

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ-YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜLERİ



OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİLİKLERİ VE
TEKNOLOJİK LİDERLİĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nurbanu SAYRACI
(Y1512.290001)

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ

Ocak, 2018



YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
İLE
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER
ENSTİTÜLERİ



Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1512.290001 numaralı öğrencisi **Nurbanu SAYRACI**'nın "OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİLİKLERİ VE TEKNOLOJİK LİDERLİK" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.12.2017 tarih ve 2017/36 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *aybiri/şg.* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *Kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :02/01/2018

1)Tez Danışmanı Prof. Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ

3) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Recep Cengiz AKÇAY

[Handwritten signatures of Prof. Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ, Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ, and Prof. Dr. Recep Cengiz AKÇAY]

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **İmzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri ve Teknolojik Liderliği” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynaklar bölümünde gösterilip, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve beyan ederim. 02 /01/2018

Nurbanu SAYRACI

ÖNSÖZ

Bilgi çağı okullarının eğitim teknolojisi araçları ile donatılması eğitim öğretim süreçleri açısından bir gerekliliktir. Bu teknolojik araçların okul sürecinde etkin kullanılabilmesinde okul yöneticilerinin teknolojik liderlik vasfına sahip, değişime uyum sağlayan ve değişimi yöneten kişiler olması önemlidir. Bilgi çağının baş döndüren değişim ve gelişiminde okulların kendilerinden beklenen işlevleri yerine getirebilmesi değişim ve gelişimlere uyum sağlamasına bağlıdır. Bu uyum okul yöneticilerinin birer teknolojik lider olarak değişimi başarıyla yöneterek çağdaş teknolojileri, öğrencilerin öğrenme ve öğretmelerin öğretim süreçlerine dahil edilebilmesine bağlıdır. Bu süreçte okul yöneticilerinin teknolojik liderlik ve değişim yönetimi yeterlikleri öne çıkmaktadır.

Bu çerçevede teknolojiyi bilen ve teknolojik gelişmeleri takip eden, aynı zamanda da eğitim öğretim alanında doğru bir şekilde yönlendiren ve yöneten okul yöneticileri olması oldukça önemlidir. Okul yöneticilerinin eğitim teknolojisi araçlarını okullarda etkili ve verimli bir şekilde kullanımını sağlayabilmesi için gerekli teknolojik liderlik yeterlilikleri ve değişimi yönetme yeterlilikleri araştırılmaktadır. Teknolojik liderlik yeterliliklerine sahip okul yöneticilerinin değişimi daha başarılı yöneteceği ve böylelikle eğitim kurumlarına katkı sağlayacakları düşünülmektedir.

Lisans ve lisansüstü düzeyde bilgi ve görüşlerinden yararlandığım tüm hocalarıma saygı ve teşekkürlerimi sunarım. Bu sürece başladığımız günden itibaren beni destekleyen, her koşulda yardımcı olan, kendi bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan ve bu çalışmanın tamamlanmasında emeği büyük olan kıymetli danışmanım Prof. Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ'e teşekkürü borç bilirim.

Destegini benden hiç esirgemeyen kardeşim Beyza SAYRACI'ya ve arkadaşım Burçak Ceren AKPINAR'a çok teşekkür ediyorum.

Ocak 2018

Nurbanu SAYRACI

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	vii
ÇİZELGE LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
ÖZET	x
ABSTRACT	xii
1. GİRİŞ	1
1.1. Amaç/Önem.....	3
1.2. Problem Cümlesi	4
1.2.1. Alt problemler	4
1.3. Sınırlılıklar.....	5
1.4. Tanımlar.....	5
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	6
2.1. Değişim ve Değişim Yönetimi	6
2.1.1. Değişim	6
2.1.1.1. Teknolojik değişim	7
2.1.2. Değişim yönetimi	8
2.1.2.1. Değişime direnme	11
2.1.2.2. Değişimi yönetme süreci	13
2.2. Teknolojik Liderlik	15
2.2.1. Liderlik	15
2.2.1.1. Teknolojik liderlik.....	18
2.2.2. Okul yöneticilerinin teknolojik liderliği.....	21
2.3. Değişim Yönetimi ve Teknolojik Liderlik	24
2.3.1. Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri ve teknolojik liderliği	24
2.4. İlgili Araştırmalar	28
3. YÖNTEM	33
3.1. Araştırmanın Modeli	33
3.2. Evren ve Örneklem	33
3.3. Veri Toplama Araçları	35
3.4. Verilerin Toplanması	38
3.5. Verilerin Çözümlemesi	38
4. BULGULAR	40
4.1. Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlilikleri Düzeyi	40
4.2. Okul Yöneticilerinin Alt boyutlarına Göre Teknolojik Liderlik Yeterlilik Düzeyleri	40
4.3. Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Yeterlilik Düzeyleri	41

4.4.Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Alt Boyutlarına Göre Yeterlik Düzeyleri.....	42
4.5.Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Boyutlarının Görev Yaptıkları Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesi.....	42
4.6.Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Boyutlarının Yöneticilik Kıdemleri Değişkenine Göre İncelenmesi	44
4.7.Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Boyutlarının Görev Yaptıkları Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesi.....	45
4.8.Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Boyutlarının Yöneticilik Kıdemleri Değişkenine Göre İncelenmesi	46
4.9.Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Yeterlikleri ile Teknolojik Liderlik Yeterlikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	47
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	53
5.1.Sonuç ve Tartışma.....	53
5.2.Öneriler	57
KAYNAKLAR	59
EKLER.....	63
ÖZGEÇMİŞ.....	67

KISALTMALAR

- ISTE** :International Society for Technology in Education (Eğitimde Teknoloji Uluslararası Topluluğu).
- MEB** :Millî Eğitim Bakanlığı
- NETS-A** :National Educational Technology Standardsfor Administrators (Yöneticilere Yönelik Ulusal Eğitim Teknolojisi Standartları)
- SPSS** :Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Programı)



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 3.1: Manisa İlinde Bulunan Müdür ve Müdür Yardımcılarının İlçelere Göre Dağılımı	34
Çizelge 3.2: Evrende Araştırmaya Katılan Müdür ve Müdür Yardımcılarının İlçelere Göre Dağılımı	34
Çizelge 3.3: Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılımları	35
Çizelge 3.4: Okul Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Dağılımları	35
Çizelge 3.5: Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlikleri ve Değişim Yönetimi Yeterlikleri Kolmogorov Smirnov Testi	39
Çizelge 4.1: Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlilikleri Düzeyi Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları	40
Çizelge 4.2: Okul Yöneticilerinin Alt Boyutlarına Göre Teknolojik Liderlik Yeterlik Düzeylerinin Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları	41
Çizelge 4.3: Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Yeterlik Düzeyleri Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları	41
Çizelge 4.4: Okul Yöneticilerinin Alt Boyutlarına Göre Değişim Yönetimi Yeterlik Düzeylerinin Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları	42
Çizelge 4.5: Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Boyutlarının Görev Yaptıkları Okul Türü Değişkenine Göre İncelendiği T-Testi Tablosu	43
Çizelge 4.6: Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Boyutlarının Yöneticilikteki Kıdemlerine Göre İncelendiği ANOVA Tablosu	44
Çizelge 4.7: Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Boyutlarının Görev Yaptıkları Okul Türü Değişkenine Göre İncelendiği T-Testi Tablosu	45
Çizelge 4.8: Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Boyutlarının Yöneticilikteki Kıdemlerine Göre İncelendiği ANOVA Tablosu	46
Çizelge 4.9: Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Boyutlarının Yöneticilikteki Kıdemlerine Göre İncelendiği LSD Testi Tablosu	47
Çizelge 4.10: Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Yeterlikleri ile Teknolojik Liderlik Yeterlikleri Arasındaki İlişkinin İncelendiği Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	48
Çizelge 4.11: Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Yeterlikleri Alt Boyutları ile Teknolojik Liderlik Yeterlikleri Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelendiği Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	49

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1. Değişim Yönetim Sürecinin Aşamaları.....	9
Şekil 2.2. Okul Yönetiminde Rol Oynayan Ögeler.....	27



OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİLİKLERİ VE TEKNOLOJİK LİDERLİĞİ

ÖZET

Bu çalışma ilk ve ortaokul okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri ile teknolojik liderlik yeterliliklerinin belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırma Manisa ili Şehzadeler ve Yunusemre ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapmakta olan okul yöneticileri ile gerçekleşmiştir.

Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmeyip evren üzerinde çalışılmıştır. Çalışma 2017-2018 eğitim öğretim yılında Manisa ili Şehzadeler ve Yunusemre ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilk ve ortaokullarda görev yapmakta olan 203 okul yöneticileri ile gerçekleşmiştir. Araştırmada betimsel tarama modeli kullanılmış olup elde edilen veriler; “Eğitim Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Yeterlikleri Ölçeği” ve “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri Ölçeği” ile toplanmıştır. Elde edilen veriler IBM SPSS Statistics paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Verilerin normal dağılım gösterdiği görülmüş olup analizlerde aritmetik ortalama, t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Anlamlı fark çıkan durumlarda ise LSD testi uygulanmıştır. Okul yöneticilerinin “teknolojik liderlik” ve “değişim yönetimi” yeterlikleri arasındaki ilişki için ise korelasyon analizi yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerinin "büyük oranda" düzeyinde olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri alt boyutlar açısından incelendiğinde ise; dijital çağ öğrenme kültürünün diğer boyutlara göre en fazla yeterli oldukları boyut olduğu, sistematik gelişimin ise en az yeterli oldukları boyut olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin değişim yönetimi yeterliklerinin "pek çok" düzeyinde olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin değişim yönetimi yeterlikleri alt boyutlar açısından incelendiğinde ise; okulda değişimi değerlendirme yeterliliklerinin diğer boyutlara göre en fazla yeterli olduğu, okulda değişim ihtiyacını belirleme yeterlilikleri ise en az yeterli boyut olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik ve değişim yönetimi yeterlik alt boyutlarının görev yaptıkları okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık görülmemiştir. Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlik alt boyutlarının yöneticilikteki kıdemlerine göre anlamlı ölçüde bir farklılaşma görülmemiştir. Okul yöneticilerinin değişim yönetimi yeterlik alt boyutlarından “okulda değişim sürecine hazırlama”, okulda değişimi uygulama” ve “okulda değişimi değerlendirme“ alt boyutlarının yöneticilikteki kıdemleri bakımından anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Fakat “okulda değişim ihtiyacını belirleme” alt boyutuna göre anlamlı bir farklılaşma görülmüştür. Yöneticilik kıdemi 1-5 yıl olan okul yöneticilerinin kıdemi 11 yıl ve üzeri olana göre değişimi yönetme yeterliklerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin değişimi

yönetme yeterlikleri ve teknolojik liderlik yeterlikleri arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Değişim, Değişim Yönetimi, Liderlik, Teknolojik Liderlik*



SCHOOL ADMINISTRATORS' MANAGING ALTERATION COMPETENCIES AND TECHNOLOGICAL LEADERSHIP

ABSTRACT

This study aimed to determine primary and secondary school administrators' competencies of managing alteration and technological leadership capability. The study was conducted with school administrators working in official primary schools and secondary schools affiliated to the Ministry of National Education in the provinces of Manisa, districts of Şehzadeler and Yunusemre.

In this research, it was studied on the universe without taking samples. The study was conducted with 203 school administrators working in official primary schools and secondary schools affiliated to the Ministry of National Education in the provinces of Manisa, districts of Şehzadeler and Yunusemre in 2017-2018 academic year. In the study, the obtained data was gathered with "Technological Leadership Competency Scale of Educational Administrators" and "Elementary School Administrators' Managing Alteration Scales", by using descriptive scanning model. The data obtained were analyzed through the IBM SPSS Statistics package program. Arithmetic mean, t-test and one way analysis of variance (ANOVA) were used in the analyzes since it was determined that the data were normal distributions. LSD test was applied when the significant differences were seen. The correlation analysis was performed for the relationship between "Technological Leadership" and "Alteration Management" competencies of school administrators.

According to the research results; school administrators' technological leadership competencies was seen at a level of "high rate". When school administrators' technological leadership competencies were examined in terms of sub-dimensions, it is seen the "digital age learning culture" is the highest and "the systematic development" is the lowest rate. School administrators' alteration management competency was seen at the level of "most". As the school administrators' alteration management competencies were examined in terms of sub-dimensions; it was seen the alteration assessment competency at school is the most sufficient and the alteration necessity determination competency at school is the least sufficient according to other dimensions. According to the school type variance, there wasn't seen any meaningful difference on school administrators' technological leadership and alteration management competency sub-dimension. No meaningful variation was seen on school administrators' technological leadership competency sub-dimensions in compliance with the seniority in management. In point of the seniority in management, no meaningful variation was seen on the school administrators' alteration management competency sub-dimensions: "Preparing Alteration Process at School", "Applying The Alteration at School" and "Alteration Assessment at School". But, according to the sub-dimension "Alteration Necessity Determination at School", there was seen a significant difference. School administrators who have 1 to 5 year of management seniority were determined to have higher alteration

management competency according to the administrators who have 11 years and over.

It has been found that there is a moderate and statistically significant relationship between the positive effects of school managers' ability to manage change and technological leadership competencies.

Keywords: *Change, Change Management, Leadership, Technological Leadership*



1. GİRİŞ

21. yüzyılda sıkça kullanılan kavramlardan biri olan değişim hayatın kaçınılmaz bir olgusudur. Değişim, planlı ya da plansız bir sistemin sürece dayalı bir şekilde bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanabileceği gibi bir durum karşısında ayakta kalabilmek için yeniden bir yapılandırma içerisine girerek yeni fikirler üretme sürecindeki değişiklikler olarak da tanımlanabilir (Argon ve Özçelik, 2008).

Teknolojik, ekonomik, sosyal, kültürel... vb. alanlarda hemen her gün hızlı değişimler yaşanmaktadır. Bu kadar hızlı ve çok değişen bir durumda örgütlerin durağan kalması da mümkün görünmemektedir (Erdoğan, 2015). Bilgi toplumunun temelinde yer alan bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler toplumlarda ve dolayısıyla kurumlardaki değişimi hızlandırmıştır. Değişimin hem öznesi hem de nesnesi konumunda yer alan okullar da değişim sürecinin odağında yer almaktadır. Bu bağlamda okullar bu değişimi hem meydana getiren hem de bundan etkilenen kurumlardır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). Bu sebeple 21. yüzyıl koşullarında nitelikli bireyler yetiştirmek, topluma kazandırmak ve bu amaçlar doğrultusunda eğitim verebilmek için değişimi kabul etmek gerekmektedir (Çalık, 2003).

Türk eğitim sistemi klasik eğitim sistemine dayalı bir sistem olduğundan klasik eğitim sistemi, bilgiye dayalı bir sistemdir. Günümüzde klasik eğitim sisteminden uzaklaşarak daha çok bilgiye ulaşma yolları öğretilmektedir. Bu da öğretme yerine öğrenmeyi öğretmek esas alınmaktadır (Erdoğan, 2015). Artık öğrencinin aktif rol oynadığı, öğretmenin rehber niteliğinde olduğu bir sistem bulunmaktadır. Bu sistem ile yaparak ve yaşarak öğrenmeyi esas alan materyaller ön plana çıkmaktadır. Durum böyle olduğundan eğitim sisteminin ihtiyaçları da ortaktır. Bu ihtiyaçları karşılayabilmek için de yeni açılımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Gelişen teknoloji, bilgi artışı, toplumsal değişiklikler ve ekonomik yenilikler gibi durumların ortaya çıkmasıyla değişim süreci de aktif bir rol oynamaktadır. Bu süreçte değişimi yönetme algısını başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için "liderlik" olgusu ortaya çıkmaktadır (Ünal, 2012). Yöneticiler mevcut olan sistemi sürdürebilmek için çıkan

ve çıkacak sorunları çözmeyi denerken liderler örgütte köklü değişiklikler sağlayarak örgütü daha etkin ve verimli bir hale gelmesini sağlamaktadır (Tunçer, 2011). Değişimi yönetmek ciddi bir strateji gerektirmektedir. Bu stratejiyi sağlayacak kişinin de iyi bir lider olması gerekmektedir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006).

Eğitim kurumlarının amacı öğrencilerin eğitimini ve öğretimini sağlamaktır. Eğitim ve öğretimin olduğu bir ortamda da değişimden kaçmak mümkün görülmemektedir (Yıldız, 2012). Teknoloji ile yeni araç ve gereçlerin ortaya çıkması ve gelişmesi ile bilgisayar, projeksiyon, akıllı tahta gibi teknolojik ürünlerin daha hızlı ve kalıcı bir öğrenme aracı olduğundan bu ürünlerin aynı kalması mümkün değildir (Çalık, 2003). Bu değişimin sağlanabilmesi için aşırı merkeziyetçi yapıdan uzaklaşarak lider vasfına sahip okul müdürlerine ihtiyaç vardır. Bu sebeple okul müdürlerinin en önemli görevlerinden biri de değişimi yönetmektir (Yıldız, 2012).

Bilgi çağının özelliklerine uygun bir lider algısının oluşturulması ile yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmaktadır (Ünal, 2012). Yeni toplumunun temelinde yer alan bilişim teknolojileri de teknolojik liderlik yaklaşımını ele almaktadır. Eğitim yönetimi topluluklardan biri olan “Eğitim Yönetimi Profesörleri Ulusal Konseyi”, eğitim yönetimini 8 çalışma alanından biri olarak “teknolojik liderliği” alanını açıklamıştır (Banoğlu, 2012). Teknolojiyi bilen, takip eden ve eğitim öğretim alanında doğru bir şekilde yönlendiren ve yöneten okul yöneticileri, eğitim teknolojisi araçlarını okullarda etkili ve verimli bir şekilde kullanımını sağlayabilmesi için öncelikle yeterli bilgi ve beceriye sahip olması ve sonrasında ise öğretmenleri, öğrencileri ve personelleri yönlendirmesi gerekmektedir (Bülbül ve Çuhadar, 2012). Okul müdürleri eğitim kurumlarında başta iyi bir eğitim-öğretim lideri sonrasında iyi bir değişim lideri olması gerekmektedir. Bunların yanında bir de hızla gelişen teknolojik değişimlere ayak uydurabilen, yeterli bilgi ve becerilere sahip birer teknolojik lider olması beklenmektedir (Bülbül ve Çuhadar, 2012).

21. yüzyılda eğitim kurumları geçmişe oranla daha hızlı bir değişim süreci geçirmektedir. Bununla beraber okul müdürlerinin de sorumlulukları artmaktadır. Eğitim kurumlarındaki değişimi başarılı bir şekilde yönetmek isteyen okul müdürlerinin, okulu ve çevresini iyi tanıması gerekmektedir (Yıldız, 2012). MEB sisteminde iç ve dış etkenlerden ötürü sürekli bir değişim görülmektedir. Fakat Türk Eğitim Sistemi bürokratik bir yapıya sahip olduğu için değişim ihtiyacının çok az bir bölümü karşılanabilmektedir. Bu yüzden eğitim örgütleri yeni teknoloji ile geç

tanışmakta ya da yeterince yararlanamamaktadır (Tunçer, 2011). Diğer faktörlerin yanında bu durumda okul müdürlerinin de rolü olduğu söylenebilir. Bilişim teknolojileri toplumun tüm kesimlerini etkilediği bilgi toplumunda okul yöneticilerinin öne çıkan sorumluluklardan biri de teknolojik lider olmalarıdır. Çünkü eğitimde meydana gelen değişimlerin merkezinde okul yöneticileri bulunmaktadır. Bu değişimlerin başarılı bir şekilde sonuçlanabilmesi içinde okul yöneticilerinin gerekli bilgi ve becerilere sahip olması gerekmektedir (Çelikten, 2000). Hoy ve Miskel (1991), okullardaki başarısızlık tek bir kişiye bağlanırsa bunun okul yöneticileri olacağını belirtmektedir (akt. Çelikten, 2000). Bilgi toplumlarında değişimi istenilen bir şekilde yönetebilmek için okul yöneticilerinin değişimi yönetme becerileri yanında kurumlarında değişim sürecinde teknolojik liderlik becerilerine de sahip olması gerekmektedir. Bu yüzden liderlik ve değişim kavramlarının bütünleştirilmesi gerekmektedir (İraz ve Şimşek, 2004). Okul yöneticilerinin örgütsel çevre ve yapı, yönetim süreçleri, teknolojik gelişmeler, gerekli yönetim stratejileri gibi bilgi ve becerilere sahip olması oldukça önemlidir.

