



MARCH 2021 / Vol:7, Issue:37 / pp.316-325

Arrival Date : 15.02.2021

Published Date : 19.03.2021

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.31589/JOSHAS.541>

Cite As : Tıraş Sağlam, G.; Sağlam, H. ; Soycan, F. & Sağlam, A. (2021). "Eğitimde Adaptif Liderlik ve Covid-19 Süreci", Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences, 7(37):316-325.

Research Article

EĞİTİMDE ADAPTİF LİDERLİK VE COVID-19 SÜRECİ

Adaptive Leadership In Education and Covid-19 Process

Öğretmen. Gökçe TIRAŞ SAĞLAM

İlknur İlicalı İlkokulu, Van/ Türkiye

ORCID: 0000-0002-3408-7138

Öğretmen. Habibe SAĞLAM

Değirmen İlkokulu, Van/Türkiye

ORCID: 0000-0002-5848-5157

Öğretmen. Ferdi SOYCAN

Vali Mithat Bey İlkokulu, Van/Türkiye

ORCID: 0000-0001-5226-9528

Öğretmen. Abdulkadir SAĞLAM

Yusuf Gökçenay Bilim ve Sanat Merkezi, Van/Türkiye

ORCID: 0000-0003-3023-5751



ÖZET

Globalleşen dünyada kurumların ve çalışanların birincil ihtiyacı, sürdürülebilir bir performansa sahip olmak, içinde bulunduğu çevre ile belirli bir uyum içerisinde yaşayarak çevresinden gelebilecek tehdit, baskı ve düzenlemelere karşı koymaktır. Kurumlar, yaşanan olumsuz durumlarda belirsizliğin ön plana çıkması ve değişim gösteren çevrede ani, beklenilmeyen, etkisi büyük olaylar nedeniyle zaman içerisinde daha hassas ve kırılabilir bir yapıya bürünmekte ve bu zorlukların üstesinden gelebilmeleri için adaptif liderlik türüne ihtiyaç duymaktadırlar. Eğitim kurumlarındaki adaptif liderlik, kaos döneminde ayakta kalabilmek, krize karşı koyarak dayanmak ve kriz sonrasında kaldığı yerden devam etmek hatta iyi bir başlangıç yapmak, inisiyatif almak, hızlı ve etkin karar verebilmek kabiliyetine de bağlıdır. Eğitim öğretimde görev alan bütün paydaşların öncelikli olarak öğrencilerin sağlığını göz önünde bulundurarak karar alması gerekmektedir. 2019 yılında Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan ve halen devam etmekte olan küresel koronavirüs salgını (Covid-19), ülkemizde olduğu gibi tüm ülkelerde de her kurum/kuruluş ve kademedeki liderler için oldukça zorlu bir yoğunluk ve belirsizlikle devam etmektedir. Bu durum adaptif liderliğin önemini ortaya koymaktadır. Okullarda ise adaptif liderlik, eğitim faaliyetlerinin paydaşlarına olan olumsuz öğelerin etkisinin azaltılması, okulların yeniden yüz yüze eğitime geçtiğinde öğrencilerde oluşan konu eksikliğinin giderilmesi için kaynak ve diğer unsurların dizayn edilmesi gerekmektedir. Ayrıca salgın sürecinden yoğun şekilde etkilenen öğretmen ve öğrencilere ilişkin yapılması gereken işlemlerin belirlenmesi gibi iş ve işlemler gibi eğitimin geleceğine dair yeni planlamaların yapılması gerekmektedir. Bu sebeple adaptif liderlik, eğitim ve öğretim faaliyetlerinde yaşanan değişimlere uyum sağlamada ve ortaya çıkabilecek zorlukları fırsata çevirmede eğitim kurumlarındaki durmadan devam eden bir yolculuk olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Adaptif liderlik, covid-19, lider, kriz, eğitim liderliği.

ABSTRACT

In a globalized world, the primary need of institutions and employees is to have a sustainable performance to live in a certain harmony with the environment in which they are located and to resist the threats, pressures and regulations that may come from their environment. Institutions take on a more sensitive and fragile structure over time due to sudden, unexpected and effective events in such situations and changing environments and need a type of adaptive leadership to overcome these challenges. Adaptive leadership in educational institutions also depends on the ability to survive in a time of chaos, withstand the crisis, and continue where it left off after the crisis, even make a good start, take initiative, and make fast and effective decisions. Education all stakeholders involved in teaching should make decisions, taking into account the health of students as a priority. The global Coronavirus outbreak (Covid-19), which emerged in Wuhan, China in 2019 and is still ongoing, continues with a very challenging intensity and uncertainty for leaders of all institutions/organizations and levels in all countries, as in our country. This demonstrates the importance of adaptive leadership. In schools, adaptive leadership, reducing the impact of negative elements on stakeholders of educational activities, resources and other elements should be designed to address the lack of subjects that occur in students when schools switch to face-to-face education. However, new plans need to be made for the future of education, such as work and operations, such as determining the actions that need to be taken in relation to teachers and students who are heavily affected by the epidemic process. For this reason, adaptive leadership will be an ongoing journey in educational institutions to adapt to changes in education and training activities and to turn the challenges that may arise into opportunities.

Key words: Adaptive leadership, covid-19, leadership, crisis, educational leadership.

1. GİRİŞ

Globalleşen dünyada kurumların ve çalışanların birincil ihtiyacı, devamlı ve sürdürülebilir olmak, içinde bulunduğu çevre ile belirli bir uyum içerisinde yaşayarak düzenlemelere ayak uydurmak ve çevresinden gelebilecek tehdit ve baskılara karşı koymaktır. Önceki dönemlerde para ve emeğin birleşimi olan üretimin işlevinin değişime uğrayarak, para, emek ve verimlilik ile mekanik olan her şeyin aniden elektroniğe dönmesi, üretimin girdileri içerisinde değişiklik oluşturacak tek kaynağın insan kaynağı olması, rekabet durumlarına karşı farklı taktiklerin uygulanması, değişken çalışma ve değişken üretim sistemleri, öğrenme ve bilginin, yeni idare yöntemlerinin, kurumsallaşmanın öneminin artması, birden ortaya çıkan yeni krizler, salgın hastalıklar, işsizlik, çevre kirliliği vb. dönüşüm ve değişimlere uyum sağlayarak baş edebilmek liderliği gerektirir. Kriz dönemlerindeki en etkili ve uygun liderlik tarzının da adaptif liderlik olduğu söylenebilir.

