



**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Programı

COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNİN ÖĞRETMENLER VE YÖNETİCİLERİN GLOKAL  
LİDERLİK DAVRANIŞLARINI GÖSTERME DÜZEYLERİNE ETKİSİ

Harun YÜCE

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2022



Liderlik, araştırma, inovasyon, kaliteli eğitim ve değişim ile

*Daha ileriye... En iyiye...*



Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Programı

COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNİN ÖĞRETMENLER VE YÖNETİCİLERİN GLOKAL  
LİDERLİK DAVRANIŞLARINI GÖSTERME DÜZEYLERİNE ETKİSİ

EFFECT OF THE COVID-19 PANDEMİC PROCESS ON THE LEVEL OF TEACHERS AND  
MANAGERS DEMONSTRATING GLOKAL LEADERSHIP BEHAVIOURS

Harun YÜCE

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2022

## Kabul ve Onay

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼ne,

Harun Y¼CE'nin hazırladığı "Covid-19 Pandemi S¼recinin ¼đretmenler ve Y¼neticilerin Glokale Liderlik Davranışlarını G¼sterme D¼zeylerine Etkisi" başlıklı bu çalışma j¼rimiz tarafından **Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Y¼netimi Bilim Dalında Y¼ksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

J¼ri Başkanı

Doç. Dr. Esed YAĞCI

J¼ri Üyesi (Danışman)

Prof. Dr. şefika şule  
ERÇETİN

J¼ri Üyesi

Doç. Dr. Mehmet Ali  
HAMEDOĞLU

Bu tez Hacettepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim, ¼đretim ve Sınav Y¼netmeliđi'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki j¼ri üyeleri tarafından ..... / ..... / ..... tarihinde uygun g¼r¼lm¼ř ve Enstit¼ Y¼netim Kurulunca ..... / ..... / ..... tarihi itibarıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Selahattin GELBAL

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼r¼

## Öz

Bu çalışmanın temel amacı Covid 19 pandemi sürecinin öğretmenler ve yöneticilerin global liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine etkisini belirlemektir. İlgili konu kapsamında gerçekleştirilen bu araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu kapsamda Van ili Başkale ilçesinde görev yapmakta olan öğretmen ve yöneticiler, basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle araştırmaya dahil edilmiş ve 80 katılımcının “Çok Boyutlu Global Liderlik Ölçeği” ni doldurması ile araştırma bulgularına ulaşılmıştır. İlgili ölçeğin geçerlik ve güvenirlik boyutları kabul edilebilir düzeyde olup, verilerin analizinde SPSS 22.0 kullanılmıştır. Katılımcı sayısı sebebiyle non parametrik testlerden önce Friedman Testi, ardından Wilcoxon Testi aracılığıyla veri analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda öğretmen ve yöneticilerin global liderlik özelliklerini her zaman gösterdikleri fakat Covid 19 öncesi, Covid 19 esnası ve Covid 19 sonrası olmak üzere üç farklı dönemde ilgili global liderlik özelliklerini gösterme düzeylerinde farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu farklılık yalnızca Covid 19 esnası ve Covid 19 sonrası ikili karşılaştırmaya yönelik anlamlı düzeyde kabul edilmiştir. Wilcoxon Testi aracılığıyla yapılan ikili karşılaştırmada 50. Sıra ortalama değerinde Covid -19 sonrası ortalama, Covid -19 esnası ortalamadan yüksek çıkmıştır. Anlamlılık düzeyi ise .05’ ten küçüktür.

**Anahtar sözcükler:** liderlik, global liderlik, Covid-19, öğretmenler, yöneticiler

### **Abstract**

The main purpose of this study is to determine the effect of the Covid-19 pandemic process on the level of teachers and managers to demonstrate glocal leadership behaviors. The relational screening model, one of the quantitative research methods, was used in this research conducted within the scope of the related topic. In this context, teachers and managers working in the Başkale district of Van province were included in the study using a simple non-selective sampling method, and the research findings were reached by filling out the 'Multidimensional Glocal Leadership Scale' of 80 participants. The validity and reliability dimensions of the related scale are acceptable and SPSS 22.0 was used in the analysis of the data. Due to the number of participants, data analysis was performed using the Friedman Test and then the Wilcoxon Test before non-parametric tests. In this direction, it was concluded that teachers and managers always show their glocal leadership characteristics, but there is a difference in their level of showing the relevant glocal leadership characteristics in three different periods: before Covid-19, during Covid-19 and after Covid-19. This difference was accepted as significant only for the bilateral comparison between Covid-19 and post-COVID-19. In the binary comparison performed through the Wilcoxon Test, 50. The average value of the sequence was higher than the average after Covid-19 and higher than the average during Covid -19. The significance level is it is less than 05.

**Keywords:** leadership, glocal leadership, Covid-19, teachers, managers

## Teşekkür

Ders döneminin başlangıcından tezimin bitişine kadar değerli katkılarını asla eksik etmeyen değerli hocam sayın Prof. Dr. Şefika Şule Erçetin başta olmak üzere beni bu günlere getiren, yetiştiren değerli anneme ve babama sonsuz minnetlerimle...



**İçindekiler**

Kabul ve Onay.....	ii
Öz.....	iii
Abstract.....	iv
Teşekkür.....	v
Tablolar Dizini.....	viii
Şekiller Dizini.....	ix
Simgeler ve Kısaltmalar Dizini.....	x
Bölüm 1 Giriş.....	1
Problem Durumu.....	2
Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	5
Araştırma Problemi.....	6
Sınırlılıklar.....	6
Bölüm 2 Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar.....	7
Liderlik.....	7
Glokal Liderlik.....	23
Covid-19.....	29
Bölüm 3 Yöntem.....	32
Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	32
Veri Toplama Süreci.....	33
Veri Toplama Araçları.....	34
Verilerin Analizi.....	35
Bölüm 4 Bulgular ve Yorum.....	37
Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Glokal Liderlik Davranışlarını Pandemi Sürecinde Gösterme Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	37
Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Glokal Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerinde Covid-19 Öncesi, Sırası ve Sonrasına İlişkin Olası Farklılaşma Durumlarına Yönelik Bulgular ve Yorum.....	38

Bölüm 5 Sonuç, Tartışma ve Öneriler.....	40
Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Covid-19 Pandemi Sürecinde Glokal Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	40
Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Covid-19 Öncesi, Esnası ve Sonrası Glokal Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	42
Sonuçlar .....	43
Öneriler .....	44
Kaynaklar .....	46
EK-A: T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma İzni .....	xi
EK-B: T.C. Sağlık Bakanlığı Araştırma İzni .....	xii
EK-C: Çok Boyutlu Glokal Liderlik Ölçeği Kullanım İzni.....	xiii
EK-Ç: Veri Toplama Aracı .....	xiv
EK-D: Etik Komisyonu Onay Bildirimi .....	xix
EK-E: Etik Beyanı .....	xx
EK-F: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu.....	xxi
EK-G: Thesis/Dissertation Originality Report.....	xxii
EK-Ğ: Yayımlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı.....	xxiii

**Tablolar Dizini**

<b>Tablo 1</b> <i>Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Covid-19 Pandemi Sürecinde Glokal Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Puanları</i> .....	37
---	----



**Şekiller Dizini**

<b>Şekil 1</b> T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat Şeması. “ Türk Eğitim Sistemi ve Ortaöğretim”, Ortaöğretim Genel Müdürlüğü, s.8 kitabından aynen alınmıştır. ....	8
<b>Şekil 2</b> Stratejik Liderlik.....	22
<b>Şekil 3</b> Küresellik-Yerellik İlişkisi (Brooks ve Hormore, 2010) .....	28



## Simgeler ve Kısaltmalar Dizini

**d**: Etki Büyüklüğü

**df**: Serbestlik Derecesi

**MEB**: Milli Eğitim Bakanlığı

**N**: Katılımcı Sayısı

**Ort**: Ortalama

**p**: Anlamlılık Düzeyi

**SPSS**: Statistical Package for Social Science

**Ss**: Standart Sapma

**WHO**: Dünya Sağlık Örgütü

## Bölüm 1

### Giriş

Çevresel koşullardan hem etkilenen hem de onu etkileyen konumda yer alan eğitim, son dönemde daha çok çevresel koşullardan etkilenmektedir. Çin' in Wuhan şehrinde ortaya çıkan ve zamanla bütün dünyaya yayılarak insanların yaşayışını baştan aşağı etkileyen Covid-19 ile başa çıkma noktasında da kuşkusuz ilk sıralarda strateji geliştirilmesi gereken sektör eğitim olmuştur. Strateji geliştirme işi ise eğitim sektöründe de tıpkı her alanda olduğu gibi önce yönetici olarak liderlere, ardından da uygulayıcılara yani öğretmenlere düşmektedir.

Yönetici, bir lider olarak kendisini izleyenleri etkilemeli, onlara yol gösteren bir rehber olmalıdır. Çünkü liderler, izleyenlerin; tutumlarını, olayları açıklama biçimlerini, belirli hedefleri gerçekleştirme yolundaki güdülerini, özyeterliklerini, hedeflerini ve karşılıklı etkileşimi etkilemektedir (Bolden, Gosling, Marturano; ve Dennison, 2003). Yönetici de bulunduğu örgütün lideri olmalıdır. Kendisini takip eden uygulayıcıları kendisine bağlamalıdır.

Liderlik, ilk ele alındığı günden itibaren kendisine bilimsel araştırmalarda sürekli yer bulan önemli bir kavram olmuştur. Özellikle eğitim yönetimi temelinde ise yeri apayrı ve oldukça önemlidir. Birçok liderlik türü ile karşılaştığımız bu alanda nispeten yeni diyebileceğimiz liderlik türlerinden biri olan global liderlik ise 2003 yılında Begley ve Boyd tarafından alan yazına ismini kazımıştır. Begley ve Boyd, global liderliği, hem küresel hem yerel düşünmeyi gerektiren bir kavram olarak ortaya koymuştur. Yani global liderlik, küresel becerileri yerele indirgemeyi hedeflemiştir.

Covid-19 pandemisi 2019 yılının Aralık ayında belirmiş ve 2020 yılının Mart'ında tüm dünyayı kısa bir sürede etkisi altına almıştır (WHO, 2020). Bunun sonucunda tüm sektörlerde çalışma biçimleri değişiklik göstermiş ve evden çalışma, esnek çalışma gibi uygulamalara geçilmiştir. Eğitim sektörü de bu durumdan nasibini almış ve birçok ülkede

uzunca bir süre uzaktan eğitimle varlığını sürdürmüştür. Öğrencilerinin liderleri öğretmenler ve öğretmenlerin liderleri yöneticiler ise bu süreci başarıyla yönetmek için kendini teknolojik uygulamalara yetkin konuma getirmek durumunda kalmıştır. Bu teknolojik yetkinliğin sağlanması için ise Milli Eğitim Bakanlığı tarafından bilgisayar ve teknoloji kullanım becerilerinin artırılması için öğretmenlere çeşitli hizmet içi eğitimler sağlanmıştır.

### **Problem Durumu**

Pandemi süreciyle ortaya çıkan “eğitim sürecini devam ettirebilme” noktasında öğretmenler sürecin bir boyutunu oluştururken diğer boyutunu ise kuşkusuz öğrenciler oluşturmaktadır. En büyük sorun da tam burada ortaya çıkmaktadır. Birçok değişken(bilgisayar-tablet yetersizliği, teknolojik araç kullanım bilgisi eksikliği vs.) devreye girmiş ve uzaktan eğitim aracılığıyla yürütülen canlı derslere katılamayan öğrenciler ortaya çıkmıştır. Bunun önüne geçebilmek amacıyla devlet aracılığıyla ise sürecin başından beri mevcut imkânları yetersiz öğrencilere çeşitli yardımlar yapılmaktadır. Fakat imkânlar bazı bölgelerde yetersiz kalmıştır.

Türkiye’ de yaklaşık 25 milyon öğrencinin etkilendiği uzaktan eğitim sürecinde bir diğer boyutu ise öğrenci velileri oluşturmaktadır. Veli kaygısı, teknolojik bilgi ve beceri yetersizliği gibi birçok değişken de veli aracılığıyla öğrencileri etkilemektedir. Pandemi sürecinde ortaya çıkan bu sürecin öğrenci ve veli boyutundaki kaygıları ortadan kaldırmak ise kuşkusuz öğretmenler aracılığıyla olacaktır.

Öğretmen sadece dersine girip çıkmamalı, öğrenciye ders dışında da örnek olurken onun ve ailesinin her zaman yanında olduğunu onlara hissettirmelidir. Bunu yapabilmek için ise kuşkusuz öğretmenlerin mentorluk becerilerini yerine getirebilecek bazı lider özelliklerine sahip olması gereklidir.

Günümüz küreselleşen eğitim dünyasında öğretmenlerin sahip olması gereken bazı liderlik özellikleri vardır. Öğretmenin, küresel gelişimleri yerele indirgeyebilmesi

gerekir. Diğer ve belki de en önemli özellik ise öğretmenin bir lider olarak kriz yönetimi becerisine sahip olmasıdır. Pandemi süreci ise eğitim için bir kriz durumuna açık örnektir. Bahsedilen bu iki özelliğin bir lider olarak öğretmende toplanması da global liderliği akıllara getirmektedir.

Dünyanın içinde bulunduğu Covid-19 pandemi süreci kuşkusuz birçok sektör için olduğu kadar eğitim sektörü için de bir kriz ortamı oluşmuştur. Bir lider olarak öğretmenin bu kriz sürecini yönetebilmesi için öncelikle bir dayanışma ortamı yaratması gerekir. Sürecin diğer boyutlarını oluşturan veli ve öğrencilerle sağlıklı bir iletişimin bu süreçte asla kopmaması gerekir. Bu süreçte bir öğretmenin en büyük destekçisi kuşkusuz veli olacaktır. Çünkü salgının ilk yılında eğitim, uzaktan yürütülmüştür. Bu sebeple öğretmen, veli ile problem durumunu birlikte masaya yatırmalı, esnek ve uygulanabilir politikalar geliştirebilmelidir. Burada ortak bir sorun vardır. Diğer boyut olan öğretmen-öğrenci iletişiminde ise öğretmen, öğrencinin içinde bulunduğu psikolojik durumun da farkında olmalı ve buna göre esnek ders planları hazırlamalıdır. Ders dışı kalan zamanda ise öğrencisini doğru bir şekilde yönlendirebilmelidir. Öğretmenler bütün bunları yaparken de yine benzer liderlik davranışlarını öğretmenlere karşı onların liderleri konumundaki yöneticiler yerine getirmelidir.

Yönetici, dikey bir hiyerarşide astı olan öğretmene bu kriz yönetiminde doğru liderlik davranışlarını gösterebilmek için öncelikle onunla sağlıklı bir iletişim kurmalıdır. Tıpkı öğretmen-veli ve öğretmen-öğrenci iletişimi gibi. Bunun yanı sıra bu süreçte birçok belirsizlik hakimdir. Öğretmenin bu belirsizliklerin üstesinden gelebilmesi için onun lideri konumunda olan yöneticisi tarafından doğru bir şekilde yönlendirilmesi gerekir. Yine burada da global liderlik özellikleri ön plana çıkmalıdır. Yönetici, kendisini izleyen öğretmenini her koşulda desteklemeli, onun sorunlarına öğretmenle beraber çözüm arayışları bulmalı, küreselde olup biten olayları yerele-öğretmenin sorununa- indirgemeyi bilmelidir. Bütün bunlardan hareketle ise global liderlik davranışlarının açık ve esnek bir

yönetim biçimine sahip, “yerel” i ve “küresel” i birleştiren bir pozisyonda yer aldığını söylemek mümkündür.

Glokal liderlik davranışlarını saptamak amacıyla Erçetin, Potas, Açıklın ve Kısa (2011) tarafından 81 ilde 270 yönetici ile bir çalışma gerçekleştirilmiş, tanımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri tamamlanarak “Çok Boyutlu Glokal Liderlik Ölçeği” alan yazına kazandırılmıştır. Bu ölçekte; (i) vizyon sahibi olmak, (ii) sosyal ağların yönetimi (iii) küresel okuryazarlık ve (iv) yerel okuryazarlık olmak üzere dört boyuttan oluşan toplam 28 madde bulunmaktadır. Bir lider olarak yönetici, ölçekte de bulunan maddeler arasında yer alan “gelecekle ilgili uzlaşılan ve benimsenen amaçları geliştirebilmeli”, “bu amaçlara yönelik güçlü bir inanç oluşturabilmeli”, “küresel ve yerel gereksinimlere duyarlı olabilmeli”dir (Erçetin ve diğerleri, 2011).

Yerel alanyazında eğitim örgütlerinde glokal liderlik davranışlarını saptamaya yönelik en güncel araştırma ise Akbaşı, Erçetin ve Yüce (2019) tarafından “İlkokul Öğretmenlerinin Glokal Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri” başlıklı bir çalışma ile gerçekleştirilmiştir. Özelinde “Covid-19 pandemi sürecinin öğretmen ve yöneticilerin glokal liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine etkisi” ne ilişkin bir çalışmaya ise rastlanmamıştır. Halbuki yukarıda sözü edilen pandemi sürecinde uzaktan eğitim ve etkileşim içerisinde bulunduğu boyutların ( öğretmen-öğrenci-veli) bu süreci en az hasarla atlattığı öğretmenlerin ve yöneticilerin glokal liderlik davranışlarına bağlıdır. Bu sebeple pandemi sürecinde ilkökul öğretmenleri ve yöneticilerin glokal liderlik davranışlarını araştırmak, pandemi öncesi ve sonrası duruma da göz alarak glokal liderlik davranışlarının değişimini gözler önüne sermek önemli olacaktır.

