

DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.7320033>

Accepted: 14.11.2022

## Sanal Okullar ve Sanal Okul Liderlerinin Sorunları

### Virtual Schools and Problems of Virtual School Leaders

Münir ŞAHİN

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

[munir.sahin@gop.edu.tr](mailto:munir.sahin@gop.edu.tr), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5722-496X>

#### Özet

Dijitalleşmenin her alanda kendisine yer bulduğu bir çağda yaşamaktayız. Aklımıza gelebilecek her alanda dijitalleşmeye ilişkin işaretler görmek mümkün. Teknoloji ve bilim sanal dünyanın da ötesinde metaverse adı verilen dijital bir dünyanın inşasını yapmakta, bankalar ise bu dijital dünyanın hisselerini satmaya hazırlanmaktadır. İnsan aklını ve hayal gücünü zorlayan gelişmeler karşısında bilginin yayıldığı, işlendiği, hatta meydana getirilmesi için tohumların ekildiği ilim yuvaları olarak okullarda bu dijital evrende kendini yeniliklere uyumlandırmak durumunda kalmaktadır. Her süreçte olduğu gibi dijitalleşme ve sanallaşma da bazı sorunları beraberinde getirmektedir. Bu çalışmada sanal okullar ve sanal okul liderlerinin karşılaşılabilecekleri sorunların tartışılması amaçlanmaktadır. Çalışmada yerle ve yabancı literatür ışığında verilen toplanmış ve çalışmanın amacına uygun olarak önce sanal okulların, sanal okulların sorunları, bu okulların yönetiminde ihtiyaç duyulan sanal okul liderliği ve sanal okul liderlerinin karşılaşılabilecekleri sorunlara yer verilmiştir. Sanal okulların ekonomik, coğrafi, okul ve öğretmen yetersizliği gibi nedenler tercih edildiği görülmüştür. Okul binalarına daha az ihtiyaç duyulduğu, verimliliği ve niteliği artırabileceği, çalışmak zorunda olanları eğitim ihtiyaçlarını karşılayabilmesi, coğrafi engelleri asmanın ve sınırları kaldırmanın ekonomik bir yolu ve uluslararası yeteneğe ve uzmanlığa sahip kişilere ulaşmayı sağladığı için tercih edildiği görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Sanal Okullar, Sanal Okul Liderliği, Sanal Okul Liderleri, Sanal Okul Liderlerinin Problemleri.

#### Abstract

We live in an age where digitalization finds its place in every field. It is possible to see signs of digitalization in every field we can think of. Technology and science are building a digital world called metaverse beyond the virtual world, and banks are selling their shares in this digital world. In the face of developments that challenge the human mind and imagination, schools have to adapt themselves to innovations in this digital universe, as science nests where knowledge is spread,

processed and even the seeds are planted to create it. As in every process, digitalization and virtualization also bring some problems. In this study, it is aimed to discuss virtual schools and the problems that virtual school leaders may encounter. In the study, given in the light of local and foreign literature, virtual schools, problems of virtual schools, the virtual school leadership needed in the management of these schools and the problems that virtual school leaders may encounter are included in accordance with the purpose of the study. It has been seen that virtual schools are preferred for reasons such as economic, geographical, school and teacher shortages. It has been seen that virtual schools are preferred as they do not need school buildings, can increase efficiency and quality, meet the educational needs of those who have to work, are an economical way to overcome geographical barriers and remove borders, and provide access to people with international talent and expertise.

**Keywords:** Virtual Schools, Virtual Leadership, Virtual School Leaders, Virtual Leaders Problems.

## Giriş

Dünyanın dört bir yanındaki örgütler, Covid-19 pandemisinin getirdiği yaşam biçimine uyum sağlamak için çabalamaktadır. Çoğu örgüt pandemi zamanında uzaktan çalışmaya geçiş yaptı ve bu pandemi sonrasında devam etmektedir. Okullar da dünya genelinde bir yıldan fazla bir süre uzaktan eğitim yöntemiyle eğitim faaliyetlerini sürdürdü. Eğitim faaliyetlerinin sanal ortama taşınması sanal ortamın zenginliklerinin, avantajlı ve dezavantajlı yönlerinin ortaya çıkmasını sağladı. Birçok üniversite uzaktan eğitim yöntemiyle verdiği derslerin sayısını artırmış durumda. MEB'e bağlı okullarda da sana eğitim etkinliklerin EBA üzerinden devam ettiğini görmekteyiz. Birçok özel okul kendi sanal eğitim ortamlarını zenginleştirerek eğitim faaliyetlerine destek amaçlı sanal eğitim uygulamalarını sürdürmektedirler. Bu nedenle sanal okul liderliği becerilerine olan ilgi ve sanal okul liderliğine olan ihtiyaç devam etmektedir.

Sanal çalışma ortamları birçok örgüt için önemli faydalar sağlayabilir. Sanal çalışma ile tesis kullanımı ve seyahatler azalabilir (Duarte ve Tennant, 1999), verimlilik ve etkililik artabilir (Eom, 2009), engeli nedeniyle çalışma ortamından uzak kalanlar için esneklik ve rahatlık sağlar (Nydegger ve Nydegger, 2010), coğrafi engelleri ve sınırlamaları kaldırır (Hunsaker ve Hunsaker, 2008), uluslararası yetenek ve uzmanlığa sahip kişilere ulaşmaya sağlar (Şahin, 2022a). Daha ekonomik ve sürdürülebilir bir örgüt anlayışı olarak sanal örgütlenme veya sanal şirketlerle birlikte bu ortamlarda ihtiyaç duyulan yeni bir liderlik anlayışını da beraberinde getirmektedir. Sanal şirketler dünyanın dört bir yanından insanları bir araya getirebilmekte, ortak hedefler doğrultusunda işbirliğini sağlamak için elektronik iletişim ortamları kullanılmaktadır (Morgan, Caceres ve Wright, 2014). Bütün bu faydaların sanal öğrenme deneyimleri içinde geçerli olduğunu söyleyebiliriz. Öğrenciler içinde sanal öğrenme ortamları okula ulaşım sorunu yaşayanlar, özel öğrenciler, ekonomik sıkıntı içinde olanlar, çalışmak zorunlu olanlar için birer fırsattır. Çevrimiçi kurslar ve lisans programları gibi sanal öğrenme ortamlarına erişim, öğrencilerin zaman ve mesafe gibi geleneksel engellerin aşmalarına sağlayabilir.