1.1. Amaç/Önem

Okullarda bilgisayar temelli, akıllı tahta, e-okul, gibi uygulamalar giderek yaygınlaşmaktadır. Bu teknolojiler her geçen gün güncellenmekte ve yenisi ortaya çıkmaktadır. Her çıkan yeniliğe kolay uyum sağlayıp bunu okullarda işlevsel kullanımını sağlamak için stratejik bir değişim planının gerekli olduğu söylenebilir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin, eğitim teknolojisini yönetecek birer teknoloji liderleri olmaları önem taşımaktadır (Şahin ve Demir, 2015). Bunu yapabilecek olan okul yöneticilerinin de teknolojik bir lider olarak değişimi yöneten kişi olması gerekmektedir. Teknolojiye adapte olmayan bir okul yöneticisinin, yanlış yönlendirmeleri sonucu uygun olmayan teknolojik araçlar kullanılarak eğitim öğretimde aksaklıklara sebep olabilir (Bülbül ve Çuhadar, 2012). Bu da akademik başarıyı olumsuz yönde etkileyecektir. Bu yüzden eğitim kurumlarında iyi bir teknolojik lider ile değişim yönetimini okulun vizyonu ve misyonu doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilir. Bu nedenle okul yöneticilerinin teknolojik liderlik düzeyleri ve değişimi yönetme yeterliliklerinin önemli olduğu düşünülmektedir. Araştırma ile ilgili literatüre katkı sunması yanında eğitim

yöneticilerinin de okul müdürlerinin teknolojik liderlik düzeyleri ve değişimi yönetme yeterliliklerine ilişkin veri sunması bakımından önemli görülmektedir.

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri ile teknolojik liderlik yeterliliklerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda da okul yöneticilerinin gerekli teknolojik liderlik yeterliliklerine ve bu teknolojik değişimleri yönetme yeterliliklerine sahip olma durumu incelenmiştir.

1.2. Problem Cümlesi

2017-2018 Eğitim Öğretim yılında Manisa ili Şehzadeler ve Yunusemre ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapmakta olan yöneticilerin görüşlerine göre değişim yönetimi ve teknolojik liderlik yeterlik düzeyleri nedir?

1.2.1. Alt problemler

1. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre teknolojik liderlik yeterlikleri ne düzeydedir?
2. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre;
 - a. Vizyoner liderlik
 - b. Dijital çağ öğrenme kültürü
 - c. Mesleki gelişimde mükemmellik
 - d. Sistematik gelişim
 - e. Dijital vatandaşlık alt boyutlarına ilişkin teknolojik liderlik yeterlik düzeyleri nedir?
3. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre değişim yönetimi yeterlikleri ne düzeydedir?
4. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre;
 - a. Okulda değişim ihtiyacını belirleme
 - b. Okulda değişim sürecine hazırlama
 - c. Okulda değişimi uygulama
 - d. Okulda değişimi değerlendirme alt boyutlarına ilişkin değişim yönetimi yeterlik düzeyleri nedir?
5. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre teknolojik liderlik yeterlik düzeyleri;
 - a. Görev yaptıkları okul türü,

- b. Yöneticilikteki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
6. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre değişim yönetimi düzeyleri;
 - a. Görev yaptıkları okul türü,
 - b. Yöneticilikteki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
7. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre değişim yönetimi yeterlikleri ile teknolojik liderlik yeterlik düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

1.3. Sınırlılıklar

Bu çalışma, 2017-2018 Eğitim Öğretim yılında Manisa ili Şehzadeler ve Yunusemre merkez ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapmakta olan okul yöneticilerinin görüşleri ile sınırlıdır.

1.4. Tanımlar

Okul Yöneticisi : Bu çalışma kapsamında yer alan resmi ilköğretim okullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılardır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Değişim ve Değişim Yönetimi

2.1.1. Değişim

Teknolojinin hızla değiştiği ve geliştiği 21.yüzyılda içinde bulunulan bu çağ "değişim çağı" olarak tanımlanmaktadır. (Çelikten, 2000). İnsanoğlu, doğumdan ölüme dek hep bir değişim süreci içerisinde yer almaktadır. İçinde yaşanılan hayat, ilişkiler, tabiat, çevre sürekli bir değişim süreci içerisindeydir. Bazen fark edilmese de değişim her alanda aktif rol oynamaktadır (Erdoğan, 2015).

Değişim kavramı literatürde hep bir süreç ve durum değişikliği olarak görülmektedir (Çalık, 2003). Değişim, planlı ya da plansız bir şekilde gerçekleşiyor ve örgütün önceki durumdan farklılaşıyor ise bir değişim süreci geçirmiş demektir. Çünkü değişim bir süreç ve farklılaşma durumudur (Çalık, 2003). Değişimin bir başka tanımı ise bulunduğu durumdan bir başka duruma geçerken farklı bir içeriğe dönüşmesi olarak tanımlanmaktadır (Yıldız, 2012). Hemen her alanda bu kadar hızlı ve çok değişen bir durumda da örgütlerin durağan kalması mümkün olmamaktadır (Erdoğan, 2015). Çünkü değişimler karşısında durağan kalan örgütlerin yok olması kaçınılmaz bir durum olacaktır. Bu yüzden değişim uzun vadede planlı, sistemli ve süreklilik gösteren bir süreçtir (Çolakoğlu, 2005).

Sürekli yeni gelişmeler ortaya çıktıkça çevre, örgütü yeniliğe doğru itmektedir. Bu değişime ayak uydurabilmek için değişime doğru adapte olmak gerekir. Çünkü değişim ve çevre birbirinden ayrılmayan kavramlardır. Değişim durağan örgütleri ve rutinleşen işleri harekete geçirmekte, çalışanları güdülemekte, iş doyumunu artırmakta, motivasyonu arttırmakta ve en önemlisi güven ortamı sağlamaktadır (Çalık, 2003). Örgütler değişime ayak uydurabildikleri müddetçe ayakta kalabilirler. Değişime uymayıp direnirlerse hedeflerini gerçekleştiremedikleri gibi ayakta kalmayı da başaramayacaklardır (Tunçer, 2011).

Örgütsel değişim ise örgütün alt sistemleriyle örgüt arasında meydana gelebilecek her türlü değişim denilebilir (İraz ve Şimşek, 2004). Örgütsel değişim tek başına gerçekleşebilecek bir süreç olmadığı gibi sadece bir kere yapılabilecek bir süreç de değildir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). Değişim, örgütü kapsayan tüm parçaları ve örgütün çevresi ile iç içe olan bir kavramdır (Tunçer, 2011). Bu yüzden değişimi gerçekleştirirken örgüt üyelerini de düşünerek plan ve program yapmak gerekmektedir.

Örgütsel değişim sadece çevrede değildir. Çevrenin yanında; teknoloji, örgüt yapısı ve amacı, misyon ve vizyon, bilgi yönetimi, girişimcilik, iş dünyası, iletişim gibi alanları da dikkate alarak başarılı bir değişim gerçekleştirilebilir (Tunçer, 2011). Çünkü değişimin etkilenmediği alan neredeyse bulunmamaktadır. Literatüre bakıldığında da değişimin farklı tanımlarla ele alındığı görülmektedir. Değişim daha özele indirildiğinde ekonomik değişim, toplumsal değişim, örgütsel değişim ve teknolojik değişim gibi kavramlarla karşılaşılmaktadır. Teknolojik yeniliklerle beraber hem ekonomik hem toplumsal hem de örgütsel değişikliğe gidilmektedir (Karaaslan ve Hazır, 2004). Bu sebeple teknolojik değişim daha kapsamlı bir alan olarak ele alınabilir. Çünkü bilgi ve iletişim teknolojileri alanında yaşanan gelişmeler ve yenilikler değişimin en çok yaşanıldığı alanlardan biridir.

2.1.1.1. Teknolojik değişim

Örgütler çevreleri ile sürekli etkileşim içinde buldukları için açık sistemlerdir (Çelikten, 2000). Değişen hızlı gelişmeler, bilgi patlaması ve ilerleyen teknoloji ile örgüt yapılarında yenileşmeler gerekmektedir. Örgütlerin çevrelerinden bağımsız hareket etmeleri ve kendilerini soyutlamaları mümkün değildir. Bu yüzden sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları gerekmektedir. Örgütün değişimden sonra da faaliyetlerini düzenli bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için çevreden gelen tepkileri dikkate almaları gerekmektedir.

Teknolojik değişme ise 21. yüzyıl koşullarında kaçınılmaz bir süreçtir. Teknolojik değişim kurumun daha ileri bir seviyeye gelmesine yol açmaktadır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). Çünkü kurumlarda kullanılan her türlü elektronik cihaz ve makineler o kurumun iş akışına etki etmektedir. Bu yüzden örgütlerin etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmeleri için teknolojik gelişmelere bağlı örgütsel değişimler yapmaları gerekmektedir (Tunçer, 2013).

Bilgi ve iletişim teknolojileri ile bilginin kullanım alanı ve bilginin artışı görülmektedir (Tunçer,2011). Bilgi toplumunun faaliyetlerini amaçları doğrultusunda sürdürebilmeleri için ise bilişim teknolojilerine ihtiyaç duyarlar. Çünkü bilgi çağında kullanılan birçok araç-gereç ve hizmet bilişim teknolojileri ile iç içe durumdadır (Ünal, 2012). Hızla gelişen ve dijitalleşen günümüzde bireyin bilgisayar temelli teknolojiye kaçması mümkün görünmemektedir. Teknolojinin ilerlemesi ile oluşan bilgi patlaması noktasında eğitim örgütlerinin de aynı kalması mümkün değildir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). Bu her alanda olduğu gibi eğitim alanında da aktif bir durumdur. Çünkü eğitim değişimden etkilenmekte ve etkilemektedir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). Çift yönlü etkileşime sahip olan eğitim kurumları teknolojik, çevresel ve örgüt içi değişimlere uğramaktadırlar (Çelikten, 2000). Bu kadar yeniliğin olduğu bir çağda eğitim anlayışında da yeni değerler kazandırılması gerekmektedir (Erdoğan, 2015). Eğitimde yeni değerlerin kazandırılmasında değişim süreci yenilenme, yapılanma, geliştirme ve etkili okul gibi kavramlarla belirtilmektedir (Çalık, 2003). Eğitim kurumlarını etkileyen teknolojik değişimler okullara projeksiyon, bilgisayar ve akıllı tahta gibi yenilikler kazandırmıştır. 21.yüzyıl koşullarında topluma yararlı, nitelikli bireyler yetiştirmek ve bu bireyleri topluma kazandırmak amacıyla eğitim verebilmek için değişimi kabul etmek gerekmektedir (Çalık, 2003).

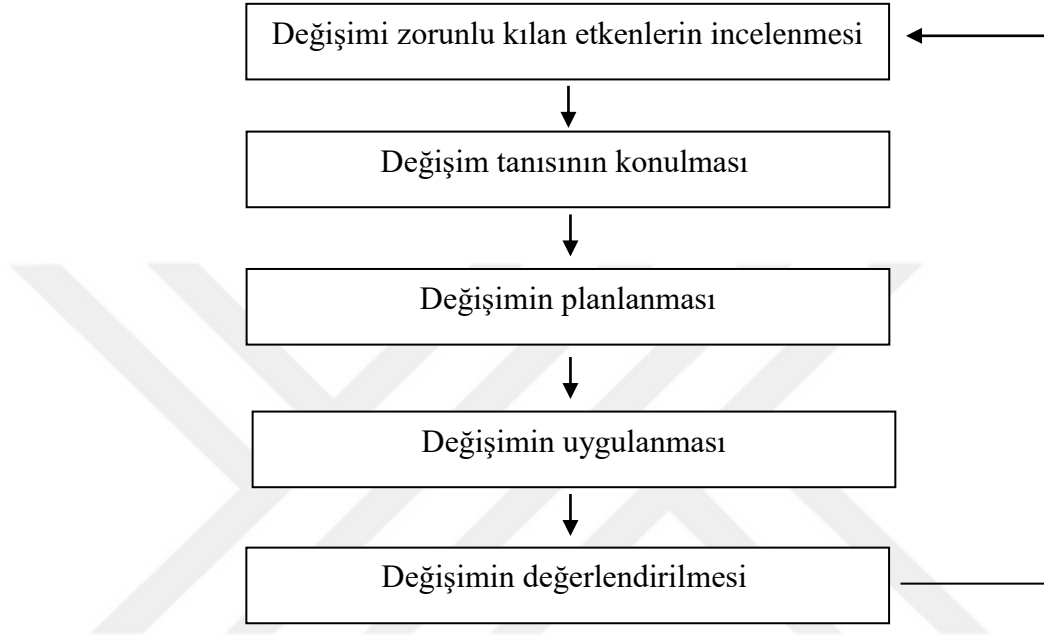
Hızla gelişen ve değişen teknoloji ile toplumların yapısındaki değişiklikler ve bu değişiklikler ile birlikte oluşan beklentiler örgütü ve yönetimi doğrudan etkilemektedir. Eğitim kurumlarında da yeni bir teknoloji demek kurumun örgütsel değişime uğraması demektir (Çalık, 2003). Örgütün başarılı bir şekilde değişime uğraması da başarılı bir biçimde yönetilmesiyle ilgilidir (Tunçer, 2011).

2.1.2. Değişim yönetimi

Çok boyutlu bir kavram olan yönetim, örgütlerin istenilen amaçları gerçekleştirebilmek için zaman, para, yer ve insan gücü unsurlarını kullanarak etkin ve yeterli bir şekilde örgütün koordine edilmesidir (Şahin, 2010). Yönetim kavramı literatürde değişim kavramı ile kullanılan bir kavram haline gelmektedir (İraz ve Şimşek, 2004). Değişim yönetimi daha çok örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri yolundaki engelleri kaldırıp çevre koşullarına uygun bir şekilde ilerleyebilecekleri bir süreç haline gelmektedir (Yıldız, 2012).

Yeniden düşünme, yeniden tasarım, yeniden örgütlenme, yeniden yapılandırma değişim yönetimini gerektirmektedir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006).

Değişim bir örgütte bir defaya mahsus olmaktan ziyade bir döngü içerisinde yer almaktadır. Bu döngü örgütün kendini yenilemesine olanak sağlamaktadır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). Bu bağlamda değişim yönetimi 5 aşamada incelenebilmektedir.



Şekil 2.1. Değişim yönetim sürecinin aşamaları.

Kaynak: (Çalık, 2003)

İlk adım olan değişimi zorunlu kılan etkenlerin incelenmesinde okul yöneticilerinin örgütü etkileyecek iç ve dış etkenleri ele alması gerekmektedir. Daha sonra değişimin tanısını konularak gerekli verilerin toplanması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Tanı sonrasında değişimin amacına uygun bir planlama yapılmalıdır. Bu planlamada değişime kimlerin katılacağı, değişimin sürecinin aşamaları, değişim sürecine ait tarihler gibi konular yer almaktadır. Planlama aşamasından sonra değişimin uygulanma aşamasına geçilerek değişim süreci başlatılır. Son aşama olan değişimin değerlendirmesinde ise uygulanan programın sonuçları değerlendirilir. Değerlendirme aşaması değişimin sürekliliği ve çevre için önemli bir adımdır (Çalık, 2003). Çünkü çevre sürekli bir değişim içerisindedir.

Örgütler, çevre koşullarının değişmesi karşısında değişmek zorunda olan kurumlardır. Bu durum eğitim örgütleri açısından da önemlidir (Çalık, 2003).

Özellikle teknolojik değişmeler ve bilimde yaşanan gelişmeler bilgiyi daha önemli hale getirmektedir. Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütleri de çevreye bağımlı olarak bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerden etkilenmekte ve bu değişimleri etkilemektedir (Yıldız, 2012). Çünkü eğitim örgütleri hem çevre koşullarına uyum sağlamalı hem de amaçlarını gerçekleştirirken toplumu değişime hazırlamalıdır (Çalık, 2003). Örgütler değişen çevre koşullarına uyum sağlamak zorunda oldukları için de değişim sürecini başarılı bir şekilde tamamlanmaları gerekmektedir (Çalık, 2003). İyi bir yönetim ve iyi bir yönetici okulun başarıya ulaşmasında önemli bir etken olduğundan (Çelikten, 2000) başarı, değişim sürecini başarılı şekilde yönetmeden geçmektedir (Çalık, 2003).

Eğitim örgütlerinin amacı eğitim ve öğretimi sağlamak olduğu gibi eğitim ve öğrenmede değişimden geçmektedir. Özellikle Türk Eğitim Sitemindeki sürekli değişme ve gelişmeler okulları doğrudan etkilemektedir. Eğitim örgütlerinin bu süreçleri başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi de değişimin doğru yönetilmesinden geçmektedir. Bu noktada okul müdürlerinin de rolü ve sorumlulukları da artmaktadır (Yıldız, 2012). Birçok görevi bulunan okul müdürlerinin bu noktada en önemli görevi değişimi yönetmektir (Çelikten, 2000).

Okullar planlı değişmeye ihtiyaç duyan kurumlardır. Çünkü plansız bir değişim başta okul yöneticilerini etkileyeceği gibi tüm okul üyelerini de etkileyecektir. Zor bir süreç olan eğitimde değişim süreci planlı bir şekilde gerçekleştirildiğinde başarıyla sonuçlanacaktır (Yıldız, 2012). Bu süreci yönetirken de örgüt içi ve örgüt dışı değişime direnme durumları ortaya çıkabilmektedir. Çünkü örgütsel değişim örgütsel sorunlara da yol açabilir (Tunçer, 2013). Değişimin gerçekleşme sürecinde birçok direnme ile okul yöneticileri karşı karşıya gelebilirler (Taş, 2009).

Değişim genel anlamda bir dirençle başlamaktadır (Tunçer, 2013). Okullarda da değişim uzun zaman alabilmektedir. Çünkü alışkanlıkları değiştirmek oldukça zor bir süreçtir (Taş, 2009). Bu beklenmedik gelişmelerin yaşanmaması için değişimde liderlik rolü üstlenen okul müdürleri, iletişimi iyi sağlamalı, öğretmeni, öğrenciyi, personeli ve velileri ikna etme kabiliyetine sahip olmalıdır. Bunun için bir plan çerçevesinde değişim ortamını hazırlamalı, bu planı açık ve net bir şekilde belirtmelidir. Böylelikle olası ters durumlar içinde hazırlıklı olmalıdır. Çünkü öğretmen inanmadan öğrenciyi inandırmak zordur (Taş, 2009). Bireyler değişimin kendilerini nasıl etkileyeceğini bilir ve sorumluluklarının farkına varırlarsa daha az direnç göstereceklerdir (Tunçer, 2013). Değişim bir süreç olduğundan bu süreç

içerisinde yer alan herkesin değişime direnmeden okul yöneticisinin rehberliğinde hareket etmesi gerekmektedir (Çelikten, 2000). Böylelikle yeni duruma sorunsuz bir geçiş sağlanabilir. Yeni duruma mümkün olduğunca sorumsuz bir şekilde geçiş yapıldığında da örgüt daha az etkilenmiş olacaktır (Tunçer, 2013).

2.1.2.1. Değişime direnme

Değişim kaçınılmaz bir olgu olduğundan her değişimde bir direnci doğurur. Örgüt içerisinde bulunan kişilerin bu değişim sonucunun kendi lehine ve değişimin gerekliliğine inanmazlarsa direnme gösterip sorunlara yol açacaklardır (Okun, 1996). Okul yöneticilerinin mevcut durumun dışında değişim ile gelen yeni durumu örgütün her alanında kabul etmeleri gerekmektedir. Örgüt tümüyle kabul etmez ve direnirse işlevlerinin önünde bir engel olacaktır. Yeniliklere direnen ve değişime ayak uydurmaktan kaçan örgütlerin küçülmesi hatta yok olması kaçınılmaz hale gelecektir. Bu direnmenin şiddetini düşürebilmek içinde değişim yapmadan önce yöneticinin değişime neden ihtiyaç duyulduğunu cevaplaması gerekmektedir. Çünkü değişim riski bir süreç olduğundan amaçsız olmamalıdır (Tunçer, 2011). Daha sonra yeniden yapılandırmaya giderek yeni düzene alışma süreci başlamaktadır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). Değişim gerçekleştiğinde örgüt bir denge ararken kişilerin yeni duruma uyum göstermeleri gerekmektedir. Çünkü dengesizlik durumunda örgüt içerisinde direnmeler meydana gelecektir (Tunçer, 2011).

Eğitim örgütlerinin de daha etkin kullanılması için örgütsel olarak yapıda değişiklikler gerekmektedir (Çalık, 2003). Eğitim kurumlarında değişimden önce amacı, stratejiyi, vizyonu ve misyonu önceden belirlemek gerekir. Çünkü değişim, eğitim ve öğretimin gerçekleştiği kurumlarda hata kabul edilemez bir süreçtir (Çalık, 2003). Eğitim örgütlerini değişime iten toplumsal değişim süreci, nüfus artışı sebebiyle okullara olan talebin artması ve okulların yetersiz kalması, teknolojik gelişmeler gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Bu değişiklikleri yaparken eğitim kurumu içerisinde bulunan herkesin gönüllü olması gerekmektedir. Çünkü değişimi gerçekleştirirken eğitim örgütlerinin merkezinde insan faktörünün olduğunu unutulmaması gerekmektedir (Çalık, 2003).

Değişime olan direnci önlemek ya da azaltmak için belirli yöntemler uygulanmalıdır. Bu yöntemler özetlenirse şu şekildedir:

1. Okul yöneticilerinin okul üyeleri ile iletişimi çok önemlidir. Okul yöneticileri değişimin gerekliliğini, sürecini ve ulaşılmak istenen hedefi

açık ve net bir şekilde ifade ederse okul üyeleri kendini sürece hazırlayacaktır. Böylelikle direnci önleyecek ya da azaltacaktır (Tunçer, 2013).

