





## Uzaktan Öğretim Uygulamalarının Okul Yöneticilerinde Gerekli Kıldığı Yeterlikler<sup>1</sup>

### Competencies Required by Distance Education Practices for School Administrators

Muhammet YILDIRIM , Dr., MEB, muhammet4506@hotmail.com

Mehmet ÜSTÜNER , Prof. Dr., İnönü Üniversitesi, mehmet.ustuner@inonu.edu.tr

**Geliş tarihi - Received:** 12 Mayıs 2024  
**Kabul tarihi - Accepted:** 4 Temmuz 2024  
**Yayın tarihi - Published:** 28 Ağustos 2024

<sup>1</sup> Bu makale "Uzaktan öğretim uygulamalarının okul yöneticilerinde gerekli kıldığı yeterlikler" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

Yıldırım, M. & Üstüner, M. (2024). Uzaktan öğretim uygulamalarının okul yöneticilerinde gerekli kıldığı yeterlikler. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 15(2)*, 1084-1104.

DOI. 10.51460/baebd.1482824



*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2024), 15 (2), 1084-1104.*  
*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2024), 15 (2), 1084-1104.*  
*Araştırma Makalesi / Research Paper*

**Öz.** Bu araştırmanın amacı, uzaktan öğretim uygulamalarının okul yöneticilerinde gerekli kıldığı yeterliklerin neler olduğunun belirlenmesidir. Nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji (olgu bilimi) tercih edilen araştırmanın çalışma grubunu, maximum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle belirlenen ve 2020-2021 eğitim öğretim yılında Siirt ili merkez ilçesinde görev yapan 25 okul yöneticisi ve 18 öğretmen oluşturmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme formuyla 43 kişiden elde edilen veriler betimsel içerik analiz yöntemi ile analiz edilmiş olup veri analizlerinde; yapısal kodlama, betimsel kodlama, In vivo kodlama ve süreç kodlama gibi birden çok kodlama yöntemi kullanılmıştır. Kod, kategori ve alt kategori analizleri doğrultusunda uzaktan öğretim uygulamalarının okul yöneticilerinde gerekli kıldığı yeterlikleri teması altında altı kategoriye ulaşılmıştır. Bu kapsamda uzaktan öğretimde okul yöneticilerinin destek sağlama, kişisel özellikler, sağlıklı ve güvenli okul ortamı oluşturabilme, krizle baş edebilme, belirsizlikle baş edebilme, dijital eğitim ve yönetim becerileri başlıkları olarak adlandırılan altı yeterlik alanı olduğu belirlenmiştir. Ayrıca uzaktan öğretimde okul yöneticilerinin; birlikte yönetebilme, ekip halinde çalışabilme, hızlı uyum sağlayabilme, rutinin dışına çıkabilme, çevrimiçi yönetim becerileri, teknolojiyi etkili kullanabilme ve kullanma konusunda öğretmenleri teşvik edebilme gibi yeterliklerinin ön plana çıktığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** “Okul yöneticileri”, “uzaktan öğretim”, “yeterlik”

**Abstract.** The study aims to determine the competencies required by distance education practices in school administrators. The reserach study group, in which phenomenology (phenomenology) was preferred from qualitative research methods, consisted of 25 school administrators and 18 teachers working in the central district of Siirt province in the 2020-2021 academic year, determined by a maximum diversity sampling method. The data obtained from 43 people with a semi-structured interview form were analyzed by descriptive content analysis method and multiple coding methods such as structural coding, descriptive coding, in vivo coding and process coding were used in data analysis. In line with the code, category and subcategory analyses, six categories were reached under the theme of competencies required by distance education practices in school administrators. In this context, it was determined that school administrators in distance education have six competency areas named as providing support, personal characteristics, creating a healthy and safe school environment, coping with crisis, coping with uncertainty, digital education and management skills. In addition, it was seen that school administrators' competencies such as managing together, working as a team, adapting quickly, going out of routine, online management skills, using technology effectively and encouraging teachers to use technology effectively came to the fore in distance education.

**Keywords:** “School administrators,” “distance education”, “competence”



## Extended Abstract

**Introduction.** While new developments occur in parallel with the development of technology in education and training activities, it is thought that adapting to these developments and changes is related to school competencies (Johnson & Weiner, 2020). Francisco, Sagcal, and Nuqui (2020) put forward the concept of "New Normal Leadership" in their study and consider administrators as people with competencies and characteristics who can facilitate as team leaders in distance education, take measures for equal opportunities, use technology, and ensure communication and interaction between school stakeholders. Dirani, Abadi, Alizadeh, Barhate, Garza, Gunasekara, and Majzun (2020) mentioned in their study that school administrators should have competencies that can positively affect the emotional state of teachers in addition to providing support to teachers in their educational and training work. When the studies on the competencies of school administrators in distance education are summarized (Francisco, Sagcal, & Nuqui, 2020; Varela & Fedynich, 2020; Reyes-Guerra, Maslin-Ostrowski, Barakat, & Stefanovic, 2021; Kaminskienė, Tūtlys, Gedvilienė, Chu, 2021; Pascaris, Mahendrarajah, Walton, Hudson, Melim, & Ruttenberg-Rozen, 2021) data-driven decision-making (competence in data analysis and turning data into action and insights), co-managing, communicating online, leading with flexibility by relaxing rules, using distance learning platforms and tools, knowledge of educational technology trends and developments, finding solutions to technical problems, creating an inclusive digital learning environment by providing personalized learning opportunities, managing crises, and supporting students' and teachers' psychological and physical well-being. As can be seen, it can be said that the competencies of school administrators should be reconsidered together with distance education in many studies. Especially administrators, who should have many competence areas to meet the needs emerging in the changing world related to education other than traditional competencies, cannot do school management only with the lessons and experiences from the past and the theoretical knowledge obtained because of scientific studies in the field of management should be used in the field. In our country, it can be said that standards are not set in the selection and training of people who will take part in management positions, and for this reason, it can be said that the promotion of administrators in the bureaucratic hierarchy is realized randomly or with political attitudes. Individuals who are selected as school administrators generally exhibit managerial behaviors based on the master-apprentice relationship, trial and error methods. . However, school administrators should be trained within the framework of a competency-based approach based on a scientific perspective and should exhibit behaviours related to this. A competency-based approach is important not only in face-to-face education and training activities but also in the effective implementation of distance education. It is thought that revealing the competencies required by distance education in school administrators is necessary for the effective continuation of teaching activities. In line with this purpose, based on the assumption that teachers have enough observation and experience to express their opinions on the distance education competencies of school administrators, and similarly, school administrators have enough experience to express their opinions on this subject, it was tried to reveal what competencies school administrators are expected or required to realize in distance education based on the opinions of teachers and administrators.

**Method.** In this study, which aims to determine the competencies required by distance education practices in school administrators, phenomenology (phenomenology), one of the qualitative research Yıldırım, M. & Üstüner, M. (2024). Uzaktan öğretim uygulamalarının okul yöneticilerinde gerekli kıldığı yeterlikler. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 15(2), 1084-1104.*  
DOI. 10.51460/baebd.1482824



approaches, was preferred. Phenomenological research offers in-depth analysis to understand the feelings, thoughts and experiences of the participants in the study (Smith, Flowers, & Larkin, 2009). . In the study conducted as phenomenological research, the data obtained as a result of the interviews were analyzed by descriptive content analysis method. Descriptive content analysis is an objective and systematic scientific approach that facilitates the analysis of oral, written and other materials (Tavşancıl & Aslan, 2001). According to Cohen, Manion and Morrison (2007), descriptive content analysis, which is widely used in the field of Social Sciences, reveals the basic contents of written documents and the messages underlying these contents. This method is a systematic and reproducible technique in which the words or phrases in the text are coded according to predefined rules and themes are formed based on various categories and categories. According to Ültay, Akyurt and Ültay (2021), code pools are created in descriptive content analysis approaches and categories and bases are created in accordance with the codes determined. In addition, according to Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz, and Demirel (2008), descriptive content analysis can also be used to determine the prevalence of certain words or concepts in a text set. In this study, the interviews with the teachers were audio-recorded and then the researcher listened to the recordings and converted them into "word" documents. The texts obtained as a result of the interviews were analyzed by descriptive content analysis method. The concepts that emerged as a result of the descriptive content analysis of the texts created in Word form were divided into codes, categories and themes and it was tried to determine the competencies of school administrators in distance education.

**Results.** Six themes were formed in line with the codes and categories determined for the competencies required of school administrators in distance education. As a result of the research, six competency areas under the titles of providing support, personal characteristics, coping with crisis, coping with uncertainty, creating a healthy school environment and managing technology were determined as the areas that school administrators in distance education can have. In line with the participants views, it is seen that competencies such as managing together, working as a team, responding to needs, problem-solving, adapting, developing a mission and vision suitable for the new situation, and discovering new practices and sharing them with stakeholders come to the fore to provide the necessary support in schools. It can be said that school administrators can't realize the necessary changes and transformations for distance education without the support of other stakeholders in the school and they try to get the support of their employees. The participants stated that school administrators should attach importance to teamwork in the distance education process and both support and receive support from their stakeholders. In addition, it can be stated that school administrators should develop a vision and mission appropriate to the new situation and share it with stakeholders, ensure their own personal development in order to provide this vision and mission, and support their teachers in receiving the necessary trainings.

