

## Eğitim Yöneticileri Teknoloji Liderliği Standartlarına İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Denetmenlerin Görüşleri

Özge Hacıfazlıoğlu

Şirin Karadeniz

Gülay Dalgıç

*Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul*

*Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin, okul yöneticilerinin ve denetmenlerin 2009 yılında ISTE (International Society for Technology in Education-Uluslararası Eğitimde Teknoloji Topluluğu) tarafından eğitim yöneticileri için geliştirilmiş olan teknoloji liderliği standartlarının (NETS-A) Türkiye'ye uygunluğuna ilişkin görüşlerini belirlemektir. Nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilen araştırmada; amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitleme örnekleme kullanılarak belirlenen 46 eğitimciden odak grup ve bire bir görüşme teknikleri ile veriler toplanmıştır. Araştırma bulguları; "Vizyoner Liderlik", "Dijital Çağ Öğrenme Kültürü", "Profesyonel Uygulamada Mükemmellik", "Sistemik Gelişim" ve "Dijital Vatandaşlık" olmak üzere beş ana performans göstergesinin Türkiye'ye uygunluğu konusunda eğitimcilerin çoğunlukla hemfikir olduğunu göstermektedir. Bu standartlardan Türkiye'ye uygun olmayanların uygun olmama gerekçeleri ve uygun olduğu halde hayata geçirilmesinde sorun yaşanabileceği düşünülenlere ilişkin görüşler sunulmuştur. Kaynak yetersizliği araştırmada en büyük sınırlılık olarak belirlenmiştir. Araştırmanın bulguları teknoloji liderliğinin öğretim liderliği, etik liderlik, toplumsal liderlik, vizyoner liderlik, dönüşümcü liderlik ile beraber ele alınması gerektiğine işaret etmektedir.*

**Anahtar sözcükler:** *Teknoloji liderliği, eğitim yöneticileri, liderlik, okul yönetimi ISTE, NETS-A*

### Atıf için /Please cite as:

Hacıfazlıoğlu, Ö., Karadeniz, Ş., & Dalgıç, G. (2010). Eğitim yöneticileri teknoloji liderliği standartlarına ilişkin öğretmen, yönetici ve denetmenlerin görüşleri [Views of teachers, administrators and supervisors regarding the technological leadership standards for administrators]. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 16(4), 537-577.

### **Views of Teachers, Administrators and Supervisors Regarding the Technological Leadership Standards for Administrators**

*Background.* As the demand for building more effective and efficient learning communities is growing, the need for the school administrators who are aware of their instrumental roles in using and implementing technology has increased considerably (Afshari, Bakar, Luan, Samah & Fooi, 2009; Akbaba-Altun & Güreer, 2008; Yalın, Karadeniz & Şahin, 2007; Anderson & Dexter, 2005). Moreover, with the integration of technology into education, the administrators have been forced to develop certain competencies. Although standardization of such competencies is a very difficult and complicated process (Turan & Şişman, 2000), the number of studies that focus on determining and defining the competencies of school administrators in the area of technology has increased in the last decade (Afshari et al., 2009; Anderson & Dexter, 2005; Can, 2008; ISTE, 2002, 2009; Yu & Durrington, 2006; Bakioğlu & Hacifazlıoğlu, 2008). The International Society for Technology in Education (ISTE) developed the National Educational Technology Standards for Administrators (NETS-A) in the USA in 2002. The standards have been further developed and revised in 2009 under 5 main technological leadership performance indicators, which were: “Visionary Leadership”, “Digital Age Learning Culture”, “Excellence in Professional Practice”, “Systemic Improvement”, and “Digital Citizenship”. The technological leadership standards developed by ISTE (2002, 2009) have been modeled by some other studies, e.g., Anderson & Dexter (2005), Yu & Durrington (2006) and Afshari & others (2009).

In Turkey, there has also been an increase in the number of studies focusing on technological leadership competencies as well as the attitudes of school administrators towards technology and their level of technology use (see Can 2003, 2008; Bakioğlu & Hacifazlıoğlu, 2008; Helvacı, 2008; Akbaba-Altun, 2002, 2008a, 2008b; Akbaba-Altun & Güreer, 2008; Seferoğlu, 2009; Karadağ, Sağlam, & Baloğlu, 2008; Cerit, 2004). However, there is still a lack of consensus on the technology leadership standards in Turkey, as the existing laws and regulations only focus on the description of main duties and responsibilities.

*Purpose:* The purpose of this study was to determine the views of teachers, school administrators and supervisors regarding the compatibility of ISTE’s (2009) NETS-A technology leadership standards with Turkish educational system. The study had two main research questions: 1) What are the views of the participants regarding the compatibility of technology leadership standards in Turkey? 2) What are the suggestions of the participants regarding the adaptation to and improvement of those standards in Turkey?

*Method:* The study was conducted using qualitative research methods, such as focus groups and individual interviews. Data was collected from 46 educators by employing maximum variation sampling, a type of purposive sampling method. Thirty one educators participated in focus groups, of which 6 were principals, 9

deputy principals, 11 teachers and 5 were supervisors. Interview participants included 15 educators: 10 principals, 4 deputy principals and 1 supervisor. During focus group discussions a questionnaire, which was translated by the researchers, was used in order to test the compatibility of ISTE (2009) educational technology standards for administrators with educational system of Turkey. The questionnaire consisted of two parts. The first part targeted the demographic characteristics of the participants. The second part had 5-point Likert-scale items to determine the compatibility of ISTE (2009) educational technology standards for administrators with Turkish system. Quantitative information was subjected to exploratory data analysis, while the data gathered from focus group discussions, questionnaires, reflection reports and interview transcriptions was analyzed using content analysis. Using Seidman (1998) as reference, the most important quotations related to performance indicators were chosen and cross-case and cross-over analyses were carried out.

*Findings:* The findings of the study demonstrate that the educators were mostly positive in respect to the compatibility of the 5 main performance indicators, “Visionary Leadership”, “Digital Age Learning Culture”, “Excellence in Professional Practice”, “Systemic”, and “Digital Citizenship”, with Turkish context. Participants talked about the ways in which adaptation could be maintained for some of the indicators due to centralized organizational structure in Turkey. When asked about the extent to which the indicators were used, experiences of the participants differed with regards to the type of school, depending on whether it was private or public. Participants from the public schools experienced financial restrictions as obstacles to the use of indicators.

*Results.* In order to realize the excellence in professional practice performance indicators, opportunities for the “communities of practices” should be created. In this way, administrators, teachers, and supervisors could have a setting, which would enable them to share their practices and experiences. Administrators and teachers should be encouraged to have different technological competencies. Although the sub categories of systemic improvement are being implemented in schools within the frame of “e-school practices”, those practices should be transformed and developed in ways that channel “digital learning culture”. All participants agreed on the importance of “ethics” with regards to technology use. Almost all echoed similar concerns in ethical standards. Most asserted that technology ethical standards should be incorporated in teaching, research, communication and administration.

Results of the study revealed that in order to realize and practice the performance indicators, financial restrictions should be overcome. Moreover, administrators should acquire technology leadership traits while serving in instructional, visionary, ethic, transformational and community leadership roles. The study showed that technology leadership overall aligns with the mentioned leadership traits and roles.

**Keywords:** *Technological leadership, educational administrators, leadership, school administration, ISTE, NETS-A.*

## GiriŐ

Teknolojinin hızlı gelişimi, eğitime küresel bakış ve eğitim politikalarındaki değişiklikler gibi çeşitli etkenler, eğitim üzerindeki yaptırımların ve okuldan beklentilerin artmasına; okullar arasında sıkı rekabete; yeni eğitim yaklaŐımlarının doğmasına ve okul yöneticilerinden beklenen rollerin gittikçe karmaŐıklaŐmasına ve çeŐitlenmesine yol açmaktadır. Okullardan, daha etkili ve verimli öğrenme toplulukları oluŐturmaları beklentisi arttıkça okul müdürlerinin teknolojiyi kullanma ve uygulama konularında liderlik rollerinin bilincine varmaları da önem kazanmaya baŐlamıŐtır (Afshari, Bakar, Luan, Samah ve Fooi, 2009; Akbaba-Altun ve Gürer, 2008; Anderson, ve Dexter, 2005). Teknolojinin, eğitimle her alanda bütünleŐmesiyle, okul yöneticileri bazı yeterliliklere sahip olmaya zorlanmış ve okul müdürlerinden teknoloji kullanımında yetkin olmaları ve yönetsel, öğretimsel ve öğrenmeyle ilgili uygulamalarda teknoloji kullanımına ilişkin liderlik yapmaları beklenmeye baŐlanmıştırdır (Afshari ve diğ., 2009).

Tanzer (2004) teknoloji liderini, “teknolojinin örgütte etkili ve verimli kullanılmasında gerekli eş güdümlenmeyi yapan, örgütü bu konuda etkileyen, yönlendiren ve yöneten kişi” olarak tanımlamaktadır (Akt: Akbaba-Altun, 2008a). Bu tanım, teknolojinin en verimli şekilde kullanılması için eğitim yöneticilerinin ne tür bir yol izlemeleri gerektiği konusunu da ön plana çıkarmaktadır. Bu yüzden okul yöneticilerinin teknoloji liderliği rollerini belirlemek ve bu rolleri standartlaŐtırmak önem kazanmıştırdır. Eğitim yönetiminde standartlaŐma oldukça zor bir süreç olmasına rağmen (Turan ve Şişman, 2000), okul yöneticilerinin teknoloji liderliği konusunda sahip olması gereken yeterliliklerin tanımlanması ve değerlendirilmesine ilişkin araştırmaların sayısı artmaktadır (Afshari ve diğ., 2009; Anderson ve Dexter, 2005; Can, 2008; ISTE, 2002, 2009; Yu ve Durrington, 2006).

Okul yöneticilerinin teknoloji liderliği konusunda yeterliliklerini belirlemek üzere yapılan en kapsamlı standartlaŐma çalıŐmalarından birisi, Amerika kökenli ISTE tarafından hazırlanan “Yöneticiler İçin Ulusal Eğitim Teknoloji Standartları (NETS-A, National Educational Technology Standards for Administrators)”dır. Okul müdürlerinin eğitim teknolojisi alanında bilmesi gerekenler ve rollerine ilişkin öneriler sunan NETS-A (ISTE, 2002)’da teknolojik liderlik standartları 6 boyutta ele alınmıştırdır:

1. *Liderlik ve Vizyon*: Teknoloji liderinin teknoloji ile ilgili bir vizyon geliştirmesi ve bu vizyonu gerçekteŐtirmek için yapması gerekenleri kapsar.
2. *Öğrenme ve Öğretme*: Öğrenci merkezli bir öğrenme ortamı oluŐturmasını kapsar.

3. *Üretkenlik ve Profesyonel Uygulama*: Teknoloji kullanımıyla performansın artmasını ve teknoloji kullanım konusunda teknoloji liderinin model olmasını kapsar.
4. *Destek, Yönetim ve Operasyonlar*: Okulda kullanılan tüm altyapı sistemlerinin teknoloji kullanılarak yürütülmesini sağlamayı kapsar.
5. *Değerlendirme*: Tüm değerlendirme süreçlerinde teknolojiden yararlanmayı kapsar.
6. *Sosyal, Hukuki ve Etik Konular*: Teknoloji kullanımıyla ilgili tüm yasaların uygulanması ve teknolojiye erişim konusunda fırsat eşitliğinin ön planda tutulmasına ilişkin konuları kapsar.

Bu standartların uygulanmasını kolaylaştırmak için müfettişler, okul müdürleri, bölge teknoloji program sorumluları için ayrı ayrı rol ve sorumluluk profilleri de hazırlanmıştır (ISTE, 2002). ISTE tarafından 2002 yılında geliştirilen teknoloji liderliği standartları, pek çok teknoloji liderliği modeli çalışmasına da temel olmuştur. Anderson ve Dexter (2005) teknoloji liderliği özelliklerinin, teknoloji odaklı çeşitli programların başarısındaki etkilerini araştırmışlardır. Araştırmalarında, okul müdürleri, teknoloji koordinatörleri ve öğretmenlere anket yoluyla ulaşılmış olan 1998 Ulusal Araştırma Raporu verilerini kullanmışlardır. Anderson ve Dexter (2005) araştırma amaçlarını gerçekleştirmek için bir model geliştirmiş ve araştırmalarında geliştirdikleri bu modelin (Şekil 1) doğruluğunu test etmişlerdir.

**Şekil 1.** Teknoloji liderliği modeli (Anderson ve Dexter, 2005).



Anderson ve Dexter'in (2005) sunduğu modele göre, Teknoloji Liderliği 8 kategoriden oluşmaktadır ve bu kategorilerin 6'sı NETS-A ile paralellik göstermektedir.

- a. *Teknoloji Komitesi*: Bir okulun bilgisayar ya da teknoloji komitesine sahip olup olmadığının göstergesidir. Bu tür bir komitenin varlığı, okul çapında ortak teknoloji kullanımının geliştirilmesi ve konuya ilişkin kaynakların eş güdümlü kullanılması ve okul ikliminin buna uygunluğunun tayin edilebilmesi açısından önemlidir.
- b. *Okul Müdürü Teknoloji Günleri*: Okul müdürünün bir eğitim döneminde 5 ve daha fazla gününü teknoloji planlama, koruma ve yönetimine ayırdığının göstergesidir.
- c. *Okul Müdürü E-posta Kullanımı*: Okul müdürünün öğretmenler, idari personel, öğrenci ve veli gruplarından en az 2'siyle e-posta yoluyla iletişim kurduğunun göstergesidir.
- d. *Personel Geliştirme Politikası*: Okulun teknoloji ile ilgili düzenli personel gelişim programı politikasının olmasıdır.
- e. *Okul Teknoloji Bütçesi*: Okulun teknoloji için ayrılmış bir bütçesi olup olmadığının göstergesidir.
- f. *Bölge Desteği*: Diğer bölgelerle karşılaştırıldığında okul müdürünün algısına göre kendi bölgesi tarafından teknoloji giderlerinin daha çok desteklendiğinin göstergesidir.
- g. *Fonlar*: Okulun son 3 yıl içinde bilgisayarla ilgili bir program denemek üzere masrafları için fon aldığının göstergesidir.
- h. *Telif Hakkı Politikası*: Okulun telif haklarını destekleme politikasını gösterir.

Teknoloji Çıktıları ise;

- a. *Net Kullanımı*: Okuldaki öğretmen ve diğer kişilerin çeşitli amaçlarla e-posta ve web kullanma düzeyini ölçer.
- b. *Teknoloji Bütünleşmesi*: Teknolojinin müfredat ve öğretim uygulamaları ile bütünleşme düzeyini ölçer.
- c. *Öğrenci Araç Kullanımı*: Öğrencilerin eğitim yılı boyunca rapor, kompozisyon yazma gibi akademik işlerinde, fen bilimleri ve sosyal bilimlere ilişkin benzetimlerde (simulation) ve hesap işlemlerinde, veri tabanı taramalarında bilgisayar kullanma sıklıklarını ölçer.

