

## School Management During the Covid-19 Pandemic: A Qualitative Study

### *Covid-19 Pandemisi Sürecinde Okul Yönetimi: Nitel Bir Araştırma*

Ceyhun Kavrayıcı<sup>1</sup> & Eren Kesim<sup>2</sup>

#### Abstract

The aim of the research was to reveal the school management process during the COVID-19 pandemic. The research was designed on the basis of case study in qualitative research paradigm. Maximum variation sampling was used in the study. As such, 15 school principals with various years of experience, serving at various school levels were included in the study. Data was obtained from a semi-structured interview form with 11 items. Inductive analysis was utilized in data analysis. The primary finding of the study was the precautions taken by school principals during the pandemic. These are physical precautions, informative precautions, and productive precautions. Another finding was that school principals made their best effort to fulfill their duties and responsibilities in-school, out of school, and regarding their leadership roles. Lastly, school principals problems mainly revolved around two groups: the resources of the school and students, and the decisions made, regarding educational and instructional processes.

**Keywords:** COVID-19, Pandemic process, School management process, School principals

#### Öz

COVID-19 pandemi sürecinin okul yönetim süreçlerine yansımalarının çok boyutlu olarak incelendiği bu çalışmada keşfedilmesi amaçlanan durum COVID-19 döneminde okul yönetim süreçleridir. Araştırma nitel araştırma deseninde ve durum çalışması modelinde desenlenmiştir. Bu çalışmada, çalışma grubu maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği ile belirlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu farklı öğretim kademelerinde görev yapan 15 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmada, 11 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formuyla elde edilen veriler kullanılmıştır. Verilerin analizi sürecinde tümevarımcı analiz kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan ilki pandemi sürecinde okul müdürlerinin aldıkları önlemlerdir. Okul müdürleri, pandemi sürecinde fiziki önlemler, bilgilendirici önlemler, üretime katılma önlemlerini aldıklarını ifade etmişlerdir. Okul müdürleri, pandemi sürecindeki görev ve sorumluluklarını okul içi sorumluluklar, okul dışı sorumluluklar ve liderlik rollerini yerine getirme şeklinde ifade etmişlerdir. Ayrıca okul müdürlerinin pandemi sürecinde yaşadıkları sorunlar, okulun ve öğrencilerin uzaktan eğitime erişim olanakları ile eğitim öğretim süreçlerine ilişkin alınan kararlar şeklinde iki kategoride gruplandırılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** COVID-19, Pandemi süreci, Okul yönetim süreçleri, Okul müdürü

Received: 2020.08.31

Revision received: 2020.11.27

Approved: 2021.01.04

1 Research Assistant Dr., Anadolu University, Eskişehir – Turkey, ckavrayici@anadolu.edu.tr, ceyhun-kavrayici@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8878-6102

2 Assistant Prof. Dr., Anadolu University, Eskişehir – Turkey, ekkesim@anadolu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-8360-128X

#### Atf için/Please cite as:

Kavrayıcı, C., & Kesim, E. (2021). School management during the Covid-19 pandemic: A qualitative study. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 27(1), 1005-1060. doi: 10.14527/kuey.2021.004

## English Version

### Introduction

Human history has evolved through many events and sheds light on the problems experienced today. The solution of the problems, disasters and pandemics encountered today is sought in past experiences. The process of finding a solution to the COVID-19 pandemic requires a broader perspective than just relying on past experience. As in past pandemic examples, although the COVID-19 pandemic has affected the social structures of the countries in general, the size of the negative impact that has emerged on a global scale is greater than in the past. In this respect, it is necessary to approach the pandemic process from a global perspective. Country cooperation in the process of dealing with the pandemic is key to global success. One of the most important effects of the pandemic is the uncertainty associated with the future. When this uncertainty can be overcome in the face of the cessation of the production of many sectors, the closure of workplaces, the inability of people to leave their homes for a long time, and the interruption of education and training in schools has become the most sought-after answer today (Schwab & Malleret, 2020; Zizek, 2020).

Coronavirus (COVID-19) spread all over the world within five months and was labeled as a 'pandemic' by the World Health Organization in March 2020. The COVID-19 pandemic has adversely affected the functioning of many public institutions and private sector organizations around the world (WHO, 2020), which has also led to a global review of all previously known problem solving processes. One of the most important reasons for this is the fact that the precautions previously taken locally have not been sufficient against this global-scale epidemic. First of all, most countries have had to take drastic measures to slow the spread of the virus. One of the most vital of these measures was the suspension of institutional activities. One of the institutions most affected by the pandemic has been educational institutions. This emerging new type of disease caused the closure of schools in all countries of the world and instructional processes were suspended for a while. By the middle of April 2020, the total number of enrolled students in the world, whose education was suspended had reached 1.57 billion (UNESCO, 2020a).

With the spread of the new type of coronavirus disease (COVID-19), in addition to many disruptions in social life, more than 160 countries have temporarily closed schools, the most strategic part of their education systems. The fact that schools will be closed for a long time may cause not only learning loss for all countries in the short term, but also losses in the human capital of countries and reduced economic opportunities in the medium and long term (WORLD BANK, 2020).

Almost all countries around the world have faced an unprecedented challenge in their education systems due to the public health work carried out to prevent the spread of COVID-19. With the mandatory closure of the schools, all countries are trying to implement alternative solutions with the cooperation of both their private sector and public institutions in order not to interrupt the educational processes. As such, schools and instructional methods are being restructured. One of the common points of these efforts across all nations is the effort to prevent the weakening of education systems by taking advantage of new technologies to ensure the continuity of access to information and learning through distance education activities (UNESCO, 2020b; Zhao, 2020).

The uncertainty of the future also applies to educational institutions. The management of uncertainty and efforts to develop educational institutions in a future direction can only be effective by realizing a radical transformation by using the technology resources and trained manpower instead of repeating what has been done in the past. It is possible to initiate change and spread it to the whole school by implementing educational leadership in schools. Unlike the traditional understanding of education, educational leadership in the knowledge society represents the understanding of realizing difficult roles that they have not performed before in the face of changing paradigms in order to achieve future-based goals. In other words, educational leadership requires the ability to display new perspectives that will meet the expectations of the society in the face of changing conditions (Mackay & Bertaini, 2016; Robinson & Aronica, 2015).

Education management, which can be defined as the process of hiring educational organizations by coordinating human and material resources in line with their objectives, including processes such as decision-making, planning, communication, organization, and evaluation, may also change in times of crisis. Despite the turbulent and uncertain nature of the process of change, educational organizations are expected to be prepared for this change and adapt to crisis management. The effective management of sudden crises and the changes they bring is necessary to achieve organizational goals, and the effectiveness of crisis management processes and the importance of leadership activities in managing these processes needs to be emphasized for organizations and stakeholders (Aydın, 2014; Erdoğan, 2012; Razik & Swanson, 2010).

In a time of crisis, leaders must act quickly and with foresight, carefully evaluating options and outcomes (Netolicky, 2020). Crisis management is the basic skill of a school principal during the pandemic process. In uncertain and uncomfortable times, an effective principal needs to do more than routine problem solving and occasional intervention in problems. During the pandemic, the principal should be engaged in crisis management focused on support and cooperation (Harris & Jones, 2020).

## **Crisis Management**

Crises are unforeseeable processes that threaten organizational goals and values, and reasons for their existence (Şen, 2011). Crises are defined as the difficult and extraordinary situations that prevent the normal functions of an organization, community or individual, which usually occur suddenly, require immediate solution, and need attention (Erkan, 1996, p.547). Kash and Darling (1998) state that most of the crises develop suddenly and the symptoms of the crisis are seen only after the crisis occurs. Crises that develop suddenly with symptoms that can be noticed only after they emerge include events that can endanger the safety and health of employees in the organization and the society (Pearson et al., 1997).

However, the factors related to the external environment that make up the crisis are those that occur outside of management and are not easy to control. Organizational shortcomings and problems in managerial processes are among the factors that cause crises in organizations (Pira & Sohodol, 2004). Problems arising from the unpredictability of internal and external factors can lead to organizational crises. In the organizational context, crises can be defined as a test and measure the coping capacity of the organization (Faulkner, 2001). Therefore, crises are situations that pose challenges for managers and organizations in the fulfillment of managerial and organizational functions regarding processes such as information management and effective communication (Tutar, 2000). Therefore, unusual developments such as sudden and unexpected unusual situations, nuclear dangers, epidemic outbreaks that jeopardize human health, terrorist attacks, and other natural disasters are among the causes of the crisis (Aykaç, 2001).

## **Crisis Management and Leadership**

A review of the studies in the crisis management literature reveals some common classifications. It is possible to formulate crisis management as 4R (Reduction, Readiness, Response, Recovery) with the abbreviation of the initials of the words related to the classifications in the English literature. These stages, consisting of Reduction, Readiness, Response and Recovery, are important in the success of the crisis management process (Evans & Elphick, 2005; Jolly et al.2014). According to Pearson and Mitroff (1993), crisis management consists of five stages. These stages consist of five stages: (i) determining the crisis signals, (ii) being prepared for the crisis or taking the necessary measures, (iii) limiting the damage and controlling the losses that have occurred or may occur, (iv) recovery, and (v) learning.

Since leadership is very important in crisis management, the leaders' confrontation with the crisis is one of the crisis management variables. In times of crisis, there are distrust and confusion and that these periods can be overcome with successful and effective leadership. Leaders need to be visionary, and be able to recruit the skills and human resources necessary to overcome the crisis (Heller &

Hindle, 1998). Communication is a critical variable in crisis management. Communication, leadership skills, decision-making mechanism, knowledge management, working team, media use, stakeholders, and evaluation of perceptions are important factors in crisis management (Klan, 2003).

The most important factor in increasing students' success in learning processes is school leadership (Leithwood & Day, 2008). In the information society, school principals should take into account issues such as managing the physical distance between school members, creating effective communication strategies, motivating staff, and building trust (DasGupta, 2011). As instructional leaders, principals are responsible for effective pedagogical practices, supporting individuals to be successful and offering learning environments that will enable students to learn. In the Covid-19 process, they are expected to fulfill these responsibilities using various web applications, platforms and technology (Pollock, 2020). The COVID-19 pandemic has dramatically changed leadership and leadership practices. When principals manage their schools, they do this in a way they have never imagined before. They lead parents, teachers and students from their laptops. This remote leadership away from students and teachers is evidently stressful and anxious (Harris, 2020).

Studies on leadership (Northouse, 2018), which is a process that involves the integrity of interactions and relationships, show that the leadership of school principals can be more effective with a clear vision, supporting the growth of stakeholders, and improving the capacities of employees (Leithwood, Harris & Hopkins 2020). The Covid-19 pandemic has led to the emergence of new practices and collaborations. For this reason, distributive and collaborative leadership is very important in school management during the pandemic (Harris, 2020). Distributed leadership has become the default leadership style in this current crisis. School leaders at all levels need to focus on problems through distributed leadership and establish their connections in this context (Azorín, Harris & Jones, 2020).

The research literature in Turkey on the COVID-19 pandemic period, defined as a crisis, focuses on some important themes. These themes can be classified as follows: student views on distance education (Ekiz, 2020), policies of the Ministry of National Education regarding the pandemic (Özer, 2020a), strategies of universities for distance education during the pandemic (Dikmen and Bahçeci, 2020), production by the vocational and technical schools and strengthening vocational and technical education (Özer, 2020b), specific instructional approaches brought about by the pandemic (Kırmızıgül, 2020), the satisfaction of undergraduate students regarding distance education practices (Montenegro & Yücel, 2020), the psychological resilience of students during and after the pandemic (Çaykuş & Çaykuş, 2020), and evaluation of distance education studies of various countries and universities (Telli & Altun, 2020). It is expected that the COVID-19 will bring a new understanding of education and will require different approaches in school management processes. In the axis of the new education paradigm, the success and leadership characteristics of school admi-

nistrators in management processes will also be of great importance, and it will be indispensable for school principals to create collaborative school cultures and establish connections between employees (Harris, 2020). Our literature review revealed no research specifically focusing on school administrations during the COVID-19 pandemic. Therefore, the need for the current study which examines the impact of the COVID-19 pandemic on school management processes, emerged. The study seeks answers to the following research questions:

1. What measures have been taken by school administrators to continue their school management processes during the pandemic?
2. What kind of duties and responsibilities have been assumed by school administrators during the pandemic?
3. What are the problems encountered in school management processes during the pandemic?

## **Method**

### **Research Design**

The study was designed as a case study which follows the qualitative research paradigm. Case studies in social sciences are employed to understand a complex social phenomenon and current and real life events such as organizational-managerial processes, international relations, and individual life cycles (Yin, 2003). Case study, which is used for a profound and holistic understanding of a phenomenon, is also used when the context or the boundaries of situations are not precisely known (Creswell, 2013). According to Patton (2015), the cases that to be researched could be individuals, groups, programs, institutions, and cultures. The case focused on by this study is school management processes during the COVID-19 pandemic.

### **Study Group**

The study group in this study was determined by using the maximum variation sampling technique. The purpose of this sampling technique is to reflect the diversity of people who are a party to a certain problem at the maximum level and to try to reveal whether there are some common phenomena in this diversity (Yıldırım & Şimşek, 2016, p.119). Maximum variation sampling, which is used to identify important common patterns by revealing different variations (Glesne, 2016), is one of the purposeful sampling methods. Accordingly, school principals with different years of experience and working at different educational levels at schools affiliated with Eskişehir Directorate of National Education were included in the research. The study group consists of 15 school principals working at different levels of education. The participants were anonymized by using codes instead of their real names. The characteristics of the study group are shown in Table 1.

Table 1.  
*Characteristics of the study group*

Participant	Gender	School Type	Experience (Year)	Interview Duration
P1	Female	Pre-school	12	34.38
P2	Female	Primary school	8	41.21
P3	Female	High school	19	31.22
P4	Female	Pre-school	11	31.29
P5	Male	Primary school	6	39.36
P6	Male	Secondary school	3	44.39
P7	Male	Primary school	5	49.06
P8	Male	Primary school	15	41.22
P9	Male	Vocational High School	21	51.43
P10	Female	Secondary school	9	46.06
P11	Male	Vocational High School	18	75.52
P12	Male	Primary school	2	54.22
P13	Male	Secondary school	13	26.32
P14	Male	High school	21	29.03
P15	Male	Pre-school	7	33.53

### **Data Collection Tool**

The data were obtained by using a semi-structured interview form. The most widely used and most useful interview technique in scientific research is semi-structured interviews (Packer, 2011). Semi-structured interviews are usually carried out with predetermined open-ended questions and questions that suddenly arise during the dialogue between the interviewer and the participant (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006, p.315). The questions of the semi-structured interview are determined in advance according to the aims of the research, and the questions that arise as a result of the dialogues also bring flexibility to the interview. In line with the purpose of the current study, 16 interview questions were prepared and expert opinions on these questions were obtained from five field experts. Based on the expert opinions, three questions were removed from the form on the grounds that it would not be suitable for the purpose of the study. Semi-structured pilot interviews were conducted with two school principals by employing the 13-question interview form. The piloting revealed some difficulties in understanding and answering two of the questions, which were removed from the form, and thus yielded the final interview form with 11 questions.

### **Data Collection**

The data were collected using the interview technique, which is the data collection technique for qualitative research. After obtaining the institutional review board (IRB) approval from Anadolu University with the number 54380210-050.99-E.38108, dated 15.06.2020, and expert opinion on the data collection tool was obtained and pilot interviews were conducted prior to starting the data collection process. Based on the expert opinions and pilot interviews, the necessary revisions were made, and the data were obtained with semi-structured interviews in the 2019-2020 academic year. Following the social distance rule and wearing a mask, the researchers conducted the interviews face-to-face at the schools by making an appointment with the school principals. After providing detailed information about the study, an informed consent form was given to the school principals and their voluntary participation was obtained. With the approval of the school principals, the interviews were digitally audio-recorded to prevent any data loss.

### **Data Analysis**

In the early stages of the data analysis process, approximately 10.5 hours of audio recording obtained in the interviews with 15 principals was transcribed by the researchers and converted into texts. The data were inductively analyzed. In an inductive analysis, the themes and models are explored from within the dataset, and it is not based on any pre-determined themes (Patton, 2002, p. 453). The researchers analyzed the data together. During the analysis of the data, the records that were converted into texts were listened to again by confirming the match between the text and the records, typos were corrected, and the researchers' familiarity with the data was increased. Afterwards, the text data were read over and over again and short notes were taken to grasp the holistic meaning of the text. Later, during the analysis of the data, codes were drawn from the expressions in the text. In the second stage, the codes were reviewed by the researchers and the codes considered to be related were grouped under the same category. In the final stage, the themes formed by the categories were reached by considering the interconnections among them. The themes and categories are tabulated and supported with direct quotes from the collected dataset. The school principals are randomly coded with a code between P1 and P15.

### **Validity and Reliability**

The validity and reliability of studies with different designs, different assumptions, and different research questions depend on the way the data are collected, analyzed, interpreted, and conceptualized (Merriam, 2009, p.210). Qualitative research employs the aspects of dependability, transferability, credibility and confirmability to ensure trustworthiness (Lincoln & Guba, 1985, pp.289-331). In the present study, credibility is one of the trustworthiness criterion used. Whether the researchers' comments on the subject under investigation match



the truth or not is related to credibility (Lincoln & Guba, 1985, p. 296). Thus, credibility needs to be built among those providing the research data (Erlandson et al., 1993). Therefore, the process of collecting data in the study continued until it reached saturation, in other words, the data started to become repetitive. The researchers, who transcribed and textualized the interviews, had the principals participating in the study read and approve the transcripts, to make sure the statements were accurate. Then, credibility was increased by referring to the opinion of an external researcher as a peer reviewer so that the researchers could explore the data objectively and to reject interpretations more understandable. Another trustworthiness criterion used in the research is transferability. The transferability, which is also expressed as the generalizability of qualitative research, is ensured through detailed descriptions and purposeful sampling (Lincoln & Guba, 1985; Erlandson et al., 1993). In this study, processes such as the collection and analysis of the data and preparing the data collection tool were described in detail, and the themes and categories revealed by the analysis were supported with direct quotations to enable generalizations. In addition, maximum variation sampling, a purposeful sampling method, was used in order to ensure the transferability of context-specific patterns from different groups in the study, and the data were collected from school principals working in various school types. Dependability, or in other words, replicability or consistency in qualitative research, is a reliability indicator that gives the reader the impression that similar results can be obtained if the research is repeated in similar situations (Erlandson et al., 1993 p.33). Since conducting checks is one of the recommended strategies to ensure consistency in qualitative research (Lincoln & Guba, 1985, p.317), the process of data analysis in this study was checked and the consistency of the obtained results with the dataset was examined by another researcher from the Department of Educational Administration who have extensive experience in publishing qualitative research.

### **The Role of the Researcher**

In qualitative research, the perspective and competencies of the researcher are considered very important, as they may lead to the development of biases and assumptions towards the research, and researchers are expected to be aware of their personal approach to the problem and to conduct the process independently of their personal convictions (Creswell, 2005). The theoretical framework constructed regarding the research is thus viewed as important. The current study was conducted by two academics with doctoral degrees in the field of educational administration. However, school management and crisis management are the researchers' fields of study. During the research process carried out in schools, the researchers conducted the study based on theoretical foundations. The fact that the researchers had delivered lectures and seminars on school management and crisis management enabled the researchers to distinguish their own personal approaches from the theoretical approach, and thus 'bracketing' themselves.