Bütün bunların yanı sıra küreselleşen eğitim dünyası ve günümüz neo-liberal çalışma koşulları okullarda liderlik davranışlarına eskisinden daha fazla ihtiyaç duyulduğunu kuşkusuz ortaya koymaktadır. Kendisini takip edenleri etkileyen konumda olan lider, bu şartlar göz önünde bulundurulduğunda “küresel” i ve “yerel” i birleştirebilmeli, çalışanlara serbesti tanıyabilmelidir. Burada liderden kasıt eğitim

kurumlarının yöneticileri, çalışanlardan kasıt ise eğitim kurumunda görev alan öğretmenlerdir. Bahsi edilen şartların üzerine Covid-19 pandemi sürecinin eklenmesi ile birlikte ise global liderlik davranışları ayrıca önem kazanmıştır. Çünkü global lider, küresel durumlarla ilişkili ve tüm örgüt işleyişini bilir bir yönetim olgusu oluşturur ( Gök, 2014).

Bütün dünyanın etkilendiği pandemi sürecinde ülkeler artık birer paydaş olmuş ve birbirlerinin izlediği politikalardan yeni politikalar üretmişlerdir. Hal böyle olunca eğitim kurumu yöneticileri de küreselde olan gelişmeleri ilgiyle takip etmeli, sosyal ağların yönetimini sağlayabilmelidir. Ayrıca, eğitim kurumlarının liderleri pozisyonunda olan bahsi geçen yöneticilerin pandemi süreci öncesi ve sonrasında göstermiş olduğu ve göstereceği global liderlik davranışları, eğitimin bütüncül bir yaklaşımla analiz edilmesine yardımcı olacaktır.

### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Covid-19 pandemi sürecinin öğretmenlerin ve yöneticilerin global liderlik davranışlarına etkisini yine ilkökul öğretmenleri ve yöneticilerin pandemi öncesi göstermiş olduğu ve pandemi sonrası göstereceği global liderlik davranışlarıyla bütünleştirmek, bir kavram olarak “global liderlik” in işlevselliğini ortaya koyacaktır.

Yukarıda sözü edilen problem durumundan da yola çıkarak eğitimin, sözü edilen boyutlarında global liderlik davranışlarının gösterilme düzeylerini araştırmak, pandemi süreci gibi kriz ortamlarında her şeyden önce bir liderin ne denli etkin bir rol oynayabileceğini potansiyel olarak ortaya koymak açısından önemli olacaktır. Araştırmanın amacı da buradan doğmaktadır. Bu araştırmada öğretmenlerin ve yöneticilerin sergilemiş oldukları global liderlik davranışları; global liderlik tanımı içerisinde Covid-19 öncesi, Covid-19 esnası ve Covid-19 sonrası durumlar çerçevesinde belirlenecektir.

## **Araştırma Problemi**

Sözö edilen koşullardan hareketle Covid-19 pandemi süreci ve öğretmenler ve yöneticilerin global liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri ilişkisinin saptanması için araştırmanın temel problemini şu soru oluşturmaktadır:

- Covid-19 pandemi sürecinin öğretmenlerin ve onların liderleri konumundaki yöneticilerin global liderlik davranışlarına etkisi nedir?

## **Alt Problemler**

Araştırmada temel problemden hareketle de şu alt problemlere cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin ve yöneticilerin global liderlik davranışlarını pandemi sürecinde gösterme düzeyleri nedir?
2. Öğretmenlerin ve yöneticilerin global liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinde pandemi öncesi, pandemi esnası ve pandemi sonrasında bir farklılık var mıdır?

## **Sınırlılıklar**

Bu araştırma, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Van ili Başkale ilçesinde çalışmakta olan ilkokul öğretmenleri ve yöneticiler ile sınırlıdır.

## Bölüm 2

### Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar

#### Liderlik

İnsan, doğası gereği kendisini yönlendirecek bir güce ihtiyaç duyar. Bu, geçmişte de böyle olmuştur, gelecekte de böyle olacaktır. Liderliğin çıkış noktası da burasıdır. Liderlik, 1920' li yılların başından itibaren araştırma konusu olmuş, birden fazla açıklaması yapılmış ve yalnızca 20. yüzyılda hakkında 5000' den çok çalışma yürütülmüştür (Erçetin, 2000, s.3). Bu kadar çok araştırmayı bünyesinde barındıran kavramın da doğal olarak farklı ibarelerle açıklanması kaçınılmazdır.

#### *Liderlik Kavramı ve Tanımı*

Liderlik kavramına ilişkin birçok araştırmacı tarafından liderliğin farklı yönlerine vurgu yapan tanımlamalar yapılmıştır. Korkmaz' a (2017) göre basit tanımıyla üstlerden altlara sosyal etki süreci olan liderlik tanımlarını, lideri ve etkilerini ele alma yönleriyle detaylıca tanımlamak önemli olacaktır.

Liderlik tanımına lidere göre açıklık getiren Alnassan ve Sharma' ya (2016) göre liderlik, kendini bilmenin bir işlevidir ve lider kendi özündeki liderlik potansiyelini gerçekleştirmek için girişimlerde bulunur. Bu tanımda esas alınan liderin bu liderlik sürecinden nasıl etkilendiği olmuştur. Fakat liderlik tanımı yaparken birçok bilim insanı ise kavramın lider-izleyen iletişimine etkisine vurgu yapmıştır.

Tunçer (2012), "Hedefleri gerçekleştirmek için diğerlerini etkileme durumu olan liderlik, karşılıklı etkilenmeyi içeren hareketli bir süreçtir" diyerek lider-izleyen etkileşimine vurgu yapmıştır (s.291). Bu doğrultuda Korkmaz'a (2017) göre liderler, kendilerini izleyenlerin fikir dünyalarını geliştirirler, gerçekçi düşünceleriyle onları özendirirler. Rost'a (1991) göre liderlik, lider ve ardındakiler karşılıklı etkileme süreci, Eren' e (1998) göre kendisini takip edenleri hareket geçirmeye yönelik bilişsel süreç ve yetenek kabiliyetinin toplamı, Burns' e (1978) göre bireylerin bazı güçler kullanılarak karşılıklı belirlenen

amaçlara ulaşmak için kendisini izleyenlerin harekete geçmesi, Maruyama ve Inoue' ye (2016) göre oluşturulan takım üyelerinin hissettiklerini doğru anlama ve sağlıklı karşılıklı ilişkiler geliştirme, Bolden, Gosling, Marturano ve Dennison'a (2003) göre izleyenlerin inanç ve değerlerini, olaylar karşısındaki tutumlarını, başarıma hissine karşılık güdülerini ve bu sayede özgüvenlerini iyileştirme, Cohen' e(2002) göre üstlerin görevlerini gerçekleştirmek için insanların başarılarını etkileme olarak tanımlanmıştır.

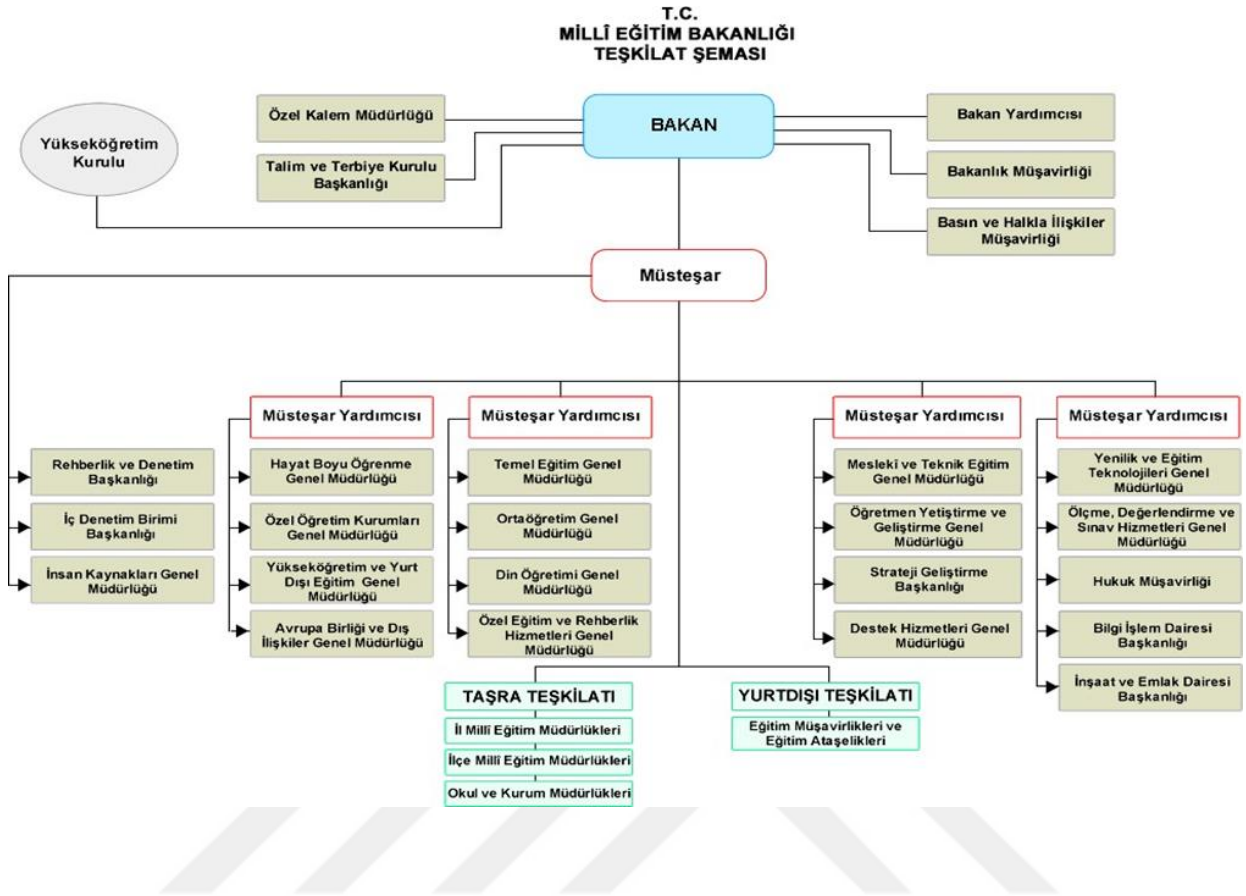
Erçetin(2000), Lider Sarmalında Vizyon isimli eserinde, 1900' lü yılların başından günümüze değin birçok liderlik tanımını ortaya koymuştur. Bütün bu tanımlardan yola çıkarak oluşturulan liderlik tanımlarına ilişkin şu ortak noktalar ifade edilebilir:

- Lider, izleyenleri harekete geçirir.
- Lider, kendisini izleyenleri etkiler ve onlardan etkilenir.
- Liderlik, liderin kendisini de geliştiren ve değiştiren bir süreçtir.
- Liderler, bazı yönleriyle izleyenlerden ayrılırlar.

Akbaşı, Erçetin ve Yüce' ye (2019) göre liderlik, eğitimin yönetimi açısından ise ayrı bir önem arz etmektedir. Dikey bir hiyerarşiye sahip olan Türk Milli Eğitim Sistemimizin yapısını aşağıdaki şekille açıklamak mümkündür:

### **Şekil 1**

*T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat Şeması. " Türk Eğitim Sistemi ve Ortaöğretim", Ortaöğretim Genel Müdürlüğü, s.8 kitabından aynen alınmıştır.*



Şekil 1' de yer alan verilere göre T.C. Milli Eğitim Bakanlığı merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatı olarak teşkilatlanmış, araştırmada yer alan öğretmenler ve okul yöneticileri ise taşra teşkilatı içerisinde yer almıştır. Liderlik becerileri -burada üçe ayrılmış- bütün teşkilatlarda ayrı bir önem arz etmektedir. Yukarıda değinildiği gibi burada yer alacak liderler, bu hiyerarşik ve aslında oldukça karmaşık yapının anlaşılır bir süreç içerisinde varlığını sürdürmelerini sağlamalı, kendisini izleyenleri net bir şekilde temsil ettikleri konular gereği desteklemeli ve yönlendirmelidirler.

### **Liderliğin Tarihsel Gelişimi**

Bennis Nannus'a (1985) göre liderlik, son yüz yılda üzerinde oldukça çalışılsa da halen hakkında pek fazla bilgi bulunmayan bir alan olma özelliğini korumaktadır. Şahne Sözen ve Şar'a (2015) göre Anglosakson bir kelime olan "lead" kelimesi Türkçe' de

“önder” anlamına gelmektedir ve liderliğin tarihçesi insanların topluluk oluşturmaya başladığı eski çağlara kadar uzanmaktadır.

Liderlikle ilgili araştırmalar özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısında hız kazanmıştır. İnsanların ihtiyaçları, içinde buldukları çağdan çağa farklılaşmış ve bu sebeple ihtiyaç duydukları lider tiplerini de zamanla farklılık göstermiştir. Korkmaz'a (2017) göre liderliğin 1920' den itibaren bilimsel araştırmalara konu olması, onun tarihsel gelişimine büyük katkıda bulunmuştur. Öyle ki liderliğin, 1920' li yılların başından itibaren birden çok tanımı yapılmış ve yalnızca 20. yüzyılda hakkında 5000' den çok çalışma yürütülmüştür (Erçetin, 2000, s.3).

### ***Liderlik İçin Gereken Özellikler***

Liderler, kendisini takip edenleri etkilerler. Bu etkileşimin gerçekleşebilmesi için ise lider olacak kişinin çeşitli özelliklere sahip olması gerekir. Daha önce bahsedildiği üzere ilk toplu insan yaşayışlarından günümüze değin insanlar, kendilerini yönlendirecek bir güce ihtiyaç duyarlar. Bu gücün sahibi olan liderin sahip olması gereken temel özellik “karizma” dır. Liderin, doğuştan gelen bir karizması olduğu düşünülür. Bu karizmaya maddi ve manevi olarak sahip olan insanlar, içerisinde buldukları topluluklara liderlik edebilme gücüne erişebilmişlerdir. Türkiye tarihine baktığımızda cumhuriyetimizin kurucusu ulu önder Mustafa Kemal Atatürk, karizma örneğine daimi varlığıyla açıklık getirmektedir.

Liderin bir diğer önemli özelliği kuşkusuz yaratıcılık olmalıdır. Lider, içerisinde bulunulan kriz durumundan en az hasarla çıkabilecek stratejileri ortaya koymalı, bunu yaparken de bu stratejinin yönetimini elinde bulundurduğu topluluğa uygunluğunu denetleyebilmelidir. Kuşkusuz bunu yaparken etrafındaki insanlara fikir danışması da liderin karizmasını demokratiklik aracılığıyla artıracak ve kendisini izleyenlerin güvenini ve saygısını kazanmasına aracılık edecektir.

Liderin, kendisini izleyenleri motive edebilmesi gerekir. Tuncer'e (2011) göre lider, takipçilerini motive ederek eğitebilmeli, onlara eşit davranarak sorunlarında yardımcı olmalıdır. Burada yine demokrasi kavramı ortaya çıkmaktadır. Lider, demokrasi ve adaletin gereklerini her daim yerine getirmesini bilmelidir.

Liderler, değişimi yönetebilecek beceriye sahip olmalıdırlar. Az önce değinilen "yaratıcılık" kavramı burada da önemli bir bileşen olarak karşımıza çıkmaktadır. İçinde bulunduğumuz pandemi süreci kuşkusuz eğitim sektörü için bir kriz ortamı doğurmaktadır. Bir lider, bu kriz ortamından içinde bulunduğu örgütü en hasarla çıkarabilirse gerçek bir lider olur. Bunu yapabilmesi için de küreselde olan biteni yerele indirgemeyi başarmalıdır. Bu sebeple yine bahsedilen özellik, akıllara global liderliği getirmektedir. Araştırma kapsamında ilkökul öğretmenlerinin yöneticisi konumunda olan eğitim yöneticileri, öğretmenlerinin bu kriz ortamından yıpranmadan çıkabilmesini sağlayabilmek için dünyada olup biten gelişmeleri ilgiyle takip etmeli, yöneticisi konumunda oldukları eğitim kurumunun vizyonunu net bir şekilde öğretmenlerine aktarabilmeli ve onların deyim yerindeyse "gelecek bulanıklıkları" nı en aza indirmelidirler. Bunun yanı sıra yine araştırma kapsamında ilkökul öğretmenleri, kendilerini izleyen ve liderlik ettikleri öğrenci ve onların velilerini de tıpkı yöneticileri gibi aydınlatabilmeli, içinde buldukları kriz ortamının eğitim sürecini sekteye uğratmasına izin vermemelidirler. Burada risk almak, inisiyatif almak, samimi ve açık sözlü olmak gibi birçok davranış, değişimi yönetebilmek için öğretmenler ve yöneticiler tarafından yerine getirilmelidir.