Bilim ve teknolojik gelişmeler, okul yönetimi alanında da yeni bilgi ve teknolojileri öğrenmeyi ve okuldaki diğer çalışanlarında da bu konularda yetiştirilmelerini gerektirmektedir (Aytaç, 2000).

Okul yöneticileri açısından gelişmeleri uyum sağlamanın farklı yolları bulunmaktadır. Bunlardan birincisi bireyin kendi alanıyla ilgili merakını devam ettirmesidir. Bu ancak kendi alanıyla ilgili haberleri, yayınları takip etmek, konferans, sempozyum gibi etkinliklere katılmak ile mümkündür. Ancak Türkiye’de akademik amaçlar dışında bu tür etkinliklere katılım oranının oldukça düşük olduğunu tahmin etmek hiç de zor değildir. Çoğunlukla kongreler ücretlidir ve akademik çevrenin dışında katılım oranı çok düşüktür. Bunu katılımcı listelerini inceleyerek görmek mümkündür. Çoğunlukla yüksek lisans, doktora öğrencileri ve üniversitelerdeki öğretim elamanlarının katkı ve katılım sağladıkları bu etkinliklere okul yöneticilerinin çok az ilgi gösterdiğini söylemek yanlış olmaz. Bilimsel yayınlar ise sanal dünya da genellikle ücretsiz olup, bu yayınların takibi ve okunması mesleki gelişim ve kültürün bir parçası haline getirilmediği sürece ilgi düşük olacaktır.

Okul yöneticisinin gelişmelere uyum sağlamasını kolaylaştırabilecek ikinci önemli yol ise hizmet içi eğitimidir. Hizmet içi eğitim ile okul yöneticilerinin gerek yeni eğitim teknolojilerine uyum, gerekse kendi yönetim işleriyle ilgili yeni düzenlemelere adaptasyonları kolaylaştırılabilir. Etkili bir hizmet içi eğitimin verilebilmesi için okul yöneticilerinin bu etkinliklere gönüllü katılımları şarttır. Değişimi ihtiyaç olarak hissetmeyen ve verilen eğitimi zaman kaybı olarak gören yöneticilerini hizmet içi eğitimden beklenen etkiyi yönetim süreçlerine yansıtılmalarını beklemek fazlasıyla iyimserlik olacaktır. 11.03.2022 tarihli 31775 sayılı Resmi Gazete’de Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) Personeli Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği yayınlanmıştır (MEB 2022). Yönetmeliğin bazı maddeleri incelendiğinde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yüz yüze veya uzaktan eğitim şeklinde de yapılabileceği belirtilmektedir. Hizmet içi eğitimin etkinliklerinin uzaktan eğitim veya dijital materyaller aracılığı ile yapılabileceği yönündeki bu değişiklik MEB’in teknolojik alt yapısındaki gelişmenin bir yansıması olarak değerlendirilebilir.

Can ve Köse (2015) okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim ve geliştirme kavramlarına ilişkin görüş ve beklentilerini konu alan çalışmalarında ilk ve ortaokul yöneticilerinin yöneticilerin geliştirilmesini gerekli bulduklarını ve bunun içinde belirli aralıklarla eğitim etkinliklerinin, yani hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi gerektiğini yönünde görüş bildirdiklerini aktarmışlardır. Ayrıca araştırmada insan ilişkilerini geliştirmeye yönelik eğitim faaliyetlerine daha fazla ihtiyaç olduğu yönünde görüş ortaya çıkmıştır. Bu durum çalışmanın yapıldığı 2015 yılı göz önünde bulundurulduğunda, ilk ve ortaöğretim düzeyinde sanallaşmanın çok daha düşük olduğu eğitim kademeleri olması ile açıklanabilir. Kitiş (2010) ise okul yöneticilerinin uzaktan eğitim ile hizmet içi eğitim almayı daha zevkli bulduklarını ancak uzaktan eğitim ile eğitim ortamının kontrolünün zor olduğu yönünde görüşe sahip olduklarını belirtmiştir. Özellikle 2019 yılı sonunda bütün dünya da patlak veren pandemi nedeniyle dijital dünyaya ilişkin bilgi ve becerilere olan ihtiyacın daha çok arttığını görülmektedir. Okul yöneticilerinin bu süreç içinde en fazla karşılaştıkları sorunlardan birisi bu yeni dönemde dijital teknolojinin, uzaktan eğitim ortamlarının etkin kullanımı ve sanal ortama uygun materyallerin geliştirilmesi olmuştur (Şahin, 2022a).