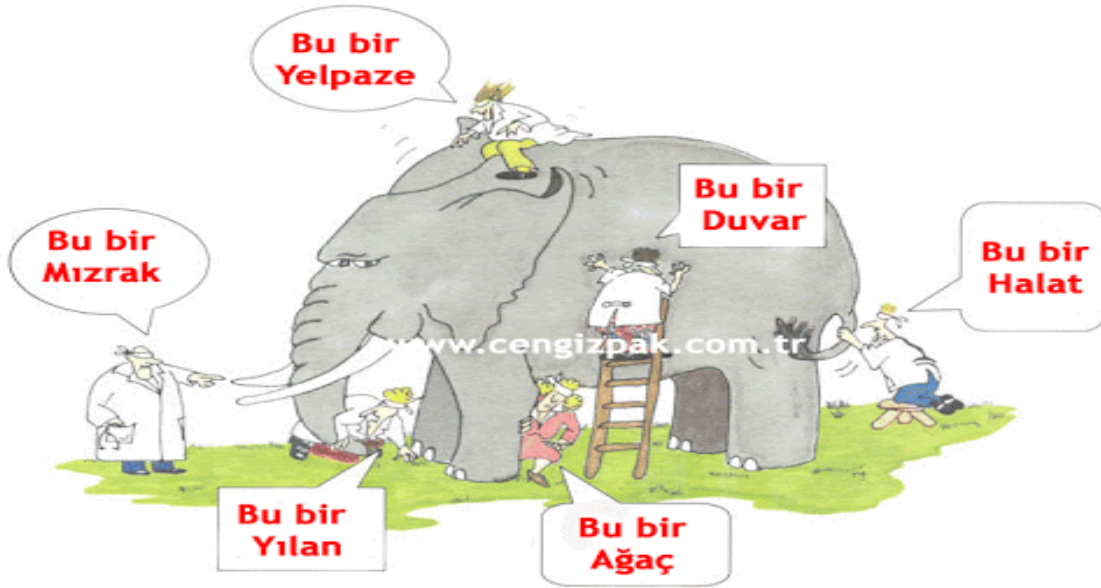
2. LİDERLİK

Yönetimin planlama, organize etme ve kadrolama işlevlerinden sonra, sıra bu yapıyı harekete geçirmeye, bir başka deyişle düğmeye basmaya gelir ki, bu hareketi sağlamaya yönelik faaliyetlere yöneltme adı verilir (Akdemir, 2003). İşte bu noktada, belirli şartlar altında belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanan liderlik kavramı karşımıza çıkmaktadır. Liderlik kavramı ile ilgili farklı tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şöyledir:

- ✓ Hemphill ve Coons'e göre (1957); bir grubun faaliyetlerini paylaşılan bir hedefe yönlendirmektir.
- ✓ Northoese (2016)'a göre; bireyin ortak bir hedefe ulaşmak için bir grubu etkilediği bir süreçtir.
- ✓ Fiedler (2005)'e göre liderlik; grubun diğer üyelerinden karizma, zeka, yetenek gibi özellikler açısından sahip olunan üstünlüktür.
- ✓ Eren (1993) liderliği "bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır" şeklinde ifade etmiştir.
- ✓ Liderlik, bir pozisyonu değil, bir süreci ifade etmekte ve liderle izleyiciler arasındaki etkileşimi içermektedir (Hughes vd., 2002:1)

Liderlerin, çalışanlarını olumlu yönde etkileyerek kurumun amaçlarına ulaşabilme, etkileşim ve sinerji oluşturma konusunda farklı liderlik özelliklerini taşımaları beklenmektedir (Koçel, 2003). Bu tanımlardan yola çıkılarak liderlerin farklı özelliklere sahip oldukları söylenebilir. Bu farklı özelliklere göre liderlik kavramı üzerine çalışan araştırmacılar, liderliği kişisel görüşlerine ve en dikkat çeken yönlerine göre ele almışlardır. Araştırmacıların liderliği ele alış biçimlerini "bir fil ve altı kör adam" isimli eski bir Hint hikâyesi ile örneklendirebiliriz.

Bir gün, altı kör adamdan her birinin filin belirli bir bölümüne dokunması istenir ve altı adamın her biri diğerlerinden farklı bir bölüme dokunur. Birincisi gövdeyi, ikincisi dişi, üçüncüsü kulakları, dördüncüsü bacakları, beşincisi göbek bölgesini ve altıncısı ise kuyruğunu tutar. Tüm kör adamlar kendi bölümlerine dokunduktan sonra, bir kenara alınırlar ve bir fili tanımlamaları istenir. Kuyruğa dokunan kör adam "bu fil bir yılan" der, uzun dişe dokunan adam "bu fil bir mızrak" der, kulaklara dokunan adam "bu fil bir yelpaze" der, bacağına dokunan kör adam "bu fil bir ağaç" der, karnına dokunan kör adam "bu bir duvar" der ve son olarak kuyruğa dokunan kör adam "bu fil bir halat" der. Kör adamlardan her biri filin ne olduğuna dair görüşlerini ifade ettiğinde, aralarında alevli bir tartışma başlar ve her adam tanımının doğru olduğu sonucunda ısrarcı olur. Aslında körlerin her biri, filin bir yönünü bütün fil olarak tanıtmışlardır. Bu nedenle de filin tam resmine sahip olmadıkları için yanlış olduklarını söylemek yerine, filin tüm yönlerini düşünmediklerini söylemek daha doğrudur. Kör adamlardan her biri fil hakkında bazı bilgilere sahip olduğu gibi birçok insan liderlik hakkında bazı bilgilere sahiptir, ancak henüz liderliğin bütünüyle etkileşime girememiştir (Mango, 2018).



Resim 1. Bir fil ve altı kör adam

Globalleşen dünyada herkes için tek ve bilinen bir lider kavramı artık mümkün değildir. Lider olan kişinin liderliğini sürdürebilmesi, çalışanlarına ilham vererek liderliğini etkili bir şekilde ortaya koyabilmesi için kendisinde farklı özellikleri barındırması gerekmektedir. Bu özellikleri ise; karar verme ve verilen kararları uygulayabilme gücü, çalışanlarına saygı ve özen gösterme, insanları anlama, dinleme ve kararlı bir yapıya sahip olma, ileri görüşlü olma, yenilikçi olma, ortak hedefler bünyesinde grubu etkileme, motive edici olma, risk alabilme, problem çözebilme, sorgulama, güven verme, başarı odaklı olma, iyi iletişim kurma, vizyoner olma, koçluk ve rehberlik yapma, öz eleştiri yapma ve eleştiriye açık olma vb. olarak ifade edebiliriz.

Liderliğin sonradan kazanılan bir yetenek mi yoksa insanın içinde var olan, doğuştan gelen bir olgu mu olduğu konusunda tartışmalar mevcuttur. Liderlik doğuştan bazı özellikleri gerektirmekle birlikte ilk çocukluk dönemi, uygun bir eğitim, yapılan hatalar, çalışma hayatında karşılaşılan çeşitli zorluklar liderliğin ortaya çıkmasında etkilidir. Dolayısıyla liderlik bütünüyle doğuştan kazanılmış bir beceri olarak düşünülmemelidir (Ataman, 2001). Bu nedenle, liderlik hem kalıtsal özelliklerin hem de dışsal faktörlerin birleşiminden oluşan bir bütün olarak ele alınabilir.