2. Okul üyelerinin değişimin planlanması ve uygulanması sürecine dahil edilmeleri gerekmektedir. Böylelikle değişim sürecinde çıkacak sorunların oluşması engellenecektir. Herkesin fikrine başvuran okul yöneticileri okul üyelerinin desteğini alarak değişim süreci daha kolay ve başarılı bir şekilde yönetebilecektir (Koçel, 2003)
3. Okul yöneticilerinin bazen okul üyelerine taviz vermesi direncin oluşumunu önleyebilir. Taviz vermesine karşın okul üyelerinin kendini değerli hissetmesi oluşacak direnci kırar ve örgüte olan bağlılığı artırır. Böylece okul üyeleri de değişim sürecine destek verecektir (Tunçer, 2013).
4. Değişimin acil bir şekilde gerçekleşmesi gerektiği durumlarda okul yöneticileri güç ve yetkilerini kullanarak değişimini zorla kabul edilmesini sağlayabilir. Fakat bu durum son çare olarak kullanılmalıdır. Çünkü böyle bir durumda direnç yüksek olacağına liderlik vasfına sahip okul yöneticisi ikna kabiliyetini kullanarak direncin gücünü azaltabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).
5. Değişimin planlı olması direnci azaltmada ya da gidermede en önemli noktadır. Bu yüzden okul yöneticileri değişime başlamadan önce bir plan dahilinde hazırlıklarını yapmalıdır (Tüz, 2004).
6. Okul yöneticisi değişim sürecine başlamadan önce okul üyelerinin ihtiyaçlarını, değerlerini, düşüncelerini, yaşantı tarzlarını göz önüne alarak hazırlık yapmalıdır (Tunçer,2013).

Okul yöneticileri okulunu, personelini, öğrencisini, öğretmenini ve çevresini çok iyi tanımalı ve ihtiyaçlarını bilmelidir. Değişim kurum ve çalışanların ihtiyaçlarını ile örtüşüyorsa değişime olan direnç azalacak ya da yok olacaktır (Çolakoğlu, 2005). Böylelikle okul üyeleri de değişim sürecine destek verecektir (Tunçer, 2013). Değişimi eğitim kurumlarında sürekli ve doğal bir süreç olarak görmeye başladığında da yeniliklere rahatça adapte olunabilecektir (Çolakoğlu, 2005).

2.1.2.2. Değişimi yönetme süreci

Dünya da meydana gelen sosyal, ekonomik veya politik gelişmeler de okullara yansımaktadır. Okullarımızın bütçesi, yönetim şekli, yönetmelik gibi durumlar eğitim kurumlarını örgüt içi değişikliklere götürmektedir (Çelikten, 2000). Değişimin yanı sıra değişim yönetimi de eğitim kurumları için önemli bir kavramdır (Yıldız, 2012). Eğitim kurumlarının amacı öğrencilerin eğitimini ve öğretimini sağlamak olduğundan eğitim ve öğretimin olduğu bir ortamda değişimden kaçmak mümkün değildir. Bu sebeple okul yöneticilerinin en önemli görevlerinden biri de değişimi yönetmektir. Değişimi yöneten okul yöneticilerinin yeterlilikleri de yeniden şekillenmektedir (Yıldız, 2012).

Eğitim kurumlarında gerçekleşen değişimi yönetme sürecinin aşamalarını özetlersek (Çolakoğlu, 2005) :

1. Okul yöneticisi, okul üyelerini değişim sürecine motive edip oluşacak direnci engelleyerek gerekli ortamı sağlamalıdır.
2. Okul yöneticisi bir değişim vizyonu hazırlamalı ve bunu tüm okul üyeleri ile açıkça paylaşmalıdır.
3. Okul yöneticisi değişim sürecinde politik desteği sağlayarak paydaşları belirlemelidir.
4. Okul yöneticisi eski durumdan yeni duruma geçiş sürecini yönetmek için yönetim yapılarını oluşturarak bir plan çerçevesinde hareket etmesi gerekmektedir.
5. Okul yöneticisi değişim sürecini devam ettirirken gerekli bilgi ve becerilerin oluşması için gerekli desteği sağlamalı ve okul üyelerini teşvik edecek ödüllendirme sistemleri oluşturmalıdır.

Okul yöneticileri değişimi gerçekleştirirken önüne çıkabilecek direnci azaltmak için öncelikle öğretmenlerin, öğrencilerin, personelin ve velilerin ihtiyaçlarını iyi bilmesi gerekmektedir. Değişimi nedenleriyle açıklayıp ikna etmesi gerekmektedir. Ayrıca karşıdan gelebilecek her türlü görüşe açık olması gerekmektedir. Çünkü iletişimin ve güvenin olduğu ortamda direnç az olacağından süreç başarılı bir şekilde gerçekleşecektir (İraz ve Şimşek, 2004). Değişimin bir süreç olduğunu ve neden olması gerektiğini kabul eden bir toplum değişime direnç göstermeyecektir (Yıldız, 2012). Bu nokta da okul müdürlerinin bir yönetici olarak değil bir lider olarak neden değişime ihtiyaç olduğunu açıklaması gerekmektedir. Daha sonra değişim planı

hazırlayıp bunu sunması gerekmektedir. Değişimin kabul edildiği bir okulda direnç az veya hiç olmayacağından yeni bir ortamı kabul etmek kolay olacaktır. Değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştiren okul yöneticilerinin, değişim gerçekleştikten sonra da belirli periyotlarla süreci takip etmesi gerekmektedir (Yıldız, 2012).

Eğitimde değişim hem teknik hem de sosyal değişim gerektirmektedir. Sosyal değişim ise teknik değişimden daha zor bir durumdur. Bu yüzden başarılı bir değişim için kişilerin değişimin gerekliliğini anlaması ve bu doğrultu da kendini yenilemesi gerekmektedir (Yıldız, 2012). Çünkü değişim ancak herkesin katılımıyla başarı sağlayabilecektir. Bu yüzden lider olan okul yöneticileri, kurum ve çevrenin uyum içerisinde olmasını sağlamalıdır (İraz ve Şimşek, 2004). Çünkü lider, karşısındakini en iyi şekilde etkileyebilen ve ikna kabiliyetine sahip olan kişidir (Ünal,2012).

Değişim yaklaşımında örgütsel kültür ve liderlik kavramları da önemli bir yer tutmaktadır (Tunçer, 2011). Eğitimde etkililik okul liderliği gerektirir. Eğitim örgütlerinin odak noktası okullar olması okul yöneticilerinin liderlik rollüne sahip olması gerekmektedir (Taş, 2009). Değişimi yönetmek için yönetici olan kişinin liderlik becerilerine sahip olması gerekmektedir. Örneğin, okul yöneticisi örgüt kültürünü değiştirirken motivasyonu da sağlanmalıdır ki değişim süreci kolay ve başarılı bir şekilde sağlanabilsin. Bu yüzden bu motivasyonu sıradan bir yönetici sağlayamamaktadır. Okul üyelerini değişim sürecine dahil edip görüşlerini alan, okul üyelerinin ihtiyaçlarını göz önüne alarak değişim sürecini planlayan ve okul üyelerini belirli ödüllerle teşvik eden bir yönetici bireyleri motive edebilir. Bunu sağlayabilecek olan okul yöneticilerinin de liderlik becerilerine sahip olması gerekmektedir.

2.2. Teknolojik Liderlik

2.2.1. Liderlik

Liderlik, literatürde 14. yüzyılda görülmeye başlanan bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Son 2 yüzyıldır da sıkça öne çıkan ve birçok araştırmaya konu olan liderlik kavramının tek bir tanımı bulunmamaktadır (Gündüz, Önder ve Beşoluk, 2011). İlgili araştırmalara bakıldığında birçok tanımla karşılaşılmaktadır. Ayrıca liderlik teorilerine göre farklı liderlik tanımlarının ortaya çıktığı da görülmüştür (Karip, 1998).

Literatüre bakıldığında liderlik teorileri gelişim sırasına göre şu şekilde sıralanmaktadır (Gündüz, Önder ve Beşoluk, 2011):

1. Özellikler Teorisi
2. Davranışçı Teori
3. Durumsallık Teorisi
4. Yeni Teoriler

Liderlik kavramını ilk geliştiren kuram olan özellikler yaklaşımı, bazı kişilerin belirli niteliklere sahip olarak doğdukları düşüncesine hakim olduğu 1940'lara kadar olan dönemdir (Şahin, 2012). 1940-1960 yılları arasında hakim olan davranışçı teori, liderin özelliklerinden çok liderin gösterdiği davranışların hakim olduğunu savunan teoridir (Çelikel, 2014). 1960-1980 yılları arasında hakim olan durumsallık yaklaşımı da liderin ortamın özelliklerinden etkilendiği düşüncesine dayalı olduğu bir dönemdir (Karatay, 2011). Yeni teoriler ise 1980 yılından sonra ortaya çıkmıştır (Gündüz, Önder ve Beşoluk, 2011). Bunlar; vizyoner liderlik (Çelik, 1997), etik liderlik (Helvacı, 2010), kültürel liderlik (Aksu, Şahin ve Ş.Fırat, 2003), dönüşümcü liderlik (Karip, 1998), öğretimsel liderlik (Aksoy ve Işık, 2008), kuantum liderlik (Erçetin, 2000), karizmatik liderlik (Aykanat, 2010), hizmetkâr liderlik (Balay, Kaya ve G.Yılmaz, 2014), teknolojik liderlik (Sincar, 2009) vb. şekilde sıralanabilir. Bu çalışma da ise yeni liderlik yaklaşımlarından teknolojik liderlik ele alınarak değişim yönetimi ile birlikte incelenmiştir.

Gelişen teknoloji, bilgi artışı, toplumsal değişiklikler ve ekonomik yenilikler gibi durumların ortaya çıkmasıyla değişim süreci aktif bir rol oynamaktadır (Ünal, 2012). Örgütsel değişim de stratejik ve planlı bir çalışmayı gerektirmektedir (Tunçer, 2011). Bu süreçte değişim yönetimi algısını başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için "liderlik" olgusu ortaya çıkmaktadır (Ünal, 2012). Bu çalışmanın da etkinliği değişim sürecinde liderliği öne çıkarmaktır.

Liderlik örgütsel açıdan taşıdığı öneme bağlı olarak alan yazında ilgi çeken bir konudur. Ancak üzerinde uzlaşa sağlanabilecek bir liderlik yaklaşımı veya bir tanım bulmak güçtür (Gündüz, Önder ve Beşoluk, 2011). Bu nedenle aşağıda yaygın olarak kullanılan tanımlardan bazı örnekler sunulmuştur.

- Liderlik sorunları algılamayı, bu sorunlara çözüm getirmeyi ve izleyenlerden yararlanmayı gerektirmektedir (Sungur, 1997).
- Liderlik kişileri bir amaç altında toplayıp bu amacı gerçekleştirmek için grubu harekete geçirme yeteneğidir (İraz ve Şimşek, 2004).

- Liderlik, bir vizyona sahip olmaktır. Bu vizyona erişebilmek için stratejiler geliştirmektir (Tunçer, 2011).
- Liderlik, insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir (Davis; akt. Kemal Tosun, 1988).
- Koçel (1995) ise liderlik kavramını örgütte bulunan konumundan farklı olarak liderliği bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Birçok tanımı bulunan liderlik genel bir ifade ile kişinin karşısındakini etkileme süreci denilebilir (Ulukan, 2006). Liderlik kavramını etkileyen dört önemli faktör bulunmaktadır. Liderlik bu dört ana faktörün bir fonksiyonudur. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Yiğit, 2002):

1. Liderin sahip olduğu yetenek ve kişilik özellikleri
2. Örgütün ve grubun beklentileri ve özellikleri
3. Liderle izleyiciler arasındaki ilişki
4. Lider ve takipçilerin ortak amaçları

Liderlik insanları etkin ve verimli bir şekilde yönlendirerek amaçları gerçekleştirme becerisi olduğundan yönetmekten önce yönlendirebilen kişilere ihtiyaç duyulmaktadır. Lider yönetme ve yönlendirme farkıyla yöneticiden ayrılmaktadır (İraz ve Şimşek, 2004). Yöneticiler mevcut olan sistemi sürdürebilmek için çıkan ve çıkacak sorunları çözmeyi denerken liderler örgütte köklü değişiklikler sağlayarak örgütün daha etkin ve verimli bir hale gelmesini sağlamaktadır (Tunçer,2011). Çünkü örgütsel değişimi sıradan yöneticilerle gerçekleştirmek ve yönetmek zor bir süreçtir. Değişimi yönetmek de ciddi bir strateji gerektirmektedir. Bu stratejiyi sağlayacak kişi de liderlik becerilerine sahip olmalıdır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). IBM'in yayınladığı "Capitalizing on Complexity" raporunda da ankete katılan CEO'ların verdiği cevaplara bakıldığında yaratıcılığın 5 yıl içerisinde en önemli liderlik özelliği olacağı sonucuna varılmıştır (Ünal, 2012).

Lider, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için insanları etkileyip, onları yönlendirebilen kişi olduğundan (Aykanat, 2010) sadece bir sorunu çözme becerisinden çok o sorun hakkında stratejik düşünebilme kabiliyetine sahip olmalıdır (Çelik, 2003). Diğer bir tanım olarak liderlik; bir takım hedeflere ulaşmak için belirlenmiş değerleri izleyicilerine aktarma ve davranışlarını etkileme durumudur (Özkalp ve Kırrel, 2010). Lider; iletişim ve haberleşme yeteneği olan, kesin ve kararlı, yaratıcı, irade sahibi, empati kurabilen, sistematik düşünebilen, disiplinli, özgüvenli, tutarlı, farklılıkları yönetebilen, işbirlikçi, astlarının gelişimine katkı

sağlayan ve bunun gibi birçok özelliğe sahip kişidir (Alkım, 2006). Lider karşısındaki kişiye güven vermeli, her zaman karşısındaki kişilerle iletişim içerisinde olmalı ve çalışanlara karşı içten yaklaşmalıdır. Başarılı bir lider neyi nasıl yapacağını iyi bilmekte ve bunu açıkça paylaşmaktadır. Çünkü lider sadece kendi kararlarını uygulayan kişi değildir. Başkalarının düşüncelerine önem veren, onları dinleyen ve planlarını ona göre yapan kişidir (Yıldız, 2012). Liderler sadece bir grubun oluşmasında etkili değildir. Ayrılmış grupları bir araya getirme, grubu bir arada tutma gibi etkileri de vardır (Özsalmanlı, 2005). Örgüt içerisindeki kişiler lideri örnek almaktadır. Bu süreç içerisinde de kurumu yöneten yöneticilerin belirli bilgi ve becerilere sahip olması gerekmektedir.

Örgütsel değişimin ve dönüşümün başarılı bir şekilde sağlanabilmesi için liderlik vasfına uygun yöneticilerin olması gerekmektedir (Tunçer, 2011). Özellikle eğitim örgütlerinde, okul yöneticilerinin liderlik yeterliliğine sahip olması gerekmektedir. Aynı zamanda okul yöneticileri lider olarak değişime yön vermeli ve değişim yönetimini en iyi şekilde sağlamalıdır (Çolakoğlu, 2005). 21. yüzyılda eğitim kurumlarında değişim geçmişe oranla daha fazla artmaktadır. Değişimde meydana gelen gelişmeler sonucunda da okul yöneticilerinin sahip olduğu sorumluluklarda değişmektedir. Değişimi başarılı bir şekilde yönetmek isteyen okul yöneticileri de okulunu ve çevresini iyi tanımalıdır (Yıldız, 2012).

Türk Eğitim sistemi bürokratik bir yapıya sahiptir. Bunun için de değişim ihtiyacının çok az bir bölümü gelişmektedir. Bu sebeple eğitim kurumları yeni teknolojilerle geç tanışmakta ya da yeterince yararlanamamaktadır (Tunçer, 2011). Örgütsel değişimin etkin bir şekilde gerçekleşmesi de liderlik kavramı ile bütünleşmesine bağlıdır (İraz ve Şimşek, 2004). Okul yöneticilerinin bu noktada teknoloji ile liderlik arasında bağlantı kuran ve teknolojik uygulamalarda aktif rol alan birer teknolojik lider olması gerekmektedir (Hacıfazlıoğlu, Karadeniz ve Dalgıç, 2011).

2.2.1.1. Teknolojik liderlik

Bilgi çağının özelliklerine uygun bir lider algısının oluşturulması yeni liderlik yaklaşımlarını ortaya çıkarmaktadır (Ünal, 2012). Özellikle bilişim teknolojileri ile liderlik kavramları birlikte ele alındığında teknolojik liderlik modeli görülmektedir. Eğitim yönetimi topluluklardan biri olan “Eğitim Yönetimi Profesörleri Ulusal Konseyi”, eğitim yönetimini 8 çalışma alanından biri olarak “teknolojik liderliği” alanını açıklamıştır (Banoğlu, 2012).

Teknolojik lider; teknolojiyi yakından takip edebilen, yeterli bilgi ve beceriye sahip, kişilerin örgüt için teknolojiyi etkin ve verimli kullanabilmesini sağlayan, yöneten ve yönlendiren kişidir (Bülbül ve Çuhadar, 2012). Teknolojik lider, teknolojiyi yöneten, takip eden ve teknoloji kullanımına teşvik eden kişidir (Banoğlu, 2011). Teknolojik lider, örgüt ile teknolojiyi entegre edebilen kişidir (Bülbül ve Çuhadar, 2012). Bir başka tanımda ise teknolojik lider, eğitimin teknoloji ile bütünleşmesini kolaylaştıran kişidir (Banoğlu, 2011). Bu noktada eğitim örgütlerinde okul yöneticilerinin de teknolojik bir lider olarak bilgi ve iletişim teknolojilerini okullara en iyi şekilde adapte edebilen ve yöneten bireyler olması gerekmektedir (Bülbül ve Çuhadar, 2012).

Teknolojik liderlik ile ilgili yapılan tanımların birbirinden farklı olması liderin üstlendiği rol ve sorumlulukları standartlaşmaya götürmüştür (Hacıfazlıoğlu, Karadeniz ve Dalgıç, 2011). ABD’de merkezi bulunan “International Society for Technology in Education” (ISTE) tarafından 2002 yılında geliştirilen ve “National Educational Technology Standards for Administrators” (NETS-A) olarak bilinen standartlar, okul müdürlerinin teknoloji liderliği standartlarını 6 boyutta ele almaktadır. Bunlar; liderlik ve vizyon, öğrenme ve öğretim, verimlilik ve profesyonel uygulama, destek hizmetleri, yönetim ve işlemler, ölçme ve değerlendirme, sosyal, yasal ve etik konulardır (Banoğlu, 2011). Daha sonrasında ISTE 2009’da okul müdürleri için önerdiği teknoloji lideri standartlarını güncelleyerek 5 boyutta ele almaktadır. Bunlar ise; vizyoner liderlik, dijital çağ öğrenme kültürü, mesleki gelişimde mükemmellik, sistematik gelişim, dijital vatandaşlıktır (Banoğlu, Vanderlinde ve Çetin, 2016). Güncellenen yeni standartlara göre teknoloji liderinde aranan özellikler şu şekildedir (Hacıfazlıoğlu, Karadeniz ve Dalgıç, 2010):

- **Vizyoner liderlik:** Okul yöneticisi, örgütün değişimi ve yenileşmesi için teknoloji odaklı bir vizyon oluşmasına liderlik eder. Böylelikle okul yöneticisi, eğitim öğretim ve yönetim sürecinde teknoloji kullanımını ile ilgili bir vizyon çerçevesinde hedeflerini gerçekleştirir. Ayrıca vizyon ile uyumlu ve teknoloji ile bütünleştirilmiş ortam sunarak teknoloji kullanımına teşvik eder.
- **Dijital çağ öğrenme kültürü:** Dijital öğrenme kültürünün örgütte uygulanması önemli bir teknolojik liderlik davranışıdır. Okul yöneticilerinin, okullarında öğrenme-öğretme etkinliklerinin teknoloji ile bütünleştirip desteklemeleri, eğitim öğretim için öğrenme ortamları ve öğrenme

kaynaklarını sağlamaya çalışmaları dijital çağ öğrenme kültürünü uyguladıklarını göstermektedir. Teknolojik lider, öğrencilerinin ihtiyaçlarına yönelik, dinamik ve ilgi çekici gerekli ortamı sunar ve dijital çağın öğrenme kültürünü tüm öğrencilerine kazandırmayı hedefler.