Kırgız'a (2017) göre liderde olması gereken bir diğer özellik ise kendisini izleyenlere örnek olabilmektir. Davranış ve tutumlarıyla, etik hareketleriyle liderler, kendisini izleyenlere her daim birer mentor olarak ışık tutabilmelidirler.

Bu bahsedilenlere birkaç ekleme daha yaparak liderlik için gereken özellikleri şu maddeler halinde sıralamak mümkün olacaktır:

- Geleceği görebilme (vizyon sahibi olma)
- Karizma

- Risk alabilme
- Değişimi yönetebilme becerisi
- Yaratıcılık
- Açık sözlülük
- Güven duyulabilirlik
- İletişime açık olma
- Öz güven

### ***Liderliği Oluşturan Kaynaklar***

Uğurlu ve Demir' e (2016) göre güç, etkileşimin bulunduğu zaman ve mekânda hedeflenen amaca ulaşabilmek için istikrarlı bir gelişmeyi esas alan sosyal bir kavramdır. Kendisini izleyenleri etkileyen konumda olan lider, örgütünün istikrarlı gelişimini sağlayabilmek için bahsedilenler ışığında örgütünü yönetebilecek çeşitli dayanaklara ihtiyaç duyar.

**Yasal Güç.** Bu güç aracılığıyla liderler, örgütsel hiyerarşi içerisinde astı konumunda olan çalışanlardan çeşitli taleplerde bulunabilirler ve astlar liderlerinin isteklerine karşılık vermek durumundadırlar. Fakat lider, demokratik yönetim anlayışı gereği bu gücü kullanırken nezaketi ve astlarının insani özelliklerini göz ardı etmemelidir.

Örneğin, bir özel okul çalışma sürecini ele alalım. Bir ilkokul öğretmeni grubu ve bu grubun koordinesini sağlayan ve onlara çeşitli görevler veren bir koordinatör olsun. Koordinatör, yasal güç gereği çeşitli zamanlarda mesai saatleri dışında çalışanları konumunda olan öğretmenlerinden birtakım görevleri yerine getirmesini isteyebilir. Çünkü öğretmenler ve kurum arasında sözleşme imzalanırken bu hususlar konuşulmuş ve öğretmene yazılı olarak sunulmuştur. İşte burada koordinatör, insani durumları göz önüne alarak öğretmeninden yerine getirmesini beklediği görevi nezaket içerisinde öğretmene sunmalı ve ona sağlayabildiği kadar esneklik sağlayarak onun görevi gerçekleştirmesini beklemelidir.

**Ödül Gücü.** Bireylerin, bir yasal görev tanımı çerçevesinde görevlerini yerine getirirken onları motive edebilecek çeşitli araçları işe koşmak, ödül gücü çerçevesindedir. Örneğin bir lider, bir proje kapsamında kendilerine verilen süre içerisinde proje tamamlanırsa çalışanlarına prim ödemesi yapabilir. Burada çalışanı motive edecek maddi bir unsur söz konusudur. Fakat, tıpkı eğitimde olduğu gibi burada ve birçok sektörde ödül kullanımı sınırlı ve yerinde olmalıdır. Önemli olan nokta, çalışanın örgüte bağlılığını artırmaktır. Akyüz, Kaya ve Aravi' ye (2015) göre ödül gücü, ancak bu doğrultuda kullanılırsa fayda sağlamaktadır.

**Zorlayıcı Güç.** Zorlayıcı güç, ödül gücünün aksine çalışanların, liderlerin isteklerine karşı gelmesi veya örgütü zor duruma sokabilecek faaliyetlerde bulunması durumunda cezalandırılmasını esas alır. Kınama, uyarma, uzaklaştırma, aylık maaş kesimi ve iş akdi feshi bu güç çerçevesinde ele alınabilir.

**Uzmanlık Gücü.** Liderin, konumu gereği astlardan daha fazla bilgi ve beceriye sahip olması sebebiyle ortaya çıkan ve yine liderin bu farklılığı astlarına kabul ettirebilmesini gerektiren güçtür. Lider, varoluşu sebebiyle özellikle kriz ortamlarında bu gücünü yeterince kullanabilmelidir. Çalışanların kendisine bağlılığı temelinde bu güç aracılığıyla gerçekleşmektedir.

**Karizmatik Güç.** Bozkır'a (2014) göre bu gücün kaynağı tam olarak anlaşılacakla birlikte bu güce sahip olan liderler, iç donanımları neticesinde astları olan iş görenleri etkilerler. Daha önce de değinildiği üzere karizmatik güç, temelinde astların liderlerine bağlılığını artıran temel kaynaklardan bir tanesidir.

### ***Liderlik Teorileri***

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren araştırma alanı olarak hız kazanan liderlik kapsamında birçok teori ortaya atılmıştır. Bu alanda verilecek bilgiler liderliğin tarihi gelişimini daha net ortaya koyacak ve anlaşılır kılacaktır. Liderlik teorileri kapsamında

sırasıyla (i) özellikler yaklaşımı, (ii) davranışsal yaklaşım ve (iii) durumsallık yaklaşımı açıklanacaktır.

**Özellikler Yaklaşımı.** Liderlik alanında ilk ortaya atılan yaklaşım olan özellikler yaklaşımı 1920-1950 arasında alan yazında etkinliğini ortaya koymuştur. Bu yaklaşımın temelini, liderin diğerlerinden ayrılan özellikleri oluşturmaktadır. Özellikler yaklaşımına göre lider, bazı özellikleri ile diğerlerinden ayrılır. Bunlar, liderin farklı fiziksel özellikleri ve yeteneklerinden ileri gelir. Yukl'a (1991) göre liderin sahip olduğu fiziksel özelliklerin belirlenmesi amacıyla birtakım psikolojik testler hayata geçirilmiştir. Daft (1997), bu özellikleri şu şekilde sıralamıştır:

- Fiziksel Özellikler: Hareketli olma
- Zekâ ve Yetenek: Kesinlik, açıklık ve bilgi sahibi olma
- Kişilik: Yaratıcılık, etik anlayış
- İş İle İlgili Özellikler: İş odaklı görev anlayışı, sorumluluk sahibi olma
- Sosyal Özellikler: İletişim becerileri, işbirliği, sosyallik

Bakan ve Büyükbeşe' ye (2010) göre yalnızca lider değişkenini ele alarak liderliğe açıklık getirmeye çalışan bu yaklaşım başarılı olamamıştır. Yukarıda sıralanan özellikler sadece liderlere atfedilmiş gibi gözükse de aslında bu özelliklerin liderin altındaki insanlarda da var olduğu, ayrıca bütün liderlerin bahsedilen özelliklerin tümüne sahip olmadığı daha sonraki araştırmalarca ortaya konmuştur.

**Davranışsal Yaklaşım.** Bir önceki yaklaşımın tersine davranışsal yaklaşım, liderin nitel özelliklerine değil, gösterdiği davranışlarına odaklanması gerektiğini savunmuştur. 1950-1970 yılları arasında alan yazında liderliği açıklama halinde olan bu yaklaşıma göre liderden beklenen çevresine örnek olan davranışlar sergilemesidir. Bu yaklaşıma göre liderin etkinliği ancak astlarıyla iletişiminde gösterdiği başarı ve onları örgütsel süreçlere başarılı bir şekilde koordine etmesiyle gerçekleşebilir.

Davranışsal yaklaşım kapsamında liderin sahip olduğu özelliklerin belirlenebilmesi amacıyla çeşitli teorik ve pratik araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Bakan'a (2008) göre bu araştırmalar şunlardır:

- Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli: Bu modelin temelini "yapı kurma" ve anlayış oluşturmaktadır (Schermerhorn, 1995). Tağraf ve Çalman'a (2009) göre ilgili model doğrultusunda katılımcılara anketler düzenlenmiş ve liderlik, örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için bir grubu yönetmek olarak tanımlanmıştır.
- Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması: Stoner ve Freeman'a (1992) göre araştırma sonucunda ortaya çıkan liderlik davranışları temelde "iş merkezli" ve "birey merkezli" olmuştur.

Temel özellikleri ile yukarıda belirtilen araştırmalar dışında ayrıca alan yazında farklı davranış modellerini içeren yaklaşımlara da örnekler verilmiştir.

İlgili araştırmalar bir bütün olarak ele alındığında liderlik davranışlarının temelini "iş-görev" ve "insan-ilişkiler" eksenli olduğu ortaya çıkmaktadır (Bakan, 2008, s.5).

Kısaca davranışsal yaklaşım, davranışı temel alır ve kişilik özelliklerini çok umursamaz. Liderin davranışlarını oluşturabilecek yetki devri, ast-üst ilişki anlayışı, olaylarda sorun çözme yaklaşımları gibi birçok olgu, liderin etkililiğini saptamaktadır.

Davranışsal yaklaşım, liderin yalnızca davranışlarına odaklanması sebebiyle durumsal özellikleri göz ardı etmiş ve liderlik özelliklerini açıklamakta yetersiz kalmıştır. Davranışsal yaklaşıma getirilen eleştiriler de bu yönde olmuştur. Buradan da anlaşılacağı gibi liderin özelliklerini açıklamak üzere alan yazında davranışsal yaklaşımın hemen ardından yerini alan yaklaşım, durumsallık yaklaşımı olmuştur.

**Durumsallık Yaklaşımı.** Keklik'e (2012) göre durumsallık yaklaşımı, liderliğin şartlara ve durumlara göre değişebileceğini ifade etmektedir. Durumsallık yaklaşımına göre liderliğin açıklanabilmesi için ne liderin özelliklerinin bir kalıp yargı olarak açıklanması ne de liderin davranışlarının liderliği tanımlamada birer gösterge olarak kabul edilmesi

yeterli değildir. Liderlik, ancak süreç içerisinde gerçekleştirilen eylemlerle tanımlanabilir. Korkmaz'a (2017) göre liderin etkinliği ancak çevresel faktörlerle iletişimindeki başarısı ile saptanabilir.

Akyüz' e (2002) göre her zaman geçerli olan bir liderlik tiplemesinden bahsetmek çok mümkün değildir. Çünkü liderin performansını çevresel koşullar ortaya çıkaracaktır.

Günümüz eğitim süreçlerini göz önünde bulundurduğumuzda pandeminin bütün dünyada eğitimi bir sekteye uğrattığını söylemek pek yanlış olmayacaktır. Durumsallık yaklaşımı da tam da bundan bahsetmektedir. Günümüzde pandemi şartlarını en hafife indirgeyecek liderlik davranışlarına ihtiyaç söz konusudur.

Alan yazında ismi geçen durumsallık yaklaşımlarından söz etmek yararlı olacaktır. Bu doğrultuda şu yaklaşımları bilmekte fayda vardır:

- Fiedler' in Durumsallık Kuramı
- Ardışık Liderlik Kuramı
- Yol Amaç Kuramı
- Vroom ve Yetton' un Normatif Kuramı
- Hersey ve Blanchard' ın Durumsal Liderlik Kuramı
- Reddi' nin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı ( Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 75).

Kısaca özetlemek gerekirse durumsallık yaklaşımı, belirli bir liderlik yaklaşımının hep mümkün olmadığını, bazen sorumluluk merkezli liderlik anlayışına ihtiyaç duyulurken bazen de etkileşim odaklı bir liderlik anlayışına ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir.

### ***Liderlik Türleri***

Araştırmanın bu kısmında liderlik türleri başlıklar halinde sıralanacak ve ilgili başlıklar doğrultusunda ilgili liderlik türünün açıklaması yapılacaktır. Liderlik teorilerinin liderliği bir noktaya kadar açıklamasıyla birlikte “yeni liderlik yaklaşımları” olarak da

isimlendirilen liderlik türleri, liderlerin sahip oldukları özelliklerle birlikte nasıl bir adlandırma aldıklarını ortaya koymaktadır.

**Otokratik Liderlik.** Korkmaz'a (2017) göre liderin sahip olduğu konum gereği elde ettiği güç olarak nitelendirilen otokratik liderlik, geleneksel bir liderlik biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Otokratik liderlik, gücü elinde bulunduran kimsenin başkalarına fikir danışmasına yahut onlardan liderlik sürecinde destek almasına ihtiyaç duymaz. Bu sebeple geleneksel bir liderlik türü olarak nitelendirilir.

İbicioğlu, Özmen ve Taş'a (2009) göre tek yetkilinin lider olduğu bu liderlik türünde lider, çalışanlarını motive etmede yasal güç, zorlayıcı güç ve ödüllendirme gücünü işe koşar. Yukarıda değinilen bu güçlerin bir örgütte kriz ortamını yönetme sürecine etkili bir katkısının olması mümkün değildir. Bu sebeple otokratik liderlik, günümüz eğitim ve iş dünyasında birçokları tarafından tercih edilmemektedir.

**Demokratik Liderlik.** İnce' ye (2013) göre iş görenlere gerekli saygının ve değerlerin verildiği, alınan kararlara katılımının sağlandığı liderlik türü olan demokratik liderlik, otokratik liderlik anlayışının tam tersi bir liderlik anlayışını yansıtmaktadır. Demokratik liderin iş görenlerle bir ekip oluşturduğu çalışma ortamında ilgili iş görenler, kendilerini geliştirme fırsatı bulurlar, örgütsel karar alma süreçlerine katılırlar ve kendilerini rahat bir şekilde üstlerine ifade edebilirler. Bu sebeplerle bu liderlik türüne "katılımcı liderlik" de denilmektedir.

İş görenlerin kendi risklerinin inisiyatiflerini taşıdığı bu liderlik türlerinde en önemli öge "iletişim" dir. Lider ve iş görenler, bir planlama doğrultusunda koordineli bir iletişim gerçekleştirebilirler. Çalışmamızın başından beri bir kriz ortamı olarak nitelendirdiğimiz "pandemi süreci" için ise etkili ve koordineli bir iletişim, krizin aşılması için kuşkusuz önemli bir fırsat olacaktır.

**Karizmatik Liderlik.** Wang, Chou ve Jiang'a (2005) göre Weber'in tanıttığı "karizma" sözcüğü, insan üstü bir özellik olarak tanımlanmış ve alan yazına girmiştir. En

çok kriz dönemlerinde ihtiyaç duyulan bir liderlik türü olan karizmatik liderliğe, araştırmanın daha önceki bölümlerinde değinildiği gibi Mustafa Kemal Atatürk örnek verilebilir. Atatürk, Osmanlı Devleti'nin son döneminde içinde bulunduğu buhrandan kurtulmasını sağlayan, yeni bir devletin temelini atan bir devlet adamı olarak kuşkusuz bütün dünyaya ismini kazımıştır. Ülkemiz adına ise tam bir karizmatik liderlik örneği göstererek gücü elinde toplamış, halkı kendisine bağlamış ve bunu yaparken de halkın güvenini sağlamıştır. Korkmaz' a göre (2017) karizmatik lider, takipçilerini peşinden sürükler.

“Karizmatik liderler takipçileri karşısında normal dışı bir saygı ve sevgiyi kendisinde bulan kişilerdir”( Gül ve Aykanat, 2012, s.19). Tanımdan da anlaşılacağı üzere karizmatik liderler kendilerini izleyenler tarafından saygı görürler ve doğuştan bir kutsallığa, olağanüstülüğe, sahiptirler.

“Covid-19 pandemi sürecinin ilkökul öğretmenleri ve yöneticilerin global liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine etkisi” nin çalışıldığı bu araştırmadan örnek vermek gerekirse, karizmatik bir lider bu kriz sürecini çok kolay aşabilir. Çünkü kendisini takip eden astları, örgütsel bağlılığa sahiptir, ona inanır ve güvenirlir. Korkmaz'a (2017) göre bu liderlik türünün en önemli özelliği, kriz dönemlerinde çözüm üretmesi ve çalışanların performansını yükseltmeye olumlu etkisidir.

**İşlemsel Liderlik.** İlk olarak 1978 yılında Burns tarafından ortaya atılan işlemsel liderlik, ardından Bass tarafından geliştirilmiştir. Patiar ve Mia' ya (2009) göre Bass, işlemsel liderliği, “Rolleri açıklığa kavuşturma ve ödüllere dayalı önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için astları yönlendirme” olarak tanımlamaktadır. Gedik' e (2020) göre işlemsel liderlik, lider ve takipçiler arasında gerçekleşen bir anlaşma sonucu takipçilerin kendilerine verilen hedefleri yerine getirmesiyle kazandığı ödüller sonucu ortaya çıkmaktadır.

Geleneksel bir liderlik türü olan işlemsel liderlik, ödül ve cezaya dayanmaktadır. İşlemsel lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını tanır ve değişim gerektiğinde değişim sürecini başlatır.

