985), etkili okulun öğrencilerin hem akademik açıdan gelişimini önemseyen hem de yeteneklerini gösterebilecekleri bir ortama zemin hazırlayan ve her zaman bu amaçlar doğrultusunda başarılı olmayı hedefleyen kurumlar olduğunu savunmuştur. Etkili okul, okullarda mevcut bulunan kitap sayısı, bünyesinde hizmet veren öğretmenlerin gelişimi, öğretim yöntemleri, sınıfların düzenlenmesi ve organizasyonu gibi maddiyata dayanmayan süreçlerin, nitelikli çıktılarla

sonuçlandırılması olarak tanımlanabilir (Balcı, 2014). Edmonds'a göre (1979), etkili okul öncelikle etrafına güven veren, temiz ve düzenli bir çevreye sahip olmalıdır ve öğrencilerinden her zaman yüksek başarı beklerken onlara bu anlamda her türlü olanağı sağlamakla yükümlü okuldur.

Bu konuda alanda yapılan bazı araştırmaların ortak kanısına göre etkili okulda öğrenme kapasitesinin yüksekliği, öğretimsel liderlik başarısı, kurum bünyesinde çalışanların duygusal ve mental anlamda güçlü olması ve motive olması, karar sürecinde yetkili yöneticilerin akılcı kararlar alması ve eğitim sürecinin en önemli ayaklarından birini oluşturan öğretmenlerin nitelikli olması gibi önemli özellikler bulunmalıdır (Hofman ve Hofman, 2011; Sammons, Gu, Day ve Ko, 2011; Wang, Walters ve Thum, 2013; Trujillo, 2013; Laila, 2015).

Purkey ve Smith (1983), etkili okul olmak için gereken özellikleri okul liderini ve personelleri kapsayan yönetim; eğitime yön veren yöneticiler ve eğitim-öğretim süreçlerinin merkezinde bulunan öğretmenler tarafından gösterilen güçlü eğitim liderliği; deneyimlenen her durumda amaca yönelik sağlam adımlar atma ve amaçlara ulaşma konusunda kararlılık gösterme; önceden belirlenen amaçlara nasıl ulaşılacağına dair yollar çizme, eğitim-öğretim programlarını belirleme; öğretmenlerin dinamizmini sağlamak adına çeşitli gelişim programları düzenleme; velileri okulda yaşanan gelişmelerden ve eğitim süreçlerinden haberdar etme; öğrencilerin davranışsal ve akademik açıdan desteklenerek istenen başarıya ulaşma konusunda istikrarlı bir duruş sergileme; eğitim-öğretim ile geçen zamanın verimli kullanılması şeklinde sıralamışlardır.

Towsend (1997), etkili okullarda özel olarak üzerinde düşünülmüş ve belirlenmiş amaçlar; akademik ve yönetim anlamında donanımlı liderler; alanında uzman ve yetenekli öğretmenler; yüksek standart ve beklentiler; pozitif okul iklimi; sorumluluklar için yeterli zaman ayırma; akademik süreçlerin niteliğine yeterince önem verilmesi; öğrencilerin her an takip edilmesi, doğru yolda yönlendirilmesi; sağlıklı bir okul çevresinin sağlanması; karar alma süreçlerinde okulun merkeze konularak hareket edilmesi; eğitim-öğretim ve okulu ilgilendiren her türlü kararda öğretmen katılımına önem verilmesi; okulun paydaşları için sağlanacak motivasyon stratejilerinin pozitif yönde olması; veliler ile kurulan iletişim ve ilişkinin nitelikli olması gibi özelliklerin bulunduğunu savunmaktadır.

Owens'a göre (1998) etkili okullarda öğretmenlerin öğrencilerin akademik ve genel durumları hakkında beklentilerinin en yüksek seviyede olması; temel becerilerin

odak noktada olması ve öğretim süreçlerine ayrılan vaktin fazlaştırılması; başarıyı ve öğrenmeyi test edecek ölçme ve değerlendirme aktivitelerinin titizlikle yapılması; okul bünyesinde çalışmakta olan eğitimcilerin ve diğer elemanların okul hakkında pozitif görüşlere ve duygulara sahip olması; okulun fiziki şartlarının eğitim öğretim süreçlerini gerçekleştirmeye elverişli olması gerekmektedir.

Lezotte (2001) etkili okul olabilmek için gereken şartları araştırırken en genel anlamda okul çevresinin güvenliği, başarı odaklı beklentilerin yüksek olduğu bir okul iklimi, öğretimsel liderlik, mantıklı ve sağlam bir zemine oturtulmuş misyon ve vizyon, eğitim-öğretim süreçlerinin sağlıklı bir şekilde işleyeceği fiziksel ortam ve yeterli zaman, öğrencilerin performans takibi ile okul-veli ilişkisi gibi temel özellikler üzerinde durmuştur. Balcı'ya göre (2014), bireysel farklılıkların ortaya çıktığı durumlarda, öğrencilere her konuda destek sağlanması; öğrencilerin yetenekli olduğu konularda gelişme sağlayabilmesi için fırsatlar yaratılması; öğrencilerin yaptıkları çalışmaların devamlı izlenmesi ve takibinin sağlanması ile öğrencilere yaptıkları çalışmalar hakkında düzenli dönütler verilmesi de etkili okullarda görülen durumlardır.

Araştırmalarda da görüldüğü üzere etkili okulların ön plana çıkmalarında önemli rol oynayan okul yöneticilerinin de etkililiği, literatürde birçok kez araştırma konusu olmuştur. Smith ve Andrews'e göre (1989), etkili okul yöneticileri her zaman okulda gösterilen başarının artması için her türlü kaynağı temin etmek; öğretmenlerin uyguladıkları eğitim-öğretim faaliyetlerinin nitelikli hale gelmesi için yol göstermek ve bu bağlamda çeşitli uygulamalar yapmak; hem ikili ilişkilerde hem de yönetmekle yükümlü olduğu toplulukla sağlıklı ve kaliteli iletişim kurmak; okulun fiziki şartlarını ve başarıya giden yolda belirlenen amaçları okulun bütün paydaşlarına benimseterek bu sürece herkesi dahil edebilecek bir vizyona sahip olmakla yükümlüdürler.

Levine ve Lezotte'ye göre (1990), etkili bir okul yöneticisi birlikte çalışacağı öğretmenleri görevlendirirken çok dikkatli davranır; her türlü dış müdahaleye karşı yönettiği okulu savunmaya çalışır; sınıf içerisinde yaşanan eğitim-öğretim süreçlerinden uzak kalmaz, yakından ilgilenir; eğitim-öğretim faaliyetlerini gerçekleştiren öğretmenlerin ihtiyaç duymaları halinde yanlarında bulunur; okulların devamlılığı ve fiziki şartlarının iyileştirilmesi için gereken kaynakları bulmaya çalışır; yaptığı mesailerin temelinde yönettiği okulu daha ileriye taşıma amacı bulunur.

Balcı (2014), etkili bir okul yöneticisinde bulunması gereken özellikleri aşağıda verildiği şekilde sıralamıştır:

- Sahip oldukları öneme göre okulda gerçekleştirilecek faaliyetleri sıraya koyar, bunlarla alakalı gerekli organizasyonu hazırlar,
- Öğrencilerin akademik ve sosyal anlamda gösterdikleri performansı ve başarıyı takip eder ve başarıların artması için teşvik edici uygulamalar hayata geçirir,
- Eğitim-öğretim yılı içerisindeki sürece dair programı oluşturur,
- Okul bünyesinde bulunan öğretmenlerin ve öğrencilerin eğitim ve öğretim ile alakalı beklentilerini karşılamaya çalışır,
- Yalnızca öğretmenler ve öğrenciler değil, okulda çalışan diğer personelin de okula ait hissetmesini sağlar,
- Her bir öğretmenin bireysel anlamda farklılıklarını görür ve onlara gereken ilgiyi gösterir,
- Sınıf ortamından uzak kalmaz, sınıf içerisinde yaşananlardan haberdar olur,
- Okul içerisinde izole olmaz, sıklıkla görünür vaziyette bulunur,
- Öğrencilerden kendini soyutlamaz, yakınlarında bulunur,
- Öğrencilerle geçirilen vaktin artırılması amacıyla alt kademede bulunan yönetici veya çalışanları görevlendirir,
- Herkes ile özel olarak ilgilenir ve herkese aynı mesafede yaklaşır.

Kriz Yönetimi

Uluslararası literatür incelendiğinde, kriz durumlarının neler olduğu ve nasıl ortaya çıktığı birçok farklı alanla ilişkilendirilerek açıklanmıştır. Kriz durumları tanımlanırken, insanların hayatlarını büyük ölçüde etkileyen doğal afetler ya da terör, siber ataklar gibi insanların yol açtıkları afetler ile aynı anlamda kullanıldığı görülmüştür (Erikson, 1994; Stallings, 2005). Ancak Boin, Hart ve Kuipers (2019), genel olarak kriz ve afet terimlerinin literatürde genellikle aynı anlamda kullanılmasına rağmen bu terimlerin farklı koşullar ile ilişkilendirilmesi gerektiğini savunmuştur. Staff'a göre (2004) afet yıkıcı kayıplar ve zamansız kayıplara yol açan felaketler olarak tanımlanırken; kriz, ansızın ortaya çıkan durumların genellikle hiç istenmeyen sonuçlara yol açma ihtimalinin yüksek olduğu ve olumsuz anlamda bir değişim yaşanmasının muhtemel olduğu süreçler olarak tanımlanmıştır. Herman (1963), krizi örgütsel bağlamda incelemiş ve örgütsel krizin örgütün öncelikli değerlerini tehdit ettiğini; çözüm yolu bulmak için

sahip olunan zamanı daralttığını ve örgüt için beklenmedik ya da öngörülemeyen sonuçlar yarattığını savunmuştur (akt. Bennet, 2021). Pauchant ve Mitroff'a göre (1992) kriz, fiziksel olarak bir sistemi bütüncül bir şekilde etkileyen ve sistemin varlığını oluşturan temel etkenler ve öngörülerini tehdit eden bir karmaşadır. Barton ise (1994) krizi, olumsuz sonuçlara yol açma potansiyeli yüksek ve öngörülemez olaylar bütünü olarak tanımlamış ve bu olaylar ile devamında ortaya çıkan sorunların, örgütü ve içinde bulunan çalışanlara, ürünlere, hizmete, finansal durumlara ve örgütün itibarına büyük zararlar verdiğini belirtmiştir. Booker (2014) krizi, kasti bir davranışın doğrudan ortaya çıkan sonucu olan kasıtlı krizler ve doğal afetler gibi insan kontrolünde olmayan durumlar neticesinde ortaya çıkan kasıtlı olmayan krizler olarak iki farklı grupta tanımlamıştır. Zdziarski, Dunkel ve Rollo (2007), bütün krizlerin ortaya çıktığı yerde ve çevresinde karmaşaya neden olduğunu; karşılaşılan durumlara göre krizin yarattığı sorunların yoğunluğunun azalıp artabileceğini ve ne olursa olsun bütün krizlerin doğru bir şekilde yönetilmesi gerektiğini savunmuştur.

Ulusal literatürde krizin farklı tanımları mevcuttur. Kriz, sözlük anlamı olarak bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım veya buhran olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu, 2022). Türkiye Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının Teşkilat ve Görevlerine yönelik kanuna göre (2009), toplumun bütününe ya da belirli bir kısmının normal yaşam ve faaliyetlerinin durmasına neden olan durum ve olaylar, kriz hali olarak tanımlanmıştır. Aksoy ve Aksoy'a göre (2002) kriz, bir örgütün sahip olduğu dengeleri etkileyen, mevcut işleyişin etkin bir şekilde devam etmesine engel olan ve vakit kaybetmeksizin aksiyon alınması gereken durumlardır. Ögel, Tarı ve Eke (2006), krizin bireyler, gruplar ya da organizasyonların sahip oldukları sorumlulukların yerine getirilmesine engel teşkil eden, geriye dönülemez ve ansızın ortaya çıkan olağan üstü durumlar olduğunu savunmuştur. Can, Azizoglu ve Aydın'a göre (2011) kriz, genel olarak yönetimi ilgilendiren bir sorun şeklinde ortaya çıkarak, örgütün en temel amaçlarını, fonksiyonlarını ve varlığını tehlikeye düşüren, acil olarak reaksiyon gösterilmesi gereken bir durumdur. Bireylerin ve örgütlerin hiç beklemedikleri bir zamanda gelişen, ortaya çıktığı kuruluşun devamlılığını büyük ölçüde tehdit eden, ortaya çıkış sebeplerinin kesin olarak öngörülemediği ve ivedilikle kararlar alınması gereken durumlar da kriz olarak tanımlanmıştır (Maya, 2014).

Dünya genelinde her bireyin, grubun ya da örgütün tecrübe etme ihtimali olan kriz durumlarının ortaya çıkış sebepleri ile zamanları her zaman aynı ve sabit olmadığı için, bu krizleri doğru bir şekilde yönetebilmenin belirlenmiş bir standardının olması mümkün

görünmemektedir (Kahraman, 2009; akt. Koyuncu, 2019). TDK'ye göre (2022) kriz yönetimi, bir ülkenin karşılaştığı ulusal, uluslararası herhangi bir sorun veya doğal afet durumunda sorunun en az zararla atlatılabilmesi için gerekli kararların alınması işidir. Işık'a göre (2012) kriz yönetimi, süreç öncesinde ortaya çıkan kriz göstergelerini anlayarak kuruluşun kriz sürecine çekilmemesini sağlamak ve kriz durumları ortaya çıktığında minimum zararla bu krizi atlatmaya çalışmaktır. Kriz yönetiminin bir başka tanımına göre kriz yönetimi, kriz durumları henüz ortaya çıkmamışken ilgili tedbirleri alarak kriz anlarında yaşanacak kayıpların azaltılması ve gerekli eğitimlerin sağlanarak bu konuda örgütün ve elemanların bilinçlendirilmesidir (Sumer ve Pernsteiner, 2009).

Amerika Birleşik Devletleri bünyesindeki Eğitim Bakanlığı (2010), kriz yönetiminin dört aşamasını aşağıdaki şekilde incelemiştir:

- Önlleme-Kısıtlama: Kriz durumlarının getirebileceği muhtemel etkileri azaltmak için, acil durumlar oluşmadan önce gerekli uyarıların konumlandırılması ve planlamaların yapılması sürecidir.
- Hazırbulunuşluk: Mevcut bulunan personeli eğitmek, halk eğitimi, tatbikatlar gibi acil durum yönetimini güçlendirecek çabaların artırılmasını sağlayan aktiviteleri içeren süreçtir.
- Krize İlk Müdahale: Kriz durumlarında can, mal ve çevre korunması için gösterilen ilk reaksiyonları kapsayan süreçtir.
- İyileşme: Zararların giderilmesi, topluluğun normal yaşantıya dönmesi için gösterilen çabaları içeren süreçtir (ABD Eğitim Bakanlığı, 2010).

Mart 2020 tarihinde Pandemi olarak ilan edilen COVID-19 küresel felaketi, virüsün yaydığı tehlike ve herhangi bir tedavi bulunmaması nedeniyle neredeyse tüm okulların uzunca bir süre kapanmasına sebep olmuştur (Tagami, 2020). Bu durum tüm okul liderleri için stresli bir sürecin başlangıcı olmuş ve okul yöneticileri daha önce deneyimlemedikleri bu olağanüstü kriz karşısında, yeni güvenlik protokolleri hazırlama, uzaktan eğitim sistemlerini programlama ve yerel sağlık örgütleriyle koordineli çalışma gibi çeşitli hazırlıklar yapmak durumunda kalmışlardır (Herman, 2020). Kaul, VanGronigen ve Simon (2020), okul yöneticilerinin COVID-19 kaynaklı ortaya çıkan küresel krizi yönetebilmek için aşağıda verilen süreçlerde çalışmalar yapmak durumunda kaldıklarını savunmuştur:

- Öğretmenlerin sağlığı ve performansı
- Öğrenci ve velilerin sağlığı ve performansı
- İnternet ve teknolojik cihazlara erişimin sağlanması
- Teknolojik cihazlara erişim konusunda bulunan eşitsizliğe rağmen eğitimde eşitliği sağlayabilmek
- Var olan iletişim modellerinden farklı olarak yeni iletişim ağları kurabilmek
- Sosyal ve duygusal öğrenmeyi, çevrimiçi eğitim ortamına uyarlayabilmek (Kaul, VanGronigen ve Simon, 2020).

Kriz Durumlarında Uygulanacak En İyi Liderlik Yaklaşımları

Liderliğin kriz yönetiminde çok kritik bir rol oynadığı bilinmektedir ve liderlerin kriz ile yüzleşme şekilleri, krizlerin etkisini azaltmada konusunda önemlidir. Kriz zamanlarında ortamda güvensizlik ve belirsizlik söz konusu olur ve bu süreçler yalnızca etkili ve başarılı bir liderlikle aşılabılır (Kavrayıcı ve Kesim, 2021). Heller ve Hindle'a göre (1998), liderlerin ön görüş ve vizyon sahibi olması, insan kaynaklarını etkili bir şekilde yönetebilmesi kriz dönemlerini atlama için gerekli koşullardır. İletişim kurabilme becerisi, kriz yönetiminde etkili bir özelliktir. Klan (2003) iş birliği, iletişim, liderlik becerileri ve algı yönetimi gibi özelliklerin, kriz yönetimi için liderlerde bulunması gerektiğini savunmuştur. Luecke'e göre (2009), kriz zamanlarında örgütte bulunan insanlar dik duruş sergileyen, güçlü ve kendine güvenen liderler görmek istemektedirler.

Okul liderliğinin, öğrenme sürecine doğrudan etkisi olduğu bilinmektedir (Leithwood ve Day, 2008). COVID-19 salgını, okul liderlerinin yönetim şeklini daha önce hiç tecrübe etmedikleri şekilde değiştirmiştir (Harris, 2020). Öğretimsel liderlik anlayışı, öğrencilere öğrenme süreçlerinde gerekli ortamları sağlama ve onları çeşitli uygulamalarla destekleme felsefesini savunduğu için, COVID-19 salgını gibi bir kriz döneminde öğrencilerin beklentisini karşılayarak ve eğitimlerinde devamlılık sağlamak adına çeşitli uygulamalarla onları buluşturarak, sürecin olumsuz yönlerini azaltma konusunda ön plana çıkmıştır (Pollock, 2020).

COVID-19 salgını süresince okul yöneticilerinin daha önce hiç deneyimlemedikleri kadar çok efor sarf etmeleri gerekti. Bu süreçte öngörü sahibi olan, uyum sağlama becerisi yüksek ve vizyon sahibi okul yöneticileri, okullarının fark

yaratmasında etkili olmuştur (Leithwood, Harris ve Hopkins, 2020). Yeni uygulamalar ve iş birliklerinin gerekliliği, COVID-19 salgını boyunca dağıtımçı liderlik ve işbirlikçi liderlik anlayışlarının fazlasıyla ön plana çıkmasına neden olmuştur (Azorin, Harris ve Jones, 2020).

Şenkal ve Ocak (2020), yaptıkları araştırma sonucunda farklı liderlik anlayışlarının, krizi anlamlandırma ve krizi yönetebilme süreçleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya çıkarmış ve kriz anlarında örgüt adına en çok işe yarayan liderlik anlayışının dönüştürücü liderlik anlayışı olduğunu savunmuşlardır. Canöz ve Öndoğan'a göre (2015), en önemli özelliği insan kaynaklarını etkili yönetebilmeleri ve bu kaynakların güçlü yönlerini ön plana çıkarabilmeleri olduğu için, kriz dönemlerinde örgüte en fazla fayda sağlayacak liderlik anlayışının dönüştürücü liderlik anlayışı olduğunu öne sürmüşlerdir. Balaban (2018), liderlik ve kriz yönetimi üzerine yaptığı çalışma sonucunda, kriz yönetiminde başarıyı artıran ve krizin çözümünde örgütün desteğini almayı sağlayan liderlik anlayışının karizmatik liderlik anlayışı olduğunu savunmuştur.

COVID-19 ve Öğrenme Kayıpları

Öğrenme kaybı, okul içi yaşanan durumlar, mevsimsel şartlar, yaz tatilleri, ara tatiller ve devamsızlık gibi birçok sebepten kaynaklanabilmektedir (Kuhfeld, Soland, Tarasawa, Johnson, Ruzek ve Liu, 2020). COVID-19 ile birlikte eğitimde ortaya çıkan aksamalar, okulların uzun süre kapanması ve alışılmışın dışında bir öğrenme sürecinin ortaya çıkması, öğrenme kaybının artmasına yol açmıştır (Lake ve Dusseault, 2020). Öğrencilerin akademik başarılarına doğrudan etki eden öğrenme kaybının COVID-19'dan önce hangi durumlarda ortaya çıktığını anlamak, pandemi ile birlikte yaşanan değişimleri değerlendirme konusunda yardımcı olmaktadır (Kuhfeld vd., 2020). Quinn ve Polikoff'a göre (2017) öğrencilerin akademik başarısı, yaz aylarında verilen tatil döneminde azalma eğilimi göstermekte ve bu azalma en çok matematik alanında görülmektedir. Yaz tatillerinden kaynaklanan öğrenme kaybının ne oranda gerçekleştiği ve bu durumun öğrencilerin sosyo-ekonomik durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı konusunda tartışmalar devam etmektedir (von Hippel, 2019). Yapılan bir çalışmaya göre öğrencilerin yaz döneminde öğrenmeye yaklaşık bir aylık bir ara vermekte ve bu durum düşük gelirli aileden gelen öğrencilerin, orta ve yüksek gelirli ailelerden gelen öğrencilere

göre özellikle okuma becerisi alanında geride kaldıkları gözlemlenmiştir (Alexander, Entwisle ve Olson, 2001).

Olumsuz hava şartları ve doğal afetler nedeniyle öğrencilerin okullardan uzak kalması veya okulların kapanması da öğrencilerin öğrenme kaybı yaşamasına neden olabilmektedir (Marcotte ve Hemelt, 2008). Hansen (2011), kar yağışları nedeniyle Colorado ve Maryland bölgelerinde yaşanan okul kapanmalarının, sekizinci sınıfa giden öğrencilerin matematik başarısında önemli oranda düşüş yaşanmasına neden olduğunu öne sürmüştür. Sacerdote (2012), Katrina Kasırgası nedeniyle yaşanan olumsuzlukların ve öğrenme kaybının, bir sonraki sene öğrencilerin akademik başarısında büyük ölçüde düşüş yaşanmasına sebep olduğunu savunmuştur.

Tatil nedeniyle okula verilen aralar ve olumsuz hava şartları ile doğal afetlerin sebep olduğu öğrenme kaybının yanı sıra, öğrenciler tarafından yapılan devamsızlığın da öğrenme kaybında kritik bir rol oynadığı düşünülmektedir (Aucejo ve Romano, 2016). COVID-19 sürecinde gerçekleşen okul kapanmaları nedeniyle öğrencilerin okulda bulunamamasının aksine, bu süreçten önce bazı ortak özelliklere sahip öğrencilerin ulaşımda yaşadığı sıkıntılar, aile üyelerinin bakıma muhtaç olması gibi çeşitli nedenlerle devamsızlık yaparak öğrenme kaybı yaşadığı bilinmektedir (Kuhfeld vd.,2020). Azınlık gruplarından ve düşük gelirli ailelerden gelen öğrencilerin daha fazla devamsızlık yapmaya meyilli oldukları; kronikleşen okula devamsızlık alışkanlığının orta ve yüksek gelirli ailelerden gelen akranlarına göre daha fazla olduğu görülmektedir (Whitney ve Liu, 2017).

Küresel çapta meydana gelen COVID-19 pandemisi, örneğine rastlanmamış toplumsal halk sağlığı problemlerine yol açmıştır (Andrew, Clark, Nong, Hongja ve Rong, 2020). Birçok ülke toplumsal etkileşimi azaltmak ve ortaya çıkan bu virüsün yayılmasını engellemek için kapanmaya gitmiş ve ekstra önlemler almak durumunda kalmıştır (Brodeur, Clark, Fiéche ve Powdthavee, 2020). Okulların kapanması öğretmenler, yöneticiler, öğrenciler ve veliler için çeşitli zorluklara yol açmış ve bununla beraber okulda vakit geçirilememesi öğrencilerin gelecekteki refahı ve akademik başarıları üzerinde olumsuz etkiler yaratmıştır (Eyles, Gibbons ve Monteburno, 2020). Tüm dünyada etkisini gösteren COVID-19 kaynaklı olağanüstü durumlar nedeniyle eğitimde yaşanan sorunlar, yaklaşık 1.19 milyar öğrencinin etkilenmesine neden olmuştur (UNESCO, 2020). Dünya bu denli bir eğitimde aksama durumuyla daha önce karşılaşmamıştır (Azoulay, 2020).

Çevrimiçi platformların kullanılması ile uzaktan eğitim alternatifinin ortaya çıkması, tüm dünyada eğitimin devam etmesi için önemli bir çıkış noktası olmuştur (Di Pietro, Biagi, Costa, Karpinski ve Mazza, 2020). Uzaktan eğitim ile eğitimde devamlılık sağlanmaya çalışılsa bile birçok uzman, bu ani geçişin öğrencilerin öğrenme sürecinde yaratabileceği sıkıntılar konusunda endişelerini dile getirmiştir (Daniel, 2020). Öğrencilerin yaşadığı öğrenme kaybı konusunda gerçek verilere çok net bir şekilde ihtiyaç duyulmasına rağmen, bu süreçte yaşanması muhtemel öğrenme kaybı ve gelecekte ortaya çıkacak etkilerine yönelik tahminler göze çarpmaktadır (Skar, Graham ve Huebner, 2021). Örneğin Schleicher’a göre (2020), eğitim öğretim yılının üçte birinin COVID-19 sebebiyle kaybedilmiş olmasının, sıradan bir ülkenin bu yüzyıl sonuna kadar gayri safi yurtiçi hasılasında yaklaşık %1.5 oranında bir kayba yol açacağını öne sürmüştür.

COVID-19 pandemisi boyunca öğrenme süreçlerinde yaşanan kayıpların arkasında birçok farklı değişken bulunmaktadır ve öğrenciler ile birlikte bu süreci deneyimleyen diğer paydaşlar öğretmenler ve veliler olmuştur (Bonal ve Gonzales, 2020). Öğretmenler ve veliler, okulların uzaktan eğitim sürecine geçmeleri sonucunda büyük bir ‘stres’ olgusunun ortaya çıktığını belirtmişlerdir (Kimm ve Ashbury, 2020). Öğretmenlerin stres seviyelerinin yükselmesi, öğrencilerin öğrenme kaybı yaşama ihtimalini artırmaktadır (Oberle ve Schonert-Reichl, 2016). Genel olarak veliler de adapte olması zor bir durum olan uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerin yerlerini alarak eğitimci rolünü üstlenmişlerdir (Skar, Graham ve Huebner, 2021). Davis, Grooms, Ortega, Rubalcaba ve Vargas’a göre (2021), pandemi sürecinde eğitimde yaşanan bu değişimleri zorlayıcı bulan çocukların ailelerinde yaşanan stres seviyesi diğerlerine göre çok daha yüksek olmuştur. Stresin öğrenme üzerindeki olumsuz etkileri yalnızca öğretmenler ve veliler ile sınırlı olmamakla beraber, çocuklar üzerinde de bazı sonuçları görülebilmektedir (Skar vd., 2021). Geçmişte yaşanan pandemi süreçlerinde evde izole olmak zorunda kalan öğrencilerin stres bozukluğu, depresyon ve adapte olma problemleri yaşadıkları açıkça görülmüştür (Sprang ve Silman, 2013). Yüksek seviyede deneyimlenen stres, anksiyete ve korku, öğrencilerin refahını olumsuz anlamda etkilemekte ve büyük öğrenme kayıplarına yol açmaktadır (Howard ve Howard, 2012).

