

**T.C.**  
**İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN DİJİTAL LİDERLİK YETERLİLİKLERİ VE EĞİTİM  
ORTAMINA YANSIMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ümran KARAKÖSE**

**2200008730**

**Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri**  
**Program: Eğitim Yönetimi ve Planlaması**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Hatice LEBLEBİCİ**

**OCAK 2025**

T.C.  
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

OKUL MÜDÜRLERİNİN DİJİTAL LİDERLİK YETERLİLİKLERİ VE EĞİTİM  
ORTAMINA YANSIMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ümran KARAKÖSE  
2200008730

Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri  
Program: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Hatice LEBLEBİCİ

Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Demet ZAFER GÜNEŞ

Doç. Dr. Azmi TÜRKAN

OCAK 2025

## **BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ**

**“Okul Müdürlerinin Dijital Liderlik Yeterlilikleri ve Eğitim Ortamına Yansıması”** adlı çalışma T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Tez Yazım Kılavuzu Kurallarına, bilimsel ve etik ilkelere uygun olarak hazırlandığını, yararlandığım kaynakların kaynakça da yer aldığını ve tüm kaynaklara atıfta bulunarak belirtildiğini ifade eder ve bunu onurumla doğrularım.

**Ümran KARAKÖSE**

## ÖN SÖZ

Okul müdürlerinin dijital liderlik yeterliliklerini ve bu yeterliliklerin eğitim ortamına yansımalarını okul müdürü ve öğretmen görüşleriyle ortaya koyan bu çalışmada, tezin yazılma aşamasında bilgisini ve tecrübesini benden esirgemeyen ve bu zorlu süreçte yanımda olan çok değerli tez danışanım Dr. Öğretim Üyesi Hatice LEBLEBİCİ hocama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tezimi, beni okutup bugünlere gelmemi sağlayan canım annem ile babama, her zaman beni destekleyen kardeşlerime ve hep yanımda hissettiğim kıymetli arkadaşlarıma armağan ediyorum.

**Ümran KARAKÖSE**  
**OCAK 2025**

## ÖZET

# OKUL MÜDÜRLERİNİN DİJİTAL LİDERLİK YETERLİLİKLERİ VE EĞİTİM ORTAMINA YANSIMASI

Ümran KARAKÖSE

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Hatice LEBLEBİCİ

Ocak 2025

Bu çalışma okul müdürlerinin dijital liderlik yeterliliklerinin eğitim ortamına yansımalarını okul müdürleri ve öğretmen görüşleriyle ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik yaklaşıma göre desenlenmiştir. Çalışmanın katılımcıları, İstanbul ilinde çeşitli kademelerde görev yapan dört okul müdürü ve 12 öğretmen olmak üzere toplam 16 katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcı grup, maksimum çeşitlilik örnekleme, kartopu örnekleme ve ölçüt örnekleme bir arada kullanılarak çoklu örnekleme yöntemine göre belirlenmiştir. Veri toplamak amacıyla okul müdürleri ve öğretmenlere yönelik yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler, içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmada okul müdürleri ve öğretmenlerin liderlik olgusunu etkileyebilen, yön veren, yol gösteren ve vizyoner olarak ifade ettikleri ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinde olması gereken liderlik özelliklerini katılımcılar iletişime açık olan, hoşgörülü, empati kurabilen ve yönetim becerisine sahip olan yöneticiler olarak belirtmişlerdir. Okul müdürleri ve öğretmenler dijital liderlik kavramını ise dijital dönüşüme uyum sağlamak, dijital platformları kullanmak, teknolojiyi yönetimde etkin kullanmak şeklinde ifade etmişlerdir. Katılımcıların tamamı bilgi ve iletişim teknolojilerini, sosyal medya, okul web sayfaları ve web tabanlı evrak yönetim sistemini yönetim işlerinde kullandıklarını belirtmişlerdir. Çalışmaya göre okul müdürleri dijital liderlik yeterliliklerinde olumlu görüşe sahiptirler. Öğretmenler okul müdürlerini dijital liderlik yeterlilikleri hakkında olumlu değerlendirmektedirler.

