



## Covid-19 Pandemisi Sürecinde Okul Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Özge METİN<sup>1\*</sup>, Mehmet Akif HELVACI<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Şelçuk İlkokulu, Uşak, Türkiye. ozgemetin.90@gmail.com ORCID ID: 0000-0001-5769-5040

<sup>2</sup>Uşak Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Uşak, Türkiye. mehmetakif.helvaci@usak.edu.tr ORCID ID: 0000-0003-2534-6561

### Makale Geçmişi

Alındı : 31.07.2023  
Düzeltildi : 09.09.2023  
Kabul Edildi: 12.09.2023

### Anahtar Kelimeler

Covid-19 pandemisi,  
Okul müdürleri  
yeterlikleri,  
Yönetici yeterlikleri,  
Okul Yöneticisi

### Öz

Bu çalışmanın amacı; Uşak ili Millî Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin, okul müdürlerinin Covid-19 pandemisi sürecindeki yeterliklerine ilişkin görüşlerinin değerlendirmesini ortaya koymaktır. Bununla birlikte; Covid-19 pandemisi sürecinde okul müdürlerinin yeterliklerinin değerlendirilmesinin öğretmenlerin cinsiyet, branş, kıdem, öğrenim durumu, çalıştığı okul türü, bulunduğu kurumdaki çalışma süresi ve çalıştığı öğretim kademesi değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini; kolay ulaşılabılır örneklem modeliyle seçilen Uşak ilinde devlet ve özel okullarda görevli 403 öğretmenden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından hazırlanan "Covid-19 pandemisi sürecinde okul müdürlerinin yeterlikleri anketi" kullanılmıştır. Anketler okullardaki öğretmenlere çevrimiçi olarak uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 22.0 istatistik programı ile analiz edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre; öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda okul müdürlerinin Covid-19 pandemisi sürecindeki yeterlikleri insancıl yeterlik, teknik yeterlik ve kavramsal yeterlik boyutları açısından "orta" düzeyde yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin Covid-19 pandemisi sürecindeki yeterliklerinin öğretmenlerce değerlendirilmesinde; öğretmenlerin cinsiyet, branş, kıdem, öğrenim durumu, çalıştığı okul türü, kurumundaki çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılıkların bulunduğu ancak; çalıştıkları öğretim kademesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonuçları ortaya çıkmıştır.

## Evaluation of Teacher Opinions Regarding the Competencies of School Administrators During the Covid-19 Pandemic

### Article History

Received : 31.07.2023  
Revised : 09.09.2023  
Accepted : 12.09.2023

### Keywords

Covid-19 pandemic,  
School principals  
competencies,  
Managerial  
competencies,  
School Administrator

### Abstract

The purpose of this study is to reveal the opinions of teachers and school principals working in primary and secondary schools affiliated with the Ministry of National Education in Uşak regarding their competencies during the Covid-19 pandemic process. In addition, it was investigated whether the evaluation of competencies of school principals during the Covid-19 pandemic process showed significant differences according to variables such as the gender, branch, seniority, education status, school type, duration of employment in the institution and school grade of where teachers work. The sample of the research; It consists of 403 teachers working in public and private schools in Uşak, which was selected with a simple random sampling model. As a data collection tool, the "Qualification Questionnaire of School Principals During the Covid-19 Pandemic" prepared by researchers was used. The questionnaires were administered to teachers in schools online. The data obtained in the research were analyzed with the SPSS 22.0 statistical program. According to the findings of the research; In line with the opinions of the teachers, it was concluded that the competencies of the school principals during the Covid-19 pandemic process were sufficient at the "medium" level in terms of humanitarian competence, technical competence and conceptual competence dimensions. In the evaluation of the competencies of the school principals during the Covid-19 pandemic process by the teachers; there are significant differences according to the variables of teachers' gender, branch, seniority, education level, type of school they work, and working time in their institution; It has been found that there is no statistically significant difference according to the education level they work in.

## Giriş

Dünya, varoluşundan bu yana çeşitli felaketler, afetler ve salgınlarla karşılaşmış olduğu bilinmektedir. Kimi zaman daha az zorluklarla karşılaşarak, kimi zaman ise; kayıplar ve çok fazla zorlukla mücadele ederek bu felaketlerin atlatılmış olduğu bir gerçeklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu zamana kadar salgınların ya da felaketlerin genellikle bir bölge, kıta ya da ülkede görülmekte olduğu bilinmektedir. En son olarak da; 2019 yılı Aralık ayında Çin’de Covid-19 adı verilen bir korona virüs türünün sebep olduğu salgın görülmüş, ancak; diğerlerinden farklı olarak bu defa, 2020 yılı mart ayında virüsün tüm dünya ülkelerinde görülmeye başlanmasıyla birlikte Dünya Sağlık Örgütü’nün (WHO) pandemi ilan ettiği görülmektedir (WHO, 2020).

Covid-19 pandemisi ile birlikte; dünya ülkelerinin bambaşka sorunlarla uğraşmaya başlamış olduğu, bugüne kadar var olan düzen ve alışkanlıkları yeniden gözden geçirip hayatın birçok alanında zorunlu yeniliklere ve dönüşümlere gidilmesi gerekliliği karşımıza çıkmaktadır. Ülkelerin, hastalıktan korunmak için çeşitli önlemler almaya başlamış oldukları ve pandemi ilan edilmesi ile beraber de bu önlemleri daha sıkılaştırıp günlük hayatı etkileyecek bir biçimde uygulayıp hastalığın yayılma hızını yavaşlatmayı amaçladıkları düşünülmektedir. Dünya sağlık örgütünün, 11 Mart 2020 tarihinde Covid-19’u bir pandemi olarak deklare ettiği; ülkeleri üst düzey önlem almaları hususunda uyarıp insanlar arası etkileşimi azaltılması yönünde çalışmalar yapılmasının gerekliliğini vurguladığı bilinmektedir (WHO, 2020).

Dünya Sağlık Örgütü’nün bu uyarılarından sonra; ülkelerin pek çoğunun bu salgını kontrol altına almak için eğitim kurumlarını geçici olarak kapatma kararı ile önlemler almaya başladıkları görülmektedir. Türkiye’de de ilk vakanın görülmesiyle birlikte Millî Eğitim Bakanlığının (MEB), 12 Mart 2020 tarihinde ara tatili öne çekerek okullarda yüz yüze eğitime ara verdiği bilinmektedir (MEB, 2020).

Yaşanan toplumsal değişimlerin eğitim kurumlarını etkilediği bilinmektedir. Ülkemizde de Covid-19 pandemisinden etkilenen sektörlerin başında eğitim kurumları gelmektedir. Bu süreç hiç beklenmedik ve ani bir şekilde ortaya çıktığı için bir kriz durumu olarak görülmektedir. Okul yöneticilerinin de bu krizi yönetmesi ve yeterliklerini göstermeleri beklenmektedir. Yeterlik kavramının pek çok şekilde çeşitli kişiler tarafından tanımlanmış olduğu görülmektedir. Başaran’a (1996) göre bilgi ve beceri yeterliğinin ortaya çıkabilmesi için olmazsa olmaz iki unsur olarak görülmektedir. Bir kişinin bir davranışı yapabilir duruma gelmesi için, o davranış için gerekli bilgi ve beceriye sahip olması beklenmektedir.

Yönetim alanındaki değişimler ve gelişimlerin okul yöneticilerini de etkilemiş olduğu gözlenmektedir. Örneğin, 60’lı yıllarda okul müdürleri program yöneticisi, 80’li yıllarda eğitimsel lider, 90’lı yıllarda ise transformasyonel liderler olarak görüldüğü bilinmektedir. Günümüzde birçok alanda olduğu gibi bu alanda da değişimler yaşanmış, okul müdürlerinde artık daha farklı özellikler ve yeterlikler aranmaya başladığı görülmektedir. Liderlik yeteneği ve çalışanların yönetimi, çağın getirdiği yönetim bilgisine sahip olma ve etkili kararları alabilme gibi yeterlikler okul yöneticilerinden beklenen yeterlikler arasında yerini almaktadır (Bursalıoğlu, 2000).

Yapılan çalışmalarda okullardaki öğrenci başarısını etkileyen faktörlere bakıldığında; öğretmenlerin yeterlikleri ile birlikte okul yöneticilerinin yeterliklerinin de oldukça etkili bir rolü olduğu görülmektedir (Rivkin vd., 2005). Gerekli yeterliklere sahip olan, okuldaki krizleri ya da davranışları etkili şekilde yönetebilen okul yöneticilerinin hem öğrencilerin hem de öğretmenlerin motivasyonlarını olumlu bir şekilde etkilediği bilinmektedir (Dowis, 2005). Tüm bu sebepler düşünüldüğünde; okul müdürlerinin sahip olduğu veya olmadığı yeterlikler eğitim-öğretim sürecini oldukça fazla etkilemektedir ve büyük öneme sahip olduğu kabul edilmektedir (Peker ve Selçuk, 2011).

Eğitim, insanları otoritelerce daha önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda hayat boyu devam eden bir yetiştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Planlanan bu eğitim sürecine beklenmeyen sebeplerden dolayı uzun süre ara verilmesi bu süreci olumsuz etkilemektedir. Toplumsal olaylar, deprem, salgın hastalıklar vb. nedenler yüz yüze olan eğitim öğretim sürecini aksatmakta, böyle durumlarda eğitim sürecinin nasıl işleyeceğinin çok iyi planlanması beklenmektedir. Böyle durumlarda karşılaşmadan önce bu ihtimaller göz önünde hep bulundurulmalı ve sürece yönelik acil durum planlarının hazır olması beklenmektedir (Bayburtlu, 2020).