**Discussion and Conclusion.** When the school administrators' ability to provide support is examined, it can be said that skills such as managing together, working as a team, responding to needs, problem-solving, adapting, developing a mission and vision suitable for the new situation, and discovering new practices and sharing them with stakeholders are the prominent skills in distance education. Considering that school administrators can't realize the necessary changes and transformations in distance education without the support of other stakeholders in the school, it can

Yıldırım, M. & Üstüner, M. (2024). Uzaktan öğretim uygulamalarının okul yöneticilerinde gerekli kıldığı yeterlikler. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 15(2), 1084-1104.*

DOI. 10.51460/baebd.1482824



be stated that it is important for school administrators to both provide support to stakeholders and receive support from stakeholders in order to realize change and transformation. It can be stated that there are some personal characteristics that school administrators should have in distance education. It is stated that school administrators in distance education should be brave, open to change, experienced, caring about emotions, flexible, entrepreneurial, reassuring, self-developing, patient, able to take responsibility and open to innovation. According to the trait theory, which states that leaders and administrators have different personality traits from other people (Çetin, 2008), a leader should be authentic, honest, trustworthy, courageous, risk-taking, open to new ideas, passionate and optimistic (Gedik, 2020). It can be said that school administrators in distance education should have some knowledge and skills related to crisis. The skills that school administrators should have when they first encounter a crisis such as being prepared for the crisis, establishing crisis teams, reacting to the crisis instantly, and developing a crisis action plan are the skills that school administrators should have. Sarı and Sarı (2020) emphasized that the COVID-19 pandemic has the characteristics of a crisis, so it is important for school administrators to know the concept of crisis management in the field of education well and to maintain effective crisis management in the process. When the ability to cope with uncertainty is examined, it is seen that school administrators had to cope with a chaotic environment and constantly changing practices for a long time in the distance education process. In a chaotic environment, school administrators need to have the ability to cope with uncertainty, appear strong, and fight against disorder by going out of routine. Schwab and Malleret (2020) stated that school administrators cannot ignore the uncertainty that will be experienced in their schools because there are uncertainties about the future with the effect of the COVID-19 pandemic on the distance education process and the uncertainty experienced can negatively affect organizational and individual performance. In terms of technology management competence; according to the results obtained in the research, it was concluded that school administrators should have online management skills, the ability to use information technologies and distance management skills in distance education. It can be said that it is important for school administrators to be able to use digital systems in distance education, to ensure the technological development of teachers and to stay in interaction with stakeholders by using online applications. By using technological management skills, school administrators have encountered a process in which management skills such as decision-making, coordination, communication, monitoring and evaluation, organizing, planning and directing in face-to-face education and training are performed in a distance way. In this respect, it can be said that the effectiveness of school principals in distance education is directly proportional to how effectively they can manage technology. Hudson, Mahendrarajah, Pascaris, Walton, Melim, and Ruttenberg-Rozen (2021) identified common experiential themes around technology-related anxiety and leadership. As a result, six competency areas were identified for school administrators in distance education. Within the scope of the identified competency areas, it is seen that it is important for school administrators to have various behaviors and attitudes in order to carry out distance education in a healthy way. Providing support with some personal characteristics, coping with crisis and uncertainty, creating a healthy school environment, and managing technology were evaluated as the competencies that distance education requires in administrators.



## Giriş

Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin etkili bir biçimde sürdürülebilmesinde okul yöneticilerinin yeterliklerinin önemli olduğu vurgulanmaktadır (Bakht, Khan ve Blanco, 2020; Balci, 2014; Bursalioğlu, 1975; Sevinç ve Arslan, 2019). McEwan' a (2018) göre okul yöneticilerinin okullarındaki sistemi etkili bir biçimde yönetebilmeleri sahip olmaları gereken beceri ve yeterliklerle mümkün görünmektedir. Yeterlik kişinin bir görevi başarıyla yerine getirme veya istenen bir sonuca ulaşma konusundaki becerisi (Bandura, 1977); herhangi bir rolü oynayabilmesi için sahip olması gereken bilgi ve davranışları (Bursalioğlu, 1975) olarak tanımlanmaktadır. Okul yöneticileri de sahip oldukları makam nedeniyle çeşitli rol ve görevleri gerçekleştirebilmek için bir takım eylemleri sergilemek durumundadırlar (Taymaz, 2019). Okul yöneticisi yeterlikleri ile ilgili ilk sınıflandırma Katz (1956) tarafından yapılarak yönetici yeterlikleri teknik, insancıl ve kavramsal olarak üç sınıfta incelenmiştir. Bursalioğlu (1975) Katz' ın yönetici yeterlikleri sınıflandırmasından yola çıkarak okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikleri çok geniş bir çerçevede belirlemeye çalışmıştır. Bursalioğlu'na göre okul yöneticilerinin; okulun fiziki yapısını koruyup geliştirebilmesi, çalışanlarının mesleki gelişimlerine katkı sunabilmesi, olumlu bir iklim oluşturabilmesi, sağlıklı karar alabilme süreçlerini işletebilmesi ve okulun çevre ile sağlıklı ilişki geliştirebilmesine kadar birçok konuda sahip olması gereken yeterliklerden söz ettiği görülmektedir. Gürsel' de (2005) Bursalioğlu' nun (1975) yapmış olduğu çalışmadan esinlenerek meslek liselerinde görev yapan okul yöneticilerinin yeterliklerinin neler olduğunu belirlemeye çalışmıştır. Gürsel'in yapmış olduğu araştırmada tüm kaynak grupların (müfettişler, okul müdürleri, öğretmenler) değerlendirmelerine göre kesin fikir birliğiyle desteklenmiş yeterlikler şu şekilde özetlenebilir: Okulun fiziksel olanaklarından etkin bir şekilde yararlanabilmeli, liderlik özellikleri sergileyebilmeli, işletme yönetim becerilerine göre okul yönetebilmeli, etkili iletişim becerileri sergileyebilmeli, okul-çevre ilişkilerini geliştirebilmeli, eleştirilere açık olabilmeli, eğitim ve öğretim programlarının uygulanabilmesi için gerekli ortamı ve kaynakları sağlayabilmeli şeklinde okul yöneticilerinin çeşitli yeterlik alanlarına sahip olması gerektiğinden söz etmiştir.

Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin literatür incelendiğinde (Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaöse, 2012; Bursalioğlu, 1975; Castle ve Mitchell, 2001; Gürsel, 2005; Harris ve Jones, 2020; Rosnarizah, Amin ve Abdul Razak, 2009; Sevinç ve Arslan, 2019; Şahin, 2000; Tan, 2010; Toprakçı, 2001) birçok araştırmada okulları amaçlarını gerçekleştirmesi için okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken yeterlik alanlarının neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Okul yöneticilerinin yeterliğini belirlemeye yönelik yapılan bu araştırmalarda yönetici yeterliklerinin zamana ve ortaya çıkan koşullara göre değiştiği ve bu nedenle okul yöneticilerinin birçok yeterlik alanlarından söz edildiği görülmektedir. Belirtilen yeterliklerin birçoğunun Katz' ın sınıflandırması doğrultusunda yapıldığı ve son dönemlerde bu sınıflandırmaya ek olarak okul yöneticilerinin teknolojik yeterliklerinin eklendiği görülmektedir. Sevinç ve Arslan (2019) okul yöneticileriyle ilgili yapmış oldukları çalışmada; teknik, insancıl ve kavramsal olan yeterlik alanlarına ek olarak teknolojik yeterliği ekleyerek okul yönetici yeterlik alanlarını dört şekilde sınıflandırılmıştır. Görüldüğü üzere yönetici yeterlik alanları belirli bir zaman içerisinde meydana gelen toplumsal, siyasal ve ekonomik alanda değişimler doğrultusunda yeniden şekillendiği görülmektedir (Gökkyer ve Namlı, 2015; Gündüz ve Balyer 2013). Meydana gelen toplumsal değişimler sonucunda klasik yaklaşımla beraber ortaya çıkan otoriter ve gücünü sadece statüsünden alan okul yöneticileri yerine, uzmanlığından güç alan ve katılımcı bir anlayışla okulu





yönetebilecek yeterliklere sahip okul yöneticilerine ihtiyaç duyulduğu açıkça görülmektedir. Şahin (1999) geleneksel okul yöneticisi yeterliklerinin çağın ihtiyaçlarına cevap veremediği gibi salt bürokratik norm ve kuralların uygulanarak az sorun çıkaran okul ortamları yaratmak da toplumun ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek nitelikte bireylerin yetiştirilmesine katkı sunamayacaktır. Eski ve yeni okul yönetim anlayışı arasındaki çatışma da aslında bir bakıma eğitime ilişkin paradigmatik dönüşümün bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Bu paradigmatik dönüşüm okul yöneticilerinin yeterliklerini değiştirebildiği gibi yeni yeterlik alanları da yaratabilmektedir. Bu konuda Mulford (2003) okul yöneticilerinin sadece teknik yeterliklerine odaklanılamayacağını günümüzde yöneticilerin birçok farklı yeterlik alanlarının olabileceğini ifade etmektedir. Eğitimdeki paradigmatik dönüşüm sonucu ortaya çıkan ihtiyaçlara cevap verebilecek bir yöneticinin birçok yönetim becerisine sahip olmasını gerekli kılmaktadır.

