

Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri**Elif Kahraman¹, Sema Ateş², Derya Arslan³, Samet Bulut⁴****DOI 10.5281/zenodo.10115580****Özet**

Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin teknolojik liderlik davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerini belirlemektir. Bu çalışma nitel araştırma desenlerinden bir durum çalışması metodolojisi kullanılarak oluşturulmuştur. Araştırmanın çalışma grubunu 20 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma grubunu oluşturan katılımcıların seçiminde maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Araştırmanın veri toplama aracı için 5 açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmada veriler yüz yüze görüşmelerle elde edilmiştir. Verilerin analizi için içerik analizi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcı okul müdürlerinin liderlik etkinliğini çok farklı derecelerde değerlendirdikleri ve bu değerlendirmelerin dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca, okul yöneticilerinin teknolojik liderliğiyle ilgili katılımcı görüşleri, yöneticilerin teknolojik yetkinliklerinin yaşa bağlı olarak değiştiğini ve genç müdürlerin daha etkin olduğunu ortaya koymuştur. Katılımcılar, okul liderlerinden teknolojik yetkinlik, teknolojik altyapı iyileştirmesi, rehberlik ve eşgüdüm gibi teknolojik liderlik becerilerini beklemektedirler. Ayrıca, müdürlerin teknolojik liderlik becerilerinin okulun ekonomik durumundan etkilenip etkilenmediği konusundaki görüşler farklılık göstermektedir. Son olarak, okul yöneticilerinin uzaktan eğitimle ilgili sorunları ele alma konusundaki teknolojik liderlik becerileri hakkındaki katılımcı görüşleri çoğunlukla yetersiz ve etkisiz olarak değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: okul yöneticisi, teknoloji, liderlik, teknolojik liderlik, öğretmen**Teachers' views on school administrators' technological leadership behaviours****Abstract**

The purpose of this study is to determine teachers' views on school administrators' technological leadership behaviours. This study was designed using a case study methodology from qualitative research designs. The study group of the research consists of 20 teachers. Maximum diversity sampling was used to select the participants. A semi-structured interview form consisting of 5 open-ended questions was used as a data collection tool. The data were obtained through face-to-face interviews. Content analysis was used to analyse the data. According to the results of the study, it was determined that the participant school principals evaluated the leadership effectiveness at very different degrees and these evaluations showed a distribution. In addition, the participants' views on the technological leadership of school principals revealed that the technological competencies of principals change depending on age and that young principals are more effective. Participants expect technological leadership skills such as technological competence, technological infrastructure improvement, guidance and coordination from school leaders. In addition, opinions differed on whether principals' technological leadership skills are affected by the economic status of the school. Finally, participants' views on principals' technological leadership skills in addressing problems related to distance education were mostly evaluated as inadequate and ineffective.

Keywords: school administrator, technology, leadership, technological leadership, teacher

¹ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, ealtay19.55@hotmail.com

² Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, semaates55@hotmail.com

³ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, kaptan_li_derya@hotmail.com

⁴ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, sametblt88@gmail.com

Giriş

Okul yöneticileri teknolojik gelişmeleri takip ederek, okullarında teknoloji kullanımı konusunda akıllıca kararlar alarak, teknolojiyi etkili bir şekilde kullanarak ve öğretmen ve öğrencilere bu konuda rehberlik ederek (Turan, 2002), başkalarının da teknolojiyi kullanmasını sağlayarak (Can, 2003) ve gönüllü olarak teknolojik gelişmeleri takip ederek (Ergişi, 2005) teknolojik liderlik sergileyebilirler. Okul müdürleri teknik liderlerdir ve sorumlulukları arasında teknoloji için gerekli altyapıyı sağlamanın yanı sıra teknoloji araç ve gereçlerinin temini ve kullanımına ilişkin eğitimler de yer alır. Okul müdürleri, teknolojik gelişmeleri takip eden, öğrenmeye hazır ve istekli ve teknolojik uzmanlıklarını başkalarına aktarabilen yöneticiler olduklarında, bu rol ve sorumluluklarına ek olarak teknoloji liderliği niteliklerine de sahip oldukları görülebilir (Tanzer, 2004). Okullarındaki teknolojik liderler olarak müdürler, teknolojiyi eğitime sorunsuz bir şekilde entegre edebilir, yönetim ve eğitim için teknolojiler getirmek üzere kaynakları etkili bir şekilde yönetebilir, öğretmenlerinin mesleki gelişimini ve öğrencilerinin teknoloji kullanımını takip edebilir, teknolojik araçları kullanarak devam eden eğitim ve öğretim girişimlerini (devamsızlık ve öğrenci başarısı gibi) izleyebilir ve değerlendirebilir, teknolojiyi diğer okul paydaşlarıyla iletişimde kullanabilir ve liderlik özellikleri sergileyebilirler (Banoğlu, 2011). Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin bu teknolojileri kullanmaları için teknik liderler olarak uygunluğu ve önemi, öğretim teknolojileri konusunda uzmanlığa sahip olmaları ve okullarındaki öğretmenlere rol model olmaları nedeniyle artmaktadır. Bir teknik lider, kurumundaki teknoloji uzmanlığını harekete geçirmeli ve teknolojinin hem kendisi hem de paydaşları tarafından kullanılmasını kolaylaştırmalıdır (Can, 2003).

İlgili literatür incelendiğinde, teknolojik liderlik üzerine yapılan araştırmalarda ISTE (International Society for Technology in Education) standartlarının öncelikli olarak kullanıldığı görülmektedir. İlk olarak 2002 yılında yayımlanan "Yöneticiler için Ulusal Eğitim Teknolojisi Standartları" ya da NETS-A, 2009 ve 2018 yıllarında güncellenmiştir. Liderlik ve vizyon, öğrenme ve öğretme, üretkenlik ve profesyonel uygulama, destek, yönetim ve operasyonlar, değerlendirme, sosyal, yasal ve etik kaygılar, ISTE'nin 2002 yılında okul yöneticileri için belirlediği teknolojik liderlik kriterleriydi. ISTE, 2009 yılında NETS-A gerekliliklerini revize etmiştir. Sonuç olarak, kriterler dijital vatandaşlık, profesyonel uygulamada mükemmellik, vizyoner liderlik ve dijital öğrenme kültürünü içerecek şekilde değiştirilmiştir.

Dede'ye (1993) göre teknoloji liderleri dört temel özelliğe sahiptir: fırsatları yakalar, yanlış anlamaları önler, paydaşları harekete geçirir ve onları ikna ederler. Okul yöneticileri, teknik liderliklerinden dolayı teknoloji kullanımı söz konusu olduğunda artan sorumluluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Yılmaz'a (2005) göre bu görevler arasında yeni teknolojileri sınıflara entegre etmek, bilgi teknolojisi sınıfları kurmak, öğretmenlerin teknolojiyle ilgili eğitimlere katılmasını sağlamak, sisteme bu konuda yetkin öğretmenler eklemek ve idari görevler için teknolojiyi verimli bir şekilde kullanmak yer almaktadır. Okul yöneticilerinin teknik liderlik davranışları, teknolojinin, özellikle de bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı söz konusu olduğunda daha çok yönetim alanına odaklanmaktadır. Cantürk (2016) bu yönetim konularını ve yönetimde teknoloji kullanımını üç bölümde incelemiştir. Öğrenci yönetimi bölümünde elektronik öğrenci kaydı, ders çizelgeleme ve sınıf planlaması, öğrenci başarısı ve devamsızlığı hakkında ailelere e-posta bildirimleri, öğrenci rehberliği ve aile sorunlarının takibi ve okul servis işlemlerinin elektronik ortamda yapılması yer almaktadır. Öğretmenler için iş bölümü hazırlığı, devamsızlık ve yetki devri süreçlerinin oluşturulması, performans değerlendirmeleri, öğretmen iletişimi ve okulla ilgili konularda elektronik ortamda açıklamalar yapılması da personel yönetimi bölümünün görevleri arasında yer alıyor. Son olarak, genel yönetim

bölümünde sınavların planlanması, oturma planlarının oluşturulması, kurum içinde duyuruların yapılması, sınavların elektronik ortamda oluşturulması ve değerlendirilmesi gibi görevler sıralanmaktadır.

