

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**OKUL MÜDÜRLERİNİN TEKNOLOJİ LİDERLİĞİ
OLGUSUNA İLİŞKİN ANLAMLANDIRMA VE
DENEYİMLERİNİN İNCELENMESİ**

**ESRA GÖLÇEK
12705006**

**TEZ DANIŞMANI
Dr. Öğr. Üyesi MİTHAT KORUMAZ**

**İSTANBUL
2019**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**OKUL MÜDÜRLERİNİN TEKNOLOJİ LİDERLİĞİ
OLGUSUNA İLİŞKİN ANLAMLANDIRMA VE
DENEYİMLERİNİN İNCELENMESİ**

**ESRA GÖLÇEK
12705006**

**TEZ DANIŞMANI
Dr. Öğr. Üyesi MİTHAT KORUMAZ**

**İSTANBUL
2019**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**OKUL MÜDÜRLERİNİN TEKNOLOJİ LİDERLİĞİ
OLGUSUNA İLİŞKİN ANLAMLANDIRMA VE
DENEYİMLERİNİN İNCELENMESİ**

ESRA GÖLÇEK
12705006

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih: 27.06.2019

Tez Oy Birliği ile Başarılı Bulunmuştur

Unvan Ad Soyad

İmza

Tez Danışmanı

: Dr. Öğretim Üyesi Mithat Korumaz

Jüri Üyeleri

: Prof. Dr. İbrahim Kocabaş

Doç. Dr. Kaya Yıldız



İSTANBUL
HAZİRAN, 2019

ÖZ

OKUL MÜDÜRLERİNİN TEKNOLOJİ LİDERLİĞİ OLGUSUNA İLİŞKİN ANLAMLANDIRMA VE DENEYİMLERİNİN İNCELENMESİ

Esra Gölçek
Haziran, 2019

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin okullarında teknoloji liderliğine yükledikleri öznel anlamların ve deneyimlerin ortaya çıkarılmasıdır. Araştırmada nitel araştırma yaklaşımlarından biri olan olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Çalışma grubunu 2018-2019 eğitim öğretim yılında İstanbul ilinde görev yapan 9 (dokuz) BÖTE lisans programı mezunu okul müdürü oluşturmaktadır. Veriler, yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan görüşme formu kullanılarak katılımcılarla yüz yüze görüşmeler yapılarak elde edilmiştir. Toplanan veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. İçerik analizinin sonucu olarak öğretim liderliği, kaynak yönetimi, öğretmen etkinliği ve teknoloji liderliği olmak üzere dört temaya ulaşılmıştır. Bu temaların değerlendirilmesi sonucunda okul müdürlerinin öğretmenlere ve öğrencilere teknoloji kullanımı açısından rol model oldukları, okullarında öğretim liderliği yapmakta yetersiz kaldıkları tespit edilmiştir. Bunun yanında maddi kaynakların yetersiz oluşu nedeniyle okullarında altyapı sorunları yaşadıkları, maddi kaynak oluşturabilmek için veliler ve çevre kuruluşlarla işbirliği yaptıkları, okul genelinde donanım ve yazılım güncellemelerini sağlamada eksik kaldıkları ve okullardaki internet bağlantısının filtrelenmiş olması nedeniyle teknolojik kaynaklara kısıtlı olarak erişebildikleri ortaya çıkmıştır. Bunlara ek olarak okul müdürlerinin okullarındaki öğretmenlerin yeniliğe karşı direnmesi, teknoloji bilgisinin yetersiz oluşu ve motivasyon eksikliği yaşamaları gibi problemlerle karşılaştıkları ortaya çıkarılmıştır. Araştırmanın bu sonuçlarından hareketle uygulayıcılara, politika yapıcılara ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: teknoloji liderliği, liderlik, okul müdürleri, teknoloji entegrasyonu, BÖTE

ABSTRACT

SCHOOL PRINCIPALS' SUBJECTIVE MEANINGS AND EXPERIENCES WHICH ARE RELATED TO TECHNOLOGICAL LEADERSHIP IN THEIR SCHOOLS

**Esra Gölçek
June, 2019**

The aim of this research is to bring out school principals' subjective meanings and experiences which are related to technological leadership in their schools. This study has employed a phenomenological research of qualitative approach. Participants are determined by criterion based sampling which is kind of purposive sampling method. Participants are 9 school principals who graduated from CEIT (Computer Education and Instructional Technology) departments and who work in Istanbul during the academic year of 2018-2019. Data were collected through semi-structured interview questions. Collected data were analysed through content analysis method. As a result of content analysis process, four themes were found which are "instructional leadership", "resource management", "teacher efficiency" and "technological leadership". It is revealed that school principals are role model for teachers and students in terms of effective use of technology and school principals do not have instructional leadership actions. Besides, because of not having enough budget for technological costs, school principals have difficulty in infrastructural issues and updating hardware and software elements in their schools, and to solve this problem principals cooperate with parents and nongovernmental organizations. In addition, it is revealed that principals as technology leaders have problems related to teachers' reluctance to new technologies, lack of sufficient technology knowledge and motivation. According to these results some suggestions were made for practitioners, policy makers and other researchers.

Key Words: technological leadership, leadership, school principals, technological integration, CEIT

ÖN SÖZ

Bu araştırmanın ortaya çıkışında esas rol oynayan, araştırmanın her aşamasında ilgisini ve zamanını esirgemedi bana rehberlik eden değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Mithat Korumaz'a; bu tezi tamamlayacağıma inanan değerli hocalarım Doç. Dr. Erkan Tabancalı ve Prof. Dr. İbrahim Kocabaş'a teşekkür ederim. Ayrıca şu an aramızda olmayan ancak akademik donanımı, anlayışı ve şefkatiyle içimi sevgiyle dolduran değerli hocam Prof. Dr. Hasan Basri Gündüz'ü de saygıyla anıyorum.

Tüm hayatım boyunca her konuda beni destekleyen anneme, babama ve ablama; araştırma süreci boyunca bana yardımcı olan eşime ve saf sevgisiyle beni motive eden minik kızıma teşekkür ederim.

İstanbul, Haziran, 2019

Esra GÖLÇEK

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLOLAR LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Alt Amaçları	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Sınırlılıklar	5
1.5. Sayılıtlar	5
1.6. Tanımlar	5
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	6
2.1. Teknoloji	6
2.1.1. Eğitim Teknolojisi.....	7
2.1.2. Eğitimde Teknoloji Entegrasyonu	9
2.1.3. Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi (BÖTE)	11
2.2. Liderlik.....	12
2.2.1. Liderlik Yaklaşımları	14
2.2.1.1. Özellikler Kuramı	14
2.2.1.2. Davranışsal Kuram.....	15
2.2.1.3. Durumsallık Kuramları	18
2.2.1.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları	23

2.2.2. Liderlik ve Yöneticilik	25
2.2.3. Lider Olarak Okul Yöneticileri	26
2.3. Teknoloji Liderliği	27
2.3.1. ISTE Standartları.....	29
2.3.2. Teknoloji Liderliği Modelleri	32
2.3.3. Teknoloji Lideri Olarak Okul Yöneticileri	42
2.3.4. Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	47
2.3.4.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	47
2.3.4.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	51
3. YÖNTEM.....	53
3.1. Araştırmanın Deseni.....	53
3.2. Çalışma Grubu	53
3.3. Veri Toplama Araçları	56
3.4. Veri Toplama Süreci	56
3.5. İnanılrlık ve Aktarılabılırlik	57
3.6. Verilerin Analizi.....	58
4. BULGULAR	60
4.1. Tema-1: Öğretim Liderliği.....	60
4.2. Tema-II: Kaynak Yönetimi	65
4.3. Tema-III: Öğretmen Etkinliği	70
4.4. Tema-IV: Teknoloji Liderliği	74
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	79
5.1. Tartışma ve Sonuç.....	79
5.2. Öneriler	89
5.2.1. Politika Yapıcılara Öneriler	89
5.2.2. Uygulayıcılara Öneriler.....	90
5.2.3. Araştırmacılara Öneriler.....	90

KAYNAKÇA	92
EKLER.....	100
ÖZ GEÇMİŞ.....	105

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Vroom ve Yetton'un Beş Liderlik Biçimi	20
Tablo 2: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	25
Tablo 3: Öğretim Liderliğine İlişkin Hedefler, Görevler ve Çıktılar	35
Tablo 4: Öğrenci Liderliğine İlişkin Hedefler, Görevler ve Çıktılar	36
Tablo 5: Kaynak Yönetimi Liderliğine İlişkin Hedefler, Görevler ve Çıktılar.....	37
Tablo 6: Toplum Liderliğine İlişkin Hedefler, Görevler ve Çıktılar.....	38
Tablo 7: Kapasite Oluşturma Liderliğine İlişkin Hedefler, Görevler ve Çıktılar	39
Tablo 8: Okul Müdürlerine Ait Demografik Bilgiler.....	55

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği.....	17
Şekil 2: Durumsal Liderlik Teorisine Göre Etkili Liderlik Biçimleriyle İzleyenlerin Olgunluk Düzeyi Arasındaki İlişki	21
Şekil 3: Flanagan ve Jacobsen'in Teknoloji Liderliği Modeli.....	34
Şekil 4: Anderson ve Dexter'ın Teknoloji Liderliği Modeli	40
Şekil 5: Davies'in Teknoloji Liderliği Modeli	42
Şekil 6: Katılımcılara Verilen Kodlar.....	54
Şekil 7: Teknoloji Liderliğine İlişkin Temalar ve Kategoriler	60

KISALTMALAR

BİT	: Bilgi ve İletişim Teknolojileri
BÖTE	: Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi
BT	: Bilgi Teknolojileri
CEIT	: Computer Education and Instructional Technology
EBA	: Eğitim Bilişim Ağı
ISTE	: International Society for Technology in Education – Uluslararası Eğitimde Teknoloji Topluluğu
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
NETS-A	: National Educational Technology Standards for Administrators - Yöneticiler İçin Ulusal Eğitim Teknoloji Standartları

1. GİRİŞ

Okul müdürlerinin teknoloji liderliği olgusuna ilişkin anlamlandırma ve deneyimlerinin incelendiği araştırmanın bu bölümünde araştırmaya ilişkin problem durumu, araştırmanın amacı ve alt amaçları, araştırmanın önemi, sınırlılıklar sayıltılar ve tanımlara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Dünya tarihi açısından kısa bir zaman dilimi içinde, toplumsal hayatın merkezine yerleşmeye başlayan bilgi teknolojileri, yeni çağın habercisi olmakla birlikte toplumsal değişimde rol oynayan en önemli güçlerden birisi haline gelmiştir (Sincar, 2015). Yoğun olarak içinde bulunduğumuz, toplumun bütün kurumlarını, kültürünü ve değerlerini köklü bir değişime yönelten bu çağdan bilgi çağı olarak söz edilmektedir (Açıkalın, 1995'ten aktaran Şahin, Demir, 2015). Bir başka deyişle, “bilginin üretilme, paylaşılma, depolanma ve yayılma hızına bağlı olarak içinde yaşanılan topluma bilgi toplumu, enformasyon toplumu, bilişim toplumu, ağ toplumu gibi adlar verilmektedir” (Şişman, 2004'ten aktaran Şişman Eren, 2010, 1).

Bilginin üretilmesinde ve baş döndürücü bir hızda değişmesi veya yenilenmesi sürecinde en önemli etkenlerden birinin teknoloji olduğu söylenebilir. Sadece bilgi üretimi değil, her türlü üretim alanı, ticaret, hizmet sektörü, kamu kurum ve kuruluşları, sağlık ve spor alanları, ulaşım ve günlük yaşamı ilgilendiren birçok alan teknolojik değişim ve gelişmelerden etkilenmiştir (Şahin, Demir, 2015). Söz konusu değişim ve gelişmelerden, toplumları doğrudan ilgilendiren eğitim sistemleri de etkilenmiştir. Bu doğrultuda Akbaba Altun'a (2002) göre okul yöneticilerinin sahip olduğu roller de söz konusu değişimlerden etkilenmiştir. Okul yöneticilerinin teknolojiye yönelik yeterlikleri de bu roller arasında yerini almıştır. Okul yöneticileri teknoloji yeterliği edinebilmek için teknolojiyi tanımalı, anlamalı, teknoloji uygulamalarını öğrenmeli ve benimsemelidir.

Brooks Young (2009) çoğu okul yöneticisinin teknoloji deneyimi olmayabileceğini ancak okul yöneticilerinin okullarını güçlendirmek ve dönüştürmek

için etkili teknoloji entegrasyonu anlayışına sahip olmaları gerektiğini ileri sürmüştür. Stuart, Mills ve Remus (2009) bilgi ve iletişim teknolojileri uygulamaları ve yönetimi ile ilgili bilgi sahibi olan okul yöneticilerinin bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımında, bu konuda daha az bilgili olan okul yöneticilerine göre daha gayretli olduklarını ifade etmektedir. Amerika Birleşik Devletleri Eğitim Bakanlığının (2017) yayınladığı Ulusal Eğitim Teknolojisi Planı'na göre eğitim liderleri [olarak okul yöneticileri] teknolojiyi öğrenme, okul kaynaklarını etkili şekilde kullanma ve teknolojinin öğrenmeyi nasıl geliştirebileceği ile ilgili toplum genelinde bir vizyona sahip olmalıdır.

Türkiye'de ise Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinin 77. maddesinin birinci fıkrasında okul yönetimi ile ilgili “bilimsel ve teknolojik gelişmeler, verimlilik ve saydamlık ilkeleri doğrultusunda okulu sürekli yeniler ve geliştirir, zamanı ve tüm imkânları okulun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanır” ifadesi yer almaktadır (MEB, 2019a, 39). Yine aynı yönetmelikte bulunan 78. Maddenin dördüncü fıkrasının (e) bendinde ve okul müdürlerinin görevleri arasında yer alan ifade şu şekildedir: “Teknolojik gelişmeleri okula kazandırır. Okulun ihtiyaçlarını belirler, bütçe imkânlarına göre satın alma, bağış ve benzeri yollarla karşılanması için gerekli işlemleri yaptırır. Eğitim araç ve gereciyle donatım ihtiyaçlarını zamanında ilgili birimlere bildirir” (MEB, 2019a, 40). Bu maddeler, Türkiye'de de teknoloji kaynaklı değişim ve dönüşümün eğitim sisteminde yer edindiğini, üstelik okul müdürünün asli görevleri arasında teknoloji entegrasyonunun yönetiminin de olması gerektiğini göstermektedir. Son yıllarda MEB tarafından teknoloji kullanımını arttırmaya ve teknoloji entegrasyonunu sağlamaya yönelik büyük bütçeli projeler yürütülmektedir. Bu kapsamda, okul yöneticileri ile ilgili, öğretme-öğrenme sürecine rehberlik etme rollerinin yanında teknolojinin eğitimde kullanımı hakkında bilgiye sahip ve bunu etkin olarak kullanabilen kişiler olmaları yönünde bir beklenti ortaya çıkmıştır (Şişman Eren, 2010). Bunun yanında, teknoloji kullanımı ile ilgili yeterlik ile özdeşleşen teknoloji liderliği, okulun yönetim kadrosu ve personelini geliştirebilme sürecine yönelik okul yöneticilerine farklı bakış açıları sağlaması bakımından önem kazanmıştır (Akbaba Altun, 2002).

Okullarda teknoloji kullanımını artırmak amacıyla oluşturulan altyapının yönetiminde ve teknolojinin etkin bir şekilde kullanımını sağlamaya yönelik faaliyetlerde en önemli role sahip olan okul müdürlerinin teknoloji liderliği rollerine

ilişkin farklı boyutların ele alındığı birçok çalışma yapılmıştır. Ancak okul yöneticilerinin teknoloji liderliği ile ilgili deneyimlerini, bu deneyimler doğrultusunda teknoloji liderliğine yükledikleri anlamların ortaya çıkarılmasına yönelik detaylı bir çalışma yapılmadığı görülmüştür. Bu gerekçeden hareketle araştırmanın amacı aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Alt Amaçları

Araştırmanın temel amacı okul yöneticilerinin okullarında, teknoloji liderliğine yükledikleri öznel anlamların ve deneyimlerinin ortaya çıkarılmasıdır. Bu bağlamda aşağıda belirtilmiş olan araştırma sorularına yanıtlar aranmıştır.

1. Okul müdürleri liderlik olgusunu nasıl tanımlamaktadır?
2. Okul müdürleri teknoloji olgusunu nasıl tanımlamaktadır?
3. Okul müdürleri teknoloji liderliği olgusunu nasıl tanımlamaktadır?
4. Okul müdürlerine göre okullarda teknoloji entegrasyonu nasıl gerçekleşmektedir?
5. Okul müdürlerine göre okullarda teknoloji entegrasyonu sürecinde oynadıkları roller nelerdir?
6. Okul müdürlerinin okullarda teknoloji entegrasyonu sürecinde yaşadıkları sorunlar nelerdir?
7. Okul müdürlerinin okullarda teknoloji entegrasyonu sürecinde yaşanan sorunların çözümü için geliştirdikleri stratejiler nelerdir?
8. Okul müdürlerinin okullarda teknoloji entegrasyonuna liderlik ediyor olmalarının sonuçları nelerdir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler insanların yaşama, çalışma, düşünme ve öğrenme şekillerini etkileyerek yeni paradigmlar oluşmasına neden olmuş, bu paradigmadan etkilenen okullar da öğrenme ve öğretmen ortamlarında teknoloji unsurlarından yararlanmaya başlamıştır (İhtiyaroğlu, Karabağ Köse, 2016). Bu kapsamda son yıllarda Türkiye’de reform niteliğindeki yüksek bütçeli projeler hayata geçirilmiş ve teknoloji entegrasyonunun temelini oluşturan teknoloji altyapısı okullarda oluşturulmaya başlanmıştır. Ancak okullarda bilgisayarların ve ağ

altyapısının temin edilmiş olması eğitim reformu için yeterli olmamaktadır. Teknoloji entegrasyonu sürecine engel oluşturan dört temel alan vardır; 1) pedagojik meseleler, 2) eşitlik kaygısı, 3) yetersiz mesleki gelişim ve 4) teknoloji liderliği eksikliği (Flanagan ve Jacobsen, 2003). Buna göre teknolojinin okullarda etkili bir şekilde kullanılabilmesi için okullara teknolojik donanım unsurları ve altyapı sağlanmasının yanında bunları yönetebilecek nitelikte yöneticilerin gerekli olduğu öne sürülebilir. Bu bağlamda okul müdürlerinden beklenen yöneticilik rollerinin okullarda etkisini gösteren teknolojik değişime ayak uydurmak ve bu değişimi etkili bir şekilde yönetebilmek anlamında farklılaştığı söylenebilir.

Okullarda teknoloji entegrasyonunun başarı ya da başarısızlıkla sonuçlanmasında okul yönetiminin lider davranışlarının önemli bir rolü olduğu yaygın olarak kabul görmektedir (Stuart, Mills ve Remus, 2009). Okullarda teknoloji entegrasyonunu olumlu yönde etkileyen sekiz tane lider davranışı vardır. Bunlar 1) bir vizyon belirlemek, 2) öğretmenlerin okulun amaçlarını kabullenmesini teşvik etmek, 3) öğretmenlerle bireysel olarak ilgilenmek, 4) öğretmenlerin entelektüel gelişimlerini desteklemek, 5) lider olarak model olmak, 6) yüksek performans beklentisi, 7) okul kültürünü güçlendirmek ve 8) okulda işbirliğine dayalı bir yapı oluşturmaktır (Leng, 2008). Bunun yanında, teknoloji entegrasyonu sürecini iyi bir şekilde yönetebilmek için okul müdürlerinin belli bir teknoloji yeterliğine sahip olmaları gerekir. Okul müdürlerinin teknoloji yeterliğine sahip olması önemli bir sorumluluk olduğu gibi etkili birer teknoloji lideri olmalarına da yardımcı olmaktadır (Stuart ve diğ., 2009).

Teknoloji entegrasyonu sürecinde okul müdürlerinin teknoloji liderliği davranışlarını sergilemelerinin okullarda yönetsel açıdan ve eğitim öğretim açısından gerekli olduğu varsayımından yola çıkarak yapılan bu çalışmada okul müdürlerinin teknoloji liderliği olgusunu nasıl anlamlandırdıkları ortaya konularak teorik olarak alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmada yöntem olarak nitel yaklaşımın seçilmiş olması, teknoloji liderliği ile ilgili nitel çalışmaların yeterli sayıda olmadığı düşünüldüğünde, teknoloji entegrasyonu sürecinde okul müdürlerine ait deneyimlerin detaylıca belirlenebilmesi ve yorumlanabilmesi açısından önemli görülmektedir. Araştırma sonuçlarının, okul müdürlerinin birbirinden farklı koşul ve imkanlar içinde teknoloji entegrasyonu sürecinde karşılaştıkları zorluklar, bu zorluklara getirdikleri çözümler ve okula katkı sağlayabilecek farklı teknoloji

uygulamalarının, teknolojinin eğitim öğretim süreçlerinde nasıl etkili bir şekilde kullanılabileceğine yönelik olarak uygulayıcılara yol göstermesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışma, okul müdürlerinin bilgi ve iletişim teknolojileri alanında bilgi ve deneyim sahibi olmalarının teknoloji liderliği bağlamında sonuçlarını görmek ve buna göre okul müdürlerinin teknolojiye neden liderlik etmeleri gerektiğini ortaya çıkarmak açısından önem taşımaktadır.

1.4. Sınırlılıklar

1. Araştırmanın çalışma grubunda yer alabilecek ölçütleri sağlayan katılımcılar, 2018-2019 eğitim öğretim yılında İstanbul ilinde görev yapan ve araştırmaya katılım konusunda gönüllü olan okul müdürleri ile sınırlandırılmıştır.
2. Araştırma sonuçları sadece katılımcıların görüşme sorularına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

1.5. Sayıtlar

1. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin sorulan sorulara samimi ve gerçeği yansıtan cevaplar verdiği varsayılmaktadır.

1.6. Tanımlar

Bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT): Bilgiye ulaşmak ve bilgiyi üretmek için kullanılan işitsel, görsel, yazılı ve basılı araçlardır.

NETS-A (National Educational Technology Standards for Administrators - Yöneticiler İçin Ulusal Eğitim Teknolojileri Standartları): ABD’de bulunan Uluslararası Eğitimde Teknoloji Topluluğu tarafından ortaya konulan ve okul yöneticilerinin sahip olması beklenen teknoloji liderliğine yönelik standartlardır.

Okul müdürü: BÖTE lisans programından mezun olmuş, resmi ortaokul ve liselerde görev yapan ve okulu yönetmekle sorumlu olan kişidir.

Teknoloji entegrasyonu: Teknolojiyi oluşturan bilgisayar, yazılım, internet vb. unsurların okullarda kullanılmasıdır.

Teknoloji lideri: Okullarda öğretmenler ve öğrenciler tarafından teknolojinin doğru ve etkili olarak kullanılmasına öncülük eden, model olan kişidir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Teknoloji

Günlük hayatımızı her yönüyle fazlaca etkileyen teknoloji kavramıyla ilgili birçok tanım yapılmıştır. Türk Dil Kurumuna göre teknoloji “bir endüstri dalını ilgilendiren yapım yöntemlerinin, yollarının ve araçlarının incelenmesinden oluşan bilgi dalıdır” (TDK, 2019). Kast ve Rozensweig’e (1985) göre teknoloji, “bireyin yeryüzündeki varlığını geliştirici, doğal, sosyal ve fiziksel çevre üzerindeki denetimini etkin kılıcı araçlar” şeklinde tanımlanmıştır (Berber, 1999). Galbraith’e göre teknoloji: “bilimsel ya da diğer sistematik bilgilerin pratik alanlara sistemli bir şekilde uygulanmasıdır” (Ergül Sönmez, Üstün Gül, 2014). Alkan’a göre ise teknoloji “makinelere, işlemler, yöntemler, süreçler, sistemler, yönetim ve kontrol mekanizmaları gibi öğelerin belirli bir düzende bir araya getirilmesi ile oluşan ve bilim ile uygulama arasında köprü görevi yapan bir disiplin” olarak tanımlanmaktadır (Alkan, 1984’ten aktaran Saban, 2007).

Teknoloji ile ilgili olarak herkesin kabul edebileceği bir tanım yapmak oldukça zor olduğundan, teknolojinin farklı alanlarda farklı şekillerde sınıflandırılması yapılmıştır. Bunlar;

- Nesne olarak teknoloji: araç-gereç, alet, silah ve makine,
- Bilgi olarak teknoloji: teknolojik yeniliklerin gelişimini bilme,
- Etkinlik olarak teknoloji: bireylerin becerileri, yöntemleri ve yordama,
- Yöntem olarak teknoloji: ihtiyaç ve çözümleme,
- Sosyo-tekniksel sistem olarak teknoloji: bireyleri diğer objeleri birleştirme, objeleri üretme ve kullanmadır (Web, 2003’ten aktaran Bacanak ve diğ., 2003, 192).

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında, bilgiye sahip olan toplumlar teknolojiyi hem üretmekte hem kullanmaktadırlar. Bu durum, toplumları ve bireyleri dünyada gelişen olay ve olgular karşısında güçlü kılmakta ve hayatı kolaylaştırmaktadır. Teknolojideki değişim ve gelişmeler birçok imkanı sunmakla birlikte birey ve

toplumlara yeni birtakım sorumluluklar da yüklemektedir. Toplamlar bu sorumlulukların bilincine varıp teknolojiyi yaşama entegre ettikleri takdirde her zaman bir adım önde ilerlerler (Gündüz, Odabaşı, 2004).

Teknoloji, yaşamı daha nitelikli hale getiren çıktılar sağlaması açısından bireyleri ve toplumu etkilemektedir. Buna bağılı olarak, toplumu ilgilendiren sosyal, politik ve ekonomik gelişmeler de teknolojiden fazlaca etkilenmektedir (Bacanak ve diğ., 2003). Yeni bilgilerin üretilmesi ile teknoloji gelişimi devamlı olarak beslenmekte ve böylece teknoloji yaşamın her aşamasında vazgeçilmez hale gelmektedir. Teknoloji alanındaki bu hızlı gelişim eğitim üzerinde de büyük etki yaratmıştır (Hacıfazlıoğlu, Karadeniz ve Dalgıç, 2011; Tan, 2010).

20. yüzyılın ikinci yarısı itibariyle, eğitim alanında ‘bilim, teknoloji ve toplum arasındaki karşılıklı etkileşimin anlaşılması’ daha önemli hale gelmiştir. Teknoloji kullanımı eğitim alanında hızla yaygınlaşmış ve öğrenci başarısında olumlu etkiler göstermiştir. Balcı ve Eşme (2001), genel eğitim programlarına teknolojinin neden dahil edilmesi gerektiğini şu gerekçelerle ifade etmiştir (Bacanak ve diğ., 2003):

- Eğitim, çağdaş yaşamdan ve teknolojiden ayrı düşünülemez.
- Teknoloji eleştirel tavırları geliştirerek yaratıcı kapasiteyi yükseltir.
- Teknoloji zekâ ve yeterliğin gelişmesine katkıda bulunur.
- Teknoloji eğitimi diğere dersleri tamamlar.
- Teknoloji eğitiminin sonucu olarak, öğrenci okulu ne zaman terk ederse etsin içinde yaşadığı teknik hayata uyum sağlayabilir.

Buna göre, toplumların diğere toplumlar arasındaki yerini belirleyen sistemlerden biri olan eğitim sisteminde de teknolojiye gereken önemi ve değeri vermek gerektiği söylenebilir.

2.1.1. Eğitim Teknolojisi

Farklı bağlamlarda farklı tanımları yapılan teknolojinin, eğitim alanı düşünüldüğünde bir farklı tanımlı daha yapılabilir. Kaya (2006) teknolojiyi, eğitim ile bağdaştırıldığında, eğitimci rolü üstlenen kişilerin sistemli olarak geliştirilen eğitim materyallerini kullanarak, kazandırılması gereken becerileri daha kısa sürede ve daha nitelikli bir şekilde kazandırmalarına yardımcı olan bir araç olarak tanımlamıştır. Eğitim teknolojisi ise Alkan (1990) tarafından “eğitim felsefelerince belirlenen

eğitim hedefleri ve değerlerine erişebilmek için gerekli yol ve yöntemlerle ilgilenen” bir disiplin olarak tanımlanmıştır. Aşkun, eğitim teknolojisini “eğitimin toplumdaki kurumsal işlevini görmesini sağlayan politika, yöntem, davranışlar ile araç ve gereçlerin tümüdür” şeklinde tanımlamıştır. Bu tanıma göre, eğitim teknolojisi, sadece birtakım araç, gereç ve yöntemi değil bunların uygulamadaki politika ve davranış kalıplarıdır (Aşkun, 1978, 304). Orhan, Kurt, Ozan, Som Vural ve Türkan (2014) Eğitsel İletişim ve Teknoloji Birliği AECT (Association for Educational Communications and Technology) tarafından yapılan eğitim teknolojisi tanımını ‘performansı artırma ve öğrenmeyi kolaylaştırma için uygun teknolojik kaynakların ve sürecin yaratılması, kullanılması ve yönetilmesi ile yapılan etik uygulamalar ve çalışmalar’ olarak aktarmıştır.

Alkan, Deryakulu ve Şimşek’e (1995) göre eğitim teknolojisi çoğunlukla, bulunulan ortam ile sınırlı olan ve eğitimde yeni teknolojilerin kullanılması anlamında değerlendirilmektedir. Ancak eğitimde teknoloji kavramı, teknolojinin eğitim alanında kullanılmasını kapsamaktadır (Çoklar, 2008).

Eğitim teknolojisi, öğrenme-öğretmen süreçlerini aşağıdaki esaslar yönüyle ele almaktadır (Alkan, 1990, 360):

- Bilimsel ilkeler ve kavramsal bilgileri sosyal çevredeki eğitim problemlerine uygulamak, uygulama süreçlerini düzenlemek ve gerektiğinde bunları tekrarlamak
- Eğitim problemlerini akılcı ve bilimsel araştırma konusu yapmak
- Eğitim kuramlarını, eğitimle ilgili her alanda ve bütünlük sağlayacak şekilde uygulamaya dökmek
- Öğretim programlarının içeriğinde devamlılığı sağlamak
- Öğretmenlerin ve diğer eğitim personelinin daha aktif olmasını sağlamak
- Öğretme - öğrenme ile ilgili süreci öğrenci yeteneklerine uyarlamak
- Eğitim yaşantılarının meydana geldiği çevreyi başarılı biçimde kontrol etmek.

Mayhew’a göre, eğitimde kullanılırken amaç değil araç olması gereken teknoloji, verimli öğrenmeyi gerçekleştirmeye destek oluyorsa kullanılabilir (Mayhew, 1974’ten aktaran Ergül Sönmez, Üstün Gül, 2014). Eğitim teknolojisi gelişmeye devam ederken birtakım unsurların etkisi altında kalmaktadır. Bu unsurlar

“teşvik edici ve önleyici” olarak iki grupta incelenebilir. Eğitim teknolojisinde gelişmeyi teşvik eden unsurlar; geleneksel sistemin bilinen bazı sakıncaları ve değişen ve gelişen ihtiyaçları karşılamadaki yetersizliği, maliyetinin yüksek oluşu, var olan sistemde yenilik yapma çabaları, artan hükümet yatırımları ve araştırma ve kaynak merkezlerinin oluşturulması olarak sıralanabilir. Öte yandan, makinelerin öğretmenlerin yerine geçeceği, öğretme-öğrenme sürecini mekanikleştireceği ve öğrenci-öğretmen etkileşimini azaltacağı korkusu, teknolojik araçların yapısının karmaşıklığı ve ilk sahip olma masrafının fazla olması, diğer alanlardan uyarlanan araçlar, yeniliklere karşı tutucu tavırlar, eğitim kurumlarının eğitime olan bakış açılarının dar olması ve diğer kurumlardaki eğitim ve gelişmeleri göz ardı etmeleri eğitim teknolojisinin gelişiminin önünde engel oluşturmaktadır (Alkan, 1990).

Eğitim teknolojisi ile ilgili karşılaşılan sorunlar ancak uluslararası standartların uyarlanması ve bu standartların gereğinin, etkin teknoloji entegrasyonu modelleri ile sınıf uygulamalarında gerçekleştirilmesi ile aşılabılır. Öğretim programlarını bu anlayışa göre tasarlamak, eğitim sisteminin modern özelliklere sahip olma yolundaki dönüşümünde önemli bir adımdır (Şimşek, Yazar, 2017).

2.1.2. Eğitimde Teknoloji Entegrasyonu

Literatürde, teknoloji entegrasyonu ile ilgili birçok tanımla karşılaşılabilir. Hew ve Brush’a (2007) göre teknoloji entegrasyonu, bilgisayarların, yazılımların ve internetin okullarda öğretimsel amaçlarla kullanılmasıdır. Griffin (2003) ise teknoloji entegrasyonunu, öğretim içeriğinin geliştirilmesinde öğretim teknolojilerinin bilinçli bir şekilde kullanılması olarak tanımlamıştır. Bu tanımlardan yola çıkarak teknoloji entegrasyonu ile ilgili olarak, teknoloji unsurlarının öğretimsel amaçlara yönelik olarak kullanılması noktasının vurgulandığı söylenebilir. Drent ve Meelissen’e (2007) göre bilgi ve iletişim teknolojileri, bilgiyi araştırma ve değerlendirme, işbirliği, iletişim ve problem çözme gibi eğitim amaçlarına ulaşmada bir araç olarak kullanılması gerekir.

Hew ve Brush (2007) yaptıkları literatür incelemeleri sonucunda teknoloji entegrasyonuna engel olan unsurlar ve bu engelleri aşmada geliştirilebilecek stratejilerle ilgili bazı sonuçlara varmışlardır. Buna göre teknoloji entegrasyonu süreci için engel oluşturan unsurlar 6 ana kategoride incelenmiştir. Bunlar; (a) kaynaklar, (b) bilgi ve beceriler, (c) kurumlar, (d) tutum ve inanışlar, (e)

değerlendirme sistemi ve (f) konu kültürüdür. Söz konusu engelleri aşmak için yapılması gerekenler; (a) paylaşılan vizyona ve teknoloji entegrasyonu planına sahip olmak, (b) kaynak yetersizliğini gidermek, (c) tutum ve inanışları değiştirmek, (d) mesleki gelişim programı yürütmek ve (e) değerlendirme sistemini yeniden yapılandırmak olarak 5 ana kategoride incelenmiştir (Hew, Brush, 2007, 226).

