

## Uzaktan Eğitim Programında Okul Müdürlerinin Rollerini

Sıddık ALBAŞKARA<sup>1</sup>

Taner DOĞAN<sup>2</sup>

Yavuz YILDIZ<sup>3</sup>

1Elazığ MEM, 100.Yıl Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi; Müd. Yard.: ORCID:0009-0005-6634-3852

2Elazığ MEM, 100.Yıl Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi; Müd. Yard.: ORCID:0009-0008-8135-2572

3Elazığ MEM, 100.Yıl Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi; Müd. Yard.: ORCID:0009-0003-7162-9471

### Makale Bilgisi

### ÖZET

Gönderim Tarihi:

**08.12.2023**

Kabul Tarihi:

**17.01.2024**

Yayın Tarihi:

**25.01.2024**

Covid 19 pandemi dönemi hayatın tüm alanını etkilediği gibi eğitim alanında önemli ölçüde etkilemiştir. Uzaktan eğitim kavramı, hayatımıza hızlıca girmiştir. Bu eğitim yöntemi pek çok ülke gibi ülkemizde de yetersiz altyapı nedeniyle özellikle eğitim kurumları da hazırlıksın yakalanmıştır. Tüm eğitim paydaşlarının internet erişim talebi bazı aksamalara neden olmuştur. Teknolojik cihazlara erişim talebi artmış, var olan teknolojik cihazların yetersizliği görünür hale gelmiştir.

Geçmişte okul yönetimi sadece okulu organize etmeye, okulun vizyonunu tanımlamaya ve sadece misyon ve kuralları uygulayarak idari görevleri yerine getirmeye odaklanmıştır. Bu süreçte okul yöneticileri 1950'lerde idari liderler, 1970'lerde ise insan kaynakları yöneticisi olarak tanımlanmıştır. 1980'lerden sonra yönetici, okul iyileştirme, değiştirme ve öğretim lideri olarak görüldüler. 2000'lerden sonra ise teknolojik, dönüşümsel ve işbirlikçi liderlik rolleri sahip olmaları önem kazanmıştır.

Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticiler pandemi döneminde bu eksiklikler dolayı eğitim etkiyecek düzeyde sorunlar yaşadıkları da bilinmektedir. Okul yöneticileri için bu sorunun aşılması için sahip oldukları eğitim liderliğini yanında teknolojik, dönüşümsel, kolaylaştırıcı, işbirlikçi liderliği de sahip olması gerekli kalmıştır.

Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticiler uzaktan eğitim ile birlikte Program Geliştirme, Teknoloji Yönetimi, Öğretim Tasarımı, Öğrenci İzleme ve Değerlendirme, İletişim ve Motivasyon, Veri Analizi, Politika ve Uyumluluk, Eğitimci Gelişimi gibi rolleri gerekli kalmıştır.

**Keywords:** Uzaktan eğitim, Okul Müdürleri, Liderlik Rollerini

## Roles of School Principals in the Distance Education Program

### Article Info

### ABSTRACT

Sending date:

**08.12.2023**

Acceptance Date:

**17.01.2024**

The Covid 19 pandemic period has affected all areas of life, as well as significantly in the field of education. The concept of distance education has quickly entered our lives. This method of education, like many other countries, is unprepared in our country, especially educational institutions, due to inadequate infrastructure. The internet access demand of all education stakeholders has caused some disruptions. The demand for access to technological devices has increased, and the inadequacy of existing technological devices has become visible.

In the past, school administration focused solely on organizing the school, defining the school's vision, and performing administrative duties simply by enforcing the mission and rules. In this process, school administrators were defined as administrative leaders in the 1950s and human resources managers in the 1970s. After the 1980s, administrators were seen as school improvement, change and instructional leaders. After the 2000s, it has

Release Date:

25.01.2024

become important for them to have technological, transformational and collaborative leadership roles.

It is also known that administrators working in educational institutions experienced problems that would affect education due to these deficiencies during the pandemic period. In order to overcome this problem, it is necessary for school administrators to have technological, transformational, facilitative and collaborative leadership in addition to their educational leadership.

Administrators working in educational institutions have required roles such as Program Development, Technology Management, Instructional Design, Student Monitoring and Evaluation, Communication and Motivation, Data Analysis, Policy and Compliance, Educator Development, along with distance education.

**Keywords:** Distance Education, School Principals, Leadership Roles

## **GİRİŞ**

### **Uzaktan Eğitim**

21. yüzyılın en önemli getirilerinden biri de teknolojinin gelişimi olmuştur. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, bütün sistemleri etkilediği gibi eğitim sistemlerinde de değişiklikler getirmiştir. Bilgisayar ve internetin zamanımızın önemli bir bölümünü aldığı günümüzde bilimsel gelişmeler, kültürel değişimler ve iletişim yöntemlerinin değişmesi ile eğitimde de çok farklı uygulamalar ve yenilikler gözlemlenmektedir. Bunun en bariz örneği ise uzaktan eğitim uygulamalarıdır. Geçmişte insanlar için bir hayal olarak görülen uzaktan eğitim, günümüz teknolojisi ile rahatlıkla uygulanabilir bir sistem haline almıştır.