Vizyoner ve dönüşümcü liderlik de dahil olmak üzere diğer liderlik biçimleriyle iç içe geçen bir başka liderlik tarzı da teknolojik liderliktir. Okullarda teknoloji liderliği görevini etkili bir şekilde yerine getirebilen bir okul yöneticisi, sistematik büyüme, okul öğrenme kültürü ve yansıtıcı öğrenme gibi özelliklerin yanı sıra vizyoner liderlik ve dönüşümcü liderlik davranışlarını da sergiler (Hacıfazlıoğlu vd., 2010).

İçinde bulunduğumuz teknoloji çağında, okul yöneticilerinin teknik liderlik özellikleri sergilemeleri büyük önem taşımaktadır. Durnalı'ya (2018) göre, okul yöneticilerinin teknolojik yeteneklerinin farkında olmaları ve sınıfta teknoloji kullanımını gerektiren prosedürleri hayata geçirebilmeleri gerekmektedir. Sonuç olarak, okul yöneticileri belirli gerekliliklere uymak zorundadır. Thomas'a (1999) göre bu standartlar şunları içermektedir: altyapıyı programlamak, bütçeyi yenilemek ve personeli eğitmek için teknolojik araçları kullanmak; okuldaki potansiyel veya mevcut sorunları analiz etmek ve uygun önlemleri almak; okul için gerekli teknolojik vizyonu geliştirmek; personel ve diğer paydaşlarla iletişimde teknolojiden yararlanmak; okulu yönetme ve karar verme aşamalarında teknoloji kullanımından elde edilen bilgi ve becerileri kullanmak; teknolojiyi çevreleyen yasal ve etik konular hakkında sağlam bir anlayışa sahip olmak; okulda yürütülecek programlarda ve çeşitli uygulamalarda teknolojiyi kullanarak liderlik etmek. Covid-19 salgını okulları acil uzaktan eğitime geçmeye zorlamış, bu da okul yöneticilerinin teknoloji liderliği uygulamalarının önemini artırmıştır. Acil uzaktan eğitim, sadece bilgi ve iletişim teknolojileri kullanılarak yürütülen bir öğretim türü olduğundan, okul yöneticilerinin öğretmenlere ve öğrencilere teknik liderlik sunarak okulun müfredatının etkililiğini artırması gerekmektedir. Bu nedenle, acil uzaktan eğitim aşamasında okul yöneticilerinin teknoloji liderliği uygulamalarının değişeceği öngörülmektedir (Aydın Güngör & Ayar, 2022).

Öğretmenler, okul yöneticilerinin teknolojik liderlik davranışlarını doğrudan deneyimleyen kişilerdir. Onların görüşleri, okul yönetiminin teknoloji entegrasyonu ile ilgili etkili kararlar alabilmesi için önemli bir bilgi kaynağıdır. Öğretmenlerin görüşleri, okullardaki teknoloji eğitiminin geliştirilmesine yardımcı olabilir. Yöneticiler, öğretmenlerin ihtiyaçlarına ve beklentilerine daha iyi yanıt verebilirler. Öğretmenlerin teknolojik liderlik konusundaki görüşlerinin alınması, onların motivasyonunu artırabilir. Öğretmenler, kendilerinin ve öğrencilerinin teknolojiyi etkili bir şekilde kullanabilmeleri için yöneticilerinin desteğine ihtiyaç duyarlar. Öğretmenlerin görüşleri, okul yöneticilerine, teknolojik liderlik davranışlarını geliştirmek ve okulun teknolojik altyapısını iyileştirmek için rehberlik edebilir. Bu görüşler, okulun teknolojik dönüşümünü hedefleyen stratejilerin oluşturulmasına yardımcı olabilir. Öğretmenlerin görüşleri, okul topluluğunu teknolojik değişimlere katkıda bulunmaya teşvik edebilir. İşbirliği ve paylaşım, teknoloji entegrasyonunun daha başarılı bir şekilde gerçekleşmesine katkı sağlayabilir. Sonuç olarak, öğretmenlerin teknolojik liderlik davranışlarına yönelik görüşleri, okul yönetiminin teknoloji entegrasyonu konusunda daha bilinçli ve etkili kararlar almasına, okulun teknolojik altyapısını geliştirmesine ve öğretmen motivasyonunu artırmasına yardımcı olabilir. Bu nedenle, öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinin düzenli olarak alınması, eğitim kurumlarının teknolojik dönüşümünü desteklemek için önemli bir strateji olmalıdır.

Bu kapsamda bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin teknolojik liderlik davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerini belirlemektir. Bu genel amaç altında aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Katılımcıların okul yöneticilerinin liderlik etkilerine yönelik görüşleri nelerdir?
2. Katılımcılar okul yöneticilerinin teknolojik liderliğini nasıl değerlendirmektedir?
3. Katılımcılar okul yöneticilerinden hangi teknolojik liderlik becerilerini beklemektedir?
4. Katılımcıların okul yöneticilerinin teknolojik liderlik becerilerinin okulun ekonomik durumundan nasıl etkilendiğine yönelik görüşleri nasıldır?
5. Katılımcılar okul yöneticilerinin uzaktan eğitimle ilgili sorunları ele alma konusundaki teknolojik liderlik becerileri hakkında ne düşünmektedir?

Yöntem

Araştırmanın deseni

Bu çalışma nitel araştırma desenlerinden bir durum çalışması metodolojisi kullanılarak oluşturulmuştur. Bir durum çalışmasının temel özelliği, bir veya daha fazla olayın veya durumun kapsamlı bir şekilde incelenmesidir. Durum çalışması, incelenen konulara objektif bütünlük içinde yaklaşır. Bu bütünlük içindeki vurgu, incelenen konu üzerindeki etki ve sonuçlar üzerinedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Çalışma grubu

2022-2023 eğitim-öğretim yılında Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan 20 öğretmen bu araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Çalışma grubunu oluşturan katılımcıların seçiminde maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek'e (2016) göre maksimum çeşitlilik örneklemesinin temel amacı, çalışma katılımcısı olabilecek bireylerin özelliklerindeki değişkenliği artırmaktır. Bu nedenle, örnekleme seçerken kıdem, yaş ve eğitim durumu gibi bir dizi demografik özellik göz önünde bulundurulmuştur. Çalışmanın başında, literatür araştırmasının bulgularına, uzmanların görüşlerine ve öğretmenlerle yapılan görüşmelere dayanarak bu unsurların durumu tanımlamada önemli olduğu düşünülmüştür. Aşağıdaki tabloda katılımcıların demografik bilgileri listelenmektedir.

Tablo 1. Araştırmaya katılanların demografik değişkenleri

No	Cinsiyet	Branş	Yaş	Kıdem	Öğrenim Durumu
K01	Kadın	Okul Öncesi	33	11	Yüksek Lisans
K02	Kadın	Sınıf Öğretmeni	45	21	Lisans
K03	Kadın	Sınıf Öğretmeni	33	9	Yüksek Lisans
K04	Erkek	Sınıf Öğretmeni	42	18	Lisans
K05	Kadın	Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik	48	25	Lisans
K06	Kadın	Okul Öncesi	41	14	Yüksek Lisans
K07	Kadın	Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik	28	5	Lisans
K08	Kadın	Okul Öncesi	34	8	Lisans
K09	Erkek	Okul Öncesi	38	17	Yüksek Lisans
K10	Kadın	Okul Öncesi	43	19	Lisans
K11	Kadın	Okul Öncesi	41	18	Lisans
K12	Erkek	Sınıf Öğretmeni	37	15	Yüksek Lisans
K13	Kadın	Sınıf Öğretmeni	41	16	Yüksek Lisans
K14	Kadın	Türkçe	24	1	Lisans
K15	Kadın	Sınıf Öğretmeni	35	13	Lisans
K16	Kadın	Sınıf Öğretmeni	35	13	Yüksek Lisans
K17	Kadın	Fen Bilimleri	40	12	Yüksek Lisans
K18	Kadın	Sınıf Öğretmeni	40	14	Lisans
K19	Kadın	Okul Öncesi	33	10	Yüksek Lisans
K20	Kadın	Türkçe	36	15	Lisans

Tablo 1’de verilen katılımcıların profili incelendiğinde, cinsiyet bakımından çalışmada 17 kadın 3 erkek öğretmen olduğu görülmüştür. Branşları bakımından çalışmada; 1 Fen Bilimleri, 2 Türkçe, 2 Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik, 7 Okul Öncesi, 8 Sınıf öğretmeni bulunmaktadır. Çalışmaya katılan öğretmenlerin 24-48 yaş aralığında yer aldığı belirlenmiştir. Mesleki kıdemleri bakımından ise en az 1 yıl, en fazla 25 yıllık kıdeme sahip öğretmenler çalışmada yer almıştır. Eğitim durumları incelendiğinde 9 öğretmen yüksek lisans ve 11 öğretmen de lisans mezunu olduklarını belirtmişlerdir.