COVID-19 pandemisi ile ortaya çıkan acil uzaktan eğitim sistemi öğretmenlerin uzaktan öğrenme yöntemlerini kullanarak öğretim yapma becerilerine ihtiyacın arttığı bir sistem olarak karşımıza çıkmıştır (Kirshner, 2020). Yeni dijital araçların öğrenme amaçları kullanımı, bu süreçte ilk defa bu kadar net bir şekilde artmıştır (Fauzi ve

Khusuma, 2020). Teknolojik ve dijital platformlar zaten öğrenme süreçlerine farklı şekillerde katkıda bulunurken, COVID-19 pandemisi öğretmenlerin ve öğrencilerin bu araçları tamamen kullanmaya hazır olmadıkları bir dönemde kapanma sürecini ortaya çıkarmıştır (Kirshner, 2020). Buna örnek olarak, pandemiden önce Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) değerlendirmelerine katılan ülkelerdeki okul yöneticilerinin dörtte birinin teknolojik platformların kullanım becerisi ve teknik bilginin yetersizliği nedeniyle öğrenme kayıplarına sebep olduğu görülmüştür (Schleicher, 2020). OECD anket çalışmalarında dijital araçların kullanımı konusunda öğretmenlerin daha fazla eğitim almaları gerektiği ortaya çıkmış ve öğretmenlerin yaklaşık %47'sinin öğrencilere bu dijital araçların kullanımına izin vermedikleri görülmüştür. Bu sonuca göre öğrenme kaybına yol açan bu öğretmenlerin, uzaktan ve dijital öğretim sürecinde sahip oldukları yeterliliklerinin sorgulanması gerektiği ortaya çıkmıştır (Skar vd., 2021). Bu süreçte okulların kapanması ve uzaktan eğitimin ortaya çıkması, yalnızca öğretmenlerin bu konudaki yeterlikleri ile değil aynı zamanda evde öğrenim gören öğrencilerin velilerinin sahip oldukları imkanlar ve becerileri de doğrudan ilgilendirmekte olup; yeterli teknolojik altyapı ve imkana sahip olmayan ailelerin çocukları ile bu imkanlara sahip olmasına rağmen eğitimsel açıdan yetersiz kalan ailelerin çocukları, bu süreçte önemli öğrenme kayıpları yaşamışlardır (Di Pietro vd., 2020).

Schleicher'e göre (2020), COVID-19 pandemisiyle birlikte uzaktan eğitime geçiş sürecinin getirdiği olumsuz sonuçlardan birisi öğrenmeye ayrılan zamanın normalden çok daha azalmış olmasıdır. Huber, Gunther, Scneider, Helm, Schwander, Schneider ve Pruitt'e göre (2020), Avusturya, İsviçre ve Almanya'da, COVID-19 süresince gerçekleştirilen uzaktan eğitim döneminde öğrenmeye ayrılan zamanın haftalık 4 ile 8 saat arasında daha az olduğu ortaya çıkmıştır. Teorik olarak öğrenme, öğrenmeye ayrılan gerekli zamanın tam anlamıyla karşılandığı zaman gerçekleşmektedir (Carroll, 1989).

Pandeminin en başından beri öğrencilerin eğitime ulaşma konusunda sahip oldukları fırsat eşitliği ve teknolojik imkanlar hakkında endişeler söz konusu olmuştur (Locke, 2021). Bazı öğrenciler eğitime ulaşabilecekleri teknolojik imkanlara ve onları kontrol eden bir aileye sahipken bazıları da net bir şekilde okul ve eğitim sisteminden kopmuşlardır (Swaby, 2020). Öğrenciler aynı zamanda uzatılmış ara tatiller, kısaltılmış akademik takvimler ve uzaktan eğitime adaptasyonla geçen süreçler neticesinde eğitim ve öğretime uzak kalmışlardır (Malkus, Christensen ve Schurz, 2020). 2020 yılının sonbahar aylarında okulların yavaş yavaş açılmasıyla birlikte yüz yüze eğitim, uzaktan eğitim ve hibrid eğitim birlikte verilmeye başlanmış ve bu süreçlere adapte olma sürecini

hızlandıracak, öğrenme kaybını en aza indirecek çeşitli öğrenme modelleri üzerinde çalışmalar yapılmıştır (Locke, 2021). Öğrencileri pandeminin etkisiyle akademik anlamda çok daha geriye götürecek sonuçlar ortaya çıkması ve öğrenme kaybına yönelik endişelerin giderek çoğalması, eğitimcilerin ve araştırmacıların bu konular üzerinde daha fazla durmasına zemin hazırlamıştır (Dorn, Hancock ve Sarakatsannis, 2020). Evde uzaktan eğitim dünya çapında nispeten yeni bir sistem olduğu için, farklı sosyo-ekonomik ortamdaki gelen öğrencilerin başarılarında ne tür değişiklikler olacağı; öğrenme kaybının bu öğrenci grupları arasında ne kadar farklılaşacağı net bir şekilde bilinmemektedir (Kuhfeld vd., 2020). Kuzeybatı Eğitim Derneği (Northwest Educational Association), COVID-19 pandemisi sürecinde okulların kapatılmasının muhtemel sonuçları üzerinde bir çalışma gerçekleştirmiştir (Locke, 2021). Bu çalışmaya göre öğrenciler 2020-2021 eğitim-öğretim yılına okuma becerisinde %63 ile %68 oranında kazanımla, matematik becerisinde %37 ile %50 oranında kazanımla başlamışken; 2020 sonbaharında öğrenciler okuma becerisinde %13, matematik becerisinde %33 oranında öğrenme kaybı yaşamışlardır (Kuhfeld vd., 2020). Standford Üniversitesi (2020) de benzer bir çalışma yaparak, COVID-19 sürecinde öğrenme kaybının South Carolina bölgesinde en yüksek seviyede seyrettiğini ve kayıpların okuma becerisine kıyasla matematik alanında çok daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. COVID-19 salgının öğrenme kaybı üzerindeki etkileriyle alakalı çeşitli çalışmaların bulguları ve önerileri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

Covid-19'un Öğrencilerin Öğrenme Kayıpları Üzerindeki Etkilerine İlişkin Araştırma Bulguları ve Önerileri

Yazar-Yıl	Araştırma Adı	Bulgu	Öneri
Eyles, Gibbons ve Montebruno, 2020	Covid-19 School Shutdowns: What will they do to our children's education?	Orta seviyeli bir öğrencinin öğrenme kaybı salgın süresince %13 ile %24 arasında değişmektedir. En çok kayıp matematik alanında olmaktadır.	Öğrencilerin kayıp bir yılı tekrar edilebilir. Yaz tatilleri iptal edilip bu süreçte telafi eğitimler yapılabilir. Haftalık ve günlük eğitim saatleri genişletilebilir.
Di Pietro, Biagi, Costa, Karpinski ve Mazza, 2020	The likely impact of Covid-19 on education: Reflections based on the existing literature and recent international datasets.	Okulların kapanmasıyla öğrenme için geçirilen süre azalmıştır. Karantina sürecinde bu süre 4-8 saat aralığına düşmüştür. Öğrencilerin büyük kısmı haftada 9 saatten az çalışmıştır. Bu durum öğrenme kayıplarına yol açmıştır.	Uzaktan eğitim platformları çok daha etkin kullanılmalıdır. Öğrencilerin sosyalleşebilmesi için ekstra çalışmalar yapılmalıdır.
Skar, Graham ve Huebner, 2021	Learning loss during Covid-19 pandemic and the impact of emergency remote instruction on first grade students' writing: A natural experiment.	Covid-19 nedeniyle geçilen uzaktan eğitim sürecinde, birinci sınıfa giden öğrencilerin yazma becerisini öğrenme oranı düşmüş ve öğrenme kayıpları meydana gelmiştir.	Eğitimin dijital ortamlarda verilmesi gerektiğinde bunun aceleyle değil tüm çocuklara ulaşabilecek şekilde planlanması gerekmektedir. Öğrenme kayıplarının önüne geçebilmek için uzaktan eğitim süreçlerini hassasiyetle yürütmek gerekir.
Schleicher, 2020	The impact of COVID-19 on education. Insights from education at a glance 2020	Öğretimin durması, ortalama bir ülkenin gayrisafi yurt içi hasılasında %1.5 azalma olması anlamına gelmektedir. Öğrencilerin bu süreçte yaşayacakları öğrenme ve beceri kaybı, uzun vadede ülkelerin ekonomik sıkıntılar yaşamasına neden olacaktır.	Sağlık konusunda hassasiyetle gerekli bütün önlemlerin alınması gerekmektedir. Bununla beraber ülkelerin eğitimde devamlılığı sağlaması için okulların mümkün olduğu kadar açık tutulması ve eğitime devam etmesi gerekmektedir.

(Devam ediyor)

Tablo 3 (Devam)

Covid-19'un Öğrencilerin Öğrenme Kayıpları Üzerindeki Etkilerine İlişkin Araştırma Bulguları ve Önerileri

Yazar-Yıl	Araştırma Adı	Bulgu	Öneri
Kuhfeld, Soland, Tarasawa, Johnson, Ruzek ve Liu, 2020	Projecting the Potential Impact of COVID-19 School Closures on Academic Achievement	Öğrenciler, COVID-19 salgınıyla beraber en temel becerilerde öğrenme kayıpları yaşamıştır. Özellikle matematik becerisinde yaklaşık %13 ve okuma becerisinde yaklaşık %33 oranında bir kayıp yaşanmıştır.	Eğitimciler ulaşılabilir ve gerçekçi hedefler koyarak resmi veya resmi olmayan yollarla öğrencilerle bir şekilde temas kurmalı ve akademik olarak nerede olduklarını tespit etmelidirler. Bu süreçte öğrenciler ile bağlarını hiç koparmamalı ve her zaman olduğundan çok daha fazla çalışmalıdırlar.
Dorn, Hancock ve Sarakatsannis, 2020	COVID-19 and student learning in the United States: The hurt could last a lifetime.	COVID-19 salgınının yarattığı öğrenme kayıpları uzun vadede ülkeleri olumsuz etkileyecektir. Bu süreçte öğrenciler arasında en çok etkilenenler ise düşük gelirli, siyahiler ve hispanikler olmuştur.	Özellikle imkanları kısıtlı olan öğrencilere ulaşmak için çaba sarf edilmelidir. Öğrenme kaybının yarattığı boşluğu çeşitli kuruluşların yardımıyla yaz kampları, ekstra aktiviteler ve birebir destek programlarıyla doldurmak gerekmektedir.
Yıldız ve Vural, 2020	COVID-19 pandemisi ve derinleşen eğitim eşitsizliği.	Telafi edilmesi güç öğrenme kayıpları oluşmuştur. Temel becerilerde eksiklik oluşmuştur. Öğrencilerin sosyal ve duygusal gelişimi olumsuz etkilenmiştir.	Dijital platformlara erişme konusunda eksiklik yaşayan kesimlere destek verilmelidir. Öğretmen ve öğrencilere teknoloji kullanımı desteği verilmesi öğrenimi güçlendirecektir.

Tablo 2’de görüldüğü üzere COVID-19 salgının öğrenme kayıpları üzerindeki etkilerine ilişkin çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Tablo 2’ye göre Eyles, Gibbons ve Montebruno (2020), COVID-19 salgınının öğrenme kayıpları oranında %13 ve %24 aralığında bir etkiye sahip olduğunu ve bu kayıpların en çok matematik alanında olduğunu belirtmiştir. Di Pietro vd. (2020), COVID-19 nedeniyle okullar kapandıktan sonra, öğrencilerin öğrenme aktivitelerine normal zamandan çok daha az süre ayırdıklarını; karantina sürecinde öğrenme için ayrılan sürenin haftalık 9 saatten az hale geldiğini ifade etmiştir. Skar, Graham ve Huebner’e göre (2021), özellikle yazma

becerisinin öğrenildiği birinci sınıf kademesinde bulunan öğrencilerin yazma becerilerinde önemli oranda düşüş olduğunu belirtmiştir. Schleicher (2020), öğrencilerin COVID-19 sürecinde yaşadıkları öğrenme ve beceri kayıplarının uzun vadede ekonomik sıkıntılara dönüşeceğini vurgulamıştır. Kuhfeld, Soland, Tarasawa, Johnson, Ruzek ve Liu (2020), COVID-19 kaynaklı temel becerilerde öğrenme kayıplarının olduğunu ve bunun matematik becerisinde %13, okuma becerisinde %33 oranında ön plana çıktığını aktarmıştır. Dorn, Hancock ve Sarakatsannis (2020) yaptıkları çalışmada COVID-19'un yarattığı öğrenme kayıplarının en çok düşük gelirli, siyahi ve hispanik öğrencilerde ortaya çıktığını belirtmiştir. Yıldız ve Vural (2020), COVID-19 salgınının sebep olduğu öğrenme kayıplarının telafi edilemeyecek boyutlara ulaşabileceğini, öğrencilerin öğrenme kayıplarıyla beraber sosyal ve duygusal gelişimlerinin de olumsuz etkileneceğini ifade etmiştir.

Tablo 2'de görüldüğü üzere yapılan araştırmalarda, COVID-19 salgının neden olduğu öğrenme kayıplarına ilişkin çeşitli öneriler getirilmiştir. Tablo 2'ye göre Eyles vd. (2020), öğrencilerin öğrenme kaybını giderebilmek için kayıp yılın tekrar edilmesi, yaz tatillerinin iptal edilip telafi eğitimlerin yapılması, haftalık ve günlük eğitim sürelerinin uzatılması gibi önerilerde bulunmuştur. Di Pietro vd. (2020) bu konuda uzaktan eğitim araçlarının daha aktif ve etkili kullanılması gerektiğini savunmuş ve öğrencilerin sosyal anlamda da desteklenmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Skar vd. (2021) ise dijital ortamlarda verilen eğitimin ani kararlara dayalı olarak değil hassas çalışmalar sonucunda ortaya konulması gerektiğini savunmuştur. Schleicher (2020), okulların mümkün olabilecek en hızlı ve en uzun süreli şekilde açık tutulması gerektiğini ve bunu yapabilmek için öncelikli sağlık önlemlerinin alınması gerektiğini vurgulamıştır. Kuhfeld vd. (2020), öğrencilerle birebir ilgilenilmesi gerektiğini, eğitimcilerin bu süreçte çok aktif rol alarak ulaşılabilir ve gerçekçi hedefler koymaları gerektiğini ifade etmiştir. Dorn vd. (2020), diğerlerine göre daha yoksul öğrencilerin daha fazla desteklenmesi gerektiğini, yaz kampları ve destek programlarıyla öğrenme kayıplarının giderilebilir olduğunu aktarmıştır. Yıldız ve Vural (2020), teknolojik anlamda imkansızlıklar içerisinde olan öğrenci kesimine destek olunması gerektiğini ve ayrıca öğretmen ve öğrencilerin bu platformlara aşinalıklarının artırılması gerektiğini ifade etmiştir.

BÖLÜM 3

YÖNTEM

Bu başlık altında araştırmanın modeli, çalışma grubu, verilerin toplanması ve çözümlenmesi ile ilgili bilgiler verilmiştir.

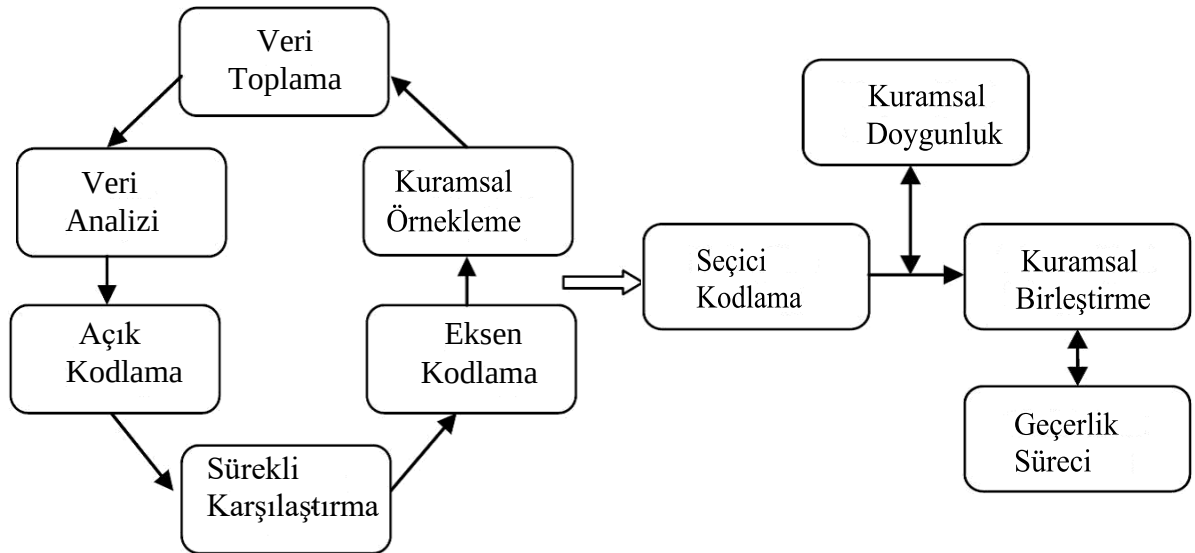
Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada koronavirüs salgını öncesinde, sürecinde ve sonrasında okul müdürlerinin sahip olması gereken becerilere ilişkin görüşleri belirlenirken, bir olayı var olduğu gibi araştırmayı ve var olan durumu belirlemeyi amaçlayan nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda genel olarak nitel veri toplama tekniklerinden gözlem, görüşme, doküman ve söylev analizi teknikleri kullanılmaktadır. Marshall ve Rossman'a göre (2014), nitel çalışmalar doğal yaşam içerisinde yapılır, etkileşimli ve insancıl yöntemler içerirler; bağlama odaklanırlar, önceden canlandırılmayıp araştırmayla ortaya çıkarlar ve esasında yoruma açık çalışmalardır. Doğal ortamlarda ve toplumsal gerçeklikte, insana yönelik algı ve olayların kapsamlı bir şekilde incelenmesi, nitel araştırmanın sahip olduğu önemli özelliklerdendir (Merriam ve Greiner, 2019). Ayrıca Merriam (2009), nitel araştırmacıları insanların kendi deneyimlerini nasıl yorumladıklarını, kendi dünyalarını nasıl inşa ettiklerini ve deneyimlerine hangi anlamları atfettiklerini anlamaya çalışan araştırmacılar olarak tanımlamıştır. Creswell (2007), nitel araştırmayı aşağıda verildiği şekilde tanımlamıştır:

Nitel araştırma gözlemciyi doğaya yerleştiren, yerleşik bir aktivitedir. Dünyayı görünür hale getiren, yorumlayıcı pratikler bütünü içerir. Bu pratikler doğayı ve dünyayı dönüştürmektedir. Saha notlarıyla, görüşmelerle, sohbetlerle, fotoğraflarla birlikte bir temsiller bütünü haline getirmektedir. Bu seviyede nitel araştırma, yorumlayıcı ve doğal bir yaklaşım içerir. Bu nedenle de nitel araştırmacılar araştırdıkları şeyleri kendi doğal ortamlarında, insanların kattıkları anlamlar doğrultusunda incelemektedirler.

Koronavirüs salgını öncesinde, sürecinde ve sonrasında okul müdürlerinin gerekli becerilere ilişkin görüşleri, bu çalışma kapsamında gömülü teori deseni kullanılarak araştırılmıştır. Strauss ve Corbin (1997) gömülü teoriyi, katılımcıların görüşleriyle şekil

alan sürece ve etkileşimlere dair genel bir kuram oluşturma şekli olarak tanımlamıştır. Gömülü teori arkasında yatan amacın bir teori oluşturmak olduğu görülmektedir. Araştırma süreci boyunca toplanan verilerin sistematik olarak analiz edilmesi yoluyla yeni bir teoriye ulaşmak, bu desenin temel özelliklerindendir (Strauss ve Corbin, 1997). Merriam (2009) gömülü teori oluşturmak için görüşme, doküman, saha notları gibi çoklu kaynaklardan elde edilen verilerin karşılaştırılarak analiz edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Charmaz (2006) gömülü teorinin özelliklerini altı maddede ifade etmiştir: (1) veri toplama süreci ve araştırmanın analizine eş zamanlı katılım; (2) önceden belirlenmiş hipotezlerden yola çıkarak değil toplanan verilerden analitik kodlar ve kategoriler oluşturma; (3) davranışı ve süreçleri açıklamak için değişimi ortaya koymayı amaçlayan teorilerin geliştirilmesi; (4) kategorileri doldurmak ve izah etmek için analitik notlar almak; (5) kuramsal örnekleme, yani kuramı inşa edebilmek için yapılan örneklem; (6) literatür taramasının analizden sonra yapılması. Bu çalışma kapsamında da okul müdürlerinin koronavirüs salgını öncesinde, sürecinde ve sonrasında sahip olması gereken beceriler hakkındaki görüşleri, belirli temalar çerçevesinde analiz edilip, görüşme sırasında alınan notlar ile birleştirilerek çalışma sonucunda belirli çıkarımlar yapılmıştır. Gömülü teori desenine dayalı çalışmalarda, desenin genel işleyişi Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Gömülü Teori Adımları.

Kaynak. Roman, Osinski ve Erdmann, 2016

Şekil 1’de görüldüğü üzere gömülü teori deseninde, araştırma için gerekli olan veriler toplanırken eş zamanlı veri analizine başlanmaktadır. Bu süreçte öncelikle toplanan verilerin tamamı en kapsamlı şekilde analiz edebilmek için açık kodlama yapılmaktadır. Tüm veriler satır satır incelenerek kodlama işlemi yapılmaktadır. Daha sonra eksen kodlama ile kavramlar arasındaki ilişkiler ortaya koyulmakta ve seçici kodlama ile genel temalar oluşturulmaktadır. Veri doygunluğuna ulaşmasıyla birlikte, araştırmacının veri analizi sürecinde elde ettiği sonuçlar ve temalar, araştırmacının ulaştığı teorinin zeminini oluşturmaktadır (Strauss ve Corbin, 1997).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, Ankara ili Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Mamak ve Yenimahalle ilçelerinde, koronavirüs salgını sürecinin başından itibaren farklı kademelerde (ilkokul, ortaokul, lise) görev yapan 15 okul müdüründen oluşmuştur. Araştırmanın çalışma grubu belirlenirken amaçlı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme, araştırmacının çalışması hakkında görüş sahibi olabilmesi, amaca uygun anlamlı veriler elde edebilmesi için en iyi ve uygun örnekleme seçmesidir (Merriam, 2009). Büyüköztürk’e göre (2019) amaçlı örnekleme, yapılan araştırmanın amaçları doğrultusunda ortaya konulacak durumlardan elde edilen bilgilerin daha zengin olmasına imkân vermektedir. Bu kapsamda koronavirüs salgını öncesinde, sürecinde ve sonrasında okul müdürlerinin gerekli becerilere ilişkin görüşlerini tespit edebilmek için, farklı merkez ilçelerde koronavirüs salgını sürecinden itibaren görev yapan ve ilkokul, ortaokul ve lise gibi çeşitli kademelerde bulunan 15 okul müdürü, çalışma grubu olarak belirlenmiştir. Araştırmaya dahil olan okul müdürlerinin kişisel bilgileri Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 4

Araştırmaya Dahil Olan Okul Müdürlerinin Demografik Özelliklerine Yönelik Frekans Dağılımları

	Okul Müdürü	<i>f</i>
Cinsiyet	Kadın	3
	Erkek	12
Yaş	40-44	3
	45-49	3
	50 yaş ve üstü	9
Çalıştığı Okul Türü	İlkokul	4
	Ortaokul	5
	Lise	6
Öğrenim durumu	Lisans	4
	Yüksek Lisans	9
	Doktora	2
Mesleki Kıdem	6-10 yıl	2
	11-15 yıl	1
	16 yıl ve üstü	12

Tablo 3'te görüldüğü üzere Ankara ilinin beş farklı merkez ilçesinden araştırmaya dahil olan 15 okul müdürünün üçü kadın, on ikisi erkektir. Katılımcıların yaşları incelendiğinde 40-44 yaş aralığında olan üç; 45-49 yaş aralığında olan üç ve 50 yaş ve üzeri olan katılımcıların sayısı dokuzdur. Farklı kademelerde görev yapan katılımcıların çalıştıkları okul türlerine bakıldığında ilkökuller kademesinde görev yapan dört; ortaokul kademesinde görev yapan beş ve lise kademesinde görev yapan altı okul müdürü bulunmaktadır. Araştırmaya katılanların öğrenim durumları incelendiğinde lisans mezunu olan dört; yüksek lisans mezunu olan dokuz ve doktora mezunu olan katılımcı sayısı ikidir. Mesleki kıdemlerine göre 6-10 yıl arası görev yapan iki; 11-15 yıl arası görev yapan bir ve 16 yıl ve daha uzun yıldır görev yapan on iki katılımcı bulunmaktadır.

Verilerin Toplanması

Bu çalışmada, koronavirüs salgını öncesinde, sürecinde ve sonrasında okul müdürlerinin gerekli becerilere ilişkin görüşleri incelenmiştir. Araştırmada kullanılan veriler, Ankara ili Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Mamak ve Yenimahalle ilçelerinde bulunan kamu okullarının farklı kademelerinde görev yapan 15 okul müdürünün görüşlerinden elde edilmiştir. Veri toplama aracı geliştirilmeden önce tezin amacına yönelik literatür taraması yapılmış ve ilgili araştırmalardan sonra veri toplama sürecinde okul müdürlerine sorulmak üzere yarı yapılandırılmış görüşme formu taslağı

hazırlanmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan görüşme formu taslağında, okul müdürlerinin koronavirüs salgını öncesinde, sürecinde ve sonrasında sahip olmaları gereken becerilerin neler olduğunu ortaya çıkarmaya çalışan sorular kullanılmıştır. Araştırma soruları, tezin amacına hizmet edecek ve görüşme sırasında katılımcıları yönlendirmeyecek şekilde hazırlanmıştır. Görüşme formu taslağı hazırlandıktan sonra, araştırmanın kapsam geçerliliğinin sağlanması için alanında uzman kişilerin görüşüne sunulmuştur. Uzman¹ kişilerin dönütleri ve görüşleri doğrultusunda görüşme formunun içeriği yeniden düzenlenmiş ve araştırmada kullanılmak üzere görüşme formuna son şekli verilmiştir.

Araştırma kapsamında kamu okullarında görev yapan okul müdürleri ile görüşme yapabilmek için öncelikle Ankara Üniversitesi Etik Kurulu onayı alınmış ve daha sonra Milli Eğitim Bakanlığı'nın ilgili birimlerine başvurularak araştırma izni alınmıştır. Gerekli izinler alındıktan sonra Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Mamak ve Yenimahalle'de bulunan; kamu okullarının ilköğretim, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan okul müdürleri ile öncelikle telefonla görüşülerek uygun oldukları bir gün ve saat için randevu talep edilmiştir. Randevular oluşturulduktan sonra araştırmaya gönüllülük esasıyla katılan 15 okul müdürünün 14'ü ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilirken, 1 okul müdürü ile çevrimiçi görüşme platformu kullanılarak görüşülmüştür. Görüşme öncesinde okul müdürlerine kimliklerinin, çalıştıkları okul isimlerinin ve ses kayıtlarının araştırmacı dışında kimse tarafından bilinmeyeceği ve paylaşılmayacağı bilgisi verilmiştir. Araştırmada yer alan okul müdürlerinin tamamı görüşme sırasında ses kaydı alınmasına yazılı bir şekilde izin vermiştir ve gerçekleştirilen bütün görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Okul müdürleri ile gerçekleştirilen her bir görüşme yaklaşık 15-25 dakika aralığında gerçekleşmiştir. Katılımcıların görüşme sırasında farklılıklardan etkilenmemeleri ve araştırmada elde edilen verilerin tarafsız olması amacıyla, sorular tüm katılımcılara aynı sırada ve düzende sorulmuştur.

Araştırmacının Rolü

Creswell (2005), nitel araştırma sürecinde araştırmacının verileri toplarken ve analiz ederken kişisel fikirlerinden ve önyargılarından bağımsız düşünmesinin,

¹ Prof. Dr. Şakir ÇINKIR, Prof. Dr. Yasemin Karaman KEPENEKÇİ, Doç. Dr. Pelin TAŞKIN, Dr. Gül KURUM, Dr. Özge ERDEMLİ, Dr. Tuğba GÜNER, Doç. Dr. Nihan DEMİRKASIMOĞLU, Doç. Dr. Gökhan ARASTAMAN, Dr. Sevgi YILDIZ

araştırmanın güvenilirliği açısından önemli olduğunu vurgulamıştır. Çalışma kapsamında COVID-19 salgını öncesinde, sürecinde ve sonrasında okul müdürlerinin gerekli becerilere ilişkin görüşleri alınırken ve alındıktan sonraki analiz sürecinde, araştırmacı kişisel yargılarından bağımsız bir şekilde kuramsal temeller ışığında sonuçlar elde etmiştir. Gömülü teori deseni çerçevesinde oluşturulan çalışmada, araştırma süresince araştırmacı kendi notlarını almış ve bu notları elde edilen verilerle birlikte analizlerine dahil etmiştir. Veri toplama sürecinde COVID-19 salgını nedeniyle mesai saatlerinin farklılaşması, görüşülen okullar ve araştırmacı arası mesafelerin uzak olması ve yine COVID-19 salgını nedeniyle bazı okul müdürlerinin görüşmek istememesi gibi çeşitli zorluklarla karşılaşmıştır. Salgın sebebiyle yüz yüze görüşmek istemeyen okul müdürlerine çevrimiçi platformlarda görüşme alternatifi sunulmuş ve görüşme gerçekleştirilebilmiştir.