**Anahtar Kavramlar:** Okul müdürleri, Liderlik, Dijital Liderlik

## ABSTRACT

### DIGITAL LEADERSHIP COMPETENCIES OF SCHOOL PRINCIPLES AND THEIR REFLECTION ON THE EDUCATIONAL ENVIRONMENT

Ümran KARAKÖSE

Master's Thesis

Adviser: Dr. Lecturer Hatice LEBLEBİCİ

January 2025

This study was conducted to reveal the reflection of school principals' digital leadership competencies on the educational environment through the opinions of school principals and teachers. The study was designed according to the phenomenological approach, which is a of qualitative research method. The participants of the study consisted of a total of 16 participants, including four school principals and 12 teachers working at various levels in Istanbul. The participant group was determined according to the multiple sampling method using a combination of maximum variation sampling, snowball sampling and criterion sampling. A semi- structured interview form was prepared for school principals and teachers in order to collect data. The data obtained from the interviews were analyzed using the content analysis method. In the study, it was revealed that school principals and teachers expressed the concept of leadership as influencing, directing, guiding and visionary. The participants stated the leadership characteristics that school principals should have as being open to communication, tolerant, empathetic and having management skills. School principals and teachers expressed the concept of digital leadership as adapting to digital transformation, using digital platforms and using technology effectively in management. All participants stated that they use information and communication technologies, social media, school websites and web-based document management systems in their administrative work. According to the study, school principals have a positive view on digital leadership competencies. Teachers evaluate school principals positively on their digital leadership competencies.

**Key Concepts:** School principals, Leadership, Digital Leadership

## İÇİNDEKİLER

<b>BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....</b>	<b>i</b>
<b>ÖN SÖZ.....</b>	<b>ii</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>iv</b>
<b>İÇİNDEKİLER.....</b>	<b>v</b>
<b>KISALTMALAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>viii</b>
<b>1 . GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
1 1. Problem Durumu.....	1
1 2. Araştırmanın Amacı.....	6
1.3. Araştırmanın Önemi.....	7
1.4. Varsayımlar.....	9
1.5. Sınırlılıklar.....	9
1.6. Tanımlar.....	9
<b>2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>10</b>
2.1. Liderliğin Tarihçesi.....	10
2.2. Eğitimde Dijitalleşme.....	13
2.3. Dijital Liderlik.....	21
2.4. Dijital Liderlik ve Eğitim Ortamına Yansımaları.....	30
2.5. İlgili Araştırmalar.....	33
2.5.1. Dijital Liderlik Üzerine Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar.....	33
2.5.2. Dijital Liderlik Üzerine Yurtdışında Yapılan Araştırmalar.....	35
<b>3.YÖNTEM.....</b>	<b>37</b>
3.1. Araştırma Deseni.....	37
3.2. Katılımcı Grubu.....	37
3.3. Veri Toplama Araçları.....	39
3.3.1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu.....	39
3.3.1.1. Okul Müdürlerine Yönelik Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu.....	40
3.3.1.2. Öğretmenlere Yönelik Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu.....	40
3.4. Verilerin Toplanması.....	40
3.5. Geçerlik ve Güvenirlik.....	41
3.6. Verilerin Analizi.....	43
<b>4. BULGULAR.....</b>	<b>44</b>
4.1. Okul Müdürlerine Yönelik Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formundan Toplanan Verilere İlişkin Bulgular.....	44
4.1.1. Okul Müdürlerinden Toplanan Verilere İlişkin Birinci Araştırma Sorusu Bulguları.....	44