## Results

The first set of results revealed by the analysis of the data regards the measures taken by school principals during the pandemic. School principals focus on physical measures, informative measures, and measures to and productive measures. The categories and codes regarding the measures taken are shown in Table 2.

Table 2.

*Measures Taken by School Principals in the Pandemic*

Theme: Measures Taken	
Sub theme	Codes
Physical Measures	Handrail and door handle cleaning
	Disinfectant vending machines
	Surface cleaning
Informative Measures	Applied training
	Posters
	Notices
Productive Measures	Visor
	Mask
	Disinfectant
	Medical waste bin

The economic, technological and physical facilities of the school play an important role in their capacities regarding the measures that can be taken. While kindergartens, which can receive monthly payments from parents, do not have donation problems due to their location in neighborhoods with a good socio-economic background, and high schools with sufficient budgets or vocational high schools with revolving funds that can transform their production into income are able to manage the precautionary processes more easily, the primary and secondary schools with limited opportunities are observed to be much more dependent on the provincial directorates of national education and municipalities, especially in their physical precautionary processes. School administrators state that the pandemic is something new roject, and like everyone else, this new phenomenon shocked them at first, but they started to think about what they could do more calmly right after, and they implemented the measures by considering the recommendations of the Ministry of National Education and the Scientific Committee. Even though the instructions by the central and provincial organizations are followed, the measures taken by school principals regarding the pandemic can be categorized as physical measures, informative measures, and productive measures. The school principals make sense of the physical measures

on economic basis. Schools that did not experience economic difficulties purchased disinfection services that provide long-term protection from rojectnal cleaning companies, while the schools with economic difficulties had to wait roject support of the National Education Directorates and Municipalities, and tried to ensure the disinfection processes of the school with the chemicals available to them. Although the limited number of cleaning staff in schools was as one of the limitations on taking physical precautions, the available staff was provided the necessary equipment, who cleaned surfaces and disinfected places with intense hand contact such as door handles and handrails, with an attempt to ensure hygienic conditions. Physical measures taken by school principals are as follows:

*“We bought a (disinfectant) machine. We bought our disinfectant. Our school is a school that does not have any financial problems. We are very grateful that our parents donate to us. We assigned one of our staff to take care (of the hygiene). We bought everything necessary, including his overalls. And we had the school cleaned every Friday. Anyway, our provincial and district national education directorate asked us to do this, and of course, thankfully they also supported it. They sent us disinfectants and disinfectant vending machines” (P10).*

*“Instructions have already come from the Ministry of National Education. First, they told us to clean schools by our own means. We purchased the disinfectant developed by Sabancı University against the SARS roje and used it. It provides 3 months of protection. Of course, it is a costly thing, so schools that could not afford to use this means cleaned their schools with bleach. But then our Ministry gave us a lot of support.” (P12).*

*“Now I have this staff member. He comes from İŞKUR (State Employment Office), and we all know the (bad) conditions. We tried to get him overalls, bleach, and disinfectants and had him clean and wipe the door handles and handrails. I have no budget roject; the school has no income. Our school is in a disadvantaged neighborhood, so I can’t employ staff. The cost of a staff member is 4000-4500 TL. ... later, they came from the Municipality to spray (disinfectant.)” (P5).*

*“We received support from the (local) municipality... Then, we bought our disinfectant by our own means and disinfected the school thanks to an acquaintance. But in the future, rojec need support when the school opens because not every school has the same (enough) budget” (P2)*

It is observed that in addition to the physical measures, school principals also attach importance to information-based measures. It is clear that school principals effectively use the school website and social media accounts roject information about both the pandemic and school measures. However, from the beginning of the pandemic until the school was closed roject summer break, school principals paid more attention to hygiene education through biology, science and primary school teachers, and taught students about the importance of handwashing and distancing, prepared posters on the subject, and hung them all over the school. The principals’ views regarding the information-based measures taken during the pandemic are as follows:

*“We talked to our teacher friends, we are thankful to them. Before the pandemic started, we made a prediction and with the support of our biology teachers, we informed the students about hygiene and cleanliness. We always warned them not to do things like practical jokes and to avoid contact with each other.” (P9)*

*“Our counseling service also worked very well. They prepared monthly bulletins and informative animations. We have three guidance counselors. Online parent meetings were held about violence against women and the pandemic.” (P2)*

*“We prepared posters. We hung them all over the school. We kept sharing these posters through the school’s social media accounts and website and provided information.” (P13).*

The school principals are observed also to act selflessly in order to participate in production and take measures through the goods produced during the pandemic, which is a crisis period. Although productive measures are concentrated in vocational high schools, it can be said that other schools also try to contribute to production processes as much as they can, in the form of voluntary personnel support. The principals have also taken productive measures as much as allowed by the facilities of their schools, and have implemented the processes of mask, visor and disinfectant production. By ensuring that the produced items are used both in their own schools and in other state institutions, they have implemented the productive measures during the pandemic. The principals have some difficulties in terms of logistics in their production processes, and production contributes to the income of individuals during hardships by providing employment opportunities. The principals’ views regarding the production-related measures taken during the pandemic can be exemplified as follows:

*“We immediately thought about whether we could make a surgical mask. Finding raw materials was difficult at first. It was difficult to find, the fabric, the thread, the wire... some were of poor quality. We made nearly 250 thousand masks. Our students in open vocational high schools, our friends in the auxiliary service staff at the school, teachers from another school and our parents who were unemployed during the pandemic period worked. We provided some sort of employment as well.” (P11)*

*“Throughout Turkey, nearly 150 schools have produced surgical masks and N95 masks. Around 110 schools produced disinfectants. We produced floor disinfectant and hand disinfectant. The disinfectant used in the LGS exam was produced in our school.” (P11)*

*“We had a mask shortage problem in our school early in the pandemic and got support from other vocational schools which were producing masks. It was during this period that it became clear that the vocational high schools were an asset at the national scale. We gathered friends and asked ourselves what we could do and how we could support the fight against the disease. We have a Biomedical department, wondered what kind of help we could provide and we came to the following conclusion. Our school had 3 respirators available. We decided that we could give them to hospitals. We wondered whether we could*

*fix them in case they malfunctioned. As vocational high schools, we formed volunteer groups and produced visors. We donated hundreds of visors to State Hospitals, medical faculties, and rojec units. We even received a thank you letter roject from the Rectorate of Osmangazi University.” (P9)*

*“We are not vocational high schools, but despite this, we organized our teachers and produced medical waste bins. We directed some of our teachers to schools that produce voluntarily.” (P3)*

Another finding of the study is the duties and responsibilities of school administrators during the COVID-19 pandemic. The duties and responsibilities of school principals can be classified as in-school and out-of-school responsibilities and leadership roles. The categories and codes regarding the duties and responsibilities of the principals are shown in Table 3.

Table 3.

*Duties and Responsibilities of School Principals in the Pandemic*

<b>Theme: Duties and Responsibilities</b>	
<b>Subtheme</b>	<b>Codes</b>
School duties and responsibilities	Coordination
	Aids
	Online roject management
	Contact
	Online presence
Out of school duties and responsibilities	Management of teaching
	Anatolian tales
	Industry and bus terminal inspection
	Teachers singing for Turkey
Leadership roles	Loyalty support groups
	Team building
	Presence of mind
	Coordination
	Being motivating
	Quick decision making
	Empathy
Technology leadership	

**Table 3:** Continues

The central organizational structure of the Ministry of National Education determines the duties and responsibilities of school principals during the crisis period, and this central decision mechanism is observed to be an important va-

riable in the capacity of school principals to exhibit proactive behaviors during crisis periods. School principals stated that they were waiting for the instructions from the Ministry while fulfilling their duties and responsibilities during the pandemic. The duties and responsibilities in the pandemic process can be classified as in-school, out-of-school duties and leadership roles. In times of crisis, when the employees of education do not see each other and are not in the same environment, school principals emphasize the duty and responsibility of ensuring communication and coordination. During the pandemic period when employees work from their homes and try to make their education and training processes sustainable, the emphasis of school principals on communication and coordination is very important. Whatsapp groups, Zoom, Microsoft Teams, mail groups, SMS, school websites, and social media accounts are actively used to maintain communication without interruption. The principals also paid great attention to the planning and coordination of the courses and the management of instructional processes such as virtual exhibitions and online project management and tried to present an effective and efficient crisis management considering the means and opportunities available to them. During the pandemic, it was a key concern for the principals to sustain both instructional and educational activities. Some of the school principals' opinions about their in-school duties and responsibilities during the pandemic are as follows:

*"We tried to use a solid communication network. We used our website very actively. When I posted some news on our website, I immediately posted the link to the head of the PTA and our teachers. They sent it to the parents. The news on the school website started to receive 300 clicks per day, and we have 280 students. Both the mother and the father check our website. My personal mobile phone number is in my resume posted on our website. The communication channels are always open. My number is also on the window at the entrance of the school." (P5).*

*"For example, we had a virtual exhibition. For April 23 (National Sovereignty Day), our teachers guided our students and shared their pictures in the form of a virtual exhibition on our website." (P8).*

*"Every particular day and week of ours has been celebrated and never missed. We also have 12 e-Twinning projects in our school. We completed our eco-school project online and got awarded a flag. We completed our forestry project in schools during the distance education period. We had a short film competition. For example, social media is important to us. I set a goal (of 150 followers), our number of followers is now around 800 on Instagram. This happened during the pandemic. We shared our events. We celebrated our 23rd of April (National Holiday) with enthusiasm. Twitter, Facebook and all are available and we use them actively. I personally manage the social media accounts." (P2)*

*"... Of course, we waited for the instructions of our Ministry in the first place. Then we immediately created the communication chains. Believe me, I don't know how many Whatsapp groups we have. The whole group of teachers, groups of groups, parent-teacher group, class leaders' group... We were able to share everything immediately. For example, we sent our messages to the class*

*heads, and they promptly sent them to all the other students in their classes. Also, we sent thousands of SMS (during the pandemic) for informative purposes.” (P11)*

The school principals in the study supported their teachers in the management of distance education processes, who stated that supporting teachers increased morale and motivation. Thus, considering it important to be with teachers and students in online education environments, the principals preferred to be present in the online education environment. Some statements of the school principals on the subject are as follows:

*“I tried to click likes for teachers’ posts in EBA most of the time. You know, just to say I’m here too, I’m aware of what’s going on. To be able to say we are together.” (P15)*

*“For example, I was planning to do a live lesson. You know, there are certain class hours, like the third grades would start at 8.15 and fourth grades would start at 11.30. And I was ready to go at 7.45. I logged on, (sometimes) I could not log on, kept working on it like this, we would be taking screenshot photos or something. Day in day out, it went on just like this... But I think this is how I am as a teacher, I cannot just sit down and watch a teacher. I have to be with the teacher, I must make her feel that I am there for her. For example, there were webinars, if the speaker was my teacher, I logged on first to make her feel that I was there with her.” (P2)*

*“I tried to like every post by the teachers. So, I was there.” (P14)*

*“Our teacher friends also missed their students. All were well intentioned. And the process was under our control. We constantly checked whether the lessons were held or not. We asked them to share photos in their Whatsapp groups. We tracked who attended and how many classes were attended on the EBA system.” (P7)*

It was observed that teachers did not make equal efforts in the EBA instructional processes. The school principals examined the online and offline distance education practices of teachers as part of their responsibilities. While most of the teachers made great efforts, some teachers were observed to seek ways to take advantage of the loopholes in the new system. Therefore, the principals stated that it was difficult to evaluate teachers’ performances in EBA, and stated that developing objective evaluation methods for EBA would be very helpful. They believed that the introduction of a fair award and evaluation mechanisms would make the process even more efficient. Some statements of the school principals on the subject are as follows:

*“I constantly examined it. I have teachers who have worked hard and you just wondered how they managed that. I will share my satisfaction on this in September. But I wish we could do something other than thanking them. We’re just giving a document of appreciation that doesn’t really work for them. You suggest the Ministry of National Education to award these teachers, but the award process is not easy, it takes too long. We are good at punishment but*

*we fall behind in rewarding. I have a few very good teachers, I wish we could reward them.” (P4).*

*“There should be an objective performance evaluation for EBA. While most teachers have good intentions, unfortunately some teachers logged into EBA just to collect points and look active. Interacting in EBA, liking something, or greeting students brings points to teachers.” (P10)*

*“Teacher performance assessment should be done in distance education processes. This will separate the one who drives the truck and the one who gets it stuck in the mud. For both students and teachers.” (P7)*

Teachers also focused on raising in-kind and cash aids as part of their in-school responsibilities, and sought ways to help students and parents. Some of the principals tried to use their personal relationships in their daily life practices for the benefit of their students and their families, while others did not want to leave the needful families alone during the hard times and organized fund drives for them. While trying to achieve these, they also considered the requirements of the developments, conflicts, and social sensitivities regarding the agenda, and tried to act in a way that would not allow for misunderstanding. The principals viewed identifying the families in need and meeting their needs as part of their duties and responsibilities. Some statements of the school principals on the subject are as follows:

*“For example, while shopping, I overheard a tradesman in the bazaar had a 100 TL aid card prepared. I said, with some hesitation, that I was a principal, and whether they would help our students who did not have the means. He gave me 3 cards, God bless him. We delivered it to our students. So, I gave him the visors prepared by our school, there were a few in the car, I thought maybe that would show him that we are not fraudsters. This is how we are, in difficult times we ask for things for our state, our nation, our students that we cannot normally bring ourselves around to ask, and we are not ashamed of it.” (P9)*

*“Before and during the pandemic, we were collecting donations such as coats and shoes from the philanthropists and giving them to students just like a support group. For example, there are 3 restaurants nearby, they provided food for some of our students during this period. (P1)*

*“We planned an aid campaign. On the day we were about to announce it, the ‘We Are Enough for Us’ campaign was announced. We made the announcement a week later to avoid any misunderstanding. We raised more than 57 thousand Turkish Liras and distributed them to the needy students. There were financial aids as well as in-kind aids. We distributed it all to the needy.” (P11)*

*“We tried to create opportunities for students to do activities and make them happy by sending small gifts such as paints, glues, pencils and scissors.” (P5).*

The school principals were also assigned in non-school areas in line with the demands of the district governorship and national education directorates. The school principals were actively involved not only in the work of support groups and industrial organizations, but also in extracurricular events such as “the Anatolian Tales,” and “Teachers are Singing for Turkey” held for the enrichment of



instructional practices. While some of the tasks undertaken by the school principals in out-of-school activities were on a voluntary basis, some assignments were observed to have a political and ideological background. The duties undertaken especially in the support groups had a political agenda, were organized by certain trade union organizations and were exclusive to the members of these organizations. Since there may be an ulterior motive to take an advantageous position in promotions using documents of appreciation of participation in such groups, the school principals are concerned that such divisions may interrupt the collective fight against the crisis. Some of the school principals' opinions about their out-of-school duties and responsibilities during the pandemic are as follows:

*"I served in the provincial travel committee during the curfews. Every other day, from 8 a.m. to 8 p.m. I was asked to serve there by the district governorship. We adjusted the provincial exit permissions of the applicants." (P15)*

*"We were already working for the Anatolian Tales project. We talked with music teachers during the pandemic and organized them. We launched the Teachers Singing for Turkey project for our students staying at home during the pandemic so that they could listen to songs. For this project, we first established a Whatsapp group with the fine arts high school principals. Then we announced it through Facebook groups. Those who wanted to participate shot and sent videos of themselves playing their instruments at home." (P3)*

*"For example, I inspected 32 industrial establishments to check whether they followed the rules or not. Were the governorship decisions followed? I also took part in the Vefa support groups. We helped with delivery of the pensions of the elderly, Sunday shopping, etc. But unfortunately, people had the impression that those working in the Vefa support groups had a certain (political) opinion, and those who had dissenting views were not included." (P5)*

*"For the last week, a vice principal friend worked in the Vefa support groups. However, this friend of ours had never come to school on the excuse that he had a chronic illness. Of course, working in these support groups also includes unions and documents such as thanks and appreciation. Who knows, maybe he wants to become a principal in the future? We do not know how and for what purpose someone who did not come to school because he had a chronic illness was able to serve in the support groups (!)"(P11)*

*"Nobody asked us if we would work in support groups. I do not know how they were chosen, but they asked some friends belonging to the unions. I think they will get points for that too. I do not think such divisions are appropriate during periods when we need cooperation instead. In my opinion, these cooperation activities, which started with very good intentions, became smeared (by politics)"(P6).*

The principals emphasized that school administrators have leadership responsibilities during a pandemic and that they should have some leadership characteristics. Further, they stressed that principals should behave calmly in such crisis times and they should manage the decision-making processes without panic. They also underlined the necessity of concerted efforts using the available resources in line with organizational purposes. The principals emphasized the

importance of empathy, motivation, team building, and rational decisions to keep teachers’ and students’ morale high, and to prevent deviations from organizational goals, as well. They further highlighted the technology leadership characteristics, such as social media management, online readiness, and online project management, as the leadership characteristics that school administrators should have in the pandemic. Some statements expressed by the principals about their leadership roles during the pandemic are as follows:

*“Being calm... Calmness is very important. There is nothing that cannot be done if you keep calm. If you suddenly panic, you can make mistakes and cause harm to the school. It is the job of a school leader to stay calm and increase teachers’ motivation in these processes.”(P1)*

*“The school leader needs to be determined, consistent and visionary. It was obvious that it (the pandemic) would break out. We held a meeting at the MoNE. But we worked very carefully so that teachers would not panic, without making it too obvious. “ (P4).*

*“My main goal was to keep the motivation of the teachers and the students up. As if would continue where we left off tomorrow”(P2)*

*“After all, a good distribution of tasks and planning is required. It was necessary to identify the financial resources we had in the most effective way, determine how to use the ones available to us, how to source those we did not have, and to make calculations. We tried to do this as much as we could.”(P11)*

The third and final finding of the study is the problems faced by school principals during the COVID-19 pandemic and their recommendations regarding these problems. The problems experienced by school principals can be categorized as possibilities and decisions. The categories and codes related to the problems experienced by the principals are shown in Table 4.