Çok sayıda öğretmen, eğitimci ve araştırmacı teknolojiyi eğitimde yüksek kalite göstergesi olarak görmekte, bunun sonucunda okullarda teknoloji entegrasyonu gün geçtikçe daha da çok önem kazanmaktadır (Çakır, Yıldırım, 2009). Türkiye’de de eğitim teknolojilerinin kullanım alanlarını genişletmek amacıyla 1980’li yıllardan itibaren birçok farklı projeler uygulanmış ve halen uygulanmaya devam etmektedir (Ekici, Yılmaz, 2013; Arslan, Şendurur, 2017).

Bilgisayar öğretiminin dünyada genel olarak yaygınlaşması sonucunda, 1984 yılında Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) bazı üniversitelerle işbirliğine gitmiş ve ‘Ortaöğretimde Bilgisayar Eğitimi İhtisas Komisyonu’ oluşturulmuştur. Bu komisyonun sunduğu raporda, bilgisayar eğitimi için öncelikli olarak altyapı oluşturulması, okullarda bilgisayar donanımının sağlanması ve bilgisayar eğitimi verecek öğretmenlerin yetiştirilmesi gerektiği ortaya konmuş ve bu doğrultuda okullara 110 adet mikro bilgisayar verilmiştir (Deniz, 1992). Uşun’a göre, Milli Eğitim Projesi kapsamında 1990 yılında okullara gönderilen bilgisayar sayısı artırılmış, Türkiye genelinde 28 liseye bilgisayar laboratuvarı kurulmuştur (Uşun, 2004’ten aktaran Ekici, Yılmaz, 2013).

Teknolojinin entegrasyonu ve bilgisayar eğitimi verilmesi kapsamında MEB tarafından yürütülen bir başka proje ise Temel Eğitim Projesidir. 1998-2007 yılları arasında iki faz halinde gerçekleştirilen projenin birinci fazı 300 milyon dolar değerinde olup proje kapsamında 221.000 öğretmene teknoloji kullanımı eğitimi verilmiş, ilköğretim okullarına 3188 adet bilişim teknolojileri sınıfı oluşturulmuş ve kırsal kesimde bulunan okullar için 45.000 adet bilgisayar, donanım, yazılım ve çevre ekipmanları alınmıştır. Projenin ikinci fazı ise 281 milyon dolar büyüklüğünde olup 4002 adet bilgisayar laboratuvarı kurulmuş, yazıcılar temin edilmiş ve özellikle kırsal bölge okullarına çeşitli eğitim materyalleri alınmıştır (Çelik, 2010).

Türkiye’de eğitimde teknoloji kullanımı ile ilgili olarak uygulamaya konulan en kapsamlı proje 2010 yılında çalışmalarına başlanmış olan FATİH (Fırsatları Artırma ve Teknolojiyi İyileştirme Hareketi) Projesidir. Bu proje ile Türkiye’de

bulunan her öğrenci için “eğitim ve öğretimde fırsat eşitliğinin sağlanması, okullardaki teknolojinin iyileştirilmesi ve bilişim teknolojileri araçlarının öğrenme-öğretme süreçlerinde daha etkin kullanımı” hedeflenmiştir (MEB, 2019b). Projenin ana bileşenleri;

- Donanım ve yazılım altyapısının sağlanması,
- Eğitsel e-içeriğin sağlanması ve yönetilmesi,
- Öğretmenlerin hizmet içi eğitimi,
- Bilinçli, güvenli, yönetilebilir ve ölçülebilir BT kullanımının sağlanması,
- Öğretim programlarında etkin BT kullanımıdır.

FATİH Projesi kapsamında öğrenci ve öğretmenlere 1.437.800 adet tablet bilgisayar seti dağıtılmış, 19.760 okul ve kurumda 432.288 adet etkileşimli tahta kurulmuş ve 15.103 okulda internet altyapısı oluşturulmuştur (MEB, 2019b).

2.1.3. Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi (BÖTE)

Bilgisayar eğitimi, teknoloji entegrasyonu sürecinde en az teknolojik altyapı ve donanım kadar önemlidir. Eğitimde teknoloji entegrasyonu çalışmalarının en başından beri, öğrencilere yönelik bilgi teknolojileri ve bilgi işleme becerilerinin geliştirilmesi, bu sürecin temel amaçlarından biri olmuştur. Bunun sonucu olarak, söz konusu becerileri kazandırabilecek öğretmenlerin yetiştirilmesi, entegrasyon sürecinin önemli bir bileşeni haline gelmiştir (Bardakçı, Kılıçer ve Özeke, 2017). 1998 yılında MEB tarafından yürütülen Temel Eğitim Projesi kapsamında okullarda teknoloji entegrasyonu anlamında bir atılım yapılmış, böylece bilgisayar eğitimi önem kazanmıştır. Bu projeyle paralel olarak Yükseköğretim Kurulu (YÖK) ve Dünya Bankasının işbirliğinde gerçekleşen “Eğitim Fakültesi Öğretmen Yetiştirme Programlarının Geliştirilmesi” projesi kapsamında eğitim fakültelerinde Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi (BÖTE) bölümleri açılmıştır. 2001-2002 eğitim öğretim yılı sonunda ilk mezunlarını veren bu bölümlerin temel amacı ilk ve ortaöğretim kurumlarında çalışacak bilişim teknolojileri öğretmeni yetiştirmektir (Aşkar, Akkoyunlu, 2007; Bardakçı ve diğ., 2017; Büyüköztürk, Deryakulu, 2002). Ayrıca bu bölümlerin kurulmasıyla, ilk ve orta öğretimde okutulan diğer derslere ve alanlara öğretim teknolojileri konusunda destek sağlayacak personelin yetiştirilmesi amaçlanmıştır (Gazi Üniversitesi, 2019).

Türkiye'nin başarılı üniversiteleri de dahil olmak üzere toplam 33 üniversitede BÖTE bölümleri eğitim vermektedir (Yükseköğretim Kurulu, 2019). 4 yıl süren lisans eğitimi boyunca öğrenciler bilişim teknolojileri alanında eğitimde bilgi teknolojileri, öğretim teknolojileri, algoritma tasarımı ve geliştirme, programlama öğretimi yaklaşımları, eğitimde grafik ve canlandırma, bilişimde öğrenme ve öğretim yaklaşımları, veri tabanı yönetim sistemleri, eğitimde modelleme ve tasarım, bilişim öğretim programları, bilgisayar ağları, uzaktan öğrenme, işletim sistemleri, teknoloji planlaması ve uygulamaları gibi dersler almaktadırlar (YÖK, 2019). Öğrenciler, bu dersler sayesinde teknolojinin farklı ortamlarda kullanımı hakkında bilgi ve beceriler edinmekte, bunun sonucu olarak da teknolojik gelişmelere kısa sürede ayak uydurabilmektedirler (Aşkar, Akkoyunlu, 2007).

1998 yılında başlatılan ve okulların çeşitli teknoloji unsurlarıyla donatılmasını sağlayan Temel Eğitim Projesi ile 2010 yılından itibaren uygulanmaya başlanan ve hem teknolojik altyapı hem de öğretmenlerin eğitimi gibi bileşenleri bulunan FATİH Projesi sonucunda okullarda teknoloji eğitimi almış personel ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Aşkar ve Akkoyunlu'ya (2007) göre söz konusu projelerin başarılı olması için her okulda koordinatör seviyesinde uzmanların görev yapması gerekmektedir. BÖTE lisans programına ait öğretim programı, bu bölümlerden mezun olan bireylerin bahsi geçen koordinatörlük görevini yürütebilecek seviyede eğitim aldıklarını göstermektedir. Nitekim bu bölümlerden mezun olan bireyler MEB kurumlarında bilişim teknolojileri öğretmeni olarak öğretmenlik görevlerinin haricinde okulun bilgi teknolojileri kaynaklarının bakım, onarım ve güncellemesini yapmaktan, ayrıca okuldaki öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin bilgi teknolojileri kullanımıyla ilgili sorunlarının çözülmesinden sorumlu tutulmaktadır (Bardakçı ve diğ., 2017).

2.2. Liderlik

Liderlik, hakkında yapılan deneysel araştırmaların üç binden fazla olduğu ve yönetim alanındaki araştırmacıların yoğun bir şekilde üzerinde çalıştığı bir konudur. Liderliği tanımlayabilmek amacıyla birçok farklı ifade kullanılmıştır. Yapılan tanımlar arasında önemli görülenler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Çelik, 2012, 1):

- Liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir (Bass, 1985).
- Liderlik, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmedir (Bennis ve Nanus, 1985).
- Liderlik, lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir (Graen, 1976).
- Liderlik, güçlü bir etkidir (Argyris, 1976).
- Liderlik, etkili kişisel özelliklere bağlı bir güçtür (Etzioni, 1964).
- Liderlik, izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda gücü kullanmadır (Zaleznik, 1977).

Verilen tanımlarda, liderliğin, izleyenleri etkileme ve belli amaçlara yönlendirme ile ilgili bir kavram olduğu ifade edilmektedir. İnsan toplumlarında büyük değer taşıyan liderlik ile ilgili yapılan tanımların, insanın önemli özelliklerinden biri olan yönlendirme ve yönlendirilme ihtiyacının sonucu olarak ortaya çıktığı söylenebilir (Aydın, 2010).

Liderliği tanımlamak için birçok yol vardır. Ancak bu tanımlar amaca göre farklılık gösterebilir. Liderlik, grup süreçlerinin odağı, kişilik özellikleri, ikna etme sanatı, etkileme işi, belirli bir faaliyet, ikna etme çeşidi, güç ilişkisi, hedeflere ulaşma aracı, etkileşim etkisi, farklılaşmış rol ve örgüte öncülük eden anlamlarında düşünülmüştür (Bass, Bass, 2008).

Liderlikle ilgili olarak son yıllarda gündeme gelen birtakım kavramlaştırmalar (etik liderlik, ahlaki liderlik, moral liderlik, kültürel liderlik, vizyoner liderlik, öğretim liderliği vb.) liderlikle ilgili yeni tanımları ortaya çıkarmıştır. Ancak genel anlamıyla liderlik “belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda başkalarını etkileyebilme ve eyleme sevk edebilme gücü” şeklinde tanımlanabilir (Şişman, 2014, 3).

Liderlik ile ilgili yapılan tanımların temelindeki bazı önemli noktalar şu şekildedir:

- Kişisel özelliklerle ilişkili olarak sahip olunan bir güç,
- Karar alma ve alınan kararları uygulayabilme gücü,
- Grubu yönlendirme ve grubun eşgüdümünü sağlama,
- Ortak hedefler doğrultusunda gruba etki etme,

- Birey ve grup arasındaki etkileşim süreci,
- Mevcut yapı, hedef, prosedür ve kuralları değiştirebilme yeteneği vb. (Şişman, 2014)

Hoy ve Miskel'e (2010) göre sosyal bir süreç olan liderlik, geniş çerçeveden bakıldığında, bir grupta bulunan üyelerin seçtikleri amacı, faaliyetlerin düzenlenmesini, yetenek ve bireysel motivasyonlarını, grup içindeki veya dışındaki olaylara bakış açısını, güç ilişkilerini ve ortak yönlerini etkilemektedir.

2.2.1. Liderlik Yaklaşımları

Geçmişten günümüze kadar batılı ülkelerde, özellikle ABD'de, yönetim bilimiyle ilgili yapılan çalışmalar sonucunda literatürde bazı kuram ve modeller geliştirilmiştir. Bununla birlikte, liderlikle ilgili olarak farklı kuramsal temellere dayalı birçok araştırma yapılmıştır. De Bevoise'e (1984) göre bu araştırmalar, liderlerle ilgili "bireysel özellikler, liderlik stilleri, durumsal faktörler, yönetsel davranışlar" konuları üzerinde durmuştur. Liderlikle ilgili teoriler yaygın olarak özellikler kuramı, davranışsal kuram ve durumsal kuram olarak üç başlık altında incelenmektedir (Şişman, 2014).

2.2.1.1. Özellikler Kuramı

Liderlikle ilgili çalışmalarda 1945 yılına kadar liderlerin niteliklerinin neler olduğu ve liderliğin bireylerin özellikleri ile ilişkisi olup olmadığı merak edilmiş ve bu doğrultuda araştırmalar yapılmıştır. Farklı kurumlardaki liderler boy, ağırlık, sağlık, zekâ, coşkusal uyum, özgüven ve otoriterlik gibi özellikler açısından incelenmiştir (Aydın, 2010). Ortaya konulan bu özellikler başarılı ve başarısız liderlerin özellikleri göz önüne alınarak karşılaştırılmış ve etkili liderlerin ilgi, yetenek ve kişisel özellikler bakımından etkisiz liderlerden ayrıldığı düşünülmüştür (Çelik, 2012). Şişman'a (2014) göre özellikler kuramının temeli 'lider olunmaz, ancak lider olarak doğulur' şeklinde kabul edilmektedir. Fiziksel özellikler, kişisel faktörler, ihtiyaçlar, değerler, enerji ve hareketlilik seviyeleri, iş ve ilişki yeterliliği, zeka ve karizma üzerinde en çok çalışma yapılan özelliklerdendir. Yapılan araştırmalar sonucunda öğrenme, genetik ve çevresel faktörlerin kişisel özellikleri etkileyebileceği anlaşılmıştır (Hoy, Miskel, 2010). Çelik'e (2012) göre liderlerin liderlik özelliklerini saptamak amacıyla ortaya konulan kriterler soyut kriterler olduğundan, liderlik özelliklerini belirleyen anketlerin geçerlik ve güvenilirlik

bakımından tartışmalı olduğu söylenebilir. Bununla beraber bir ülkedeki kültürel yapının liderlik özellikleri üzerinde etkili olmasından dolayı belli liderlik özelliklerini barındıran kişilerin bulunduğu toplumun dışında farklı bir toplumda etkili liderler olmaları beklenemez.

Stogdill, 1904 ve 1947 yılları arasında liderlik ve kişisel özelliklerle ilgili yapılmış olan 124 çalışmayı incelemiş ve kişisel faktörleri beş gruba ayırmıştır:

- Kapasite: Zekâ, hazır olma, sözel iletişim yeteneği, özgünlük, yargılama.
- Kazanım: Burs, bilgi, atletik başarı.
- Sorumluluk: Bağlantılı olma, başlatıcı olma, süreklilik, yırtıcı olma, özgüven, mükemmeliyet arzusu.
- Katılım: Aktivite, sosyalleşebilme, birlikte çalışma, uyum sağlama.
- Statü: Sosyo-ekonomik konum, popülerlik (Hoy, Miskel, 2010, 379).

Özellikler kuramı, liderliği liderlerin ortak özellikleri üzerinden tanımlamaya çalışmış ve liderlik özelliklerinin sonradan kazanılamayacağını, doğuştan lider olunabileceğini savunmuştur. Ne var ki, liderlik özellikleri belirlemiş olmasına rağmen Stogdill ve diğer birçok araştırmacı, izleyenlerin gereksinimlerini ve durumsal etmenleri göz ardı ettiğinden dolayı bu kuramı yetersiz bulmuştur (Çelik, 2012; Hoy, Miskel, 2010; Şişman, 2014).

2.2.1.2. Davranışsal Kuram

Liderliğin, özellikler bakımından açıklanamaması sonucunda araştırmacılar lider davranışlarını incelemeye başlamışlardır (Çelik, 2012). Bu araştırmalarda, başarılı liderler tarafından sergilenen davranışlar incelenmiş ve lider davranışlarına yönelik bir profil belirlenmeye çalışılmıştır. Davranışsal kuramı yönlendiren başlıca çalışmalar Ohio Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları ve Yönetim Gözeneği Kuramı (Robert Blake ve Jane Mouton) gibi çalışmalardır (Şişman, 2014).

2.2.1.2.1. Ohio Üniversitesi Araştırmaları

1940'lı yıllarda Ohio Üniversitesinde lider davranışlarını tanımlamaya yönelik anket çalışmaları yapılmıştır. Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği (LDTÖ) olarak adlandırılan bu anket ile liderlerin davranışlarının yapıyı kurma (görev yönelimli) ve anlayış gösterme (ilişki yönelimli) boyutları ölçülmeye

alışılmıştır. Halpin'e göre lider ve izleyenleri arasındaki ilişkiyi güçlendiren davranışlar yapıyı kurma boyutunu; arkadaşlık, güven, ilgi ve saygı gibi davranışlar anlayış gösterme boyutunu ifade etmektedir (Halpin, 1966'dan aktaran Hoy, Miskel, 2010, 386).

LDTÖ ile ilgili çalışmalar beş temel çıktı ortaya koyar:

- Yapıyı oluşturma ve anlayış gösterme, lider davranışlarının esas boyutlarıdır.
- Etkili lider davranışı bu iki boyutta sıklıkla sergilenen davranışlarla ilişkilendirilir.
- Üstler ve astlar, lider davranışı boyutlarının etkililiğini ölçmek için değerlendirme eğilimindedirler. Üstler yapıyı kurmayı önemserken, astlar anlayış göstermekle daha ilgilidirler.
- Üstler ve astlar lider davranışı boyutlarının etkili olup olmadığını değerlendirme eğiliminde olmakla birlikte üstler yapıyı oluşturma astlar ise anlayış gösterme ile daha çok ilgilenmektedirler.
- Liderin sergilediği davranışlarla, izleyenlerin liderin davranışlarına ilişkin betimlemesi arasındaki ilişki çok zayıftır (elik, 2012; Hoy, Miskel, 2010).

2.2.1.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Ohio niversitesi çalışmalarına benzer bir şekilde Michigan niversitesinde de lider davranışlarıyla ilgili araştırmalar yapılmış ve lider davranışının iki boyutu ortaya konmuştur. Bunlar iřęren yönelimli davranış ve üretim yönelimli davranıştır. İřęren yönelimli davranış sergileyen liderler, insanlar arasında ilişkiyi önemser, astlarının ihtiyaçlarıyla özel olarak ilgilenir ve grup yeleri arasında var olan kişisel farklılıkları kabul eder. Üretim yönelimli davranış sergileyen liderler ise, yapılan işin teknik kısmına, görev yönüne ağırlık verir ve izleyenleri örgütsel amaçlara ulaşmada bir araç olarak görür (Robbins, 1994'ten aktaran elik, 2012).

2.2.1.2.3. Yönetim Gözeneği Kuramı

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen yönetim gözeneği kuramı, örgütsel liderlik boyutlarının dinamiğine açıklık getirmesi bakımından önemlidir (Aydın, 2010, 293). Yönetim gözeneği kuramında lider davranışının iki boyutu üzerinde çalışılmıştır. Bunlar iřęrene olan ilgi ve üretime olan ilgidir. Yönetim matrisi her eksenindeki dokuz olası lider davranışını içermekte, böylelikle

toplamda seksen bir çeşit davranış ortaya çıkmaktadır (Çelik, 2012). Matris, Şekil 1’de gösterilmiştir.

İşgörene İlgi	Çok	9	1,9							9,9
		8								
		7								
		6								
		5				5,5				
		4								
		3								
		2								
	Az	1	1,1							9,1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Az			Üretime İlgi				Çok	

Şekil 1: Blake ve Mouton’un Yönetim Gözeneği

Vehbi Çelik, *Eğitimsel Liderlik* (Ankara: Pegem Akademi, 2012), 29.

Owens’a (1987) göre, Blake ve Mouton’un yönetim gözeneği kuramı seksen bir farklı liderlik şekli ortaya koymaktadır. Bu liderlik şekilleri beş temel grupta özetlenebilir:

1. Zayıf liderlik: 1,1’lik liderlik şekli olarak kabul edilir. Lider izleyenleri kendi haline bırakmıştır. İşgören ve üretime olan ilgi en düşük düzeydedir.
2. Otorite ve itaat: 9,1’lik bu liderlik biçiminde lider görevlerle en yüksek düzeyde ilgilenir ve bunu yaparken güç, yetki ve denetimden faydalanır.
3. Şehir kulübü liderliği: Liderlik biçimi 1,9’luktur ve lider üretimi çok az önemserken işgörene en üst düzeyde ilgi gösterir.
4. Denge sağlayıcı liderlik: 5,5’lik liderlik şekli olarak ifade edilir. Lider, mevcut yapının devamını sağlayabilmek için üretim ve işgörenle orta seviyede ilgilenir.

5. Grup liderliği: 9,9'luk liderlik biçimidir. Lider, üretime de işğörene de en yüksek seviyede ilgi gösterir. Bu liderlik biçiminde, katılma ve özdeşleşme yüksek seviyede olup grup üyeleri ve lider arasındaki işbirliği oldukça güçlüdür (Çelik, 2012, 14-15).

Davranışsal kuramlarda, liderlik davranışlarının işe yönelik ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma boyutları hakkında çalışılmış ve etkin liderlik için bu iki boyut arasında denge kurulması gerektiği ifade edilmiştir (Bektaş, 2016). Davranışsal kuramların lider ve izleyenlerin özellikleri dikkate almaması ve durumsal faktörleri göz ardı etmesi, bu kuramın sınırlılıklarını oluşturmaktadır (Çelik, 2012).

2.2.1.3. Durumsallık Kuramları

Özellikle 1960-1980 yılları arasında kendini gösteren, etkin liderin özellikleri ve davranışlarına 'durum' kavramının eklendiği durumsallık yaklaşımları "her ortamda geçerli bir liderlik özelliği ve davranışı söz konusu değildir" anlayışına dayanmaktadır (Şişman, 2014; Çetin, 2008). Buna göre, farklı gruplar ve farklı ortamlarda farklı liderlik davranışlarından söz edilebilir. Durumsal kuramlar başlığı altında toplanan bazı çalışmalar şu şekildedir: Yol-Amaç Kuramı (Robert House ve Martin Evans), Fiedler'in Durumsallık Kuramı, Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı, Paul Hersey ve Kenneth Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı ve Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı (Şişman, 2014).

2.2.1.3.1. Yol-Amaç Kuramı

Robert House ve Martin Evans'ın geliştirdiği yol-amaç kuramına göre, liderler iş ortamını iyileştirici ve çalışanların yeteneklerini artırıcı davranışlarda bulunurlarsa, çalışanları motive edebileceklerdir. Northouse'a göre, bu teorelin temel varsayımı "çalışanların işi yapabileceklerine, çabalarının istenilen sonuçları getireceğine ve işi yaptıkları zaman alacakları ödülleri değerli olacağına inanmaları durumunda" etkili liderlikten bahsedilebileceğidir (Hoy ve Miskel, 2010, 394).

Yol-Amaç kuramı dört temel liderlik tarzı belirlemiştir (Çelik, 2012, 17):

- Emredici liderlik: İşğörenlerin kural ve mevzuat ile ilgili soru, beklenti ve eğilimlerini açıklar. Lider, işğörenlerin yapılacak işleri kurallara uygun olarak yapmalarını bekler.

- Başarı yönelimli liderlik: Lider, başarı yolundaki engelleri ortadan kaldırır, yapılacak işlerde mükemmelliğe vurgu yapar, işgörenlere güvenir ve kendilerini geliştirmelerini destekler.
- Destekleyici liderlik: Lider dostça bir çalışma ortamı oluşturur, işgörenlerin huzuru için onlara ilgi gösterir.
- Katılımcı liderlik: Lider, yapılacak işlerin karar süreçlerine işgörenleri de dâhil eder, grup kararı alır.

2.2.1.3.2. Fiedler'in Durumsallık Kuramı

Durumsallık kuramına göre, bir liderin ortaya çıkışı, ortamın elverişli olmasına bağlıdır. Dolayısıyla liderin etkililiği, liderin örgütteki konumuna ve içinde bulunduğu koşullara göre değişkenlik gösterir (Çelik, 2012). Bu varsayımdan yola çıkarak, Fiedler farklı liderlik biçimlerinin her durumda etkili olmayacağını ifade etmektedir. Buna göre, anlayışlı lider ya da yapıyı kurucu lider her zaman etkili olamaz; katılımcı yönetim bazen etkili bazen de etkisiz olabilir. Bir durumun lider açısından uygun olup olmaması üç önemli etkene bağlıdır (Aydın, 2010, 298);

- Liderin izleyenlerle olan ilişkisinin niteliği,
- Görevin (işin) iyi yapılandırılma derecesi,
- Liderin konumsal gücü.

Fiedler'in yaklaşımına göre, örgütsel etkililik arttırılmak isteniyorsa, liderin etkili bir şekilde eğitilmesinin yanında liderin iyi bir performans gösterebileceği örgütsel ortamın oluşturulmasına da dikkat edilmelidir (Aydın, 2010).

2.2.1.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı

Normatif kurama göre çağdaş liderliğin esas sorunu karar verme sürecine katılımdır. Bu sürecin seçimi, örgütsel ortamın koşulları dikkate alınarak yapılmalıdır. Bu gereklilik, yönetim sürecinde bazen otokratik yaklaşımın bazen de katılımcı yaklaşımın etkili olması nedeniyle önemlidir. Vroom ve Yetton'un modelinde liderlik tarzlarının birbirlerinden üstün olma durumlarından ziyade, belli bir durumda etkili olabilecek davranışın belirlenmesi üzerinde durulmuştur (Aydın, 2010). Vroom ve Yetton'un liderlik biçimleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Vroom ve Yetton'un Beş Liderlik Biçimi

Liderlik Biçimleri	Liderin astlarını karar verme sürecine katmaya yönelik cesaretlendirme derecesi
	Düşük (Otokratik)
Lider, mevcut verileri kullanarak karar verir.	1
Lider, astlarının görüşünü alır ve kararı tek başına kendisi verir.	2
Lider sorunu astlarıyla bireysel olarak görüşür, onların görüş ve düşüncelerinden yararlanır ve kararı kendisi verir.	3
Lider sorunu grupla paylaşır, astları grup halinde bir araya getirir ve kararı kendisi verir.	4
Lider grubun bir üyesi olarak sorunu paylaşır ve kararı grup üyeleriyle birlikte verir.	5
	Yüksek (Demokratik)

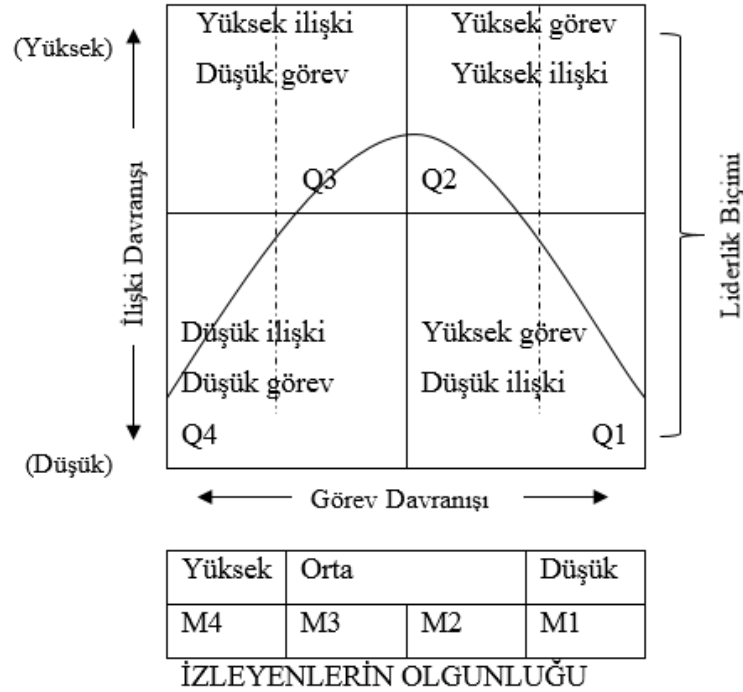
Vehbi Çelik, **Eğitimsel Liderlik** (Ankara: Pegem Akademi, 2012), 25.

2.2.1.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı

Hersey ve Blanchard'ın geliştirdiği bu kuram, liderlik tarzının belirleyicisi olarak işgören özelliklerini kabul eder. Buna göre, bir grubun üyelerinin olgunluk düzeyleri, liderin etkililiğini belirleyen önemli bir etkidir. Burada olgunluk, bireyin bütün özelliklerini değil, yapılacak işe yönelik yetkin ve yeterli olmasını ifade etmektedir (Aydın, 2010).

İş olgunluğu ve psikolojik olgunluk olmak üzere iki tip olgunluktan söz edilebilir. İş olgunluğu, bireyin performansını etkileyen deneyim ve eğitimi kapsar. Psikolojik olgunluk ise, bireyin başarıya olan ihtiyacı ve sorumluluk almasına yönelik motivasyon seviyesini ifade eder (Çelik, 2012).

İlişki yönelimli ve görev yönelimli davranış boyutlarına grubun olgunluk düzeyinin eklenmesiyle bu kuram oluşturulmuştur. Liderlik biçiminin oluşmasına etki eden bu boyutlar ve olgunluk düzeyi arasındaki ilişki Şekil 2'de gösterilmiştir (Çelik, 2012).



Şekil 2: Durumsal Liderlik Teorisine Göre Etkili Liderlik Biçimleriyle İzleyenlerin Olgunluk Düzeyi Arasındaki İlişki

Vehbi Çelik, *Eğitimsel Liderlik* (Ankara: Pegem Akademi, 2012), 29.

Şekle göre;

- Grubun olgunluk düzeyi çok düşükse (M1), görev yönelimli liderlik biçimi (Q1) etkilidir.
- Grubun olgunluk düzeyi biraz düşükse (M2), dinamik liderlik biçimi (Q2, yüksek görev – yüksek ilişki) etkilidir.
- Grubun olgunluğu orta düzeydeyse (M3), ilişki yönelimli liderlik biçimi (Q3) etkilidir.
- Grubun olgunluk düzeyi çok yüksekse (M4), yetki devredici liderlik biçimi (Q4, düşük ilişki – düşük görev davranışı) etkilidir (Çelik, 2012, 30).

2.2.1.3.5. Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Kuramı

Liderlikle ilgili modellerin sunulduğu davranışsal kuramlar, genelde liderliğin görev ve ilişki olarak iki boyutuna odaklanmıştır. Reddin'in geliştirdiği 3-D (3 Boyutlu) kuramda ise bu iki boyutun yanına etkililik boyutu da eklenmiştir. Buna göre dört temel liderlik biçimi ortaya çıkmıştır. Bunlar (1) düşük görev ve düşük

ilişki, (2) düşük görev ve yüksek ilişki, (3) yüksek görev ve düşük ilişki ve (4) yüksek görev ve yüksek ilişkidir (Çelik, 2012, 32).

Reddin, kuramında bulunan boyutları şu şekilde açıklamıştır:

- Görev yönelimi, liderin kendini ve astlarını örgütün amacını gerçekleştirmeye yöneltme seviyesini ifade eden boyuttur.
- İlişki yönelimi, liderin astları ile güven ilişkisi oluşturması ve onların görüş ve duygularına saygılı olmasını ifade eden boyuttur.
- Etkililik ise, liderin gerçekleştirmesi gereken amaçları gerçekleştirme derecesini ifade eder (Aydın, 2010).

Bu kurama göre etkili ve etkisiz liderlik biçimleri ortaya konmuştur (Aydın, 2010). Buna göre etkili liderlik biçimleri şu şekildedir:

- Yönetici: Hem bireyi hem de görevi önemseyen, görev ve ilişki boyutlarını dengede tutan liderlik biçimidir. Lider, motive eder, bireysel farklılıkları önemser ve ekiple yönetim anlayışını benimser.
- Geliştirici: İlişkileri çok önemserken görevi çok az önemseyen liderlik biçimidir. Lider, izleyenlere kesin bir güven duygusu besler.
- İyi niyetli otokrat: Göreve fazlasıyla önem verilirken, birey ve ilişkilerin çok az önemsendiği liderlik biçimidir. Lider ne istediğini bilir ve izleyenleri gücendirmeyecek davranışlar ortaya koyar.
- Bürokrat: Hem görevin hem de bireyin önemsenmediği liderlik biçimidir. Lider esas olarak kuralları önemser ve kurallarla yönetim anlayışını benimser.

Etkisiz liderlik biçimleri ise şu şekildedir:

- Uzlaştırıcı: Görev ve bireyin yalnızca birinin önemsenmesi gerekirken ikisine de çok fazla önem veren liderlik biçimidir. Çevresel baskılar lideri etkiler ve lider karar vermede iyi değildir.
- Misyoner: Uygun olmayan bir durumda göreve çok az önem verirken bireyi fazlaca önemseyen liderlik biçimidir. Lider, uyumun kendisini amaç olarak görür.
- Otokrat: Uygun olmayan bir durumda göreve çok fazla, bireye ise çok az önem verildiği liderlik biçimidir. Lider yalnızca işe odaklanır ve başkalarına güven duymaz.

- İlgisiz: Uygun olmayan durumlarda hem bireye hem de göreve önem vermeyen liderlik şeklidir. Lider, aktif ve ilgili değildir.

2.2.1.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları

Liderlik ile ilgili son yıllarda yapılan çalışmalar liderliğe yönelik yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Memişoğlu, 2013). Bu yaklaşımlardan bazıları şunlardır:

2.2.1.4.1. Vizyoner Liderlik

Vizyon, bir örgüt tarafından ulaşılmak istenilen amaçları ortaya koyan, bu amaçların üzerine kurulacağı temeller ve oluşturulmak istenen geleceğin niteliği konularında rehberlik eden bir ifadedir (Kılıç, 2010). Vizyon, aniden var olan geleceğin görüntüsü değildir. Vizyon oluşturma, karmaşık bir süreçtir. Dünyaya karşı yeni bakış açılarının oluşması için sezgi ve düşünce dünyasının geliştirilmesi gerekmektedir (Çelik, 2012).

Vizyoner lider yaşanan sorunlara geniş çerçeveden ve sezgisel olarak baktığında kendini iyi hisseder, yakın çevresinin sınırlarını aşarak daha geniş ufukları gözler. Bennis'e göre vizyoner lider yeni bir bakış açısıyla geleceğe bakar ve bu yeni bakış açısının sonuçlarını üstün bir yetenekle analiz ve sentez edebilir (Bennis, 1996'dan aktaran Çelik, 2012).

2.2.1.4.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

James MacGregor tarafından kavramlaştırılan dönüşümcü liderlik yaklaşımı, insan kaynağının geliştirilmesi ve dönüştürülmesi yoluyla, ondan daha çok yararlanmaya ve örgütsel gelişime katkı yapmalarını sağlamaya odaklanmıştır (Aydın, 2010). Bass'e (1990) göre dönüşümcü lider grubun misyon ve vizyon bilinci edinmesini sağlar ve bireylerin örgütün amaçlarına olan ilgisini artırır. Böylece bireyler, grubun çıkarlarını kendi çıkarları ve ilgilerinin üzerinde tutarlar. Dönüşümcü liderlerin özellikleri dört boyutta incelenir: İdealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek (Bass, 1990'dan aktaran Karip, 1998).