Uzaktan eğitim sayesinde eğitimde kullanılan tekniklerin çeşitlenmesi, eğitim hayatının iş hayatıyla eş zamanlı devam etmesi, eğitimde eşitliğin sağlanması, yaygın eğitimin gelişmesi, düşük maliyetle yüksek sayıda öğrenciye ulaşma gibi olanaklara sahip olmaktadır. Uzaktan eğitim, eğitim ve öğretimi sektöre uğratan durumlarda devamlılığı sağlamak için kullanılan bir yöntem olarak da karşımıza çıkmaktadır (Bozkurt vd., 2020).

Uzaktan eğitim, günümüzde insanların eğitim isteklerini zaman ve mekândan bağımsız şekilde karşılayan bir yöntemdir. Uzaktan eğitimin yaygınlaşmasıyla birlikte birçok faydasının ortaya çıktığı görülmektedir. Eğitimde kaliteyi koruma ve artırma, bunlardan en önemlisidir. İnternetin hayatımıza girmesiyle birlikte zengin içeriklerle yapılan uzaktan eğitim, öğretimin öğrencilerin bireysel farklılıklarına göre devam etmesini sağlamaktadır (Karaca vd., 2021). Bunun yanında uzaktan eğitimin tercih edilmesinin nedenleri olarak kişilerin hızlı bir şekilde değişime uğrayan iş yaşamlarına uyum göstermek, mesleklerini daha etkili ve nitelikli bir şekilde yürütebilmek, var olan bilgi ve becerilerini güncellerken bir yandan da farklı alanlarda kendilerini geliştirmek istemeleri gibi nedenler sayılmaktadır (Çivril vd., 2018).

Özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimiyle birlikte hayatımızda yer almaya başlayan uzaktan eğitim sayesinde örgün eğitime göre çok daha fazla sayıda insana ulaşma imkânı ortaya çıkmıştır. Mesleklerinde ilerlemek, mesleki alanda kendilerini geliştirmek ve meslek değişimi düşünen yetişkinler de uzaktan eğitime yönelmiştir (Taşpınar, 2014).

Uzaktan eğitim ile geleneksel eğitimde yer alamayacak görüntü, ses, grafik ve çoklu ortamlar etkin olarak sağlanmalıdır. Bu materyallerin tekrar kullanımı da eğitim ve öğretime dolaylı olarak katkı sağlar. Uzaktan eğitimden gerekli verimin alınabilmesi için sayılan teknolojik imkânları kullanabilme becerisine sahip öğretmen, öğrenci ve yöneticilerin varlığı çok önemlidir. Aynı zamanda, uzaktan eğitimin planlanması ve yapılandırılmasının iyi olması, öğrenci merkezli olması, aktif ve birlikte öğrenmeyi sağlaması, problem çözme odaklı olması da alınacak verimi artıracaktır (Holmberg, 2003).

Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de uzaktan eğitimin gelişimi, teknolojik gelişmeleri takip etmiştir. Türkiye’de uzaktan eğitim ile ilgili ilk gelişmeler 1924 yılında Dewey’in sunduğu “öğretmen eğitimi raporu” ile başlamış ve uzaktan eğitim, 1927 yılında kavram olarak ortaya çıkmıştır. Bu tarihten itibaren 1950’li yıllara kadar kavramsallaşma süreci yaşanmıştır (İşman, 1998, s38).

Türkiye’de uzaktan eğitimin asıl atılımı 2000’li yılların başlarında olmuştur. Bilişim teknolojilerine ulaşımın kolaylaşması ve web teknolojilerinin yaygınlaşması neticesinde uzaktan eğitim kullanımı, özellikle yükseköğretim düzeyinde yoğunlaşmaya başlamıştır. Üniversiteler, bünyelerinde Uzaktan Eğitim Merkezleri (UZEM) kurmuşlar ve internet teknolojilerini kullanarak interaktif olarak uzaktan eğitimlere başlamışlardır. Bu gelişmelere ek olarak 2005 yılında YÖK bünyesinde Uzaktan Eğitim Komisyonu kurulmuştur. Komisyonun çalışmaları sonrasında 2014 yılında YÖK tarafından yükseköğretim kurumlarında uzaktan öğretime ilişkin usul ve esaslar yayınlanmış ve bu tarihten sonra üniversitelerde kurulan uzaktan eğitim merkezlerinin sayılarında büyük bir yükseliş yaşanmıştır (Bozkurt, 2017).

Türkiye’de uygulamaya konulan FATİH projesinin getirilerinden biri olarak gösterilen EBA, temel eğitim ve ortaöğretim kurumlarında öğrenim görmekte olan öğrenciler arasında uzaktan eğitimi yaygınlaştırmak amacıyla oluşturulmuş bir platform olarak görülmektedir. 2019 yılına kadar Türkiye’de uzaktan eğitim kavramı sadece uzaktan eğitimi kullanan öğrencilerin, bu alanda çalışmalar yapan akademisyenlerin bilgi sahibi olduğu bir alan olarak genellikle yükseköğretimde kullanılırken; 2020 yılında Covid-19 salgını neticesinde ilk, orta ve lise öğrenim düzeylerinde de kullanılan ve bütün insanların varlığından haberdar olduğu bir kavram haline gelmiştir. Bu gelişmeler sonucunda EBA’nın uzaktan eğitimde etkin kullanımı artmış ve eğitimin paydaşlarına büyük kolaylıklar sağlanmıştır (MEB, 2020).