Özellikle son dönemlerde yaygınlaşan uzaktan öğretim uygulamalarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için yönetici yeterliklerini tekrar değerlendirilmesi önemli görülmektedir. Uzaktan öğretim uygulamalarının yüz yüze eğitimden farklı bir pedagojiye sahip olması nedeniyle okul yöneticilerinin, uzaktan öğretim pedagojisi hakkında bilgi sahibi olması ve bu pedagojiyi eğitim süreçlerine uyarlayabilecek yeterlikleri sahip olmasının önemli olduğu ifade edilebilir (Harris ve Jones, 2020). Okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterliklerin uzaktan öğretim açısından değerlendirilmesi gerektiği yapılan literatür taraması (Bakht, Khan ve Blanco, 2020; Hooge ve Pont, 2020; Harris ve Jones, 2020) sonucu da anlaşılmıştır. Ayrıca Varela, Daniella ve Fedynich (2020) yapmış oldukları çalışmada 152 okul yöneticisinin %97' si uzaktan öğretimin yaygınlaşmasıyla beraber yöneticilerin okullarını birer lider olarak yönetmek için sahip olmaları gereken beceri ve alışkanlıklarının değiştiğini düşünmektedirler. Uzaktan öğretimle ilgili yapılan birçok çalışmada (Bakht, Khan ve Blanco, 2020;; Hooge ve Pont, 2020; Harris ve Jones, 2020; Leithwood, Harris ve Hopkins, 2020; Netolicky, 2020; Starr, 2020) uzaktan öğretim faaliyetlerinin eğitim öğretimde farklı ihtiyaçları doğurduğu ve bu ihtiyaçların karşılanmasında okul yöneticilerine yeni rol ve sorumluluklar yükleyerek geleneksel yöneticilik anlayışının geride kaldığından söz etmişlerdir. Baysal ve Ocak (2020) uzaktan öğretim ile beraber eğitimde paradigmatik bir dönüşümün gerçekleştiğini okulların fiziki çevrelerinin dışına çıkarak belirli bir mekân ve zamanla sınırlandırılmayacak örgütler haline geldiğini belirtmektedir. Uzaktan öğretim sürecinde, öğrenme ve öğretme faaliyetlerinin ve okulun fonksiyonlarının önemli ölçüde değiştiği ve bu durumun okul yöneticilerinin sınırlarını zorlayarak farklı yönetici yeterlik alanları oluşturduğu belirtilmektedir (Harris, 2020; Levinson, Geller ve Allen, 2021; Rusdiana, Huda, Mu'in ve Kodir, 2020).

Teknolojinin eğitim ve öğretim faaliyetlerindeki gelişmesiyle birlikte yeni gelişmeler yaşanırken, bu gelişmelere ve değişimlere uyum sağlamanın okul yöneticilerinin yeterlikleriyle ilişkili olduğu düşünülmektedir (Johnson ve Weiner, 2020). Francisco, Sagcal ve Nuqui (2020), yöneticilerin uzaktan öğretimde başarılı olabilmeleri için gerekli olan "Yeni Normal Liderlik" kavramını tanımlamışlardır. Bu kavrama göre, yöneticiler takım liderliği yapma, fırsat eşitliği sağlama, teknolojiyi etkin kullanma ve okul paydaşlarıyla iletişim ve etkileşim kurma gibi beceri ve niteliklere sahip olmalıdırlar. Bu çalışma, uzaktan öğretimin getirdiği zorluklara karşı yöneticilerin nasıl uyum sağlayabileceklerine dair önemli bir katkı sunmaktadır. Dirani ve arkadaşlarının (2020) yapmış oldukları çalışmada okul yöneticilerinin öğretmenlere eğitim öğretim işlerinde destek sağlayabilmenin dışında öğretmenlerinduygu durumlarını olumlu bir biçimde etkileyebilen yeterliklere sahip olmaları

Yıldırım, M. & Üstüner, M. (2024). Uzaktan öğretim uygulamalarının okul yöneticilerinde gerekli kıldığı yeterlikler. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 15(2), 1084-1104.*

DOI. 10.51460/baebd.1482824



gerektiğinden söz etmişlerdir. Uzaktan öğretimde okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin yapılan çalışmalar özetle incelendiğinde (Francisco, Sagcal ve Nuqui, 2020; Varela ve Fedynich, 2020; Reyes-Guerra, Maslin-Ostrowski, Barakat ve Stefanovic, 2021; Kaminskienė, Tütlys, Gedvilienė, Chu, 2021) veriye dayalı karar alma (veri analizinde yetkinlik ve verileri eyleme ve içgörülere dönüştürebilme), birlikte yönetebilme, çevrimiçi iletişim kurabilme, kuralları gevşeterek esneklikle liderlik yapabilme, uzaktan eğitim platformları ve araçlarının kullanabilme, eğitim teknolojileri trendleri ve gelişmeleri hakkında bilgi sahibi olabilme, teknik sorunlara çözüm üretebilme, kişiselleştirilmiş öğrenme fırsatları sağlayarak kapsayıcı dijital öğrenme ortamı oluşturabilme, kriz yönetebilme, öğrencilerin ve öğretmenlerin psikolojik ve fiziksel iyi oluş hallerini destekleyebilme yeterlikleri ön plana çıkmaktadır.

Görüldüğü üzere yapılan birçok araştırmada okul yöneticilerinin yeterliklerinin uzaktan öğretimle beraber yeniden ele alınması gerektiği söylenebilir. Özellikle geleneksel yeterlikler dışında değişen dünyada eğitime ilişkin ortaya çıkan ihtiyaçları karşılama konusunda birçok yeterlik alanına sahip olması gereken yöneticilerin, okul yönetimini sadece geçmişten çıkarılan dersler ve deneyimlerle yapamayacağı ve yönetim alanında yapılan bilimsel çalışmalar sonucunda elde edilen teorik bilginin alanda kullanılması gerekmektedir. Okul yöneticiliği, eğitim sisteminin kalitesini ve verimliliğini doğrudan etkileyen önemli bir görevdir. Bu nedenle, okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi, bilimsel kriterlere ve yeterlilik standartlarına dayanmalıdır. Ülkemizde ise, okul yöneticilerinin atanması ve geliştirilmesi, siyasi veya kişisel faktörlere bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Bu durum, okul yöneticilerinin mesleki yeterliliklerini ve liderlik becerilerini olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesinde objektif ve tutarlı bir sistem kurulması ve bu sistemin sürekli izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Yeterliğe dayalı bir yaklaşım yüz yüze eğitim öğretim faaliyetlerinde önemli olduğu gibi uzaktan öğretimin etkili bir şekilde uygulanmasında da önemli görülmektedir. Uzaktan öğretimin okul yöneticilerinde gerekli kıldığı yeterliklerin ortaya konulmasının öğretim faaliyetlerinin etkili bir şekilde sürdürülebilmesi bakımından gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu amaç doğrultusunda öğretmenlerin yöneticilerinin uzaktan öğretim yeterliklerine ilişkin görüş bildirecek kadar gözlem ve yaşantıya sahip olduğu, benzer şekilde, okul yöneticilerinin de bu konuda kendileri hakkında görüş bildirecek kadar deneyimlerinin olduğu varsayımından hareketle uzaktan öğretimde okul yöneticilerinin kendilerinden beklenen veya gerçekleştirmek zorunda oldukları yeterliklerin neler olduğunun öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşlerine dayalı olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu amaç doğrultusunda, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre “uzaktan öğretim uygulamalarının okul yöneticilerinde gerekli kıldığı yeterlikler nelerdir?” sorusu yanıtlanmaya çalışılmıştır.

## Yöntem

Bu araştırma, okul yöneticilerinin uzaktan öğretim yeterliliklerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. “Uzaktan Öğretim Uygulamalarının Yöneticilerde Gerekli Kıldığı Yeterliklerini” belirlemek için seçilen araştırma deseni, çalışma grubu ve veri analizine ilişkin bilgiler bu bölümde sunulmuştur.





