

Okulların Uzaktan Yönetimi

Distance Management of Schools

Sultan Bilge Keskinlik Kara¹, Demet Zafer Güneş²

Makale Hakkında

Gönd. Tarihi:14.08.2021
Kabul Tarihi:20.09.2022
Yayın Tarihi:01.11.2022

Anahtar Kelimeler

Uzaktan yönetim
Uzaktan öğretim
Sanal okul
Pandemi

Özet

Uzaktan yönetim, yeni teknolojiler olarak dijital örgütlerin yükselişi ve yönü ile yakından ilişkilidir ve okullar da bu kapsamdaki örgütlerdir. Bu değişim sonucunda, okullarda yapılan en temel iş olan öğretimsel ve yönetsel eylemlerde paydaşlarla bir araya gelme ve iletişim kurma şekli gözle görülür şekilde farklılaşmıştır. Uzaktan çalışma süresinin artması ve yaygınlaşması ile, bu süreçten birinci derecede etkilenen insan faktörü ve iş yapma biçimlerindeki farklılaşmalar örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında dikkatle incelemeleri gereken bir konu haline gelmiştir. Türkiye ve diğer ülkeler Covid 19 pandemisi nedeniyle zorunlu olarak uzaktan eğitime geçmiş ve bu geçişle okulların işlevinde ve derslerin kazanımlarında bir değişiklik olmamakla birlikte öğrencilerin, öğretmenlerin, yöneticilerin ayrı ayrı mekanlarda aynı amaç için bulunmaları iş yapma şekillerinde esas değişimi yaratmıştır. Öğretmenler ve öğrenciler sanal okul ortamlarındayken, her iki öğeden de beklenen yeterlikler değişmiştir. Yeni çalışma ve ders işleme şekilleri beraberinde yönetsel süreçleri farklı şekilde uygulamayı zorunlu kılmaktadır. Özellikle sistemin devamı ve eğitsel etkinliklerin niteliği açısından yönetim, kilit noktada yer almaktadır ve bu süreçte uzaktan yönetimin nasıl olması gerektiği, değişen rol ve sorumluluklar ile yönetim ilkelerinin tekrar ele alınması gereksinimi doğmuştur. Bu nedenle araştırmanın amacı, eğitimin (okulların) uzaktan yönetiminde dikkate alınması gereken noktaları ayrıntılı bir şekilde ele almak ve uzaktan yönetimin nasıl olması gerektiği konusunda önerilerde bulunmaktır.

Abstract

Distance management is closely related to the rise and direction of digital organizations as new technologies, and schools are organizations in this context. As a result of this change, the way of meeting and communicating with stakeholders in educational and administrative actions, which is the most basic work done in schools, has visibly differentiated. With the increase and prevalence of distance working time, the human factor that is primarily affected by this process and the differentiation in the way of doing business has become a subject that organizations should carefully examine in order to reach their goals. Turkey and other countries have compulsory distance education due to the Covid 19 pandemic, and with this transition, there has been no change in the function of schools and the achievements of the courses, but the fact that students, teachers and administrators are present in separate places for the same purpose has created a fundamental change in the way of working. While teachers and students were in virtual school environments, the expected competencies from both items changed. The new ways of studying and teaching made it compulsory to apply administrative processes differently. Especially in terms of the continuity of the system and the quality of educational activities, management is at the key point and there is a need to reconsider how distance management should be, changing roles and responsibilities and management principles in this process. For this reason, the purpose of this research is to deal with the points that should be taken into consideration in the distance management of schools in detail and to give suggestions on how distance management should be.

Atf için:

For Citation

Keskinlik-Kara, S.B. & Zafer-Güneş, D. (2022). Okulların uzaktan yönetimi. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, 9(2), 728-741. DOI: 10.21666/muefd.982848

20. yüzyılın sonu ve 21. yüzyılın başında bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızlı gelişimi ve ortaya çıkan bilgi toplumunun gerçekleri, işyerinde yeni etkileşim yolları arayışına yol açmıştır ve bir değişim ihtiyacı söz konusu olmuştur (Liao 2017). Küreselleşme ve bilgi toplumu temelinde düşünüldüğünde farklı bir etkileşim düzeyine geçişle birlikte uzaktan çalışma ve uzaktan yönetim bir ihtiyaç olarak ortaya

¹ İstanbul Kültür Üniversitesi Eğitim Fakültesi – s.kara@iku.edu.tr -ORCID No: 0000-0003-1951-7838

² İstanbul Kültür Üniversitesi Eğitim Fakültesi – d.gunes@iku.edu.tr -ORCID No: 0000-0002-1334-7199

çıkıştır. Uzaktan çalışmanın bir doğurgusu olan uzaktan yönetim, 1972 yılında Jack Niles'in modern iletişim araçlarının çalışanlar arasındaki iletişimi uzaktan sürdürmeye izin verdiği için çalışanları ofiste tutmanın gerekli olmadığını iddia ettiği günden itibaren, nadiren de olsa, üzerinde çalışılan bir konudur (Zelezinsky ve ark, 2022). Hatta, 2009 yılında Almanya'da, kurumların %20 kadarı çalışanlarına ayın belli günlerinde uzaktan çalışabilecekleri teklifinde bulunmuştur (Rupietta ve Beckmann, 2018). Bununla birlikte uzaktan çalışma Covid 19 pandemisine kadar yaygın değildi. McKinsey tarafından yapılan bir araştırmada pandemi öncesine göre ofiste çalışma gereksinimi %36 oranında azalmıştır ve gelecek dönemlerde uzaktan çalışmanın artacağı öngörülmektedir. Uzaktan çalışmaya ilk başlayanlar programcılar, tasarımcılar, web geliştiricileri gibi uzmanlardı. Ancak şimdi sadece bilgisayar ve teknoloji tabanlı sektörler özgü değil, aynı zamanda finans ve sigortacılık, yönetim, danışmanlık, bilimsel ve teknik hizmetler; bilişim teknolojileri ve eğitim gibi sektörler için de uygun bir çalışma şeklidir (Lund, Madgavkar, Manyika ve Smit, 2020). Okullar toplumsal açık sistemler olarak çevresel değişimlerden önemli derecede etkilenen örgütlerdir ve olası çevresel değişimlere uyum gösterebilmek için farklı stratejiler geliştirmeye ve uygulamaya çalışırlar. Uzaktan eğitim de bunlardan biridir. Uzaktan eğitim, zaman ve yer sınırını ortadan kaldırarak her yaştan bireyin eğitim almasına kolaylık sağlayarak eğitim hakkına hizmet etmektedir. Uzaktan eğitimin gereği olarak uzaktan yönetim de değişime uyum çabasının bir sonucudur ve eğitim yöneticilerinin, okul yönetimine ilişkin pek çok uygulamayı gözden geçirmeleri ve yeni uygulamalar yapmaları gerekliliğini doğurmuştur.

İster yüz yüze ister uzaktan eğitim yapsınlar, okulların amaçları, sürdürülebilirlik hedefleri ve öğretmenleri güdüleme gereksinimleri aynıdır. Uzaktan eğitimde okulların işlevinde ve derslerin kazanımlarında bir değişiklik söz konusu olmamakla birlikte öğrencilerin, öğretmenlerin, yöneticilerin ayrı ayrı mekanlarda aynı amaç için bulunmaları iş yapma şekillerinde esas değişimi yaratmaktadır. Eğitim denince ilk akla gelen kavramlardan biri olan "okul" uzaktan öğretimde artık sanal bir ortama taşınmıştır. Öğretmenler ve okul yöneticileri duvarlardan bağımsız şekilde kurumlarının amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. İletişim teknolojilerindeki değişimin örgütler üzerinde yaratacağı etki araştırılırken ve halihazırda kağıtsız ofisler söz konusu iken COVID-19 konuşulanları gerçeğe dönüştürme olanağı sağlamıştır. "Geleceğin eğitimi" olarak adlandırılan uzaktan eğitim ve geleceğin iş görenleri olarak adlandırabilecek uzaktan çalışanlar gibi iş ve eğitimde de uzun süredir öngörülen eğilimler hızlanmıştır. Şimdi artık insansız okullar ve bu okullarda eğitimi kesintisiz sürdürebilmek eğitimcilerin odak noktasında yer almaktadır.

Uzaktan eğitim ve okulların uzaktan yönetimi ile ilgili alanyazının yanı sıra uzaktan çalışan öğretmenleri etkin bir şekilde yönetmeye yönelik bilgilerin mevcudiyeti de sınırlıdır. Geleneksel okulları ve bu okulların doğalarına uygun olarak yönetilmeleri elbette değersiz ve önemsiz değildir ancak küresel boyutta düşünüldüğünde ve devamlılık söz konusu olduğunda yeninin peşine düşmek ve "nasıl yapmalı" sorusunu sormak daha değerli olabilir. Bu makalede okulların uzaktan yönetimi süreci ile ilgili bilgiler paylaşarak alandaki eksikliği dolduracağı düşünülmektedir. Sanal örgütler, sanal okullar, sanal sınıflar ve bunların uzaktan yönetimi küreselleşme ile paralel gelişen olgulardır örgütlere önerilerle birlikte uluslararası bir bakış açısı da sunulacaktır.