Verilerin Çözümlemesi

Bu araştırma kapsamında toplanan verilerin çözümleme sürecinde, nitel araştırmalarda kullanılan içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Öncelikle okul müdürleri ile görüşme yapılırken alınan ses kayıtları, Office Word programına birebir yazı olarak geçirilmiştir. Araştırmanın amacına ve problemlerine hizmet edecek şekilde, elde edilen veriler üzerinde ilgili ifadeler işaretlenmiş ve gruplandırılmıştır. Nitel analiz işlemleri için kullanılan MAXQDA programı vasıtasıyla her bir deşifre metinden anlamlı birimler tespit edilmiş ve araştırmanın amacına uygun kodlamalar yapılmış, temalar elde edilmiştir. Bu temalar koronavirüs salgını öncesi, süreci ve sonrası olmak üzere kategorilere ayrılmış ve çeşitli kodlar belirlenmiştir. Belirlenen kodların ve temaların desteklenmesi amacıyla katılımcıların söylemleri değiştirilmeden aktarılmıştır. Merriam ve Greiner (2019), katılımcıların çoğunluğunun değiştiği ve birbiriyle benzer durumların sistematik bir şekilde kodlanması ve çeşitli temalar kapsamında yorumlanması gerektiğini savunmuştur.

Koronavirüs salgını öncesinde, sürecinde ve sonrasında okul müdürlerinin gerekli becerilere ilişkin görüşleri, belirli temalar çerçevesinde kategorilere ayrılarak analiz edilmiştir. Koronavirüs salgını öncesinde etkili ve başarılı bir okul müdürü olmanın gerektirdiği beceriler; koronavirüs salgını sürecinde etkili ve başarılı bir okul müdür olmanın gerektirdiği beceriler ve son olarak koronavirüs salgını sonrasında, gelecekte etkili ve başarılı bir okul müdürü olmanın gerektirdiği beceriler olmak üzere üç ana tema

çerçevesinde veriler gruplandırılmıştır. Bu temalar altında okul müdürlerinin benzer şekilde ifade ettiği beceri türleri kodlanmış ve okul müdürlerinin söylemleri bu farklı kodlar altında toplanmıştır. Analiz sürecinde okul müdürleri ‘’M’’ şeklinde gösterilerek katılımcı sayısına göre sıra numarasıyla kodlanmıştır. Çalışmada elde edilen bulgular ve sonuçlar ilgili başlıklar altında aktararak yorumlanmıştır. Araştırmanın deseni gereği (gömülü teori deseni) verilerin analizi veri toplama sürecinde başlamış ve eş zamanlı olarak ilerlemiştir. Elde edilen verilerin analizi ve yorumlanması ile birlikte çalışmanın hedefi olan yeni bir kurama ulaşılmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmada elde edilen veriler objektif bakış açısıyla, kişisel yorumlar kullanılmaksızın toplanmıştır. Araştırmanın geçerliği için gerekli olan objektiflik ve şeffaflık ilkelerine dayalı bir şekilde geçirilen veri toplama süreci sonunda elde edilen veriler devamlı olarak kontrol edilmiştir. Araştırma soruları farklı katılımcılara soruldukça ve katılımcı sayısı arttıkça elde edilen sonuçların tutarlılığı ön plana çıkmıştır. Araştırma sonuçlarının güvenilirliğini sağlamak adına elde edilen veriler yazılı metne dönüştürüldükten sonra kodlama işlemine girmiş ve araştırmacı dışında ikinci bir kodlamacı², elde edilen verileri MAXQDA programı üzerinde kodlamıştır. Araştırmacı ve ikinci kodlamacının elde ettiği sonuçlar, MAXQDA ikinci kodlamacı güvenilirlik hesaplamasına tabi tutulmuş ve iki kodlama arasındaki benzerlik %81 çıkmıştır. Araştırmanın güvenilir kabul edilebilmesi için kodlayıcılar arası güvenilirlik oranının %70’ten büyük olması beklenmektedir (Miles ve Huberman, 1994; akt. Arastaman, Fidan ve Fidan, 2018).

² Dr. Ayça ASLAN

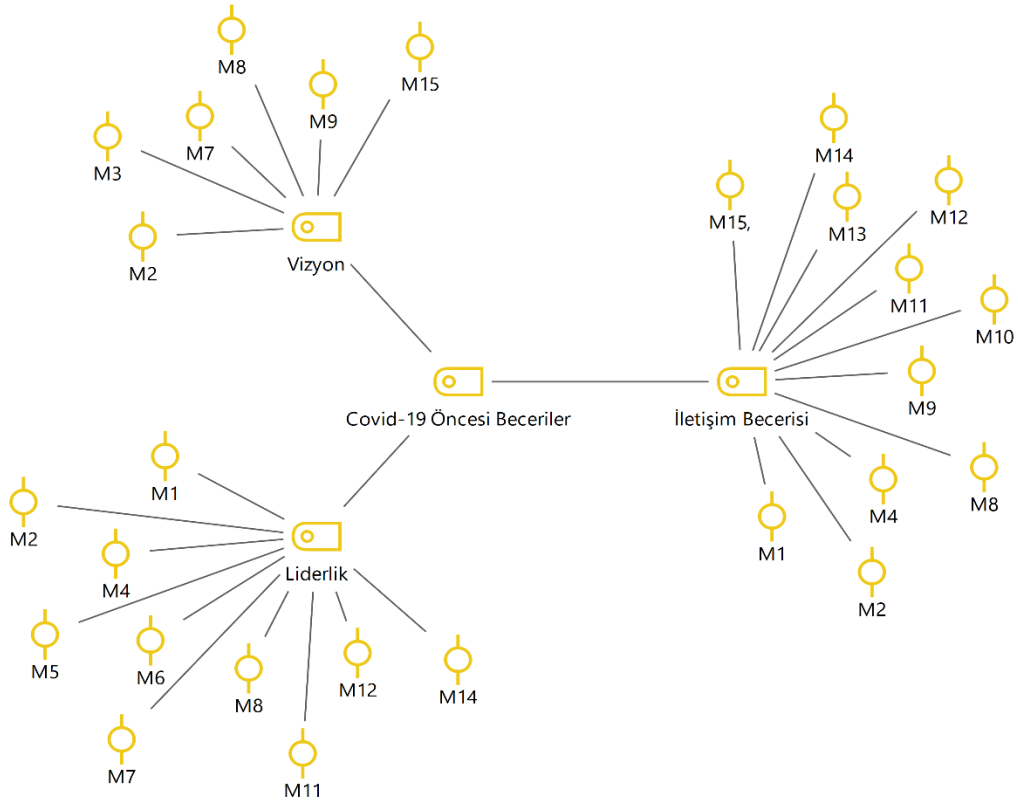
BÖLÜM 4

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu çalışma, COVID-19 salgını öncesi, süreci ve sonrasında, Ankara ili Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Mamak ve Yenimahalle ilçelerinde farklı okul kademelerinde görev yapan 15 okul müdürün gerekli becerilere ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Çalışma kapsamında bütün okul müdürleri ile görüşmeler gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler üç ana tema etrafında kategorize edilmiştir. Bu temalar (1) COVID-19 salgını öncesinde etkili ve başarılı bir okul müdürü olabilmek için gereken beceriler; (2) COVID-19 salgını sürecinde etkili ve başarılı bir okul müdürü olabilmek için gereken beceriler; (3) COVID-19 salgını sonrasında gelecekte etkili ve başarılı bir okul müdürü olabilmek için gereken becerilerdir. Bu temalar çerçevesinde, araştırmaya dahil olan okul müdürlerinin görüşlerine göre ilgili kodlar oluşturulmuştur. Bu başlık altında COVID-19 salgını öncesinde, sürecinde ve sonrasında okul müdürlerinin gerekli becerilere ilişkin görüşlerine yönelik bulgular ve bulgulara yönelik yorumlar, yukarıda belirtilen temalar doğrultusunda üç başlık altında aktarılmıştır. Okul müdürlerinin kimlikleri gizli tutulmuş, bahsi geçen müdürlerin görüşlerini aktarırken kodlamalar kullanılmıştır. Buna göre M1, M2, M3... M15 vs. kodları ile okul müdürlerinin görüşleri aktarılmıştır.

Birinci Araştırma Sorusu: COVID-19 Salgını Öncesinde Etkili Ve Başarılı Bir Okul Müdürü Olabilmek İçin Gereken Beceriler Nelerdi?

Araştırmanın üç farklı sürecini yansıtan sorulardan ilki olan ‘*COVID-19 salgını öncesinde etkili ve başarılı bir okul müdürü olabilmek için gereken beceriler nelerdi?*’ sorusuna okul müdürleri kendi tecrübeleri ve düşüncelerine göre farklı cevaplar vermişlerdir. Bu bağlamda okul müdürlerinin verdikleri cevaplara göre COVID-19 salgını öncesinde etkili ve başarılı bir okul müdürü olabilmek için gereken beceriler Şekil 2’de verilmiştir.



Şekil 2. COVID-19 Salgını Öncesinde Gerekli Beceriler

Şekil 2’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan okul müdürlerine göre COVID-19 salgını öncesinde etkili ve başarılı bir okul müdürü olabilmek için gereken en temel beceriler iletişim becerisi, liderlik ve vizyon olarak ön plana çıkmaktadır. Şekil 2’ye göre iletişim becerilerinin altını çizen 11 katılımcı bulunurken liderlik vurgusu yapan 10 katılımcı ve vizyonu ön plana çıkaran 6 katılımcı bulunmaktadır.

Okul müdürlerinin COVID-19 salgını öncesi etkili ve başarılı bir okul müdürü olabilmek için gereken becerilere ilişkin görüşlerine yönelik sorulan birinci araştırma sorusuna verdikleri cevaplardan elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

- M1, COVID-19 salgını öncesi dönemler için iletişimin önemine dikkat çekerek “ [...] Okul müdürlüğünde başarılı olmak her şeyden önce iletişim becerilerine bağlıdır. İletişimi iyi, güçlü olan kişiler okul yönetiminde iyi bir yönetim sergileyebiliyorlar.” yorumunda bulunmuştur.
- M2, iletişim ile beraber salgın öncesi süreçte de vizyon sahibi olmanın ve liderlik özellikleri göstermenin önemine vurgu yapmış ve şu yorumda bulunmuştur “ [...]”

İnsanları yönetme, yönlendirme ve güdüleme konusunda yeterli bir donanıma sahip olmak gerekiyordu. [...] dünyayla bütünleşme konusunda bir vizyoner olmak gerekiyor ve bununla beraber okul müdürünün bilgilerini sürekli güncellemesi gerekiyor’’

- M3, vizyona dayalı bir yönetim anlayışının gerekliliğine dikkat çekerek “ [...] duyarlı, düşünen insanı yaratabilecek, nesillere yönelik çaba sarf edecek veya yönetimler içerisine girecek bir yönetim anlayışına ihtiyaç vardı’’ yorumunda bulunmuştur.
- M5, COVID-19 süreci öncesi dönemde okul müdürlerinin liderlik özelliklerine vurgu yapmış ve şu yorumda bulunmuştur: “[...] Okul idareciliği okul liderliğidir aslında. Okul idarecilerinin liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekliydi. Etkileme gücünün olması gerekiyordu.”
- M7, COVID-19 salgını öncesinde akademik kaygıların ön planda olduğunu belirterek “[...] Tabi ki o zamanlar akademik başarılar ön plandaydı. [...] Okul müdür olarak biz ilgilendiğimiz, başarılı olmamız gereken durumlar daha çok akademik olduğu için bu konuda önderlik etmemiz, öğretmenlerimizi ve öğrencilerimizi yönlendirebilmemiz gerekiyordu.”
- M9 ve M10, her dönemde olması gerektiği gibi COVID-19 salgını öncesinde de iletişim becerilerinin önemine vurgu yapmıştır. M10, “[...] Öncelikle iletişim becerilerinizin olması gerekir. Okul müdürü iyi bir dinleyici olmalı. İnsanları anlamalı, empati kurmalı. Bu becerilerden yoksunsanız, ne kadar mevzuata hakim bir yönetici olsanız da başarısız olursunuz.” yorumunda bulunmuştur.
- M11 ve M12 iletişim becerileri ve liderlik özelliklerinin ön planda olduğunu belirtmişlerdir. M11 bu konuda “ [...] Kuvvetli iletişim becerilerinizin olması gerekiyor. Sonuçta okulun bütün paydaşlarını yönetiyorsunuz. Öğrenciyle, öğretmenle, veliyle etkileşiminizin iyi olması gerek, başarılı bir okul ortamı yaratabilmek için. Bu da iletişim becerilerinizin ne kadar kuvvetli olduğuna bağlı. Onun dışında okulumuzun eğitim öncüsü olduğunuz için liderlik özelliklerine sahip olmalısınız. Öğretmenlerin attığınız adımlara inanması gerekir.” yorumunda bulunmuştur. M12 ise “ [...] Öğretmen de öğrenci de veli de sizinle aynı amaçları paylaşırsa, aynı şeyleri hissederse işte o zaman etkili bir okul yaratabilirsiniz. Bunun için de öncü olmalısınız. Onları bu konuda

birleştirebilmek için liderlik etmelisiniz.” diyerek liderlik özelliklerine vurgu yapmıştır.

- M13, M14 ve M15 de COVID-19 salgını öncesi için en çok iletişim becerilerine vurgu yapmıştır. M14, *“[...] Velilerle kuracağınız iletişimin kuvvetli olması, her türlü desteği arkanıza almanızı sağlayacaktır.”* yorumunda bulunmuştur.

Araştırmaya dahil olan okul müdürlerinin COVID-19 salgını öncesinde etkili ve başarılı bir okul müdürü olabilmenin gerektirdiği becerilere ilişkin görüşleri kapsamında ortaya çıkan becerilere yönelik kodlar ve bunlara yönelik görüşler Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 5

COVID-19 Salgını Öncesi Gerekli Beceriler ve Okul Müdürlerinin Görüşleri

Katılımcı	Beceriler	Görüşler
M1	• İletişim Becerileri • Liderlik	• Okul paydaşlarıyla kuvvetli iletişim kurulmalı, onlara öncülük edilmeli.
M2	• Vizyon • İletişim Becerileri • Liderlik	• İnsanları yönetmek ve güdüleyebilmek • Vizyoner olmak ve güçlü iletişim kurmak
M3	• Vizyon	• Eğitsel ve bilimsel yönetici olmak
M4	• İletişim Becerileri • Liderlik	• Güçlü iletişim kurmak • Özverili ve gayretli olmak
M5	• Liderlik	• Okul liderliği • Etkileme gücü
M6	• Liderlik	• Öncülük etmek • Çok çalışan müdür olmak
M7	• Vizyon • Liderlik	• Akademik donanım, başarılı okul • Eğitim liderliği

(Devam ediyor)

Tablo 4 (Devam)

COVID-19 Salgını Öncesi Gerekli Beceriler ve Okul Müdürlerinin Görüşleri

Katılımcı	Beceriler	Görüşler
M8	- İletişim Becerileri - Liderlik - Vizyon	- Öğrencilerin dilinden anlamak - Öğretmenlere öncülük edebilmek - Vizyon sahibi olmak
M9	- Vizyon - İletişim Becerileri	- Yapılan işte donanımlı olmak - Öğrenci, öğretmen, veli ile diyalogun iyi olması
M10	İletişim Becerileri	İnsanları anlamak, empati kurabilmek
M11	- İletişim Becerileri - Liderlik	- Güçlü iletişim - Özgüven, cesaret, girişkenlik - Eğitim öncülüğü
M12	- İletişim Becerileri - Liderlik	- İnsanları anlayabilmek - Paydaşları ortak noktada buluşturabilmek - İnsanları ikna edebilmek
M13	İletişim Becerileri	- Karşılıklı güven ve iletişim - Paydaşları bilgilendirmek ve etkin kılmak
M14	- İletişim becerileri - Liderlik	- Velilerle güçlü iletişim kurabilmek - Tecrübe, cesaret ve azim - Adanmış yöneticilik
M15	- Vizyon - İletişim Becerileri	- Çok yönlü ve donanımlı olmak - Ulaşılabilir olmak

Tablo 4'e göre, okul müdürlerinin COVID-19 salgını öncesinde etkili ve başarılı bir okul müdürü olabilmek için sahip olunması gereken becerilere ilişkin görüşleri genel olarak *iletişim becerileri, liderlik özellikleri ve vizyon* etrafında toplanmıştır. Tabloya göre M3, M5, M6 ve M7 dışındaki bütün katılımcılar, COVID-19 salgını öncesinde sahip olunması gereken beceriler için ortak bir şekilde *iletişim becerilerini* ön plana çıkarmışlardır. Bu beceri kapsamında genel olarak *paydaşlarla kuvvetli iletişim kurmak, öğrencileri anlamak ve empati kurmak, güçlü iletişim kurabilmek, paydaşlarla diyalogun iyi olması, paydaşların bilgilendirilmesi ve etkin kılınması, ulaşılabilir olmak* gibi görüşler belirtmişlerdir.

Tablo 4'e göre M1, M2, M4, M5, M6, M7, M8, M11, M12 ve M14, Covid-19 salgını öncesinde etkili ve başarılı bir okul müdürü olabilmek için *liderlik* becerilerinin önemine vurgu yapmıştır. Bu beceri kapsamında *öncülük etmek, insanları yönlendirebilmek ve güdüleyebilmek, özverili ve gayretli olmak, okul liderliği, eğitim*

liderliği, paydaşları ortak noktada buluşturabilmek, insanları ikna edebilmek, tecrube, cesaret, azim ve adanmış yoneticilik gibi gorusler belirtmiflerdir.

Tablo 4'e gure M2, M3, M7, M8, M9 ve M15, COVID-19 salgını oncesinde etkili ve basariu bir okul muduru olabilmek icin *vizyon sahibi olmak gerektiğini* belirtmiflerdir. Bu beceri kapsamında genel olarak *vizyoner olmak, eğitsel ve bilimsel yoneticisi olmak, yapılan işte donanımlı olmak, cok yonlu olmak* gibi gorusler belirtmiflerdir.

COVID-19 oncesi donemlerde, etkili ve basariu bir okul muduru olabilmek icin gereken beceriler sorulduğunda, okul mudurlerinin buyuk cogunluğu *iletifim becerilerini* oncelemitifir. Burada cogunlukla ogrenciler, ogretmenler ve velilerle olan diyalogların, okulu etkili bir şekilde yonetme konusunda one ciktiğı savunulmuştur. Farklı nesillerin her sene okula baslaması ve ogrenci profillerinin cefitlenmesiyle, okul mudurlerinin bu ogrencileri anlama ve dinleme konusunda kabiliyetli olması belirtilmitifir. Bu bağlamda M2 "[...] *Yeni nesli, ogrencileri anlamaya califıyorum. Kendi yetiştiğimiz donemleri değil gelecekteki şartları duşunerek hareket etmeye califıyorum*" yorumunda bulunmuştur. M8 ise "[...] *Oğrencinin dilinden anlamak gerekiyor. Z kuşağı farklı bir kuşak bize gore.*" yorumunda bulunmuştur. Katılımcılar, insanların yoneticiler ile kurdukları diyaloglarda okul yoneticilerinin etkili bir dinleyici olması gerektiğini ve empati yeteneğinin gelişmiş olması gerektiğini savunmuşlardır. Bu bağlamda M1 "[...] *insanları dinlemek, anlamak, yorumlamak bence basarinın onemli bir etkenidir.*" yorumunda bulunmuştur. M9 ise kurum temsilinin buna bağlı olduğunu belirterek "[...] *Okulun butun paydaşlarıyla kuvvetli iletifim kurmanız gerekiyor. Kurumu siz temsil ediyorsunuz.*" şeklinde goruf belirtmifir. M10 bu konuda "[...] *Okul muduru oncelikle iyi bir dinleyici olmalı. İnsanları anlamalı, empati kurmalı.*" yorumunda bulunmuştur. M13 paydaşların onemini vurgulamış ve "[...] *Velii, ogretmen, personel bilgilendirmek ve onları etkin kılmak cok onemliydi. İletifimin cok iyi kurulması gerekiyordu. Bu yapıldığı taktirde coğu sorunun ortadan kalktığını gorduk.*" yorumunda bulunmuştur. M14 velilerle olan iletifimin on plana ciktiğını savunmuş ve "[...] *Velilerle kuracağınız iletifimin kuvvetli olması, her tiurlu desteği arkanıza almanızı sağlayacaktır.*" şeklinde bir ifade kullanmıştır. M15 ise okul yoneticisi olarak insanlardan uzak durulmaması gerektiğinin altını cizmiş ve "[...] *Yoneticisi olduğunuz kurumun işleyişi icin bir okul muduru olarak telefonunuzun hep acık olması gerekiyor. Ulaşılabilir olmanız gerekiyor.*" şeklinde goruf belirtmifir. Kmetz ve Willower'a gure (1982), okul yoneticileri zamanlarının %84'ünü ogretmenlerle, okul personelleriyle, ogrencilerle, velilerle ve toplumun geri kalan paydaşlarıyla iletifim ve etkileşim halinde

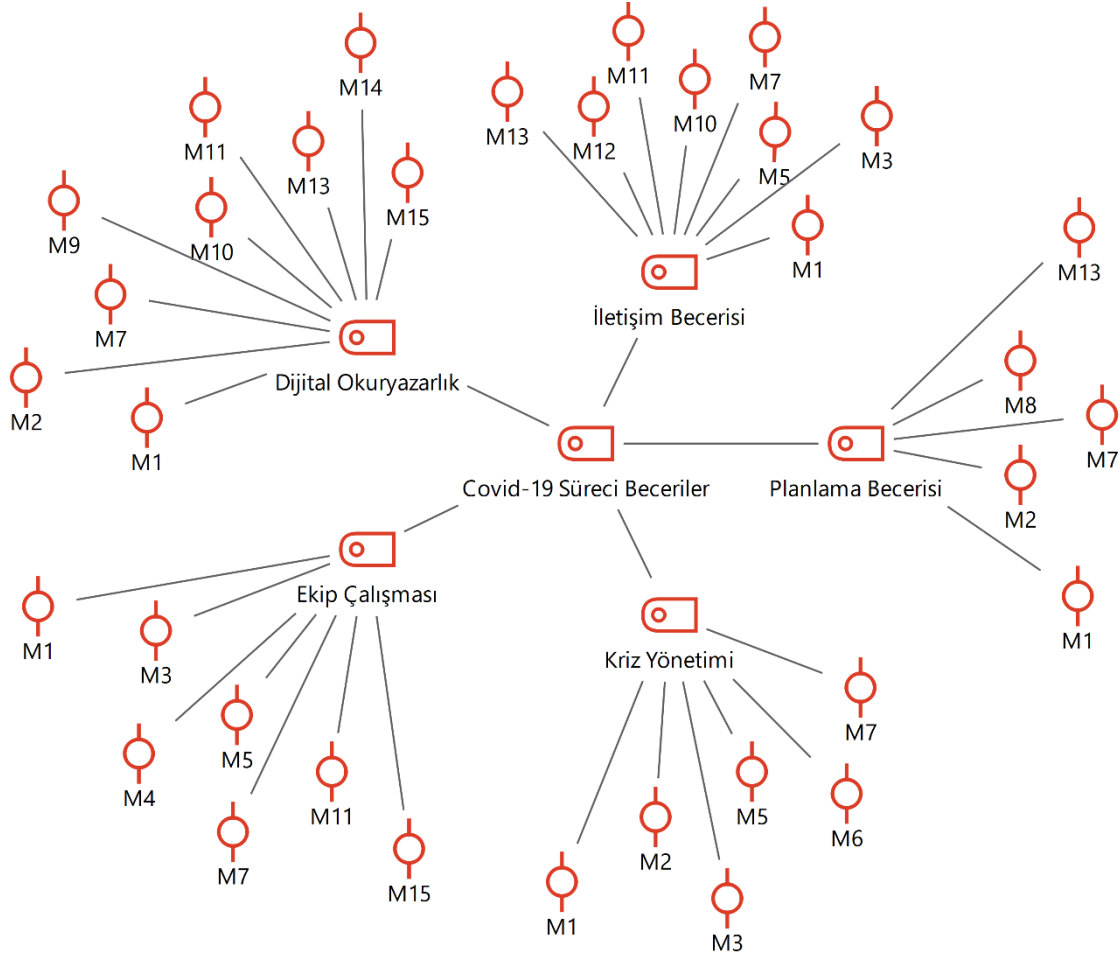
geçirmektedirler. İletişim çok boyutlu bir süreç olduğu için yalnızca iletilmek istenen mesaj ile kalmayıp içerisinde birçok değişken barındırmaktadır ve iletişim sürecinde kullanılan kelimeler ya da cümlelerin ifade edilme şekli, yanlış anlaşılmalara yol açabilmektedir (Schons ve Steinmeier, 2015). İletişim bu bağlamda, liderler ve onu takip eden insanlar arasında bir köprü görevi görmekte (Zerfass ve Huck, 2007) ve iletişim becerileri, okul yöneticilerinin sahip olması gereken beceriler arasında en önemlisidir (Skow ve Whitaker, 1996).

COVID-19 öncesi dönemlerde sahip olunması gereken beceriler hakkında okul müdürlerinin yine çoğunlukla üzerinde durduğu bir başka beceri ise *liderlik* becerisiydi. Katılımcılar birçok konuda öğrencilere, öğretmenlere ve eğitimin diğer paydaşlarına öncülük etmek; insanlar üzerinde etki sahibi olup onları yönlendirebilmek için liderlik özelliklerine sahip olunması gerektiğini belirtmiştir. M2 bu bağlamda “*[...] İnsanları yönetme, yönlendirme, güdüleme konusunda yeterli donanıma sahip olmak gerekiyor.*” yorumunda bulunmuştur. M4, M11 ve M14 okul müdürlüğü için özverili, azimli, gayretli, tecrübeli ve cesaretli olunması gerektiğinin altını çizmiştir. M5, okul liderliğine dikkat çekerek *[...] Okul idareciliği okul liderliğidir. Okul idarecisinin liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Etkileme gücü olması lazım.*” şeklinde görüş belirtmiştir. M8 ise bu konuda “*[...] Okul müdürünün öğrencisinin ya da öğretmenin gerisinde kalmaması gerekiyor ki öğretmene öncülük etsin.*” yorumunda bulunmuştur. M11, okulun başarısının okul müdürünün liderliğiyle ilişkili olduğunu savunmuş ve “*[...] Okulun akademik başarısı için girişken olmak gerekiyordu. [...] okulunuzun eğitim öncüsü olduğunuz için liderlik becerisine sahip olmalısınız. Öğretmenlerin attığınız adımlara inanması gerekir.*” şeklinde görüş belirtmiştir. M12, etki gücünü ön plana çıkararak “*[...] sorunların çözümü için karşınızdaki insanları ikna edebilmelisiniz. Öğretmen de öğrenci de veli de sizinle aynı amaçları paylaşırsa, aynı şeyleri hissederse işte o zaman etkili bir okul yaratabilirsiniz. Bunun için de öncü olmalısınız. Onları bu noktada birleştirebilmek için liderlik etmelisiniz.*” yorumunda bulunmuştur. Bu bağlamda Leithwood ve Jantzi (1997), okul liderlerinin kendilerini etkin bir şekilde gösterebildikleri oranda gerçek birer lider olarak kabul edildiklerini savunmuştur. Day, Harris ve Hadfield (2001) ise eğitimsel değerler ve amaçların okul lideri tarafından paydaşlara benimsetilmesinin etkili bir liderlik özelliği olduğunu vurgulamışlardır. Quinn (2002), eğitim lideri vasfında bulunan okul liderlerinin okulun en temel bileşeni olduğunu ve okul müdürünün göstereceği liderlik özelliğinin öğrencilerin başarısında doğrudan rol oynadığını belirtmiştir.