4.1.2. Okul Müdürlerinden Toplanan Verilere İlişkin İkinci Araştırma Sorusu Bulguları.....	47
4.1.3. Okul Müdürlerinden Toplanan Verilere İlişkin Üçüncü Araştırma Sorusu Bulguları.....	60
4.1.4. Okul Müdürlerinden Toplanan Verilere İlişkin Dördüncü Araştırma Sorusu Bulguları.....	62
4.2. Öğretmenlere Yönelik Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formundan Toplanan Verilere İlişkin Bulgular.....	66
4.2.1. Öğretmenlerden Toplanan Verilere İlişkin Birinci Araştırma Sorusu Bulguları.....	66
4.2.2. Öğretmenlerden Toplanan Verilere İlişkin İkinci Araştırma Sorusu Bulguları.....	71
4.2.3. Öğretmenlerden Toplanan Verilere İlişkin Üçüncü Araştırma Sorusu Bulguları.....	84
4.2.4. Öğretmenlerden Toplanan Verilere İlişkin Dördüncü Araştırma Sorusu Bulguları.....	86
<b>5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>89</b>
5.1. Okul Müdürlerinin Dijital Liderlik Yeterliliklerine Dönük Görüşleri Doğrultusunda Tartışma ve Sonuç.....	89
5.2. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Dijital Liderlik Yeterliliklerine Dönük Görüşleri Doğrultusunda Tartışma ve Sonuç.....	94
5.3. Öneriler.....	97
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>99</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>112</b>

## **KISALTMALAR**

<b>MEB</b>	Milli Eğitim Bakanlığı
<b>EBA</b>	Eğitim Bilişim Ağı
<b>DYS</b>	Doküman Yönetim Sistemi
<b>MEBBİS</b>	Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri
<b>FeTeMM</b>	Fen, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Hizmetiçi Eğitim Planında Dijital İçerikle İlgili Gerçekleştirilen Faaliyeler.....	4
<b>Tablo 2:</b> Öğrenme Analitiği Araçlarıyla Veriye Dayalı Yönetim Eylem Planı.....	18
<b>Tablo 3:</b> Okul Bazlı Veriye Dayalı Yönetim Eylem Planı.....	18
<b>Tablo 4:</b> Dijital İçerik ve Becerilerin Gelişmesi İçin Ekosistem Kurulması Eylem Planı.....	19
<b>Tablo 5:</b> Dijital Becerilerin Gelişmesi İçin İçerik Geliştirilmesi ve Öğretmen Eğitimi Yapılmasına Yönelik Eylem Planı.....	20
<b>Tablo 6:</b> Dijital Beceriler.....	28
<b>Tablo 7:</b> Geleneksel liderlik ve dijital liderliğin karşılaştırılması.....	29
<b>Tablo 8:</b> Okul Müdürleri ve Öğretmenlere İlişkin Demografik Bilgiler.....	38
<b>Tablo 9:</b> Okul Müdürlerinin Liderlik Kavramına Yönelik Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar.....	44
<b>Tablo 10:</b> Okul Müdürlerinde Olması Gereken Liderlik Özelliklerine Yönelik Katılımcı Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar.....	45
<b>Tablo 11:</b> Okul Müdürlerinin Dijital Liderlik Kavramına İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar.....	46
<b>Tablo 12:</b> Okul Müdürlerinin Dijital Yeterliliğe Yönelik Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar.....	48
<b>Tablo 13:</b> Okul Müdürlerinin Girişimcilik Becerilerine Yönelik Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar.....	49
<b>Tablo 14:</b> Okul Müdürlerinin Dijital Becerilere Yönelik Teknik Yönüne Dair Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar.....	51
<b>Tablo 15:</b> Okul Müdürlerinin Dijital Kaynakların Öğretmen ve Öğrenci İletişimine Dair Uygulamalarına Yönelik Elde Edilen Tema ve Kodlar.....	52
<b>Tablo 16:</b> Okul Müdürlerinin Dijital Teknolojilerin Okul Vizyonu Doğultusunda Kullanımına Yönelik Uygulamalarından Elde Edilen Tema ve Kodlar.....	53
<b>Tablo 17:</b> Okul Müdürlerinin Yönetim İşlerinde Kullandıkları Uygulamalardan Elde Edilen Tema ve Kodlar.....	55
<b>Tablo 18:</b> Okul Müdürlerinin Bilgiye Ulaşmada Dijital Teknolojileri Kullanma Deneyimlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar.....	56
<b>Tablo 19:</b> Okul Müdürlerinin Olağanüstü Durumlarda Karar Alma Süreçlerine Yönelik Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar.....	57
<b>Tablo 20:</b> Okul Müdürlerinin Yeni Teknolojileri Eğitimde Kullanma, Eğitimde Yenileşme ve Riske Yönelik Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar.....	58
<b>Tablo 21:</b> Okul Müdürlerinin Dijital Liderlik Yeterliliklerinin Eğitim Sürecine Yansımalarına Yönelik Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar.....	61
<b>Tablo 22:</b> Okul Müdürlerinin Ortak Değerlerin Oluşturulmasına Yönelik Dijital Teknolojileri Yaygınlaştırma Girişimlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar.....	63
<b>Tablo 23:</b> Okul Müdürlerinin Tören ve Etkinliklerin Planlanmasında, Okula Ait Sembol, Logo Belirlenmesinde Dijital Teknolojileri Kullanma Durumundan Elde Edilen Tema ve Kodlar...	64
<b>Tablo 24:</b> Öğretmenlerin Liderlik Kavramına Yönelik Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar.....	66