Uzaktan Eğitim ve Sanal Sınıflar

Sanal sınıflar, gelişen teknoloji ve gereksinimlere bağlı olarak uzaktan eğitimin gündeme gelmesi ile bir gereklilik ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Sanal sınıflar, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanan, ortak bir bilgi tabanı olan ve coğrafi olarak uzak koşullarda bir araya gelmiş öğrenci ve öğretmenlerden oluşur. Sanal sınıflar sayesinde mekâna bağlı öğrenmenin sınırları ortadan kaldırılmış ve öğrenme daha kişiselleştirilmiştir. Rufai, Alebiosu ve Adeakin (2015) sanal sınıf ile fiziksel sınıf arasındaki temel farkı, sanal sınıfın öğrenci tabanlı olması ile açıklamaktadır. Sanal sınıfın öğrencilere istedikleri zaman katılım esnekliği sağlaması bu farkın temel nedenidir. Sanal bir sınıfta çevrimiçi takvimler, çevrimiçi yardım kılavuzları, çevrimiçi değerlendirme kitapları, sınavlar, e-postalar, anlık mesajlar, sohbet odaları, tartışma panoları ve dosya aktarımlarını içermesi bunun sağlayıcılarıdır.

Sanal sınıfların yönetiminde geleneksel sınıfların yönetimi ile benzer olan boyutlar olduğu gibi, sanal sınıflara özel dikkat edilmesi gereken hususlar da bulunmaktadır (Can, 2020; Phelps ve Vlachopoulos, 2020). Sanal sınıflarda öğrenci ile öğretmen arasındaki fiziksel ve sosyal uzaklık sanal sınıfların yönetiminde bazı farklılıkları da beraberinde getirmektedir. Örneğin sanal sınıflarda beden dilinden gelecek sözsüz ipuçlarının ve etkileşimin yüz yüze derslere göre daha az olduğunu ifade edilmiştir (Kear, Chetwynd, Williams ve Donelan, 2012; Dias, Lopes ve Teles, 2020). Bu bilgiyle paralel olarak

uzaktan öğretim deneyimleri ile ilgili pandemi sürecinde yapılan araştırmalarda, öğretmenler sanal derslerin sunumuyla ilgili yaşadıkları sorunlarda ilk sırada “etkileşim eksikliği” sorununu ifade ettikleri bulunmuştur Aynı araştırmada ilişkilerin düzenlenmesi başlığında da “öğrenci katılımı ve etkileşim eksikliği” en başta ifade edilen sorun olarak raporlanmıştır (Arslan ve Şumuer, 2020). Sanal sınıflarda öğrenci ve öğretmenlerin görüşleri, etkileşim eksikliğinin fazla olduğu yönündedir ve bu eğitim-öğretimin kalitesi açısından önemli bir sorun olarak ifade edilmektedir (Chauhan, 2021; Dinçer ve Yeşilpınar-Uyar, 2015; Dias vd. Fidan, 2020; Ogegbo ve Adegoke, 2021).

Bununla birlikte sanal sınıf ortamlarında öğrenci ve öğretmen arasında yaşanan sosyal ve fiziksel uzaklık öğrenenlerin sosyal ve duygusal yalnızlık yaşamalarına da neden olabilmektedir (Can, 2020; Rai, Rai ve Lamba, 2021; Kavrayıcı ve Kesim, 2021). Sanal sınıflarda yaşanan çeşitli sorunlar ile sanal sınıf araçları ve uygulamaları da öğretmenler için bir baskı unsuru yaratmış olabilir. Ayrıca bu sorunlar okul yönetimlerinin de daha önce karşılaşmadıkları sorunlardır ve yöneticilerin büyük çoğunluğu bu konuda deneyimlerinden de güç alamamaktadırlar.

Alan yazında araştırmacılar, öğretmenlerin mesleğe başlamadan önce uzaktan eğitim ve sanal sınıfların yönetimi konusunda eğitim aldıklarında sınıf yönetimi becerilerinde olumlu gelişmeler olacağını ayrıca öğrencilerin desteklenmesine yönelik anlayış ve yeterlik kazanabileceklerini ifade etmektedir (Milliken, 2019; Asim, Ponnors, Bartlett, Parker, & Star, 2020). Bu kapsamda sanal sınıfların geleneksel sınıflardan farkı da göz önüne alındığında, yönetici ve öğretmenlerin sanal sınıfların yönetimi ile ilgili hizmet içi ve hizmet öncesinde eğitim almalarının gereği ortaya çıkmaktadır.

Uzaktan Yönetim

Uzaktan çalışma, 1973'ten beri bir kavram olarak var olmasına ve bir çalışma şekli alternatifini üretmesine rağmen, 2000'li yıllara kadar tam anlamıyla ilgi görmemiştir (Pearlson ve Sounder, 2001). 2020 yılı öncesinde uzaktan çalışma, uzaktan eğitim ve uzaktan yönetim gibi kavramlar gelişen teknolojilerin sağladığı bir alternatif çalışma şekli (Ölçer, 2004) olarak alanyazında yerini alırken Covid-19 pandemisinin başlangıcından sonra uzaktan yönetim, bir zorunluluk olarak yeni çalışma ve iş yapma şekilleri tanımlamak için kullanılmaya başlanmıştır. Bu değişimle beraber eski alışkanlıkların farklılaşacağı ve yerini “yeni normal” in alacağı ifade edilmeye başlanmıştır. Eğitim kurumlarının yönetimi ve yöneticilerin işlerinin de bu değişimden etkilenmemesi beklenemez. Öğretmenler ve öğrenciler okul dışındayken, her iki öğeden de beklenen yeterlikler değişmişken, yönetim görevi, geleneksel stratejilerle kolayca ele alınamaz. Özellikle sistemin devamı ve eğitsel etkinliklerin niteliği açısından yönetim, kilit noktada yer almaktadır ve uzaktan eğitim sürecinde yönetimin nasıl olması gerektiği, değişen rol ve sorumluluklar ile yönetim ilkelerinin tekrar ele alınması gereksinimi doğmuştur.

Öğrenme fırsatlarını ve bağlamlarını artıracak düşünülen teknoloji, öğretmenlerin rol ve yeterliliklerini olduğu kadar eğitim kurumlarının işlevlerini ve kullandıkları pedagojik yaklaşımlarını eğitim tartışmalarının ön saflarına taşımıştır. Buna ek olarak uzaktan eğitim sürecinde tartışılması gereken ve deneyim eksikliği olan konu okulların uzaktan yönetiminin nasıl olması gerektiği olmuştur. Yapılan araştırmalarda okul yöneticileri, uzaktan yönetimi deneyimledikleri Covid 19 pandemisi döneminde yaşadıkları sorunları iletişim eksikliği, teknik yetersizlik, bilgi eksikliği, öğretmenlerin ilgisizliği, planlama yetersizliği ile okul ikliminde yaşanan sorunlar olarak ifade etmişlerdir (Akyavuz ve Çakın, 2020; Özdoğan ve Berkant, 2020; Keleş, Atay ve Karanfil, 2021; Özdoğru, 2021). Bu süreçte ilkökul yöneticileri mevcut görevlerini kısmen yerine getirebildiklerini (Tümkan ve Tümkan, 2020), anaokulu yöneticilerinin ise en çok yaşadıkları yönetsel sorunun öğrenci devamının az olması olduğunu dile getirmişlerdir (Konan ve Ulaş, 2021).

Özellikle bir kriz sonucu ortaya çıkan bu tür zorunluluklarda çevre, durağan ve istikrarlı yapıların özelliklerinden çok farklıdır ve sistemin devamlılığı için okul yöneticileri değişimi yönetebilmek, örgütü kaostan kıyasında tutabilmek, esneklik kazanabilmek, etkili kararlar alabilmek, dinamik ve yaratıcı olmak gibi becerilere gereksinim duyacaklardır. Daha önce deneyimlenmemiş ve bir yenilik olarak ortaya çıkan uzaktan yönetim yöneticiler için belirsizlik yaratabilir. Belirsizlikler örgütler için istenmeyen bir olgu olmakla birlikte aynı zamanda tıpkı krizler gibi fırsatları da beraberinde getirme potansiyeline sahiptir. Örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri, belirsizliğin getireceği sorunlardan başarı ile çıkmalarına veya fırsatları değerlendirmelerine bağlıdır (Dinçer, 2007).