Test edilen modelin sonuçlarına göre teknoloji liderliğinde okulların demografik farklılıkları tespit edilmiştir. Tüm teknoloji liderliği göstergelerinde ilkokullar, ortaokul ve liselere oranla daha düşük teknoloji liderliği özellikleri göstermişlerdir. Ancak ilkokullarda daha düşük teknoloji liderliği saptanması, bu okullarda daha zayıf teknoloji liderliği olduğu anlamında yorumlanmayıp ilkokulların daha küçük olmalarına ve bu

nedenle de okuldaki uygulamaların daha gayriresmi düzeyde kalmasına bağlanmıştır. Anderson ve Dexter (2005)'in bu araştırması NETS-A standartlarının geçerliğini test etmek için yapılmamış olsa da NETS-A standartlarıyla uyumlu sonuçlar vermektedir.

Yu ve Durrington (2006), mesleğe yeni atanmış okul yöneticilerinin ve onlara danışmanlık yapan deneyimli yöneticilerin algılarına göre, teknoloji standartlarına ilişkin yeterlik düzeylerini incelemişlerdir. ISTE tarafından 2002 yılında geliştirilen NETS-A standartlarının temel alındığı araştırma sonuçlarına göre; danışman rolü üstlenen ve rehberlik verilen, meslekte yeni okul yöneticileri arasında teknoloji standartlarını karşılamalarına ilişkin algı düzeylerinde anlamlı bir fark saptanmamıştır. Adı geçen araştırmada, her iki grupta da teknoloji standartları alanında yeterlilik algısı, ortalamanın üzerinde bulunmuştur.

2009 yılında Tahran'daki 30 ortaöğretim okul müdürü üzerinde yapılan bir araştırmada liderliğin, okulda bilgi ve iletişim teknolojilerinin (ICT) kullanımına etkisi incelenmiştir. Araştırma, okul müdürlerinin bilgisayarlarını haftada birkaç kez (çoğunlukla e-posta gönderme amaçlı) kullandıklarını ve orta düzeyde bilgi teknolojileri yetkinliğine sahip olduklarını ortaya çıkarmış; dönüşümsel liderliğin yöneticilere okuldaki teknoloji kullanımını daha başarılı hale getirmeleri konusunda yardımcı olacağını saptamıştır (Afshari ve diğ., 2009). Sözü edilen araştırmada ayrıca Amerika'da hazırlanan ISTE Ulusal Eğitim Teknoloji Standartları (NETS) gibi geliştirilen teknoloji liderliği standartlarının İranlı okul müdürleri için de geliştirilmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır.

NETS-A standartları, 2009 yılında ISTE tarafından yeniden değerlendirmeye alınmış ve bazı değişiklikler ile güncellenmiştir. Belirlenen yeni standartlara göre teknoloji liderinde aranan özellikler şöyle sıralanmıştır:

1. *Vizyoner Liderlik*: Eğitim yöneticileri, tüm kurumda kapsamlı bir teknoloji bütünleşmesini sağlamak için mükemmeliyeti ve dönüşümü destekleyen ortak bir vizyonun geliştirilmesi ve uygulanmasına ilham verir ve liderlik eder.
2. *Dijital Çağ Öğrenme Kültürü*: Eğitim yöneticileri, tüm öğrenciler için ayrıntılı, uygun ve ilgi çekici eğitim sağlayan dinamik bir dijital çağ öğrenme kültürü oluşturur, destekler ve bunun sürdürülmesini sağlar.
3. *Profesyonel Uygulamada Mükemmellik*: Eğitim yöneticileri, çağdaş teknolojilerin ve dijital kaynakların bütünleştirilmesi yoluyla

öğrencilerin öğrenmesini geliştirmek için eğitimcileri güçlendiren profesyonel öğrenme ve yeniliğe dayalı ortamları destekler.

4. *Sistemantik Geliőtım*: Eğitim yöneticileri, bilgi ve teknoloji kaynaklarının etkili kullanılarak örgütün sürekli geliőtımı için dijital çağ liderliğini ve yönetimini sağlar.
5. *Dijital Vatandaşlık*: Eğitim yöneticileri, dijital kültürün geliőtimini destekleyici sosyal, etik, yasal konu ve sorumluluklara iliőtkin bir anlayış tasarlar ve geliştirir.

Ülkemizde son yıllarda teknoloji liderliği üzerine yapılan çalıőmalarda (Can 2003, 2008; Helvacı, 2008; Akbaba-Altun, 2002, 2008a, 2008b; Akbaba-Altun ve Güner, 2008; Seferoğlu, 2009; Karadağ, Sağlam ve Baloğlu, 2008; Cerit, 2004) yoğunluk görölmektedir. Ancak var olan bu çalıőmaların bir kısmı teknoloji liderliği yeterliliklerini araştırmaya yönelik iken bir kısmı ise okul yöneticilerinin teknolojiye yönelik tutum ve kullanım düzeyleri üzerinedir. Can (2003), genel liseler ile mesleki ve teknik eğitim veren orta öğretim okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliliklerini incelediği çalıőmasında, okul yöneticilerinin görev yaptıkları okul türüne göre teknolojik liderlik yeterlilikleri arasında anlamlı bir fark saptamamıő; okul yöneticilerinin kendilerini teknolojik liderlikte öğretmenlerden daha yeterli gördükleri sonucuna ulaőtımtır. Her iki grup okul yöneticilerinin de öğrencilerle ilgili belge hazırlama, öğrencilerin devam ve devamsızlık durumlarını takipte, personel çalıőmalarını değerlendirmede, okuldaki görevlerin iőt birliği içinde yerine getirilmesinde, ders dağıtımlarında, okulun ihtiyaçlarını tespit etmede, toplantılarda alınan kararların değerlendirilmesinde, öğretim yılı raporlarının hazırlanmasında, planlamalarda ve yönetimin sürekli geliştirilmesinde teknolojiden faydalandıkları belirlenmiştir. Mesleki ve teknik okul yöneticilerinin, mali iőtlerde teknolojiden genel lise yöneticilerine göre daha çok yararlandıklarını saptanırken, her iki grup okul yöneticisinin de öğrenci stajları için iőt yeri seçiminde teknolojiden yararlanmadıkları belirlenmiştir. Benzer bir araştırmada Can (2008), ilköğretim okulları yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlik düzeylerini incelemiştir. Araştırmada eğitim yöneticilerinin teknolojik liderlik alt boyutları; a) alt yapı, b) değer-iőt, c) eğitim-öğretim, d) emniyet-güvenlik, e) etik, f) teknolojik liderlik, g) müfredat, h) personel geliştirme, i) planlama ve j) teknolojik dayanak olarak belirlenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre ilköğretim okulları yöneticileri, teknolojik liderlik konusunda üzerlerine düőtten görevleri yerine getirmektedirler. Araştırmanın bir diğer bulgusu ise öğretmenlerle eğitim yöneticilerinin teknolojik liderlik anlayışlarının farklı olduğudur.



Turan ve Şişman'a (2000) göre, Türkiye'de eğitim yönetimindeki standartlar konusunda ciddi çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü yasa ve yönetmelikler, sadece okul müdürlerinin bazı görev alanları üzerine odaklanarak okul yönetimiyle ilgili rutinlerin önüne geçememiştir. Bu araştırma, teknoloji liderliği standartlarının Türkiye'ye uygunluğunun okul yöneticileri, öğretmenler ve denetmenlerin bakışıyla değerlendirilmesi ve ileride Türkiye için oluşturulacak standartlara yol gösterici olabilmesi açısından özgün bir çalışma olma özelliği taşımaktadır.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, ilişkin öğretmenlerin, okul yöneticilerinin ve denetmenlerin eğitim yöneticileri için geliştirilmiş olan ISTE (2009) NETS-A teknoloji liderliği standartlarının Türkiye'ye uygunluğuna görüşlerini belirlemektir. Bu genel amaç çerçevesinde, şu sorulara yanıt aranmıştır;

1. Katılımcıların teknoloji liderliği standartlarının Türkiye'ye uygunluğuna yönelik görüşleri nelerdir?
2. Katılımcıların Türkiye'de teknoloji liderliği standartlarının geliştirilmesi ve uygulanmasına yönelik görüşleri nelerdir?

### **Yöntem**

Nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilen araştırmanın bu bölümünde; katılımcılar, verilerin toplanması, çözümlenmesi ve yorumlanmasına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

### *Katılımcılar*

Araştırmanın katılımcı grubunu toplam 46 eğitimci oluşturmaktadır. Araştırmanın veri toplama aşamasında odak grup görüşmeleri yapılmış ve bire bir görüşme tekniklerinden yararlanılmıştır. Odak grup görüşmelerine, eğitim liderliği eğitim programları çerçevesinde, farklı üç oturumda toplam 31 öğretmen, okul yöneticisi ve denetmen katılmıştır. Bu eğitimlere katılan kişilerin, araştırma konusuna ilişkin ilgi ve farkındalıklarının yüksek olduğu düşünöldüğünden, araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitleme örnekleme kullanılmıştır. Bire bir görüşmelere katılanlar ise 14 okul yöneticisi ve bir denetmenden oluşmaktadır. Buradaki amaç, görel olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme ele alınan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini olabildiğince yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bire bir görüşmelerdeki katılımcılar ise teknolojiyi iyi kullandığını somut örneklerle gösteren

(konuyla ilgili okullarında sergi, seminer vb. etkinlikler düzenleyen) okullardan amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir.

Tablo 1.

*Odak Grup Görüşmeleri Katılımcılarının Özellikleri (n=31)*

Özellikler	f	Özellikler	f
<b>Okulun kademesi</b>		<b>Yaş</b>	
İlköğretim	14	30 ve altı	8
Genel lise	3	31-40	12
Meslek lisesi	9	41-50	6
MEB (Denetmen)	5	51 ve üzeri	5
<b>Okul türü</b>		<b>Cinsiyet</b>	
Devlet	14	Erkek	9
Özel	12	Kadın	22
MEB (Denetmen)	5	<b>Eğitim durumu</b>	
<b>Okulun yerleşim birimi</b>		Lisans	23
İl merkezi	22	Yüksek Lisans	8
İlçe	4	<b>Bilgi teknolojileri ile ilgili hizmet için eğitim alma</b>	
Boş	5	Evet	20
<b>Unvan</b>		Hayır	11
Okul Müdürü	6		
Müdür Yardımcısı	9		
Öğretmen	11		
Denetmen	5	Odak Grup Toplam	31

Tablo 1’de görüldüğü gibi; odak grup görüşmelerine katılanların (n=31), 6’sı okul müdürü, 9’u müdür yardımcısı, 11’i öğretmen ve 5’i de denetmandır. Denetmenler dışında 14’ü ilköğretimde, 9’u meslek lisesinde ve 3’ü de genel lisede görev yapmaktadır. Katılımcıların 14’ü devlet okulunda, 12’si de özel okulda çalışmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu 31-40 yaş grubunda (n=12), kadın (n=22) ve eğitim durumları lisans düzeyindedir (n=23). Katılımcıların çoğunluğu (n=20) bilgi teknolojilerine ilişkin hizmetiçi eğitim almışlardır. Bilgi teknolojilerine ilişkin hizmetiçi eğitim alan 10 katılımcının aldıkları eğitimler şunlardır: Temel bilgisayar kullanımı (n=5), web sayfası hazırlama (n=3), Intel gelecek için eğitim

programı (n=2), akıllı tahta kullanımı (n=2), photoshop (n=2), internet kullanımı (n=1), veritabanı, donanım ve ađ (n=1).

Tablo 2.

*Bire Bir Görüşmelere Katılanların Özellikleri (n=15)*

Özellikler	f	Özellikler	f
<b>Okulun kademesi</b>		<b>Yaş</b>	
İlköğretim	4	31-40	4
Genel lise	9	41-50	8
Meslek lisesi	1	51 ve üzeri	3
MEB (Denetmen)	1	<b>Cinsiyet</b>	
<b>Okul türü</b>		Erkek	7
Devlet	6	Kadın	8
Özel	8	<b>Eğitim durumu</b>	
MEB (Denetmen)	1	Lisans	9
<b>Unvan</b>		Yüksek Lisans	5
Okul Müdürü	10	Doktora	1
Müdür Yardımcısı	4		
Denetmen	1	Bire bir Görüşme Toplam	15

Tablo 2’de görüldüğü üzere bire bir görüşmelere katılanların (n=15), 10’u okul müdürü, 4’ü müdür yardımcısı ve 1’i de denetmendir. Katılımcıların 4’ü ilköğretimde, 9’u genel lisede ve 1’i de meslek lisesinde görev yapmaktadır. Katılımcıların 6’sı devlet okulunda, 8’i de özel okulda çalışmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu 41-50 yaş grubunda (n=8), kadın (n=8) ve eğitim durumları lisans düzeyindedir (n=9).

#### *Verilerin Toplanması*

Nitel yöntem kullanılan bu araştırmada veri toplama yöntemlerinden odak grup ve bire bir görüşme teknikleri kullanılmıştır.

#### *Odak grup görüşmeleri*

Odak grup görüşmesi; “ılımlı ve tehditkâr olmayan bir ortamda, önceden belirlenmiş bir konu hakkında algıları elde etmek amacıyla, dikkatle planlanmış bir tartışmalar serisi olarak tanımlanmaktadır” (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 152). Patton’a göre (2002, Akt: Yıldırım ve Şimşek, 2008: 386) odak grup görüşmelerinde amaç, katılımcıların kendi görüşlerini

baŐkalarının görüşlerini de dikkate alarak özgürce ifade ettikleri sosyal içerikten yüksek nitelikli bir veri elde etmektir. Odak grubu, eğitim liderliği eğitim programına gönüllü olarak katılmak isteyen okul yöneticisi, denetmen ve öğretmenlerden oluşmaktadır.

#### *Anket*

Odak grup görüşmelerinde, ISTE (2009) teknoloji standartlarının Türkiye'ye uygunluğuna ilişkin araştırmacılar tarafından Türkçe'ye uyarlanan anket uygulanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır: Anketin ilk bölümü, katılımcıların demografik bilgilerini belirlemek üzere hazırlanmıştır. Anketin ikinci bölümünde, ISTE standartlarının 5 ana performans göstergesi altında 21 alt performans göstergesinin Türkiye'ye uygunluğu 5'li likert tipinde ( HUD=Hiç uygun değil, 1 = Çok az uygun, 2=Az uygun, 3 = Kararsızım, 4= Uygun ve 5= Çok uygun) belirlenmiştir. Anket, Türkçe'ye araştırmacılar tarafından çevrilmiŐtir. Çevirinin uygunluğu için 5 dil uzmanından görüş alınmıştır. Odak grup görüşmelerinde her bir performans göstergesi tartışılmıştır. Tartışma sonrasında katılımcılardan kendi görev yapmakta oldukları okul çevresini ve teknoloji liderliği standartlarını göz önüne alarak birer yansıtma raporu hazırlamaları istenmiŐtir. Yansıtma raporu, odak grup görüşmelerinde belirtilen görüşlerin en etkili Şekilde aktarılabilmesine yardımcı bir veri toplama aracı olarak düşünölmüŐtür.

#### *Bire bir görüşmeler*

Araştırmacı, bire bir görüşmeler sırasında yansıtıcı dinleme tekniği kullanarak sohbetleri teşvik edici olmakla beraber, tarafsızlığını korumaya dikkat etmiştir. Araştırmacı, her gőrüŐmeden sonra Miles ve Huberman'ı (1994) referans alarak görüşme detayları ve içeriğine ilişkin "Görüşme İrtibat Özet Formu" kullanmıŐtır. Görüşmeler katılımcıların kendi ofislerinde yapılmış ve genellikle 1 saat sürmüştür.