Şişman’a (2010) göre eğitim; insanlar için üretilen bir hizmet, okul; bu hizmetin üretildiği, gerçekleştirildiği bir örgüt, okul yönetimi ise farklı disiplinlerden insanlarla çalışılan uygulamalı bir alan olarak tanımlanmaktadır. Okul müdürleri buldukları yerlerde o okulun hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik gerekli gayreti gösteren, bu hedeflerin hayata geçebilmesi için kaynak bulan, bir arada çalıştığı insanların da gelişimine yönelik çalışmalar organize eden kişiler olarak tanımlanmaktadır (Bursalıoğlu, 1999). Okulların iyileşmesi, daha iyi şartlara sahip birer eğitim yuvası olup olmamasında en büyük rol okul müdürlerinin olarak görülmektedir. Bu amaçlara ulaşmak için de farklı alanlarda çalışanlarla ve okul çalışanlarıyla arada bağ kurup iletişimi sağlamak durumunda olduğu bilinmektedir (Balci, 2009). Bu etkileşimin, kolektif çalışmanın yapılabilmesi için okul müdürlerinin insan ilişkilerinde yetkin, kurumsal temaslar kurmak için gerekli bilgi ve donanıma sahip bireyler olması beklenmektedir (Turan, vd., 2012).

İnsan kaynağı bir ülkenin gelişimi, ilerlemesi için elinde bulunan en büyük gücüdür ve bu güçten en verimli şekilde yararlanmanın yolu iyi eğitilmiş insanlar yetiştirmektir. Eğitim sistemi ne kadar güçlü ve o ülke insanının yapısına uygun olursa; kalkınma düzeyi de o kadar ilerleye bilmektedir. Yaşadığımız yüzyılda her alanda olduğu

gibi eğitim alanında da çok fazla değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Bilim ve teknolojinin gelişmesi, bunların gelişmesiyle insanların ihtiyaç ve ilgilerinin değişmesi eğitim alanında da değişiklikleri gerekli kılmaktadır. Yaşam boyu öğrenme, öğrenmeyi öğrenme, yaparak yaşayarak öğrenme gibi yeni yaklaşımlar ortaya çıkmış; iletişimin de artmasıyla eğitim sisteminin sürekli sorgulanması, değişim ve gelişim içinde olması kaçınılmaz olarak görülmektedir (Ereş, 2004). Eğitim yönetimi de diğer yönetim alanları gibi "yönetim" kavramı üzerine kurulduğu için, yönetim kavramının ne anlama geldiğini bilmenin önemi oldukça büyük görülmektedir. TDK sözlüğünden yönetim sözcüğünün ne anlama geldiğine bakıldığında; "yönetme işi, çekip çevirme, idare" anlamlarına karşılık geldiği görülmektedir. Yine yönetim alanındaki birçok kitap ya da kaynakta pek çok yönetim tarifi ile karşılaşmak mümkün görülmektedir (Cemaloğlu ve Özdemir, 2019).

Koçel'e (2007) göre yönetim, başkaları aracılığıyla iş görme olarak tanımlandığından dolayı, aynı zamanda bu tarafıyla da sosyal bir girişim olarak düşünülmektedir. Bir örnekle açıklamak gerekirse; iki kişi tarafından yerden kaldırılan bir taş eyleminde de bir yönetim vardır. Bu olayda, taşı hareket ettirme amacı vardır. Diğer yandan, iki kişinin kuvvetini bir araya getirip iş birliği içinde gerçekleştirilmiş bir eylem karşımıza çıkmaktadır. Bu süreç de bir yönetim süreci olarak görülmektedir. Bir diğer yönetim kavramı açıklamasına göre; en önce insan kaynağını olmak üzere, maddi kaynakları ile zamanı bir arada uyum içinde, etkin şekilde kullanabilecek kararlar alma aynı zamanda bu alınan kararları icraata geçirme süreçlerinin tümü olarak tanımlanmaktadır. Süreç yönüyle yönetim kavramına bakıldığında; planlama, örgütlenme, liderlik ve kontrol basamakları izlenerek kaynakların en sağlıklı ve etkili şekilde kullanıp belirlenen hedefe varma süreci olarak açıklanmaktadır (Eren, 2016).

Eğitim kurumları özellikleri gereği sosyal, siyasal ve ekonomik alanda yapılan değişikliklere maruz kalan ve değişimlere ayak uydurmak durumunda olan kurumlar, örgütler olarak görülmektedir (Morrison, 2008). Eğitim örgütleri fonksiyonlarını yerine getirmek için çevreleriyle olan ilişkilerini ve iletişimlerini geliştirmeli ve değişime açık olmalıdırlar. Buldukları konum gereği eğitim örgütlerinin toplumsal, siyasal ve ekonomik gelişmelere yön veren onlara yol gösterici bir rolde olduğu bilinmektedir. Bu alanlardaki değişimin de merkezi olarak görülmektedir (Aytaç, 2000).

Eğitim yöneticilerinin kurumlarda bir değişim politikası belirlemesi ve karşılaşılabilecek sosyal kültürel ve benzeri engelleri ön görebilmesi bununla birlikte bunların krize dönüşmemesi için önlemler alması oldukça önemli görülmektedir. Yaşadığımız dönemde eğitimde değişim ve çeşitliliğin daha da artmış olduğu ve gündemde olduğu; bunun sonucunda da karşımıza çıkan yenilikleri, yeniden yapılanma girişimlerini gerçekleştirecek olan yöneticilerin daha fazla sorumluluk alması öngörülmektedir (Helvacı, 2010).

Okul müdürünün rolleri; değişen dünya gündeminin de etkisiyle liberal ekonominin benimsenmeye başladığı 80'li yıllardan itibaren değişmeye başlamıştır. Bu değişim, okulda müdürün sadece teknik işlerle ilgileneceğine dair olan algının başka bir tarafa dönüşmekte olduğunu göstermektedir. Bu durum paradigmatik bir dönüşümü ifade etmektedir ve bu dönüşüm okul yönetimi algısının değişiminin olağan bir sonucu olarak düşünülmektedir (Balyer, 2012). 2000'li yıllara geldiğimizde artık okul müdürlerinden daha farklı davranışlar beklenmektedir. Okula devam eden öğrenci ve öğretmenlerin performansını artırmak amacıyla onları güdülemek ve öğrenme ortamının sağlanması için gerekli optimum olanağı sağlayarak; yönetsel olarak iyi bir okul ortamı oluşturmaları beklenmektedir (Hess ve Kelly, 2005).

Önceki okul yönetimi algısında; sert, katı kuralları olan okul müdürlerinin bürokratik sürece uyum sağlayıp kurallarını yerine harfiyen getirmek yer almaktadır. Bu da az soruna neden olan, düzenli yağlanmış ve bakımı yapılmış sorunsuz işleyen makineler benzetmeleriyle örneklenmektedir. Ancak; bu tip bir yaklaşımın, öğrencinin isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılamaktan oldukça uzak olduğu açıkça görülmektedir. Günümüze gelecek olursak; okul müdürü rolleri, hesap verilebilirlik, şeffaflık, kendi kendine yönetilen okullar, rekabet ve değerlendirme ilkeleri etrafında şekillenmektedir yani; roller daha esnek ve çeşitli olarak karşımıza çıkmaktadır. Okulda tüm öğrencilerin akademik ve sosyal başarıya ulaşmaları mutlak hedef olarak benimsenmektedir (Portin vd., 2006).

Bugün hâlâ birçok okul, hiyerarşik şekilde bir üst ilişkisi üzerinden yönetilmekte, bürokratik bir sistem özelliği görülmektedir. Bu durumun da okul örgütünde risk almaktan kaçınarak ya da görmezden gelerek örgütte krizlerin yaşanmasına ya da var olan krizlerin büyümesine ve kriz yönetiminin zorlaşmasına sebep olduğu düşünülmektedir. Bu problemin aşılabilmesi için yöneticilerin doğrusal bir yaklaşımla değil, sistem yaklaşımı ve karmaşıklık bağlamında çok yönlü karar seçeneklerini düşünerek örgütsel etkinliklerin planlanıp uygulanması önemli hale gelmektedir.

Okul yöneticilerinin meydana gelebilecek krizleri; doğru iletişim yöntemlerinin kullanılması, örgütsel öğrenmenin artırılması, çalışanların motivasyonunun yükseltilmesi gibi okulun daha ileriye gidebilmesine yarayacak fırsatlara çevirmeleri beklenmektedir (Maya, 2014). Covid-19 salgını eğitim alanında büyük değişimlere neden oldu ve okulların kapatılmasıyla birlikte uzaktan eğitim öğrenme modelinin hızla benimsendiği görülmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı, canlı ders sistemiyle EBA dijital eğitim platformunu kullanarak öğretim faaliyetlerini yürüttüğü bilinmektedir. Yükseköğretim Kurumu da tüm üniversitelerin aktif eğitime ara vererek uzaktan eğitime geçmelerini kararlaştırmıştır. Ancak, bu kararın farklı sosyo-ekonomik ve kültürel alt yapıya sahip aile çocuklarının uzaktan eğitim imkânlarından eşit düzeyde yararlanıp yararlanmayacağı konusu tartışma yaratmaktadır.