Sarı ve Nayır (2020) Unesco ve OECD'nin 2020 yılında yayınlanan rapor kapsamında Covid 19 sürecinde eğitimde ortaya çıkan fırsatları ve sorunları analiz ettikleri araştırmalarında, sorun olarak,

öğretmenler için karışıklık ve stres, uzaktan öğrenmeyi oluşturma, sürdürme ve geliştirmedeki zorluklar ve okul sistemleri üzerindeki artan baskıların olduğunu ifade etmektedirler. Aynı araştırmada uluslararası raporların ışığında salgının fırsatları arasında ise “okul yönetim becerileri” teması yer almaktadır. Okul yönetim becerileri açısından fırsatlar, yeni iletişim yolları geliştirmek, eğitim planlarını gözden geçirmek, okullarda öğrenci sağlık takip sistemlerinin kurulması ile öğretmen ve öğrenci sağlığını ön plana çıkaran politikalar oluşturmak olarak ifade edilmektedir. İncelenen uluslararası raporlarda özellikle öne çıkan konulardan birisinin politika yapıcılar, eğitim yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler ve veliler açısından eğitimin varlığı, gerekliliği ve işlevine yönelik algının farklılaştığı ve artık günlük olağan bir aktivitenin çok ötesinde anlamlar taşıdığı tekrar anlaşıldığı ifade edilmektedir. Eğitim yöneticilerinin, öngörülemez krizlere ve olaylara hazır olmaları gerektiği açıktır.

Uzaktan öğretimle birlikte okul yönetimi işlerinden, güvenlik işleri, onarım ve temizlik işleri ile kitaplık işleri gibi işlerin yoğunluğunun tamamen ya da kısmen azaldığı ve bunun yerine okul yöneticilerine üzerinde yoğunlaşmaları gereken yeni sorumlulukların ortaya çıktığı söylenebilir. Harris ve Jones (2020) da pandemi nedeniyle okul liderliği uygulamalarında değişimler yaşandığını, belirsizliğin sonucu olarak yeni görev ve sorumlulukların ortaya çıktığını ifade etmektedirler. Okul yöneticilerinin, bir krizle başa çıkmaya çalışırken, daha önceden üzerinde çalıştıkları bir acil eylem planlarının olması gerekliliği ve buna göre öngörülemez krizlere hazır olmaları gerektiği açıktır. Yeni çalışma ve ders işleme şekli beraberinde öğretmenlere sağlanacak olanakları yeniden gözden geçirmeyi, sistemi etkileyen değişkenleri yeniden ele almayı, yönetsel süreçleri farklı şekilde uygulamayı zorunlu kılmaktadır.

Uzaktan çalışma süresinde kurumunu uzaktan yönetecek olan yöneticinin bazı anahtar soruları sorması gerektiğini savunan Lautsch, Kossek, Eaton (2015) bu soruları aşağıdaki şekilde sıralamışlardır:

1. Uzaktan çalışanları takip etmek ve iletişim için gerekli yollar nelerdir?
2. Çalışanların iş aile çatışması nasıl en aza indirilir? Güdüleme nasıl sağlanır?
3. Yüz yüze iletişimin sınırlı olmasına rağmen çalışanlara nasıl yardımcı olunur?

Bu soruların odağında sınırlı iletişimi artırma yolları, iş aile çatışmasını engelleme, güdüleme ve performansı artırma, kurumun amaçlarının gerçekleşip gerçekleşmediğini kontrol edebilme ve çalışanlara destek olma vardır. Aynı zamanda bu sorular, uzaktan çalışma sürecinde Brooks ve arkadaşları (2020) tarafından yapılmış çalışma ile ortaya çıkmış sorunlarla paralellik göstermektedir. Bunlar, çalışanların iş arkadaşları ile yüz yüze görüşmemeleri, evden çalışma deneyimi eksikliği, sosyal mesafeye bağlı etkileşim eksikliği, iş yaşam dengesini sağlayamama, işe odaklanamama, evdeki çalışma ortamı ile ilgili sorunlar, gereksinim duyulan teknolojinin ve donanımın yetersizliği olarak sıralanabilir (Brooks vd., 2020). Çalışmanın bundan sonraki bölümünde yukarıda ifade edilen konularla ilintili olarak, uzaktan yönetim ve iletişim, uzaktan yönetimde güdülenme ve iş aile çatışması, uzaktan yönetim ve belirsizlik ile uzaktan yönetimde öğretim liderliği konu başlıkları tartışılacaktır.

Uzaktan Yönetim ve İletişim

Uzaktan iş yapma sürecinde iletişim oldukça önemlidir ve çalışanlar için örgütsel kimlik ile bağlılık oluşturmaya ve sürdürmeye yardımcı olur. Ancak bu süreç yüz yüze çalışmadaki kadar kolay ve hızlı olmayabilir ve bazı zorlukları da beraberinde getirir. Örgütlerde iletişimin güçlü ve etkin olabilmesi için bir iletişim sisteminin kurgulanmış olması gerekmektedir. Örgütün iletişim yapısını ve niteliğini belirlemek yönetsel bir iştir ve kurum kültürüne uygun en sağlıklı iletişim modelinin tasarlanması için yöneticilerin üzerinde özenle çalışması gerekmektedir. Bu yönüyle yöneticiler örgütsel iletişimin temelinde yer almaktadır (Anıl, 2010). Uzaktan yönetilen örgütler için de bu sürecin önemi tartışılmaz. Hatta, Flavian, Guinalú ve Jordan (2019) sanal örgütleri yönetmenin geleneksel örgütleri yönetmekten daha zor olduğunu belirtmekte, bunun nedeni olarak da geleneksel ekiplerde çalışma ilişkilerinin yüz yüze bilgi alışverişi yoluyla doğal olarak geliştirilirken, iletişimin elektronik yollarla gerçekleştirildiği sanal ekiplerde çalışma ilişkilerinin çok daha karmaşık ve iletişimin daha az akıcı olmasını belirtmektedir. Akyavuz ve Çakın (2020) araştırmalarında uzaktan öğretim döneminde okul yöneticilerinin öğretmenler ile yazılı iletişimde ve bilgilerin hızlı aktarılmasında zorlandıklarını ayrıca teknik sorunlar nedeniyle iletişimde aksamalar yaşadıklarını rapor etmişlerdir. Uçar (2021) araştırmasında uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerin sağlıklı iletişim kuramıyor oluşlarının yaşam kalitelerine olumsuz etki ettiğini bulmuştur. Özdoğru (2021) da uzaktan eğitimin yapıldığı süreçte okul müdürlerinin yaşadıkları sorunlar arasında iletişim sorunlarının olduğunu belirtmiştir. Okul yöneticileri için sanal okulları, uzaktan çalışma sürecini ve öğretmenleri yönetmenin geleneksel okulu yönetmekten

daha zor olduğu söylenebilir. Burada önemli nokta okul yöneticilerinin bu süreçte yüz yüze çalışmamaktan kaynaklı, göreve odaklanıp iletişim sürecini ihmal etmemeleridir. Aksine iletişim sürecini şeffaf ve akıcı olarak yönetebilmek uzaktan yönetim sürecinde çok daha önemlidir. Bagwell (2020) de uzaktan yönetimde, okul paydaşlarının bireysel kapasitelerini artırabilmek için yöneticilerin sanal platformlar aracılığı ile sosyal bağlılığı artıracak fırsatlar yaratmanın gerekliliğini ifade etmektedir. Bu noktada okul yöneticilerinin teknolojik liderlik özellikleri araştırılmakta ve araştırmalarda teknoloji temelli bir etkileşim ortamının öneminden bahsedilmektedir (Turan, 2020). Okul yöneticilerinin okuldaki öğretmenleri, diğer çalışanları, teknolojiyi, fiziksel olanakları, zamanı vs. yönetmeleri ile evinden çalışan ve uzaktan öğrenim gören öğrencilerin olduğu süreci yönetmeleri aynı olmayacaktır. Aradaki temel fark iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Ölçüm, 2004). Okul yöneticisi okulda eğitsel etkinliklerin niteliğini kolaylıkla takip edebilir, olanla olması gereken arasındaki farkı ortaya koyabilir ve yine kolaylıkla düzeltme geliştirme etkinlikleri yapabilirken, uzaktan öğretim sürecinde bunları gözlemleyebilme olanağına her zaman sahip değildir. Sadece bireysel çaba değil ekip çalışması ve güç birliği ile çalışmaların sürdürülmesine fırsatlar oluşturmaları ve öğretmenler arası iş birliğini ve iletişimi artıracak platformlar aracılığı ile örgütsel iletişimin iyileştirilmesi sağlanmalıdır. Örgütsel iletişim ile öğretmenlerin okulun kültür ve değerlerin benimsemeleri, okulun strateji ve politikalarından haberdar olmaları ile onların desteğinin alınması sağlanacaktır. Bunun yanı sıra örgütsel iletişim, iş doyumun artırılması ve çalışan güdülenmesi sağlanması adına (Güçlü, 2017), öğretmenlerin kendilerinden beklenen görev ve sorumlulukları iyi anlamaları ve sorunlar büyümeden çözebilmek için gerekli olan bir yönetim sürecidir. Bu gereklilik ve örgütsel katkıları göz önüne alarak örgütsel iletişim sürecini uzaktan yönetimde özenle uygulamanın önemi ortaya çıkmaktadır. Uygulama sürecinde okul yöneticilerinin kolaylaştırıcı bir rol üstlenmeleri, öğretmenlerin deneyimlerini paylaşabilecekleri fırsatlar sunmaları uzaktan yönetim sürecinde önemli bir katkı sunabilir.