- **Mesleki gelişimde mükemmellik:** Eğitim lideri, eğitimcileri güçlendiren yenilikçi ve profesyonel bir öğrenme ortamı oluşturarak, çağdaş teknolojilerle dijital kaynaklar yoluyla öğrencilerin öğrenmelerini destekler. Okul yöneticisi öğretim araçlarının teknoloji ile bütünleştirilmesi ve öğrencilerin etkin kullanımına sunmak için gerekli profesyonel öğrenme ve yeniliğe açık ortamlar kurar. Okul yöneticisi, teknoloji kullanımı ile ilgili okul üyelerini hizmet içi eğitimlerle destekler. Ayrıca öğrencilerinin öğrenme sürecinde aktif olması için yeni teknolojilere teşvik eder ve etkin teknoloji kullanımına yönelik araştırmaları takip eder.
- **Sistemik gelişim:** Eğitim yöneticileri, bilgi ve teknoloji kaynaklarının etkili kullanılarak örgütün sürekli gelişimi için dijital çağ liderliğini ve yönetimini sağlar. Okul yöneticisi, bilgi ve teknoloji araçlarını etkili ve verimli bir şekilde kullanılması için değişim sürecini destekleyip geliştirerek liderlik ve yönetimi sağlamaktadır. Böylelikle okullardaki eğitim öğretim sürecine liderlik etme ve öğrenme sürecinin başarılı sürdürülebilmesi için gerekli olan teknolojik alt yapıyla ilgili çalışmalara okul yöneticisi önem vermektedir. Okul yöneticisi, sistemi geliştirmek için gerekli stratejik ortaklıklar kurmaktadır. Okul başarısı için ise gerekli verileri değerlendirerek teknolojiyi etkin kullanan personeli kabul eder ve destekler.
- **Dijital vatandaşlık:** Okul yöneticisi, değişen ve gelişen dijital kültür ile ilgili sosyal, etik ve yasal konulara ilişkin anlayış geliştirmektedir. Okul yöneticisi, tüm öğrencilerinin ihtiyaçlarına yönelik uygun dijital araç ve kaynaklara eşit erişim sağlamaktadır. Ayrıca bilgi teknolojilerinin yasal, etik ve güvenli bir şekilde kullanımını sağlamakta ve kurallar oluşturmaktadır.

Okul yöneticilerinin liderlik ile ilgili sahip olması gereken beceriler “Eğitim Teknolojileri Standartları” kapsamında belirtilmiştir. ISTE, NETS-A’yı “Yöneticilere Yönelik Ulusal Eğitim Teknolojisi Standartları” olarak kabul etmiştir (Görgülü, Küçükali ve Ada, 2013).

21 yüzyıl liderlik etkililiği ile bağlantılıdır. Liderlik, çevre ihtiyacını ne derece karşıladığı, değişimin ne derece gerçekleştiği gibi durumların takibi ile ilgilidir

(Ünal, 2012). Sürekli yenilenen okul ve çevre sonucu okul yöneticilerinin de birçok alanda liderlik yaptığı gibi eğitim kurumlarında bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımını konusunda da liderlik yapması gerekmektedir (Bülbül ve Çuhadar, 2012). Teknolojiyi bilen, takip eden ve eğitim öğretim alanında doğru bir şekilde yöneten ve yönlendiren teknoloji lideri olması gerekmektedir. Teknolojik gelişmelerin hızla artması, teknolojinin okulla bütünleşmesi sonucu teknoloji ile ilgili araç ve gereçlerin etkili kullanılması için gerekli personel ihtiyacının çıkması okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarında artışa sebep olmuştur (Bostancı, 2010).

Teknolojik değişimin 21. yüzyılda hemen her alanda gelişim göstermesi örgütlerin amaçlarına ulaşmasından çok ayakta kalabilmek için teknolojiyi bir alternatif olarak değil de mecburiyet çerçevesinde örgütle bütünleştirmesi gereken bir durum haline getirmiştir (Bostancı, 2010). Eğitim sistemindeki birçok yapının bilişim teknolojileri alanına geçmesi okul yöneticilerini ve öğretmenleri teknolojiyi etkin kullanmaya yöneltmiştir (Sincar, 2009). Öğrenme ortamlarının ağ ortamlarına bağlanması (Irmak, 2015) sonucu teknolojinin hızla ilerlemesi, yönetim alanında gerçekleşen değişim, bilgi kaynaklı etkinliğin artması gibi gelişmeler değişime paralel bir şekilde okul yöneticilerinin gösterdiği liderlik davranışı ile ilgilidir (Bostancı, 2010). Eğitim örgütlerinde teknoloji ile gelen değişime adaptasyonu sağlamada etkili olan okul yöneticileri liderlik becerileri ile ön plana çıkmaktadır (İraz ve Şimşek, 2004). Teknolojik değişimler okul yöneticileri tarafından desteklemesi gerektiğinden okul yöneticilerinin birer teknolojik lider olarak teknolojiyi etkin ve verimli kullanarak okul üyelerini doğru yönlendirmelidir (Hacıfazlıoğlu, Karadeniz ve Dalgıç, 2011). Okul yöneticilerinin eğitim teknolojisi araçlarını okullarda etkili ve verimli bir şekilde kullanımını sağlayabilmesi için öncelikle yöneticinin yeterli bilgi ve beceriye sahip olması ve sonrasında ise öğretmenleri, öğrencileri ve personelleri yönlendirmesi gerekmektedir (Bülbül ve Çuhadar, 2012).

2.2.2. Okul yöneticilerinin teknolojik liderliği

Günümüzde teknolojiyi kullananlar insanlar ve örgütlerdir (Ünal, 2012). Teknolojide meydana gelen değişimler ve yenilikler toplumu etkilediği gibi eğitimi de etkilemektedir. Buna bağlı olarak eğitim ve toplum birbirinden ayrılmaz iki kavram olarak öne çıkmaktadır (Görgülü, 2013). Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler sonucu ortaya çıkan bilgi toplumu, bilgisayar teknolojilerini temsil etmektedir. Bilgi toplumundaki okullar ise teknolojiyi aktif kullanan, yenilikleri takip eden ve entegre eden kurumlardır (Görgülü, 2013).

MEB tarafından 1984 yılında “Yeni Enformasyon ve İletişim Teknolojisi” projesi kapsamında eğitim ile teknolojinin bütünleştirilmesi çalışmaları başlatılmış ve bu çalışmalar ile 1.100 mikrobilgisayar ortaöğretim kurumlarına kazandırılmıştır. Böylelikle MEB’in hazırladığı çeşitli projelerle okullar teknolojik araçlarla donatılmıştır (Irmak, 2015). Klasik eğitim anlayışından sıyrılarak teknolojinin insanlara sunduğu hizmetleri kullanması eğitim ve öğretim için önemli bir husustur. Okul yöneticileri eğitim kurumlarında başta iyi bir eğitim-öğretim lideri sonrasında iyi bir değişim lideri olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra bir de hızla gelişen teknolojik değişimlere ayak uydurabilen, yeterli bilgi ve becerilere sahip birer teknolojik lider olmaları beklenmektedir (Bülbül ve Çuhadar, 2012).

Okul yöneticilerin teknolojik liderlik rolleri ile ilgili sahip olması gereken belirli özellikler bulunmaktadır. Okul yöneticileri; teknoloji ile ilgili kavramları bilmek, okulda kullanılacak yazılım ve donanımları okul şartlarına uygun seçebilmek, teknolojiyi de kapsayan bir vizyon oluşturmak, öğretmenler için hizmet içi eğitim olanakları sağlamak, okulda kullanılacak gerekli eğitim araçlarını temin etmek ve bunları için belirli bütçe ve destek sağlamak gibi birçok çalışma ile eğitim teknolojilerini okulla bütünleştirmelidir (Irmak, 2015).

Eğitim teknolojilerinin etkin kullanımında okul yöneticilerinin yetersiz kalması ve yönlendirme yapamaması okul yöneticilerinin liderlik rollerindeki önemi ortaya koymaktadır (Görgülü, 2013). Çünkü yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayan okul yöneticilerinin kişileri yanlış yönlendirmesi sonucu uygun olmayan teknolojik araçlar kullanmasına sebep olabilir (Bülbül ve Çuhadar, 2012). Bu da eğitim öğretimi sıkıntılı bir sürece itebilir. Bu yüzden okul yöneticilerinin öncelikle teknolojinin önemini kavrayıp farkındalık sahip olması gerekmektedir. Okul yöneticileri öğretmen, öğrenci ve personellerini hazırlamakla kalmayıp, teknoloji ile ilgili gerekli

bilinci kazandırarak teknolojik vizyon geliştirip, paylaşmalıdır (Bülbül ve Çuhadar, 2012). Öğretmenlerin de planlama sürecine gönüllü katılması, liderleşmenin yanı sıra teknolojik liderliği de büyük ölçüde etkilemektedir (Banoğlu, 2011). Böylelikle okul yöneticileri etkin bir liderlik rolü oynamaktadır.

Bilgi ve İletişim Teknolojilerini etkin ve verimli kullanan okul yöneticileri akademik başarıya da katkı sağlayacaktır (Bülbül ve Çuhadar, 2012). Okulların Bilişim Teknolojileri ile entegre edilmiş bir eğitim sistemi olarak bakıldığında çeşitli ülkelerde hayata geçirilen projeler bulunmaktadır. Eğitim sistemi ile önde gelen ülkelerden biri olan Finlandiya’da “Bilgi Toplum Programı”, “Okul Bilişim Projesi”, Türkiye’de ise “Fatih Projesi” gibi örnekler görülmektedir (Banoğlu, Underlinde ve Çetin, 2016).

Bilgi toplumundaki örgütler birer öğrenen örgüttür. Öğrenen örgütlerin başarılı olması da okul yöneticilerinden geçmektedir (Görgülü, 2013). Okulun teknoloji ile entegrasyonu okul yöneticisinin bir plan çerçevesinde gerçekleştirdiği sorumlulukları ve görevidir. Bunu gerçekleştiren okul yöneticileri liderlik davranışlarının önemini bilmektedir (Banoğlu, 2011). Bu durumda okul yöneticileri bilgiye ulaşma yollarını iyi bilmeli ve bilgisayar teknolojileri konusunda belirli yeterliliklere sahip olmalıdır (Görgülü, 2013). Çünkü okul yöneticileri teknolojiyi bilir, kullanır ve yönlendirirse liderlik rolünü gerçekleştirmiş olacaktır (Banoğlu, 2011). Bunun için başta okul yöneticileri olmak üzere kurum içinde bulunan öğretmenler hizmet içi eğitimler ile desteklenmelidir (Taş, 2009). Çünkü eğitim kurumlarında teknoloji kullanımı öğretmenden veliye kadar uzanan bir alandır (Banoğlu, 2011).

Teknolojik alt yapıyı sağlayarak bilişim teknolojilerini öğretmen ve öğrencilere kazandırılması, Bilişim Teknolojileri sınıflarının oluşturulması gibi birçok gelişme bilişim teknolojileri ile eğitim örgütlerinin bütünleşmesinde önemli bir noktadır. Bilişim teknolojilerinin eğitim ile bütünleşmesi sonucunda da (Irmak, 2015):

- Öğretmenlerin yıllık planlarını bilgisayar ortamında hazırlanması,
- Öğrencilerin ödevlerini internet aracılığı ile kelime işlemci programı gibi araçlarla hazırlanması,
- Okulun ölçme değerlendirme işlemlerinin bilgisayar ortamında daha hızlı ve güvenilir bir şekilde gerçekleşmesi,
- Okul idaresinin resmi yazışmalarının internet aracılığı ile gerçekleşmesi,
- Muhasebe işlemlerinin bilgisayar ortamına taşınması,

- Öğretmenlerin ders içeriklerini eğitimsel yazılımlar ile işlemesi,
- Öğrencilerin akademik ve kişisel bilgilerinin bilgisayar ortamında saklanması vb. birçok iş ve işlemler bilgisayar ortamına geçerek eğitim ile bütünleştirilmiştir.

Bu noktada okul yöneticilerinin üstendiği teknolojik liderlik, teknolojinin eğitim programları ile bütünleştirilmesi, alt yapının sağlanması, gerekli teknolojik planın yapılması ve hizmet içi eğitimlerin sağlanması ile bütünleştirilen bir süreçtir (Bostancı, 2010).

Bilişim Teknolojilerinin eğitim ortamına girmesi ile birlikte birçok iş ve işlemlerde de kolaylıklar sağlanmıştır (Irmak, 2015):

- Bilişim teknolojileri ile eğitim yazılımlarındaki görsel unsurlar artarak yazılımlarda resim, video, ses gibi içerikler yer aldı.
- Bilgiye ulaşma süresi kısaldı.
- Veriler bilgisayar ortamında daha güvenilir bir şekilde düzenli tutuldu.
- Sınav hazırlama, okuma ve değerlendirme süreçleri kolay, güvenilir ve hızlı bir şekilde gerçekleşti.
- Resmi yazışmalar hızlı ve güvenilir bir şekilde gerçekleşti vb.

Okul yöneticilerinin bilişim teknolojileri ile eğitimin bütünleşmesi sonucu okuldaki değişimi yönetmesi için göstereceği teknolojik liderlik davranışları bu süreç için önemli bir durumdur. Teknolojik lider, vizyonunu oluşturup teknolojik bir plan çerçevesinde okul üyeleri ile işbirliği yapmalı, değişimi yönetmeli ve her zaman denetime önem vermelidir (Banoğlu, 2011).

2.3. Değişim Yönetimi ve Teknolojik Liderlik

2.3.1. Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri ve teknolojik liderliği

Değişimi istenilen bir şekilde başarabilmek iyi bir yönetim ister. İyi bir yönetimde lidere ihtiyaç duymaktadır. Bu yüzden liderlik ve değişim kavramları bir bütün olarak kabul edilmelidir (İraz ve Şimşek, 2004). Eğitim kurumlarında okul yöneticileri, eğitim teknolojilerindeki değişimi yöneten teknolojik liderlerdir (Şahin ve Demir, 2015). Okul yöneticisinin teknik bilgisi, yönetim becerisi ve liderlik yetkisi bütünleştiğinde teknolojik lider kavramı ortaya çıkmaktadır (Banoğlu, 2011). Eğitim kurumları toplumun ve çevrenin ihtiyacına göre misyonunu yeniledikçe değişim, yönetimin bir parçası haline gelmektedir. Değişimi tam anlamıyla kabul eden bir okul yeni programları kabul edecek ve kendini kolayca yenileyebilecektir (Çolakoğlu, 2005). Okul yöneticilerinin değişim yönetiminde öncelikle değişime karşı açık ve hazırlıklı olması gerekmektedir. Değişimin temelindeki unsurun insan olduğunu unutmadan hareket ederek değişim sürecini başarılı bir şekilde yönetip, çıkabilecek engellere karşı önlemlere de hazırlıklı olması gerekmektedir (Ak, 2006). Okul yöneticileri yapılacak değişim sürecinde okul üyeleri ile işbirliği içinde hareket etmelidir. Öğretmen, öğrenci ve personelleri bilgilendirmeli ve cesaretlendirmelidir (Ak, 2006). Çünkü okul üyeleri hazırlıklı olmadıkları bir durumla karşılaştıklarında mevcut düzenin devam etmesi için direnç göstereceklerdir. Bu direnç değişim sürecini olumsuz yönde etkileyecektir (Okulun,1996).

Okul yöneticisinin değişim sürecini başarılı bir şekilde yürütebilmesi için bir takım bilgi ve beceriler bulunmaktadır. Peterson'a göre (1995) de okul yöneticilerinin değişim sürecinde aşağıda belirtilen birtakım bilgi ve becerilere sahip olması gerekmektedir (Akt: Helvacı, 2005):

1. Okul yöneticisi değişim süreci ile ilgili bilgi sahibi olmalı ve sahip olduğu bilgi ile yetinmeyip uzmanlardan yararlanmaya devam etmelidir.
2. Okul yöneticisi değişimin öncesi, sırası ve sonrası atılacak olan adımları bilmeli ve bu adımlar çerçevesinde ilerlemelidir.
3. Okul yöneticisi değişim sürecine ön yargı ile yaklaşmamalıdır.
4. Okul yöneticisi değişim sürecine rehberlik etmelidir.
5. Okul yöneticisi bir lider olarak okul içi işbirliği sağlamalı ve okul üyelerine desteğini hissettirmelidir.

6. Okul yönetici değişim süreci ile ilgili gerekli araç gereçler için bütçe hazırlamalı ve gerekli kurumlardan destek sağlamalıdır.
7. Okul yöneticisi, öğrencilerin akademik başarılarını arttıracak yeni yaklaşımlar bulmalı ve gerekli ortamı sunmalıdır.
8. Okul yöneticisi okul üyelerini motive edecek ödüllendirmeler yapmalıdır.

Ak'a (2006) göre, bu bilgi ve becerileri şu şekilde belirtmektedir:

1. Okul yöneticileri değişim süreci ile ilgili bilgi sahibi olmalıdır.
2. Okul yöneticileri liderlik vasfına uygun tutum ve davranışlar sergilemelidir.
3. Okul yöneticileri en doğru kararı vermelidir.
4. Okul yöneticisi değişim sürecinden kaçmamalı, bu süreçten etkilenen herkesi cesaretlendirmelidir.
5. Okul yöneticisi toplumun beklentilerini sürekli değerlendirmelidir.
6. Okul yöneticisi öğretmen, öğrenci, veli ve personeli ile sürekli iletişim halinde olup değişim süreci ile ilgili amaç ve hedeflerini açık ve net bir şekilde bildirmelidir.
7. Okul yöneticisi değişime olan direnci önlemek için okulda dengeleri korumalıdır.
8. Okul yöneticisi bir değişim vizyonu oluşturmalı ve planlı bir değişim gerçekleştirmelidir.
9. Okul yöneticisi değişim için gerekli bütçeyi hazırlamalı ve gerekli durumlarda sosyal kurumlardan destek sağlamaya çalışmalıdır.
10. Okul yöneticileri değişim sürecini başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için okul üyelerine gerekli eğitim imkanını sunmalıdır.
11. Okul yöneticileri, öğretim programları ile teknolojinin bütünleştirildiği ortamlar hazırlamalıdır.
12. Okul yöneticileri değişime karşı direnci kırmak için teşvik edici ödüller kullanmalıdır.
13. Okul yöneticileri değişim sürecini izlemeli, desteklemeli ve sonuçlarını değerlendirmelidir.

İraz ve Şimşek'e göre de (2004) bu bilgi ve beceriler şu şekilde belirtilmektedir:

1. Lider, okul üyelerine destek olmalıdır.
2. Lider, çalışanlarına rehberlik etmelidir.
3. Liderin değişim yönetiminin bir süreç olduğunu bilmesi gerekmektedir.

4. Liderin değişim süreci ile ilgili belirli bir bütçesi ve desteği olmalıdır.
5. Lider, değişim süreci ile ilgili bir vizyon oluşturmalıdır.

Teknoloji ise değişim ile iç içedir. Değişim de güçlü bir liderlik becerisi gerektirmektedir (Hacıfazlıoğlu, Karadeniz ve Dalgıç, 2010). Okul yöneticilerinin de klasik eğitim anlayışından sıyrılıp, öğrenmeyi öğrenme anlayışı ile okula liderlik yapması gerekmektedir (Ak, 2006). Bir okulda müdürden yapması beklenen değişim o müdürün göstereceği liderliğe bağlıdır (Bursalıoğlu, 2000). Değişim yönetiminin etkin bir şekilde gerçekleşmesi için bir lider bakış açısıyla değerlendirilmesi gerekmektedir (Ak, 2006). Çünkü liderlik vasfı olan okul yöneticileri önlerine çıkacak engellerle baş edebilen, direnci önleyen ve yeniliklere açık kişilerdir (Yıldız, 2012).

Teknolojik üretkenlik bilgidен geçmektedir (Ergişi, 2005). Bilginin kaynağında da bilişim teknolojileri yatmaktadır (Şahin ve Demir, 2015). Örgütleri değişim sürecine iten hızlı gelişmeler ve bilgi patlaması olduğundan (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006) bilgi toplumunun kendini geliştirmesi ve yetiştirmesi için eğitim kurumlarında teknoloji destekli okul ortamı hazırlanmalıdır. Çünkü bilgi teknolojisi bilgi toplumu için önemli bir etkidir (Ergişi, 2005). Teknolojik değişimle gelen yeni araç ve gereçler eğitim kurumlarını etkileyip değişime uğrattığından artık bilgiye ulaşmada daha az zaman harcayarak daha hızlı ve daha çok erişim olanağı bulunmaktadır. Böylelikle kalıcı bir öğrenme ortamı ortaya çıkacaktır (Ak, 2006). Okul yöneticilerinin bilgisayar teknolojisi araçlarının etkin ve verimli kullanılabilmesi için gerekli yönlendirmeleri yapması, ortamı sunması diğer bir deyişle teknoloji liderliği yapması gerekmektedir (Ergişi, 2005). Öğrencilerini akademik olarak teknolojik ortamda izleyip değerlendiren, öğretim etkinliklerini teknolojik ortamlarda sağlayan, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini takip eden, okula teknolojik araçlar için ek kaynak sağlayan okul yöneticileri etkili birer eğitim öğretim lideri ya da teknolojik liderdir (Banoğlu, 2011).