Uzaktan eğitim eş zamanlı ve eş zamansız olmak üzere iki çeşit olarak karşımıza çıkmaktadır. Eş zamanlı veya senkron eğitim, farklı yerlerde bulunan öğrenci ve eğitimcilerin aynı anda uzaktan eğitime katılması sonucu meydana gelen bir uzaktan eğitim çeşididir. Eş zamanlı uzaktan eğitim uygulamalarında pasif, yani tek yönlü eğitim ve etkileşimli, yani çift yönlü eğitim verilebilmektedir. Eş zamansız veya asenkron eğitim ise, eğitimcilerin önceden hazırladığı içeriklere, öğrencilerin istedikleri zaman ve sayıda ulaşabildiği bir yöntemdir. Eş zamanlı eğitimde de tek yönlü ve çift yönlü eğitim verilebilmektedir.

Uzaktan eğitim, çeşitli teknolojileri (PC, 3G, telefon, sanal ortamlar, fiber optik kablolar, veri tabanları) kullanarak kişinin zaman ve mekân açısından farklı öğretim etkinliklerine katılabildiği bir sistemdir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte günümüzde modern uzaktan eğitim uygulamaları, bu teknolojiler üzerinden yapılmaktadır (İşman, 2011).

Uzaktan eğitime geçiş sürecinde eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin görev ve sorumlulukları farklılaşırken, rollerinde de değişikliklerin olması kaçınılmazdır. Eğitim yöneticileri ve öğretmenler, geleneksel eğitimin gerektirdiği roller dışında, uzaktan eğitim içinde yeni roller edinmelidir. Aksi durumda öğrencilerin daha kolay ulaşabileceği veya bilgiyi edinmek için öğretmene ihtiyaç duymayacağı internet siteleri onlara daha cazip gelecektir (Toprakçı & Ersoy, 2008). Uşun (2006), uzaktan eğitimde eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin üstlenmesi gereken rolleri; öğretim tasarımcısı, süreç kolaylaştırıcısı, teknoloji uzmanı, değerlendirme uzmanı, rehber, materyal geliştirmeci, yönetici, araştırmacı ve konu alanı uzmanı şeklinde sıralamaktadır. Toprakçı ve Ersoy (2008) ise uzaktan eğitimde öğretmen rollerinin geleneksel eğitimde öğretmen rolleri ile benzer olduğunu ve bu rollerin öğrenciyi tanıma, öğretimi planlama, materyal geliştirme, öğretim yapma, öğretimi yönetme, başarıyı ölçme ve değerlendirme, rehberlik yapma, temel becerileri geliştirme, ders dışı etkinliklerde bulunma, kendini geliştirme ve okulu geliştirme olarak açıklamışlardır. Ayrıca geleneksel eğitimdeki öğretmen rollerinde okulu geliştirme rolünün, uzaktan eğitimdeki öğretmen rolleri arasında bulunmadığı; diğer bütün rollerin uzaktan eğitimdeki öğretmen rolleri arasında bulunduğu belirtilmiştir.

Öğrenciler uzaktan eğitimde, içerik, öğretmen ve diğer öğrencilerle etkileşim halindedir. Uzaktan eğitimde öğrenci rolleri, öğrencilerin etkileşimlerine göre farklılıklar göstermektedir. Öğrenim araçlarına erişebilen, teknolojiyi kullanabilen, çalışma şekil ve alışkanlıkları kazanabilen, öğrenmenin amaç ve hedeflerini uygulayabilen, yaşam tarzı olan, kişisel özellik ve karakter temaları bulunan, görevlerinde sorumluluk bilincine sahip olan, kullanılacak erişim yöntemleri açısından danışmanları yönlendiren, bireysel öğrenebilen, öğretmenlerle klasik öğrenmedeki gibi etkin etkileşim kurabilen, kendi performansını değerlendirip muhakeme edebilen, iletişim engellerine yol açan ruhsal ön yargılardan kurtulabilen öğrenciler, uzaktan eğitimdeki rollerini tamamlamış olurlar (İşman, 2011).

2019 yılının sonlarında ortaya çıkarak tüm dünyaya yayılan covid-19 salgını sonucunda, insanların yaşamlarında çok büyük değişiklikler meydana gelmiştir. Bu değişikliklerin en büyüğü ise eğitim alanında yaşanmıştır. Bütün dünyada okullar kapatılmış ve uzaktan eğitim önem kazanmıştır. Covid-19 salgını ile öne çıkan ve bütün dünyada uygulamaya koyulan uzaktan eğitim ile salgın öncesi kullanılan uzaktan eğitim birbirinden farklı süreçlerden oluşmaktadır (Koç & Bavlı, 2022). Kullanımı sınırlı olan uzaktan eğitim, salgın sonrası örgün eğitim kurumlarının yerini almış ve farklı eğitim kademelerinde yoğun bir şekilde kullanılmaya başlamıştır. Tüm eğitim kademelerinde öğrenim gören öğrenciler için uzaktan eğitime geçiş sancılı olmuştur. Herhangi bir ön bilgi olmadan uzaktan eğitime

geçiş, öğrenci ve öğretmenlerin adaptasyon sorunları yaşamasına neden olmuştur (Nilsson, 2021).

Eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin uzaktan eğitim verme ve bu konuda materyal geliştirmeye yönelik bilgi ve becerilerinin yeterli olmaması, uzaktan eğitim sürecinin verimli olmasını engelleyen bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum salgın zamanında yapılan acil uzaktan eğitimin kalitesini büyük ölçüde etkilemiştir (Durak vd., 2020). Öte yandan acil uzaktan eğitimde teknolojik araç-gereçlerin kullanımının zorunlu olması ve internete bağımlı olmak da bu konularda olumsuz deneyimleri olan öğretmenlerden yeterli verimin alınamamasına yol açmıştır (Metin vd. 2021).

### **Uzaktan Eğitim Programında Okul Müdürlerinden Beklenen Roller**

Mulford'a (2003) göre okul müdürlerinden eğitim vizyonunu oluşturması ve uygulaması, personel istihdam etmesi, insan kaynaklarını ve okul-toplum ilişkilerini yönetmesi, öğrenme topluluklarını geliştirmesi, öğretmen performansını değerlendirmesi ve öğrenci başarısını artırması beklenmektedir (Yaman, 2010). Günümüzde ise okul müdürlerinin rolleri, planlama, organize etme ve karar verme olmak üzere üç kategoriye ayrılmaktadır (Bulach, Boothe ve Pickett, 2006). Daha spesifik olarak, okul yöneticileri, örgütsel gelişim, karar vermeyi yönetme, sistemik planlama, güvenli bir atmosfer ve ortam tasarlama, müfredatı yönetme, okul programını hazırlama, öğretmenlerin mesleki gelişimini destekleme ve okul etkinliklerini finanse etme gibi bazı yönleri içerebilir. Castle ve Mitchell (2001), müdürlerin rollerini idari ve öğretimsel görevler olarak sınıflandırmıştır. Bu bağlamda idari roller, yazışmalar, idari işleri, paydaşlara arası görüşmeleri, toplantılar, okul-aile ilişkilerinin geliştirilmesi, kişi ve grupların özel ihtiyaçlarının karşılanması, mentorluk/danışmanlık gibi günlük rutinlerden oluşurken, eğitsel roller başkalarını eğitmek, personele destek olmak olarak değerlendirilmektedir. (Sarıkaya, 2016).

Pandemi döneminde okul yöneticilerinin beklenen rolleri ise

- Okulun verimliliğini ve kalitesini korumak
- Okulu işbirlikçi bir yaklaşımlı öğrenen bir organizasyon haline getirmek
- Öğretmenlerin bu süreçte teknolojik ve mesleki gelişim olanakları sağlamak,
- İzleme ve denetim mekanizmalarını sağlamak
- Personelin performansı denetlemek
- Olası başarısızlığın nedenlerini araştırmak,
- Öğretmenlere rehberlik etmek.

Okul yöneticileri uzaktan eğitim döneminde okula rehberlik etme ve yönlendirme okulun geleceğini şekillendirme, öğretmenlerin mesleki gelişimi, bireye odaklanma ve okul toplum ilişkilerini yönetmektir. Burada okul başarısı için ortak sorumluluk oluşturmak için okul paydaşlarıyla sanal ortamlarda etkileşim görülmektedir. Öğretmenlerle sıklıkla sanal toplantı kanallarıyla toplantılar düzenlenmesi, öğretmenlerin bu süreçte eğitim yönelik teknolojik ihtiyaçlar, materyal eksiklikleri giderilmesine yönelik önerilerde bulunması okul

yöneticilerinin birincil rolleri haline gelmiştir. Okullar, faaliyet gösterdikleri sosyal ve kültürel bağlamlardan etkilendiğinden, okul ve topluluğu arasında işbirliğine dayalı ilişkiler kurmak, okulun vizyonunu gerçekleştirmek için hayati önem taşır. Özellikle okul aile birlikleri kanalıyla sürekli öğrenci velilerine yönelik eğitim süreci hakkında bilgilendirme toplantıları yapılması, ders işleniş hakkında yaşadıkları sorunlara yönelik öneriler sunulması da okul yönetiminin rolleri arasındadır.

Uzaktan eğitim döneminde yaşanan en önemli sorunlardan biride öğrencilerin derse katılımda yaşanmıştır. Özellikle bu sorunun nedenleri arasında öğrencilerin teknoloji okuryazarlığın düşüklüğü, teknolojik cihazların yetersizliği veya olmayışı nedenler arasındadır (Crow, Hausman, Scribner, 2002). Bu sorunların çözümünde öğrencilerin konforlu bir ortamda derslere girmesinden kaynaklı sorunlardır. Bu konforlu ortam öğrencilerin derse olan ilgisi azaltmıştır. Pek çok öğretmen uzaktan eğitimin sınıf yönetimini bozduğuna ilişkin görüşler belirtilmiştir (Metin vd. 2021).

**Okul Müdürünün Eğitimsel-Öğretimsel Rolü.** Bir öğretim kaynağı olarak okul müdürünün temel rolü, daha iyi öğretim için fırsatlar sağlamaktır. Uzaktan eğitim sürecinde okul yöneticileri iyi öğretim fırsatları değerlendirilmesine yönelik olarak, eğitimi geliştirmek için stratejiler ve materyaller geliştirmesidir. Okul yöneticisi, insan kaynakları geliştirme programı çerçevesinde düzenli olarak yayınlanan ulusal ve uluslararası eğitim araştırma dergileri ve müfredat geliştirme ve çocuk öğrenme anlayışındaki yeni gelişmeleri takip edilmesi gerekmektedir.