## Araştırma deseni

Uzaktan öğretim uygulamalarının okul yöneticilerinde gerekli kıldığı yeterlikleri belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada nitel araştırma yaklaşımlarından fenomenoloji (olgu bilimi) tercih edilmiştir. Fenomenolojik (olgu bilim) araştırmaları çalışmaya katılanlarını duygu, düşünce ve deneyimlerini anlamaya yönelik derinlemesine analiz sunmaktadır (Smith, Flowers ve Larkin, 2009). Fenomenolojik araştırma şeklinde yürütülen çalışmada görüşmeler sonucunda elde veriler betimsel içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Tavşancıl ve Aslan (2001)' a göre betimsel içerik analizi, metinlerdeki içerikleri sistematik bir şekilde analiz ederek belirli desenleri, temaları veya özellikleri ortaya çıkarmayı amaçlar. Bu analiz, araştırmacılara verileri anlamlandırmak ve yorumlamak için bir çerçeve sağlar. Cohen, Manion ve Morrison (2007)' a göre Sosyal Bilimler alanında yaygın olarak kullanılan betimsel içerik analizi yazılı dökümanların temel içeriklerini ve bu içeriklerin altında yatan mesajları ortaya çıkarmaktadır. Bu yöntem metinde yer alan kelime veya kelime öbeklerinin daha önceden tanımlanmış kurallara göre kodlanarak çeşitli kategori ve kategorilerden yola çıkarak temaların oluşturulduğu sistematik ve tekrarlanabilen bir tekniktir. Ültay, Akyurt ve Ültay (2021)' a göre betimsel içerik analiz yaklaşımlarında kod havuzları oluşturularak, belirlenen kodlara uygun kategori ve temalar oluşturulur. Ayrıca Büyüköztürk ve arkadaşlarına (2008) göre betimsel içerik analizleri, bir metin kümesi içinde belirli kelime veya kavramların yaygınlığını tespit etmek amacıyla da kullanılabilir. Bu çalışmada öğretmenlerle yapılan görüşmeler ses kaydı ile kayıt altına alındıktan sonra araştırmacı tarafından kayıtlar dinlenilerek "metin" belgesine dönüştürülmüştür. Görüşmeler sonucunda elde edilen metinler betimsel içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. Metin biçimindeki veri üzerinden yapılan betimsel içerik analizleri sonucunda ortaya çıkan kavramlar kod, kategori ve temalara ayrılarak uzaktan öğretimde okul yöneticilerinin yeterliklerinin neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

## Çalışma grubu

Uzaktan öğretim sürecinde okul yöneticilerinin yeterliklerinin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmanın çalışma grubunu 25 okul yöneticisi ve 18 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmacılar, çalışma grubunu seçerken maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemini kullanmışlardır. Bu yöntemin temel amacı, var olan problemin geniş bir çerçevede ele alınması ve ele alınan konuyla ilgili ortak ve farklı yönlerin ortaya çıkarılmasıdır. Özdemir (2018) 'e göre, maksimum çeşitlilik örneklemesinin seçilmesinin amacı genelleme yapmak değil, asıl amaç var olan olgu veya olay hakkında bireylerin ortak veya farklı düşüncelerini tespit ederek probleme ilişkin farklı bakış açılarını ortaya çıkarmaktır. Maksimum çeşitlilik örneklemesinde amaç genelleme yapmak olmadığı ve bu tür örneklemelelerdeki asıl maksadın olgu veya olaylar hakkında bireylerin farklı bakış açılarını ortaya çıkarmak olduğu belirtilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2003). Bu nedenle, araştırmacılar lise, ortaokul ve ilkokul düzeyinde görev yapan okul yöneticilerini çalışma grubuna eşit sayıda almaya çalışmışlardır.



Tablo 1.

*Nitel Araştırma Çalışma Grubuna Ait Bilgiler*

Sıra	Kod	Mesleki Ünvan	Kıdem	Okul Türü
27	M1	Müdür	19 Yıl	Lise
5	M2	Müdür Yardımcısı	5 Yıl	Lise
6	M3	Müdür	25 Yıl	Lise
7	M4	Müdür yardımcısı	27 Yıl	Lise
8	M5	Müdür	18 yıl	Lise
9	M6	Müdür Yardımcısı	12 Yıl	Lise
18	M7	Müdür Yardımcısı	10 Yıl	Lise
19	M8	Müdür	22 Yıl	Lise
20	M9	Müdür Yardımcısı	25 Yıl	Lise
10	M10	Müdür	13 Yıl	Ortaokul
28	M11	Müdür Yardımcısı	12 Yıl	Ortaokul
21	M12	Müdür	16 Yıl	Ortaokul
15	M13	Müdür	11Yıl	Ortaokul
16	M14	Müdür Yardımcısı	13 Yıl	Ortaokul
31	M15	Müdür Yardımcısı	16 Yıl	Ortaokul
17	M16	Müdür	12 Yıl	Ortaokul
3	M17	Müdür Yardımcısı	12 Yıl	İlkokul
4	M18	Müdür Yardımcısı	6 Yıl	İlkokul
11	M19	Müdür	12 Yıl	İlkokul
12	M20	Müdür	18 Yıl	İlkokul
13	M21	Müdür	9 Yıl	İlkokul
14	M22	Müdür Yardımcısı	15 Yıl	İlkokul
22	M23	Müdür	12 Yıl	İlkokul
23	M24	Müdür	15 Yıl	İlkokul
24	M25	Müdür Yardımcısı	12 Yıl	İlkokul
25	Ö1	Öğretmen	19 Yıl	Lise
26	Ö2	Öğretmen	8 Yıl	Lise
1	Ö3	Öğretmen	10 Yıl	Lise
2	Ö4	Öğretmen	9 Yıl	Lise
29	Ö5	Öğretmen	10 Yıl	Lise
30	Ö6	Öğretmen	9 Yıl	Lise
32	Ö7	Öğretmen	8 Yıl	Lise
34	Ö8	Öğretmen	21 Yıl	Lise
33	Ö9	Öğretmen	10 Yıl	İlkokul
37	Ö10	Öğretmen	2 Yıl	İlkokul
38	Ö11	Öğretmen	5 Yıl	İlkokul
39	Ö12	Öğretmen	4 Yıl	İlkokul
40	Ö13	Öğretmen	3 Yıl	İlkokul
41	Ö14	Öğretmen	2 Yıl	İlkokul
42	Ö15	Öğretmen	6 Yıl	Ortaokul
43	Ö16	Öğretmen	5 Yıl	Ortaokul
35	Ö17	Öğretmen	22 Yıl	Ortaokul
36	Ö18	Öğretmen	10 Yıl	Ortaokul

Toplam: 43

Bu çalışmada, uzaktan öğretim sürecinde okul yöneticilerinin yeterliklerini değerlendirmek için Siirt İl Merkezindeki EBA destekli okullarda görüşmeler gerçekleştirilmiş bu doğrultuda, çalışma Yıldırım, M. & Üstüner, M. (2024). Uzaktan öğretim uygulamalarının okul yöneticilerinde gerekli kıldığı yeterlikler. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 15(2), 1084-1104.*

DOI. 10.51460/baebd.1482824



grubuna 9 ilkokul, 7 ortaokul ve 9 lise yöneticisi çalışma grubuna dahil edilmiştir. Ayrıca okul yöneticilerinin yeterliliklerini belirlemede öğretmen görüşleri, uzaktan öğretim sürecindeki en önemli bilgi kaynaklarından biri olması nedeniyle 6' sını ilkokul, 4' ü ortaokul ve 8' i lisede olmak üzere toplam 18 öğretmen çalışma grubuna dahil edilmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilerek çalışma grubuna dahil edilen yönetici ve öğretmenlerin uzaktan öğretimde yeterli deneyime sahip oldukları ve okul yöneticilerinin yeterliliklerini objektif bir şekilde değerlendirebilecekleri varsayılmıştır.

### Etik kurul kararı

Bu çalışma, XXX Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma Etik Kurulu'nun 08.04.2021 tarihli 2021/8-7 sayılı kararı ile etik ilkeler doğrultusunda yürütülmüştür. Çalışmanın yazarları, "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi"nde belirtilen tüm kurallara riayet ettiklerini ve yönergenin "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" bölümünde yer alan herhangi bir ihlali gerçekleştirmediklerini beyan etmişlerdir.

### Veri analizi

Araştırma kapsamında okul yöneticileri ve öğretmenlerle yapılan görüşmeler, ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınarak sağlıklı bir şekilde değerlendirilmiştir. Ortalama 25 dakika süren görüşmelerin süreleri 15 ile 50 dakika arasında değişmiştir. Toplamda 43 görüşmenin ses kaydı süresi 902 dakikaya (15 saat) ulaşmıştır. Bu kayıtlar, Times New Roman karakterinde 12 punto ve 1.5 satır aralığıyla metin dosyası olarak yazıya dökülmüş ve 158 sayfadan ve 43820 kelimedenden oluşan bir metin haline gelmiştir. Görüşme kayıtları, içerik analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Analiz sürecinde yapısal kodlama, betimsel kodlama, in vivo kodlama ve süreç kodlama gibi temel kodlama yöntemlerinden yararlanılmıştır. Saldaña (2019)'ya göre bu temel kodlama yöntemleri tek başlarına veya birlikte kullanılabilir. Ulaşılan kategori ve temaların tutarlılığını kontrol etmek için görüşmeler, eğitim yönetimi alanında doktora yapan başka bir araştırmacıya da okutulmuştur. Aynı veri kümesi analiz edilerek elde edilen kodlar karşılaştırılmış ve ulaşılan kod ve kategorilerin benzer olduğu görülerek sonuçlar teyit edilmiştir. Miles ve Huberman (1994), nitel araştırmalarda iyi bir güvenilirlik için kodlayıcılar arası tutarlılığın en az %80 olması gerektiğini belirtmektedir. Huberman tarafından geliştirilen nitel araştırmalarda kodlama güvenilirliği formülü (toplam kod sayısı/(görüş birliğine varılan kod sayısı+görüş ayrılığı) yaşanan kod sayısı) kullanılarak araştırmacının güvenilirliği .89 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, araştırmacının kendi önyargıları, varsayımları ve deneyimlerinin araştırma sonuçlarını en az düzeyde etkilemesi, araştırmacının nesnel bir şekilde yürütülmesini sağlamak için gereklidir. Araştırmacının yansıtıcılığı şeklinde ifade edilen bu durumla başa çıkabilmek adına, araştırılan konuyla ilgili meslektaşlar ve eğitim yönetimi alanındaki uzmanların görüşleri alınmış ve yönetici yeterlik alanları ile ilgili yabancı ve yerli bilimsel literatür taranmıştır.