Okul müdürlerinin COVID-19 öncesi dönemde etkili ve başarılı bir okul müdür olabilmek için gerekli beceriler hakkında sıklıkla görüş belirttikleri bir diğer beceri vizyon sahibi olma becerisidir. Katılımcılar bu konuda genel anlamda okul müdürünün kendini güncellemesi, çağın gerektirdiği donanımlara sahip olmak için çaba sarf etmesi gerektiği, birçok konuya hakim olması gerektiği, gelecekteki şartları düşünerek hareket edilmesi ve öngörülerde bulunabilmesi şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir. M2 bu konuda okul müdürünün bir dünya vatandaşı olması gerektiğini, bununla ilgili olarak bilgilerini sürekli güncellemesi gerektiğini belirterek “*[...] Artık bulunduğumuz yerde bilgi yeterli olmuyor. Okul müdürünün daha fazlasına ihtiyacı var. Sürekli öğrenen bir kişi olmalı okul müdürü.*” yorumunda bulunmuştur. M15 okul müdürlerinin çok yönlü bir profil çizmesi gerektiğine vurgu yaparak “*[...] Okul müdür aynı zamanda bir inşaat mühendisi, bir teknik eleman, bir güvenlik görevlisi, iyi bir akademisyen, iyi bir insan kaynakları yöneticisi olması lazım. Bunların hepsinin tek bir insanda toplanması tabi mümkün değil ama beklentilerin karşılanması için mümkün mertebe bu özelliklere sahip olabilmek, çok yönlü olabilmek, donanımlı olabilmek gerekiyor.*” şeklinde görüş belirtmiştir. M3 bu konuda eğitsel ve bilimsel yöneticilik yapmanın yanı sıra vizyoner bir eğitim liderinin insanlar üzerindeki etkisine değinerek “*[...] duyarlı, düşünen insanı yaratabilecek, nesillere yönelik çabalar sarf edecek veya yönetimler içerisine girecek bir yönetim anlayışına ihtiyaç vardı.*” yorumunda bulunmuştur. M8 ve M9, okul müdürlerinin etkili olabilmeleri için bir vizyon sahibi olmaları gerektiğini ve yaptıkları işte donanımlı olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda Jensen ve Clark (2013), okul müdürlerinin vizyon sahibi kişiler olması gerektiğini ve eğitim sistemlerinin detaylı ve modern bir resmini çizebilecek ve bunu uygulayabilecek nitelikte olmaları gerektiğini savunmuştur. Aguilar’a göre (2014) vizyoner bir okul müdürü çocukların akademik, sosyal ve duygusal öğrenmeleri için yapılabilecek en iyi şeyleri bilmekte ve bu konuda net bir duruş sergileyebilmektedir.

İkinci Araştırma Sorusu: COVID-19 Salgını Sürecinde Etkili Ve Başarılı Bir Okul Müdürü Olmak İçin Gereken Beceriler Nelerdi?

Araştırmanın ikinci araştırma sorusuna okul müdürlerinin verdikleri cevaplara göre COVID-19 salgını sürecinde etkili ve başarılı bir okul müdürü olabilmek için gereken beceriler Şekil 3’te verilmiştir.



Şekil 3. COVID-19 Salgını Sürecinde Gerekli Beceriler.

Şekil 3’te görüldüğü gibi okul müdürlerinin COVID-19 salgını sürecinde sahip olunması gereken becerilere ilişkin görüşleri planlama becerisi, ekip çalışması, kriz yönetimi, dijital okuryazarlık ve iletişim becerisi etrafında toplanmıştır. Görsel 3’e göre dijital okuryazarlığa dikkat çeken 9 katılımcı; iletişim becerisini savunan 8; planlama becerisi 5; kriz yönetimi 6 ve ekip çalışmasının önemine değinen 7 katılımcı bulunmaktadır. Buna göre COVID-19 salgını sürecinde sahip olunması gereken becerilere ilişkin katılımcıların görüşlerinden elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir:

- M1, COVID-19 sürecinde gereken becerilere ilişkin dijital okuryazarlık ve planlama becerisine vurgu yaparak *“[...] Bilgisayara aşinalığımız, teknolojiyi kullanmamız, öğretmenliğe başlamadan bilgisayar programcılığıyla ilgilenmiş bir kişi olarak zorlanmadım. Teknolojiye hızlı bir şekilde ayak uydurduk ve henüz Bakanlık uygulamadan biz uzaktan ders anlatma yöntemlerini uygulamaya başladık.”* şeklinde görüş belirtmiştir.
- M2, COVID-19 sürecinde okul müdürlerinin çözüm odaklı olması gerektiğini savunarak *“[...] kendi okulumuzda, ülkemizde ve dünyada neler oluyor bunları takip ederek en uygun çözümü bulmak gerekiyor.”* yorumunda bulunmuştur.
- M3, daha çok planlama ve ekip çalışmasının önemine değinmiş ve *“[...] Öğrencilerimize ve velilerimize de Whatsapp uygulaması üzerinden ulaşarak, yeni bir uygulama çıkana kadar ders eğitim merkezi adını verdiğimiz yer üzerinden gideceğiz dedik. [...] Bilenler bilmeyenlere şu an sizinle benim yaptığımız gibi online platformlar üzerinden şu şöyle yapılacak vs. gibi öğretimlerde bulundu.”* şeklinde görüş belirtmiştir.
- M4 ve M11, sorumluluk sahibi olmanın önemli olduğunu belirtmiş ve aynı zamanda ekip çalışmasının altını çizmiştir. M4 bu konuda *“[...] Birlikteliğin ve ekip çalışmasının önemli olduğunu öğretmenlerimizle beraber hissettik. Bunun olağanüstü bir durum olduğunu, herkesin elini taşın altına koyması gerektiğini anladık.”* yorumunda bulunmuştur. M11 ise *“[...] Yine tabi ekip çalışmasına yatkın olmanız gerekti. Öğretmenleriniz, idareci arkadaşlarınızla koordineli bir şekilde çalışabilmelisiniz.”* şeklinde görüş belirtmiştir.
- M5, iletişim ve kriz yönetimine değinmiş ve *“[...] Bir kere sağlam bir iletişim becerisi önemliydi çocuklarla olsun, velilerle olsun. İkna kabiliyeti zaten burada önemli. Bunun dışında bulunduğumuz kurumun hijyen şartlarının iyileştirilmesi adına aktif bir rol üstlenmemiz gerekti.”* şeklinde görüş belirtmiştir.
- M6, salgın hastalığa yönelik bilgi ve becerisi olan okul müdürlerinin bu süreçte fark yarattığını öne sürerken M7, M8 ve M9, planlama becerisinin altını çizmiştir. Bu konuda M7 *“[...] Birçok sınıf vardı, o sınıfları uzaktan yönetiyorsun artık. Öğretmen atayacaksın, ders atayacaksın. Burada planlama becerisi çok önemliydi.”* yorumunda bulunmuştur.
- M10, teknolojik donanımın öne çıktığını savunarak *“[...] Bilgisayar, internet kullanımı uzaktan eğitim süreçleri, teknolojik araçlar, bunların hepsini bilmek*

zorundasınız ki bu süreci iyi bir şekilde takip edebilesiniz.” şeklinde görüş belirtmiştir.

- M12 ve M13 COVID-19 sürecinde iletişim becerilerinin ön plana çıktığını belirtmiş ve M12 bu konuda “[...] Eğitimden uzaklaşmanın, okuldan uzaklaşmanın dezavantajlarını ortadan kaldırabilmek için sıkı bir iletişim ağına ihtiyacımız oldu özellikle uzaktan eğitimde. Bu iletişimi sağlayabilen yöneticiler fark yaratma konusunda bir adım öne geçti açıkçası.” yorumunda bulunmuştur.
- M14 ve M15 bu süreçte teknolojik yeterliğin gerekliliğine vurgu yapmış ve M14 bu konuda “[...] Teknolojik donanımına sahip olmanın aslında hayatımızı ne kadar kolaylaştırabildiğini görmüş olduk.” şeklinde görüş belirtirken M15 “[...] Teknolojik anlamda da sahip olduğumuz yeterlik, bu süreci benimsememizde bizlere kolaylık sağladı.” yorumunda bulunmuştur.

Araştırmaya dahil olan okul müdürlerinin COVID-19 salgını sürecinde etkili ve başarılı bir okul müdürü olabilmenin gerektirdiği becerilere ilişkin görüşleri kapsamında ortaya çıkan becerilere yönelik kodlar ve bunlara yönelik görüşler Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 6

COVID-19 Salgını Sürecinde Gerekli Beceriler ve Müdürlerinin Görüşleri

Katılımcı	Beceriler	Görüşler
M1	• İletişim Becerileri • Dijital Okuryazarlık • Planlama Becerisi • Kriz Yönetimi • Ekip Çalışması	• Dijital iletişime ayak uydurmak • Teknolojik donanıma sahip olmak • Eğitimin aksamaması için planlama • Nokta atışı çözümler üretmek • Paydaşlar ile iş birliği yapmak
M2	• Dijital Okuryazarlık • Kriz Yönetimi • Planlama Becerisi	• Uzaktan eğitime hakimiyet • En uygun çözümü üretmek
M3	• Kriz Yönetimi • Ekip Çalışması • İletişim Becerileri	• Problem çözmeye yatkınlık • Paydaşlar ile iş birliği • Empatik davranışlar
M4	• Ekip Çalışması	• Birliktelik ve iş birliği
M5	• İletişim Becerileri • Ekip Çalışması • Kriz Yönetimi	• Paydaşlarla iletişim • Ekip ruhu • Aktif rol alma
M6	• Kriz Yönetimi	• Bilgi ve beceriyi kullanabilme
M7	• Kriz Yönetimi • Ekip Çalışması • Dijital Okuryazarlık • İletişim Becerileri • Planlama Becerisi	• Risk alabilme • Paydaşlarla iş birliği • Teknolojik yeterlik • Sağlıklı bilgi alışverişi • Organizasyonlar yapabilme
M8	• Planlama Becerisi	• Plan ve program yapabilme
M9	• Dijital Okuryazarlık	• Teknolojik yeterlik ve donanım
M10	• İletişim Becerileri • Dijital Okuryazarlık	• Bilgi akışını yönetebilme • Teknolojiyi iyi kullanabilme
M11	• Dijital Okuryazarlık • İletişim Becerileri • Ekip Çalışması	• Teknolojik yeterlik ve donanım • Güçlü iletişim kurabilme • İşbirliğine yatkınlık

(Devam ediyor)

Tablo 5 (Devam)

COVID-19 Salgını Sürecinde Gerekli Beceriler ve Okul Müdürlerinin Görüşleri

Katılımcı	Beceriler	Görüşler
M12	İletişim Becerileri	Sağlıklı iletişim ağı kurabilme
M13	- Planlama Becerisi - İletişim Becerileri - Dijital Okuryazarlık	- Organizasyon yapabilme - Velilerle iletişim sağlama - Teknolojik donanım
M14	Dijital Okuryazarlık	Teknolojik donanım
M15	- Ekip Çalışması - Dijital Okuryazarlık	- İşbirliğine yatkınlık - Teknolojik yeterliğe sahip olma

Tablo 5'e göre COVID-19 sürecinde etkili ve başarılı bir okul müdürü olabilmek için gereken beceriler, katılımcıların görüşlerine göre *dijital okuryazarlık, ekip çalışması, kriz yönetimi, planlama becerisi ve iletişim becerisi* etrafında toplanmıştır. Katılımcılardan M3, M4, M5, M6, M8 ve M12 dışında bütün okul müdürleri, dijital okuryazarlık becerisinin COVID-19 salgını sürecinde etkili ve başarılı bir okul müdürü olabilmek için gereken en temel becerilerden biri olduğunu belirtmiştir. Katılımcılar bu bağlamda *teknolojik donanım ve yeterliğe sahip olma, teknolojiyi iyi kullanabilme, uzaktan eğitime hakimiyet* gibi görüşler belirtmişlerdir.

Tablo 5'e göre M1, M3, M4, M5, M7, M11 ve M15, COVID-19 sürecinde öne çıkan becerilerden biri olarak *ekip çalışmasını* işaret etmiştir. Bu beceri kapsamında *iş birliğine yatkınlık, paydaşlarla iş birliği yapabilmek* gibi görüşler belirtmişlerdir.

Tablo 5'te görüldüğü gibi, katılımcıların bu süreçte sahip olunması gereken bir beceri olarak işaret ettiği becerilerden biri de *kriz yönetimi* olmuştur. M1, M2, M3, M5, M6, ve M7 bu bağlamda *risk alabilme, bilgi ve beceriyi kullanabilme, aktif rol alma, problem çözmeye yatkınlık, en uygun çözümü bulma ve nokta atışı çözümler üretmek* gibi görüşler belirtmişlerdir.

COVID-19 sürecinde etkili ve başarılı bir okul müdürü olabilmek için gereken beceriler kapsamında okul müdürlerinin belirttikleri beceriler ve görüşlere ilişkin verilen Tablo 3'te öne çıkan bir diğer beceri ise *planlama becerisi* olmuştur. Bu bağlamda M1, M2, M7, M8 ve M13 *organizasyon yapabilme, plan ve program yapabilme, eğitimin aksamaması için planlar yapabilme* şeklinde görüşler belirtmişlerdir.

Tablo 5'e göre COVID-19 sürecinde olması gereken diğer bir beceri de *iletişim becerileri* olmuştur. Tablo 2'de de ortaya çıkan bu beceriye ilişkin M1, M3, M5, M7, M10, M11, M12 ve M13 *dijital iletişime ayak uydurmak, empatik davranışlar, paydaşlarla iletişim, sağlıklı bilgi alışverişi, bilgi akışını yönetebilme, güçlü iletişim kurabilme, sağlıklı iletişim ağı kurabilme, velilerle iletişim sağlama* şeklinde görüşler belirtmişlerdir.

Katılımcıların COVID-19 sürecinde etkili ve başarılı bir okul müdürü olabilmek için gereken beceriler hakkında belirttikleri görüşlere göre, çoğunlukla tekrar edilen *dijital okuryazarlık* becerisi ön plana çıkmıştır. Bu bağlamda genel olarak teknolojik aletlerin kullanımına hakim olma, uzaktan eğitim sürecini etkili bir şekilde yönetebilme, değişen teknolojik süreçlere ayak uydurabilme becerisi gösterebilmenin, bir okul müdürünün COVID-19 sürecinde fark yaratmasını sağladığı belirtilmiştir. M1 salgın krizi öncesinde teknolojik anlamda kendisini yetiştirmesinin bu süreçte fayda sağladığını belirterek *“[...] iletişim tabi dijital iletişime dönüştüğü için ben burada kendimi yeterli görüyorum. Bilgisayara aşinalığımız, teknolojiyi kullanmamız, öğretmenliğe başlamadan bilgisayar programcılığı ile ilgilenmiş bir kişi olarak çok zorlanmadım. Teknolojiye ayak uydurduk ve okulumuzda hızlı bir şekilde henüz Bakanlık uygulamadan biz uzaktan ders anlatım yöntemlerini uygulamaya başladık.”* şeklinde görüş belirtmiştir. Benzer şekilde M15 de COVID-19 sürecinde sahip olunan dijital okuryazarlık becerisinin süreç içerisinde fayda sağladığını belirtmiş ve *“[...] Bizim uzaktan eğitime adapte olmamız zor olmadı. Teknolojik anlamda da sahip olduğumuz yeterlik, süreci benimsememizde kolaylık sağladı.”* yorumunda bulunmuştur. M2, anlık bir şekilde COVID-19 sürecinde yaşanan değişimlere ayak uydurmak gerektiğinin altını çizmiş ve *“[...] Birden bire kendimizi uzaktan eğitimde bulunca ona ayrı bir hazırlık gerekiyor. Teknolojik olarak eksiklerimizi hızlı bir şekilde yani kullanım açısından gidermemiz gerekiyor.”* yorumunda bulunmuştur. M7, aniden ortaya çıkan COVID-19 salgını sürecinde teknolojik donanımı olan öğretmen ve müdürlerin olumlu anlamda öne çıktığını savunarak *“[...] Yeni bir şey bu. Belki öğretmenin, okul müdürünün hiç duymadığı dijital ortamlar çıktı. Bu süreçte de okul müdürlerinde de öğretmenlerde de şunu gördüm ben: Teknolojik yeterliliği, dijital okuryazarlığı olan yöneticiler, öğretmenler başarılı oldular.”* yorumunda bulunmuştur. M9 ise COVID-19 sürecinde dijital okuryazarlık anlamında okul müdürlerinin geliştirilmesi gereken yönlerinin ortaya çıktığını savunmuş ve *“[...] Pandemiyle birlikte teknolojik olarak okul müdürlerinin yeterli olması gerektiğini gördük. Geliştirilmesi gereken yönlerimizi görmüş olduk. Teknolojiyi daha*

çok hayatımıza soktuk. Teknik anlamda kendilerini geliştirmeleri gerektiği açıkça ortaya çıktı.” şeklinde görüş belirtmiştir. M10, M11, M13, M14 ve M15 bu süreçte teknolojik donanımın gerekliliğinin ortaya çıktığını belirtmişlerdir. M10 bu konuda “[...] Bilgisayar, internet kullanımı, uzakta eğitim süreçleri, teknolojik araçlar, bunların hepsini bilmek zorundasınız ki bu süreci iyi bir şekilde takip edebilirsiniz.” yorumunda bulunurken M11 “[...] Bu süreçte en çok ön plana çıkan şeylerden biri tabi teknolojik donanım oldu. Özellikle uzaktan eğitim sürecinde okulun alt yapısını oluşturmak, öğretmenleri ve öğrencileri uzaktan eğitim sürecinne adapte etmek için bir defa sizin bu konularda yeterli olmanız gerekiyor.” şeklinde görüş belirtmiştir. M13 ve M14, okul müdürlerinin dijital okuryazarlık becerisine sahip olarak, bu konuda eksik kalan eğitimin paydaşlarını yönlendirebilmenin önemine dikkat çekmiştir. M13 bu konuda “[...] Uzaktan eğitimde de öğretmenler bilemedi, yapamadı, teknolojiye hakim olamadı. Bunun daha büyük oranını da öğrencilerde düşünün. Bunları yönetmek için de teknolojik donanım gerekiyor öncülük edip öğretebilmek için.” şeklinde görüş belirtmiştir. M14 ise “[...] Aynı zamanda uzaktan eğitim sürecinde de bilgi eksikliğinizin olmaması gerekiyordu. Siz bunları bileceksiniz ki öğretmenleriniz, öğrencileriniz bunu eksiksiz uygulasin.” şeklinde görüş belirtmiştir. M14 aynı zamanda teknolojik becerilerin yeni süreçte ortaya çıkardığı faydaları vurgulayarak “[...] Teknoloji kullanımı becerisi biz yöneticilerde eksikti eskiden. Bu süreçte biz bunu öğrendik. Teknolojik donanıma sahip olmanın aslında hayatımızı ne kadar kolaylaştırabildiğini görmüş olduk. Toplantılarınızı gerektiğinde uzaktan yapabiliyorsunuz mesela. Bu eskiden bilmemiz gereken ya da yaptığımız bir şey değildi.” yorumunda bulunmuştur. Bu bağlamda Berrett, Murphy ve Sullivan’a göre (2012), okul müdürlerinin teknolojiye yönelik algıları, teknolojinin eğitime entegre edilmesi ve verimli bir şekilde uygulanabilmesi açısından hayati bir öneme sahiptir. Okul yöneticileri de okullarını geliştirmek ve gelişen teknolojiye ayak uydurmak için kendilerini geliştirmeli, okul politikalarını bu yönde değiştirebilmelidir (Richardson ve Sterrett, 2018). Ulukaya, Yıldırım ve Özeke’ye göre (2017), kendini teknolojik anlamda donatabilen okul yöneticileri, küreselleşen dünyada ortaya çıkan yeni uygulamaları ve teknolojik gelişimleri öğrenip uygulayabilir ve idaresinden sorumlu oldukları okullardaki eğitim öğretim süreçlerine bu teknolojik gelişmeleri entegre edebilir. Bleakley ve Mangin’e göre (2013) okullarında teknolojik gelişmelerin uygulanmasına şahit olan öğretmenler, teknoloji kullanımının öğrenme ortamları üzerindeki olumlu etkilerini görmekte ve bu konuda kendilerini geliştirmeye yönelmektedirler.

Dijital okuryazarlık becerisinin ardından, COVID-19 sürecinde okul müdürlerinin sahip olmaları gereken beceriler hakkında katılımcılar sıklıkla *ekip çalışması* becerisinden bahsetmişlerdir. Bu bağlamda genel olarak eğitimin bir ekip işi olduğunu, yönetici olarak ön plana çıkılsa da çalışılan ekibin önemli olduğunu, ekip ruhu yüksek olan yerlerde başarının arttığını ve okul müdürü olarak takım çalışmasına yatkın olunması gerektiğini ve COVID-19 gibi bir krizin ekip çalışmasıyla atlatılmasının mümkün olduğunu belirtmişlerdir. M1 bu konuda, COVID-19 süreciyle beraber öğretmenlerin normal ortamlardan farklı bir şekilde ders vermeye başlamalarıyla idareci olarak onları desteklediklerini vurgulamış ve *“[...] EBA çok gelişmemişken öğretmenlerimiz telefon üzerinden ders anlatmaya başladılar ve biz de onlara destek olduk.”* yorumunda bulunmuştur. M2, öğretmenler ve okul aile birliği gibi eğitimin paydaşlarıyla yapılacak olan iş birliği ve ekip çalışmasının bu süreçte başarılı olmak için çok önemli olduğunu vurgulamış ve *“[...] Eğitim öğretim bir ekip işidir. Bir kişi ya da kişilerle ilgili değil. Her kesimin desteğinin olması lazım. [...] Öğretmen arkadaşlar da yaptıkları iş birlikleriyle, birbirleriyle paylaşımlarıyla en yüksek verimi almak için gereken çabayı gösterdiler. [...] Okul aile birliğinin desteğiyle teknik konuları çözmeye çalıştık.”* yorumunda bulunmuştur. M3, COVID-19 sürecinde herkesin birbirine destek olduğunu ve ekip arkadaşlarıyla birlikte bu sürecin atlatılabildiğini vurgulamış ve *“[...]Bilenler bilmeyenlere şu an sizinle benim yaptığımız gibi online platformlar üzerinden şu şöyle yapılacak vs.gibi öğretimlerde bulundu. Bunu tabi okul yönetimi olarak biz koordine ettik. [...] yolda birlikte yürümeye çalışmayı denerseniz bulunmuş olduğunuz kadroyla birlikte, belki ilk gün bunu tamamen başaramıyorsunuz ama yolda yürürken sağlıklı yapıyı oluşturabiliyorsunuz. [...] Atalarımızın söylediği gibi dağ ne kadar yüksek olursa olsun yol yürüyen aşarmış. Ama yürüyen aşar. Biz arkadaşlarımızla birlikte aştık.”* şeklinde görüş belirtmiştir. M4, COVID-19 sürecinin olağanüstü bir durum olduğunu ve ancak birlikte çalışmayla üstesinden gelinebileceğini belirterek *“[...] Birlikteliğin ve ekip çalışmasının önemli olduğunu öğretmenlerimizle beraber hissettik. Bunun bir olağanüstü durum olduğunu, herkesin elini taşın altına koyması gerektiğini hissettirdik.”* yorumunda bulunmuştur. M5, idare ve öğretmen iş birliğine değinerek *“[...] Ekip ruhu da çok önemli, iş birliği çok önemli. İdare, rehberlik servisi, öğretmen kadrosu birbiriyle ne kadar uyuluysa, bence oradaki başarı da kendiliğinden gelir. Bizim buradaki uyumumuz çok iyi. Biz bu süreci ortak akıl ile, iş birliği ile atlatıyoruz.”* şeklinde görüş belirtmiştir. M7 ve M11, ekip çalışmasına yatkın olmanın ve eğitimin paydaşlarıyla birlikte çalışıp onlara destek olmanın önemli olduğunun altını çizmiştir. M7 bu bağlamda *“[...] Biz bu süreçte*

de elimizden geldiği kadar çocukları yalnız bırakmamaya çalıştık, öğretmenlerimize destek verdik.” yorumunda bulunurken M11 “[...] Yine tabi ekip çalışmasına yatkın olmak gerekti. Öğretmenleriniz, idareci arkadaşlarınızla koordineli bir şekilde çalışabilmelisiniz.” şeklinde görüş belirtmiştir. Rieg ve Marcoline’e göre (2008), en iyi yöneticiler insan ilişkilerinde iyi olmaya ve bu ilişkileri geliştirmeye meyilli yöneticilerdir. Willis ve Bartell’e göre (2006), okul yöneticileri öğretmenler ve okul personelleriyle iş birliği yaparak, onlarla koordineli çalışarak ve onları destekleyerek pozitif bir okul iklimi oluşturmali ve öğrencilerin başarılı olması için bütün paydaşlar ile uyumlu çalışmalıdırlar.

Katılımcıların görüşlerine göre COVID-19 sürecinde etkili ve başarılı bir okul müdürü olmak için gereken becerilerden bir diğeri ise *kriz yönetimi* becerisidir. Bu bağlamda okul müdürleri genel olarak sorun çözebilme becerisine sahip olunması gerektiğini, içinde bulunulan duruma uygun çözümleri üretebilmek ve COVID-19 gibi kriz durumlarında zaman geçmeden aksiyon almak gerektiğini belirtmişlerdir. M1 bu konuda bakanlıktan gelecek herhangi bir talimatı beklemeden belirli çalışmalar yaparak hibrid ders yapma yöntemiyle krizi yönettiklerinin altını çizmiş ve “[...] Okula kısmi geldiği zamanda sınıflara kamera koyarak öğretmenlerimizin evlerdeki öğrencilerle iletişimini sağladık. [...] akıllı tahtalar vasıtasıyla yarı yarıya derslerimizi işledik. Bakanlığın talimatlarından önce biz zaten bunu yapmaya başlamıştık.” şeklinde görüş belirtmiştir. M2, COVID-19 sürecinin başlamasıyla ivedilikle uzaktan eğitim programları temin ederek bu krizin üstesinden gelebildiklerini ve bunu yönetebilmek için okul müdürünün çözüm becerisinin yüksek nitelikte olması gerektiğini öne sürmüş ve “[...] Sorunları yerinde tespit edip onlara uygun isabetli çözümler bulması gerekiyor. [...] Özellikle uzaktan eğitim ya da hibrid eğitim dediğimizde bu konularda çözüm becerisi gösterebilmeli okul müdürü. En azından kendi okulumuzda, ülkemizde ve dünyada neler oluyor bunları takip ederek en uygun çözümü bulmak gerekiyor.” yorumunda bulunmuştur. M3 ve M5, eğitim paydaşlarının eksik noktalarda desteklenerek uzaktan eğitim sürecinde kriz oluşmasını önlemeye çalıştıklarını ve aynı zamanda okulun temizliği ile alakalı yaşanan sorunların üstesinden gelmeye çalıştıklarını belirterek okul müdürlerinin kriz durumlarında aktif rol almaları gerektiğini vurgulamışlardır. M3 bu konuda “[...] Bakanlık henüz müdahale etmeyince bu işin uzayacağını düşündük. Direkt okulumuzun web sayfası üzerinden ders eğitim merkezi diye bir yer kurduk. [...] kendimiz bu işle ilgilendiğimiz için Whatsapp üzerinden, maillerle nasıl kullanılacağını arkadaşlara tek tek ilettik.” yorumunda bulunurken M5 “[...] Biliyorsunuz

kurumlarımıza yeterli destek sağlanamadı hijyen maddelerin temini konusunda özellikle. Bulunduğunuz kurumun hijyen şartlarının iyileştirilmesi adına aktif bir rol üstlenmemiz gerekti.” şeklinde görüş belirtmiştir. M6 bu süreçte salgın hastalığa yönelik bilgisi ve becerisi olan okul müdürlerinin fark yarattığını öne sürerken M7, okul müdürlerinin bu tarz kriz durumlarında risk alabilmesi gerektiğinin altını çizmiştir. M7 bu bağlamda *“[...] Bu süreçte ben risk aldım. [...] Okul müdürünün kriz yönetme becerisini test etmiş olduk bu süreçte. Kolay da bir kriz değildi, insanın hiç alışık olmadığı bir durumdu. 100 yılda bir karşılaşılabilecek bir süreçti. Okul müdürünün burada sağlıklı bilgilendirme yapabilmesi önemliydi. Ortam karamsar ama okul müdürü karamsar olmamalıydı. Risk alabilme kabiliyeti olmalıydı. Organize eden sen olduğun için gereken desteği vereceksin.*” yorumunda bulunmuştur. Bozkurt’a göre (1998) kriz yönetimi, yaşanması muhtemel olan problemlere yönelik doğru ve anlamlı çözümler üretebilme, krizin ortaya çıkardığı etkileri azaltabilmek için tedbirler alıp bunları uygulayabilme ve bütün bunların sonunda gerekli analizlerin yapılabilmesini içeren bir süreçtir. Herman’a göre (2020) okul müdürleri hiç tecrübelerinin olmadığı COVID-19 salgını sürecinde güvenle alakalı yeni protokoller hazırlama, çevrimiçi eğitim sürecini planlama ve sağlık kuruluşlarıyla iş birliği yapma gibi çeşitli çalışmalar yapmak ve bu kriz durumunu yönetmek zorunda kalmışlardır. Kaul, VanGronigen ve Simon’a göre (2020), COVID-19 salgını nedeniyle eğitim sistemlerini zor duruma düşüren küresel krizde okul müdürleri, öğrencilerin sosyal ve duygusal öğrenmesini çevrimiçi ortama uyarlamak, eğitime erişim konusunda var olan ve bu süreçte daha da büyüyen eşitsizliği gidermek ve tüm paydaşların sağlıklı ve verimli bir şekilde çalışabilmesini sağlamak gibi konularda aktif bir kriz yöneticisi olmak durumunda kalmışlardır ve bu süreçte kriz yönetimi becerisine sahip okul müdürleri başarılı olmuştur.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin görüşlerine göre, COVID-19 salgını sürecinde okul müdürlerinin sahip olması gereken becerilerden bir diğeri *planlama becerisidir*. Bu bağlamda okul müdürleri özellikle uzaktan eğitimle beraber ortaya çıkan sistemde planlama ve programlama yapmanın önemine, hem yüz yüze hem uzaktan eğitim süreciyle beraber sınıfların ve ders programlarının organize edilmesinin zorluğuna ve önemine, bu zorlu süreçte bütün imkanları kullanarak eğitimde aksama yaşanmamasının gerekliliğine değinmişlerdir. M1 bu bağlamda *“[...] Bakanlık uygulamadan biz uzaktan ders anlatma yöntemlerini uygulamaya başladık. EBA çok gelişmemişken öğretmenlerimiz telefon üzerinden derslerini anlatmaya başladılar ve biz de onlara destek verdik. [...] Biz derslerimizi şu an yüz yüze yapıyoruz ama*