Table 4.  
*Problems of School Principals in the Pandemic*

Theme: Problems	
Subtheme	Codes
Resources	School resources
	Student resources
	EBA
Decisions	Class hours
	Pass-fail
	Live lesson classes

The school principals discussed the problems they experienced during the COVID-19 pandemic process based on the resources of the school and students and the decisions taken and policies developed regarding the educational prac-

tices. The principals participating in the study stated that they had problems in school management during the pandemic. The limitations in the facilities/resources such as lack of funds and inadequate cleaning staff made school management difficult during the pandemic. Some statements of the school principals on the subject are as follows:

*“We do not have an allowance from the ministry. We are an institution that depends on dues. Naturally, we could not get any dues in the pandemic. For example, we would have at least one staff member during the summer, but not now. We employ one cook, one assistant cook, two cleaning staff on our own budget. This does not cost little either. A staff member costs between 4,000 and 4,500. We could not pay those people in the pandemic. We have a little money, we have just enough to manage until September.” (P15).*

*“I have no service staff, this is a big problem. We are trying to manage with personnel from İŞKUR (National Employment Agency). I can’t hire them myself either, that would cost me 4500 TL. The toilets of this school need to be cleaned during every recess.” (P12)*

*“Now, our kindergartens operate on monthly dues. Of course, when the schools are closed, we cannot ask for these dues. The donations stopped as well, when the schools were closed. Oh, sometimes people come and ask if I need something or if they could make a donation, but of course there are too few of them now. We have had financial problems. Since our primary and secondary schools do not have a budget allocated for them, we always have difficulties, but it was extra hard in this period.” (P5).*

Although the school principals made the necessary adaptations and improvements later, another problem that they initially encountered was the problems related to the Education Information Network (EBA). The principals stated that they had problems in logging in to EBA and uploading courses, lacked online meeting opportunities in EBA, and shifting the meetings to other platforms created a security problem. The deficiencies in the internet infrastructure of schools are also among the prominent problems under this category. Some statements of the school principals on the subject are as follows:

*“First of all, our Ministry has done a very good job in this period. However, it can be said that we did not have the opportunity to hold a meeting on EBA. It would be safer and better if EBA allowed virtual meetings. Some friends did not think the programs like Zoom were very reliable, either.” (P7)*

*“Although it was improved later, there were some problems in EBA access in the early days. There were a large number of log-ins on EBA, and the system went down when everyone entered. We planned the live lesson, but it took 3 hours to upload it. But then it improved and we started to log in immediately (P5).*

*“First of all, we have to strengthen our infrastructure very quickly... We should not rely on only one place. We must have alternatives. These are very important things in managerial processes. We must have plan B and C. Apart from that, internet infrastructure is very important. Not every school connection can reach the speed required for EBA. This needs fixing.” (P14).*

The school principals also focus on student resources as part of the problems in school management processes. They state that the poverty of the students creates obstacles in their access to computers, internet and even television and this has a negative effect on the education process. However, the views of school principals reveal that there are differences between private and public schools, which leads to some inequalities. Some statements of the principals on the subject are as follows:

*“Our friends in our principal groups shared the information that some of our children did not have internet and television at home. They asked us whether anyone had an extra TV in their house or something? We also had feedback that the GB quota was insufficient, and then GSM operators stepped in. Of course, I do not know to what extent those GBs were enough.” (P5).*

*“We did not have students with internet and computer problems, but we heard that there are students who did not have computers and internet in nearby schools. We only received feedback from parents stating that internet bills increased during this period.” (P7)*

*“We are in the 21st century, in the age of technology and information, yes, but we saw that we have children who do not have access to television. We raised money among teachers and bought a TV for two of our students’ homes. Maybe by taking risks, our informatics teacher, vice principal and I went to the houses and adjusted the frequency.” (P6).*

*“We did not have any problems as our school is in a good area, but I heard from friends who are the principals of the schools in the suburbs. There are students who did not have internet or television at home... We had friends who went to their homes to make satellite connections.” (M10)*

*“...Because private schools fared better in this situation. The lesson hours were better adjusted and the daily working hours were longer.” (P7)*

*“Some private schools taught full time. Some children could not access EBA. I know this because of my own daughter, we had difficulties. This created inequality for the LGS exam.” (P1).*

The school principals state that the problems they encounter in the school management process also stem from the decisions taken and the implementation of these decisions. They emphasize that the lack of live course practice in some classes, not defining a course for teachers from each subject field, and basing student assessment on the first semester grades cause problems in the education processes. Further, they state that live class hours are sometimes too early or too late, occasionally coincided with important times such as *iftar* (breaking of fast for Muslims) time, negatively affecting the process. Some opinions of the school principals regarding the decisions taken in the pandemic are as follows:

*“We had a problem due to the type of school we are. Since we had too many lessons, we couldn’t plan lessons for everyone. Therefore, it was not possible to compare teachers over EBA.” (P11).*

*“In terms of live lessons... Even if we had no live lessons for our 1<sup>st</sup> and 2<sup>d</sup> graders, they tried to do it on different programs. After a while, as a result of security vulnerabilities, these were slightly reduced, of course. I wish we had live lessons for our 1<sup>st</sup> and 2<sup>nd</sup> graders in EBA because those kids need to see their teacher, it is necessary for their motivation. Although homework was given, students should have seen their teacher.” (P2)*

*“Due to the decisions taken, not every class could be taught live lessons. Due to the possibilities, we could not find the chance to observe the first and second graders and subject teachers often enough.” (P10)*

*“One of the biggest problems we faced was the announcement on May 1 that students would not be evaluated. This suddenly stopped (students’) participation in the lessons. I wish it was announced later. Or some homework could be assigned, like in universities. Or some grade could still have been given, however low that grade might be.” (P11)*

## **Discussion and Conclusion**

In an environment of chaos, where uncertainty that may arise in times of crisis, such as a pandemic, the reflexes of schools need to be developed and strengthened to adapt to new situations, which requires school principals to continuously improve their problem solving skills as leaders (Çalık, Sezgin & Çalık, 2013). In this study, the impact of the COVID-19 pandemic on school management processes were examined.

The first of the findings revealed as a result of the analysis of the data is related to the measures taken by school principals during the pandemic. Principals focus on physical measures, informative measures, and measures to participate in production during the pandemic. According to the findings, physical measures taken by school principals involve surface cleaning, disinfectant automats, handrail and door handle cleaning; the informative measures involve practical training, posters and alerts; and the measures of manufacturing consist of mask, disinfectant, visor and medical waste bin production. No previous study could be identified in the literature that specifically focused on school principal opinions regarding the measures they took during the pandemic.

Similar findings in the literature regarding the manufacturing activities carried out within the scope of productive measures have been obtained by Özer (2020b) in which the production activities carried out in Vocational and Technical Education institutions during the pandemic period within the scope of the 2023 Education Vision. Özer (2020b) found that in the process of combating the coronavirus pandemic, approximately 10 million masks were produced by Vocational and Technical Education institutions in a month, and the cleaning material needs of the schools in the Turkish Education system were met by these institutions. The face masks and face protective shields needed were produced as a result of research and development conducted by vocational and technical education projects and presented to the service of healthcare professionals.

The findings obtained regarding the measures taken by school principals during the pandemic are similar to the findings obtained by Karakuş (2018). Examining the level of crisis management skills of school administrators, Karakuş (2018) found that school administrators took adequate measures in times of crisis.

According to the findings, school principals' duties and responsibilities during the pandemic process are in-school, out-of-school, and leadership roles. In-school duties and responsibilities taken by school principals were communication, coordination, teaching management, presence, online project management, and assistance. Outside of school, they have fulfilled their duties and responsibilities in the form of inspecting industrial bakeries and bus terminals, and serving in support groups. School principals worked in support groups in the pandemic period, as well as in support activities such as inspections of industrial organizations, and were involved in extracurricular events such as "the Anatolian Tales," "Teachers are telling Turkey" for the enrichment of instructional processes. This finding shows that school principals undertake new duties and responsibilities according to changing and developing conditions and situations in uncertainty situations such as during the pandemic process. It should be emphasized that school leadership practices have changed significantly due to COVID-19 (Harris & Jones, 2020). In times of uncertain crisis, school leaders cannot continue the leadership practices they have been accustomed to. In such times, leadership means exploring different solutions to create new paths (Harris & Jones, 2020). According to Bakioglu and Demiral (2013), this situation can be explained as follows. School administrators point out that in cases of uncertainty, they examine not only the regulations, but also the legislation in other fields, and they seek solutions by comparison, therefore, school administrators should have the characteristics that a manager should have such as the ability to interpret the legislation about what to do in situations of uncertainty (Bakioglu & Demiral, 2013). In times of crisis, the duties and responsibilities of the school principal are complex and can change constantly. Principals need to reconceptualize their teaching leadership roles in order to improve student learning. In order to implement distance education more effectively, school administrators need to create a technology vision (Gonzales & Jackson, 2020). School leaders who set out with the search for new solutions with this requirement should be ready to do everything in their power for the development and learning of students, regardless of the cost and degree of difficulty (Harris & Jones, 2020).

The duties and responsibilities undertaken by school principals regarding leadership roles were found to be calmness, motivation, empathy, technology leadership, rapid decision-making, team building and coordination. These findings are similar to the findings of the research conducted by Kızıldeniz (2017), Aksu (2009), Döş and Cömert (2012), Karakuş (2018), Ulutaş (2010) but differ from the findings of the research conducted by Ayyürek (2014). Analyzing the management practices of school principals, an examining what type of activities and practices successful school principals perform to achieve success, Kızıldeniz (2017) found that school principals succeed with their ability to produce soluti-

ons and not being content with legislation in the face of situations and problems and by improving their leadership characteristics of entrepreneurship, determination, training, positive communication, effective guidance, good planning, healthy control, successful crisis management, and risk taking. The study conducted by Aksu (2009) to determine the perceptions of teachers working in primary schools regarding the level of visionary leadership and crisis management, and whether these perceptions differ significantly by the variables determined, and to reveal the relationships between teachers' perceptions of visionary leadership and their perceptions of crisis management, found that teachers' and school principals' perceptions of visionary leadership and crisis management were positive and correlated to a significant degree. Conducting a study to investigate how crisis management should be structured by accounting for the causes of crises in primary education institutions, Döş and Cömert (2012) found that the views of school principals thought early intervention to the crisis, calm attitude and behavior, sharing tasks, providing effective communication, and exhibiting an objective approach were important. According to the findings of the study by Karakuş (2018), teachers stated that school administrators "mostly" use their pre-crisis and post-crisis crisis management skills successfully, and fulfilled their duties and responsibilities in boards such as "firefighting," "violence action planning", "school disaster and emergency management". The findings also indicated that school administrators think that they are mostly able to use their pre-crisis and post-crisis management skills, duties and responsibilities. According to the findings of the study conducted Ulutaş (2010) to determine the perceptions of school principals on transformational leadership and crisis management skills as perceived by teachers teaching in primary education institutions the majority of teachers and principals rated their crisis management and transformational leadership skills as successful. Ayyürek's (2014), research conducted to determine teachers' opinions on the crisis management skills of principals revealed that the crisis caused by the 2011 earthquake in Van was not managed well in the pre-schools, and primary and secondary schools of the city. Ayyürek (2014) also found that the urgent interventions that need to be implemented in all stages of the crisis management process were mostly neglected. Ayyürek (2014) further reported that school administrators' crisis management skills before and during the earthquake were inadequate. Different from the findings of the aforementioned research, Özsezer (2014) found that teachers thought that school administrations "sometimes" fulfilled their responsibilities regarding the whole crisis period, while principals thought that they "mostly" fulfilled their duties and responsibilities.

Based on the findings obtained in the current study, the problems experienced by school principals during the COVID-19 pandemic can be grouped into two categories as the opportunities available to the school and students and the decisions made regarding the educational processes. As a problem experienced by school principals, the school and student opportunities and EBA codes are presented under the theme of opportunities; and under the theme of decisions, the codes of 'course hours', 'passing classes' and 'live classes' were created.

Regarding the school opportunities category, school principals emphasize that the lack of budgeting for schools at all levels, the cuts in revenues such as school donations, dues, student cafeteria, and parking lot charges limited the school facilities and that there are problems in the management processes of crises such as pandemics. Considering that ensuring the highest level of hygiene is the top priority, they state that the number of maintenance staff in schools should be increased during the pandemic. In some schools, the staff paid by the school's own revenues had to be dismissed due to the decrease in the school budget and the lack of funds, and this led to a drop in employment. No study has been encountered in the literature regarding school principals' opinions about the problems related to the school facilities (opportunities) during the pandemic. In the current uncertainty process, school principals are expected to work to ensure the social and emotional well-being of teachers, students and employees despite the problems experienced. In such crisis times, where school stakeholders experience social isolation and profound uncertainty, school principals can create opportunities for social cohesion through virtual platforms and contribute to the improvement of the individual capacities of teachers, students and employees through successful crisis management (Bagwell, 2020).

Similar findings regarding the problems faced by school administrators in terms of personnel needs during crisis periods were reported by Ocak (2006). Ocak (2006) found that school principals in secondary education institutions stated that almost all of the school principals requested staff from the Provincial Directorate of National Education for school safety and hygiene, but received no response to their requests.

Regarding student opportunities, principals express their satisfaction by finding positive efforts in distance education, but also draw attention to the existence of deficiencies and inequalities. In many ways, it can be argued that a COVID-19 triggers inequalities in society and that people with less wealth in the society are further affected (Harris & Jones, 2020). The principals participating in the study approach the opportunity-related problems from the two sides of the 21st century education agenda. They draw attention to the fact that one side of the education agenda has the requirements of 21st century skills such as innovation, learning to learn, entrepreneurship, creativity, and so on, but the other side has deprivations and inequalities. In light of these inequalities, the findings of the present study suggest that policy makers need to place stronger focus on closing the gaps in equality (Varela & Fedynich, 2020).

Access to computer, internet and even television is not the same and fair for every student, and this inequality creates obstacles in meeting the educational needs of students in a fair way. These findings are similar to those reported by Çakın and Külekçi Akyavuz (2020). Examining the problems faced by teachers and the methods of motivating students during the distance education in the COVID-19 pandemic period, Çakın and Külekçi Akyavuz (2020) found that teachers are unable to monitor and track students, they lack sufficient materials at



home, they are not sure of what students have actually learned, they did not enjoy the online course, faced technological inadequacies, were unable to conduct some activities remotely, received incomplete homework, were unable to identify individual needs, found that their students were unable to adapt to online learning and had distractions at home, reported their students' perception that they would pass the class easily, and students' being unable to learn new subjects. It can be said that the results of this study are similar to the results of the studies conducted abroad. Metcalfe and Perez (2020) found that many families do not have internet access and collaborate with local internet providers. Similarly, Harris (2020) states that during the COVID-19, every student's opportunities are not equal, and that some students have limited or no access to the internet, tablet, etc. In addition, Harris (2020) states that private schools offer more intensive curriculum and opportunities.

School principals state that one of the problems with EBA is that it does not offer the opportunity to hold online meetings, and considering that applications such as Zoom and Microsoft Teams may reveal security vulnerabilities, they think that a software that offers a local and national online meeting opportunity can be integrated into EBA. The principals who had occasional difficulties in logging in and uploading to EBA think that the internet infrastructure of schools needs new regulations. No similar study could be identified in the literature regarding the findings obtained within the scope of the opinions about the problems related to EBA by school principals during the period of pandemic.

The principals think that the decisions taken during the pandemic process sometimes cause implementation problems. With regard to the live (synchronous) classes, school principals felt restricted in their evaluation of the teachers' educational performance, as some teachers were assigned lessons while some were not. The principals stated that not having live lessons in some classes reduces the interaction between teachers and students and creates emotional gaps especially in the first and second grade students. These findings are similar to those reported by Çakın and Külekçi Akyavuz (2020). Çakın and Külekçi Akyavuz (2020) found that teachers had communication problems stemming from lack of feedback, inaccessible students, limited internet, not being able to teach face-to-face, and the high number of students.

The findings suggest that announcing that no grading would be made during the pandemic too early on by the ministry and conducting assessment by only re-assigning the previous term grades reduced student interest in online courses and responsibilities given through EBA. This finding also supports that of Çakın and Külekçi Akyavuz (2020) regarding the belief that the student will pass the grade.

### **Suggestions**

Considering the measures taken by school principals during the pandemic, it can be stated that among the physical, informative and production measures taken, physical and informative measures within the school are extremely impor-

tant for all students, teachers and employees. Therefore, by following a plan, the compliance of the standards determined by the schools should be inspected weekly by the audit teams, and all the material and personnel support that schools need to continue the education in the schools that have passed the audits should be provided through the national education directorates.

Reviewing the problems experienced by school principals during the COVID-19 pandemic, the problems faced by the school principals regarding the developed policies should be conveyed to the ministerial units through the national education directorates, and policies should be determined in line with the opinions and suggestions of the school principals so that the decisions taken at the center are effectively put into local action. By establishing a central system to identify the problems encountered regarding the facilities and opportunities of the school, the materials, personnel and all the necessary needs of the schools can be met through this central system.

When the problems encountered with student opportunities were examined, the most common problem was found to be the lack of a device to enable the student to connect to the internet during distance education, and the inadequacy of the internet connection for distance education. The pandemic continues to deepen inequalities in school systems. Therefore, other researchers are suggested focus on students' access to technology and the internet, and on investigating the role of policy makers in the educational outcomes during the pandemic. The internet support provided to schools can be extended to students' homes during the distance education processes, by providing a fixed line or mobile internet support, which can help meet students' monthly distance education needs.

This study was conducted with a limited number of school principals working in Eskişehir and the findings obtained are limited to the opportunities of the schools where the participating principals work. Considering that the Ministry of National Education is a central and large organization, quantitative studies can be conducted by involving all the principals via developing measurement tools by drawing on the findings obtained by this atypical study. In addition, in by analyzing different and larger samples, future research can demonstrate how school leaders deal with distress and uncertainty.

## Türkçe Sürüm

### Giriş

İnsanlık tarihi, yaşanan pek çok olayla birlikte gelişerek, günümüzde yaşanan sorunlara ışık tutmaktadır. Bugün karşılaşılan sorunların, afetlerin ve pandemi süreçlerinin çözümü, olumsuzlukların yaşanmaya başladığı andan itibaren geçmiş deneyimlerde aranmaya başlanmıştır. COVID-19 pandemisine çözüm bulma süreci, geçmiş deneyimlerden daha geniş bir bakış açısına sahip olmayı gerektirmektedir. Geçmiş pandemi örneklerinde yaşandığı gibi COVID-19 pandemisi, ülkelerin toplumsal yapılarının genelini etkisi altına aldıysa da küresel boyutta ortaya çıkan olumsuz etkinin boyutu, geçmiş dönemlerden daha fazladır. Bu bakımdan pandemi sürecine küresel bakış açısıyla yaklaşmak gerekmektedir. Bu süreçte ülkelerin iş birliği, küresel başarıda anahtar role sahiptir. Pandemi sürecinin en önemli etkilerinden birisi, gelecekle ilişkili ortaya çıkan belirsizliktir. Birçok sektörün üretiminin durması, iş yerlerinin kapanması, insanların evlerinden uzun süre çıkamamaları ve eğitim-öğretim süreçlerine okullarda ara verilmesi karşısında bu belirsizliğin ne zaman aşılabileceği, günümüzde yanıtı en fazla aranan güncel bir soru haline gelmiştir (Schwab & Malleret, 2020; Zizek, 2020).

Koronavirüs (COVID-19), 5 ay gibi kısa bir sürede tüm dünyaya yayılmış ve Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından Mart 2020'de pandemi olarak tanımlanmıştır. COVID-19 pandemi süreci, dünya genelinde pek çok kamu kuruluşu, özel sektör kuruluşunun işleyişini olumsuz yönde etkilemiştir (WHO, 2020). Bu durum aynı zamanda tüm dünyada daha önce bilinen tüm problem çözme süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesine sebep olmuştur. Bunun en önemli sebeplerinden birisi de daha önce yerel bazda alınan önlemlerin küresel ölçekte ortaya çıkan bu salgın karşısında yeterli olmayacağı gerçeğidir. Öncelikle ülkelerin çoğu, virüsün yayılım hızını yavaşlatmak için katı önlemler almak zorunda kaldılar. Bu önlemlerden en hayati olanlarından birisi de birçok kurumun işleyişine ara verilmesiydi. Bu süreçten en fazla etkilenen kurumlardan birisi de eğitim kurumlarıdır. Ortaya çıkan bu yeni tür salgın, tüm dünya ülkelerinde okulların kapanmasına neden olmuş ve eğitim-öğretim hizmetleri bir süreliğine askıya alınmıştır. Nisan 2020'nin ortalarına gelindiğinde, dünyada örgün eğitim sürecinin dışında kalan toplam öğrenci sayısı 1.57 milyara ulaşmıştır (UNESCO, 2020a).