Uzaktan yönetilen okullarda ve diğer örgütlerde iletişim eş zamanlı ve eş zamansız olarak gerçekleştirilir (Weber ve Kim, 2015). Eş zamanlı iletişim telefon, tele-konferans ve görüntülü konuşma uygulamaları ile sağlanırken, eş zamansız iletişim ise mesajlaşma uygulamaları, sohbet odaları ve e posta aracılığıyla sağlanır. Bu araçların her biri iş birliği içinde çalışmanın ve aynı zamanda birbirinden haberdar olmanın etkin kolaylaştırıcılarıdır. Yönetici, hangi iletişim aracının ne zaman seçileceğine, öğretmenlerin iş- aile dengesine, zamana ve amaca göre karar verebilir.

İnsanlar buldukları yere, duruma ve zamana göre çeşitli kanalları kullanarak iletişimde bulunurlar ve sözlü ve yazılı dil bunlardan sadece ikisidir. Bunların yanında mimikler, jestler, duruş, giyim şekli ile de insan karşısındakine çeşitli mesajlar iletmektedir. Bu şekilde sağlanan sözsüz iletişim duyguların aktarılmasında sözlü iletişimden daha etkili olabilir. Çalışanlarla uzaktan iletişim sürecinin bazı sınırlılıkları olduğunu ve bunlardan birinin de çevrimiçi iletişimde empati olduğunu savunan araştırmacılar vardır. Öncelikle, bu iddia, çevrimiçi olmanın başkalarıyla yüz yüze geçirilen zamanı azalttığı varsayımına dayanmaktadır. Elbette, yüz ifadeleri, vücut duruşu, göz teması, jestler ve dokunma gibi duyguları okumak için gerekli olan sözel olmayan iletişim öğeleri metinlerde, anlık mesajlarda ve sosyal ağ konuşmalarında eksiktir (Carrier ve diğ. 2015). İletişimde sözcüklerin %10, sesin %30, bedeninin %60 oranında etkili (Baltaş, ve Baltaş, 2002) olduğu düşünüldüğünde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin birbirlerine ilettikleri mesajlarda kayıpların ya da yanlış anlamaların olması olasıdır. Görsel algıdan uzak olan bu iletişim, yöneticilerin üstesinden gelmesi gereken önemli bir sorundur. Daha sık ve daha açık iletişim kurmak bunun önüne geçmenin en kolay yolu olabilir (Liu, Ready., Roman, Van Wart, Wang, McCarthy ve Kim, 2018; Wojcak, Bajzikova, Sajgalikova, ve Polakova, 2016).

Bununla birlikte, Caplan ve Turner'ın (2007) çevrimiçi rahatlatıcı davranış tanımlaması, çevrimiçi olmanın empatiyi destekleyebileceğini, hatta artırabileceğini savunmaktadır. İnsanlar çevrimiçi ortamda karşılıklı empatik tepkide bulunabilirler. Bu anlamda, Carrier ve ark. (2015), bilgisayar aracılığıyla kurulan iletişim yoluyla empati kurmanın (sanal empati) mümkün olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca, Caplan ve Turner (2007) de sosyal ağlar gibi elektronik iletişim ortamlarının, benzer durumlarda diğer insanlara kolay ve sık erişim yoluyla empatiyi kolaylaştırabildiğini savunmaktadırlar. Bu konu tartışılır olsa da özellikle görüntülü toplantıların uzaktan iletişimin engellerini en aza indirdiği söylenebilir. Bu çerçevede Barnes (2020)'e göre COVID-19 pandemisinin bazı açılardan insanları birbirine yakınlaştırdığı da söylenebilir. Örneğin çok sayıda çalışan hızla değişime uyum sağlayamaya

çalışırken, ilk kez uzaktan çalışma uygulamaları ve sanal ortamda toplantılar yapmaya ve teknolojiyi iletişim ve etkileşim için kullanmaya başlamışlardır.

Teknolojik olanakların sözlü ve yazılı iletişimi rahat ve kolay sağladığı bir gerçek olmakla birlikte her zaman sözsüz iletişim yoluyla anlatılanlar alıcıya ulaşamayabilmektedir. Bunun üstesinden gelebilmek için okul yöneticilerinin iletişimi artırıcı öğeleri kullanmaları, formal iletişimi bürokratik işler için gerekli durumlarda tercih etmeleri, iletişime her zaman açık ve kolay ulaşılabilir olmaları, öğretmenlere karşı empatik bir yaklaşım sergilemeleri önerilebilir. Özellikle okuldan uzak olmanın ve buna bağlı olarak meslektaş etkileşiminin azaldığı uzaktan çalışma sürecinde bilgi eksikliğini gideremeyen öğretmenler bu eksik bilgiyi varsayımlarla, kulaktan dolma hatalı bilgilerle doldurma yoluna gidebilirler. Bu duruma yol açmamak için öğretmenlerle sürekli bilgi paylaşımı sağlanmalı, kurumsal bilgiler eksiksiz olarak öğretmenlere iletilmelidir.

Sanal bir çalışma ortamında, yönetici çalışan davranışını görmek için geleneksel bir çalışma ortamında (yani yönetici ve çalışanın aynı binada çalıştığı yerlerde) mevcut olandan çok daha az fırsata sahiptir. Uzaktan öğretim uygulamalarında sürecin okul müdürleri tarafından kontrolünün yüz yüze eğitime göre daha zor ve karmaşık olduğu Taşar (2020) tarafından rapor edilmiştir. Yöneticiler genellikle eşgüdüm ve denetim amacıyla doğrudan gözlem yoluyla davranışları değerlendirmeye çalışırlar. Davranışları gözlemek artık sanal bir işyerinde uygulanabilir bir eşgüdüm ve denetim mekanizması değildir; bunun yerini çalışanlara güven alabilir. Davidow ve Malone (1992), güvenin uzaktan çalışan ve yönetilen bir örgütün belirleyici özelliği olduğunu ve sanal işletmeler çağında her türlü yönetimin güven üzerine inşa edilmesi gerektiğini öne sürmektedir (Akt. Staples ve Ratnasingham, 1998). Uzaktan çalışmada yöneticilerin çalışanlara güven ve moral aşılması, çalışanların güdülenmesini ve üretkenliklerini olumlu etkiler (Hıdıroğlu, 2020). Dahası, sanal bir ekipteki iletişim parçalanmış olduğundan, sözlü olmayan iletişimden yoksun olduğundan ve iletişim o kadar zengin olmadığından çok daha sınırlıdır. Hepsini bu sanal ortamlarda kişilerarası güven oluşturma ve sürdürme becerisini azaltır (Flavian, Guinalú ve Jordan, 2019).

Sanal çalışanların bakış açısından, izolasyon potansiyeli yüksek olduğu için yöneticilerine karşı kişilerarası güven de çok önemlidir. Sanal çalışma ortamlarında çalışanlar için informal iletişim ve bilgi toplama fırsatları, genellikle sanal olmayan ortamlardan daha azdır. Çalışanlar, gerekli bilgilerden haberdar olmaları ve faaliyetlerini etkili geri bildirim ve takdirle desteklemeleri için yöneticilerine güvenirliler (Staples ve Ratnasingham, 1998). Çalışanların aidiyet hissi de etkili iletişim ile sağlanabilir ve uzaktan yönetimde örgütlerin verimliliği için iletişim en etkin araç olarak ifade edilmektedir (Hıdıroğlu, 2020). Okul yöneticilerinin iletişimin ne kadar etkili olduğunun farkında olmaları ve okul çalışanları ile güven ortamını sağlayabilme konusuna gerekli önemi göstermelerinin, uzaktan yönetimde başarılı olmalarını destekleyeceği söylenebilir.

Uzaktan Yönetim Sürecinde Güdüleme ve İş Aile Çatışması

Güdüleme, çalışanların hedefe ulaşmayı sağlamak için etkili bir şekilde performans göstermelerine yönelik ilham vermeyi amaçlayan eylemleri içeren bir süreçtir. Yani, bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için kendini ve başkalarını harekete geçmeye teşvik etme sürecidir (Peters 2015). Güdülenme düzeyi ile performans arasında olumlu yönde güçlü bir ilişki vardır (Rupietta ve Beckmann, 2018, Deci, Olafsen ve Ryan, 2017). Buna göre, güdülenmiş öğretmenlere sahip olmak okullar, yöneticiler ve öğrencilerin yararına. Çalışanların nasıl güdüleneceğine ve güdülenmenin nasıl gerçekleştiğine ilişkin çeşitli kuramlar geliştirilmesine rağmen doğrudan uzaktan yönetimde bunun nasıl sağlanacağına ilişkin net açıklama sunan çalışmalar sınırlıdır.