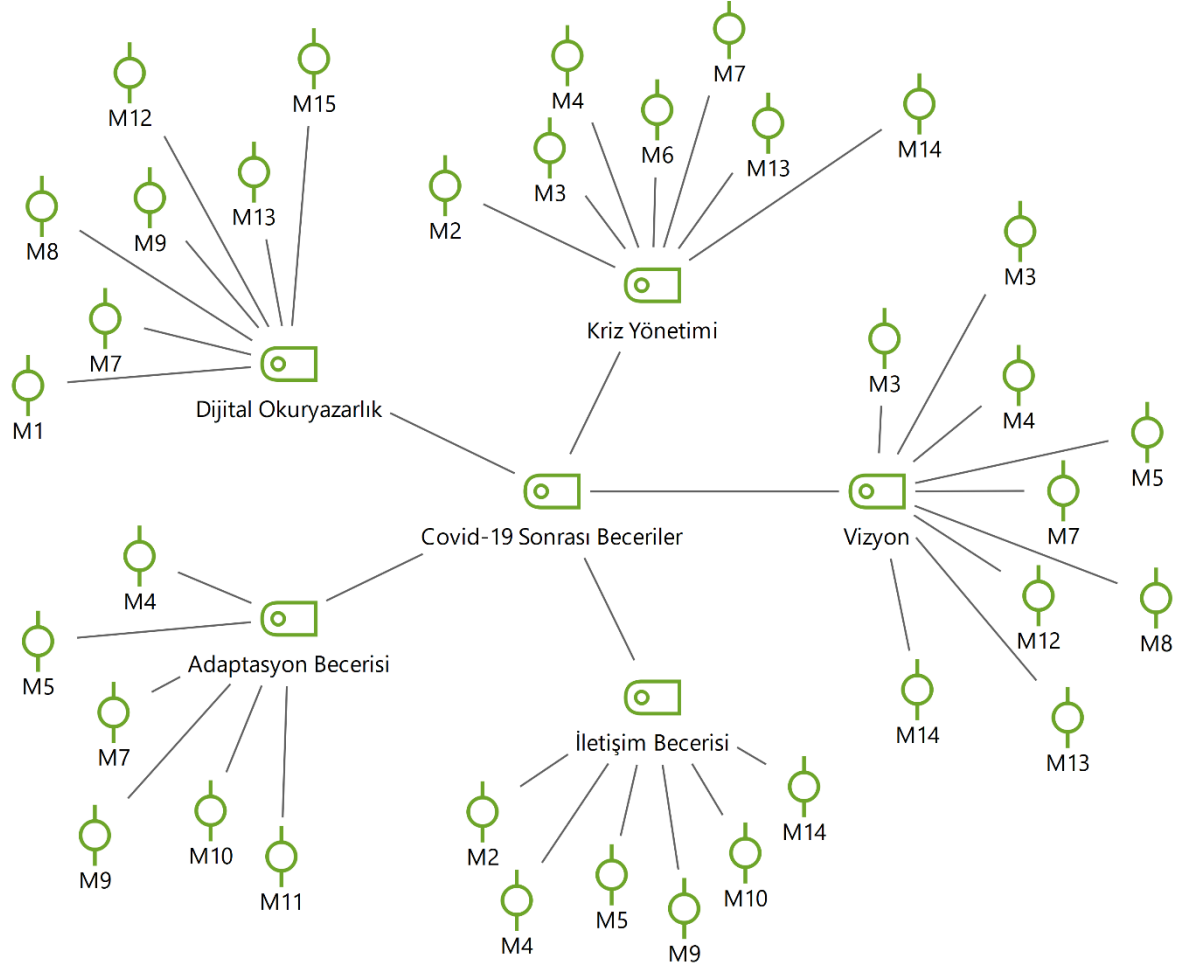
görüşmelerimizi, veli toplantılarımızı online yapıyoruz.” yorumunda bulunarak süreç içerisinde hem eğitim için hem de yeni normal düzende iletişimin çevrimiçi şekilde planlanabildiğine vurgu yapmıştır. M2, COVID-19 sürecinde başarılı bir planlama ile sorunların aşılabildiğini savunmuş ve “[...] Okulumuz sorunların üstesinden gelen, çok erken hareket edip uzaktan eğitimi başlatan, bununla ilgili gerekli hazırlıkları yapan bir okul oldu. [...] Hızlı bir şekilde, pandemide okulların tatil edilmesinden sonraki ilk hafta biz uzaktan eğitime başlayabildik. [...] Planlama da ayrı bir süreç burada. Öğretmenlerimiz okulda günün belli saatlerinde ders yaparken uzaktan eğitimde bu çok geniş bir zamana yayıldı.” şeklinde görüşlerini belirtmiştir. M3, eğitimin aksamaması için gerekli aksiyonların hızlı bir şekilde alındığını ve bu süreçte yapılan planlamanın doğru bilgilendirmelerle paydaşlara aktarıldığını belirtmiş ve “[...] okulumuzun web sayfası üzerinden ders eğitim merkezi diye bir yer kurduk. [...] Öğrencilerimize ve velilerimize de Whatsapp üzerinden ulaşarak, yeni bir uygulama çıkana kadar ders eğitim merkezi adını verdiğimiz yer üzerinden gideceğiz dedik.” yorumunda bulunmuştur. M7, COVID-19 sürecinde planlama ve organizasyon yapan kişinin okul müdürü olduğuna dikkat çekerek bu konuda gerekli desteği vermeleri gerektiğini ve bu desteğin öğretmenler tarafından kullanılabilmesinin önemli olduğunu iletmış ve “[...] Plan yapma becerisi ortaya çıktı bu süreçte. Birçok sınıf vardı, o sınıfları uzaktan yönetiyorsun artık. Öğretmen atayacaksın, ders atayacaksın. Burada planlama becerisi çok önemliydi. [...] Organize eden sen olduğun için gereken desteği vereceksin. Öğretmeni motive etmek, ona güven vermek ve gerekli organizasyonları yapabilmek çok önemliydi.” şeklinde görüşlerini belirtmiştir. M8 ve M13, planlama becerisinin hem uzaktan eğitim sürecinde hem de COVID-19 salgını sürecinin tamamında kritik bir öneme sahip olduğunu savunmuşlardır. M8 bu konuda “[...] Uzaktan eğitim süreci devam etti zoom üzerinden. Bunların takibi, planlanması, programlanması, bunlarla uğraştık.” yorumunda bulunmuştur. M13 ise “[...] Öğrenci kontrolü, öğrenciye hizmet, okulun hijyen durumu çok önemliydi. Öğrencilerin bilinçlendirilmesi için gerekli çalışmaları yaptık. Yani planlama ve organize edebilme becerisi ön plana çıktı bu süreçte.” yorumunda bulunmuştur.

COVID-19 sürecinde gerekli olan beceriler kapsamında, okul müdürlerinin COVID-19 öncesinde de çoğunlukla altını çizdiği *iletişim becerileri*, COVID-19 süreci için de okul müdürleri tarafından gerekli görülmüştür. Katılımcılar genel anlamda COVID-19 sürecinde yapılan eğitimde aksaklıklar olmaması için iletişimin önemine, alınan tedbirlerin ve yapılan uygulamaların eğitimin paydaşlarına aktarılabilmesi için

güçlü bir iletişim ağının gerekliliğine ve bu süreçte eğitimin yönetilmesinde kritik rol oynayan okul müdürlerinin, her türlü kriz durumunda sağlıklı ve güçlü iletişim becerilerinin olması gerektiğine değinmişlerdir. M1 bu konuda iletişimin şekil değiştirerek bu süreçte karşılına çıktığına vurgu yapmış, iletişim kanallarının dijital formlarından yararlandıklarını iletmiş ve *“[...] Bu süreçte tabi eğitim yüz yüzedan uzaktan eğitime dönüştüğü için burada da iletişim ama bu iletişim tabi ki dijital bir iletişime dönüştü. [...] Velilerle zaten bizim iletişim kanallarımız oluyor. Genellikle gruplar üzerinden velilerimizle iletişime geçiyoruz. Öğrencilerimizin ne yapmaları gerektiğini, ders programlarını onlarla paylaşıyoruz.”* şeklinde görüşlerini belirtmiştir. M3 ise insani ilişkilerde bu süreçte empatinin önemine değinerek *“[...] emir vermekten çok bir yönetici olarak ben emrediyorum bunu yapacaksın, yapmazsan mevuzat şöyle yapar böyle yapar değil de; zor bir dönemdeyiz, hepimizin çocuğu var, empatik duygular içerisinde bu işi yapabileceğimiz en iyi şekilde yapmamız gerekiyor.”* yorumunda bulunmuştur. M5, M7 ve M10, bu kriz durumunda iletişim becerilerinin önemine ve paydaşlar için sağlıklı bilgilendirme yapabilmeye vurgu yapmışlardır. M5 bu konuda *“[...] Bir kere sağlam bir iletişim becerisi önemliydi çocuklarla olsun, velilerle olsun. İkna kabiliyeti zaten burada önemli.”* şeklinde görüş belirtirken M7, *“[...] 100 yılda bir karşılaşılabacak bir süreçti. Okul müdürünün burada sağlıklı bilgilendirme yapabilmesi önemliydi. [...] İletişim de bu krizde ortaya çıkan önemli becerilerden oldu.”* yorumunda bulunmuştur. M10 ise *“[...] bilgi akışını iyi yönetebilmek için gerekli iletişim becerilerine sahip olmanız gerekti.”* ifadesini kullanmıştır. M11, bu süreç içerisinde iletişim becerilerinin daha önce hiç olmadığı kadar önem kazandığını belirtirken M12 COVID-19 sürecinde eğitimin paydaşları ile sahip olunan iletişim ağının önemine vurgu yapmış ve bu konuda *“[...] Bu süreçte aslında eğitimin en önemli paydaşları olan öğretmenler, öğrenciler ve velilerin motivasyonlarını yükseltmeniz gerekti. Eğitimden uzaklaşmanın, okuldan uzaklaşmanın dezavantajlarını ortadan kaldırabilmek için bu süreçte sıkı bir iletişim ağına ihtiyacımız oldu özellikle uzaktan eğitimde. Bu iletişimi sağlayabilen yöneticiler fark yaratma konusunda bir adım öne geçti açıkçası.”* yorumunda bulunmuştur. M13 ise velilerle kurulan iletişime dikkat çekerek *“[...] Velilerimiz de rahat etti bu süreçte çünkü biz de onlarla etkili bir şekilde iletişim kurabildik, onları bilgilendirdik.”* şeklinde görüşlerini belirtmiştir.

Üçüncü Araştırma Sorusu: COVID-19 Salgını Sonrasında, Gelecekte Etkili Ve Başarılı Bir Okul Müdürü Olabilmek İçin Gereken Beceriler Neler Olacaktır?

Araştırmanın üçüncü sorusuna okul müdürlerinin verdikleri cevaplara göre COVID-19 salgını sonrasında, gelecekte etkili ve başarılı bir okul müdürü olabilmek için gereken beceriler Şekil 4’te verilmiştir.



Şekil 4. COVID-19 Salgını Sonrasında Gerekli Beceriler.

Şekil 4’te görüldüğü gibi, okul müdürleri COVID-19 salgını sonrasında, gelecekte etkili ve başarılı bir okul müdürü olabilmek için vizyon, iletişim becerisi, adaptasyon becerisi, dijital okuryazarlık ve kriz yönetimi gibi becerilere sahip olunması gerektiğini belirtmişlerdir. 9 katılımcı vizyon, 7 katılımcı dijital okuryazarlık, 7 katılımcı kriz yönetimi, 6 katılımcı iletişim becerileri ve 6 katılımcı adaptasyonun önemini vurgulamış

ve COVID-19 salgınından sonra gelecekte bu özelliklerin bir okul müdüründe bulunması gerektiğini belirtmişlerdir.

COVID-19 salgını sonrasında, gelecekte sahip olunması gereken becerilere ilişkin katılımcıların görüşlerinden elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir:

- M1, teknolojik donanımın gelecekte önemli bir yere sahip olacağını altını çizerek “[...] Artık bundan sonra okul müdürleri de öğretmenler de teknolojiye ayak uydurmak zorundadırlar” ifadesini kullanmıştır.
- M2, okul müdürlerinin çözüm üretebilmesine dikkat çekerek “[...] Bence okul müdürü aslında kendini sorun çözmeye adanmalı. Problem çözme yeteneğini geliştirmeli.” şeklinde görüş belirtmiştir.
- M3, insan ilişkilerinin önemini vurgulamış ve “[...] Yeni yöneticinin insanlık yaklaşımının ön planda olması gerekiyor. Karşıdaki insanı kasıtlı olmadığı müddetçe anlayışla karşılayabilecek bir yapıda olması gerekiyor.” yorumunda bulunmuştur.
- M4 ve M5, COVID-19 sonrası süreçte okul müdürlerinin her şeye hazırlıklı olması gerektiğini savunmuşlardır. M4 bu konuda “[...] Oluşabilecek olağanüstü durumlara karşı hemen uyum sağlayabilme becerisi olması gerekiyor. Bu niye oldu diye sorgulamak yerine bunun için şu anda ne yapabilir diye düşünmemiz gerekiyor.” ifadesini kullanmıştır. M5 ise “[...] Bundan sonraki dünya zaten benzer birçok salgınlara daha çok muhatap olacaktır. Bu bizler için bir deneyim oldu.” şeklinde görüşünü belirtmiştir.
- M6, okul müdürünün güvenlik ile ilgili donanımlı biri haline gelmesi gerektiğini öne sürmüş ve “[...] İster istemez güvenliği ön plana alıyorsunuz. Burada da güvenliği sağlamak, ne yapacağını bilmek bir okul müdürünün sahip olması gereken becerilerden biri olacaktır.” ifadesini kullanmıştır.
- M7, gelecekteki okul müdürünün her duruma uyum sağlayabilmesi gerektiğini ve teknolojik donanıma sahip olması gerektiğini iletmış, bu konuda “[...] Dünyanın gittiği yönü görmesi lazım. Dijital yeterliğin kesinlikle olması gerekiyor. Bu kriz sayesinde bunları gördük.” yorumunda bulunmuştur.
- M8, teknolojik donanımla beraber gelecekte okul müdürünün vizyoner bir kimliğe sahip olması gerektiğini vurgulamış ve “[...] gündemi ve gelecekle alakalı öğrencileri yönlendirebilmeleri gerekecek müdürlerin.” ifadesini kullanmıştır.

- M9, M10 ve M11, okul müdürlerinin çok yönlü bir şekilde gelecek için her senaryoya hazırlıklı olmaları gerektiğini aktarmışlardır. Bu bağlamda M9, “*[...] Gelecekte bulaş olan hastalıklarla alakalı daha fazla bilgili olmak gerekecek. [...] Uzaktan eğitimi iyi bilmek, etkili bir şekilde kullanabilmek gerekecek.*” şeklinde görüş belirtmiştir. M10 ise, “*[...] Teknoloji değişiyor, kültürel yapılar değişiyor. Bu yapıların değişikliğini iyi anlayamazsanız çok büyük zorluklarla karşılaşacaksınız.*” yorumunda bulunmuştur. M11, “*[...] Farklı durumlara kendinizi ivedilikle adapte edebilirsiniz, minimum zararlar sistemin devam etmesini sağlayabilirsiniz.*” ifadesini kullanmıştır.
- M12, dijital okuryazarlığın gelecekte çok büyük öneme sahip olacağını belirtmiş ve okul müdürlerinin vizyon sahibi olması gerektiğini vurgulayarak “*[...] Yeniliklere açık olmalı, kendinizi güncelleyebilmelisiniz.*” şeklinde görüş belirtmiştir.
- M13, problem çözebilme becerisinin gelecekte de ön plana çıkacağı aktarmış ve “*[...] Bizlere gelince de tabi yine böyle bir sıkıntı yaşayacak olursak öncelikle kriz çözme becerimizin olması gerekecek. Bunu yönetebilecek kapasitede olmamız lazım.*” yorumunda bulunmuştur.
- M14, okul müdürlerinin çözüm üretebilme konusunda yetkin olmaları gerekeceğini belirtmiş ve “*[...] Yarın Covid değil başka bir şey ortaya çıkabilir. O anda çözüm üretebilecek kapasiteye sahip olmanız gerekiyor. Vizyoner olmalısınız. Krizi yönetebilmeniz çok önemli.*” yorumunda bulunmuştur.
- M15, teknolojik beceriler ve çok yönlülüğün öneminin altını çizerek “*[...] bir okul müdürünün teknik işlerden mutlaka anlıyor olması lazım. İkincisi ticari konularda, mali konularda bilgi sahibi olması lazım.*” ifadesini kullanmıştır.

Araştırmaya dahil olan okul müdürlerinin COVID-19 salgını sonrasında, gelecekte etkili ve başarılı bir okul müdürü olabilmenin gerektirdiği becerilere ilişkin görüşleri kapsamında ortaya çıkan becerilere yönelik kodlar ve bunlara yönelik görüşler Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 7

COVID-19 Salgını Sonrasında Gerekli Beceriler ve Okul Müdürlerinin Görüşleri

Katılımcı	Beceriler	Görüşler
M1	Dijital Okuryazarlık	Teknolojiyle iç içe olmak
M2	- Kriz Yönetimi - Vizyon - İletişim Becerileri	- Uzaktan eğitime hakimiyet - En uygun çözümü üretmek - İnsanları tanımak ve anlamak
M3	- İletişim Becerileri - Kriz Yönetimi - Vizyon	- İnsanlık yaklaşımı - Eylem insanı olmak - Eğitsel, bilimsel, sanatsal donanım
M4	- Adaptasyon - Kriz Yönetimi - Vizyon - İletişim Becerileri	- Uyum sağlayabilme - Aksiyon alabilme - Sabırlı, işbirlikçi, vizyon sahibi - Yüksek iletişim gücü
M5	- Vizyon - Adaptasyon - İletişim Becerileri	- Becerileri geliştirebilme - Gelişime açık olmak - Anlayışlı olabilmek
M6	Kriz Yönetimi	Güvenliği sağlamak
M7	- Vizyon - Kriz Yönetimi - Adaptasyon - Dijital Okuryazarlık	- Çağın gerekliliklerini bilmek - Sıkıntılara hazırlıklı olmak - Dünyanın gittiği yönü görmek - Teknolojik donanıma sahip olmak
M8	- Dijital Okuryazarlık - Vizyon	- Teknolojik becerilere hakim olmak - Bilgi birikimine sahip olmak
M9	- Dijital Okuryazarlık - Adaptasyon - İletişim Becerileri	- Teknolojinin hayata girmesi - Gelecek ile ilgili bilgi birikimi - İnsan ilişkileri
M10	- İletişim Becerileri - Adaptasyon	- İnsanları anlamak - Değişimi anlamak
M11	Adaptasyon	Değişime ayak uydurmak

(Devam ediyor)

Tablo 6 (Devam)

COVID-19 Salgını Sonrasında Gerekli Beceriler ve Okul Müdürlerinin Görüşleri

Katılımcı	Beceriler	Görüşler
M12	- Dijital Okuryazarlık - Vizyon	- Teknolojik becerilere hakim olmak - Yeniliklere açık olmak
M13	- Kriz Yönetimi - Dijital Okuryazarlık - Vizyon	- Çözümçül olmak - Teknolojik tecrübe - Devamlı öğrenmek
M14	- Kriz Yönetimi - Vizyon - İletişim Becerileri	- Çözümçül olmak - Kendini geliştirmek - Paydaşlarla güçlü iletişim
M15	Dijital Okuryazarlık	Teknik bilgi sahibi olmak

Tablo 6’da görüldüğü üzere COVID-19 salgını sonrasında, gelecekte etkili ve başarılı bir okul müdürü olabilmek için gereken becerilere ilişkin katılımcılar çoğunlukla *dijital okuryazarlık, adaptasyon, iletişim becerileri, vizyon ve kriz yönetimi* becerileri hakkında görüşlerini belirtmişlerdir. Bu beceriler doğrultusunda katılımcılar *teknolojik becerilere hakim olmak ve teknolojiyle iç içe olmak, değişimi anlamak ve değişime ayak uydurmak, paydaşlar ile güçlü bir iletişim kurmak ve anlayışlı olmak, bilgi birikimine sahip olmak ve kendini devamlı geliştirmek, sıkıntılara hazırlıklı olmak, eylem insanı olmak ve çözümçül olmak* gibi görüşler aktarmışlardır.

Tablo 6’ya göre M1, M7, M8, M9, M12, M13 ve M15, *dijital okuryazarlık* becerisinin COVID-19 sonrası dönemde okul müdürlerinin sahip olmaları gereken becerilerden biri olduğunu aktarmışlardır. Bu doğrultuda *teknolojiyle iç içe olmak, teknolojik donanımına sahip olmak, teknolojik becerilere hakim olmak, teknolojik tecrübe ve teknik bilgiye sahip olmak* gibi görüşler iletmışlerdir.

Tablo 6’da görüldüğü üzere M4, M5, M7, M9, M10 ve M11, *adaptasyon* becerisinin önemini vurgulamış ve bu kapsamda *değişimi anlayabilmek ve değişime ayak uydurmak, uyum sağlayabilmek, dünyanın gittiği yönü görebilmek, gelecek ile ilgili bilgi birikimine sahip olmak* gibi görüşler aktarmışlardır.

Tablo 6’ya göre M2, M3, M4, M5, M9 ve M14, COVID-19 salgını sonrası dönemde de *iletişim becerilerine* sahip olmak gerektiğini bildirmiş ve bu konuda

insanları tanımak ve anlamak, yüksek iletişim gücü, insanlık yaklaşımı, anlayışlı olabilmek, paydaşlarla güçlü iletişim, insan ilişkileri gibi görüşler belirtmişlerdir.

Tablo 6’da görüldüğü üzere M2, M3, M4, M5, M7, M8, M12, M13 ve M14, gelecekte okul müdürlerinin vizyon sahibi insanlar olmaları gerektiğini savunmuşlardır. Bu doğrultuda *eğitsel, bilimsel ve sanatsal donanım, sabırlı, işbirlikçi ve vizyon sahibi, becerileri geliştirebilme, çağın gerekliliklerini bilmek, bilgi birikimine sahip olmak, yeniliklere açık olmak, devamlı öğrenmek, kendini geliştirmek gibi görüşler aktarmışlardır.*

Tablo 6’da verilen M2, M3, M4, M6, M7, M13 ve M14’ün görüşlerine göre, COVID-19 salgını sonrasında okul müdürlerinin sahip olmaları gereken bir diğer beceri ise *kriz yönetimi* becerisidir. Bu bağlamda katılımcılar *uzaktan eğitime hakimiyet, eylem insanı olmak, aksiyon alabilme, güvenliği sağlamak, sıkıntılara hazırlıklı olmak ve çözümçül olmak gibi görüşler bildirmişlerdir.*

Katılımcıların COVID-19 salgını sonrasında, gelecekte etkili ve başarılı bir okul müdürü olabilmek için gereken beceriler hakkında belirttikleri görüşlere göre, çoğunlukla tekrar edilen vizyon sahibi olma becerisi ön plana çıkmıştır. Bu konuda “*[...] sorun çözmek bir beceridir, yetenektir. Okul müdürleri kendilerini bu yönde geliştirmelidir. Yani ister geçmişte ister şimdi ister gelecekte öngörü sahibi olması lazım. Önceden bu tarz durumları tahmin edebilmesi lazım, tedbirlerini alabilmesi lazım.*” ifadesini kullanmıştır. M3, bir okul müdürünün birçok farklı yönde donatılması gerektiğini savunarak “*[...] Yöneticinin ise eğitsel olarak, bilişsel olarak ve bir de tabi ki sanatsal olarak donatılmsaı gerekiyor. Sanatın aynasında güzelleşmeyen hiçbir canavar yoktur derler. [...] insani donanıma bilimsel, sanatsal duyarlılığa ihtiyacımız var yönetici olarak.*” yorumunda bulunmuştur. M4 okul müdürünün aktif ve geniş bir bakış açısına sahip olması gerektiğini aktarmış ve “*[...] sabırlı, işbirlikçi, vizyon sahibi, kendini geliştirebilen, sadece okulun içinde takılı kalmayan, sınıfa ve sahaya inebilen, çevre okullarla birlikte örnekleri izleyip kendini geliştirebilen, ilham alabilen, bazılarının göremediği şeyi görüp uyarılarda bulunup onu uygulamaya geçirebilen biri olmalı.*” şeklinde görüşlerini aktarmıştır. M5 ise okul müdürlüğünün gelişime açık olduğunu ve okul müdürünün de buna uygun davranması gerektiğinin altını çizmiş ve “*[...] mesleğimiz sürekli gelişmeye, okumaya, yaşanılanlardan ders çıkarmaya müsait. [...] Mesleğinin ilk 3-5 yılında oturur zaten beceriler anlamında okul müdürü. Kazandıktan sonra bu becerileri geliştirmeye çalışmalı.*” yorumunda bulunmuştur. M7, okul müdürünün çağın gereklilikleriyle kendisini donatması gerektiğini ifade ederken M8,

okul müdürlerinin gelecekle ilgili öğrencileri yönlendirebilecek nitelikte olması gerektiğini vurgulamıştır. Bu doğrultuda M8 *“[...] gündemi ve gelecekle alakalı öğrencileri yönlendirebilmesi gerekecek okul müdürlerinin. Nasıl yönlendirecek? En azından gelecekte bazı meslekler kaybolacak, yeni meslekler ortaya çıkacak. Bizim bu konuda bilginin olması gerekiyor ki eğitimi ona göre şekillendirmemiz lazım. Buna göre yönlendirmemiz gerekecek okul müdürleri olarak.”* yorumunda bulunmuştur. M9 gelecekte bulaş olan hastalıklarla alakalı daha fazla bilgili olunması gerekeceğini belirtmiş ve okul müdürlerinin bu konuda kendilerini geliştirmeleri gerektiğini vurgulamıştır. M10 ise her şeyin sürekli olarak değiştiğini ve okul müdürünün bunu yakalayacak vizyonda olması gerektiğini belirterek *“[...] Teknoloji değişiyor, kültürel yapılar değişiyor. Bu yapıların değişikliğini iyi anlayamazsanız çok büyük zorluklarla karşılaşacaksınız. [...] Kendinizi bütün beceriler kapsamında sürekli geliştireceksiniz, gelişen dünyaya ayak uyduracaksınız.”* ifadelerini kullanmıştır. M12, M13 ve M14, okul müdürlerinin sürekli kendilerini geliştirmesi ve güncelleyebilmeleri gerektiğini aktarmışlardır. Bu bağlamda sırasıyla *“[...] Yeniliklere açık olmalı, kendinizi güncelleyebilmelisiniz.”*, *“[...] Yaşadığımız her şeyden bir şeyler öğrenmeli ve bunu gelecek için avantaja dönüştürmeliyiz.”*, *“[...] Vizyoner olmalısınız, ben okul müdürüyüm, biliyorum her şeyi, yaparım vs. dememek gerekiyor. Kendinizi sürekli geliştirmelisiniz.”* ifadelerini kullanmışlardır.