Veri toplama araçları

Bu çalışmada veri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Veri toplama aracı, üzerinde beş açık uçlu soru bulunan standartlaştırılmış bir görüşme formudur. Stewart ve Cash (1985) görüşmeyi "karşılıklı ve etkileşimli soru sorma ve cevaplamaya dayanan planlı ve ciddi amaçlı bir görüşme" olarak tanımlamaktadır. Katılımcıların çalışma konusu hakkında ayrıntılı bilgi vermelerini sağladığı için bu yaklaşım seçilmiştir. Bu yöntemin seçilmesinde, çalışma için ihtiyaç duyulan verilerin görüşme dışında başka bir yolla toplanmasının zorluğu da etkili olmuştur. Patton (1987) tarafından karşılıklı görüşme, görüşme formu yaklaşımı ve açık uçlu, standartlaştırılmış görüşme tarzı olmak üzere üç farklı görüşme tekniği önerilmiştir. Bu araştırmada kullanılan görüşme yöntemlerinden biri geleneksel açık uçlu görüşme formudur. Bu form "her katılımcıya aynı şekilde ve aynı sırada sorulan, dikkatle hazırlanmış ve sıralanmış bir dizi soru" olarak tanımlanmaktadır (Patton, 1987). Bu yöntem, katılımcılara biraz esneklik sağlarken öznellik ve önyargıyı en aza indirdiği için seçilmiştir.

Verilerin toplanması

Çalışmanın veri toplama süreci, 10 Mayıs - 02 Haziran 2023 tarihleri arasında yüz yüze görüşmelerle gerçekleştirilmiştir. Her katılımcıyla yapılan görüşmelerde, ortalama olarak 30-45 dakika süren ayrıntılı görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, bu araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul etmişlerdir ve görüşmeler öncesinde araştırmanın arka planı, önemi ve amacı hakkında bilgilendirilmişlerdir. Araştırmacılar, her katılımcıya aynı sırayla sorulan hazırlanan soruları içeren bir görüşme formu kullanmışlardır. Görüşmeler sırasında, araştırmacılar not almak için kalem ve kağıt kullanmış ve görüşmeler kaydedilmiştir. Katılımcılara daha rahat bir ortam sağlamak amacıyla, her görüşme birebir olarak gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin ardından araştırmacılar, elde ettikleri notları hızlı bir şekilde dijital ortama aktarmışlardır. Daha sonra, verilerin daha fazla analizi için kayıtlar kapsamlı bir şekilde incelenmiştir.

Geçerlik Güvenilirlik

Nicel araştırmaların sağladığı istatistiksel veriler, nitel araştırmaların geçerlilik ve güvenilirlik açısından farklı bir yaklaşım gerektirdiği gerçeğini yansıtamaz. Bu nedenle, nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik yerine "inandırıcılık" kavramı daha fazla vurgulanır ve nitel araştırmaların inandırıcılığını sağlamak için farklı önlemler alınır. Bu önlemler, iç geçerlilik (inandırıcılık), dış geçerlilik (aktarılabilirlik), güvenilirlik (tutarlılık) ve tarafsızlık olmak üzere dört kritere dayanır (Noble & Smith, 2015; Shenton, 2004).

İnandırıcılık (iç geçerlilik) sağlanması için uzun süreli katılımcı teması, araştırmacı yanlılığının en aza indirgenmesi, katılımcı teyidi ve teknik üçgenleme gibi yöntemler kullanılır. Ayrıca, amaçlı örnekleme, araştırma ortamının ayrıntılı bir şekilde sunumu ve katılımcıların kapsamlı bir şekilde tanıtılması da aktarılabilirliği (dış geçerlilik) artırmaya yönelik yaklaşımlardır (Guba, 1981). Bu çalışmada da amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır.

Çalışmanın inandırıcılığını sağlamak için katılımcıların gönüllü olarak seçilmesi, görüşme öncesinde detaylı ön görüşmelerin yapılması ve görüşme sürecine ilişkin açıklamaların sunulması önemlidir. Ayrıca, katılımcılara yazılı olarak görüşme formunun iletilmesi, katılımcı teyidi açısından da önemli bir adımdır. Katılımcıların farklılıklarının ayrıntılı bir şekilde açıklanması, görüşme formunun hazırlanma sürecinin detaylı anlatılması ve soruların tamamen açık ve anlaşılır bir şekilde sunulması, aktarılabilirliği sağlamaya yönelik önlemlerdir (Başkale, 2016). Bu çalışmada da atılımcıların gönüllü olarak seçilmesi, görüşme öncesinde detaylı ön görüşmelerin yapılması ve görüşme sürecine ilişkin açıklamaların sunulması ile inandırıcılık sağlanmıştır.

Tutarlılığı (güvenilirlik) sağlamak için ise araştırma sürecinin tüm aşamaları, araştırma yöntemleri, veri toplama süreci, analiz yöntemleri gibi unsurlar ayrıntılı olarak betimlenir. Ayrıca, literatür taraması, yöntem çeşitlemesi ve başka bir araştırmacının süreçleri incelemesi gibi adımlar da tutarlılığı güvence altına alır (Başkale, 2016). Bu çalışmada da sağlamak için ise araştırma sürecinin tüm aşamaları, araştırma yöntemleri, veri toplama süreci, analiz yöntemleri gibi unsurlar ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Sonuç olarak, nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik yerine inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlılık ve tarafsızlık kavramları daha fazla vurgulanır ve bu unsurların sağlanması için özenle çalışılır. Bu, nitel araştırmaların güçlü ve güvenilir sonuçlar üretmesine yardımcı olur.

Verilerin analizi

Çalışmanın verileri içerik analizi yöntemiyle ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. İçerik analizi, görüşme verilerini sistematik ve dikkatli bir şekilde incelemek amacıyla kullanılan bir araştırma tekniğidir (Wach, 2013). Bu nedenle, çalışma içerisinde verilerin toplanmasından başlayarak sonuçların yorumlanmasına kadar olan her aşama büyük bir özenle gerçekleştirilmiştir. İçerik analizi kullanılarak, veriler çalışmanın amacına uygun şekilde gruplandırılmış, temalar belirlenmiş ve kodlamalar yapılmıştır. Verilerin kodlanması, temaların düzenlenmesi ve tanımlanması, ardından sonuçların yorumlanması süreçleri eksiksiz olarak takip edilmiştir. Temalar, anlamlı bir şekilde birbirine bağlı kodların kategorilere dönüştürülmesiyle oluşturulan anlamlı gruplar olarak seçilmiştir. Bu temalar, kategoriler ve kodlar arasındaki bağlantılar dikkate alınarak bulgular kapsamlı bir şekilde yorumlanmış ve değerlendirilmiştir.

Bulgular

Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinin belirlenmesine amacıyla yapılan araştırmada, araştırmaya katılan öğretmenlerden elde edilen verilerin değerlendirilmesi ve analizi sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin tema ve kodlara aşağıdaki bölümlerde yer verilmiştir.