### **Sanal Okullar**

UNESCO’ya (2019) göre, çoğunlukla düşük ve orta gelirli ülkelerde okula gitmeyen 262 Milyon çocuk var ve 2018 Dünya Bankası Küresel Kalkınma Raporu’na (The World Bank, 2018) göre okulda olan öğrencilerin çoğu iyi derecede eğitimi alamıyor. Okul eksikliği, öğretmen eksikliği,

savaş, çatışma veya afet nedeniyle okula gidememe ve yeterli okul olmaması gibi birçok zorluk var. Yeterli okul binalarına veya öğretmenlere sahip olmadığınız da, okul yaptıracak veya öğretmen istihdam edecek paranız olmadığında, pandemi gibi salgın hastalıklar nedeniyle okulları kapatmak durumunda kaldığınızda ne yaparsınız? Sanal okul veya sanal eğitim bütün bu sorunlara çözüm olabilir mi? Özellikle 2019'da başlayan Covid-19 salgını ile birlikte bazı ülkeler, öğrencilerin zamanın tamamını (veya çoğunu) bir fiziksel okul binasının dışında çevrimiçi olarak öğrendikleri 'sanal okulların' geliştirilmesi yoluyla bu tür sorulara yanıt aramıştır. Sanal eğitim yöntemleriyle salgının sınıflardan evlere ve topluma yayılmasının önüne geçilmesine çalışılmıştır (Şahin, 2021a).

Sanal okullar, (radyo ve televizyon gibi teknolojilerin yardımıyla) dünya çapında uzun süredir devam eden bazı yönlerden, İnternet Çağı için güncellenen “uzaktan öğrenme” girişimlerinin doğal bir uzantısıdır. Sanal okullarla ilgili yakın tarihli bir Avrupa raporunda, “Günlük yaşam, insanların isterlerse sanal bir ortam seçebilecekleri bankacılık, seyahat, yüksek öğrenim, alışveriş, hizmetler ve ticaret dahil olmak üzere gitgide artan bir şekilde sayısız örnek sunuyor” diyor (Barbour, 2014, s. 2). Okulu 'sanallaştırmak' eğitim hizmeti sunumunu iyileştirebilir mi? Sanal okullar, günümüzün gelişmiş ve gelişmekte olan dünyasında eğitimin karşı karşıya olduğu bazı zorlukların çözümüne katkıda bulunabilir mi? Gibi sorular henüz net cevapları olmamakla birlikte, koşulların başka seçenek bırakmadığı durumlarda olumlu cevapları olana sorulardır.

Sanal eğitim veya uzaktan eğitim tarihi gelişimini inceleyen Sahin (2021b), sanal eğitimin okuldan uzakta bulunan veya kırsalda yaşayanlar için bir yöntem olarak geliştirilen mektupla yazışarak eğitimin yapıldığı dönemden günümüzün tamamen çevrimiçi okullarına dönüşerek, onlarca yıldır var olduğuna işaret etmektedir. İnternet erişim hızındaki ve kapsamındaki gelişmelerle desteklenen sanal okullar bazen çevrimiçi bazen yüz yüze, karma olarak da uygulanabilmektedir. Sanal okullara ABD öncülük etmiştir. Yakın zamanda yayınlanan bir raporda (Etherington, 2019), 2017'de ABD %93,2 pazar payına sahiptir. ABD'yi %3,8 ile Kanada izlemektedir. Avrupa Birliği ülkeleri bu dönemde sanal okullar için toplam pazar payının %1'inden daha azına sahip bulunmaktadır. Ancak çalışma, sanal okulların hem Japonya'da hem de Çin'de popülerlik kazanmaya başladığını belirtmektedir. ABD'de çoğu devlet tarafından finanse edilen sanal okul veya kurslarda en az 2,7 milyon 5-12 yaş arası öğrenci bulunmaktadır. Üniversite öğrencilerinin ise üçte birinden fazlası en az bir çevrimiçi kurs almaktadır.

Sanal okullardaki artışın birkaç temel nedeni bulunmaktadır (Twinomugisha, 2014):

1. Öğretmen eksikliği: ABD'deki eyalet hükümetleri, bazı belirli konularda genel olarak öğretmen açığını hafifletmek için sanal sınıfların kullanımına yönelmektedirler. Uruguay'da hükümet, yurtdışından İngilizce öğretmenlerini ülke çapındaki sınıflara getirmek için interneti kullanmaktadır.
2. "Risk altındaki" öğrencilere ulaşmak: Okulu bırakma riski bulunan veya kötü performans gösteren öğrenciler "karma" bir yaklaşımın parçası olarak yüz yüze etkileşim ve sanal sınıf teknolojileri desteklenmektedir.
3. Uzak nüfuslara ulaşmak: Kanada ve Avustralya (ve bir dereceye kadar Amerika Birleşik Devletleri) gibi dağınık nüfuslu büyük ülkeler, okul inşa etmenin veya öğretmen

yetiştirimin ekonomik olmadığı uzak nüfuslara ulaşmak için genellikle sanal okullara yönelmektedirler.

Yukarıda belirtilen nedenler Afrika kıtasındaki düşük gelirli ülkelerin kaderi olarak görülebilir ancak Afrika kıtasında uzaktan eğitim veren birkaç merkez dışında çok az girişim olduğu görülmektedir. Sanal eğitim veren kurumlardan birisi Namibya Açık Öğretim Koleji diğeri ise Botswana Uzaktan ve Açık Öğrenim Kolejidir. Namibya Açık Öğretim Koleji, çevrimiçi öğrenme, video, radyo ve multimedya da dahil olmak üzere bilgi iletişim teknolojilerini kullanarak ortaokul ve lise düzeyin eğitimden uzak kalmış gençlere eğitim vermeyi hedefleyen bir devlet kurumudur. Botswana Uzaktan ve Açık Öğrenim Koleji ve Botswana Açık Üniversitesi e-öğrenme yöntemiyle açık ve uzaktan eğitim veren okullardır (Bacsich vd. 2022).