COVID-19 salgını sonrasında, gelecekte etkili ve başarılı bir okul müdür olmak için gereken becerilere yönelik katılımcıların görüşlerine göre, gelecekte sahip olunması gereken becerilerden bir diğeri *dijital okuryazarlık* becerisidir. M1 bu konuda *“[...] Online beceriler, yani teknolojik becerilerin ön plana çıktığı bir duruma geldik. Artık bundan sonra okul müdürleri de öğretmenler de teknolojiye ayak uydurmak zorundadırlar. [...] Teknolojiyle iç içe olmalılar. Olağanüstü durumlar için de okul müdürleri teknoloji kullanmasını ve öğretmenlere teknolojinin kullanılmasını kavrayabilmesi önem arz ediyor.”* ifadelerini kullanmıştır. M7 ve M8 okul müdürlerinin gelecekte teknolojik gelişmelerden haberdar olmaları gerektiğini savunmuşlar ve *“[...] Dijital yeterliliğin kesinlikle olması gerekiyor. Bu krizin sayesinde bunları gördük. Dijital becerilerin geliştirilmesi gerekiyor.”* ve *“[...] Daha da teknolojik gelişmeler bitmiyor. Bunlara ayak uydurması gerekecek.”* yorumlarında bulunmuşlardır. M9 teknolojinin hayatımıza daha fazla gireceğini aktarmış ve *“[...] Uzaktan eğitimi iyi bilmesi, etkili bir şekilde kullanabilmesi gerekecek.”* ifadesini kullanmıştır. M12 ve M13 eğitimle ilgisi olan herkesin teknolojiye hakim olması gerektiğini bildirmiş ve *“[...] Değişen şartlarda*

bir anda kendinizi bilinmezliğin ortasında bulabiliyorsunuz ve buna uyum sağlayabilenler öne çıkıyor. Bu tarz durumlar hayatımızda hep var olacak artık. O nedenle dijital okuryazarlığınızın olması gerekiyor.” ve “[...] Uzaktan eğitim bize bunu gösterdi mesela, teknolojiye hakim olunmalı.” şeklinde görüşlerini bildirmişlerdir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin COVID-19 salgını sonrasında, gelecekte etkili ve başarılı bir okul müdürü olmak için gereken becerilere ilişkin görüşlerine göre ortaya çıkan bir başka beceri de adaptasyon becerisidir. M4 bu konuda “[...] Oluşabilecek olağanüstü durumlara hemen uyum sağlayabilme becerisi olması gerekiyor.” Şeklinde görüş belirtmiştir. M5 ve M7 gelişen ve değişen şartlara okul müdürünün adapte olabilmesi gerektiğini vurgulamış ve “[...] Dediğim gibi mesleğimiz sürekli gelişmeye, okumaya, yaşanılanlardan ders çıkarmaya müsait. Bundan sonraki dünya zaten benzer birçok salgınlara daha çok muhatap olacaktır. Bu bizler için bir deneyim oldu.” ve “[...] Okulların, idarecilerin artık her an sıkıntıya hazırlıklı olması gerekiyor. Dünyanın gittiği yönü görmesi lazım. [...] Çağımızda yeterlikler neyse idarecilerin kendilerini onlarla donatması gerekiyor.” yorumlarında bulunmuşlardır. M9 salgın hastalıklar konusunda okul müdürlerinin artık gelecekte yetkin olmaları gerektiğini belirterek “[...] Gelecekte bulaş olan hastalıklarla alakalı daha fazla bilgili olmak gerekecek. Maske gibi şeyleri etkili bir şekilde nasıl kullanılabilir bilmesi gerekecek. Uzaktan eğitimi iyi bilmesi, etkili bir şekilde kullanabilmesi gerekecek.” ifadesinde bulunmuştur. M10 değişen yapılara uyum sağlama yeteneğinin olması gerektiğinin altını çizerek “[...] Teknoloji değişiyor, kültürel yapılar değişiyor. Bu yapıların değişikliğini iyi anlayamazsanız çok büyük zorluklara karşılaşırsınız. [...] Kendinizi bütün beceriler kapsamında sürekli geliştireceksiniz, gelişen dünyaya ayak uyduracaksınız.” şeklinde görüşlerini belirtmiştir. M11 gelecekte sahip olunması gereken becerilerin farklılaşabileceğini ve her şartlarda okul müdürünün buna kendini adapte edebilmesi gerektiğini vurgulayarak “[...] Gelecekte sahip olunması gereken beceriler tabi ki daha da çeşitlenecektir. Ben burada şuna inanıyorum, kişi değişme özelliğini geliştirmeli. Uyum sağlama yeteneğini geliştirmeli. [...] Görünüşe göre de çok fazla değişik şeyler çıkacak ileride. Senin buna uyum sağlaman gerekiyor. Okul müdürlüğü de bu yönde evrilecek ileride. Farklı durumlara kendinizi ivedilikle adapte edebilirsiniz, minimum zararla sistemin devam etmesini sağlayabilirsiniz.” yorumunda bulunmuştur. Bu bağlamda Çevik ve Demirtaş’a göre (2021) okullarda yaşanan sorunların üstesinden gelebilmek için okul müdürlerinin her duruma uyum sağlayabilmesi gerekmektedir. Çelikten (2001) ise okul müdürlerinin yaşanılan değişimlerin başarıyla

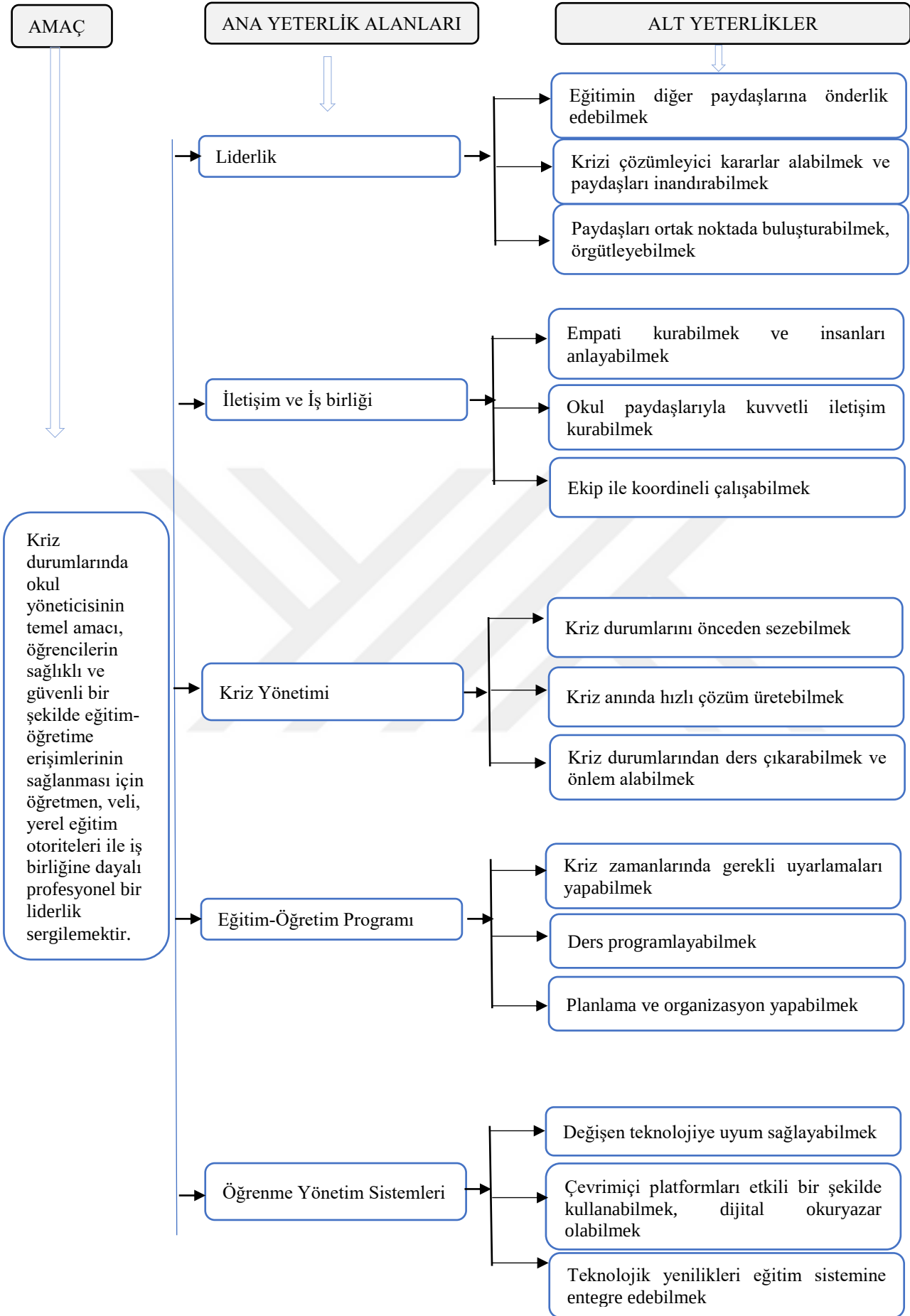
tamamlanmasından ve bunun tanıtılmasından sorumlu olduğu için uyum sağlama konusunda becerikli olmaları gerektiğini savunmaktadır. Bu nedenle Başaran'a göre (1998) okul müdürleri, değişim sürecinde eğitimin paydaşlarını ikna edebilmeli, bu sürece inandırabilmeli ve onlara öncülük edebilmelidir (Akt. Çelikten, 2001).

Katılımcıların COVID-19 sonrasında, gelecekte okul müdürlerinin sahip olmaları gereken becerilere ilişkin görüşlerine göre, COVID-19 öncesi ve sürecinde de olduğu gibi *iletişim becerileri* ön plana çıkan becerilerden biri olmuştur. Bu bağlamda M2 iletişimin önemini vurgulayarak *'[...] Kriz ne olursa olsun bence insan unsuru çok önemli. Çünkü biz insanlarla birlikte yürüyoruz. Onlarla güçlü bir iletişim kurabilme becerisi mutlaka önemli. Bence bir okul müdürünün en temel özelliği insanları tanıması ve onlarla iletişim kurma becerisini göstermesidir. Bu iletişim becerilerini gösterdikten sonra insanlarla her şeyi yapabilirsiniz, hedeflerinizi gerçekleştirebilirsiniz, motivasyon sağlayabilirsiniz.'* şeklinde görüşlerini belirtmiştir. M3 okul müdürünün kolay bir şekilde iletişim kurulabilen bir insan olması gerektiğini ve bu doğrultuda insani bir yönetim anlayışına sahip olunması gerektiğine dikkat çekerek *'[...] Yapısı itibariyle kendisiyle her konu konuşulabilen, paylaşılabilen, iş birliği yapan bir anlayışın olması gerekiyor. [...] soru sorup, dinleyip, o dinlediklerinden çıkardıklarıyla karar veren bir kimlikte olması gerektiğini düşünüyorum. [...] Yeni yöneticinin insanlık yaklaşımının ön planda olması gerekiyor. Karşıdaki insanı kasıtlı olmadığı müddetçe anlayışla karşılayabilecek bir yapıda olması gerekiyor.'* ifadelerini kullanmıştır. M4 ve M5 iletişim gücü yüksek ve anlayışlı okul müdürlerinin var olması gerektiğini savunmuşlardır ve *'[...] Sebat duygusu, iş birliği, iletişim gücü yüksek olan insanların olması gerekiyor ve bunu gerçekten istemesi gerekiyor.'* ve *'[...] Halden anlama anlayışını geliştirecek. Yani gelecekte böyle bir olayla karşılaştığımızda çocuğu anlama, öğretmeni anlama, veliyi anlama başarılı bir müdür olma konusunda önemli olacak.'* yorumlarında bulunmuşlardır. M9 ve M10, değişen şartlarla beraber iletişim becerilerinin önem kazanacağı ve değişebileceğini vurgulamakla beraber insanları dinlemenin önemine de dikkat çekmişlerdir. M10 bu konuda *'[...] biz anlamak için cevap vermiyoruz, cevap vermiş olmak için veriyoruz. İletişim becerilerini yakalamak bir müdür için çok önemli. [...] Öğrenciyi, öğretmeni, veliyi kısacası insanları iyi anlamak gerekiyor. [...] Karşınızdaki insanı iyi dinleyeceksiniz, sorunu iyi algılayacaksınız.'* yorumunda bulunmuştur. M14 beceriler arasında en öne çıkanın iletişim becerileri olduğunu vurgulayarak *'[...] Ancak en önemli nokta bana göre iletişim becerisi. Öfke kontrolünüzün olması gerekiyor, kime nasıl yaklaşmanız gerektiğini, nasıl iletişim*

kurmanız gerektiğini iyi bilmeniz gerekiyor. [...] İyi davranışların altını çizip onları yücelttikçe olumsuz davranışlar ortadan kalkacaktır.” şeklinde görüşlerini belirtmiştir.

Katılımcıların COVID-19 sonrası dönem için okul müdürlerinin sahip olması gereken becerilere ilişkin görüşleri incelendiğinde, son olarak *kriz yönetimi* becerisinin ortaya çıktığı görülmektedir. M2 bu konuda *‘[...] Bence okul müdürü aslında kendisini sorun çözmeye adanmalı. Problem çözme yeteneğini geliştirmeli. Bundan dolayı da çok fazla bilgi sahibi olmalı. [...] Sorun çıkarmak çok kolaydır. Sorun çözmek bir beceridir, yetenektir. Okul müdürleri kendilerini bu yönde geliştirmelidir.*’ ifadelerinde bulunmuştur. M3 okul müdürünün kriz durumlarında pasif olmaması gerektiğini ve okul müdürünün bir eylem insanı olması gerektiğini savunmaktadır. Buna benzer bir şekilde M4 *‘[...] Bu niye oldu diye sorgulamak yerine bunun için şu anda ne yapabilirim diye düşünmemiz gerekiyor.’* şeklinde görüş belirtmiştir. M6 ve M7, okul müdürlerinin geleceğe dair bütün problemlere karşı hazırlıklı ve çözümçül olmaları gerektiğini aktarmışlardır. M7 *‘[...] Beceriler mutlaka değişecek. Okulların, idarecilerin artık her an sıkıntıya hazırlıklı olması gerekiyor.’* yorumunda bulunmuştur. M13 okul müdürlerinin sorunların üzerine gidip onları çözebilecek kapasitede olması gerektiğini vurgulayarak *‘[...] Bizlere gelince de tabi yine böyle bir sıkıntı yaşayacak olursak öncelikle kriz çözme becerimizin olması gerekecek. Bunu yönetebilecek kapasitede olmamız lazım.’* ifadesinde bulunmuştur. M14 ise çözüm üretme becerisinin altını çizerek *‘[...] Yarın Covid değil başka bir şey ortaya çıkabilir. O anda hemen çözüm üretebilecek kapasiteye sahip olmanız gerekiyor. Vizyoner olmalısınız. Krizi yönetebilmeniz çok önemli.’* şeklinde görüş belirtmiştir.

Okul müdürlerinin COVID-19 salgını öncesi, süreci ve sonrasında sahip olunması gereken beceriler hakkında görüşlerine dayanarak elde edilen bulgulara göre, özellikle kriz zamanlarında etkili bir yönetim sergilenmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. COVID-19 salgının, kriz durumlarındaki liderlik davranışlarıyla doğru orantıda eğitime ve okul sistemlerine etki ettiği görülmektedir. Bu bağlamda, çalışma kapsamında elde edilen bulgulara göre kriz durumlarında okul müdürlerinin sergilemesi gereken becerilerin ana yeterlik alanları ve alt yeterliklerine dair işlevsel bir haritası aşağıdaki Şekil 5’te verilmiştir.



Şekil 5. Kriz Durumlarında Okul Müdürlerinin Sergilemesi Gereken Becerilerin İşlevsel Haritası

Şekil 5'te görüldüğü gibi kriz durumlarında okul müdürlerinin en temel görevi, yöneticisi oldukları okullarda eğitimin devamlılığını sağlayabilmek, eğitimin bütün paydaşlarını ortak noktada buluşturarak krizi atlarmaya çalışmaktır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre ve Şekil 5'te görüldüğü üzere bu süreçlerde okul müdürlerinin yetkin olması gereken ana yeterlik alanları liderlik, iletişim ve iş birliği, kriz yönetimi, eğitim-öğretim programları ve öğrenme yönetim sistemleridir.

Şekil 5'te görüldüğü üzere COVID-19 salgınının yarattığı krizle beraber okul müdürlerinin bu süreçte öne çıkardıkları ana yeterlik alanlarından liderlik, eğitimin diğer paydaşlarına önderlik edebilmek, krizi çözümleyici kararlar alabilmek ve paydaşları inandırabilmek, paydaşları ortak noktada buluşturabilmek ve örgütleyebilmek gibi alt yeterlikleri içermektedir. Bolanle (2013), belirlenen hedeflere ulaşma sürecinde etkili bir okul yaratabilen ve paydaşları bu doğrultuda etkili bir şekilde yönetebilen kişilerin, liderlik özelliği taşıyan okul müdürleri olduklarını savunmaktadır. House'a göre (1971), liderlik özelliği gösteren okul müdürlerinin örgütsel hedefleri paydaşlara benimsetebilmesi, bu amaçlar doğrultusunda ilerlerken süreç içerisinde karşılaşılan problemleri öngörebilmesi ve bu problemleri çözebilmek için temel becerilere sahip olması gerekmektedir. Hattie ve Clark (2019), okullarda başarılı öğrenme sonuçlarının alınmasında yöneticilerin liderlik becerileri ve yarattıkları okul ikliminin önemli bir etken olduğunu savunmuştur.

Şekil 5'e göre iletişim ve iş birliği ana yeterlik alanı empati kurabilmek ve insanları anlayabilmek, okul paydaşlarıyla kuvvetli iletişim kurabilmek ve ekip ile koordineli çalışabilmek gibi alt yeterlikleri içermektedir. Willower (1982), okul yöneticilerinin zamanlarının büyük çoğunluğunu toplum ve eğitimin paydaşları olan öğretmenler, öğrenciler, veliler ve personellerle iletişim halinde geçirdiklerini ve bu nedenle etkili iletişim kurabilen okul yöneticilerin ön plana çıktığını belirtmiştir. Skow ve Whitaker (1996) okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken ilk ve en önemli becerinin iletişim becerileri olduğunu vurgulamıştır. Schons ve Steinmeier (2015), iletişim sürecinin tek taraflı olmadığını; bu sürecin çok boyutlu işlediğini ve sahip olunan iletişim becerilerinin iletişimin yönünü belirlediğini; bu sürecin doğru yönetilememesinin büyük krizlere yol açabildiğini savunmuş ve okul yöneticilerinin bu beceriye sahip olmalarının kritik bir öneme sahip olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda Zerfass ve Huck (2007), okul yöneticilerinin sahip oldukları iletişim becerilerinin, paydaşlar ve okul yöneticileri arasında bir köprü vazifesi gördüğünü belirtmişlerdir.

Şekil 5'te görüldüğü gibi bir başka ana yeterlik alanı olan kriz yönetimi ise krizi önceden sezebilmek, kriz durumlarında hızlı çözüm üretebilmek, kriz durumlarından ders çıkarabilmek ve önlem alabilmek gibi becerileri kapsamaktadır. Kavrayıcı ve Kesim'e göre (2021) kriz durumlarında güvensizlik ve belirsizlik ortamı hakim olduğundan bu süreçler yalnızca etkili ve başarılı bir liderlikle aşılabilmektedir. Luecke (2009) ise kriz zamanlarında örgütte bulunan insanların dik duruş sergileyen, güçlü ve kendine güvenen liderler görmek istediklerini belirtmişlerdir. Herman (2020), okul yöneticilerinin COVID-19 sürecinde daha önce hiç tecrübe etmedikleri durumlarla karşılaştıklarını ve eğitimi büyük ölçüde etkileyen bu krizi yönetmek durumunda kaldıklarını ifade etmiştir. Simon (2020) ise COVID-19 salgının yarattığı krizi yönetebilen okul müdürlerinin, kriz yönetimi becerisine sahip okul müdürleri olduğunu savunmuştur.

Şekil 5'e göre eğitim-öğretim programı ana yeterlik alanı kriz zamanlarında gerekli uyarlamaları yapabilmek, ders programlayabilmek, planlama ve organizasyon yapabilmek gibi alt yeterlikleri içermektedir. Lunenburg (2010), okul yöneticilerinin her türlü insan ve materyal kaynağını eğitim kurumu içerisinde etkili bir şekilde kullanabilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Purkey ve Smith (1983), okul yöneticileri tarafından sergilenen güçlü bir eğitim liderliğinin, deneyimlenen her durumda amaca yönelik sağlam adımlar atabilme ve amaçlara ulaşma konusunda kararlılık gösterebilme; önceden belirlenen amaçlara herhangi bir durumda uyarlamalar yapabilme ve zorlu süreçlerde akademik anlamda başarıyı aksatmamak için eğitim-öğretim ile geçen zamanın verimli kullanılmasını sağlayabilme gibi beceriler gerektirdiğini savunmuşlardır.

Şekil 5'te görüldüğü üzere bir diğer ana yeterlik alanı olan öğrenme yönetim sistemleri ise değişen teknolojiye uyum sağlayabilmek, çevrimiçi platformları etkili bir şekilde kullanabilmek, dijital okuryazar olabilmek ve teknolojik yenilikleri eğitim sistemine entegre edebilmek gibi becerileri kapsamaktadır. Berret, Murphy ve Sullivan (2012) okul yöneticilerinin teknolojiye bakış açıları ve sahip oldukları donanımın, teknolojinin eğitime entegre edilmesi ve etkili bir şekilde kullanılabilmesi için önemli olduğunu vurgulamıştır. Anderson ve Dexter (2005), Fletcher (2009) ve Dexter (2011), başarılı okulların çağa ayak uydurabilen teknolojiye ve altyapıya sahip okullar olduğunu ve bu başarının, teknolojiyi kurum içerisine entegre edebilen ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayan okul yöneticilerine bağlı olduğunu ifade etmişlerdir.

BÖLÜM 5

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde, COVID-19 salgını öncesinde, sürecinde ve sonrasında, okul müdürlerinin sahip olmaları gereken becerilere ilişkin görüşleri kapsamında, bulgulardan elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlar doğrultusunda geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Sonuçlar

Bu başlık altında COVID-19 salgını öncesinde, sürecinde ve sonrasında, okul müdürlerinin sahip olmaları gereken becerilere ilişkin görüşleri kapsamında katılımcıların görüşlerinden elde edilen sonuçlar alt başlıklar halinde verilmiştir.

Birinci Araştırma Sorusuna Ait Sonuçlar

COVID-19 salgını öncesinde etkili ve başarılı bir okul müdürü olabilmek için gerekli becerilerin neler olduğu sorusuna verilen cevaplara göre, kriz zamanı öncesinde okul müdürlerinin sahip olmaları gereken en temel beceriler iletişim becerileri, liderlik ve vizyon olarak ön plana çıkmıştır.

İletişim becerileri, COVID-19 salgını öncesinde, sürecinde ve sonrasında olmak üzere bütün dönemler adına okul müdürleri tarafından en çok önem verilen beceri olarak karşımıza çıkmaktadır. COVID-19 öncesi, süreci ve sonrası olmak üzere üç grupta da yer alan tek beceri iletişim becerileridir. Salgın öncesi dönemlerde, herhangi bir küresel kriz olmadığında bile, etkili bir okul kültürü yaratabilmenin en önemli yolunun, eğitimin paydaşlarıyla kurulan güçlü iletişim olduğu görülmektedir. Katılımcılara göre bir okul yöneticisinin sorumluluklarını yerine getirme sürecinde en aktif olduğu konu, sürekli iletişim halinde olmasıdır. Okul içerisinde huzurlu bir ortam oluşturmak ve çalışanların verimli olabilmesi için salgın öncesi dönemlerde de okul müdürlerinin hem yönetici vasfıyla hem de kişisel olarak iletişim becerilerinin üst düzey olması önemli bir sonuç olarak ön plana çıkmıştır. Araştırmaya dahil olan okul müdürlerinin görüşlerine göre

iletişim bu bağlamda, okul liderleri ve paydaşları birbirine bağlamaktadır ve iletişim becerileri, okul yöneticilerinin sahip olması gereken beceriler arasında çok önemli bir yerdedir. Etkili ve açık bir şekilde kurulan iletişim ile okul müdürleri, eğitim-öğretim sürecinde insanlar üzerinde büyük etki yaratabilmektedir. Kısıtlı iletişim becerilerine sahip olmak, yöneticiler ve çalışanlar arasında gergin bir ilişki kurmasına neden olacaktır. Katılımcılara göre okul yöneticilerinin bu anlamda nitelikli olması ve iletişim becerilerinin devamlı olarak gelişmesi önem arz etmektedir.

Kriz durumları olmadığı zamanlarda okul müdürleri, yöneticisi oldukları okulun akademik ve sosyal anlamda başarılı olması için çalışmaktadırlar. Bu bağlamda okul müdürlerinin COVID-19 öncesi gerekli becerilere ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgulara göre liderlik özelliği okul müdürlerinin sahip olmaları gereken en temel özelliklerden birisidir. Okul müdürlerinin okul için yapacakları her türlü yenilikte ve okulun başarısı için alınacak kararlarda, örgütün diğeri paydaşlarına öncülük edecek nitelikte olması büyük önem taşımaktadır. Katılımcıların görüşlerinden anlaşıldığı üzere okul müdürleri, eğitim lideri oldukları için her zaman öğretmenleri, öğrencileri, velileri, okul personeli ve toplumun geri kalanını etkili bir şekilde yönetebilmeli, eğitim sisteminin amaçlarına inandırabilmeli, güçlü bir duruşa sahip olmalı ve okulu ilgilendiren her konuda liderlik edebilmelidir.

Okul müdürlerinin kişisel gelişime önem vererek yöneticisi oldukları kurumların gelecekte çağdaş seviyelere ulaşmasını sağlayabilecek vizyona sahip olmaları, eğitimin niteliğinde kritik bir rol oynamaktadır. Katılımcılara göre okul müdürleri eğitim sistemlerinin durağan olmadığının, sürekli gelişme ve değişme odaklı olduğunun farkında olmalıdır. Araştırmaya katılan yöneticilere göre, okul sistemi içerisinde bulunan bütün paydaşların gelişimini sağlayabilmek ve modern sistemlere ulaşabilmek için okul müdürlerinin vizyoner kişiler olmaları gerekmektedir.

İkinci Araştırma Sorusuna Ait Sonuçlar

COVID-19 salgını sürecinde etkili ve başarılı bir okul müdürü olabilmek için gerekli becerilerin neler olduğuna dair verilen cevaplardan elde edilen bulgulara göre bu süreçte okul müdürlerinin sahip olmaları gereken beceriler iletişim becerileri, planlama becerisi, kriz yönetimi, ekip çalışması ve dijital okuryazarlık ön plana çıkmaktadır.

Özellikle COVID-19 salgını sürecinde, okul yöneticilerinin dijital okuryazarlığa sahip olmaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Bazı okul yöneticilerinin bu süreçte eksik

kalmış, uzaktan eğitim sistemine geçiş ve yönetme konusunda sıkıntılar yaşamışlardır. Okul müdürlerinin genel anlamda dijital okuryazarlık oranının düşük olması, COVID-19 gibi tüm dünyayı etkileyen bir kriz durumunda eğitimin devamlılığını sağlamak için atılan adımların yavaşlamasına neden olmuştur. Gelişen teknolojik sistemlerin eğitime uygulanması konusunda okul müdürleri kritik bir konumda bulunmaktadır. Teknolojik donanım ve yeterliğe sahip okul müdürleri, yöneticisi oldukları okulların nitelikli hale gelmesinde ve çağın gerekliliklerine ayak uydurmasında fark yaratmaktadırlar. Okul müdürlerinin teknolojiye bakış açıları ve teknolojiyi benimsemeleri, yenilikleri okul sistemine entegre etme süreçleri açısından büyük önem arz etmektedir. Kriz durumlarında eğitimin teknoloji kullanarak çevrimiçi platformlarda devam etmesi durumunda, dijital okuryazarlık becerisi okul müdürlerinin elini kolaylaştırmaktadır.

Okul müdürlerinin, küresel çapta yaşanan krizlerin okulları olumsuz anlamda etkilememesi için gerekli çabayı gösterecek nitelikte olmaları gerektiği anlaşılmıştır. Problem çözme, olayları iyi analiz edip gereken önlemleri alma ve yaşanan problemlerden ders çıkarma davranışı gösterebilen ve kriz yönetimi becerisine sahip olan okul müdürleri ön plana çıkmaktadır. Eğitim sistemlerinin karşılaştığı problemler, okul müdürlerinin krizleri yönetebildiği ölçüde okulları etkilemektedir. COVID-19 salgını süreci, okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerisine sahip olmaları gerektiğini göstermiş ve bu kriz sürecinde birçok farklı durumu yönetmek zorunda kalmışlardır. Okul müdürleri hiç tecrübelerinin olmadığı bu süreçte güvenle alakalı yeni protokoller hazırlama, çevrimiçi eğitim sürecini planlama ve sağlık kuruluşlarıyla iş birliği yapma gibi çeşitli çalışmalar yapmak durumunda kalmışlardır. Katılımcılara göre okul müdürlerinin de tüm dünyayı etkisi altına alan ve eğitim sistemlerinin aksamasına neden olan COVID-19 salgınından gerekli dersleri alıp gelecekte buna benzer bir durum ortaya çıktığında gerekli yönetim ve planlama becerisini gösterebilmesi gerekmektedir.