Okul Müdürlerinin Lider Olarak Ne Kadar Etkili Olduklarına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ve okul müdürlerinin lider olarak ne kadar etkili olduklarına ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Okul müdürlerinin lider olarak ne kadar etkili olduklarına ilişkin katılımcıların görüşleri

Temalar	Kodlar	f	Yüzde
Katılımcıların Görüşleri	Çok etkili	15	75%
	Orta derecede etkili	2	10%
	Etkili değil	3	15%
Toplam		20	100%

Tablo 2 incelendiğinde; okul müdürlerinin lider olarak ne kadar etkili olduklarına ilişkin katılımcı görüşleri teması altında, çok etkili (Yüzde 75), orta derecede etkili (yüzde 10) ve etkili değil (yüzde 15) olmak üzere üç kod bulunduğu görülmektedir. Konuyla ilgili katılımcıların bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

“Çok etkili.” (K2) “Çok etkilidir.” (K3) “Kurumun en tepesi olduğu için yasama yürütme ve yargı kendisindedir ve adaleti tesis edecek kişi olduğundan konumu çok önemlidir.” (K5) “Çok etkilidir.” (K6) “Okul müdürleri bu konuda çok etkilidir.” (K8) “Eğer vizyonlu biriye çok etkili olabilir.” (K13) “Liderlik, bir gruba hükmeden grubu yöneten ya da emreden değil grupla ortak çalışmalarda derleyicilik, toparlayıcılık, yönlendiricilik görevlerini üstlenen bir kişide olan özelliktir. Bu nedenle liderliği bu tanıma göre yürüten okul yöneticileri lider olarak çok fazla etkilidir.” (K14) “Okul Müdürleri lider olarak okulda etki alanı çok fazladır.” (K16) “Yüzde 80” (K18) “Okullarda eğitim faaliyetlerinin aksamaması, tüm öğretim faaliyetlerinin planlanması bakımından en etkili kişi durumundadır.” (K20)

“Orta derecede.” (K4) “Orta.” (K15)

“Günümüzde pek ağırlıkları kalmadı diye düşünüyorum.” (K9) “Liderliğin içeriğini tam olarak bilmediklerini düşünüyorum.” (K10) “Okuldaki yönetim faaliyetini gerçekleştiren kişi okul müdürüdür. Liderlik özellikleri okul müdürünün bireysel yetenekleri ve kendini geliştirmesine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Birçok okul müdürü günümüzde bu özelliklere sahip değildir. Liderden ziyade okul yöneticisi olarak hareket etmektedirler. Çalışma şartları, yetki ve sorumlulukları, okul müdürlerini bu şekilde davranmaya mecbur bırakmaktadır.” (K12)

Katılımcıların Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderliğine İlişkin Değerlendirmeleri

Araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ve öğretmenlere yöneltilen okul yöneticilerinin teknolojik liderliğini nasıl değerlendirdiklerine ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Katılımcıların okul yöneticilerinin teknolojik liderliğine ilişkin değerlendirmelerine dair temalar ve görüşler

Temalar	Kodlar	f
Yöneticilerin teknolojik liderlik düzeyleri	Genel anlamda teknolojik donanımdan uzak, zayıf ve yetersiz	7
	Orta	3
	Yeteri kadar	1
Yaşa göre yöneticilerin teknolojik liderliği	Genç müdürler daha etkin	2
	Orta altı yaş grubundaki okul müdürlerinin teknoloji yetkinlikleri mobil cihaz ve sosyal medya kullanımı ile sınırlı	1
	Orta üstü yaş okul müdürleri teknolojiden genel olarak çok uzak	1
Teknolojik liderlik özellikleri	Öğretmenleri teknolojik alanda açılan kurs ve seminerlere yönlendirmek	3
	Donanımlı öğrencilerin yetiştirilmesi bakımından yöneticilerin rolü kritik öneme sahip	1
	Okula hâkim olabilmek için teknolojik yeterliğe sahip olmak	1
	Okulun yurt içi ve yurt dışı yarışmalara katılımını sağlamak	1
	Teknolojide öğretmenlere rol model olmak	1
	Teknolojik anlamda okula gerekli imkanları sağlamak	1
	Teknolojiye ilgi duymak	1

Tablo 3 incelendiğinde; katılımcıların okul yöneticilerinin teknolojik liderliğine ilişkin değerlendirmelerine dair görüşlerin; yöneticilerin teknolojik liderlik düzeyleri, yaşa göre yöneticilerin teknolojik liderlikleri ve teknolojik liderlik özellikleri olmak üzere üç tema altında toplandığı görülmektedir. Yöneticilerin teknolojik liderlik düzeyleri teması altında; genel anlamda teknolojik donanımdan uzak, zayıf ve yetersiz; orta ve yeteri kadar şeklinde üç kod bulunduğu görülmektedir. Yöneticilerin teknolojik liderlik düzeyleri konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

“Sistem teknoloji kullanımını gerektirdiği için yöneticiler en az isleri idame edecek kadar teknoloji kullanıyorlar.” (K1)

“Böyle bir liderlik özelliği henüz göremedim.” (K3)

“Orta” (K4)

“Zayıf” (K5)

“Genç olanlar hariç çoğu bu konuda yetersiz.” (K9)

“Yeterli bulmuyorum.” (K10)

“Yüzde 50” (K18)

“Okul yöneticileri genel anlamda teknolojik donanımdan uzaktır. Becerileri geliştirilmelidir.” (K19)

Yaşa göre yöneticilerin teknolojik liderlikleri teması altında; genç müdürler daha etkin; orta altı yaş grubundaki okul müdürlerinin teknoloji yetkinlikleri mobil cihaz ve sosyal medya kullanımı ile sınırlı; orta üstü yaş okul müdürleri teknolojiden genel olarak çok uzak şeklinde üç kod bulunduğu görülmektedir. Yaşa göre yöneticilerin teknolojik liderlikleri konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

“Genç müdürler daha etkin.” (K2)

“Genç olanlar hariç çoğu bu konuda yetersiz.” (K9)

“Orta üstü yaştaki okul müdürleri teknolojiden genel olarak çok uzaklar. Bırakın teknolojik lider olmayı, resmi yazışmalarını bile sürekli başkalarına yazdıran kişilerdir genel itibariyle. Orta altı yaş grubundaki okul müdürleri ise teknoloji yetkinliklerini mobil cihaz ve uygulama kullanımı ile sınırlandırmaktadırlar. Yani görünümde teknolojiye hakimler, çevresine bu konuda liderlik edebilecek düzeyde izlenimi vermektedirler ancak gerçekçi bakıldığında bu bilgileri sosyal medya araçlarından öteye gitmemektedir. Teknolojik yeterliliklere sahip olan ve liderlik edebilecek müdürleri tabi ki az sayıda da olsa var ancak bu durum onların kişisel ilgilerinden kaynaklanmaktadır.” (K12)

Teknolojik liderlik özellikleri teması altında; öğretmenleri teknolojik alanda açılan kurs ve seminerlere yönlendirmek, donanımlı öğrencilerin yetiştirilmesi bakımından yöneticilerin rolü kritik öneme sahip olması, okula hâkim olabilmek için teknolojik yeterliğe sahip olmak, okulun yurt içi ve yurt dışı yarışmalara katılımını sağlamak, teknolojiye öğretmenlere rol model olmak, teknolojik anlamda okula gerekli imkanları sağlamak, teknolojiye ilgi duymak şeklinde yedi kod bulunduğu görülmektedir. Teknolojik liderlik özellikleri konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

“Okul yöneticileri öğretmenleri teknolojik alanda açılan kurs ve seminerlere yönlendiriyorsa ve ders plan ve programlarında yer vermelerini sağlıyorsa aynı zamanda yurt içi ve dışı bu alanda yarışmalarda hem bireysel hem de çocukların katılımını sağlıyorsa iyi bir liderdir.” (K6)

“Okul yöneticileri teknolojik liderlik anlamında öğretmenlere rol model olup onları teşvik etmelidir.” (K8)

“Okul yöneticilerinin de teknolojik liderliği donanımı öğretmenlerin çalışmalarında kolaylaştırıcı olması bakımından önemli bir yer tutar. Ayrıca kullanılacak program ve Web 2 araçlarına yönelik kurslarda yönlendirici ve yeniliğe açık olmaları bakımından yeterli olmalıdır.” (K11)

“Teknolojiyle ilgiliyse ve öğrenmeye hevesliyse olumlu katkı sağlayabilir.” (K13)

“Teknolojik anlamda okula gerekli imkanları sağlama yönünden liderliği çok önemlidir. Ayrıca imkân sağlama dışında teknolojik hamleleri öğretmenlere ve eğitimin diğer unsurlarına adaptasyon sürecinde önemli rol oynar.” (K14)

“Teknoloji ile arası iyi olan bir okul müdürü her zaman okula daha hakimdir.” (K16)

“Teknoloji çağında okulların bu anlamda geri kalmaması çağın gereklerine uygun becerilerle donatılmış öğrencilerim yetiştirilmesi bakımından yöneticilerin rolü kritiktir.” (K20)

Okul Liderlerinden Hangi Teknolojik Liderlik Becerilerinin Beklendiğine İlişkin Katılımcı Görüşleri

Araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ve öğretmenlere yöneltilen okul liderlerinden hangi teknolojik liderlik becerilerini beklediklerine ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4: Okul liderlerinden hangi teknolojik liderlik becerilerinin beklendiğine ilişkin katılımcı görüşlerine dair temalar ve görüşler