### Sanal Okullarla İlgili Sorunlar

Sanal okullarda verilen eğitimin doğası gereği çok sayıda sorundan bahsetmek mümkündür. Bu zorlukları (Molnar vd (2019) şu şekilde özetlemektedir: *Öğrenciler düşük performans göstermektedirler*. Molnar vd. (2019) yaptıkları araştırmada, ABD'de sanal okulların normal yüz yüze okullardan daha düşük performans gösterdiğini bulmuşlardır. Yine de bu oldukça olumsuz bulguya rağmen, sanal okullar büyümeye devam etmektedir. Bunun nedeni, sanal okulların öğretmen açığı sorunlarını çözmeye potansiyeli olabilir. Ayrıca sanal okulların normal okullardan çok daha ekonomik olduğu görülmektedir. *Öğretmenlerin yerini teknoloji alıyor*. Öğretmenlerinin yerinin teknolojinin alması eğitim teknolojilerine karşı süregelen bir eleştiridir. *Çocuklar sosyal yönleri kaçırmaktalar*. Bu, birçok çevrimiçi kursun başka bir eleştirisidir. Öğrencilerde işbirliği, ortak çalışma alışkanlığı, grup veya ekip çalışmalarına uzak kaldıkları gibi yüz yüze eğitimin sağlanmış olduğu sosyal ortamdan mahrum olmaktadır. *Düşük katılım, yüksekokul terklerine neden olmaktadır*. Bu, herhangi bir uzaktan eğitim programının bilinen bir zorluğu olarak belirtilmektedir (Molnar vd. 2019). Çoğu uzaktan eğitim veya sanal okulda derslere katılım oranları çok düşüktür. Sanal okullarda veya uzaktan eğitim ile verilen dersler öğrencilere yeterince çekici gelmemektedir. Öğrenciler grup etkileşiminden uzaklar ve motivasyon düzeyleri düşük olduğu için öğrencileri elde tutmak zorlaşmaktadır. Bu nedenle öğrenci terklerini azaltmak için derslerin ilgi çekici ve etkileşimli olması gerekmektedir.

Sanal okulların vaatlerini ve zorluklarını dengeli bir şekilde masaya yatırmak gerekmektedir. Sanal okullar sosyal bir hayat sunmuyor ve öğrencilerin geride kalması çok daha kolay olabiliyor. Ayrıca sanal okulların denetimini yeterli düzeyde yapılmamaktadır. Eğitimin özelleşmesine zemin hazırlamaktadır.

Sanal okullar ile ilgili problemler söz konusu gelir düzeyi düşük okullar olduğunda, internet bağlantısı, elektrik ve dijital cihazlara erişimde ciddi sorunlar olarak ortaya çıkmaktadır. Afrika gibi sanal okulların çok daha etkili olabileceği düşünülen ülkelerde sanal okulların az olmasının en önemli sebebi yeterli alt yapının olmamasıdır (Molnar vd. 2019). Dünya Bankası dünyanın her yerinde öğrencilerin internete erişimlerini sağlamak için geniş ölçekli çalışmalar yapmaktadır. Ayrıca çok sayıda özel girişimci Afrika kıtasında alt yapının iyileştirilmesine destek vermektedir (The World Bank, 2017). Sanal okulları desteklemek de dâhil olmak üzere eğitim teknolojilerinin



kullanılabilmesi, yeterli güç ve bağlantı alt yapısı oluşturulmadığı takdirde büyük ölçekte mümkün değildir.

### **Sanal Okul Liderliği**

Sanal liderliği Moore (2020) çalışanların uzaktan çalışma ortamları aracılığıyla yönetildiği bir liderlik biçimi olarak tanımlar. Geleneksel diğer liderlik türlerinde olduğu gibi sanal liderlikte de çalışanlara ilham vermek ve çalışanların örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmalarına güdülemeye odaklanır. Bu anlamda Moore (2020) sanal liderlerin sanal ortamda empati ve anlama gibi önemli şeyleri yazma becerileriyle sağlamaları gerekmektedir. Yoğun ve düzenli iletişim, şeffaflık ve hesap verebilirlik yoluyla işbirliğini artırmaya odaklanması gereken sanal liderlerin açık iletişimi sürdürmeleri, iş işletim sistemi gibi araçlar yoluyla çalışanlar ile sürekli güncellemeleri paylaşması, örgütün hedefleri ve istenen sonuçlara ilişkin şeffaf olması gerekir. Bu nedenle sanal liderlikte çalışanlara daha fazla özerkliğin verilmesi söz konusudur. Sanal okul liderliğinde de okuldaki yönetsel işlemlerin sanal ortamlar aracılığıyla sürdürülmesi gerekir. Sanal okul liderlerinin bunu yapabilmeleri için teknoloji okuryazarı olmaları, eğitim teknolojilerini ve bilişim sistemlerini iyi kullanabilmeleri, iletişim becerilerinin iyi olması, iş planlama ve iş takibinde sanal ortamın vermiş olduğu olanakları etkili bir şekilde kullanabilmeleri gerekir.

Schmidt (2014) sanal liderliğin doğal bir ihtiyaçtan ortaya çıktığına vurgu yapmıştır. Sanal çalışma ekiplerinin yönetilmesi için sanal liderliğe ihtiyaç vardır. Sanal liderlik veya Avolio ve Kahai'in (2003) ifadesiyle e-liderlik sanal ortamda çalışanların yönetimi, yönlendirilmesi olarak da tanımlanabilir. Geleneksel liderliğin özellikleri ile sanal liderlik özelliklerini büyük ölçüde etkilemektedir. Ancak geleneksel liderlikten sanal liderler bütünüyle çalışanlar ile yüz yüze gelmeden, çalışanlara yüksek özerkliğin ve sorumluluğun verildiği, işlerin sanal ortamlarda sürdürüldüğü örgüt tiplerinde daha fazla ihtiyaç duyulması ile farklılaşabilmektedir.