Okul müdürlerinin, etkili ve başarılı bir yönetim sergileyebilmek için gerekli donanımlara sahip olmanın yanı sıra ekip çalışmasına yatkın kişiler olmaları gerektiği görülmüştür. COVID-19 gibi herhangi bir kriz durumunun yarattığı zorlukların üstesinden gelebilmek için okul müdürlerinin, tek başlarına hareket etmeyip eğitimin bütün paydaşlarıyla iş birliği yapma becerisi göstermesinin önemli olduğu görülmektedir. Salgının eğitim üzerindeki etkisini en aza indirmek için alınan kararlarda okul müdürlerinin ekibini gözetmesi ve onların katılımını sağlaması, olumlu sonuçlar doğurmuştur.

Üçüncü Araştırma Sorusuna Ait Sonuçlar

COVID-19 salgını sonrasında gelecekte etkili ve başarılı bir okul müdürü olabilmek için gerekli becerilerin neler olduğuna dair verilen cevaplardan elde edilen bulgulara göre bu süreçte okul müdürlerinin sahip olmaları gereken beceriler iletişim becerileri, kriz yönetimi, dijital okuryazarlık, vizyon ve adaptasyon becerisi ön plana çıkmaktadır.

COVID-19 salgının klasik yöneticilik anlayışını değiştireceği ve okul müdürlerinin bazı becerilere gelecekte kesinlikle sahip olması gerekeceği görülmektedir. Salgının yarattığı kriz nedeniyle eğitim öğretimin devamlılığını sağlamak için bazı beceriler ön plana çıkmıştır. Okul müdürlerinin sahip olmaları gereken iletişim becerileri, birçok problemin çözümünde ilk adımı oluşturmaktadır. Bu durum kriz öncesi, süreci ve sonrası bütün durumlar için her zaman geçerli olacağı görülmektedir.

Okul müdürleri tüm koşullarda okul sisteminin lideri ve yol göstericisi durumundadır. Katılımcılara göre kriz olmayan durumlarda farklı amaçlar için ve kriz durumlarında eğitimin zarar görmemesi için girişken, mantıklı ve etkileme gücü yüksek liderler olmalıdırlar. İlerleyen dönemlerde de eğitimin tüm paydaşlarının birlik olacağı ve yaşanacak bütün problemlerin sağlıklı bir şekilde atlatılacağı bir okul ortamı için, okul müdürlerinin liderlik özelliklerine sahip olması ve bu bağlamda ön plana çıkabilmeleri gerekeceği düşünülmektedir.

Giderek küreselleşen ve etkileşimin arttığı dünyada okul müdürlerinin değişime uyum sağlayabilmesi gerekmektedir ve sahip oldukları bilgileri sürekli güncelleyip çağın gerisinde kalmayıp ve her duruma ayak uydurabilmelerinin önemli olduğu düşünülmektedir. Okul müdürlerinin sahip olması gereken adaptasyon becerisi, herhangi bir kriz durumunda okulun en az olumsuz etkiyle bu süreçleri atlatmasında önemli bir rol oynamaktadır. COVID-19 salgını sürecinde eğitimin çevrimiçi platformlarda verilmeye başlanmasına, öğretmenlerin mesai kavramının değiştiği bu süreçte sürekli yeni ders programlarının yapılmasına, kademeli bir şekilde yüz yüze eğitime geçişte hem dijital ortamların hem de okul ortamının aynı anda idare edilmesine kendini ivedilikle adapte edebilen okul yöneticisi olumlu anlamda fark yaratmıştır. Gelecekte de ortaya çıkabilecek farklı kriz durumlarına karşı okul müdürlerinin adaptasyon becerisine sahip olmaları gerekeceği görülmektedir.

Okul müdürleri eğitim-öğretimin gerçekleşmesinde en kilit rolü oynayan paydaşlardan biridir. Okul iklimini, öğretmenlerin ve çalışanların performansını,

öğrencilerin başarısını ve velilerin huzurunu etkileyen en temel faktörler, okul müdürlerinin sahip oldukları becerilerle doğrudan ilgilidir. Bu çalışmaya dahil olan okul müdürleri de COVID-19 gibi tüm dünyayı etkileyen bir salgın sürecinde, yöneticisi oldukları okullarda yaşadıkları problemleri ve bu problemleri çözmek için ne tür beceriler gösterdiklerini aktarmışlardır. COVID-19 salgını öncesinde kaygıların farklı olduğu görüldüğü gibi salgın sürecinde ve sonrasında odak noktalarının değiştiği görülmektedir. COVID-19 salgını öncesi, süreci ve sonrasında etkili ve başarılı bir okul müdürü olabilmek için gereken beceriler kapsamında, okul müdürlerinin belirttikleri görüşlere dayanarak bir okul yöneticisinin, eğitim sisteminin merkezinde yer alan en kritik paydaş olduğu görülmektedir. Eğitim sisteminin hem kriz dönemlerinde hem de kriz olmayan dönemlerde etkili bir şekilde işleyişine devam edebilmesi için okul yöneticilerinin bu göreve gelmeden profesyonel anlamda belirli becerilerle donatılması gerekmektedir. Her okul müdürü benzer özellikler göstermediği için küresel bir kriz durumu, neredeyse milli eğitim sistemindeki her okulu farklı şekilde etkileyebilmektedir. Okul yöneticiliği bireylerin kendi becerileriyle sınırlı olmamalı ve milli eğitim sistemi içerisinde görev yapan yöneticilerin bu mesleği iletişim, liderlik, dijital okuryazarlık, kriz yönetimi, adaptasyon, ekip çalışması gibi temel becerilere sahip olarak yapabilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda okul müdürlüğüne öğretmenlikten ve klasik idarecilikten farklı bir şekilde yaklaşılmalı ve okul müdürlerinin gerekli becerileri kazanabileceği profesyonel bir eğitim sürecinden geçmesi gerekmektedir.

Öneriler

Bu başlık altında uygulayıcılar ve araştırmacılar için araştırmanın sonuçları doğrultusunda geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

- Okul müdürleri göreve getirilirken liderlik, iletişim ve iş birliği, kriz yönetimi, eğitim-öğretim programı ve öğrenme yönetim sistemleri gibi ana yeterlik alanlarında beceriler gösterme zorunluluğu aranabilir.
- Okul müdürleri göreve gelmeden önce, gerekli becerilere sahip okul müdürlerinin görev yaptıkları okullarda gözlem yapma sürecine tabi tutulabilir.
- Okul müdürleri göreve gelmeden önce Eğitim Yönetimi alanında en az yüksek lisans eğitimi almış olmaları zorunluluğu getirilebilir.

- Okul müdürlerinin araştırma sonucunda elde edilen becerileri kazanmaları için verimli ve sistemli hizmet içi eēitimler verilebilir.
- Okul müdürlerinin profesyonel becerileri geliştirebilmeleri için düzenli olarak denetlenmesi ve performanslarının deēerlendirilmesi saēlanabilir.
- Bu alışma, Ankara ili Altındaē, ankaya, Etimesgut, Mamak ve Yenimahalle ilçeleri ile sınırlı tutulmuştur. Benzer amaçlara ilişkin başka bir çalışma diēer il ve ilçelerde Covid-19 salgını deneyimi olan okul müdürleriyle gerçekleştirilebilir ve onlara göre gerekli becerilere ilişkin görüşler belirlenebilir.
- Bu alışma yalnızca kamu okullarında görev yapan okul müdürleri ile gerçekleştirilmiştir. Benzer bir çalışma kamu okulları ve özel okulları bir arada deēerlendirerek karşılaştırmalar yapabilir.
- Bu alışma ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan okul müdürleri ile gerçekleştirilmiştir. Benzer bir çalışma, kademeler arası görüşlerin farklılaşıp farklılaşmadığını araştırabilir.
- Çalışmanın kapsamı genişletilerek okul müdür yardımcıları da çalışmaya dahil edilebilir.
- Covid-19 salgını sürecinde okul müdürlerinin sahip olmaları gereken becerilerin neler olduēu, ēretmen görüşleri araştırılarak deēerlendirilebilir.

KAYNAKLAR

- Aguilar, E. (2014). What makes a great school leader? Erişim adresi: <https://www.edutopia.org/blog/qualities-of-great-school-leader-elena-aguilar>
- Akbari, T. T., & Pratomo, R. R. (2021). The new normal leadership: How technology alter communication style in contemporary organization. *Jurnal Komunikasi Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia*, 6(1), 1-12.
- Aksoy, H.H. ve Aksoy, N. (2002). Okullarda krize müdahale planlaması. *Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 36(1-2), 37-49.
- Alexander, K. L., Entwisle, D. R., & Olson, L. S. (2001). Schools, achievement, and inequality: A seasonal perspective. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 23(2), 171–191. <https://doi.org/10.3102/01623737023002171>
- Anderson, R. E., & Dexter, S. (2005). School technology leadership: An empirical investigation of prevalence and effect. *Educational Administration Quarterly*, 41 (1), 49-82.
- Andrew E. Clark, Huifu Nong, Hongjia Zhu, Rong Zhu. (2020). Compensating for Academic Loss: Online Learning and Student Performance during the COVID-19 Pandemic. 2020. fffalshs-02901505f
- Andrews, R.L., & Soder, R. (1987). Principal leadership and student achievement. *Educational Leadership*, 44(6), 9-11
- Antonakis, J., Day, V. D., & Schyns, B. (2012). Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 643-650
- Arastaman, G., FİDAN, İ. Ö., & Fidan, T. (2018). Nitel araştırmada geçerlik ve güvenilirlik: Kuramsal bir inceleme. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 37-75.
- Aucejo, E. M., & Romano, T. F. (2016). Assessing the effect of school days and absences on test score performance. *Economics of Education Review*, 55, 70–87. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2016.08.007>
- Auger, K. A., Shah, S. S., Richardson, T., Hartley, D., Hall, M., Warniment, A., ... & Thomson, J. E. (2020). Association between statewide school closure and COVID-19 incidence and mortality in the US. *Jama*, 324(9), 859-870.
- Azorin, C., Harris, A., & Jones, M. (2020). Taking a distributed perspective on leading professional learning networks *School Leadership & Management*, 40(2-3): 111–127. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1647418>
- Azoulay, A. (2020). COVID: 12 education responses. Erişim adresi: <https://rb.gy/kuckhk>

- Balaban, S. (2018). Kriz yönetiminde liderlik ve liderlik özelliklerinin kriz yönetimine etkisi üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balcı, A. (2014). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme*. Pegem Akademi: ANKARA.
- Barnett, K. and McCormick, J. (2003) Vision, relationships and teacher motivation: a case study, *Journal of Educational Administration*, 41 (1), 55 – 73.
- Barton, L. (1994). Crisis management: Preparing for and managing disasters. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(2), 59-65.
- Başaran, İ.E. (1998) Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara:Aydan Web Tesisleri.
- Bennett, D. P. (2021). *Crisis Management at an Institution of Higher Education During the Recovery Phase of the 2020 COVID-19 Pandemic: A Case Study*. Edgewood College.
- Berrett, B., Murphy, J., & Sullivan, J. (2012). Administrator insights and reflections: Technology integration in schools. *Qualitative Report*, 17(1), 200-221.
- Blase, J. and Blase, J.R. (1998), *Handbook of Instructional Leadership: How Really Good Principals Promote Teaching and Learning*, London, Sage.
- Bleakley, D. A. & Mangin, M.M. (2013). Easier said than done: Leading technology integration. *Journal of Cases in Educational Leadership*, 16(1), 14-26. doi: 10.1177/1555458912475213
- Boin, A., Hart, P. T. & Kuipers, S. (2019). The crisis approach. In H. Rodríguez, D. Havidán, W. Donner, & J. Trainor. (Eds.), *Handbook of disaster research* (pp. 23-38). Springer.
- Bolam, R., McMahon, A., Pocklington, K. and Weindling, D. (1993), *Effective Management in Schools*, London, HMSO.
- Bolanle, A. O. (2013). Principals' Leadership Skills and School Effectiveness: The Case of South Western Nigeria. *World Journal of Education*, 3(5), 26-33.
- Bonal, X., & Gonzalez, S. (2020). The impact of lockdown on the learning gap: Family and school divisions in times of crisis. *International Review of Education*, 66, 635–655. <https://doi.org/10.1007/s11159-020-09860-z>
- Booker Jr., L. (2014). Crisis management: Changing times for colleges. *Journal of College Admission*, (222)

- 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), ss.112-142
- Bozkurt, Ö. (1998). Kamu yönetimi sözlüğü. Ankara: Bizim Büro Basımevi.
- Branch, G., Rivkin, S., & Hannushek, E. (2017). School leaders matter. *Education Next*, 21(3), Erişim adresi: <https://www.educationnext.org/school-leaders-matter/>
- Brodeur, A., A. Clark, S. Flèche, and N. Powdthavee (2020). COVID-19, lockdowns and well-being: evidence from Google Trends. IZA Discussion Paper No. 13204.
- Brookover, W. B. (1985). Can we make schools effective for minority students?. *The Journal of Negro Education*, 54(3), 257-268.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. (Genisletilmiş dokuzuncu baskı). Ankara.PegemYayinlari
- Bush, T. and Glover, D. (2003) School Leadership: Concepts and evidence, National College for School Leadership.
- Büyüköztürk, Ş. (2019). Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara Pegem Yayıncılık.
- Can, E. (2020). Koronavirüs (Covid-19) pandemisi ve pedagojik yansımaları: Türkiye’de açık ve uzaktan eğitim uygulamaları. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 6(2), ss.11-53.
- Can H., Azizoğlu, Ö.A., Aydın, E.M. (2011). Organizasyon ve Yönetim. (8.Baskı). Siyasal Kitabevi.
- Canöz, K., & Öndoğan, A. (2015). Kriz yönetiminde dönüşümcü liderin rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3(1), 36-61.
- Carroll, J. B. (1989). The Carroll model: A 25 year retrospective and prospective view. *Educational Researcher*, 18(1), 26–31. <https://doi.org/10.3102/0013189X018001026>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory*. London, UK. SAGE Publications. https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=2ThdBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Constructing+grounded+theory&ots=f_kU5IqGFZ&sig=gMelURtsmzMikg8Nur2MHcU5src&redir_esc=y#v=onepage&q=Constructing%20grounded%20theory&f=false
- Code, J., Ralph, R., & Forde, K. (2020). Pandemic designs for the future: perspectives of technology education teachers during Covid-19. *Information and Learning Sciences*, 121(5/6), 419-431. DOI 10.1108/ILS-04-2020-0112

- Coelli, M., & Green, D. A. (2011). Leadership effects: School principals and student outcomes. *Economics of Education Review*, 31(1), 92-109.
- Coughlan, S. (2016). Pisa tests: Singapore top in global education rankings. Erişim adresi: <https://www.bbc.com/news/education-38212070>
- Creswell, J. W. (2005). Educational research: Planning conducting and evaluating quantitative and qualitative research (2nd edition.). Pearson Ed. Inc.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
- Çelikten, M. (2001). Okul müdürlerinin değişim yönetimi becerileri. *Eğitim ve Bilim*, 26(119).
- Çevik, A. & Demirtaş, H. (2021). 21st century skills of school principals from the perspective of school principals and teachers, Inonu University Journal of the Faculty of Education, 22(2), 1512-1543. DOI: 10.17679/inuefd.960126
- Daniel, S. J. (2020). Education and the COVID-19 pandemic. *Prospects*, 49, 91–96. <https://doi.org/10.1007/s11125-020-09464-3>
- Davis, C., Grooms, J., Ortega, A., Rubalcaba, J., & Vargas, E. (2021). Distance learning and parental mental health during COVID-19. *Educational Researcher*, 50(1), 61–64. <https://doi.org/10.3102/0013189X20978806>
- Day, C. & Leithwood, K. (Eds.). (2007). Successful principal leadership in times of change: An International perspective. New York: Springer.
- Day, C., Harris, A. and Hadfield, M. (2001), Challenging the orthodoxy of effective school leadership, *International Journal of Leadership in Education*, 4 (1), 39 — 56
- de Moura, G. (2020). Cybersecurity leadership principles: lessons learnt during the covid-19 pandemic to prepare for the new normal. World Economic Forum, Não Convencional, Homeland Security Digital Library.
- Delaware Department of Education (DDE). (1998) The Delaware Administrator Standarts. Delaware: Administrator Standards Advisory Committee.
- Dexter, S. (2011). School technology leadership: artifacts in systems of practice. *Journal of School Leadership*, 21 (2), 166-189
- Di Pietro, D., Biagi, G., Costa, P., Karpinski, Z., & Mazza, J. (2020). The likely impact of COVID-19 on education: Reflections based on existing literature and recent international datasets (EUR 30275 EN). Publications Office of the European Union

- Dorn, E., Hancock, B., Sarakatsannis, J. and Viruleg, E. (2020). COVID-19 and learning loss disparities grow and students need help. Erişim Adresi: <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/covid-19-and-learning-loss-disparities-grow-and-students-need-help>.
- Dorn, E., Hancock, B., Sarakatsannis, J., & Viruleg, E. (2021). COVID-19 and education: The lingering effects of unfinished learning, *McKinsey & Company*. Erişim: <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/covid-19-and-education-the-lingering-effects-of-unfinished-learning#>
- Downes, S. (2005). Understanding PISA . Turkish Online Journal of Distance Education 6 (2) , 24-32 . Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tojde/issue/16928/176706>
- Drysdale, L. & Gurr, D. (2011). The theory and practice of successful school leadership in Australia. *School Leadership and Management*, 31(4), 355-368.
- Dubin, R. (1968) *Human Relations in Administration* (2nd edn), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37(1), 15-24.
- Erikson, E. H. (1994). *Identity and the life cycle*. WW Norton & Company.
- Eyles, A., S. Gibbons, and P. Montebruno (2020). Covid-19 school shutdowns: what will they do to our children's education? Centre for Economic Performance Briefings No. CEPCOVID-19-001, London School of Economics and Political Science.
- Fauzi, I., & Khusuma, I. (2020). Teachers' elementary school in online learning of COVID-19 pandemic conditions. *Jurnal Iqra*, 5(1), 58-70. <https://doi.org/10.25217/ji.v5i1.914>
- Federick, A. (2020). Finland education system. *International Journal of Science and Society*. 2(2), 21-32.
- Fiedler, F.E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill
- Fletcher, G. H. (2009). A matter of principals. *Transforming Education through Technology*, 36 (5), 22-28.
- Francisco, C. D., & Nuqui, A. V. (2020). Emergence of a situational leadership during COVID-19 pandemic called new normal leadership. *Online Submission*, 4(10), 15-19
- G. N. Shava & F. N. Tlou, (2018). Distributed leadership in education, contemporary issues in educational leadership. *African Educational Research Journal*. Vol. 6(4), pp. 279-287, DOI: 10.30918/AERJ.64.18.097 ISSN: 2354-2160

- Greenfield, W., Licata, J. and Johnson, B. (1992), Towards a measurement of school vision, *Journal of Educational Administration*, 30 (2), 65 – 76
- Gregory, R.L. (2001). *The Oxford Companion to the Mind*. Oxford: Oxford University Press.
- Gronn, P. (1997) Leading for learning: organizational transformation and the formation of leaders, *Journal of Management Development*, 16 (4), 274 - 283.
- Gronn, P. (2000) Distributed Properties: A New Architecture for Leadership, *Educational Management and Administration*, 28 (3), 317 -338
- Gurr, D. (2015). A model of successful school leadership from the international successful school principalship project. Erişim: <https://www.mdpi.com/2075-4698/5/1/136/pdf>
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(4): 531-548.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School effectiveness and school improvement*, 9(2), 157-191.
- Hansen, B. (2011). School year length and student performance: Quasiexperimental evidence. *Social Science Research Networking Paper*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2269846>
- Hanushek, E., & WoBmann, L. (2007). Education quality and economic growth. Erişim adresi: https://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079934475/Edu_Quality_Economic_Growth.pdf
- Hanushek, E., & Woessmann, L. (2020). The economic impacts of learning losses. Erişim: <https://www.oecd.org/education/The-economic-impacts-of-coronavirus-covid-19-learning-losses.pdf>
- Harper, R. S. (2020). COVID-19 and the racial equity implications of reopening college and university campuses. *American Journal of Education*, 127, 1-10.
- Harris, A. (2014). *Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practices, and Potentials*. Corwin: Sage Publication.
- Harris, A. (2020). COVID-19–school leadership in crisis?. *Journal of Professional Capital and Community*. <https://doi.org/10.1108/JPCC-06-2020-0045>
- Harris, A. & Jones, M. (2020). COVID 19-school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243-247 <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>

- Harris, A. (2002) Distributed Leadership: Leading or Misleading?, Keynote Address, Annual Conference, BELMAS, Aston University.
- Hattie, J., & Clarke, S. (2019). Visible learning: Feedback. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Heller, R., & Hindle, T. (1998). Essential manager's manual. DK Publishing
- Herman, S. (2020). Amid pandemic, Trump pushes for schools to reopen. <https://www.voanews.com/>
- Heyneman, S. P. (2013). The international efficiency of American education: The bad and the not-so-bad news. *PISA, Power, and Policy. The Emergence of Global Educational Governance*, 279, 302.
- Hodges, C., Moore, S., Lockee, B., Trust, T. & Bond, A. (2020). The difference between emergency remote teaching and online learning. *EDUCAUSE*, Erişim: <https://er.educause.edu/articles/2020/3/the-difference-between-emergency-remote-teaching-and-online-learning>
- Hofman, W.H.A. ve Hofman, R.H. (2011). Smart management in effective schools: effective management configurations in general and vocational education in the Netherlands. *Educational Administration Quarterly*, 47(4), 620-645
- Hopkins, D. and Jackson, D. (2002) Building the Capacity for Leading and Learning in A. Harris, C. Day, M. Hadfield, D. Hopkins, A. Hargreaves and C. Chapman (eds) *Effective Leadership for School Improvement*. London: Routledge, pp. 84-105.
- Hoppey, D., & Mcleskey, J. (2013). A case study of principal leadership in an effective inclusive school. *The Journal of Special Education*, 46(4), 245-256. <http://dx.doi.org/10.1177/1098300711399097>
- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338. <http://dx.doi.org/10.2307/2391905>
- Howard, P., & Howard, J. (2012). Pandemic and pedagogy: Elementary school teachers' experiences of H1N1 influenza in the classroom. *Phenomenology & Practice*, 6(1), 18-35. <https://doi.org/10.29173/pandpr19852>
- Hoy, W., & Miskel, C. (2000). *Educational Administration: Theory, research and practice* (6th Ed.), New York: McGraw Hill.
- Huber, S. G. (2004). School leadership and leadership development: Adjusting leadership theories and development programs to values and the core purpose of school. *Journal of educational administration*.
- Huber, S., Gunther, P., Scneider, N., Helm, C., Schwander, M., Schneider, J., & Pruitt, J. (2020). COVID-19 und aktuelle Herausforderungen in Schule und Bildung [COVID-19 and current challenges in schooling and learning]. <https://www.waxmann.com/index.php?eID=download&buchnr=4216>

- Işık, M. (2012). Hemşire yöneticilerin kriz yönetimine ilişkin yaklaşımlarının belirlenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.*
- Jenlink, P. M. (2009). Preface. In P. M. Jenlink (Ed.), *Equity issues for today's educational leaders*, Lanham, UK: Rowman.
- Jensen, B., & Clark, A. (2013). Confident school leadership: An East Asian perspective. Erişim adresi: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/335738/An-East-Asian-perspective-Confident-school-leadership.pdf
- Johnson, L., Moller, J., Jacobson, S., & Cheung Wong, K. (2008). Cross-national comparisons in the International Successful School Principalship Project (ISSPP): The USA, Norway and China. Erişim adresi: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00313830802184582>
- Juntrasook, A. (2014). You do not have to be the boss to be a leader: Contested meanings of leadership in higher education. *Higher Education Research & Development*, 33(1), 19-31
- Katz, R.L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
- Kaul, M., VanGronigen, B. A., & Simon, N.S., (2020). Calm during crisis: school principal approaches to crisis management during the COVID-19 pandemic. CPRE Policy Briefs. Consortium for Policy Research in Education, Philadelphia, PA. Erişim Adresi: https://repository.upenn.edu/cpre_policybriefs/89
- Kavrayıcı, C., & Kesim, E. (2021). School management during the Covid-19 pandemic: A qualitative study. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 27(1), 1005-1060. doi: 10.14527/kuey.2021.004
- Kimm, L., & Ashbury, K. (2020). Like a rug has been pulled under you: The impact of COVID-19 on teachers in England during the first six weeks of the U.K. lockdown. Psyarxiv. <https://psyarxiv.com/xn9ey/>
- Kirshner, J. (2020). School radio: Finding innovation in reaching remote learners in Belize. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 8(3), 90–97. <https://doi.org/10.7575/aiac.ijels.v.8n.3p.90>
- Klan, G. (2003). Crisis leadership: How military lessons and corporate experiences can help leaders find opportunity in times of greensboro. USA: Center for Creative Leadership
- Klopf, G., Schelden, E. ve Brennan, K. (1982). The Essentials of effectiveness: A job description for principals. *Principal*, March, 35-39-8
- Kmetz, J. T., & Willower, D. J. (1982). Elementary school principals' work behavior. *Educational Administration Quarterly*, 18, 62–78.

- Kochamba, D.M., & Murray, R.K. (2010). Principals' and teachers' perception of leadership skills. Erişim Adresi: <http://74.125.155.132/scholar?qodgJ:scholar.google.com/+kochomba+and+murray&hl=en&as-sdt=10,5,nationalforum.com>
- Koehn, N. (2020). Real Leaders Are Forged in a Crisis. Harvard Business Review, April 3 Erişim Adresi: <https://hbr.org/2020/04/real-leaders-are-forged-in-crisis>
- Koyuncu, S. (2019). Sağlık personellerinin kriz ve kriz yönetimine ilişkin tutumları: anakkale rneği. Yüksek Lisans Tezi. anakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kuhfeld, M., Soland, J., Tarasawa, B., Johnson, A., Ruzek, E. & Liu, J. (2020). Projecting the potential impact of COVID-19 school closure on academic achievement. Educational Researcher, 48, 8 (p 549–565).
- Kunnath, G. (2020). The adaptive challenge of Covid 19. Erişim: <https://www.roffeypark.com/leadership-and-management/the-adaptive-challenge-of-covid-19/>
- Kythreotis, A., Pashiardis, P., & Kyriakides, L. (2010). The influence of school leadership styles and culture on students' achievement in Cyprus primary schools. Journal of Educational Administration, 48(2), 218-240. <http://dx.doi.org/10.1108/09578231011027860>
- Laila, A. (2015). The effective school: The role of the leaders in school effectiveness. Educational Research and Reviews, 10(6), 695-721.
- Lake, R., & Dusseault, B. (2020). Remote classes are in session for more school districts, but attendance plans are still absent. Center for Reinventing Public Education. <https://www.crpe.org/thelens/remote-classes-are-session-more-school-districts-attendance-plans-are-still-absent>
- Leithwood, K. & Day, C. (2008). The impact of school leadership on pupil outcomes. *School Leadership & Management*, 28(1), 1-4. <https://doi.org/10.1080/13632430701799718>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management* 40(1): 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Leithwood, K. A., & Riehl, C. (2003). What we know about successful school leadership. Nottingham: National College for School Leadership.
- Leithwood, K. and Jantzi, D. (1997) Explaining variation in teachers' perceptions of principals' leadership: a replication, *Journal of Educational Administration*, 35 (4), 312 – 33

- Leithwood, K., & Duke, D.L. (1999). A century's quest to understand school leadership. In J. Murphy & K.S. Louis (eds.), *Handbook of Research on Educational Administration* (2nd Ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- Levine, D. U. and Lezotte, L. W. (1990). *Unusually Effective Schools: A Review and Analysis of Research and Practice*. National Center for Effective Schools Research and Development, Madison.
- Locke, V. N., Patarapichayatham, C., & Lewis, S. (2021). Learning Loss in Reading and Math in US Schools Due to the COVID-19 Pandemic. *no. March*.
- Loo, B. (2018). Education in the United States of America. Erişim adresi: <https://wenr.wes.org/2018/06/education-in-the-united-states-of-america>
- Luecke, R. (2009). Kriz Yönetimi: Felaketleri Önleme Becerinizi Geliştirin, Önder Sarıkaya (Çev.), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları
- Lunenburg, F.C., (2010). The principals and the school: what do principals do? *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 27(4).
- Luthans, F., & Avolio, B. 2003. Authentic leadership development. In K. S. Cameron & J. E. Dutton. *Positive organizational scholarship*: 241-254. San Francisco: Berrett-Koehler
- Mackay, A., & Bertaini, A. (2016). Movers and shapers: Reframing system leadership for the 21st century. In A. Harris & M.S. Jones (Eds.), *Leading futures. Global perspectives on educational leadership*. (pp. 62-71). Sage Publications.
- Malkus, N., Christensen, C., & Schurz, J. (2020). School District Responses to the COVID-19 Pandemic: Round 6, Ending the Year of School Closures. *American Enterprise Institute*.
- Marcotte, D. E., & Hemelt, S. W. (2008). Unscheduled school closings and student performance. *Education Finance and Policy*, 3(3), 316–338. <https://doi.org/10.1162/edfp.2008.3.3.316>
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research*. United Kingdom: SAGE Publications.
- Marshall, J., Roache, D., & Moody-Marshall, R. (2020). Crisis leadership: A critical examination of educational leadership in higher education in the midst of the COVID-19 pandemic. *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management)*, 48(3), 30-37.
- Maya, İ. (2014). Kamu ilkokullarında yöneticilerin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 209-235.
- MEB (2020a). Okullar yüz yüze eğitime hazırlanıyor. Erişim Adresi: <https://www.meb.gov.tr/okullar-yuzuze-egitime-hazirlaniyor/haber/21605/tr>

- MEB (2020b). Eğitim-öğretim, 31 aralık 2020'ye kadar online olarak sürdürülecek. Erişim Adresi: [http:// meb.gov.tr/egitim-ogretim-31-aralik-2020ye-kadar-online-olarak-surdurulecek/haber/21983/tr](http://meb.gov.tr/egitim-ogretim-31-aralik-2020ye-kadar-online-olarak-surdurulecek/haber/21983/tr)
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Merriam, S. B., and Grenier, R. S. (2019). *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Middlehurst, R., Goreham, H., & Woodfield, S. (2009). Why research leadership in higher education?: Exploring contributions from the UK's leadership foundation for higher education. *Leadership*, 5(3), 311–329
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis* (Second edition). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Miller, T.W., & Miller, J.M. (2001). Educational leadership in the new millenium: a vision for 2020, *International Journal of Leadership in Education*, 4(2), 181-189
- Mumford, M.D., Zaccarro, S.J., Harding, F.D., Jacobs, T.O., & Fleishman, E.A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35. [http://dx.doi.org/10.1016/s1048-9843\(99\)00041-7](http://dx.doi.org/10.1016/s1048-9843(99)00041-7)
- Mumford, T.V., Campion, M.A., & Morgeson, F.P. (2007). The Leadership Skills Strataplex: Leadership skill requirements across organisational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2007), 154-166. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.005>.
- Murphy, J., & Louis, K.S. (1999). *Handbook of Research on Educational Administration* (2nd Ed). American Educational Research Association.
- Netolicky, D. M. (2020). School leadership during a pandemic: navigating tensions. *Journal of Professional Capital and Community*.
- Oberle, E., & Schonert-Reichl, K. A. (2016). Stress contagion in the classroom? The link between classroom teacher burnout and morning cortisol in elementary school students. *Social Science & Medicine*, 159, 30–37. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2016.04.031>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), (2020). The impact of Covid-19 on education: Insights from education at a glance. Erişim: <https://www.oecd.org/education/the-impact-of-covid-19-on-education-insights-education-at-a-glance-2020.pdf>
- Owens, R. (1998). *Organizational behavior in education*. USA: A Viacom Company
- Ögel, K., Tarı, I., & Eke, C. Y. (2006). Okullarda suç ve şiddeti önleme. *İstanbul: Yeniden Yayınları*, 17, 9-23.