#### *Araştırmacının Veri Toplama Sürecindeki Rolü*

Odak grup görüşmeleri ve bire bir görüşmeler, araştırmacılarından biri tarafından yürütölmüŐtür. Odak grup görüşmelerinde Yıldırım ve Şimşek (2008) referans alınarak araştırmacı tarafından açık uçlu sorularla tartışma teşvik edilmiŐ, zaman zaman katılımcıların görüşlerini yansız biçimde ve nazikçe sorgulamak yoluyla hem o kiŐinin hem de diğerlerinin konu hakkında yeni düşünceler geliŐtirmelerine önderlik edilmiŐ, ek sorular sorularak konuda ayrıntıya inilmeye çalıŐılmıŐtır. Araştırmacı, görüşmeler sırasında konu dışına çıkan kiŐileri durdurarak tartıŐmayı konuya

odaklamaya çalışmıştır. Araştırmacı söz veya davranış yoluyla katılımcıların görüşlerine ilişkin kişisel izlenimlerini yansıtmamaya çalışmış; görüşmeler sırasında her bir katılımcıya görüşlerini ifade etme fırsatı tanımaya özen göstermiştir. Bire bir görüşmelerde de benzer bir yöntem izlenerek araştırmacı tarafından katılımcıların kendi görüş ve önerilerini hiçbir etki altında kalmadan aktarabilecekleri bir ortam hazırlanmıştır.

### *İşlem*

Araştırma kapsamında hazırlanan davet mektupları, odak grup görüşmelerine ve bire bir görüşmelere katılacak olan kişilere internet üzerinden yollanmıştır. Katılımcılara, davet mektubu ile beraber ISTE teknoloji liderliği standartları da ekli dosya olarak gönderilmiştir. Katılımcılardan araştırmaya gönüllü olarak katıldıklarına dair onay alındıktan sonra odak grup görüşmeleri ve yüz yüze bire bir görüşmeler araştırmacılarından biri tarafından yürütülmüştür. Görüşmeler Mart – Temmuz 2010 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Odak grup görüşmeleri üç ayrı oturumda yürütülmüştür. 12 kişi ile ilk oturum Nisan 2010, 13 kişi ile ikinci oturum Mayıs 2010, 6 kişi ile üçüncü oturum Haziran 2010 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Odak grup görüşmeleri ortalama 1-2 saat sürmüştür. Odak grup görüşmelerinde ISTE teknoloji standartlarının Türkiye'ye uygunluğuna ilişkin anket uygulanmıştır. Odak grup görüşmeleri sonrasında her bir katılımcıdan yansıtma raporu alınmıştır. Katılımcıların izni alınarak odak grup görüşmeleri ve bire bir görüşmeler kaydedilmiştir.

### *İnandırıcılık (İç geçerlik) ve Aktarılabilirlik (Dış geçerlik)*

Lincoln ve Guba (1985, Akt: Yıldırım ve Şimşek, 1998: 264), nitel araştırmada geçerliğin sağlanmasında bazı stratejiler önermektedir. Bu çalışmada da önerilen stratejilere uygun olarak “iç geçerlik” yerine “inandırıcılık” ve “dış geçerlik” yerine de “aktarılabilirlik” kavramları kullanılmıştır.

Bilimsel bir araştırmada inandırıcılığın sağlanabilmesi için önerilen stratejilerden bazıları şunlardır: a) uzun süreli etkileşim b) derinlik odaklı veri toplama c) çeşitleme d) katılımcı teyidi (Yıldırım ve Şimşek, 1998: 265). Bu araştırmada inandırıcılığı sağlamak amacıyla şunlar gerçekleştirilmiştir: a) Odak grup görüşmesi ve bire bir görüşmeler sonrasında katılımcılarla farklı zamanlarda elektronik postayla, telefonla ve yüz yüze etkileşim sağlanmıştır. b) Araştırmacılarından ikisi, elde edilen görüşme metinlerini derinlemesine inceleyerek metin içi ve metinler arası kavramları karşılaştırmışlar ve yorumlamışlardır. c) Araştırmacılar, farklı bakış açılarını

tüm zenginliğiyle ortaya çıkarmak amacıyla, örneklemedeki farklı okul türlerinde farklı görevlerde çalışmakta olan katılımcıların görüşlerini çeşitli veri toplama yöntemleri kullanarak aktarmışlardır. d) Araştırmacılar, katılımcı teyidini odak grup görüşmelerine katılanların konuya ilişkin yansıtma raporları, katılımcıların araştırma raporunu okuyarak elektronik posta ve yüz yüze geribildirim vermeleri ve katılımcılar ile yapılan teyit toplantıları aracılığıyla sağlamışlardır.

Nitel araştırma ile elde edilen sonuçların benzer ortamlara “aktarılabirliği” için ayrıntılı betimleme ve amaçlı örnekleme stratejileri kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 1998). Bu çalışmada, verilerin özgünlüğü korunarak katılımcıların görüşlerinden doğrudan alıntılar kullanılmıştır. Ayrıca araştırmacılar, teknoloji liderliğine ilişkin görüşlerdeki değişkenliği ve çeşitliliği yansıtabilmek için çalışmanın doğasına uygun örnekleme yöntemini kullanmışlardır.

#### *Tutarlık (İç güvenilirlik) ve Teyit Edilebilirlik (Dış güvenilirlik)*

Lincoln ve Guba (1985, Akt: Yıldırım ve Şimşek, 1998: 264) nitel çalışmada güvenilirliğin sağlanmasında iç güvenilirlik yerine “tutarlık” ve dış güvenilirlik yerine de “teyit edilebilirlik” stratejilerini önermektedir. Nitel çalışmanın tutarlılığını sağlamada çalışmanın tüm süreçlerinde tutarlık incelemesi yapılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 1998: 272). Araştırmacılarından ikisi, veri analizi aşamalarında beraber çalışarak ortaya çıkardıkları sonuçların, ne derece tutarlı olduğunu diğer araştırmacı ve bir uzman ile farklı oturumlarda incelemişlerdir. Bu tutarlık incelemelerinde bazı görüşlerin birden fazla ana performans göstergesi ile ilişkili olduğu belirlenmiş ve bu görüşlerin hangi ana performans göstergesi altında en uygun şekilde sunulacağına ise tartışma ve fikir birliğine varma yolu ile karar verilmiştir.

Nitel çalışmada, elde edilen sonuçların araştırmacının öznel yargılarından arındırılmış olması ve toplanılan veriler ile teyit edilebilir olması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 1998). Bir uzman, araştırma sonuçlarını ham veriler ile karşılaştırarak teyit incelemesinde bulunmuştur. Ayrıca çalışmadaki üçüncü araştırmacı ise veri toplama araçları, ham veriler, analiz aşamasında gerçekleştirilen etkinlikler ve sonuçları tutarlık açısından incelemiştir.

#### *Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması*

Okul yöneticilerinin teknoloji standartlarının Türkiye’ye uygunluğuna ilişkin görüşleri; anket, odak grup görüşmeleri ve bire bir görüşmeler yoluyla elde edilen veriler birlikte ele alınarak çözümlenmiştir.

*Anket verilerinin çözümlenmesi ve yorumlanması*

Bu araştırmada teknoloji standartlarının 5 ana performans göstergesi ve bunların altındaki alt performans göstergelerine ilişkin 5’li derecelendirme ile elde edilen veriler aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılarak çözümlenmiştir. Katılımcıların performans göstergelerinden Türkiye’ye hiç uygun olmadıklarını belirttikleri maddelerde ise frekans kullanılmıştır. Katılımcıların görüşlerine ilişkin yorumlar, anketin 5’li derecelendirmenin seri genişliğinin düzey sayısına bölünmesi ile şu şekilde belirlenmiştir; 1.00-1.79 (Çok az uygun), 1.80-2.59 (Az uygun), 2.60-3.39 (Kararsızım), 3.40-4.19 (Uygun) ve 4.20-5.00 (Çok uygun).

*Odak Grup Görüşmeleri ve Bire Bir Görüşmelerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması*

Katılımcıların teknoloji liderliği ana ve alt performans göstergelerine ilişkin görüş ve önerileri, içerik analizi tekniği kullanılarak çözümlenmiştir. Bu süreçte öncelikle kayıtlar, bire bir düz yazıya aktarılmış, ardından bu yazılı metinler iki araştırmacı tarafından birden fazla kez dikkatle okunmuş ve okuma sırasında görüşler, ilgili ana ve alt performans göstergeleri olarak kategorilendirilmiştir. Seidman (1998) referans alınarak, performans göstergelerine ilişkin en önemli olan alıntılar seçilmiş, metin içi ve metinler arası bağlantılar kurulmuştur. Aynı zamanda katılımcıların Türkiye açasından önerdiği yeni teknoloji liderliği alt performans göstergeleri de ilgili ana performans göstergesi altında aktarılmıştır. Ayrıca katılımcıların her bir ana ve alt performans göstergesine ilişkin görüşleri doğrudan alıntı ile de gösterilmiştir. Araştırmada, katılımcılara kimliklerini korumak amacıyla birer takma isim verilmiştir. Aynı zamanda katılımcıların çalıştıkları kurum isimleri de verilmemiştir.

**Bulgular**

Araştırma sonunda elde edilen bulgular “Vizyoner Liderlik”, “Dijital Çağ Öğrenme Kültürü”, “Profesyonel Uygulamada Mükemmellik”, “Sistemik Gelişim” ve “Dijital Vatandaşlık” olmak üzere beş ana performans göstergesi altında toplanmıştır. Bu bulgular yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma dağılımları biçiminde tablolaştırılmış ve her bir ana ve alt performans göstergesine ilişkin katılımcıların görüşleri sunulmuştur.

*Vizyoner Liderlik Performans Göstergesine İlişkin Görüşler*

Araştırmaya katılan eğitimcilere “Vizyoner Liderlik Performans Göstergesi’nin Türkiye’ye uygunluğuna ilişkin görüşünüz nedir?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya ilişkin bulgular Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3.

*Vizyoner Liderlik Ana ve Alt Performans Göstergelerine İlişkin Görüşler*

Performans Göstergeleri (*)	Çok az uygun		Az uygun		Kararsızım		Uygun		Çok uygun		$\bar{X}$	S
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Ana Performans Göstergesi	-	-	8	26.7	9	30.0	4	13.3	9	30.0	3.47	1.20
Alt Performans Göstergesi_a	2	6.7	3	10.0	9	30.0	9	30.0	7	23.3	3.53	1.17
Alt Performans Göstergesi_b	5	16.1	5	16.1	3	9.7	11	35.5	7	22.6	3.32	1.42
Alt Performans Göstergesi_c	4	13.8	7	24.1	6	20.7	3	9.7	9	31.0	3.21	1.47

(\*) Performans göstergelerinin ifadeleri:

Vizyoner liderlik: Eğitim yöneticileri; tüm kurumda kapsamlı bir teknoloji bütünlüğünü sağlamak için mükemmeliyeti ve dönüşümü destekleyen ortak bir vizyonun geliştirilmesi ve uygulanmasına ilham verir ve liderlik ederler.

Alt Performans Göstergesi\_a: Eğitim yöneticileri; öğrenme hedeflerini karşılamak ve aşmak, etkili öğretim uygulamalarını desteklemek ve ilçe ve okul liderlerinin performanslarını en üst düzeye çıkarmak için tüm paydaşlar arasında dijital çağ kaynaklarının kullanımını arttıran ortak amaçlı bir değişim vizyonuna ilham verir ve bunu destekler.

Alt Performans Göstergesi\_b: Eğitim yöneticileri, paylaşılan vizyon ile tutarlı, teknoloji ile uyumlu stratejik planların geliştirilmesi ve paylaşılması sürecine katılır.

Alt Performans Göstergesi\_c: Eğitim yöneticileri, teknoloji ile bütünlüğü vizyon ve stratejik planların uygulanması için kurumsal, yerel ve ulusal boyutlardaki politikaların, programların ve fonlandırımların geliştirilmesini destekler.

Tablo 3’te de görüldüğü üzere odak grup görüşmesi katılımcılarının, vizyoner liderlik ( $\bar{X}=3.47$ ) ve a maddesinin ( $\bar{X}=3.53$ ) Türkiye’ye uygun olduğunu belirtmelerine rağmen b ( $\bar{X}=3.32$ ) ve c ( $\bar{X}=3.21$ ) şıklarında yer alan alt performans göstergelerinin Türkiye’ye uygunluğu konusunda kararsız kalmışlardır. Bir katılımcı, vizyoner liderlik ana performans göstergesinin ve c şikkındaki alt performans göstergesinin Türkiye’ye hiç uygun olmadığını belirtmiştir. Bu seçeneği işaretleyen katılımcı, gerekçe olarak okullarında kaynak sıkıntılarıyla uğraştıklarını ve kısa zaman için bu ölçütün uygulanmasının çok zor olduğunu dile getirmiştir.



Odak grup görüşmesinde katılımcıların büyük bir çoğunluğu (28/34), “eğitim yöneticilerinin çoğu, vizyoner liderlikten ziyade, var olan bir vizyonun destekleyicisi olmaktan öteye geçememektedir” ifadesini destekleyici açıklamalar yapmışlardır. Bu kapsamda genellikle yöneticilerin bilişim teknolojileri alanındaki yeterliliklerinin, çağın ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde olmaması tartışılmıştır. Uzun yıllar denetmen olarak görev yapmış olan Selen’in sözleri, araştırma grubundaki çoğunluğun görüşünü yansıtmaktadır:

*Bu alanda en temel becerilere bile sahip olmayan yöneticilerin planlama ve strateji oluşturmada başarılı olmaları beklenemez (Selen; Yansıtma Raporu, Haziran 2010).*

Bunun yanında okul yöneticisi Fatih, okul müdürlerinin teknoloji liderliği vizyonlarının geliştirilmesinde mevzuata ve kültüre dayalı birçok sınırlılıklar olduğundan söz etmektedir. Fatih’in aşağıda yer alan sözleri, teknoloji lideri olarak ilham vermenin zorluklarını yansıtmaktadır:

*Ülkemizde bir okul müdürünün ilçe milli eğitim müdürlüğüne ilham vermesi ve bunu desteklemesi hem mevzuat hem de kültür açısından mümkün değildir. Aynı durum okul müdürünün diğer okul müdürlerine yaklaşımı açısından da söz konusudur (Odak Grup Görüşmesi Müdür Fatih; Haziran 2010).*

Uzun yıllar okul yöneticisi olarak devlet okullarında ve özel okullarda görev almış olan Zeynep, vizyoner liderliğin uygulanabilmesi konusunda devlet okulu ve özel okul ayırımına dikkat çekmektedir.