Sanal liderlerin Gelişmiş Bilgi Teknolojilerini örgütün yönetim, planlama, iş birliği, karar verme, kontrol etme etkinliklerinde kullanabilmesi gerekir. Bilim ve teknolojiden uzak bir liderin sanal lider olması mümkün değildir. DeSanctis ve Poole, (1994) bilgi teknolojilerini, karmaşık veri ve bilginin toplanması, işlenmesi, yönetimi, alınması, iletilmesi ve gösterilmesi yoluyla örgütsel ve örgütler arası etkinliklerin çok taraflı katılımı sağlayan araçlar, teknikler ve bilgi olarak tanımlamıştır. E-posta sistemleri, mesaj panoları, grup yazılımları, bilgi yönetim sistemleri, yönetici bilgi sistemleri, müşteri ilişkileri yönetimi, tedarik zinciri yönetim sistemleri gibi örgütler için çok önemli etkinlikleri bilgi teknolojilerinin yardımıyla yapılması mümkündür. Bu teknolojiler liderlerin bilgileri toplamasına, taramasına, planlamasına, karar vermesine, paylaşmasına ve kontrol etmesine yardımcı olabilir. Sanal liderlik bütün bu bilgi teknolojilerinin etkin kullanımını gerektirmektedir.

Sanal okul liderlerinin etkili e-öğrenme ortamlarının oluşturulmasında sana ders materyallerini bütün çalışanların, öğretmenleri, öğrencilerin ve velilerin erişimine açık tutması gerekir. Saklı tutulan hiçbir ders materyalinin eğitim faydası olmaz. Teknoloji, bilgi ve iletişim sistemleri farklı bilgi ve beceri birikimi gerektirir. Bunu nedenle öğretmelerin ve öğrencilerin planlama ve karar süreçlerine katılmaları sağlanmalıdır. Özellikle başta öğretmenler olmak üzere okuldaki diğer

çalışanların beceri ve ilgi alanları doğrultusunda sana lidere önemli destekleri olabilir. Diğer önemli bir konu ise güvendir. Sanal liderin verilerin paylaşımında tamamen dürüst ve şeffaf olması gerekir. Çalışanlar ile sanal lider arasında güven okuldaki sanal etkinliklerin verimli bir şekilde yapılması için önemli bir unsur olarak düşünülmelidir.

Her eğitim kademesi için okul liderliğinin hayati öneme sahip olduğunu söyleyebiliriz. Ancak içinde bulunduğumuz çağda, sanal okullar gibi yeni eğitim ortamlarının etkili okul liderliğini zorlayabileceğini söyleyebiliriz. Beck, LaFrance ve Richardson (2004) çalışmalarında sanal okul liderlerinin gerçek hayattaki diğer yöneticilerden farklı görevler yapmaları ve farklı önceliklere sahip olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Sanal okul liderlerinin karşılaşılabilecekleri sorunlar ve zorluklar geleneksel okul liderlerinden çok farklı olabilir.

Uzaktan eğitim, sanal eğitim, e-eğitim, e-lider gibi konular üzerine gittikçe artan araştırmalar bulunmaktadır. 21.yüzyılda e-öğrenme (Garrison, 2016), uzaktan eğitimde bilgisayar konferansları ve kritik düşünme (Garrison, Anderson ve Archer, 1999), pedagoji güdümlü sanal eğitim (Cook, 2020), dünyada ve Türkiye’de uzaktan eğitimin gelişimi (Şahin, 2021b), açık üniversiteler açık okullarda uzaktan eğitim (Daniel, 2022) gibi birçok konunun ele alındığı görülmektedir.

### **Sanal Okul Liderlerinin Karşılaşılabilecekleri Sorunlar**

Sanal eğitimdeki sorunlara ilişkin kalite, tutarlık, sorumluluk, öğrenme güçlüğü, çevrimiçi öğrenmeye karşı farkındalık eksikliklerinin olduğu görülmektedir (Richardson, LaFrance, Beck, 2015). Ancak geleneksel lider beklentileri açısından değerlendirildiğinde alışık olmayan kavramlar ile mücadele etmek, çalışan özerkliği ve hesap verebilirlik gibi sorunlar çıkabilir (Moore, 2020). Eğitim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler bireyin gelişimini de önemli ölçüde etkilemektedir. Bilgisayar destekli eğitim, sanal eğitim, internet aracılığıyla uzaktan eğitim gibi eğitim ortamlarının yaygınlaşması kaçınılmaz hale gelmiştir. Okullar teknolojinin sunduğu olanaklardan yeterli düzeyde faydalandıklarında daha hızlı ve başarılı gelişme sağlayabilirler. Gelişmenin başarısı kaliteli insan kaynağı ile mümkündür. Kaliteli insan eğitilmiştir ve teknolojiye yeterli düzeyde faydalanabilir (Kışla, 2005).

Bazı araştırmalarda okulların teknolojik yeniliklerin getirdiği hızlı değişime ayak uydurmakta zorluklar yaşandığını göstermektedir (Miller ve Ribble, 2010; Şahin, 2022a). Okullar sanal eğitim ortamlarını nasıl kullanacaklarını anlamada büyük zorluklarla karşı karşıyalar. Sanal okul liderliği bu anlamda geleneksel okul liderliğinden çok daha farklı bilgi ve beceriler gerektirmektedir. Sanal ortamlar için müfredat geliştirme ve alt yapı oluşturmak hem maliyetli hem de zaman alıcıdır. Çevrimiçi eğitim planlamaları yapan öğretmenler güçlü liderlik ve rehberliğe ihtiyaç duyarlar. Sanal okul liderlerinin kaynakları ve hizmetleri zamanında sağlamaya odaklanmaları ve beklenen rehberliği yapabilmek için sanal eğitim ortamlarına ilişkin bilgi ve becerilerini geliştirmesi gerekir. Ayrıca sanal okul liderlerinin personel alımı konusunda da çağın gerektirdiği bilgi ve becerilerle donanımlı, elektronik öğrenme ortamları konusunda deneyimli personel ve öğretmen bulmakta da zorlanabilecekleri görülmektedir (Abrego ve Pankake, 2010; Miller ve Ribble, 2010). Bu durum özellikle gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki eğitim sistemleri ve eğitime ayrılan pay düşünüldüğünde, teknolojik alt yapıya hâkim, sanal öğrenme araçlarını etkili kullanabilen

öğretmenler bulabilmek çok daha zor olabilir. Miller ve Ribble (2010) çok az öğretmenin çevrimiçi öğretim yapacak bilgi ve becerilere sahip olduklarını belirlemişlerdir. Sanal okul liderlerinin öğretmenlerin geleneksel sınıf ortamına göre eğitim aldıklarını göz önünde bulundurmaları, değişen iş yükleri, teknik ve pedagojik eksiklikler nedeniyle direnç ile karşılaşabileceklerini öngörmeleri gerekir.