- Pang, N.S., & Pisapia, J. (2012). The strategic thinking skills of Hong Kong school leaders: Usage and effectiveness. *Educational Management Administration and Leadership*, 40(3), 343-361. <http://dx.doi.org/10.1177/1741143212436962>
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. San Francisco, CA: JosseyBass
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 48-59. Erişim: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ame.1993.9409142058>
- Phonsa, K., Sroinam, S. & Phongphinyo, P. (2019). Strategies for developing the 21st century skills of school principals under Loei Primary Educational Service Area Office. *Asian Journal of Education and Training*, 5(1), 198-206. <http://doi.org/10.20448/journal.522.2019.51.198.206>
- Pollock, K. (2020). School leaders' work during the COVID-19 pandemic: A two-pronged approach. *International Studies in Education*, 48(3), 38-44. Erişim Adresi: <https://www.edu.uwo.ca/faculty-profiles/docs/other/pollock/School-Leaders-Work-Duringthe-COVID-19-Pandemic-A-Two-Pronged-Approach.pdf>
- Pont, B. (2014). School leadership: From policy to practice. Erişim adresi: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1111660.pdf>
- Purkey, S. C. and Smith, M. S. (1983). Effective Schools: A Riview. *The Elementary School Journal*, 83(4): 427-452.
- Quinn, D. M. (2002) The impact of principal leadership behaviors on instructional practice and student engagement, *Journal of Educational Administration*, 40 (5), 447 - 467.
- Quinn, D., & Polikoff, M. (2017). Summer learning loss: What is it, and what can we do about it. Brookings Institution. <https://www.brookings.edu/research/summer-learning-loss-what-is-it-andwhat-can-we-do-about-it/>
- Reezigt, G. ve Creemers, B. P.M. (2005). A comprehensive framework for effective school improvement. *School Effectiveness and School Improvement*, 16(4), 407-424
- Reimers, F., & Schleicher, A. (2020). Schooling disrupted, schooling rethought. *How the COVID-19 Pandeminc is Changing Education*. Retrieved December, 14, 2020.
- Reimers, F., Schleicher, A., Saavedra, J., & Tuominen, S. (2020). Supporting the continuation of teaching and learning during the COVID-19 Pandemic. *Oecd*, 1(1), 1-38
- Richardson, J. W. & Sterrett, W. L (2018). District technology leadership then and now: A comparative study of district technology leadership from 2001 to 2014. *Educational Administration Quarterly*, 54(4), 589-616. <https://doi.org.ezproxy.edu/10.1177.0013161X18769046>

- Richter, M.M. (2006). The relationship between principal leadership skill and school-wide positive behaviour support: An exploratory study. (Unpublished PhD dissertation). University of Missouri.
- Richter, M.M., Lewis, T.J., & Haggart, J. (2012). The relationship between principal leadership skills and schoolwide positive behaviour support: An exploratory study. *Journal of Positive Behavior Interventions*, 14(2), 69-77. <http://dx.doi.org/10.1177/1098300711399097>
- Rieg, S., & Marcoline, J. (2008). Relationship building: The first “R” for principals. Erişim adresi: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501101.pdf>
- Roman, D. J., Osinski, M., & Erdmann, R. H. (2017). A substantive theory on the implementation process of operational performance improvement methods. *Revista de Administração (São Paulo)*, 52, 148-162.
- Ross, J.A., & Gray, P. (2006). School leadership and student achievement: The mediating effects of teacher belief. *Canadian Journal of Education*, 29(3), 789-822. <http://dx.doi.org/10.2307/20054196>
- Rossman, G. B., & Rallis, S. F. (2003). *Learning in the field: An introduction to qualitative research*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
- Rozer, J., Kraaykamp, G., & Huijts, T. (2016). National income inequality and self-rated health: The differing impact of individual social trust across 89 countries. Erişim adresi: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14616696.2016.1153697>
- Russell, M. (2003) Leadership and Followership as a Rational Process. *Educational Management & Administration* Vol. 31 No. 2, 145-157
- Sacerdote, B. (2012). When the saints go marching out: Long-term outcomes for student evacuees from Hurricanes Katrina and Rita. *American Economic Journal: Applied Economics*, 4(1), 109–135. <https://doi.org/10.1257/app.4.1.109>
- Saltelli, A. (2018). International PISA tests show how evidence-based policy can go wrong. Erişim adresi: <http://theconversation.com/international-pisa-tests-show-how-evidence-based-policy-can-go-wrong-77847>
- Sammons, P., Gu, Q., Day, C. ve Ko, J. (2011). Exploring the impact of school leadership on pupil outcomes: results from a study of academically improved and effective schools in England. *International Journal of Educational Management*, 25(1), 83-101.
- Saratana, V. (2013). New paradigm of education the case of the view towards the 21st century education. *Bangkok: Thip Wisut.[in Thai]*.
- Schargel, F. P., Thacker, T., & Bell, J. (2007). From at-risk to academic excellence: What successful leaders do. Larchmont, NY: Eye on Education

- Schlechty, P.C. (1990). *Schools for the 21st century. Leadership imperatives for educational reform*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Schleicher, A. (2011). Lessons from the world on effective teaching and learning environments. *Journal of Teacher Education*, 62(2), 202-221. <https://doi.org/10.1177/0022487110386966>
- Schleicher, A. (2020). The impact of COVID-19 on education: Insights from education at a glance. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/>
- Schons, L., & Steinmeier, M. (2015). Walk the talk? How symbolic and substantive CSR actions affect firm performance depending on stakeholder proximity. *Corporate Social Responsibility and Environment Management*, 23(6), 358–372. <https://doi.org/10.1002/csr.1381>
- Sergiovanni, T.J. (1994). Organisations or communities? Changing the metaphor changes the theory. *Educational Administration Quarterly*, 30(2), 214-226. <http://dx.doi.org/10.1177/0013161X94030002007>
- Shantal, K.M.A., Halttunen, L. & Pekka, K. (2014). Sources of principals' leadership practices and areas training should emphasize: Case Finland. *Journal of Leadership Education*. 29-51. DOI:10.12806/V13/I2/R2
- Shen, J. (Ed.). (2005). *School principals*. New York: Peter Lang
- Short, P.M., & Greer, J. T. (1997). Creating empowered schools: Lessons in change. *Journal of Educational Administration*, 32(4), 38-52. <http://dx.doi.org/10.1108/09578239410069106>
- Skar, G. B. U., Graham, S., & Huebner, A. (2021). Learning Loss During the COVID-19 Pandemic and the Impact of Emergency Remote Instruction on First Grade Students' Writing: A Natural Experiment. *Journal of Educational Psychology*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/edu0000701>
- Skow, L., & Whitaker, T. (1996). It's what you say and what you do! Nonverbal immediacy behaviors: A key to effective communication. *NASSP Bulletin*, 80(584), 90–95. <https://doi.org/10.1177/019263659608058414>
- Smith, W. F., & Andrews, R. L. (1989). *Instructional leadership: How principals make a difference*. Publications, Association for Supervision and Curriculum Development, 125 N. West
- Southworth, G. (2002), Instructional leadership in schools: reflections and empirical evidence, *School Leadership and Management*, 22 (I), 73 -92.
- Staff, M. W. (2004). *Merriam-Webster's collegiate dictionary* (Vol. 2). Merriam-Webster

- Stallings, R.A. (2005). Disaster, crisis, collective stress and mass deprivation. In R.W. Perry & E. L. Quarantelli (Eds.), What is a disaster: New answers to old questions (pp. 237–274). Xlibris.
- Stanford University, Center for Research on Education Outcomes (2020). Estimates of Learning Loss in the 2019-2020 School Year. Erişim Adresi: https://credo.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj6481/f/short_brief_on_learning_loss_final_v.3.pdf.
- Stevenson, H. W. & Nerison-Low, R. (2002). To sum it up: Case studies of education in Germany, Japan, and the United States.
- Stogdill, R.M. (1950) Leadership, membership and organization. Psychological Bulletin, 47
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. 2004. Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. Leadership and Organization Development Journal, 25: 349-361.
- Strack, R., Kugel, J., Dyrchs, S., & Tauber, M. (2020). Leadership in the new now. Boston Consulting Group
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1997). *Grounded theory in practice*. United Kingdom: SAGE Publications.
- Strittmatter, M.J. (2021). *A sample of selected secondary school leader perceptions of necessary skills before, during and after the Coronavirus pandemic*. Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Richmond, Virginia.
- Sumer, H. ve Pernsteiner, H. (2009). Kriz yönetimi (Çev. S. Atay). stanbul: stanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Swaby, A. (2020). As the school year begins online, thousands of Texas students are being left out of virtual learning. Texas Tribune, September 1, 2020. January 30, 2020 Erişim adresi: <https://www.texastribune.org/2020/09/01/texas-schools-reopening-virtual-learning/>
- Şenkal, H. ve Ocak, M. (2020), Liderlik tiplerinin örgütlerin kriz algılama ve krizle başa çıkma stratejileri üzerine etkisi, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5 (2), 1-22. DOI: 10.29131/uiibd.686493
- Tagami, T. (2020). Kemp orders schools closed through end of school year. Atlanta-Journal and Constitution. <https://www.ajc.com/news/state--regional-education/schools-closed-untilfall/r7QgK2idaQ0681UafbW3XP/>
- Tatlah, I.A. ve Iqbal, M.Z. (2012). Leadership styles and school effectiveness: Empirical evidence from secondary level. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 69, 790-797.

- Trujillo, T. (2013). The reincarnation of the effective school research: Rethinking the literature on district effectiveness. *Journal of Educational Administration*, 51(4), 426-452.
- U.S. Department of Education, Office of Safe and Drug-free Schools. (2010), Action guide for emergency management at institutions of higher education
- Ulukaya, F., Yıldırım, N., & Özeke, V. (2017). Okul yöneticilerinin teknoloji liderliği özyeterlikleri ile eğitim öğretim işlerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algıları. *Journal of Computer and Education Research*, 5 (10), 125-149. <https://doi.org/10.18009/jcer.292439>
- UNESCO (2020). Covid 19 impact on education. Erişim Adresi: <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse>
- UNESCO, (2022). The impact of Covid-19 on education: international evidence from Responses to Educational Disruption Survey (REDS). Erişim Adresi: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380398>
- UNICEF (2021). Çocuklar bir yıl daha okula gitmezse, bu durumun ağır sonuçları olacak. Erişim Adresi: <https://www.unicef.org/turkey/bas%C4%B1n-b%C3%BCltenleri/%C3%A7ocuklar-bir-y%C4%B1l-daha-okula-gitmezse-bu-durumun-a%C4%9F%C4%B1r-sonu%C3%A7lar%C4%B1-olacak>
- van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- von Hippel, P. T. (2019). Is summer learning loss real? Education Next. <https://www.educationnext.org/is-summer-learning-loss-realhow-i-lost-faith-education-research-results>
- Wang, A.W., Walters, A.M. ve Thum, Y.M. (2013). Identifying highly effective urban schools: Comparing two measures of school success. *International Journal of Educational Management*, 27(5), 517-540
- Waxman, H. C., MacNeil, A., & Lee, Y. H. (2006). Principals' perceptions of successful school leadership. Paper presented at the annual convention of the University Council of Educational Administration, San Antonio, TX.
- Waxman, H.C., Boriack, A.W., Lee, Y.H. & MacNeil, A. (2013). Principals' perceptions of the importance of technology in schools. *Contemporary Educational Technology*. 4(3), 187-196.
- Whitney, C. R., & Liu, J. (2017). What we're missing: A descriptive analysis of part-day absenteeism in secondary school. *AERA Open*, 3(2). <https://doi.org/10.1177/2332858417703660>
- Willis, D., & Bartell, C. (2006). Japanese and American principals: A comparison of excellence in educational leadership. *Comparative Education*, 26(3), Erişim adresi: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/0305006900260110>

- Wolhuter, C. (2017). Part 1 comparative education & history of education. Erişim adresi: http://bces-conference-books.org/onewebmedia/2017.017-023.Charl_Wolhuter.pdf
- World Bank Group, (2020). The Covid-19 Pandemic: Shocks to Education and Policy Responses. Erişim Adresi: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33696#:~:text=The%20pandemic%20has%20already%20had,into%20a%20deep%20global%20recession.,>
- World Health Organization, (2020). Coronavirus disease 2019 (COVID-19): Situation report, 72. Erişim Adresi: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331685/nCoVsitrep01Apr2020-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Yavuz, E., (2009). İşgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağılılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 1(2), ss.51-69.
- Yıldız, A. & Vural, R. A., (2020). Covid-19 pandemisi ve derinleşen eğitim eşitsizlikleri. *Türk Tabipleri Birliği Covid-19 Pandemisi Altıncı Ay Değerlendirme Raporu*, 556, 565.
- Zdziarski II, E. L., Dunkel, N. W., & Rollo, J. M. (2007). Campus crisis management: A comprehensive guide to planning, prevention, response, and recovery. John Wiley & Sons.
- Zerfass, A., & Huck, S. (2007). Innovation, communication, and leadership: New developments in strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(2), 107–122.
- Zhou, X., Snoswell, C., Harding, I., Bambling, M., Edirippulige, S., Bai, Z., & Smith, A. (2020). The role of telehealth in reducing mental health burden from COVID-19. *Telemedicine and e-Health*, 26(4), 377-379.



EKLER

EK 1. GÖRÜŞME FORMU

GÖRÜŞME FORMU

Sayın Okul Müdürü,

Bu görüşme formu Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde yapılmakta olan “COVID-19 Salgını Öncesinde, Sürecinde ve Sonrasında Okul Müdürlerinin Gerekli Becerilere İlişkin Görüşleri” başlıklı Yüksek Lisans Tezine veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Görüşme sorularına vereceğiniz yanıtlar yalnızca araştırma amaçları doğrultusunda kullanılacak; bilimsel amaçlar dışına herhangi bir kişi, kurum ya da kuruluşlarla paylaşılmayacaktır. Araştırmaya sağlayacağınız çok önemli katkı ve desteğiniz için teşekkür ederim.

Bekir DOĞAN
Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ABD

Görüşme: Tarih: __/__/__ **Saat:** ____

Görüşme süresince ses kaydı alınmasına izni veriyor musunuz? ☐EVET ☐HAYIR

BÖLÜM I: KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz:	☐ Kadın	☐ Erkek
Yaşınız:	☐ 30-35	☐ 36-40 ☐ 41-45 ☐ 46 ve üstü
Öğrenim durumunuz:	☐ Yüksek okul	☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora
Görev yaptığınız okul türü:	☐ Okul öncesi	☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Ortaöğretim
Branşınız:	_____	
Mesleki kıdeminiz:	☐ 1-5 yıl	☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16 ve üstü
Medeni durumunuz:	☐ Evli	☐ Bekar ☐ Diğer.....

BÖLÜM II: GÖRÜŞME SORULARI

Giriş Sorusu	Bir okul müdürü olarak, Aralık 2019'da görülen ve hala devam eden COVID 19 Pandemisi sizi nasıl etkiledi?
---------------------	--

Soru 1.	Size göre COVID-19 salgını öncesinde, etkili ve başarılı bir okul müdürü olmak için gereken beceriler nelerdi?
1.1.	Sizi bu düşünce ve anlayışa yönlendiren nedir?
1.2.	Bu beceriler kriz durmalarında nasıl kullanılabilir?
1.3.	Peki siz bu beceriler bağlamında siz kendinizi nasıl değerlendirirsiniz?

Soru 2	Şu an içinde bulunduğumuz pandemi sürecinde, etkili ve başarılı bir okul müdür olmak için gereken beceriler nelerdir?
2.1.	Bu becerilere sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz? ☐ Evet ☐ Hayır 2.1.1. Cevabınız ‘EVET’ ise bu becerileri nasıl kazandınız? Açıklar mısınız? 2.1.2. Cevabınız ‘HAYIR’ ise neden? Bu becerileri kazanmak için neler yapmayı planlıyorsunuz?
Soru 3	COVID-19 pandemi sürecinde eğitim öğretimin aksamaması için neler yaptınız? 3.1. Bakanlık düzeyinde 3.2. Okul düzeyinde 3.3. Öğretmenlerle 3.4. Öğrencilerle 3.5. Velilerle
Soru 4	COVID-19 pandemi sürecinde; 3.1. BAŞINDA okulu yönetirken kendinizi nasıl hissetiniz? 3.2. ORTASINDA kendinizi nasıl hissetiniz? 3.3. ŞU AN yönetsel anlamda nasıl hissediyorsunuz?
Soru 5	COVID-19 pandemi sürecinde en çok zorlandığınız konu-durumlar nelerdi? Açıklar mısınız? Örneğin; 1. MEB Merkez Örgütü 2. Öğrenme Yönetim Sistemleri (EBA vb.) 3. Öğretmenler 4. Öğrenciler 5. Veliler
Soru 6	COVID-19 pandemi sürecinde en çok zorlandığınız konu-durumlarda ne tür desteğe ihtiyaç duydunuz? Örneğin: 1. MEB Merkez Örgütünden 2. Öğretmenlerden 3. Öğrencilerden 4. Velilerden
6.1.	Aldığınız destekler sorunların çözümünde ne kadar etkili oldu? Açıklar mısınız?
Soru 7	COVID-19 gibi kriz durumlarında en çok ne tür desteğe ihtiyaç duyuyorsunuz?
Soru 8	Size ve deneyimlerinize göre COVID-19 salgını sonrasında, gelecekte okul müdürlerinin sahip olmaları gereken beceriler nelerdir?
8.1.	Sizi bu düşünce ve anlayışa yönlendiren nedir?

Yukarıda açıkladıklarınızın dışında “COVID-19 salgını öncesinde, sürecinde ve sonrasında, etkili ve başarılı bir okul müdürü olmak için gereken beceriler” konusunda belirtmek istediğiniz başka görüş ve önerileriniz varsa lütfen benimle paylaşır mısınız?

*GÖRÜŞME BİTMİŞTİR.
KATKILARINIZDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİM.*

EK 2. Etik Kurul Onayı

ANKARA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ALT ETİK KURULU KARAR ÖRNEĞİ

Karar Tarihi : 15/02/2022
Toplantı Sayısı : 5
Karar Sayısı : 48

48-Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencilerinden **Bekir Doğan**'ın "Koronavirüs Salgını Öncesinde, Sürecinde ve Sonrasında Okul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Becerilere İlişkin Görüşleri" başlıklı tezi ile ilgili "İnsan Üzerinde Yapılan Klinik Dışı Araştırmalar Başvuru Formu" Etik Kurulumuzca incelendi.

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencilerinden **Bekir Doğan**'ın "Koronavirüs Salgını Öncesinde, Sürecinde ve Sonrasında Okul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Becerilere İlişkin Görüşleri" başlıklı tezinin araştırma protokolüne uyulması ve etik onay tarihinden itibaren geçerli olması koşuluyla uygulanmasının etik açıdan uygun olduğuna oybirliği ile karar verildi.

EK 3. Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-14588481-605.99-45944259
Konu : Araştırma İzni

17.03.2022

ANKARA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri)

İlgi : a)MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2020/2 nolu Genelgesi.
b)07.03.2022 tarihli ve 439836 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans programı öğrencisi Bekir DOĞAN'ın "**Koronavirüs Salgını Öncesinde, Sürecinde ve Sonrasında Okul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Becerilere İlişkin Görüşleri**" konulu çalışması kapsamında ilimiz 25 ilçesindeki Okul ve Kurumlarda, uygulama talebi ilgi (a) Genelge çerçevesinde incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda, söz konusu araştırmanın Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ölçme araçlarının; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Milli Eğitim Temel Kanunu ile Türk Milli Eğitiminin genel amaçlarına uygun olarak, ilgili yasal düzenlemelerde belirtilen ilke, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek, eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde okul ve kurum yöneticilerinin sorumluluğunda gönüllülük esasına göre uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Harun FATSA
Vali a.
Milli Eğitim Müdürü

Dağıtım:
Gereği:
Ankara Üniversitesi

Bilgi:
25 İlçe MEM

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres :

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Telefon No : 0 (312) 306 89 06

Bilgi için:

E-Posta: istatistik06@meb.gov.tr

Unvan : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni

Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

İnternet Adresi: Faks:

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden **ec89-4e95-3de6-9697-5a41** kodu ile teyit edilebilir.

EK 4. Aydınlatılmış Onam Formu

AYDINLATILMIŞ ONAM FORMU

Sayın gönüllü, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü’nde “**COVID-19 Salgını Öncesinde, Sürecinde ve Sonrasında Okul Müdürlerinin Gerekli Becerilere İlişkin Görüşleri**” adlı yüksek lisans tez çalışması kapsamında yapılan araştırmaya katılmak üzere davet edilmiş bulunuyorsunuz. Bu araştırmada yer almayı kabul etmeden önce, araştırmanın ne amaçla yapılmak istendiğini anlamanız ve kararınızı bu bilgilendirme çerçevesinde özgürce vermeniz gerekmektedir. Aşağıdaki bilgileri lütfen dikkatlice okuyunuz, sorularınız olursa sorunuz ve açık yanıtlar isteyiniz.

Bu araştırmada Ankara ilinde bulunan farklı kamu okullarında görev yapan okul müdürlerinin, Covid-19 gibi kriz durumlarında sahip olmaları gereken becerilere ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Bu kapsamda verilerin toplanması amacıyla öncelikle Ankara ilinin merkez ilçelerinde bulunan Millî Eğitim Bakanlığına bağlı genel kamu temel ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 15 okul müdürü ile görüşme yapılarak gerekli becerilere ilişkin veriler toplanacaktır. Çalışma gömülü teori deseni kullanılarak araştırılacak ve araştırma süreci boyunca toplanan verilerin sistematik olarak analiz edilmesi yoluyla yeni bir teoriye ulaşmak hedeflenecektir.

Bu araştırmada yer almak tümüyle sizin isteğinize bağlıdır. Araştırmada yer almayı reddedebilirsiniz ya da başladıktan sonra yarıda bırakabilirsiniz. Bu araştırmanın sonuçları bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Araştırmadan çekilmeniz ya da araştırmacı tarafından araştırmadan çıkarılmanız halinde, sizle ilgili veriler kullanılmayacaktır. Ancak veriler bir kez anonimleştikten sonra araştırmadan çekilmeniz mümkün olmayacaktır. Sizden elde edilen tüm bilgiler gizli tutulacak, araştırma yayınlandığında da varsa kimlik bilgilerinizin gizliliği korunacaktır.

Yukarıda yer alan ve araştırmaya başlanmadan önce gönüllülere verilmesi gereken bilgileri içeren metni okudum (ya da sözlü olarak dinledim). Eksik kaldığını düşündüğüm konularda sorularımı araştırmacılara sordum ve doyurucu yanıtlar aldım. Yazılı ve sözlü olarak tarafıma sunulan tüm açıklamaları ayrıntılarıyla anladığım kanısındayım. Çalışmaya katılmayı isteyip istemediğim konusunda karar vermeme için yeterince zaman tanındı. Bu koşullar altında, araştırma kapsamında elde edilen şahsıma ait bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını, gizlilik kurallarına uyulmak kaydıyla sunulmasını ve yayınlanmasını, hiçbir baskı ve zorlama altında kalmaksızın, kendi özgür irademle kabul ettiğimi beyan ederim.

İmza/Tarih Katılımcının Adı/Soyadı:	İmza/Tarih Bekir DOĞAN Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi
--	--

BENZERLİK BİLDİRİMİ

“Covid-19 Salgını Öncesinde, Sürecinde ve Sonrasında Okul Müdürlerinin Sahip Olmaları Gereken Becerilere İlişkin Görüşleri” başlıklı tezimin ana bölümü (ön bölüm, kaynaklar ve ekler hariç) Turnitin İntihal Tespit Programı aracılığıyla incelenmiş ve ilgili rapor danışmanım tarafından da kontrol edilmiştir. Kontrol sırasında (1) “Yedi sözcükten daha az olan benzeşmeler” (2) “Kaynaklar” (3) “Doğrudan alıntılar” ve (4) “Lisansüstü tezim ile ilgili yapmış olduğum kendi yayınlarım ve yararlandığım mevzuat metinleri gibi kaynaklar” dışarıda tutulmuştur. Benzerlik kontrolüne ilişkin rapordan elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Rapor Tarihi	: 08.08.2022
Gönderim Numarası	: 1880153818
Sayfa Sayısı	: 90
Sözcük Sayısı	: 24420
Karakter Sayısı	: 175081
Benzerlik Oranı	: % 3
Savunma Tarihi	: 29.08.2022

Yukarıda belirtilen sonuçları gösteren Turnitin İntihal Tespit Programı’na ilişkin orijinal raporu, sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmaksızın bu beyanım ekinde Enstitüye teslim ettiğimi, tezimin %10’dan fazla benzerlik oranı içerdiğinin, tek bir kaynakla eşleşme oranının ise %2’den fazla olduğunun belirlenmesi durumunda, bundan doğabilecek tüm yasal sorumluluğu kabul ettiğimi bildirir, saygılarımı sunarım.

Öğrencinin Adı Soyadı: Bekir DOĞAN

Tarih: 08.08.2022

İmza:

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı : Bekir DOĞAN

E-Posta Adresi :

İş Deneyimi :

Unvan	Görev Yeri	Yıl
İngilizce Öğretmeni	Bilfen Çayyolu İlköğretim Okulu, ANKARA	2018-
İngilizce Öğretmeni	Yükselen Koleji, ANKARA	2017-2018

Akademik Bilgiler

Öğrenim Durumu:

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Lisans	İngilizce Mütercim Tercümanlık	Hacettepe Üniversitesi	2013-2017