2.2.1.4.3. İşlemci (Transaksiyonel) Liderlik

Burns ve Bass'e göre işlemci liderlik, daha çok geleneksel tarzda, lider ve izleyenler arasında karşılıklı bir alışverişin olduğu ve ödüllendirme yöntemiyle sürdürülen bir liderlik biçimidir. İşlemci liderler, örgütün işleyiş sistemine müdahale etmezler; çalışanların bireysel özellikleri, girişimcilik veya yenilikçilik taraflarına pek ilgi göstermezler ve çalışanları ödülle motive ederek örgütün faaliyetlerini sürdürmesini sağlarlar (Avcı, 2015). Bass'e (2003) göre işlemci liderliğin boyutları şunlardır: Koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik (Doğan, 2016).

2.2.1.4.4. Etik Liderlik

Liderin, lider olarak davranışlarını sergilerken bu davranışların “iyi kötü, doğru yanlış olarak ifade edilen değerinin ahlaki bir yanı vardır” (Uğurlu, 2017, 57). Sergiovanni'ye göre moral ya da etik liderlik “moral güce dayanarak astlarını etkilemeye yönelik bir liderlik” biçimidir (Çelik, 2012, 90). Etik liderlik esas olarak, izleyenlerin itibar ve sahip olduğu haklara saygı duymayı gerektirir. Sarros, Cooper ve Hortica'ya göre etik liderlik ‘karakter’ odaklıdır ve doğruluk etik liderliğin temel ilkesidir. Etik liderlik altı önemli kavramla açıklanmaktadır: Karakter ve dürüstlük, etiksel farkındalık, cesaret ve yetkilendirme, toplum ve oryantasyon, motivasyon ve etiksel sorumluluk yönetimi (Uğurlu, 2017).

2.2.1.4.5. Kültürel Liderlik

Örgütsel kültürün doğrudan etkilediği kültürel liderlik anlayışında Sergiovanni ve Starratt'a göre lider “kültürel değerlerin bekçiliğini yapar, önemli kültürel anlamları açıklar ve kilit değerleri canlı tutar” (Çelik, 2012, 51). Duke'a göre yeni kurulan örgütlerde liderler, kültürü biçimlendiren bir rol oynarlar. Niyetler, varsayımlar ve değerlerin fikir birliği içinde paylaşılması, yeni üyelerin doğru yolu bulmasında yardımcı olmaktadır (Çelik, 2012).

2.2.1.4.6. Öğrenen Liderlik

Öğrenen lider, öğrenen örgüt modeliyle aynı doğrultuda davranışlar sergileyebilen liderdir. Öğrenen örgüt felsefesinin temelinde bütün çalışanların birlikte öğrenmeyi öğrenmesi vardır. Öğrenen liderlik anlayışında lider, insanların karmaşıklığını anlama, fikirlerini açıklama ve ortak düşünsel modeller geliştirme,

yeteneklerini sürekli olarak geliştirdikleri örgütler oluşturma ve yönetmeden sorumludur. Öğrenen örgütte liderlerin sahip olması gereken üç rol vardır (Çelik, 2012; Konan ve Kış, 2015): Tasarımcılık, yöneticilik ve öğretmenlik.

2.2.2. Liderlik ve Yöneticilik

Yönetim, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla örgütte bulunan madde ve insan kaynağını yönlendiren, kullanan ve kontrol eden bir süreçtir. Yönetici ise, bu amaçlara ulaşmada, örgüt içindeki ve dışındaki farklı beceri ve yararları uzlaştırıcı konumundadır (Bursalıoğlu, 2013). Örgütün amaçlarına ulaşmasını ve devamlılığını sağlayan yönetici, istenen sonucu elde etmek için örgütsel yapı ve süreci biçimlendirme çabasıdır. Yöneticilerden farklı olarak liderler, örgütlerde günlük problemleri tespit etme ya da çözmeye çalışmaktan ziyade, stratejik fikirleri deneme ve grubu belirli bir vizyon etrafında birleştirme çabasıdır (Çelik, 2012).

Starratt (1995), lider ve yönetici arasındaki farklılıkları Tablo 2’deki gibi belirlemiştir:

Tablo 2: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Lider	Yönetici
Değişmeyle ilgilenir.	Yapıyı korumayla ilgilenir.
Yönlendiricidir.	Yöneticidir.
Konuşma metnini kendisi yazar.	Yazılan konuşma metnini okur.
Moral otoriteye dayanır.	Bürokratik otoriteye dayanır.
İzleyenlere mücadele ruhu aşılar.	Mutlu topluluğu korur.
Vizyon sahibidir.	Liste ve bütçe sahibidir.
Paylaşmış amaca dayalı gücü vardır.	Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.
Güdüler.	Denetler.
İlham verir.	Düzenler.
Aydınlatır.	Eşgüdüm.

Vehbi Çelik, **Eğitimsel Liderlik** (Ankara: Pegem Akademi, 2012), 3.

Büyük planları yaratan ve başlamasına sebep olan kişi liderdir. Yönetici ise bu planların gerçekleştirilmesini, yürütülmesini sağlar. Lider ve yönetici arasındaki bu fark tarih boyunca görülebilir. Sadece birkaç lider iyi yönetici olabilmiş ve sadece birkaç iyi yönetici lider olabilmiştir (Bursalıoğlu, 2013).

2.2.3. Lider Olarak Okul Yöneticileri

Liderlik, birden çok kişiyi etki ve güç vasıtasıyla yönlendirebilmektir. Etki ve güç açısından iki farklı liderlik biçimi vardır: formal lider ve informal lider. Otoriteyi kullanarak grup üzerinde etki yapan lider formal liderdir. İnfomal lider ise sergilediği liderlik davranışıyla grubu etkisi altına alır ve grupla bütünleşir. Bu bağlamda düşünüldüğünde okul yöneticisi; örgüt içinde bir otorite olması bakımından formal lider, öğretmenleri güdülemesi ve değerleriyle onlara yön göstermesi bakımından informal lider olarak görülebilir (Çelik, 2012).

Bursalıoğlu'na (2013) göre okul yöneticisi bir lider olmaktan önce üsttür veya baştır. Bu imajdan liderlik imajına geçebilmesi çok zordur ancak bazı yollarla mümkündür. Bunlardan birincisi yöneticinin eğitimin temel değerlerini ve ideallerini benimsemiş olması ve bunu davranışa çevirebilmesidir. İkincisi, okulun amaçları ile okulu oluşturan bireylerin ihtiyaçlarını denge durumunda tutabilecek kadar örgütçü ve yönetici olabilmesidir. Üçüncüsü ise, yöneticinin okulda uyumlu insan ilişkilerinin kurulduğu ve yaşandığı bir iklim oluşturabilmesidir.

Çağdaş yönetim anlayışına göre eğitim yöneticisinin liderlik rolü önemli hale gelmiştir. Eğitim yöneticisinin etkili olabilmesi için gruba liderlik edebilmeli, grubun amaçlarını örgütün amaçlarıyla bağdaştırabilmelidir. Liderlik rolü oynaması gereken yönetici, okuldaki öğretmenlerin tutumları, kişilikleri, örgütteki alt gruplar, benzerlikler ve farklılıklar ile ilgili bilgi sahibi olmalıdır (Atay, 1996).

Okul yönetiminde liderlik, öncelikle sorunları gerçekçi bir şekilde görmeyi, sonra bu sorunları çözecek birtakım yeteneklere sahip olmayı gerektirir. Ortaya çıkan problemleri cesaretle karşılayarak ve onları örgütün yararlarına yönelterek gerçek bir lider olunabilir. Bunun sağlanabilmesi için, emirlerin veya kanunların bıraktığı boşluklardan faydalanarak, liderlik görevi yapmaya yol açabilecek durumlara girmek gerekir (Bursalıoğlu, 2013).

ABD'de bulunan Ulusal Ortaokul Müdürleri Birliği NASSP'nin yaptığı çalışmalar sonucu ortaya koyduğu eğitim yöneticisinin liderlik rolleri şu şekildedir (Atay, 1996, 171):

- Akademik hedeflere ulaşılabilceğini gösterme
- Yüksek beklenti için ortam hazırlama
- Öğretim lideri gibi davranma

- Kuvvetli ve dinamik olma
- Öğretmenlerle etkili bir biçimde görüş alışverişinde bulunma
- Disiplin ve düzeni sağlama
- Kaynakları en iyi biçimde kullanma
- Zamanı iyi kullanma
- Sonuçları değerlendirme.

Ada ve Baysal (2015) ise etkili bir okul yöneticisinin temel yeterliliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Öğretimi başarılı bir şekilde analiz edebilmelidir.
- Eğitim öğretim ile ilgili olarak öğretmenlere rehberlik edebilmelidir.
- Eğitim programının geliştirilmesi ve uygulanması süreçlerini koordine ve kontrol edebilmelidir.
- Eğitim öğretime geniş bir vizyonla bakabilmelidir.
- Bir lider olarak fikirlerinde kararlı olabilmelidir.
- Okul bütçesinin düzenlenmesinde başarılı olmalıdır.

Goodlad'a göre okuma, yazma ve aritmetik gibi temel beceriler, mesleki eğitim, kendini gerçekleştirebilme, kişiler arası iletişim, vatandaşlık bilinci, bağımsızlık, entelektüel gelişim, sosyal, duygusal ve ahlaki gelişim ile ilgili öğrencilere yeterlilik ve nitelik kazandırmak okulun genel amaçlarındandır. Okul yöneticisinin aktif olarak görevini yerine getirebilmesi, bahsi geçen alanlarla ilgili birtakım yeterliliklere sahip olmasını gerektirir. Okulun amaçlarının gerçekleştirilebilmesi ve üretkenliğin artırılabilmesi için, bir amaç olarak teknolojinin etkin kullanımı ve okul yöneticilerinin teknoloji ile ilgili birtakım yeterliliklere sahip olması gerekmektedir (Turan, 2002).

2.3. Teknoloji Liderliği

Son yıllarda eğitim alanında yaşanan teknolojik gelişmelerden etkilenen okullar bir dönüşüm sürecine girmiştir. Bu dönüşüm süreci, lider olarak okul yöneticilerinin rollerini etkilemiş, yöneticilerin teknolojik değişimleri kabullenmelerini, yönetim faaliyetlerinde bu değişimleri uygulamalarını ve teknolojinin etkin kullanımı konusunda bir vizyon geliştirmelerini zorunlu kılmıştır (Altınay Aksal, 2015; Orhan ve diğ., 2014).

Bilgi teknolojilerinin okul yönetimi ve sınıf ortamında etkin kullanımı, okullarda kullanılan yazılımların değerlendirilmesi, bireylerin ve okulun üretkenliğinin artırılmasında bilgisayarların oynadığı rol, genel olarak teknolojik gelişmelerin okula olan yansımaları, eğitim yöneticilerinin bazı yeterliliklere sahip olmasını gerektirmektedir (Turan, 2002). Bu bağlamda, okul müdürlerinin eğitim teknolojilerini sağlama ve kullanmadaki teknoloji liderliği becerileri, okul ve eğitim ile ilgili öne çıkan konulardan biri olmuştur (Şişman Eren, 2010).

Teknoloji liderliği ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Anderson ve Dexter (2005) teknoloji liderliğini, okul çevresinde bilgi teknolojilerinin etkin kullanımını sağlayan örgütsel kararlar, politikalar ve faaliyetler olarak tanımlamıştır. Can'a (2003) göre "teknolojik lider çalışanların gücünü harekete geçirirken teknolojiyi kullanan ve onlara teknolojiyi kullandıran kişidir". Tanzer (2004) teknoloji liderini "teknolojinin örgütte etkili ve verimli kullanılmasında gerekli eş güdümlmeyi yapan, örgütü bu konuda etkileyen, yönlendiren ve yöneten kişi" olarak tanımlanmıştır (Şişman Eren, 2010). Grady'ye (2011) göre teknoloji liderliği, birçok farklı liderlik özelliklerini içermekle beraber, okulun baştan aşağı her tarafında teknoloji kullanımını gerektirir. Bailey'ye (1997) göre teknoloji liderliği, okul ile velileri, toplumsal organizasyonları ve yardım örgütlerini içeren gruplar arasında bağlantılar kurmayı ve sürdürmeyi gerektirir (Anderson, Dexter, 2000).

Fonstad'a (2013) göre teknoloji liderliği becerisi iki boyuttan oluşur. Bunlardan birincisi olan bilgi ve iletişim teknolojisi (BİT) becerileri BİT'in uygulamaya konması ve sürdürülmesi (örn. işlevsel, teknik, ürün ve müşteri tecrübesi) ile ilgili bilgi birikimini içermektedir. İkinci boyut liderlik becerileridir ve örgütsel gelişim ile ilgili uzmanlığı, bir başka deyişle liderlik ve yönetme yeterliliğini (örn. öngörme; sınır ötesi ilişkiler kurma ve işbirliği yapma; anlamlandırma; icat etme) kapsamaktadır (Chua, Chua, 2017).

Turan (2002), okul yöneticilerini yetiştirmek, hizmeti içi eğitim programlarını geliştirmek, ölçme ve değerlendirme, rol ve görev tanımlamalarını yapmak, bireysel ve sistemle ilgili sorumluluk vermek, okulların ve okul yöneticisi yetiştiren programları yenilemek, okulların amaçlarını belirlemek ve teknolojiyi okullarda etkin kullanabilmek için teknoloji uygulama standartlarına ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedir (Şişman Eren, 2010). Teknoloji liderliği ile ilgili olarak okul yöneticilerinin yeterliliklerini belirlemeye yönelik en kapsamlı standartlaştırma

alışmalarından biri, Amerika’da bulunan ISTE’nin hazırlamış olduğu ‘Yöneticiler İçin Ulusal Eğitim Teknolojisi Standartları (NETS-A, National Educational Technology Standards for Administrators)’dır (Hacıfazlıoğlu, Karadeniz ve Dalgıç, 2010).

2.3.1. ISTE Standartları

ISTE (International Society for Technology in Education - Uluslararası Eğitimde Teknoloji Topluluğu), eğitimin yeniden şekillendirilmesi ve yenilikçi öğrenme ortamları oluşturulması amacıyla öğrenciler, eğitimciler, yöneticiler, koçlar ve bilgisayar bilimi eğitimcileri için standartlar belirlemiştir. Bu standartlar eğitimcilere ve eğitim liderlerine, dijital çağ öğrenmeleri için okulları ve sınıfları yeniden tasarlamaları konusunda yardımcı olmaktadır (ISTE, 2019). Okul yöneticilerinin birer teknoloji lideri olarak yetiştirilmesi kapsamında teknoloji standartları geliştiren ISTE, ilk kez 2001 yılında 8 maddeden oluşan standartlar yayımlamış, 2002 yılında bu standartları yeniden yapılandırmış ve ‘Yöneticiler İçin Ulusal Eğitim Teknolojileri Standartları (NETS-A, National Educational Technology Standards for Administrators)’ olarak yayımlamıştır (Sincar, 2015; ISTE, 2019). Okul müdürünün eğitim teknolojisi hakkında bilmesi gerekenler ve rollerine yönelik önerilerde bulunan NETS-A, teknolojik liderlik standartlarını 6 boyutta ele almıştır (Hacıfazlıoğlu ve diğ.,2010):

- Liderlik ve Vizyon: Teknoloji uygulamalarına yönelik olarak bir vizyon oluşturulması ve bu vizyonun gerçekleşmesi için yapılması gerekenleri kapsar.
- Öğrenme ve Öğretme: Öğrenme ortamının öğrenci odaklı hale getirilmesini kapsar.
- Üretkenlik ve Profesyonel Uygulama: Teknoloji liderinin teknolojiyi kullanma konusunda model olması ve teknoloji kullanımıyla birlikte performansın yükselmesini kapsar.
- Destek, Yönetim ve Operasyonlar: Okullarda bulunan bütün altyapı sistemlerinin yürütülmesinde teknolojinin kullanılmasını sağlamayı kapsar.
- Değerlendirme: Değerlendirme ile ilgili bütün süreçlerde teknolojiden faydalanmayı kapsar.

- Sosyal, Hukuki ve Etik Konular: Teknoloji unsurlarına ulaşma konusunda fırsat eşitliğine en üst düzeyde önem verilmesi ve teknoloji kullanımında ilgili bütün kanunların uygulanmasını kapsar.

ISTE tarafından 2009 yılında, teknolojik gelişmelere bağlı olarak güncellenen bu standartlar Hacıfazlıoğlu, Karadeniz ve Dalgıç (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır (Sincar, 2015):

1. Vizyoner Liderlik: Eğitim yöneticileri kurum genelinde kapsamlı bir teknoloji entegrasyonu sağlamak amacıyla mükemmeliyet ve dönüşümün desteklendiği paylaşılan bir vizyon geliştirmeye ve bunun uygulanmasına ilham verir ve liderlik eder.
 - a. Etkili öğretim uygulamalarının desteklenmesi, öğrenme hedeflerinin karşılanması ve aşılması, ilçedeki ve okuldaki liderlerin performanslarının en yüksek seviyeye çıkarılması amacıyla bütün paydaşlar tarafından dijital çağ kaynaklarının kullanımını arttıran ortak amaçlı bir değişim vizyonunu destekler.
 - b. Ortak vizyona paralel, teknoloji ile uyum gösteren stratejik planların oluşturulması ve paylaşılması sürecine katılır.
 - c. Teknoloji ile bütünleşen vizyon ve stratejik planları uygulamak amacıyla kurumsal, yerel ve ulusal ölçekteki politika, program ve finansmanın geliştirilmesini destekler.
2. Dijital Çağ Öğrenme Kültürü: Eğitim yöneticileri bütün öğrenciler için detaylı, uygun ve ilgi çekici bir eğitim ortamı sağlayabilecek dinamik bir dijital çağ eğitim kültürü oluşturma, destekleme ve sürdürme çabasıdır.
 - a. Öğretim süreçlerinde dijital çağ öğrenmesinin devamlı olarak gelişmesini merkeze alan yenilikler sağlar.
 - b. Öğrenme için teknolojinin sıklıkla ve etkin bir şekilde kullanımını tasarlar ve bunu destekler.
 - c. Öğrencilerin birtakım bireysel gereksinimlerini karşılayan teknoloji donanımlı, öğrenci merkezli ortam ve öğrenme kaynağını sağlar.
 - d. Yenilikçi ve yaratıcı olmayı ve dijital çağ işbirliğine destek veren yerel, ulusal ve küresel öğrenme topluluklarına katılır.
3. Profesyonel Uygulamada Mükemmellik: Eğitim yöneticileri, çağdaş teknolojilerin ve dijital kaynakların entegrasyonu ile öğrencilerin

öğrenmelerini geliştirmek amacıyla eğitimcileri güçlendiren profesyonel öğrenme ve yeniliğe dayalı ortamlara destek olur.

- a. Teknolojinin entegrasyonu ve rahat kullanımı sürecinde profesyonel gelişimin devamlılığını sağlamak amacıyla zaman, kaynak ve erişim sağlar.
 - b. Teknolojiyi kullanma ile ilgili olarak yönetici, öğretmen ve çalışanların mesleki gelişimi için öğrenme topluluklarını destekler ve bunlara katılım sağlar.
 - c. Dijital çağ araçlarının kullanımını sağlayarak bütün paydaşların katılımıyla etkili iletişim ve işbirliği süreçlerinin tasarımını yapar.
 - d. Teknolojinin aktif olarak kullanımına ilişkin eğitim araştırmalarını ve yeni eğilimleri takip ederek teknolojinin öğrencilerin öğrenmesini geliştirmesi bakımından değerlendirilmesini teşvik eder.
4. Sistematik Gelişim: Eğitim yöneticileri, bilgi ve teknoloji kaynaklarının etkili kullanılarak örgütün devamlı olarak gelişmesi için dijital çağ liderliğini ve yönetimini sağlar.
- a. Teknoloji ve zengin materyallerin uygun olarak kullanılmasıyla öğrenme hedeflerine en üst seviyede ulaşılması için amaçlı değişime liderlik eder.
 - b. Çalışanların performansı ve öğrencilerin öğrenmesini geliştirmek amacıyla verilerin toplanması, analizi, sonuçların yorumlanması ve bulguların paylaşılması için işbirliği yapar.
 - c. Akademik ve idari hedeflerin geliştirilmesi amacıyla teknolojiyi yeterli ve yaratıcı bir şekilde kullanabilen nitelikli personelin ihtiyaca yönelik istihdamını sağlar.
 - d. Sistematik olarak gelişimi destekleyici nitelikte stratejik ortaklıklar kurar.
 - e. Farklı teknoloji sistemlerinin bir arada işlerliğini ve bütünlüğünü sürdürecektir; yönetim, operasyon, öğretim ve öğrenme süreçlerinin desteklendiği, sağlam bir teknoloji alt yapısının oluşturulmasını ve sürekliliğini sağlar.
5. Dijital Vatandaşlık: Eğitim yöneticileri, dijital kültürün gelişmesini destekleyen sosyal, etik, yasal konular ve sorumluluklarla ilgili bir anlayış tasarımı oluşturur ve bunu geliştirir.
- a. Bütün öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak uygun dijital araçlara ve kaynaklara eşit şekilde erişimini sağlar.

- b. Dijital bilgi ve teknolojinin yasal, etik ve güvenli bir şekilde kullanımını sağlamak amacıyla politikaların geliştirilmesi, tasarlanması ve gerçekleştirilmesine destek verir.
- c. Teknoloji ve bilgi kullanımı ile ilgili güvene dayalı sosyal etkileşimleri destekler ve bunlara model olur.
- d. Çağdaş iletişim ve işbirliği araçları vasıtasıyla, küresel konular ile ilgili ortak kültürel anlayış ve ilginin geliştirilmesine olanak sağlar ve buna model olur.

ISTE'nin 2009 yılında yayımladığı, teknoloji liderliği ile ilgili 5 tane temel ve 21 tane alt performans göstergesinin, eğitimcilerle yapılan görüşmeler sonucunda çoğunlukla Türkiye'ye uygun olduğu görülmektedir (Hacıfazlıoğlu ve diğ., 2010).

Okul yöneticilerinin teknoloji lideri olarak rollerini daha iyi anlamaları ve geliştirmelerini amaçlayan bu standartlar (McLeod, Richardson, 2011), ISTE tarafından 2002 yılında geliştirildiği haliyle teknoloji liderliğiyle ilgili pek çok model çalışmasına da temel oluşturmuştur (Hacıfazlıoğlu ve diğ., 2010).

2.3.2. Teknoloji Liderliği Modelleri

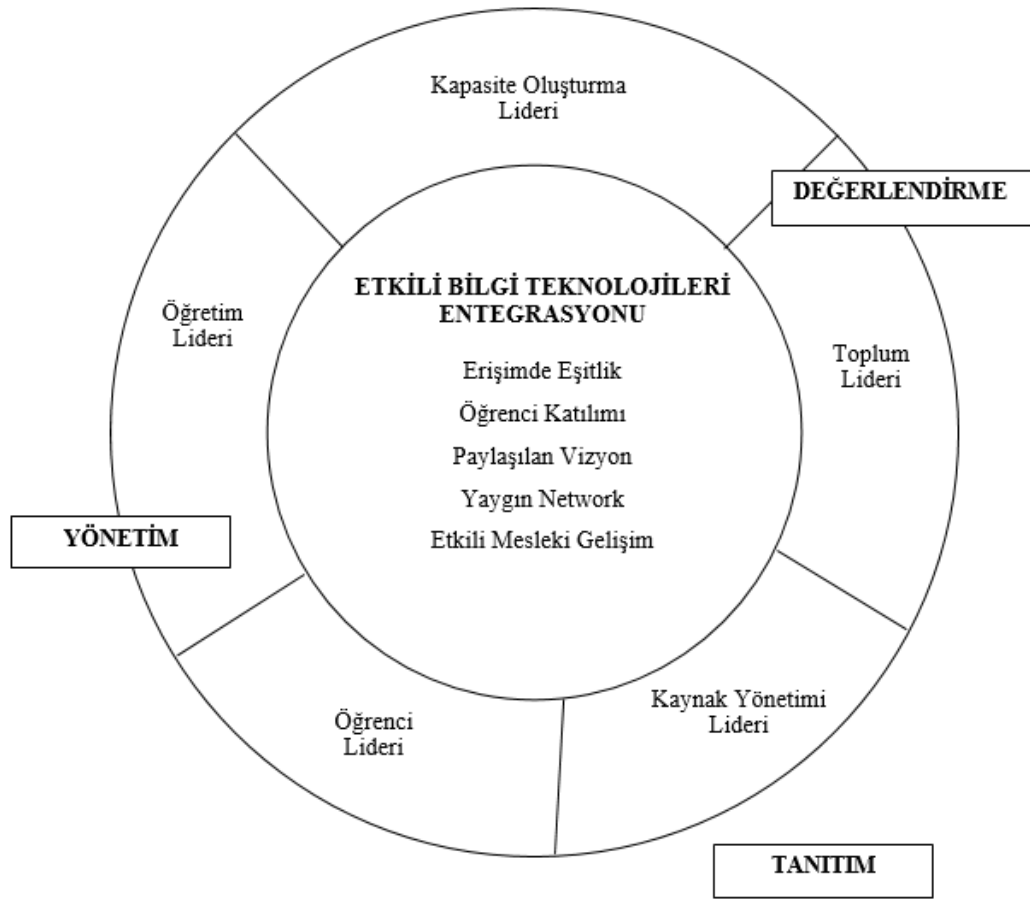
Okul yöneticilerine rehber olabilecek NETS-A standartları dışında araştırmacılar teknoloji liderliği ile ilgili birtakım çalışmalar yapmışlardır.

2000 yılında Yee tarafından Kanada, Yeni Zelanda ve Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan çalışmada, teknoloji liderliği kavramı 8 boyuttan oluşan bir model olarak sunulmuştur. Yee, teknoloji liderliğini bilgi ve iletişim teknolojileri liderliği (ICT - Information and Communication Technologies leadership) olarak ifade etmiş ve okul yöneticilerinin teknoloji liderliği yapabilmeleri için teknolojiyle donatılmış okullarda görev yapmaları gerektiğini belirtmiştir (Yee, 2000). Yee'nin bilgi ve iletişim teknolojileri liderliği modelinin boyutları şu şekildedir:

- Eşitlik Sağlama: Okul müdürleri sadece teknolojiyi iyi kullanabilen öğretmen ve öğrencilerin değil, okulda bulunan bütün öğrenci ve personelin eşit bir şekilde teknolojik kaynakları kullanmasını sağlamakla yükümlüdürler.
- Öğrenme Odaklı Vizyon Oluşturma: Bilgi ve iletişim teknolojileri vizyonundan sorumlu olan okul müdürleri, bu vizyon doğrultusunda okulun tüm paydaşlarının (yöneticiler, personel ve veliler) katılımıyla öğrenme odaklı kararlar alırlar.

- Maceracı Öğrenme: Bilgi ve iletişim teknolojileri ile ilgili gelişmeleri takip etme konusunda öğretmenlere rol model olan okul müdürleri, yeni teknolojileri ve öğrenme stratejilerini deneyimleme konusunda isteklidirler.
- Sabırla Öğretme: Sınıfa yakın olan bu müdürler, öğrencilere, öğretmenlere ve velilere teknoloji konusunda esnek öğrenme ortamları oluşturmaya düşkündürler ve onları bilgi ve iletişim teknolojileri konusunda bireyselleştirilmiş eğitim faaliyetlerine katılmaları konusunda teşvik ederler.
- Koruyucu Olma: Bu müdürler, bürokrasiden kaynaklanan engelleri aşma konusunda isteklidirler. Öğrenci ve öğretmenlerin teknoloji konusunda gelişmeleri için bu engelleri aşmada yetki güçlerini kullanırlar.
- Düzenli İzleme: Bu müdürler, öğrenci ve öğretmenlerin, okulun ve ülkenin vizyonuna paralel olarak teknolojiyi kullanmalarını sağlar ve onları yakından takip eder.
- Girişimci Ortaklıklar Kurma: Okulun ihtiyacı olan bilgi ve iletişim teknolojileri kaynakları bulabilmek için okul müdürleri, okul içinde öğretmenler, öğrenciler ve velilerle, okul dışında il ve ilçe yöneticileri, teknolojik malzeme satıcıları ve akademisyenlerle işbirliğine dayalı ilişkiler kurarlar.
- Zorlukları Dikkatle Aşma: Teknolojik açıdan zenginleştirilmiş okullardaki müdürler, bilgi ve iletişim teknolojileri ve öğrenme açısından yenilikçi faaliyetlerde bulunurlar. Bu süreçte, kendi kariyerleri veya okulları için tehlike oluşturabilecek adımlar atmaktan kaçınırlar.

Teknoloji liderliği ile ilgili yapılan bir başka araştırma Flanagan ve Jacobsen (2003) tarafından yapılmıştır. Flanagan ve Jacobsen, geliştirdikleri 5 bölümden oluşan teknoloji liderliği modelinde, teknoloji liderinin hedefleri, karşılaştığı zorluklar ve sorumlulukları tanımlamışlardır. Bu modele göre, teknoloji liderliği için başarılı bir teknoloji entegrasyonu gerekmektedir. Şekil 3'te bu modele ait hedef ve sorumluluklar ve bunların teknoloji entegrasyonu ile ilişkisi gösterilmiştir.



Şekil 3: Flanagan ve Jacobsen'in Teknoloji Liderliği Modeli

Flanagan, L., Jacobsen, M. 2003. Technology Leadership for the Twenty-First Century Principal. **Journal of Educational Administration**. c. 41, 132.

Okul yöneticilerinin öğretim liderliği, öğrenci liderliği, kaynak yönetimi liderliği, toplum liderliği ve kapasite oluşturma liderliği rolleri aşağıda yer alan tablolarda detaylıca işlenmiştir (Flanagan, Jacobsen, 2003).

Tablo 3: Öğretim Liderliğine İlişkin Hedefler, Görevler ve Çıktılar

Hedefler	Görevler	Çıktılar/Başarı göstergeleri
Öğretmenleri, öğrendiklerini yansıtmaları ve yaptıklarını geliştirmeleri ile ilgili sürekli olarak cesaretlendirmek	Bilgi ve iletişim teknolojileri becerilerini geliştirme Sunum yapma ve elektronik haberleşmenin kullanımına ilişkin model olma	Öğrenci katılımında artış sağlayan otantik öğrenmedeki artış
Öğretmenler, öğrenciler, destek personeli ve ailelere yönelik anlamlı öğrenme olanakları sağlamak	Risk almayı cesaretlendirme ve yenilikleri ödüllendirme Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için fırsatlar sağlama Öğretmenleri mesleki gelişimleri konusunda işbirliği yapma ve araştırma projelerine katılma konusunda teşvik etme	Öğrencinin problem çözme, etkili iletişim kurma, araştırma, planlama ve yönetme becerilerinde gelişme Okul yöneticisi, öğretmen ve öğrencilerin bilgi teknolojileri kullanımı becerilerindeki artış
Öğrencilerin bilgiyi yapılandırmalarını desteklemek için problem çözme, işbirliği yapma ve teknoloji kullanımı yeteneklerini geliştirmek	Bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak veya kullanmayarak öğrenme-öğretme merkezli mesleki gelişim faaliyetleri düzenleme Profesyonel gelişim için öğretmenlere zaman yaratma Bilgi teknolojileri bakımından zengin okullara geziler düzenleme Öğrenme fırsatlarını arttıracak nitelikteki yazılımları satın alma Öğrenciler için bireysel planlar geliştirirken teknoloji kullanımını tartışma Uzun vadeli planlar hazırlanırken öğretmenlerden bilgi teknolojilerinin kullanımına ilişkin çıktıları belirtmelerini isteme	Teknolojinin müfredata kaynaştırılmasındaki artış

Mehmet Sincar, Teknoloji Liderliği. Necdet Konan (Ed.), **Eğitim Yönetiminde Yeni Liderlik Yaklaşımları** (Ankara: Pegem Akademi, 2015), 31.

Tablo 4: Öğrenci Liderliğine İlişkin Hedefler, Görevler ve Çıktılar

Hedefler	Görevler	Çıktılar/Başarı göstergeleri
Tüm öğrencilerin teknolojik kaynaklara ve öğrenme olanaklarına eşit bir şekilde erişmelerini sağlamak	Teknolojiyle zenginleştirilmiş öğrenme ortamlarının belirli gruplar için değil, tüm öğrenciler için kullanılabilir olduğundan emin olma Öğretme, öğrenme ve bilgi teknolojilerinin kullanımıyla ilgili tartışmalarda eşitlik problemini ortadan kaldırma	Öğrencilerin bilgi ve iletişim teknolojilerini başarılı bir şekilde kullandıklarını gösteren çıktılarda artış
Demokratik ilkeleri destekleyecek şekilde teknolojinin kullanımını sağlamak	Dersten önce, öğle tatilinde ve dersten sonra bilgisayarları öğrencilerin erişimine açma Evde bilgisayarı bulunmayan velilere yönelik okulda eğitim düzenleme Öğrencilere çekici gelecek, önyargılardan arındırılmış yazılımlar satın alma Öğretmenlerin kalıplaşmış dil kullanımına karşı farkındalıklarını artırma Öğrencilerin, önceden belirlenmiş öğrenme ihtiyacına yönelik bireysel program hazırlayan öğretmenlerle teknoloji kullanımını tartışma Öğrencilerin ihtiyaç duydukları teknolojiye erişmelerini sağlayacak prosedürler oluşturma	Kız ve erkek öğrencilerin teknoloji kulüplerine ya da liderlik gruplarına katılımı Dersten önce, öğle tatilinde ve dersten sonra bilgisayar kullanımında artış Özel gereksinimi olan öğrencilerin bilgisayar kullanmaları ve teknoloji kullanımında liderlik rolleri sergilemeleri Bilgi teknolojilerinin kullanımını içeren programların olması

Mehmet Sincar, Teknoloji Liderliği. Necdet Konan (Ed.), **Eğitim Yönetiminde Yeni Liderlik Yaklaşımları** (Ankara: Pegem Akademi, 2015), 32.