Teknoloji liderliği, okullarda bilgi ve iletişim teknolojilerini etkin kullanmayı temsil etmektedir. Çünkü teknoloji okullarda her türlü ağ kullanımı, öğretim programları ile bütünleştirilmesi, akademik etkinliklerde kullanılan bilgisayar tabanlı araçlar ile öne çıkmaktadır (Sincar ve Aslan, 2011).

Okul yöneticilerinin etkili birer teknoloji lideri olabilmesi için okullarında gerekli teknolojik alt yapıyı sağlamalı, öğretmeni, öğrenciyi, veliyi ve personelini doğru yönlendirmeli, teknoloji kullanımını desteklemeli, öğretmenler için gerekli eğitim ortamını sağlamalı ve eğitimlerle desteklemeli, teknolojik değişimler için bir vizyon geliştirmeli ve bu vizyon çerçevesinde gerekli uygulamaları yapmalıdır (Eren ve Kurt, 2011).

Örgüt içerisinde teknolojinin planlamasında ilk basamak okulun bir teknoloji vizyonunun olmasıdır (Banoğlu, 2011). Okul yönetiminde ana karar mercii olan okul yöneticileri okulun iç ve dış etkenlerini göz önüne alarak vizyonunu oluşturmalı ve bu plan çerçevesinde değişimi yönetmelidir (Bostancı,2010). Teknolojiyi eğitim ortamı ile birleştiren teknolojik lider örgüt içerisinde etkili bir vizyon oluşturduktan sonra değişim süreci ile ilgili gerekli önlemleri almalı, okul üyelerini hazırlamalı ve değişim sürecini başlatmalıdır (Irmak, 2015).



Şekil 2.2. Okul yönetiminde rol oynayan öğeler (Bostancı, 2010)

Okullarda uygulanması gereken teknolojik liderlik modeli 3 bölümde ele alınırsa bunlar (Bostancı, 2010); alt yapı, teknolojik lider ve teknolojik sonuçlardır. Öncelikle okullarda alt yapının sağlanması gerekmektedir. Bunun içinde ağ kullanımı, öğretim araçlarının teknoloji ile entegrasyonu ve okul üyelerinin teknolojik araçlarını aktif kullanmasına olanak sağlanmalıdır. Sonrasında okullarda bir teknoloji komitesi kurulması sağlanmalıdır. Okul teknolojik araçlar için belirli bir bütçe desteği sağlamalı ya da sosyal kurumlardan destek alınmalıdır. Okul üyeleri arası iletişim sağlamada e-posta kullanımı ve öğretmenlere uygun eğitim fırsatı sağlanmalıdır. Bu gelişmelerin çıktısı olarak da alt yapı kurulumunun tamamlanmış olması gerekmektedir.

Okullarda bilgisayar temelli teknoloji; bilgisayar, akıllı tahta, e-okul gibi örneklerle görülmektedir. Bu teknoloji her geçen gün güncellenmekte ve yenisi ortaya çıkmaktadır. Her çıkan yeniliğe kolay adapte olup bu yeniliği okullara adapte edebilmek için stratejik bir değişim planı gerekmektedir. Okul yöneticileri, eğitim teknolojilerini yönetecek birer teknoloji liderleridir (Şahin ve Demir, 2015). Bunu yapabilecek olan okul yöneticilerinin de teknolojik lider olarak değişimi yöneten kişi olması gerekmektedir. Bu değişim yönetiminin sonuçları da etkili bir şekilde izleyerek ve değerlendirerek görülebilir (Eren ve Kurt, 2011). Yapılan araştırmalara bakıldığında da teknolojinin öğrenci başarısında olumlu etki gösterdiği görülmektedir (Ergişi, 2005). Bu yüzden okul yöneticileri eğitim teknolojilerini etkin ve verimli şekilde kullanmalı, öğretime entegre etmelidir (Eren ve Kurt, 2011). Teknolojiye adapte olmayan bir okul yöneticisi, yanlış yönlendirmeleri sonucu uygun olmayan teknolojik araçlar kullanılarak eğitim öğretimde aksaklıklara sebep olacaktır (Bülbül ve Çuhadar, 2012). Bu da akademik başarıyı olumsuz yönde etkileyecektir. Bu yüzden eğitim kurumlarımızda iyi bir teknolojik lider ile değişim yönetimini okulun vizyonu ve misyonu doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilir.

2.4. İlgili Araştırmalar

Okul yöneticilerinin teknolojik liderliği ve değişim yönetimi yeterlikleri alanında son yıllarda yapılmış olan araştırmalarla ilgili literatür incelendiğinde teknolojik liderlik ve değişim yönetimi başlıkları ayrı ayrı ele alınmıştır. Bu yüzden son yıllarda okul yöneticilerinin teknolojik liderliği ve değişim yönetimi yeterliklerini birlikte ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Fakat teknolojik liderlik ve değişim yönetimi ayrı başlıkları altında yapılmış pek çok araştırma bulunmaktadır. Araştırmanın amaç ve kapsamı bakımından yurt içinde yapılmış en uygun olan araştırmalar seçilerek özetlenmiştir.

Bülbül ve Çuhadar (2012) tarafından yapılan "Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Öz-Yeterlik Algıları ile Bilgi ve İletişim Teknolojilerine Yönelik Kabulleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı araştırma da okul yöneticilerinin teknolojik liderlik konusunda kendilerini genel olarak yüksek düzeyde yeterli gördükleri sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın bulgularına bakıldığında; okul yöneticilerinin, teknolojik liderlik boyutlarından kendilerini en çok “vizyoner liderlik” boyutunda yeterli gördükleri görülmüştür. Sonrasında sırasıyla “profesyonel uygulamada mükemmellik”, “dijital vatandaşlık”, “dijital çağ öğrenme kültürü” ve “sistemik gelişim” boyutları yer almaktadır.

Sincar ve Aslan (2011) "İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Rollerine İlişkin Görüşleri" adlı bir araştırma yapmıştır. Araştırmada nicel ve nitel araştırma teknikleri kullanılmıştır. Araştırmanın verileri nicel yöntem açısından "Teknoloji Liderliği Rollerini Envanteri", nitel yöntem açısından ise yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına incelendiğinde okul yöneticilerinin, teknolojik liderlik rollerinden vizyon ve iletişim, insan merkezilik ve işbirliği rollerini kısmen, destek rolünü yeterince sergilediklerini belirtmiştir.

Eren ve Kurt (2011) araştırmasında ilköğretim okul müdürlerinin okullarında eğitim teknolojilerinin sağlanması ve kullanılması sürecinde teknolojik liderlik davranışlarının belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında; okul müdürleri genel olarak eğitim teknolojilerinin kullanımıyla ilgili amaçları olduğu görülmüştür. Bu amaçları da okul üyeleri ile belirlediği sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin teknoloji kullanımıyla ilgili öğretmenlerini hizmet içi eğitimlere katılmalarına teşvik ettiği görülmüştür.

Banoğlu (2011) tarafından yapılan araştırma da ilköğretim ve ortaöğretim okulu müdürlerinin teknolojik liderlik yeterliklerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma da tarama modeli kullanılmış ve örneklem alınmamıştır. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin teknolojik liderlik yeterliklerine “önemli oranda” sahip olduğunu belirtmiştir. Fakat “liderlik ve vizyon” alt boyutunda en düşük yeterliğe sahip olduğu görülmüştür.

Şişman-Eren (2010) tarafından yapılan “İlköğretim Okul Müdürlerinin Eğitim Teknolojilerini Sağlama ve Kullanmada Gösterdikleri Liderlik Davranışları” adlı araştırmada; okul yöneticilerinin sergilediği teknolojik liderlik davranışlarını ve bu süreçte yaşadıkları sorunların belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada, ilköğretim okul müdürlerinin eğitim teknolojilerini sağlama ve kullanma sürecinde teknolojik liderlik davranışlarını yüksek düzeyde sergiledikleri görülmüştür. Okul müdürleri, eğitim teknolojilerini sağlama ve kullanma sürecinde teknolojik liderlik davranışlarını altı alt boyut ile değerlendirilmiştir.

Buna göre okul yöneticilerinin teknolojik liderlik alt boyutlarında liderlik davranışlarını orta düzeyde gösterdikleri görülmüştür. Okul yöneticileri okullarına eğitim teknolojilerinin sağlanmasıyla ilgili kararları vermede en çok öğretmen görüşlerine başvurduğu görülmüştür.

Bostancı (2010), okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliliklerini incelemiştir. Araştırmada “Okul Müdürlerinin Teknolojik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında; okul yöneticileri teknolojik liderlik yeterliklerine önemli oranda sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerinden en düşük sahip olduğu alt boyut ise “liderlik ve vizyon” boyutu olduğu görülmüştür.

Sezer ve Deryakulu (2012) çalışmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin bilişim teknolojilerinin eğitim alanında etkin biçimde kullanılması için üzerlerine düşen teknolojik liderlik rollerine ilişkin yeterliklerini araştırmıştır. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin alındığı araştırma da, okul yöneticilerinin teknolojik liderlik rollerine ait alt boyutlarını yüksek düzeyde bulmuştur.

Sincar (2009), "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Rollerine İlişkin Bir İnceleme (Gaziantep İli Örneği)" adlı araştırmasında analizler sonucu okul yöneticilerinin kıdem değişkeninin teknolojik liderlik boyutlarından insan merkezlilik, vizyon, iletişim ve işbirliği ve destek rollerine ilişkin öğretmen algılarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ayrıca araştırmada kıdemi 10 yıldan fazla olan okul yöneticilerinin teknolojik liderlik rollerini daha fazla sergiledikleri görülmüştür.

Can (2008), “İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlilikleri (Ankara İli Etimesgut İlçesi Örneği)” adlı çalışmasında; ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin gelişen teknoloji ile birlikte eğitim kurumlarında eğitsel ve yönetsel alanlarda da etkili bir biçimde kullanabilmek için teknolojik liderlik yeterliklerini belirlemeyi amaçlayan bir çalışma yapmıştır. Bu çalışma sonucunda:

1. Okul yöneticilerinin meslekî kıdemleri ile gösterdikleri teknolojik liderlik yeterlilikleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.
2. Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik görevlerini çoğunlukla yerine getirdikleri görülmüştür.
3. Okul yöneticilerinin alt yapı işlerinde yeterince teknolojiden yararlanamadıkları görülmüştür.

4. Okul yöneticilerinin çoğunlukla değişim konusunda liderlik yaptıkları görülmüştür.
5. Okul yöneticilerinin eğitim ve öğretim işlerinde teknolojiden yeterince yararlanamadıkları görülmüştür.
6. Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri incelendiğinde teknolojiye ilişkin yeterliklerin yeterli düzeyde olduğu görülmemiştir.
7. Okul yöneticilerinin yönetsel boyutta, mali işlerde, büro işlerinde, kütüphane ve personel işlerinde kendilerini yeterli gördükleri görülmüştür.
8. Okul yöneticilerinin planlama işlerinde çoğunlukla kendilerini yeterli düzeyde gördükleri ama teknolojik dayanaklar konusunda yeterli düzeyde görmedikleri görülmüştür.

Argon ve Özçelik (2008) "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri" adlı çalışmasının sonucunda "Okulda değişim ihtiyacını belirleme", "Okulu değişim sürecine hazırlama", "Okulda değişimi uygulama" ve "Değişim değerlendirme" boyutlarında okul yöneticilerinin görüşlerine göre "çok" düzeyde yeterli bulunmuştur. Okul yöneticileri değişim yönetimini gerçekleştirmek için öncelikle kendi görev, rol ve yetkilerinin okul ihtiyaçları doğrultusunda yeniden tanımlanması gerektiği söylenmiştir. Okullardaki değişim sürecinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için başta yöneticiler olmak üzere öğretmenlere de değişim yönetimi konusunda gerekli bilgi ve becerileri kazandırmak için hizmet içi eğitim, kurs veya seminer gibi etkinliklerin düzenlenmesi söylenmiştir.

Özmen ve Sönmez (2007), "Değişim Sürecinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Rollerini" adlı çalışmasında eğitim kurumlarında değişimin gerçekleşmesi için öncelikle değişimin gerekliliğine inanmış insanların olması gerektiğini söylemiştir. Bu yüzden, okul yöneticilerini bir değişim ajanı olarak tanımlamıştır. Bu konuda okul yöneticilerini değişimi sağlamada kilit nokta olarak görmektedir. Özmen ve Sönmez (2007), liderlik becerilerine sahip okul yöneticilerinin, değişen çevre koşulları karşısında okulun ihtiyaçlarını belirlemede, değişim için okul üyelerini teşvik etmede, değişime destek verebilecek okul üyelerini görevlendirmede, paylaşımlı bir vizyon oluşturmada ve okul üyelerinin birer değişim ajanı olarak görev yapmasını sağlayabilmede yeterli olduğunu dile getirmiştir.

Ayrıca çalışmada önemli bir nokta olarak liderin okul üyeleri ile arasındaki iletişimin liderin en kritik görevi olduğu söylenmiştir. Böylelikle sonuç olarak liderin

görevlerini yerine getirirken göstereceği liderlik becerileri ve çalışmasının değişimin sonucunu belirleyeceğine değinilmiştir.

Çolakoğlu (2005) "Eğitim Örgütlerinde Değişim ve Liderlik" adlı çalışmasında eğitim kurumlarında okul yöneticilerinin değişim sürecindeki rolünden bahsetmiştir. Bu çalışma da değişimin sağlanabilmesi planlı ve programlı bir şekilde liderlik özellerine sahip okul yöneticileri önderliğinde gerçekleşmesi gerektiğinden bahsedilmiştir. Değişimin tüm okul üyelerinin desteği ile gerçekleşmesi, açık bir vizyona sahip olması ve değişen çevre koşullarının dikkate alınması gerektiğinden bahsedilmiştir.

Ergişi (2005) tarafından yapılan "Bilgi Teknolojilerinin Okulda Etkin Kullanımı ile İlgili Okul Yöneticilerinin Teknolojik Yeterliklerinin Belirlenmesi" adlı çalışmada, okul yöneticilerinin bilgisayar teknolojilerini ne düzeyde kullandıklarını ve okullarında etkin kullanımını ne düzeyde sağlayabildikleri amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında; okul yöneticileri, bilgisayar teknolojilerini kullanma ve okullarında etkin kullanımını sağlamada kendilerini yeterli olarak görmektedirler. Okul yöneticilerinin teknolojik yeterlikleri yöneticilik kademelerine göre ise değerlendirildiğinde eski ve yeni yöneticiler arasında da anlamlı farklar görülmüştür. Bu farkların yeni yöneticiler lehinde olduğu sonucuna varılmıştır. Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okul türüne göre değerlendirildiğinde ortaöğretim okul yöneticilerinin teknolojik yeterliklerinin ilköğretim okul yöneticilerine göre daha iyi düzeyde olduğu görülmüştür.

3. YÖNTEM

3.1.Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlik düzeylerini ve teknolojik liderlik yeterlik düzeylerini saptamaya yönelik tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Tarama modeli, geçmişte ya da şurada var olan durumu betimleyen araştırma modelidir (Karasar,1998).

3.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Manisa ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmeyip evren üzerinde çalışılmıştır. Evren, araştırmanın çalışma alanına giren bireylerin tümüne denilmektedir (Özen ve Gül, 2007). Evrende bulunan tüm okullara ulaşılabilir olduğundan ayrıca örneklem alınmamıştır. Bu bağlamda, araştırma 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Şehzadeler ve Yunusemre merkez ilçelerindeki ilkokul ve ortaokul kamu okullarında çalışan müdür ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır.

Araştırma izni Manisa İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alındıktan sonra araştırma ölçekleri İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri'nin evrak gönderme sistemleri aracılığıyla okullara ulaştırılmıştır. Anketler müdür ve müdür yardımcıları ile tek tek görüşülerek doldurulmuş ve toplanmıştır.

Manisa İl Millî Eğitim Müdürlüğü (2017) verilerine göre 2017 – 2018 eğitim öğretim yılında Manisa ilindeki devlet ilkokul ve ortaokul okullarında 267 müdür ve müdür yardımcısı görev yaparken, Şehzadeler ilçesinde 108 ve Yunusemre ilçesinde 159 müdür ve müdür yardımcısı görev yapmaktadır. Çizelge 3.1'de müdür ve müdür yardımcılarının ilçelere göre dağılımı görülmektedir.

Çizelge 3.1: Manisa ilinde bulunan müdür ve müdür yardımcılarının ilçelere göre dağılımı

İlçe	Müdür	Müdür Yardımcısı (Baş Yardımcılar dahil)	Toplam (İlçe)
Şehzadeler	36	72	108
Yunusemre	56	103	159
Toplam(Okul Yöneticisi)	92	175	267

Eksik ya da hatalı doldurulan anketler elendikten sonra kalan 203 okul müdür ve müdür yardımcılarının anketleri araştırmaya dahil edilmiştir. Çizelge 3.2’de araştırmaya katılan müdür ve müdür yardımcılarının ilçelere göre dağılımı görülmektedir. Araştırmanın kapsamı ise bu çalışmanın evreni ile sınırlıdır.

Çizelge 3.2: Evrende araştırmaya katılan müdür ve müdür yardımcılarının ilçelere göre dağılımı

İlçe	Müdür	Müdür Yardımcısı (Baş Yardımcıları dahil)
Şehzadeler	36	43
Yunusemre	56	68
Toplam	92	111

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin demografik özellikleri aşağıdaki çizelgelerde gösterilmiştir.

Çizelge 3.3: Okul yöneticilerinin yöneticilik kıdemlerine göre dağılımları

Kategoriler		N	%
Yöneticilik Süresi	1-5 Yıl	97	47,78
	6-10 Yıl	40	19,70
	11 yıl ve üzeri	66	32,51

Çizelge 3.3'deki bulgulara göre, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yöneticilikteki kıdemlerine göre % 47,78'i 1-5 yıl aralığında, % 19,7'si 6-10 yıl aralığında ve % 32,51'i 11 yıl üzeri grupta yer almaktadır. Buna göre araştırmaya katılan grubun çoğunluğu 1-5 yıl aralığındaki (% 47,78) yöneticilerden oluşmaktadır.

Çizelge 3.4: Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okul türüne göre dağılımları

Kategoriler		N	%
Okul Türü	İlkokul	95	46,79
	Ortaokul	108	53,21

Çizelge 3.4'deki bulgulara göre, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin % 46,79'u ilkokulda ve % 53,21'i ortaokulda görev yapmaktadır. Buna göre araştırmaya katılan grubun çoğunluğu ortaokul yöneticilerinden oluşmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Evrendeki katılımcılardan, okul yöneticilerinin teknolojik liderlik ve değişimi yönetme yeterliklerine ilişkin gerekli verileri toplamak amacıyla, kişisel bilgiler, teknolojik liderlik yeterlikleri ve değişimi yönetme yeterlikleri olmak üzere üç bölümden oluşan bir veri toplama aracı kullanılmıştır.

Bu araştırmada ele alınan değişkenlerle; ilkokul ve ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlik ve değişim yönetimi yeterlik düzeyleri belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen veriler; Banoğlu (2012) tarafından geliştirilen “Eğitim Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Yeterlikleri Ölçeği” ve Ak (2006) tarafından geliştirilen “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri Ölçeği” ile toplanmıştır.

Banoğlu (2012) tarafından geliştirilen “Eğitim Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Yeterlikleri Ölçeği” 32 maddeden ve ISTE-2009 standartlarına dayanılarak hazırlanan ölçek maddeleri beş alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar;

1. Vizyoner liderlik,
2. Dijital çağ öğrenme kültürü,
3. Mesleki gelişimde mükemmellik,
4. Sistematik gelişim,
5. Dijital vatandaşlıktır.

Bu maddeler aracılığıyla okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerini gerçekleştirme düzeyleri ölçülmektedir. 5’li likert-tipine sahip ölçeğe verilen cevaplar 1 (hiç) ve 5 (her zaman) aralığında puanlanmakta, alt-ölçekler toplam puan ve alt-ölçek ortalamalarına dayanılarak değerlendirilebilmektedir. Ankette bulunan aralıkların eşit olduğu varsayımından yola çıkarak her bir aralık için $(5-1=4)$ hesaplanan aralık katsayısına $(4/5=0,8)$ göre önce seçeneklere ait alt ve üst sınırlar belirlenmiştir. Veri toplama aracındaki her bir maddeye ilişkin derecelendirme sınıfları ve düzeyleri için araştırmada kullanılan 5’li derecelendirme ölçeğine uygun olarak 4.20-5.00 (her zaman); 3.40-4.19(büyük oranda); 2.60- 3.39 (orta düzeyde); 1.80-2.59 (kısmen); 1. 00-1. 79 (hiç) aralıkları kullanılmıştır.

Ölçeğin alt boyutlarından "vizyoner liderlik" boyutu 12 maddeden, "dijital çağ öğrenme kültürü" boyutu 3 maddeden, "mesleki gelişimde mükemmellik" boyutu 8 maddeden, "sistematik gelişim" boyutu 3 maddeden, "dijital vatandaşlık" boyutu 6 maddeden oluşmaktadır. Bunlar (Banoğlu, 2012):

1. 1-12 Vizyoner liderlik,
2. 13-15 Dijital çağ öğrenme kültürü,
3. 16-23 Mesleki gelişimde mükemmellik,
4. 24-26 Sistematik gelişim,
5. 27-32 Dijital vatandaşlık.