Eğitimsel-Öğretimsel Liderlik özellikleri şu şekilde sıralanmıştır:

- 1 Etkili öğretim stratejileri geliştirerek, öğretmeni sağlıklı bir şekilde değerlendirme becerisine katkıda bulunmak.
- 2 Öğretmenlerin öğretimi geliştirmek için stratejileri ne ölçüde kullandığını denetlemek.
- 3 Öğrencilerin başarısı için öğretim konuları hakkındaki bilgilerini ve eğitim programlarını değerlendirmek.
- 4 Personel değerlendirme politikalarını uygulamak.
- 5 Öğretim programlarının uygulanmasında öğrencinin öğrenme hedeflerine ulaşmadaki başarısını denetlemek (Çelik, 2000).

**Okul Müdürünün Yönetimsel Rolü.** Yönetimsel işlevlerin üç temel rolü içerdiği görülmektedir. Bunlar; kişilerarası roller, bilgilendirici roller ve karar verme rolleri, kişilerarası roller; törensel işlevler, motive etme, bireysel ve örgütsel hedefleri uzlaştırma, bağlantı kurma ve bilgi sağlama gibi rolleri kapsar (Akçay ve Basar 2004). Bireysel roller; Yönetici, astları ve üstleriyle kurduğu ilişkiler nedeniyle birimin merkezinde yer alır. Bilgiyi tarama ve dağıtma rolleri de bu gruptadır. Karar verme, yöneticinin kararla ilgili rollerinden biridir. Bu, roller sorunlu durumları düzeltme, kaynakları tahsis etme ve müzakere etme gibi diğer davranışları de kapsar. Uzaktan eğitim uygulamalarında okul müdürlerinin yönetimsel

rollerini en fazla etkilendiğini roller arasındadır. Özellikle öğretmen ve öğrencileriyle iletişim, bilgi edinme, motive etme, okul kültürü ve misyonu işlevlerini yerine getirmede zorlukların yaşandığı bir dönem olmuştur. Öğrencilerin ev ortamında eğitim alması öğrencilerin “ev mi- okul mu” ikilemi yaşamaları, öğrencilerin öğrenme motivasyonunu üzerinde olumsuz etkiler oluşturmuştur. Bu sorun okul yönetimi tarafından üstesinden gelinmesinin zor olduğu bir durum olarak görülmüştür. Bu sorunun çözümünde okul müdürlerinin veli işbirliği içinde öğrencinin odasının bir bölümünü sınıfa dönüştürülmesi ve yalnızca okul araç gereçlerin bu bölümde olması gerektiğinin velilere iletilmesiyle sağlanır.

**Okul Müdürünün Dönüşümsel Rolü:** Bu liderlik tarzında hızla değişen çevreye uyum sağlamak için örgütsel dönüşümü gerçekleştirmek büyük önem taşımaktadır. Dönüşümcü lider, belirli bir işte statükoyu korumaya ve meşrulaştırmaya yardımcı olan liderlik tiplerinin aksine, organizasyonu ve çalışanlarını değiştirmeyi amaçlayan bir lider türüdür (Luthan, 2000). Uzaktan eğitim döneminde dönüşümsel liderlik anlayışın en etkin kullanılması gerektiği bir dönem olarak görülmüştür. Bu dönemde bilinen ve uygulanan pek pek eğitim yöntemi ve liderlik tarzının etkinliğini kaybetmiştir. Dönüşümsel liderlik tarzı ile özellikle kriz ve beklenmeyen dönemlerde önemli bir rol olarak görülmüştür. Yaşanan bu yeni dönemi anlama, kabul etme, yeni eğitim stratejiler geliştirme, eğitim stratejileri uygulama dönüşümsel liderlik rolleri olarak görülmüştür.

Dönüşümcü tarz liderler, karizmasını ve etkisini astlarını etkilemek için kullanır ve astlarıyla performanslarının önemi, kendilerine ne kadar güvendikleri, ayrıcalıklı oldukları ve grup performansından ne beklediği hakkında motivasyonel görüşmeler yaparak onları hedefleri doğrultusunda ilerlemesini sağlarlar.

Leithwood'un dönüşümcü okul liderlerinin sahip olması gereken temel nitelikleri şu şekilde sıraladığı görülmektedir (Aytaç, 2002):

- Dönüşümcü liderler, organizasyonun vizyonunu ortaya çıkarmada ve tanımlamada özellikle kriz dönemlerinde başı çekerler.
- Dönüşümcü liderler örgüt hedeflerine ulaşılmasını destekler.
- Dönüşümcü liderler, okul üyelerine yüksek performans beklentileri iletir ve geri bildirim sağlar.
- Dönüşümcü liderler, okul üyelerinin vizyonlarını gerçekleştirmelerini ve temel değerlere bağlılıklarını izler, onlarla iletişime geçer ve uygun modeller oluşturur.
- Dönüşümcü liderler, ortak problem çözmeyi, sürekli mesleki öğrenmeyi ve öğrencilere hizmet etmeyi vurgulayan değerleri vurgulayan güçlü bir organizasyon kültürü geliştirirler.