Tablo 5: Kaynak Yönetimi Liderliğine İlişkin Hedefler, Görevler ve Çıktılar

Hedefler	Görevler	Çıktılar/Başarı göstergeleri
Başarılı sonuçlara ulaşmak için öğretmen ve öğrencilerin ihtiyaç duydukları teknolojik kaynaklara ulaşmalarını sağlamak	Yeni donanım satın almak ve mevcut donanım kaynaklarının bakımı için bir plan oluşturma Her sınıfın internete erişimini sağlamak için okul genelinde sağlam bir ağ oluşturma Öğrencilerin bilgiye erişimlerinde engel oluşturabilecek güvenlik yazılımlarını ve filtreleme programlarını en aza indirme	Öğretmen ve öğrencilerin ihtiyaç duydukları teknolojik kaynaklara ulaşabilmeleri Öğrencilerin internet üzerinden dosya saklama, indirme ve bunları paylaşımlarındaki artış
Araştırmayı ve işbirliğini destekleyecek nitelikte bilgisayar ağları oluşturmak	Öğrencilerin bilgisayardaki etkinliklerini izleme ve internetin güvenli kullanımını cesaretlendirme Bütün teknolojik altyapının düzenli bir şekilde hizmet verdiğinden emin olma	Teknolojik araçların sorunsuz bir şekilde çalışması
Öğretmen ve öğrencilerin ihtiyaç duydukları teknolojileri okula kazandırmak ve bu teknolojilerin kullanıma hazır olduğundan emin olmak	Öğrencilerin kolaylıkla işbirliği yapabilmelerine imkan sağlayacak dosya paylaşımı ve dosya kaydetme olanağı sağlama Her öğretmene ağ bağlantılı bir bilgisayar erişimi sağlama Satın alma, bakım ve onarım için servis anlaşmaları yapma Yüksek nitelikli ekipman başı yapabilecek kişi ve kurumları araştırma	Öğretmenlerin ders notlarını, planlarını saklamak ve iletişim kurmak için bilgi teknolojilerini kullanmaları

Mehmet Sincar, Teknoloji Liderliği. Necdet Konan (Ed.), **Eğitim Yönetiminde Yeni Liderlik Yaklaşımları** (Ankara: Pegem Akademi, 2015), 33.

Tablo 6: Toplum Liderliğine İlişkin Hedefler, Görevler ve Çıktılar

Hedefler	Görevler	Çıktılar/Başarı göstergeleri
Bilgi teknolojilerinin eğitimle bütünleştirilmesi için okulun iç ve dış çevresinin desteğini kazanmak	Okula teknoloji alımıyla ilgili olarak iş dünyasından destek verebilecek ortaklar arama	Okul paydaşlarının birbirleriyle (öğrenci, öğretmen, yönetici, veli, vb.) yeterli sayılabilecek şekilde iletişim kurmaları
Teknolojinin eğitim süreciyle bütünleştirilmesine ilişkin karar verme sürecine velilerin katılımını sağlamak	Okul çevresine bilgi teknolojilerinin kullanımı ile ilgili danışma hizmeti verme ve eğitimler düzenleme	
Okul ve çevresi arasındaki iletişimi geliştirmek için teknolojiyi kullanma	Bilgisayarı olmayan velilerin okulun teknolojik imkanlarından yararlanmalarını sağlama	Velilerin okuldaki teknoloji girişimlerini tam olarak anlamaları ve desteklemeleri
	Okulun geliştirilmesi sürecine velileri dahil etme	
Öğrencilerin öğrenme etkinliklerini okul duvarlarının ötesine taşımak	Öğrencilerin çalışmalarını sergileme, okulun amaçlarını anlatma, okulda yapılacak faaliyetlerin tarihlerini gösteren bir online takvim oluşturma ve eğitime ilişkin geribildirimler ya da sorular almak için bir web sitesi oluşturma	Okul web sitesini ziyaret edenlerin sayısındaki artış
	Öğrencilerin birbirleriyle e-posta yoluyla iletişim kurabilecekleri, projelerini gerçekleştirecekleri ve yaptıkları etkinlikleri paylaşabilecekleri uzaktan öğretim fırsatları oluşturma	Öğrencilerin elektronik ortamlarda gerçekleştirilen projelere katılımlarının artması
	Öğrencilerin teknolojiye en yüksek seviyede erişimlerini sağlamak için esnek ve yaratıcı ortamlar oluşturma	

Mehmet Sincar, Teknoloji Liderliği. Necdet Konan (Ed.), **Eğitim Yönetiminde Yeni Liderlik Yaklaşımları** (Ankara: Pegem Akademi, 2015), 34.

Tablo 7: Kapasite Oluşturma Liderliğine İlişkin Hedefler, Görevler ve Çıktılar

Hedefler	Görevler	Çıktılar/Başarı göstergeleri
Öğrenmede bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması için paylaşılan bir vizyon geliştirmek	Bütün paydaşları vizyon ve hedef oluşturma sürecine dahil etme İşgörenler arasında rehberlik yapmayı cesaretlendirme	Öğretmen, öğrenci, veli ve destek personelinin karar verme süreçlerine katılımlarındaki artış
Okulun bütün üyelerinin liderlik kapasitelerini geliştirmek	Okulda bulunan destek personelinin bilgi teknolojileri kullanma sürecine dahil etme Veliler, iş adamları, öğrenci ve okul personelinin oluşmuş bir teknoloji komitesi kurmak	Öğrenci, öğretmen ve velilerin liderlik sorumluluklarında artışın olduğunu gösteren kanıtlar
Risk almayı, yaratıcılığı ve işbirliğini cesaretlendiren bir okul iklimi oluşturmak	Öğretmen ve öğrencilerin gerek sınıf içinde gerekse farklı sınıflar arasında işbirliği yapmalarını cesaretlendirmek Öğretmen ve öğrencilerin öğrenme odaklı riskler almalarını cesaretlendirmek Gerek bireysel gerekse grupla elde edilen başarıları okul üyeleriyle paylaşmak Okulda yer alan informal liderleri desteklemek ve cesaretlendirmek	

Mehmet Sincar, Teknoloji Liderliği. Necdet Konan (Ed.), **Eğitim Yönetiminde Yeni Liderlik Yaklaşımları** (Ankara: Pegem Akademi, 2015), 35.

Teknoloji liderliğiyle ilgili bir diğer araştırma Anderson ve Dexter (2005) tarafından yapılmıştır. Geliştirilen modelde teknoloji liderliğinin, teknolojiyle desteklenmiş öğrenme ortamlarından büyük oranda etkilendiği ifade edilmiş, okulun altyapı durumu, okul türü ve teknoloji için ayrılan bütçe gibi faktörlerin de teknoloji liderliği üzerinde etkisi olduğu ortaya konmuştur. Teknoloji liderliğinin, okulun

altyapı durumu ile çift yönlü olarak etkileşim içinde olduğunu kabul eden model, teknoloji liderliğini 8 boyutta ele almıştır (Anderson ve Dexter, 2005):



Şekil 4: Anderson ve Dexter'in Teknoloji Liderliği Modeli

Anderson, R. E., Dexter, S. 2005. Technology Leadership: An Empirical Investigation of Prevalence and Effect. **Educational Administration Quarterly**. c. 41, 56.

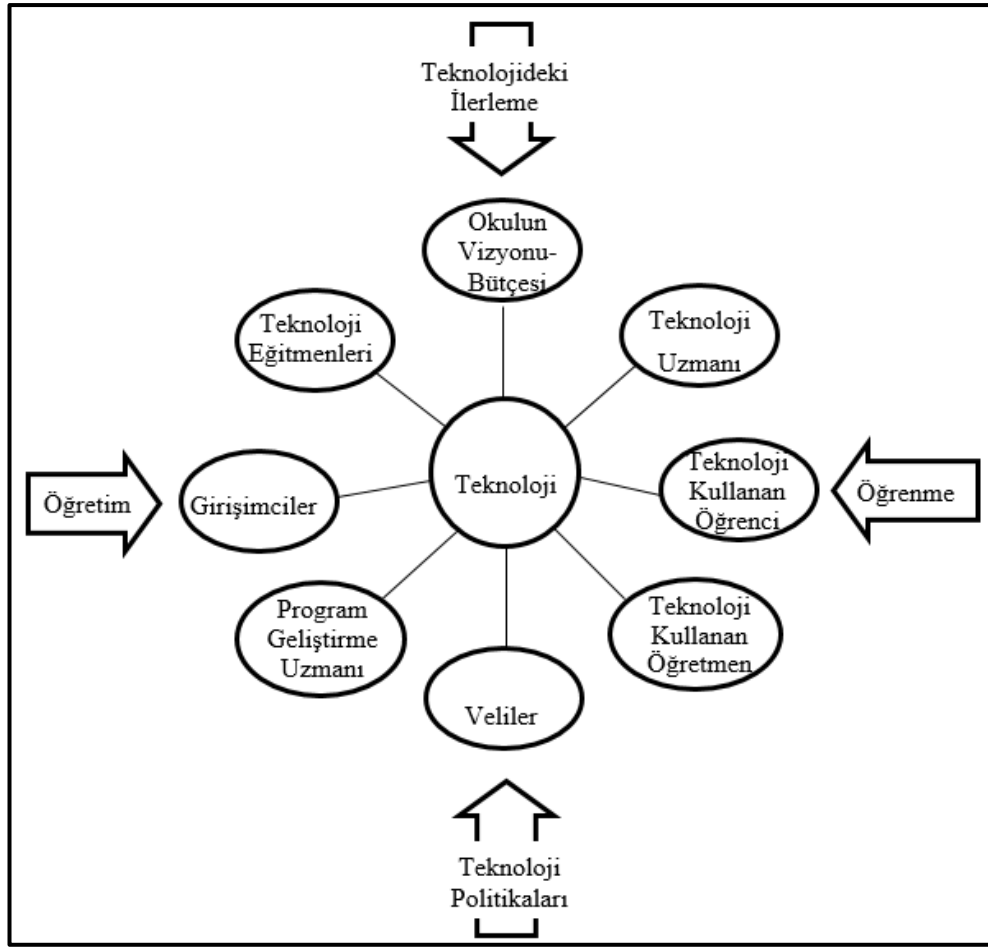
- Teknoloji Kurulu: Okulda teknoloji vizyonu geliştirmek ve liderlik rollerini yöneticiler ve öğretmenler arasında dağıtmak için kurulan örgütsel bir mekanizmadır. Bu boyut, NETS-A (2002) standartlarının “liderlik ve vizyon” boyutu ile paralellik göstermektedir.
- Teknoloji Günleri: Okul yöneticilerinin bir eğitim öğretim yılı içinde en az beş günü teknoloji planlaması, bakım onarım ve yönetsel faaliyetlere ayırmasıdır.
- E-posta Kullanımı: Okul yöneticilerinin, öğretmen, yönetim kadrosu, öğrenci ve veli grupları arasından en az iki tanesiyle düzenli olarak iletişim kurmak amacıyla e-posta hizmetini kullanmasıdır. Bu boyut, NETS-A’da (2002) bulunan “verimlilik ve profesyonellik” standardı ile paralellik gösterir.
- Personel Geliştirme Politikası: Okulun personelinin teknolojiyle ilgili periyodik olarak geliştirme politikasına sahip olmasıdır. Bu boyut, NETS-A’da (2002) bulunan “öğrenme ve öğretim” standardı ile paralellik gösterir.
- Okul Teknoloji Bütçesi: Teknoloji giderleriyle ilgili olarak okulun bir bütçesinin olup olmadığını gösteren bir boyuttur ve NETS-A’da (2002) yer alan “destek, yönetim ve uygulamalar” standardı ile paralellik gösterir.
- Bölgesel Destek: Okulun bağlı bulunduğu bölgenin teknoloji harcamalarına destek vermesidir.

- Hibeler: Bilgisayarlarla ilgili harcamaların en az %5'i için okul çevresinden son üç yılda maddi destek alınıp alınmadığını gösterir.
- Entelektüel Nitelikli Politikalar: Okul yöneticilerinin telif haklarını korumaya yönelik bir politikaya sahip olmasıdır. Bu boyut, NETS-A (2002) standartlarından “sosyal, hukuki/yasal ve etik konular” standardı ile paralellik gösterir.

Bu modelde teknoloji liderliği ile ilgili olarak ortaya koyulan “teknoloji çıktıları” üç başlıkta incelenmiştir (Anderson, Dexter, 2005):

- Ağ kullanımı, öğretmen ve öğrencilerin okul içinde farklı amaçlar için e-posta ve web hizmetlerinden ne kadar yararlandığını gösterir.
- Teknoloji entegrasyonu, öğretmenlerin teknolojiyi, öğretme ve öğrenme faaliyetlerine ne kadar dahil ettiğini gösterir.
- Öğrencilerin teknolojik araç kullanımı, eğitim öğretim yılı içinde öğrencilerin ödev ve projeleri hazırlarken bilgisayarları, interneti, simülasyonları, veri tabanlarını ve diğer teknoloji kaynaklarını ne kadar kullandıklarını gösterir.

Yee (2000), Flanagan ve Jacobsen (2003) ve Anderson ve Dexter (2005), okullarda yaptıkları araştırmalar sonucunda teknoloji liderliği ile ilgili modeller ortaya koymuşlardır. Davies (2010) ise teknoloji liderliği ile ilgili yapılan çalışmaları incelemiş; teknoloji liderliğinin tanımı hakkında araştırmacıların hemfikir olmadıklarını tespit etmiş ve yapılan çalışmalarda bulunan boşlukları doldurmak amacıyla bir model geliştirmiştir. Bu model Şekil 5’te gösterilmiştir.



Şekil 5: Davies'in Teknoloji Liderliği Modeli

Davies, P. M. 2010. On School Educational Technology Leadership. *Management in Education*. c. 24, 59.

Bu modelde, okul genelinde, uzun soluklu ve sürdürülebilir etkileri olan ögeler (okulun vizyonu ve bütçesi, teknoloji uzmanları, öğrenciler, öğretmenler, veliler, program geliştirme uzmanları, girişimciler ve teknoloji eğitimcileri) teknoloji liderliğinin merkezinde yer alırken öğretim, öğrenme, teknolojideki ilerleme ve teknoloji politikaları dış etkenler olarak belirlenmiştir (Davies, 2010).

2.3.3. Teknoloji Lideri Olarak Okul Yöneticileri

Okul yöneticileri, okullarında bilgi ve teknoloji üretimini sağlayacak en önemli ögelerdir. Wilmore ve Betz'e göre, ancak okul yöneticilerinin bilgi teknolojileriyle ilgili değişim sürecinde aktif olarak rol almasıyla okulda eğitim teknolojilerinin etkin kullanımı gerçekleşir. Bununla birlikte okul yöneticileri bu konuda rol model olmalı, okul çalışanlarına gerekli desteği ve eğitimi sağlamalıdır

(Wilmore, Betz, 2000'den aktaran Şişman Eren, 2010). Hope ve Stakenas teknoloji lideri olarak okul müdürünün üç temel rolü olduğunu belirtmiştir. Bunlar; rol model olma, öğretim liderliği yapma ve vizyon sahibi olma (Hope, Stakenas, 1999'dan aktaran Grady, Gosmire, 2007, 18).

Öğretmenleri aktif bir şekilde destekleyebilmek amacıyla, okul yöneticilerinin okullarda öğrenme etkinliğini artırmak için teknolojiyi nerede ve nasıl etkin kullanacakları konusunda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir (Yu, Durrington, 2006). Hedef, öğretmenleri teknoloji kullanımı konusunda cesaretlendirmek ise okul yöneticileri, teknolojinin benimsenmesi ve kullanımı konusunda kilit ögelerdir (Grady, 2011). 21. yüzyılda okul yöneticileri, teknolojinin öğrenmeye nasıl katkıda bulunacağı ve teknoloji standartları hakkında bilgi sahibi olmalı ve okulun bir bütün olarak gelişimini sağlamak için bu standartları temel almalıdır (Grady, 2011; Schrum, Galizio ve Ledesma, 2011).

Her ne kadar okul yöneticileri okullarında teknoloji kullanımını desteklediğini ve uyguladığını iddia etse de teknoloji liderliği ile ilgili becerilerin geliştirilmesi konusu çoğunlukla şansa bırakılmış durumdadır. Okul yöneticilerinin birçoğu teknoloji kullanımı konusunda acemidirler ve etkin bir teknoloji lideri olmak için gerekli olan bilgi ve becerileri edinmek için aldıkları eğitim yetersizdir (Ertmer, Bai, Dong, Khalil, Park ve Wang, 2002). Chang (2011) deneyimli ve yeterli bir teknoloji lideri olmak için okul yöneticilerinin vizyon oluşturma ve yönetme, personel eğitimi ve gelişimi, teknoloji ve altyapı desteği, araştırma ve değerlendirme ve kişilerarası iletişim becerisi alanlarında eğitimden geçmeleri gerektiğini ifade etmiştir.

Lider olarak okul yöneticilerinin bilgi teknolojilerine hakim olması, öğrenci ve öğretmenlerin teknolojiyi kullanımını desteklemeleri, öğrenci motivasyonunu arttıracak öğrenme ortamları oluşturmaları ve okulun tercih edilen bir okul olması açısından önemlidir (Hsieh, Yen ve Kuan, 2014). Bailey ve Lumley (1997) eğitim ortamlarına bilişim teknolojilerinin entegre edilmesi sürecinde daha aktif rol oynamak isteyen okul yöneticilerine yönelik bir sistem geliştirmiştir. Bu sistemin parçaları şu şekildedir (Sezer, Deryakulu, 2012, 78):

- Değişim sürecini yönetebilme
- Teknoloji için planlama ve bütçe ayırma
- Mesleki gelişim fırsatları sağlama

- Teknoloji altyapısı oluşturma
- Teknik destek sağlama
- Eğitim ve öğretim uygulamalarını teknoloji ile destekleme
- Teknolojinin öğretim programına entegre edilmesi
- Teknoloji liderliği yapabilme

Teknoloji liderliği rolü ile ilgili olarak Grady ve Gosmire (2007), okul yöneticilerinin teknoloji kullanımı konusunda başarılı olabilmeleri için öncelikle birtakım soruların cevabını bulmaları gerektiğini öne sürmüştür. Bu sorular şunlardır:

- Bilmem gereken teknoloji eğilimleri nelerdir?
- Araştırmalar, okullar ve teknoloji ile ilgili ne söylüyor?
- Okulumu ileriye taşımak için teknoloji hakkında bilmem gerekenler nelerdir?
- Beni yönlendirecek kılavuz ve öneriler var mıdır?
- Okulda teknoloji için nasıl güvenli bir ağ oluşturabilirim?
- Etkili plan ve politikalar geliştirip geliştirmediğimi nasıl anlarım?
- Teknolojiyi sınıf içi etkinliklere nasıl entegre edebilirim?
- Teknoloji kullanımı ile ilgili yapılan bu işler ne kadar mal olur ve masraflar için nereden ödenek bulabilirim?
- Teknoloji uzmanlarıyla nasıl ortak çalışmalar yapabilirim?
- Teknoloji kullanımı ile ilgili başarıyı nasıl ölçebilirim?

Grady ve Gosmire'a (2007) göre öğrenme kültürü kapasitesini etkilemek için teknoloji uzmanı olmak değil, doğru soruları sormak, bu sorulara cevaplar aramak ve teknolojinin öğrenci ve öğretmenler tarafından etkin kullanımı sağlamak için bir yol haritası çıkarmak gerekir. Teknoloji bilgisi ve deneyimi sınırlı olan okul yöneticileri, teknolojiyle zenginleştirilmiş öğrenme ortamları oluşturmayı ve yenilikçi öğrenme deneyimlerine liderlik yapmayı zorlayıcı bulabilir (Brown, Jacobsen, 2016). Ancak, yöneticiler, kendi mesleki gelişimleri ile ilgili neye ihtiyaçları olduğunu belirleyebilir ve eksikliklerini gidermek için imkan arayışına girebilirler (Persaud, 2006). Bu, yöneticilerin teknoloji liderliği rolü gösterebilme oranını artırması ve teknoloji kullanımı anlamında öğretmen ve öğrencileri etkilemeleri açısından önemlidir. Delafield'a (1998) göre yöneticiler bir teknoloji lideri olarak davrandıklarında, öğretmen ve öğrenciler de teknolojiyi daha başarılı bir şekilde kullanmaktadırlar (Yu, Durrington, 2006). Bununla beraber, öğretim lideri olarak okul yöneticileri, öğretme-

öğrenme süreçlerinde öğretmenin teknoloji kullanımına olanak sağlama konusunda sorumludurlar (Grady, Gosmire, 2007).

Bu bağlamda, teknoloji lideri olarak okul yöneticilerine düşen birtakım görevler vardır (Grady, 2011, 7). Buna göre okul yöneticileri;

- Okulda teknoloji ile ilgili vizyon ve hedefler oluşturmalı,
- Okulda teknolojiyi temsil eden kişi olmalı,
- Teknolojinin kullanımı konusunda model olmalı,
- Okulda teknoloji kullanımına destek vermeli,
- Öğrenme faaliyetlerine teknolojinin entegre edilmesi ile ilgili mesleki gelişim faaliyetlerine katılmalı,
- Öğrenme faaliyetlerine teknolojinin entegre edilmesi konusunda öğretmenlere ve diğer personele mesleki gelişim olanakları sağlamalı,
- Okulda teknoloji kullanımını desteklemek amacıyla kaynak sağlamalı,
- Okulda öğrenme faaliyetlerine destek olan teknoloji kullanımının savunucusu olmalı,
- Okulda ulusal teknoloji standartlarının hakkında bilgi sahibi ve bu standartları yakalama konusunda destekleyici olmalı,
- Öğrenme yaşantılarında teknolojinin kullanımı ve önemi hakkında okul paydaşlarıyla iletişim kurmalıdır.

Yee (2000) okul yöneticilerinin bilgi teknolojileriyle ilgili olarak karşılaştıkları zorluklara karşı nasıl çözüm getirecekleri konusunda birtakım öneriler sunmuştur (298). Bu öneriler şu şekildedir:

- Bilgi teknolojilerini, öğretilmesi gereken bir ders değil bir öğrenme aracı olarak gören bir vizyona sahip olmak
- İş yükünü yönetme ve okul personelinin öğrenme-öğretme süreçlerinde bilgi teknolojilerini kullanmaya yönelik bağlılıkları konusunda yardım edecek olan paylaşımcı liderlik tarzını benimsemek
- Bilgisayarları kolay erişilebilen yüksek kullanım alanlarına (sınıflar, kütüphaneler veya koridorlar) yerleştirmek
- Bilgi teknolojileri donanımı ve yazılımı satın alınırken, uzun ömür ve dayanıklılık sağlaması açısından, alınabilecek en son ve en iyi malzemeyi almak

- En iyi makineleri bilgisayar laboratuvarlarına koymak yerine öğretmenlere teslim etmek
- Öğrenci, öğretmen ve diğer personele herhangi bir öğrenme amacı için okulda bulunan bütün teknoloji imkanlarına istedikleri zamanda erişme imkanı sağlamak
- Personel listesinden ‘bilgisayar koordinatörü/öğretmeni’ pozisyonunu kaldırmak ve bütün öğretmenlerin sınıflarında teknolojiyi kullanmalarını sağlamak
- Uygun bir denetim anlayışıyla, öğretmenlerin öğrenme faaliyetlerinde teknolojiyi kullanıp kullanmadıklarını önemsediğini göstermek
- Ağ yönetimi ve hata giderme ile ilgili olarak personele uygun eğitim ve yeterli zaman sağlamak
- Sadece bilgi teknolojileri uzmanlarını dinleyerek teknoloji becerisi kazanılmayacağının farkında olmak ve bütün personelin uygulamalı, ihtiyaca dönük ve zamanında uygulamalar yapmasını sağlamak
- Bilgi teknolojileri konusunda sorulara cevap verebilecek, öğretmenler, öğrenciler, veliler, teknoloji sağlayıcıları, teknoloji kurdu müdürler, üniversite temsilcileri, bakım-onarım elemanları, teknik destek çalışanlarından oluşan bir insan ağı oluşturmak
- Ekstra malzeme ve uzmanlık desteği için okul dışında güvenilir örgütlerle etik ortaklıklar kurmaya çalışmak
- Öğretmen ve öğrencilerle birlikte teknolojiyi öğrenen biri olmak.

Okul yöneticileri, teknolojik açıdan yeterli olduklarında teknoloji seçimi ve kullanımı konusunda daha başarılı olurlar. Bu da okulun etkililiğine pozitif olarak yansır. Teknolojiyi etkin bir şekilde kullanmanın göstergeleri ise şu şekilde özetlenebilir (Turan, 2002, 277):

- Öğrencinin akademik başarısındaki artış
- Öğrenci devamsızlıklarının azalması
- Mesleki açıdan iyi yetişmiş öğrenciler
- Yönetim süreçlerine yönelik iyileştirmeler
- Öğretmenlerin ve diğer çalışanların tükenmişlik ya da bıkkınlık duygularının azalması.

Kearsley ve Lynch'e (1994) göre teknoloji konusunda yetersizliğin ya da uygun olmayan teknolojinin tercihi ve kullanımının sonuçları şu şekildedir:

- Teknolojinin atıl kalması
- Zaman yetersizliği ve kaynak israfı
- Teknolojinin amaç dışı kullanımı
- Mekândan kaynaklanan sınırlı kullanım
- Teknolojiye karşı olumsuz tutum
- Potansiyel kullanıcılara karşı olumsuz tavır (Turan, 2002, 277).

Teknoloji lideri olarak okul yöneticileri, teknoloji lideri rollerini sergilerken birçok zorlukla karşılaşabilir. İçinde bulundukları ülkenin eğitim sistemi, yöneticilik yaptıkları okulların sahip olduğu imkânlar, okulun iç ve dış çevresine ait demografik yapı gibi değişkenler bu zorluklara neden olabilir. Yapılan araştırmalara göre teknoloji liderliği bağlamında okul müdürlerinin karşılaştığı zorluklar; eğitim eksikliği, yeniliğe karşı direnç, kaynak ve altyapı yetersizliği, yoksulluk ve bürokrasi olarak sıralanabilir (Sincar, 2015).

2.3.4. Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Son yıllarda teknolojide yaşanan gelişmeler ve buna bağlı olarak toplumu etkileyen sistemlerde yaşanan değişiklikler sonucunda yeni liderlik yaklaşımlarından biri olarak karşımıza çıkan ve gün geçtikte daha da çok bahsedilir olan teknoloji liderliği konusu ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Bu bölümde okul yöneticilerinin teknoloji liderliği ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalar hakkında bilgiler yer almaktadır.

2.3.4.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Banoğlu (2011), “Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Yeterlikleri ve Teknoloji Koordinatörlüğü” başlıklı çalışmasında ilköğretim ve liselerde görev yapan okul yöneticilerinin teknoloji liderliği yeterliklerini ortaya koyma ve böylece gelişmiş teknoloji yeterliğinin olası sonuçlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin anlamlı bir şekilde yüksek teknoloji liderliği yeterliklerine sahip olduğu, bu oranın kadın yöneticilerde liderlik ve vizyon boyutunda erkek yöneticilere göre daha yüksek olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bunun yanında, okullardaki teknoloji koordinatörleri açısından değerlendirildiğinde

koordinatörlerin okul ortamında teknolojiye öncülük edecek şekilde görevlerini yerine getirdikleri belirlenmiştir.

Sezer ve Deryakulu'nun (2012) yürüttüğü “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Rollerine İlişkin Yeterlikleri” başlıklı çalışma Türkiye’de farklı illerde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerle gerçekleştirilmiştir. Okul yöneticilerinin teknoloji liderliği rollerine ilişkin yeterliklerini belirlemeye yönelik veriler, araştırmacının geliştirdiği ölçek kullanılarak internet ortamında toplanmıştır. Bu çalışmanın sonucunda, okul yöneticilerini teknolojinin eğitim öğretim uygulamaları ile bütünleştirilmesi ve teknolojiden etkin bir şekilde faydalanmayı sağlamaları açısından teknoloji liderliği rollerini yüksek düzeyde sergilediklerini belirtmişlerdir. Çalışmaya katılan öğretmenler de okul yöneticilerinin algı düzeyine paralel olarak yöneticilerinin teknoloji liderliği rollerini yüksek düzeyde yerine getirdiklerini belirtmişlerdir.

Bülbül ve Çuhadar'ın (2012) yürüttüğü “Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Öz-Yeterlik Algıları ile Bilgi ve İletişim Teknolojilerine Yönelik Kabulleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı çalışmada okul yöneticilerinin teknoloji liderliği öz-yeterlik algılarının teknolojiye yönelik kabulleri arasında bulunan ilişkinin ortaya konması amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda, okul yöneticilerinin kendilerini teknoloji liderliği konusunda yüksek düzeyde yeterli olarak gördükleri ortaya çıkarılmıştır. Bununla beraber, okul yöneticilerinin teknoloji liderliğine ilişkin öz-yeterlik algıları arttıkça bilgi ve iletişim teknolojileri ile ilgili kullanım kolaylığı ve fayda algılarının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Görgülü (2013) tarafından yapılan “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlilikleri Açısından İncelenmesi (Konya İli Örneği)” başlıklı çalışmada okul yöneticilerinin teknoloji liderliğine ilişkin yeterliliklerinin ne düzeyde olduğunun ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin NETS-A standartlarından olan vizyoner liderlik, dijital çağ öğrenme kültürü, profesyonel uygulamada mükemmellik, sistematik gelişim ve dijital vatandaşlık alanlarının gerektirdiği davranışları çoğunlukla sergiledikleri ortaya çıkarılmıştır. Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okul türü, mesleki kıdemleri ve cinsiyetlerine göre gruplandırıldığında teknoloji liderliği yeterliliklerinin değişmediği ve okul müdür yardımcılarına göre kendilerini teknoloji liderliği açısından daha yeterli gördükleri tespit edilmiştir.

Hayytov (2013) tarafından gerçekleştirilen “Eğitim Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Yeterlik Algıları ile Öğretmenlerin Teknolojiye Yönelik Tutumları Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin teknoloji liderliği yeterlik algıları ile öğretmenlerin teknolojiye yönelik tutumlarını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre okul yöneticilerinin büyük ölçüde teknoloji liderliği yeterliklerine sahip olduğu ancak öğretmenlerin teknolojiye yönelik tutumları ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı ortaya çıkarılmıştır.

Ulukaya, Yıldırım ve Özeke (2017) tarafından yürütülen “Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Özyeterlikleri ile Eğitim Öğretim İşlerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Algıları” başlıklı çalışmada okul yöneticilerinin teknoloji liderliği özyeterliklerinin eğitim öğretim işlerini gerçekleştirmede ne derece katkısı olduğu incelenmiştir. Tokat ilindeki 112 okul yöneticisiyle yapılan çalışmada özyeterlik algısının dijital çağ öğrenme kültürü boyutunda yeterli düzeyde, diğer boyutlarda ise orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Eğitim öğretim işlerinin gerçekleştirilme düzeyi ile ilgili olarak okul yöneticilerinin bu işleri en yüksek düzeyde gerçekleştirdiği görülmüştür. Sonuç olarak bu iki değişken arasında pozitif yönde, orta düzeyli anlamlı bir ilişki ortaya çıkarılmıştır.

Karabağ Köse, Yurdakul ve Onuk (2017) tarafından gerçekleştirilen “Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği ile Sosyal Medyada Öğretmen-Öğrenci Etkileşimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” başlıklı çalışma ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere uygulanan iki adet ölçekle okul yöneticilerinin teknoloji liderlikleri ile öğretmenlerin öğrencilerle olan sosyal medya etkileşimleri arasındaki ilişkilere odaklanılmıştır. Araştırmanın sonunda sosyal medyada öğretmen ve öğrenciler arasında düşük seviyede bir etkileşimin olduğu ve okul yöneticilerinin teknoloji liderliği rollerini orta seviyede ortaya koyduklarını göstermiştir. Bunun yanında, okul yöneticilerinin teknoloji liderliği yapmasının öğretmen-öğrenci arasındaki sosyal medya etkileşimi bakımından anlamlı bir yordayıcı olmadığı ortaya çıkarılmıştır.

Ölez ve Kılıçoğlu (2018) tarafından gerçekleştirilen “Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Davranışlarının İncelenmesi” başlıklı çalışmada okul yöneticilerinin eğitimde teknoloji kullanımı sürecinde sergiledikleri teknoloji liderliği davranışlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Nitel yaklaşıma uygun olarak gerçekleştirilen çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak okul

müdürleri, müdür başyardımcıları ve müdür yardımcıları ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda eğitim teknolojileri konusunda stratejik planlamalar yapma, eğitim öğretim ve yönetim süreçlerinde teknoloji entegrasyonunu yürütme, teknoloji kullanımında öğretmenlere mesleki gelişim imkanı sunma ve bu konuda onları teşvik etme, eğitim teknolojilerinin kullanımında mükemmelliğin sağlanması amacıyla teknoloji unsurlarının güncellenmesi veya satın alınması süreçlerinde işbirliği yapma ve okulun teknoloji ihtiyacını gidermeye yönelik kaynak oluşturma gibi rollerin okul yöneticileri tarafından gerçekleştirilmeye çalışıldığı belirlenmiştir.

Çakır ve Aktay (2018) tarafından yürütülen “Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Yeterlikleri” başlıklı çalışma ilköğretim, ortaokul ve lise yöneticileri ile yürütülmüş ve okul yöneticilerinin teknoloji liderliği yeterliklerini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Teknoloji liderliği yeterliklerinin, yöneticilerin yönetici olarak görev süresi, memur olarak görev süresi, eğitim durumu, cinsiyet ve görev yaptıkları kurum bakımından incelendiği bu çalışmada okul yöneticilerinin teknoloji liderliği yeterliklerinin genel olarak iyi düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte teknoloji liderliği yeterliklerinin çeşitli değişkenler açısından önemli bir değişiklik göstermediği belirlenmiştir.

Baybara (2018) tarafından yürütülen “Devlet ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Rollerine İlişkin Yeterlikleri (İstanbul İli Bahçelievler İlçesi Örneği)” başlıklı çalışmada devlet ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin bilişim teknolojilerinin eğitimde etkin kullanılmasını sağlamak amacıyla sergilemeleri gereken teknoloji liderliği rollerine ilişkin yeterlik düzeylerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin ‘Destek’, ‘Gelişim ve Değerlendirme’, ‘Planlama ve Denetim’ ve ‘Etik ve Güvenlik’ alt boyutlarında teknoloji liderliği rollerini yüksek düzeyde sergiledikleri ancak öğretmenlerin yöneticilerinin bu rollerin bazılarını kısmen bazılarını ise yeterli düzeyde sergiledikleri ortaya çıkarılmıştır. Bunun yanında, devlet okulundaki öğretmenlerin özel okullardaki öğretmenlere göre ‘Destek’, ‘Gelişim ve Değerlendirme’ ve ‘Etik ve Güvenlik’ boyutlarında okul yöneticilerinin ilgili rolleri sergileme düzeyinin daha yüksek olduğunu ifade ettikleri sonucu ortaya çıkarılmıştır.