Salgın süreciyle birlikte, uzaktan eğitimde kullanılan teknolojik donanımların eksikliği nedeniyle özellikle kırsal ve düşük gelirli bölgelerde yaşayan öğrencilerin eğitimde geri kalmaları kaçınılmaz hale geldiği görülmektedir. Ayrıca, ailelerin bilgi ve teknoloji kullanım becerileri de öğrencilerin uzaktan eğitimden yeterince faydalanmalarını etkileyebilmektedir. Bu durum, eğitimde var olan eşitsizlikleri arttırabileceği gibi, aynı zamanda öğrenciler arasında yeni bir çatışma kaynağı oluşturmaktadır. Bu nedenle, uzaktan eğitim uygulamalarının, tüm öğrencilere eşit şekilde erişilebilir hale getirilmesi için gerekli önlemler alınması gerekmektedir. Eldeki verilere göre, Türkiye'de teknolojik alt yapı ve imkânların ekonomik gelir dağılımına göre eşit düzeyde dağılmadığı ve teknolojiye erişim ve kullanımının eşit olmadığı görülmektedir. Salgın sürecinde evde kalan öğrencilerin sosyalleşme ve oyun ortamlarından uzak kalmaları, aile içinde yeni çatışma türleri oluşması, sanal ortamda gerçekleştirilen öğretim faaliyetlerinin öğrenci motivasyonunu olumsuz etkilemesi ve ücretli öğretmenlerin işsiz kalması gibi etkiler eğitim kurumunu olumsuz etkilemektedir.

Örgütler, karşılaştıkları olumsuz durumlar veya tehlikeye yol açabilecek durumlardan çeşitli önlemler alarak korunup varlıklarını sürdürebilmektedirler. Ancak tehlike ya da fırsat gibi ani ve tahmin edilmesi güç ya da edilemeyen durumlar karşısında plansız davranabilmekte ve değişikliğe mecbur kalabilmekte olduğu bilinmektedir. Böyle zamanlar krize sebep olmakta; krizin de karmaşa, belirsizlik ve kaosa yol açtığı görülmektedir. Bu tip beklenmeyen durumlar örgütün önleme ve uyum sistemlerini yetersiz duruma getirerek örgütün varlığı ve ilerlemesi için tehdit olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sebeplerden ötürü de kriz, çalışanlar ve yöneticiler için stres kaynağı olarak görülmektedir (Dinçer, 2007).

Kriz durumlarında bu krizin nasıl yönetildiği oldukça büyük önem taşımaktadır. Can'a (2002) göre kriz yönetim süreçleri beş basamaktır ve bu basamakların uygulanıp uygulanmaması o liderin ne kadar etkili olduğu konusunda fikir vermektedir. Bu beş basamak şu şekilde sıralanmaktadır: (a) Kriz anında belirtilerin görülüp, göstergelerin alınması, (b) Krize hazırlık ve krizden korunma, (c) Krizin kontrol altına alınması, (d) Krizin atlatılarak her zamanki işleyişe dönülmesi, (e) Krizden çıkarılan sonuçlar yoluyla öğrenme ve bu sonuçları değerlendirme (s. 337-340).

Kriz zamanlarında yöneticinin; iletişimi kuvvetli, krizin belirtilerini görüp doğru konumlanabilen, güven veren, şeffaf açıklamalarda bulunan, karar aşamasında hızlı davranabilen, çalışanlarına güvenen, yaşananları değerlendirip dersler çıkarabilen ve kriz sonrası normale dönüş sürecini iyi yönetebilmesi beklenmektedir (Sağlam ve Soycan, 2022). Covid-19 pandemisi nedeniyle birçok ülkede eğitim sistemleri yeterli olamamış, eğitim öğretim yöntemleri hızlı ve ani bir şekilde değişime uğramak durumunda kalmış bu değişime uyum sağlamak konusunda oldukça sorunlar yaşandığı görülmektedir. Böyle bir kriz durumunda okul müdürlerinin eğitim öğretimin aksamaması adına bu süreçte liderlik etmeleri, süreci en verimli olabilecek şekilde yönetmeleri ve yönetimi altında bulunanları değişime uyum sağlayabilmeleri adına motive etmeleri beklendiği bilinmektedir (Kunnath, 2020). Yaşanan bu salgın boyunca eğitim öğretimin yereldaki yöneticilerinden olan okul müdürlerinden, diğer paydaşlarının beklentilerini karşılamaları ve amaçlara ulaşmak için istekli ve kararlı olmaları beklenmektedir. Sorunları doğru bir şekilde belirleyip ona en uygun çözümleri olabilecek en kısa sürede bulmak Covid-19 pandemisi sürecinde liderlerden beklenen özelliklerden olduğu görülmektedir (Sağlam ve Soycan, 2022).

Reimers'e (2020) göre bu pandemi sürecinin eğitime olan etkileri, eğitimin en önemli unsurları olan öğrenci, öğretmen ve velilerin istek ve ihtiyaçları ile okul müdürlerinin faaliyetlerinin ne kadar örtüştüğü sonucuna göre belirleneceği düşünülmektedir. Tüm dünyada salgın öncesi normal yaşamlara dönebilmenin uzun ve kademeli bir geçişle mümkün olabileceği öngörülmektedir. Yöneticilerden; ortaya çıkan bu krizden en az etkilenip yaşamını devam ettirebilmek, her aşamayı düşünerek normal hayata dönebilmek için gerekli düzenleme ve planlamaları yaparak süreci kolaylaştırması beklenmektedir (Sağlam ve Soycan, 2022).

Kriz zamanlarında bu krizin nasıl yönetildiği oldukça önem taşımaktadır. Kriz yönetimi süreçleri göz önüne alındığında; krizin her zaman ön görülemeyeceği ve önlenemeyeceği bilinmektedir. Ancak; sorunlar meydana geldiğinde hemen tepki gösterilip harekete geçilmesi gerekmektedir. Kriz yönetiminin başarılı bir biçimde olabilmesi için çeşitli özelliklere sahip olması ve bu doğrultuda hareket edilmesi beklenmektedir (Haşit, 2000, s. 66).

- Kriz yönetiminde yöneticilerin sorunu ya da krizi algılayış biçimi oldukça önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Krizi önlemede ya da yönetmedeki başarı, yöneticinin onu nasıl algıladığına göre değişiklik göstermektedir.
- Kriz yönetimi döngüsel bir süreç olarak görülmektedir. Önceden tahmin edilen krizler için alınan önlemlerin ya da yapılan planların sürekli gözden geçirilip yenilenmesi gerekmektedir.
- Ortaya çıkan krizin boyutuna ve durumuna göre bir kriz yönetim süreci oluşturulması gerekmektedir.
- Kriz yönetiminde başarıya ulaşılmasının yönetici açısından oldukça önemli olduğu bilinmektedir. Başarılı bir kriz yönetimi sonucunda; motivasyonu artmış olacağı, konumunu sağlamlaştırmış ve meslek hayatında bir üst basamağa atlamış yöneticiler karşımıza çıkmaktadır.
- Kriz yönetimi çok karmaşık, zor ancak; oldukça gerekli bir süreç olarak görülmektedir. Sürecin başarılı bir şekilde atlatılması için; uzun ve zor bir zaman dilimi, yaratıcı düşünme yeteneği, hızlı karar alabilme,

yenilikçi olma, hızlı hareket edebilme, ön görülme ve beklenmedik istek ve şartlara hazırlıklı olma gibi özellikler gerekmektedir.

- Kriz yönetiminde krizin reçetesini; maliyet, kültür, sistemlerin karmaşıklığı, iletişim ve kontrol gibi faktörlerin oluşturduğu bilinmektedir. Örgütün değer ve inançları yönünde hareket edilmesi de krizin başarılı bir şekilde atlatılmasında oldukça önem arz etmektedir.

Kriz yönetimi beş basamaktan oluştuğu bilinmektedir. İlk basamak olan sinyal tespiti kısmında; kriz meydana gelmeden önce, ilgililerine erken sinyaller göndermektedir. Kriz belirtileri, yaklaşan krizin varlığı ve dozu konusunda bilgi verdiği için yöneticilerin algılarının çok açık olması beklenmektedir. Bu belirtiler iyi gözlemlenemezse ve sağlıklı değerlendirilemezse kriz ortaya çıkmaktadır. Bu belirtilerin erken fark edilebilmesi için bu sinyalleri fark edebilecek erken uyarı sistemleri kurulması ve gerektiğinde çalıştırılması beklenmektedir (Can, 1999).

Kriz yönetiminin ikinci basamağı hazırlık ya da önleme basamağı olduğu bilinmektedir. Bu basamak yöneticilerin krizi fark ettiği aşama olarak görülmektedir. Krizin ortaya çıkmaya başladığını fark ettikleri aşamadır. Eğer örgütün erken sinyal sistemleri krizi yakalayıp belirti vermişse, kriz önleme ve örgütü koruma planları harekete geçmekte; bunun yanında, kriz müdahale ekibi şekillenmektedir. Fakat, tüm bunlara rağmen örgüt yine de krizden kurtulmayabilmektedir. Bu sebeple de yöneticilerin mutlaka sürekli olayı takipte olması ve gereken tedbirleri almayı sürdürmesi beklenmektedir (Semercioğlu, 2007). Regester'a (2008, s. 79) göre yöneticiler bu süreçte aşağıdaki sorumlulukları yerine getirmelidir:

- Kriz yönetimine pozitif bir tutum oluşmasını sağlamalıdır.
- Örgütün performansının beklentileri karşılayabilecek duruma getirilmesi gerekmektedir.
- Görevlerin başarıyla tamamlanmasının gösterilmesiyle güven ortamı oluşturulmalıdır.
- Kriz döneminde ortaya çıkan fırsatları fark edip bunları değerlendirmek için hazırlıklı olmalıdır.
- Kriz müdahale ekibi oluşturmalıdır.
- Oluşabilecek kriz durumlarını belirlemelidir.
- Meydana gelebilecek kriz durumlarını önlemek için kriz önleyici planlar oluşturmalıdır.
- Kriz müdahale planını yazılı bir şekilde hazırlamalıdır.
- Kriz planınının tatbikini yapmalıdır.