Yeni tip koronavirüs hastalığının (COVID-19) yayılmasıyla, toplumsal hayatta yaşanan çok sayıda aksamaya ek olarak, 160'tan fazla ülke eğitim sisteminin en stratejik parçası olan okulları geçici olarak kapatmıştır. Okulların uzun süreli kapalı olacağı gerçeği, kısa vadede tüm ülkeler için sadece öğrencilerin eğitiminde aksamalara değil, orta ve uzun vadede ülkelerin beşeri sermaye stokunda kayıplara ve azalan ekonomik fırsatlara neden olabilmektedir (WORLD BANK, 2020).

Dünyadaki ülkelerin hemen hemen hepsi, koronavirüs (COVID-19) pandemisinin yayılmasını engellemek için gerçekleştirilen kamu sağlığı çalışmalarını kapsamında zorunlu olarak eğitime ara verilmesi sebebiyle, örgün eğitim sürdürülmesinde şimdiye kadar görülmemiş bir zorlukla karşı karşıya kalmışlardır. Okulların zorunlu olarak kapanmasıyla birlikte, eğitim-öğretim süreçlerinin kesintiye uğramaması için tüm ülkeler gerek özel sektör gerekse tüm kamu kurumlarının ortaklaşa çalışmaları sonucu alternatif çözüm arayışlarını hayata geçirmeye çalışmaktadırlar. Bu bağlamda, okullar ve öğretim yöntemleri yeniden yapılandırılmaktadır. Ülkelerin genelinde bu çabaların ortak noktalarından birisi, herkes için bilgiye ulaşma ve öğrenmenin sürekliliğini sağlayabilmek için gelişen yeni teknolojilerden yararlanarak uzaktan eğitim faaliyetleriyle eğitim sistemlerinin güç yitimini önleme çalışmaları olarak ön plana çıkmıştır (UNESCO, 2020b; Zhao, 2020).

Geleceğin belirsizliği eğitim kurumları için de geçerlidir. Belirsizliğin yönetimi ve eğitim kurumlarını gelecek yönelimli geliştirme çabaları, özü itibarıyla geçmişte yapılanları tekrar etmek yerine sahip olunan teknoloji kaynaklarını ve yetişmiş insan gücünü kullanarak köklü bir dönüşümü hayata geçirmekle anlam kazanmaktadır. Değişim sürecini başlatmak ve bu süreci okulun tamamına yaymak okullarda eğitim liderliğini hayata geçirmekle olanaklıdır. Bilgi toplumunda eğitim liderliği, geleneksel eğitim anlayışından farklı olarak okulları gelecek temelli belirlenen hedeflere ulaştırabilmek için değişen paradigmlar karşısında daha önce sergilemedikleri zorlu rolleri hayata geçirebilme anlayışını temsil etmektedir. Bir başka deyişle eğitim liderliği, değişen koşullar karşısında toplumun beklentilerini karşılayacak yeni bakış açılarını sergileyebilmeyi gerektirmektedir (Mackay & Bertaini, 2016; Robinson & Aronica, 2015).

İnsan ve madde kaynaklarını eşgüdümleyerek, eğitim örgütlerinin amaçları doğrultusunda, işe koşma süreci olarak tanımlanabilecek eğitim yönetimi süreçlerinin (karar alma, planlama, iletişim, organizasyon, değerlendirme) de kriz zamanlarında değişiklikler gösterebileceği düşünülmektedir. Değişim sürecinin çalkantılı ve belirsiz doğasına karşın eğitim örgütlerinin bu değişim sürecine hazırlıklı olması kriz yönetimine uyum sağlanması beklenmektedir. Aniden gelişen krizler sonucunda meydana gelen değişimlerin etkili bir biçimde yönetilmesinin örgütsel amaçların gerçekleştirmesi için gerekli olduğu, krizlerin yönetim süreçlerinin etkililiğinin ve bu süreçlerdeki liderlik faaliyetlerinin öneminin örgütler ve paydaşlar açısından üzerinde durulması gereken bir süreç olduğu düşünülmektedir (Aydın, 2014; Erdoğan, 2012; Razik & Swanson, 2010).

Kriz zamanında liderler seçenekleri ve sonuçlarını dikkatli bir biçimde değerlendirerek hızlı ve öngörülü hareket etmelidir (Netolicky, 2020). Kriz yönetimi pandemi sürecinde bir okul müdürünün temel becerisidir. Belirsiz ve rahatsızlık veren zamanlarda etkili bir okul müdürü, rutin problem çözme becerilerinden ve sorunlara ara sıra müdahale etmekten daha fazlasını gerektirmektedir. Pandemi sürecinde okul müdürünün destek ve iş birliği odaklı kriz yönetimi ile meşgul olmaları gerekmektedir (Harris & Jones, 2020).

## **Kriz Yönetimi**

Krizler örgütlerin amaçlarını değerlerini ve var oluş gerekçelerini tehdit eden ön görülemeyen gerilimli süreçlerdir (Şen, 2011). Kriz, genellikle aniden meydana gelen, acil çözüm gerektiren, ilgilenilmesi gereken; bir örgütün, topluluğun ya da bireyin olağan işlevlerinin yerine getirilmesini engelleyen zor ve olağanüstü durum (Erkan, 1996, s.547) şeklinde tanımlanmaktadır. Kash ve Darling (1998) krizlerin pek çoğunun aniden geliştiğini ve krizin belirtilerinin kriz ortaya çıktığında görüldüğünü ifade etmektedir. Aniden gelişen ve belirtileri ortaya çıktığında fark edilebilen krizler, örgütteki iş görenlerin ve toplumun güvenliğini ve sağlığını tehlikeye düşürebilen olayları içermektedir (Pearson ve diğerleri, 1997).

Krizi oluşturan dış çevreye ilişkin faktörler, yönetimin dışında gerçekleşen ve kontrol edilmesi kolay olmayan faktörlerdir. Örgütsel yetersizlikler ve yönetsel süreçlerdeki problemler örgütlerdeki krizlere neden olan etmenlerdendir (Pira & Sohodol, 2004). İçerdeki ve dışardaki etmenlerin kestirilememesinden kaynaklanan sorunlar örgütsel krizlere neden olabilmektedir. Krizler örgütsel bağlamda bir test olarak tanımlanabilmekte ve örgütün başa çıkma kapasitesini ölçmektedir (Faulkner, 2001). Bu nedenle krizler, yöneticilere bilgi yönetimi, etkili iletişim gibi yönetsel ve örgütsel işlevlerin yerine getirilmesinde zorluklar yaratan durumlardır (Tutar, 2000). Dolayısıyla ani ve beklenmedik olağan dışı bazı durumların olması, nükleer tehlikeler, insan sağlığını tehlikeye sokan salgınlar, terör saldırıları ve diğer doğal afetler gibi olağan dışı gelişmeler krizin nedenleri arasında sayılmaktadır (Aykaç, 2001).

## **Kriz Yönetimi Süreci ve Liderlik**

Alanyazında kriz yönetimine yönelik çalışmalar incelendiğinde birbirine benzer sınıflamalara rastlanmaktadır. Kriz yönetimini İngilizce alanyazındaki sınıflamalarda Reduction, Readiness, Response, Recovery sözcüklerinin kısaltılması ve baş harflerinin bir araya getirilmesiyle 4R şeklinde formüle etmek mümkündür. Çıkarım/Tahmin (Reduction), Hazırlık (Readiness), Yanıt (Response) ve İyileştirme (Recovery) aşamalarından oluşan bu sürecin kriz yönetimindeki başarıda önemli olduğu ifade edilmektedir (Evans & Elphick, 2005; Jolly ve diğerleri, 2014). Pearson ve Mitroff' a (1993) göre, kriz yönetimi beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar (1) kriz sinyallerinin belirlenmesi, (2) krize hazırlıklı olunması ya da gereken önlemlerin alınması, (3) hasarın sınırlandırılması ve oluşmuş ya da oluşabilecek kayıpların denetim altına alınması (4) iyileşme ve (5) öğrenme olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır.

Liderlik kriz yönetiminde oldukça önemli olduğundan liderlerin krizle yüzleşme stilleri de kriz yönetiminin değişkenlerindedir. Kriz dönemlerinde güvensizliğin, karmaşanın olduğu ve bu dönemlerin üstesinden başarılı ve etkili bir liderlik ile gelinebileceği söylenebilir. Liderin vizyoner olması, krizin en az kayıpla atlatılması aşamasında gerekli becerilere sahip insanları belirleyebilmesi ve görevlendirmesi gerekmektedir (Heller & Hindle, 1998). Kriz yönetiminde çe-

şitli değişkenlerin etkili olduğu bilinmektedir. Bu değişkenler arasında iletişimin, liderlik becerilerinin, karar alma mekanizmasının, bilgi yönetiminin, çalışma ekibinin, medya kullanımının, paydaşların, algıların yönetilmesi ve değerlendirilmesinin önemli unsurlar olduğu ifade edilebilir (Klan, 2003).

Öğrencilerin öğrenme süreçlerindeki başarılarının arttırılmasında en önemli bileşenin okul liderliği olduğu ifade edilmektedir (Leithwood & Day, 2008). Bilgi toplumunda, okul müdürlerinin okul üyeleri arasındaki fiziksel mesafeyi yönetmek, etkili iletişim stratejileri oluşturmak, personeli motive etmek ve güven oluşturmak gibi konuları dikkate alması gerekmektedir (DasGupta, 2011). Öğretim liderleri olarak okul müdürleri, etkili pedagojik uygulamaları, bireylerin başarılı olmasını desteklemek ve öğrencilerin öğrenmelerini sağlayacak eğitim öğretim ortamlarını sağlamaktan sorumludur. Covid-19 sürecinde ise bu sorumluluklarını çeşitli web uygulamalarını, platformları ve teknolojiyi kullanarak gerçekleştirmeleri beklenmektedir (Pollock, 2020). COVID-19 pandemisinin liderlik ve liderlik uygulamalarını önemli ölçüde değiştirdiği ifade edilebilir. Müdürler okullarını yönetirken, bunu daha önce hiç hayal etmedikleri şekilde gerçekleştirmektedirler. Ebeveynlere, öğretmenlere ve öğrencilere dizüstü bilgisayarlarından liderlik etmektedirler. Öğrencilerden ve öğretmenlerden uzak kalan bu uzaktan liderlik sürecinin stresli ve kaygı dolu bir süreç olduğunu ifade etmek olanaklıdır (Harris, 2020).

Etkileşim ve ilişkiler bütününe yönelik bir süreç olan liderliğe (Northouse, 2018) yönelik araştırmalar okul müdürlerinin liderliğinin açık bir vizyon, paydaşların gelişimini destekleme, iş görenlerin kapasitelerini geliştirme yeterlikleri ile daha etkili olabileceğini göstermektedir (Leithwood, Harris & Hopkins 2020). Covid-19 pandemisi yeni uygulamaların ve iş birliklerinin doğmasına yol açmıştır. Bu nedenle dağıtımçı ve işbirlikli liderliğin pandemi sürecindeki okul yönetiminde oldukça önemli olduğunu belirtmek olanaklıdır (Harris, 2020). Dağıtılmış liderliğin, bu mevcut krizde varsayılan liderlik stili haline geldiğini ifade etmek olanaklıdır. Her düzeyde okul liderinin sorunlara dağıtılmış liderlik üzerinden odaklanması, bağlantılarını bu bağlamda kurması gerekmektedir (Azorin, Harris & Jones, 2020).

Bir kriz süreci olarak tanımlanan COVID-19 pandemi süreci ile ilgili Türkiye’de yapılan bazı temel araştırmalar incelendiğinde, bu araştırmaların önemli konu başlıklarına odaklandıkları görülmüştür. Bu konular uzaktan eğitime yönelik öğrenci görüşleri (Ekiz, 2020), Milli Eğitim Bakanlığının salgın süreci ile ilgili politikaları (Özer, 2020a), üniversitelerin salgın sürecinde uzaktan eğitime yönelik stratejileri (Dikmen & Bahçeci (2020), mesleki ve teknik eğitim tarafından gerçekleştirilen üretimler, mesleki ve teknik eğitimin güçlendirilmesi (Özer, 2020b), salgının getirdiği eğitim süreci (Kırmızıgül, 2020), uzaktan eğitim uygulamalarına ilişkin lisans öğrencilerinin memnuniyetleri (Karadağ & Yücel, 2020), salgın sürecinde ve sonrasında çocukların psikolojik dayanıklılığı (Çaykuş & Çaykuş, 2020), ülkelerin ve üniversitelerin uzaktan eğitim çalışmalarının değerlendirilmesi (Telli & Altun, 2020) olarak sınıflandırılabilir. COVID-19 sürecinin yeni bir eğitim anlayışı getireceği ve okul yönetim süreçlerinde farklı

gereklilikler ortaya koyacağı öngörülmektedir. Yeni eğitim paradigması ekseninde okul yöneticilerinin yönetim süreçlerindeki başarısı ve liderlik özelliklerinin büyük önem taşıyacağı, okul müdürleri tarafından işbirlikli okul kültürünün oluşturulması ve iş görenler arasında bağlantıların kurulmasının vazgeçilmez olacağı anlaşılmaktadır (Harris, 2020). Bu gereklilikler bağlamında, yapılan alanyazın taraması sonucunda COVID-19 pandemi sürecinde okul yönetimine alan bir araştırma bulgusuna rastlanmamıştır. Bu nedenle bu araştırmanın yapılmasına gereksinim duyulmuş ve araştırma kapsamında COVID-19 pandemi sürecinin okul yönetim süreçlerine yansımaları incelenmiştir. Bu kapsamda aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır:

1. Okul yöneticileri pandemi sürecinde okul yönetim süreçlerini devam ettirebilmek adına ne gibi önlemler almışlardır?
2. Okul yöneticileri gelişen pandemi sürecinde ne gibi görev ve sorumluluklar üstlenmişlerdir?
3. Pandemi sürecinde okul yönetim süreçlerinde karşılaşılan sorunlar nelerdir?

## **Yöntem**

### **Araştırmanın Deseni**

Araştırma nitel araştırma deseninde ve durum çalışması modelinde desenlenmiştir. Sosyal bilimlerde durum çalışması karmaşık bir sosyal olgunun anlaşılması amacıyla ve araştırmacının örgütsel-yönetimsel süreçler, uluslararası ilişkiler, bireysel yaşam döngüleri gibi güncel ve gerçek yaşam olaylarının bütüncül bir şekilde anlaşılması amacıyla kullanılmaktadır (Yin, 2003). Bir olgunun derin ve bütüncül bir biçimde anlaşılması amacıyla kullanılan durum çalışması bağlamın ya da durumların sınırlarının kesin bir biçimde bilinmediği zamanlar da kullanılır (Creswell, 2013). Patton'a (2015) göre araştırılacak durumlar, bireyler, gruplar, programlar, kurumlar, kültürler vb. olabilir. Bu çalışmada keşfedilmesi amaçlanan durum COVID-19 döneminde okul yönetim süreçleridir.

### **Çalışma Grubu**

Bu çalışmada, çalışma grubu maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği ile belirlenmiştir. Bu örnekleme tekniğinde amaç belirli probleme taraf olacak kişilerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmak ve bu çeşitliliklerde ortak olguların olup olmadığını ortaya koymaya çalışmaktır (Yıldırım & Şimşek, 2016, s.119). Birbirinden farklı özellikleri ortaya koyarak, önemli genel geçer kalıpları tanımlamak için kullanılan maksimum çeşitlilik örnekleme, amaçlı örnekleme yöntemlerinden biridir (Glesne, 2016). Bu doğrultuda araştırma sürecine Eskişehir Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda farklı öğretim kademelerinde görev yapan, farklı mesleki deneyim sürelerine sahip okul müdürleri dahil edil-

miştir. Araştırmanın çalışma grubunu farklı öğretim kademelerinde görev yapan 15 okul müdürü oluşturmaktadır. Katılımcıların gerçek ismi ve kurumları yerine kodlamalar kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunun demografik özellikleri Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1.

*Çalışma grubunun özellikleri*

Katılımcı	Cinsiyet	Okul Türü	Deneyim (Yıl)	Görüşme Süresi
M1	Kadın	Okul Öncesi	12	34.38
M2	Kadın	İlkokul	8	41.21
M3	Kadın	Lise	19	31.22
M4	Kadın	Okul Öncesi	11	31.29
M5	Erkek	İlkokul	6	39.36
M6	Erkek	Ortaokul	3	44.39
M7	Erkek	İlkokul	5	49.06
M8	Erkek	İlkokul	15	41.22
M9	Erkek	Meslek Lisesi	21	51.43
M10	Kadın	Ortaokul	9	46.06
M11	Erkek	Meslek Lisesi	18	75.52
M12	Erkek	İlkokul	2	54.22
M13	Erkek	Ortaokul	13	26.32
M14	Erkek	Lise	21	29.03
M15	Erkek	Okul Öncesi	7	33.53

### Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri, yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla elde edilmiştir. Bilimsel araştırmalarda en yaygın olarak kullanılan ve en yararlı olarak kabul edilen görüşme tekniği yarı-yapılandırılmış görüşmelerdir (Packer, 2011). Yarı yapılandırılmış görüşmeler genellikle önceden belirlenen açık uçlu sorular ve görüşmeci ile katılımcı arasında gerçekleşen diyaloglar sürecinde aniden ortaya çıkan sorular ile gerçekleştirilir (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006, s. 315). Yarı yapılandırılmış görüşmenin soruları araştırmanın amaçlarına göre önceden belirlenir ve diyaloglar neticesinde ortaya çıkan sorular da görüşmeye esneklik getirir. Bu araştırmanın amacı doğrultusunda 16 görüşme sorusu hazırlanmış ve alanından uzman 5 kişiden sorularla ilgili uzman görüşü alınmıştır. Uzman görüşü neticesinde araştırmanın amacına uygun olmayacağı gerekçesiyle 3 soru, formdan çıkarılmıştır. Elde edilen 13 soruluk görüşme formu aracılığıyla 2 okul müdürüyle yarı yapılandırılmış pilot görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu pilot görüşmeler sonucunda 2 sorunun anlamlandırılması ve yanıtlanmasında güçlükler



olduğu dolayısıyla araştırmanın amacına hizmet etmediği belirlenmiş ve bu sorular görüşme formundan çıkarılarak 11 soruluk görüşme formu elde edilmiştir.

### **Verilerin Toplanması**

Bu çalışmada veriler nitel araştırmaya ilişkin veri toplama tekniği olan görüşme tekniği ile toplanmıştır. Veri toplama sürecine geçmeden önce Anadolu Üniversitesinden 15.06.2020 tarih ve 54380210-050.99-E.38108 sayı ile etik kurul izni alındıktan sonra, veri toplama aracına yönelik uzman görüşü alınmış ve pilot görüşmeler yapılmıştır. Alınan uzman görüşleri ve gerçekleştirilen pilot görüşmeler sonucunda gerekli düzenlemeler yapılmış, yarı yapılandırılmış görüşmeler ile veriler 2019-2020 eğitim öğretim yılında elde edilmiştir. Görüşmeler için, araştırmacılar tarafından, okul müdürlerinden önce randevu alınmış, görüşme için gidilen okullarda sosyal mesafe kuralına uyulmuş ve görüşmeler maske takılarak yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Okul müdürlerine bilgilendirme amacıyla onam formu verilmiş araştırma hakkında detaylı bilgilendirme sağlanmış ve gönüllü katılımlarının onayı alınmıştır. Bunların yanı sıra, veri kaybını engellemek amacıyla, okul müdürlerinin onayı alınarak görüşmelerin bilgisayar aracılığı ile ses kaydı alınmıştır.