<b>Tablo 25:</b> Okul Müdürlerinde Olması Gereken Liderlik Özelliklerine Yönelik Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar.....	<b>68</b>
<b>Tablo 26:</b> Dijital Liderlik Kavramına İlişkin Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar.....	<b>70</b>
<b>Tablo 27:</b> Okul Müdürlerinin Dijital Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar.....	<b>72</b>
<b>Tablo 28:</b> Okul Müdürlerinin Girişimcilik Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar.....	<b>73</b>
<b>Tablo 29:</b> Okul Müdürlerinin Dijital Becerilere Yönelik Teknik Donanımına Dair Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar.....	<b>75</b>
<b>Tablo 30:</b> Okul Müdürlerinin Dijital Kaynakların Öğretmen ve Öğrenci İletişimine Dair Uygulamalarına Yönelik Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar.....	<b>76</b>
<b>Tablo 31:</b> Okul Müdürlerinin Dijital Teknolojileri Okul Vizyonu Doğrultusundaki Uygulamalarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar.....	<b>78</b>
<b>Tablo 32:</b> Okul Müdürlerinin Yönetim İşlerinde Kullandıkları Uygulamalara Yönelik Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar.....	<b>80</b>
<b>Tablo 33:</b> Okul Müdürlerinin Bilgiye Ulaşmada Dijital Teknolojileri Kullanma Durumuna Yönelik Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar.....	<b>81</b>
<b>Tablo 34:</b> Okul Müdürlerinin Olağanüstü Durumlarda Karar Alma Süreçlerine Yönelik Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar.....	<b>82</b>
<b>Tablo 35:</b> Okul Müdürlerinin Yeni Teknolojileri Eğitimde Kullanma, Eğitimde Yenileşmeye ve Riske Yönelik Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar.....	<b>83</b>
<b>Tablo 36:</b> Okul Müdürlerinin Dijital Liderlik Yeterliliklerinin Eğitim Sürecine Yansımalarına Yönelik Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar.....	<b>85</b>
<b>Tablo 37:</b> Okul Müdürlerinin Ortak Değerlerin Oluşturulmasına Yönelik Dijital Teknolojileri Yaygınlaştırma Girişimlerine Dönük Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar..	<b>86</b>
<b>Tablo 38:</b> Okul Müdürlerinin Tören ve Etkinliklerin Planlanmasında Dijital Teknolojiden Yararlanma Durumuna Yönelik Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar.....	<b>87</b>

# 1.GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amaç, önem, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

## 1.1.Problem Durumu

Dünya, teknolojiye bağlı olarak gerçekleşen bir değişim ve dönüşüm içindedir. Baş döndürücü bir şekilde ilerleme kaydeden teknoloji ve internetin kullanılmaya başlanmasıyla beraber insanların işbirliği anlayışı, iletişim kurma, problem çözme, tüketim alışkanlıkları gibi konularda değişimler büyük hız kazanmıştır (Sheninger, 2019). Bu değişim birçok kurumu etkilemektedir. Girdisi ve çıktısı insan olan bu değişimlerden en çok etkilenen kurumlardan biri olan okulların bilgi ve iletişim teknolojilerini, kaliteyi, eğitimde fırsat eşitliğini ve dijitalleşen dünyada geride kalmamak için daha işlevsel olmasının kaçınılmaz olduğu söylenebilir (Özen, 2019).