Üçüncü basamak ise krizi denetim altına alma basamağında savunma ve önleme konusunda yapılabileceklerin hızlı bir şekilde yapılması, bu sırada ortaya çıkabilecek zaafın fark edilmesi beklenmektedir. Kriz yönetimi için kurulmuş ekipten, mutlaka eksiklik olan yer neresiyse oraya müdahale etmesi ve bu eksiklikleri belirlememeleri beklenmektedir.

Erken uyarı sistemleri belli aralıklarla denetlenip kontrolleri yapılmazsa; hazırlık ve önleme basamakları da olması gerektiği gibi çalışmayacağı için krizin kaçınılmaz bir sonuç olacağı düşünülmektedir. Bu basamakta hem olabildiğince çıkması muhtemel krize hazırlık aşamasını hem de kriz sonrası durumu kontrol altına alabilmek için krizin yönünü değiştirmek amaçları taşındığı görülmektedir. Bu basamak atlandığında; örgütün yapısında zaten var olan sorunlar daha da büyüme eğiliminde olur ve kriz yönetimi imkânsız hale gelmektedir ve bununla birlikte de kriz yöneten ekibin de gerekli eğitim seviyesinde olması oldukça önemli bir unsur olarak düşünülmektedir (Genç, 2005).

Kriz yönetiminin dördüncü aşaması olan normalleşme basamağında, örgütlerde normalleşmenin başladığı gözlenmektedir. Bu basamakta; önceden planlanmış, deneyimlenmiş iyileşme sistemleri uygulanmaya başlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle; yitirilenlerin tekrar, kademeli bir şekilde yerine koyulduğu bir dönem olarak düşünülmektedir. İyileşme aşamasında gereken kaynakların ve örgüt çalışanlarının hedefler ve ihtiyaçlar doğrultusunda yönlendirilmesini sağlamak esas amaç olarak görülmektedir. Bu basamakta; önce krizin çözülmesine daha sonra da krizden mümkün olan en yüksek yararın sağlanmasına odaklanıldığı bilinmektedir (Uzun, 2001).

En son basamak olarak öğrenme aşaması karşımıza çıkmaktadır. Bu adımda kriz sonrası alınan dersler tartışılmaktadır. Örgüt, kriz sonrasında SWOT analizi yaparak güçlü ve zayıf taraflarını, ortaya çıkabilecek tehlikeleri görebilmektedir. Bu basamakta; fırsatları değerlendirip önlemler alınması, zayıf yönlerin güçlendirilmesi için gayret gösterilmesi beklenmektedir (Akar, 2021). Sinyalleri netleşen ve geleceği az çok belli olan krizden olabilecek en az zararla çıkabilmek için bazı önlemler almak oldukça önemli görülmektedir. İlk aşamada yeterli önlemleri almak ve ön hazırlık yapmak örgütün faydasına olacağı bilinmektedir (Kazancı, 2014). Tüm bu etkenler göz önüne alındığında; okulların yönetimi ve işleyişinden sorumlu olan okul müdürlerinin yeterliklerinin, yaşamakta olduğumuz bu Covid-19 pandemisi sürecinde, öğretmenlerin görüşlerine göre değerlendirilmesinin yapılmasına ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.

#### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, Covid-19 pandemi sürecinin en başından itibaren okul müdürlerinin, öğretmenlerin görüşlerine göre; yöneticilik yeterlilik düzeylerinin değerlendirilmesidir. Bu çalışma kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- a) Öğretmenlerin görüşlerine göre Covid-19 sürecinde okul müdürlerinin yeterlik boyutu düzeyleri nedir?  
 b) Öğretmenlerin görüşlerine göre Covid-19 sürecinde okul müdürlerinin yeterlikleri cinsiyet, branş, kıdem, öğrenim durumu, çalıştığı okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

## Yöntem

Bu araştırmada Uşak İli sınırları içerisindeki okullarda görev yapmakta olan okul müdürlerinin Covid-19 sürecindeki yeterliliklerini öğretmen görüşlerine göre değerlendirmeyi amaçlanmaktadır. Bu nedenle nicel araştırma yöntemlerinden betimsel yöntem kullanılmıştır. Tarama modelinde araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içerisinde olduğu gibi tanımlanmaya çalışılmaktadır (Karasar, 2009).

## Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2021-2022 eğitim-öğretim yılı Uşak merkezdeki temel eğitim düzeyindeki ilkokul ve ortaokullarda çalışan 1613 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, çalışma evreninden seçilen merkezdeki okullarda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Örneklem büyüklüğü belirlenirken kuramsal örneklem büyüklükleri çizelgesinden faydalanılmıştır. Çizelgeye göre 1000-3000 arası evrene sahip araştırmalarda % 95 güven düzeyi ve % 5 hata payı için gerekli örneklem büyüklüğünün minimum 300 kişiden oluşması gerektiği belirlenmiştir (Balci, 2011). Bu sebeple araştırmanın örneklemini basit tesadüfi örneklem modeli ile seçilen Uşak ilinde devlet ve özel okullarında görev yapan 403 öğretmen oluşturmaktadır. Çevrimiçi olarak hazırlanan anketler araştırmacı tarafından ulaşılabilen tüm okullardaki gönüllü öğretmenlere, pandemi sürecindeki önlemler de dikkate alınarak çevrimiçi olarak uygulanmıştır. Gönderilen e-formların 403 öğretmen tarafından doldurulduğu; elde edilen sonuçların detaylıca incelenmiş, tüm soruların gerekli şekilde cevaplanmış olduğu görülmüştür. Tablo 1’de katılımcılara ait demografik bilgiler yer almaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Kişisel Özelliklerine İlişkin Dağılımları (N = 403)

Değişken	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Erkek	233	57.8
	Kadın	170	42.2
Branş	Sınıf Öğretmeni	155	38.5
	Branş Öğretmeni	248	61.5
Kıdem	1-10 Yıl	159	39.5
	11-15 Yıl	77	19.1
	16-20 Yıl	98	24.3
	21 Yıl ve Üzeri	69	17.1
Öğrenim Durumu	Lisans	344	85.4
	Yüksek Lisans	59	14.6
Çalıştığı Okul Türü	Devlet	372	92.3
	Özel	31	7.7
Bulunduğu Kurumdaki Çalışma Süresi	1-5 Yıl	202	50.1
	6-10 Yıl	146	36.2
	11 Yıl ve Üzeri	55	13.6
Çalıştığı Öğretim Kademesi	İlkokul	158	39.2
	Ortaokul	245	60.8

Tablo 1’deki veriler incelendiğinde katılımcıların %57.8’inin erkek, %42.2’sinin kadın olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %38.5’inin sınıf öğretmeni, %61.5’inin branş öğretmeni olduğu; kıdem yılı bakımından dağılıma baktığımızda ise; % 39.5’inin 1-10 yıl, % 19.1’inin 11-15 yıl, % 24.3’ünün 16-20 yıl, % 17.1’inin 21 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip oldukları karşımıza çıkmaktadır. Öğretmenlerin % 85.4’ü lisans,% 14,6’sinin yüksek lisans mezunu oldukları; %92.3’ünün devlet okulunda, %7.7’sinin ise özel okullarda görev yapmakta olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin buldukları kurumdaki çalışma süreleri incelendiğinde %50.1’inin 1-5 yıl, %36.2’sinin 6-10 yıl arası, %13.6’sinin ise 11 yıl ve üzerinde o okulda çalıştığı görülmektedir. Bunlara ek olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları öğretim kademesine bakıldığında; %39.2’sinin ilkokul, %60.8’inin ise ortaokulda çalışmakta olduğu görülmektedir.

## Veri Toplama Araçları

Okul müdürlerinin Covid-19 pandemisi sürecindeki yeterliklerinin öğretmenler tarafından değerlendirilmesini amaçlayan bu çalışmada veri toplama aracı olarak; iki bölümden oluşan, araştırmacıların hazırladığı “Covid-19 pandemisi sürecinde okul müdürlerinin yeterliklerini değerlendirme anketi” kullanılmıştır. Kullanılan anketin birinci bölümünde; kişisel bilgi formu kullanılarak katılımcıların demografik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Kişisel bilgi formunda katılımcıların cinsiyeti, görev alanı, kıdemi, öğrenim durumu, çalıştığı okul türü, bulunduğu okulda çalışma süresi ve çalıştığı öğretim kademesine ilişkin bilgilerine ulaşılmıştır.

Veri toplama aracının ikinci bölümünde ise Covid-19 pandemisi sürecinde okul müdürlerinin yeterliklerini değerlendirmeye ilişkin soruların bulunduğu, çeşitli akademisyenlerden uzman görüşü olarak hazırlanan, Covid-19 pandemisi sürecinde okul müdürlerinin yeterliklerini değerlendirme anketi kullanılmıştır. Kullanılan ankette okul müdürlerinin Covid-19 sürecindeki yeterlikleri; insancıl yeterlikler boyutu, teknik yeterlikler boyutu ve kavramsal yeterlikler boyutu olmak üzere üç boyutta oluşturulmuştur. Cevaplar 5'li likert tipi olup; hiç katılmıyorum, az katılıyorum, fikrim yok, büyük ölçüde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

Okul müdürlerinin Covid-19 dönemindeki yeterliklerini belirlemeye yönelik 70 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuştur. Bu havuzdaki her bir madde okul müdürlerinin pandemideki yeterliklerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu havuzdan 50 adet belirlenen yeterlik düzeyi alanında uzman 5 öğretim üyesine gönderilmiştir. Uzman kişilerin dönütleri doğrultusunda okul müdürlerinin pandemi sürecindeki yeterliklerini belirlemeye yönelik anket son şeklini almıştır. Bu anket deneme amacıyla 52 öğretmene uygulanmış ve amacına hizmet ettiği görülmüştür.