*Özel okullarda teknolojik donanım devlet okullarına göre biraz daha ileri düzeyde olabiliyor. Çünkü bu, onları pazarda farklı kılan etmenlerden biri olarak görülüyor... O yüzden de teknolojik donanuma ayak uydurmak ve bunu desteklemek durumundalar. Bilgileri olmasa bile bunu desteklemek ve bu konuda öyle ya da böyle eğitim almak zorundalar (Müdür Zeynep’le Bire Bir Görüşme, Haziran 2010).*

Okul Müdürü Zeynep, ayrıca kurumunda her sınıfta iki öğretmenin derse girdiğini ve öğretmenlerin işbirlikçi öğrenme yoluyla birbirlerinden de öğrenebildikleri ortamların oluşturulduğunu ifade etmiştir. Zeynep, bu noktada “yaş” faktörünün teknoloji kullanımındaki etkisinden bahsetmektedir:

*Deneyimli öğretmene benim bu saatten sonra, gelişen teknoloji kullanımını tüm ayrıntılarıyla (örneğin; akıllı tahta) öğretmem pek mümkün değil. Zaten öğretmen bir süre sonra kendini kapatıyor... Ama yeni öğretmen o düzenin içerisinden geldiği için [teknoloji] onun yaşamının bir parçası... Yani süreci çok iyi değerlendirmek zorundayım... Deneyimli öğretmenle genç öğretmen aynı*

*sınıftı paylaştığında, birbirlerini tamamlıyorlar ve birbirlerinden öğreniyorlar (Müdür Zeynep'le Bire Bir Görüşme, Mayıs 2010).*

Zeynep'in bu sözleri özel okulda müdür olan Mine'nin sözlerini hatırlatmaktadır: Mine, teknoloji kullanımı konusunda "Eğitim lideri olarak belirli bir vizyona sahip olmakla beraber, çalıştığım eğitici kadrosunun yaş ortalamasının yüksek olması ve kendilerini geliştirmeye açık olmayan eğiticilerin varlığı, eğitim lideri olarak beni hedefime ulaşmakta zorlamıştır" ifadesi ile okul müdürlerinin yenilikçi girişimler karşısında karşılaştıkları zorlukları resmetmektedir.

İstanbul'da bir vakıf okulunda yönetici olarak çalışan Mine, okulunun sadece hayırseverlerin sınırlı desteği ile varlığını sürdürüyor olmasından dolayı, eğitimde uzak hedefler belirleyemediğini dile getirmektedir.

Bunun yanında Zeynep, Mine ve diğer katılımcıların büyük bir çoğunluğu (32/36) özel okul müdürünün teknoloji vizyonunu stratejik plana mutlaka yansıtması gerektiğini dile getirmektedir. Benzer şekilde odak grup tartışmalarında, okul yöneticileri Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 2010 bahar döneminde okullardan istenilen Stratejik Plan çalışmalarında yaşadıkları sıkıntıları dile getirmişlerdir. Okul yöneticisi olan katılımcılar, okullarında 2014 yılına kadar yapılması istenen stratejik plan konusunda yaşadıkları zorlukları Şu şekilde ifade etmişlerdir:

*Ben Milli Eğitim Bakanlığı'ndan yazı geldiğinde internet üzerinden bazı formları doldurarak planlarımızı tamamlamış olacağımızı düşündüm. Bölgedeki başka okul müdürleri ile konuştuğumda da tümü ne yapacaklarını tam olarak anlayamadıklarını dile getirmişlerdir. Şu ana kadar teknolojinin bir öncelik olarak plana yazılabileceği hiç aklıma gelmemiştii... (Odak Grup Görüşmesi Müdür Bilge, Nisan 2010).*

Denetmen Kemal, bu görüşün İstanbul'daki birçok okul yöneticisi tarafından paylaşıldığını belirtmiştir. Kendisi, MEB tarafından internet üzerinden yollanan stratejik planlar konusunda yapılması gerekenlerle ilgili olarak birçok okul müdürünün tereddüt yaşadığını gözlemlediğini söylemiştir. Denetmen Kemal ve Müdür Bilge'nin sözleri, birçok okul yöneticisinin vizyon geliştirilmesi ve uygulanması konusunda yaşadığı zorlukları yansıtmaktadır. Odak gruplara katılan okul yöneticilerinin tümü, teknolojiyi de içine alan bir vizyonun geliştirilebilmesi için öncelikle maddi kaynaklara ihtiyaç duyulduğunu önemle belirtmişlerdir. Bununla beraber, bu vizyonla uyum içinde çalışacak öğretmenler ve idari personele duyulan ihtiyacı da vurgulamaktadırlar.

16 yıldır okul müdürü olarak devlet kurumlarında çalışan Melih, vizyoner liderliğe ilişkin performans göstergelerinde sözü edilen

“faaliyetlerin ve teknolojik yeniliklerin sağlanmasının ülke şartları ve bütçeleme eğilimleri nedeniyle sınırlandırıldığını belirtmektedir.” (Odak Grup Görüşmesi, Müdür Melih, Mayıs 2010). Katılımcıların görüşlerine göre teknoloji, okullarda bilgiye daha hızlı ve kolay erişimi sağlamaktadır. Etkin teknoloji kullanımının; geçmişe dönük öğrenci verilerine ulaşmaya, veri tabanının oluşturulmasına ve gelecek bilgilerin sağlıklı bir şekilde kullanımına imkân vereceği dile getirilmiştir.

#### Dijital Çağ Öğrenme Kültürü Performans Göstergesine İlişkin Görüşler

Araştırmaya katılan eğitimcilere “Dijital Çağ Öğrenme Kültürü Performans Göstergesi’nin Türkiye’ye uygunluğuna ilişkin görüşünüz nedir?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya ilişkin bulgular Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4.

#### Dijital Çağ Öğrenme Kültürü Ana ve Alt Performans Göstergelerine İlişkin Görüşler (Likert 1-5)

Performans Göstergeleri (*)	Çok az uygun		Az uygun		Karasızım		Uygun		Çok uygun		$\bar{X}$	S
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Ana Performans Göstergesi	4	14.8	4	14.8	6	22.2	6	22.2	7	25.9	3.30	1.41
Alt Performans Göstergesi_a	2	6.7	4	13.3	7	23.3	8	26.7	9	30.0	3.60	1.25
Alt Performans Göstergesi_b	3	10.3	3	10.3	5	17.2	10	34.5	8	27.6	3.59	1.30
Alt Performans Göstergesi_c	3	10.0	6	20.0	7	23.3	10	33.3	4	13.3	3.20	1.21
Alt Performans Göstergesi_d	3	10.0	3	10.0	6	20.0	7	23.3	11	36.7	3.67	1.35
Alt Performans Göstergesi_e	1	3.6	6	21.4	9	32.1	3	10.7	9	32.1	3.46	1.26

(\*) Performans göstergelerinin ifadeleri:

Ana Performans Göstergesi: Eğitim yöneticileri; tüm öğrenciler için ayrıntılı, uygun ve ilgi çekici eğitim sağlayan dinamik bir dijital çağ öğrenme kültürü oluşturur, destekler ve bunun sürdürülmesini sağlar.

Alt Performans Göstergesi\_a: Eğitim yöneticileri, öğretimde dijital çağ öğrenmesinin sürekli gelişimine odaklanan yenilikler sağlar.

Alt Performans Göstergesi\_b: Eğitim yöneticileri, öğrenme için teknolojinin sık ve etkili kullanımını tasarlar ve bunu destekler.

Alt Performans Göstergesi\_c: Eğitim yöneticileri, tüm öğrencilerin çeşitli bireysel ihtiyaçlarını karşılayan teknoloji donanımlı öğrenen merkezli ortamları ve öğrenme kaynaklarını sağlar.

Alt Performans Göstergesi\_d: Eğitim yöneticileri, teknolojinin etkili olarak uygulanmasını ve öğretim programıyla bütünleştirilmesini sağlar.

Alt Performans Göstergesi\_e: Eğitim yöneticileri, yenilikçilik, yaratıcılık ve dijital çağ işbirliğini teşvik eden yerel, ulusal ve küresel öğrenme topluluklarını destekler ve bunlara katılır.

Tablo 4'ten de görüldüğü üzere odak grup görüşmesi katılımcıları; a ( $\bar{x}=3.60$ ), b ( $\bar{x}=3.59$ ), d ( $\bar{x}=3.67$ ) ve e ( $\bar{x}=3.46$ ) maddelerinde belirtilen alt performans göstergelerinin Türkiye'ye uygun olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar, dijital çağ öğrenme kültürü ( $\bar{x}=3.30$ ) ve c maddesinde ( $\bar{x}=3.20$ ) yer alan alt performans göstergesinin Türkiye'ye uygunluğu konusunda kararsız kalmışlardır. Bir katılımcı a, c ve d alt performans göstergelerinin Türkiye'ye hiç uygun olmadığını belirtmiştir. Öğretmen Nil, bu seçeneği işaretleme nedenini şu şekilde açıklamıştır: “Okul yöneticilerinin öğretim liderliği görevlerini gerçekleştirmeleri konusunda umudumun kırıldığı zamanlar da oldu ....”.

Dijital çağ öğrenme kültürünün okullar ile bütünleşmesi, gerek odak grup görüşmeleri gerekse yüz yüze görüşmelerde önemle vurgulanmıştır. Bu konuda Denetmen Kemal, katılımcıların birçoğunun düşüncesini benzer bir ifade ile aşağıdaki şekilde özetlemiştir:

*Dijital çağ istesenez de istemesenez de bizim dışımızda geliyor. Önemli olan biz [öğretmen, yönetici, denetmen ve veliyi de katarak] öğrenme kültürünü nasıl yaparız da dijital teknolojiyle destekleriz (Denetmen Kemal ile Bire bir Görüşme, Temmuz 2010).*

Odak grup görüşmelerinde, dijital çağ öğrenme kültürüne ilişkin olarak okullarda uygulanan Vitamin, Digiprotein, Z TV gibi benzeri eğitim programlarının, dijital öğrenme kültürü amaçlarıyla belirli açılardan örtüştüğü belirtilmiştir. Bu kapsamda eğitim yöneticilerinin de bu programları öğrenci ve öğretmenlerin hizmetine sunan bir köprü görevi gördüklerinin altı çizilmiştir. Ancak bu kavramın, alanda çok yeni olduğu ve bu kavram hakkında “gerçek anlamda ne okul yöneticilerinin ne de öğretmenlerin fikir sahibi oldukları” konusunda katılımcıların çoğu hemfikir olmuşlardır.

Odak grup görüşmelerinde, dijital çağ öğrenme kültürü ana performans göstergesiyle ilgili olarak katılımcıların yarısından fazlası (20/34), okul yöneticilerinin “Öğretim Liderliği” özelliği göstermelerinin önemini vurgulamışlardır. Katılımcılar, etkili bir öğretim lideri olarak okul yöneticilerinin öğretim ve eğitimle ilgili tüm süreçlerde aktif rol almalarının ve kurumlarındaki öğretmenlere, öğrencilere ve çalışanlara ilham verecek şekilde adım atmalarının önemini vurgulamışlardır. Bu konuda öğretmen Melike, kurumundaki okul yöneticisinin teknoloji ve öğretim liderliği konusunda davranışlarını şu sözlerle aktarmaktadır:

*Bir önceki okulum da özel bir okul idi, ancak teknoloji konusunda hiçbir kaynak ayrılmıyordu. Şu an çalıştığım okulumdaki [özel okul] müdürüm,*

*teknolojiye kaynak ayırma ve teknolojinin tüm okulun kültürüne yansımaları konusunda gerçek anlamda bir lider olarak görülmektedir. Kendisi geçenlerde yaptığı bir paylaşım toplantısında velileri, öğrencileri ve öğretmenleri bir araya getirerek bu toplantıda öğrencilere kurumun hediye ettiği diz üstü bilgisayarları dağıtmıştır. Bu toplantıda öğrencilerin bilgisayarlarını kullanmalarıyla ilgili gerekli pedagojik arka plan da velilere aktarılmıştır (Odak Grup Görüşmesi Öğretmen Melike, Mayıs 2010).*

Uzun yıllar devlet okullarında okul yöneticiliği yapmış olan Ali, diğer okul yöneticisi arkadaşlarında zaman zaman teknolojiye karşı direnmeler gözlemlediğini söylemektedir. Bunun yanında son yıllarda teknolojiyle barışık insanların sayısının arttığını da belirtmektedir. Ali'nin bu görüşüne katılımcıların büyük bir çoğunluğu katılmıştır. Ali, İstanbul'da sosyo-ekonomik olarak düşük bölgelerde kurulan okullarda okul yöneticisinin özverisi ile mucizeler gerçekleştirilebileceğini şu sözlerle ifade etmektedir:

*Son yıllarda müdür atamalarından sonra farklı profillerde okul yöneticileri görmeye başladık... Bayrampaşa'da, Kağıthane'de .... Teknolojiyle barışık arkadaşlar görmeye başladım... Okullar çiçek bahçesine dönüştü. Okullarında teknolojiye öncü oldular... Ayak uyduramayan öğretmenler kendilerini değiştirmek zorunda kaldılar (Odak Grup Görüşmesi Müdür Ali, Mayıs 2010).*

Bu konuda Meslek Lisesi Müdürü Hasan, atölyeler ve laboratuvarlar gibi imkânlar sağlayarak özellikle donanım imkânlarıyla dijital kültürü, çocukların hayatının bir parçası haline getirmeye çalıştıklarını dile getirmektedir. Hasan, okullarında öğrenim gören çocukların, sosyo-ekonomik düzey olarak orta düzeyin alt gelir seviyesindeki ailelerden geldiklerini ve bu yüzden çocuğun okulda öğrendiğini kendi hayatına sokması durumunda aile içinde problemler yaşadığını aktarmaktadır:

*Çocuğun devamlı "Ben de bilgisayar isterim" diye tutturması, bir yerde o ortam için sıkıntı yaratıyor; ama tabii ki bu sorun giderek geride kalıyor. Bundan 7-8 yıl önce çocukların burada edindikleri dijital öğrenme kültürünü kendi hayatlarında gerçekleştirebilme oranları düşüktü, ama giderek fiyatları da ucuzladı bunların. Aileler de bunun çok da ulaşamayacak bir şey olmadığını, iş hayatının her alanında artık bilgisayarın kullanıldığını göre göre, sanıyorum bunu gerçekleştirebiliyoruz; yani dijital çağ öğrenme kültürünü de dijital çağın teknik donanımını da öğrenebilecekleri, uygulayabilecekleri bir hale getiriyoruz çocukları (Müdür Hasan'la Bire bir Görüşme, Haziran 2010).*

Bu konuda Öğretmen Ayşe çalıştığı özel okulda her bir sınıfta 8-9 bilgisayar ve yazıcının bulunduğundan ve öğrencilerin e-portfolyo sistemini başarıyla uyguladıklarından bahsetmiştir. Gupta yer alan diğer okul yöneticileri ve denetmenler ise bu imkânın çok sınırlı olduğundan; ancak, 2-3 okulda mevcut olduğundan söz etmişlerdir. Denetmen Ahmet, devlet

okulları ve özel okulların sahip oldukları imkânlar yönünden farklılığın dikkat çekmiş; bu farklılığın buldukları çevreye göre devlet okullarında bile görüldüğünü ifade etmiştir. Odak grup görüşmelerindeki katılımcıların tümü, Ahmet'in bu görüşüne katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu durumda eğitim lideri olarak okul yöneticisinin çevresini iyi tanması ve bulunduğu koşulları göz önüne alarak teknoloji planlamasını yapması ve yenilikçi adımlar atması gerektiği vurgulanmıştır.