Gelecek toplumunun bireyleri, dijital doğmuş ya da Z kuşağı olarak isimlendirilebilecek dijital çağın çocuklarıdır. Bu çağda bireylerin bakış açıları, bilimsel yapıları, eğitim yöntemleri, sahip olunan alışkanlıklar, bireysel özellikleri ve yaşam tutumları öğrendikleri dijital eğitime göre şekillenecek ve dijital çağda değişim ve dönüşümü öngören toplumlar büyük ilgi görecektir (Parlak, 2017). Bilgi çağı olarak adlandırdığımız bu dijital çağda, teknolojik gelişmeler eğitim ve öğretimin devamlılığını etkilediği görülmekte ve değişen toplumun temeli olan eğitim organizasyonunun ayrılmaz bir parçası olarak kabul görmektedir (Yahşi, 2020). Yenilikler içerisinde çağın en önemli gerekliliği olan dijital teknolojilerin eğitim alanında kullanılması önemli hale gelmektedir (Çaydere ve Akgün, 2023).

Günümüz dijital çağında her alanda tesirinin hissedildiği dijital araç gereçler, eğitimde de etkisi azımsanmayacak derecededir (Ulutaş ve Arslan, 2017). Eğitim teknolojisi, eğitimin ne olduğu ve neden gerektiği ve nasıl gerçekleşebileceği konusunda ilgilenebilir aynı zamanda eğitim kuramlarının uygulanabilmesi için çalışan, süreç, araç- gereç, yöntemler bütünüdür (Alkan, 1974). Eğitim teknolojisiyle velilerin, öğrencilerin okullardan beklentileri artmakta ve okullar günlük yaşamda bilgisayar, cep telefonu gibi teknolojik araç gereçleri kullanan öğrencileri kabul etmektedir (Aksoy, 2003).

Eğitim kurumlarının velilerle, öğretmenlerle, öğrencilerle, toplumun diğer bireyleriyle etkileşiminde, sınıf yönetimi anlayışında, öğretim yöntem ve tekniklerde, planlamada, ekonomide ciddi dijital dönüşümler olmaktadır. Türk Eğitim Sisteminde Milli Eğitim Bakanlığı'nın FATİH projesi ile etkileşimli tahtalar ile yaptığı teknolojik yatırımlar, Mebbis,

EBA gibi dijital eğitim içerikleri, E-Okul gibi öğrenci, öğretmen, veli bilgilerinin bulunduğu dijital ortamlar, resmi yazışmaların kurum içi ve kurumlar arası gerçekleşen Doküman Yönetim Sistemi (DYS), Yükseköğretim kurumlarındaki benzer çalışmalar Türkiye’de dijitalleşmenin eğitim sistemindeki yansımaları olarak söylenebilir. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından geliştirilen ve yeni bir öğretim programı olan Türkiye Yüzyılı Maarif Modeli hazırlanmıştır. Bu model, 2024-2025 eğitim öğretim yılından itibaren okul öncesi, ilkokul 1, ortaokul 5 ve lise 9. sınıflarda uygulanmaktadır. Türkiye Yüzyılı Maarif Modeli’nde okuryazarlık becerilerine ait süreç bileşenleri üç düzeyde öğrencilere kazandırılması hedeflenmektedir.