Alt boyutlara ait örnek maddeler şunlardır: "Okul teknoloji planını oluşturma ve geliştirme sürecinde doğrudan yer alırım." (vizyoner liderlik); "Öğretim sürecinde eğitim yazılımlarının etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamaya çalışırım." (dijital- çağ öğrenme kültürü); "Mesleki gelişim etkinliklerinin öğretmenlerin teknoloji eğitimi ihtiyaçlarına uygun olmasına özen gösteririm." (mesleki gelişimde mükemmellik); "Okulun teknoloji alanında sürekli gelişimini sağlamak için diğer eğitim örgütleriyle stratejik ortaklıklar geliştirmeye çalışırım." (sistematik gelişim);

"Okul bilişim sistemindeki yetki ve veriye erişim izinlerinin öğretmen, öğrenci ve idarecilere amaca uygun şekilde dağıtılmasını sağladım." (dijital vatandaşlık).

Ölçeğin ölçme özellikleri veri toplama aracının güçlü geçerlik ve güvenilirlik değerleri sağladığını göstermektedir (Banoğlu, 2012). Ölçeğin beş boyutlu ölçme yapısının içsel tutarlık Cronbach's α güvenilirlik katsayıları "vizyoner liderlik" boyutu için .93, mesleki gelişimde mükemmellik boyutu için .91, dijital vatandaşlık boyutu için .88, "dijital-çağ öğrenme kültürü" boyutu için .93 ve "sistemik gelişim" boyutu için .79 olarak belirlenmiştir. Ölçme aracının genel faktör iç tutarlık güvenilirlik katsayısı ise (Cronbach Alpha) .943 olarak tespit edilmiştir (Banoğlu, 2012).

Ak (2006) tarafından geliştirilen "Değişimi Yönetme Yeterlilikleri Ölçeği" 67 madde ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar:

1. Okulda değişim ihtiyacını belirleme yeterlilikleri
2. Okulu değişim sürecine hazırlama yeterlilikleri
3. Okulda değişimi uygulama yeterlilikleri
4. Okulda değişimi değerlendirme yeterlilikleridir.

Her alt boyuta ilişkin yeterlilikleri değerlendirme ölçeği, 5'li likert tipinde (1) Hiç , (2) Az, (3) Orta, (4) Çok, (5) Pek çok olarak puanlanmaktadır. Araştırmada kullanılan 5'li derecelendirme ölçeğine uygun olarak elde edilen ağırlıklı ortalama puanlarının derecelendirilmesi ve yorumlanması için 4.20-5.00 (pek çok); 3.40-4.19(çok); 2.60-3.39 (orta); 1.80-2.59 (az); 1 .00-1 .79 (hiç) aralıkları kullanılmıştır (Ak, 2006).

Ölçeğin alt boyutlarından "Okulda değişim ihtiyacını belirleme" boyutu 9 maddeden, "Okulu değişim sürecine hazırlama" alt boyutu 31 maddeden, "Okulda değişimi uygulama" alt boyutu 22 maddeden, "Okulda değişimi değerlendirme" alt boyutu 5 maddeden oluşmaktadır.

Bunlar:

1. 1-9 Okulda değişim ihtiyacını belirleme yeterlilikleri,
2. 10-40 Okulu değişim sürecine hazırlama yeterlilikleri,
3. 41-62 Okulda değişimi uygulama yeterlilikleri,
4. 63-67 Okulda değişimi değerlendirme yeterlilikleri.

Alt boyutlara ait örnek maddeler şunlardır: "Dünyada meydana gelen teknolojik ve sosyo-ekonomik gelişmelerin eğitim - öğretime ne yönde etki edeceğini belirlerim." (Okulda değişim ihtiyacını belirleme); "Değişimdeki amaç ve hedefleri okul üyeleriyle birlikte belirlerim." (Okulu değişim sürecine hazırlama); " Okul üyelerinin değişimin uygulanması sürecine etkin bir biçimde katılımlarını sağladım." (Okulda

değişimi uygulama); "Değişimin eğitim sistemi üzerinde yaptığı etkileri değerlendiririm." (Okulda değişimi değerlendirme).

Ölçeğin geçerlik güvenirlik çalışmaları araştırmacı tarafından yapılmış, tüm maddeler için faktör yük değeri .45'in üzerinde bulunmuştur. Güvenirlik çalışmaları için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlık sayıları "Okulda değişim ihtiyacını belirleme" boyutunda .93, "Okulu değişim sürecine hazırlama" boyutunda .98, "Okulda değişimi uygulama" boyutunda .98, "Değişimi değerlendirme" boyutunda ise .93 olarak tespit edilmiştir. Tüm boyutlar için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlık sayısı .94'tür (Ak, 2006).

3.4.Verilerin Toplanması

Araştırma verileri "Kişisel Bilgi Formu", "Teknolojik Liderlik Yeterlilikleri", ve Değişimi Yönetme Yeterlilikleri Ölçekleri kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmanın verilerinin toplanması için öncelikle Manisa İl Milli Eğitim Müdürlüğü kanalıyla okullara ulaşımı sağlanmıştır. Bununla birlikte müdür ve müdür yardımcıları ile tek tek görüşülerek anketler doldurulup toplanmıştır. Toplanan anketler incelenmiş, değerlendirmeye uygun olmayanlar ayıklanmıştır. Uygulanan anketlerden 203'ü değerlendirmeye alınmıştır.

3.5.Verilerin Çözümlemesi

Veri toplama aracının uygulanması neticesinde elde edilen veriler IBM SPSS Statistics paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Anketten elde edilen verilerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma gibi betimsel istatistik değerleri, t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), LSD testi ve korelasyon analizi yöntemleri kullanılmıştır.

Çözümleme sürecinde, ilk olarak toplanan anketlerdeki veriler incelenmiş ve uygun olmayan veriler ayıklanmıştır. Geriye kalan veriler ise SPSS programına girilerek analiz edilmiştir. SPSS programına girilen veriler ilk olarak, okul yöneticilerin değişimi yönetme yeterlikleri ve teknolojik liderlik yeterlikleri özelliklerine ait betimsel istatistikler (ortalama ve standart sapma) hesaplanmıştır.

İkinci aşamada ise alt problemlere ilişkin analiz yapmak amacıyla, okul yöneticilerinin "teknolojik liderlik" ve "değişim yönetimi" yeterlikleri ölçeklerinin alt boyutlarına ilişkin betimsel istatistikleri hesaplanmıştır. Bu bağlamda, alt

boyutlardaki maddelere verilen yanıtların aritmetik ortalama değerleri alınarak alt boyutlardaki yeterlik düzeylerine ait yorumlar yapılmıştır.

Okul yöneticilerinin “teknolojik liderlik” ve "değişim yönetimi" yeterliklerine ilişkin farklı değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla hangi istatistiksel tekniğin kullanılacağına karar vermek için “Kolmogorov Smirnov” testi uygulanmıştır. Kolmogorov Smirnov testinin sonucu ise Çizelge 3.3'de görölmektedir.

Çizelge 3.5: Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri ve değişim yönetimi yeterlikleri Kolmogorov Smirnov testi

	Statistic	Sd	P
Değişim yönetimi toplam ölçek puanı	,048	203	,200*
Teknolojik liderlik toplam ölçek puanı	,055	203	,200*

*p>0,05

Çizelge 3.3'e göre verilerin p değerinin 0.05'den büyük olduğundan normal dağılım gösterdiği tespit edildiği için analizlerde parametrik testlerden t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. ANOVA sonucunda anlamlı fark çıkan durumlarda ise LSD testi ile çoklu karşılaştırmalar yapılmıştır. Okul yöneticilerinin “teknolojik liderlik” ve "değişim yönetimi" yeterlikleri arasındaki ilişki için ise korelasyon analizi yapılmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde alt problemlere ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bulguların sunumu ise alt problemlerdeki sırasına uygun olarak verilmiştir.

4.1.Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlikleri Düzeyi

Bu başlık altında araştırmanın evrenini oluşturan okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri düzeylerine ilişkin görüşleri Çizelge 4.1’de sunulmuştur.

Çizelge 4.1: Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlilikleri düzeyi betimsel analiz sonuçları

Ölçek	N	En Yüksek	En Düşük	\bar{X}	Ss
Teknolojik liderlik toplam ölçek puanı	203	4,97	2,97	4,06	0,47

Çizelge 4.1 incelendiğinde okul yöneticilerinin "büyük oranda" ($\bar{X} = 4,06$) teknolojik liderlik yeterliklerine sahip olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik ölçeğine verdikleri yanıtlarda en yüksek puanın 4,97; en düşük puanın ise 2,97 olduğu görülmüştür.

4.2.Okul Yöneticilerinin Alt boyutlarına Göre Teknolojik Liderlik Yeterlik Düzeyleri

Çizelge 4.2’de okul yöneticilerinin alt boyutlarına göre teknolojik liderlik yeterlilikleri düzeyi verilmiştir.

Çizelge 4.2: Okul yöneticilerinin alt boyutlarına göre teknolojik liderlik yeterlik düzeylerinin puan ortalamaları ve standart sapmaları

Teknolojik Liderlik Alt Boyutları	N	En Yüksek	En Düşük	\bar{X}	Ss
Vizyoner liderlik	203	5	2,33	4,05	0,54
Dijital çağ öğrenme kültürü	203	5	3,00	4,24	0,55
Mesleki gelişimde mükemmellik	203	5	2,75	4	0,56
Sistematiik gelişim	203	5	1,67	3,7	0,73
Dijital vatandaşlık	203	5	3,00	4,23	0,55
Teknolojik liderlik toplam ölçek puanı	203	4,97	2,97	4,06	0,47

Çizelge 4.2 incelendiğinde okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerinin ortalaması alt boyutlar kapsamında incelendiğinde; dijital çağ öğrenme kültürü $\bar{X} = 4,24$ ile alt boyutu alanında en yüksek; sistematiik gelişim alanında $\bar{X} = 3,7$ ile en düşük ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin 4,24-3,7 arasında değiştiği görülmektedir. Buna göre okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerine ilişkin görüşleri "büyük oranda" ($\bar{X} = 4,06$) düzeyinde olduğu görülmektedir.

4.3.Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Yeterlik Düzeyleri

Bu başlık altında araştırmanın evrenini oluşturan okul yöneticilerinin değişim yönetimi yeterlikleri düzeylerine ilişkin görüşleri Çizelge 4.3’de sunulmuştur.

Çizelge 4.3: Okul yöneticilerinin değişim yönetimi yeterlik düzeyleri puan ortalamaları ve standart sapmaları

Ölçek	N	En Yüksek	En Düşük	\bar{X}	Ss
Değişim yönetimi toplam ölçek puanı	203	4,94	3,10	4,1	,41

Çizelge 4.3 incelendiğinde okul yöneticilerinin "pek çok" düzeyinde ($\bar{X} = 4,1$) değişim yönetimi yeterliklerine sahip olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin değişim yönetimi ölçeğine verdikleri yanıtlarda en yüksek puanın 4,94; en düşük puanın ise 3,10 olduğu görülmüştür.

4.4.Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Alt Boyutlarına Göre Yeterlik Düzeyleri

Çizelge 4.4’de okul yöneticilerinin alt boyutlarına göre değişim yönetimi yeterlik düzeyleri verilmiştir.

Çizelge 4.4: Okul yöneticilerinin alt boyutlarına göre değişim yönetimi yeterlik düzeylerinin puan ortalamaları ve standart sapmaları

Değişim Yönetimi Alt Boyutları	N	En Yüksek	En Düşük	\bar{X}	Ss
Okulda değişim ihtiyacını belirleme yeterlilikleri	203	5,00	3,11	4,03	,42
Okulu değişim sürecine hazırlama yeterlilikleri	203	4,97	3,03	4,07	,45
Okulda değişimi uygulama yeterlilikleri	203	5,00	3,00	4,15	,42
Okulda değişimi değerlendirme yeterlilikleri	203	5,00	3,00	4,17	,50
Değişim yönetimi toplam ölçek puanı	203	4,94	3,10	4,1	,41

Çizelge 4.4 incelendiğinde okul yöneticilerinin değişim yönetimi yeterliklerinin ortalaması alt boyutlar kapsamında incelendiğinde; okulda değişimi değerlendirme yeterliklerinin $\bar{X} = 4,17$ ile alt boyutu alanında en yüksek; Okulda değişim ihtiyacını belirleme yeterlilikleri alanında ise $\bar{X} = 4,03$ ile en düşük ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Okul yöneticilerinin değişim yönetimi yeterlikleri alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin 4,17-4,03 arasında değiştiği görülmektedir. Buna göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerine ilişkin görüşlerinin "pek çok" ($\bar{X} = 4,1$) düzeyinde olduğu görülmektedir.

4.5.Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Boyutlarının Görev Yaptıkları Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesi

Çizelge 4.5’de okul yöneticilerinin teknolojik liderlik boyutlarının görev yaptıkları okul türü değişkenine göre farklılaşma durumları ilişkisiz örneklem t-testi ile

sinanmıştır. Uygulanan ilişkisiz örneklem t-testi sonuçları Çizelge 4.5’de sunulmuştur.

Çizelge 4.5: Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik boyutlarının görev yaptıkları okul türü değişkenine göre incelendiği t-testi tablosu

Teknolojik Liderlik Alt boyutları	Değişken	N	\bar{X}	Ss	t-testi		
					Sd	T	P
Vizyoner liderlik	İlkokul	95	4,01	0,57	201	-,886	,377
	Ortaokul	108	4,08	0,51			
Dijital çağ öğrenme kültürü	İlkokul	95	4,22	0,53	201	-,452	,652
	Ortaokul	108	4,26	0,57			
Mesleki gelişimde mükemmellik	İlkokul	95	4,01	0,54	201	,146	,884
	Ortaokul	108	4,00	0,58			
Sistemik gelişim	İlkokul	95	3,69	0,74	201	-,117	,907
	Ortaokul	108	3,71	0,72			
Dijital vatandaşlık	İlkokul	95	4,25	0,58	201	,301	,763
	Ortaokul	108	4,22	0,52			
Toplam ölçek puanı	İlkokul	95	4,05	0,48	201	-,335	,738
	Ortaokul	108	4,07	0,46			

Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik boyutlarının görev yaptıkları okul türü değişkenine göre farklılaşma durumlarını belirlemek için uygulanan ilişkisiz örneklem t-testi sonucunda teknolojik liderlik ölçeğinin alt boyutlarında elde edilen puanların aritmetik ortalamalarına göre vizyoner liderlik ($t_{(201)}=-.886$, $p>0,05$), dijital çağ öğrenme kültürü ($t_{(201)}=-.452$, $p>0,05$), mesleki gelişimde mükemmellik ($t_{(201)}=.146$, $p>0,05$), sistemik gelişim ($t_{(201)}=-.117$, $p>0,05$) ve dijital vatandaşlık ($t_{(201)}=.301$, $p>0,05$) alt boyutlarında ve toplam ölçek puanında ($t_{(201)}=-.335$, $p>0,05$) anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmamıştır.

4.6.Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Boyutlarının Yöneticilik Kıdemleri Değişkenine Göre İncelenmesi

Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik boyutlarının yöneticilikteki kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını sınamak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir. Çizelge 4.6’da verilerin ANOVA testi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 4.6: Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik boyutlarının yöneticilikteki kıdemlerine göre incelendiği ANOVA tablosu

Teknolojik Liderlik Alt boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Vizyoner liderlik	Gruplar arası	,463	2	,231	,798	,452
	Gruplar içi	57,976	200	,290		
	Toplam	58,439	202			
Dijital çağ öğrenme kültürü	Gruplar arası	1,340	2	,670	2,229	,110
	Gruplar içi	60,104	200	,301		
	Toplam	61,444	202			
Mesleki gelişimde mükemmellik	Gruplar arası	,013	2	,007	,021	,979
	Gruplar içi	63,313	200	,317		
	Toplam	63,326	202			
Sistematik gelişim	Gruplar arası	,800	2	,400	,749	,474
	Gruplar içi	106,848	200	,534		
	Toplam	107,648	202			
Dijital vatandaşlık	Gruplar arası	,278	2	,139	,456	,634
	Gruplar içi	60,908	200	,305		
	Toplam	61,186	202			
Toplam ölçek puanı	Gruplar arası	,021	2	,011	,047	,954
	Gruplar içi	44,969	200	,225		
	Toplam	44,991	202			

Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik boyutlarının yöneticilik kıdemi değişkenine göre farklılaşma durumlarını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda teknolojik liderlik ölçeğinin alt boyutlarında elde edilen puanların aritmetik ortalamalarına göre vizyoner liderlik ($F_{(202-2)}=.798$, $p>0,05$), dijital çağ öğrenme kültürü ($F_{(202-2)}=2,229$, $p>0,05$), mesleki gelişimde mükemmellik ($F_{(202-2)}=.021$, $p>0,05$), sistematik gelişim ($F_{(202-2)}=.749$, $p>0,05$) ve dijital vatandaşlık

($F_{(202-2)}=.456$, $p>0,05$) alt boyutlarında ve toplam ölçek puanında ($F_{(202-2)}=.047$, $p>0,05$) anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmamıştır.

4.7.Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Boyutlarının Görev Yaptıkları Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesi

Okul yöneticilerinin değişim yönetimi boyutlarının görev yaptıkları okul türü değişkenine göre incelenmesi farklılığını ortaya koymak için yapılmış t-testi sonuçları Çizelge 4.7’de verilmiştir.

Çizelge 4.7: Okul yöneticilerinin değişim yönetimi boyutlarının görev yaptıkları okul türü değişkenine göre incelendiği t-testi tablosu

Değişim Yönetimi Alt Boyutları	Değişken	N	\bar{X}	Ss	t-testi		
					Sd	T	P
Okulda değişim ihtiyacını belirleme	İlkokul	95	4,00	0,41	201	-,673	,502
	Ortaokul	108	4,04	0,43			
Okulda değişim sürecine hazırlama	İlkokul	95	4,06	0,46	201	-,162	,871
	Ortaokul	108	4,07	0,43			
Okulda değişimi uygulama	İlkokul	95	4,14	0,39	201	-,584	,560
	Ortaokul	108	4,17	0,45			
Okulda değişimi değerlendirme	İlkokul	95	4,21	0,43	201	1,091	,276
	Ortaokul	108	4,13	0,55			
Toplam ölçek puanı	İlkokul	95	4,09	0,40	201	-,273	,785
	Ortaokul	108	4,11	0,41			

Okul yöneticilerinin değişim yönetimi boyutlarının görev yaptıkları okul türü değişkenine göre farklılaşma durumlarını belirlemek için uygulanan ilişkisiz örneklem t-testi sonucunda değişim yönetimi ölçeğinin alt boyutlarında elde edilen puanların aritmetik ortalamalarına göre okulda değişim ihtiyacını belirleme ($t_{(201)}=-.673$, $p>0,05$), okulda değişim sürecine hazırlama ($t_{(201)}=-.162$, $p>0,05$), okulda değişimi uygulama ($t_{(201)}=-.584$, $p>0,05$), okulda değişimi değerlendirme ($t_{(201)}=1,091$, $p>0,05$) alt boyutlarında ve toplam ölçek puanında ($t_{(201)}=-.273$, $p>0,05$) anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmamıştır.

4.8.Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Boyutlarının Yöneticilik Kıdemleri Değişkenine Göre İncelenmesi

Okul yöneticilerinin değişim yönetimi boyutlarının yöneticilikteki kıdemlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını sınamak için varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir. Çizelge 4.8’de verilerin ANOVA testi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 4.8: Okul yöneticilerinin değişim yönetimi boyutlarının yöneticilikteki kıdemlerine göre incelendiği ANOVA tablosu

Değişim Yönetimi Alt Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Okulda değişim ihtiyacını belirleme	Gruplar arası	1,266	2	,633	3,706	,026
	Gruplar içi	34,154	200	,171		
	Toplam	35,420	202			
Okulda değişim sürecine hazırlama	Gruplar arası	,596	2	,298	1,514	,223
	Gruplar içi	39,350	200	,197		
	Toplam	39,945	202			
Okulda değişimi uygulama	Gruplar arası	,342	2	,171	,963	,383
	Gruplar içi	35,468	200	,177		
	Toplam	35,810	202			
Okulda değişimi değerlendirme	Gruplar arası	,885	2	,443	1,774	,172
	Gruplar içi	49,900	200	,249		
	Toplam	50,785	202			
Toplam ölçek puanı	Gruplar arası	,513	2	,256	1,558	,213
	Gruplar içi	32,901	200	,165		
	Toplam	33,414	202			

Okul yöneticilerinin değişim yönetimi boyutlarının yöneticilik kıdemi değişkenine göre farklılaşma durumlarını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda değişim yönetimi ölçeğinin alt boyutlarında elde edilen puanların aritmetik ortalamalarına göre Okulda değişim sürecine hazırlama ($F_{(202-2)}=1,514$ $p>0,05$), Okulda değişimi uygulama ($F_{(202-2)}=.963$, $p>0,05$), okulda değişimi değerlendirme ($F_{(202-2)}=1,774$ $p>0,05$) alt boyutlarında ve toplam ölçek puanında ($F_{(202-2)}=.1,558$, $p>0,05$) anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmamıştır. Fakat okulda değişim ihtiyacını belirleme ($F_{(202-2)}=3,706$ $p<0,05$) alt boyutunda anlamlı düzeyde bir farklılık görülmüştür. Bu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla tamamlayıcı post hoc çoklu karşılaştırma analizi uygulanmasına karar verilmiştir. Veriler homojen dağıldığı için okul yöneticilerinin yöneticilik kıdemlerine göre farklılığı tespit etmek için post hoc çoklu karşılaştırma

yöntemlerinden LSD testi uygulanmıştır. LSD testi sonuçları Çizelge 4.9’da verilmiştir.