**Okul Müdürünün Kültürel Rolü:** Okul kültürünün örgütsel etkililik açısından temel bir faktör olarak görülmesi kültürel liderlik yaklaşımının gelişmesine katkı sağlamıştır. Kültürel liderin etkinliğinin güçlü bir okul kültürü oluşturmasına, okul kültürünün esnekliğine ve demokratik yönetimine bağlı olduğu söylenebilir. Kültürel modelde lider, okul kültürünün

oluşumundan doğrudan sorumludur (Yalçınkaya, 2002). Uzaktan eğitim dönemine okul kültürünün en fazla zarar etkilendiğini dönem olmuştur. Bir çok araştırmada uzaktan eğitim sonrasında öğretmen ve öğrencilerinin okula adaptasyonunda zorluklar çekildiği belirlenmiştir. Özellikle öğrencilerin derse katılımlarının azaldığı ve akademik başarılarının düşük olduğu belirlenmiştir.

**Kolaylaştırıcı ve İşbirlikçi Öğrenme Oluşturmada Rolü:** Kolaylaştırıcı lider; sınırlı kaynakları artırmaya çalışır, ekipler kurar, koordine eder, çatışmaları yönetir, iletişim ağları oluşturur, ortak politikalar uygular, okulun vizyonunu şekillendirir. Kolaylaştırıcı liderler, değişim için bir atmosfer ve kültür yaratır ve vizyona ulaşmaya çalışır. Kolaylaştırıcı lider, öğretmenlerin özerkliğine izin verir ve bir ortaklık ve grupluk duygusu yaratır (Çelik 2015).

Öğretim liderleri olarak müdürler, öğretmenler arasında gerçekleşen işbirliğini etkilemek için benzersiz bir konumdadır. Öğretmenler için işbirlikçi bir ortam yaratmak için müdürlerin derin bilgi birikimine, profesyonel öğrenme toplulukları ve başlangıç hakkında becerilere sahip olması gerekir. Bu konuda Murphy ve ark. (2009), dağıtılmış liderliğin öğretim uygulamalarını değiştirmelerine yardımcı olduğunu iddia etmektedir. Benzer şekilde Sergiovanni (1998) okul müdürlerinin birer öğretim lideri olarak öğrencilerin okullarında öğrenmeleri açısından fark yaratabileceklerini belirtmektedir (Akt. Güler, 2007).

Uzaktan eğitim döneminde okul müdürlerinin en fazla kullanılması gereken kolaylaştırıcı ve işbirlikçi liderlik rolüdür. Pandemi birlikte eğitim kaynaklarına ulaşımındaki zorluklar, yeni kaynak arayışlarına itmiştir. Bu yeni kaynaklara ulaşımında okul müdürlerinin etkinliği önem arz etmiştir. Uzaktan eğitim materyalleri hazırlamada ekip çalışmasıyla gerçekleştirilmelidir. Özellikle teknolojik okuryazarlığı yüksek ve deneyimli öğretmenlerle sağlanmasında yarar vardır. Genç ve deneyimsiz öğretmenlerin bu materyallere ulaşmada ve kullanılmasında yardımcı bir rol üstlenilmesi gerekmektedir. Bu dönemde öğretmenler arası işbirliği de önem kazanmıştır. Bu dönemde öğretmenlerin kendi uygulamaları ve sonuçları diğer öğretmen arkadaşlarıyla paylaşmaları önemli bir kazanım olarak görülmüştür. Bu paylaşımcı ve kolaylaştırıcı uygulamaların yapılmasında yönetimi okul müdürlerinin liderlik rollerinin bir sonucudur.

İşbirlikçi bir ortam yaratmak için okul müdürleri, etkili işbirliği için öğretmenleri ekipler halinde gruplandırmalı, öğretmenlerin liderlik kapasitelerinde hizmet etmek için doğal yeteneklerine inanmalı ve önemli kararlara personelin katılımı için fırsatlar sağlamalı, teşvik etmeli ve beklemelidir. Liderlik ekiplerini karar vermeleri ve risk almayı teşvik etmeleri için güçlendirin. Ayrıca personel arasındaki liderlik rollerini dönüşümlü olarak yerine getirmelidirler (Güler, 2007).

**Öğretmenlerinin Geliştirilmesinde Okul Müdürünün İşlevi:** Gelişim kavramı genellikle hizmet içi eğitim kavramı ile karıştırılmaktadır. Hizmet içi eğitim, belirli bir ücret karşılığında işe alınan ve özel ve tüzel kişilerin işyerlerinde çalışan kişilerin görevleriyle ilgili bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak amacıyla gerçekleştirilen eğitimidir



(Taymaz, 1992: 4). Hizmet içi eğitim, kısa vadeli hedeflere ulaşmak için gerekli bilgi ve becerileri sağlamaya yönelik belirli faaliyetler için kullanılır. Bireylerin kişisel ve mesleki gelişimlerini artırmak için tasarlanmış bir süreçtir.

Okul etkililiğini artırmanın en önemli faktörlerinden biri insan gücünün geliştirilmesidir. Gelişen teknolojiye uyumlarını sağlamak için hizmet öncesi dönemde insan gücünün hazırlanmasının yanı sıra hizmette yetişmiş yetişkin çalışanların yetiştirilmesi ve geliştirilmesi önemlidir. Bu nedenle çeşitli eğitim, öğretim ve araştırma kademelerinde insan gücünün planlanması ve insan kaynaklarının geliştirilmesi için özel programlar geliştirilmektedir. Geliştirme işlevi, bilgi aktarımı, bilgi paylaşımı ve bilginin genelleştirilmesi gibi kavramları gündeme getirir. İnsan kaynakları geliştirme uzmanlarının bilgi üretimi; sürekli iyileştirme, yetkinlik, deneyim ve bilginin genelleştirilmesi; bilgi, yetenek ve karar verme gibi konuları tartışmak gibi öğrenme araçlarında kendilerini geliştirmeleri gerekir (Balyer vd., 2015:1347).