### **Verilerin Analizi**

Verilerin analizi sürecinin ilk aşamasında 15 müdürle gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda elde edilen yaklaşık 10,5 saatlik ses kaydı araştırmacılar tarafından deşifre edilerek yazılı metinlere dönüştürülmüştür. Veriler tümevarımcı analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Tümevarımcı analiz, temaların ve modellerin veri setinin incelenmesi sürecinde keşfedildiği, önceden belirlenmiş temalarla yola çıkılmayan bir analiz tekniğidir (Patton, 2002, s.453). Araştırmacılar verileri birlikte analiz etmişlerdir. Verilerin analizi sürecinde yazılı metinlere dönüştürülen kayıtlar, tekrar dinlenerek metinlerle kayıtların tutarlılığı bir kez daha kontrol edilmiş, kelime hataları düzeltilmiş ve araştırmacıların veriye olan aşinalığı artırılmaya çalışılmıştır. Daha sonra metin halindeki veriler tekrar tekrar okunmuş metnin anlam bütünlüğünü anlamak adına kısa notlar alınmıştır. Daha sonra verilerin analizi süresince metindeki ifadelerden kodlar çekilmiştir. Veri analizinin ikinci aşamasında kodlar araştırmacılar tarafından tekrar gözden geçirilmiş ve ilişkili olduğu düşünülen kodlar kategoriler altında bir araya getirilmiştir. Son aşamada ise kategorilerin bağlantıları dikkate alınarak kategorilerin oluşturduğu temalara ulaşılmaya çalışılmıştır. Tema ve kategoriler tablo şeklinde verildikten sonra cümle alıntlarıyla da desteklenmiştir. Okul müdürleri M1 ile M15 arasında bir kod ile rasgele kodlanmıştır.

### **Geçerlik Güvenirlik**

Farklı desenleri, farklı varsayımları ve farklı sorulara yanıt arama amacı taşıyan araştırmaların geçerlik ve güvenirlikleri, çalışmanın verilerinin toplanma

biçimine, analizine, yorumlanması ve kavramsallaştırılmasındaki özene bağlıdır (Merriam, 2009, s. 210). Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirliğin sağlanmasında inandırıcılık, aktarılabirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirlik stratejileri bulunmaktadır (Lincoln & Guba, 1985, ss.289-331). Bu araştırmada inandırıcılık işe koşulmaya çalışılan geçerlik güvenilirlik stratejilerinden biridir. Araştırmacının araştırılan konuya yönelik yorumlarının gerçekliğe uygun olup olmaması inandırıcılık ile ilişkilidir (Lincoln & Guba, 1985, ss.296). Bu bağlamda, inandırıcılığın araştırma için veri sağlayanlar arasında inşa edilmesi gerekmektedir (Erlandson ve diğerleri, 1993). Bu nedenle araştırmada verilerin toplanması süreci veriler bir doyuma ulaşınca, bir diğer ifadeyle kendini tekrar etmeye başlayınca kadar devam etmiştir. Görüşmeleri deşifre ederek metne döken araştırmacılar, katılımcı müdürlere dökümleri okutarak, ifade edilenlerin doğru olup olmadığını ortaya koymak amacıyla katılımcı teyidi oluşturmuşlardır. Daha sonra araştırmacıların verileri objektif bir biçimde keşfetmesini ve yorumlamaların daha anlaşılır hale getirilmesi amacıyla akran değerlendirmesi oluşturmak amacıyla dışarıdan bir araştırmacının görüşüne başvurularak inandırıcılık artırılmaya çalışılmıştır. Araştırmada kullanılan bir başka geçerlik güvenilirlik stratejisi ise aktarılabirliktir. Nitel araştırmaların genellenebilirliği olarak da ifade edilen aktarılabirlik ayrıntılı betimlemeler ve amaçlı örneklem ile sağlanmaktadır (Lincoln & Guba, 1985; Erlandson vd., 1993). Bu araştırmada verilerin toplanması, analiz edilmesi, veri toplama aracının hazırlanması süreci gibi süreçler ayrıntılı bir biçimde betimlenmiş, verilerin analizi sonucunda ulaşılan temalar ve kategoriler doğrudan alıntılarla desteklenerek okuyucunun entelektüel genellemeler yapmasına olanak sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca araştırmada bağlama özgü örüntülerin farklı gruplardan elde edilerek aktarılabirliğin sağlanması amacıyla amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmış, çeşitli okul türlerinde görev yapan okul müdürlerinden veriler toplanmıştır. Nitel araştırmalarda tutarlılık bir başka ifadeyle tekrar edilebilirlik araştırmanın okuyucusuna benzer durumlarda araştırmanın tekrar edilmesi durumunda benzer sonuçlara ulaşabileceği izlenimini veren bir güvenilirlik göstergesidir (Erlandson ve diğerleri, 1993 s.33). Nitel araştırmalarda araştırmanın denetlenmesi tutarlılığın sağlanması için önerilen stratejilerden birisi olduğundan (Lincoln & Guba, 1985, s. 317), bu araştırmada verilerin analizi süreci Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda görevli olan, nitel araştırma paradigması temelinde çalışmaları bulunan bir başka araştırmacı tarafından denetlenmiş, elde edilen sonuçların veri seti ile tutarlılığı incelenmiştir.

### **Araştırmacının Rolü**

Nitel araştırmalarda araştırmacının bakış açısı ve yeterlikleri, araştırmaya yönelik önyargı ve varsayımların geliştirilmesine neden olabileceğinden oldukça önemli görülmekte, araştırmacıların probleme ilişkin kişisel yaklaşımının farkında olması ve süreci kişisel kabullerinden bağımsız yürütmesi beklenmektedir (Creswell, 2005). Bu bağlamda araştırmaya ilişkin kurgulanan kuramsal çerçevenin önemli olduğu kabul edilmektedir. Bu araştırma Eğitim yönetimi alanında doktorasını tamamlamış alan uzmanı iki akademisyen tarafından yürütülmüştür.

Bununla birlikte okul yönetimi ve kriz yönetimi araştırmacıların çalışma alanıdır. Okullarda gerçekleştirilen araştırma sürecinde, araştırmacılar kuramsal temellere dayanarak çalışmayı gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacıların okul yönetimi ve kriz yönetimi üzerine dersler ve seminerler vermiş olmaları kuramsal yaklaşımla, kişisel yaklaşımın ayırt edilmesine, araştırmacıların kendilerini paranteze almalarına olanak sağlamıştır.

## **Bulgular**

Araştırma verilerinin analizi neticesinde ortaya konan bulgulardan ilki pandemi sürecinde okul müdürlerinin aldıkları önlemlerdir. Okul müdürleri pandemi sürecinde alınan önlemlerde fiziki önlemler, bilgilendirici önlemler ve üretici önlemler üzerinde durmaktadırlar. Alınan önlemlere ilişkin kategori ve kodlar tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2.

*Okul Müdürlerinin Pandemi Sürecinde Aldıkları Önlemler*

<b>Tema: Alınan önlemler</b>	
<b>Alt tema</b>	<b>Kodlar</b>
Fiziki önlemler	Tırabzan ve kapı kolu temizliği
	Dezenfektan otomatları
	Yüzey temizliği
Bilgilendirici önlemler	Uygulamalı eğitim
	Afişler
	Uyarılar
Üretici önlemler	Siperlik
	Maske
	Dezenfektan
	Tıbbi atık kutusu

Okulun ekonomik, teknolojik ve fiziki olanaklarının önlem almaya ilişkin kapasitelerinde önemli bir işlev gördüğü görülmektedir. Velilerden aylık ücret alabilen anaokulları, sosyo-ekonomik arka planı iyi olan mahallelerde yer almaları nedeniyle bağış sıkıntısı yaşamayan okullar, döner sermaye işletmesine sahip olan ve üretimlerini gelire dönüştürebilen, meslek liseleri ve ödenekleri olan liseler önlem alma süreçlerini daha kolay yönetebilirken, olanakları daha zayıf olan ilkokullar ve ortaokulların özellikle fiziki önlem alma süreçlerinde il milli eğitim müdürlüklerine ve belediyelere bağımlı kaldıkları görülmektedir. Okul yöneticileri Pandemi sürecinin herkes gibi kendileri için de yeni bir süreç olduğunu, bu yeni sürecin ilk zamanlarda kendilerine şok yaşattığını ancak hemen ardından soğukkanlı olarak neler yapabileceklerini düşünmeye başlayarak Milli Eğitim Bakanlığı’nın ve Bilim Kurulu’nun önerilerini dikkate almak suretiyle önlemleri

uygulamaya geçirdiklerini ifade etmektedirler. Her ne kadar merkez ve taşra örgütünün talimatları çerçevesinde hareket edilse de okul müdürlerinin Pandemi sürecine ilişkin aldıkları önemleri fiziksel alana ilişkin önlemler, bilgilendirici önlemler ve üretici önlemler olarak kategorilendirmek olanaklıdır. Okul müdürleri alınabilecek fiziksel alana ilişkin önlemleri ekonomik temeller üzerinden anlamlandırmaktadır. Ekonomik sıkıntı yaşamayan okullar Milli Eğitim Müdürlükleri ve Belediyelerden destek gelene kadar profesyonel temizlik şirketlerinden uzun süreli koruma sağlayan dezenfeksiyon hizmetleri satın almışken, ekonomik sıkıntıları olan okullar Milli Eğitim Müdürlükleri ve Belediyelerin desteklerini beklemiş, elde bulunan kimyasallarla okulun dezenfeksiyon süreçlerini sağlamaya çalışmışlardır. Okullardaki mevcut hizmetli personel sayılarının da fiziksel önlemlerin alınmasında kısıtlayıcı değişkenlerden biri olduğu görülmektedir. Bu nedenle, mevcut personele gerekli ekipmanlar sağlanarak yüzey temizlikleri, el temasının yoğun olduğu kapı kolu ve tırabzan gibi yerlerin dezenfeksiyon çalışmaları gerçekleştirilerek hijyen koşulları sağlanmaya çalışılmıştır. Okul müdürlerinin pandemi sürecinde aldıkları fiziki önlemlere dair görüşleri şu şekildedir:

*“Makine aldık. Dezenfektanımızı aldık. Okulumuz ekonomik sıkıntısı olmayan bir okul. Sağ olsunlar velilerimiz bağış yapıyor. Bir hizmetlimizi görevlendirdik. Tulumuna kadar aldık. Ve her Cuma okulu temizlettik. Zaten il ve ilçe milli eğitim müdürlüğümüz de bizden bunu istedi tabi onlar da destek oldu sağ olsunlar. Dezenfektanlar ve dezenfektan otomatları gönderdiler” (M10).*

*“Milli Eğitim Bakanlığından zaten talimat geldi. İlk önce kendi olanaklarınızla temizleyin okulları dendi. Biz Sabancı Üniversitesinin SARS virüsüne karşı geliştirmiş olduğu dezenfektanı satın alıp uygulattırdık. 3 ay koruma sağlıyor. Tabi maliyetli bir şey bu nedenle imkanı olmayan okullar ilk etapta çamaşır sularıyla temizlediler. Ama sonra zaten Bakanlığımızın çokça desteği oldu.” (M12).*

*“Şimdi Benim bir tane hizmetli personelim var. İŞKUR’dan geliyor, şartları malum. Ona tulum bulup, çamaşır suyu, dezenfektan temin edip temizletmeye çalıştık, kapı kollarını tırabzanları sildirdik. Ödeneğim yok, okulun geliri de yok. Okulumuz dezavantajlı bölgede. O yüzden personel çalıştıramıyorum. Bir personelin maliyeti 4000-4500 TL. ...daha sonraları Belediyeden de geldiler ilaçlamaya” (M5).*

*“Belediyeden destek aldık... Daha sonra kendi imkanlarımızla ilacımızı alarak bir tanıdık vasıtasıyla okulu dezenfekte ettirdik. Ama bundan sonra okul açılınca destek gerekebilir. Çünkü her okulun bütçesi aynı değil” (M2)*

Fiziksel alana ilişkin önlemlerin yanı sıra okul müdürlerinin bilgilendirme temelli önlemleri de önemsedikleri gözlemlenmektedir. Okul müdürlerinin COVID-19 sürecine ilişkin okul web-sitesi, sosyal medya hesaplarını etkin bir biçimde kullandıkları gerek pandemi, gerekse de okul süreçlerine ilişkin bilgileri paylaştıkları anlaşılmaktadır. Bununla birlikte pandemi süreci başladığından okullar tatil olana dek okul müdürlerinin biyoloji, fen bilgisi ve sınıf öğretmenleri aracılığıyla hijyen eğitimine daha fazla önem verdikleri, öğrencilere el yıkama şeklinin ve mesafeli davranmanın önemine yönelik eğitim verdikleri, konuya

ilişkin afişler hazırlatıp okulun her yerine astırdıkları ifade edilmektedir. Okul müdürlerinin pandemi sürecine ilişkin aldıkları bilgilendirme temelli önlemlere dair görüşleri şu şekildedir:

*“Öğretmen arkadaşlarla konuştuk sağ olsunlar. Süreç başlamadan önce bir öngöründe bulunarak Biyoloji öğretmenlerimizin de desteğini alarak öğrencilere sürekli hijyen ve temizlik üzerine bilgilendirmelerde bulduk. Birbirlerine el şakaları vs. yapmamalarını, temasta bulunmamalarını sürekli istedik.” (M9)*

*“Rehberlik servisimizde çok iyi çalıştı. Aylık bültenler hazırladılar. Bilgilendirici animasyonlar hazırladılar. Bizim 3 tane rehber öğretmenimiz var. On-line veli toplantıları yapıldı kadına şiddet ve pandemi ile alakalı” (M2)*

*“Afişler hazırladık. Okulun her yerine astık. Okulun sosyal medya hesaplarından ve web sitesinden sürekli bu afişleri paylaştık ve bilgilendirmeler yaptık” (M13).*

Okul müdürlerinin bir kriz dönemi olan pandemi sürecinde üretime katılma ve üretilen mallar aracılığıyla alınan önlemlere katkıda bulunmak için de özverili davrandıkları görülmüştür. Üretimsel önlemler okul türleri bağlamında meslek liselerinde yoğunlaşsa da diğer okulların da olanakları doğrultusunda ve gönüllü personel desteği bağlamında üretim süreçlerine katkı sunmaya çalıştıkları söylenebilir. Okul müdürleri okullarının olanakları doğrultusunda üretici önlemler almışlar maske, siperlik, dezenfektan üretimin süreçlerini hayata geçirmişlerdir. Olanaklar doğrultusunda gerçekleştirilen üretimlerin gerek kendi okullarında gerekse de diğer devlet kurumlarında kullanılmasını sağlayarak pandemi sürecinde üretici önlemler ortaya koymuşlardır. Müdürlerin üretim süreçlerinde lojistik bağlamında bazı zorluklar yaşadıkları, üretilen ürünlerin pandemi sürecinde önlem amaçlı olduğu kadar aynı zamanda istihdam olanağı sağlayarak yaşanan zorlu sürece bireylerin ekonomilerine katkı sağladığı anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin pandemi sürecinde aldıkları üretici önlemlere dair görüşleri şu şekildedir:

*“Cerrahi maske yapabilir miyiz diye düşündük hemen. Hammadde bulmak zordu ilk zamanlarda. Kumaşı, ipliği, teli... bulmak zordu bazıları kalitesizdi. 250 bine yakın maske yaptık. Açık meslek lisesindeki öğrencilerimiz, okuldaki yardımcı hizmetler kadrosundaki arkadaşlarımız, başka okuldan öğretmenler ve pandemi döneminde işsiz kalan velilerimiz çalıştılar. Bir nevi istihdam da sağlamış olduk.” (M11)*

*“Türkiye genelinde yaklaşık 150 civarında okul cerrahi maske ve N95 maske üretimi yaptı. 110 civarında okul da dezenfektan üretti. Biz de yer dezenfektanı ve el dezenfektanı ürettik. LGS’de kullanılan dezenfektan bizim okulumuzda üretildi.” (M11)*

*“Okulumuzda maske problemi yaşadık tabii ilk zamanlarda sağ olsun diğer maske üretimi yapan meslek liselerimizden destek aldık. Meslek lisesinin memleket meselesi olduğu asıl bu süreçte ortaya çıktı. Biz bu süreçte neler yapabiliriz nasıl destek olabiliriz diye arkadaşları bir araya getirdik ve kendimizi sorduk. Biz de Biyomedikal bölümümüz var nasıl bir yardım sağlayabiliriz dedik ve şu kanyaya vardık. Okulumuzda 3 adet solunum cihazı vardı kullanılabilir durumda. Onları hastanelere verebileceğimizi söyledik. Arıza olunca tamir*

*edebilir miyiz diye düşündük. Gönüllü gruplar oluşturduk ve biz meslek lisesi olarak siperlik ürettik. Yüzlerce siperliği Devlet Hastanelerine tıp fakültesine emniyet birimlerimize hibe ettik. Bunun için bize teşekkür mektubu bile geldi Osmangazi Üniversitesi Rektörlüğünden.” (M9)*

*“Biz meslek lisesi değiliz ama buna rağmen öğretmenlerimizi organize ederek tıbbi atık kutuları ürettik. Bazı öğretmenlerimizi gönüllü olarak üretim yapan okullara yönlendirdik” (M3)*

Araştırmanın bulgularından bir diğeri de COVID-19 pandemi sürecinde okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarıdır. Okul müdürlerinin görev ve sorumluluklarını okul içi, okul dışı sorumluluklar ve sergilenen liderlik rolleri olarak ifade etmek olanaklıdır. Müdürlerin görev ve sorumluluklarına ilişkin kategori ve kodlar tablo 3’te gösterilmektedir.

Tablo 3.