## Bulgular

Araştırmanın temel sorusu şu şekilde belirlenmiştir: "Uzaktan eğitim uygulamalarının okul yöneticileri için hangi yeterlikleri gerektirmekte ve öğretmenler ile okul yöneticilerinin bakış açılarına göre nasıl değişmektedir?" Bu doğrultuda belirlenen kategoriler ve kodlar, her bir yeterlik alanı için



ayrı tablolarda sunulmuştur. İlk olarak ele alınan "Destek Sağlama Yetkinliği" kategorisinde, 39 katılımcı, okul yöneticilerinin uzaktan eğitim sürecinde okullarını yeni duruma uyum sağlamaları için verdikleri destekleme çabalarından bahsetmiştir. Destek sağlama yetkinliğine ilişkin kodlar, kategoriler ve temalar, katılımcıların görüşleri doğrultusunda oluşturulmuş ve Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2.

*Okul Yöneticilerinin Uzaktan Öğretim Sürecinde Destek Sağlayabilme Yeterliği*

Kodlar	Kategori	f	Tema
Birlikte yönetim			
Psikolojik destek sağlama			
Ekibin desteğini alabilme			
Öğrenciye destek sağlama			
Öğretmene destek sağlama			
Veliye ulaşmada destek olma			
Eylemi başlatabilme			
Eyleme geçirebilme	Destek	39	Uzaktan Öğretimde Okul
İyi örnekleri çoğaltabilme	Sağlayabilme		Yöneticisi Yeterlik Alanları
Paydaşları sürece katabilme			
Birlikteliği güçlendirebilme			
Fikir alışverişinde bulunabilme			
Birlikte öğrenebilme			
Yetki devredebilen			
Öğretmen liderler			

Katılımcıların görüşlerine göre, okul yöneticileri okullarında uzaktan öğretim için gerekli desteği verebilmek amacıyla; ortak yönetim, ekip çalışması, ihtiyaçlara yanıt verme, problem çözme, uyum sağlama, yeni duruma uygun misyon ve vizyon oluşturma ve yeni uygulamaları keşfedip paydaşlarla paylaşma gibi yeterlikleri öne çıkarmaktadır. Okul yöneticilerinin uzaktan öğretimdeki değişim ve dönüşümleri okuldaki diğer paydaşların katılımı olmadan yapmasının imkansız olduğu ve çalışanlarının desteğini almaya çalıştığı belirtilebilir. Okul yöneticilerinin ekip çalışmasına değer vermesi, paydaşlarına hem destek vermesi hem de onlardan destek istemesinin zorunluluğu katılımcılar tarafından dile getirilmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin yeni duruma uygun vizyon ve misyon belirlemesi ve paydaşlarla paylaşması, bu vizyon ve misyonu gerçekleştirebilmek için hem kendi bireysel gelişimine önem vermesi hem de öğretmenlerinin gerekli eğitimleri almasına yardımcı olması gerektiği söylenebilir. Öte yandan kurumdaki değişimi sağlayabilmek için okul yöneticileri uzaktan da çalışanlarını motive etmeleri bu süreçte önemli olarak algılanmaktadır. "Destek Sağlama Yeterliğine" ilişkin bir katılımcı ifadesi şöyledir:

*"Hayatın doğası değişim içermektedir. Son derece hızlı değişen bir dünyada yaşıyoruz. Liderin, çağın gereksinimlerine uyum sağlaması gerekmektedir. Dijital yetkinliklere sahip olması gerekmektedir. Kavramsal becerilerini geliştirmesi gerekmektedir. Disiplinler arası bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir. Farklı alanlarda genel anlamda uzmanlaşması gerekmektedir, böylece değişen dünyada hem öğretmenlere hem de öğrencilere yardımcı olabilir (M6)."*

Yıldırım, M. & Üstüner, M. (2024). Uzaktan öğretim uygulamalarının okul yöneticilerinde gerekli kıldığı yeterlikler. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 15(2), 1084-1104.*

DOI. 10.51460/baebd.1482824



Tablo 3.

*Okul Yöneticilerinin Uzaktan Öğretim Sürecindeki Kişisel Nitelikleri*

Kodlar	Kategori	f	Tema
Cesur	Kişisel Nitelikler	17	Uzaktan Öğretimde Okul Yöneticilerinin Yeterlik Alanları
Duygusal			
Esnek			
Girişimci			
Güvenilir			
Yeniliğe açık			
Sabırlı			
Sorumluluk Sahibi			
Değişime açık			

"Kişisel Nitelikler" kategorisindeki veriler, uzaktan öğretim sürecinde okul yöneticilerinin hangi kişisel özelliklere sahip olmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. 17 katılımcı, okul yöneticilerinin bu süreçte başarılı olabilmeleri için bazı kişisel niteliklere sahip olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Tablo 3'te görüldüğü üzere, katılımcılar tarafından belirtilen kişisel nitelikler şunlardır: cesaret, değişime uyum, deneyim, duygusal, esneklik, girişkenlik, güven, yenilikçilik, sabır ve sorumluluk. Katılımcıların bu nitelikleri neden önemsediklerine dair bazı görüşleri şöyle ifade edilebilir:

*"Deneyimli olmalı ve aynı zamanda cesur olmalıdır. Bazı durumlarda kararlar alabilme yeteneğine sahip olmalı (M10)."*

*"Yeni bir süreç olduğundan dolayı çeşitli talepler, şikayetler veya sorunlar ortaya çıkabileceği için sabırlı olması gerekmektedir (Ö10)."*

Tablo 4.

*Okul Yöneticilerinin Uzaktan Öğretim Sürecindeki Krizle Baş Edebilme Yeterlikleri*

Kodlar	Kategoriler	f	Tema
Önlem alma	Krizle Baş Edebilme	24	Uzaktan Öğretimde Okul Yöneticileri Yeterlik Alanları
Hızlı kararlar alabilme			
Kriz eylem planı			
Krizle hazırlıklı olma			
Krizle anında tepki verebilme			
Kriz ekibini oluşturabilme			
Kriz sonrası örgütü toparlayabilme			

"Krizle Başa Çıkma" kategorisinde 24 katılımcı, okul yöneticilerinin uzaktan eğitimde kriz durumlarıyla ilgili bazı bilgi ve becerilere sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Bu katılımcıların ifadeleri doğrultusunda oluşturulan krizle başa çıkma yeterliliğine ilişkin kodlar, kategori ve tema Tablo 4'te verilmiştir. Katılımcılar, okul yöneticilerinin uzaktan eğitim sürecinde krizle karşılaştıklarını düşünmektedirler. Katılımcılar, okul yöneticilerinin krizle ilk karşılaştıklarında sahip olmaları gereken krize hazırlıklı olma, kriz ekipleri oluşturma, krize anında tepki verebilme, kriz eylem planı geliştirme gibi becerilere sahip olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Kriz sürecinde okul yöneticilerinin doğru kararlar alarak okulu krizin etkilerinden en üst düzeyde koruyacak ve okulu işleyişine geri döndürecek

Yıldırım, M. & Üstüner, M. (2024). Uzaktan öğretim uygulamalarının okul yöneticilerinde gerekli kıldığı yeterlikler. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(2), 1084-1104.

DOI. 10.51460/baebd.1482824





yeterliliklere sahip olması gerektiği vurgulanmıştır. Katılımcıların uzaktan eğitimde karşılaştıkları krizle ilgili olarak okul yöneticilerinin sahip olması gereken yetkinliklere ilişkin ifadeleri aşağıdaki gibidir:

*“Tüm dünya salgın başladığından beri hızla değişti. İlk bir ay gerçekten büyük zorluklar yaşadık. Okulumuzun çevresi, velilerin maddi sıkıntıları, köyden ve sevgi evlerinden gelen öğrencilerimiz, okulun kozmopolit yapısı, öğrencilere nasıl ulaşacağımız konusunda bize stres yaşattı. Ancak şunu belirtmeliyim ki, bu salgın sürecinden sonra şunu anladım: Bir okul yönetimi her türlü duruma hazırlıklı olmalıdır (M14).”*

Tablo 5.