Temalar	Kodlar	f
Teknolojik Yetkinlik	Teknolojik açıdan donanımlı ve yeterli olmak	7
	Bilgisayar kullanmak ve teknolojik aletlerin çalışma mantığını bilmek	3
	Uzaktan toplantı platformlarını kullanabilmek	1
Okulun Teknolojik Altyapısı	Okulu teknolojik bakımdan donanımlı hale getirmek	3
	Başvuru yapılan projelerde teknolojik açıdan yardımcı olmak	1
	Öğrencilerin her türlü teknolojik imkana ulaşabilmesini sağlamak	1
Teknoloji Kullanımı, Rehberlik ve Eşgüdüm	Akıllı tahta ve teknolojinin etkili kullanımı, sorunları konusunda rehberlik	4
	Teknolojik aletlerin amacına uygun olarak kullanımını sağlamak ve bu konuda örnek olmak	3
	Teknolojinin kullanımında öğretmenleri yönlendirmek ve ufuk açmak	2
	Web 2.0 ve 3.0 araçlarına hâkim ve bu konuda öğretmenlere öncü olmak	2
	Teknolojik sorunları çözebilmek	1
	Teknolojinin etkili ve verimli kullanılmasında eşgüdüm sağlamak	1

Tablo 4 incelendiğinde; okul liderlerinden hangi teknolojik liderlik becerilerinin beklendiğine ilişkin katılımcı görüşlerinin; teknolojik açıdan yetkinlik; okulun teknolojik altyapısı; teknoloji kullanımı, rehberlik ve eşgüdüm olmak üzere üç tema altında toplandığı görülmektedir. Teknolojik yetkinlik teması altında; teknolojik açıdan donanımlı ve yeterli olmak, bilgisayar kullanmak ve teknolojik aletlerin çalışma mantığını bilmek, uzaktan toplantı platformlarını kullanabilmek isimli üç kod bulunduğu görülmektedir. Yöneticilerin teknolojik açıdan yetkinlikleri konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

“İyi bilgisayar kullanımı.” (K1)

“Yeni beceriler içerisinde teknoloji yeterliği olduğundan bu konuda ...donanımlı olmalılar.” (K3)

“Bilgisayar, akıllı tahta kullanımı. Uzaktan toplantı platformları.” (K4)

“Teknolojik aletleri iyi kullanabilmeli.” (K5)

“Öğrenci ve öğretmenler için gerekli olabilecek teknolojik liderlik becerileri bekliyorum.” (K10)

“Özellikle projelerde kullanılacak teknolojik araçların kullanımında yeterli olmasını bekliyoruz.” (K11)

“Eğitim öğretim süreçlerine katkı sağlayabilecek yeni nesil uygulamaları güncel olarak takip etmesi ve okulundaki öğretmenlerine bu konuda bilgilendirme yapması. Kısaca teknolojinin eğitime entegrasyonu için yeterlikleri olmalı.” (K12)

“... teknolojik açıdan donanımlı olmaları.” (K15)

“Tüm okul ile ilgili projelerde liderlik yönlerini kullanarak teknolojik anlamda da üstün başarı sağlaması.” (K16)

“Okuldaki teknolojik aletlerin çalışma mantığını bilmesini ve bunlarla ilgili küçük arızalarda gerekli müdahaleyi yapabilmesini...” (K17)

Okulun teknolojik altyapısı teması altında; okulu teknolojik bakımdan donanımlı hale getirmek; başvuru yapılan projelerde teknolojik açıdan yardımcı olmak; öğrencilerin her türlü teknolojik imkana ulaşabilmesini sağlamak isimli üç kod bulunduğu görülmektedir. Okul liderinden okulun teknolojik altyapısı konusunda beklenen becerilerle ilgili olarak görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

“Öncelikle okulun teknolojik anlamda donanımlı hale getirilmesini...” (K6)

“Okul liderlerine gerekli imkân verilmesi bu doğrultuda gerekli donanımın sahip olması” (K8)

“Başvuru yapılan projelerde, çalışmalarda teknik, teknolojik işler konusunda yardımcı olmalarını.” (K9)

“Okulların teknolojik bakımdan donatılması, öğretmenlerin teknoloji kullanımı konusunda yönlendirilmesi, öğrencilerin her türlü teknolojik imkana ulaşabilmesi okul müdürünün görevidir.” (K20)

Teknoloji kullanımı, rehberlik ve eşgüdüm teması altında; akıllı tahta ve teknolojinin etkili kullanımı ve sorunları konusunda rehberlik, teknolojik aletlerin amacına uygun olarak kullanımını sağlamak ve bu konuda örnek olmak, teknolojinin kullanımında öğretmenleri yönlendirmek ve ufuk açmak, web 2.0 ve 3.0 araçlarına hâkim ve bu konuda öğretmenlere öncü olmak, teknolojik sorunları çözebilmek, teknolojinin etkili ve verimli kullanılmasında eşgüdüm sağlamak isimli altı kod bulunduğu görülmektedir. Teknoloji kullanımı, rehberlik ve eşgüdüm ilgili olarak görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

“Okulda yaşanan teknolojik sorunları çözebilmesini.” (K2)

“...okullarda akıllı tahta kullanım rehberliği açısından donanımlı olmalı.” (K3)

“...bu aletlerin amacına uygun olarak kullanımının sağlanması ve bu konuda öğretmenleri olumlu yönde etkilemek için rol ve model olmalı.” (K6)

“Verilen imkanların hepsinin etkili şekilde kullanımı.” (K7)

“...bu konuda öğretmenleri teşvik etmeleri gerektiğini düşünüyorum.” (K8)

“Okul lideri derken okul müdürlerini soruyorsunuz sanırım. Web 2.0 ve 3.0 araçlarını kullanabilme konusunda öğretmenlerine öncü olmalı, seminer verebilecek düzeyde olmalı.” (K12)

“Akıllı tahtayla ilgili sorunlara cevap bulma önemli gelişmelerden haberdar etme.” (K13)

“Teknolojiyi okul ortamında etkili ve verimli kullanılmasında gerekli eş güdümlenmeyi yapma becerisini ve okuldaki eğitime ve öğretime katkısı olan herkesi bu konuda etkileme, yönlendirme ve yönetme becerisini bekliyorum.” (K14)

“Web2 araçlarına hâkim olmaları.” (K15)

“Teknolojik eğitim materyalleri ile ilgili öğretmenlere ufuk açabilmeli.” (K17)

“Teknolojinin örgütte etkili ve verimli kullanılması için rehberlik yapmasını beklerim.” (K19)

“Öğretmenlerin teknoloji kullanımı konusunda yönlendirilmesi.” (K20)

Müdürlerin Teknolojik Liderlik Becerilerinin Okulun Ekonomik Durumundan Nasıl Etkilendiği Hakkında Katılımcıların Görüşleri

Araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ve öğretmenlere yöneltilen; müdürlerin teknolojik liderlik becerilerinin okulun ekonomik durumundan nasıl etkilendiği hakkında ne söyleyebileceklerine ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Müdürlerin teknolojik liderlik becerilerinin okulun ekonomik durumundan nasıl etkilendiği hakkında katılımcıların görüşlerine ilişkin temalar

Temalar	Kodlar	f
Okulun Ekonomik Durumundan	Doğrudan etkilenir	11
	Çok etkilenir	2
Doğrudan Etkilenir	Okulun ekonomik yönden iyi olması olumlu etkiler	2
Ekonomik Durumundan	Ekonomik durum engel değil istenirse kaynak bulunur	2
	Okulun ekonomik durumundan çok yöneticilerin yetkinlikleriyle ilgili	2
Doğrudan Etkilenmez	Teknolojik liderlik becerisinin okulun ekonomik durumuyla ilgisi yok	2

Tablo 5 incelendiğinde; müdürlerin teknolojik liderlik becerilerinin okulun ekonomik durumundan nasıl etkilendiği hakkında katılımcı görüşlerinin; okulun ekonomik durumundan doğrudan etkilenir, okulun ekonomik durumundan doğrudan etkilenmez şeklinde iki tema altında toplandığı görülmektedir. Müdürlerin teknolojik liderlik becerilerinin okulun ekonomik durumundan doğrudan etkilendiğine ilişkin tema altında; doğrudan etkilenir, çok etkilenir, okulun ekonomik yönden iyi olması olumlu etkiler isimli üç kod bulunduğu görülmektedir. Okulun ekonomik durumundan doğrudan etkilenir teması kapsamında görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