*Pandemi Sürecinde Okul Müdürlerinin Görev ve Sorumlulukları*

Tema: Görev ve sorumluluklar	
Alt tema	Kodlar
Okul içi görev ve sorumluluklar	Koordinasyon
	Yardımlar
	Çevrimiçi proje yönetimi
	İletişim
	Çevrimiçi buluşluk
	Öğretimin yönetimi
Okul dışı görev ve sorumluluklar	Anadolu masalları
	Sanayi ve otogar denetimi
	Öğretmenler Türkiye için söylüyor
	Vefa destek grupları
Liderlik rolleri	Takım oluşturma
	Soğukkanlılık
	Eşgüdümleme
	Motive edici olma
	Hızlı karar alma
	Empati
	Teknoloji liderliği

Okul müdürlerinin kriz dönemindeki görev ve sorumluluklarını Milli Eğitim Bakanlığı’nın merkezi örgüt yapısı belirlemekte, merkezi karar mekanizmasının okul müdürlerinin kriz dönemlerinde proaktif davranışlar sergileyebilme kapasitelerinde önemli bir değişken olduğu gözlemlenmektedir. Okul müdürleri pandemi sürecindeki görev ve sorumluluklarını yerine getirirken Bakanlıktan ge-

len talimatları beklemediklerini ifade etmişlerdir. Pandemi sürecindeki görev ve sorumlulukların okul içi, okul dışı görevler ve liderlik rolleri olarak sınıflandırmak olanaklıdır. Eğitim iş görenlerinin birbirlerini görmediği, aynı ortamda bulunmadığı kriz dönemlerinde okul müdürleri en çok iletişimi ve koordinasyonu sağlama görev ve sorumluluğuna vurgu yapmaktadırlar. İşgörenlerin evlerinden çalıştığı ve eğitim öğretim süreçlerini sürdürülebilir kılmaya çalıştıkları pandemi döneminde okul müdürlerinin okul içi görev sorumluluklarda iletişime ve koordinasyona yaptıkları vurgunun oldukça önemli olduğu görülmektedir. İletişim sürecinin aksatmadan sürdürülebilmesi amacıyla en başta Whatsapp grupları olmak üzere, Zoom, Microsoft Teams gibi programların; mail grupları, sms, okul web siteleri ve sosyal medya hesaplarının aktif bir biçimde kullanıldığı anlaşılmaktadır. Okul müdürleri, öğretim süreçlerindeki derslerin planlaması ve koordinasyonunu, belirli gün ve haftalar, sanal sergiler, çevrimiçi proje yönetimi gibi eğitim süreçlerinin yönetimini de oldukça önemsemişler, olanaklar doğrultusunda etkili ve verimli bir kriz yönetimi ortaya koymaya çalışmışlardır. Pandemi sürecinde müdürlerin öğretimsel faaliyetlerin yanı sıra eğitsel faaliyetlerin sürdürülebilmesi için çabalaması da oldukça önemlidir. Okul müdürlerinin pandemi sürecinde aldıkları okul içi görev ve sorumluluklar ile ilgili görüşleri şu şekildedir:

*“Sağlam bir iletişim ağı kullanmaya çalıştık. Web sitemizi çok aktif kullandık. Ben web sitemize haber girdiğimde hemen onun linkini okul aile birliği başkanına ve öğretmenlerimize atıyordum. Onlar velilere gönderiyordu. Okul web sitesindeki haberler günlük 300 tık almaya başladı ki bizim öğrenci sayımız 280. Anne de bakıyor baba da bakıyor. Benim, web sitemizdeki özgeçmişimde kişisel cep telefonum var. İletişim kanalları hep açık. Okulun girişinde de camda asılı numaram”. (M5).*

*“Biz mesela sanal sergi yaptık. 23 Nisan için öğretmenlerimiz öğrencilerimizi yönlendirdiler onların resimlerini sanal sergi şeklinde web sitemizde paylaştık (M8).*

*“Bizim her belirli gün ve haftamız kutlandı asla es geçilmedi. Bir de bizim okulumuzda 12 tane e-Twining projesi var. Eko okul projemizi on-line tamamladık bayrak aldık. Okullarda orman projemizi uzaktan eğitim döneminde tamamladık. Kısa film yarışması yaptık. Mesela sosyal medya bizim için önemli. Ben bi hedef koymuştum 150 civarındaki takipçi sayımız şu an 800 küsurlarda Instagramda. pandemi döneminde oldu bu. Etkinliklerimizi paylaştık. 23 nisanımızı coşkuyla kutladık. Twitter, Facebook hepsi var ve aktif kullanıyoruz. Sosyal medya hesaplarını bizzat ben yönetiyorum.” (M2)*

*“...Tabi ilk etapta Bakanlığımızın talimatlarını bekledik. Sonra hemen iletişim zincirlerini oluşturduk. İnanın kaç tane Whatsapp grubumuz var sayısını bilmiyorum. Tüm öğretmenler grubu, zümreler grubu, okul aile birliği grubu, sınıf başkanları grubu... Her şeyi hemen paylaşabildik. Mesela biz sınıf başkanlarına atıyorduk o hemen tüm sınıftaki öğrencilere. Bir de bu süreçte binlerce SMS kullandık bilgilendirme amaçlı” (M11)*

Okul müdürleri uzaktan eğitim süreçlerinin yönetilmesinde öğretmenlerinin yanında olmayı tercih etmişlerdir. Okul müdürleri öğretmenlere destek olmanın morali ve motivasyonu arttırdığını ifade etmektedirler. Bu bağlamda okul

müdürleri çevrimiçi eğitim ortamında hazır bulunmayı tercih etmişler, çevrimiçi eğitim ortamlarında öğretmen ve öğrencileriyle birlikte olmayı önemli gördüklerini belirtmektedirler. Okul müdürlerinin konuya ilişkin ifadeleri şu şekildedir:

*“Öğretmenlerin paylaşımlarını EBA’da beğenmeye çalıştım çoğu zaman. Hani ben de buradayım farkındayım demek için. Beraberiz diyebilmek için.” (M15)*

*“Mesela ben canlı dersi planlıyordum. Belli saatler var biliyorsunuz. 3. Sınıflar 8.15 te 4. Sınıflar 11.30 da başlayacak. Ve ben 7.45 te ayaktayım. Girdim giremedim şöyle yap böyle yap ekran görüntüsü fotoğrafları atıyoruz falan. Her gün ama her gün bitene kadar... Ama ben şöyle düşünüyorum benim öğretmenim ders verirken ben kaygısızca oturamam. Ben de onunla olmalıyım, yanında hissettirmeliyim. Mesela webinarlar vardı eğer veren benim öğretmenimse ilk ben girdim, yanında olduğumu hissetmesi için” (M2)*

*“Öğretmenlerin her paylaşımını beğenmeye çalıştım. Oradaydım yani.” (M14)*

*“Öğretmen arkadaşlarımız da öğrencilerini özlediler. Hepsi iyi niyetliydi. Ve süreç kontrolümüzdeydi. Derslerin yapılıp yapılmadığını sürekli kontrol ettik. Whatsapp gruplarında fotoğraflar paylaşmalarını istedik. EBA da kimin ne kadar derse girdiğini takip ettik” (M7)*

Öğretmenlerin EBA’daki eğitim öğretim süreçlerinde birbirlerine denk çabalar sarf etmedikleri anlaşılmaktadır. Okul müdürleri görev ve sorumlulukları bağlamında çevrimiçi ve çevrimdışı olarak öğretmenlerin gerçekleştirdikleri uzaktan eğitim süreçlerini incelemişlerdir. Öğretmenlerin büyük bir bölümü oldukça büyük emekler sar ederken bazı öğretmenlerin sistemin boşluklarını değerlendirmeye çalıştığı görülmektedir. Bu nedenle okul müdürleri EBA’daki öğretmen performanslarının değerlendirilmesinin güç olduğunu ifade etmişler, eğitimin değerlendirilmesi adına EBA’ya ilişkin nesnel değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesinin yararlı olabileceğini belirtmişlerdir. Ödül ve değerlendirme mekanizmasının bu süreçte adil bir biçimde devreye sokulmasının süreci daha da verimli hale getireceğine inanmaktadırlar. Okul müdürlerinin konuya ilişkin ifadeleri şu şekildedir:

*“Ben sürekli inceledim. Baya emek vermiş öğretmenlerim var. Hani diyorsun ki bunu nasıl yapmış. Eylülde bununla ilgili memnuniyetimi paylaşacağam. Ama keşke teşekkür dışında bir şeylerde yapabilesek. Onların işine yaramayan bir belge veriyoruz sadece. Milli Eğitime öneriyorsunuz çok kolay gelmiyor ödül, süreç uzun. Cezada iyiyiz de ödüllendirmede çok eksik kalıyoruz. Çok iyi olan birkaç öğretmenim var keşke ödüllendirebilsek.” (M4).*

*“EBA’ya yönelik nesnel bir performans değerlendirme olması gerekir. Çoğu öğretmen iyi niyetliken, maalesef bazı öğretmenler sırf puan toplamak için EBA’ya girdiler ve aktif oldular. EBA’da etkileşimde bulunmak bir şeyleri beğenmek selam vermek vs. öğretmenlere puan getiriyor.” (M10)*

*“Uzaktan eğitim süreçlerinde öğretmen performans değerlendirmesinin yapılması gerekir. Bu kamyonu yolda sürenle, çamura batırını ayıracaktır. Hem öğrenciler hem de öğretmenler açısından.” (M7)*



Öğretmenler okul içi görev ve sorumluluklarında aynı ve nakdi yardımları da merkeze almış, öğrencilere ve velilere nasıl yardımcı olabilecekleri konusunda arayışa girmişlerdir. Müdürlerden bazıları günlük yaşam pratiklerindeki kişisel ilişkilerini öğrencilerinin ve ailelerinin yararına kullanmaya çalışmış, kimileri ise yardımlar organize ederek zorlu süreçte gereksinimi olan aileleri yalnız bırakmamak istemişlerdir. Bunları gerçekleştirmeye çalışırken gündeme ilişkin gelişmelerin, çekişmelerin ve toplumsal reflekslerin gerekliliklerini de gözetmişler, yanlış anlaşılmaya olanak sağlamayacak şekilde hareket etmeye çalışmışlardır. Müdürlerin gereksinim duyan ailelerin tespitini ve gereksinimlerinin karşılanmasını görev ve sorumlulukları çerçevesinde değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin konuya ilişkin ifadeleri şu şekildedir:

*“Mesele alışveriş yaparken çarşıda bir esnaf 100 er TL’lik yardım kartı hazırlatmış kulak misafiri oldum. Dedim ki ben okul müdürüyüm inkanı olmayan öğrencilerimize yardımcı olur musunuz biraz da çekinerek. 3 tane kart verdi bana esnaf Allah razı olsun. Öğrencilerimize ulaştırdık. Ben de onlara okulumuzca hazırlanan siperlikleri verdim arabada vardı birkaç tane hani kim olduğumuzu anlasınlar, dolandırıcı değiliz biz diye düşündüm belki de. Bazen böyleyiz işte zor dönemlerde kendimiz için isteyemeyeceğimiz şeyleri devletimiz milletimiz öğrencilerimiz için istiyoruz, bundan da gocunmuyoruz” (M9)*

*“Pandemi sürecinde de öncesinde de biz tıpkı vefa destek grubu gibi hayırsaverlerden mont ayakkabı nakdi yardım gibi yardımlar toplayıp öğrencilere veriyorduk. Mesela çevremizde 3 tane lokanta var bazı öğrencilerimize yemek imkanı sağladılar bu dönemde. (M1)*

*“Biz bir kampanya düşünmüştük. Tam açıklayacağımız gün Biz Bize Yeteriz kampanyası duyuruldu. Biz de bir yanlış anlaşılma olmasın diye açıklamayı bir hafta sonra yaptık. 57 küsur bin lira para topladık bunları ihtiyaç sahiplerine öğrencilerimize dağıttık. Nakdi yardımlar olduğu gibi aynı yardımlarda vardı. Hepsini ihtiyaç sahiplerine dağıttık” (M11)*

*“Öğrencilere boya malzemesi yapıştırıcı, kalem makas gibi küçük hediyeler göndererek etkinlikleri yapmalarına, onları mutlu etmeye fırsat yaratmaya çalıştık.” (M5).*

Okul müdürleri okul dışı alanlarda da kaymakamlık ve milli eğitim müdürlüklerinin talepleri doğrultusunda da görevlendirilmişlerdir. Okul müdürleri pandemi sürecinde vefa destek gruplarının çalışması, sanayi örgütlerinin denetimi gibi destek faaliyetlerinde olduğu kadar, “Anadolu Masalları”, “Öğretmenler Türkiye İçin Söylüyor” gibi eğitim ve öğretim süreçlerinin zenginleştirilmesine yönelik okul dışı etkinliklerde de yer almışlardır. Okul müdürlerinin okul dışı etkinliklerde üstlendikleri görevlerin bazılarına gönüllük temelinde olduğunu ifade etmek de, bazı görevlendirmelerin politik ve ideolojik arka planının olduğunu belirtmek de olanaklıdır. Özellikle vefa destek gruplarında alınan görevlerin politik ajandasının olduğu, bir takım sendikal örgütlerce organize edilip, örgüt üyelerine yönelik bir biçimde sınırlandırıldığı anlaşılmaktadır. Bu gruplarda görevli olan kişilerin elde ettikleri teşekkür, takdir vb. belgelerle atama yükseltme süreçlerinde avantajlı konuma geçme çabasının olabileceği düşünüldüğünden,

okul müdürleri böylesi ayrışmaların kriz süreçlerindeki mücadeleyi sekteye uğratabileceği kaygısını gütmektedir. Okul müdürlerinin pandemi sürecinde aldıkları okul dışı görev ve sorumluluklar ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

*“Sokağa çıkma yasağı dönemlerinde il seyahat kurulunda görev aldım. 2 güne bir sabah 8 akşam 8. Bunlar kaymakamlık tarafından bize söylendi gönüllü kabul ettik. Müracaat edenlerin il çıkış izinlerini ayarladık” (M15)*

*“Anadolu Masalları projesi için zaten çalışıyorduk. Pandemi sürecinde müzik öğretmenleriyle konuştuk organize ettik. Pandemi sürecinde evde kalan öğrencilerimiz ve velilerimiz dinlesin diye Öğretmenler Türkiye için Söylüyor projesini başlattık. Bu proje için öncelikle güzel sanatlar lisesi müdürleriyle bir Whatsapp grubu kurduk. Sonra Facebook gruplarından duyurduk. Katılmak isteyenler evlerinden enstrümanlarıyla video çekip gönderdiler” (M3).*

*Ben mesela 32 tane sanayi kuruluşu denetledim. Kurallara uyuyorlar mı falan? Valilik kararlarına uyuluyor mu? Vefa destek gruplarında da yer aldım. Yaşlıların maaşlarının teslimi, Pazar alışverişi vs. gibi işler yaptık Vefa destek gruplarında çalışanlarda sanki belli düşünce olanlar görev aldı, muhalif görüşte olanlar yer almadı gibi bir görüntü oldu maalesef” (M5).*

*“Son bir hafta bir müdür yardımcısı arkadaşımız görev aldı vefa destek gruplarında. Ancak bu arkadaşımız kronik rahatsızlığım var diyerek okula hiç gelmemişti. Bu vefa destek gruplarında görev almanın sendika ve teşekkür, takdir gibi belge durumu da var tabi. İleride müdür olmak istiyor belki de kim bilir? Kronik rahatsızlığım var diyerek okula gelmeyen biri nasıl ve ne amaçla vefa destek gruplarında görev aldı bilemiyoruz tabi (!)” (M11)*

*“Bize kimse sormadı vefa destek gruplarında çalışır mısınız diye? Neye göre seçildiler bilmiyorum ama bazı sendikalara mensup arkadaşlara sormuşlar. Sanırım bundan puan da alacaklar. Böyle kenetlenme olması gereken dönemlerde ben bu tür ayrımları doğru bulmuyorum. Çok iyi niyetle başlayan bu yardımlaşma faaliyetlerine gölge düştü bence” (M6).*

Okul müdürleri pandemi döneminde okul yöneticilerinin liderlik sorumluluğu bulunduğunu ve bir takım liderlik özelliklerine sahip olunması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Müdürlerin bu gibi kriz zamanlarında soğukkanlı davranması gerektiği, karar alma süreçlerini paniğe yer vermeden işletmeleri gerektiği ifade edilmektedir. Okul müdürleri, eldeki kaynakların örgütsel amaçlar doğrultusunda eşgüdülenerak kullanılmasının gerekliliğinin altını çizmektedirler. Müdürler, öğretmenlerin ve öğrencilerin morallerinin yüksek tutulabilmesi, örgütsel amaçlardan sapmaların engellenmesi adına empati kurabilme, motive edici olabilme, takım oluşturma, rasyonel kararlar alma gibi özelliklerin önemi vurgu yapmaktadırlar. Sosyal medya yönetimi, çevrim içi hazır bulunuşluk, çevrimiçi proje yönetimi gibi teknoloji liderliği özelliklerinin de, müdürlerin pandemi sürecinde sahip olması gereken liderlik özelliklerinden olduğunu düşünmektedirler. Okul müdürlerinin pandemi sürecinde aldıkları liderlik rolleri ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

*“Soğuk kanlı olma... Sakinlik çok önemli. Sakinlikle yapılamayacak bir şey yoktur. Birden panikle girersen hata yapabilirsin ve okula zarar getirebilirsin.*

*Sakin kalıp öğretmenlerin motivasyonlarını yükseltmek bir okul liderinin işi bu süreçlerde” (M1)*

*“Kararlı tutarlı ve öngörülü olması gerekiyor okul liderinin. Bunun gelişi belli-ydi yani. Milli eğitimde bir toplantı yaptık. Ama öğretmenlere panik olmasınlar diye bunu çok belli etmeden inceden inceye çalışmaya başladık.” (M4).*

*“Benim asıl amacım öğretmen ve öğrencinin motivasyonunu canlı tutabilmek-ti. Sanki yarın kaldığımız yerden devam edebilecek gibi” (M2)*

*“Sonuçta iyi bir görev dağılımı ve planlama gerekiyor. Elimizdeki insan kay-naklarını maddi kaynakları en iyi şekilde ortaya koyup, olanları nasıl en iyi kullanırız, olmayanları nasıl temin ederiz, bunların hesaplarını yapmak gere-kiyordu. Bizde o çerçevede bunu yapmaya çalıştık.” (M11)*

Araştırmanın üçüncü ve son bulgusu COVID-19 pandemi sürecinde okul müdürlerinin deneyimledikleri sorunlar ve bu sorunlara ilişkin önerileridir. Okul müdürlerinin deneyimledikleri sorunları olanaklar ve kararlar olarak kategori-lendirmek olanaklıdır. Müdürlerin deneyimledikleri sorunlara ilişkin kategori ve kodlar tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4.