Sanal okul liderliğinin önemli sorunlarında birisi de finansmandır. Geleneksel okul ortamlarına ulaşmakta dahi zorluk çeken onlarca ülke varken, sanal öğrenme ortamlarının eğitimde eşitlik ve adalet ilkelerine uygun olarak yürütülebilmesi mümkün görünmemektedir. Sanal okul liderlerinin okulun teknolojik alt yapısı, sürdürülebilir bir teknoloji hizmetinin bütün öğrencilerin erişimine açık hale getirilmesi ve öğrencilerin ihtiyaç duyulan internet, bilgisayar gibi temel sanal ortam araçlarına sahip olmaları tek başına okul yöneticilerinin ve sanal okul liderlerinin baş edebilecekleri bir konu gibi görünmemektedir. Çalışanların mesleki gelişimlerinin sağlanması, okulun geliştirilmesi, finansman, hesap verebilirlik sanal okul liderlerinin en fazla karşılaştıkları sorunlar olarak görülmektedir (Lugg ve Sholo, 2006; Richardson, LaFrance ve Beck, 2015).

Teknolojiye ve sanal eğitime ilgisi olan öğretmenler sanal eğitim konusunda daha rahat olabilirler. Ancak yeterli düzeyde sanal eğitim araçlarını kullanma bilgi ve becerilerine sahip olmayan öğretmenler için hizmet içi eğitim verilmesi bir çözüm gibi görünse de, öğretmenler yeni duruma karşı direnç gösterebilirler. Bu durum sanal okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çözülebilir. Sanal eğitim seçenekleri hem kapsam hem de sayı olarak genişlemeye devam ettikçe, bu ortamda liderliğin özelliklerini anlamamız hayati önem taşımaktadır. Sanal okul liderlerinin karşılaştığı zorluklar hakkında çok az araştırma var. Sanal okul liderlerinin en önemli sorunları finansman, personel, hesap verebilirlik, zaman, ebeveynler ve mesleki gelişimi olarak belirtilebilir. Bu zorlukların geleneksel bir okul liderinin zorluklarından farklıdır. Berg ve Clark (2005), sanal okulların iyi nasıl planlanacağını ele alırken, başarı için tek bir yol haritası olmadığını, ancak başarının bir vizyona sahip, iyileştirme ihtiyaçlarını ve öğrenci sonuçlarını belirleyen ve onlara uygun müfredat belirleyen iyi liderlere bağlı olduğunu öne sürmüşlerdir.

Sanal okullarda sanal çalışma ekipleri oluşturulabilir. Bu ekiplerde iletişim ihtiyacının karşılanabilmesi için iletişimin açık ve anlaşılır olması önemlidir. Bilgi işleme yöntemleri açısından da sanal öğrenme ortamları, sanal okullar farklılık gösterir. E-posta, telefon, bilgisayar sıklıkla kullanılmak zorunda olan bilgi işleme araçları olarak öne çıkarlar. Çalışanlar geleneksel iletişimdeki ses tonu, yüz ifadesi, gibi sözlü olmayan ipuçlarından yoksundurlar. Bu nedenle sanal liderleri açık ve şeffaf olmaları, bilgi kirliliğine neden olabilecek farklı kaynakların ortama girmesine engel olmaları, iletişim ve bilgi akışını kontrol altında tutmaları faydalı olacaktır (Şahin, 2022b). Çünkü sanal ortamda iletişim sıklıkla bozulabilir, yanlış yorumlanabilir, bağlamından koparılabilir veya çalışanlara eksik iletilebilir.

Purvanova ve Bono (2009) sanal okul liderlerinin de diğer örgütlerdeki gibi zayıf iletişim sorununun çözmek için sosyal medya gibi çok farklı içerik oluşturma ve paylaşma imkânı veren internet tabanlı uygulamaların kullanımının yaygınlaştırılması gerekir. Bu tür bir teknoloji ile belgeler, pdfler, canlı videolar, resimler, ses kayıtları ve diğer eğitim için hazırlanmış dijital materyaller kolaylıkla paylaşılabilir. Örneğin Google Dokümanlar programı ile çok sayıda kişinin aynı belge



üzerinde çalışması mümkündür. Öğrenciler veya öğretmenler aynı doküman üzerinde değişiklikler yapabilir, belgenin içeriğine ilişkin görüş alışverişinde bulunabilirler, tartışma grupları oluşturulabilir, problemlerin farklı çalışma grupları arasında veya zümre üyeleri arasında tartışılması sağlanabilir. Facebook, Instagram gibi sosyal medya araçları yoğun bir şekilde öğrenciler ve eğitimciler tarafından kullanılmaktadır. Ders konularına veya derslere göre sanal gruplar oluşturularak materyallerin paylaşımı, alıştırmaların yapılması, geri dönütlerin verilmesi, canlı ders etkinlikleri düzenlenebilir. Sanal okul liderinin bu tür platformlara hâkim olması, milyonlarca kişinin kullandığı bu platformların eğitim amaçlı kullanılması için öncülük etmesi gerekebilir (Şahin, 2022b).