Çevrim içi olarak hazırlanan ve uygulanmasına karar verilen anketler için öncelikle Uşak İl Milli Eğitim Müdürlüğünden araştırma izni alınmıştır. Bu araştırmanın Etik Kurul İzni, Uşak Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 04/07/2022 tarih ve 2022/103 sayılı kararı ile onaylanmıştır. Uşak il merkezindeki ilkököl ve ortaokullara çevrimiçi yollarla ulaştırılıp; toplanan verilerin bu araştırma dışında bir yerde kullanılmayacağı belirtilmiş, katılımcılardan isim soy isim bilgisi istenmemiştir. Bu okullarda görev yapmakta olan toplam 1603 öğretmenden tesadüfi bir şekilde 403'üne ulaşıp çevrimiçi ortamda soruları cevaplandırmaları sağlanmıştır.

### Verilerin Analizi

Bu çalışmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında öğretmenlerin görüşlerine göre; okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyet, branş, öğrenim durumu ve çalıştığı okul türü değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla normal dağılım koşulu sağlanmadığı için Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdeme göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını ve bulunduğu kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla normal dağılım koşulu sağlanmadığı için Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Öğretmenlerin okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeylerine ilişkin çalıştıkları öğretim kademesine göre görüşlerinin anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla normal dağılım koşulu sağlandığı için bağımsız gruplar arası t-testi uygulanmıştır. Tüm bu testlerden elde edilen bilgiler, bulgular kısmında tablo ve veriler halinde sunulmuştur.

### Bulgular

Bu bölümde araştırma kapsamında elde edilen bulgular araştırma problemleri çerçevesinde sunulmuştur.

#### Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeylerine ait betimsel istatistik değerleri Tablo 2'de sunulmuştur. Tablo 2'deki bulgular göz önünde bulundurulduğunda okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeylerinin "Orta" olduğu görülmektedir. Alt boyutlar açısından incelendiğinde okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeylerinin "insancıl yeterlilik" ( $\bar{x} = 2.89$ ), "teknik yeterlilik" ( $\bar{x} = 3.06$ ) ve "kavramsal yeterlilik" ( $\bar{x} = 2.92$ ) alt boyutlarında "Orta" düzeyde olduğu saptanmıştır.

Tablo 2. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Yeterlilik Boyutu Düzeyleri

Yeterlilikler Boyutu	N	$\bar{x}$	SS	Düzeyi
İnsancıl	403	2.89	1.12	Orta
Teknik	403	3.06	1.00	Orta
Kavramsal	403	2.92	1.14	Orta
Ölçeğin Tümü	403	3.00	1.01	Orta

#### İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla normal dağılım koşulu sağlanmadığı için Mann-Whitney U testi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3 incelendiğinde Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin erkek ve kadın olma durumuna göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir ( $U = 17046.500$ ,  $p < .05$ ). Alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde "insancıl yeterlilik" ( $U =$

17628.500,  $p > .05$ ) alt boyutu için okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı olarak farklılaşmadığı ancak “teknik yeterlik” ( $U = 17201.000$ ,  $p < .05$ ) ve “kavramsal yeterlik” ( $U = 16200.000$ ,  $p < .05$ ) alt boyutlarında anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur.

Tablo 3. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Yeterlilik Boyutu Düzeylerinin Cinsiyetlerine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
İnsancıl Yeterlilik Boyutu	Kadın	170	214.80	36516.50	17628.50	.059
	Erkek	233	192.66	44889.50		
Teknik Yeterlik Boyutu	Kadın	170	217.32	36944.00	17201.00	.024
	Erkek	233	190.82	44462.00		
Kavramsal Yeterlik Boyutu	Kadın	170	223.21	37945.00	16200.00	.002
	Erkek	233	186.53	43461.00		
Yeterlik Boyutu Tümü	Kadın	170	218.23	37098.50	17046.50	.017
	Erkek	233	190.16	44307.50		

Okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin branşlarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla normal dağılım koşulu sağlanmadığı için Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4 'te yer verilmiştir.

Tablo 4. Okul Müdürlerinin Yeterlilik Boyutu Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Branşlarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Ölçek	Branş	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
İnsancıl Yeterlilik Boyutu	Sınıf Öğretmeni	155	211,56	31514.00	17738	.192
	Branş Öğretmeni	248	196,02	49892.00		
Teknik Yeterlik Boyutu	Sınıf Öğretmeni	155	200,15	31024.00	18934	.801
	Branş Öğretmeni	248	203,15	50382.00		
Kavramsal Yeterlik Boyutu	Sınıf Öğretmeni	155	202,85	31442.00	19088	.907
	Branş Öğretmeni	248	201,47	49964.00		
Yeterlik Boyutu Tümü	Sınıf Öğretmeni	155	203,32	31514.00	19016	.858
	Branş Öğretmeni	248	201,18	49892.00		

Tablo 4 incelendiğinde Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni olma bakımından anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir ( $U = 19016,000$ ,  $p > .05$ ). Bu bulgular branşın öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeyleri açısından önemli bir değişken olmadığını düşündürmektedir. Alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde tüm alt boyutlar bakımından anlamlı bir farklılığın olmadığı saptanmıştır ( $U = 17738.000$ ,  $p > .05$ ;  $U = 18934.000$ ,  $p > .05$ ;  $U = 19088.000$ ,  $p > .05$ ).

Okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdeme göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla normal dağılım koşulu sağlanmadığı için Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Okul Müdürlerinin Yeterlilik Boyutu Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdeme Göre Karşılaştırılmasına Ait Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Ölçek Faktörleri	Kıdem	n	Sıra Ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p	Fark
İnsancıl Yeterlilik Boyutu	(A) 1-10 Yıl	159	197.63	3	10.516	.015	D > A D > B
	(B) 11-15 Yıl	77	184.43				
	(C) 16-20 Yıl	98	194.76				
	(D) 21 Yıl ve Üzeri	69	241.97				
Teknik Yeterlik Boyutu	(A) 1-10 Yıl	159	184.05	3	12.056	.007	D > A
	(B) 11-15 Yıl	77	197.05				
	(C) 16-20 Yıl	98	207.20				
	(D) 21 Yıl ve Üzeri	69	241.51				
Kavramsal Yeterlik Boyutu	(A) 1-10 Yıl	159	184.02	3	14.573	.002	D > A D > B
	(B) 11-15 Yıl	77	194.75				
	(C) 16-20 Yıl	98	205.18				
	(D) 21 Yıl ve Üzeri	69	247.01				



Yeterlik Boyutu	(A) 1-10 Yıl	159	187.29				
Tümü	(B) 11-15 Yıl	77	194.45	3	11.118	.011	D > A
	(C) 16-20 Yıl	98	203.45				
	(D) 21 Yıl ve Üzeri	69	242.25				

Tablo 5'teki Kruskal Wallis H testi sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeylerinin kıdeme göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir [ $X^2_{(3)} = 1.941, p > .05$ ]. Alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde öğretmenlerin okul müdürlerinin "insancıl yeterlilik" [ $X^2_{(3)} = 10.516, p < .05$ ], "teknik yeterlik" [ $X^2_{(3)} = 12.056, p < .05$ ] ve "kavramsal yeterlik" [ $X^2_{(3)} = 14.573, p < .05$ ] alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin kıdeme göre anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu farklılığın kaynağı okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeylerinin tümü açısından irdelendiğinde 1-10 yıl kıdeme sahip olanlar ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar arasında 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar lehine olduğu görülmüştür.

Araştırma kapsamında öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeylerinin öğrenim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla normal dağılım koşulu sağlanmadığı için Mann-Whitney U testi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Okul Müdürlerinin Yeterlilik Boyutu Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Ölçek	Öğrenim Durumu	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
İnsancıl Yeterlilik Boyutu	Lisans	344	206.84	71154.00	8482.00	.04
	Lisansüstü	59	173.76	10252.00		
Teknik Yeterlik Boyutu	Lisans	344	209.44	72048.50	7587.50	.00
	Lisansüstü	59	158.60	9357.50		
Kavramsal Yeterlik Boyutu	Lisans	344	208.35	71672.50	7963.50	.01
	Lisansüstü	59	164.97	9733.50		
Yeterlik Boyutu Tümü	Lisans	344	209.10	71929.50	7706.50	.00
	Lisansüstü	59	160.62	9476.50		

Tablo 6 incelendiğinde Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin lisans ve lisansüstü mezunu olma durumuna göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir (U = 7706.50,  $p < .05$ ). Alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde "insancıl yeterlilik" (U = 8482.00,  $p < .05$ ) "teknik yeterlik" (U = 7587.50,  $p < .05$ ) ve "kavramsal yeterlik" (U = 7963.50,  $p < .05$ ) alt boyutlarında da anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeylerinin öğretmenlerin çalıştığı okul türüne göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla normal dağılım koşulu sağlanmadığı için Mann-Whitney U testi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Öğretmenlerin Çalıştığı Okul Türüne Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yeterlilik Boyutu Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Ölçek	Okul Türü	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
İnsancıl Yeterlilik Boyutu	Devlet	372	198.68	73910.00	4532.00	.05
	Özel	31	241.81	7496.00		
Teknik Yeterlik Boyutu	Devlet	372	198.02	73664.00	4286.00	.02
	Özel	31	249.74	7742.00		
Kavramsal Yeterlik Boyutu	Devlet	372	197.86	73602.50	4224.50	.01
	Özel	31	251.73	7803.50		
Yeterlik Boyutu Tümü	Devlet	372	198.05	73674.50	4296.50	.02
	Özel	31	249.40	7731.50		