Üç düzey; okuryazarlık türünde geçen temel bilgi, kavram, terim ve olguları tanımlama, bunların farkında olma, anlama ve duyarlılık göstermeye dönük farkındalık düzeyi; öğrencilerin bu kavram, terim, olgu ve bilgilere dönük bütüncül ilişkiyi fark etmelerine yönelik işlevsellik düzeyi ve elde edilen bilgilere yönelik öğrencilerin faaliyete geçeceği eylemsellik düzeyidir. Öğrencilere kazandırılması hedeflenen okuryazarlık becerileri şöyledir; Bilgi okuryazarlığı, veri okuryazarlığı, dijital okuryazarlık, görsel okuryazarlık, sürdürülebilirlik okuryazarlığı, kültür okuryazarlığı, finansal okuryazarlık, sanat okuryazarlığı, vatandaşlık okuryazarlığı (MEB 2024).

Dijital okuryazarlık bağlamında öğrencilere kazandırılması hedeflenen beceriler; Dijital bilgiye ulaşma, dijital iletişimi anlama, dijital bilgiyi tanıma, dijital bilgiyi anlamlandırma, fikri mülkiyet haklarını bilerek davranma, iletişim kurma ve paylaşma, dijital ortamlar için içerik oluşturma ve paylaşma, e-güvenlik önlemleri alma, dijital bilgiyi kullanarak eleştirel düşünme ve dijital araçlarla iş görme (MEB 2024). Öğrencilerin bu becerilere ulaşmasında okul yöneticileri, öğretmenlere büyük görevler düşmektedir.

Okullar, öğrencilerin gelişimini her açıdan sağlamaya çalışan eğitim kurumlarıdır. Okullar toplumun ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamaya çalışmaktadır. Bu noktada okulların yöneticileri toplum tarafından belirlenen amaçları gerçekleştirmede önemli role sahiptir (Aydın, 2014; Bursalıoğlu, 2005). Okul yöneticilerinin toplumsal değişimi takip etmeleri, kurumun etkiliğini artıracak yeniliklere katkı sağlamaları beklenmektedir (Türkmen, 2005). Yöneticilerin, iletişim ve bilgi teknolojilerinden faydalanmaları kurumların gelişimine katkı sağlarken yöneticilerin daha başarılı yönetim gerçekleştirmelerine imkan tanımaktadır (ISTE, 2009).

Eğitimde yaşanan teknolojik değişim ve dönüşümler liderleri yeni beceriler edinmeye ve yeni vizyon oluşturmaya yönlendirmektedir (Yusof, Yaakob ve Ibrahim, 2019). Teknoloji hız kazandıkça liderlerin rolleri değişmekte daha işbirlikçi ve dijital odaklı liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Abbatiello vd, 2017). Dijital dünya değişime, dönüşüme yön verebilecek bilgi

birikimlerinin ve tecrübelerinin süreci etkilemesini sağlayacak liderleri işe koşmasını gerektirir (Abbasov ve Tolay, 2021). Bir eğitim kurumunun beklenen hedeflere ulaşmasında yöneticinin, liderlik, planlama, yönetim gibi rollerinin dışında dijital liderlik yeterlilikleri ve becerileri öne çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin geleneksel liderlikten dijital liderliğe dönüşümünde dijital teknoloji öncüsü olabilmeleri, her yerde ve herkese bilgiye erişim konusunda öğrenme ortamları kurabilmeleri, eğitimde standartları yakalayabilmeleri, girişimci yapıda olmaları başarı olarak kabul edilebilir (Sheninger, 2019).