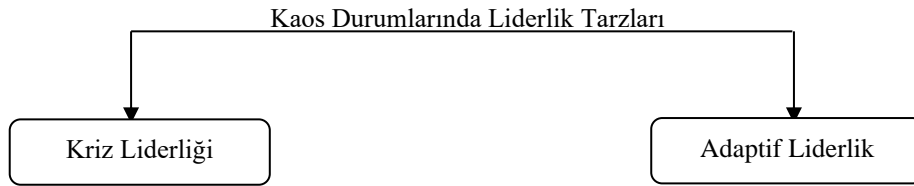
Liderler, görevlerini yaparken çalışanlarına karşı farklı şekillerde davranabilmektedirler. Bu davranışlarını sergilerlerken de kurum içerisindeki çalışma türleri ve alanlarından, yapısal ve çevresel problemlerden etkilenirler. Seçilen davranış tarzları da liderlerin başarısını etkilemede önemli bir yere sahiptir. Ayrıca yapılan çalışmaların farklı oluşları ve çalışma şekillerindeki değişimleri ve gelişmeleri takip edebilmesi de liderin başarısını etkilemede önemli koşullardandır. Bu doğrultuda aynı kurumda değişik mekânlarda ve zamanlarda farklı liderlik davranışlarını ortaya koyabilecek liderlere gerek duyulmaktadır (Doğan, 2001). Çünkü günümüz dünyasındaki yüksek değişim hızında kurumların devamlılık sağlayıp çağa ayak uydurabilmeleri gün geçtikçe daha da zorlaşmaktadır. Bu değişimdeki hız ivmesinin yakalanabilmesi ve modern çağda başarılarının sürekliliği için kurumların verimli ve etkili bir şekilde idare edilebilmesi gerekmektedir. Bu gerekliliğin karşılanması ise etkin liderler ile mümkündür. Liderlerin sahip oldukları bu sorumlulukları tarih boyunca değişime uğramazken liderlik özellikleri ve liderlik kavramı geçmişin deneyimlerini de ele alacak biçimde her dönemin özelliklerine göre gelişim göstermiş ve farklı liderlik türlerinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu çalışmada da farklı liderlik türleri içerisinde yer alan kaos durumundaki liderlik tarzlarından olan kriz liderliği ve adaptif liderlik ele alınmıştır.

2.1. Kaos Durumunda Liderlik

Günlük dilde karmaşa ve karışıklık olarak da ifade edilen kaos kavramı, bu tanımlarından değişik olarak bilimsel bakış açısıyla “düzensizliğin içindeki düzen” tanımıyla da kullanılmaktadır (Kendirli, 2006).

Kaos durumlarında liderler; kaosun ortaya çıkmasını engelleyecek tedbirleri önceden belirlemek, oluşan kaos durumunda soğuk kanlı ve gerçekçi davranış sergileyerek uygun çözümü araştırmak, motivasyonu yüksek tutarak zamanı verimli ve etkili kullanarak kaos durumunu en az zararla atlatıp başarılı olabilirler.

Kaos durumlarındaki liderlik tarzları ikiye ayrılmaktadır.



Şekil 1. Kaos durumlarında liderlik tarzları

2.1.1. Kriz Liderliği

Yaşanılan değişiklik ve belirsizlik durumları, kurumları beklenilmeyen tehlikelerle ya da fırsatlarla karşı karşıya getirmektedir. Kurumlar karşı karşıya kaldıkları bu tehlikelerden korunarak veya fırsatları değerlendirerek başarılarını ve varlıklarını sürdürebilirler. Tehlike ve fırsat gibi önceden hissedilemeyen ve aniden ortaya çıkan durumlar, kurumları plansız davranmaya ve değişikliğe mecbur bırakmaktadır. Bu durum ise krize yol açmaktadır. Kriz ise karmaşa, kaos ve belirsizlik ile sonuçlanabilen, beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, acil ve hızlı yanıt gerektiren kurumun önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur (Dinçer, 2007:407). Aynı zamanda kriz, çalışanların ve idarecilerin hayatında büyük bir stres kaynağıdır (Peker ve Aytürk, 2000).

Tarihsel süreçte bilinen güçlü ve büyük liderlerin kaos, kararsızlık, belirsizlik ve yok oluşlarda meydana çıktığı görülmektedir. Bu sebeple krizleri hatasız bir şekilde idare edebilen, kriz sonrası değişiklikleri yenilikçi bir görünümle minimum kayıpla gerçekleştiren, kurumunun devamlılığını ve başarısını sağlayan kişiler, krizleri fırsata çeviren liderler olmuşlardır (Dural, 2002). Krizlerin üstesinden gelme ve oluşan krizi yönetme yeterlilikleri çoğunlukla liderlerin bu konudaki yeteneklerine bağlıdır ve büyük önem taşımaktadır (Can, 1992).

Can'a (2002:337-340) göre, kriz yönetim süreci beş aşamada ele alınabilir ve bu aşamalar kriz zamanlarında etkili liderlik uygulamaları hakkında fikir verebilir. Bu beş aşamayı şu şekilde sıralayabiliriz:

- 1) Kriz sinyallerinin alınması
- 2) Krize hazırlık ve korunma
- 3) Krizin denetim altına alınması
- 4) Normal duruma geçiş
- 5) Öğrenme ve değerlendirme

Bir kriz durumunda liderin başarılı olabilmesi için kriz sinyallerini doğru okuması, güven vermesi, iletişim yönünün iyi olması, şeffaf olması, karar verme sürecinde hızlı olması, tecrübesi ile geçmiş yaşantılardan dersler çıkarması, çalışanlarına güvenmesi ve onların desteğini alması, kriz durumundan sonra normal hayata geçiş sürecinde düzeni sağlaması gerekmektedir.

3. ADAPTİF LİDERLİK

Kurumlar yaşanan durumlarda belirsizliğin ön plana çıkması ve değişim gösteren çevrede yaşanan ani, beklenilmeyen, etkisi büyük olaylar nedeniyle zaman içerisinde daha hassas ve kırılabilir bir yapıya bürünmektedirler (Karaköse, İmamoğlu ve İnce, 2020). Kurumların büründükleri bu yapıdan sıyrılabilmeleri ve karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelebilmeleri için adaptif liderliğe ihtiyaçları vardır. Çünkü adaptif liderler sadece değişiklik yapmazlar, dış çevredeki olası değişiklikleri dikkatlice tanırlar ve kurumu olumlu yönde etkileyecek en iyi yolu düşünürler.