Uzaktan çalışma sürecinde özellikle öğretmenleri ve diğer çalışanları güdüleme ve etkili ders işlenmesini sağlama sorumluluğu olan okul yöneticilerinin, öğretmenlerin gereksinimlerini karşılamaları, örgütsel desteği sağlamaları ve bunu hissettirmeleri önemlidir. Uzaktan çalışma sürecinde özerkliğin artması ile birlikte performansta bir artıştan söz etmek mümkündür (Rupietta ve Beckmann, 2018). Bununla birlikte Bélanger (1999) duruma daha şüpheli yaklaşmakta ve çalışanların özelliklerinin birbirinden farklı olduğunu ve bu farklılıkların evden çalışmak isteyip istememe kararlarını etkilediğini savunmaktadır. Bu karar da onların performansları üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye neden olabilmektedir. Rasmitaldi ve ark. (2020) pandemi döneminde yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin uzaktan eğitim sürecinde yönetici desteğini almak istediklerini ifade etmektedirler. Uzaktan çalışmada yöneticinin çalışana güvenmesi ve bunu hissettirmesi, çalışanına yetki ve inisiyatif vermesi içsel güdülenme üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Yöneticiye duyulan güven çalışanları işe güdülemektedir.

Aynı zamanda, sık denetim yerine, çalışana inisiyatif verilmesi yani onu güçlendirmeye dönük etkinlikler güdülenmeyi arttıran temel bir etkidir (Özcan, 2018).

Uzaktan çalışma sürecinde daha fazla çalışma ve iş ile gündelik yaşamı birbirinden ayırmanın zorluğu nedeniyle, iş aile çatışması olasılığı artmaktadır (Grant, Wallace ve Spurgeon, 2013). Evden çalışma sürecinde özellikle kadın öğretmenlerin toplumsal cinsiyet rollerinden kaynaklı daha fazla desteğe ve güdülenmeye gereksinimleri olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur (Keskinkılıç-Kara ve ark, 2020; Purwanto ve ark, 2020). Özellikle sosyal medya haberlerinde de sıklıkla rastlanan, evden çalışan öğretmenlerin rahat çalıştıkları veya yeterince çalışmadıkları düşüncesiyle daha fazla iş yüküyle karşılaşmaları olasıdır. Bu da öğretmenleri geceleri ve hafta sonlarında da çalışmaya zorlayabilecektir. Carnevale ve Hatak (2020) kişiler arası iletişimin azalmasına bağlı olarak pandeminin insan kaynakları açısından gerekli olacak dönüşümleri arasında, kişi-örgüt uyumundaki sorunlar ile aile ve iş alanlarındaki yaşanabilecek dengesizliğe dikkat çekmektedirler. Keskinkılıç-Kara vd. (2020) de uzaktan eğitim veren kadın öğretmenlerin yaşadıkları iş aile çatışmasını inceledikleri çalışmalarında öğretmenlerin mesai saatleri dışında çalışmak zorunda kaldıklarını belirlemiştir.

Uzaktan Yönetim, Belirsizlik ve Kriz

Belirsizliğin hâkim olduğu zamanlarda çalışanların moralleri düşüktür (Mani ve Mishra, 2020). İnsanlar belirsizlik ve öngörülemesizlikten hoşlanmazlar. Belirsizlikle uğraşırken, "geleceği iyi tasarlamak, alternatif planlar yapmak, esneklikten yararlanmak" önemli kurumsal davranışlardır. Takım ruhu oluşturmak önemlidir ve üyelerde aidiyet duygusu yaratır (Grant, 2020). Caligiuri vd. (2020) "belirsizlik toleransı, dayanıklılık ve meraklılık" gibi yetkinliklerin yeni dünya normalinde çalışanlarda aranan özellikler olacağına dikkat çekmektedirler. Benzer şekilde yönetim alan yazında pandemi ile başlayan süreçte yapılan araştırmalar incelendiğinde en fazla çalışılan konuların psikolojik dayanıklılık ve psikolojik iyi oluş gibi çalışanı psikolojik olarak etkileyen temalar etrafında toplandığını görülmektedir (Öztürk ve Gök, 2020). Özellikle zor zamanlar, bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlığı üzerinde olumsuz etki oluşturmakta ve iş yaşam dengesi bozulmaktadır (Kittler ve Faeth 2017). Belirsizlik ve krizin yoğun yaşandığı zamanlarda, bireyler için duyuşsal ihtiyaçlar pedagojik ihtiyaçlardan daha önemli hale gelmektedir. Krizi deneyimleyenlerin geriye dönüp baktıklarında hatırlayacakları şey öğrenilenlerden ziyade hissettikleridir (Bozkurt ve Sharma, 2020). Bu nedenle okul yöneticilerinin, öğrenci, veli ve öğretmenlerle açık bir iletişim kurmaları, empatik davranmaları ve ayrıca paydaşlara bir insan olarak kıymetli olduklarını hissettirecek şekilde davranmaları önemlidir.

Ortaya çıkan yenilikler, yaşanan değişimler ve bu değişimlerin hızı öğretmenler için de uyum, belirsizlikle başa çıkma, proaktif davranış gösterme ve gelişime açıklık gibi becerileri gündeme getirmektedir. Bazı öğretmenler için süreç daha kolay uyum sağlanan bir durum olurken, bazıları için ise içinden çıkılmaz bir hal almış denilebilir. Özellikle belirli bir kıdem ve yaştaki öğretmenler için rutinlerden vazgeçmek, konfor alanından çıkmak zor olmuş olabilir. Bununla birlikte kuşakların iş yapma biçimleri arasındaki farklar (Benson ve Brown, 2011) da öğretmenlerin uzaktan eğitim sürecindeki deneyimlerini farklılaştırmış olabilir. Eğitim yöneticilerinin, öğretmenlerin yaşadıkları/yaşayabilecekleri bu süreçlerin farkında olması uzaktan yönetimde alacakları kararlarda, hayata geçirecekleri yönetsel süreçlerde ve uygulanacak değişikliklerde kendilerine yol gösterebilir. Uzaktan çalışma sürecinin bireysel bazda farklı algılandığı gibi kültürler arasında da farklı algılanacağı söylenebilir. Bu konuda Hofstede'nin (1980) geniş ölçekli kültür boyutları araştırmasında da belirttiği gibi Türkiye yüksek düzeyde toplulukçu ve yüksek belirsizlikten kaçınan bir toplum olma özelliği göstermektedir. Öge ve Çetin (2020)'e göre birliktelik, beraberlik, uyum gibi bu toplulukçu kültürler için yüksek önem arz eden öğelerin uzaktan çalışma gibi iş yöntemlerinde hissedilmesi olanaksız olmamakla birlikte daha çok emek isteyen daha zorlu bir süreç gerektirir. Belirsizlikten kaçınma özelliği yüksek olan Türkiye'de konfor alanına daha bağlı olan çalışanlarda daha yüksek stres nedeniyle olumsuz psikolojik sonuçlara yol açabilir. Eğitim yöneticilerin bu özellikleri de dikkate alarak uygulanması gereken zorunlu değişikliklerin zamana yayarak hayata geçirmeye çalışması uzaktan yönetim açısından dikkate değer bir diğer husustur.

Özdoğru (2021) uzaktan eğitim sürecinde okul müdürlerinin yaşadıkları yönetsel sorunlar arasında krize hazırlıkla olunmaması, bakanlık tarafından alınan kararların sürekli değişmesi ile kararların net ve anlaşılır olmaması gibi belirsizlik vurgusu olan bulgulara ulaşmıştır. Sarı ve Nayır (2020) krize hazırlıksız yakalanmanın, Huong (2020) ise COVID-19 dönemindeki belirsizliklerin eğitim sürecinde önemli bir sorun oluşturduğunu belirtmektedirler. Bagwell (2020) pandemi dönemi gibi kriz

dönemlerinde okul paydaşlarının derin belirsizlik yaşadığı ve örneğin uzaktan öğretim sürecinde karar alma biçimindeki belirsizliğin yönetim süreçlerinde sorunlara sebep olduğu (Kavrayıcı ve Kesim, 2021) ifade edilmektedir.