Çizelge 4.9: Okul yöneticilerinin değişim yönetimi boyutlarının yöneticilikteki kıdemlerine göre incelendiği LSD testi tablosu

(I) yöneticilik kıdemi	(J) yöneticilik kıdemi	Ortalama Fark (I-J)	P
1-5 yıl	6-10 yıl	-,12557	,107
	11 yıl ve üzeri	-,17229*	,010
6-10 yıl	1-5 yıl	,12557	,107
	11 yıl ve üzeri	-,04672	,573
11 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,17229*	,010
	6-10 yıl	,04672	,573

*p< .05

Çizelge 4.9 incelendiğinde, yöneticilik kıdemi 1-5 yıl olan okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerinin, yöneticilik kıdemi 11 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.9.Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Yeterlikleri ile Teknolojik Liderlik Yeterlikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Değişim yönetimi ölçeği toplam puanı ve teknolojik liderlik ölçeği toplam puanı arasındaki ilişkiyi test etmek için yapılmış olan Pearson Korelasyon Analizi gerçekleştirilmiştir. Analizin sonuçları Çizelge 4.10’de verilmiştir.

Çizelge 4.10: Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Yeterlikleri ile Teknolojik Liderlik Yeterlikleri Arasındaki İlişkinin İncelendiği Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	Değişim yönetimi	Teknolojik liderlik
Değişim yönetimi	1	,555**

Teknolojik liderlik	.555**	1
---------------------	--------	---

*p< .05; **p< .01

Değişim yönetimi ölçeği toplam puanı ve teknolojik liderlik ölçeği toplam puanı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmış analiz sonuçları Çizelge 4.10’da sunulmuştur. Analiz sonuçları incelendiğinde ise değişim yönetimi ölçeği toplam puanı ile teknolojik liderlik ölçeği toplam puanı arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r= .555; p< .01). Çizelge 4.11’de de teknolojik liderlik alt boyutları ve değişim yönetimi alt boyutlarının Pearson Korelasyon Analizi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 4.11: Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Yeterlikleri Alt Boyutları ile Teknolojik Liderlik Yeterlikleri Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelendiği Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
(1)Okulda değişim ihtiyacını belirleme	1	.783**	.681**	.557**	.446**	.296**	.489**	.472**	.426**	.817**	.530**
(2)Okulu değişim sürecine hazırlama	.783**	1	.868**	.703**	.413**	.319**	.489**	.396**	.436**	.974**	.509**
(3)Okulda değişimi uygulama	.681**	.868**	1	.788**	.380**	.370**	.537**	.487**	.461**	.946**	.534**
(4)Okulda değişimi değerlendirme	.557**	.703**	.788**	1	.312**	.386**	.467**	.430**	.426**	.793**	.470**
(5)Vizyoner Liderlik	.446**	.413**	.380**	.312**	1	.568**	.685**	.505**	.457**	.428**	.866**
(6)Dijital çağ öğrenme kültürü	.296**	.319**	.370**	.386**	.568**	1	.740**	.477**	.516**	.364**	.754**
(7)Mesleki gelişimde mükemmellik	.489**	.489**	.537**	.467**	.685**	.740**	1	.745**	.644**	.540**	.919**
(8)Sistemantik gelişim	.472**	.396**	.487**	.430**	.505**	.477**	.745**	1	.601**	.471**	.765**
(9)Dijital vatandaşlık	.426**	.436**	.461**	.426**	.457**	.516**	.644**	.601**	1	.475**	.749**
(10)Değişim Yönetimi	.817**	.974**	.946**	.793**	.428**	.364**	.540**	.471**	.475**	1	.555**
(11)Teknolojik Liderlik	.530**	.509**	.534**	.470**	.866**	.754**	.919**	.765**	.749**	.555**	1

*p< .05; **p< .01

Analiz sonuçları incelendiğinde değişim yönetimi 1.alt boyutu olan “okulda değişim ihtiyacını belirleme” boyutu; “okulu değişim sürecine hazırlama” boyutu ile pozitif yönde, kuvvetli düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit

edilmiştir ($r = .783$; $p < .01$). “Okulda değişimi uygulama” ve “okulda değişimi değerlendirme” alt boyutları ile pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .681$; $p < .01$), ($r = .557$; $p < .01$). Ayrıca değişim yönetimi toplam puanı ile pozitif yönde, kuvvetli düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .817$; $p < .01$). Okulda değişim ihtiyacını belirleme alt boyutunun teknolojik liderlik alt boyutları açısından bakıldığında “vizyoner liderlik, “mesleki gelişimde mükemmellik”, “sistemik gelişim” ve “dijital vatandaşlık” boyutları ile pozitif yönde, düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .446$; $p < .01$), ($r = .489$; $p < .01$), ($r = .472$; $p < .01$), ($r = .426$; $p < .01$). Fakat “dijital çağ öğrenme kültürü” boyutu ile pozitif yönde, zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .296$; $p < .01$). Ayrıca teknolojik liderlik toplam puanı ile pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .530$; $p < .01$).

Değişim yönetimi 2.alt boyutu olan “okulu değişim sürecine hazırlama” boyutu; “okulda değişimi uygulama” ve “okulda değişimi değerlendirme” alt boyutları ile pozitif yönde, kuvvetli düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .868$; $p < .01$), ($r = .703$; $p < .01$). Ayrıca değişim yönetimi toplam puanı ile pozitif yönde, çok kuvvetli düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .974$; $p < .01$). Okulu değişim sürecine hazırlama alt boyutunun teknolojik liderlik alt boyutları açısından bakıldığında “vizyoner liderlik, “dijital çağ öğrenme kültürü”, “mesleki gelişimde mükemmellik”, “sistemik gelişim” ve “dijital vatandaşlık” alt boyutları ile pozitif yönde, düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .413$; $p < .01$), ($r = .319$; $p < .01$), ($r = .489$; $p < .01$), ($r = .396$; $p < .01$), ($r = .436$; $p < .01$). Ayrıca teknolojik liderlik toplam puanı ile pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .509$; $p < .01$).

Değişim yönetimi 3.alt boyutu olan “okulda değişimi uygulama” boyutu; okulda değişimi değerlendirme” alt boyutu ile pozitif yönde, kuvvetli düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .788$; $p < .01$). Ayrıca değişim yönetimi toplam puanı ile pozitif yönde, çok kuvvetli düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .946$; $p < .01$). Okulu değişim sürecine hazırlama alt boyutunun teknolojik liderlik alt boyutları açısından bakıldığında “vizyoner liderlik, “dijital çağ öğrenme kültürü”, “sistemik gelişim”

ve “dijital vatandaşlık” alt boyutları ile pozitif yönde, düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .380$; $p < .01$), ($r = .370$; $p < .01$), ($r = .487$; $p < .01$), ($r = .461$; $p < .01$). Fakat “mesleki gelişimde mükemmellik” alt boyutu ile pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .537$; $p < .01$). Ayrıca teknolojik liderlik toplam puanı ile pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .534$; $p < .01$).

Değişim yönetimi 4.alt boyutu olan “okulda değişimi değerlendirme” alt boyutunun değişim yönetimi toplam puanı ile pozitif yönde, kuvvetli düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .793$; $p < .01$). Okulda değişimi değerlendirme alt boyutunun teknolojik liderlik alt boyutları açısından bakıldığında “vizyoner liderlik”, “dijital çağ öğrenme kültürü”, “mesleki gelişimde mükemmellik”, “sistemik gelişim” ve “dijital vatandaşlık” alt boyutları ve teknolojik liderlik toplam puanı ile pozitif yönde, düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .312$; $p < .01$), ($r = .386$; $p < .01$), ($r = .467$; $p < .01$), ($r = .430$; $p < .01$), ($r = .426$; $p < .01$), ($r = .470$; $p < .01$).

Teknolojik liderlik 1.alt boyutu olan “vizyoner liderlik” alt boyutu; “dijital çağ öğrenme kültürü”, “mesleki gelişimde mükemmellik” ve “sistemik gelişim” alt boyutları ile pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .568$; $p < .01$), ($r = .685$; $p < .01$), ($r = .505$; $p < .01$). Teknolojik liderlik toplam puanı ile pozitif yönde, kuvvetli düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .866$; $p < .01$). “Dijital vatandaşlık” alt boyutu ve değişim yönetimi toplam puanı ile pozitif yönde, düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .457$; $p < .01$), ($r = .428$; $p < .01$).

Teknolojik liderlik 2.alt boyutu olan “dijital çağ öğrenme kültürü” alt boyutu; “dijital vatandaşlık” alt boyutu ile pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .516$; $p < .01$). “Mesleki gelişimde mükemmellik” ve teknolojik liderlik toplam puanı ile pozitif yönde, kuvvetli düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .740$; $p < .01$), ($r = .754$; $p < .01$). Fakat “sistemik gelişim” ve değişim yönetimi toplam puanı ile pozitif yönde, düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .477$; $p < .01$), ($r = .364$; $p < .01$).

Teknolojik liderlik 3.alt boyutu olan “mesleki gelişimde mükemmellik” alt boyutu; “sistemantik gelişim” alt boyutu ile pozitif yönde, kuvvetli düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .745$; $p < .01$). “Dijital vatandaşlık” alt boyutu ve değişim yönetimi toplam puanı ile pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .644$; $p < .01$), ($r = .540$; $p < .01$). Teknolojik liderlik toplam puanı ile pozitif yönde, çok kuvvetli düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .919$; $p < .01$).

Teknolojik liderlik 4.alt boyutu olan “sistemantik gelişim” alt boyutu; “dijital vatandaşlık” alt boyutu ile pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .601$; $p < .01$). Teknolojik liderlik toplam puanı ile pozitif yönde, kuvvetli düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .765$; $p < .01$). Ayrıca değişim yönetimi toplam puanı ile pozitif yönde, düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .471$; $p < .01$).

Teknolojik liderlik 5.alt boyutu olan “dijital vatandaşlık” alt boyutu; teknolojik liderlik toplam puanı ile pozitif yönde, kuvvetli düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .749$; $p < .01$). Değişim yönetimi toplam puanı ile pozitif yönde, düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .475$; $p < .01$).

Değişim yönetimi ölçeği toplam puanı ile teknolojik liderlik ölçeği toplam puanı arasında da pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .555$; $p < .01$).

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen sonuçlar ve ulaşılan bulguların alan yazın çerçevesinde tartışılması, yorumlanması ve ulaşılan sonuçlar doğrultusunda öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Araştırma bulgularına bakıldığında araştırmanın evrenini oluşturan okul yöneticileri “büyük oranda” teknolojik liderlik yeterliklerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, alan yazında yer alan çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Banoğlu, 2011; Can, 2008; Şişman-Eren, 2010; Ergişi, 2005). Banoğlu (2011)’un araştırmasında benzer şekilde okul yöneticilerinin “önemli oranda” teknolojik liderlik yeterliğine sahip olduğu görülmüştür. Görgülü (2013) ise çalışmasında okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerini incelendiğinde elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin teknolojik liderlik davranışlarını çoğu zaman gösterdikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Alan yazında okul yöneticilerinin bilgisayar teknolojilerine yönelik düzeylerinin yüksek olduğu çalışmalar olduğu gibi Can (2003)’ün çalışmasında da okul yöneticilerinin teknoloji liderliği konusunda kendilerini yeterli görmedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerinin ortalaması alt boyutlar kapsamında incelendiğinde; dijital çağ öğrenme kültürü alt boyutunun diğer alt boyutlara göre en yüksek; sistematik gelişim alt boyutunun ise en düşük ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Alan yazında incelendiğinde Görgülü, Küçükali ve Ada (2013)’ya göre de okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerinin ortalaması kapsamında incelendiğinde; mesleki gelişimde mükemmellik alanında en yüksek; sistematik gelişim alanında ise en düşük ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Görgülü (2013) araştırmasında da okul yöneticilerinin teknolojik liderlik alt boyutlarından mesleki gelişimde mükemmellik alanında en yüksek;

sistemik gelişim alanında ise en düşük ortalamaya sahip oldukları bulgusuna ulaşmıştır. Bu araştırmada ise okul yöneticilerinin kendilerini en çok dijital çağ öğrenme kültürü alanında yeterli görmeleri öğretim programlarında eğitim teknolojilerine yer vermeleri ve öğretim sürecinde eğitim yazılımlarını etkili kullanılmasını sağlamaları konularında büyük önem taşımaktadır. Bilgi toplumunda eğitim kurumlarının topluma uygun şekilde düzenlenmelerinin sağlanmasında okul yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Bu bağlamda dijital çağ öğrenme kültürü boyutunda yetkin olan okul yöneticilerinin öğretim ortamlarını eğitim teknolojilerini temel alarak hazırladıkları söylenebilir. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin sistemik gelişim alanında kendilerini teknolojik liderliğin diğer alt boyutlarına göre daha yetersiz gördükleri belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin eğitim kurumlarında öğretim programlarını destekleyen alt yapının sağlanmasında ve ortamın hazırlanmasında gerekli desteği göstermedikleri biçiminde yorumlanabilir. Bu bağlamda, Hacıfazlıoğlu, Karadeniz ve Dalgıç (2010) araştırmasında okul yöneticilerinin sistemik gelişim alt boyutunda önlerine çıkabilecek finansal, yapısal ve kültürel engelin fazla olması sebebiyle açıklanabilir. Böylelikle okul yöneticilerinin karşılaştıkları engelleri, sistemik gelişim alt boyutuna ilişkin yeterliklerinin olumsuz yönde etkilediği yorumu yapılabilir. Eren-Şişman (2010) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri alt boyutlarından en yüksek ortalamaya sahip boyut “vizyoner liderlik” olduğu görülmüştür. Araştırma bulgularına bakıldığında okul yöneticilerinin teknolojik liderlik alt boyutlarından “vizyoner liderlik” boyutunda kendilerini yeterli gördükleri söylenmiştir. Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri alt boyutlarından en düşük ortalamaya sahip boyut ise “sistemik gelişim” boyutu olduğunu söylenmiştir. Buna karşın Banoğlu'nun (2011) çalışmasında, okul yöneticilerin teknolojik liderlik alt boyutları arasında en düşük yeterliğe “vizyoner liderlik” alt boyutunda sahip oldukları saptanmıştır.

Araştırma bulgularına göre araştırmanın evrenini oluşturan okul yöneticilerinin değişim yönetimi yeterlikleri düzeylerine ilişkin görüşlerinin "pek çok" düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ak (2006), Helvacı (2004) ve Argon ve Özçelik (2008)'in yaptığı araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Ak (2006) ve Argon ve Özçelik, (2008) tarafından yapılan araştırmalarda değişimi yönetme yeterlikleri açısından okul yöneticilerinin kendilerini “çok” düzeyinde yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Kaşıkçı (2004) tarafından yapılan araştırmada da değişimi

yönetme yeterlilikleri açısından okul yöneticilerinin kendilerini yeterli buldukları sonucuna varmışlardır. Gökçe (2004) tarafından yapılan araştırmada da okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri “İyi” düzeyinde olduğu sonucu görülmüştür. Okul yöneticilerinin değişim yönetimi yeterliklerinin ortalaması alt boyutlar kapsamında incelendiğinde; okulda değişimi değerlendirme yeterliliklerinin diğer alt boyutlara göre en yüksek; okulda değişim ihtiyacını belirleme yeterlilikleri ise en düşük ortalamaya sahip oldukları görülmüştür. Araştırma sonucunda “Okulda değişim ihtiyacını belirleme”, “Okulu değişim sürecine hazırlama”, “Okulda değişimi uygulama” ve “Değişim değerlendirme” boyutlarında ilköğretim okul yöneticilerinin, yönetici görüşlerine göre “çok” düzeyde olduğu belirtilmiştir. Bu bulgu, alan yazında yer alan çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Argon ve Özçelik, 2008). Bu alan yazına karşın Ak (2006) çalışmasında, okul yöneticilerinin yeterliklerine göre "okulda değişim ihtiyacını belirleme" ve "okulu değişim sürecine hazırlama" boyutlarına ilişkin yeterliklerinin, "çok" düzeyinde olduğunu; "okulda değişimi uygulama" ve "değişimi değerlendirme" boyutlarına ilişkin yeterliklerinin ise "pek çok" düzeyinde olduğunu göstermiştir. Yıldız (2012) da araştırmasında, okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri alt boyutlarından; "Okulda değişim ihtiyacını belirleme", "Okulu değişim sürecine hazırlama", "Okulda Değişim Uygulama" boyutlarında "çok yeterli", "Okulda değişimi değerlendirme" boyutunda ise "pek çok" yeterli oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik alt boyutlarının görev yaptıkları okul türü değişkenine göre incelendiğinde farklılığı ortaya koymak için yapılmış t-testi yapılmış ve analiz sonucu okul türü değişkeninin toplam ölçek puanlarını farklılaştırmadığı görülmüştür. Böylelikle okul yöneticilerinin görev yaptıkları okul türlerinin teknolojik liderlik yeterliklerini etkilemediği görülmüştür. Bu bulgu, alan yazında yer alan çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Görgülü (2013) çalışmasında okul yöneticilerinin görev yaptıkları okul türüne göre teknolojik liderlik alt boyutlarına ilişkin yeterliliklerinde anlamlı bir farklılığın oluşmadığı görülmüştür. Görgülü, Küçükali ve Ada (2013) araştırmasında okul yöneticilerinin görev yaptıkları okul türü değişkenine teknolojik liderlik yeterliklerinin değişmediği sonucuna ulaşmıştır.

Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik alt boyutlarının yöneticilikteki kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını sınamak için varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucu incelendiğinde okul yöneticilerinin teknolojik

liderlik yeterlikleri alt boyutlarına göre anlamlı ölçüde bir farklılaşma görülmemektedir. Can (2003) araştırmasında okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerinin yöneticilik kıdemlerine göre farklılaşmadığını tespit etmiştir. Alan yazın incelendiğinde bu konuda yapılan araştırmaların çeşitlilik gösterdiği görülmektedir. Bostancı (2010) araştırmasında okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerinin yöneticilik kıdemlerine göre anlamlı düzeyde farklılaştığını tespit etmiştir. Daha kıdemli okul yöneticilerinin daha yüksek teknolojik liderlik yeterliklerine sahip olduğu görülmüştür. Ergişi (2005) ise araştırmasında yöneticilik kıdemi az olan okul yöneticilerinin yöneticilik kıdemi fazla olan okul yöneticilerine göre daha iyi düzeyde olduğunu belirlemiştir. Baltacı (2008) ise kıdemi 5 yıldan daha az olan okul yöneticilerinin daha kıdemli okul yöneticilerine göre bilgisayara yönelik yeterliklerinin daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır.

Okul yöneticilerinin değişim yönetimi alt boyutlarının görev yaptıkları okul türü değişkenine göre incelenmesi farklılığını ortaya koymak için yapılmış t-testi analizi sonucu okul türü değişkeninin toplam ölçek puanlarını farklılaştırmadığı görülmüştür. Alan yazında bu bulgu ile ilgili araştırmaya ulaşılamamıştır.

Okul yöneticilerinin değişim yönetimi boyutlarının yöneticilikteki kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını sınamak için varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucu incelendiğinde okul yöneticilerinin değişim yönetimi boyutlarından “okulda değişim sürecine hazırlama”, okulda değişimi uygulama” ve “okulda değişimi değerlendirme“ alt boyutlarının yöneticilikteki kıdemleri bakımından anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Yöneticilik kıdemleri 0-5 yıl, 6-10 yıl, 11 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerinin “okulda değişim ihtiyacını belirleme” alt boyutuna göre anlamlı bir farklılaşma görülmüştür. Bu anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla tamamlayıcı post hoc çoklu karşılaştırma analizi uygulanmasına karar verilmiştir. Grupların varyansları homojen dağıldığından, post hoc çoklu karşılaştırma yöntemlerinden LSD testi uygulanmıştır. LSD testi sonucunda da yöneticilik kıdemi 1-5 yıl olan okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerinin, yöneticilik kıdemi 11 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma kapsamında yöneticilik kідeme bağı olarak okul yöneticilerinin değişim yönetimi yeterliklerini yorumlarken, yöneticilik kıdemi az olan okul yöneticilerinin kıdemi fazla olan okul yöneticilerine oranla değişimi yönetme becerilerinin daha iyi olduğu söylenebilir. Alan yazındaki araştırmalar

incelendiğinde Yıldız (2012) çalışmasında okul yöneticilerinin yöneticilikteki kıdemlerine göre değişim yönetimi alt boyutlarına ilişkin yeterliliklerinde anlamlı bir farklılığın oluşmadığı tespit etmiştir.