Tablo 7 incelendiğinde Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin devlet ve özel okul öğretmeni olma açısından anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir (U = 4296.50,  $p < .05$ ). Bu bulgular çalıştığı okul türüne göre öğretmenlerin okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeyleri açısından görüşlerinde bir farklılığın olduğunu düşündürmektedir. Alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde "insancıl yeterlilik" (U = 4532.00,  $p < .05$ ), "teknik yeterlik" (U = 4286.00,  $p < .05$ ) ve "kavramsal yeterlik" (U = 4224.50,  $p < .05$ ) alt boyutlarında da anlamlı bir farklılaşmanın olduğu bulunmuştur.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeylerine ilişkin görüşlerinin bulunduğu kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere normal dağılım koşulu

sağlanmadığı için Kruskal Wallis H testi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 8’de sunulmuştur. Tablo 8’deki Kruskal Wallis H testi sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeylerine ilişkin görüşlerinin bulunduğu kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur [ $X^2_{(2)}=9.409$ ,  $p < .05$ ]. Alt boyutlar bakımından değerlendirildiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin “insancıl yeterlilik” [ $X^2_{(2)}=9.908$ ,  $p < .05$ ], “teknik yeterlilik” [ $X^2_{(2)}=9.086$ ,  $p < .05$ ] ve “kavramsal yeterlilik” [ $X^2_{(2)}=9.568$ ,  $p < .05$ ] alt boyutları bakımından öğretmenlerin bulunduğu kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu farklılığın kaynağı okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeylerinin tümü ve alt boyutlarının tamamı açısından irdelendiğinde bulunduğu kurumda 1-5 yıl çalışanlar ile 11 yıl ve üzerinde çalışanlar arasında ve 6-10 yıl çalışanlar ile 11 yıl ve üzerinde çalışanlar arasında 11 yıl ve üzerinde çalışanlar lehine olduğu görülmüştür.

Tablo 8. *Bulunduğu Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yeterlilik Boyutu Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait Kruskal Wallis H Testi Sonuçları*

Ölçek Faktörleri	Çalışma Süresi	n	Sıra Ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
İnsancıl Yeterlilik Boyutu	(A) 1-5 Yıl	202	192.89	2	9.908	.007	C > A C > B
	(B) 6-10 Yıl	146	197.44				
	(C) 11 Yıl ve Üzeri	55	247.56				
Teknik Yeterlilik Boyutu	(A) 1-5 Yıl	202	189.93	2	9.086	.011	C > A C > B
	(B) 6-10 Yıl	146	203.17				
	(C) 11 Yıl ve Üzeri	55	243.25				
Kavramsal Yeterlilik Boyutu	(A) 1-5 Yıl	202	192.03	2	9.568	.008	C > A C > B
	(B) 6-10 Yıl	146	199.13				
	(C) 11 Yıl ve Üzeri	55	246.23				
Yeterlilik Boyutu Tümü	(A) 1-5 Yıl	202	191.12	2	9.409	.009	C > A C > B
	(B) 6-10 Yıl	146	200.72				
	(C) 11 Yıl ve Üzeri	55	245.37				

Öğretmenlerin okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeylerine ilişkin çalıştıkları öğretim kademesine göre görüşlerinin anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla normal dağılım koşulu sağlandığı için bağımsız gruplar arası t-testi uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. *Öğretmenlerin Çalıştıkları Öğretim Kademesine Göre Okul Müdürlerinin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları*

Boyut	Okul Kademesi	n	$\bar{x}$	SS	sd	t	p
İnsancıl Yeterlilik Boyutu	İlkokul	158	17.90	6.85	401	1.38	.169
	Ortaokul	245	16.96	6.62			
Teknik Yeterlilik Boyutu	İlkokul	158	52.94	17.46	401	0.91	.364
	Ortaokul	245	51.36	16.82			
Kavramsal Yeterlilik Boyutu	İlkokul	158	11.90	4.70	401	0.80	.423
	Ortaokul	245	11.53	4.44			
Yeterlilik Boyutu Tümü	İlkokul	158	82.73	27.95	401	1.05	.296
	Ortaokul	245	79.84	26.63			

Tablo 9’de görüldüğü üzere ilkokul ( $\bar{x}=82.73$ ) kademesinde çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeylerine ilişkin görüşlerinin ortaokul ( $\bar{x}=79.84$ ) kademesinde çalışan öğretmenlere göre görece olarak daha fazla olduğu görülmektedir. Ancak bağımsız örneklem t testi sonucunda ilkokul ve ortaokul kademesinde çalışan öğretmenlerinin okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeylerine yönelik görüşlerinin arasındaki bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulunmuştur [ $t(401)=1.05$ ,  $p > .05$ ]. Alt boyutlar bakımından incelendiğinde tüm alt boyutlar “insancıl yeterlilik” [ $t(401)=1.48$ ,  $p > .05$ ], “teknik yeterlilik” [ $t(401)=0.91$ ,  $p > .05$ ] ve “kavramsal yeterlilik” [ $t(401)=0.80$ ,  $p > .05$ ] açısından da öğretmenlerin okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeylerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılığın oluşmadığı saptanmıştır.

## Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırmada ilkokul ve ortaokul kademesi devlet okullarında ve özel okullarda görev yapan okul müdürlerinin öğretmenlerin görüşlerine göre Covid-19 pandemisi sürecindeki yeterlikleri; insancıl, teknik ve kavramsal yeterlikler boyutlarında incelenmiş olup üç alt boyutta da okul müdürü yeterliklerinin öğretmenler tarafından orta düzey olarak değerlendirildiği görülmüştür.

Eğitim dünyasında okul müdürlerinin birçok alanda gerekli yeterliklere sahip olması beklenmektedir. Özellikle yaşanan pandemi süreci gibi kriz durumlarında okul müdürlerinin yeterlikleri hızlı hareket edip doğru adımlar atmak açısından önem arz etmektedir. Bu çalışmadaki sonuçlar göz önüne alındığında, eğitim-öğretimin en önemli halkalarından biri olan okul müdürlerinin öğretmenler tarafından pandemi sürecinde gerekli düzeyde yeterliğe sahip olmadıkları düşünülmektedir. Özellikle, insancıl yeterlikleri bağlamında; pandemi sürecinde okul müdürleri öğretmenlerle etkili iletişim kanalları oluşturma; öğretmenlerin motivasyonunu yüksek tutma konusunda gerekli çalışmaları yapma; stres ve kaygı durumlarında öğretmenlere gerekli desteği sağlama ve öğretmenlerin iş doyumunu artırmak için gerekli çalışmaları yapma gibi eylemlerinin orta düzeyde algılanması okul müdürlerinin bir eksikliği olduğu söylenebilir.

Teknik yeterlikler boyutunda; pandemi sürecinde okul müdürü, dezavantajlı öğrenci ve veli gruplarıyla iletişime geçip gerekli bilgi ve destek sağlanması konusunda çalışmalar yapma; okul personeline, hijyen koşullarının üst düzeyde sağlanması için gerekli görev dağılımını yapma; dezavantajlı bölgelerdeki öğrenciler için bazı evlerdeki televizyonların Eba tv ye uyumlu olmaması ve Eba tv kanallarını ayarlama sorunlarında gerekli teknik desteği sağlama ve okulda Eba destek noktalarının açılmasını ve etkili kullanımını sağlama; velileri, uzaktan eğitimle ilgili gerekli ve yeterli bir şekilde bilgilendirme ve okulda Eba destek noktalarının açılmasını ve etkili kullanımını sağlama noktasında orta düzeyde algılanması da okul müdürlerinin eksik noktaları olduğunu göstermektedir. Kavramsal yeterlikler boyutunda, pandemi sürecinde okul müdürü sorunları bilimsel bir yaklaşımla net bir şekilde ortaya koyabilme; diğer okullardaki yöneticilerle iş birliği kurma noktasında gerekli çabayı gösterme; alınan kararları tutarlı bir şekilde uygulamaya koyma eylemlerinde de orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Beyhan ve Erdoğan (2022) yaptıkları çalışmada bu çalışmayla benzer olarak okul müdürlerinin yenilik yönetim düzeylerinin öğretmen görüşlerine göre orta düzeyde olduğu görülmüştür. Bir diğer çalışma olan Albayrak (2022) çalışmasında okul yöneticilerinin kriz yönetim becerilerini, öğretmenlerin orta derece olarak değerlendirdiği sonucuna varmıştır. Ölçeğin toplam puan ortalaması da yine orta derece olarak değerlendirilmiştir. Kayıkçı ve Bekiroğulları'nın (2021) okul yöneticilerinin mesleki yeterliklerini inceledikleri nicel çalışmada mesleki ve yöneticilik yeterlikleri ile karar alma, iş birliği ve motivasyon yeterliklerinin orta düzeyde çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Maya (2014) yaptığı çalışmada ilkökul yöneticilerinin öğretmenlerin görüşlerine göre; kriz yönetimi becerilerinin orta düzeyde olduğu görülmüştür. Kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem alt boyutlarına bakıldığında öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin tüm alt boyutlarda orta düzeyde kriz yönetebilme becerisine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ayar ve Güngör (2022) uzaktan eğitim sürecinde okul yöneticilerinin yeterliklerini inceledikleri çalışmalarında; öğretmenlerin okul yöneticilerini yetersiz olarak değerlendirmişlerdir. Katılımcı öğretmenlerin büyük çoğunluğunun okul yöneticilerini Covid-19 pandemisi sürecinde teknoloji alanındaki yeterliklerini yetersiz gördüğü bilgisine ulaşılmıştır. Sonuç olarak, okul müdürlerinin pandemi gibi kriz durumlarında, yeterliklerinin üst düzeyde olmadığı ve eksik yeterlikleri konusunda yetiştirilmeleri gerektiği söylenebilir.