Dijital çağ öğrenme kültürünün alt göstergeleri incelendiğinde teknoloji donanımlı öğrenme merkezlerinin yaratılması, önemli bir ölçüt olarak yer almaktadır. Odak grup görüşmelerinde okul yöneticilerinin akademik ve idari hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için, teknolojiyi yeterli ve yaratıcı bir biçimde kullanmalarının önemi vurgulanmıştır. Bu konuda Ayşe'nin önerisi, araştırma grubundaki birçok eğitim yöneticisinin görüşünü yansıtmaktadır:

*Okulların teknoloji ile bütünleşmesi için sadece teknoloji donanım tahsisinin yeterli olacağı inancı yaygındır. Ne yazık ki bu donanımlara işlerlik kazandıracak farklı yazılım programlarının temini ve bu materyallerin etkin bir şekilde kullanılmasının sağlanması yöneticilerin gündeminde değildir (Odak Grup görüşmesi Denetmen Ayşe, Mayıs 2010).*

Söz konusu performans göstergesi altında yer alan, “yenilikçilik, yaratıcılık ve dijital çağ işbirliğini teşvik eden yerel, ulusal ve küresel öğrenme topluluklarını destekler ve katılır” ifadesinin ilk bakışta çok hayalî görüle dahi odak grup tartışmasında uygulama açısından en kolay süreçlerden biri olduğu katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Bu düşünce, odak gruplardaki katılımcıların yarısı tarafından benimsenmiştir. Okul yöneticileri ve eğitim denetmenlerinin kullandığı ortak paylaşım sitelerinden bahsedilmiştir. Katılımcılar arasındaki denetmenlerden Kemal, bu konudaki deneyimlerini şu şekilde aktarmıştır:

*Bizim... diye isimlendirdiğimiz bir paylaşım platformumuz var. Bu platformda öğretmenler, okul yöneticileri rahatlıkla soru sorma imkânına sahiptirler. Bana “Bu konuda yardımcı olur musunuz?” dediler. Ben de severek yaparım, dedim. Şırnak'tan, Diyarbakır'dan sorular geliyor.... (Odak Grup Görüşmesi Denetmen Kemal, Mayıs 2010).*

#### *Profesyonel Uygulamada Mükemmellik Performans Göstergesine İlişkin Görüşler*

Profesyonel Uygulamada Mükemmellik Performans Göstergesi'nin Türkiye'ye uygunluğuna dair eğitimci görüşlerine ilişkin bulgular Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5.

*Profesyonel Uygulamada Mükemmellik Ana ve Alt Performans Göstergelerine İlişkin Görüşler*

Performans Göstergeleri (*)	Çok az uygun		Az uygun		Kararsızım		Uygun		Çok uygun		$\bar{X}$	S
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
	Ana Performans Göstergesi	3	10.7	4	14.3	5	17.9	9	32.1	7		
Alt Performans Göstergesi_a	4	13.8	4	13.8	8	27.6	7	24.1	6	20.7	3.24	1.33
Alt Performans Göstergesi_b	3	10.0	5	16.7	7	23.3	4	13.3	11	36.7	3.50	1.41
Alt Performans Göstergesi_c	3	9.7	5	16.1	8	25.8	10	32.3	5	16.1	3.29	1.22
Alt Performans Göstergesi_d	4	13.3	2	6.7	5	36.7	12	76.7	7	23.3	3.53	1.31

(\*) Performans göstergelerinin ifadeleri:

Ana Performans Göstergesi: Eğitim yöneticileri; çağdaş teknolojilerin ve dijital kaynakların bütünleştirilmesi yoluyla öğrencilerin öğrenmesini artırmak için eğitimcileri güçlendiren profesyonel öğrenme ve yeniliğe dayalı ortamları destekler.

Alt Performans Göstergesi\_a: Eğitim yöneticileri, teknolojinin rahat kullanımı ve bütünleşmesinde profesyonel gelişimin sürekliliği için zaman, kaynak ve erişim sağlar.

Alt Performans Göstergesi\_b: Eğitim yöneticileri, teknolojinin kullanımı konusunda yöneticilerin, öğretmenlerin ve çalışanların profesyonel gelişimine yönelik öğrenme topluluklarını destekler ve bunlara katılır.

Alt Performans Göstergesi\_c: Eğitim yöneticileri, dijital çağ araçlarını kullanarak tüm paydaşlarla etkili iletişim ve işbirliği sürecini tasarlar ve destekler.

Alt Performans Göstergesi\_d: Eğitim yöneticileri, teknolojinin etkili kullanımına ilişkin eğitim araştırmalarını ve yeni eğilimleri takip ederek teknolojinin öğrenci öğrenmesini geliştirmesi açısından değerlendirilmesini teşvik eder.

Tablo 5'ten de görüldüğü üzere, odak grup görüşmesi katılımcıları b ( $\bar{X}=3.50$ ) ve d ( $\bar{X}=3.53$ ) maddeleri ve ana performans göstergesinin ( $\bar{X}=3.46$ ) Türkiye'ye uygun olduklarını belirtirken a ( $\bar{X}=3.24$ ) ve c ( $\bar{X}=3.29$ ) maddelerinde kararsız kalmışlardır. Bir katılımcı a ve d alt performans göstergelerinin Türkiye'ye hiç uygun olmadığını belirtmiştir. Öğretmen Nil, diğer ana performans göstergelerinde olduğu gibi, burada da benzer görüşe sahip olduğunu belirtmiştir.

Araştırma grubundaki eğitim yöneticilerinin çoğu; eğitim lideri olarak teknolojik kaynakları en iyi şekilde kullanmaya çalıştıklarını, kadrolarındaki

eğitimciler de bu konuda kendilerini yetiştirmeleri konusunda destek verdiklerini dile getirmişlerdir. Bu görüşmelerde dikkat çeken nokta; her bir katılımcının farklı özelliklere sahip okullarda görev yaptıkları ve bu bağlamda profesyonel uygulamada mükemmellik konusunda da her birinin kendi koşullarına özgü çözümler ürettikleridir. Diğer bir deyişle, her birinin profesyonel uygulamada mükemmellik konusundaki algısı farklılık göstermektedir. Okul müdürü Hasan, bir eğitim lideri olarak öğretmenlerinin gelişimleri için her türlü maddi ve manevi desteği vermeye çalıştığını belirtmektedir. Hasan, bir üniversite ile özel bir protokol yapılarak öğretmenlerinin ve okul yöneticilerinin eğitim, yönetim ve teknoloji alanlarında lisansüstü eğitim almalarının sağlandığını söylemektedir. Müdür Hasan, profesyonel uygulamada mükemmelliği stratejik ortaklıklar kurarak nasıl sağladıklarını aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

*... üniversitesiyle bir protokol oluşturarak öğretmen kadromuzda kendisini geliştirmek isteyen, kendisini çağın vizyonuna, öğretmenlik anlayışına, liderlik anlayışına uygun hale getirmek isteyen arkadaşlara lisansüstü öğrenim görme şansı veriyoruz...Yüksek lisanslarına devam eden öğretmenlerimizin ve yöneticilerimizin programlarını buna göre düzenliyoruz, onlara destek oluyoruz (Müdür Hasan'la Bire Bir Görüşme, Haziran 2010).*

Yabancı destekli özel bir okulda öğretmen olan Şebnem, kurumlarında verilen eğitimlerde teknolojinin çok önemli bir yeri olduğunu belirtmektedir. “Okulumuz bizi eğitime göndermekte ve bu eğitimlerin ücretlerini de ödemektedir. Bunun yanında yurt dışına eğitime gönderilen kişiler de olmaktadır. Eğitime katılan öğretmen ve yöneticilerin eğitim sonunda kurumlarındaki diğer öğretmen ve yöneticileriyle bu deneyimlerini paylaşmaları istenmektedir” (Şebnem'le Bire Bir Görüşme, Temmuz 2010). Özel bir okulda yabancı müdür olarak çalışan Steve de teknolojik bakımdan hızla gelişen dünyaya ayak uydurabilmek için personelin eğitim almasının şart olduğunu şu sözlerle dile getirmektedir:

*Okulun Bilgi Teknolojileri Bölümü çalışanları yılda en az bir defa yurt dışında eğitime gönderilir. Ayrıca birçok eğitim programı İngilizce olduğu için çift dil kullanılan okullarda her öğretmenin yabancı dil bilgisi uygun olmadığından herkesin bu eğitimleri alamaması da bir sorun teşkil etmektedir. Okulda eğitim verilmesi de zaman açısından güç olmaktadır. Zaman yaratmanın güçlüğü dışında maddi kaynak sağlama da önemli bir noktadır. Teknolojik gelişmeleri takip etmenin ve uygulamanın maliyeti yüksektir, bu nedenle bütçede en büyük pay eğitim ve teknolojiye ayrılmalıdır (Müdür Steve ile Bire Bir Görüşme, Haziran 2010).*

Katılımcılar tarafından teknolojinin, okul yönetiminin çok farklı süreçlerinde katkısı olduğuna yönelik ortak bir anlayış sergilenmiştir. Bu



noktada, “eğitim yöneticilerinin geleneksel yönetim anlayışından farklı davranarak, teknolojiyi kullanmayı ve kullandırtmayı sağlamaları noktasında farklılık yaratmalarının gerekli” (Odak grup Görüşmesi Nisan, Mayıs, Haziran 2010) olduğu önemle vurgulanmıştır.

### Sistemik Gelişim Performans Göstergesine İlişkin Görüşler

Araştırmada yer alan eğitimcilerin Sistemik Gelişim Performans Göstergesi'nin Türkiye'ye uygunluğuna ilişkin görüşleri Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6.

### Sistemik Gelişim Ana ve Alt Performans Göstergelerine İlişkin Görüşler

Performans Göstergeleri (*)	Çok az uygun		Az uygun		Karasızım		Uygun		Çok uygun		$\bar{X}$	S
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Ana Performans Göstergesi	6	19.4	2	6.5	5	16.1	12	38.7	6	19.4	3.32	1.40
Alt Performans Göstergesi_a	4	12.9	4	12.9	11	35.5	3	9.7	9	29.0	3.29	1.37
Alt Performans Göstergesi_b	2	6.7	5	16.7	9	30.0	9	30.0	5	16.7	3.33	1.15
Alt Performans Göstergesi_c	1	3.8	2	7.7	10	38.5	5	19.2	8	30.8	3.65	1.13
Alt Performans Göstergesi_d	3	10.7	4	14.3	8	28.6	8	28.6	5	17.9	3.29	1.24
Alt Performans Göstergesi_e	2	6.9	4	13.8	8	27.6	9	31.0	6	20.7	3.45	1.18

(\*) Performans göstergelerinin ifadeleri:

Ana Performans Göstergesi: Eğitim yöneticileri; bilgi ve teknoloji kaynaklarını etkili kullanarak örgütün sürekli gelişimi için dijital çağ liderliğini ve yönetimini sağlar.

Alt Performans Göstergesi\_a: Eğitim yöneticileri, teknoloji ve zengin materyallerin uygun kullanımı yoluyla öğrenme hedeflerine en üst düzeyde ulaştırılması için amaçlı değişime liderlik eder.

Alt Performans Göstergesi\_b: Eğitim yöneticileri, çalışan performansını ve öğrenci öğrenmesini geliştirmek için verilerin toplanması, analiz edilmesi, sonuçların yorumlanması ve bulguların paylaşılması için işbirliği yapar.

Alt Performans Göstergesi\_c: Eğitim yöneticileri, akademik ve idari hedeflerin geliştirilmesi için teknolojiyi yeterli ve yaratıcı bir biçimde kullanabilen nitelikli personelin uzun soluklu istihdamını sağlar.

Alt Performans Göstergesi\_d: Eğitim yöneticileri, sistemik gelişimi destekleyici stratejik ortaklıklar kurar.

Alt Performans Göstergesi\_e: Eğitim yöneticileri; farklı teknoloji sistemlerinin bir arada işlerliğini ve bütünlüğünü sürdüreceği şekilde; yönetim, operasyon, öğretim ve öğrenme süreçlerini destekleyen sağlam bir teknoloji altyapısının kurulmasını ve devamlılığını sağlar.

Tablo 6’da göröldüğü üzere odak grup tartışması katılımcıları c ( $\bar{x}=3.65$ ) ve e ( $\bar{x}=3.45$ ) maddelerindeki alt performans göstergelerinin Türkiye’ye uygun olduklarını belirtirken a ( $\bar{x}=3.29$ ), b ( $\bar{x}=3.33$ ), e ( $\bar{x}=3.45$ ) maddelerinde ve ana performans göstergesinde ( $\bar{x}=3.32$ ) kararsız kalmışlardır. Öğretmen Nil, bu performans göstergesine ilişkin olarak da b, c, d ve e alt performans göstergelerinin Türkiye’ye hiç uygun olmadığını belirtmiştir.

Odak grupta yer alan katılımcılar sistematik gelişimin dijital çağ liderliği bağlamında nasıl sağlanabileceği konusunda kararsız kaldıklarını ifade etmişlerdir. Odak grup görüşmelerinde katılımcılar dijital çağ liderliğinin tanımının ve özelliklerinin ne olacağı konusunda araştırmalara ve bilgiye ihtiyaç olduğunu da vurgulamışlardır. Bunun yanında, katılımcıların tümü, bu göstergeye ilişkin olarak finansal, yapısal ve kültürel çok fazla engel olduğunu belirtmişlerdir.

Uzun yıllar denetmenlik yapan Ahmet, teknoloji liderliği konusunda en büyük engelin okul müdürlerinin finans işleriyle uğraşmaları olduğunu ileri sürmektedir. Ahmet bu konuda çözüm önerisini şu şekilde aktarmaktadır:

*Devlet okullarının büyük çoğunluğunda okul müdürleri parasal işlere zaman ayırmakta, eğitime zamanları kalırsa yönelmektedirler. Tek çözüm okul yöneticilerini bu yükten kurtarıp eğitim lideri durumuna getirmektir (Denetmen Ahmet Yansıma Raporu, Mayıs 2010).*

İstanbul’da sosyo-ekonomik düzeyi düşük bölgelerde okul yöneticiliği yapan katılımcıların tümü Ahmet’in görüşlerini destekler nitelikte aşağdaki ifadeye benzer deneyimler aktarmışlardır:

*Ülkemiz şartlarında devlet okullarındaki giderlerin büyük bir kısmını veli bağışları karşılıyor ve resmî bütçeleri kısıtlı olduğundan okul müdürleri ancak okulun zorunlu ihtiyaçlarını karşılayabiliyorlar (Odak Görüşmesi Nisan, Mayıs 2010).*

Okul müdürü Sinan, teknoloji yeterliliklerinin daha çok özel okullarda gerçekteştirilebildiğini, devlet okullarında görev yapan yöneticilerin yetkilerinin ve yapabileceklerinin sınırlı olduğunu ifade etmiştir. Sinan, ayrıca teknoloji liderliği standartlarının, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi anlamında ele alınması gereken önemli bir konu olduğunun da altını çizmektedir. Bu konuda denetmen Kemal, MEB’in okul yöneticilerinden teknoloji kullanımı konusundaki beklentilerinin yüksek olduğunu, buna karşılık okul yöneticilerinin de sınırlı kaynaklarla bile kurumlarında lider olarak farklılık yaratabilme potansiyellerinin olabildiğini söylemiştir.