“Çok etkileniyor her şey ekonomiye dayanıyor.” (K2)

“Doğrudan ilgili.” (K4)

“%100 etkilendiğini düşünüyorum. Ödenek olmadan gelişim pek mümkün olmuyor.” (K7)

“Okullarda yaşanan maddi imkansızlıklar bu durumu olumsuz etkilemektedir.” (K8)

“Ekonomiyle paralel etkilendiğini düşünüyorum.” (K10)

“Okulun donanımı konusunda okulun ekonomik durumu belirleyicidir.” (K11)

“Oldukça fazla.” (K15)

“Yüzde yüz tabii ki.” (K18)

“Teknolojik liderlik ve ekonomik durum paralele seyreitse de yöneticinin beceri sahibi olması durumunda avantaj sağlayacağını düşünüyorum.” (K19)

“Okulların eski olması gelen ödeneklerin daha çok fiziki yapıya harcanmasına neden oluyor. Fiziki anlamda daha iyi durumda olan okullarda okul bütçesinden teknolojik cihazlara daha çok bütçe ayrılabilir.” (K20)

Müdürlerin teknolojik liderlik becerilerinin okulun ekonomik durumundan doğrudan etkilenmeyeceğine ilişkin tema altında; ekonomik durum engel değil istenirse kaynak bulunur, okulun ekonomik durumundan çok yöneticilerin yetkinlikleriyle ilgilidir, teknolojik liderlik becerisinin okulun ekonomik durumuyla ilgisi yok şeklinde üç kod bulunduğu görülmektedir. Okulun ekonomik durumundan doğrudan etkilenmez teması kapsamında görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

“Bu durum her ne kadar okulun şartlarından etkilense de şartlar yeterli olduğunda da başarı gösterilemediğinden önemli bir etken değil gibi duruyor. Ayrıca gerektiğinde yeterli destek bulabileceklerini düşünürsek engel olarak da düşünemeyiz gibi.” (K3)

“Alakasız olmadığını düşünüyorum. Merak ve girişkenlik faydalı olma taşı elinin altına koyma ile bağlantılı.” (K5)

“Okulların maddi anlamda. Zorluklar yaşadığını biliyoruz. Ama Bakanlık ödenek talep modülleriyle okulların maddi ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadır. Müdürler de bu modülleri etkin kullanarak okullarını teknolojik anlamda donatabilirler.” (K6)

“Okulun imkanlarından daha çok kendi yetkinlikleriyle alakalı.” (K9)

“Okulun ekonomik gelirleri; mevcuttaki teknolojik cihazların yenilenmesi veya arıza halinde tamir ve değişimi amacıyla önemlidir. Onun dışında liderlik becerilerine yönelik bir etkisi olduğunu düşünmüyorum.” (K12)

“Tabii ki bunu bütçe ile alakalı yapamayanlar olduğu gibi bu konuda bütçe yaratmayı bilen idarecilerde mevcut.” (K17)

Okul Yöneticilerinin Uzaktan Eğitimle İlgili Sorunları Ele Alma Konusundaki Teknolojik Liderlik Becerileri Hakkında Katılımcıların Görüşleri

Araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ve öğretmenlere yöneltilen; okul yöneticilerinin uzaktan eğitimle ilgili sorunları ele alma konusundaki teknolojik liderlik becerileri hakkında katılımcıların ne düşündükleri hakkındaki açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Okul yöneticilerinin uzaktan eğitimle ilgili sorunları ele alma konusundaki teknolojik liderlik becerileri hakkında katılımcıların görüşlerine ilişkin temalar ve kodlar

Temalar	Kodlar	f
Olumlu Görüşler	Yeterli, iyi	3
	Uzaktan eğitim yeni bir olgu yöneticiler kendilerini geliştirme aşamasında	2
	Orta	1
Olumsuz Görüşler	Yeterli değil, etkisiz	5
	Teknolojik donanım ve altyapı yetersiz	2
	Teknoloji yönünden zayıf olanlar zorlanır	1
	Yöneticiler süreci yönetemedi ve eşgüdüm sağlayamadı	1
	Yöneticilerin gündeminde böyle bir sorun yok	1

Tablo 6 incelendiğinde; okul yöneticilerinin uzaktan eğitimle ilgili sorunları ele alma konusundaki teknolojik liderlik becerileri hakkında katılımcıların görüşlerinin; olumlu görüşler ve olumsuz görüşler olmak üzere iki tema altında toplandığı görülmektedir. Araştırma sonuçları; katılımcıların okul yöneticilerinin uzaktan eğitimle ilgili sorunları ele alma konusundaki teknolojik liderlik becerilerini çoğunlukla yetersiz ve etkisiz bulduklarını göstermektedir. Okul yöneticilerinin uzaktan eğitimle ilgili sorunları ele alma konusundaki teknolojik liderlik becerileri hakkında katılımcıların olumlu görüşleri teması altında; yeterli, iyi; uzaktan eğitim yeni bir olgu yöneticiler kendilerini geliştirme aşamasında; orta isimli üç kod bulunduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin uzaktan eğitimle ilgili sorunları ele alma konusundaki teknolojik liderlik becerileri hakkında katılımcıların olumlu bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

“Orta” (K4)

“Süreci iyi yönettiklerini düşünüyorum.” (K7)

“Uzaktan eğitim devlet okulları için yeni bir olgu olduğundan okul yöneticileri bu konuda hala kendilerini geliştirmektedir.” (K8)

“Bu konuyla ilgili uzaktan eğitimde kendi adıma okul yöneticilerinin liderlik becerileri yeterliydi.” (K11)

“İyiler.” (K15)

Okul yöneticilerinin uzaktan eğitimle ilgili sorunları ele alma konusundaki teknolojik liderlik becerileri hakkında katılımcıların olumsuz görüşleri teması altında; yeterli değil, etkisiz, teknolojik donanım ve altyapı yetersiz, teknoloji yönünden zayıf olanlar zorlanır, yöneticiler süreci yönetemedi ve eşgüdüm sağlayamadı, yöneticilerin gündeminde böyle bir sorun yok isimli beş kod bulunduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin uzaktan eğitimle ilgili sorunları ele alma konusundaki teknolojik liderlik becerileri hakkında katılımcıların olumsuz bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

“Yeterli değil.” (K1)

“Orda biraz etkisiz kalındı yük öğretmene atıldı.” (K2)

“Böyle bir sorun gündemlerinde mi öğretmen olarak fark etmiyoruz diyebilirim.” (K3)

“Çoğu yetersiz.” (K9)

“Uzaktan eğitim süreci çok hızlı ve yoğun şekilde hayatımıza girdi ve bir anda çıktı. Artık uzaktan eğitimi hiç konuşmuyoruz bile. Uzaktan eğitim sürecinde yaşanan sorunların kaynağı genellikle bakanlık alt yapısının yetersizliği, öğretmen ve öğrencilerin uzaktan eğitim uygulamaları ile ilgili bilgisi olmamasından kaynaklı idi. Uzaktan eğitim amacıyla kullanılan programların yönergeleri ve sorun giderme yöntemleri internet ortamında rahatlıkla bulunduğu için okul müdürü sadece arama motoruna ne aradığını yazsa yeterli olur.” (K12)

“Teknoloji yönünden zayıf olanların sorun çözme noktasında zorlanacağını düşünüyorum.” (K16)

“Yeterli değildi çoğunun, kendimiz araştırarak daha çok yaşadığımız sorunları çözmeye çalıştık.” (K17)

“Yeterli değil.” (K18)

“Birçok okul yöneticisinin bu süreci yönetemediğini, eşgüdümü sağlayamadığını düşünüyorum.” (K19)

“Planlama koordinasyon konusundaki görevini icra edebilmesi için uzaktan eğitimin gerektirdiği teknolojik donanımına sahip olmalıdır.” (K20)