Horwitz, Horwitz, Daram, Brandt, Brunicardi, ve Awad'a (2008) göre işlemsel liderlik üç boyuta ayrılmaktadır:

1. Koşullu Ödül: Hüseyinzade' ye (2011) göre koşullu ödül, takipçinin performansına dayalı ödüller ve cezalar sağlamaya dayanan bir değişim liderliğidir. Lider, takipçilerini belirlenen hedeflere ulaşma düzeyine göre ödüllendirir.
2. Özel Duruma Göre Yönetim-Aktif: Gedik'e (2020) göre özel duruma göre yönetim, liderin ilişkiler sonucunda düzeltici önlem alma derecesidir. Bass, Avolio, Jung ve Berson'a (2003) göre bu liderlik tarzı, hatalar ortaya çıktığında mümkün olduğunca çabuk düzeltici önlemler almayı içerir.
3. Özel Duruma Göre Yönetim-Pasif: Aktif duruma göre yönetim-aktif ve aktif duruma göre yönetim-pasif arasındaki temel fark müdahale zamanıdır. Aktif duruma göre yönetim-pasif liderlik türünde lider, müdahale etmek için davranışın sorun yaratmasını beklerler (Gedik, 2020, s. 28).

Ödül-ceza sistemine dayanan bir liderlik türü olan ve otokratik liderliği andıran işlemsel liderlik, daha sonra Bass tarafından geliştirilmiş ve bir sonraki liderlik türü olarak açıklanacak olan "dönüşümsel liderlik" ismini almıştır.

**Dönüşümcü Liderlik.** Gedik'e (2020) göre dönüşümcü liderlik, lider ve onu izleyenlerin birbirlerini daha yüksek ahlaki seviye ile birlikte motivasyon seviyesine çıkardıkları bir liderlik türüdür. Tıpkı işlemsel liderlikte olduğu gibi dönüşümcü liderlik de yine öncelikle Burns (1978) tarafından isimlendirilmiş, daha sonra ise Bass tarafından geliştirilmiştir. Bu liderlik türü, günümüz çağdaş liderlik anlayışlarına daha yakın bir noktadadır ve güç paylaşımını esas alarak lideri izleyen astların önemsenmesini ele alır.

Eren'e (1998) göre, geleceğe ve yeniliğe açık, reforma dönük bir liderlik türü olan dönüşümcü liderlik, Gedik' e (2020) göre alan yazında 1970' lerden itibaren en fazla çalışılan liderlik türü olmuştur. Yine Gedik' e (2020) göre mevcut araştırmalar, dönüşümcü

liderliğin çalışanları motive etmek ve onların performanslarını artırabilmek adına işlemsel liderlikten daha etkili bir liderlik türü olduğunu ortaya koymaktadır.

Karip (1998), dönüşümcü lideri şu ifadelerle tanımlamaktadır: “Dönüşümcü lider, çalışanlarını motive eder, onlarda mental uyarım sağlar” (s.5). Burada bahsedilen, dönüşümcü liderin, maddi bir liderlik yönünün yanı sıra manevi birçok özelliğe de sahip olmasıdır.

Dönüşümcü liderin özellikleri şu şekilde açıklanabilir (Yahaya ve Ebrahim, 2016, s. 196):

- Liderler, takipçilerinin kişisel ihtiyaçlarını önemserler.
- Liderler, takipçileri takdir eder ve onlara değer verir.
- Liderler, çalışanlarının gelişimini önemserler.
- Liderler, değerleri çalışanlarıyla birlikte geliştirirler.
- Liderler, sadece kaliteli işi değil verimi de önemserler.

Gedik’e (2020), göre işlemsel liderlik ve dönüşümsel liderlik arasındaki temel fark, takipçilerin kendilerini gerçekleştirmelerini sağlayabilecek olgu durumlarını liderin takipçisine onu motive ederek kazandırabilmesidir.

Bass ve Avolio (1994), dönüşümcü liderliğin karakteristiğini belirleyen şu dört boyuttan bahsetmiştir:

1. İdealize Edilmiş Etki: Gedik’e (2020) göre, idealize edilmiş etki, takipçilerin temel gereksinimlerini öncelikle ele almayı ve onlara model olmayı içermektedir.
2. İlham Verici Motivasyon: Hüseyinzade’ ye (2011) göre ilham verici motivasyon, takipçilere ilham veren bir vizyonu, karizmatik ve etkili bir şekilde iletişim kurmayı içermektedir.
3. Entelektüel Uyarım: Karip’e (1998) göre entelektüel uyarım, liderin astlarını örgütsel işleyiş süreçlerinde örgütün değerlerini sorgulamaya teşvik etmesiyle gerçekleşmektedir.

4. Bireyselleştirilmiş Değerlendirme: Tıpkı eğitimde bireysel farklılıkların önemi olduğu gibi bütün örgütlerde bu önem söz konusudur. Bireyselleştirilmiş değerlendirme, çalışanların her birinin ayrı ayrı incelenip değerlendirilmesini içermektedir.

Bütün bu anlatılanlardan yola çıkarak, işlemsel ve dönüşümcü liderliğin farkını vurgulamak ve anlaşılabilirliğini artırmak için Hüseyinzade (2011) tarafından belirtilen şu ifadeler yer verilebilir: “İşlemsel liderlik satış tarzıyken dönüşümcü liderlik bir söyleyiş tarzıdır” (s.32).

**Tam Serbesti Tanıyan Liderlik.** Balçık'a (2004) göre çalışanların tamamen özgür olduğu bir liderlik türü olan tam serbesti tanıyan liderlik, çalışanların özgür olmasını esas alır. Burada liderin amacı çalışanlara bir hedef göstermektir. Kendi plan ve programlarını, çalışma yöntemlerini kendilerinin hazırlayıp uygulayabildiği bu liderlik türünde sorumluluk çalışanlar tarafından da edinilmiş olur.

Herhangi bir kriz ortamında bir lider, çalışanlarına tam bir serbestlik ortamı tanıyarak onların bu kriz ortamından çıkma stratejilerini gözlemleyebilir, potansiyel liderlik özelliklerini sezebilir ve çalışma kadrosunu bu gözlemler sonucunda oluşturabilir. Burada önemli olan, liderin çalışanlarına gerekli kaynakları sağlayabilmesidir.

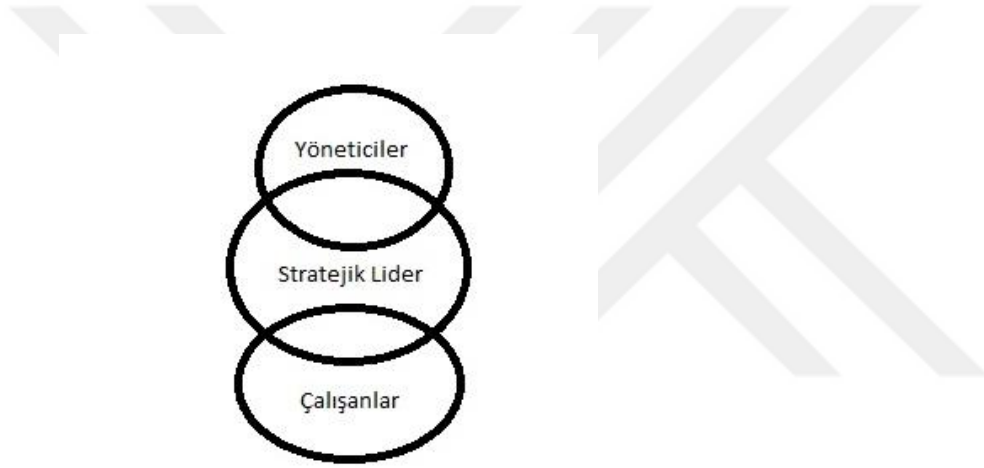
Kılıç, Keklik ve Yıldız'a (2014) göre yetki hakkının çoğunluğu çalışanlarda-astlar-bulunmaktadır. Bu sebeple liderin astlarına vereceği komutlar veya çalışma taslakları daha çok birer öneri niteliğindedir. Lider, bir otokratik lider gibi çalışanlarını baskılamaz, kendilerini moda mod takip etmelerini onlardan beklemez.

Kısaca özetlemek gerekirse tam serbesti tanıyan liderlik modelinde lider, yetki devri gerçekleştirerek çalışanlarına kendi yetkilerini verir, onların kendi kararlarını almalarını sağlayabilir ve bir kriz ortamından bağlı buldukları örgütün çıkabilmesi için örgütün çalışanlarının çizeceği yol haritasına uyum sağlayabilir. Burada önemli olan, yukarıda da değinildiği gibi liderin, çalışanlarına gerekli kaynakları sağlayabilmesidir.

**Stratejik Liderlik.** Korkmaz'a (2017) göre yirminci yüz yılın son çeyreğinde yönetim yaklaşımlarında stratejik yaklaşımlarının öneminin artmasıyla stratejik liderlik türü de alan yazında odak nokta haline gelmeye başlamıştır. Gedik'e (2020) göre stratejik liderlik, örgütün amacını ve vizyonunu belirlemeye, bir organizasyon kültürünü oluşturmaya yönelik bir takım çalışmaları içermektedir. Bir stratejik liderin rolü, örgüt bir halka olarak düşünüldüğünde bu halkanın temelinde yer alarak içten-dışa bir planlama ağı oluşturmaktır.

## Şekil 2

*Stratejik Liderlik*



Şekil 2' den de anlaşılacağı üzere bir stratejik lider, astları ve üstleri arasındaki eş güdümü sağlamakla görevlidir. Stratejik liderlik, oldukça kapsamlı bir sorumluluğu kendi bünyesinde barındırmaktadır. Günümüz pandemi krizi düşünüldüğünde ise hem eğitim hem diğer sektörlerde kuşkusuz stratejik liderlik davranışlarına ihtiyaç vardır.

**Etik Liderlik.** Etik, içinde bulunduğumuz son yüz yılda alan yazında üzerinde oldukça konuşulan bir kavram olmuştur. Sezgül'e (2010) göre etik kavramı, insanların kendi zihinsel süreçlerinde oluşturduğu, ahlakî açıdan düşünce ve davranışları içermektedir. Korkmaz'a (2017) göre liderliğin doğası gereği takipçilerine etik bir davranış çerçevesi sunması ise kaçınılmaz olmuştur. Bir tür olarak "etik liderlik" in çıkış noktası ise burasıdır.

Şentürk (2011), etik lideri “Örgütün ortak değerleri ve etik kuralları çerçevesinde takipçilerine yol gösteren bir model olan lider” olarak açıklamıştır (s.33). Tanımdan da anlaşılacağı üzere lider, yukarıda da bahsedildiği üzere konumu gereği takipçilerini ortak ahlaki değerler doğrultusunda yönlendirmelidir.

Etik kavramını eğitim özelinde ele aldığımızda, en alt kademedен en üst kademeye etik davranışların öğretmenler ve yöneticiler tarafından sergilenmesi 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu’ nun ilgili maddesince güvence altına alınmıştır.

Tuna ve Yeşiltaş’a (2013) göre doğru davranışları sergilemenin devamında bir etik liderin doğruluk, dürüstlük, adalet gibi temel değerlere sahip olması gerektiğinin farkında olması gerekir. Lider, kendisini izleyenleri ortak ahlaki değerler doğrultusunda doğruya yönlendirmeli, bağlı oldukları örgütün etik bir çerçevede yol almasını sağlamalıdır.

Bütün bu anlatılanlardan yola çıkarak etik liderlik, astların, insanın içinde var olan doğruyu, dürüstlüğü, adaleti ve birçok diğer kavramı davranışsal olarak dışa vurumu amaçlayan liderlik davranışlarını sergilemesine yardımcı olmaktır.

Liderlik türleri başlığı altında yeni liderlik yaklaşımları sırasıyla açıklanmıştır. Çalışmanın bundan sonraki başlığını ise “glokal liderlik” oluşturacaktır. Çalışmanın başlığını içermesi ve çalışmanın temelini oluşturması sebebiyle bir liderlik türü olan glokal liderlik, bundan sonraki bölümde detaylıca farklı bir başlık halinde incelenecektir.

## **Glokal Liderlik**

Liderler, bir sosyal sistem olarak içinde buldukları örgütlerin her zaman en önemli kişileri olmuşlardır. Kuşkusuz, yukarıda bahsedilen liderlik teorilerinin tarihi geçmişide göz önünde bulundurulduğunda içinde bulunulan çağın gelişmelerine göre birçok liderlik türü ortaya çıkmıştır. Bu liderlik türlerinden bir tanesi de glokal liderliktir. Bir liderlik türü olarak ilk kez Begley ve Boyd (2003) tarafından alan yazına kazandırılan glokal liderlik, aynı zamanda hem küresel hem yerel düşünmeyi gerektiren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Chappalet' e (2009) göre glokallik, küresel ve yerel boyutların dengelenmesidir. Bu dengeyi sağlayacak kişi ise lider olmalıdır. Çünkü liderler, kendilerini izleyenleri etkileyecek kişilerdir. Glokallik, aynı bölgedeki bireylerin etkileşimlerini yerleşik global kültürel güç çizgisinde açıklamaya çalışan bir tür terimdir (Kalay, 2016). Erçetin, Potas, Açıkalın, Yılmaz, Kısa ve Güngör'e (2017) göre glokal liderlik üçe ayırmaktadır: “ global düşünme”, “ yerel düşünme”, “aynı zamanda hem global hem yerel düşünme”. Sözü edilen bu üç boyutun eğitim süreçlerine dahil edilmesinde ise kuşkusuz öğretmenler ve onların liderleri konumunda olan yöneticilere sorumluluk düşmektedir. Çünkü yönetici, astı olan öğretmenin lideri, öğretmen ise öğrencilerinin lideri konumundadır.

Akbaşı, Erçetin ve Yüce' ye (2019) göre glokal liderlik alan yazında çeşitli boyutlarda incelenmektedir. Normore (2019), glokal liderliği oldukça detaylandırarak her boyutun kendi içerisinde açıklamasını yapmıştır. Bu boyutlar altı başlık altında incelenmiştir. Farklı bir başlıklandırmayı ise yerel alan yazında Erçetin ve Hamedoğlu (2007) yapmıştır. Erçetin ve Hamedoğlu' na göre glokal liderlik, (i) vizyon sahibi olma, (ii) global okur yazarlık, (iii) milliyet, (iv) paylaşılan liderlik ve (v) etik boyutlarını içermektedir.

“Covid-19 Pandemi Sürecinin Öğretmenler ve Yöneticilerin Glokal Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine Etkisi” başlıklı bu araştırmada ise Erçetin, Potas, Açıkalın ve Kısa (2011) tarafından geliştirilen Çok Boyutlu Glokal Liderlik Ölçeği' nde yer alan boyutlar detaylandırılacaktır. Bu boyutlar sırasıyla aşağıda başlıklandırılmıştır.

### ***Vizyonerlik***

Akbaşı, Erçetin ve Yüce' ye (2019) göre “vizyon”, sözcük anlamıyla geleceği kestirebilme gücü anlamına gelmektedir. Erçetin'e (2000) göre vizyon, ülkemizde daha çok “politik liderlerin geleceğe bakışları” anlamında kullanılmaktadır.

Araştırma konusu ile vizyonerlik ilişkisi kurulacak olduğunda ise kuşkusuz bu ilişkiyi oldukça iyi anlamlandırmak gerekmektedir. Çünkü eğitim kurumlarının lideri konumunda olan yöneticiler ve onların altında çalışan öğretmenler, ülke eğitim politikası

uyarınca belirlenen vizyonu hayata geçirmekle yükümlüdürler. Yerel politikaların bu anlamda küresel politikalarla iç içe geçmesi ise oldukça önemlidir. Zira, tıpkı diğer sektörlerde olduğu gibi eğitim alanında da küreselde olup biteni takip edip, ortaya çıkan gelişmelere ayak uydurabilmek oldukça önemli olacaktır.

Yöneticinin vizyonu, kurumun vizyonunu temsil etmektedir. Özellikle içinde bulunduğumuz pandemi dönemi gibi kriz süreçlerinde yönetici, kendisine bağlı örgüt çalışanlarını sürece adapte edebilmeli, onların “gelecek bulanıklığı” nı ortadan kaldırmalıdır. Bunu yapabilmenin en iyi yolu ise araştırmanın başından beri açıklanan global liderlik özelliklerini taşımakla mümkün olacaktır.

### ***Sosyal Ağların Yönetimi***

İçerisinde bulunduğumuz 21. Yy, bilgi teknolojilerinin patlama yaptığı bir dönemi ifade etmektedir. İnternet, bilgisayar, tablet, cep telefonu ve daha birçok iletişim aracı bu çağda bütün insanlar tarafından kullanılan araçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanların sosyal yaşantısını internet ortamına taşımasıyla birlikte de eğitim süreçlerinin sosyal ağlardan etkilenmesi ve onu etkilemesi, sosyal ağlarda bilgi paylaşımının yapılması ve en son gelişmelerin takibi gibi süreçler ortaya çıkmıştır.

Özel sektörler başta olmak üzere devlet kurumları dahil birçok sektör, varlığını internet ortamında sürdürmek durumundadır. Bu sebeple örgütler, kendi planlamaları doğrultusunda bir insan kaynakları departmanı oluşturmakta ve gerek reklam vermek gerek güçlerini korumak ve sürdürmek amacıyla sosyal ağların yönetimine gereken önemi vermektedir. Örgütlerin liderleri konumunda olan yöneticiler ise konumları gereği sosyal ağlarda ortaya çıkan gelişmeleri ilgiyle takip etmeli, bu kendini geliştirme ve değiştirme sürecine çalışanları konumunda bulunan öğretmenlerini dahil etmelidirler.