2.3.4.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Chang (2011) tarafından yapılan “Tayvan’daki İlköğretim Okullarında Bulunan Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliğinin Öğretmenlerin Teknoloji Okuryazarlığı ve Öğretim Etkililiği Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmada okul müdürlerinin teknoloji liderliği ile öğretmenlerin teknoloji okuryazarı olma durumları ve öğretim faaliyetlerindeki etkililikleri arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmanın sonunda okul müdürlerinin teknoloji liderliği yapmasının öğretmenlerin teknoloji okuryazarlığını geliştirdiği ve öğretmenlerin öğretim faaliyetlerine teknolojiyi dahil etme durumlarını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin teknoloji okuryazarı olmalarının, etkili bir öğretim sunmalarını doğrudan etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Araştırmaya göre teknoloji lideri olarak okul müdürlerinin teknolojiye ilişkin bir vizyon oluşturmaları ve bunu planlı bir şekilde uygulamaları öneri olarak sunulmuştur.

McLeod ve Richardson’a (2011) ait “Yerli Amerika Okullarında Teknoloji Liderliği” adlı çalışmada Yerli Amerikan öğrencilerin bulunduğu okullarda görev yapan dokuz okul müdürüyle görüşmeler yapılmış ve NETS-A’da teknoloji liderliğiyle ilgili bahsedilen çeşitli konular araştırılmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin NETS-A’nın çeşitli unsurlarını karşılamakla beraber standartların birçok unsurunu da göz ardı ettikleri tespit edilmiştir. Teknoloji ile ilgili mesleki gelişim faaliyetlerindeki eksiklik, yeterli sayıda teknoloji koordinatörünün olmaması, yoksulluk ve yalnız bırakılmışlık teknoloji liderliğindeki başlıca zorluklar olarak belirlenmiştir.

Schrum, Galizio ve Ledesma (2011) “Eğitimsel Liderlik ve Teknoloji Entegrasyonu: Hazırlık, Deneyimler ve Roller Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bir çalışma yürütmüşlerdir. Bu çalışma, devletin eğitim kurumlarından ve eğitim kuruluşlarından lisans ve ders gereklilikleri ile ilgili verileri toplayarak okulda yapılan değişikliğin uygulanmasındaki karmaşıklık, teknoloji entegrasyonuna ilişkin hazırlık ve gereklilikleri ortaya çıkarmaya yönelik bir araştırmadır. Buna göre, birçok kuruluş teknolojiyi öğretimsel amaçlarla kullanmaya ve anlamaya yönelik herhangi bir resmi hazırlıkta bulunmamış, bunun sonucu olarak buradan mezun olanlar okullarında teknolojiyi sistemli bir şekilde kullanabilmek için hazır değildirler. Teknolojiye meraklı yöneticilerin ise kendi öğrenmelerini gerçekleştirdiği, teknolojik

gelişmeleri takip ettiği ve personelini teknolojiyi kullanmaya teşvik etmek için onlara model oldukları ve okulları için hedefler belirledikleri ortaya çıkarılmıştır.

Hsieh, Yen ve Kuan (2014) tarafından gerçekleştirilen “İlköğretim Okullarındaki Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği, Öğretimde Yenilik ve Öğrencilerin Akademik İyimserlikleri Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden anket yoluyla teknoloji liderliğinin etkililiği, öğretimde yenilik ve öğrencilerin akademik iyimserlikleri ile ilgili veri toplanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre okul müdürlerinin teknoloji liderliği yapmasının öğretimde yenilik üzerinde olumlu yönde etki yaptığı ortaya çıkarılmıştır. Bunun yanında, öğrencilerin akademik iyimserliklerinin de müdürlerin teknoloji liderliğinden olumlu yönde etkilendiği sonucu elde edilmiştir. Araştırmacılar müdürlere öğrencilerin tutumunu olumlu yönde etkilemek ve öğretimde yeniliği hızlandırmak için etkili bir teknoloji liderliği yapmaları gerektiği yönünde öneride bulunmuşlardır.

Brown ve Jacobsen (2016) “Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği – Kavramsal ereve Karışık Yöntem alışmasını Nasıl Biimlendirir?” başlıklı çalışmasında Kanada’daki K-12 okullarında görev yapan okul müdürlerinin liderlik uygulamalarında teknolojiyi okul gelişimi için nasıl kullandıklarını araştırmışlardır. Araştırmanın amacı, kavramsal çerçevenin öğrenme bilimlerine dayalı öğrenme teorisi, dönüştürücü bilgi oluşturma pedagojilerine ve büyüme odaklı bir kültür geliştirirken okul liderlerinin karşılaştığı karmaşıklıkların bağlantı noktası olan araştırma sürecini nasıl etkilediğini tartışmaktır. Araştırmanın sonucunda, liderliğe hazırlanırken öğretimsel liderlik ve teknolojik bilgiye sahip olmanın gerekliliği olduğu, evrimii ağların mesleki gelişimi desteklediği ve uygulayıcı-araştırmacı ortaklıklarının okullardaki yenilikleri desteklediği ortaya çıkarılmıştır.

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın deseni, çalışma grubu, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Deseni

Okul müdürlerinin, okullarında teknoloji liderliğine yükledikleri öznel anlamların ve deneyimlerinin ortaya çıkarılması amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmada nitel araştırma yaklaşımı kullanılmıştır. Şimşek ve Yıldırım (2011) nitel araştırmayı “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlamıştır.

Bu çalışma, nitel araştırma yaklaşımlarından biri olan olgubilim (fenomenoloji) deseni ile gerçekleştirilmiştir. Olgubilim (fenomenoloji) deseni farkında olduğumuz fakat derinlemesine ve detaylı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanan bir yaklaşımdır. Olgubilim yaklaşımı, tamamen yabancı olunmayan ancak tam olarak anlaşılamayan olguları araştırmayı amaçlar (Şimşek, Yıldırım, 2011). Creswell’e (2007) göre olgubilimsel araştırma, bir veya daha çok olgunun bir bağlam içinde çoklu veri toplama araçları (gözlem, görüşme ve doküman) vasıtasıyla derinlemesine incelendiği ve temaların ortaya konduğu bir yaklaşımdır. Okul müdürlerinin, görev yaptıkları okullardaki öznel gerçeklik ve koşullarının teknoloji liderliği olgusunu nasıl algıladıklarını ortaya çıkarabilmek ve teknoloji liderliği ile ilgili farklı bakış açıları ve deneyimlerinin anlaşılabilmesi amacıyla bu desen tercih edilmiştir.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan ölçüt örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Creswell’e (2007) göre ölçüt

örnekleme yöntemi bazı ölçütleri karşılayan durumları ifade etmektedir. Bu örnekleme yönteminin temel anlayışı, daha önce belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılması olarak ifade edilir (Şimşek, Yıldırım, 2011). Bu araştırmada, katılımcılar “İstanbul ilindeki okullardan birinde görev yapıyor olmak”, “okul müdürlüğü yapıyor olmak” ve “BÖTE lisans programından mezun olmak” ölçütlerine uyan yöneticiler arasından belirlenmiştir.

Katılımcıların demografik özelliklerine daha anlaşılır bir biçimde yer verilebilmesi amacıyla katılımcılara şu şekilde kodlar verilmiştir:

Şekil 6: Katılımcılara Verilen Kodlar

Katılımcıların tamamını ifade etmek için “katılımcı” kelimesinin kısaltması olarak “K” kodu kullanılmıştır. “K” kodunun sağ altında bulunan sayı araştırmacı tarafından katılımcılara verilen sıra numarasıdır. “K” kodunun sağ üstünde parantez içinde yer alan birinci kısaltma katılımcının cinsiyetini ifade etmekte olup kadınlar için “K”, erkekler için ise “E” kısaltması kullanılmıştır. İkinci kısaltma katılımcının eğitim durumunu ifade etmekte olup lisans mezunu olanlar “L”, yüksek lisans mezunu olanlar ise “YL” olarak kullanılmıştır. Parantez içinde bulunan son sayı, katılımcıların okul müdürü olarak geçirdikleri görev süresinin yıl olarak ifadesidir. Katılımcılara ait demografik bilgiler detaylı olarak Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8: Okul Müdürlerine Ait Demografik Bilgiler

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	Yüksek Lisans Alanı	Öğretmenlik Kıdemi	Müdürlükteki Görev Süresi	Görev Yaptığı Kurum Türü
K ₁	Erkek	32	Yüksek Lisans	Eğitim Yönetimi	7 yıl	2 yıl	Ortaokul
K ₂	Erkek	40	Yüksek Lisans	Eğitim Yönetimi	17 yıl	3 yıl	Ortaokul
K ₃	Erkek	39	Yüksek Lisans	Eğitim Yönetimi	15 yıl	5 yıl	Ortaokul
K ₄	Erkek	39	Yüksek Lisans	Eğitim Yönetimi	16 yıl	5 yıl	Ortaokul
K ₅	Erkek	34	Lisans	---	9 yıl	2 yıl	Ortaokul
K ₆	Erkek	32	Yüksek Lisans	Eğitim Yönetimi	8 yıl	4 yıl	İmam Hatip Ortaokulu
K ₇	Kadın	39	Lisans	---	16 yıl	1 yıl	Ortaokul
K ₈	Erkek	36	Yüksek Lisans	Eğitim Yönetimi	12 yıl	3 yıl	Ortaokul
K ₉	Erkek	38	Yüksek Lisans	Eğitim Yönetimi	15 yıl	12 yıl	Lise

Tablo 8’e göre araştırmaya toplamda 9 okul müdürü katılmıştır. Okul müdürlerinin biri kadın, geri kalan sekizi ise erkektir. Katılımcıların yaşları 32 ila 40 arasında değişmektedir. Katılımcıların yedisi ortaokulda, biri imam hatip

ortaokulunda ve biri de lisede görev yapmaktadır. Katılımcıların öğretmenlikteki toplam görev süresi 7 ila 17 yıl arasında değişmekle beraber okul müdürü olarak görev yaptıkları süre 1 ila 12 yıl arasında değişmektedir. Katılımcıların ikisi lisans eğitimi, yedisi ise yüksek lisans eğitimi almıştır. Yüksek lisans programından mezun olan müdürlerin tamamı eğitim yönetimi alanında eğitim görmüştür.

3.3. Veri Toplama Araçları

Okul müdürlerinin okullarında, teknoloji liderliğine yükledikleri öznel anlamların ve deneyimlerinin ortaya çıkarılmasının amaçlandığı bu araştırmada ortaya konulan alt problemler doğrultusunda araştırmacı tarafından oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde, daha önce hazırlanmış sorular katılımcılara ait farklı özelliklere, yapılan görüşmenin gidişatına ve yaşanan güncel olaylara göre tekrar düzenlenebilecek şekilde oluşturulur (Korumaz, 2017). Ayrıca, görüşme yapılan bireyin konuyla ilgili daha detaylı cevaplar vermesini teşvik etmek amacıyla (Şimşek, Yıldırım, 2011) görüşme soruları açık uçlu olarak hazırlanmıştır.

Görüşme formu oluşturulmadan önce ilgili literatür taranmış ve benzer çalışmalarda kullanılan görüşme soruları incelenmiştir. Oluşturulan alt problemlere paralel olarak konuyla ilgili görüşme soruları hazırlanmış ve bir soru havuzu oluşturulmuştur. Daha sonra soru havuzundan seçilen sorular kullanılarak taslak bir görüşme formu oluşturulmuş ve uzman görüşü alınmak üzere düzenlenmiştir. Taslak görüşme formu uzman görüşüne sunulduktan sonra gelen geribildirimlere göre görüşme soruları üzerinde birtakım düzeltmeler yapılmıştır. Görüşme soruları, BÖTE lisans programı mezunu bir müdür yardımcısı ile yapılan pilot görüşme sonrasında sorular tekrar uzman görüşüne sunulmuştur. Yapılan düzenlemelerin ardından sorulara son şekli verilmiş ve görüşmelerde kullanılmak üzere 9 tane açık uçlu sorudan oluşan bir görüşme formu elde edilmiştir. Görüşme soruları EK-3'te sunulmuştur.

3.4. Veri Toplama Süreci

Yüz yüze görüşme tekniği ile katılımcılardan veri elde edilerek gerçekleştirilen bu araştırmanın verilerini toplamak amacıyla öncelikle İstanbul İl

Milli Eğitim Müdürlüğünden araştırma izni alınmıştır. Milli Eğitim Müdürlüğünün 59090411-20-E.9448751 sayılı izin yazısı EK-2’de sunulmuştur. Görüşmeler gerçekleştirilmeden önce katılımcıların her birine telefon aracılığıyla ulaşılmış ve görüşme için randevu talebinde bulunulmuştur. Görüşme yapılmasıyla ilgili olarak 9 okul müdürü gönüllü olmuştur. Görüşme öncesi katılımcılara araştırmanın amacı ve genel olarak soruların kapsamıyla ilgili bilgilendirme yapılmış, sonrasında ise katılımcılara görüşmeyle ilgili etik kuralları içeren bir görüşme protokolü e-posta yoluyla iletilmiştir. Görüşme protokolü EK-1’de sunulmuştur. Görüşmelerin hepsi, katılımcıların kendilerini daha rahat hissedecekleri varsayımıyla katılımcıların kendi ofislerinde gerçekleştirilmiştir. Her bir görüşme yaklaşık 40 dakika sürmüştür. Görüşmeler esnasında, katılımcıların izni ile veriler ses kaydı altına alınmış, aynı zamanda not tutularak da kaydedilmiştir. Ses kayıtları görüşmenin hemen ardından yazılı metin haline getirilmiş ve bu metinler katılımcının teyidini almak üzere katılımcılara e-posta yoluyla iletilmiştir. Katılımcı teyidi alındıktan sonra katılımcılardan bir tanesinin isteği ile görüşme metninde bazı değişiklikler yapılmıştır. Yapılan bütün düzenlemelerin ardından metinlere analiz edilmek üzere son hali verilmiştir.

3.5. İnanılrlık ve Aktarılabirlik

Geçerlik ve güvenirlik konusunda nitel araştırmalarda kabul gören bazı kavramlar vardır. Bunlar inanılrlık, aktarılabirlik ve tutarlık olarak ifade edilmiştir (Şimşek, Yıldırım, 2011).

İnanılrlık, araştırmanın gerçeği doğru olarak temsil edip etmediği ile ilgilidir (Şimşek, Yıldırım, 2011). Bu araştırmada inanılrlığın sağlanabilmesi için akran değerlendirmesi, uzman incelemesi ve katılımcı teyidi yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma ve görüşme sorularının oluşturulması, verilerin analizi ve yorumlanması gibi araştırmaya ait her aşamada akran değerlendirmesi ve uzman görüşlerinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucu elde edilen veriler ve bunlara dair sonuçların katılımcılar ile teyit edilmesi (Şimşek, Yıldırım, 2011), yazılı metin haline getirilen görüşme kayıtlarının katılımcılara e-posta ile iletilmesi yoluyla gerçekleştirilmiştir.

Aktarılabirlik, araştırma sonuçlarının benzer ortamlara ne derece uygulanabilir olduğuna dair bir kavramdır (Şimşek, Yıldırım, 2011). Bu araştırmada aktarılabirliğin sağlanabilmesi amacıyla ayrıntılı betimleme ve amaçlı örnekleme

yöntemleri kullanılmıştır. Ayrıntılı betimleme, araştırmada katılımcıların görüşlerinin olduğu gibi aktarılması ve alan notlarıyla desteklenerek detaylıca betimlenmesini içerir (Korumaz, 2017). Bu araştırmada, katılımcılarla yapılan görüşmeler sırasında alınan notlar ve katılımcıların ifadeleri doğrudan alıntılanarak kullanılmıştır. Bu araştırmada, aktarılabilirliği artıran bir yöntem olarak, amaçlı örnekleme yöntemi ile veriler elde edilmiştir.

Şimşek ve Yıldırım'a (2011) göre tutarlık, olay ve olguların değişebilir olduğunu kabullenen ve bu değişebilirliği araştırmaya tutarlı bir şekilde yansıtabilen bir yaklaşımdır. Bu araştırmada tutarlığın sağlanabilmesi için araştırmaya dışarıdan bir gözle bakılıp değerlendirilmesi ve araştırmacının tutarlı davranıp davranmadığının tespitini (Şimşek ve Yıldırım, 2011) sağlamak amacıyla araştırmanın her aşamasında uzman görüşüne başvurulmuştur.

3.6. Verilerin Analizi

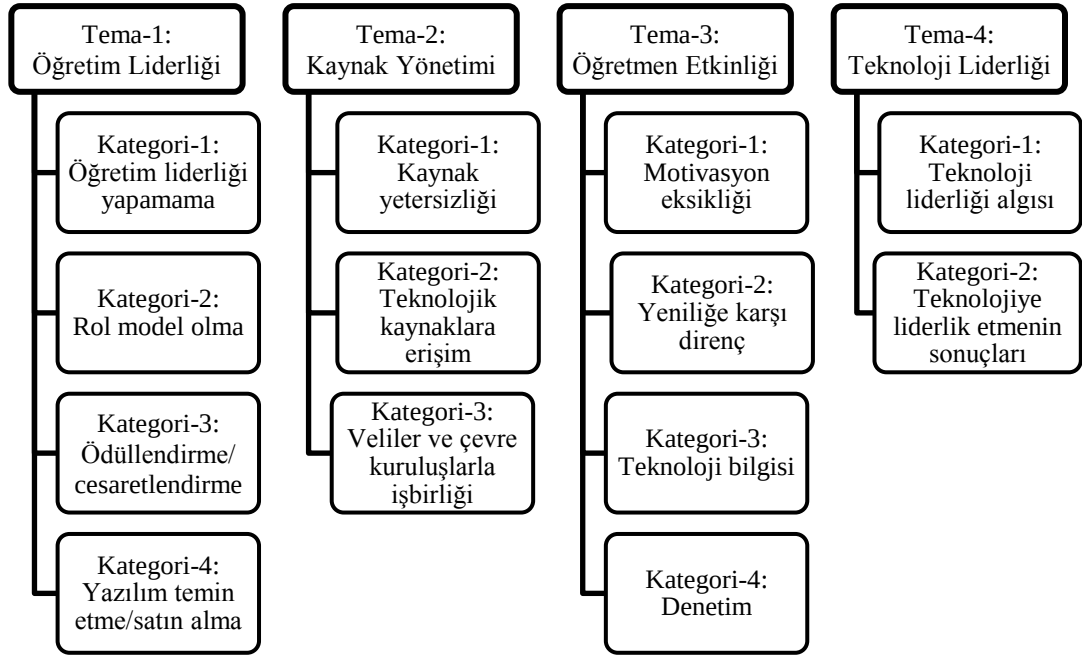
Araştırmada yapılan görüşmeler sonucu elde edilen veriler içerik analizi yoluyla analiz edilmiştir. İçerik analizi gazete, dergi, konuşma metni gibi metin ve görsellerin; sinema, televizyon dizisi, internet sitesi gibi medya unsurlarının ve el yapımı ya da ticari ürünler gibi maddi kültür öğelerinin sistematik olarak incelenmesi ve bunların öne çıkan açık ve örtük anlamlarının analiz edilmesidir (Saldana, Leavy ve Beretvas, 2011). Şimşek ve Yıldırım'a göre içerik analizinin esas amacı elde edilen verilerin açıklanmasını sağlayacak kavram ilişkilerine ulaşmaktır. Bu amaç doğrultusunda benzer veriler kavramlar ve temalar başlığı altında toparlanır ve anlaşılır bir şekilde düzenlenerek yorumlanır. İçerik analizi; a) verilerin kodlanması, b) temaların bulunması, c) kodların ve temaların düzenlenmesi, d) bulguların tanımlanması ve yorumlanması olarak dört aşamada gerçekleştirilir (Şimşek, Yıldırım, 2011). Bu araştırmada görüşmelerden elde edilen metinler detaylıca incelenmiş ve kodlar belirlenmiştir. Kodlar düzenlenerek kategoriler ve temalara ulaşılmıştır. Temalara son hali verildikten sonra bulgular ortaya konmuş ve yorumlanmıştır. Bunun yanında, verilerin analiz edilmesi sürecinde uzman görüşlerine ve akran değerlendirmesine başvurulmuştur. Özellikle kodların ve temaların bulunması ve düzenlenmesi aşamalarında uzman görüşünden sıklıkla yararlanılmıştır.

Saldana'ya göre nitel veriler kodlanırken doğrusal bir süreç yerine döngüsel bir süreç takip edilir (Saldana, 2009). Bu araştırmanın ilk döngüsünde katılımcı ifadelerinin doğrudan kodlara çevrildiği *In Vivo kodlama* tekniği kullanılmıştır. İkinci döngüde daha önce ulaşılan kodlar benzerliklerine göre birleştirilmiş ve kategoriler oluşturulmuştur. Üçüncü döngüde ise kategoriler, içerdikleri anlam bütünlüklerine göre sınıflandırılmış ve temalara ulaşılmıştır. Bu döngüsel sürecin sonunda öğretim liderliği yapamama, rol model olma, ödüllendirme/cesaretlendirme ve yazılım temin etme/satın alma kategorilerinden oluşan öğretim liderliği teması; kaynak yetersizliği, teknolojik kaynaklara erişim ve veliler ve çevre kuruluşlarla işbirliği kategorilerinden oluşan kaynak yönetimi teması; motivasyon eksikliği, yeniliğe karşı direnç, teknoloji bilgisi ve denetim kategorilerinden oluşan öğretmen etkinliği teması; teknoloji liderliği algısı ve teknolojiye liderlik etmenin sonuçları kategorilerinden oluşan teknoloji liderliği temasına ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve ortaya çıkarılan kategori ve temalar, teknoloji liderliği alanında Flanagan ve Jacobsen tarafından geliştirilen model ile büyük ölçüde örtüşmektedir. Bu nedenle, kodların kategorize edilmesi ve temaların düzenlenmesi süreçlerinde bu modelden oldukça fazla yararlanılmıştır. Bunun sonucu olarak “Öğretim Liderliği” teması altında bulunan dördüncü kategori “Yazılım temin etme/satın alma” kategorisi, bütünlük oluşturulması açısından “Kaynak Yönetimi” teması altında olabileceken, Flanagan ve Jacobsen’in modelinde öğretim liderliği boyutunda işlenmesi nedeniyle bu araştırmanın bulgularında da “Öğretim Liderliği” teması altında yer almıştır.

4. BULGULAR

Yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler araştırma sorularına uygun olarak içerik analizi yöntemiyle incelenmiş ve bu verilerden anlamlı kodlar ortaya çıkarılmıştır. Kodlar arasındaki benzerlik ve farklılıklar belirlenmiş ve bunun sonucunda önce kategorilere ardından temalara ulaşılmıştır. Bu temalar “öğretim liderliği”, “kaynak yönetimi”, “öğretmen etkinliği” ve “teknoloji liderliği” olarak belirlenmiştir. Temalar ve temalara ait kategoriler Şekil 7’de gösterilmiştir.



Şekil 7: Teknoloji Liderliğine İlişkin Temalar ve Kategoriler

4.1. Tema-1: Öğretim Liderliği

Öğretim liderliği teması okul müdürlerinin teknoloji liderliği kapsamında öğretmen ve öğrencilere yönelik öğretim liderliği deneyimleri ve buna ilişkin görüşlerinden oluşmaktadır. Öğretim liderliği teması “öğretim liderliği yapamama”, “rol model olma”, “ödüllendirme/cesaretlendirme” ve “yazılım temin etme/satın alma” kategorilerini içermektedir.

Öğretim liderliği yapamama kategorisi okul müdürlerinin okulun yönetsel işlerinin yoğunluğu nedeniyle öğretim liderliğine vakit ayıramamaları konusunu ifade etmektedir. Örneğin bir okul müdürü bu durumu şu şekilde ifade etmiştir:

K₃^(E, YL, 5): Aslında bir nebze işletmeciyeye dönüyorsunuz. Bizim maalesef ki eğitimden çok, yani çocukların öğretim kısmından çok maalesef fiziki imkanları hazır hale getirmede sıkıntılar yaşıyoruz. Ve zamanında bir bakanımız da dediği gibi işte “belli bir şekilde bütçeyi gönderecek olsam sokaktaki bir kişi de vatandaş da yönetir” diyordu okulu. Tabi bu bütçenin gönderilmesi işlemiyle ilgili Avrupa’daki projelerimize baktığımız zaman Avrupa’daki yöneticilerin hiç bunlarla ilgisi yok. Sadece var olan müfredatı geliştirmeye çalışıyorlar, öğretmen ve öğrenci dinamizmini üst düzeyde tutmaya çalışıyorlar. Bizde bana kalırsa birçok müdür de bu kısımda eksik kalıyor. Niye? Biz o eğitim kısmından daha çok fiziki imkanların iyileştirilmesine bakıyoruz.

Bir başka okul müdürünün okulun fiziki şartlarını iyileştirmeye odaklandığı için öğretim liderliği yapamadığına ilişkin görüşleri şu şekildedir:

K₄^(E, YL, 5): ...Ama maalesef uğraştığımız işlere bakıldığı zaman birçok şeylerle uğraşıyoruz. Liderlik olarak da yapmaya çalışıyoruz ama yeterli oluyor muyuz? Maalesef fiziki şartlarla uğraştığımız için eğitim boyutuna, öğretim boyutuna girmekte hakikaten zorlanıyoruz. Çünkü okulların fiziki şartları çok eksik.

Okul müdürlerinin öğretim liderliği deneyimlerine ilişkin bir diğer kategori rol model olma olarak belirlenmiştir. Rol model olma okul müdürlerinin eğitim ve öğretimi olumlu etkileyecek şekilde teknoloji liderliği bağlamında yaptıkları uygulamaları ve bunlara ilişkin görüşlerini içermektedir. Bir okul müdürü okulundaki öğretmenlere nasıl model olduğunu şu ifadelerle anlatmıştır:

K₁^(E, YL, 2): E-müfredat diye bir sistem çıkartıldı biliyorsunuz... Bilmeyen öğretmen geldi yanımda ben gösterdim. Beraber yaptık. Bilen arkadaşlar destek verdi onlara. Bilgisayar öğretmenimiz etkin rol oynadı. Mesela gelenlere yardımcı oldu. Gerektiğinde hatta bir anlatım yaptı. Yani gösterme, gösterme olayına giriyoruz yani. “bakın bu iş böyledir ve böyle yapacağız, tamam mı”. Bir cesaretlendirme var ve onu da anlatıyoruz. Mesela yeni alacağım sistemde de o firma gelecek bir, burada öğretmenlere sunum yapacak. “bu şekilde kullanacaksınız”. Daha sonra kullanamayan arkadaşlar gelip bizden destek

alacaklar yani her zaman. Bu yüzden aslında liderlerin teknolojiyi kullanması çok önemli zaten.

Diğer bir okul müdürü okul için satın aldıkları akıllı tahta yazılımı ile ilgili deneyimini öğretmenlere rehberlik etmesi ile ilişkilendirerek şunları ifade etmiştir:

K₃^(E, YL, 5): Yani şimdi teknolojinin bir kere yayılmasında insan ister istemez insanları bir noktaya getirebilmek için o sinerjiyi yaratabilmek için bir güdülemek gerekiyor. Güdülemenin başında da tabi MEİS sistemiyle ilgili ilk başta kullanımı benimle birlikte oldu başlangıcı. İşte ilk konuların anlatımını, MEİS'in kullanımını bizzat ben kendim öğretmenlere nasıl olacağıyla ilgili bilgilendirmesini yaptım. Ve sürekli arkadaşlarla da yenilenebilir bir program olduğu için eksik kalan tarafların yenilenmesi, işte sıkıntı duyulan, öğretmenlerin derste zaman kaybettiği bir hususu hızlandırabilmek adına neler yapabiliriz, hep birlikte fikir telakkisinde bulunduk. Ve bunun liderliğini de hep ben yaptığım için ön planda tutuldu.

Benzer şekilde bir başka okul müdürü öğretmenleri teknoloji kullanımı sürecinde desteklemenin faydasına vurgu yaparak tecrübesini şu şekilde ifade etmiştir:

K₈^(E, YL, 3): Bir de müdür olarak bilgi sahibi olduğumuz zaman geliyorlar mesela “hocam bunu nasıl yapacağız”. Excel’de mesela en basit tabloyu yaparken bile ben burada anlatıyorum, gösteriyorum. Müdür yardımcımı eğitiyorum yeri geliyor. Öğretmenlerin de desteğini sağlayan bir okul müdürü, iki okuldaki bilgisayar öğretmeni bu desteği sağladığı sürece zaten başarıya ulaşır.

Bir başka okul müdürü rol model olma konusunda öğrencilerle olan ilişkisini şu şekilde ifade etmiştir:

K₉^(E, YL, 12): Biz her sınıfta, ortalama her sınıfta, teknolojiye hakim olan öğrencileri önce belirliyoruz. Onları böyle yavaş yavaş usta-çırak ilişkisiyle yetiştiriyoruz. Sonra öğretmenlerimiz bir problem yaşadığında. Mesela bizim şu anki teknoloji kaptanımız Yusuf diye bir çocuk, 11. Sınıflarda. “Yusuf, öğretmenimizin böyle bir problemi var, sorunu çöz oğlum” dediğimiz zaman hem öğrencinin motivasyonu artıyor hem öğretmenle arasındaki ilişkisi güzel gidiyor.

Öğretim liderliği temasına ait bir diğer kategori olan cesaretlendirme/ödüllendirme kategorisi okul müdürlerinin okullarında sergilenen

örnek uygulamaları teşvik etme stratejilerini içermektedir. Bir okul müdürü bununla ilgili tecrübesini şu şekilde ifade etmiştir:

K₃^(E, YL, 5): Onun dışında özellikle EBA'nın kullanımıyla ilgili EBA'ya giren öğrenci sayısı, öğretmen sayısı, verilen ödevler. Bunları sürekli taltif etmeye çalıştık. Bunların kullanımını öğretmenlerimizle ilgili ödüllendirme yoluna da gittik. Elimizden geldiği kadar bu tür yazılımların kullanılmasını da onlarla toplantılarda sürekli dile getirdik. Ve imrendirme politikası üzerine gittik. Şu anda güzel bir şekilde kullanıldığına inanıyorum yani.

Benzer şekilde bir başka okul müdürü öğretmenleri nasıl teşvik ettiğini şu şekilde ifade etmiştir:

K₉^(E, YL, 12): Bu konuda örnekleri seminer dönemlerinde özellikle bu işleri yapan arkadaşları güzel örneklerle. Hani hep diyoruz ya “eğitimde güzel örnekler”. Okulda güzel örnekler. Bu arkadaşları taltif ederiz doğru yaptığı şeyleri ya da aramızda tartışırız peyderpey.

Diğer bir okul müdürü öğretmenlerin akıllı tahtayı kullanmaya ihtiyaç duymalarının önemli olduğunu ve örnek uygulamaları sergileyerek bunu sağlamaya çalıştıklarını şu ifadelerle dile getirmiştir:

K₁^(E, YL, 2): [Öğretmenlerin] akıllı tahta kullanmasına ihtiyaç duymasını sağlıyoruz. Yani akıllı tahtaya nasıl ihtiyaç duyar, onu düşünüyorum açıkçası. “Bir öğretmen niye akıllı tahtaya ihtiyaç duysun?” onun işini kolaylaştıracak, kolaylaştırdığını anlatmamız gerekiyor. Mesela öğretmen bir ders anlatacak. O dersle ilgili bir videoya ihtiyacı var. “Bunu nereden sağlarsınız? Bakın akıllı tahtanız var, internetiniz var, girin.” Bunları öğretmenlere hem anlatarak, hem de diğer arkadaşların yaptığı örnekleri onlara göstererek. Mesela “bu öğretmenimiz akıllı tahtada şöyle bir etkinlik düzenledi” gibi.

Bir başka okul müdürü öğretmenleri ödüllendirmede izlediği yöntemi şu şekilde açıklamıştır:

K₅^(E, L, 2): ...öğretmen içerisindeki o algıyı olumlu algıyı yaymak için istediğimiz davranış düzeyine gelmiş olan öğretmenleri farklı şekillerde ödüllendirerek. Bunu tabi maddi ödül imkanımız yok fakat ders programının güzelleştirilmesi, bu ters anlamda anlaşılmasın. Diğer öğretmenin ders programını olumsuz yönde değiştirmek anlamında değil ama olumlu yönde hediye olarak bir boş gün açmak

veya okulun katıldığı, öğretmenlerin katılmak istediği Erasmus tarzı programlara o öğretmenleri dahil etmek gibi yöntemlerle ödüllendirme yolunu kullanmaya çalışıyoruz.

Öğretim liderliği teması altındaki son kategori yazılım temin etme/satın alma kategorisidir. Burada okul müdürlerinin okullarında kullandıkları yazılımları temin etmeleri ile ilgili deneyimleri ve görüşleri paylaşılmıştır. Bir okul müdürü okulda kullanılan yazılımların sağlanması ile ilgili içinde bulunduğu durumu ve bununla ilgili görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

K₈^(E, YL, 3): Bizim de geride kalmamamız için bir kere düşünce yapısının çok değişmesi lazım. Algının değişmesi lazım yani. Kitaplar güncel olması lazım. Bilgisayarlara kurduğumuz programları bize bir kere devlet tarafından sağlanması lazım. Yani ben şimdi buraya çakma Windows kurmak durumunda kalıyorsun yani yeri geliyor. Bu da bir bakıma suç işlemiş gibi oluyor yani bir yandan da. Gerekli birçok kodlama eğitimi yapılabilecek birçok program var. Bunların bize sağlanması lazım.

Diğer bir okul müdür okulun giriş katında yapılan etkinliklerin ve okulla ilgili bazı bilgilerin ekranda sergilendiği bir yazılım sistemi kullandıklarından şu şekilde bahsetmiştir:

K₄^(E, YL, 5): Girişte bizim bir ekranımız var orada, duyuru ekranımız orada. Aktif olarak her yapılan çalışmayı atıyoruz oraya. Bilfil ben atıyorum... internet üzerinden bağlanıyoruz. Zaten bunu yapan da bir bilgisayar öğretmeni, bunu böyle uygulamış. Bizler de faydalaniyoruz... Burada bizim bugün yaptığımız çalışmalar, hafta hafta yapılan çalışmalar, daha işte sınavlardaki başarılar mesela. Burada nöbetçi öğretmenler, belirli günler ve haftalar, LGS'ye kalan süre, nöbetçi öğrenci falan burada aktif olarak çalışıyor. Bu sistemi aktif olarak kullanıyoruz. İnternet üzerinden attığımız zaman direkt ekrana yansıyor. Dediğim gibi teknolojiyi kullanmaya çalışıyoruz imkanlar doğrultusunda ama.