Sonuç ve Tartışma

Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmada katılımcılara; okul müdürlerinin lider olarak ne kadar etkili oldukları; okul yöneticilerinin teknolojik liderliğini nasıl değerlendirdikleri; okul liderlerinden hangi teknolojik liderlik becerilerini bekledikleri; müdürlerin teknolojik liderlik becerilerinin okulun ekonomik durumundan nasıl etkilendiği; okul yöneticilerinin uzaktan eğitimle ilgili sorunları ele alma konusundaki teknolojik liderlik becerileri hakkında ne düşündükleri soruları yöneltilmiş ve yanıtları aranmıştır. Katılımcıların görüşlerinden elde edilen verilerin analiz ve değerlendirilmesi sonucunda aşağıda belirtilen bulgulara ulaşılmıştır:

Araştırma sonuçlarına göre; okul müdürlerinin lider olarak ne kadar etkili olduklarına ilişkin katılımcı görüşlerinin; çok etkili, orta derecede etkili ve etkili değil şeklinde dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Banoglu, (2011) tarafından yapılan araştırmada bu araştırma sonuçları ile benzer sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre teknoloji liderliği sergileyen okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ders etkinlikleri sırasında teknolojiyi etkili bir şekilde kullanmaları için ortam hazırlamak ve bu konuda onlara yardımcı olmak, teknolojinin kullanımı ve avantajları hakkında seminerler düzenleyerek eğitim paydaşlarının teknolojinin değerinin farkında olmalarını sağlamak ve teknolojiye hazır yapılar inşa etmek gibi niteliklere sahip olmaları gerektiğini ortaya koymuştur. Sterrett & Richardson, (2020) tarafından yapılan araştırmada ise eğitim liderlerinin bilgi teknolojilerinin kullanımından kaynaklanan her türlü sorunun yasal sonuçları hakkında bilgi sahibi olmaları gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca, teknolojik altyapıların eğitim kalitesini ve öğrenme ortamını nasıl geliştirdiğini kavramaları gerektiği ve son olarak, örnek oluştururken teknoloji kullanımını teşvik etmek için tüm eğitim paydaşlarıyla işbirliği yapmaları gerektiği ortaya konulmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre; katılımcıların okul yöneticilerinin teknolojik liderliğine ilişkin değerlendirmelerine dair görüşleri; yöneticilerin teknolojik liderlik düzeyleri, yaşa göre yöneticilerin teknolojik liderlikleri ve teknolojik liderlik özellikleri olmak üzere üç tema altında toplanmıştır. Yöneticilerin teknolojik liderlik düzeyleri teması altında; genel anlamda teknolojik donanımdan uzak, zayıf ve yetersiz; orta ve yeteri kadar şeklinde üç kod yer almıştır.

Frekans sayılarına bakıldığında; yöneticilerin teknolojik liderlik düzeyleri genel anlamda teknolojik donanımdan uzak, zayıf ve yetersiz (bulunmuştur. Yaşa göre yöneticilerin teknolojik liderlikleri teması altında ise; genç müdürler daha etkin; orta altı yaş grubundaki okul müdürlerinin teknoloji yetkinlikleri mobil cihaz ve sosyal medya kullanımı ile sınırlı; orta üstü yaş okul müdürleri teknolojiden genel olarak çok uzak şekilde üç kod bulunduğu görülmektedir. Buna göre teknolojik liderlik alanında genç müdürlerin daha etkin olduğu anlaşılmaktadır. Teknolojik liderlik özellikleri teması altında; öğretmenleri teknolojik alanda açılan kurs ve seminerlere yönlendirmek, donanımlı öğrencilerin yetiştirilmesi bakımından yöneticilerin rolü kritik öneme sahip olması, okula hâkim olabilmek için teknolojik yeterliğe sahip olmak, okulun yurt içi ve yurt dışı yarışmalara katılımını sağlamak, teknolojide öğretmenlere rol model olmak, teknolojik anlamda okula gerekli imkanları sağlamak, teknolojiye ilgi duymak şeklinde yedi kod yer almaktadır. Sincar, (2013) tarafından yapılan araştırmada bu araştırma sonuçları ile benzer sonuçlar elde edilmiştir. Araştırma sonuçları, katılımcıların okul yöneticilerinin teknolojik liderliğini üç ana tema altında değerlendirdiğini göstermektedir. Yöneticilerin teknolojik liderlik düzeylerini yansıtmakta ve genel olarak teknolojik donanımdan uzak ve yetersiz olduklarına dair bir algı öne çıkmaktadır. AlAjmi, (2022) tarafından yapılan araştırmada bu araştırma sonuçları ile benzer sonuçlar elde edilmiştir. Yaşa göre yöneticilerin teknolojik liderliklerini değerlendirmektedir ve genç müdürlerin daha etkin olduğu, orta yaş grubundaki müdürlerin yetkinliklerinin sınırlı olduğu ve yaşlı müdürlerin teknolojiden uzak olduğu bir görünüm sunmaktadır. Son olarak, üçüncü tema, yöneticilerden beklenen teknolojik liderlik özelliklerini vurgulamaktadır ve bu özellikler arasında öğretmenleri teknoloji eğitime yönlendirmek, donanımlı öğrenciler yetiştirmek, okulun yarışmalara katılımını sağlamak ve teknolojik alanda okula kaynaklar sağlamak gibi kritik roller bulunmaktadır. Bu sonuçlar, okul yöneticilerinin teknolojik liderlik becerilerinin genel algıda zayıf olduğunu ve genç müdürlerin daha etkin olduklarını göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre; okul liderlerinden hangi teknolojik liderlik becerilerinin beklendiğine ilişkin katılımcı görüşleri; teknolojik açıdan yetkinlik; okulun teknolojik altyapısı; teknoloji kullanımı, rehberlik ve eşgüdüm olmak üzere üç tema altında toplanmıştır. Teknolojik yetkinlik teması altında; teknolojik açıdan donanımlı ve yeterli olmak, bilgisayar kullanmak ve teknolojik aletlerin çalışma mantığını bilmek, uzaktan toplantı platformlarını kullanabilmek isimli üç kod sıralanmıştır. Okulun teknolojik altyapısı teması altında ise; okulu teknolojik bakımdan donanımlı hale getirmek; başvuru yapılan projelerde teknolojik açıdan yardımcı olmak; öğrencilerin her türlü teknolojik imkana ulaşabilmesini sağlamak isimli üç kod yer almıştır. Teknoloji kullanımı, rehberlik ve eşgüdüm teması altında da akıllı tahta ve teknolojinin etkili kullanımı ve sorunları konusunda rehberlik, teknolojik aletlerin amacına uygun olarak kullanımını sağlamak ve bu konuda örnek olmak, teknolojinin kullanımında öğretmenleri yönlendirmek ve ufuk açmak, web 2.0 ve 3.0 araçlarına hâkim ve bu konuda öğretmenlere öncü olmak, teknolojik sorunları çözebilmek, teknolojinin etkili ve verimli kullanılmasında eşgüdüm sağlamak isimli altı kod belirlenmiştir. Gulpan & Baja, (2020) tarafından yapılan araştırmada bu araştırma sonuçları ile benzer sonuçlar elde edilmiştir. Araştırma sonuçları, okul liderlerinden teknolojik liderlikte temel olarak teknolojik yetkinlik, okulun teknolojik altyapısını iyileştirme ve öğretmenlere teknoloji konusunda rehberlik yapma becerileri beklenildiğini göstermektedir. Bu beceriler, okul liderlerinin teknoloji entegrasyonunu etkili bir şekilde yönetmelerine ve öğrenci başarısını artırmalarına yardımcı olmaktadır. Raman, Thannimalai & Ismail, (2019) tarafından yapılan araştırmada bu araştırma sonuçları ile benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; müdürlerin teknolojik liderlik becerilerinin okulun ekonomik durumundan nasıl etkilendiği hakkında katılımcı görüşleri; okulun ekonomik durumundan doğrudan etkilenir, okulun ekonomik durumundan doğrudan etkilenmez şeklinde iki tema altında toplanmıştır. Müdürlerin teknolojik liderlik becerilerinin okulun ekonomik durumundan doğrudan etkilendiğine ilişkin tema altında; doğrudan etkilenir, çok etkilenir, okulun ekonomik yönden iyi olması olumlu etkiler isimli üç kod yer almıştır. Müdürlerin teknolojik liderlik becerilerinin okulun ekonomik durumundan doğrudan etkilenmeyeceğine ilişkin tema altında ise; ekonomik durum engel değil istenirse kaynak bulunur, okulun ekonomik durumundan çok yöneticilerin yetkinlikleriyle ilgilidir, teknolojik liderlik becerisinin okulun ekonomik durumuyla ilgisi yok şeklinde üç kod belirlenmiştir.