### ***Küresel Okuryazarlık***

Çınar'a (2009) göre küreselleşme, gruplar, ülkeler ve coğrafi bölgeler arasında ekonomiden teknolojiye, siyasetten kültürel gelişmelere gibi birçok farklı alanda ilişkilerin

artması ile sınır tanımaz bir etkileşimin ortaya çıkmasını içeren, kendi bünyesinde çeşitli yaptırımları barındıran bir kavramdır. Akbaşı, Erçetin ve Yüce' ye (2019) göre küreselleşmenin artmasıyla toplumsal bir dönüşüm yaşanmaktadır. Bu durum, eğitim kurumlarının da küreselleşmeye ayak uydurmasına neden olmuş ve tam da burada “küresel okur yazarlık” kavramı ortaya çıkmıştır.

Yöneticiler ve öğretmenler, küreselde olup biteni ilgiyle takip etmeli ve kendi değişim veya dönüşümlerini gerçekleştirebilmelidirler. Bunu yaparken de kendi çalışmalarının ve işlevlerinin de başkalarının değişim veya dönüşümlerine sebep olabileceğini göz önünde bulundurmalarıdır.

### **Yerel Okuryazarlık**

Brooks ve Normore' ye ( 2010) göre herkes, kendi kültürüne sahiptir. Bu sebeple ülkenin eğitim politikası belirlenirken geçmişten günümüze aktarılan değerler, gelecekte varlığını koruması planlanan gelenekler-görenekler, ilgili eğitim politikasına dahil edilir. Bunlar göz önüne alındığında içinde bulunulan kültürün yansımalarının yanı sıra bu kültürün ihtiyaç duyduğu yeni gelişmeler ve değişimler iyice tartılarak birçok farklı sürece dahil edilmelidir. Eğitim özelinde ise yerel okur yazarlık ayrı bir önem arz etmektedir. Öğretmen ve yöneticiler, yerel okur yazarlığı gerek eğitim-öğretim müfredatında göz önünde bulundurmalı, gerekse içinde bulunduğumuz pandemi süreci gibi kriz durumlarında göz ardı etmemelidirler.

Diğer liderlik türlerine nazaran alan yazında nispeten daha yeni kendisine yer edinen global liderlik çalışmalarına yerel alan yazınla başlayarak göz atmak gerekirse karşımıza çıkan ilk araştırma; Erçetin, Potas, Açıklın, Yılmaz, Kısa ve Güngör tarafından 2017 yılında yapılan “Özel Enstitülerde Çalışan Yöneticilerin Global Liderlik Davranışları” başlıklı çalışmadır. İlgili çalışmada “global” kavramının ortaya çıkışı sebep ve sonuçlarıyla beraber incelenmiş, sözü edilen çalışmanın gerçekleştirilmesi için Erçetin ve diğerleri (2011) tarafından geliştirilen “Çok Boyutlu Global Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. (i) vizyon sahibi olmak, (ii) sosyal ağların yönetimi, (iii) küresel okuryazarlık ve (iv) yerel okuryazarlık

boyutlarından oluşan ölçekten alınan puanlar cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim seviyesine göre ayrılan boyutlar neticesinde incelenmiş, ortaya özetle şu sonuçlar çıkmıştır:

- Cinsiyet değişkenine göre farklılaşan tek başlık yerel okuryazarlıktır.
- Yaş değişkenine göre global liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri farklılaşmaktadır.
- Global liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri kıdeme göre farklılaşmaktadır.
- Global liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri, eğitim seviyesine göre farklılaşmaktadır.

Yerel alan yazında yer alan bir diğer araştırma Gök (2014) tarafından yürütülen “Üniversite Öğrencilerinin Global Liderlik ve Uygulamalarına İlişkin Görüşleri ” başlıklı araştırmadır. İlgili araştırma bir yüksek lisans tezi olup Gök, global yaklaşım ve eğitim liderliğini aynı başlık altında incelemiş özetle şu sonuçları ortaya koymuştur:

- Yöneticiler, küresel ve yerel öğelerin dengelenmesini önemli görmekte fakat bu dengeyi oluşturmakta zorlanmaktadır.
- Yöneticiler, kendi akademik alanlarına ilişkin küresel farkındalığa sahiptir .
- Yöneticilerin küresel farkındalıkları çoğunlukla kendi çalışma alanları ile bağlantılıdır.

Bunların yanı sıra uluslararası literatüre de katkı getirmiş; Canpolat, Mumcu, Şahan, Öcal ve Akdoğan (2016) tarafından yürütülmüş olan “Global Liderliğin Eğitim Enstitülerine Uygulanabilirliği ”başlıklı çalışmada yöneticilerin bilgi tabanlı çalışmalarının önemi farklı boyutlar çerçevesinde vurgulanmıştır ( Canpolat ve diğerleri, 2016, s.579).

Global liderlik çalışmalarına ilişkin yerel alan yazında yer alan en güncel çalışma ise Akbaşı, Erçetin ve Yüce (2019) tarafından gerçekleştirilmiş olan “İlkokul Öğretmenlerinin Global Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri” başlıklı çalışmadır.

İlgili çalışmada Erçetin ve diğerleri (2011) tarafından geliştirilen “Çok Boyutlu Glokal Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre ilkökul öğretmenlerinin glokal liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri “ara sıra” bulunmuştur. Alt problemi oluşturan demografik değişkenlere göre glokal liderlik davranışlarının farklılaşma durumu incelendiğinde ise yaş, cinsiyet, kıdem ve eğitim seviyesi değişkenlerinden herhangi birinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Uluslararası alan yazına baktığımızda Küreselleşme, “Glokal Gelişim” ve Öğretmenlerin Çalışması: Bir Araştırma Takvimi” başlıklı çalışması ile Weber karşımıza çıkmaktadır (2007). Yazar bu çalışmasında yerel ve uluslararası gelişmeleri tartışmıştır.

Bir diğer çalışma, Brooks ve Hormore (2010) tarafından yürütülmüş olan “Eğitim Liderliği ve Küreselleşme: Glokal Perspektiften Okuryazarlık” başlıklı çalışmadır. Yazarlar bu çalışma ile eğitim liderliğinin 21. Yüzyıl okulları ile ilişkili olarak tekrar ele alınması gerekliliğini öne sürmüşlerdir. Glokal liderliği; (i) politik okuryazarlık, (ii) ekonomik okuryazarlık, (iii) kültürel okuryazarlık, (iv) manevi okuryazarlık, (v) pedagojik okuryazarlık, (vi) bilgi okuryazarlığı, (vii) organizasyon okuryazarlığı, (viii) dini okuryazarlık ve (ix) geçici okuryazarlık olmak üzere dokuz başlık altında incelemişler, küresel-yerel ilişkisini aşağıda verilen şema üzerinde göstermişlerdir.

### Şekil 3

*Küresellik-Yerellik İlişkisi (Brooks ve Hormore, 2010)*



## Covid-19

Covid-19, T.C. Sağlık Bakanlığı (2020) tarafından ilk olarak Çin' de ortaya çıkan ve solunum yolları aracılığıyla belirtilerini gösteren, 13 Ocak 2020' de tanımlanan bir virüs olarak belirtilmiştir. Virüsün ortaya çıktığı ilk andan itibaren ise çeşitli ticari veya turizm yollarıyla diğer ülkelere yayıldığı ise herkes tarafından bilinmektedir.

Yayıma alanının tüm dünyayı bulmasıyla Covid-19, birçok sektörü etkilediği gibi kuşkusuz eğitimi de etkilemiştir. Eğitim kurumları uzaktan eğitim, dönüşümlü eğitim, hibrit modeller gibi birçok farklı stratejiler geliştirerek varlıklarını sürdürmeye çalışmışlardır. 26 Ocak' ta Çin üniversiteler ve okulları, 23 Şubat' ta İran çeşitli şehirlerdeki üniversiteler ve okulları kapatmıştır. Mart' ın 3' ünde UNESCO tarafından okulların kapanması ve etkilenen öğrenciler ile ilgili ilk küresel sayı yayınlanmıştır. Sürecin devam etmesi ve vaka artış hızının düşmemesi sebebiyle 191 ülke okulların tamamını kapatma kararı almış ve okul öncesi düzeyden yükseköğretime kadar toplam 1.724. 657. 870 öğrenci bu durumdan etkilenmiştir ( Yılmaz, Güner, Mutlu ve Doğanay, 2020, s. 4. ) Durum böyle olunca tabii ki Covid-19 pandemi sürecinin eğitim sektörüne etkisine ilişkin araştırmalar da ivedilikle yazılmaya başlanmıştır.

Yerel alan yazına bakıldığında Bozkurt (2020) tarafından yazılan "Koronavirüs (Covid-19) Pandemisi Sırasında İlköğretim Öğrencilerinin Uzaktan Eğitime Yönelik İmge ve Algıları: Bir Metafor Analizi" başlıklı araştırma karşımıza çıkmaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre uzaktan eğitimde pratik ve uygulamalı derslerin ince bir denge üzerinde gerekliliklerinin sağlanması gerektiği ortaya konmuştur.

Bozkurt (2020) tarafından yürütülen bir diğer araştırma Koronavirüs(Covid-19) pandemi süreci ve sonrasında dünyada eğitime yönelik değerlendirmeleri içermektedir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre pandeminin eğitim sektörünü birçok açıdan etkilediği ve eğitimde sürekliliği sağlamak için çeşitli planlamalara ihtiyaç duyulduğu savunulmuştur.

Ertuğ (2020) tarafından yürütülen “Coronavirüs(Covid-19) Pandemisi ve Pedagojik Yansımaları: Türkiye’ de Açık ve Uzaktan Eğitim Uygulamaları” başlıklı araştırmada tüm dünyada yüz yüze eğitimin durduğu vurgulanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre pandemi sürecinde açık ve uzaktan eğitime önemli bir miktarda ilgi olmuş, uzaktan eğitimde sadece niceliğin değil niteliğin de önemli olduğunu göstermiştir. Ayrıca araştırmadan elde edilen bulgulara göre Türkiye’ de eğitim sistemi birçok açıdan güçlendirilmelidir.

Kara (2020) tarafından yürütülen “Pandemi Sürecindeki Öğrenci Deneyimleri: Bakırköy İlçesi Örneği” başlıklı araştırmada öğrencilerin okula gidememe, komşular, arkadaşlar ve öğretmenlerle görüşememe gibi pandemi sürecinin öğrenciye olan etkisi ortaya konmuştur. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre pandemiye ilişkin bazı durumlarda cinsiyetler ve sınıf kademeleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Özer (2020), “Türkiye’de COVID-19 Salgını Sürecinde Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Atılan Politika Adımları” başlıklı araştırması ile devlet nezdinde pandemi sürecinde geliştirilen çalışmaları ortaya koymuştur. Araştırmada Türkiye’ de okulların kapanması ile Milli Eğitim Bakanlığının etkin bir uzaktan eğitim sistemi kurmak için EBA’ nın altyapısını güçlendirdiği ve TRT ile işbirliği yaptığı vurgulanmıştır.

Yılmaz, Güner, Mutlu ve Doğanay (2020) tarafından yürütülen “Veli Algısına Göre Pandemi Dönemi Uzaktan Eğitim Sürecinin Niteliği” başlıklı araştırmada elde edilen bulgulara göre öğrenciler ve veliler ilk defa ülke genelinde örgün eğitimin uzaktan eğitim yoluyla verildiği bir sistemle karşı karşıya kalmışlardır. Veliler bu süreçte öğretmenlerinin çocuklarıyla iletişime geçmesini beklemişlerdir. Okul yönetimleri ve öğretmenlerin velilerle iletişime geçme oranı ilkokul ve ortaokulda %90’a dayanmaktayken lise kademesinde %75’te kalmıştır.

Uluslararası alan yazına bakıldığında ise Sintema (2020) tarafından yürütülen “Covid-19’ un 12. sınıf öğrencilerinin performansı üzerindeki etkisi: STEM Eğitimi” başlıklı çalışma karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada Zambiya araştırma bölgesi olarak seçilmiş

ve elde edilen bulgulara göre Covid-19 salgının etkilerinin bir an önce ortadan kaldırılmaması durumunda ortaokul öğrencilerinin bir üst kademeye geçiş yüzdesinde bir düşüşün olabileceği saptanmıştır.

Salgının ortaya çıktığı Çin’ de Zhong, (2020) tarafından yürütülen bir diğer çalışmanın konu başlığını “Öğrenmeyi Durdurmadan Sınıfları Askıya Alma: Çin’in Covid-19 Salgınında Eğitim Acil Durum Yönetimi Politikası” oluşturmuştur. Araştırma, Çin hükümetinin salgın sürecinde işe koştığı stratejileri işe koşarken bir öneri niteliğindedir. Araştırmacılara göre salgının etkilerinden eğitim sürecinin en hafif düzeyde etkilenmesi için hükümetin çevrimiçi öğretmen eğitimi yapmak, bütün öğretim ekipmanlarını işe koşturmak, eğitim araştırmalarını desteklemek gibi stratejiler yürütmesi gerekmektedir.

Lee (2020) tarafından yürütülen “Covid-19 Sırasında Okul Kapanışlarının Ruh Sağlığına Etkileri” başlıklı çalışmada sürecin ruhsal sağlık boyutuna dikkat çekmiş ve ebeveynlere, çocuklara destek olmanın öneminden bahsetmiştir. Ayrıca bu çalışmada çocukların ve ergenlerinin refahının uzun süreler boyunca incelenmesi önerilmiştir.

Bayham ve Fenichel (2020) tarafından yürütülen “Covid-19 Kaynaklı Okul Kapanışlarının ABD Ölüm Oranlarına Etkisi” başlıklı çalışmada sağlık çalışanları, onların bakmakla yükümlü oldukları çocukları ve bu durumun toplam ölüm oranına etkisi araştırılmış ve yapılan öngörüye göre okul kapanışlarının beklenenin aksine daha fazla ölüme yol açabileceği ortaya konmuştur.

Esposito (2020) tarafından yürütülen “Covid-19 Pandemi Sürecinde Okulların Kapanışı Küresel Düzeyde Etkili Bir Müdahale mi?” başlıklı çalışmada okul kapanışının virüsün yayılışına etkisi tartışılmış ve sanıldığı kadar etkili olmadığı belirtilmiştir.

Psacharopoulos, Collis, Patrinos ve Vegas (2020) tarafından yürütülen “ Kayıp Ücretler: Covid-19 Okul Kapanışlarının Maliyetleri” başlıklı çalışmada okulların kapanmasının gelecek iş gücüne etkileri tartışılmıştır.

### **Bölüm 3**

#### **Yöntem**

Bu bölümde araştırmaya ilişkin evren ve örneklem seçimi, veri toplama süreci, veri toplama aracı ve bu aracın geçerlik ve güvenirlik çalışmalarına ilişkin açıklamalar, verilerin toplanmasında ve analizinde kullanılan istatistiksel bilgilere yer verilecektir.

#### **Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Covid-19 pandemi sürecinin öğretmenler ve yöneticilerin global liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine etkisinin araştırılacağı bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılacaktır. Nicel araştırma, Babbie (2010) tarafından sayısal verilerin toplanması ve bir grup insana genişletilmesi olarak tanımlanmıştır. Bahtiyar ve Can'a (2016) göre ilişkisel tarama modeli ise, değişkenler arasında birlikte değişimin var olup olmadığını ortaya çıkarmayı amaçlayan bir tarama modelidir. Ayrıca, Karasar'a (2011) göre bu tarama modelinde bir değişim varsa bunun ne yönde ve nasıl gerçekleştiği ortaya konulmaya çalışılır. Araştırmanın amacı, genelinde, öğretmenlerin global liderlik davranışlarının Covid-19 sürecinden etkilenip etkilenmediklerini ortaya koymaktır. Bu sebeple bahsi edilen araştırma modeli olan ilişkisel tarama modeli, en uygun model olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmanın evrenini 2021-2022 eğitim öğretim yılında Van ili Başkale ilçesinde görev yapmakta olan ilköğretim öğretmenleri ve yöneticiler oluşturmaktadır. Evren; genel evren ve çalışma evreni olarak ikiye ayrılmaktadır. Genel evren olarak tanımlanan evren, çalışılması ve ulaşılması imkânsız yakın bir durumu ortaya koymaktadır. Bu sebeple çalışmada bir çalışma evreni belirlenmiştir. Özen ve Gül'e (2007) göre çalışma evreni; genel evrenin ulaşılabilir bir bölümünü açıklamaktadır. Araştırmada ulaşılabilir bölümü ise Van ili Başkale ilçesi oluşturmaktadır.

Her çalışmada bir evren seçiminin ardından bir örneklem yöntemi belirlenmesi gereklidir. Araştırma bir nicel araştırma olduğu için burada ise bir nicel araştırma

örnekleme yöntemi belirlenmiştir. Belirlenen nicel araştırma örnekleme yöntemi ise gerek ilçenin ulaşım şartları gerek ilkokul öğretmenlerine ulaşmanın güçlüğü gibi sebeplerle “basit seçkisiz örnekleme” olmuştur.