Bir başka okul müdürü okulunda oluşturduğu teknoloji laboratuvarı için edindikleri yazılım ve donanım kaynaklarıyla ilgili şu şekilde bilgiler vermiştir:

K₆^(E, YL, 4): Mesela 3 boyutlu yazıcıyı en uygunu, şu an okulumuzda bulunan 3 boyutlu yazıcıyı en uygunu getirdik. Onu alıyoruz. Lazer yakma makinemiz var mesela çocuklar Autocad'le çizmiş olduğu bir resmi ya da kendi resmini koyduktan

sonra, bunu lazer yakma makinesi kendisi yakıp bir çerçeve haline getirebiliyor çocuk... Biraz önce dediğim drone var, eğitim drone'larımız var, profesyonel phantom drone'larımız var. Ayrıyeten çocukların 3 boyutlu yazıcıyla malzemelerini üretip de yaptığı, yazılımını kendisi yüklediği drone 'umuz da var.

Bir diğer okul müdürü okuluna satın almayı düşündüğü bir yazılımla ilgili şunları ifade etmiştir:

$K_1^{(E, YL, 2)}$: Şu an mesela ben bir okula bir sistem almayı düşünüyorum. Bu sistemde hem öğretmeni hem öğrenciyi hem veliyi hepsini birden yöneteceğim bir bilgisayarla... Veli ve öğretmen-öğrenci yönetim sistemi. Bunda da şöyle yollar izleyeceğiz. Mesela yoklamayı direkt oradan alıp veliye direkt mesaj gitmesini sağlamak. O mesajları, o yoklamaları e-okula direkt olarak aktarmak. Veya olduğum yerden, mesela nöbetçi sistemi var, bütün sınıflardan nöbetçi alıp koyuyoruz mesela. O üç öğrenci derse giremiyor. Onun yerine mesela direkt bilgisayardan akıllı tahtaya komut gönderip o öğrencileri çağırabilme. Bu tarz bir şeye geçmeyi planlıyorum yani.

4.2. Tema-II: Kaynak Yönetimi

Kaynak yönetimi teması okul müdürlerinin teknoloji liderliği deneyimlerinin maddi kaynak ve teknolojik kaynak boyutlarını ve okul müdürlerinin bununla ilgili görüşlerini kapsamaktadır. Kaynak yönetimi teması “kaynak yetersizliği”, “teknolojik kaynaklara erişim” ve “veli ve çevre kuruluşlarla işbirliği” kategorilerinden oluşmaktadır.

Kaynak yetersizliği kategorisi okul müdürlerinin okullarda teknoloji harcamaları için bütçe oluşturmaması ve bununla ilgili görüşlerini içermektedir. Bir okul müdürü okulunda teknolojiye yaptığı harcamayla ilgili deneyimini şu şekilde ifade etmiştir:

$K_4^{(E, YL, 5)}$: Ama maalesef okulların büyük bir sorunu bu maddi sorun. Evet bizim kendi içimizde bir şekilde döndürmeye çalışıyoruz ama hakikaten çok büyük problem. İşte teknolojiyi güncellemek için de kaynak olmalı. Geçen yıl mesela biz ben geldim mesela hocam öğretmenimiz şunu ifade etti. “hocam bilgisayarlarımız çok eski, ne yapalım?”. Hemen yenileyelim. Bir kısım harddisk yeniledik, bir kısım RAM yeniledik yani klavye, mouse bunun hepsini sıfırladık falan ama bunlar basit

şeyler... Daha büyük boyutta yapmaya çalışıyoruz kısıtlı oluyor. Tercih ederken belki işte bir alt modeli almaya çalışıyoruz. Mesela laptop aldım 10 civarı laptop aldık. İkinci el almaya çalıştık. Yakında bir laptopçu vardı. Sıfır almaya kalkarsak rakam daha da büyüyor. O yüzden güncelleme anlamında çok zorluk yaşıyoruz. Kaynak yetersizliği çok önemli. Bu işlerin giderilmesi lazım. Bakanlığın bütçesi yetersiz. Bu eksikliği hissediyoruz açıkçası.

Bir başka okul müdürü okullara sağlanan bütçenin yetersiz oluşunu akıllı tahtaların edinilmesi ile ilişkilendirerek görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

K₅^(E, L, 2): Ve ardından gelen ikinci sorunuz bizim okullarda maddi imkansızlıklar olarak gelmiş oluyor entegrasyonda. Akıllı tahtalar eğer bakanlığın süreciyle beraber tüm okullara kurulmamış olsaydı şu an %10'luk bir yaygınlaşma oranına dahi gelmemiş olacaktı. Keza standart optik okuyucular bile okulların kullanmak istediği hizmet alımı yaptığı cihazlar ama ilk sahip olma maliyetinden dolayı birçok okulun sahip olmadığı bir unsur.

Bir diğer okul müdürü okullardaki kaynak yetersizliğini sahip olduğu teknoloji laboratuvarı ve buraya yaptığı harcamalarla ilişkilendirerek şu şekilde anlatıyor:

K₆^(E, YL, 4): Yani şu bir gerçek ki paran varsa her şeyi yapabiliyorsun. Şu an ben bilişim laboratuvarına yani samimiyetimle söylüyorum. Aşağı yukarı yüz bin lira para harcadık. Yani özellikle son zamanlarda, ekonominin değişmesi, doların artması, bizim 3 boyutlu yazıcımız o flexi maddesi 40'a alırken şu an 80'e çıktı kilosu. Yani maddi anlamda birazcık sıkıntı oluyor. Hatta bu sene bunlardan dolayı birazcık malzeme alışımında yavaşlamaya doğru gittim... Dediğim gibi maddi gücün olmadığı zaman bu işi yapamıyorsun. İlk başta maddi güç lazım.

Başka bir okul müdürü teknik özellikleri yeterli olmayan bilgisayarlarla ilgili deneyimini bütçe yetersizliğiyle ilişkilendirerek şu şekilde ifade etmiştir:

K₈^(E, YL, 3): Yani ben programı kuruyorum daha sonra yer tutmasın diye kaldırıyorum. DYS sistemlerimiz falan da var mesela. Valilikle falan yazışmalar yapmak için. Bunlar kullanılıyor. Ama çok kurduğumuz zaman da bu sefer bilgisayar çalışmıyor işte böyle bir sıkıntı oluşuyor. O yüzden siliyoruz programları daha sonra. Kapasite belli... En büyük sorun son 8 yıldır benim bildiğim okullara

teknoloji laboratuvarı kurulmadı. Yani en büyük sorun budur. Bilgisayar laboratuvarlarındaki bilgisayarlar yetersizdir.

Kaynak yönetimi teması altındaki ikinci kategori olan teknolojik kaynaklara erişim kategorisi öğretmen ve öğrencilerin teknoloji öğelerine ulaşmada okul müdürlerinin yaklaşımı ve deneyimlerini içermektedir. Bir okul müdürü öğretmenlerin internet erişimleri ile ilgili görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

K₁^(E, YL, 2): Yalnız internetimizle ilgili, EBA tamam güzel. Şimdi EBA yeterli olabilir mi? Yani imkansız. Bir sitenin bir öğretmene yetmesi diye bir şey söz konusu değil. Bu dünyanın en iyi sitesi bile olsa bu mümkün değil yani. Bu böyle bir şey düşünmüyorum. Tamam, içeriklerin filtrelenmesini düşünüyorum, mantıklı geliyor bana. Fakat şu an internetimiz aşırı filtreli diye düşünüyorum açıkçası. Aşırı filtreli yani. Ne Youtube kullanılıyor. Youtube olmasın da en azından bir video izlenebilsin, bazı videoları öğretmenler açabilsin. Veya bir download yapabilsin bazı yerlerden. Böyle durumlarda sıkıntımız var.

İnternetin filtreli olarak kullanılmasına çözüm bulunması gerektiğini düşünen bir başka okul müdürü düşüncelerini şöyle ifade etmiştir:

K₉^(E, YL, 12): Evet bakanlık bu konuda bir güvenlik duvarı kurması çok mantıklı çünkü bu bir teknolojik altyapı. Sabote de edilebilir, değişik yönlerde de kullanılabilir. Ama bu konuda bilişim öğretmenlerine yetki vermeliler okullarda. Engellenen site ya da uygulanabilecek site. Belki bir şifreyle, Mebbis'te bir yetkiyle bunlar değiştirilebilmeli.

Bir diğer okul müdürü okulunda internet bağlantısı olmamasından kaynaklanan eksikliği nasıl giderdiklerini şu şekilde ifade etmiştir:

K₇^(K, L, 1): İnternet FATİH Projesi ile bina içerisine kadar gelmiş ama bina içerisinden sınıflara dağıtımı yapılmadığı için sınıflarda internet yok. Ancak bunu kendimiz, bana soruyor arkadaşlar kullanmak istedikleri videoları. Bununla ilgili sene başında bir toplantı yaptık bunla ilgili bir havuz oluşturduk. Bunları zümre zümre inceledik. Derslerde hazırlamış oldukları videoları ya da slaytları ya da başka görsel materyalleri videodur vesaire kullanıyorlar o şekilde ama internet alt yapısı yok.

Öğretmenlerin internete erişimlerinin kısıtlanmış olmasının yanında okul müdürleri öğrencilerin akıllı tahtalara erişimi ile ilgili birtakım tedbirler aldıklarını ifade etmişlerdir. Bir okul müdürü bunu şu şekilde anlatmıştır:

$K_7^{(K, L, 1)}$: *Çocukların açmaması için onlara birer flash bellek hazırladık. Ona bir programla sadece o flash belleği taktığınızda çalışıyor. Çocuk kendisi kafasına göre tahtayı açıp kendi getirdiği flash'la herhangi bir şey izlemiyor ya da herhangi bir şey yapamıyor. Mutlaka öğretmenin gözetimi altında olmasını sağladık. Yani teneffüslerde vesaire de kendi kafalarına göre herhangi bir şey izlememeleri için böyle bir tedbir aldık.*

Bir başka okul müdürü de benzer uygulamadan bahsetmiştir:

$K_3^{(E, YL, 5)}$: *Akıllı tahtayı da biz elektronik olarak kilitli hale getiriyoruz öğrenci güvenliği açısından.*

Bunların yanında diğer bir okul müdürü okulunda daha önce uyguladığı tahta kilit sistemini sonlandırarak öğrencilere fayda sağladığını şu sözlerle ifade etmiştir:

$K_2^{(E, YL, 3)}$: *Öğrencilere işte bir ara anahtarla kilitliyorduk, ediyorduk. Onu biraz da açmayı öğrendiler. Oradan da doğru onu da serbest bıraktık. Bütün tahtalarım açık. Kullanıyorlar. Hani on taneden bir tanesi belki sıkıntı yaratıyor ama geri kalan dokuzu. Yani orada film bile izlese en azından onu kullanmış oluyor. Bir adapte olmuş oluyor. O yüzden ses çıkartmıyorum.*

Kaynak yetersizliği temasının üçüncü ve son kategorisi veli ve çevre kuruluşlarla iş birliğidir. Bu kategori okul müdürlerinin maddi kaynak yetersizliğine çözüm olarak geliştirdikleri yöntemleri içermektedir. Bir okul müdürü bütçe meselelerinde aldığı desteği şu şekilde ifade etmiştir:

$K_1^{(E, YL, 2)}$: *Tabii ki okul aile birliğinden destek alıyoruz. Öğrencilerden destek alıyoruz. Zaten başka bir kaynağımız yok. Okul aile birliği bizim kaynağımız.*

Diğer bir okul müdürü velilerden ve özellikle birtakım kuruluşlardan talep ettiği destekle ilgili olarak şunları söylemiştir:

$K_4^{(E, YL, 5)}$: *Şimdi en son X bankasına bir mail attık. Pardon mektup gönderdik. X bankasının böyle bir desteği olduğunu ifade ettiler. Bilgisayar laboratuvarımızı özellikle. Ek bilgisayar istedik daha geçtiğimiz hafta. Bu hafta sanırım bu hafta gönderdik mektupla gönderdik. Kendimiz dediğim gibi bağış yoluyla aldıklarımız*

oldu. Veli desteğini kullanmaya çalışıyoruz. Kendi bütçemizle almaya çalışıyoruz. Bakanlık çok nadir veriyor, il düzeyinde almaya çalışıyoruz ama. Tabi sınırlı imkanlarla gitmeye çalışıyoruz.

Bir diğer okul müdürü okul bünyesinde yapılan faaliyetler veliler tarafından görüldükçe velilerin maddi desteğinin arttığı yönündeki deneyimini şu ifadelerle anlatmıştır:

K₆^(E, YL, 4): Okul aile birliğimiz, Allah razı olsun. Zaten okul aile birliğimiz olmasa hiçbir şey yapamayız. Bütçe olayını şu şekilde çözüyoruz. Ben dönem içerisinde çocuklardan aidat toplayan bir okul idaresi değilim. Benim hiçbir öğretmenim öğrenciden ya da veliden gidip de aidat istemez. Bizim oturmuş, oturtturmuş olduğumuz kültürümüz bu okulumuzda. Şimdi biz bir şeyler yapıyoruz, sergiliyoruz. Veliyi çağırıyoruz. Teknoloji laboratuvarında kahvaltı veriyoruz. İşte vesaire bunu görmeye başlıyor veli. Ve gördükçe, inandıkça bir yerden destek gelmeye başlıyor. Hiç beklemediğim bir anda, beklemediğim birisi, en zor anımda, hani “kul sıkışmayınca Hızır yetişmezmiş” derler ya. Yani geliyor, insan yardımcı oluyor. Bir de ikili diyaloglarım benim iyidir. Hem veliler hem de çevre esnafla. Bu diyalogları kullanmaya çalışıyoruz.

Başka bir okul müdürü okulun bütçe ihtiyacını karşılamaya yönelik olarak izlediği yöntemi şu şekilde ifade etmiştir:

K₇^(K, L, 1): Okul aile birliği var yani oradan kantin var. Kantin gelirimiz var. Bunlar tabi düşük ama yine de ihtiyaçlarımızı karşılamak için kullandığımız noktalardan birisi. Veliden çok ciddi bir destek görmüyoruz. Artık hani etrafımızda tanıdığımız bildiğimiz kişilerden rica ediyoruz. Bu şekilde çözmeye çalışıyoruz. Yine aynı şekilde ilçe milli eğitimden il milli eğitimden yaptığımız yazışmalarla destek olabildikleri sürece onlar da destek oluyorlar.

Diğer bir okul müdürü de okul bütçesine destek olması amacıyla izlediği yöntemi şu şekilde ifade etmiştir:

K₅^(E, L, 2): Orada bizim bütçemiz zaten bakanlıktan herhangi bir bütçe bize sağlanmıyor. Ya sponsor vasıtasıyla bir çalışma yoluna girmemiz gerekiyor ya da aile birliğinden kaynak ayırmamız gerekiyor. Biz de burada aile birliğini aktif olarak kullanmaya çalışıyoruz. Ki aktif olarak kullanıyoruz da. Çünkü aile birliği veliler üzerinden gittiğimizde, teknoloji onlara ufak bir, nasıl diyeyim, paketleme

yaptığımızda, bir hediye paketi gibi gösterdiğimizde çok daha hevesli görünüyorlar. Ve bunların üzerinden maddi imkansızlıkların üstüne çıkmaya çalışıyoruz. Keza aynı şekilde farklı alanlarda, özel sektörde bu işi yapmış olup da paket program şeklinde öğretmenlere de eğitim verecek olan kurumlar varsa bunlarla beraber ortak çalışma yoluna gidilebiliyor. Teknolojiyi kullanarak kendi projelerini üretmeye çalışan sosyal kuruluşlar var, STK'lar var. Bu STK'ları karşılıklı çıkar yoluyla yine kullanmış oluyoruz. Burada bize bir avantaj daha sağlanmış oluyor. Onlar kendi eğitmenlerini de sağlayabiliyorlar. Ve biz öğretmenlerimizi direkt yaşantı yoluyla da bir eğitim vermiş oluyoruz dolaylı olarak.

4.3. Tema-III: Öğretmen Etkinliği

Öğretmen etkinliği teması öğretmenlerin teknolojiye ve okullarda teknoloji entegrasyonu sürecine yönelik davranış ve tutumlarının okul müdürleri tarafından değerlendirilmesini kapsamaktadır. Öğretmen etkinliği teması “motivasyon eksikliği”, “yeniliğe karşı direnç”, “teknoloji bilgisi” ve “denetim” olmak üzere dört kategoriden oluşmaktadır.

Motivasyon eksikliği kategorisi okul müdürlerinin öğretmenlerin teknoloji kullanımında zayıf kalabildiğini ve bunun sebebinin motivasyon eksikliği olduğunu belirten deneyimlerini içermektedir. Örneğin bir okul müdürü bu durumu şu şekilde ifade etmiştir:

K₁^(E, YL, 2): ...Okul müdürlerinin, okul idarecilerinin de teknolojik açıdan artık donanımlı olması gerektiğini düşünüyorum açıkçası. Hani, tamam biz bilgisayar öğretmeniyiz ama yaptığımız bilgisayar öğretmenlik işi değil yani. Bu işi herhangi bir öğretmen de yapabilir. Orada bilgisayarı açıp sistemleri kullanacak. Biz burada program yaz demiyoruz, yazılım üret demiyoruz ki kimseye. Bu standart mevzular. Her idarecinin bilmesi lazım. Öğretmen ona soru sorduğundan ona liderlik yapabilmesi lazım. Cevaplayabilmesi lazım. Çünkü bu da bir motivasyon eksikliğidir öğretmende. Bir problem yaşıyor, “nasıl çözeceğiz” diye soruyor, ama çözüm önerisi yok. Ne yapacak peki o zaman? Küsecek bırakacak. Küstürmemek için onlara gerektiğinde cevap verebilecek durumda olmamız gerektiğini düşünüyorum.

Bir diğer okul müdürü öğretmenlerin birbirlerine rehberlik etmelerinin önemini vurgulayarak bu konuyla ilgili görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

$K_5^{(E, L, 2)}$: İhtiyacı hisseden, “yeni nesil” dediğimiz öğretmenlerin de daha bir üst nesildeki kişileri yönlendirmede eksik kaldıklarını görüyoruz. Çünkü biz öğretmenler camiasında genelde lider kişilik olması gerekirken başkasına dokunmama çabası içinde, turnak içinde etliye sütlüye karışmayan insanlar olduğumuzdan dolayı olumlu örnekleri çok fazla yayamıyoruz.

Başka bir müdür öğretmenlerin motivasyon eksikliğinin temel nedeni olarak teknolojiye karşı önyargılı olmaya bağlayarak şunları ifade etmiştir:

$K_2^{(E, YL, 3)}$: Yani dediğim gibi hani öğretmenlerin biraz şeyi var, önyargısı var. Kullanmayla ilgili. Çok kullanmak istemiyorlar. Bozarım ederim şeyi var... Yani onun haricinde tahtam orada, öğrencim orada, öğretmenim orada. Açık, hepsi de açık. Kullanma anlamında kullanın yapın edin diyorum. Ama orada kişiden öteye geçilemiyor tabi. Yani ben sınıfa girdiğimde onu kullanmak istemiyorsam kullanmıyorum. Kişiyi aşamıyoruz. Orada ne kadar akıllı tahta olursa olsun. Bir şey ifade etmiyor yani.

Diğer bir okul müdürü öğretmenlerin motivasyon eksikliğinin gerekçelerinden birinin okullarda teknoloji kullanımının sadece bilgisayar öğretmenlerinin yapacaklarına bağlı olarak arttırılmaya çalışılması olarak görmüş ve şunları söylemiştir:

$K_9^{(E, YL, 12)}$: Hocam Milli Eğitim Bakanlığı FATİH projesiyle çok mantıklı bir iş yaptı. Dedi ki “ben dedi akıllı tahtalar, etkileşimli tahtalar daha doğrusu, kurayım sınıflara, insanlar bunu kullansınlar”. Ama motivasyon konusunda hiçbir şey yapmadı. Şöyle yaptı, dedi ki “okullarda bilgisayar öğretmenleri var, onlar bizim problemlerimizi çözerler” dedi. Bir süre sonra istediği gibi olmadığını gördüğü anda dedi ki “biz bilgisayar derslerini kaldıralım, hemen formatörlüğe çekelim. Arkadaşlar hemen bu sorunu çözelim” dedi. Baktı bu iş yine olmuyor. Teknoloji konusunda çocukların yetişmediğini fark etti.

Yeniliğe karşı direnç kategorisi öğretmenlerin teknoloji kullanımını olumsuz yönde etkileyen önemli bir faktör olarak direnç gösterme ile ilgili deneyimleri içermektedir. Bir okul müdürü yeniliğe karşı dirençle ilgili şunları ifade etmiştir:

$K_2^{(E, YL, 3)}$: 30-35 yaş üstüne biraz zor oluyor. Yani hala bir kabullenememe şeyi var çünkü. Yani akıllı tahtanın kullanılmamasından tutun. Yani sadece cep telefonu kullanıyorlar. Bu kadar. Teknolojiye biraz uzaklar.

Bir başka okul müdürü öğretmenlerin direnç göstermesini akıllı tahtaları kullanmaları ile ilişkilendirerek şunları ifade etmiştir:

K₅^(E, L, 2): ...Aslında entegrasyonun son derece devlet okullarına geriden geldiğini düşünüyorum. Neden? Gerek idarecilerin bakış açısı, bazen idarecilerin bakış açısı yeni teknolojilere uyum sağlayacak olsa da öğretmenlerin gard alarak yeni teknolojilere yaklaşması ve bilinmezliğe olan tepki entegrasyonun önündeki en büyük engellerden birisi. Bu süreçte de çok başarılı bir süreç gerçekleştiğini düşünmüyorum, eğitim entegrasyonu konusunda. Zira akıllı tahtaların yaygınlaşma boyutu 2011-2012 yıllarındayken öğretmenlerin aktif kullanmaları 2015-2016'yı geçti. 3-4 yıl boyunca birçok kişi reddetti akıllı tahtayı.

Bir diğer okul müdürü öğretmenlerin teknoloji kullanımına direnç göstermelerinin sebebini teknoloji bilgilerinin zayıf oluşuna bağlayarak şunları ifade etmiştir:

K₆^(E, YL, 4): Şimdi teknoloji çağımızın vazgeçilmez unsurlarından bir tanesi. Özellikle bizlerden 5-10 sene daha yaşlı olan, yaşı ileride olan ağabeylerimizin ablalarımızın, arkadaşlarımızın bakış açısı teknolojiye daha keskin. Daha reddedici bir şekilde bakıyorlar... Tabii bu ön yargıyla bakılma sebeplerinden bir tanesi kullanmayı bilememe ya da kendisinin kullanamayacağını düşünme sebeplerinden bir tanesi olabilir ama bizim teknolojiyle artık vazgeçilmez bir tarafımız var.

Diğer bir okul müdürü ise öğretmenlerin direnç göstermesini FATİH Projesi kapsamında dağıtılan tabletlerle ilgili yaşantılara göre değerlendirmiş ve şöyle söylemiştir:

K₉^(E, YL, 12): Hocam, aslında insanların bilgi yetersizliği değil entegrasyondaki problem. O işe karşı fobisidir... Şimdi öğretmene şunu dediniz bakın. Ben müdür olarak konuşuyorum bir de bilgisayar öğretmeni olarak bakıyorum. “Öğrenciye hibe, size zimmet.” Zimmet olan şeyi kullanmakta insanlar çekinirler hocam. Yani çoğu arkadaşım paketini açtı, yani entegrasyon mecburen yapıldı. Aynı kutuya koyup da evinde hala aynı yerde sakladığına eminim. Emekli olacağı günü bekliyor teslim etmek için. Çünkü okuldan okula nakil olduğunuzda bile onun biz demirbaşını okuldan okula gönderiyoruz. Enteresandır. Yeni müdürünüz de diyor ki “Hocam tableti gösterir misin? Çalışıyor mu?”. Çünkü o da demirbaş alacağı için bakın diyorum ya demirbaş, bu size ait olan değil... Sınıfa getirdiğimizde tableti tek

bırakmak korkusu bile arttığından okula bile getirmez olduk... Öğretmen baktı zimmet var, “başıma iş açarım” diye düşündü. Herkes kutusuna koydu tekrar.

Teknoloji bilgisi kategorisi okul müdürlerinin öğretmenlerin teknoloji kullanımıyla ilgili bilgisinin az olduğuyla ilgili deneyim ve görüşlerini içermektedir. Bir okul müdürü öğretmenlerin eğitim fakültelerinde gördükleri eğitimin teknoloji boyutunun yetersiz olduğunu vurgulayarak ifade ettikleri şunlardır:

K₈^(E, YL, 3): Ben kendi yüksek lisansımı yaparken Belçika-Finlandiya modelini incelemiştim mesela, 3 defa gitmiştim. Orada müdür mantığı yok mesela. Müdür başöğretmen var, uzman öğretmen mantığı var. Öğretmenlerin geneli zaten yüksek lisanslı. Teknolojiyi birebir kullanmış, bilgisayar yetisine sahip. Şimdi bize gelen, benim gördüğüm yani, son zamanlar özellikle üniversiteden gelen zaten atanmış veya atanmamış ücretli öğretmenlerde mesela onların bile yeterli teknoloji eğitimi yok yani.

Başka bir okul müdürü öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitimlerin yöntemini eleştirerek öğretmenlerin teknoloji bilgisi hakkında şunları söylemiştir:

K₂^(E, YL, 3): ...Orada şey sıkıntı oluyor. Öğretmenin mesai saati iş yaptırma ya da bir şey verme işi artık sıkıntı olduğu için. Hani normal mesai saatlerine denk getirmeye çalışıyorlar, ders saatlerine. O da günde 5 saat, 6 saat zor. Yani en son ne zamandı, Mart sonu geldi bir arkadaş. Yani bir saatlik bir şey...Eğitim dediğiniz konferans salonuna toplayıp da projeksiyonla sunum değil yani. Onun olmaması lazım. Ne bileyim. Belki o öğretmen akademileri ağır mı olur? Ya da belli saatlerde seminer ağır mı olur? Sonrasında sınavlı mı olur? Bilmiyorum nasıl olur ama şeyi o değil onun... Alınan eğitim yetersiz. Yetersiz yani. Bozarım endişesi var, kırarım endişesi var.

Bir okul müdürü ise öğretmenlerin asgari düzeyde teknoloji bilgisine sahip olmaları gerektiğini vurgulayarak şunları ifade etmiştir:

K₁^(E, YL, 2): Öğretmenin entegrasyonu büyük problem. Eğitimler verildi edildi, güzel. Bazıları aldı bazıları kullanıyor. Ki eğitim verilmeden de kullanılabilecek bir şey bu. Yani herkesin bilgisayarı var evde. Eğitim bile gereksiz bence çünkü eğitimin içeriği basitti zaten.

Denetim kategorisi okul müdürlerinin okulda teknoloji kullanımını sürekli hale getirmek için öğretmenleri denetlemenin gerekli ve faydalı olduğunu savundukları kategoridir. Bu bağlamda bir okul müdürü şunları ifade etmiştir:

K₃^(E, YL, 5): Akıllı tahtanın, akıllı tahtanın her türlü kullanımını her sınıfta yapabiliyoruz. Çünkü biz kontrollü yazılımla, idare, özellikle müdür şifresiyle hangi tahtanın ne kadar kullanıldığını ne yapıldığını hepsini denetleyebiliyoruz oturduğumuz yerden. Bununla ilgili bilgilendirmeyi çok rahat görüyoruz.

Bir diğer okul müdürü öğretmenlerin akıllı tahta kullanımını okulun genel işleyişine genelleyerek öğretmenleri takip etmenin ve denetlemenin gerekliliğini şu şekilde ifade etmiştir:

K₈^(E, YL, 3): Birçok öğretmen atanayım diye uğraşıyorlar. Atandıktan sonra da böyle herkes “fazla bir işe girmeyeyim” moduna giriyor. O yüzden de birçok şeyde birebir görev vermek. Yani öğretmene “sen şunu yapacaksın, sen bunu yapacaksın, sana bu görevi veriyorum ve yaptığın görevi şu tarihe kadar benim önüme getir, şu çalışmayı yap, benim önüme raporla” şeklinde gittiğimiz zaman zaten işler dönüyor yani. Diğer türlü açık uçlu olduğu sürece işleri döndürmek çok zor. Benim gördüğüm o yani... Teknoloji entegrasyonunda öğretmene birebir mesela ben ne yaptım? Akıllı tahta eğitimine kendim yazdım. Bunlar bunlar gidecek mesela. Ders eğitimi yapıyorum. Öğrenciye soruyorum. Hangi öğretmen akıllı tahtayı aktif kullanıyor, hangisi kullanmıyor. Kullanmayan öğretmeni kendim uyarıyorum.

Bir başka müdür öğretmenlerin akıllı tahtaları kullanmamalarını genelleyerek ve öğretmenlerin aksattıkları işlerin herhangi bir yaptırımı olmamasından dert yanarak şunları ifade etmiştir:

K₁^(E, YL, 2): Şimdi ülkemizde ceza sistemi yok. Bir işi yapmayınca hesap soran bir sistem yok. Tamam biz soruyoruz, “hocam niye yapmadınız?” . “Tamam hocam yapacağım, idare edeceğiz, şu gün yapacağım”. Ne oluyor? İş uzuyor gidiyor.

4.4. Tema-IV: Teknoloji Liderliği

Teknoloji liderliği teması “teknoloji liderliği algısı” ve “teknolojiye liderlik etmenin sonuçları” kategorisini içermektedir.

Teknoloji liderliği algısı kategorisi okul müdürlerinin teknolojiye liderlik etmeyi nasıl tanımladıkları ve bununla ilgili görüşlerini içermektedir. Bir okul müdürü teknoloji liderlinin ne ifade ettiğini şu şekilde ifade etmiştir:

$K_1^{(E, YL, 2)}$: *Teknolojiyi kullanmayı teşvik etmek. Bu liderliğin içerisinde. Bu da yapılması gereken bir şey. Ama artık bu işleri de aştığımızı düşünüyorum. Artık benim insanları teknolojiyi kullanmaya teşvik etmemem gerekiyor diye düşünüyorum. Çünkü zaten onları kullanabiliyor olması gerekiyor. Benim hani elimde olan teknolojiyi çalışanlarla harmanlayarak hem teknolojik hem de iyi bir şeyler yapan bir kurum haline getirebilme çabası diye düşünüyorum bunu. Çabalayarak hem öğretmenleri yönetebilmek ki öğretmeni yönetirken bunları teknolojiyi kullanmasını sağlamak olarak görebiliriz.*

Diğer bir okul müdürü akıllı tahtalar ve EBA platformunun kullanılmasının teşvik edilmesini teknoloji liderliğine bağlayarak şunları söylemiştir:

$K_3^{(E, YL, 5)}$: *Şimdi teknolojiye liderlik etmek, var olan kurumdaki kişileri önünü açıp teknolojik etkenlerin üst seviyeye getirilmesi. Teknolojiye liderlikle ilgili özellikle öğretmenlerin akıllı tahtanın kullanımının arttırılmasının sağlanması, özellikle EBA kullanımının... Bunların arttırılması, EBA'nın aktifleştirilmesi, EBA'nın veli tarafından ve öğrenci tarafından kullanılmasının arttırılması teknolojiye liderlik olarak baktığımız hususlardan birkaçı sadece. Robotik kodlama ile ilgili geliştirilmesi, ne olması, nasıl olması gerektiğiyle ilgili birçok veli toplantısı yaptık. Burada da teknolojiye liderlik yapmaya çalıştık onlarla ilgili.*

Bir başka okul müdürü teknoloji liderliğinin yeniliklere öncülük etmek olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir:

$K_5^{(E, L, 2)}$: *Bu değişimlerde her şey oturduktan sonra “biz de bunu deneyelim” demek yerine bunlar, sistemler oturmadan öncülük etmek, buradaki teknolojik değişimleri alıp bunların olumlu yönlerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşıp nasıl kullanılabileceği yönünde yönlendirmek olarak tanımlanabilir.*

Teknoloji liderliğini teknolojinin faydalarını öne çıkararak toplumda olumlu algı yaratmak olarak değerlendiren bir okul müdürü şu ifadeleri kullanmıştır:

$K_6^{(E, YL, 4)}$: *Teknolojiye liderlik yapmak istiyorsak teknolojinin faydalı olan, insana yararlı olan kısımlarını da insanlara algılatabilmek lazım... Teknoloji liderliğinde ilk başta insanlara teknolojiyi nasıl bir faydalı şekilde kullanılabileceğini*

öğretme olarak bakıyorum kendi anlamımda. Eğitim anlamında öğrencilerimle beraber düşündüğümüz zaman da öğrencilerimizde şunu söylüyoruz, yani “siz hiçbir zaman kısıtlanmayacaksınız. Fakat neyi nerede kullanabileceğini bil... Ve teknolojide liderlik etmek istiyorsan, bir okul yöneticisi olarak yapmak istiyorsan, biraz önce de söyledim, teknolojinin bütün yeniliklerini bilmen ve bunu öğrencilere aktarabilmen lazım. Okula yansıtabilmen lazım.

Teknolojiye liderlik etmenin sonuçları kategorisi okul müdürlerinin bir teknoloji lideri olarak okullarında teknolojinin kullanımı ile ilgili deneyimlerini ve teknolojiye liderlik etmelerinin sonuçlarını kapsamaktadır. Okul müdürleri genel olarak BÖTE lisans programından mezun olmaları sebebiyle teknoloji liderliği yapıyor olmalarının olumlu sonuçlarıyla karşılaştıklarını ve teknoloji ile ilgili problemlerle kolayca baş ettiklerini belirtmişlerdir. Örneğin bir okul müdürü teknoloji lideri olması hakkında şunları ifade etmiştir:

K₁^(E, YL, 2): Teknolojiye liderlik etmek nedir? Teknolojiyi kullanmayı teşvik etmek bu liderliğin içerisinde. Bu da yapılması gereken bir şey. Ama artık bu işleri de aştığımızı düşünüyorum. Artık benim insanları teknolojiyi kullanmaya teşvik etmemem gerekiyor diye düşünüyorum. Çünkü zaten onları kullanabiliyor olması gerekiyor. Benim hani elimde olan teknolojiyi çalışanlarla harmanlayarak hem teknolojik hem de iyi bir şeyler yapan bir kurum haline getirebilme çabası diye düşünüyorum bunu. Çabalayarak hem öğretmenleri yönetebilmek ki öğretmeni yönetirken bunları teknolojiyi kullanmasını sağlamak olarak görebiliriz... Yani okulda liderlik ettiğimi düşünüyorum. Şöyle: zaten ben bilgisayar öğretmeni olduğum için konular zaten bana geliyor. Tahta bozuldu, bende. İşte, şu bilgisayar açılmıyor, bizde. Gidiyoruz, hallediyoruz, çözüyoruz, bir. İki, zaten buradaki liderlik aslında biraz da öğretmenin sorunlarını çözmeye yönelik liderlik oluyor açıkçası.