Araştırma katılımcıları “Akademik ve idari hedeflerin geliştirilmesi için teknolojiyi yeterli ve yaratıcı bir biçimde kullanabilen personelin uzun soluklu

*istihdamını sağlar.” ifadesini teknoloji liderinin standartlarını belirleme açısından önemli bulduklarını belirtse de devlet kurumlarından gelen yöneticilerin tümü, okul müdürünün böyle bir imkânı ve yetkisinin olmadığını vurgulamışlardır. Bir meslek lisesinde okul müdürü olan Hasan, özel okulların aksine personel istihdamında seçme şanslarının olmadığını söylese de okul müdürü olarak bu konuda attığı adımları şu sözlerle ifade etmektedir:*

*Aslında biz bir devlet kuruluşu olarak, bize gelen memurları seçme şansına sahip değiliz ama şöyle bir şey yapıyoruz: Kafa yapısı ve zihniyet olarak çocuklara bir şeyler verme eğilimi yüksek olan öğretmenlerin, burada daha uzun süre kalmasını bir şekilde sağlamaya çalışıyoruz. Onları biz burada yetişmiş insan kaynağımız olarak görüyoruz ve onlarla olan ilişkilerimizde de üstümüze düşeni, yönetici olarak yerine getirmeye çalışıyoruz ve bundan da bir sonuç alıyoruz (Okul Müdürü Hasan’la Bire Bir Görüşme, Haziran 2010).*

Devlet okullarındaki yöneticiler, Sistemik Gelişim Ana Performans Göstergesi altında yer alan “verilerin toplanması, analiz edilmesi, yorumlanması ve paylaşılması” alt göstergesinin e-okul kapsamında kısmen uygulandığını belirtmişlerdir. Bu konuda denetmen Kemal, MEB’in güzel uygulamalarının olduğunu, ancak bu yönelimin müdürlerde ve öğretmenlerde dijital öğrenme kültürünün yerleşmesini sağlayıcı bir farkındalık yaratacak şekilde geliştirilmesi gerektiğini dile getirmiştir:

*Okul yöneticileriyle görüştüğümüzde “Ben teknolojiyi kullanıyorum.” diyor. Doğru! ... e-okul sisteminde kayıtlar, personel özlük hakları, öğrencilerin gelişim dosyaları, devamsızlık, nakil vb birçok yönetsel süreç etkili bir şekilde işliyor. Sıkıntı yaşayan okulların sayısı çok azaldı... Bunun yanında eğitim ve öğretim süreçlerinde de teknoloji kullanımı hızla artmakta. Ancak burada sorgulanması gereken nokta teknolojinin bir amaç olarak mı yoksa bir araç olarak mı kullanıldığıdır... Bazı okul müdürlerinin tüm sınıflarını akıllı tahta ile donatarak teknolojik bir yenilik getirmelerinden nasıl gurur duyduklarına şahit olmaktayız... Bu noktada teknolojinin eğitim programlarıyla ne oranda örtüştüğü ve öğretimi ne ölçüde zenginleştirdiği sorgulanmalıdır... (Denetmen Kemal ile Bire Bir Görüşme, Temmuz 2010).*

Odak grup tartışmalarında bazı katılımcılar, özel okullarda bu süreçlerin performans yönetimi olarak uygulanmaya başlandığını dile getirmişlerdir. Özel bir okulda müdür olan Zeynep, kendi okullarındaki sistemi aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

*360 derece değerlendirme yapıyoruz. O yüzden de hem öğretmenin performansı, çalışanın performansı açısından... hem öğrenciden hem veliden biz değerlendirme alıyoruz, anket alıyoruz... Bunlar üzerinde oturuyoruz tartışıyoruz, önem veriyoruz onların düşüncelerine. Aynı şekilde çalışanın*

*buradaki durumuyla ilgili anket alıyoruz... Değişime ayak uydurmanın ötesinde o deđiŐimi de siz kontrol etmek zorundasınız... İnsana yatırım en iyi yatırım. Bunu yapabilmek için de öncelikle inanmak zorundasınız. Doğru personeli seçip ona doğru eğitimi verip doğru geri dönüşleri alabiliyorsunuz. Olmuyor mu, o zaman hemen harekete geçmek zorundasınız, yenileme yapmak zorundasınız. DeđiŐtirme yapmak zorundasınız, ama bunu hep yenilemek zorundasınız (Müdür Zeynep'le Bire Bir Görüşme, Mayıs 2010).*

Araştırma katılımcıları tarafından stratejik ortaklıklar konusunda farklı görüşler aktarılmıştır. Resmi olarak il ve ilçe Milli Eğitim Müdürlükleriyle yapılan ortaklıklardan söz edilmiştir. Bunun yanında, özel okulların bir araya gelerek oluşturdukları bazı özel derneklerin mevcut olduğu katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Okulların başka okullarla iş birliği yapmaları ve bu ortaklıklar sayesinde birbirlerine alt yapı, eğitim gibi destekler sunmalarına yönelik örnekler verilmiştir. Bu konuda İstanbul'da bazı özel okulların geliŐmekte olan ve sosyo-ekonomik düzeyi düşük olan bazı devlet okullarına kaynak aktarımı yaptıkları dile getirilmiştir.

*... stratejik ortaklığımız ... bizim bir kere mutlaka dışarıdan okullar arası stratejik bir ortaklık olacaktır ki özel okullar birliği var bu anlamda, ama dediğim gibi bu ortaklık tanımlamasını doğru yapmak lazım. Kimdir bunlar, kiminle bu stratejik ortaklığı kurabilirim? Belirli firmalarla yapılabilecek anlaşmalar vardır mesela, bunu zaten yapıyoruz. Web sayfamız için yaptığımız o şeyler mesela. Sonra eğitimi destekleyici, özellikle Şu anda İngilizce'de tamamıyla bilgisayar üzerinde ders işlenmesi Őeklinde bir program alındı. O interaktif bir program. Mesela çocuk, Őifresiyle giriyor, orada dersini yapıyor ama sonuçları öğretmene geliyor. Őimdi bu tarz şeyler tabii ki farklı Őirketlerle yapılan anlaşmalar sonucu. Eğer bunlar stratejik ortaklıkta bu tarz. Gerçi stratejik ortaklıktan çok ticari ortaklık bizimkisi, yani anlaşma (Müdür Zeynep'le Mükalat, Mayıs 2010).*

Zeynep'in sözleri onun bir öğretim lideri ve toplumsal lider olarak çabaladığının işaretlerini vermektedir. Zeynep, okulun gelişim planlarını yaparken aynı zamanda çevresindeki eğitim paydaşlarıyla da etkileşimde bulunduğunu ve eğitimin gelişmesi konusunda kendine göre katkılar yapmaya çalıştığını belirtmektedir. Bu çerçevede, müdür Zeynep bir devlet üniversitesinde misafir konuşmacı olarak derse katıldığını belirtmiştir.

*Ben bu eğitimi bir karşılık bekleyerek yapmıyorum. Ama oradaki öğretmenlere sınıf içerisinde gerçeğiniz ne, onu anlatmaya çalışıyorum. Yöntem ve teknikleri ne kadar etkin kullanabiliyoruz onu anlatmaya çalışıyorum. Ben onlara bir şey mi öğretiyorum, hayır; sadece deneyimlerimi paylaşıyorum. Ne işliyor, bizde ne işleniyor, onları paylaşıyorum. Bu arada tabii ki öğreniyorlar da bir şeyler. Ama onlar da aynayı kendilerine çeviriyorlar (Müdür Zeynep'le Bire Bir Görüşme, Mayıs 2010).*

Zeynep üniversitede misafir konuşmacı olarak yaşadığı bu deneyimini ilçe milli eğitim müdürlüğü ile de paylaşmak istemiş. Bu konuda ilçe milli eğitim müdürlüğünden, kendilerinin bir ya da iki devlet okulu ile eşleştirmesini istemiş ve buradaki öğretmenlerle deneyim paylaşım toplulukları kurmalarını önermiştir. Maddi yönden güçlü bir okulda çalışan Zeynep kurumundaki teknolojik imkânları diğer okulların yöneticileri ve öğretmenleriyle paylaşmayı canı gönülden istediklerini ve bu konuda girişimleri olduğunu belirtmektedir:

Özel okullar arasında yerel ve ulusal bazda oluşturulan ortaklıkların yanında, odak grup tartışmalarında uluslar arası ortaklıklardan da bahsedilmiştir. Uluslar arası boyutta stratejik ortaklıklar konusunda yabancı destekli özel okullarda bir paylaşım ağı olduğu dile getirilmiştir. Bu konuda Şebnem, kendi okulunun ve İstanbul'da benzer yönetim yapısına sahip diğer 4 okulun da üye olduğu uluslar arası bir eğitim birliğinden bahsetmiştir. Şebnem, bu birlik tarafından düzenlenen eğitim ve faaliyetlere ilişkin deneyimlerini şu sözlerle aktarmaktadır:

*Bu örgüt uluslar arası eğitimler ve çalıştaylar yoluyla farklı ülkelerdeki okullar arasında bir deneyim paylaşım ağı oluşturmaya çalışmaktadır. Ben de geçen yıl onların düzenlediği bir dizi eğitim seminerine katıldım. Burada İstanbul'dan özel bazı okul yöneticileri ve öğretmenleri de vardı. Çalıştığım kurum tarafından tüm eğitim masraflarım karşılandı (Odak Grup Görüşmesi Öğretmen Şebnem, Mayıs 2010).*

Şebnem, bu eğitimleri alan öğretmenlerin, kendi kurumlarındaki öğretmenlere edindikleri bilgi ve deneyimlerini aktardıklarını dile getirmiştir. Odak grup ve bire bir görüşmelerin bazılarında katılımcılar tarafından bu alt performans göstergesine ilişkin olarak Avrupa Birliği projeleri yoluyla okullar arasında oluşturulan eğitim ve gelişim ağlarının dikkatlice ele alınması gerektiği söylenmiştir. Bu konuda odak grup görüşmelerinden ikisinde de aşağıdaki görüş yansıtılmıştır:

*Socrates eğitim projesinde okullara ulusal ajans... bir proje geliştirirseniz Avrupa Birliği üyesi ülkelere biri ortak olur... Ya da siz başkasına ortak olursunuz... Üye ülkeler ve aday ülkeler buraya para yatırıyor; ama Türkiye buradan çok az para alıyor. Türkiye çoğunlukla ortak olarak bu projelere katılıyor (Odak Grup Görüşmesi, Nisan-Haziran 2010).*

Odak grup görüşmelerinde 3 okul yöneticisi Socrates programı kapsamında okullarındaki bir grup öğretmenin Avrupa'da başka bir okulu ziyarete gittiğini belirtmiştir. Katılımcıların tümü, bu tip değişim ve iş birliği programlarının profesyonel gelişimleri için faydalı olacağına inandıklarını belirtmişlerdir.

Sistemantik gelişim performans göstergesine ilişkin olarak teknoloji alt yapısının sağlıklı bir tarzda sürdürülmesinin de büyük önem taşıdığı vurgulanmıştır. Teknoloji alt yapısının işlerliğini sürdürmek üzere, teknik ve eğitim desteği sağlayıcı bir birimin kurulmasının faydalı olacağı dile getirilmiştir. Devlet okulunda müdür yardımcısı olarak çalışan Reyhan, kendi deneyimlerini şu şekilde aktarmaktadır:

*Cihazların bakımını yapacak bir destek birimi ve ekibi bulunmamakta. Dışarıdan bir özel firma ile bakım anlaşması yapılmıştı. Okul aile birliği güçlü olduğu için bunun üstesinden geldik, ama başka okullarda bilgi teknolojileri sınıflarının kilitli bile tutulduğunu duymaktayız... Bir dönem formatör öğretmenlere bu iş yaptırıldı ve büyük sıkıntılar yaşandı (Odak Grup görüşmesi Müdür Yardımcısı Reyhan, Mayıs 2010).*

Araştırmada yer alan katılımcılar, teknolojiye kaynak sağlanabilse dahi teknolojinin etkin bir şekilde kullanılmasının ve işlerliğinin sürdürülebilmesinin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Katılımcılar bu konuda, teknik destek verecek bir birimin okullarda ya da ilçe milli eğitim müdürlüklerinde kurulabileceğini belirtmişlerdir. Katılımcıların tümü, bu konuda bir zihniyet değişimine ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanında, öğretmenlerin derslerinde teknolojiyi etkili bir şekilde kullanmalarına yardımcı olmak üzere öğretim teknolojileri konusunda deneyimli uzmanların bulunmasının, sözü edilen ISTE standartlarının gerçekleştirilmesi için bir ön koşul olduğu da belirtilmiştir.

#### *Dijital Vatandaşlık Performans Göstergesine İlişkin Görüşler*

Odak gruplarda yer alan katılımcıların “Dijital Vatandaşlık Performans Göstergesi'nin” Türkiye'ye uygunluğuna ilişkin görüşlerine yönelik bulgular Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 6'da görüldüğü üzere odak grup görüşmesi katılımcıları a ( $\bar{x}=3.64$ ), b ( $\bar{x}=3.54$ ) ve c ( $\bar{x}=3.64$ ) maddelerindeki alt performans göstergelerinin Türkiye'ye uygun olduğunu belirtirken, d maddesinde ( $\bar{x}=3.17$ ) ve ana performans göstergesinde ( $\bar{x}=3.29$ ) kararsız kalmışlardır. Bir katılımcı, a maddesinin ve ana performans göstergesinin Türkiye'ye hiç uygun olmadığını belirtmiştir. Öğretmen Nil, odak grup görüşmesinde bu alt performans göstergelerinin uygulanmasına ilişkin yaşadığı tatsız bir deneyiminden söz etmiştir. Bu deneyime ilişkin kesite bu ana performans göstergesine ilişkin görüşlerde yer verilmiştir.

Tablo 7.

*Dijital Vatandaşlık Ana ve Alt Performans Göstergelerine İlişkin Görüşler*

Performans Göstergeleri (*)	Çok az uygun		Az uygun		Karasızım		Uygun		Çok uygun		$\bar{X}$	S
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Ana Performans Göstergesi	1	3.6	6	21.4	9	32.1	8	28.6	4	14.3	3.29	1.08
Alt Performans Göstergesi_a	2	7.1	3	10.7	7	25.0	7	25.0	9	32.1	3.64	1.25
Alt Performans Göstergesi_b	3	10.7	3	10.7	5	17.9	10	35.7	7	25.0	3.54	1.29
Alt Performans Göstergesi_c	3	10.7	3	10.7	4	14.3	9	32.1	9	32.1	3.64	1.34
Alt Performans Göstergesi_d	4	13.8	3	10.3	10	34.5	8	27.6	4	13.8	3.17	1.23

(\*) Performans göstergelerinin ifadeleri:

Ana Performans Göstergesi: Eğitim yöneticileri dijital kültürün gelişimini destekleyici sosyal, etik ve yasal konu ve sorumluluklara ilişkin bir anlayış tasarlar ve geliştirir.

Alt Performans Göstergesi\_a: Eğitim yöneticileri; tüm öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamak için uygun dijital araçlara ve kaynaklara eşit erişimi sağlar.

Alt Performans Göstergesi\_b: Eğitim yöneticileri; dijital bilgi ve teknolojinin güvenli, yasal ve etik kullanımına yönelik politikaların geliştirilmesi, tasarlanması ve oluşturulmasına destek verir.