Basit seçkisiz örnekleme, örnekleme yöntemleri içerisinde güçlü temsil özelliğine sahip bir örnekleme yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Özen ve Gül’ e (2007) göre basit seçkisiz örnekleme, tanımlanan evrendeki elemanlara eşit ve birbirinden bağımsız seçilme olasılığı sunar. Cowles’a (1989) göre ise bu örnekleme yönteminde farklılıklar, şansın bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın evrenini Van ili Başkale ilçesinde görev yapan 756 öğretmen arasında yer alan ilkokul öğretmenleri ve yöneticiler oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmış, 756 öğretmen içerisinde 85 öğretmene ulaşılmış ve bu 85 öğretmen ve yöneticiden 5 tanesi veri eksikliği sebebiyle örneklem kümesinden çıkarılarak 80 ilkokul öğretmeni ve yöneticiler aracılığıyla veri analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma için yeterli etki büyüklüğü hesaplaması ise Yazıcıoğlu ve Erdoğan(2004) tarafından hazırlanan “Örneklem Büyüklükleri Hesaplama Tablosu” aracılığı ile belirlenmiştir. İlgili hesaplama tablosunda  $d$ (etki büyüklüğü) 0.10 olarak alınmış ve 750 popülasyon büyüklüğüne 85 katılımcı denk düşmüştür. Bu araştırmada 5 kişiye ulaşılamamıştır.

### **Veri Toplama Süreci**

Van ili Başkale ilçesine bağlı ilkokullarda görev yapan ilkokul öğretmenlerinden, “Covid 19 Pandemi Sürecinin Öğretmenler ve Yöneticilerin Glokal Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri” başlıklı bu araştırma için veri toplamak üzere önce Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonundan gerekli araştırma izni alınmıştır. İlgili izin, “Ek A” da verilmiştir. Ardından, araştırmanın gerçekleştirileceği ilçe olan Van ili Başkale ilçesine bağlı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden araştırma izni alınmıştır. İlgili izin de “Ek B” de verilmiştir. Araştırma, Covid 19 Pandemi Süreci ile ilgili olduğu için T.C. Sağlık

Bakanlığından izin alma durumu da ortaya çıkmıştır. Alınan ilgili izin de “Ek C” olarak verilmiştir. Son olarak, araştırma için kullanılmak üzere Erçetin, Potas, Açıklan ve Kısa(2011) tarafından geliştirilen “Çok Boyutlu Glokal Liderlik Ölçeği” nin kullanımına dair gerekli izinler de ölçek geliştiricilerinden alınmış ve bu izin de “Ek Ç” de verilmiştir.

Veri toplama süreci, Covid 19 Pandemi süreci, ulaşım sıkıntıları gibi sebeplerle zora girmiş ve bu sebeple veri toplamak için Google Form aracılığıyla ölçek linki oluşturulmuştur. İlgili ölçek linki; Covid 19 öncesi, Covid 19 esnası ve Covid 19 sonrası(tekrar yüz yüze eğitim) durumlar göz önünde bulundurularak doldurulmak üzere üç farklı link halinde ilgili katılımcılarla paylaşılmıştır.

### **Veri Toplama Araçları**

Covid-19 Pandemi sürecinin öğretmenler ve yöneticilerin glokal liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine etkisini saptamak amacıyla Erçetin ve diğerleri(2011) tarafından geliştirilen Çok Boyutlu Glokal Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçek; Covid 19 öncesi, Covid 19 esnası ve Covid 19 sonrası(tekrar yüz yüze eğitim) durumları göz önünde bulundurularak aynı maddeler ve aynı içerikle katılımcılara sunulmuş ve katılımcıların doldurulması sağlanmıştır.

Erçetin ve diğerleri(2011) tarafından geliştirilen Çok Boyutlu Glokal Liderlik Ölçeği, iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla oluşturulan cinsiyet, kıdem, görevi, öğrenim durumu gibi bilgileri içermektedir.

Ölçeğin ikinci bölümü ise, öğretmenler ve yöneticilerin glokal liderlik davranışlarını belirlemek üzere geliştirilen maddelerden oluşmaktadır. İlgili maddeler; vizyon sahibi olmak, sosyal ağların yönetimi, küresel okur yazarlık ve yerel okur yazarlık olmak üzere dört başlığa ayrılmış ve her başlık da kendi içinde yedi maddeye ayrılmıştır.

### **Çok Boyutlu Glokal Liderlik Ölçeği**

Erçetin ve diğerleri(2011) tarafından geliştirilen Çok Boyutlu Glokal Liderlik Ölçeği, glokal liderlik davranışlarına ilişkin eylemleri içeren 4 başlık ve her başlık altında 7 madde

olmak üzere toplam 28 maddeden oluşmaktadır. İlk başlık olan vizyon sahibi olmak, 7 maddeden (1,2,3,4,5,6,7), ikinci başlık olan sosyal ağların yönetimi 7 maddeden (8,9,10,11,12,13,14), üçüncü başlık olan küresel okur yazarlık 7 maddeden (15,16,17,18,19,20,21) ve dördüncü başlık olan yerel okur yazarlık 7 maddeden (22,23,24,25,26,27) oluşmaktadır.

Türkiye' nin 81 ilinde 270 yöneticiye uygulanan ilgili ölçeğin rotasyonsuz betimleyici faktör analizi genel faktörle sonuçlanmış ve bu genel faktör, "glokal liderlik" adını almıştır. Glokal liderliği tanımlayan dört alt boyutta doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve yüksek korelasyona sahip glokal liderlik ölçeğinin alt boyutlarının değerlendirilmesi sonucu glokal liderliğin genel bir faktör olarak tek bir boyuta sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Örneklemin yeterliliğini test etmek için Kaiser- Meyer- Olkin(KMO) ve verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını test etmek için Bartlett Küresellik Testi(BTS) uygulanmış ve değerler hesaplanmıştır. 0.936 değeri ve  $BTS(=8603,204, p<0.05)$  değerleri ile veriler, faktör analizi için uygun bulunmuştur. Faktör analizi sonucu toplam 28 madde 4 alt boyuttan oluşan ölçeğin toplam varyansı %72.7 olmuştur.

Ölçeğin güvenirlik katsayısı (Cronbach Alpha değeri) 0.94 ile 0.96 arası değişmektedir.

Ölçekten alınan verilerin karşılık geldiği puan aralıkları ise şöyledir: Hiçbir zaman:  $1.00 \leq X \leq 1.75$ , nadiren;  $1.76 \leq X \leq 2.50$ , ara sıra;  $2.51 \leq X \leq 3.25$ , her zaman;  $3.26 \leq X \leq 4.00$

### **Verilerin Analizi**

Araştırmadan elde edilen veriler, SPSS 22.0 (Statistical Package Program for Social Sciences [ Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı] aracılığı ile bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin öncelikle normallik dağılımlarına bakılmıştır. Bunun için glokal liderlik anketine verilen cevapların ortalaması alınıp alt boyutların normallik dağılımları belirlenmiştir. Burada amaç, verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemektir.

Elde edilen verilere göre ölçeğin alt boyutlarına ilişkin veriler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bütün alt boyutlarda ve Covid-19 öncesi, Covid 19 esnası ve Covid 19 sonrası durumlar düşünülerek doldurulan ölçek çıktıları sonucu değerler .000 çıkmıştır. Anlamlılık düzeyi  $p < 0.05$ ' tir. Bu nedenle araştırma problemi temelinde alt problemlere yanıt bulmak amacıyla non parametrik testlerden Friedman testi aracılığı ile veriler analiz edilmiştir.

Öğretmenlerin ve yöneticilerin pandemi sürecinde global liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin puanlar, ölçek puanlarının ortalamasının alınmasıyla belirlenmiş; ilgili farklılığa dair Wilcoxon Testi ile yapılan ikili kıyaslamalar aracılığıyla da öğretmenlerin ve yöneticilerin ölçek alt boyutları dahilinde Covid-19 öncesi, Covid-19 esnası ve Covid-19 sonrası global liderlik davranışlarını gösterme düzeylerindeki farklılaşma durumları ortaya konulmuştur.

## Bölüm 4

### Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde ilkökul öğretmenlerinin ve yöneticilerin glokal liderlik davranışlarına ilişkin bulgular ve yorumlar alt başlıklar halinde sunulmuştur.

#### **Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Glokal Liderlik Davranışlarını Pandemi Sürecinde Gösterme Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorum**

Araştırmanın birinci alt problemi olan “Öğretmenlerin ve yöneticilerin glokal liderlik davranışlarını pandemi sürecinde gösterme düzeyleri nedir?” sorusundan yola çıkılarak bu başlık altında bir alt başlık olarak öğretmenlerin ve yöneticilerin Covid 19 pandemi süreci göz önünde bulundurularak doldurmuş oldukları “Çok Boyutlu Glokal Liderlik Ölçeği” ne ilişkin veriler bir puan ortalaması olarak açıklanıp yorumlanacaktır.

Öğretmenlerin ve yöneticilerin pandemi sürecinde glokal liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin bulgular; araştırmaya katılan ilkökul öğretmenleri ve yöneticilerin Covid 19 pandemi süreci göz önünde bulundurularak cevaplamış oldukları Çok Boyutlu Glokal Liderlik Ölçeği ve alt boyutlarına yönelik görüşlerinin standart sapma ve ortalama puanları aracılığıyla Tablo 1’ de sunulmuştur.

**Tablo 1**

*Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Covid-19 Pandemi Sürecinde Glokal Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Puanları*

Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
Vizyonerlik	3.38	.64
Sosyal Ağların Yönetimi	3.50	.60
Küresel Okuryazarlık	3.38	.61
Yerel Okuryazarlık	3.48	.61
Glokal Liderlik Toplam	3.44	.61

Tablo 1' de görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin Covid 19 pandemi sürecinde global liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri “her zaman” dır ( *Ort.* = 3.44; *Ss.* =.61). “Sosyal ağların yönetimi” alt boyutunun alt boyutlar arasında en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir (*Ort.* = 3.50; *Ss.*=.60). Araştırmaya katılan öğretmenler arasında en düşük alt boyuta sahip değer ise vizyonerlik ve küresel okuryazarlık olduğu görülmektedir ( *Ort.* = 3.38; *Ss.* = .64).

### **Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Global Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerinde Covid-19 Öncesi, Sırası ve Sonrasına İlişkin Olası Farklılaşma Durumlarına Yönelik Bulgular ve Yorum**

Araştırmanın ikinci alt problemi olan “Öğretmenlerin ve yöneticilerin global liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinde pandemi öncesi, pandemi sırası ve pandemi sonrasında bir farklılık var mıdır?” sorusuna ilişkin bulgular, veriler normal dağılmadığı için daha önce de açıklandığı üzere non parametrik testlerden Friedman Testi aracılığıyla analiz edip yorumlanmıştır.

Üç ölçüm halinde sıralanan; Pandemi öncesi, pandemi esnası ve pandemi sonrası ortalamalar sıra ortalaması halinde verilmiştir. İlgili ortalamalara bakılarak Covid 19 pandemi esnası sıra puan ortalamasının diğer iki ölçüm olan Covid 19 öncesi ve Covid 19 sonrası puan ortalamalarından düşük olduğu gözlemlenmektedir( *Ort. Sıralama*= 1.86).

Friedmann Testi aracılığıyla saptanan anlamlılık düzeyi ise  $p < 0.05$  çıkmıştır( $p=0.22$ ). Bu da, ölçümler arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu sebeple bu aşamadan sonra Wilcoxon (İşaretli Sıralar) Testi yapılmıştır. İlgili test aracılığıyla ikili karşılaştırmalar yapılmış ve hangi ölçümde alınan puan ortalamalarının daha yüksek olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Wilcoxon Testi aracılığıyla gerçekleştirilen Covid-19 öncesi ve Covid-19 esnası ikili karşılaştırmada 25. ve 50. sıra ortalama değerlerinde Covid 19 pandemi öncesi ortalama, Covid 19 pandemi esnası ortalamalardan yüksek çıkmıştır.

İlgili karşılaştırmaya ilişkin anlamlılık değeri ise .127 çıkmıştır ve anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Bir diğer ikili karşılaştırma Covid-19 öncesi ve Covid-19 sonrası ikili karşılaştırmaya ilişkin yapılmıştır. 25. sıra ortalama değerinde Covid-19 öncesi ortalama, 50. sıra ortalama değerinde ise Covid-19 sonrası ortalama yüksek çıkmıştır. İkili karşılaştırmada ise anlamlılık düzeyi .086 çıkmıştır ve anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Covid-19 esnası ve Covid-19 sonrası yapılan ikili karşılaştırmada da 50. sıra ortalama değerinde Covid-19 sonrası ortalama, Covid-19 esnası ortalamadan yüksek çıkmıştır. İkili karşılaştırmada ise .016 ile anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Friedman Testi ve ardından Wilcoxon Testi aracılığıyla gerçekleştirilen ikili sıra ortalama karşılaştırmalarında Covid 19 öncesi, Covid 19 esnası ve Covid 19 sonrası alınan ölçek puan ortalamaları karşılaştırılmıştır. İlgili bulgular doğrultusunda katılımcıların verdiği puanların ortalaması en az Covid 19 pandemi esnası ortalama çıkmıştır. Buradan anlaşılacağı üzere Covid 19 pandemisi, araştırmaya katılan ilkökul öğretmenleri ve yöneticilerin glokal liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine negatif yönde etki etmiştir.

## Bölüm 5

### Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu bölümde; mevcut araştırma kapsamında Covid 19 pandemi sürecinin öğretmenler ve yöneticilerin global liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine etkisi, ilgili alan yazın çerçevesinde tartışılmış ve ilgili sonuçlardan hareketle ilkökul öğretmenlerinin ve yöneticilerinin global liderlik davranışlarını gösterme düzeylerini artırmaya yönelik öneriler sunulmuştur.

#### **Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Covid-19 Pandemi Sürecinde Global Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışma**

Araştırmanın birinci alt probleminde, öğretmenlerin ve yöneticilerin global liderlik davranışlarını pandemi sürecinde gösterme düzeylerinin ne olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların Çok Boyutlu Global Liderlik Ölçeği' ne verdikleri cevaplar göz önünde bulundurulduğunda katılımcıların pandemi döneminde global liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri her zaman( *Ort.* = 3.44) olarak bulunmuştur. Bu bulgu, öğretmenlerin ve yöneticilerin global liderlik davranışları olan küresel ve yereli dengeleme, küresel farkındalığa sahip olma; Çok Boyutlu Global Liderlik Ölçeği' nin de alt boyutlarını oluşturan vizyonerlik, sosyal ağların yönetimi, küresel okur yazarlık ve yerel okur yazarlık boyutlarını gerçekleştirdiğini göstermektedir.

Ölçeğin alt boyutlarına verilen yanıtların ortalama puanlarına bakıldığında ise en yüksek puan ortalamasını "sosyal ağların yönetimi" alt boyutunun (3.50) aldığı görülmektedir. Bu bulgu kuşkusuz, araştırmaya katılan katılımcılarının birçoğunun yeni atanmış öğretmen olması dolayısıyla ortaya çıkmıştır. Çünkü yeni atanmış bir öğretmenin, içerisinde bulunduğu 21. yy. teknoloji çağını yakalaması daha kolay olmuş ve bu öğretmen sosyal ağ kullanımına çoktan adapte olmuştur.

Ölçekten alınan ortalama puanlardan en düşük puanı ise “vizyonerlik” alt boyutu oluşturmuştur. İlgili boyutun maddelerine bir göz atıldığında ise bu maddelerin daha çok gelecekle ilgili planlamalardan oluşması dikkat çekmektedir.

Katılımcıların Covid 19 pandemi sürecinde global liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin bulguları, daha önceki araştırma sonuçlarıyla karşılaştırmak önemli olacaktır.

Bu araştırmadan elde edilen bulgular yerel alan yazında Erçetin, Potas, Açıklın ve Kısa(2011) tarafından gerçekleştirilen “Özel Enstitütülerde Çalışan Yöneticilerin Global Liderlik Davranışları” başlıklı araştırma sonuçlarıyla farklılık göstermektedir. Erçetin ve diğerleri (2011) tarafından gerçekleştirilen ilgili araştırma sonuçlarına göre yöneticiler, global liderlik davranışlarını orta düzeyde göstermektedirler.

Gök (2014) tarafından yürütülen “Üniversite Öğrencilerinin Global Liderlik ve Uygulamalarına İlişkin Görüşleri ” başlıklı bir diğer çalışmanın sonuçları da bu araştırma ile farklılaşmaktadır. İlgili araştırma sonuçlarına bakıldığında yöneticiler, küresele ve yerel öğelerin dengelenmesini önemli görmekte fakat bu dengeyi oluşturmakta zorlanmaktadır.

Bunların yanı sıra yerel alan yazında gerçekleştirilmiş bir diğer çalışma olan

Akbaşı, Erçetin ve Yüce (2019) tarafından gerçekleştirilmiş olan “İlkokul Öğretmenlerinin Global Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri” başlıklı çalışma sonuçlarında ise ilkökul öğretmenlerinin global liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri “ara sıra” bulunmuştur.

İlgili araştırma sonuçları kıyaslamalarının yanı sıra Covid 19 ile ilgili araştırmaları da tekrar gözden geçirmek, Covid 19 ve global liderlik davranışları ilişkisine ışık tutacaktır.