Diğer bir okul müdürü diğer okul müdürlerine göre avantajlı olduğunu ifade ederek şunları söylemiştir:

K₂^(E, YL, 3): 50 tane okul müdürü varsa 45'i bunu [bilgisayarı kastediyor] açmayı bilmez... Çoğtur yani. Hani o bölümden mezun olmanın onu kullanma anlamında, sorunlar çıktığında karşılama anlamında, bir soru sorulduğunda cevap verme anlamında çok faydası var. Bu sadece akıllı tahta anlamında da değil. Her şey bu noktaya geldi artık. En ufak bir şey olduğunda direkt çözebiliyorum. Kimseye

sormama gerek yok, bir şey yapmama gerek yok. Ya da rehberlik anlamında yapabiliyorum.

Bir başka okul müdürü teknoloji lideri olarak teknolojiyle ilgili okulda yaşanan problemleri daha hızlı ve bilinçli bir şekilde çözebildiğini şu şekilde ifade etmiştir:

K₄^(E, YL, 5): Şimdi arkadaşlar mesela sınıflarda bir şey yapılacaksa kendi alanımız olması itibariyle biz hem maliyetini bildiğimiz için hem hangi ürünün kullanılacağını bildiğimiz için bu anlamda daha kolay oluyor. Talebi karşılamaya çalışıyoruz. Hatta talep olmadan ben eksikliğin farkında olduğum için daha hızlı bir şekilde çözülüyor... O yüzden teknolojiye hakim olan idareciler bu olayı daha iyi idare ediyor. Sorun oluşmadan ve de hızlı bir şekilde. Mesela ben bir çalışma varsa ben, ilçe içerisinde en hızlı yapan benimdir muhtemelen. Çünkü hemen telefonum çalar. “hocam nasıl yaptın” diye de genelde sorulur. O anlamda bilmek, teknolojiye yatkın olmak da başka bir şey tabi. Branşımızın bu anlamda olması çok fayda getiriyor... Çoğu şeyi hep kendimiz çözmeye çalıştık. Yani bu işi bilmenin de şöyle bir faydası artısı var. Bir şey yapılırken de bir başkası aracılığıyla yapmıyoruz. Kendim bilfiil alıp işin içinde olmaya çalışıyorum. Bu çok basit mesela internet üzerinde çok alışveriş yaptığımız da olmuştur. Bu bilmekle alakalı bir şey sonuçta süreci takip etmeyle de alakalı bir şey.

Diğer bir okul müdürü teknoloji lideri olarak algoritma bilgisinin okuluna olan faydasını şu şekilde ifade etmiştir:

K₅^(E, L, 2): Biraz benim bilgisayar alanında olmamın da neticesinde biraz okulda daha fazla bilgisayar demiyim ama sayısal verilerle oynanarak daha fazla somut verilerle çalışma yapılmış oluyor. Öğretmenler bunları yaptığı çalışmaların sonuçlarını somut olarak raporlar halinde görmeleri onlarda ciddi aydınlanmalara sebep olduğunu düşünüyorum.

Bir imam hatip ortaokulu müdürü teknoloji lideri olarak okulunda oluşturduğu teknoloji sınıfı ve öğrencilerine sağladığı teknoloji eğitiminin velilerin teknolojiye bakış açısını nasıl değiştirdiğini şu şekilde ifade etmiştir:

K₆^(E, YL, 4): ...İnsanların ayda 700 lira, 1000 lira para vererek gönderdiği kursları şu an biz ücretsiz hale getirdik. Benim yaklaşık 200 tane öğrencim -istekli ve yetenekli öğrenciler bunlar- şu an teknoloji laboratuvarında kurs alıyorlar bunlar.

Yani bu vatandaşın iyiliğine... Yani ilerleyen zamanlarda ne olur ne biter bilmiyoruz ama şu an imam hatiplere yerel anlamda farklı bir bakış açısı kazandırdık. 4. sınıftan mezun olan bir kız evladı, bir öğrenci imam hatibe gitmek istemiyordu, çok zor diyordu. Ama biz 4. sınıflarımıza bilim şenliği yaptığımızda oradaki drone'ları, işte robotları, işte en son uzuv yapıyoruz. İnsanı taklit edecek uzuv yapıyoruz, kol yapıyoruz. Mesela bunu gördüğü andan itibaren çocuğun imam hatibe bakışı değişiyor.

Bir başka okul müdürü teknoloji liderliği yapabilmenin bir okul liderinin sahip olması gereken becerilerinden biri olduğunu belirtmiş ve şunları söylemiştir:

K₇^(K, L, 1): Bir lider olarak baktığımda teknolojiyi biliyor olmanın çok fazla avantajı olduğunu düşünüyorum. Diğer müdürlere diğer liderlere kıyasla bakıldığında bunun çok büyük bir artışı olduğunu düşünüyorum. Bir kere sistemleri kolay çözüyorsunuz. Her şeyi kendiniz takip edebiliyorsunuz. Ya da takılınan bir noktada herhangi birisine danışmaktansa kendiniz çözüm üretebiliyorsunuz. Ya da insanları teknolojik çalışmalarla ilgili doğru yönlendirebiliyorsunuz. Ya da yapılacak şeylerin hangisinin doğru olduğuna karar verme noktasında daha aktif rol oynuyorsunuz. Yani birilerine bırakmıyorsunuz o kararı verirken... Mesela diyelim ki mevzuatla ilgili bir şeye bakmanız gerekiyor. Hemen o bilgiye ulaşma noktasında birilerini çağırıp, birilerinden bir şey istemektense. Yani o da aslında liderliği bence baltalayan şeylerden birisi. Birilerine muhtaç kalmak o noktada. Çok büyük bir artışı olduğunu düşünüyorum. Yani her okul müdürünün bu kadar, en az BÖTE mezunu kadar bilmesi gerektiğini düşünüyorum.

Diğer bir okul müdürü yönetici olarak teknolojiye liderlik edildiğinde öğretmen ve öğrencilerin bundan olumlu yönde etkilendiğini vurgulayarak şunları ifade etmiştir:

K₉^(E, YL, 12): Yani hocam okulda benim bir bilişim öğretmenim var. Ama bilişim öğretmeni arkadaş okulda bir şey yapmak istediği zaman öğretmenler tarafından nasıl yaklaşacağına ben emin değilim. Ama teknolojiye meraklı bir yönetici olduğunda, bir lider olduğunda işler çok değişebilir. Yani lider ne yapıyorsa bizde hep böyle bir şey vardır. Grup ya da topluluk ona daha çok yatkın oluyor... Yani teknolojiye eğer yöneticiler liderlik yapabilirse bence bu konuda hem öğrenci daha kolay motive olur hem öğretmen bu işe daha kolay girer. Mecbur hisseder kendini.

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma ve Sonuç

Bu bölümde okul müdürlerinin okullarında teknoloji liderliğine yükledikleri anlam ve bununla ilgili deneyimleri, araştırmanın amacı ve alt amaçları doğrultusunda literatürde bulunan bilimsel bulgulara dayandırılarak tartışılmıştır.

Bu araştırmada okul müdürlerinin öğretim lideri olmanın gerektirdiği şekilde öğretmen ve öğrencilere eğitim öğretim süreçlerinde rehberlik etme ve okulun etkililiğini arttırmaya yönelik faaliyetlere zaman ayıramadıkları ortaya çıkarılmıştır. Sürekli değişim ve dönüşüme uğrayan, dinamizmin yüksek olduğu bilgi çağında eğitim kurumlarının bu dinamik yapıya uyum sağlaması sürecinde okul yöneticilerinin önemli görev ve rolleri bulunmaktadır. Değişime öncülük etmesi açısından, öğretmen ve öğrencilere yönelik okul liderliği ve öğretimsel liderlik rolleri bu rollerin başında gelmektedir (Sağır, 2015). Öğretimsel liderlik, iyi öğrenciler yetiştirmek ve öğretmenler tarafından tercih edilen öğrenme koşulları sağlamak amacıyla okulda tatmin edici ve üretken bir çalışma ortamı oluşturulmasına yönelik faaliyetleri ifade etmektedir (Çelik, 2012). Öğretimsel liderlik, öğretim ile ilgili eylemlere odaklanan ve okul yönetimine uygun olarak geliştirilmiştir. Öğretimsel liderliğin öğrenme ile ilgili süreçlere yoğunlaşmış olması öğretimsel liderliği diğer liderlik çeşitlerinden ayıran en önemli özelliğdir (Gümüşeli, 1996'dan aktaran Sağır, 2015). Öğretim lideri olarak okul yöneticilerinin öğretmen ve öğrencilere liderlik yaparak onların yeterliklerini geliştirmesi ve okul örgütünün daha etkili hale dönüştürülmesi konusunda faaliyetlerde bulunması beklenmektedir (Sağır, 2015). Bu bağlamda okul yöneticilerinin öğretimsel lider olarak üç önemli rolü bulunmaktadır: Okulun misyonunu belirlemek, öğretim programını yönetmek ve okulda öğrenme iklimini geliştirmek (Çelik, 2012). Bunun yanında, öğretimsel liderliğin ortaya çıkışında rol oynayan bilişim ve eğitim teknolojilerindeki gelişmeler göz önüne alındığında öğretimsel lider olarak okul yöneticilerinin teknolojik gelişmeleri takip etmeleri ve bu gelişmeleri okula yansıtmaları beklenmektedir (Sağır, 2015). Ne var ki okulun fiziki yapısının işlevliliğini sağlamak, resmi yazışmaları yapmak, okulun

düzen ve disiplinini sağlamak gibi birçok görevi olan okul müdürlerinin bu görevleri yerine getirirken oldukça fazla zaman harcadıkları söylenebilir. Bu durumun, okul müdürlerinin okullarında öğretim lideri olarak etkin olamamaları ile sonuçlanabileceği söylenebilir.

Okul müdürleri eğitim öğretim süreci boyunca teknoloji lideri olarak öğretmenlere ve öğrencilere rol model olmaktadır. Okul müdürleri teknoloji kullanımı konusunda rol model olabilmek için öncelikle teknolojiye ve getirdiği yeniliklere hakim olmak gerektiğini ve günümüz okul müdürlerinin temel teknoloji bilgisine sahip olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Hope ve Stakenas’a (1999) göre teknoloji lideri olarak okul müdürünün üç temel rolü rol model olmak, öğretim liderliği yapmak ve vizyon sahibi olmaktır (Grady, Gosmire, 2007). Bunun yanında Flanagan ve Jacobsen (2003) tarafından ortaya konulan teknoloji liderliği modelinde yer alan “öğretim liderliği” bölümünde birtakım hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için yapılması gereken görevler detaylıca ortaya konmuştur. Bu görevler arasında bulunan “sunum yapma ve elektronik haberleşmenin kullanımına ilişkin model olma” görevini destekleyecek şekilde okul müdürlerinin rol model olma anlamında birtakım faaliyetlerde bulunduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin teknoloji kullanımını arttırmak amacıyla öğretmenlere bireysel ve grup olarak yaptıkları sunumlar ve öğretmenleri teknoloji deneyimlerini arttırmaya yönelik birtakım eğitim ve seminerlere teşvik etmeleri, okul müdürlerinin teknoloji lideri olarak öğretmenlere model olduklarının göstergesi olduğu söylenebilir.

Okul müdürleri teknoloji liderli olarak sadece öğretmenlere değil öğrencilere de rol model olmaktadır. Flanagan ve Jacobsen’in (2003) modelinde öğrencilerle ilgili “öğrencilerin bilgiyi yapılandırmalarına destek olmak amacıyla sorun çözme, işbirliği ve teknoloji kullanımı yeteneklerini geliştirmek” hedefine paralel olarak okul müdürleri okullarında teknoloji uygulamalarını arttırmaya yönelik girişimlerde bulunmaktadırlar. Bunun en başında öğrenciler arasından yetenekli ve istekli olanları, diğer öğrencileri de güdülemeleri amacıyla, teknoloji uygulamaları konusunda teşvik etmekte ve böylece teknolojinin eğitim öğretim için kullanılması anlayışını öğrenciler arasında yaygınlaştırmaktadırlar.

Okul müdürlerinin okulun amaçlarına ulaşması sürecinde öğretmenlere rol model olarak onları desteklemesinin yanında milli eğitim sisteminin izin verdiği ölçüde öğretmenleri ödüllendirerek onları desteklediği ortaya çıkarılmıştır.

Canman'a göre örgütlerde ödüllendirme yönetimi 'bir örgütün ihtiyaç duyduğu kişileri hizmete alıp, kuruluştaki kalmasını sağlayarak, aynı zamanda da bu kişilerin motivasyonunu ve çabalarını artırarak, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma sürecidir' (Canman, 2000'den aktaran Karatepe, 2005). Ödüllendirme, sadece para üzerinden işlememekte; hem iç hem dış motivasyon ve hem parasal hem de parasal olmayan ödülleri içermektedir. Parasal olmayan ödüller çeşitlilik, yarışma, sorumluluk, karar oluşturma aşamasında etki, başarı, tanınma, becerilerin gelişmesi ve kariyer fırsatları gibi bireysel ihtiyaçları karşılayan ödülleri kapsamaktadır (Karatepe, 2005). Başarılı uygulamaları takdir etme, öğretmenin talebini karşılayacak bir ders programı sunma, çeşitli proje ve programlara öğretmenlerin dahil edilmesi gibi uygulamalar göz önüne alındığında, okul müdürlerinin parasal olmayan ödüllerle öğretmenleri ödüllendirmekte ve onları cesaretlendirmekte oldukları söylenebilir. Schein'e (1976) göre bir örgütte işgörenlerin çalışma isteği azaldığında iki tür önlem alınabilir. Birincisi, işlerin ve örgüt içindeki ilişkilerin gözden geçirilip düzenlenmesi, ikincisi ise özendirme ve denetim sisteminde değişikliğe gidilmesidir (Karatepe, 2005). Bu bağlamda, okul müdürlerinin öğretmenleri eğitim öğretimi geliştirme sürecinde çalışmaya istekli olmalarını sağlamak açısından ödüllendirme konusunda cömert olmaları gerektiği söylenebilir.

Okul müdürleri okula fayda sağlayabilecek nitelikte yazılımları araştırmış ve bu yazılımları okullarına kazandırmıştır. Eğitim öğretim ile ilgili hedeflere ulaşmada okullarda var olan teknolojilere ek olarak birtakım yazılım unsurları edinmek, bilgi çağında varlığını sürdüren okullar için faydalı olduğu söylenebilir. Bu yazılımları edinirken kimi zaman okul bütçesinin bir kısmını kullanmış kimi zaman da okulun maddi imkanı yetersiz olduğundan korsan yazılım kullanmak zorunda kalmışlardır. NETS-A standartlarında yer alan "Sosyal, Hukuki ve Etik Konular" boyutunda teknoloji öğelerine erişim ile ilgili olarak fırsat eşitliğine önem verilmesi ve teknoloji kullanımıyla ilgili kanunları uygulanması gerektiği üzerinde durulmuştur (ISTE, 2019). Bu bağlamda hem kullanılan yazılımın etkinliğini olumsuz etkilemesi hem de korsan yazılım kullanmanın öğretmen ve öğrencilere rol model olma konusunda doğru bir örnek olmadığı düşünüldüğünde okul müdürlerinin okul için gerekli olabilecek yazılımları edinmede zorlandıkları söylenebilir.

Okullara gönderilen bütçenin merkezden gelmesi ve okulun temel ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz olması nedeniyle okul müdürleri teknolojiyle ilgili harcamalar için maddi kaynak ayıramamaktadırlar. Okulların genel olarak en büyük sorunu olarak görülen maddi kaynak yetersizliği, okul müdürlerinin teknoloji liderliği uygulamalarına engel teşkil eden başlıca sorunlardandır. Sincar (2015), yapılan araştırmalara göre teknoloji liderliği bağlamında okul müdürlerinin karşılaştıkları zorluklar arasında kaynak ve altyapının da olduğundan bahsetmiştir. Teknoloji kullanımının yaygınlaşmasının ilk adımı olan teknik altyapı öğeleri var olmadığı sürece sağlıklı bir teknoloji kullanımı sürecinden bahsetmek oldukça güç görünmektedir. Anderson ve Dexter (2005) oluşturdukları teknoloji liderliği modelinde okulun altyapı durumunun, okul türünün ve teknoloji için ayrılan bütçenin teknoloji liderliği üzerindeki etkisinden önemle bahsetmişlerdir. Buna göre bir okulda teknoloji harcamalarına yönelik ayrılan bütçe ne kadar yüksek olursa o okulun altyapı durumunun o kadar iyi olacağı söylenebilir. Ancak araştırmanın yapıldığı okul müdürlerinin belirttiğine göre ellerindeki kısıtlı bütçe ancak personel giderleri, faturalar, okulun elzem olan fiziki şartlarının iyileştirilmesi (elektrik tesisatı bakımı, lavabolar, okul bahçesi ve diğer ortak kullanım alanlarıyla ilgili çalışmalar vb.) gibi işlemler için harcanmaktadır. Bazı okullar az da olsa teknoloji harcamaları için bütçe ayırabilseler bile bu bütçeyi teknik olarak kaliteli donanım almak yerine daha düşük özellikte ve daha düşük fiyatlı donanım almak için kullanmaktadırlar. Bu durum teknoloji entegrasyonu sürecini sekteye uğratabilecek başlıca sebeplerden bir tanesi olarak sıralanabilir. Yee'nin (2000) bilgi teknolojileri ile ilgili karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik sunduğu önerilerden biri şu şekildedir: "Bilgi teknolojileri donanımı ve yazılımı satın alınırken, uzun ömür ve dayanıklılık sağlaması açısından, alınabilecek en son ve en iyi malzemeyi almak". Buna göre okul müdürlerinin kaynak yetersizliği nedeniyle okullarında teknoloji ile ilgili satın almalarda yapılmaması gerekenleri yapmak zorunda kaldıkları söylenebilir. Bu durum, teknoloji liderliğinin temelini oluşturan sağlıklı bir altyapı ve teknoloji entegrasyonu sağlanamadığı için okul müdürlerinin teknoloji lideri olarak kaynak yönetimi sürecinde zorlandıklarını göstermektedir.

Okullarda MEB tarafından FATİH projesi kapsamında sağlanan internet bağlantısının filtrelenmiş olması nedeniyle teknolojik kaynaklara erişim kısıtlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Türkiye'de 2011 yılından itibaren aktif olarak uygulanan FATİH Projesi sayesinde birçok okulda teknik altyapı oluşturulmuş, etkileşimli

tahtalar yerleştirilmiş ve internet bağlantısı sağlanmıştır. İnternet ortamında zararlı olabilecek içeriklerden öğrencileri korumak amacıyla internet bağlantısı filtreli olarak kullanılmaktadır. Uygulanan bu filtre çoğu zaman öğretmenleri bilgiye ulaşma konusunda zor durumda bırakmaktadır. Flanagan ve Jacobsen'in (2003) oluşturduğu teknoloji liderliği modelinde kaynak yönetimi liderliğine ilişkin hedefler arasında "başarılı sonuçlara ulaşmak için öğretmen ve öğrencilerin gereksinim duydukları teknoloji kaynaklarına ulaşmalarını sağlamak" bulunmaktadır. Bu hedefe ulaşmada yapılması gerekenlerden biri de şudur: "öğrencilerin bilgiye erişimlerinde engel teşkil eden güvenlik yazılımlarını ve filtreleme programlarını en aza indirme". Buna göre öğretmen ve öğrencilerin internet erişimlerinin MEB tarafından filtrelenmesi teknoloji liderliğine engel oluşturan unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca bu araştırmaya katılan bazı okul müdürlerinin ifade ettiği "etkileşimli tahtaların bir flash bellek ile sadece öğretmenler tarafından kullanılabilir hale gelmesi" durumu da teknoloji liderliği yaptığını iddia eden okul müdürleri tarafından öğrencilerin teknolojik kaynaklara erişimini engelleyen bir girişim olarak görülebilir.

Okul müdürleri okulları için bütçe bulabilmek amacıyla başta okul aile birlikleri olmak üzere il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerine, bazı özel şirket, vakıflar ve sivil toplum kuruluşlarına başvurumaktadırlar. Okulların teknoloji harcamalarına yönelik yeterli bütçeye sahip olmaması durumu okul müdürlerini bu anlamda kaynak arayışına itmektedir. Yee'nin (2000) bilgi ve iletişim teknolojileri modeline ait "girişimci ortaklıklar kurma" boyutu okulun ihtiyacı olan teknoloji kaynağını bulabilmek için okul müdürlerinin okul dışında veliler, il ve ilçe yöneticileri, teknolojik malzeme satıcıları ve akademisyenlerle işbirliği yapmasını içermektedir. Bu bağlamda okul müdürleri birtakım stratejiler geliştirmişlerdir. Günümüzde eğitim için devlet kaynaklarından ayrılan reel pay gün geçtikçe azalmakta, buna karşın eğitim alacak çağ nüfusu hızla artmaktadır. Böyle bir ortamda okulların işlevini yerine getirme sürecinde ailelerin ekonomik, toplumsal ve kültürel desteği ve katkısı oldukça önemlidir (Aydın, 2004'ten aktaran Çalık, 2007). Genel olarak bağışlar, okul-toplum ilişkilerinin esas konusunu oluşturmaktadır (Levin-Epstein, 2004'ten aktaran Çalık, 2007). Okul müdürlerinin okuldaki öğretimsel, kültürel, sportif ve teknolojik faaliyetlere yönelik olarak velilerden maddi ve manevi destek bekledikleri söylenebilir. Özellikle günümüzde popülerliğini oldukça arttırmış olan teknolojik faaliyetlerin sürdürülebilmesi için velilerin okula maddi olarak destek olmalarının öneminden bahsedilebilir. Bunun sağlanabilmesi için okullarda teknoloji

uygulamalarına yönelik farkındalık oluşturulmasına yönelik birtakım etkinlikler yapılması ve bunlar yapılırken teknolojiden azami düzeyde yararlanılması gereklidir denilebilir. Flanagan ve Jacobsen (2003) oluşturdukları teknoloji liderliği modelinde okul yöneticilerinin toplum liderliği rolleri olduğundan bahsetmişler ve bununla ilgili birtakım hedefler ortaya koymuşlardır. Bilgi teknolojilerinin eğitime kaynaştırılması için okulun iç ve dış çevresinin desteğini kazanmak ve okul ve çevresi arasındaki iletişimi geliştirmek için teknolojiyi kullanmak bu hedefler arasındadır. Buna paralel olarak okul müdürleri okullarıyla ilgili haber, duyuru ve etkinliklerin özellikle veliler tarafından takip edilebilmesi amacıyla okullarına ait sosyal medya hesapları açmışlardır. Bunun yanında okullarda gerçekteşen bilim ve teknoloji şenliklerine veliler de davet edilmiş böylece öğrencilerin teknoloji kullanarak ortaya çıkardıkları ürünler ve faaliyetlerin veliler tarafından da görölmesi sağlanmıştır. Bunun sonucu olarak okul müdürleri okul çevresinde teknoloji kullanımı ile ilgili farkındalık oluşturmuş ve toplumun teknolojiye bakış açısını olumlu yönde etkilemişlerdir. Bu durumun, velilerin okullarda teknoloji uygulamaları ve harcamaları için okul yönetimine ve okul aile birliklerine destek olmasına yol açacağı söylenebilir.

Ailelerin desteğine ek olarak okul müdürleri okulların bağlı olduğu il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinden de maddi destek talebinde bulunmaktadır. Ancak bu yapılar bünyesinde oldukça fazla sayıda okul barındırdığı için her okula yeterli düzeyde maddi destek sağlayamamaktadır. Bunların sonucu olarak birçok okul bazı teknoloji firmaları ve teknolojiye destek sağlayan bazı vakıflarla işbirliği yapma yoluna gitmekte ancak talep ettikleri bütçe yardımına nadiren ulaşabilmektedirler. Sonuç olarak okullar ihtiyaçları olan teknoloji bütçesine sahip olamamakta ve bu anlamda eğitimde teknoloji kullanımı sürecinde sorunlara neden olmaktadır denebilir.

Okullarda teknoloji entegrasyonu sürecinde teknoloji lideri olarak okul müdüründen sonra en önemli öge bizzat öğretim uygulamalarını gerçekteşirecek olan öğretmenlerdir. Öğretmenlerin teknolojiye karşı bakış açısı, teknolojiyi algılama biçimi ve teknolojiye hakim olma seviyesi okullarda teknoloji kullanımını doğrudan etkilemektedir. Sincar'ın (2015) belirttiği gibi yeniliğe karşı direnç, motivasyon eksikliği ve teknoloji bilgisine yeterince sahip olamamaları teknoloji liderliği sürecinde okul müdürlerinin karşılaştığı zorluklar arasındadır. Okul müdürleri teknoloji entegrasyonu sürecinde öğretmenlerin teknolojik yeniliklere karşı gösterdikleri direncin hem yönetim anlamında hem de teknoloji liderliği anlamında

kendilerini zorladığını ifade etmişlerdir. ISTE'nin yayınladığı NETS-A standartlarının üçüncü boyutu olan “profesyonel uygulamada mükemmellik” boyutunda okul müdürlerinin öğrencilerin öğrenmesini geliştirmek için eğitimcileri güçlendiren profesyonel öğrenme ve yeniliğe dayalı ortamları desteklemeleri gerektiğinden bahsedilmektedir (Hacıfazlıoğlu ve diğ., 2010). Okul müdürleri teknoloji liderleri olarak okullarında teknoloji uygulamalarını yaygınlaştırmaya ve bu konuda özellikle öğretmenleri teşvik etmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Ancak yapılan çalışmalar öğretmenlerin teknolojiyi kullanma konusunda yeterli derecede bilgi ve beceri sahibi olmamalarının, özgüven, teknik destek ve eğitim eksiklikleri ile öğretmenlerin isteksiz olmaları ve değişime karşı direnç göstermelerinin, teknoloji entegrasyonu sürecinde karşılaşılan sorunlar olduğunu göstermektedir (Aktaş, Gökoğlu, Turgut ve Karal, 2014).

Okul müdürlerine göre teknoloji lideri olarak zorlandıkları durumlardan biri öğretmenlerin teknolojiyi kullanma konusundaki motivasyon eksikliğidir. Motivasyon en genel anlamıyla insan davranışlarının fizyolojik veya psikolojik yöndeki eksik kalan bir ihtiyacın harekete geçirilmesini ifade eder (Luthans, 1992'den aktaran Önen, Kanayran, 2015). Örgütsel anlamda düşünüldüğünde ise motivasyon (güdülenme) bireylerin örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için harekete geçecek seviyede istek duyması ve görevini yapmasıdır. Motivasyon süreci altı aşamalı bir döngüde gerçekleşir ve bu döngünün ilk aşaması bireyin bir şeye ihtiyaç duymasıdır (Başaran, 2008). Bu bağlamda öğretmenlerin öncelikle teknoloji kullanımına ihtiyaç duymaları ve bu ihtiyacı karşılamak adına kendi istekleri doğrultusunda faaliyetlerde bulunmalarının, öğretmenlerin teknoloji kullanımına yönelik motivasyonlarını ifade ettiği çıkarımında bulunulabilir. Fisher ve Waller'a (2013) göre teknolojiye hakim yeni nesil öğretmenler özel hayatlarında teknolojiyi rahatça kullanırken eğitim öğretim faaliyetlerinde teknolojiyi kullanmamaktadırlar. Öğretmenlerin ders içi faaliyetlerde teknolojik unsurlardan yararlanma konusunda isteksiz olması, okulların günümüzde öğrencilere kazandırmayı amaçladığı teknoloji okuryazarlığı ve teknolojiyi etkin kullanabilme gibi becerilerin eksik kalmasına yol açtığı söylenebilir. Grady'ye (2011) göre öğretmenlerin teknoloji kullanımı konusunda cesaretlendirilmesi amaçlandığında okul yöneticilerinin teknolojinin benimsenmesi ve kullanımı konusunda kilit öğelerdir. Buna paralel olarak okul müdürleri, öğretmenlerin teknolojiye ihtiyaç duymalarını sağlama yönünde stratejiler geliştirmeye ve bunu yenilikçi teknoloji uygulamalarında bulunan öğretmenleri

cesaretlendirerek ve ödüllendirerek sağlamaya çalıştıkları söylenebilir. Teknoloji lideri olarak okul müdürleri ancak bu şekilde öğretmenlerin teknoloji kullanımına ilişkin motivasyonlarını yüksek tutabilmektedirler.

Okul müdürlerinin görüşlerine göre öğretmenler teknolojik yeniliklere karşı direnmeleri ve motivasyonlarının düşük olmasının yanında teknoloji konusunda yeterli bilgi düzeyine sahip değildirler. Öğretmen olmadan önce eğitim fakültelerinde öğretmen adaylarının yeterli teknoloji bilgi ve deneyimine sahip olmadığını söyleyen bir okul müdürü bu eksikliğin öğretmen olduktan sonra da devam ettiğini ifade etmiştir. Eğitim fakültelerinde öğrencilerin teknolojiyi etkin kullanmaları konusunda Altan (1998) öğretmen adaylarına ayrı bir teknoloji eğitimi verilmesinden ziyade teknoloji kullanımını bütün akademik süreçlere yerleştirilmesinin daha iyi sonuçlar ortaya koyacağını belirtmiştir. Bununla birlikte öğretmen yetiştiren kurumların bilgi teknolojilerinin etkili ve ekonomik olarak kullanımını öğretecek biçimde devamlı kendini yenilemesi gerekmektedir. Okulları teknoloji unsurlarıyla donatmak ne kadar önemliyse yeni teknolojilerin benimsenmesi ve uygulanabilmesini sağlayacak olan öğretmenlerin yetiştirilmesi de aynı derecede önemlidir. Bu da ancak öğretmen adaylarının teknoloji ile tanıştırılmasıyla yetinilmeyip teknolojinin destekleyeceği öğrenme etkinlikleri ve becerilerinin de öğretmenlere kazandırılması ile gerçekleşebilir (Çelik, Kahyaoğlu, 2007).

Teknoloji lideri olarak okul müdürleri öğretim faaliyetlerinin niteliğinin artırılması için öğretmenlerin teknolojiyi kullanmaları gerektiğini ve bunun gönüllülük esasına dayalı olarak değil belli bir disiplin içinde gerçekleşmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Okul müdürlerine göre öğretmenler serbest bırakıldıklarında okul ile ilgili birtakım görevlerini aksatabilmekte, bu nedenle motivasyonlarını arttırıcı şekilde denetlenmeleri gerekmektedir. Eğitimde amaç öğretim faaliyetlerinin en iyi şekilde gerçekleştirilmesi ise Aydın'a (2011) göre okulun örgütsel amaçları ile öğretmenlerin bireysel amaçları bütünleştirme sürecindeki sorumluluk bir denetleyici olarak okul müdürüne aittir. Aynı doğrultuda Köklü (1996) etkili bir denetim anlayışının öğretme öğrenme süreçlerinde esas rol oynayan öğretmenleri güdüleyici olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda okul müdürleri öğretmenleri dinamik tutabilmek ve öğretim faaliyetlerinde teknolojiyi etkin bir şekilde kullanmalarını sağlamak amacıyla bazı denetleme yöntemleri geliştirmişlerdir. Bunlardan biri dışarıdan satın aldıkları bir yazılımla her bir etkileşimli tahtada yapılan işlemleri anlık olarak görebildikleri sistemi kullanmaktır.

Böylece okul müdürleri hangi öğretmenin etkileşimli tahtayı kullanıp kullanmadığını, kaç dakika boyunca neler yaptığını takip edilebilmektedirler. Benzer şekilde EBA platformunda her öğretmene ait olan hesaplar okul müdürü tarafından takip edilebilmekte ve öğretmenin EBA platformu üzerindeki etkinliği sayısal verilerle görülebilmektedir. Bu denetleme sürecinin sonunda ise öğretmenlere rol model olma bağlamında okul müdürlerinin, teknoloji kullanımı ile ilgili olarak yetersiz oldukları alanlarla ilgili öğretmenlere rehberlik ettikleri ve öğretmenlerin ihtiyaçları doğrultusunda onları yönlendirdikleri söylenebilir.