Adaptif (uyarlanabilir) liderlik ile ilgili farklı tanımlar mevcuttur. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir;

- ✓ Yukl ve Mahsud'a (2010) göre "esnek ve adaptif liderlik, durum değiştikçe uygun yollarla davranış değişikliğini içerir"
- ✓ Heifetz, Grashow ve Linsky'ye (2009a) göre "adaptif liderlik, insanları zorlukların üstesinden gelmeleri ve gelişmeleri için harekete geçirme pratiğidir".
- ✓ Hoy ve Miskel (2005) göre "adaptif liderlik, birden fazla liderin görevleri tamamladığı ve bu görevleri yerine getirme sorumluluğunu paylaştığı bir süreçtir".
- ✓ Alhosis'e (2019) göre "adaptif liderlik, bireylerin zorlu durumlarla başa çıkabilmesi ve bu süreç içerisinde başarılı olabilmesi için bireyleri harekete geçirme uygulamasıdır".

Adaptif liderler sadece lider-takipçi ilişkisine bakmaz, aynı zamanda liderlerin ve takipçilerin faaliyet gösterdiği ortamdaki dış faktörleri de dikkate alır (Glover, Rainwater, Jones ve Friedman, 2002). Bu liderler, sorunların ne olduğunu bilmekte, onları dikkatlice tanımlamakta ve uygun çözümler bulmakta uzmandır. Ayrıca uyarlanabilir liderlik, değişen bir dünya için uygun şekilde planlama yaparak bir organizasyonu etkileyen tüm faktörleri dikkate alır, bu da uyarlanabilir bir liderlik yaklaşımını dinamik toplumlarda yararlı ve geçerli kılar.

Adaptif liderlik, Heifetz (1994) tarafından kavramsallaştırılmıştır. Adaptiflik ne her durumda kullanılacak bir liderlik tarzıdır ne de her derde devadır; acil çözümlere ihtiyaç duyan teknik ve uyarlanabilir problemler arasındaki farkı ayırt eder. Teknik problem, çözümü bilinen ve bir iş kontrol listesi ile çözülen problemdir. Bazı problemler belirsizdir ve net olarak tanımlanamaz. Bu nedenle problemlerin çözümleri uyarlanabilir ve değişime ihtiyaç duyar (Akbaba-Altun, 2001). Adaptif liderlik davranışı, bir bireyin eylemi değildir. Daha ziyade sağlıklı, birbirine bağlı iletişim araçları oluşturmak için birbirine bağımlı gruplar kuran bir dinamiktir. Adaptif liderlik, alt boyutlarıyla birlikte önem ve etki sergilemek için uygun şekilde yapılandırılmalı ve karmaşık olan sosyal sistemlere yerleştirilmelidir (Uhl-Bien, Marion ve McKelvey, 2007). Adaptif liderliğin dinamikler, ortaya çıkma ve kriz yönetimi olmak üzere üç alt boyutu vardır.

Dinamikler

Bir organizasyondaki dinamikler, uyarlanabilir liderliği mümkün kılan bağlamları ve mekanizmaları ifade eder. Mekanizmalar, karmaşık sonuçlar üreten dinamik davranış kalıplarıdır. Etkileşimli ve birbirine bağımlı okul ortamında, uyarlanabilir fikirler ortaya çıkar ve bu fikirler araçlar arasındaki etkileşimi sağlar. Bir bağlam olarak okul, etkileşim ağları, çatışan fikirler, doğrudan ve dolaylı geri bildirim döngüleri ve hızla değişen çevresel talepler dahil olmak üzere bu fikirleri şekillendirir. Okuldaki mekanizma, eylem, davranışlar, bilgi akışı ve model oluşumuyla ilişkilendirilmiştir (Uhl-Bien, Marion ve McKelvey, 2007).

Ortaya Çıkma

Ortaya çıkma; felsefede, sistem teorisinde, bilimde ve sanatta belirli özellikleri sergilemeyen daha küçük veya daha basit varlıklar arasındaki etkileşimler yoluyla daha büyük varlıkların, kalıpların ve düzenliliklerin ortaya çıktığı, mekânlar ve farklı fikirler üzerindeki mücadeleler arasındaki karmaşık değişim sürecidir. Her şeyden önce ortaya çıkış, sıkıcı, baskıcı ve etkisiz olan orijinal iklimden niteliksel olarak farklı sonuçlar üretmek için okuldaki mevcut atmosferin yeniden formüle edilmesini içerir. Bu ortaya çıkış bir sonraki okulu mutlu, liberal ve coşkulu bir hale getiren kendinden heyecanlı ortaya çıkan davranışların kendi kendine örgütlenmesidir (Uhl-Bien, Marion ve McKelvey, 2007).

Kriz Yönetimi

Etimolojik açıdan kriz, doğru zamanda doğru karar vermeyi engelleyen bir faktör olarak alınabilir; bu arada, kurumun varoluş nedeni sorgulanır ya da tehlikeye atılır. Çağdaş okullarımızın dinamik bağlamında risk, ilerlemenin araçlarından birini temsil eder ve işlev bozukluklarının giderilmesi için kullanılabilir. Risk almamak krizlerin ortaya çıkma olasılığını korurken, risk almak belirsizliğin ortadan kalkması anlamına gelmez; tersine, büyümesine yol açar. Kriz yönetimi, risk yönetimine, yani çeşitli kökenlerden olayların önlenmesine ve değerlendirilmesine yönelik, önleme adımları başlatmadan, ancak risk geliştirme şansını azaltmaya çalışarak veya koruyucu adımlar atarak, risk etkilerini azaltmaya çalışan faaliyetlere dayanır (Wyatt, 2002).

Uyum becerisine sahip okul müdürünün yaklaşan kriz olasılığını önceden görmesi beklenir, eğer mümkün değilse, yaşanacak kötü etkileri azaltabilir. Okullar karmaşık organizasyonlardır ve tüm krizlere açıktır. Bu nedenle okul içi etkenler, aileler, okul çevresindeki baskılar, gruplar, merkezi yönetim ve doğal afetler krizin nedeni olarak kabul edilebilir. Okul müdürleri için, geleneksel okul müdürü ile uyarlanabilir lider arasındaki en önemli fark, belirsizlikleri kucaklamak ve sosyal türbülanslar için yeni ve yaratıcı yaklaşımlar geliştirme yeteneği olduğu söylenebilir (Whiffen, 2011; Torres ve Reeves, 2011; Ritchie, 2004).

Adaptif liderliğin temelde birbirine bağlı dört bileşeni vardır. Bunlar:

- 1) Organizasyonun vizyonu ve amacı,
- 2) Adaptasyona yardımcı olmada insan becerilerinin ve deneyiminin kullanılması,
- 3) Belirsizliği tolere edebilme

4) Hareket etme özgürlüğüdür (Heifetz, Grashow ve Linsky, 2018; Gillespie, 2017; Mowbray, 2014; Chaichana, 2014; Gensing-Pophal, 2013; Phanich, 2013; Geyer, 2005).