Sanal okul liderlerinin baş etmeleri gereken problemleri özetlemek gerekirse, sanal eğitim geliştirmeye yönelik müfredat, program ve rehberlik edecek politikaların belirlenmesi sanal okul liderlerinin öncelikli baş etmeleri gereken sorunlardandır. Programların maliyeti, teknik alt yapı sorunları gibi finansmana ilişkin sorunlarda önemlidir. Ancak yüz yüze eğitime göre sanal eğitimin daha ekonomik olduğu açıktır. Belki de baş edilmesi gereken en önemli sorun sanal eğitim için yeterli bilgi ve becerileri edinmiş öğretmen ve diğer çalışanların istihdamının sağlanmasıdır. Başarılı sanal okulların kilit unsuru öğretmen eğitimidir. Sanal eğitim için dijital içerik ve eğitim materyali üretimi ve bunların etkin kullanımına ilişkin kontrol ve denetim sorunları, değerlendirme ölçütleri sanal okul liderleri için problem oluşturabilecek unsurlar olarak tanımlanabilir.

### Sonuç ve Öneriler

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin ortaya çıkışı örgütleri ve liderleri büyük ölçüde etkilemiştir. Şuan birçok lideri etkin olarak yer aldığı sanal ortam hem fırsatlar sunmakta hem de zorluklar yaratmaktadır. Sanal ortam geleneksel okul ortamlarından daha farklı uygulamaların geliştirilmesini gerektirir. Ancak bu geleneksel liderliğin yeni sanal ortamda hiç yerinin olmadığı anlamına gelmemelidir. Aksine, daha önce araştırmacıların ortaya koydukları geleneksel liderlik teorileri ve liderlik stilleri sanal liderliğin gelişmesini katkı sağlamıştır.

Sanal okul liderlerin daha az sorunla karşılaşmaları veya karşılaştıkları sorunlarda baş edebilmeleri için ilk olarak, hizmet öncesi yönetici hazırlık programlarına sanal ve harmanlanmış bir eğitim bileşeninin dahil edilmesi gereklidir. Sanal öğrenme hakkında fikir alışverişinde bulunma ve teorileri uygulama fırsatları, geleceğin okul liderlerine bu kariyer yolunda temel bir zemin sağlayacaktır. Çeşitli zorluklarla ilgili bağlamsal farklılıklar göz önüne alındığında, sanal okul liderliğinin eğitim yönetimi yüksek lisans ve doktora programlarında ele alınması gerektiği açıktır. Araştırmalar ile bu tür hazırlık programlarının etkilerini gözlemlenebilir.

İkincisi, LaFrance ve Beck (2014) tarafından belirtildiği gibi, çok az sayıda akredite eğitim liderliği programı şu anda sanal bir okulda bir saha deneyimi seçeneği sunmaktadır. Bu, Türkiye’de de okul yöneticilerinin hizmet için veya hizmet öncesi eğitimlerin denebilir. Sonuç olarak, eğitim yöneticiliği yüksek lisans ve doktora programları, hizmet öncesi yöneticilerin sanal ve karma okullara yerleştirmeyi içeren saha deneyimi modelleri geliştirmeyi düşünmelidir. Ancak bunun uygulama alanı bulabilmesi için okul yöneticiliğinin bir meslek olarak kabul edilmesi ve MEB ile Eğitim Yönetimi Lisansüstü programları veren üniversitelerle bir protokol imzalanması gerekmektedir.

Üçüncüsü, sanal okul liderliği hakkında ampirik araştırma az sayıdadır. Beck, LaFrance ve Richardson (2014), sanal bir okula liderlik etmeyi geleneksel bir okul ile karşılaştırdıklarında dört fark bulmuşlardır.

Bu farklılıklar, öğrencilerle etkileşim, öğretmen denetimi, mesleki gelişim sağlama ve günlük işlemleri yönetmeyi içermektedir. Ancak üniversitelerin, meslek kuruluşlarının veya devletlerin bu liderlerin ihtiyaçlarını nasıl karşılayabileceğini daha iyi anlamak için bu alanlarda daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Araştırmacılar, sanal okul liderliğinin belirli bir zorluk ile başa çıkmada hangi liderlik özelliklerinin etkili olduğunu keşfedebilirler.

## KAYNAKÇA

- Abrego, J., & A. Pankake. (2010). PK-12 virtual schools: The challenges and roles of school leaders. *Educational Considerations* 37(2): 7-13.
- Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the “E” to e-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31, 325-338.
- Aytaç, T. (2000). Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar. *Milli Eğitim (Eğitim-Kültür-Sanat)*, 147. <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/147/aytac.htm> (08.11.2022).
- Bacsich, P, Pepler, G., Philips, B. Öström, M. & Reynolds, S. (2022). *Virtual Schools and Colleges Providing Alternatives for Successful Learning Volume 1*. Belgium: ATiT bvba.
- Barbour, M. (2014). A history of international K-12 online and blended instruction. <https://www.semanticscholar.org/paper/A-history-of-international-K-12-online-and-blended-Barbour/680ade0acde35136ed9b9ab24ef9eee8e3b04b6e?p2df> 06.11.2022.
- Berg, Z. L., & T. Clark, eds. (2005). *Virtual schools: Planning for success*. New York: Teachers College Press.
- Can, N. & Köse, A. (2015). İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin hizmet içi eğitim ve geliştirme kavramlarına ilişkin görüşleri ve beklentileri. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 85-118.
- Cook, K. C. (2020). An argument for pedagogy-driven online education. In *Online education* (pp. 49-66). New York, NY: Routledge.
- Daniel, J. S. (2022). *Running distance education at scale: Open universities, open schools, and MOOCs*. In O. Zawacki-Richter & I. Jung (Eds.), *Handbook of open, distance and digital education* (pp. 1-18). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-19-0351-9\\_26-1](https://doi.org/10.1007/978-981-19-0351-9_26-1).
- DeSanctis, G., & Poole, M. S. (1994). Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive Structuration Theory. *Organization Science*, 5, 121-147.
- Duarte, D. L & Tennant, N. (1999). Masterin virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed. *The Internet and Higher Education*, 3(4), 229-343.
- Eom, Sb (2009). Effects Of Interaction On Students’ Perceived Learning Satisfaction In University Online Education: An Empirical Investigation. *Proceedings of the 2009 AIS SIGED: IAIM International Conference on Information Systems Education and Research*. 33. <https://aisel.aisnet.org/siged2009/33>.
- Etherington, C. (2019). A new report predicts more growth for virtual schools by 2024. *E-learning Inside*. <https://news.elearninginside.com/new-report-predicts-more-growth-for-virtual-schools-by-2024/> 01.11.2022.