Alt Performans Göstergesi\_c: Eğitim yöneticileri; teknoloji ve bilgi kullanımı ile ilgili güvene dayalı sosyal etkileşimleri destekler ve bunlara model olur.

Alt Performans Göstergesi\_d: Eğitim yöneticileri; çağdaş iletişim ve işbirliği araçları yoluyla, küresel konularda ortak kültürel anlayışın ve ilginin geliştirilmesini sağlar ve buna model olur.

Odak grup görüşmelerinde ve yüz yüze görüşmelerde teknoloji liderliğinin beraberinde etik liderliği gerektirdiği düşünceleri aktarılmıştır. Her bir katılımcı, bu konunun üzerinde önemle durmakla beraber konuya ilişkin farklı açılardan değerlendirmeler ve vurgular yapmışlardır. Müdür Hasan, “Bu konuda düşünmek için erkendir.” diyen tek kişidir:

*Türkiye bu süreçte bu döneme adapte olmaya, çağını yakalamaya çalışıyor; daha henüz bu meselenin sosyal ve etik boyutunu tartışabilecek noktaya geldiği kanaatinde değilim. Önce biz bu standartları oturtmalıyız ki ondan sonra en doğru, en ahlaklı biçimde nasıl uygulanabileceğine sıra gelsin. Bence bu alan, yani bu konuda etik, sosyal ve yasal konularda daha bizim bir fikir*

*üretebilecek, daha bir yaratıcılık gösterebilecek düzeyde olduğumuzu iddia etmemiz doğru olmaz (Müdür Hasan'la Bire Bir Görüşme, Haziran 2010).*

Katılımcıların tümü, Hasan'ın bu görüşüne karşı görüşler belirtmişlerdir. Hemen hemen her bir katılımcı, bu konunun geçiş sürecinde ele alınması gereken öncelikli bir konu olduğunu dile getirmiştir. Aşağıdaki görüş, konunun MEB tarafından ele alınması gerektiğine dikkat çekmektedir:

*Çağımızın bilgi ve teknoloji çağı olmasına rağmen, teknolojinin yasa dışı yollarla kötüye kullanılması yaygınlaşmaktadır. Eğitim yöneticileri geliştirdikleri politikalarla teknolojinin güvenli, yasal ve etik kurallar çerçevesinde kullanılmasını sağlamalıdır (Müdür Mine ile Bire Bir Görüşme, Haziran 2010).*

Tüm görüşmelerde ortaya çıkan öncelikli konulardan birisi kaynak yetersizliğidir. Okul müdürleri ellerindeki sınırlı kaynaklar ile ancak bina giderlerini karşıyabildiklerinden dert yanmışlardır. İlköğretim okullarının kendi bütçelerinin olmamasının, okul yöneticilerinin elini kolunu bağlayan bir durum olduğu belirtilmiştir. Denetmen Kemal, ortaöğretim kurumlarında bütçelerin çok sınırlı olduğunu dile getirmiştir:

*Düşünün, okul müdürünün kadrosunda hiç destek personeli yok. Bir destek personeli/ hizmetli istihdam etmek istediğinde sigorta, maaş, yemek vb her ay ciddi bir maliyet... Bunun yanında telefon, onarım, temizlik masrafları için bütçeyi de kendisinin karşılaması gerekiyor... Bu durumda elindeki kaynakla teknolojiye kaynak ayırması çok zor... (Odak Grup Görüşmesi, Nisan - Haziran 2010).*

Öğretmen Nil, bu görüşe katılmakla beraber kaynak bulma kaygısının okul müdürlerini zaman zaman etik dışı davranışlara sürüklediğinden dert yanmıştır. Bu konuda yaşadığı sıkıntılı dönemi Nil, aşağıdaki sözlerle aktarmıştır:

*Bir önceki okulumda okul müdürümüz, bazı öğrenci velilerinin okula teknolojik destek verdikleri için ayrıcalık görmesini istemişti... Bahsettiğim kişi, kendisi için hiç bir çıkar sağlamamış olmasına rağmen, kuruma fayda sağlamak adına bu tip yanlış bir girişimde bulunmuştur. Buna karşı çıktığım için de bana bazı sıkıntılar yaşatmıştır... Bu süreç sonunda okul müdürü hakkında soruşturma açıldı ve okul müdürü emekliliğini istemek zorunda kaldı (Odak Grup Görüşmesinde Nil'in Deneyimleri, Mayıs 2010).*

Dijital vatandaşlık ana performans göstergesinde yer alan “güvene dayalı sosyal etkileşimlerin desteklenmesi ve örnek olunması” alt göstergesine ilişkin olarak öğretmen Şebnem, okullarında teknolojinin araştırma yöntemleri açısından da büyük önem taşıdığını belirtmektedir. Şebnem'in



yabancı müdürü, bilim etiğine aykırı davranışları önlemek adına okullarında aldıkları önlemleri şu şekilde dile getirmektedir:

*... İntihal konusundaki hassasiyetimiz belli ve bu konuda Turnitin programını kullanmaktayız. Bilgi Teknolojileri ekibimiz de bu konuda bize çok yardımcı oluyor ve son derece yaratıcılar... İsteğimiz, öğrencilerin hazır bilgi düzeyinde kalmayarak sentez düzeyinde öğrenme gerçekleştirmeleridir. Bu noktada eğitimciler büyük görev düşmektedir. Ayrıca tüm bunların yanı sıra özel okulların teknolojik gelişimi takip ederken maddi açıdan çok zorlanmamasına karşın, maliyetin devlet okullarında önemli bir sorun olabileceği unutulmamalıdır (Okul Müdürü Steve ile Bire Bir Görüşme, Haziran 2010).*

Sosyal ilişkiler konusu, dijital çağ vatandaşlık ana performans göstergesinin altında önemle vurgulanmıştır. Araştırma grubundaki katılımcıların yaklaşık yarısı (25/41) öğrencileriyle msn ve twitter gibi sosyal paylaşım ağlarında etkileşimde bulduklarını belirtirlerken, kalan katılımcılar öğrencileriyle okul dışı bu tip sanal ortamlarda bulunmaktan dolayı kendilerini rahat hissetmeyeceklerini dile getirmişlerdir. İhtiyatlı tutum sergileyen bu katılımcıların çoğu, öğrencileriyle e-posta ile haberleşme ve bilgi paylaşımı konusuna çok açık olduklarını; ancak belirli bir sınırın ötesine geçen diyaloglardan kaçındıklarını dile getirmişlerdir. İnternette resmi dilin kaybolması ve ilişkilerin yozlaşmasına ciddi bir tehlike olarak işaret edilmiştir. Bu konuda denetmenlerden bazıları bu tip sanal ortamlarda yaşanan bazı sıkıntılardan bahsetmişlerdir:

*Öğrenciyi idareye karşı kıskırtan olumsuz durumlar ortaya çıkabiliyor... Zaman zaman öğretmenler bunlara istemeden de olsa alet olabiliyor... (Odak Grup görüşmesi, Mayıs-Haziran 2010).*

Bu konuda katılımcılar, yukarıda bahsedilen (öğretim, araştırma, iletişim, yönetim vb) alanlarda etik kuralların gerekliliği hususunda fikir birliği içindedirler. Bunun yanında katılımcıların bir bölümü bu konunun MEB mevzuatına konularak yaptırımların da açıkça belirtilmesi gerektiğini söylemişlerdir. Özel okul müdürlerinden ikisi bu tip etik kurallara “Öğrenci El Kitabında” yer verdiklerini, aynı zamanda bu kuralları öğrencilere sene başında düzenlenen uyum haftasında açıkladıklarını söylemişlerdir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu aşağıdaki görüşü farklı cümlelerle de olsa dile getirmişlerdir:

*Bilgisayar, teknoloji hangi amaçla kullanılmalı? Teknoloji kullanımına ilişkin etik kurallar belirlenebilir... Bu konuda okul müdürünün çok zorluk çekeceğini düşünmüyorum... Bu konuda yönetim asla boşluk kabul etmiyor. Kontrolü doğru sağlayamadığınızda çatlaklar oluşabiliyor (Odak Grup Görüşmesi, Nisan- Mayıs-Haziran 2010).*

### **Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

Araştırma, ISTE (2009) teknoloji liderliğinin 5 ana ve 21 alt performans göstergesinin, eğitimcilerin görüşleri doğrultusunda, çoğunlukla Türkiye'ye uygun olduğunu göstermektedir. Ancak odak grup görüşmeleri ve bire bir görüşmelerden elde edilen veriler, bu standartların uygulanması süreçlerinde yaşanan veya yaşanabilecek sorunları ve uygun olmayan standartların nedenlerini göz önüne sermektedir.

Araştırmanın Vizyoner Liderlik boyutunda sonuçlarına bakıldığında, okul yöneticilerinin genel olarak ISTE (2002) vizyoner liderlik performans göstergesine ve bunun alt boyutlarına katıldıkları, fakat bu göstergeleri bazı alt boyutlarda Türkiye Şartlarına uygun bulmadıkları görölmektedir. Okul yöneticilerinin, özellikle yerel ve ulusal boyutlardaki teknoloji vizyonu geliştirme gibi süreçlere katılımları ve bu süreçlerde programlar geliştirmelerinin Türkiye Şartlarına uymadığı görüşünde oldukları saptanmıştır.

Araştırmanın bu boyutunda okul yöneticilerinin vizyoner lider olmalarını olumsuz yönde etkileyen 3 etken ön plana çıkmıştır: Merkeziyetçi yönetim, okul yöneticisinin teknoloji konusundaki yetersizliği ve tecrübeli öğretmen kadrosunun yeniliğe açık olmaması. Araştırma bulgularına göre okul yöneticilerinin vizyoner lider olmalarındaki temel engel, Türkiye'de merkeziyetçi bir eğitim politikası izlenmesinin yöneticilere büyük sorumluluklar, fakat sınırlı düzeyde inisiyatif vermesidir. Katılımcıların birçoğu tarafından bu durum, okul yöneticilerinin var olan sistemin sadece takipçisi olmalarına neden olduğu şeklinde yorumlanmıştır.

Araştırmanın bulgularına göre okul yöneticilerinin kendilerini vizyoner lider olarak görmelerini olumsuz etkileyen ikinci etken okul yöneticilerinin kendilerini bilgi teknolojileri alanında çağın ihtiyaçlarını karşılayabilecek yeterlilikte görmedikleridir. Türkiye'de bilgi teknolojilerinin ilköğretim okulları ile bütünleştirilmesinde karşılaşılan engellerin belirlendiği ve 227 okul yöneticisi ve 2270 öğretmen ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda; okul yöneticilerinin karşılaştıkları en önemli engelin, öğretmenlerin karşılaştıkları ikinci en önemli engelin eğitim eksikliği olduğu belirlenmiştir (Yalın, Karadeniz ve Şahin, 2007). Helvacı (2008) ise ilköğretim okulu yöneticilerinin teknolojiye karşı tutumları konusunda yaptığı araştırmada bu araştırmanın saptamalarına benzer sonuçlara ulaşmış ve okul yöneticilerinin teknolojiyi kullanma ve teknoloji korkusu boyutlarında çekimser kaldıklarını tespit etmiştir. İlköğretim okul yöneticileri üzerine yaptığı çalışmada Cerit (2004) de benzer sonuçlara ulaşmıştır. Aynı şekilde Karadağ, Sağlam ve Baloğlu (2008), tarafından bilgisayar destekli eğitime geçişte yöneticilerin tutumlarının incelendiği çalışmada, ilköğretim okulu

yöneticilerinin bilgisayar destekli eğitime karşı olumsuz tutuma sahip oldukları saptanmıştır. Ancak okul yöneticilerinin bilgisayar destekli eğitime geçişteki olumsuz tutumlarının nedeni de aynı şekilde kendi teknolojik yetersizlikleri olabilmektedir. Çünkü ülkemizde bugüne kadar yürütölen eğitim teknolojileri içerikli tüm hizmetiçi kurslar, öğretmen ya da formatör öğretmenlere yönelik olmuştur (Karadağ ve diğ., 2008). Bu durumda okul yöneticilerinin teknoloji korkularının giderilmesi ve teknolojiyi okulun tüm işleyişine entegre edecek girişimlerde bulunmaktan çekinmemeleri, kısacası kendilerini vizyoner lider olarak görebilmeleri için eğitim teknolojileri konusunda hizmetiçi eğitimlere büyük ölçüde ihtiyaç duymaktadırlar.

Araştırmanın bulgularına göre okul yöneticilerinin kendilerini vizyoner lider olarak görmelerini olumsuz etkileyen üçüncü etken ise okulda görev yapan yaşça büyük öğretmenlerin, okul yöneticisinin vizyoner lider olarak eylemlerini olumsuz yönde etkilemesidir. Can (2008), ilköğretim okul yöneticilerinin teknolojik yeterlilik düzeyleri üzerine yaptığı araştırmasında öğretmenlerle eğitim yöneticilerinin teknolojik liderlik anlayışlarının birbirlerinden farklı olduğunu saptamıştır. Seferoğlu (2009) da yaptığı çalışmada okul yöneticisi ve denetmenlerinin bilgisayar öğretmenlerinden beklentilerinin yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Okul yöneticilerinin öğretmenlerden yüksek beklentileri ve teknolojik liderliği farklı algılayışları, hem öğretmen hem de yöneticiler tarafından tatminsizliğin nedeni olarak görölebilmektedir. Ancak var olan bu araştırmalarda öğretmenlerin kıdem durumuyla ilgili bir saptamaya rastlanmamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre yukarıda sıralanan üç etken, okul yöneticilerinin neden vizyoner liderlikten çok, var olan vizyonun takipçisi olduklarını düşündüklerini açıklayabilmektedir.

Araştırmada ayrıca vizyoner liderlik boyutunda devlet okulu ve özel okullar arasında bir farklılık saptanmıştır. Pazar rekabeti ve farklılaşma politikası, özel okul yöneticilerini, vizyonlarına teknolojiyi dâhil etmeye zorlamakta ve bu şekilde teknolojik yeterliliklerini geliştirmektedirler. Buna karşı devlet okullarındaki okul yöneticileri, vizyon çalışmalarına teknolojiyi entegre etmeye çalışsalar da maddi yetersizliklerden dolayı kısıtlanmakta ya da bir türlü teknoloji kullanımında istikrar elde edemeyip kendilerine uzun dönemli hedefler belirleyememekte olduklarını belirtmişlerdir. Anderson ve Dexter (2005)'ın Amerikalı okul yöneticilerinin teknolojik liderlik düzeyleri üzerine yaptığı araştırmada ise özel okul ve devlet okulu boyutunda ortaya çıkan farklılık, bu araştırmanın bulgularıyla tamamen zıt yöndedir. Anderson ve Dexter (2005) özel okulların daha düşük teknoloji liderliği gösterdiğini, bunun nedeninin de özel okulların daha az fon alma ve okul

müdüünün daha az e-posta kullanması boyutlarında göze çarptığını saptamışlardır.