Apsorn, Sisan & Tungkunan, (2019) tarafından yapılan araştırmada bu araştırma sonuçları ile benzer sonuçlar elde edilmiştir. Müdürlerin teknolojik liderlik becerilerinin okulun ekonomik durumundan etkilenmesiyle ilgili teknolojik liderlik becerilerinin okulun ekonomik durumundan doğrudan etkilendiğini ve ekonomik durumun olumlu etkiler yarattığını vurgularken, Yee, (2000) müdürlerin teknolojik liderlik becerilerinin okulun ekonomik durumundan bağımsız olduğunu savunmaktadır. Bu sonuçlar, müdürlerin teknolojik liderlik yeteneklerinin ekonomik faktörlere bağlı olduğu veya bağımsız olduğu konusunda görüş farklılıklarını yansıtmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre; okul yöneticilerinin uzaktan eğitimle ilgili sorunları ele alma konusundaki teknolojik liderlik becerileri hakkında katılımcıların görüşleri; olumlu görüşler ve olumsuz görüşler olmak üzere iki tema altında toplanmaktadır. Araştırma sonuçları; katılımcıların okul yöneticilerinin uzaktan eğitimle ilgili sorunları ele alma konusundaki teknolojik liderlik becerilerini çoğunlukla yetersiz ve etkisiz bulduklarını göstermektedir. Okul yöneticilerinin uzaktan eğitimle ilgili sorunları ele alma konusundaki teknolojik liderlik becerileri hakkında katılımcıların olumlu görüşleri teması altında; yeterli, iyi; uzaktan eğitim yeni bir olgu yöneticiler kendilerini geliştirme aşamasında; orta isimli üç kod bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin uzaktan eğitimle ilgili sorunları ele alma konusundaki teknolojik liderlik becerileri hakkında katılımcıların olumsuz görüşleri teması altında ise; yeterli değil, etkisiz, teknolojik donanım ve altyapı yetersiz, teknoloji yönünden zayıf olanlar zorlanır, yöneticiler süreci yönetemedi ve eşgüdüm sağlayamadı, yöneticilerin gündeminde böyle bir sorun yok isimli beş adet kod yer almıştır. AlAjmi, (2022) tarafından yapılan araştırmada bu araştırma sonuçları ile benzer sonuçlar elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin uzaktan eğitimle ilgili sorunları ele alma konusundaki teknolojik liderlik becerileri hakkında katılımcıların çoğunluğu, okul yöneticilerinin bu konudaki becerilerini yetersiz ve etkisiz olarak değerlendirmekte olup, özellikle teknolojik donanım ve altyapı eksiklikleri, teknoloji konusunda yetersizlik ve eşgüdüm eksiklikleri gibi sorunlar vurgulanmaktadır. Bu sonuçlar, uzaktan eğitimde teknolojik liderliğin önemini ve geliştirilmesi gereken alanları göstermektedir. Okul yöneticilerinin bu becerileri güçlendirmeleri, eğitimde uzaktan eğitim süreçlerini daha etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olabilir. Sterrett & Richardson, (2020) tarafından yapılan araştırmada bu araştırma sonuçları ile benzer sonuçlar elde edilmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların görüşleri, okul yöneticilerinin uzaktan eğitimle ilgili sorunları ele alma konusundaki teknolojik liderlik becerilerini genellikle yetersiz ve etkisiz bulduklarını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin teknolojik liderlik becerilerini geliştirmesi ve uzaktan eğitim süreçlerini daha etkili bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir.

Öneriler

Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri sonucunda aşağıda belirtilen öneriler geliştirilmiştir:

- Okul yöneticilerinin teknolojik donanım ve yazılım bilgilerini artırmalarına yardımcı olacak; bilgisayar kullanımı, uzaktan eğitim platformları, web 2.0 ve 3.0 araçları gibi temel becerileri içerecek eğitim ve gelişim programları düzenlenmesi,
- Okulların teknolojik donanım ve altyapılarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi,
- Okul yöneticilerinin, olası bir uzaktan eğitime geçişte pandemi dönemindekine benzer sorunların yaşanmaması için stratejiler geliştirmesi ve hazırlık yapması,
- Okul yöneticilerinin, teknolojiyi yerinde ve etkili bir şekilde kullanarak öğretmen ve öğrencilere örnek olması,
- Okulların ekonomik durumunun yöneticilerin teknolojik liderlik becerilerini etkilediği dikkate alınarak, okul yöneticilerinin mevcut kaynakların en iyi şekilde kullanılması için stratejiler geliştirmesi ve ödenek tahsisi konularında gerekli girişimlerde bulunması, önerilmektedir.

Referans

- Al Ajmi, M. K. (2022). The impact of digital leadership on teachers' technology integration during the COVID-19 pandemic in Kuwait. *International Journal of Educational Research*, 112, 101928.
- Apsorn, A., Sisan, B., & Tungkunan, P. (2019). Information and Communication Technology Leadership of School Administrators in Thailand. *International Journal of Instruction*, 12(2), 639-650.
- Aydın Güngör, T., & Ayar, A. (2022). Uzaktan eğitim sürecinde okul yöneticilerinin teknoloji liderliği yeterliliklerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 6(3), 312-340
- Banoğlu, K. (2011). School Principals' Technology Leadership Competency and Technology Coordinatorship. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(1), 208-213.
- Banoğlu, K. (2011). Okul müdürlerinin teknoloji liderliği yeterlikleri ve teknoloji koordinatörlüğü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(1), 199-213.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Cantürk, G. (2016). *Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik davranışları ve bilişim teknolojilerinin yönetim süreçlerinde kullanımı arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Dede, C. (1993). Leadership without Followers. *Computing Teacher*, 20(6), 9-11.
- Durnalı, M. (2018). Ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin sergilediği teknolojik liderlik davranış düzeyi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 12(2), 401-430.
- Ergişi, K. (2005). *Bilgi teknolojilerinin okulda etkin kullanımı ile ilgili okul yöneticilerinin teknolojik yeterliklerinin belirlenmesi* (Kırıkkale ili örneği) (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.

- Guba, E. G. (1981). ERIC/ECTJ annual review paper: Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Communication and Technology*, 29(2), 75-91.
- Gulpan, J. O., & Baja, R. M. (2020). Technological Leadership of 21 st Century Principals of Private Secondary Schools. *Inte*
- Hacıfazlıoğlu, Ö., Karadeniz, Ş., & Dalgıç, G. (2010). Eğitim yöneticileri teknoloji liderliği standartlarına ilişkin öğretmen, yönetici ve denetmenlerin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 537-577.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research. A guide to design and implementation*. San Francisco: John Wiley-Sons
- Miles, B. M. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An extended sourcebook*. (2nd Edition). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Noble, H. ve Smith, J. (2015). Issues of validity and reliability in qualitative research. *Evidence-Based Nursing*, 18(2), 34-35.
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Interviewing: Principles And Practices, W.C. Brown Publishers. Dubuque: Iowa
- Raman, A., Thannimalai, R., & Ismail, S. N. (2019). Principals' Technology Leadership and Its Effect on Teachers' Technology Integration in 21st Century Classrooms. *International Journal of Instruction*, 12(4), 423-442.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63-75.
- Sincar, M. (2013). Challenges school principals facing in the context of technology leadership. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(2), 1273-1284.
- Sterrett, W., & Richardson, J. W. (2020). Supporting professional development through digital principal leadership. *Journal of Organizational & Educational Leadership*, 5(2), 4.
- Tanzer, S. (2004). *Mesleki ve teknik öğretim okulu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Thomas, W. R. (1999). *Educational technology: are school administrators ready for it?* Atlanta: Southern Educational Board.
- Turan, S. (2020). Covid-19 Sürecinde Okul Müdürlerinin Teknolojik Liderliği. *Milli Eğitim*, 49(1), 175-199.
- Wach, E. (2013). Learning about qualitative document analysis. <https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/2989/PP%20InBrief%2013%20QDA%20FINAL2.pdf?sequence=> Erişim: 28.09.2023.
- Yee, D. L. (2000). Images of school principals' information and communications technology leadership. *Journal of Information Technology for Teacher Education*, 9(3), 287-302.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin.
- Yılmaz, A. (2005). Eğitim yönetiminde bilgisayarlardan faydalanmanın avantajları ve dezavantajları. *Milli Eğitim Dergisi*, 16(6), 72-81.