Bu bileşenler arasında birlik olmaması, sunulan bilginin, personelin ve uygun araştırma sürecinin iyileştirilmesinde kullanılmasını zorlaştırmaktadır. Northouse'a (2016) göre, zorlukların uyarlanabilir bir bileşeni olduğunda, lider zorluğun üstesinden gelmek için uyarlanabilir yaklaşımlar uygulamalıdır.



Şekil 2. Northouse'un Adaptif Liderlik Modeli (2016)

Şekil 2'de, Northouse (2016), durumu üst düzey bir perspektiften gözlemlemeyi, zorluğu tanımlamayı, uyarlanabilir zorluk ele alınırken çalışanların sıkıntısını düzenleyen altı lider davranışını içeren uyarlanabilir liderlik için bir çerçeve sunmaktadır. Enerji ve sorunları çözmeye odaklanmak, çalışanlara mikro yönetmekten kaçınırken liderlik uygulamak ve değişime uğrayan organizasyon içindeki farklı kesimlerden gelen sesleri korumak olarak ele almıştır. Bu davranışların her birinde Northouse, değişime başarılı bir şekilde öncülük etmek için, insanların zorlukların üstesinden gelmeleri için kendilerini güvende hissedebilecekleri bir alan olan "Bir bekletme ortamı yaratmak" gibi kuralcı yöntemleri açıklar. Northouse, "liderliğin, bir liderin özelliği veya özellikleri ile ilgili değil, farklı durumlarda liderler ve takipçiler arasında meydana gelen karmaşık bir etkileşimsel olay" olduğunu ve adaptif liderliğin, odaklanan liderlik yaklaşımlarının aksine "takipçi merkezli" olduğu için öne çıktığını savunuyor.

4. COVID-19 SÜRECİNDE EĞİTİM

Geçtiğimiz yüzyıllarda gemilerle veya savaşlarla taşınan bulaşıcı hastalıkların günümüzde sadece birkaç saat içerisinde taşınması, küreselleşmenin belki de en olumsuz sonuçlarından birisidir (Özalp, 2020: 128). Artık sadece bir işletmede yaşanan herhangi bir kriz bile Dünya'nın farklı noktalarında hissedilebilmektedir. Bu nedenle en küçük işletmesinden en büyük yönetimine kadar bütün örgütler potansiyel kriz durumlarına karşı her zaman hazırlıklı olmalıdırlar.

Yaklaşık olarak son bir yıldır tüm dünya, 2019 yılının aralık ayında Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan ve kısa süre içerisinde dünyanın geri kalanını da etkisi altına alan Covid-19 virüsünün etkisi altındadır. Bu virüsün günümüzde eğitim, sosyal, sağlık, psikoloji gibi alanlarda çok önemli olumsuz etkileri olmakla birlikte belki de en önemli zararlarından bir tanesi tüm dünyada eğitime verdiği zarardır. Virüsün yayılması sebebiyle çok sayıda uluslararası şirket küçülmeye gitmiş, pek çok iş yeri ve fabrika kapanmış, pek çoğu çalışanlarını işten çıkarmak zorunda kalmıştır. Okullar ve hayat boyu öğrenme kurumlarındaki eğitime süre belirtilmeksizin ara verilmiş dolayısıyla da insanların yeni normallerle karşı karşıya kaldığı bir kriz süreci başlamıştır.

Ian Davis 2009 yılında tüm dünyada yaşanan ekonomik krizden sonra yaşanacak olan yeni normal durumu tarif etmek için "Bazı kurumların yegâne gündemi kısa dönemde ayakta kalmaktır. Diğerleri oluşan sisli havada, kriz geride kaldığında ve her şey normale döndüğünde, kendini nasıl konumlandıracağını anlamak için etrafına bakıyor. Soru şudur ki; normal nasıl bir şey olacak, neye benzeyecek?" Krizin ne kadar süreceğini kimse söyleyemediğine göre, krizden sonra karşılaşacağımız şey geçtiğimiz yıllarda geride bıraktığımız normale benzeyen bir şey olmayacak" ifadelerini kullanmıştır. COVID-19 salgınında da kısa süre içinde salgının hızla yayılmasını önlemek amacıyla farklı tedbirler alınarak karantina uygulamaları başlamıştır. 2020 yılının mart ayı içerisinde ve nisan ayına girildiğinde bu salgının tüm dünyayı etkisi altına aldığı görülmüştür. Salgının başlarında durumun vahametini kavrayamayan kimi ülkelerin veya kurum/kuruluşların hazırlıksız bir şekilde kendilerini salgının yarattığı kaosun ortasında bulduklarına şahit olunmuştur. Ayakta ve hayatta

kalmak, günümüzde yaşanan salgın sonrasında birçok toplumun ve kurumun en temel önceliği durumuna gelmiştir. Hayatta kalmak deyimi yaşanan süreçte hem insan sağlığı için gerçek anlamda hem de ülke ekonomileri için mecaz anlamda kullanılan bir deyim olmuştur. Öte yandan, salgının ortaya çıkardığı ekonomik, sosyal, kişisel, psikolojik sorunlardan yola çıkarak salgın sonrası nasıl bir normalliğin bizi beklediği de büyük bir merak konusu olarak karşımıza çıkmaktadır.

İlk başlangıcının üzerinden yaklaşık bir buçuk yıl geçmiş olmasına rağmen COVID-19 salgını, dünya genelinde başta ekonomi olmak üzere eğitim faaliyetlerini, sosyal ve toplumsal yaşamı, kişisel özgürlüğü ve daha birçok alanı çok büyük ölçüde etkilemeye devam etmektedir. Küresel anlamda son zamanlarda insanlığı bu denli önemli ölçüde etkileyen unsurların başında bu salgının geldiğini söylemek mümkündür. Uzmanlar, salgının etkilerinin salgın sonrasında da uzun yıllar devam edebileceğini öngörmekte ancak salgının ne kadar süreceği hakkında net bir tarih verememektedirler. Covid-19 salgınının seyri konusunda ülkemizde ve küresel alandaki gayretler, önceliğini sağlık konusuna vermekle birlikte, salgının ekonomik, toplumsal, sosyal, bireysel ve de özellikle eğitim alanındaki yıpratıcı ve dönüşümsel etkilerini kontrol altına alabilmeye odaklanmıştır.