Yöneticiler ve karar vericiler genellikle, doğru kararlar vermenin ve iyi tasarlanmış planlamalar yapmanın ve krizleri atlatmanın bir yolu olarak görebilirler ama dünya bu şekilde yoluna sokulabilecek doğrusal bir yapıya sahip değildir (Ramos ve Hynes, 2020). Hatta kriz anları kaotik anlar olarak nitelendirilebilir. Kriz zamanlarında, örgütlerin hayal bile edilemeyecek aksamalar yaşaması olasıdır. Yöneticinin ana odağı değişen duruma en hızlı şekilde uyarlanmak olacaktır. Uzaktan yönetimde eğitim yöneticilerinin, karmaşıklıkla nasıl başa çıkacaklarını, işin yeni gereklerine nasıl uyum sağlayacaklarını öğrenmeleri önemli bir yeterlik alanı olacaktır denilebilir. Bunu başarabilmek için öncelikli olarak bakış açısının değişmesi gerekmektedir. Uzaktan yönetim sürecinde evden çalışan öğretmenleri hala geleneksel okulun yönetildiği şekilde yönetmek olası görülmemektedir. İnsan kaynaklarının değeri parasal kaynaklar gibi ölçülemez ve maddi kaynaklar gibi yönetilemez. Özellikle insan ögesinin önemli olduğu okullarda öğretmenler örgütü başarıya götürebilecek en değerli varlıklardır ve onlara liderlik etmek gerekir. Morgeson, De Ruse ve Karam (2010) uzaktan çalışan ekiplerde liderliğin başarının anahtarı olduğunu savunmaktadır.

Uzaktan Yönetim ve Öğretim Liderliği

Öğretim liderliği okul müdürünün çalıştığı insanları etkileyerek okulun belirlenmiş olan hedeflerine ulaşabilmek için birlikte sergiledikleri davranışları kapsamaktadır (Şişman, 2012, 50). Okul yöneticisi, bir öğretim lideri olarak, okulun öğretim uygulamalarını yönlendirir, tasarlar, ölçer ve değerlendirir. Geçmişin geleneksel ve karizmatik ilkelerinin aksine çağdaş yönetici, öğretmenleri iş birliği yapmaya ve güçlendirmeye odaklanır. Uzaktan yönetim sürecinde öğretmenlerin edimleri ile gerçek anlamda ilgilenebilecek, onları güdüleyecek ve destekleyecek bir lider olmadan amaçların gerçekleşmesinin ve sistemin devamlılığının mümkün olmayacağı söylenebilir.

Okul yöneticisi sadece takımdaki en yetkili kişi değildir, aynı zamanda öğretmenlerin ve diğer çalışanların sorunsuz bir şekilde iş birliği yapmasına yardımcı olmak için etkileşimin sürekliliğini sağlayan bir lider görevi görür. Gerekğinde güdüleyici olma, öğretmenlerin daha iyisini başarabilmeleri için onlara fırsatlar sunma becerisine sahip olması, aynı zamanda bir öğretim lideri olması beklenir. Ancak bunları yaparken otoriter bir anlayışla değil tam tersine dağıtımcı olmalı, öğretmenlerin özerkliğini desteklemeli ve gerektiğinde yetkisini paylaşabilmelidir. Bu sayede öğretmenlerin liderlik potansiyellerinden de yararlanabilecektir. Okul yöneticisinin uzaktan yönetim sürecinde öğretmenleri kararlara katmayı da ihmal etmemesi gerekmektedir (Dirani vd. 2020). Sanal bir dünyada okul müdürlerinin okul üyeleri arasındaki fiziksel mesafeyi yönetme, etkili iletişim stratejileri oluşturma, personeli güdüleme ve güven oluşturma gibi konuları önemsemesi gerekmektedir (DasGupta 2011).

Etkili liderler, aslında zıt veya zıt davranışlar gerektirebilecek çok çeşitli durumlara uygun şekilde yanıt verecek bilişsel ve davranışsal karmaşıklığa sahip olanlardır. Davranışsal karmaşıklığa sahip liderler çok daha çeşitli davranış repertuarına sahiptir ve bu özellik ona daha geniş davranışsal tepkiler göstermesi için bir temel sağlar (Ziek ve Smulowitz, 2014). Etkili liderler gevşek ve sıkı, yaratıcı ve rutin, resmi ve gayri resmi olmalıdır. Dolayısıyla, davranışsal karmaşıklık kavramı hem davranışsal bir repertuar fikrini hem de paradoks ve çelişki fikrini içerir. Çeşitli rol ve beceri repertuarına ve geniş bir davranış portföyüne sahip bir lider, karmaşık, ancak genellikle belirsiz bir örgütsel ve çevresel bağlama tepki vermeye en uygunu olacaktır (Denison, Hooijberg ve Quinn, 1995).

Uzaktan yönetim sürecinde işbirlikli okul kültürünün oluşturulması ve iş görenler arasında bağlantıların sağlanması da okul yöneticilerinin başarısı için önemli bir liderlik özelliği olacağı belirtilmektedir (Harris, 2020). Pandemi döneminde uzaktan eğitim sürecinde okul yöneticilerinin üstlendiği görev ve sorumluluk alanları, soğukkanlılık, motive edici olma, empati, teknoloji liderliği, hızlı karar alma, takım oluşturma ve eşgüdümleme olarak ifade edilmektedir (Kavrayıcı ve Kesim, 2021).

Sonuç

Uzaktan yönetim, yeni teknolojiler olarak dijital örgütlerin yükselişi ve yönü ile yakından ilişkilidir ve okullar da bu kapsamdaki örgütlerdir. Bu değişim sonucunda, okullarda yapılan en temel iş olan öğretimsel ve yönetsel eylemlerde paydaşlarla bir araya gelme ve iletişim kurma şekli gözle görülür şekilde

farklılaşmıştır. Uzaktan çalışma süresinin artması ve yaygınlaşması ile, bu süreçten birinci derecede etkilenen insan faktörü ve iş yapma biçimlerindeki farklılaşmalar örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında dikkatle incelemeleri gereken bir konu haline gelmiştir. Bu çalışmada okulların uzaktan yönetimi sürecinde deneyimlenen durumlar ayrıntılandırılmış ve sonraki yıllarda olası durumlarda neler yapılabileceğinin üzerinde durulmuştur.

Toplumsal açık sistemler olarak okullar çevrelerindeki değişimlerden etkilenmekte ve çevrelerini etkilemektedirler. Çevresel değişiklikler ve teknolojik gelişmeler eğitim örgütlerindeki iş yapma biçimlerini de farklılaştırmakta, daha önce deneyimlenmeyen biçimlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Önemli olan belirsiz durumlara hazırlıklı olmak ve proaktif bir yaklaşım sergileyerek deneyimleri fırsata dönüştürecek politikalar geliştirmektir. Pandemi döneminin en çok dikkat çeken konulardan biri olarak gösterilen eğitimin (Buheji ve Ahmed, 2020) ve okulların uzaktan yönetiminin yeniden gözden geçirilmesini tüm dünyanın dikkatini eğitimin üzerine çektiği bir dönemde ele almak, sürdürülebilir bir öğrenme ekolojisi yaratmak adına önemlidir.

Pearlson ve Saunders (2001) evden çalışma sırasında iki önemli ögenin ortaya çıktığını belirtmektedirler: çalışanları yönetmek ve işi yönetmek. Neley (2020) yönetim uygulamalarını uzaktan çalışmaya uyarlarlarken, uzaktan çalışmaya uygun ritüeller geliştirilmesi, tüm çalışanların sürecin içinde hissedecekleri bir çalışma kültürü oluşturulmasını, çalışanlara güvenilmesini ve bunun hissettirilmesini ayrıca örgüt liderlerinin görünür ve ulaşılabilir olmasının önemli olduğunu ifade etmektedir. Okul müdürünün, öğretmenler arasındaki fiziksel uzaklığın psikolojik uzaklığa dönüşmemesi için gerekli önlemleri alması ve çaba sarf etmesi gerekir. Bunu sağlamak için birliktelik ruhunu diri tutması, takım çalışmalarını özendirilmesi ve örgütsel güvenin geliştirilmesi gerekmektedir (Flavian, Guinalú ve Jordan, 2019). Tüm bunlar ışığında eğitim örgütlerinin uzaktan yönetiminde katılımcı bir okul kültürü oluşturmak, örgütsel güvenin oluşmasına önem vermek, okul yöneticisinin ulaşılabilir ve görünür olması, iletişimi etkin kullanması ile takımdaki her çalışanın okul başarısı için önemli olduğu mesajını vermesi sürecin başarılı bir şekilde sonuçlanmasına katkı sağlayacaktır.

Barners (2020) uzaktan çalışmanın kurum kültürüne zarar verdiğini belirtmektedir. Bu kapsamda okul yöneticileri, okul kültürünün olası göreceği zararı en aza indirmek üzere çalışmalar yapmaları önemli görülmektedir. Bunun için okullarda kriz yönetim kurulları kurabilir, böylece birlikte bu zorlukların üstesinden gelmenin nasıl mümkün olacağına dair esnek ve şeffaf bir yol haritası çizilebilir. Okul yöneticilerinin paylaşma ve iş birliğini merkeze alan, açık ve paylaşılmış amaçlara dayanan güven temelli bir okul kültürü oluşturmaya çabalamaları önemlidir.