Yerel alan yazına bakıldığında Bozkurt (2020) tarafından yazılan “Koronavirüs (Covid-19) Pandemisi Sırasında İlköğretim Öğrencilerinin Uzaktan Eğitime Yönelik İmge ve Algıları: Bir Metafor Analizi” başlıklı araştırma karşımıza çıkmaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre uzaktan eğitimde kuram ve uygulamanın dengeli bir şekilde

uygulanmasının ve buna göre öğretim tasarımı yapılmasının anlamlı öğrenme deneyimleri sağlayacağı düşünülmüştür. Ülkemizde Covid 19' un ilk ortaya çıktığı zamanlardan günümüze değin süregelen eğitim uygulamalarına bakıldığında ilgili araştırma sonucunun ortaya koyduğu öneride haklılık payı bulunduğu ortadadır. Pandemi sürecinin başında ortaya çıkan uzaktan eğitim uygulamaları aracılığıyla öğretmen-öğrenci, öğretmen-yönetici ve öğretmen-veli etkileşimi bir miktar sekteye uğramış olsa da sürecin geneline bakıldığında uzaktan eğitim uygulamasının başarılı bir şekilde uygulanmaya çalışıldığı ve bu uygulamaların meyvelerinin yenildiği sonucuna ulaşılabilir.

Uzaktan eğitim uygulamalarının devamında Covid 19 vaka sayılarının düşmesinin bir süre önüne geçilememiş olsa da virüsün daha fazla yayılmasına imkan tanınmamıştır. Sürecin devamında ortaya çıkan aşı uygulamaları ise Covid 19 Pandemi sürecini başka bir boyuta evriltmiştir. Aşı aracılığı ile eğitim sektörleri elemanları, eğitim-öğretim uygulamalarına tekrar okul ortamında devam etmiş ve günümüze baktığımızda artık Covid 19' un yıkıcı etkisinden kurtulduğumuz, açıklanan vaka sayılarıyla ortaya çıkmıştır.

Uluslararası alan yazında Psacharopoulos, Collis, Patrinos ve Vegas (2020) tarafından yürütülen “ Kayıp Ücretler: Covid-19 Okul Kapanışlarının Maliyetleri” başlıklı çalışmada okulların kapanmasının gelecek iş gücüne etkilerinin tartışıldığı araştırmada ön görülen, okulların kapanış sürecinin dört ay sonra sona ereceği bulgusu da haklılığını böylelikle ortaya koymuştur.

### **Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Covid-19 Öncesi, Esnası ve Sonrası Glokal Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışma**

Araştırmanın ikinci alt probleminde, öğretmenlerin ve yöneticilerin glokal liderlik davranışlarını pandemi sürecinde gösterme düzeylerinde pandemi öncesi, pandemi esnası ve pandemi sonrası bir farklılık olup olmadığı ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bunun için öncelikle veriler normal dağılmadığı için non parametrik testlerden Friedman Testi seçilmiş, ardından ikili kıyaslamalar Wilcoxon Testi aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

Friedman Testi sıra ortalama değerlerine bakıldığında pandemi sonrası ortalamasının, diğer iki ortalama olan pandemi öncesi ve pandemi esnası ortalamalardan yüksek çıktığı görülmektedir ( $Ort.= 2.12$ ). Ardından, Wilcoxon Testi aracılığıyla gerçekleştirilen ikili kıyaslamalar sonucunda ise pandemi öncesi ortalama, pandemi esnası ortalamadan 25. ve 50. sıra ortalama değerlerinde yüksek fakat Covid 19 öncesi ve Covid 19 esnası ikili karşılaştırmada  $p<0.05$  anlamlılık düzeyi  $.127$  çıkmıştır. Bu sebeple ilgili ikili karşılaştırma ölçümleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Bir diğer ikili karşılaştırma olan pandemi öncesi ortalama ve pandemi sonrası ortalama değerlerine bakıldığında 25. Sıra ortalama değerinde pandemi öncesi ortalama, pandemi sonrası ortalamadan yüksek çıkarken 50. Sıra ortalama değerinde pandemi sonrası ortalama, pandemi öncesi ortalamadan yüksek çıkmıştır. Fakat Covid 19 öncesi ve Covid 19 sonrası ikili karşılaştırmada  $p<0.05$  anlamlılık düzeyi  $.086$  çıkmıştır. Bu sebeple ilgili ikili karşılaştırma ölçümleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Son ikili karşılaştırma olan pandemi esnası ve pandemi sonrası ortalama kıyaslamasında ise pandemi sonrası ortalama, pandemi öncesi ortalamadan yüksek çıkmış ve aralarında  $p<0.05$  anlamlılık düzeyi  $.016$  ile anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

İlgili sonuçlar dahilinde Covid 19 pandemi sürecinin öğretmenler ve yöneticilerin global liderlik davranışlarını negatif yönde etkilediği söylenebilir. Fakat bu çıkarım, ne yazık ki katılımcı yetersizliğinden dolayı araştırmaya katılan katılımcılar dahilinde sınırlıdır.

## **Sonuçlar**

1. Araştırmaya katılan katılımcıların ölçek ortalama puanlarından aldıkları puanlara bakıldığında en düşük ortalama puanı “vizyonerlik” alt boyutundan aldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
2. Katılımcıların sıra ortalama değerlerinde en az ortalama sıra değerini Covid 19 pandemi esnasında aldıkları ortaya çıkmıştır.
3. Covid 19 öncesi sıra ortalama değerinin Covid 19 esnası sıra ortalama değerinden yüksek olduğu bulunmuştur.

4. Covid 19 öncesi ve Covid 19 esnası ikili karşılaştırmada anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Anlamlılık değeri .05' ten büyüktür. Verilen cevapların ortalaması birbirine yakındır.
5. Covid 19 öncesi sıra ortalama değeri, Covid 19 sonrası sıra ortalama değerinden 25. Sıra ortalama değerinde yüksek çıkmıştır.
6. Covid 19 sonrası sıra ortalama değeri, Covid 19 öncesi sıra ortalama değerinden 50. Sıra ortalamasında yüksek çıkmıştır.
7. Covid 19 öncesi ve Covid 19 sonrası ikili karşılaştırmada anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
8. Covid 19 esnası sıra ortalama değerleri, Covid 19 sonrası sıra ortalama değerlerinden düşük çıkmıştır.
9. Covid 19 esnası ve Covid 19 sonrası ikili karşılaştırmada anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Anlamlılık değeri .05' ten küçük çıkmıştır. Öğretmenler ve yöneticilerin verdikleri cevaplar farklılaşmaktadır.
10. Öğretmenler ve yöneticilerin global liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri, kriz ortamı fark etmeksizin istenilen düzeyde bulunmuştur.
11. Bir liderlik türü olan global liderliğin etkinliği, öğretmenlerce ve yöneticilerce sağlanmıştır.
12. Covid-19 öncesi, esnası ve sonrası durumlarda öğretmenler ve yöneticiler, eğitimin paydaşlarına karşı global liderlik davranışlarını sergilemişlerdir.

## **Öneriler**

Mevcut araştırma, Covid 19 pandemi sürecinin öğretmenlerin ve onların liderleri konumundaki yöneticilerin global liderlik davranışlarına etkisini araştırmaktadır. Bu doğrultuda öğretmenlerin ve onların liderleri konumundaki yöneticilerin global liderlik davranışlarını geliştirmek amacıyla uygulayıcılar ve araştırmacılara yönelik bazı öneriler sunulmuştur.

### ***Uygulayıcılar İçin Öneriler***

1. Öğretmen ve yöneticilerin "vizyonerlik" durumlarına ait örneklemeler geliştirilebilir.

2. Öğretmen-öğrenci, öğretmen – yönetici ve öğretmen – veli üçgeninde kapsamlı ilişkiler geliştirilebilir.
3. Velilerin liderlik algılarının geliştirilmesine yönelik çeşitli uzmanlara başvurulabilir ve bu uzmanlar aracılığıyla okulun bir kültür yuvası olarak geliştirilmesi sağlanabilir.
4. Öğretmenler ve yöneticilerin Covid 19 pandemi süreci gibi kriz durumlarına yönelik önleyici rehberlik çalışmaları gerçekleştirilebilir.
5. Velilerin, Covid 19 pandemi süreci gibi kriz durumlarında öğrencisine yaklaşımlarına yönelik bilgilendirmeler yapılabilir.
6. Covid 19 pandemi süreci gibi salgın durumlarına yönelik okullarda rehberlik kolları aracılığıyla bilgilendirici seminerler düzenlenebilir.

### ***Araştırmacılar İçin Öneriler***

1. Bu çalışma, belirli bir bölgede imkanları nispeten kısıtlı okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin katılımlarıyla gerçekleştirilmiştir. İlgili araştırma konusu dahilinde imkanları gelişmiş okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin katılımları sağlanabilir.
2. İlgili araştırma bir nicel araştırmadır. Araştırma konusu dahilinde örneklem sayısının artırılması amacıyla ulaşım imkanları gelişmiş veya daha çok katılımcının katılabileceği bir araştırma düzeneği oluşturulabilir.
3. İlgili araştırmanın araştırma yöntemi nitel olarak değiştirilip Covid 19 pandemi sürecinin detaylarına inilebilir.
4. Öğretmen ve yöneticilerin global liderlik algılarını ölçmeye yönelik gerçekleştirilen bu araştırma haricinde başka bir liderlik türü ile ilgili öğretmen ve yöneticilerin araştırmaya katılımları sağlanabilir.
5. Liderlik algısının geliştirilmesine yönelik ve yerel alan yazına katkı sunması amacıyla liderlik üzerine başka bir kamu kurumunda çalışma gerçekleştirilebilir.
6. Covid 19 pandemi sürecinden en fazla etkilenen sağlık sektörü çalışanları dahilinde bir liderlik çalışması yürütülebilir. İlgili araştırma kapsamında sağlık sektörünün Covid 19 pandemi sürecinden ne düzeyde etkilendiği belirlenebilir.

## Kaynaklar

- Akbaşı, S., Erçetin, Ş. Ş., & Yüce, H. (2019) . İlkokul Öğretmenlerinin Glokal Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri. *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 14 (20), 54-74. Retrieved from DOI: 10.26466/opus.585869
- Akyüz, M. Y. (2002). Çağdaş Okulda Etkili Liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2), 109-119.
- Akyüz, M. Y., Kaya, N. & Aravi, B. (2015). Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13 (25), 71-90.
- Alnassan, A.R., & Sharma, C.B. (2016), Leadership Styles: The Current Leadership Of Syria. *International Journal of Current Advanced Research*. 5(5), 900-905.
- Babbie, E. R. (2010). *The practice of social research (12th ed.)*. Belmont, CA: Wadsworth Cengage.
- Bahtiyar, A. & Can, B. (2016). Fen Öğretmen Adaylarının Bilimsel Süreç Becerileri İle Bilimsel Araştırmaya Yönelik Tutumlarının İncelenmesi. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42, 47-58.
- Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Balçık, B. (2004). *İşletme Yönetimi*. Konya: Atlas Kitapevi.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, ThousandOaks, California: Sage.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>

- Bayham J., & Fenichel E, P. (2020). Impact of school closures for COVID-19 on the US health-care workforce and net mortality: a modelling study. *Lancet Public Health*, 5(5), 271-278. Retrieved from doi: 10.1016/S2468-2667(20)30082-7.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders, New York: Harper. Row*, 41.
- Begley, M. T. ve Boyd D. P., (2003). The need for a corporate global mind-set. *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 25-32.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks, University of Exeter, Centre for Leadership Studies: 1-44, [http://www.leadershipstudies.com/documents/mgmt\\_standards.pdf](http://www.leadershipstudies.com/documents/mgmt_standards.pdf), (12.4.2019).
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Bow.
- Bozkır, H. S. (2014). Dönüşümcü Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bozkurt, A. (2020). Covid 19 Pandemisi Sırasında İköğretim Öğrencilerinin Uzaktan Eğitime Yönelik İmge ve Algıları: Bir Metafor Analizi. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 1-23.
- Brooks, S.J., ve Normore, A. H. (2010). Educational leadership and globalization: literacy for a glocal persepective. *Educational Policy*, 24(1), 52-82. doi: 10.1177/0895904809354070
- Canbolat, S., Mumcu, S., Şahan, A., Öcal, F., & Akdoğan, N. (2016). applicability of glocal leadership to educational institutions. *chaos, Complexity and Leadership*, 573-580. doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-64554-4>

- Cohen, A. (2002). *The Portable MBA in Management* (2 ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Cowles, M. (1989). *Statistics in psychology: An historical perspective*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Chappelet, J. L. (2009). A glocal vision for sport and sport management. *European Sport Management Quarterly*, 9(4), 483-485.
- Çınar, İ. (2009). Küreselleşme, eğitim ve gelecek. *Kuramsal Eğitimbilim*, 2(1), 14-30.
- Daft, R. (1997). *Management* (4 ed.). USA: The Dryden Press.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel YayınDağıtım.
- Erçetin, Ş. Ş., & Hamedoğlu, M. A. (2007). Küreselleşme Sürecinde Ulusal Liderlerin Roller ve Uluslararası İzdüşümleri. *ICENAS 38. Uluslararası Asya ve Kuzey Afrika Çalışmaları Kongresi* (s. 267-276). Ankara: Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu.
- Erçetin, Ş. Ş., Potas, N., Açıkalın, Ş.N., Yılmaz, M., Kısa, N., & Güngör, H.(2017). Glocal leadership behaviours of managers working in private institutions. *Polish Journal Of Management Studies*, 16(2), 74-87. doi:10.17512/pjms.2017.16.2.07
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Esposito, S. (2020). School Closure During The Coronavirus Disease 2019 ( Covid-19 ) Pandemic An Effective İntervetion at the Global Level?. *JAMA Pediatr*, 174(10) 921-922. Retrieved from doi: 10.1001/jamapediatrics.2020.1892
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 19-34.
- Gök, Ö. (2014). *Üniversite Yöneticilerinin Glokal Liderlik ve Uygulamalarına İlişkin Görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.


- Gül, H.& Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 17-36.
- Horwitz, I. B., Horwitz, S. K., Daram, P., Brandt, M. L., Brunicardi, F. C., & Awad, S. S., (2008). Transformational, Transactional, And Passive Avoidant Leadership Characteristics Of A Surgical Resident Cohort: Analysis Using The Multifactor Leadership Questionnaire And Implications For Improving Surgical Education Curriculums. *Journal Of Surgical Research*, 148, 49-59.
- Hüseyinzade, E. (2011). *The Impact Of Leadership Styles On Team Cohesiveness* ( Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- İnce, C. (2013). Demokratik Liderlik ile İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Akademik Bakış Dergisi*, 35, 1-15.
- İbicoğlu, H., Özmen, H.İ.,& Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(6), 1-23.
- Kalay, İ., (2016). Küresel Köy'ün Küyerel bir Reklence Pratiği Olarak Web Dizisi: Proje 13 örneği. *Global Media Journal TR Edition*, 7(13), 151-168.
- Kara, Y. (2020). Pandemi Sürecindeki Öğrenme Deneyimleri: Bakırköy İlçesi Örneği. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(7), 165-176.
- Karasar, N. (2018). *Araştırmalarda Rapor Hazırlama*, Ankara: Nobel.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465. Retrieved from: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10380/127019>
- Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14, 1-73.

- Kılıç, R., Keklik, B., & Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 249-268.
- Korkmaz, Y. (2017). *Liderlik Türlerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.
- Lee, J. (2014). Mental Health Effects Of School Closures During Covid-19. *Lancet Child Adolesc Health*, 4(6), 421. Retrieved from doi: 10.1016/S2352-4642(20)30109-7.
- Maruyama, T., & Inoue, M. (2016). Continuous Quality Improvement of Leadership Education Program Through PDCA Cycle. *China- USA Business Review*, 15(1), 42-49. Retrieved from doi: 10.17265/1537-1514/2016.01.004
- Özen, Y., & Gül, A. (2010). Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren-Örneklem Sorunu. *Kâzım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0(15), 394-422.
- Özer, M. (2020). Türkiye' de Covid-19 Salgını Sürecinde Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Atılan Politika Adımları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 28(3), 1124-1129. Retrieved from doi: 10.24106/kefdergi.722280
- Patiar, A., & Mia, L. (2009). Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 254-262.
- Psacharopoulos, G., Collis, V., Patrinos, H., & Vegas, E. (2020). Lost Wages : The COVID-19 Cost of School Closures. *Policy Research Working Paper*, 9246. Retrieved from: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34387>
- Rost, J. C. (1991). *Leadership For The Twenty-First Century*. London: Westport
- Sezgül, İ. (2010). Liderlik ve Etik: Geleneksel, Modern ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 4(7), 239-251.