Okul müdürleri teknoloji liderliğini öğretmenleri teknolojiyi kullanmaya teşvik etmek, velileri ve dolayısıyla toplumu teknoloji ile ilgili bilgilendirmek ve bilinçlendirmek, özellikle eğitim alanında ortaya çıkan teknolojik yeniliklerin okullarda kullanılması ve yaygınlaşmasına öncülük etmek ve öğrencilerin teknolojiyi doğru bir şekilde kullanmasına rehberlik etmek olarak tanımlamışlardır. Her bir okul müdürü çalıştığı kurum bakımından farklı şartlara ve farklı imkanlara sahiptir. Kimi okullar maddi imkansızlıklar içindeyken kimileri maddi açıdan daha iyi durumda; bazı okullarda eğitim kadrosu teknolojiyi kullanabilen veya kullanmaya yatkın öğretmenlerden oluşurken bazı okullarda eğitim ortamlarında teknoloji kullanımına direnç gösteren öğretmenler görev yapmaktadır. Bunlar ve benzer farklılıklar göz önüne alındığında her okul müdürünün teknoloji liderliği ile ilgili aynı algıya sahip olması mümkün görünmemektedir. Bunun sonucu olarak da okul müdürleri teknoloji liderliği olgusunu tanımlamaya çalışırken içinde bulundukları bağlama göre bu olguyu değerlendirmişlerdir. Her bir okul müdürünün okuluna ait şartlar ve teknoloji liderliğini nasıl anlamlandırdıkları karşılaştırıldığında okul müdürlerinin okullarında eksik olan şey ne ise teknoloji liderliğini o eksikliği gidermeye yönelik çalışmalar olarak ifade ettikleri görülmüştür. Bu durum okul müdürleri tarafından teknoloji liderliğinin standartlara sahip bir olgu olarak değil de teknoloji kullanımıyla ilgili sadece birtakım güncel sorunları çözmeye yönelik bir liderlik şekli olarak algılandığını göstermektedir denebilir. Halbuki teknoloji liderliği okulda bilgi ve iletişim teknolojilerinin aktif olarak kullanılmasına ortam oluşturacak örgütsel kararlar, politikalar ve faaliyetler bütünüdür (Anderson, Dexter, 2005). Bunun yanında Turan (2002) okullarda teknolojiyi etkin bir şekilde kullanabilmek için teknoloji uygulama standartlarına ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda ISTE tarafından teknoloji liderliği ile ilgili oldukça kapsamlı standartlaştırma çalışması yapılmış (Hacıfazlıoğlu ve diğ., 2010) ve bunun sonucu

olarak NETS-A ortaya çıkmıştır. NETS-A standartlarının birinci maddesi vizyoner liderliktir. Bu madde, teknoloji kullanımı bağlamında okullarda öğretim uygulamalarını en üst düzeye çıkarmak amacıyla okul yöneticilerinin tüm paydaşların sahipleneceği ortak bir vizyon oluşturmayı gerektirmektedir. Ancak araştırmaya katılan okul müdürleri teknolojiye liderlik etme sürecinde bütüncül bir vizyon oluşturmaktan ziyade tekil problemlere çözümler getirmeyi bir yöntem olarak benimsemişlerdir. Herhangi bir teknoloji planlaması ya da vizyon belirleme çalışması olmamasına rağmen okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda okullarında teknolojiye liderlik ettiklerini düşünmektedirler. Okul müdürlerinin BÖTE lisans programından mezun olmalarının sonucu olarak eğitimde teknoloji kullanımına yönelik bilgi ve tecrübelerinin yüksek olması bu duruma gerekçe olarak gösterilebilir. Çünkü BÖTE bölümlerinde okutulan bilgi ve iletişim teknolojisi ile ilgili dersler eğitim bilimleri içeren dersler ile birleşerek eğitim süreçlerinde teknoloji kullanımı hakkında temel oluşturmaktadır. Aşkar ve Akkoyunlu'ya (2007) göre bu durumun sonucu olarak bu bölümlerden mezun olanlar teknolojik gelişmelere kısa sürede ayak uydurabilmektedirler. Buna göre BÖTE lisans programından mezun bir okul müdürünün teknoloji liderliği yapabilme konusunda diğer okul müdürlerine göre oldukça avantajlı olduğu, teknoloji liderliğini yapabilme kapasitesinin yüksek olduğu ve teknolojiye daha doğru bir biçimde liderlik edebileceği söylenebilir.

Sonuç olarak, BÖTE lisans programı mezunu müdürler teknolojiye diğer müdürlere göre daha hakim olmaları sebebiyle teknoloji liderliğini uygulamada kendilerini avantajlı olarak görmekte ve bunun olumlu sonuçlarıyla karşılaştıklarını belirtmektedirler. Bir teknoloji lideri olarak okulun acil ihtiyaçları dışında okul bütçesinden teknoloji harcamaları için bütçe ayırma konusunda daha hassas olduklarını ifade etmişlerdir. Teknolojik gelişmeleri takip etme alışkanlıkları olduğundan dolayı okul için herhangi bir donanım veya yazılım alınacağı zaman bizzat kendileri gerekli araştırmaları yapıp satın almaları gerçekleştirdiklerinden bahsetmişlerdir. Bütün bunlar BÖTE lisans programından mezun olan okul müdürlerinin teknoloji lideri olarak bir adım öne çıkarmaktadır.

5.2. Öneriler

Bilgiye ulaşma hızının iyice arttığı ve teknolojik gelişmelerin bütün sistemleri etkilediği günümüzde eğitim sistemimizde de bu gelişmeler takip edilmekte ve bunlarla ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Öncelikle altyapı oluşturma sonrasında ise okul yöneticileri, öğretmenler ve diğer personelin eğitiminin sağlanması şeklinde gerçekleşen teknoloji entegrasyonu sürecinin nihai amacı eğitim öğretim faaliyetlerinin niteliğinin artırılması ve bunun öğrencilere fayda sağlamasıdır. Aşağıda okullarda teknoloji liderliğinin daha etkin bir şekilde yapılabilmesine yönelik bazı öneriler sunulmuştur.

5.2.1. Politika Yapıcılara Öneriler

- Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin teknolojiye liderlik etme sürecinde karşılaştıkları en önemli zorluklardan biri maddi kaynakların yetersiz oluşudur. Ülkemizde büyük çaplı teknoloji yatırımlarının merkezi olarak yapılması yeterli bütçeye sahip olmayan okullar açısından bir avantaj sağlasa da özel olarak okulların teknoloji harcamaları için ayrılmış bir bütçesinin olmaması okul müdürlerinin okullarında teknoloji kullanımına dair birtakım yenilikler yapmalarına engel olmaktadır. Bazı okul müdürleri okul aile birliği veya çevre kuruluşlarla işbirliği yaparak okullarında teknoloji uygulamaları için bütçe oluşturabilmektedir. Ancak okulların sahip olduğu koşulların birbirinden farklı olduğu göz önüne alındığında her okul müdürünün ihtiyacı olan bütçeyi oluşturması mümkün görünmemektedir. Bu nedenle gerekli teknoloji yatırımlarının sağlanabilmesi için okullara sadece teknoloji entegrasyonunun gerçekleştirilmesi için ayrılmış bir bütçe sağlanması önerilebilir.

- Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin teknoloji kullanımı, bazen yetersiz bilgi bazen de motivasyon eksikliği nedeniyle arzu edilen seviyelerde gerçekleşmemektedir. Bu nedenle öğretmenlerin ve öğretmen adaylarının yeterli düzeyde sistemli bir teknoloji eğitimi almaları ve teknolojiyi eğitim öğretim ortamlarında deneyimlemelerini sağlamak gerekmektedir. Bu bağlamda politika yapıcıların, öğretmenlerin hem hizmet öncesinde hem de hizmet içinde günümüz koşullarında etkili bir şekilde öğretmenlik yapmasına destek olacak teknoloji eğitiminin sürekli güncel tutulması ve öğretmen adaylarına göreve başlamadan önce

eğitimde teknoloji uygulamalarına dahil olabileceği ortamlar hazırlanmasına yönelik tedbirler alması önerilebilir.

5.2.2. Uygulayıcılara Öneriler

- Günümüzde okul müdürlerinin okullarında bulunan öğretmen ve öğrencilere liderlik etme süreçlerinde teknoloji liderliği yeterliklerinin önemi büyüktür. Bu nedenle okullarında etkin bir şekilde teknoloji kullanımı sağlayabilmek için okul müdürlerinin öncelikle bilgi ve iletişim teknolojisi becerilerini arttırmaya ardından teknoloji lideri yeterliklerini arttırmaya yönelik çalışmalar yapması ve eğitimlere katılması önerilebilir.

- Teknolojik gelişmelerin baş döndürücü hızla gerçekleşmesi ve hayatımıza girmesi nedeniyle teknolojiye liderlik edebilen bir yönetici olabilmek için okul müdürlerinin de kendilerini yeniliğe ve değişime açık, öğrenen liderler olarak yetiştirmeleri önerilebilir. Bu bağlamda okul müdürleri, genel olarak eğitimcilere ve yöneticilere yönelik bazı seminer ve atölyelere katılabilir, eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerden destek almaya yönelik girişimlerde bulunabilirler.

- Teknolojiye liderlik etme sürecinde okul müdürleri sadece kendilerini değil okullarında bulunan öğretmenleri de teknoloji konusunda farkındalığı olan, teknolojik gelişmeleri takip edebilen ve eğitimde teknoloji kullanımı konusunda öğrendiklerini kendi alanında uygulamaya dökabilen öğretmenler olarak yetiştirmeleri konusunda cesaretlendirmeli, teşvik etmelidir.

5.2.3. Araştırmacılara Öneriler

- Okul müdürlerinin teknolojiye liderlik etmelerinin sonuçlarını öğretmen ve öğrenci görüşleri alınarak değerlendirecek nitel ya da nicel bir araştırma yapılabilir.

- Okul müdürlerinin teknoloji liderliği davranışlarına etki eden faktörlerin belirlenmesine yönelik nitel ya da nicel bir çalışma yapılabilir.

- Okul müdürlerinin teknoloji liderliği davranışlarına yönelik benzer bir araştırma karma araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilebilir.

- Okul müdürlerinin teknoloji liderliği yapmalarına engel olan unsurlar ve çözüm önerilerini belirlemeye yönelik bir araştırma yapılabilir.

- Türkiye’deki okulların genel ve özel şartları göz önünde bulundurularak bu şartlara uygun bir teknoloji liderliği modeli geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Ada, Sefer, Z. Nurdan Baysal. 2015. **Türk Eğitim Sistemi ve Etkili Okul Yönetimi**. 3. bs. Ankara: Pegem Akademi.
- Akbaba Altun, Sadegül. 2002. Okul Yöneticilerinin Teknolojiye Karşı Tutumlarının İncelenmesi. **Çağdaş Eğitim**. s. 286: 8-14.
- Aktaş, İdris, Seyfullah Gökoğlu, Y. Emrah Turgut, Hasan Karal. 2014. Öğretmenlerin FATİH Projesine Yönelik Görüşleri: Farkındalık, Öngörü ve Beklentiler. **Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi**. c. 8, s. 1: 257-286.
- Alkan, Cevat. 1990. Çağdaş Eğitim Teknolojisi Kavramı. **Kurgu Dergisi**. c. 8. s. 8: 351-367. <http://dergipark.gov.tr/ekurgu/issue/16241/170228> adresinden 20.02.2019 tarihinde erişilmiştir.
- Altan, Mustafa Zülküf. 1998. Eğitim Fakülteleri, Teknoloji ve Değişim. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. c. 15, s. 15: 295-304.
- Altınay Aksal, Fahriye. 2015. Okul Kültüründe Müdürler Dijital Lider mi?. **Eğitim ve Bilim**. c. 40, s. 182: 77-86.
- Anderson, Ronald E., Sara Dexter. 2005. School Technology Leadership: An Empirical Investigation of Prevalence and Effect. **Educational Administration Quarterly**. c. 41, s. 1: 49-82.
- Anderson, Ronald E., Sara Dexter. 2000. School Technology Leadership: Incidence and Impact. **Teaching, Learning, and Computing: 1998 National Survey, Report #6**. <https://escholarship.org/uc/item/76s142fc> adresinden 13.01.2019 tarihinde erişilmiştir.
- Aşkar, Petek, Buket Akkoyunlu. 2007. Okullarda Bilişim Teknolojileri ve Öğretmen Yetiştirme Politikaları: Türkiye Deneyimine Tarihsel bir Bakış. **Uluslararası Öğretmen Yetiştirme Politikaları Ve Sorunları Sempozyumu Bildiriler, 12-14 Mayıs 2007**. Bakü: Azerbaycan Devlet Pedagoji Üniversitesi: <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/108468> [30.03.2019]
- Aşkun, İnal Cem. 1978. Çağdaş Eğitim Teknolojisi Karşısında Geleneksel Eğitim Araç ve Yöntemleri. I. Eğitim Teknolojisi Semineri, 29-31 Mayıs 1978. Ankara.
- Atay, Kenan. 1996. Eğitim Yönetiminde Liderlik. **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. s. 23: 169-172.

- Avcı, Ahmet. 2015. Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. **FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi**. s. 5: 85-108.
- Aydın, Mustafa. 2010. **Eğitim Yönetimi**. 9. bs. Ankara: Hatiboğlu.
- _____. 2011. **Çağdaş Eğitim Denetimi**. 6. bs. Ankara: Hatiboğlu.
- Bacanak, Ahmet, Orhan Karamustafaoğlu, Sacit Köse. 2003. Yeni Bir Bakış: Eğitimde Teknoloji Okuryazarlığı. **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c. 2, s. 14: 191-196.
- Banoğlu, Köksal. 2011. School Principals' Technology Leadership Competency and Technology Coordinatorship. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**. c. 11, s. 1: 208-213.
- Bardakcı, Salih, Kerem Kılıçer, Vildan Özeke. 2017. Türkiye'de BÖTE Bölümleri: 2015-2016 Yıllarına İlişkin Bir Durum Tespit Çalışması. **Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama**. c. 7, s. 2: 123-148.
- Bass, Bernard M., Ruth Bass. 2008. **The Bass Handbook of Leadership, Theory, Research and Managerial Applications**. New York: Free Press. https://play.google.com/books/reader?id=dMMEnn-OJQMC&hl=tr&printsec=frontcover&source=gbs_atb_hover&pg=GBS.PP1 [09.12.2018]
- Başaran, İbrahim Ethem. 2008. **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Baybara, Mustafa. "Devlet ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Rollerine İlişkin Yeterlilikleri (İstanbul İli Bahçelievler İlçesi Örneği)". Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018.
- Bektaş, Çetin. 2016. Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler. **Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksek Okulu Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 2, s. 7: 43-53.
- Berber, Şakir. 1999. Teknoloji Transferinde Eğitimin Yeri ve Önemi. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**. s. 3: 17-27.
- Brooks Young, Susan. 2009. **Making Technology Standards Work for You, Second Edition: A Guide to the NETS-A for School Administrators with Self-Assessment Activities**. 2. bs. <https://id.iste.org/docs/excerpts/MATEC2-excerpt.pdf> adresinden 23.04.2019 tarihinde erişilmiştir.
- Brown, Barbara, Michele Jacobsen. 2016. Principals' Technology Leadership How a Conceptual Framework Shaped a Mixed Methods Study. **Journal of School Leadership**. c. 26: 811-836.
- Bursalıoğlu, Ziya. 2013. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. 18. bs. Ankara: Pegem Akademi.

- Bülbül, Tuncer, Cem Çuhadar. 2012. Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Öz-Yeterlik Algıları ile Bilgi ve İletişim Teknolojilerine Yönelik Kabulleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c. 12, s. 23: 474-499.
- Büyüköztürk, Şener, Deniz Deryakulu. 2002. Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Öğretmenliği ile Sınıf Öğretmenliği Programı Öğrencilerinin Akademik Başarılarını Etkileyen Faktörler. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. s. 30: 187-204.
- Can, Talip. 2003. Bolu Orta Öğretim Okulları Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlilikleri. **The Turkish Online Journal of Educational Technology**. c. 2, s. 3: 94-107.
- Chang, I-Hua. 2011. The Effect of Principals' Technological Leadership on Teachers' Technological Literacy and Teaching Effectiveness in Taiwanese Elementary Schools. **Educational Technology & Society**. c. 15, s. 2: 328-340.
- Chua, Yan Piaw, Yee Pei Chua. 2017. Eğitim Teknolojisi Liderlik Uygulamalarına Yönelik Temellendirilmiş Bir Model Geliştirme. **Eğitim ve Bilim**. c. 42, s. 189: 73-84.
- Creswell, John W. 2007. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Çakır, Rahman, Sayım Aktay. 2018. Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Yeterlilikleri. **Karadeniz**. s. 37: 37-48.
- Çakır, Recep, Soner Yıldırım. 2009. Bilgisayar Öğretmenleri Okullardaki Teknoloji Entegrasyonu Hakkında Ne Düşünürler?. **İlköğretim Online**. c. 8, s. 3: 952-964.
- Çalık, Cemal. 2007. Okul-Çevre İlişkisinin Okul Geliştirmedeki Rolü: Kavramsal Bir Çözümleme. **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c. 27, s. 3: 123-139.
- Çelik, Halil Coşkun, Mustafa Kahyaoğlu. 2007. İlköğretim Öğretmen Adaylarının Teknolojiye Yönelik Tutumlarının Kümeleme Analizi. **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**. c. 5, s. 4: 571-586.
- Çelik, Salih. 2010. [19.02.2019]. Temel Eğitim Projesi I. Fazı. <http://salihcelik.net/urunler.php?urid=49>
- Çelik, Vehbi. 2012. **Eğitimsel Liderlik**. 6. bs. Ankara: Pegem Akademi.
- Çetin, Necip. 2008. Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. s. 23: 74-84.
- Çoklar, Ahmet Naci. 2008. Öğretmen Adaylarının Eğitim Teknolojisi Standartları İle İlgili Özyeterliliklerinin Belirlenmesi. Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Davies, Patricia M. 2010. On School Educational Technology Leadership. **Management in Education**. c. 24, s. 2: 55-61.
- Deniz, Levent. 1992. Bilgisayar Destekli Eğitim Projesi – Aşamalar, Eleştiriler, Öneriler. **Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**. s. 4: 45-58.
- Doğan, Soner. 2016. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları: Vizyoner Liderlik – Dönüşümcü Liderlik –İşlemci Liderlik. Nezahat Güçlü ve Serkan Koşar (Ed.), **Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori Araştırma ve Uygulama** içinde: 97-141. Ankara: Pegem Akademi.
- Drent, Marjolein, Martina Meelissen. 2007. Which Factors Obstruct or Stimulate Teacher Educators to Use ICT Innovatively?. **Computers & Education**. s. 51: 187-199.
- Ekici, Selda, Bülent Yılmaz. 2013. FATİH Projesi Üzerine Bir Değerlendirme. **Türk Kütüphaneciliği**. c. 27, s. 2: 317-339.
- Ergül Sönmez, Esra, Handan Üstün Gül. 2014. Dijital Okuryazarlık ve Okul Yöneticileri. <https://docplayer.biz.tr/3738206-Dijital-okuryazarlik-ve-okul-yoneticileri.html> [21.02.2019]
- Ertmer, Peggy A., Hua Bai, Chaoyan Dong, Mohammed Khalil, Sung Hee Park, Ling Wang. Online professional development: Building administrators' capacity for technology leadership. Purdue University Department of Curriculum and Instruction.
- Fisher, Donna M., L. Rusty Waller. 2013. The 21st Century Principal: A Study of Technology Leadership and Technology Integration in Texas K-12 Schools. **The Global eLearning Journal**. c. 2, s. 4: 1-44.
- Flanagan, Linda, Michele Jacobsen. 2003. Technology leadership for the twenty-first century principal. **Journal of Educational Administration**. c. 41, s. 2: 158-170.
- Gazi Üniversitesi. 2019. Neden BÖTE?. <http://gef-bote.gazi.edu.tr/posts/view/title/neden-bote%3F-45846>
- Grady, Marilyn L. 2011. The Principal as Technology Leader. **Human Capital**.
- Gosmire, Doreen, Marilyn L. Grady. 2007. A Bumpy Road: Principal as Technology Leader. **Principal Leadership**. c. 7, s. 6: 16-21.
- Görgülü, Deniz. “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlilikleri Açısından İncelenmesi (Konya İli Örneği)”. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2013.
- Griffin, Darlene Ann. 2003. Educators’ Technology Level of Use and Methods For Learning Technology Integration. Doktora Tezi. University of North Texas.

- Gündüz, Şemseddin, Ferhan Odabaşı. 2004. Bilgi Çağında Öğretmen Adaylarının Eğitiminde Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme Dersinin Önemi. **The Turkish Online Journal of Educational Technology**. c. 3, s. 1: 43-48.
- Hacıfazlıoğlu, Özge, Şirin Karadeniz, Gülay Dalgıç. 2010. Eğitim Yöneticileri Teknoloji Liderliği Standartlarına İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Denetmenlerin Görüşleri. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. c. 16, s. 4: 537-577.
- _____. 2011. Eğitim Yöneticileri Teknoloji Liderliği Öz-Yeterlik Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. c. 17, s. 2: 145-66.
- Hayytov, Didar. “Eğitim Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Yeterlik Algıları ile Öğretmenlerin Teknolojiye Yönelik Tutumları Arasındaki İlişki”. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2013.
- Hew, Khe Foon, Thomas Brush. 2007. Integrating Technology Into K-12 Teaching and Learning: Current Knowledge Gaps and Recommendations For Future Research. **Educational Technology Research and Development**. s. 55: 223-252.
- Hoy, Wayne. K., Cecil G. Miskel. 2010. **Eğitim Yönetimi, Teori, Araştırma ve Uygulama**. çev. Selahattin Turan. Ankara: Nobel.
- Hsieh, Chuan-Chung, Hung-Chin Yen, Liu-Yen Kuan. 2014. The Relationship Among Principals’ Technology Leadership, Teaching Innovation, And Students’ Academic Optimism In Elementary Schools. **International Conferences on Educational Technologies 2014 and Sustainability, Technology and Education 2014**. 113-120.
- International Society for Technology in Education (ISTE). 2019. ISTE Standards For Education Leaders. <https://www.iste.org/> adresinden 17.02.2019 tarihinde erişilmiştir.
- Karabağ Köse, Esra, Ömer Yurdakul, Hüseyin Onuk. 2017. Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği İle Sosyal Medyada Öğretmen-Öğrenci Etkileşimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. 12. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi, 11 Mayıs 2017, Ankara.
- Karatepe, Selma. 2005. Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**. c. 60, s. 4: 117-132.
- Karip, Emin. 1998. Dönüşümcü Liderlik. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. c. 4, s. 4.
- Kaya, Zeki. 2006. **Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme**. 2. bs. Ankara: Pegem Akademi.
- Kılıç, Mustafa. 2010. Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. **Sosyoekonomi**. c.2: 81-98.

- Konan, Necdet, Ali Kış. 2015. Öğrenen Liderlik. Necdet Konan (Ed.), **Eğitim Yönetiminde Yeni Liderlik Yaklaşımları** içinde: 109-131. Ankara: Pegem Akademi.
- Korumaz, Mithat. 2017. Eğitim Politikası Süreçlerinde Eğitim Yöneticilerinin Rollerinin İncelenmesi Doktora tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Köklü, Muharrem. 1996. Etkili Denetim. **Eğitim Yönetimi**. c. 2, s. 2: 259-268.
- Leng, Ng Wee. 2008. Transformational Leadership And The Integration of Information and Communications Technology Into Teaching. **The Asia-Pacific Education Researcher**. c.17, s. 1: 1-14.
- Memişoğlu, Salih Paşa. 2003. Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gereksinim. **AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi**. c. 3, s. 1: 87-97.
- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). 2019a. Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. **Resmi Gazete**. 30182, Eylül.
- _____. 2019b. Fatih Projesi. <http://fatihprojesi.meb.gov.tr>
- Onwuegbuzie, Anthony J., Kathleen M. T. Collins. 2007. A Typology of Mixed Methods Sampling Designs in Social Science Research. **The Qualitative Report**. c. 12, s. 2: 281-316.
- Orhan, Derya, Adile Aşkın Kurt, Şenay Ozan, Seçil Som Vural, ve Fatih Türkan. 2014. A Holistic View to National Educational Technology Standards. **Karaelmas Journal of Educational Sciences**. s. 2: 65-79.
- Ölez, Duygu, Derya Kılıçoğlu. 2018. Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Davranışlarının İncelenmesi. **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. s. 48: 575-601.
- Önen, Mustafa S., Hasibe Gül Kanayran. 2015. Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. **Birey ve Toplum**. c. 5, s. 10: 43-63.
- Patton, M. Quinn. 2014. **Nitel araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri**. 3. bs. Çev. Mesut Bütün, Selçuk B. Demir. Ankara: Pegem Akademi.
- Persaud, Bheam. 2006. School Administrators' Perspective on their Leadership Role in Technology Integration. Doktora Tezi. Walden University.
- Richardson, Jayson W., Scott McLeod. 2011. Technology Leadership in Native American Schools. **Journal of Research in Rural Education**. c. 26, s. 7.
- Saban, Aslıhan. 2007. **Okul Teknolojisi Planlaması ve Koordinasyonu**. 1. bs. Ankara: Pegem Akademi.

- Sağır, Mahmut. 2015. Öğretimsel Liderlik. Necdet Konan (Ed.), **Eğitim Yönetiminde Yeni Liderlik Yaklaşımları** içinde: 133-155. Ankara: Pegem Akademi.
- Saldana, Johnny, Patricia Leavy, Natasha Beretvas. 2011. **Fundamentals of Qualitative Research**. New York: Oxford University Press. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/yildiz/reader.action?docID=665394> [31.05.2019]
- Schrump, Lynne, Lyndsie M. Galizio, Patrick Ledesma. 2011. Educational Leadership and Technology Integration: An Investigation Into Preparation, Experiences, and Roles. **Journal of School Leadership**. c. 21: 241-261.
- Sezer, Barış, Deniz Deryakulu. 2012. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Rollerine İlişkin Yeterlikleri. **Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama**. c. 2, s. 2: 74-92.
- Sincar, Mehmet. 2015. Teknoloji Liderliği. Necdet Konan (Ed.), **Eğitim Yönetiminde Yeni Liderlik Yaklaşımları** içinde: 21-41. Ankara: Pegem Akademi.
- Stuart, Lindsay H., Annette M. Mills, Ulrich Remus. 2009. School Leaders, ICT Competence and Championing Innovations. **Computers & Education**. c. 53: 733-741.
- Şahin, Cemil, Faruk Demir. 2015. Değişim Çağında Okul Yöneticilerinin Okullardaki Eğitim Teknolojilerini Yönetme Becerilerinin İncelenmesi. **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**. c. 8, s. 39: 717-725.
- Şendurur, Polat, Seda Arslan. 2017. Eğitimde Teknoloji Entegrasyonunu Etkileyen Faktörlerdeki Değişim. **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. s. 43: 25-50.
- Şimşek, Ömer, Taha Yazar. 2017. Investigation of Teachers' Educational Technology Standards Self-Efficacy. **Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi**. c. 7, s. 1: 23-54.
- Şişman Eren, Esra. 2010. İlköğretim Okul Müdürlerinin Eğitim Teknolojilerini Sağlama Ve Kullanmada Gösterdikleri Liderlik Davranışları. Doktora tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şişman, Mehmet. 2014. **Öğretim Liderliği**. 5 bs. Ankara: Pegem Akademi.
- Tan, Seng-Chee. 2010. School Technology Leadership: Lessons From Empirical Research. Ascilite Sydney Konferansı, 5-8 Aralık 2010. Sydney: 896-906.
- Turan, Selahattin. 2002. Teknolojinin Okul Yönetiminde Etkin Kullanımında Eğitim Yöneticisinin Rolü. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. s. 30: 271-281.

- Türk Dil Kurumu (TDK). 2019. Güncel Türkçe Sözlük. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cb9693f1f1129.08380053
- Uğurlu, Celal Teyyar. 2017. Etik Liderlik. Yeliz Çelikten (Ed.), **Eğitim, Örgüt ve Liderlik** içinde. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Ulukaya, Fatih, Nail Yıldırım, Vildan Özeke. 2017. Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Özyeterlikleri ile Eğitim Öğretim İşlerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Algıları. **Journal of Computer and Education Research**. c. 5, s. 10: 125-149.
- U.S. Department of Education. 2017. Reimagining the Role of Technology in Education: 2017 National Education Technology Plan Update. <https://tech.ed.gov/files/2017/01/NETP17.pdf> adresinden 10.04.2019 tarihinde erişilmiştir.
- Yee, Dianne L. 2000. Images of school principals' information and communications technology leadership. **Journal of Information Technology for Teacher Education**. c. 9, s. 3: 287-302.
- Yıldırım, Ali, Hasan Şimşek. 2011. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. 8. bs. Ankara: Seçkin.
- Yıldız, Sevgi. 2017. Sosyal Bilimlerde Örneklem Sorunu: Nicel Ve Nitel Paradigmalarından Örneklem Kuramına Bütüncül Bir Bakış. **Kesit Akademi Dergisi**. c. 3, s. 11: 421-442.
- Yu, Chien, Vance A. Durrington. 2006. Technology Standards for School Administrators: An Analysis of Practicing and Aspiring Administrators' Perceived Ability to Perform the Standards. **NASSP Bulletin**. c. 90, s. 4: 301-317.
- Yükseköğretim Kurulu (YÖK). 2019. Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Öğretmenliği. <https://yokatlas.yok.gov.tr/netler-tablo.php?b=20101>

EKLER

Ek 1. Görüşme Protokolü

Ek 2. Araştırma İzni

Ek 3. Görüşme Soruları

Ek 1. Görüşme Protokolü

Araştırmanın Başlığı : Okul müdürlerinin teknoloji liderliği olgusuna ilişkin anlamlandırma ve deneyimlerinin incelenmesi.

Araştırmacılar : Esra GÖLÇEK

Görüşme Protokolü

Sayın katılımcı,

Bu protokol sadece bu araştırmada katılımcı olarak yer alacak olan sizlerin, araştırmanın amacı, kapsamı, katılımcı profilleri, muhtemel riskler, faydalar ve bilgilerin güvenilirliğinin sağlanması gibi konularda bilgilendirilmeniz için araştırmacılar tarafından hazırlanmıştır. Bu protokol sizlere herhangi bir ekonomik ya da yasal sorumluluk getirmemektedir. Araştırma süreciyle ilgili bilgi sahibi olmanızın araştırmaya yapacağınız değerli katkıları arttıracakı düşünülmektedir. Araştırmaya katılmayı kabul ederek Türkiye’deki bilimsel çalışmalardan birine gönüllü olarak katkı sağlamış olacaksınız. Değerli katkılarınız için teşekkür ederiz.

Amaç: Araştırmanın temel amacı okul yöneticilerinin okullarında, teknoloji liderliğine yükledikleri öznel anlamların ve deneyimlerinin ortaya çıkarılmasıdır.

Katılımcılar: Araştırmaya, İstanbul ilinde görev yapan BÖTE bölümünden mezun okul müdürleri katılmaktadır.

Araştırma Süreci: Araştırmanın 2018-2019 eğitim öğretim yılının ikinci döneminde yapılması planlanmaktadır. Görüşmelerin sizin görev yaptığınız kurumda gerçekleştirilmesi ve yaklaşık 20-40 dakika sürmesi planlanmaktadır. Görüşmelerin (sizlerden onay alınarak) ses kayıtlarının alınması planlanmaktadır. Ses kayıtları en geç 2 gün içerisinde yazılı belge haline getirilerek silinecektir. Görüşmeler tamamlandıktan ve yazılı doküman haline getirildikten sonra en kısa zamanda araştırmacılar ilgili görüşme metnini katılımcıya gönderecek ve katılımcı teyidi istenecektir. Katılımcı olarak görüşme dosyasını okumanız ve kendi cümlelerinizi teyit etmeniz araştırmanın geçerliliğine ve güvenilirliğine katkı sağlayacaktır.

Riskler: Araştırmanı herhangi bir risk içerdiği düşünülmemektedir.

Faydalar: Araştırma katılımcıları araştırmadan herhangi bir maddi kazanç sağlamayacaktır. Araştırmacılar ya da kurumlar katılımcılara herhangi bir ödeme yapmayacaktır. Ancak katılımcıların bilimsel bir araştırma sürecine doğrudan katılmış olmalarının bilimsel süreci tanımış olmaları açısından kendilerine mesleki gelişim imkânı sunması beklenmektedir. Bunun yanı sıra araştırmanın yayınlanması durumunda katılımcılara makalenin yayınlanmış hali on-line olarak ulaştırılacaktır. Bu şekilde araştırmacılar kendilerini ve görev yaptıkları kurumu ilgilendiren bir konuda bilgi sahibi olmaları beklenmektedir.

Güvenilirlik: Araştırmanın tüm katılımcılarının bilgilerinin güvenilirliğinin sağlanması hem yasal olarak hem de bilimsel etik ilkeler doğrultusunda Esra GÖLÇEK sorumludur. Katılımcıların kimliklerini deşifre edebilecek tüm bilgiler araştırmanın her aşamasında kesinlikle gizli tutulacaktır. Araştırma kapsamında görüşmelerin yazıya aktarılması, verilerin çözümlenmesi ve araştırmanın makale olarak yayınlanması sırasında katılımcıların ve kurumlarının isimleri asla paylaşılmayacaktır. Araştırmanın verileri bilimsel kurallar doğrultusunda en az 5 yıl saklandıktan sonra yok edilecektir. Araştırma sürecinde gerçekleşecek herhangi bir değişiklik ilgili tüm katılımcılar e-posta yoluyla bilgilendirilecektir.

İletişim:

Esra GÖLÇEK, İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü, Ölçme Değerlendirme Merkezi, Bilişim Teknolojileri Öğretmeni.

e-mail: esrakalfa@gmail.com

Ek 2. Araştırma İzni



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.9448751
Konu : Anket ve Araştırma İzin Talebi

14/05/2019

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) 15.04.2019 tarihli ve 7553499 Gelen Evrak No'lu dilekçe.
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tk. Gn. Md. 22.08.2017 tarih ve 12607291/ 2017/25 No'lu Gen.
c) Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma ve Anket Komisyonunun 07.05.2019 tarihli tutanağı.

Müdürlüğümüz Ölçme Değerlendirme ve Sınav Şubesi Müdürlüğünde görev yapan Esra GÖLÇEK'in "Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği Olgusuna İlişkin Anlamlandırma ve Deneyimlerinin İncelenmesi" konulu araştırma çalışması kapsamında, ilimiz genelinde bulunan ortaokul ve liselerde; görüşme soru formunu uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:
1- Genelge.
2- Komisyon Tutanağı.

OLUR
14/05/2019

Ahmet Hamdi USTA
Vali a.
Vali Yardımcısı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İnran Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgh34@meh.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meh.gov.tr> adresinden f32f-ab1f-3412-8094-1ef9 kodu ile teyit edilebilir.

Ek 3. Görüşme Soruları

Görüşme Soruları

1. Liderlik olgusunu nasıl tanımlarsınız?
2. Teknoloji olgusunu nasıl tanımlarsınız?
3. Teknolojiye liderlik etme durumunu nasıl tanımlarsınız?
4. Okullarda ne tür teknolojiler kullanılıyor?
5. Okullarda teknoloji entegrasyonu nasıl gerçekleşiyor?
6. Okullarda teknoloji entegrasyonu sürecinde nasıl bir rol oynadığınızı düşünüyorsunuz?
7. Okullarda teknoloji entegrasyonu sürecinde sorunlar yaşanıyor mu? (Varsa)
Bu sorunlar nelerdir?
8. Okullarda teknoloji entegrasyonu sürecinde yaşanan sorunların çözümü için neler yapıyorsunuz?
9. Okullarda teknoloji entegrasyonu sürecine liderlik ediyor olmanız nasıl sonuçlar doğuruyor?

ÖZ GEÇMİŞ

Eğitim Durumu

2001-2005 - İzzet Baysal Anadolu Lisesi, Bolu.

2005-2010 - Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Öğretmenliği

2012-... - Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans

İş Deneyimi

2011-2012 Bilişim Teknolojileri Öğretmeni, Mevlana İlköğretim Okulu, İstanbul

2012-2018 Bilişim Teknolojileri Öğretmeni, Kaynarca Şevket Sabancı Anadolu Lisesi, İstanbul

2018- ... Bilgi Teknolojileri Sorumlusu, İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü, Ölçme Değerlendirme Merkezi

İletişim Bilgileri

Görev Yaptığı Kurum: İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü, Ölçme Değerlendirme Merkezi, İstanbul

e-posta: esrakalfa@gmail.com