Araştırma sonuçlarına göre ISTE (2009) Dijital Çağ Öğrenme Kültürü performans göstergelerinin Türkiye şartlarına uygun olduğu konusunda katılımcılar hemfikirdir. Ancak bu performans göstergelerinin gerçekleştirilebilmesi için bazı alanlarda iyileştirmeler gerektiği de katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Okul yöneticisinin okulda etkili bir dijital çağ öğrenme kültürü yaratması, bu kültürün öğrencilerin okul dışı ortamlarında da pekiştirilmesiyle mümkün olacaktır. Bu nedenle teknolojik lider olarak okul yöneticisinin çevresini iyi tanması ve bulunduğu çevre koşullarını göz önüne alarak teknoloji planlaması yapması gerekmektedir. Okuldaki dijital çağ öğrenme kültürünün öğrenciler tarafından içselleştirilebilmesi için okul yöneticisi tarafından veliler için de dijital çağ kültürü konusunda bilgilendirme toplantıları ya da eğitimler düzenlenebilir.

Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların ISTE (2009) Profesyonel Uygulamada Mükemmellik performans göstergelerinin Türkiye şartlarına uygunluğu konusunda hemfikir oldukları saptanmıştır. Ancak bu performans göstergelerinin gerçekleştirilebilmesi için okul yöneticisi, denetmen ve öğretmenlerin sorunlarını, kendi uygulamalarını ve tecrübelerini paylaştıkları internet tabanlı ya da yüz yüze toplantıların yapıldığı paylaşım toplulukları artırılmalıdır. Bu şekilde ayrıca okul yöneticilerinin teknolojik yeterlilik sorunları giderilebilir, bu konuda vizyon geliştirmek için kendilerine güven duymaları ve yaratıcı düşünceleri yolunda olumlu bir adım atılabilir. Gönüllülük esasına dayanan bu paylaşım topluluklarının MEB tarafından da desteklenmesi yarar getirebilir.

Araştırma sonuçlarına göre ISTE (2009) Sistematik Gelişim performans göstergelerinin Türkiye şartlarına uygun olduğu konusunda katılımcılar hemfikirdir. Ancak bu performans göstergelerinin gerçekleştirilebilmesi için bazı düzenlemeler yapılmalıdır. Araştırma bulgularına göre il ve ilçe Milli Eğitim Müdürlükleriyle yapılan ortaklıklar, farklı ekonomik düzeydeki okulların ve farklı teknolojik yetkinliğe sahip yönetici ya da öğretmenlerin birbirleriyle eşleştirilmesi yoluyla iş birliği yoluna gitmeleri, okullardaki teknoloji uygulamalarını ve bu okullardaki yönetici ve öğretmenlerin teknoloji alanındaki yeterliliklerini geliştirmektedir. Bu nedenle okulların bu girişimleri bireysel kalmamalı ve MEB ya da çeşitli eğitim dernekleri tarafından bu tür ortaklık ve eşleştirmeler yaygınlaştırılmalı, desteklenmeli, sistematik bir hale getirilip bu girişimlere resmiyet kazandırılmalıdır. Ayrıca MEB'in e-okul uygulaması kapsamında sistematik gelişim ana performans göstergelerinin alt göstergeleri olan veri toplama, analiz, yorumlama ve paylaşılması faaliyetlerinin, okullarda uygulanıyor olmasına rağmen bu

uygulamaların okul yöneticileri ve öğretmenlerde dijital öğrenme kültürünün içselleştirilmesi için farkındalık yaratacak şekilde geliştirilmesi yararlı olabilir. Okul yöneticileri, okullarındaki teknolojilerin ya da gelecekte kurmayı planladıkları teknoloji sistemlerinin okullarındaki eğitim programlarıyla ne ölçüde örtüştüğünü ve bunların öğretimi ne ölçüde zenginleştirdiğini sorgulamalı, stratejik planlarını hazırlarken bunları göz önünde bulundurmalıdır.

Araştırma sonuçlarına göre ISTE (2009) Dijital Vatandaşlık performans göstergelerinin Türkiye şartlarına uygun olduğu konusunda katılımcılar hemfikirdir. Ancak teknolojik liderlik konusunda geçiş döneminde olan ülkemizde, okullarda “bilgi teknolojileri kullanımı ve teknoloji kullanımında etik” konusuna öncelik verilmelidir. Teknolojinin öğretim, araştırma, iletişim ve yönetim gibi alanlarda kullanımı konusunda MEB tarafından etik kurallar belirlenip bu konuda mevzuat oluşturulmalıdır.

Araştırma sonuçlarına göre; tüm ISTE (2009) performans göstergelerinin gerçekleştirilebilmesi ve okul yöneticilerinin etkili teknolojik lider olabilmeleri için maddi kaygılar gibi kendilerini eğitimsel işlerden uzaklaştıran uğraşılardan kurtulup eğitim-öğretim liderliğine odaklanmaları gerekmektedir. Okullardaki maddi imkânsızlıkların teknoloji kullanımını olumsuz olarak etkilemesini önlemek amacıyla her okulda, mevcut teknolojinin kullanımı konusunda teknik ve eğitim desteği verecek ve donanımların bakımını sağlayacak bir birim kurulmalıdır. Bu şekilde, okullardaki teknoloji kullanımının okul aile birliği gibi her zaman destek alınıp alınamayacağı kesin olmayan maddi destek kaynaklarına bağımlılığı azalacaktır. Ayrıca ilçe ya da okul bazında eğitim teknolojisi birimlerinin kurulmasının, okullardaki bilişim teknolojileriyle ilgili her tür sorunun çözümü ve kalitenin artırılması açısından olumlu bir adım olacağı düşünülmektedir. Yapılan araştırmalarda son 30 yılda okullardaki teknoloji harcamalarının %300 artış gösterdiği saptanmıştır (Gosmire ve Grady, 2007). Ancak yapılan bu yatırımların planlaması konusunda yöneticilere herhangi bir eğitim verilmemiştir. Kurulacak eğitim teknolojileri birimleri, ayrıca teknoloji harcamalarının planlanmasında ve okulun bu alandaki stratejisini de belirlemede olumlu etki sağlayabilecektir. Kurulacak bu birimlerde görev yapacak kişiler ilçe milli eğitim müdürlüklerinde norm kadro ile tespit edilebilecek “bilgisayar ve öğretim teknolojileri eğitimi” bölümü mezunu öğretmenler olabilir.

Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin 5 performans göstergesini de gerçekleştirebilmeleri; teknolojik lider olarak yenilikçi, vizyon sahibi olabilmeleri ve stratejik ortaklıklar kurabilmeleri için dönüşümcü liderlik konusunda yetkinlikleri önemlidir. Teknolojinin

değişimle iç içe olduğunu ve değişimin güçlü liderlik becerisi gerektirdiğini öne süren Afshari ve diğerleri (2009) teknolojik liderlik üzerine yaptıkları araştırmada dönüşümsel liderlik ve bilgisayar kullanımı arasında olumlu bir ilişki saptamış ve dönüşümsel liderliğin okullarda etkili teknoloji kullanımını olumlu etkileyeceğini öne sürmüşlerdir. Bu nedenle eğitim politikası belirleyicilerinin, okul müdürleri için dönüşümsel liderlik alanında profesyonel gelişim programları tasarlamaları okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliliklerini de olumlu yönde etkileyebilecektir.

Araştırmanın bulguları; teknoloji liderliğinin öğretim liderliği, etik liderlik, toplumsal liderlik, vizyoner liderlik, dönüşümcü liderlik ile beraber ele alınabileceğine işaret etmektedir. Gümüşeli (1996, 2001), Aydın (2001), Celep (2004), Şişman (2004) ve Çelik (2007) tarafından aktarılmış olan “okul müdürününün öğretim liderliği davranış boyutları”, “etik lider davranış boyutları”, “dönüşümcü lider davranış boyutları” teknoloji liderliği boyutları ile desteklenebilir. Bu araştırma ile var olan teknoloji standartlarının Türkiye’ye uygunluğu konusunda eğitimcilerin görüşleri ortaya konulmuştur. Buna benzer daha geniş ve çeşitli örneklem (akademisyen ve eğitimcilerden oluşan) üzerindeki araştırmaların okul yöneticileri için ülkemize özgü teknoloji liderliği standartlarını belirlemek konusunda yapılacak çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir. Bu araştırmanın bulguları, okul yöneticisi yetiştiren lisansüstü program ya da hizmet içi programların yapılandırılmasında kullanılabilir. Okul yöneticilerinin veya yönetici adaylarının teknoloji liderliği yetkinliklerini kazanacakları eğitim programlarının geliştirilmesi önemli görünmektedir.

Bu araştırmada, günümüz eğitim sistemlerinde eğitimin bileşenlerinden biri durumuna gelen teknolojinin okul yöneticileri açısından önemi ve uygunluğu ele alınmıştır. Araştırma bulgularından görüldüğu gibi, yanlış ele alındığı durumlarda teknoloji, “ütopyalar” yaratacağı gibi “karşı ütopyalar” da yaratabilir. Bakioğlu ve Hacıfazlıoğlu (2008) araştırmalarında, teknolojiyi “aşırı kabullenme” ve “aşırı reddetme” durumlarında, teknolojinin “tabu” durumuna dönebileceğini dile getirmişlerdir. Şimşek (2010), modern eğitimin modern dünyanın teknolojik, toplumsal ve siyasal mekanik kurgusu ile uyumlu teknik donanımı insanlara kazandırırken, “karakter” ve “vicdani aklın eğitimi” konusunda yetersiz kaldığını dile getirmiştir. Aydın (2010) da eğitim bilimleri ve yönetim alanında uzun bir süredir egemen olan tek disiplinli epistemolojik anlayışın tehlikelerine işaret etmektedir. Bu noktada, bu araştırmada ele alınmış olan göstergeler, ilerideki araştırmalarda sosyoekonomik, sosyopsikolojik ve kültürel değişkenler bağlamında detaylı incelenebilir. Bu araştırmanın ileride yapılacak disiplinler arası araştırmalara ışık tuttuğu düşünülmektedir.

### Kaynaklar/References

- Afshari, M., Bakar, K. A., Luan, W. S., Samah, B. A., & Fooi, F. S. (2009). Technology and school leadership. *Technology, Pedagogy and Education, 18(2)*, 235-248.
- Akbaba-Altun, S. (2002). Okul yöneticilerinin teknolojiye karşı tutumlarının incelenmesi. *Çağdaş Eğitim, 286*, 8-14.
- Akbaba-Altun, S. (2008a). İlköğretim okul yöneticilerinin teknolojiye karşı tutumları ve duygusal zekaları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Düzce ili örneği. 8. *Uluslararası Eğitim Teknolojileri Konferansı, 6-9 Mayıs 2008 (ss. 1302-1305)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Akbaba-Altun, S. (2008b). Okullarda teknoloji liderliği. İçinde, Deryakulu, D. (Ed.). *Bilişim teknolojileri öğretiminde sosyo-psikolojik değişkenler* (ss. 151-153) Ankara: Maya Akademi.
- Akbaba-Altun, S., & Gürer, M.D. (2008). School administrators' perceptions of their roles regarding information technology classrooms. *Eurasian Journal of Educational Research, 33*, 35-54.
- Anderson, R.E., & Dexter, S. (2005). School technology leadership: An empirical investigation of prevalence and effect. *Educational Administration Quarterly, 41*, 49-82.
- Aydın, İ. P. (2001). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*, Ankara: Pegem.
- Aydın, A. (2010). *Yaşadığımız dünya*. Pegem: Ankara.
- Bakioğlu, A. & Hacıfazlıoğlu, Ö. (2008). Lecturers' and students' attitudes towards the use of technology in lectures: No taboos, more thinking. Kentel J.A. and Short, A. (eds.). *Totems And Taboos: Risk and Relevance in Research on Teachers and Teaching* (ss.155-171). Sense Pub: The Netherlands.
- Can, T. (2003). Bolu orta öğretim okulları yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlilikleri. *The Turkish Online Journal of Educational Technology, 2(3)*, 94-107.
- Can, T. (2008). İlköğretim okulları yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlilikleri. 8. *Uluslararası Eğitim Teknolojileri Konferansı, 6-9 Mayıs 2008 (ss. 1053-1057)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cerit, Y. (2004). Küreselleşme sürecinde ilköğretim okulu yöneticilerinin nitelikleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 4(8)*, 1-11.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem.
- Gosmire, D. & Grady, M. (2007). Principal as technology leader. <http://www.principals.org/portals/0/content/55193.pdf>, 15/07/2010 tarihinde alındı.

- Gümüşeli, A. İ. (1996). İstanbul ilindeki ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları. İstanbul. www. agumuseli.com adresinden 14 Ocak 2010 tarihinde edinilmiştir.
- Gümüşeli, A.İ. (2001). Okul müdürlerinin liderlik alanları. *Eğitim Yönetimi*, 28, 531-548.
- Helvacı, M.A. (2008). Okul yöneticilerinin teknolojiye karşı tutumlarının incelenmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakóltesi Dergisi*, 41(1), 115-133.
- ISTE (2002). NETS for administrators 2002. [http://www.iste.org/Content/NavigationMenu/NETS/ForAdministrators/2002Standards/NETS\\_for\\_Administrators\\_2002\\_Standards.htm](http://www.iste.org/Content/NavigationMenu/NETS/ForAdministrators/2002Standards/NETS_for_Administrators_2002_Standards.htm), 08/01/2010 tarihinde alındı.
- ISTE (2009). NETS for administrators 2009. [http://www.iste.org/Content/NavigationMenu/NETS/ForAdministrators/2009Standards/NETS\\_for\\_Administrators\\_2009.htm](http://www.iste.org/Content/NavigationMenu/NETS/ForAdministrators/2009Standards/NETS_for_Administrators_2009.htm), 08/01/2010 tarihinde alındı.
- Karadağ, E., Sağlam, H. & Baloğlu, N. (2008). Bilgisayar destekli eğitim: İlköğretim okulu yöneticilerinin tutumlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(3), 251-266.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Miles, M., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. London: Sage.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Seferoğlu, S.S. (2009). İlköğretim okullarında teknoloji kullanımı ve yöneticilerin bakış açıları. *Akademik Bilişim*, 1-6.
- Seidman, I. (1998). *Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social sciences*. New York: Teachers College Press.
- Şimşek, H. (2010). 19. Eğitim Bilimleri Kongresi Açış Konuşması, Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi, Lefkoşe, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem.
- Tanzer, S. (2004). "Mesleki ve teknik öğretim okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Turan, S. & Şişman, M. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: Eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 68-87.
- Yalın, H.İ., Karadeniz, Ő. & Şahin, S. (2007). Barriers to information and communication technologies integration into elementary schools in Turkey. *Journal of Applied Sciences*, 70(24), 4036-4039.



- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (5. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yu, C. & Durrington, V.A. (2006). Technology standards for school administrators: An analysis of practicing and aspiring administrators' perceived ability to performance standards. *NASSP Bulletin*, 90, 301-317.

**İletişim/Correspondence:**

Yrd. Doç. Dr. Özge Hacıfazlığlı  
Bahçeşehir Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi  
ohacifazlioglu@bahcesehir.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Şirin Karadeniz  
Bahçeşehir Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi  
sirin.karadeniz@bahcesehir.edu.tr

Öğr.Gör. Gülay Dalgıç  
Bahçeşehir Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi  
gulay.dalgic@bahcesehir.edu.tr

Received: 28/08/2010  
Revision received: 23/10/2010  
Approved: 28/10/2010