- Sintema, E.J. (2020). Effect of Covid-19 on the Performance of Grade 12 Students: Implications for STEM Education. *EURASIA Journal of Mathematics*, 16(7), 1-6.  
Retrieved from : <https://doi.org/10.29333/ejmste/7893>
- Şahne Sözen, B.,& Şar, S. (2015). Liderlik Kavramının Tarihçesi ve Türkiye’de İlaç Endüstrisinde Liderliğin Önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 19, 109-115.
- Şentürk, C. (2011). Eğitim Yönetiminde Etik Liderlik. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim*, 142, 30-34.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*. 80, 57-83.
- Tuna, M., & Yeşiltaş, M. (2013). Liderliği Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler Tarafından Algılanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 184-209.
- T.C. Sağlık Bakanlığı (2020). Retrieved from: <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66300/covid-19-nedir>
- Türk, E. (Ed.) 2015. *Türk Eğitim Sistemi ve Ortaöğretim*. Ankara: Ortaöğretim Genel Müdürlüğü.
- Uğurlu, C.T., & Demir, A. (2016). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülü Olarak Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(56), 98-119.
- Wang, E., Chou, H., & Jiang, J. (2005). The impacts of charismatic leadership style on team cohesiveness and overall performance during ERP implementation. *International Journal of Project Management*, 23, 173-180.
- Weber, E. (2007). Globalization, “Glocal” development, and teachers’work: A research agenda. *Review of Educational Research*, 77(3), 279-309. doi: 10.3102/003465430303946

- World Health Organization (2020). Q&A on coronaviruses (COVID-19). Retrieved from: <https://www.who.int/news-room/q-a-detail/q-a-coronaviruses>
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership Styles and Organizational Commitment: Literature Review. *Journal of Management Development*, 35, 190-216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, E., Mutlu, H., Güner, B., Doğanay, G., & Yılmaz, D., (2020), *Veli Algısına Göre Pandemi Dönemi Uzaktan Eğitimin Niteliği*. Konya: Palet Yayınları.
- Yukl, A.G. (1991). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Zhong, R. (2020). The coronavirus exposes education's digital divide. The New York Times. Retrieved from: <https://www.nytimes.com/2020/03/17/technology/china-schoolscoronavirus.html>

## EK-A: T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma İzni



T.C.  
BAŞKALE KAYMAKAMLIĞI  
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-22991599-605.01-33632298  
Konu : Harun YÜCE Hk.

01/10/2021

**KAYMAKAMLIK MAKAMINA**

İlçemiz Yurttepe İlkokulu sınıf öğretmeni 19654739396 T.C. Kimlik numaralı Harun YÜCE'nin " Covid 19 Pandemi Sürecinin Öğretmenler ve Yöneticilerin Glokal Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine Etkisi" başlıklı Yüksek Lisans çalışma programı için İlçemiz ilkokullarından veri toplama talebi ile ilgili dilekçesi incelenmiş olup Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.  
Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.


Müge SAĞDIÇ ŞAHİN  
Şube Müdürü

Uygun görüşle arz ederim.  
Serhat ÇAKMAK  
İlçe Millî Eğitim Müdür V.

OLUR  
Asım SOLAK  
Kaymakam

res : Başkale İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü  
fon No : 0 (432) 651 30 93  
e-posta : iremkty@gmail.com  
Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır  
Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ehys>  
Bilgi için İREM KİTAY  
Uzvan Öğretmen  
İnternet Adresi: \_\_\_\_\_ Faks: \_\_\_\_\_



**EK-B: T.C. Sağlık Bakanlığı Araştırma İzni**

3/19/2021

Gmail - Bilimsel Araştırma Başvurusu



Prof Dr Ş. Şule Erçetin &lt;sefikasule@gmail.com&gt;

**Bilimsel Araştırma Başvurusu**

1 mesaj

**Bilimsel Araştırma Başvurusu** <portal@saglik.gov.tr>  
Yanıtlatma Adresi: noreply@portal.saglik.gov.tr

19 Mart 2021 08:30

Sayın İlgili,  
Bilimsel Araştırma Platformuna yapmış olduğunuz başvuru incelenmiştir.  
Bu çalışmayı yapmanız Bakanlığımızca uygun olarak değerlendirilmiştir. Araştırmanızın gerektirdiği diğer tüm süreçlerin (etik kurul, etik komisyon, faz çalışması, diğer izinler vb.) tamamlanması konusunda araştırmacı/lar sorumludur.  
Açıklama :  
Form Adı : Şefika Şule ERÇETİN-2021-03-18T17\_01\_47  
Başvuru Formu için [tıklayınız](#).

Başvuru Formunuzu <https://bilimselarastirma.saglik.gov.tr/> adresinden görüntüleyebilirsiniz.  
İlginiz ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.  
T.C. Sağlık Bakanlığı  
Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü  
Not: Bu ileti Bilimsel Araştırmanızın Değerlendirilmesinin tamamlanması nedeniyle sistem tarafından otomatik gönderilmiştir. Lütfen bu iletiyi cevaplamayınız.

**YASAL UYARI:**

Bu e-postanın içerdiği bilgiler (ekleri de dahil olmak üzere) gizlidir. T.C. Sağlık Bakanlığı onayı olmaksızın içeriği kopyalanamaz, üçüncü kişilere açıklanamaz veya iletilemez. Bu mesajın gönderilmek istendiği kişi değilseniz (ya da bu e-postayı yanlışlıkla aldıysanız), lütfen yollayan kişiyi haberdar ediniz ve mesajı sisteminizden derhal siliniz. T.C. Sağlık Bakanlığı bu mesajın içerdiği bilgilerin doğruluğu veya eksiksiz olduğu konusunda bir garanti vermemektedir. Bu nedenle, bilgilerin ne şekilde olursa olsun içeriğinden, iletilesinden, alınmasından ve

**EK-C: Çok Boyutlu Glokal Liderlik Ölçeği Kullanım İzni**Ölçekler Gelen Kutusu x**Prof. Dr. Şefika Şule Erçetin**

Alıcı: ben ▾

4 May 2019 Cmt 17:56



Sayın Harun Yüce,

Benimle birlikte yapmak istediğiniz çalışmada kullanma izni istediğiniz “Glokal Liderlik Ölçeğini “ veri toplama süreçlerinizde size gönderdiğimiz gibi ölçeğin hitap ve açıklama kısmında isimlerimizi belirterek; tüm sayfalarında isimlerimizi alt bilgi olarak koyarak atf yapmak ve kaynakçada belirtmek, yağacağınız çalışmada da atıfta bulunmak ve yukarıda sayılan koşullara da uymak şartıyla kullanmanızda sakınca yoktur.

Prof.Dr. Şefika ŞuleErçetin

İyi Çalışmalar

Hacettepe University,

Department of Educational Sciences,

Division of Educational Administration, Ankara, Turkey

[www.iccls.org](http://www.iccls.org)**Released: 5th.Chaos, Complexity and Leadership 2017**<https://www.springer.com/gp/book/9783319898742>

## EK-Ç: Veri Toplama Aracı

### ÇOK BOYUTLU GLOKAL LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Glokallik ile ilgili bilimsel bir çalışma sürdürülmektedir. Glokallik ile ilişkin bazı eylemler ve bu eylemlerin ne sıklıkla gerçekleştirdiğinize ilişkin derecelendirme ifadeleri verilmiştir. Bu eylemleri gerçekleştirme sıklığınıza göre, aşağıdaki derecelerden birini seçmek durumundasınız.

- 4: Her zaman yapabilmek için tüm sınırları zorlarım.
- 3: Çoğu zaman imkanlar elverdiğince yapmaya çalışırım.
- 2: Yapılması için çaba gösterdiğim zamanlar olur.
- 1: Hiçbir zaman yapabilmek için çaba göstermem

### GLOKAL LİDERLİK NEDİR?

Glokallik, küresel ve yerel boyutların dengelenmesidir (Chappalet, 2009). Bu dengeyi sağlayacak kişi ise lider olmalıdır. Çünkü liderler, kendilerini izleyenleri etkileyecek kişilerdir. Buradan hareketle glokal liderliğin ne kadar önemli bir yetenek gerektirdiğini anlamak gereklidir. Glokallik bir liderde bulunması gereken ortak özellikler Gök(2014) tarafından şöyle belirtilmiştir:

- Yenilikçi bir vizyon
- Kurum içindeki mali ve finansal politikaları küresel eğilimlerle ilişkilendirme
- Her bireyin bilgiye erişimine olanak sağlama

- Bireyleri eleştirel düşünme yönlendirme

Glokallik ve liderlik kavramları yan yana ilk olarak 2003 yılında Begley ve Boyd tarafından anılmıştır ( Akbaşlı, Erçetin ve Yüce, 2019). Begley ve Boyd' a göre global liderlik, aynı anda hem küresel hem yerel düşünmeyi gerektirmektedir( Erçetin, Potaş, Açıkalin, Yılmaz, Kısa ve Güngör, 2017, s. 76).

### **GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU**

Bu çalışma, Covid-19 Pandemi Sürecinin Öğretmenler ve Yöneticilerin Global Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine Etkisi başlıklı bir araştırma çalışması olup pandeminin global liderlik davranışlarına etkisini ortaya çıkarma amacını taşımaktadır. Çalışmanın gerçekleştirilebilmesi için gerekli Etik kurul izni Hacettepe Üniversitesinden alınmış olup Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde de gerekli izinler alınmıştır. Çalışma, Harun Yüce tarafından yürütülmektedir. Araştırma bir tez çalışması olup danışmanlığını Hacettepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı başkanı Prof. Dr. Şefika Şule Erçetin yürütmektedir.

Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır.

- Çalışmanın amacı doğrultusunda, nicel araştırma yapılarak sizden veriler toplanacaktır.
- İsminizi yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz/araştırmada katılımcıların isimleri gizli tutulacaktır.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.

İstemeniz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır.

- Sizden toplanan veriler korunacak ve araştırma bitiminde arşivlenecek veya imha edilecektir.

- Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

Gönüllü katılım formunu okumak ve değerlendirmek üzere ayırdığınız zaman için teşekkür ederim. Çalışma hakkındaki sorularınızı Hacettepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi bölümünden Harun Yüce' ye ve danışman akademisyen Prof. Dr. Şefika Şule Erçetin'e( mail/tel) yöneltebilirsiniz.

Araştırmacı Adı: Harun Yüce

Danışman Adı: Prof. Dr. Ş Şule Erçetin

<b>Glokal Liderliğe İlişkin Eylemler</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Vizyon Sahibi Olmak</b>				
1. Gelecekle ilgili uzlaşılan ve benimsenen amaçlar geliştirebilmek				
2. Gelecekle ilgili ulaşılması hedeflenen amaçların gerçekleştirileceğine ilişkin güçlü bir inanç oluşturabilmek				
3. Gelecekle ilgili ulaşılması hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesinde yerel değerlerle farklılaşarak küresel değerlerde bütünleşebilmek				
4. Misyonu gerçekleştirmenin geleceğin tarihini yazmak olduğuna ilişkin inanç ve bilinç farkındalığı oluşturabilmek				
5. Küresel ve yerel düzeyde bireysel ve örgütsel kapasite yaratabilmek				
6. Yerel gerçekliklerle fark yaratarak küresel düzeyde rekabet edebilmeyi sağlayacak politika ve stratejiler geliştirebilmek				
7. Küresel alanda var olmayı sağlayan aynı zamanda yerel kültüre uyacak şekilde özelleştirilmiş ilke ve uygulamalar belirleyebilmek				
<b>Sosyal Ağların Yönetimi</b>				
8. Sosyal ağlarda enformasyon paylaşım potansiyelini gösteren ilişkileri algılayabilmek				
9. Sosyal Ağlardaki etkileşimlerde önde gelen insanların/kurumların farkında olabilmek				
10. Sosyal Ağlardaki etkileşimlerde kişiler/kurumlar arasındaki enformasyon akışının yönünü bilmek				
11. Sosyal ağlarda etkileşimi olumsuz yönde etkileyen kopuklukları açığa çıkartabilmek				
12. Sosyal ağlarda enerji üreten ya da enerji tüketen ilişkileri kestirebilmek				
13. Sosyal ağlarda kimin kime, hangi kurumun hangi kuruma erişebileceğini bilebilmek				
14. Sosyal ağlarda etkileşimleri başlatıp geliştirebilmek				
<b>Küresel Okur Yazarlık</b>				
15. Bireysel ve örgütsel düzeyde günlük yaşantılarda yapılanların başka ülkelerde bireyleri ve örgütleri etkileyebileceğini kestirebilmek				
16. Karmaşıklığı yönetebilmek için işlerin basit ve uyumlu hale gelmesini sağlayabilmek				
17. Mikro küreselleşme süreçleri ile belli küresel süreçleri yerel düzenlemelerin içine dahil edebilmek				
18. Standart küresel uygulamaların farkında olabilmek				

19. Küresel düzeyde para, teknoloji ve enformasyon gibi kaynaklara erişimi kolaylaştırabilmek				
20. Küresel değerlere, özelliklere, durumlara, koşullara ve önceliklere duyarlı olabilmek				
21. Küresel beklentilere duyarlı olabilmek				
<b>Yerel Okur Yazarlık</b>				
22. Yerel gereksinimlere duyarlı olabilmek				
23. Yerel değerlere, özelliklere, durumlara, koşullara ve önceliklere duyarlı olabilmek.				
24. Makro yerelleşme süreçleriyle yerelliğin sınırlarını genişletebilmek				
25. Yerel, özgün fikirler ortaya koyabilmek				
26. Yerel düzeyde para, teknoloji ve enformasyon gibi kaynaklara erişimi kolaylaştırabilmek				
27. Başka ülkelerde bireysel ve örgütsel düzeyde olup bitenlerin bireysel ve örgütsel olarak günlük yaşantıları etkileyebileceğini kestirebilmek				
28. Farklılıkları tutarlı bir bütün haline getirebilmek				

**EK-D: Etik Komisyonu Onay Bildirimi**

T.C.  
**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ**  
Rektörlük

Tarih: 27/04/2021  
Sayı: E-35853172-300-00001551574  
  
0001551574

Sayı : E-35853172-300-00001551574  
Konu : Harun YÜCE Hk. (Etik Komisyon İzni)

27.04.2021

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

İlgi : 23.03.2021 tarihli ve E-51944218-300-00001509779 sayılı yazı.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi **Harun YÜCE**'nin **Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN** sorumluluğunda yürütülen "**Covid- 19 Pandemi Sürecinin Öğretmenler ve Yöneticilerin Glokal Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine Etkisi**" başlıklı tez çalışması, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **13 Nisan 2021** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

Prof. Dr. Vural GÖKMEN  
Rektör Yardımcısı

**EK-E: Etik Beyanı**

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- \* tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- \* görsel, işitsel ve yazılı bütün bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- \* başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- \* atıfta bulunduğum eserlerin bütününe kaynak olarak gösterdiğimi,
- \* kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- \* bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

29/06/2022

Harun YÜCE

## EK-F: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu

04/07/2022

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Başkanlığına,

Tez Başlığı : Covid-19 Pandemi Sürecinin Öğretmenler ve Yöneticilerin Glokal Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine Etkisi

Yukarıda başlığı verilen tez çalışmamın tamamı (kapak sayfası, özetler, ana bölümler, kaynakça) aşağıdaki filtreler kullanılarak **Turnitin** adlı intihal programı aracılığı ile kontrol edilmiştir. Kontrol sonucunda aşağıdaki veriler elde edilmiştir:

Rapor Tarihi	Sayfa Sayısı	Karakter Sayısı	Savunma Tarihi	Benzerlik Oranı	Gönderim Numarası
30/06/2022	62	97352	01/06/2022	%13	1864997954

Uygulanan filtreler:

1. Kaynaklar hariç
2. Alıntılar dâhil
3. 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan eder, gereğini saygılarımla arz ederim.

**Ad Soyadı:** Harun YÜCE

**Öğrenci No.:** N18133951

**Ana Bilim Dalı:** Eğitim Bilimleri

**Programı:** Eğitim Yönetimi

**Statüsü:**  Y.Lisans  Doktora  Bütünleşik Dr.

İmza

### DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.

(Unvan, Ad Soyadı, İmza)

## EK-G: Thesis/Dissertation Originality Report

04/07/2022

HACETTEPE UNIVERSITY

Graduate School of Educational Sciences

To The Department of Educational Administration

Thesis Title: Effect of the Covid-19 Pandemic Process on the Level of Teachers and Managers Demonstrating Glocal Leadership Behaviours

The whole thesis that includes the *title page, introduction, main chapters, conclusions and bibliography section* is checked by using **Turnitin** plagiarism detection software take into the consideration requested filtering options. According to the originality report obtained data are as below.

Time Submitted	Page Count	Character Count	Date of Thesis Defense	Similarity Index	Submission ID
30/06/2022	62	97352	01/06/2022	%13	1864997954

Filtering options applied:

1. Bibliography excluded
2. Quotes included
3. Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Educational Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

**Name Lastname:** Harun YÜCE

**Student No.:** N18133951

**Department:** Educational Sciences

**Program:** Educational Administration

**Status:**  Masters  Ph.D.  Integrated Ph.D.

Signature

### ADVISOR APPROVAL

APPROVED  
(Title, Name Lastname, Signature)

## EK-Ğ: Yayınlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan "**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**" kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- o Enstitü/Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. <sup>(1)</sup>
- o Enstitü/Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ... ay ertelenmiştir. <sup>(2)</sup>
- o Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. <sup>(3)</sup>

29 /06 /2022

(imza)

Harun YÜCE

"*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*"

- (1) *Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü Üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.*
- (2) *Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç; imkânı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanın önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.*
- (3) *Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir\*. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü Üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.*
- Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir*

\* Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.