- Garrison, D. (2016). *E-learning in the 21st century: A framework for research and practice*. New York, NY: Routledge.
- Garrison, D. R., Anderson, T., & Archer, W. (1999). Critical inquiry in a text-based environment: Computer conferencing in higher education. *The Internet and Higher Education*, 2(2-3), 87–105. [https://doi.org/10.1016/S1096-7516\(00\)00016-6](https://doi.org/10.1016/S1096-7516(00)00016-6)
- Hunsaker, P.L.& Hunsaker, J.S. (2008). Virtual teams: A leader's guide. *Team Performance Management*, 14 (1/2), 86-101, <https://doi.org/10.1108/13527590810860221>
- Kitiş, A.Ç. (2010). *Okul yöneticilerinin uzaktan eğitime ilişkin görüşleri (Dezili İli örneği)*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- LaFrance, J., & D. Beck. (2014). Mapping the terrain: Educational leadership field experiences in K–12 virtual schools. *Educational Administration Quarterly* 50 (1): 160–189.
- Lugg, C. A., & A. R. Shoho. (2006). Dare public school administrators build a new social order? Social justice and the possibly perilous politics of educational leadership. *Journal of Educational Administration* 44 (3): 196–208.
- MEB (2022). Millî Eğitim Bakanlığı Personeli Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/03/20220311-6.htm> 04.10.2022.
- Miller, T., & M. Ribble. (2010). Moving beyond bricks and mortar: Changing the conversation online education. *Educational Considerations* 37(2), 3–6.
- Molnar, A., Miron, G., Elgeberi, N., Barbour, M.K., Huerta, L., Shafer, S.R., & Rice, J.K. (2019). *Virtual Schools in the U.S. 2019*. Boulder, CO: National Education Policy Center. <http://nepc.colorado.edu/publication/virtual-schools-annual-2019>. 06.11.2022.
- Moore, K. (2020). 3 Essential virtual leadership skills that create a thriving remote culture. <https://monday.com/blog/remote-work/3-essential-virtual-leadership-skills-that-create-a-thriving-remote-culture/#:~:text=The%20definition%20of%20virtual%20leadership,helping%20teams%20accomplish%20their%20goals.04.10.2022>.
- Morgan, L., Caceres, A., & Wright, G. (2014). Leading Effective Global Virtual Teams: The Consequences of Methods of Communication. *Systemic Practice and Action Research*, 27(6), 607–624. doi:10.1007/11213-014-9315-2
- Nydegger, R.& Nydegger, L. (2010). Challenges in managng virtual teams. *Journal of Business & Economics Research*, 8(3), 69-82.
- Purvanova, R. K., & Bono, J. B. (2009). Transformational leadership in context. Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20, 343 – 357.
- Richardson, J. W. LaFrance & Beck, D.(2015). Challenges of Virtual School Leadership. *American Journal of Distance Education*, 29(1), 18-29, DOI:10.1080/08923647.2015.992647.
- Schmidt, G. B. (2014). Virtual leadership: An important leadership context. *Industrial and Organizational Psychology* 7, 182–87.
- Şahin, M. (2021a). The opinions of university students on effects of distance learning in Turkey during the Covid-19 pandemic. *African Educational Research Journal* 9(2), 526-543.

- Şahin, M. (2021b). Dünyada ve Türkiye’de yükseköğretimde uzaktan eğitimin tarihi ve gelişim süreci. *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(7), 91-113. <https://dergipark.org.tr/en/pub/mkuefder/issue/63331/891584>.
- Şahin, M. (2022a). Covid-19 salgını sürecinde uygulanan eğitim uygulamalarına ilişkin yönetici görüşler (Ed. Fatih Erdemir). *Farklı Disiplinlerden Seçkin Araştırmalar (Sağlık, Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler, Eğitim, Filoloji, Fen Bilimleri, Mühendislik)*. İzmir: Duvar Yayınları.
- Şahin, M. (2022b). Okul yönetiminde iletişim becerisinin önemi. *Eğitim Bilimleri Alanında Uluslararası Yayınlar*. Ankara: Eğitim Yayınevi.
- The World Bank (2017). Global infrastructure connectivity alliance. <https://www.worldbank.org/en/topic/transport/brief/global-infrastructure-connectivity-alliance> 04.11.2022.
- The World Bank (2018). World Development Report 2018. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2018> 05.11.2022.
- Torre, T. & Sarti, D. (2020). The “Way” Toward E-leadership: Some Evidence From the Field. *Front. Psychol.* 11:554253. doi: 10.3389/fpsyg.2020.554253.
- Twinomugisha, A. (2019). The promise and the challenges of virtual schools. *World Bank Blogs*. <https://blogs.worldbank.org/edutech/promise-and-challenges-virtual-schools> 05.11.2022.
- UNESCO (2019). New Methodology Shows that 258 Million Children, Adolescents and Youth Are Out of School. <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/new-methodology-shows-258-million-children-adolescents-and-youth-are-out-school.pdf> 05.11.2019.