## **YÖNTEM**

Bu araştırma literatür tarama modelinde şekillenmiştir. Literatür Tarama modeli geçmiş veya mevcut durumu olduğu gibi tanımlamayı amaçlamaktadır (Karasar, 1994). Literatür Tarama modelinde araştırma, kuramcılara ve uygulayıcılara bilgiyi anlama ve artırmada önemli katkılar sağlar (Balci, 2016).

## **TARTIŞMA VE SONUÇ**

Okul müdürleri, okul kurumunu sahiplenen, okul-veli-öğrenci üçgenindeki ilişkiyi uyum içinde birleştiren ve örgütsel bilinci benimseyerek hareket eden gerçek bir rol model ve öncü konumunda olursa başarılı bir okulun altyapısı ortaya çıkar (Çelebi, 2009).

Okul müdürlerinin rolleri, okulun ihtiyaçlarının belirlenmesi, uygun eğitim ortamlarının hazır hale getirilmesi için amaç ve hedeflerin belirlenmesi, en etkili eğitim-öğretim yöntem ve araçlarının belirlenmesi, uygun eğitim-öğretim programının seçilmesi ve müfredatın geliştirilmesi, okul yönetiminin bilgilendirilmesidir (Aksoy, 2006).

Okul müdürleri, üst kurumlarının ve kendi kurumlarının misyon ve vizyonunu benimsemeli ve bu çerçevede eğitim çalışmalarının değer ve amaçlarını davranışa dönüştürebilecek nitelikte ve yetkin olmalıdır. Yetenekli ve lider yöneticiler; Okulun amaçlarını okul üyelerinin ihtiyaçlarıyla eşleştirecek olumlu bir atmosfer yaratarak ast ve üstünlük hiyerarşisini profesyonel ilişkilere dönüştürebilirler.

Öğretim liderliği, okulun amaçlarını etkin bir şekilde uygularken, eğitim-öğretim sisteminin kalitesini artırmak için üzerinde durulması gereken önemli bir olgudur. Bu doğrultuda müdürler plan ve planlarını oluştururken vizyonlarını iyi tanımlayabilmeli, amaç ve hedeflerini belirledikleri okullarını, içinde buldukları mevcut durumdan çıkaracak ve hayata geçirecek şekilde tasarlamalıdır. Belirtilen niteliklere sahip müdürler ancak bu aşamadan sonra sorumluluk aldıkları öğretim liderliği rolleri ile başarıya ulaşabilir ve başarının gerçekleşmesine yardımcı olabilir.

Uzaktan eğitimde, eğitim yöneticilerinin önemli rolleri vardır. Bu roller, eğitim sürecini düzenlemek, denetlemek ve öğrencilerin başarılı bir şekilde öğrenmelerini sağlamak amacıyla yerine getirilir. İşte uzaktan eğitimde eğitim yöneticilerinin başlıca rolleri:

• **Program Geliştirme:**

- Uzaktan eğitim programlarını geliştirmek, ders içerikleri oluşturmak ve güncellemek.
- Eğitim materyallerini, video dersleri, ödevleri ve değerlendirmeleri hazırlamak.

• **Teknoloji Yönetimi:**

- Uzaktan eğitim platformlarını seçmek ve yönetmek.
- Eğitim materyallerinin online sunumunu ve erişimini sağlamak.
- Teknik sorunları çözmek ve öğrenci desteği sağlamak.

• **Öğretim Tasarımı:**

- Eğitim materyallerini öğrencilerin öğrenme gereksinimlerine ve hedeflerine uygun şekilde tasarlamak.
- İnteraktif öğrenme deneyimleri oluşturmak.
- Öğrenci etkileşimini artırmak için farklı öğretim yöntemleri kullanmak.

• **Öğrenci İzleme ve Değerlendirme:**

- Öğrenci ilerlemesini izlemek ve değerlendirmek.
- Sınavlar, ödevler ve öğrenci etkileşimi yoluyla performansı değerlendirmek.
- Geri bildirim sağlayarak öğrenci başarısını artırmaya çalışmak.

• **İletişim ve Motivasyon:**

- Öğrencilerle düzenli iletişim kurmak ve motivasyonlarını artırmak.
- Sorunları çözmek ve yardım sunmak için öğrencilere destek sağlamak.
- Eğitim materyallerini ve politikaları açıklamak ve güncellemek.

• **Veri Analizi:**

- Öğrenci verilerini analiz ederek eğitim programlarını iyileştirmek.
- Başarı ve katılım verilerini takip etmek ve çeşitli metrikleri değerlendirmek.

• **Politika ve Uyumluluk:**

- Yerel ve ulusal düzenlemelere uygunluk sağlamak.
- Eğitim politikalarını ve prosedürlerini geliştirmek ve uygulamak.

• **Eğitimci Gelişimi:**

- Eğitimcilerin ve öğretim üyelerinin eğitim becerilerini geliştirmek ve desteklemek.
- Eğitimcilerle yönlendirme ve eğitim vermek.