*Okul Yöneticilerinin Uzaktan Öğretim Sürecinde Sağlıklı Okul Ortamı Oluşturabilme Yeterliği*

Kodlar	Kategoriler	f	Tema
Okul sağlığını koruyabilme			
Fiziksel sağlığı koruyabilme			
Hastalığa ilişkin farkındalık yaratabilme	Sağlıklı ve Güvenli Okul Ortamı Oluşturabilme	15	Uzaktan Öğretimde Okul Yöneticileri Yeterlik Alanları
Temiz okul			
Sağlıklı sınıf ortamları			
Öğrenci sağlığı			
Öğretmen sağlığı			

Uzaktan öğretim sürecinde okul yöneticilerinin sağlıklı okul ortamı oluşturabilmede gösterdikleri yeterlikler katılımcılar tarafından önemli görülmektedir. Bu yeterlikler, Tablo 5'te kodlanmış ve kategorize edilmiştir. Okul yöneticilerinin hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin fiziksel ve psikolojik sağlıklarını korumak için gerekli önlemleri alması, hastalık risklerine karşı farkındalık yaratması beklenmektedir. Ayrıca, okul yöneticilerinin öğrencilerin duygusal ve gelişimsel özelliklerini tanınması, onların moral ve motivasyonlarını yükseltmesi ve psikolojik danışmanlık hizmetleri sunması da önemli bir yeterliktir. Bu konuyla ilgili bir öğretmenin görüşü şu şekildedir:

*“Pandemi başladığında, herkes arasında korku hakimdi ve insanlar artık hayatta kalma endişesi taşıyordu. Öğrencilerimiz arasında kayıplar yaşayanlar oldu ve bu durum öğrencilerimizin travma geçirmemesi için hastalığın genç yaş grubunda ölümcül olmadığını, sadece taşıyıcı olduklarını vurgulayan toplantılar düzenledik. Sınıf öğretmenlerimiz de bu konuda çeşitli telkinlerde bulundular. Öğretmen arkadaşlarımızla bir araya gelerek, herkesin gerekli önlemleri alması durumunda mesafe, maske ve dezenfektan kullanımıyla hastalığın üstesinden gelinebileceğini vurguladık. Virüsün, alınan önlemlerden daha güçlü olmadığını belirterek, öğrencilerimizi ve öğretmenlerimizi karamsarlıktan çıkarmaya çalıştık. Eğer herkes gerekli önlemleri alırsa, herkesin korku yerine umutla dolacağını ve canlı derslerin bile yapılamayacağı büyük travmalar yaşanabileceğini biliyorduk (M23).”*

Tablo 6.

*Okul Yöneticilerinin Uzaktan Öğretim Sürecinde Belirsizlikle Baş Edebilme Yeterliği*

Kodlar	Kategoriler	f	Tema
Düzensizlik içinde düzen bulabilme	Belirsizlikle Baş Edebilme	22	Uzaktan Öğretimde Okul Yöneticisi Yeterlik Alanları
Kaosla mücadele			
Rutin dışına çıkabilme			
Düzenin olmaması			

Yıldırım, M. & Üstüner, M. (2024). Uzaktan öğretim uygulamalarının okul yöneticilerinde gerekli kıldığı yeterlikler. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(2), 1084-1104.

DOI. 10.51460/baebd.1482824



Sürekli Belirsizlik  
Düzenin sürekli bozulması  
Karışıklık  
Karmaşa Yaşamak  
Programsızlık  
Denetimsiz bir program  
Mesai kavramı olmaksızın çalışabilme

Sayfa | 1098

Belirsizlikle baş edebilme yeterliliği, katılımcılar tarafından uzaktan öğretim sürecinde okul yöneticilerinin önemli becerilerinden biri olarak görülmektedir. Bu beceri, okul yöneticilerinin belirsiz ve karmaşık durumlarla karşılaştıklarında etkili kararlar alabilmelerini ve uyum sağlayabilmelerini sağlar. Belirsizlikle baş edebilme yeterliliğine ilişkin araştırmada elde edilen bulgular Tablo 6' da sunulmuştur. Tabloya göre, katılımcılar uzaktan öğretim sürecinin belirsizlik ve karmaşıklık içeren bir ortam olduğunu, okul yöneticilerinin bu ortamda çeşitli zorluklarla karşılaştıklarını ve bu zorlukları aşmak için farklı stratejiler geliştirdiklerini belirtmişlerdir. Katılımcılar, okul yöneticilerinin belirsizlikle baş edebilme becerilerine sahip olmaları ve rutinin dışına çıkarak düzensizlikle mücadele etmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Yaşanan hızlı geçiş sürecinde uzaktan eğitim ortamına adapte olmanın tam bir kaos haline dönüştüğü ifade edilmiştir. Bir okul yöneticisi bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

*“Çok kısa bir süre içerisinde kendimizi uzaktan eğitimin içerisinde bulduk tam bir kaos hali (M3)”.*

Tablo 7.

*Okul yöneticilerinin uzaktan öğretim sürecinde teknoloji yönetimi yeterliği*

Kodlar	Kategoriler	f	Tema
Bilişim teknolojilerini kullanabilme			
Çevrimiçi yönetim becerisi			
Teknolojik gelişim			
Dijital sistemleri kullanabilme			
Çevrimiçi uygulamaları kullanabilme			
Web araçlarını kullanabilme	Dijital Eğitim ve Yönetim	43	Uzaktan Öğretimde Yönetici Yeterlik Alanları
Canlı dersler	Becerileri		
Çevrimiçi iletişim kurabilme			
Çevrimiçi uygulamaları öğretmenlerle paylaşabilme			
E-materyal paylaşımı			
Web 2 ve web 3 eğitim araçlarını kullanabilme			
Uzaktan yönetim süreç becerileri			

Dijital eğitim ve yönetim becerileri kategorisine ilişkin katılımcı görüşlerine dayanarak oluşturulan kodlar Tablo 7'de sunulmuştur. Bilişim teknolojilerini kullanma, çevrimiçi yönetim ve teknolojik gelişmeleri takip etme gibi unsurlar bu becerilerin temelini oluşturur. Katılımcı görüşlerinden anlaşılacağı üzere; dijital sistemler, çevrimiçi uygulamalar ve web araçlarıyla yapılan canlı dersler ve çevrimiçi iletişim, modern eğitimde önemli bir yer tutmaktadır. Ayrıca, çevrimiçi uygulamaların ve e-materyallerin paylaşımı, Web 2.0 ve Web 3.0 eğitim araçlarının kullanımı, uzaktan yönetim süreç becerileri gibi unsurlar da bu becerilerin kapsamına girmektedir. Bu yetenekler, dijital

Yıldırım, M. & Üstüner, M. (2024). Uzaktan öğretim uygulamalarının okul yöneticilerinde gerekli kıldığı yeterlikler. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 15(2), 1084-1104.*

DOI. 10.51460/baebd.1482824



dönüşümü eğitim ve yönetim süreçlerine entegre etmeyi sağlar. Ayrıca bir katılımcının belirttiği gibi, doğru yönetim ve uygun kurulum ile uzaktan öğretim sürecinin verimli hale getirilebileceği ve yöneticilerin teknolojiyi etkili bir şekilde yönetebilme becerilerinin uzaktan öğretimdeki etkililiğini artırabileceği anlaşılmaktadır. “*Doğru yönetim ve uygun kurulum ile uzaktan öğretim sürecinin verimli hale getirilebileceği*” gibi uzaktan öğretimdeki etkililik, yöneticilerin teknolojiyi ne kadar etkili bir şekilde yönetebildikleri ile doğru orantılı olabileceği anlaşılmaktadır.

## Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Uzaktan öğretimde okul yöneticilerinin yeterlikleri konusunda yapılan bu araştırma, kodlama ve kategorileme yöntemiyle altı temel yeterlik alanını ortaya çıkarmıştır. Bu yeterlik alanları şunlardır: destek sağlama, kişisel özellikler, sağlıklı ve güvenli okul ortamı oluşturabilme, krizle baş edebilme, belirsizlikle baş edebilme, dijital eğitim ve yönetim becerileri. Bu alanlar, uzaktan öğretimde okul yöneticilerinin karşılaştıkları zorluklara ve fırsatlara uyum sağlamalarını ve okullarını başarıyla yönetmelerini sağlayacak becerileri içerdiği söylenebilir.