Bu çalışmada; okul müdürlerinin pandemi sürecindeki yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, "insancıl yeterlilik" alt boyutu için cinsiyete göre anlamlı olarak farklılaşmadığı ancak "teknik yeterlik" ve "kavramsal yeterlik" alt boyutlarında anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur. İnsancıl yeterlik alt boyutundaki sorgulanan yeterliklerin her iki cinsiyet için de benzer beklentilerle karşılandığı görülmektedir. İnsancıl yeterlikler, birey ve grupları anlama ve güdüleme yeterlikleri olarak da kabul edilebilir. Etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkındaki varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanış yöntem ve sınırlarını görebilme, bireysel farklılıkları gözetme insan ilişkilerine yönelik özellikler olarak görülmektedir. Bu bağlamda, Güngörmez (2020) okul müdürlerinin iletişim yeterliklerini öğretmen görüşlerine göre değerlendirdiği çalışmasında, kadın ve erkek öğretmenlerin benzer fikirde oldukları sonucuna ulaşmıştır. Kadın ve erkek öğretmenlerin tüm boyutlarda okul müdürlerini aynı düzeyde yeterli buldukları görülmüştür. Öztürk ve Erdem (2020) cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin yeterliklerini değerlendirdiği çalışmalarında; cinsiyet değişkeninin okul müdürlerinin yeterliklerini değerlendirirken anlamlı bir fark ortaya çıkarmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Kadın ve erkek öğretmenlerin pandemi sürecinde okul müdürleri tarafından güdüleme ve anlaşılma noktasında farklı bir algılama tarzı olmadığı anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin okul yöneticilerini kriz öncesi, anı ve sonrası dönem yönetim becerilerine ilişkin görüşlerin incelendiği Albayrak'ın (2022) bu çalışmasında görüşlerin cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermediği görülmüştür. Ancak, okul müdürlerinin teknik yeterlik ve kavramsal yeterlik alt boyutlarında sorgulanan yeterliklerin ise kişinin cinsiyetine göre farklı beklentilere sahip olarak değerlendirme yaptığı görülmüştür. Öğretmenlerin kadın ve erkek olma durumuna göre teknik yeterlik ve kavramsal yeterlik alt boyutlarındaki beklentilerin farklılaştığı düşünülmektedir. Teknik yeterlik, öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir. Kişinin çalışma alanına göre, somut olarak yapabileceği, uzmanlık bilgisine bağlı bilgi ve beceridir. Yöneticinin muhasebe, inşaat, finansman gibi alanlardaki yeterlikleri teknik yeterliklerdir.

Gezer (2020) okul müdürlerinin kriz yönetim becerilerini incelediği çalışmasında; kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul müdürlerinin kriz yönetim becerilerini daha yüksek bulduğu sonucuna ulaşmıştır. Kavramsal yeterlik ise, okul yöneticisinin okulu bulduğu toplum içinde, eğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme; okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içerisinde görebilme, eğitim

alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Peker ve Selçuk (2011), okul müdürlerinin yeterliklerinin öğretim sürecine etkisini araştırdığı çalışmasında; “öğrencilerin yönetimi” yeterliğinin; cinsiyete göre erkek öğretmenlerin değerlendirmelerinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Okul müdürlerini kadınların erkeklerle göre daha yeterli bulduğu sonucundan yola çıkarak; kadın öğretmenlerin çeşitli baskı kurulması ihtimallerinden çekinmiş olabileceği ve bunlardan kaynaklı olarak da olumlu değerlendirme yapmış olabilecekleri düşünülmektedir.

Okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni olma bakımından anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmüştür. Bu bulgular branşın öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeyleri açısından önemli bir değişken olmadığını düşündürmektedir. Alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde tüm alt boyutlar bakımından anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre; okullarda okul müdürlerinin yeterlikleri değerlendirilirken, öğretmenlerin branş farketmeden ortak gereksinimleri olduğu ve bu yönde değerlendirmeler yaptığı görülmektedir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda; Öztürk ve Erdem (2020) çalışmasında branş değişkenine göre ortaya çıkan sonuçların okul müdürlerinin yeterliklerini değerlendirmede anlamlı olarak bir fark ortaya çıkarmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Güngörmez (2020) okul müdürlerinin iletişim yeterliklerini öğretmen görüşlerine göre değerlendirdiği araştırmada değerlendirmeye katılan öğretmenlerin branşlarına göre verdikleri cevapların anlamlı bir farklılık gözlenmediği sonucuna ulaşmıştır. Araştırmaya katılan tüm branşlardaki öğretmenlerin algılarının benzerlik gösterdiği ve öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerini yeterli gördükleri gözlenmiştir. Yine benzer şekilde, Beyhan ve Erdoğan (2022) çalışmalarında okul müdürlerinin yenilik yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen algılarında branş değişkenine göre gruplar arasında anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmüştür.

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeylerinin kıdeme göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde öğretmenlerin okul müdürlerinin “insancıl yeterlilik”, “teknik yeterlik” ve “kavramsal yeterlik” alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin kıdeme göre anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu farklılığın kaynağı okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeylerinin tümü açısından irdelendiğinde 1-10 yıl kıdeme sahip olanlar ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar arasında 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar lehine olduğu görülmüştür. 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin okul müdürlerini yeterli bulması, çeşitli mobbing ihtimallerinden çekinmeleri olarak yorumlanırken; 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanların okul müdürleriyle uzun süre çalışmış olduklarından empati yaparak olumlu değerlendirme yapmış olabilecekleri ya da bu tarz değerlendirmelerin bir sonuca varmadığını düşündükleri için olumlu değerlendirme yapmış olabilecekleri düşünülmektedir.

Araştırma sonucuna göre; okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin lisans ve lisansüstü mezunu olma durumuna göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde “insancıl yeterlilik” “teknik yeterlik” ve “kavramsal yeterlik” alt boyutlarında da anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Değerlendirme yapan öğretmenlerden lisans mezunu olanların lisansüstü mezun olanlara göre okul müdürlerini tüm alt boyutlar açısından daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin çalıştıkları kurumdaki okul müdürlerine daha eleştirel bir gözle baktığı, sorunlu buldukları noktalarda uyarılar yaparak okulu iyileştirmeye yönelik kararlar alınmasına katkı sunuyor olabilecekleri düşünülmektedir. Lisansüstü mezunu öğretmenlerin lisans mezunu olanlara göre okul müdürlerini daha farklı açılardan gözlemleyip değerlendirmiş olabilecekleri ve beklentilerinin daha yüksek olabileceği görülmüştür.

Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin devlet ve özel okul öğretmeni olma açısından anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Bu bulgular çalıştığı okul türüne göre öğretmenlerin okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeyleri açısından görüşlerinde bir farklılığın olduğunu düşündürmektedir. Alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde “insancıl yeterlilik”, “teknik yeterlik” ve “kavramsal yeterlik” alt boyutlarında da anlamlı bir farklılaşmanın olduğu bulunmuştur. Özel okulda görev yapan öğretmenlerin devlet okulunda görev yapanlara göre okul müdürlerini daha yeterli buldukları bulunmuştur. Bu sonuca göre; özel okulda çalışan okul müdürlerinin daha kapsamlı kriterlere göre sürekli okul sahibi tarafından değerlendiriliyor olabileceği ve yeterliklerinin daha yüksek olabileceği düşünülmektedir. Ancak; bu sonuç doğrultusunda, özel okul öğretmenlerinin okul müdürlerini, işine diğer yıl devam edememe gibi çeşitli endişeler sebebiyle, objektif olarak değerlendirmemiş olabileceği olarak yorumlanmıştır.

Çalışma sonuçları incelendiğinde; öğretmenlerin okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeylerine ilişkin görüşlerinin bulunduğu kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur. Alt boyutlar bakımından değerlendirildiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin “insancıl yeterlilik”, “teknik yeterlilik” ve “kavramsal yeterlilik” alt boyutları bakımından öğretmenlerin bulunduğu kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu farklılığın kaynağı okul müdürlerinin yeterlilik boyutu düzeylerinin tümü ve alt boyutlarının tamamı açısından irdelendiğinde bulunduğu kurumda 1-5 yıl çalışanlar ile 11 yıl ve üzerinde çalışanlar arasında ve 6-10 yıl çalışanlar ile 11 yıl ve üzerinde çalışanlar arasında 11 yıl ve üzerinde çalışanlar lehine olduğu görülmüştür. Buradaki sonuçlara göre; bulunduğu kurumda 11 yıl ve

üzerinde çalışan öğretmenlerin okul müdürlerini diğer öğretmenlere göre daha yeterli gördüğü karşımıza çıkmaktadır. Bulunduğu kurumda 11 yıldan fazla çalışan öğretmenlerin okul müdürleri ile daha fazla insani ilişkiler kurmuş olabileceği veya okul müdürlerinin olumsuz tavır gösterebileceğini düşünerek sorulara cevap vermiş olabilecekleri düşünülmüştür.

### **Araştırmaya Yönelik Öneriler**

Covid-19 pandemisi sürecinde okul müdürlerinin “insancıl yeterlik”, “teknik yeterlik” ve “kavramsal yeterlik” bakımından;

- a) Öğretmenlerle etkili iletişim kanalları oluşturabilme,
- b) Öğretmenlerin motivasyonunu yüksek tutma konusunda gerekli çalışmaları yapma,
- c) Stres ve kaygı durumlarında öğretmenlere gerekli desteği sağlayabilme,
- d) Öğretmenlerle sağlıklı iletişim kurmak adına düzenli aralıklarla (haftalık, aylık) toplantılar yapma,
- e) Öğretmenlerin çevrim içi araçlarla ders yapabilmeleri için gereken desteği ve motivasyonu sağlama,
- f) Halk sağlığı yetkilileri ile iletişim kurarak gerekli bilgiler doğrultusunda stratejik planını oluşturma,
- g) Öğrencileri, uzaktan eğitimle ilgili teknik konularda gerekli ve yeterli bir şekilde bilgilendirme konularında üst düzeyde yeterliklere sahip olmaları için eğitim programlarına katılmaları sağlanmalıdır.