*Pandemi Sürecinde Okul Müdürlerinin Sorunları*

Tema: Sorunlar	
Alt tema	Kodlar
Olanaklar	Okulun olanakları
	Öğrencilerin olanakları
	EBA
Kararlar	Ders saatleri
	Sınıf geçme
	Canlı ders sınıfları

Okul müdürleri COVID-19 pandemi sürecinde deneyimledikleri sorunları okulun ve öğrencilerin olanakları ile eğitim öğretim süreçlerine ilişkin alınan kar-arlar ve geliştirilen politikalar üzerinden tartışmaktadırlar. Araştırmaya katılan okul müdürleri pandemi sürecinde okul yönetimine ilişkin sorunlar yaşadıklarını ifade etmektedirler. Okulların bünyelerindeki olanakların kısıtlılığının ödenek eksikliği, temizlik personeli yetersizliği şeklinde öne çıktığını ve pandemi sü-re-cinde okul yönetimini zorlaştırdığını belirtmek olanaklıdır. Okul müdürlerinin konuya ilişkin ifadeleri şu şekildedir:

*“Bizim bir ödeneğimiz yok bakanlıktan. Aidat ile çalışan bir kurumuz diyelim. Süreç içerisinde doğal olarak aidat alamadık. Mesela, bizim yazın en az bir personelimiz olurdu şu an yok. Bir aşçı bir aşçı yardımcısı, iki temizlik görevli-sini biz kendi bütçemizle karşılıyoruz. Bu da az para değil. Bir personel 4.000-4500 arasına denk geliyor. O insanlara da ödeme yapamadık süreç içerisinde. Az bir paramız var kendimizi eylül ayına atacak kadar planladık.” (M15).*

*“Benim hizmetlim yok bu büyük sorun. İŞKUR’dan gelen personelle idare etmeye çalışıyoruz. Kendim de çalıştıramıyorum, maliyeti 4500 TL. Bu okulun tuvaletlerin her teneffüs temizlenmesi lazım.” (M12)*

*“Şimdi bizim anasınıflarımız aidaatla işleyen sınıflar. Tabi okullar kapalı olunca onu isteyemiyoruz. Mesela başışlar onlar da okullar kapalı olunca kesildi maalesef. Haa, yine bazen gelip soran oluyor Müdürüm bir şey lazım mı ya da şu kadar başış yapayım diye ama tabi sayıları çok azaldı. Finansal anlamda sorunlar yaşadık. Bizim ilkokulların ortaokulların ayrılan bütçesi olmadığı için, her zaman zorluk yaşıyoruz bu dönemde daha zor oldu.” (M5).*

Okul müdürlerinin her ne kadar sonradan düzenlemeler yapılmaya çalışıl-  
sa da ilk etapta karşılaştığı sorunlardan bir diğeri Eğitim Bilişim Ağı’na (EBA)  
ilişkin sorunlardır. Okul müdürleri EBA’ya girişlerde ve ders yüklemelerde problemler yaşadıklarını, EBA’da çevrimiçi toplantı olanağının olmamasının toplantıları başka platformlara kaydardığını ve bunun da güvenlik problemi yarattığını belirtmektedirler. Okulların internet alt yapısındaki eksiklikler de bu kategori altında öne çıkan sorunlardandır. Okul müdürlerinin konuya ilişkin ifadeleri şu şekildedir:

*“Bir kere Bakanlığımız çok başarılı bir iş çıkardı bu süreçte. Ancak, şu söylenebilir bizim EBA’dan toplantı yapma olanağımız olmadı. EBA’da kendimize özgü bir toplantı olanağı olsa daha güvenli ve daha iyi olurdu. Bazı arkadaşlar Zoom vb. programları çok güvenilir bulmadılar. (M7)”*

*“Sonradan düzelse de ilk zamanlarda sorunlar yaşandı EBA’ya girişlerde, çok büyük bir sayı var herkes girince aksilikler oldu. Canlı dersi planlıyoruz ama 3 saatte yükleye biliyoruz. Ama sonra düzeldi hemen giremeye başladık (M5).*

*“Bir kere altyapımızı çok hızlı güçlendirmemiz lazım... Tek bir yere bağlı kalmamız lazım. alternatiflerimizin olması lazım. Yönetmelilerde bunlar çok önemli şeylerdir. B C planımızın olması lazım. Bunun dışında internet altyapısı oldukça önemli. Her okulun bağlantısı EBA için gerekli olan hızla ulaşamayabilir. Bunu düzeltmek lazım (M14).*

Okul müdürleri okul yönetim süreçlerindeki sorunlarda öğrenci olanakları üzerinde de durmaktadırlar. Öğrencilerin yoksulluklarının bilgisayara, internete ve hatta televizyona erişimlerinde engel oluşturduğunu ve bunun da eğitim öğretim sürecine olumsuz etkide bulunduğunu ifade etmektedirler. Bununla birlikte okul müdürlerinin görüşleri özel okullarla devlet okulları arasında farklılıklar olduğunu bunun da birtakım eşitsizliklere yol açtığını ortaya koymaktadır. Okul müdürlerinin konuya ilişkin ifadeleri şu şekildedir:

*“Bazı çocuklarımızın evinde interneti ve televizyonu yoktu. Müdür gruplarında arkadaşlarımız paylaştı. Evinde fazla televizyonu olan var mı? falan diye? Bize GB kotası yetersiz diye geri dönüş geldi sonra GSM operatörleri devreye girdi. Ne derece yetti o GB’lar bilemiyorum tabi.” (M5).*

*“Bizde internet ve bilgisayar sıkıntısı olan öğrenciler yoktu ama çevre okullarda bilgisayarı ve interneti olmayan öğrencilerin olduğunu duyduk. Bizde sadece bu süreçte internet faturalarının yükseldiğine dair dönütler geldi velilerden” (M7)*

*“21. yüzyıldayız teknoloji ve bilgi çağındayız evet ancak televizyona erişim imkanı olmayan çocuklarımızın olduğunu gördük. Öğretmenler arasında yardım topladık 2 öğrencimizin evine TV aldık. Belki risk alarak bilişim öğretmeni-miz, müdür yardımcımız ve ben evlere giderek frekans ayarı yaptık” (M6).*

*“Bizim okulumuz iyi bir bölgede olduğu için sıkıntı yaşamadık ama kenar mahallerdeki okulların müdürü olan arkadaşlardan duydum. Evinde internet olmayan, televizyonu olmayan öğrenciler olduğunu... Evlere uydu bağlantısı yapmaya giden arkadaşlarımız olmuş” (M10)*

*“...Çünkü bu durumu özel okullar daha iyi yaptı. Ders saatleri daha iyi ayarlandı günlük çalışma saatleri daha yüksekti.” (M7)*

*“Bazı özel okullar tam gün ders yaptı. Bazı çocuklar EBA'ya erişemedi. Ben kendi kızımdan biliyorum sıkıntılar yaşadık bu LGS sürecinde eşitsizlik oluştu” (M1).*

Okul müdürleri okul yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunların alınan kararlar ve bu kararların uygulanmasından da kaynaklandığını ifade etmektedirler. Bazı sınıflarda canlı ders uygulamasının olmamasının, her branştan öğretmene ders tanımlanmamasının ve öğrenci değerlendirmesinin birinci dönemki notlara göre yapılmasının eğitim öğretim süreçlerinde sorunlara neden olduğunu vurgulamaktadırlar. Bununla birlikte canlı ders saatlerinin zaman zaman çok erken ya da çok geç olmasının, zaman zaman da iftar saati gibi önemli zaman dilimlerine denk gelmesinin süreci olumsuz yönde etkilediğini ifade etmektedirler. Pandemi sürecinde alınan kararlar ve uygulamalara ilişkin okul müdürlerinin görüşleri şu şekildedir:

*“Bizim okul türü olarak şöyle bir handikabımız oldu. Çok fazla dersimiz olduğu için herkese ders planlayamadık. Bu nedenle öğretmenleri EBA üzerinden kıyaslayabilmek de çok mümkün olmadı” (M11)*

*“Canlı ders anlamında... 1-2'lerimize canlı ders olmasa da farklı programlar üzerinden yapmaya çalıştılar. Bir süre sonra güvenlik açıkları vs neticesiyle bunlar biraz azaldı tabii. Keşke EBA'da 1-2. Sınıflara yönelik de canlı ders olsaydı. Çünkü o çocukların öğretmenini görmeye ihtiyaçları var. Yani bir şekilde o motivasyon için o gerekli. Her ne kadar ödevler vs. verilse de öğrenci öğretmenini görmeliydi.” (M2)*

*“Alınan kararlar gereği her derse ve sınıfa canlı ders imkanı sağlanamadı. Olanaklar gereği birinci ve ikinci sınıfları, branş öğretmenlerini çok fazla gözlemleme şansı bulamadık.” (M10)*

*“Bizim yaşadığımız en büyük sıkıntılardan biri öğrencilerin değerlendirmeye alınmayacağıın 1 mayısta açıklanmasıydı. Bu durum derslere katılımı bir anda kesti. Keşke daha sonradan açıklansaydı. Ya da üniversitelerdeki gibi ödevlendirme yapılabilirdi. Ya da düşük de olsa bir değerlendirme puanı verilebilirdi.” (M11)*

## **Tartışma ve Sonuç**

Pandemi gibi kriz zamanlarında ortaya çıkabilecek belirsizlik durumunun yaratabileceği kaos ortamında okulların mevcut gelişen yeni durumlara uyum sağlayabilme reflekslerinin geliştirilebilmesi ve güçlendirilmesi gerekmektedir. Bu durum da lider olarak okul müdürlerinin yönetimde problem çözme süreçlerini sürekli geliştirmelerini bir zorunluluk haline getirmiştir (Çalık, Sezgin & Çalık, 2013). Bu araştırmada COVID-19 pandemi sürecinin okul yönetim süreçlerine yansımaları incelenmiştir.

Araştırmanın verilerinin analizi sonucunda ortaya konan bulgulardan ilki pandemi sürecinde okul müdürlerinin aldıkları önlemlerdir. Okul müdürleri pandemi sürecinde alınan önlemlerde fiziki önlemler, bilgilendirici önlemler, üretime katılma önlemleri üzerinde durmaktadırlar. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin aldıkları fiziki önlemler, yüzey temizliği, dezenfektan otomatları, tirabzan ve kapı kolu temizliğinden; bilgilendirici önlemler, uygulamalı eğitim, afişler ve uyarılardan; üretici önlemler, maske, dezenfektan, siperlik ve tıbbi atık kutusu üretiminden oluşmaktadır.

Üretici önlemler kapsamında yapılan üretim faaliyetlerine yönelik alanyazında benzer bulgular Özer (2020b) tarafından yapılan 2023 Eğitim Vizyonu kapsamında Mesleki ve Teknik Eğitim kurumlarında salgın döneminde yapılan üretim faaliyetlerine yer verdiği araştırmada elde edilmiştir. Özer (2020b) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucunda, koronavirüs salgını ile mücadele sürecinde, bir ayda yaklaşık olarak 10 milyon maskenin Mesleki ve Teknik Eğitim kurumları tarafından üretildiği, Türk Eğitim sisteminde yer alan okulların temizlik malzemesi ihtiyaçları da yine Mesleki ve Teknik Eğitim kurumları tarafından gerçekleştirilen üretimlerle karşılandığı, yüz maskeleri, yüz koruyucu siperler, Mesleki ve Teknik Eğitim kapsamındaki araştırma ve geliştirme çalışmaları sonucunda üretilerek sağlık çalışanlarının hizmetine sunulduğu bulguları ön plana çıkmıştır.

Okul müdürleri pandemi sürecinde aldıkları önlemlere yönelik elde edilen bulgular, alanyazında okul yöneticilerinin kriz dönemlerinde alınan önlemlere yönelik Karakuş (2018) tarafından gerçekleştirilen araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Karakuş (2018), okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerinin düzeyini incelemek amacıyla yöneticilerden ve öğretmenlerden alınan görüşler doğrultusunda, okul yöneticilerinin kriz dönemlerinde krize yönelik yeterli önlemleri aldıkları bulgusuna ulaşmıştır.

Araştırma kapsamında ulaşılan bulgulara göre okul müdürlerinin pandemi sürecinde aldıkları görev ve sorumluluklar okul içi, okul dışı ve liderlik rolleridir. Okul müdürlerinin aldıkları okul içi görev ve sorumluluklar, iletişim, koordinasyon, öğretimin yönetimi, bulunuşluk, çevrimiçi proje yönetimi ve yardımlar olmuştur. Okul dışında, sanayi fırın ve otogar denetimi ve vefa gruplarında görev ve sorumlulukları yerine getirmişlerdir. Okul müdürleri pandemi sürecinde vefa destek gruplarının çalışması, sanayi örgütlerinin denetimi gibi destek faaliyetle-

rinde olduğu kadar, “Anadolu Masalları”, “Öğretmenler Türkiye İçin Söylüyor” gibi eğitim ve öğretim süreçlerinin zenginleştirilmesine yönelik okul dışı etkinliklerde de yer almışlardır. Bu bulgu ile okul müdürlerinin Pandemi sürecinde olduğu gibi belirsizlik durumlarında değişen ve gelişen şart ve durumlara göre yeni görev ve sorumluluklar üstlendikleri görülmektedir. COVID-19 nedeniyle okul liderliği uygulamalarının, önemli ölçüde değiştiğini vurgulamak olanaklıdır (Harris & Jones, 2020). Belirsiz kriz zamanlarında okul liderleri bu zamana kadar alışık oldukları liderlik uygulamalarını sürdüremezler. Bu tür zamanlarda liderlik yeni yollar oluşturmak adına farklı çözüm arayışlarını keşfetmek anlamına gelmektedir (Harris & Jones, 2020). Bakioglu ve Demiral (2013)’e göre bu durum şöyle açıklanabilir. Okul yöneticileri belirsizlik durumlarında sadece yönetmelikleri değil, başka alanlardaki mevzuatı inceleyip, oralardan kıyas yoluyla çözüm arayışına girdiklerini, bu nedenle okul yöneticilerinin belirsizlik durumlarında görev ve sorumlulukları konusunda ne yapmaları gerektiği ile ilgili mevzuatı yorumlama yeteneği gibi bir yöneticide olması gereken özelliklere sahip olması gerektiğine işaret etmektedirler (Bakioglu & Demiral, 2013). Kriz zamanlarında okul müdürünün görev ve sorumlulukları karmaşıktır ve sürekli değişebilmektedir. Müdürlerin öğrenci öğrenmesini geliştirmek adına, öğretim liderliği rollerini yeniden kavramsallaştırmaları gerekmektedir. Uzaktan eğitimin daha etkili bir şekilde uygulanması için, okul yöneticilerinin teknoloji vizyonu oluşturması gerekmektedir (Gonzales & Jackson, 2020). Bu gereklilikle yeni çözüm arayışları ile yola çıkan okul liderleri bedeli ve zorluk derecesi ne olursa olsun öğrencilerin gelişimi ve öğrenimi için ellerinden gelen her şeyi yapmaya hazır olmalıdır (Harris & Jones, 2020).

Yapılan araştırma kapsamında elde edilen bulgular ışığında, okul müdürlerinin liderlik rolleri ile ilgili üstlendikleri görev ve sorumluluklar, soğukkanlılık, motive edici olma, empati, teknoloji liderliği, hızlı karar alma, takım oluşturma ve eşgüdümleme olmuştur. Bu bulgular Kızıldeniz (2017), Döş ve Cömert (2012), Karakuş (2018), tarafından gerçekleştirilen araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Kızıldeniz (2017), okul müdürlerinin yönetim uygulamalarının değerlendirilerek başarılı okul müdürlerinin başarıyı elde etmek için hangi çalışma, faaliyet ve uygulamaları gerçekleştirdikleri incelemek ve okul müdürlerine başarıyı kazandıran temel olguları tespit etmek amacıyla gerçekleştirdiği araştırma sonucunda, okul müdürlerinin liderlik özelliklerini geliştirerek, girişimcilik, kararlılık, kendini yetiştirme, olumlu iletişim, etkili rehberlik, iyi planlama, sağlıklı denetim, başarılı kriz yönetimi, risk alma vb. gibi özellikleri ile durumlar ve problemler karşısında mevzuatla yetinmeyip, çözümler üretebilme yetileriyle başarılı oldukları bulguları paylaşılmıştır. Döş ve Cömert (2012), ilköğretim kurumlarında ön plana çıkabilecek krizlerin nedenleri çerçevesinde kriz yönetiminin nasıl yapılandırılması gerektiğini araştırmak amacıyla gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda, okul müdürlerinin, mevcut kriz ortamından uzaklaşılmasında, okul müdürünün sorumlulukları hakkındaki görüşleri, krize erken müdahale etme, soğukkanlı tutum ve davranış, görev paylaşımı yapma, etkili iletişim sağlama, objektif yaklaşım sergileme olduğu bulguları ön plana çıkmıştır. Karakuş (2018),

tarafından yapılandırılan araştırma bulgularına göre, öğretmenler okul yöneticilerinin kriz öncesi ve kriz sonrası döneme ait kriz yönetim becerilerini “çoğunlukla” yerine getirdiklerini, okullarda yer alan “şiddet eylem planları”, “okul afet ve acil durum yönetim kurulu” ve “yangınla mücadele ekibi” gibi kurulan kurullarda görev ve sorumluluklarını yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin kendi görüşlerine göre kriz öncesi ve kriz sonrası döneme ait kriz yönetim becerilerini, görev ve sorumluluklarını “çoğunlukla” yerine getirdikleri bulgularına yer vermiştir. Söz konusu araştırma bulgularından farklı olarak Özsezer (2014)’e göre okul yönetimlerinin kriz döneminde sergiledikleri görev ve sorumluluklara ilişkin öğretmen görüşleri genel olarak kriz sürecinin bütününe ilişkin olarak görev ve sorumlulukları bazen düzeyinde yerine getirdiklerini ifade etmiş, yöneticilerin kendi görüşlerine göre kriz dönemlerinde görev ve sorumluluklarını çoğunlukla düzeyinde yerine getirdikleri bulgusunu paylaşmıştır.

Okul müdürleri COVID-19 pandemi sürecinde deneyimledikleri sorunları okulun ve öğrencilerin olanakları ile eğitim öğretim süreçlerine ilişkin alınan kararlar ve geliştirilen politikalar üzerinden tartışmaktadırlar. Yapılan araştırma kapsamında ulaşılan bulgulara göre, okul müdürlerinin COVID-19 pandemisi sürecinde deneyimledikleri sorunlar analiz edildiğinde, sorunların okulun ve öğrencilerin olanakları ile eğitim öğretim süreçlerine ilişkin alınan kararlar ve olanaklar üzerinden iki kategoride gruplandırılmıştır.

Okul müdürlerinin deneyimledikleri sorun olarak olanaklar teması altında okul ve öğrenci olanakları ile EBA kodları; kararlar kategorisi altında ders saatleri, sınıf geçme ve canlı ders sınıfları kodları oluşturmuştur.

Okul olanakları kategorisi ile ilgili okul müdürleri, her kademedeki okulun bütçelendirilmemesinin, okul bağışlarının, aidat, kantin ve otopark geliri gibi gelir kalemlerinin kesilmesinin okul olanaklarını sınırlandırdığını ve pandemi gibi krizlerin yönetimi süreçlerinde sorunlar yattığını vurgulamaktadırlar. Hijyen koşullarının en üst düzeyde sağlanmasının en önemli koşul olduğu düşünüldüğünde, pandemi sürecinde okullardaki hizmetli personel sayılarının artırılması gerektiğini ifade etmektedirler. Bazı okullarda, okul gelirlerinin azalması ve ödenek yoksunluğu nedeniyle, okulun gelirleriyle istihdam edilen personelin işine son verilmek zorunda kalınmış ve bunun da istihdam azalmasına neden olduğu ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin içinde bulunulan belirsizlik sürecinde öğretmenlerin, yaşanan olumsuzluklara rağmen öğrencilerin ve çalışanların sosyal ve duygusal refahını sağlamak için çalışmalarını beklenmektedir. Okul paydaşlarının sosyal izolasyon ve derin belirsizlik yaşadığı bu tür kriz zamanlarında, okul müdürleri, sanal platformlar aracılığıyla sosyal bağlılık için fırsatlar yaratarak, krizin yönetimi adına öğretmen, öğrenci ve çalışanların bireysel kapasitelerin arttırılmasına katkıda bulunabilirler (Bagwell, 2020).

Okul yöneticilerinin kriz dönemlerinde karşılaştığı personel ihtiyacı ile ilgili sorunlara yönelik benzer bulgular Ocak (2006) tarafından paylaşılmıştır. Ocak (2006) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucunda, ortaöğretim kurumlarındaki okul müdürlerinin, tamamına yakınının okulun güvenliği ve okul temiz-



liği konusunda İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli personel için kadro istek talebinde bulduklarını, ancak ilgili taleplerine cevap alamadıklarını belirttikleri bulgularına yer verilmiştir.

Okul müdürleri pandemi sürecinde Milli Eğitim Bakanlığı'nın krize uzaktan eğitim bağlamında anında cevap verdiğini düşünmektedirler. EBA ile ilgili olanakların her geçen gün geliştirilmeye çalışıldığını, pandeminin ilk zamanlarında EBA ile ilgili ortaya çıkan sorunların gün geçtikçe giderildiğini ifade etmektedirler.