Odak noktalarından biri olan eğitimde ise okullardaki eğitim öğretim faaliyetlerine ara verilmiş ve özel okullar başta olmak üzere birçok ülkede eğitim sistemleri önemli derecede olumsuzluklara uğrayarak durma aşamasına gelmiştir. Senkronize bir şekilde tüm ülkelerin ve bireylerin sakin kalarak alınan tedbirlere uyabilmesi ve davranışlarını kontrol altına alabilmesi oldukça önemli hale gelmiştir. Bu sebeple, oluşabilecek ani şok etkilerini minimum seviyeye çekebilmek için ülkelerce bazı tedbirler aşamalı bir şekilde açıklanarak uygulanmıştır. Bu sıkı tedbirlere büyük oranda uyulmasına rağmen salgının seyrinin bilinmemesi ve önüne geçilememesi eğitim sistemlerini önemli ölçüde etkilemeye devam edecektir.

Okulların yüz yüze eğitim faaliyetlerinin durma aşamasına gelmesinin küresel bir olgu, Covid-19'un ise küresel bir salgın olduğunu aklımızdan çıkarmamalıyız. Tüm dünya ile birlikte Türkiye'de de yüz yüze eğitime ara verilmiştir. Dünyadaki 193 ülkede yaklaşık olarak benzer tarihlerde -nisan ayının başlarında- okul öncesinden yükseköğretime kadar bütün okullarda yüz yüze eğitime ara verilmiştir. Geriye kalan bazı ülkelerde ise ülkelerin yönetim şekli nedeniyle okulların faaliyetlerinin durdurulma kararı yerel yönetimlere bırakılmış ve bu yerel yönetimlerin birçoğu da okullarda yüz yüze eğitime ara vermişlerdir. Tüm dünyada okul çağındaki neredeyse bütün öğrenciler bu durumdan etkilenmiştir. Okulların yüz yüze eğitim faaliyetlerine ara veren ülkeler eğitim öğretime uzaktan öğrenme araçlarıyla, çevrimiçi veya çevrimiçi olmayan yöntemlerle devam etme kararı almışlardır. Devletlerin gelişmişlik düzeyi ve teknolojik altyapılarına bağlı olarak uzaktan eğitim; televizyon yayınları, çevrimiçi öğretim içerikleri, radyo yayınları, basılı öğretim materyalleri ya da çevrimiçi olarak gerçekleştirilen karşılıklı etkileşime dayanan canlı dersler gibi yöntemlerden faydalanılarak gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Uzaktan eğitimin bu salgın döneminde öğrencilerin öğrenme kayıplarını gidermek adına bir tedbir ve öğrenme işlevinin sürekliliğinin sağlanması amacıyla gerçekleştirildiği söylenebilir.

5. COVID-19 SÜRECİ VE EĞİTİMDE ADAPTİF LİDERLİK

Machiavelli'nin bundan yaklaşık beş yüz yıl önce, 16. yüzyılda, yazmış olduğu eseri *Prens*'te "idare etmesinin çok zor, yönlendirmesinin çok tehlikeli ve başarısının en belirsiz olduğu iş, ortaya çıkan bazı yeniliklerin adaptasyonu esnasında yapılan liderliktir" ifadesi üzerinden uzun yıllar geçmiş olmasına rağmen günümüzde yaşanan koşulları tam olarak karşılamaktadır denilebilir. Salgın sebebiyle eğitim sistemleri yetersiz kalmış, eğitim ve öğretim faaliyetleri süratle değişime uğramış ve eğitim paydaşları bu hızlı değişime hazırlıksız yakalanarak adaptasyon sorunu yaşamakta iken, eğitim faaliyetlerinin yürütülmesinde önemli fonksiyonu olan okul müdürlerinin eğitim faaliyetlerinin aksamaması adına hem kendilerinin hem de yönetimi altında bulunanların bu değişime hızla ayak uydurması ve sürece liderlik etmeleri oldukça önemlidir (Kunnath, 2020). Eğitim öğretim faaliyetlerinin yerel liderleri olarak görülen okul müdürlerinin paydaşları olan öğrenci, öğretmen, veli ve diğer paydaş kurumların beklentilerine cevap bulmak ve ortak hedefe varmak için okulların ihtiyaçlarını gidermeye istekli ve kararlı (Sergiovanni, 1998) tavır sergilemeleri yaşanan salgın sürecinde büyük önem taşımaktadır. Celep (2002)'in de ifade ettiği gibi, lider olan kişinin ilk olarak sorunları tespit edip uygun çözümler bulabilecek yetenekte olması, Covid-19 sürecinde öne çıkan bir özelliktir. Pandeminin eğitim üzerindeki etkileri toplumların vereceği tepkiler, eğitimin sac ayakları olan öğrencilerin, ebeveynlerin ve öğretmenlerin istekleri ile okul yöneticilerinin pandemi esnasındaki gerçekleştireceği faaliyetlerle belirlenecektir (Reimers, 2020). Bu sebeple okul müdürlerinin görevleri, eğitim öğretimin niteliğini yükselterek okulun belirlediği hedeflere erişmesinde paydaşlar arasında organizasyon ve koordinasyonun

sağlayarak, eğitim ve öğretim uygulamalarına yol göstererek etkili bir biçimde eğitimin devamlılığını sağlamaktadır. Bunları başarmanın yöntemi ise eğitimde lider pozisyonundaki okul müdürlerinin adaptif liderlik özelliklerini benimseyip uygulayabilmelerine bağlıdır. Böylece salgın nedeniyle eğitim öğretimde yaşanan ani değişimler ve belirsizlikler adaptif liderliğin eğitimdeki önemini ortaya çıkarmıştır (Huong, 2020).

Yaşanılan pandemi sürecinde de kriz yönetimi aşamalarının ilklerinden biri, tehlikenin farkına varıp alınacak önlemlere dair hızlı tepki vermek ve erken uyarı sistemlerini faaliyete geçirmektir. Ülkemizde ise bu konu ile ilgili olarak birçok önlem hayata geçirilmiştir. T.C. Sağlık Bakanlığı bünyesinde “Koronavirüs Bilim Kurulu ve Operasyon Merkezi” kurulması, Covid-19 Rehberi hazırlanması ve vakanın ilk görülme noktası olan Çin ile birçok alanda ilişkilerin durdurulması bu önlemlerden bazılarıdır.