Yöneticilerden uzaktan yönetim sürecinde daha esnek ve anlayışlı olmaları, çalışanların da esnek olmalarına olanak vermeleri beklenir. Okul yöneticileri çalışanların yaratıcı fikirlerine açık olmalı ve onlara güvenmelidirler. Çalışanların nerede, nasıl ve kiminle çalışacaklarına kendilerinin karar vermelerine izin vermelidirler (Grant, 2020). Öğretmenlerin ve öğrencilerin mekânsal olarak uzakta olmaları örgütün insani boyutunun göz ardı edilmesine imkân vermemelidir. Ne tür bir örgüt olursa olsun insan en temel öğedir ve başarının sağlanmasında katkısı büyüktür. Sanal okulun insani boyutunun göz önünde bulundurulması, davranışsal boyutunun da aynı şekilde göz önünde bulundurulmasını ve incelenmesini de gerekli kılmaktadır.

Okul yöneticilerini kriz dönemlerinde örgütlerin buldukları sistem içerisinde sürdürülebilir değer yaratmanın önemini farkında ve oluşan bu değer diğer paydaşlarla paylaşılabilmesi için çaba sarf eden bir bakış açısına sahip olması önemlidir. Uzaktan yönetim sürecinde okul yöneticilerinin yetkinliklerini artırmak için, teknoloji liderliği, e-liderlik gibi konularda uzaktan hizmet içi eğitimler verilebileceği araştırmalarda önerilmektedir (Han, Demirbilek ve Demirtaş, 2021).

Bu çalışmada eğitim yönetimi alan yazınında görece daha az ele alınmış olan eğitim örgütlerinin uzaktan yönetimi konusu incelenmiştir. Henüz çok yeni olan bu konu aynı zamanda güncelliğini koruyan bir araştırma alanıdır. Farklı araştırmalarda uzaktan yönetim kavramının çalışılması konunun daha derinlemesine anlaşılmasını sağlayacaktır. Uzaktan yönetim konusunda daha fazla yenilikçi çözümler üretmek, tüm dünyada eğitimin nitelikli uzaktan yönetimi için kalıcı çözümler oluşması hususunda önemli katkılar sağlayacaktır.

Kaynakça

- Akyavuz, K. ve Çakın, E. Covid-19 salgınının eğitime etkisi konusunda okul yöneticilerinin görüşleri. *Turkish Studies*, 15(4), 723-737. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.44140>
- Anıl, İ. A. (2010). İşletmelerde İletişim olgusu ve iletişim sürecinde dönüşüm. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Arslan, Y. & Şumuer, E. (2020). Covid-10 döneminde sanal sınıflarda öğretmenlerin karşılaştıkları sınıf yönetimi sorunları. *Milli Eğitim Dergisi*, 49 (1), 201-230.
- Asim, S., Ponnors, P.J., Bartlett, C., Parker, M.A., & Star, R. (2020). Differentiating Instruction: For middle school students in virtual learning environments. *The Delta Kappa Gamma Bulletin: International Journal for Professional Educators*, 19-30. <http://journal.dkg.org/2020/86-3/files/basic-html/page19.html>.
- Bagwell, J. (2020). Leading through a pandemic: Adaptive leadership and purposeful action. *Journal of School Administration Research and Development*, 5(S1), 30-34. <https://oed.org/index.php/JSARD/article/view/2781/1218>
- Baltaş, Z. & Baltaş, A. (2002). *Bedenin dili iletişim becerilerinizin anahtarı, sessiz diliniz*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barnes, S. J. (2020). Information management research and practice in the post-Covid-19 world. *International Journal of Information Management*, 102175. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102175>.
- Bélanger, F. (1999). Workers' propensity to telecommute: an empirical study. *Information and Management*, 35, 139-153.
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843-1865.
- Bozkurt, A., & Sharma, R. C. (2020). Emergency remote teaching in a time of global crisis due to CoronaVirus pandemic. *Asian Journal of Distance Education*, 15(1), 1-6. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3778083>.
- Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N. & Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *The lancet*, 395(10227), 912-920.
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A. & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 1.
- Can, E. (2020). Coronavirüs (Covid-19) pandemisi ve pedagojik yansımaları: Türkiye'de açık ve uzaktan eğitim uygulamaları. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 11-53.
- Caplan, S. E., & Turner, J. S. (2007). Bringing theory to research on computer-mediated comforting communication. *Computers in Human Behavior*, 23(2), 985-998.
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187.
- Carrier, L. M., Spradlin, A., Bunce, J. P. & Rosen, L. D. (2015). Virtual empathy: Positive and negative impacts of going online upon empathy in young adults. *Computers in Human Behavior*, 52, 39-48.
- Chauhan, M. (2021). Effectiveness of virtual-learning learning vs. actual classroom learning and students' opinions about the virtual classroom. Solanki, A. Raj ve V. Rastogi (Ed.) *Teacher education generation next: perspectives, opportunities and challenges* içinde. India: Universal Academic Books Publishers & Distributors.
- DasGupta, P. (2011). Literature review: e-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 1-36.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.
- Denison, D. R., Hooijberg, R. & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6(5), 524-540.
- Dias, M.O., Lopes, R.O.A & Teles, A.c. (2020). Will virtual replace classroom teaching? Lessons from virtual classes via zoom in the times of COVID-19. *Journal of Advances in Education and Philosophy*, 4(5), 208-213.

- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. 8. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayın, Dağıtım.
- Dinçer, S. & Yeşilpınar-Uyar, M. (2015). E-Öğrenme sistemlerinin kullanımı sürecinde karşılaşılan sınıf yönetimi ile ilişkili sorunlar ve çözüm önerileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(4), 453-470.
- Eriksson-Zetterquist, U., Müllern, T. & Styhre, A. (2011). *Organization theory: A practice based approach*. Oxford University Press.
- Fidan, M. (2020). Covid-19 belirsizliğinde eğitim: İlkokulda zorunlu uzaktan eğitime ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 24-43
- Flavian, C., Guinalú, M., & Jordan, P. (2019). Antecedents and consequences of trust on a virtual team leader. *European Journal of Management and Business Economics*, 28 (1), 2-24.
- García-Pérez, R., Santos-Delgado, J. M. & Buzón-García, O. (2016). Virtual empathy as digital competence in education 3.0. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 13(1), 30. <https://doi.org/10.1186/s41239-016-0029-7>.
- Grant, A. (2020). This is How COVID-19 Could Change the World of Work for Good <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/here-s-how-coronavirus-has-changed-the-world-of-work-covid19-adam-grant/> Son erişim tarihi, 04.08.2022.
- Grant, A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527-546.
- Güçlü, M. (2017). Örgütsel iletişim: eğitim kurumlarındaki yeri ve önemi açısından bir değerlendirme. *OPUS – Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 854-870.
- Han F., Demirbilek, N. & Demirtaş, H. (2021). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin koronavirüs (Covid-19) salgını sürecinde yürütülen uzaktan eğitime ilişkin görüşleri. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 10(3), 1168-1193.
- 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>.
- Hidroğlu, D. (2020). (2020). Covid-19 döneminde yönetim ve girişimcilik. Nobel Bilimsel Eserler, Atlas Akademi Basım Yayın Dağıtım Tic.Ltd.Şti.
- Huong, V., (2020). Factors affecting instructional leadership in secondary schools to meet Vietnam's general education. *Innovation International Education Studies*, 13(2), 48-60.
- 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
- Kear, K., Chetwynd, F., Williams, J. & Donelan, H. (2012). Web conferencing for synchronous online tutorials: Perspectives of tutors using a new medium. *Computers & Education*, 58(3), 953-963. doi:10.1016/j.compedu.2011.10.015
- Keleş, H.N., Atay, D. & Karanfil, F. (2020). Covid 19 pandemi sürecinde okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(1): 155-174.
- Keskinkılıç-Kara, S.B., Zafer-Güneş, D. & Tüysüzler-Şentürk, B. (2021). Work-family conflict during working from home due to pandemic: a qualitative research on female teachers. *International Journal of Curriculum and Instruction*, 13(1), 251-273.
- Kittler, M. G. & Faeth, P. C. (2017). How do you fear? Examining expatriates' perception of danger and its consequences. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 5(4), 391-417, doi:10.1108/jgm-11-2016-0063.
- Konan, N. & Ulaş, M. M. (2021). Koronavirüs (Covid-19) salgın döneminde anaokulu yöneticisi olmak. *11th ECLSS Conferences on Language and Social Sciences*. Bildiri Tam Metin Kitabı, 02-03 Şubat 2021.
- Lautsch, B. A., Kossek, E. E., & Eaton, S. C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795-827. doi:10.1177/0018726709104543

- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648-659.
- Liu, C., Ready, D., Roman, A., Van Wart, M., Wang, X., McCarthy, A., & Kim, S. (2018). E-leadership: an empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. *Leadership & Organization Development Journal*. 39 (7), 826-843.
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., & Smit, S. (2020). What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. *McKinsey Global Institute*, 1-13. <http://thebusinessleadership.academy/wp-content/uploads/2021/01/MGI-Whats-next-for-remote-work-v3.pdf>.
- Mani, S., & Mishra, M. (2020). Non-monetary Levers to Enhance Employee Engagement in organizations—"GREAT" Model of Motivation during the Covid-19 Crisis. *Strategic HR Review*, 19(4), 171-175. doi:10.1108/SHR-04-2020-0028.
- Milliken, K. (2019). *The implementation of online classroom management professional development for beginning teachers*. Doctoral Thesis, Abilene Christian University, Texas, US. Digital Commons @ ACU, Electronic Theses and Dissertations. Paper 177.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S. & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 6 (1), 5-39.
- Neeley, T. (2020). 15 Questions About Remote Work, Answered. Harvard Business Review. Erişim adresi <https://hbr.org/2020/03/15-questions-about-remote-work-answered>.
- Ogegbo, A. & Adegoke, O. (2021). Students experiences on the use of google classroom: case study of a university in Rwanda. *Education and New Developments*. Doi: <https://doi.org/10.36315/2021end060>.
- Öge, E. & Çetin, M. (2020). Covid-19 süreci ve örgütsel yönetim. Covid-19 pandemisi: insan kaynakları yönetimi açısından olası etkileri. A. Tutcu ve S. Gün (Ed.) *Covid-19 süreci ve örgütsel yönetim içinde* (s.3-35). Ankara: İksat Yayınevi.
- Ölçer, F. (2004). Uzaktan yönetim: yeni bir yönetim yaklaşımı. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 53-68.
- Özcan, D. (2018). Uzaktan Çalışmanın Türkiye'deki Çalışma Hayatı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma. (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Özdoğan, A.Ç. & Berkant, H. G. (2020). Covid-19 pandemi dönemindeki uzaktan eğitime ilişkin paydaş görüşlerinin incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(1), 13-43.
- Özdoğru, M. (2021). Covid-19 salgınında okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma stratejileri. *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 1-14.
- Öztürk, M. ve Gök, S.G. (2020). Covid-19 döneminde yönetim yazındaki araştırma trendlerinin bibliyometrik analiz yöntemi ile incelenmesi. *Kapadokya Akademik Bakış*, 4(2), 73-89.
- Pearlson, K. E. & Saunders, C. S. (2001). There's no place like home: Managing telecommuting paradoxes. *Academy of Management Perspectives*, 15(2), 117-128.
- Phelps, A. & Vlachopoulos, D. (2020). Successful transition to synchronous learning environments in distance education: A research on entry-level synchronous facilitator competencies. *Education and Information Technologies*, 25(3), 1511-1527. doi:10.1007/s10639-019-09989-x
- Purwanto, A., Asbari, M., Fahlevi, M., Mufid, A., Agistiawati, E., Cahyono, Y. & Suryani, P. (2020). Impact of work from home (WFH) on Indonesian teachers performance during the Covid-19 pandemic: An exploratory study. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 6235-6244.
- Rai, G, Rai, A. & Lamba, S. (2021). Opportunities amid pandemic. S. Solanki, A. Raj ve V. Rastogi (Ed.) *Teacher education generation next: perspectives, opportunities and challenges içinde*. India: Universal Academic Books Publishers & Distributors.
- Ramos, G. & Hynes, W. (2020). A systemic resilience approach to dealing with Covid-19 and future shocks. https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=131_131917-kpfefrdfnx&title=A-Systemic-Resilience-Approach-to-dealing-with-Covid-19-and-future-shocks erişim: 20.07.2021.
- Rasmitaldi, Aliyyah, R.R., Rachmadtullah, R., Samsudin, A., Syaodih, E., Nurtando, M. & Tambunan, A.R.S. (2020). The perceptions of primary school teachers of online learning during the Covid-19 pandemic period: a case study in Indonesia. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 7(2), 90-109.

- Rufai, M. M., Alebiosu, S. O., & Adeakin, O. A. S. (2015). A conceptual model for virtual classroom management. *International Journal of Computer Science, Engineering and Information Technology*, 5(1), 27-32.
- Rupietta, K., & Beckmann, M. (2018). Working from home. *Schmalenbach Business Review*, 70(1), 25-55.
- Sarı, T. & Nayır, F. (2020). Pandemi dönemi eğitim: sorunlar ve fırsatlar. *Turkish Studies*, 15(4), 959-975. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.44335>.
- Staples, S. & Ratnasingham, P. (1998). Trust: the Panacea of virtual management. ICIS 1998 Proceedings. <http://aisel.aisnet.iorg/icis1998/12> , Son erişim tarihi 03.07.2021.
- Şişman, M. (2012). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Taşar, H.H. (2020). Covid-19 pandemisi sürecinin okul müdürleri üzerindeki etkileri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(1), 171-196.
- Turan, S. (2020). Covid-19 sürecinde okul müdürlerinin teknolojik liderliği. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(1), 175-199.
- Tümkan, F. & Tümkan, Ş. (2020). Pandemi döneminde eğitime verilen zorunlu aranın ilkokullardaki eğitim açısından yarattığı değişimin etkilerinin değerlendirilmesi, *Turkish Studies*, 15(4), 1163-1184, <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.44411>
- Uçar, R. (2021). Koronavirüs (Covid 19) salgınında okul yöneticileri ve öğretmenlerinin yaşam kalitelerine ilişkin görüşleri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 463-486. doi: 10.46928/iticusbe.797892.
- Weber, M. S. & Kim, H. (2015). Virtuality, technology use, and engagement within organizations. *Journal of Applied Communication Research*, 43(4), 385-407. doi: 10.1080/00909882.2015.1083604.
- WHO. (2020a). WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID19 - 11 March 2020, <https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-sopening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020> Erişim tarihi: 14.01.2022.
- WHO. (2020b). Coronavirus disease (Covid-19) outbreak situation. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019> Erişim tarihi: 16.01.2022.
- Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., & Polakova, M. (2016). How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 33-41.
- Zelezinsky, A. L., Arkhipova, O. V., Hodos, D. V., & Khasanova, E. R. (2022). Distant management: how to manage a team in a distant work environment effectively. *Экономический вектор*, (1 (28), 35-40.
- Ziek, P., & Smulowitz, S. (2014). The impact of emergent virtual leadership competencies on team effectiveness. *Leadership ve Organization Development Journal*, 35(2), 106-120.

Extended Abstract

Distance management is closely related to the rise and direction of digital organizations as new technologies, and schools are now considered as digital organizations. As a result of this change, the way of meeting and communicating with stakeholders in educational and administrative actions, which is the most basic work done in schools, has visibly differentiated. It has necessitated education school principals to review many practices related to school management and to make new practices.

As social open systems, schools are organizations that are significantly affected by environmental changes. Human factor and the changing way of working, which are primarily affected by the pandemic process, have become an issue that organizations should carefully examine in order to achieve their goals. In this process, the necessity for school principals to reconsider and restructure many practices related to school management has emerged.

Long-anticipated trends in business and education have also accelerated, such as distance education, which is called "education of the future", and remote workers, who can be called the employees of the future. Before 2020, concepts such as remote work, distance education and distance management took their place in the literature as an alternative way of working (Ölçer, 2004) provided by developing technologies, but after the beginning of the pandemic, distance management started to be used as a necessity to define the new ways of working and doing business.

Flavian, Guinalú, and Jordan (2019) state that managing virtual organizations is more difficult than managing traditional organizations. Because while working relationships are naturally developed through face-to-face information exchange in traditional teams, working relationships become much more complex and communication becomes less fluent in a virtual team since communication is carried out electronically. Pearlson and Saunders (2001) state that two important elements emerge during working from home: managing employees and managing the business. The school principal should take the necessary precautions and make an effort to prevent the physical distance between teachers from turning into a psychological distance. In order to achieve this, it is necessary to keep the spirit of togetherness alive, to encourage teamwork and to develop organizational trust (Flavian, Guinalú, & Jordan, 2019). Managers are expected to be more flexible and understanding in this process, and to allow employees to be flexible. School principals should be open to the creative ideas of teachers and should trust them.

Rasmitaldi et al. (2020) state that teachers want to get the support of school principals in the pandemic period. Studies have also shown that women teachers need more support and motivation due to gender roles in the process of working from home (Keskinılıç-Kara, et al, 2020; Purwanto et al, 2020). In the distance management process, it is still not possible to manage teachers working from home in the same way as the traditional school. It is important that school principals strive to create a trust-based school culture based on clear and shared goals, centered on sharing and cooperation.

In this research, the issue of distance management of educational organizations, which is relatively less discussed in the field of educational administration, has been examined. Producing more innovative solutions in distance management will make significant contributions to the creation of permanent solutions for qualified distance management of education all over the world.

*Bu makaleye yazarlar eşit oranda katkı sağladıklarını beyan ederler.