Okul yöneticilerinin destek sağlama yeterliliğine bakıldığında; yöneticilerin uzaktan öğretim sürecinde paydaşlarla işbirliği yapmalarını, onların ihtiyaçlarına ve problemlerine çözüm bulmalarını, yeni duruma uygun misyon ve vizyon oluşturmalarını ve yeni uygulamaları keşfederek paylaşmalarını gerektiği söylenebilir. Bu yeterlik, okul yöneticilerinin hem paydaşlardan hem de paydaşlara destek almasını ve vermesini kapsamaktadır. Uzaktan öğretimde değişim ve dönüşümü gerçekleştirmek için paydaşların desteğinin şart olduğu düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin uzaktan öğretimde gerekli olan değişim ve dönüşümü sağlayabilmeleri diğer paydaşların desteği ile mümkün görünmekte ve destekleyici bir okul ortamının oluşturulması, öğrenme sürecinin kalitesini ve verimliliğini arttıracakı düşünülmektedir. Bu süreçte, okul yöneticilerinin öğrencilerin akademik ve sosyal gelişimlerine katkıda bulunmak için onlara destek olmaları önemlidir. Hooge ve Pont (2020), okul yöneticilerinin risk altındaki veya dezavantajlı durumdaki öğrencileri gözetmeleri ve onlara yardımcı olmaları gerektiğini belirtmiştir. Bass (1989) ise, okul yöneticilerinin öğretmen ve öğrencilerin bireysel ihtiyaçlarını karşılamak ve okuldaki başarılarını artırmak için onlara rehberlik etmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Turan (2020), yaptığı nitel araştırmada, okul müdürlerinin uzaktan öğretim sürecinde okul paydaşlarına nasıl destek verdiklerini ortaya koymuştur. Buna göre, okul müdürleri öğretmenlerin teknolojik becerilerini geliştirmelerine, öğrencilerin teknolojik araçlara ve internete erişmelerine olanak sağlamışlardır. Okul yöneticilerinin bu tür destekleyici davranışları, uzaktan öğretimde başarılı bir öğrenme ortamı yaratılmasına katkıda bulunabilir.

Uzaktan öğretimde okul yöneticilerinin başarılı olabilmeleri için bazı kişisel özelliklere sahip olmaları gerektiği söylenebilir. Bu özellikler arasında cesaret, değişime uyum, deneyim, duygusal, esneklik, girişimcilik, güvenilirlik, kendini geliştirme, sabır, sorumluluk ve yenilikçilik sayılabilir. Özellikler kuramına göre liderlerin diğer insanlardan farklı kişilik özellikleri olduğu kabul edilir (Çetin, 2008). Buna göre liderler; özgün, dürüst, güven veren, cesur, risk alan, yeni fikirlere açık, tutkulu ve iyimser olmalıdır (Gedik, 2020). Bu kuramda liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğu varsayılırken Bakht, Khan ve Blanco (2020) uzaktan öğretimde okul yöneticilerinin kişisel özelliklerini incelemişlerdir. 119 okul yöneticisi ile gerçekleştirdikleri çalışmada okul yöneticilerinin yetkinlik,



cesaret, karakter ve tutku gibi özelliklere sahip olmalarının önemli olduğunu bulmuşlardır. Görüldüğü üzere yöneticilerin başarılı olabilmeleri için bazı kişilik özelliklerine sahip olmaları gerektiği hem uzaktan öğretimde hem de yüz yüze eğitimde gerekli görülmektedir. Yapılan bu çalışmada ortaya çıkan kişisel özellikler, yöneticilerin sahip olması gereken kişisel özellikleri belirlemek için yapılan çalışmalarda ortaya çıkan birçok kişisel özellik bakımından benzerlik göstermektedir (Bakht, Khan ve Blanco 2020; Çetin, 2008; Gedik, 2020; Yukl, 2013). Yapılan ve incelenen çalışmalarda duruma göre değişmekle beraber, ortak özellik olarak en fazla cesaretin ön plana çıktığı söylenebilir.

Okul yöneticilerinin belirsizlikle baş etme yeterliliği, uzaktan öğretim sürecinde önemli bir rol oynamıştır. Bu süreçte, okul yöneticileri sürekli değişen koşullara uyum sağlamak ve kaotik bir ortamda karar vermek zorunda kalmışlardır. Okul yöneticilerinin belirsizlikle baş etme becerileri, hem örgütsel hem de bireysel performansı etkileyebilir. Schwab ve Malleret (2020) COVID-19 salgınının geleceğe ilişkin belirsizlikler yarattığını ve okul yöneticilerinin bu belirsizlikleri göz önünde bulundurarak okullarını yönetmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Bozkurt ve Sharma (2020) ise uzaktan öğretim sürecinde okul yöneticilerinin karmaşık ve öngörülemez bir sistem içinde olduklarını ve her gün yeni durumlara adapte olabilecek yetkinlikler kazandıklarını vurgulamışlardır.

Uzaktan öğretimde okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerine ihtiyaç duyduğu bir gerçektir. Kriz anında hazır olmak, kriz ekipleri oluşturmak, krize hızlı ve etkili bir şekilde yanıt vermek, kriz eylem planları hazırlamak gibi beceriler okul yöneticilerinin krizle başa çıkmasını kolaylaştıracaktır. Sarı ve Sarı (2020) COVID-19 salgınının eğitim alanında bir kriz yarattığını ve okul yöneticilerinin bu süreçte kriz yönetimi kavramına hakim olarak etkin bir rol oynamaları gerektiğini belirtmiştir. Francisco, Sagcal ve Nuqui (2020) yeni normal liderlik bağlamında okul yöneticilerinin acil durumlara karşı planlama yapabilme becerisine sahip olmalarının önemini vurgulamıştır. Balcı (2020) COVID-19 salgını nedeniyle uzaktan eğitimin bir kriz fırsatına dönüşebileceğini ve bu sayede hem örgütlerin hem de ülkelerin yaratıcılıklarını artırabileceğini ifade etmiştir. Demir ve Koçak (2021) ise "COVID-19 salgınında okul yönetimi" başlıklı çalışmalarında okul yöneticilerinin uzaktan öğretimde krizle mücadele etmek için çok çalıştıklarını ancak daha etkili olabilmeleri için eğitilmeleri ve geliştirilmeleri gerektiğini savunmuşlardır.

Dijital eğitim ve yönetim becerileri yeterliliğine bakıldığında; yapılan çalışmada okul yöneticilerinin uzaktan öğretimde çevrimiçi yönetim becerilerine, bilişim teknolojilerini kullanma yeteneğine ve uzaktan yönetim becerilerine sahip olmaları gerektiği sonucuna varılmıştır. Okul yöneticilerinin, dijital sistemleri kullanarak öğretmenlerin teknolojik gelişimini destekleyebilmeleri ve çevrimiçi uygulamalar aracılığıyla paydaşlarla etkileşimde bulunabilmeleri önemlidir. Teknolojik yönetim becerilerini kullanarak, okul yöneticileri yüz yüze eğitimde gerçekleştirdikleri yönetim süreci faaliyetlerini uzaktan da başarılı bir şekilde gerçekleştirmek durumundadırlar. Bu bağlamda, okul müdürlerinin uzaktan öğretimdeki etkinliklerinin, yöneticilerin teknolojiyi ne kadar etkili bir şekilde kullanabildikleriyle doğru orantılı olduğu söylenebilir. Ayrıca dijital çağda eğitim ve yönetim, bilişim teknolojilerinin etkin kullanımıyla şekillenmektedir. Çevrimiçi platformlar ve dijital araçlar, öğrencilere ve profesyonellere bilgiye erişimde esneklik sağlamakta, eğitim materyallerinin paylaşımını kolaylaştırmakta ve uzaktan eğitim imkanlarını genişletmektedir. Web 2.0 ve Web 3.0 teknolojileri, katılımcıların etkileşimini ve işbirliğini teşvik ederken, eğitim süreçlerini daha interaktif ve katılımcı hale getirmektedir. Uzaktan yönetim becerileri, bu dijital araçları etkin bir şekilde

Yıldırım, M. & Üstüner, M. (2024). Uzaktan öğretim uygulamalarının okul yöneticilerinde gerekli kıldığı yeterlikler. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 15(2), 1084-1104.*

DOI. 10.51460/baebd.1482824



kullanarak, eğitimde dijital dönüşümü destekleyen temel yetenekler arasında yer aldığı söylenebilir. Hudson, Mahendrarajah, Pascaris, Walton, Melim ve Ruttenberg-Rozen (2021) tarafından teknoloji kaynaklı kaygı ve liderlik etrafında belirlenen ortak deneyimsel temalar ile Kiraz (2021) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin bilgi teknolojilerini kullanma yeterliliklerinin uzaktan öğretimdeki yönetim becerileri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan regresyon modeli sonuçları, okul yöneticilerinin bilgi teknolojilerini kullanma öz yeterliklerinin dönüştürücü liderlik davranışı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstererek araştırmayı nicel yönden desteklemektedir.

Sonuç olarak öğretmen ve okul yöneticilerine göre uzaktan öğretim, eğitim yöneticileri için yeni ve farklı becerilerin önemini ortaya koymaktadır. Yüz yüze eğitimdeki gibi doğrudan etkileşim ve gözlem imkanı olmadığından, yöneticilerin teknolojiyi etkin kullanma, öğrenci ve öğretmenlere destek sağlama, kriz ve belirsizlikle baş edebilme, sağlıklı ve güvenli okul ortamı oluşturabilme gibi yeterliklere sahip olmaları gerekmektedir.