Ülkemizde ilk vakanın görülmesinin hemen ardından Bilim Kurulu’nun tavsiyeleri doğrultusunda Milli Eğitim Bakanlığı, yüz yüze eğitim öğretime ilk etapta kısa süreliğine ara vermiş daha sonrasında ise salgının seyrine göre verilen bu arayışı uzatmıştır. Hızlı bir şekilde hayata geçirilen EBA TV kanalları ile uzaktan eğitim süreci başlatılarak, öğrencilerin eğitim öğretime devam etmeleri sağlanmıştır. Alınan kararların hızlı bir şekilde hayata geçirilmesi de yaşanan sürece mümkün mertebede uyum sağlandığını göstermektedir. Ayrıca öğretmenlerin bu sürece uyum sağlayabilmeleri için hizmet içi eğitimler verilerek dijital okuryazarlıklarının geliştirilmesi için çalışmalar yapılmıştır. Okullar bünyesinde ise uzaktan eğitim sürecinin öğretmenlerde yol açtığı kaygıyı giderebilmek için kurum lideri olan okul müdürleri meslektaş iş birliği” yoluyla teknoloji okuryazarlığı yüksek olan bilgisayar öğretmenliği bölüm mezunu öğretmenlerini bu konuda kendini yetersiz hissedilen öğretmenlere destek olmaları bakımından teşvik etmişlerdir. Okul müdürleri, içinde bulunulan sürecin bir tatil olmadığını, her öğretmenin sürece uyum sağlamaya çalışmasını ve kendini geliştirerek odaklanması gerektiğini belirtmişlerdir. Birçok okul müdürü çalışanları ile birlik ve beraberlik içerisinde davranarak bu belirsiz koşullarda yaşanan sorunları çözebilmek için ekip ruhu oluşturmuşlardır.

Yöneticiler ve öğretmenler, pandemi boyunca öğrencilerin motivasyonunu artırıp akademik açıdan geri kalmamaları için zoom uygulaması başta olmak üzere farklı sosyal ağlar üzerinden değişik etkinlikler düzenleyip derse olan devamlılıklarını arttırmışlardır (doğum günleri, anneler günü, milli ve dini bayramlar vb.). Öğrencinin derse devamlılığını arttırmanın temel yollarından biri de idareci, öğretmen, veli ve öğrenci arasında kurulan etkili iletişimdir. Kurum yöneticileri süreç içerisinde nelerin yapılacağına dair edindikleri bilgileri çalışanlarıyla paylaşarak belirsizliğin giderilmesine yardımcı olmuşlardır. Öğretmenlerin “gereksinimleri olduğu her an sanal ortamda” toplantılar yapmışlardır. Olumlu ve açık iletişim kuran liderler, öğretmenlerin değer ve güven duygularını besleyerek onların sürece ilişkin sorumluluk duygularını arttırarak eğitsel konularda inisiyatif alabilmelerini sağlamışlardır. Sınıflarında lider pozisyonunda olan öğretmenler ise hem öğrenciler hem de veliler ile sürekli irtibat halinde olarak sürecin zararlarını her iki taraf içinde hafifletmeye çalışmışlardır.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüz dünyasında yaşanan pandemi süreci, yirmi birinci yüzyıldaki eğitim faaliyetlerinin kesinlikle teknoloji ve internet gerektirdiğini ortaya koymuştur. Bu gerekliliğin sağlıklı bir şekilde giderilmesi ise dijital okuryazarlık ile mümkündür. Dijital okuryazarlığın en çok kullanıldığı alanlardan olan eğitim alanındaki başarı, eğitim liderlerinin süreci yönetmedeki liderlik özellikleri ile doğru orantılıdır. Dijital çağda etkili kurumların fiziksel kaynakları ile bilgi ve iletişim teknolojilerinin avantajlarından yararlanılması, dezavantajlarının tespit edilmesi, kurum kaynaklarının etkin kullanılması ve kurum tesislerinin modernize edilmesi son derece önemlidir.

Ülkemizde yaşanan bu krizde eğitim sürecini en az hasarla atlatabilmek için Milli Eğitim Bakanlığının yaptığı çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar EBA TV, EBA çevrimiçi eğitim platformları, EBA destek noktaları, erişimi kolaylaştıran internet paketleri, tablet dağıtımları, bilgilendirici rehber kitaplar ile çalışma ve ödev kitapları, temassız ve evde oyun etkinlikleri, veli, öğretmen ve öğrenci motivasyonunu arttırıcı faaliyetlerdir. Eğitim faaliyetlerinin aksamadan gerçekleştirilmesi için yapılan bu çalışmaların artıları olduğu kadar eksileri de mevcuttur. Pandemi süreci de okyanusun derinliklerinden gelen ve suyu emen dev bir gelgit dalgası gibi suyun altında olan tüm bu rahatsız edici eksileri gün yüzüne çıkarmıştır.

Eğitim öğretim sürecindeki fırsat ve imkân eşitliği, yaşanan pandemi ile eşitsizlikleri de beraberinde getirmiştir. Uzaktan eğitimin başladığı andan itibaren internet, tablet, telefon ve bilgisayar eksikliği olan öğrencilerin derslere katılamamaları, nüfus sayısı fazla olan ailelerde aynı anda birçok öğrencinin dersinin olması ama teknolojik aletlerin yetersizliğinden dolayı derslerine aktif katılım sağlayamamaları, evlerin ısınma

durumlarının farklılıkları (soba, doğalgaz), velilerin okuryazarlık durumları, ailelerin dijital okuryazarlık yeterlilikleri, maddi imkânsızlıkların motivasyonu düşürmesi gibi yaşanan durumları eşitsizlikler olarak sayabiliriz.

Dünyadaki tüm insanlar için salgın öncesindeki hayatlarına dönebilmek zaman ve aşamalı bir durumu gerektirecektir. Bu durumda adaptif liderler, ilk olarak ortaya çıkan kaos ve kriz durumuna çözüm bulmak, krizden en az şekilde etkilenerek hayatta kalmak, her şeyi yeniden düşünerek organize etmek ve uyarlamak biçiminde bir yol belirlemelidir. Ayrıca eğitim sisteminde okulların yüz yüze eğitime ara verilmesinden, uzaktan eğitim faaliyetlerinin nasıl yürütüleceğine, etkili iletişimin nasıl gerçekleştirileceğine, ölçme ve değerlendirme işlemlerinin ne şekilde yapılacağına, okulların idaresi ve eğitimin tedarikçileriyle alakalı mutabakatların var olan durumu ve gelecekte nasıl olması gerektiği konusuna, öğretmenlerin ve öğrencilerin yeni duruma adaptasyonuna kadar daha birçok alanda karar alması gibi liderlik kabiliyetlerini sergilemesi beklenmektedir. Yaşanılan pandemi sürecinde insan sağlığını korumak öncelikli olmak üzere yaşanan bu kriz süreci iyi yönetilmesi, ikinci aşamada yönetilen kurumun salgın sonrasında yaşayacağı süreç için ayakta kalmasının sağlanması ve üçüncü aşamada da salgın sonrasında eğitim kurumları açıldığında kurumda çalışanların ve eğitsel tedarikçilerin hizmetlerine devam edebilmesi adına gerekli tedbirlerin alınması liderlerin öncelikli hedefi olmalıdır. Okullar yüz yüze eğitime başladığında doğal olarak öğrencilerin bir kısmı adaptasyon sorunu yaşayabilir. Özellikle dezavantajlı olarak değerlendirilebilecek olan öğrencilerle okulların yüz yüze eğitim yapılmadığı süreçte iletişiminin devam etmesi, okullar açıldığında ise dezavantajlı öğrencilerin yaşamış olabileceği öğrenme kayıplarının ortadan kaldırılması ve okuldan kopuşların önlenmesi bakımından önemli görülmektedir. Okullar faaliyetlerine başladıktan sonra, dördüncü aşamada okulların artık yeni normal diyebileceğimiz uzaktan eğitim ile yüz yüze eğitimin harmanlanıp ne şekilde eğitim faaliyetlerinde kullanılabileceği, günümüzde hızla gelişim gösteren bilişim teknolojilerinden eğitim anlamında nasıl faydalanılacağı, ölçme ve değerlendirme, veli ve öğrencilerin daha aktif bir şekilde eğitim öğretim faaliyetlerine katabilecekleri, öğretmenler arası işbirliği ve dayanışmanın sağlanması, öğretmenlerin bu yeni durum ile teknolojik gelişmelere ayak uydurması gibi konularda tekrar düşünceleri ve yeniden organize etmeleri liderleri bekleyen önemli görevlerdendir.