Bu araştırma sadece merkezdeki okullarda gerçekleştirilmiştir. Farklı ilçeleri de kapsayacak şekilde ve farklı illerde de çalışma yapılarak, sonuçlar karşılaştırılabilir. Bu çalışmada nicel ölçme araçları kullanılmıştır. Yüz yüze görüşme gibi nitel ölçme araçları kullanılarak da veri toplanabilir. Diğer taraftan bu çalışmanın evreni öğretmenlerden oluşmaktadır. Okul müdürleri ile de görüşmelere yapılarak başka araştırmalar yapılabilir.

### **Bilgilendirme**

Bu çalışma, birinci yazarın yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

### **Etik Kurul İzin Beyanı**

Bu araştırmanın Etik Kurul İzni, Uşak Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 04/07/2022 tarih ve 2022/103 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

### **Çıkar Çatışması Beyanı**

Yazarlar, herhangi bir çıkar çatışmasının olmadığını beyan etmişlerdir.

### **Araştırmacı Katkı Beyanı**

Yazarlar, çalışmaya eşit düzeyde katkı sağlamıştır.

## Kaynakça

- Akar, H. (2021). Kriz yönetiminde halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri. M. Akdağ ve Ü. Arklan (Ed.), *Kriz yönetimi: İletişimsel temelde çözüm odaklı stratejik yaklaşımlar* içinde (ss. 443-466). Konya: Literatürk.
- Aytaç, T. (2000). *Eğitim yönetiminde yeni paradigmlar okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. ve Apaydın, Ç. (2009). Türkiye’de eğitim yönetimi araştırmalarının durumu: Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 59(59), 325-344. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/108254>
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-93.
- Bayburtlu, Y. S. (2020). Covid-19 pandemi dönemi uzaktan eğitim sürecinde öğretmen görüşlerine göre Türkçe eğitimi. *Electronic Turkish Studies*, 15(4), 131-151.
- Başaran, İ. E. (1996). *Türkiye eğitim sistemi*. Yargıcı Matbaası.
- Beyhan, A. ve Erdoğan, S. (2022). Okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarının çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(3), 817-835. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.1137221>.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Can, H. (2002). *Yönetim ve organizasyon* (2. Baskı). Ankara: Adım Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. ve Özdemir, M. (2019). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (8.Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dowis S. L. (2005). *A study of organizational culture in title one schools in the upstate region of South Carolina*. (Unpublished Doctora Thesis). Clemson University.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ereş, F. (2004). Eğitim yönetiminde stratejik planlama. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 21-29. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/296511>.
- Ersan Albayrak, E. (2022). *Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri ile okul sağlığı ilişkisine yönelik öğretmen görüşleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gezer, Y. (2020). Kriz yönetim becerilerine (kriz öncesi, dönemi ve sonrası) ilişkin olarak okul müdürlerinin sergilemiş oldukları davranışlar. *Disiplinlerarası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(8), 282-298.
- Güngör, T. A. (2022). Uzaktan eğitim sürecinde okul yöneticilerinin teknoloji liderliği yeterliliklerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Anadolu University Journal of Education Faculty*, 6(3), 312-340. <https://doi.org/10.34056/aujef.1093217>.
- Haşit, G. (2015). *İşletmelerde kriz yönetimi ve Türkiye'nin büyük sanayi işletmeleri üzerinde yapılan araştırma çalışması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Helvacı, M. A. ve Kıcıroğlu, B. (2010). İlköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluk düzeyleri (Uşak ili örneği). *Akademik Bakış Dergisi*, 21, 1-30.
- Kayıkcı, E. ve Bekiroğulları, E. M. (2021). Okul yöneticilerinin algılarına göre okul yöneticileri mesleki yeterliliklerinin incelenmesi: Bir nicel çalışma. *Uluslararası İnovatif Eğitim Araştırmacısı*, 1(1), 66-74. <http://dx.doi.org/10.29228/iedres.51507>
- Kazancı, M. (2014). Kriz dönemleri ve kuruluşlar. M. Akdağ ve Ü. Arklan (Ed.), *Kriz yönetimi: İletişimsel temelde çözüm odaklı stratejik yaklaşımlar* içinde (ss. 17-32). Konya: Literatürk Academia.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik, modern, çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. Ankara: Arıkan Basım Yayınları.
- Küçük Güngörmez, T. (2020). *Ortaöğretim okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri: karma bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karabük Üniversitesi, Karabük.
- Maya, İ. (2014). Kamu ilkokullarında yöneticilerin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 209-235. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/660227>.
- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) (2020). *Kreşlerde, gündüz bakımevlerinde ve okul öncesi eğitim kurumlarında alınması gereken önlemler (Bölüm 43). COVID-19 salgın yönetimi ve çalışma rehberi*. Ankara: MEB
- Morrison, K. (2008). Educational philosophy and the challenge of complexity theory. *Educational Philosophy and Theory*, 40(1), 19-34. <https://doi.org/10.1111/j.1469-5812.2007.00394.x>
- Öztürk, K. ve Erdem, M. (2020). Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin yönetici yeterlikleri ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15, 26-47. <https://doi.org/10.46778/goputeb.762990>
- Peker, S. ve Selçuk, Ö. G. G. (2011). Okul müdürlerinin yeterliklerinin eğitim öğretim sürecine etkisi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 472-480. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/45951>.
- Regester, M., & Larkin, J. (2008). *Risk issues and crisis management in public relations: A casebook of best practice*. Kogan Page Publishers.

- Reimers, F., Schleicher, A., Saavedra, J., & Tuominen, S. (2020). Supporting the continuation of teaching and learning during the Covid-19 pandemic. *OECD*, 1(1), 1-38.
- Rivkin, S.G., Hanushek, E.A., & Kain, J.F. (2005). Teachers, schools, and academic achievement. *Econometrica*, 73(2), 417-458. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0262.2005.00584.x>.
- Sağlam, G. T., Sağlam, H. ve Soycan, F. (2021). Eğitimde adaptif liderlik ve Covid-19 süreci. *Çukurova Araştırmaları Dergisi*, 12, 119-133.
- Şişman, M., Güleş, H. ve Dönmez, A. (2010). Demokratik bir okul kültürü için yeterlilikler çerçevesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 167-182. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/202420>
- Turan, S., Yıldırım, N. ve Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/209688>
- Uzun, D. (2001). *Otel işletmelerinin krize hazırlıklı olma durumlarının değerlendirilmesi, beş yıldızlı otellerde bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi, Mersin.
- World Health Organization (WHO) (2020). *Who Coronavirus Disease (Covid-19) Dashboard*. World Health Organization.
- Wohlstetter, P., & Mohrman, S. A. (1996). *Assessment of school-based management*. US Government Printing Office: Washington, DC.

## Extended Abstract

### Introduction

With the Covid-19 pandemic; it is seen that the countries of the world have started to deal with completely different problems, and that it is necessary to review the existing order and habits and to go through compulsory innovations and transformations in many areas of life. It is known that social changes affect educational institutions. In our country, educational institutions are among the leading sectors affected by the Covid-19 pandemic. This process is seen as a crisis situation as it emerged unexpectedly and suddenly. School administrators are also expected to manage this crisis and demonstrate their competencies. Today, as in many fields, changes have been experienced in this field, and it is seen that different characteristics and competencies are now sought in school principals. Competencies such as leadership ability and management of employees, having management knowledge brought by the age and making effective decisions are among the competencies expected from school administrators (Bursalıoğlu, 2000). With this study, it is expected to evaluate the current competencies of school administrators in the Covid-19 process according to the views of teachers and that these evaluations will shed light on the process of training school administrators.

### Method

This study aims to evaluate the competencies of school principals in the Covid-19 pandemic process according to teachers' views. Descriptive survey method, one of the quantitative research methods, was used. The population of the study consists of 1613 teachers working in primary and secondary schools at the basic education level in Uşak centre in the 2021-2022 academic year. The sample of the study was determined on the basis of volunteerism with the easily accessible sampling method, which is one of the simple random sampling methods. Data were collected from 403 teachers working in schools in Uşak province.

### Conclusion, Discussion and Recommendations

In the findings of this study, it was seen that the competencies of school principals working in public and private schools at primary and secondary school level were evaluated as medium level in the dimensions of humanistic, technical, and conceptual competencies in the Covid-19 pandemic process according to the opinions of teachers. It was found that the majority of the participant teachers considered the school administrators' technical competencies in the Covid-19 pandemic process inadequate. Especially, in the context of humanistic competencies, school principals' actions such as creating effective communication channels with teachers during the pandemic process, doing the necessary work to keep teachers' motivation high, providing the necessary support to teachers in cases of stress and anxiety, and doing the necessary work to increase teachers' job satisfaction are perceived at a moderate level, which can be said to be a deficiency of school principals. In the dimension of technical competencies; during the pandemic process, the school principal should communicate with disadvantaged student and parent groups and work on providing necessary information and support; distribute the necessary tasks to school staff to ensure hygiene conditions at a high level; providing the necessary technical support for students in disadvantaged regions in case of incompatibility of televisions in some houses with Eba TV and problems in tuning Eba TV channels and ensuring the opening and effective use of Eba support points in the school; informing parents about distance education in a necessary and sufficient way and ensuring the opening and effective use of Eba support points in the school, show that school principals have deficiencies. In the dimension of conceptual competencies, it was determined that the school principal was at a medium level in the actions of presenting the problems clearly with a scientific approach, making the necessary effort to cooperate with the administrators in other schools, and putting the decisions taken into practice in a consistent manner during the pandemic process. As a result, it can be said that school principals' competencies in crisis situations such as pandemics are not at a high level, and they need to be trained on their missing competencies.