Uzaktan eğitimde, eğitim yöneticileri, öğrencilerin başarılı bir şekilde öğrenmelerini desteklemek ve eğitim programlarını etkili bir şekilde yönetmek için çok yönlü bir rol

oyunlar. Bu roller, eğitim kurumunun hedeflerine ve öğrenci gereksinimlerine göre değişebilir, ancak temel görevleri eğitim kalitesini artırmak ve öğrenci başarısını sağlamak şeklinde özetlenebilir.

## KAYNAKLAR

- Akçay C., Basar M.A. (2004) İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetmelere Ayırdıkları Zaman Ve Bunları Önemli Görme Dereceleri, *Bahar*, 38,170-197
- Aksoy, E. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri (Aydın ili örneği) (Yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Aytaç, T. (2002). Post Modern Eğitim Yöneticisi. In 21. YY Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (Bildiriler) (pp. 59-64). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları
- Balyer A, Karatas H; Alci B., Balyer School Principals' Roles in Establishing Collaborative Professional Learning Communities at Schools *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 197 ( 2015 ) 1340 - 1347
- Balyer, A. (2012) Çağdaş Okul Müdürlerinin Değişen Rollerini *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)* 13(2), 75-93
- Bozkurt, A. (2017). Türkiye'de Uzaktan Eğitimin Dünü, Bugünü ve Yarını. *Açık Öğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi (AUAd)*, 3(2), 85-124.
- Bozkurt, A. (2020). Koronavirüs (Covid-19) pandemi süreci ve pandemi sonrası dünyada eğitime yönelik değerlendirmeler: Yeni normal ve yeni eğitim paradigması. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi (AUAd)*, 6(3), 112-142.
- Bulach, C, Boothe, D., Pickett, W., 2006 Analyzing the Leadership Behavior of School Principals *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 6, 13
- Castle, J. B.& Mitchell, C. (2001). Roles of Elementary School Principals in Ontario: Tasks and Tensions, Executive Summary, Ontario Principals' Council, 1-9.
- Crow, G.M. Hausman, C.S.& Scribner, J.P.(2002). Reshaping the Role of the School Principal, *Yearbook of the National Society for the Study of Education*, 101(1), 189-210.
- Çelebi, S. (2009). Özel ve kamu ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin göstermiş oldukları öğretim liderliği davranışlarına ilişkin öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının görüşleri (Yüksek lisans tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, V. (2015). Eğitimsel Liderlik (8th ed.). Ankara
- Çivril, H., Aruğaslan, E., & Özkara, B. Ö. (2018). Uzaktan Eğitim Öğrencilerinin Uzaktan Eğitime Yönelik Algıları: Bir Metafor Analizi. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 8(1), 39-59. doi:10.17943/etku.310168
- Durak, G., Çankaya, S., & İzmirli, S. (2020). COVID-19 Pandemi Döneminde Türkiye'deki Üniversitelerin Uzaktan Eğitim Sistemlerinin İncelenmesi. *Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi*, 14(1), 787-809. doi:10.17522/balikesirnef.743080
- Güler, S. (2007). *Fiedler'in LPC Ölçeği ile lise yöneticilerinin liderlik tiplerinin belirlenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Holmberg, B. (2003). *Distance Education in Essence*. Oldenburg: Bibliotheks- und Informationssystem der Universität Oldenburg.
- İşman, A. (1998). *Uzaktan Eğitim: Genel tanımı, Türkiye'deki Gelişimi, Proje Değerlendirmeleri*. Ankara: Değişim Yayınları.
- İşman, A. (2011). *Uzaktan Eğitim* (4. b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Koç, S. (2021). Nasıl Bir Uzaktan Eğitim? 1 Yılın Sonunda Yapılan Çalışmaların Değerlendirilmesi. *International Anatolia Academic Online Journal / Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 13-27.
- Luthar, S. S. (2000). The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work. *Child Development*. 71(3): 543-562.

- MEB. (2020). *Bakan Selçuk, Koronavirüs'e Karşı Eğitim Alanında Alınan Tedbirleri Açıkladı*. Erişim adresi <http://www.meb.gov.tr/bakan-selcuk-koronaviruse-karsi-egitim-alaninda-alinan-tedbirleri-acikladi/haber/20497/tr>
- Metin, M., Gürbey, S., & Çevik, A. (2021). Covid-19 Pandemi Sürecinde Uzaktan Eğitime Yönelik Öğretmen Görüşleri. *Maarif Mektepleri Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 66-89.
- Nilsson, L. (2021). *Distance Education in high schools in Sweden during Covid-19: Analysis of students' perceptions*. Erişim adresi <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1523907/FULLTEXT01.pdf>
- Sarıkaya, N. (2016). *Ortaöğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sergiovanni, T.J. (1984). Leadership and Excellence in Schooling. *Educational Leadership*, 41(5), 5-13.
- Taşpınar, M. (2014). Mesleki Eğitimde Uzaktan Eğitim ve Toplumsal Algı. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 1-7.
- Taymaz, H. (2009). *Okul yönetimi* (9. bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Toprakçı, E., & Ersoy, M. (2008). Uzaktan Öğretimde Öğretmen Rollerini. *II. Uluslararası Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Sempozyumu*. İzmir.
- Uşun, S. (2006). *Uzaktan Eğitim*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Yalçınkaya, M. (2002). Çağdaş Okulda Etkili Liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2), 109-119.
- Yaman, A. (2010). *İç Denetçinin Yeni Rolü Etik Liderlik*. Kamu İç Denetçileri Derneği Denetim.