Değişim yönetimi ölçeği toplam puanı ile teknolojik liderlik ölçeği toplam puanı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmış analiz sonuçları incelendiğinde değişim yönetimi ile teknolojik liderlik arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma kapsamında değişim yönetimi ve teknolojik liderlik yeterliklerine sahip okul yöneticilerinin teknolojik yeniliklere adapte olabildiğinde değişimi başarılı bir şekilde yönetebileceği söylenebilir. Teknolojik liderlik alt boyutları ile değişim yönetimi alt boyutları tek tek ele alındığında ise en yüksek ilişki olarak “okulda değişimi uygulama” değişim alt boyutu ile “mesleki gelişimde mükemmellik” teknolojik liderlik alt boyutu arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı olduğu görülmüştür. En düşük ilişki olarak da “okulda değişim ihtiyacını belirleme” değişim alt boyutu ile “dijital çağ öğrenme kültürü” teknolojik liderlik alt boyutu arasında pozitif yönde, zayıf düzeyde ve anlamlı olduğu görülmüştür. Okul yöneticisi, okulda değişimi uygulama sürecinde öğretim araçlarının teknoloji ile bütünleştirilmesi ve öğrencilerin etkin kullanımına sunmak için gerekli ortamı sunduğunu söylenebilir. Fakat okulda değişim ihtiyaçlarını belirlerken öğretim programlarında eğitim teknolojilerine ve eğitim yazılımlarının kullanımı konusunda yeterli önemi vermedikleri ve desteklemedikleri söylenebilir. Teknolojik liderlik ölçeği toplam puanı ile değişim yönetimi alt boyutları tek tek ele alındığında diğer alt boyutlara göre okulda değişimi değerlendirme alt boyutu ile düşük, okulda değişimi uygulama alt boyutu ile daha yüksek bir ilişki vardır. Değişim yönetimi ölçeği toplam puanı ile teknolojik liderlik alt boyutları tek tek ele alındığında diğer alt boyutlara göre dijital çağ öğrenme kültürü alt boyutu ile düşük, mesleki gelişimde mükemmellik alt boyutu ile yüksek bir ilişki vardır. Alan yazın incelendiğinde bu bulgu ile ilgili araştırmaya rastlanmamıştır.

5.2.Öneriler

1. Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerinin ortalaması alt boyutlar kapsamında incelendiğinde sistematik gelişim alt boyutunun diğer alt boyutlara göre en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Bu bağlamda

okul yöneticilerinin diğer eğitim örgütleriyle stratejik ortaklıklar geliştirerek okulun teknoloji alanında sürekli gelişim göstermesini sağlamalıdır.

2. Değişim yönetimi alt boyutlarından "okulda değişim ihtiyacını belirleme" boyutunun okul yöneticilerinin yöneticilikteki kıdemlerine göre 0-5 yıl arası kıdeme sahip olan okul yöneticisinin 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan okul yöneticisine göre daha yüksek değişimi yönetme yeterliklerine sahip olduğu tespit edildiğinden tüm yöneticiler için belirli periyotlarla hizmet-içi eğitimler planlanabilir.
3. Türkiye'de okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri ve teknolojik liderliği ile ilgili son yıllarda yapılan araştırma bulunmamaktadır. Okulların teknoloji ile bütünleştirilmesi ve okul yöneticilerinin bu konu ile ilgili gösterdikleri liderlik davranışlarının yönetimi ne şekilde etkilediği üzerine araştırmalar yapılabilir.
4. Okul yöneticilerinin değişim yönetimi yeterlikleri ve teknolojik liderlik yeterliklerine bakılırken kıdem değişkeninin aralığı arttırılarak daha ayrıntılı bir çalışma yürütülebilir.
5. Araştırma konusunda sadece nicel araştırma tekniği kullanıldığından konuyla ilgili daha ayrıntılı verilerin elde edilebilmesi için nitel çalışmalar da yapılabilir.
6. Bu araştırma devlet okullarında çalışan okul yöneticileri üzerine yapıldığından özel okullarla karşılaştırmalı bir çalışma yapılabilir.
7. Konu ile ilgili okul yöneticileri dışında öğretmenlerinde yöneticilerle ilgili görüşleri alınarak farklı bir bakış açısı kazandırılabilir.

KAYNAKLAR

- Ak, M. (2006).** *İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri (Uşak ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyon.
- Aksoy, E. ve Işık, H. (2008).** İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği rolleri. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 235-249.
- Aksu, A., Fırat, N. Ş. ve Şahin, İ. (2003).** İlköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 9(4), 490-507.
- Alkın, M.C. (2006).** *Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Argon, T. ve Özçelik, N. (2008).** İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 70- 89.
- Aykanat, Z. (2010).** *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Balay, R., Kaya, A., Geçdoğan Yılmaz, R. (2014).** Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Uluslar Arası Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 229-246.
- Baltacı, H. (2008).** *İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin bilgisayar tutumları ile öz-yeterlilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Banoğlu, K. (2011).** Okul müdürlerinin teknoloji liderliği yeterlikleri ve teknoloji koordinatörlüğü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(1), 199-213.
- Banoğlu, K. (2012).** Eğitim yöneticilerinin teknoloji liderliği yeterlikleri ölçeğinin geliştirilmesi: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(3), 43-65.
- Banoğlu, K., Vanderlinde R. ve Çetin, M. (2016).** Okul müdürlerinin teknoloji liderliği profillerinin okulların öğrenen örgüt kültürü ve teknolojik alt-yapısı bağlamında analizi: F@tih projesi okulları ve diğerleri. *Eğitim ve Bilim*, 41(188), 83-98.
- Bostancı, H. (2010).** *Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlilikleri açısından incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Bilişim Enstitüsü, Ankara.
- Bursaloğlu, Z. (2000).** *Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek*. Ankara: Pegem A.

- Bülbül, T. ve Çuhadar C. (2012).** Okul yöneticilerinin teknoloji liderliği öz-yeterlik algıları ile bilgi ve iletişim teknolojilerine yönelik kabulleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23, 474- 499.
- Can, T. C. (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: Ankara ili Etimesgut ilçesi örneği. 8. Ulusal Eğitim Teknolojileri Kongresinde sunulan bildiri. *8.Uluslararası Eğitim Teknolojileri Sempozyumu*, Anadolu University.
- Çalık, T. (2003).** Eğitimde değişimin yönetimi; kavramsal bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 36, 536-557.
- Çelik, V. (1997).** Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4, 465-474.
- Çelikel, Ö. F. (2014).** *Liderlik Kuramları*. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Çelikten, M. (2000).** Okul müdürlerinin değişim yönetimi becerileri, 9.Eğitim Bilimleri Kongresi Sözlü Bildirisi.
- Çolakoğlu, M. (2005).** Eğitim örgütlerinde değişim ve liderlik. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 63-77.
- Davis, K. (1988).** *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış* (Çev.: Kemal Tosun vd.). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, 3.Baskı.
- Erçetin, Ş. (2000).** *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren-Şişman, E. (2010).** *İlköğretim okul müdürlerinin eğitim teknolojilerini sağlama ve kullanmada gösterdikleri liderlik davranışları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Erdoğan, İ. (2015).** *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara, Pegem Akademi 4.Baskı
- Ergişi, K. (2005).** *Bilgi teknolojilerinin okulda etkin kullanımı ile ilgili okul yöneticilerinin teknolojik yeterliklerinin belirlenmesi (Kırıkkale ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Gökçe, F. (2004).** Okulda değişimin yönetimi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17 (2), 211-226.
- Görgülü, D. (2013).** *Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlilikleri Açısından İncelenmesi (Konya İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Görgülü, D., Küçükali, R. & Ada, Ş. (2013).** Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik öz-yeterlilikleri. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*. 3(2), 53-71.
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E. T. (2006).** Örgütsel değişim yönetimi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 240-254.
- Gündüz, H.B.,Beşoluk, Ş. ve Önder, İ. (2011).** Karmaşık sistemlerde liderlik bakışıyla: DNA liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 520-544.
- Hacifazlıoğlu, Ö., Karadeniz, Ş. ve Dalgıç, G. (2010).** Eğitim yöneticileri teknoloji liderliği standartlarına ilişkin öğretmen, yönetici ve denetmenlerin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16 (4), 537-577.

- Hacıfazlıoğlu, Ö., Karadeniz, Ş. ve Dalgıç, G. (2011).** Okul yöneticilerinin teknoloji liderliğine ilişkin algıları: Metafor analizi örneği [School administrators' perceptions of technology leadership: an example for metaphor analysis]. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 97-121.
- Helvacı, M.A. (2004).** *Resmi ilköğretim okullarında görev yapan ilköğretim okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerinin değerlendirilmesi.* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Helvacı, M.A., (2005).** *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Helvacı, M. A. (2010).** İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri. *Zeitschrift Für Die Welt Der Türken/Journal of World of Turks*, 2(1), 391- 410.
- Irmak, M. (2015).** *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin, yöneticilerinin "teknoloji liderliği" düzeylerine ilişkin algıları.*Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- İraz, R. ve Şimşek, G. (2004).** Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde liderliğin rolü: transformasyonel liderlik incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(7), 99-117.
- Karaaslan, A. ve Hazır, K. (2004).** Web tabanlı yönetim sistemi içerisinde sürekli değişim yapısı oluşturma gereği: esnek bir model önerisi. *Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 3. Ulusal Bilgi, Yönetim ve Ekonomi Kongresi*, Eskişehir.
- Karasar, N. (1998).** *Bilimsel Araştırma Yöntemi.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karatay, Ş. (2011).** *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları.* Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya. <https://tez.yok.gov.tr/> Ulusal Tez Merkezi adresinden edinilmiştir.
- Karip, E. (1998).** Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(16),443-465.
- Kaşıkcı, E. (2004).** *İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme konusundaki yeterlikleri.* Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Koçel, T. (1995).** *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2003).** *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Yayınları, 9.Baskı.
- Olkun, S. (1996).** Örgütsel değişimin yönetimi örgüt kültürü ve liderlik faktörü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı: 8, 565-574.
- Özmen, F. ve Sönmez, Y. (2007).** Değişim sürecinde eğitim örgütlerinde değişim ajanlarının rolleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2), 177-198
- Özen, Y. ve Gül, A. (2007).** Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren-örneklem sorunu. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 394-422.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010).** *Örgütsel Davranış.* Bursa: Ekin.
- Özsalmanlı, A.Y. (2005).** Türkiye'de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 137-146.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998).** *Örgütsel Psikoloji.* Bursa: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Sezer, B. ve Deryakulu, D. (2012).** İlköğretim okul yöneticilerinin teknoloji liderliği rollerine ilişkin yeterlikleri. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 2(2), 74-92.

- Sincar, M. (2009).**İlköğretim okulu yöneticilerinin teknoloji liderliği rollerine ilişkin bir inceleme. Yayınlanmamış doktora tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Sincar, M. ve Aslan, B. (2011).**İlköğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin teknoloji liderliği rollerine ilişkin görüşleri. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), 571-595.
- Sungur, N. (1997).***Yaratıcı Düşünce*. İstanbul: Evrim.
- Şahin A. (2010).**Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.
- Şahin, C. ve Demir, F. (2015).** Değişim çağında okul yöneticilerinin okullardaki eğitim teknolojilerini yönetme becerilerinin incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39), 717-725.
- Şahin, F. (2012).** Büyük adam düşüncesinden liderlikte özellikler kuramına kavramsal bir bakış. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 141-163.
- Şişman-Eren, E. ve Kurt, A. (2011).** İlköğretim okul müdürlerinin teknoloji liderliği davranışları. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 219-238.
- Taş, A. (2009).** Ortaöğretim okulu müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının değerlendirilmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 1-18.
- Tunçer, P. (2011).** Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 80.
- Tunçer, P. (2013).** Değişim yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(2), 891-915.
- Tüz, M. V. (2004).** *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*. Bursa: Alfa Akademi Yayınları.
- Ulukan, M. (2006).** *Futbolcuların kulübe bağlılıklarında antrenörlerin liderlik özelliklerinin rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Ünal, M. (2012).** Bilgi çağında değişim ve liderlik. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 32(1), 297-310.
- Yıldız, K. (2012).** Yöneticilerin değişimi yönetme yeterlikleri. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 177-198.
- Yiğit, R. (2002).** İyi bir lider olmanın yolları. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 6(1), 16-21.

EKLER

Ek-1. Ölçek uygulaması yapılmasına ilişkin araştırma izni



T.C.
MANİSA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 46949512-605.01-E.10277226
Konu: Araştırma İzni

05.07.2017

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

- İlgi: a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07/03/2012 tarih ve 3616 sayılı 2012 / 13 No'lu genelgesi,
b) İstanbul Aydın Üniversitesi Rektörlüğü, Personel Daire Başkanlığı'nın 14.06.2017 tarih ve 3670 sayılı yazısı.

İlgi (b) yazı ve ekinde; İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Nurbanu SAYRACI'ya ait "**Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri ve Teknolojik Liderliği**" konulu tez çalışması gereği 'Değişimi Yönetme Yeterlilikleri Ölçeği' ve 'Eğitim Yöneticilerin Teknoloji Liderliği Yeterlilikleri Ölçeği' ile ilgili anketi, Müdürlüğümüz Şehzadeler ve Yunusemre İlçesine bağlı okullarda uygulamak istediği belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin; eğitim öğretimi aksatmadan, yazımız ekinde bulunan onaylı formların kullanılması koşuluyla, gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Necmettin OKUMUŞ
Müdür Yardımcısı

OLUR
05.07.2017

Recep DERNEKBAŞ
İl Millî Eğitim Müdürü

EKLER :

Araştırma Değerlendirme Formu (1 sayfa)
Ölçekler (4 sayfa)

Nişancıpaşa Mah. Atatürk Biv. 45020 MANİSA
Elektronik Ağ: <http://manisa.meb.gov.tr>
e-posta: ab45@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Strateji Bürosu
Tel: (0236) 231 46 08
Faks: (0236) 231 12 51

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden f1a0-6047-319e-897a-3bac kodu ile teyit edilebilir.

Ek-2. Kişisel bilgiler anketi

Sayın Okul Yöneticisi;

Bu anket, okul yöneticilerinin “Değişimi Yönetme” ve “Teknoloji Liderlik” yeterliklerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu araştırmada da teknolojiyi bilen, takip eden ve eğitim öğretim alanında doğru bir şekilde yönlendiren ve yöneten okul yöneticileri, eğitim teknolojisi araçlarını okullarda etkili ve verimli bir şekilde kullanımını sağlayabilmesi için gerekli yeterliliklerini ve bu teknolojik değişimleri yönetme yeterliliklerine sahip olup olmadığı araştırılmaktadır.

Toplanacak veriler yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak, özel olarak herhangi bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Bu nedenle anket formuna isim veya kimlik bilgilerinize belirtmenize gerek yoktur. Anketin amaçlarına ulaşması için anketi samimiyetle doldurmanız önem taşımaktadır.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim

Danışman: Prof. Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ Yüksek Lisans Öğrencisi: Nurbanu SAYRACI

KİŞİSEL BİLGİLER

Açıklama: Bu bölümdeki sorular okulunuz ve sizinle ilgilidir. Lütfen uygun olanlara [x] işareti koyarak cevaplayınız.

1. Yöneticilikte Kıdeminiz:

1-5 yıl 6-10 yıl 11 yıl ve üzeri

2. Görevli Olduğunuz Okul Kademesi:

İlkokul Ortaokul

Ek-3. Değişim yönetimi yeterlikleri ölçeği

No	DEĞİŞİM YÖNETİMİ YETERLİKLERİ ÖLÇEĞİ	Hiç	Az	Orta	Çok	Pek çok
1	Dünyada meydana gelen gelişmeler karşısında okulun görev ve işlevlerini yeniden tanımlarım.					
2	Toplumun okuldan beklentilerini sürekli değerlendiririm.					
3	Sürekli toplantılar yaparak toplumun, öğrenci ve velilerin beklenti ve isteklerini belirlerim.					
4	Dünyada meydana gelen teknolojik ve sosyo-ekonomik gelişmelerin eğitim - öğretime ne yönde etki edeceğini belirlerim.					
5	Okulun işleyişini sürekli kontrol eder, varsa problemleri ortaya çıkarmaya çalışırım.					

Ek-4. Teknolojik liderlik yeterlikleri ölçeği

TEKNOLOJİK LİDERLİK YETERLİKLERİ ÖLÇEĞİ	Hiç (1)	Kısmen (2)	Orta Düzeyde (3)	Büyük Oranda (4)	Her Zaman (5)
1. Okul stratejik planında teknoloji ihtiyaçlarına öncelik veririm.					
2. Okulda işbirliği yaptığım bir teknoloji ekibi oluştururum.					
3. Stratejik planın bir parçası olarak "okul teknoloji planının" geliştirilmesine önem veririm.					
4. Okul teknoloji planının teknoloji ekibiyle birlikte oluşturulmasına önem veririm.					
5. Okul teknoloji planının eğitim paydaşlarının (öğretmen, öğrenci, hizmetli, veli, çevre kurumlar vb.) ihtiyaçları analiz edilerek oluşturulmasına özen gösteririm.					

Ek-5. Değişim yönetimi ölçeğinin kullanımına ilişkin izin yazısı

M. Akif HELVACI <mahelvaci@yahoo.com>

9 Şub ☆

Alıcı: bana ▾

Merhabalar, elbette bu ölçekten yararlanabilirsiniz. Bu ölçeği kullanan bir öğrencimin mailini veriyorum, kendisine buradan ulaşım isteyebilirsiniz. urhan.isa@gmail.com (İsa Urhanoğlu). Ya da YÖK dökümantasyon merkezinden M. Akif Helvacı, 2004, Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri" isimli doktora tezinden de ulaşabilirsiniz. İyi çalışmalar diliyorum...

Ek-6. Teknolojik liderlik ölçeğinin kullanımına ilişkin izin yazısı

Köksal Banoğlu <koksal_banoglu@hotmail.com>

22 Oca ☆

Alıcı: bana ▾

Merhaba Nurbanu Hanım,

Ölçeği yüksek lisans araştırmanızda kullanabilirsiniz. Maddeler ekte sunulmuştur ve söz konusu maddelerin alt ölçeklere göre dağılımı şu şekildedir:

- 1-12 Vizyoner liderlik,
- 13-15 Dijital çağ öğrenme kültürü,
- 16-23 Mesleki gelişimde mükemmellik,
- 24-26 Sistematik gelişim,
- 27-32 Dijital vatandaşlık.

Araştırmanızda başarılar dilerim.

Sağlık ve esenlik dileklerle,

Köksal Banoğlu

ÖZGEÇMİŞ

NURBANU SAYRACI

KİŞİSEL

Doğum Yeri, Yılı: İzmir/Konak, 07.02.1993

GSM: 05344268838

E-mail: nurbanusayraci@gmail.com

EĞİTİM

- İstanbul Aydın Üniversitesi ve Yıldız Teknik Üniversitesi Yüksek Lisans - Eğitim Yönetimi ve Denetimi (%100 Tam Burs) (3,50) (2015 – 2018)
- İstanbul Aydın Üniversitesi - Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Öğretmenliği (Ösym Bursu (%100 Tam Burs)) (3,49) (2011 – 2015)

İŞ TECRÜBESİ

- Manisa MY Okulları / Müdür Yardımcısı – Bilişim Teknolojileri ve Yazılım Öğretmeni (Ekim 2016 – Devam)
- Küçükçekmece Atatürk Ortaokulu / Bilişim Teknolojileri ve Yazılım Öğretmeni (Eylül 2015 - Haziran 2015)

MAKALELER & BİLDİRİLER

Ulusal Kongrede Özeti Yayınlanan Bildiri

- N.Sayracı, D.Ayvaz, B.Dönmez, Ö.Güzelyazıcı (2014) Mobil Teknolojilerde Bulut Bilişim. Ulusal Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği Kongresi (Uludağ Üniversitesi / 25-27 Haziran 2014)

Uluslararası Kongrede Özeti Yayınlanan Bildiri

- N.Sayracı, D.Ayvaz (2015) Üniversite Öğrencileri için E-Öğrenmede Mahara Kullanımı. 1st International Congress on Distance Education and Educational Technology (İstanbul Aydın Üniversitesi / 21-23 Mayıs 2015)
- N.Sayracı, D.Akgündüz (2016) Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Öğretmen Adaylarının Bilgisayar ve İnternet Kullanımına Yönelik Tutumları. International Congress on New Trends in Higher Education: Keeping Up With The Change (İstanbul Aydın Üniversitesi / 12-13 Nisan 2016)