Öğrenci olanakları ile ilgili okul müdürleri uzaktan eğitimdeki çabaları olumlu bularak memnuniyetlerini ifade etmekle birlikte, yoksunluk ve eşitsizliklerin varlığına da dikkat çekmektedirler. Pek çok açıdan bakıldığında COVID-19 toplumdaki eşitsizlikleri tetiklediğini ve toplumdaki refah düzeyi daha düşük kişilerin bu durumdan daha da etkilendiği söylenebilir (Harris & Jones, 2020). Araştırmaya katılan müdürler, olanaklara ilişkin sorunları 21. Yüzyılın eğitim ajandasının iki yüzü üzerinden değerlendirmektedirler. Eğitim ajandasının bir yüzünün inovasyon, öğrenmeyi öğrenme, girişimcilik, yaratıcılık vs. gibi 21. Yüzyıl becerilerinin gereklilikleriyle kurgulandığını ifade ederken, ajandanın diğer yüzünde de yoksunluklar ve eşitsizlikler olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu eşitsizlikler ışığında, bu çalışmanın bulguları, politika yapımcıların eşitsizlikleri ortaya koyan boşlukları kapatmak için daha bilinçli bir biçimde odaklanması gerektiğini ortaya koymaktadır (Varela & Fedynich, 2020).

Bilgisayara, internete ve hatta televizyona erişim olanaklarının her öğrenci için aynı ve adil olmadığını, bu eşitsizliğin imkan ve fırsat eşitliği bağlamında öğrencilerin eğitim gereksinimlerinin karşılanmasında engeller oluşturduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgular Çakin ve Külekçi Akyavuz (2020), tarafından gerçekleştirilen araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Çakin ve Külekçi Akyavuz (2020), COVID-19 pandemisinde gerçekleştirilen uzaktan eğitim sürecinde, öğretmenlerin yaşadıkları sorunları ve öğrencileri güdüleme yöntemlerini incelemek amacıyla gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda, öğretmenlerin yaşadıkları öğrencilerin eğitimi ile ilgili sorunlar olarak öğrenci takibini yapamama, evde yeterli materyallerinin olmaması, yüz yüze eğitimin olmaması, öğrendiklerinden emin olamaması, çevrim içi dersten keyif almamaları, teknolojik yetersizlik, bazı etkinliklerin uzaktan yürütülememesi, ödevlerin tam yapılmaması, bireysel ihtiyaçları tespit edememesi, öğrencilerin adapte olamamaları, evde dikkat dağıtıcı unsurların olması, sınıfı zaten geçeceğim algılarının olması ve yeni konuları öğrenememe gibi sorunlar ön plana çıkmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarının alanyazında yurt dışında yapılan çalışmaların sonuçları ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Metcalfe ve Perez (2020) pek çok ailenin internet erişimin olmadığını ve yerel internet sağlayıcıları ile iş birliği yapıldığı sonucuna ulaşmışlardır. Benzer bir şekilde Harris (2020), COVID-19 sürecinde her öğrencinin olanağının eşit olmadığını, bazı öğrencilerin internet, tablet vb. eğitim öğretim araçlarına erişemediğini vurgulamıştır. Ayrıca Harris (2020), özel okulların daha yoğun ders programı ve olanaklar sunduğunu ifade etmektedir.

Okul müdürleri özel ve devlet okulu farkına da vurgu yapmakta özel okulların daha yoğun ders programını daha iyi olanaklarla uyguladığını, bunun da eşitsizlikler temelinde değerlendirilebileceğini ifade etmektedirler. Bu bağlamda, yoksunluklarla eğitim öğretim sürecini sürdürmeye çalışan öğrencilerin sosyal, kültürel sermayelerinin istedik başarıya tahvil olamayacağı düşünülmektedir.

Okul müdürleri, EBA ile ilgili yaşanan sorunlardan birinin çevrimiçi toplantı yapma olanağı sunmaması olduğunu belirtmekte, Zoom, Microsoft Teams gibi uygulamaların güvenlik açıkları ortaya çıkarabileceği düşüncesinden hareketle yerli ve milli bir çevrimiçi toplantı olanağı sunan yazılımın, EBA'ya eklenmesinin yararlı olabileceğini düşünmektedirler. Zaman zaman EBA'ya girişlerde ve yüklemelerde zorunlar yaşayan müdürlerin okulların internet alt yapılarına ilişkin düzenlemeler yapılması gerektiğine ilişkin düşünceleri olduğu anlaşılmaktadır.

Müdürler pandemi sürecinde alınan kararların uygulama boyutunda bazen sorunlara neden olduğu görüşündedir. Olanaklar dâhilinde bazı öğretmenlere ders tanımlanırken bazılarında tanımlanmaması, öğretmenlerin eğitim öğretim süreçlerine katılımını sağlamada müdürlerin hareket alanını kısıtlamıştır. Okul müdürleri bazı sınıflarda canlı ders olmamasının, öğretmenler ve öğrenciler arasındaki etkileşimi azalttığı, özellikle birinci ve ikinci sınıf öğrencilerde duygusal boşluklar yarattığı ifade edilmektedir. Bu bulgular Çakın ve Külekçi Akyavuz (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Çakın ve Külekçi Akyavuz (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucunda öğretmenlerin yaşadıkları iletişim sorunları olarak dönüt olmaması, sınırlı iletişim, ulaşılamayan öğrenciler, kısıtlı internetin olması, yüz yüze olmaması ve öğrenci sayısının fazla olması bulguları paylaşılmıştır.

Eğitim öğretim sürecinde öğrencilerin değerlendirilmesinin yapılmaması, birinci dönem notlarının aynen verilmesi ve bu değerlendirmenin yapılmayacağına oldukça erken bir zamanda açıklanmasının çevrimiçi derslere ve EBA üzerinden verilen sorumluluklara olan ilgiyi azalttığı anlaşılmaktadır. Bu bulgu yine Çakın ve Külekçi Akyavuz (2020)'un çalışmasında elde edilen öğrencinin sınıfı geçeceğine olan inanca yönelik bulguyu destekler niteliktedir.

## **Öneriler**

Okul müdürlerinin pandemi sürecinde aldıkları önlemler göz önüne alındığında, alınan fiziki, bilgilendirici ve üretime katılma önlemleri arasından okul içinde fiziki önlemlerin ve bilgilendirici önlemlerin tüm öğrenciler, öğretmenler ve çalışanlar için son derece önemli olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle, bir plan çerçevesinde okulların belirlenen standartlara uyulup uyulmadığı haftalık olarak denetim ekiplerince denetlenmeli, denetimleri geçen okullarda eğitimlere devam edilmesi için de okulların ihtiyaç duyduğu tüm malzeme ve personel desteği de milli eğitim müdürlükleri aracılığı ile sağlanmalıdır.

Okul müdürlerinin COVID-19 pandemi sürecinde deneyimledikleri sorunlar gözden geçirildiğinde, geliştirilen politikalar karşısında okul müdürlerinin

karşılaştıkları sorunlar milli eğitim müdürlükleri aracılığı ile bakanlık birimlerine iletilerek merkezde alınan kararların yerelde ve özelde karşılık bulması için okul müdürlerinin görüş ve önerileri doğrultusunda politikaların belirlenmesi sağlanmalıdır. Okulun olanakları ile ilgili karşılaşılan ve karşılaşılabilecek sorunlara yönelik merkezi bir sistem kurularak, okulların malzeme, personel ve gerekli tüm ihtiyaçları bu merkezi sistem üzerinden karşılanabilir.

Öğrenci olanakları ile ilgili karşılaşılan sorunlar incelendiğinde, en çok karşılaşılan sorunun öğrencinin uzaktan eğitim süresince internete bağlanabileceği bir cihazın olmaması, internet bağlantısının uzaktan eğitim için yeterli olabilecek kadar yeterli olmadığı saptanmaktadır. Pandemi, okul sistemlerindeki eşitsizlikleri derinleştirmeye devam etmektedir. Bu nedenle araştırmacıların öğrencilerin teknolojiye ve internete erişimine, politika yapıcılarının sürece ilişkin rollerinin araştırılmasına odaklanması önerilebilir. Okullara sağlanan internet desteğinin uzaktan eğitim sürecinde öğrencilerin evlerine sabit hat ya da mobil internet desteği sağlanarak, bu desteğin aylık uzaktan eğitim ihtiyacını karşılayacak düzeyde olması sağlanabilir.

Bu araştırma Eskişehir ilinde görev yapan sınırlı sayıda okul müdürü ile gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulgular, katılımcı müdürlerin görev yaptıkları okulların ve o okullarda öğrenim görev öğrencilerin olanakları ile sınırlıdır. Milli Eğitim Bakanlığının merkezi ve büyük bir örgüt olduğu göz önüne alındığında a-tipik bir araştırma olan bu çalışma kapsamında elde edilen bulgular göz önünde alınarak, elde edilen bulgular ile ölçme araçları geliştirilerek tüm müdürlere yönelik nicel araştırmaların yapılması sağlanabilir. Bununla birlikte araştırmacıların okul liderlerinin sıkıntı ve belirsizlikle nasıl başa çıktıklarına yönelik araştırmalarını farklı ve daha geniş örneklerde gerçekleştirmeleri önerilebilir.

## References

- Aksu, A. (2009). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik. *Journal of Yasar University*, 4(15), 2435- 2450. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jyasar/issue/19127/202971>
- Altun Ekiz, M. (2020). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin karantina dönemindeki uzaktan eğitim ile ilgili görüşleri (Nitel bir araştırma). *Spor ve Rekreasyon Araştırmaları Dergisi*, 2 (ÖS1), 1-13. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1129313>
- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi. Kavramlar, kuramlar, süreçler, ilişkiler*. (10. Baskı). Gazi Kitabevi.
- Aykaç, B. (2001). Kamu yönetiminde kriz ve kriz yönetimi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 123-132. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziuiibfd/issue/28351/301401>
- Ayyürek, O. (2014). *Eğitim örgütlerinde kriz yönetimi: Van depremi örneği*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi.

- Azarin, C., Harris, A., & Jones, M. (2020). Taking a distributed perspective on leading professional learning networks *School Leadership & Management*, 40(2-3): 111–127. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1647418>
- Bagwell, J. (2020). Leading through a pandemic: Adaptive leadership and purposeful action. *Journal of School Administration Research and Development*, 5(S1), 30-34. <https://ojs.azed.gov/index.php/JSARD/article/view/2781/1218>
- Bakiođlu, A., & Demiral, S. (2013). Okul yöneticilerinin belirsizlik durumlarını algılama ve karar verme tarzları. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 38, 9-35. <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/139401-20150721172954-okul-yoneticilerinin.pdf>
- Çakın, M., & Külekçi Akyavuz, E. (2020). Covid-19 süreci ve eğitime yansımaları: öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 6(2), 165-186 <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijsser/issue/55748/747901>
- Creswell, J. W. (2005). *Educational research: Planning conducting and evaluating quantitative and qualitative research* (2nd edition.). Pearson Ed. Inc.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd edition). SAGE Publication.
- Çalık, T., Sezgin, F., & Çalık, C. (2013). *Yönetimde problem çözme*. (2. Baskı). Pegem Akademi.
- Çaykuş, E.T., & Çaykuş, T. M. (2020). COVID-19 pandemi sürecinde çocukların psikolojik dayanıklılığını güçlendirme yolları: Ailelere, öğretmenlere ve ruh sağlığı uzmanlarına öneriler. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 95-113. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/asead/issue/54658/738573>
- DasGupta, P. (2011). Literature review: e-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 1-36. [https://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol4iss1/dasGupta\\_V4I1\\_pp1-36.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol4iss1/dasGupta_V4I1_pp1-36.pdf)
- Dicicco-Bloom, B., & Crabtree, B.F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40, 314-321. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>
- Dikmen, S., & Bahçeci, F. (2020). Covid-19 pandemisi sürecinde yükseköğretim kurumlarının uzaktan eğitime yönelik stratejileri: Fırat Üniversitesi örneği. *Turkish Journal of Educational Studies*, 7(2), 78-98. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/turkjes/issue/54378/721685>.
- Döş, İ., & Cömert, M. (2012). *İlköğretim okullarında kriz yönetimi hakkında okul müdürlerinin görüşleri*. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 329- 346. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mkusbed/issue/19549/208415>
- Erdoğan, İ. (2012). *Eğitimde değişim yönetimi*. (3. Baskı). Pegem Akademi.
- Erkan, S. (1996). Krize müdahale planı. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(4), 547-554. <http://kuey.net/index.php/kuey/article/view/744>
- Erlanson, D.A., Harris, E.L., Skipper, B., & Allen, S.D. (1993). *Doing naturalistic inquiry: A guide to methods*. Sage Publications.

- Evans, N., & Elphick, S. (2005). Models of crisis management: An evaluation of their value for strategic planning in the international travel industry. *International Journal of Tourism Research*, 7(3), 135-150. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/jtr.527>
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22 (135- 147). [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00048-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0)
- Glesne, C. (2016). *Becoming qualitative researchers: An introduction* (5th edition.). Pearson Education..
- Gonzales, M., & Jackson, I. (2020). Going the distance: What school administrators can learn from one-to-one laptop schools. *Journal of School Administration Research and Development*, 5(S1), 55-60. <https://www.ojed.org/index.php/JSARD/article/view/2795/1223>
- Harris, A. (2020). COVID-19–school leadership in crisis?. *Journal of Professional Capital and Community*. <https://doi.org/10.1108/JPCC-06-2020-0045>
- Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID 19–school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243-247, <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Heller, R., & Hindle, T. (1998). *Essential manager's manual*. DK Publishing
- Jolly, G.E., Keys, H.J.R., Procter, J.N.D. & Eligne, N. I. (2014). Overview of the coordinated risk-based approach to science and management response and recovery for the 2012 eruptions of Tongariro volcano, New Zealand. *Journal of Volcanology and Geothermal Research*, 286, 184-207, <https://doi.org/10.1016/j.jvolgeores.2014.08.028>
- Karadağ, E., & Yücel, C. (2020). Yeni tip Koronavirüs pandemisi döneminde üniversitelerde uzaktan eğitim: Lisans öğrencileri kapsamında bir değerlendirme çalışması. *Yükseköğretim Dergisi*, 10(2), 181–192. [http://www.yuksekogretim.org/Port\\_Doc/YOD\\_2020002/YOD\\_2020002006.pdf](http://www.yuksekogretim.org/Port_Doc/YOD_2020002/YOD_2020002006.pdf)
- Karakuş, A. (2018). Ortaokul yöneticilerinin okullarında yaşanan kriz durumlarını yönetme becerilerinin incelenmesi. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Mersin Üniversitesi.
- Kash, T. & Darling, J.R. (1998). Crisis management: prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organization Development Journal*. 19(4), 179-186. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437739810217151/full/html>
- Kırmızıgül, H.G. (2020). COVID-19 salgını ve beraberinde getirdiği eğitim süreci. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 283-289. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/asead/issue/54658/725274>
- Kızıldeniz, M. (2017). Başarılı okul müdürlerinin yönetim uygulamalarının değerlendirilmesi. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi.
- Klan, G. (2003). *Crisis leadership: How military lessons and corporate experiences can help leaders find opportunity in times of greensboro*. USA: Center for Creative Leadership.

- Leithwood, K. & Day, C. (2008). The impact of school leadership on pupil outcomes. *School Leadership & Management*, 28(1), 1-4. <https://doi.org/10.1080/13632430701799718>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management* 40(1): 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications.
- Mackay, A., & Bertaini, A. (2016). Movers and shapers: Reframing system leadership for the 21st century. In A. Harris & M.S. Jones (Eds.), *Leading futures. Global perspectives on educational leadership*. (pp. 62-71). Sage Publications.
- Metcalf, L. S., & Perez, I. (2020). Blinded by the unknown: A school's leader's authentic actions to support teachers and students during COVID-19 school closures. *Journal of School Administration Research and Development*, 5(S1), 49-54. <https://www.ojed.org/index.php/JSARD/article/view/2746/1222>
- Merriam, S.B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass Publication.
- Netolicky, D. M. (2020). *School leadership during a pandemic: navigating tensions*. *Journal of Professional Capital and Community*.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage
- Ocak, Y. (2006). *Ortaöğretim okullarında kriz yönetimi (Edirne ili örneği)*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Trakya Üniversitesi.
- Özer, M. (2020a). Educational policy actions by the ministry of national education in the times of COVID-19. Pandemic in Turkey. *Kastamonu Education Journal*, 28(3), 1124-1129. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kefdergi/issue/54020/722280>
- Özer, M. (2020b). Vocational education and training as "a friend in need" during coronavirus pandemic in Turkey. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 9 (2), 1-7. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/buefad/issue/53032/713574>
- Özsezer, S. (2014). *Liselerde kriz yönetimine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Uşak Üniversitesi
- Packer, M. (2011). *The science of qualitative research*. Cambridge University Press.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Sage Publications.
- Patton, M.Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods. Integrating theory and practice*. Sage Publications.
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 48-59. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ame.1993.9409142058>
- Pearson, C.M., Misra, S.K., Clair, J.A., & Mitroff, I. I. (1997). Managing the unthinkable. *Organizational Dynamics*, 26(2), 51-64 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S009026169790005X?via%3Dihub>

- Pira, A. & Sohodol, Ç. (2004). *Kriz Yönetimi, Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*. Gelişim Yayıncılık A.Ş.
- Pollock, K. (2020). School Leaders' Work During the COVID-19 Pandemic: A Two-Pronged Approach. *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM))*, 48(3). <https://www.edu.uwo.ca/faculty-profiles/docs/other/pollock/School-Leaders-Work-During-the-COVID-19-Pandemic-A-Two-Pronged-Approach.pdf>
- Razik, T.A., & Swanson, A.D. (2010). *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Management* (3rd Edition). Allyn & Bacon.
- Robinson, K. & Aronica, L. (2015). Creative schools. *The grassroots revolution that's transforming education*. Viking Penguin.
- Schwab, K., & Malleret, T. (2020). *Covid 19: The great reset*. Geneva: World Economic Forum. Forum Publishing.
- Şen, F. (2011). *Kriz yönetimi ve kriz döneminde yönetici davranışlarının işletme başarısına olan etkisi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dumlupınar Üniversitesi.
- Telli, S. G., & Altun, D. (2020). Coronavirüs ve çevrimiçi (online) eğitimin önlenemeyen yükselişi. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 25-34. <http://www.dergipark.org.tr/pub/uad/issue/53721/711110>
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve stres ortamında yönetim*. Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri.
- Ulutaş, S. (2010). *Kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- UNESCO. (2020a). *Supporting teachers and education personnel during times of crisis*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373338/PDF/373338eng.pdf.multi>
- UNESCO. (2020b). Distance learning strategies in response to COVID-19 school closures. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373305>
- WHO. (2020). *Mental health and psychosocial considerations during the COVID-19 outbreak*. <https://www.who.int/publications/i/item/WHO-2019-nCoV-MentalHealth-2020.1>
- WORLD BANK. (2020). *Guidance Note: Remote Learning & COVID-19*. <http://documents1.worldbank.org/curated/en/531681585957264427/pdf/Guidance-Note-on-Remote-Learning-and-COVID-19.pdf>
- Varela, D. G., & Fedynich, L. (2020). Leading schools from a social distance: Surveying south texas school district leadership during the COVID-19 pandemic. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 38 (4). <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Varela,%20daniella%20Surveying%20South%20Texas%20School%20District%20Leadership%20NFEASJ%20V38%20N4%202020.pdf>

- Yin, R.K. (2003). *Case study methods: Design and methods* (3rd. Edition). Sage Publications.
- Yıldırım, A., & Şimşek H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Zhao, Y. (2020). COVID-19 as a Catalyst for Educational Change. *Prospects*, 1–5. <https://doi.org/10.1007/s11125-020-09477-y>
- Zizek, S. (2020). *Pandemic: COVID-19 shakes the world*. OR Books.