## Öneriler

Yapılan araştırma kapsamında, uzaktan öğretimin etkili bir şekilde yürütülmesi konusunda destek sağlama, kişisel özellikler, sağlıklı ve güvenli okul ortamı oluşturabilme, krizle baş edebilme, belirsizlikle baş edebilme, dijital eğitim ve yönetim becerilerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu yeterlik alanları, uzaktan öğretimde okul yöneticilerinin karşılaştıkları zorluklara ve fırsatlara uyum sağlamalarını ve okullarını başarıyla yönetmelerini sağlayacak becerileri içermektedir. Belirtilen yeterliklerin okul yöneticilerine kazandırılması durumunda, uzaktan öğretimin etkili bir şekilde yönetilmesine yardımcı olacaktır.

## Etik kurul onay bilgileri (The ethical committee approval)

Bu çalışma, XXX Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma Etik Kurulunun 08.04.2021 tarihli ve 2021/8-7 tarihli kararı tarafından onaylanmıştır. Bu çalışmada, "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi"ne uygun olarak bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine riayet edilmiştir. Yazarlar, bu çalışmada herhangi bir etik ihlali yapmadıklarını ve yönergede belirtilen bilimsel araştırma ve yayın etiğine aykırı eylemlerden kaçındıklarını taahhüt etmişlerdir.

## Çıkar çatışması (Conflict of interest)

Yazarlar, bu çalışma kapsamında herhangi bir çıkar çatışmasının olmadığını beyan etmişlerdir.

## Finansal destek (Financial support)

Yazarlar, bu çalışma için herhangi bir finansal destek almadıklarını beyan etmişlerdir.





## Kaynakça

- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., & Karaöse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim, 37*(164).
- Balcı, A. (2014). İlköğretim 8. Sınıf Öğrencilerinin Kitap Okuma Alışkanlığına Yönelik Tutumları/Elementary 8th Grade Students' Attitudes Towards Reading Habits. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6*(11), 264-299.
- Balcı, A. (2020). Covid-19 özelinde salgınların eğitime etkileri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 3*(3), 75-85.
- Bakht, M., Khan, S. N., & Blanco, G. L. (2020). 21st century leadership skills practiced by school leaders. *Global Social Sciences Review, V. 46-55. 10.31703/gssr.2020(V-III).05.*
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall.
- Bass, B. M. (1989). *Leadership: good, better, best. leadership challenge for today's manager*. Ed: Robert L.Taylor And William E. Rosenbach. New York: Nichols Publishing, 112-129.
- Baysal, E. A., & Ocak, G. (2020). Covid-19 salgını sonrasında okul kavramındaki paradigma değişimine ve okulların yeniden açılmasına ilişkin öğretmen görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 18*(2), 676-705.
- Bozkurt A. ve Sharma R. (2020). Emergency remote teaching in a time of global crisis due to Coronavirus pandemic. *Asian Journal of Distance Education: Volume 15, Issue 1, i-vi .*
- Bursalioğlu, Z. (1975). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri ilköğretmen okulu müdürlerinin yeterliklerine ilişkin bir araştırma*. Ankara: Kalite Matbaası.
- Büyükköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6th ed.). New York, NY: Routledge.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal liderlik çözümlerinin ışığında, okul müdürlüğü ve eğitilebilir durumsal liderlik özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23*(23), 74-84.
- Demir, K., & Koçak, B. (2021). Covid-19 Salgınında Okul Yönetimi. *MSGSÜ Sosyal Bilimler, 1*(23), 49-66.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International, 23*(4), 380-394.
- Fullan, M. (1992). *Successful school improvement*. Philadelphia, Open University Publishing.
- Francisco, C. D., Sagcal, N., & Nuqui, A. V. (2020). Development and Validation of New Normal Leadership Competency Scale: An Offshoot of Emerging Type of Situational Leadership in the New Normal Education. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research, 4*(11), 51-55.
- Gündüz, Y., & Balyer, A. (2013). Gelecekte okul müdürlerinin gerçekleştirmeleri gereken roller roles that school principals should conduct in the future. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Anadolu University Journal Of Social Sciences, 45.*
- Gürsel, M. (2005). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri: endüstri meslek lisesi yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin bir araştırma*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Gökkyer, N., & Namli, A. (2015). Yöneticilerin maarif müfettişlerince yapılan kurum denetimine yönelik algıları. *Electronic Turkish Studies, 10*(11).
- Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID 19–school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management, 40*:4, 243-247



*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2024), 15 (2), 1084-1104.*

*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2024), 15 (2), 1084-1104.*

*Araştırma Makalesi / Research Paper*

- Hooge, E., & Pont, B. (2020). School leadership in unpredictable times. *European Journal of Education, 55*(2), 135.
- Hudson, L., Mahendrarajah, S., Walton, M., Pascaris, M. J., Melim, S., & Ruttenberg-Rozen, R. (2021). Leadership in education during COVID-19: Learning and growing through a crisis. *Journal of Digital Life and Learning, 1*(1), 16-33.
- Johnson, C., & Weiner, J. (2021). Keep safe, keep learning: principals' role in creating psychological safety and organizational learning during the COVID-19 pandemic. In *Frontiers in Education* (Vol. 5, p. 618483). Frontiers Media SA.
- Kaminskienė, L., Tūtlys, V., Gedvilienė, G., & Chu, L. Y. (2021). Coping with the pandemic and the school lockdowns: The perspective of Lithuanian school principals. *Journal of Contemporary Educational Studies/Sodobna Pedagogika, 72* 275-285
- Kiraz, Z. (2021). Uzaktan eğitim sürecinde okul yöneticilerinin bilgi teknolojileri kullanımı öz yeterlikleri ile yönetim becerilerinin dönüştürücü liderlik davranışı üzerindeki etkisi. *e-Kafkas Journal of Educational Research, 8*(3), 703-719.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). "Seven strong claims about successful school leadership revisited", *School Leadership and Management*, Vol. 40 No. 1, pp. 5-22.
- Levinson, M., Geller, A. C., Allen, J. G., & COVID, T. L. (2021). Health equity, schooling hesitancy, and the social determinants of learning. *The Lancet Regional Health-Americas, 100032*.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage
- McEwan, E. K. (2018). *Etkili okul yöneticilerinin 10 özelliği*. (Çev ed. Necati Cemaloğlu). Ankara: Pegem Akademi.
- Netolicky, D. M. (2020). School leadership during a pandemic: navigating tensions. *Journal of Professional Capital and Community, 5*(3/4), 391-395.
- Pascaris, M. J., Mahendrarajah, S., Walton, M., Hudson, L., Melim, S., & Ruttenberg-Rozen, R. (2021). Leadership in education during covid-19: learning and growing through a crisis. *Journal of Digital Life and Learning, 1*(1), 16-33.
- Reyes-Guerra, D., Maslin-Ostrowski, P., Barakat, M. Y., & Stefanovic, M. A. (2021). Confronting a compound crisis: the school principal's role during initial phase of the COVID-19 pandemic. *In Frontiers in Education* (Vol. 6, p. 87). Frontiers.
- Rosnarizah, A. H., Amin, S., & Abdul Razak, M. (2009). Innovation in educational management and leadership: High impact competency for Malaysian school leaders. In *National Seminar of Educational Leadership and Management, Genting Highlands, Malaysia* (pp. 1-20). Institute of Aminuddin Baki.
- Rusdiana, A., Huda, N., Mu'in, A., & Kodir, A. (2020). The effectiveness of educational supervision in increasing the teacher's professional competence in the COVID-19 pandemic period. *International Journal of Innovation, Creativity and Change, 14*(5), 918-942.
- Sarı, E., & Sarı, B. (2020). Kriz zamanlarında eğitim yönetimi: COVID-19 örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 3*(2), 49-63.
- Sevinç, N., & Arslan, H. (2019). Okul yöneticisinin yeterlikleri ölçeği geliştirme çalışması. *R&S-Research Studies Anatolia Journal, 2*(4), 126-135.
- Starr, J. P. (2020). On Leadership: Responding to COVID-19: Short-and long-term challenges. *Phi Delta Kappan, 101*(8), 60-61.
- Şahin, A. E. (2000). İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 22*(22), 243-260.

Yıldırım, M. & Üstüner, M. (2024). Uzaktan öğretim uygulamalarının okul yöneticilerinde gerekli kıldığı yeterlikler. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 15*(2), 1084-1104.

DOI. 10.51460/baebd.1482824



- Tan, Ö. (2010). *İlköğretim okul müdürlerinin yeterlikleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tavşancıl, E., & Aslan, E. (2001). *İçerik analizi ve uygulama örnekleri*. Epsilon Yayınları: İstanbul.
- Taymaz, H. (2019). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Toprakçı, E. (2001). Okul müdürlerinin örgütlenme yeterliği. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(3)*.
- Turan, S. (2020). COVID-19 Sürecinde okul müdürlerinin teknolojik liderliği. *Milli Eğitim Dergisi, 49(1)*, 175-199.
- Ültay, E., Akyurt, H., & Ültay, N. (2021). Sosyal Bilimlerde Betimsel İçerik Analizi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi, (10)*, 188-201 <https://doi.org/10.21733/ibad.871703>
- Varela, D. G., & Fedynich, L. (2020). Leading schools from a social distance: Surveying south texas school district leadership during the COVID-19 pandemic. In *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal* (Vol. 38, No. 4).
- Yukl, G. (2013). *Leadership in the 21st century: Leading effective teams*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.