Eğitim kurumlarındaki adaptif liderlik, kaos döneminde ayakta kalabilmek, krize karşı koyarak dayanmak ve kriz sonrasında kaldığı yerden devam etmek hatta iyi bir başlangıç yapmak, inisiyatif almak, hızlı ve etkin karar verebilmek kabiliyetine de bağlıdır. Kriz dönemlerinde acil durum önlemlerinin hızlı bir şekilde alınması ve uygulamaya konulması gerekliliği önemlidir. Eğitim öğretimde görev alan bütün paydaşların öncelikli olarak öğrencilerin sağlığını göz önünde bulundurarak karar alması gerekmektedir.

Salgının seyrinin ve belirsizliğinin halen devam ettiği küresel Covid-19 salgını, ülkemizde olduğu gibi tüm dünya ülkelerinde her kurum/kuruluş ve kademedeki liderler için oldukça zorlu bir yoğunlukta devam etmektedir ve bu durum adaptif liderliğin önemini ortaya koymaktadır. Okullarda ise adaptif liderlik eğitim faaliyetlerinin paydaşlarına olan olumsuz öğelerin etkisinin azaltılması, okulların yeniden yüz yüze eğitime geçtiğinde öğrencilerde oluşan öğrenme kaybının giderilmesi için kaynak ve diğer unsurların dizayn edilmesi, salgın sürecinden yoğun şekilde etkilenen öğretmen ve öğrencilere ilişkin yapılması gereken işlemlerin belirlenmesi gibi iş ve işlemlerin yanında eğitimin geleceğine dair de yeni planlamaların yapılması gerekmektedir. Bu sebeple eğitim ve öğretim faaliyetlerinde yaşanan değişimlere uyum sağlamada ve ortaya çıkabilecek zorlukları fırsata çevirmede eğitim kurumlarındaki adaptif liderlik süregelen bir yolculuk olacaktır.

KAYNAKÇA

Akbaba-Altun, S. (2001). Chaos and management. *Educational Administration: Theory and Practice*, 28, 451-469.

Akdemir, A. (2003). *Temel işletmecilik bilgileri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi*, İstanbul:Türkmen Kitabevi.

Can, H. (1992). *Organizasyon ve yönetim*. (2. Baskı). Ankara: Adım Yayıncılık.

Celep, C. (2002). *Sınıf yönetimi ve disiplin*. Ankara:Anı Yayıncılık.

Demirtaş, H. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Yaz, 23, 353-373*.

Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Doğan, S. (2001). *Vizyona dayalı liderlik*. İstanbul: Philip & Richard's İnsan ve İnsan Kaynakları Danışmanlığı.
- Dural, B. (2002). *Atatürk'ün liderlik sırları*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.
- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi*. (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Fiedler, F. E., Joseph, E. G. (2003). *Leadership in a non-linear world*. Ed: Cary L.
- Glover, J., Rainwater, K., Jones, G., & Friedman, H. (2002). Adaptive leadership: Four principles for being adaptive (Part 2). *Organization Development Journal*, 20 (2), 18-38.
- Hemphill, J.K., & Coons, A. E. (1957). *Development of the leader behavior description questionnaire*. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C. & Curphy, G. J. (2002). *Leadership: enhancing the lessons of experience*. 4th Ed. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Huong, V. T. M. (2020). Factors affecting instructional leadership in secondary schools to meet Vietnam's general education. *Innovation International Education Studies*; 13(2): 48-60.
- Karaköse. M. A., İmamoğlu, S. Z. ve İnce, H. (2020). Dönüşümcü ve adaptif liderlik tarzlarının örgütsel dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesindeki rolü: Kavramsal bir model önerisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 21(1), 153-169.
- Kendirli, S. (2006). Portföy yönetiminde kaos teoremi. *Journal of İstanbul Kültür University*, (2), 171-180.
- 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
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. (9.baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Mango, E. (2018). Rethinking leader ship theories. *Open Journal of Leadership*, 7, 57-88.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. 7th ed. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Özalp, Z. (2020). Covid-19 bağlamında devletlerin hak ve sorumlulukları. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi* 9(2), 127-132.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma ortamında insan ve toplam kalite yönetimi*. İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi Yayını.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili yönetim becerileri öğrenilebilir ve geliştirilebilir*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disaster: A strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25(6), 669-683.
- Sergiovanni, T. J. (1998). Leadership as pedagogy, capital development and school effectiveness. *International Journal of Leadership in Education Theory and Practice*, 1(1), 37-46.
- Torres, R., & Reeves, M. (2011). Adaptive leadership. *Leadership Excellence*, 28(7), 8-8.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.
- Yeşilorman, M. (2006). Kelebek kanadını kimden yana çırpıyor? Birleştirilmiş biliminin kıyısında kaos ve sosyal bilimler, *Journal of İstanbul Kültür University*, 4(3): 77-86.
- Whiffen, H. H. (2011). Becoming an adaptive leader. *Military Review*, 87(6), 108- 114.
- https://www.worldsofeducation.org/en/woe_homepage/woe_detail/16727/%E2%80%9Cwhat-the-covid19-pandemic-will-change-in-education-depends-on-the-thoughtfulness-of-education-responses-today%E2%80%9D-by-fernando-mreimers,WhatTheCovid19PandemicWillChangeInEducationDependsOnTheThoughtfulnessOfEducationResponsesToday,FernandoM.REIMERS,05Ocak2021
- <https://www.roffeypark.com/leadership-and-management/the-adaptive-challenge-of-covid-19/TheAdaptiveChallengeofCOVID-19,GeorgeKUNNATH,05Ocak2021>