Sosyal hayatımızda ve eğitimde beklenmedik ve hızlı şekilde gerçekleşen teknolojik değişim ve dönüşümler dijital liderlik kavramını ön plana çıkarmıştır. Dijital liderlik özellikle Covid-19 salgını ile beraber oldukça önem kazanmış ve bu kavrama dair pek çok araştırma yapılmaya başlanmıştır. Covid-19 salgını sürecinde pek çok işletme uzaktan çalışmaya başlamış, okullarda uzak eğitime hızla bir geçiş sağlamış ve bu durumda liderlerin dijital yeterlilikleri önemli hale gelmiştir (Abbasov ve Tolay, 2021). Dijital dönüşümle beraber rekabetçi ortamda okulu ve öğrencileri ileriye götürebilmek için okul liderlerinin dijital yeterliliklere sahip olmaları ve bu yeterlilikleri doğru kullanabilmeleri gerekli olmaktadır. Yakın zamanda yaşanan pandemiyle, okulların kapanarak uzaktan eğitime geçilmesi sürecinde dijital yeterliliğe sahip olmanın önemli olduğu bir kez daha anlaşılmıştır (Baran ve Sadık, 2021). Okul lideri olarak, okul müdürlerinin liderlik anlayışları eğitim kurumlarının başarısını doğrudan etkileyebilmektedir (Hutchison ve Woodward, 2014).

Dijital çağda liderlik yapacak kişiler bu çağın öncesinde olduğu gibi sadece bilgi, karizma ve vizyon gibi davranışlar ile yeterli liderlik davranışları gösteremezler. Rekabetin her an hissedildiği dijital çağda anbean politik ve ekonomik durumlar değişmekte, küreselleşen dünya düzeninde yeni çağın liderlerinden beklenen özellikler de değişmektedir. Küreselleşen dünyada yeni çağın liderlerinden beklenen özellikler şöyledir (Çelebi, 2021); İleri görüşlü olmak, farklı bakış açılarına sahip olmak, empati yeteneğine sahip olmak, vizyon sahibi olmak, problemleri algılama ve çözme becerisine sahip olmak, yönetimde öğrenmeye açık olmak ve yenilikçi olmak, insanları motive etme yeteneğine sahip olmak, yeni fırsatlar araştırmak, sunmak, insanların işlerini kolaylaştırmak, yenilik sağlamak ve girişimci olmak, gerektiğinde standart uygulamalardan vazgeçebilmek, konuşma ve davranışlarıyla ilham vermek, dijital yeteneklere sahip olmak, işbirlikçi olmak, vizyona sadık hareket etmek, tutku ile hareket etmek, güçlü bir iş ağına sahip olmak, sosyal medya araçlarını aktif şekilde kullanmak ve olumsuzluklara anında müdahale edebilmek, güçlü iletişim becerilerine sahip olmak, fikirlere açık olmak, değişime ayak uydurmak.

Çalıştığı kuruma kendisini lider olarak kabul ettirebilmenin gerekliliklerinden biri olan dijital lider kimliğinin olmayışı, okul yöneticilerinin yönetim yeterliliklerini ortaya koymasını engelleyebilir ve okul paydaşlarının yöneticiye olan tutumunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Riske atılmayacak kadar önemli olan eğitim yönetimi görevini üstlenecek bireyin, dijital liderlik yeterlilik ve gereklerini yerine getirerek okul kültüründe dijital öğretim ortamı sunması ve düzenlemeler yapması okulun amaçlarına ulaşmasında önemli katkılar sunması beklenmektedir (Dursun vd., 2015; Özen, 2019). Milli Eğitim Bakanlığı dijital liderlik üzerine hizmetiçi eğitimler düzenleyerek bu ihtiyaca yönelik çalışmalarını sürdürmektedir. Tablo 1’de 2021-2023 yılları arasında hizmetiçi eğitim planında dijital içerikle ilgili düzenlenen eğitimler görülmektedir (Meb 2023).

**Tablo 1: Hizmetiçi Eğitim Planında Dijital İçerikle İlgili Gerçekleştirilen Faaliyeler**

Yıl	Faaliyet Adı
2021	Siber Güvenliğe Giriş Eğitimi Kursu
	Web 2.0 Araçları İle Dijital Öğretim Materyali Hazırlama Kursu
	Dijital Girişimciliğin Temelleri Kursu
	FATİH Projesi Etkileşimli Sınıf Yönetimi Kursu
	Çevrim İçi Eğitimde Etkileşimli Ders Tasarımı Kursu
	Robotik ve Kodlama Eğitimi Kursu
	Nesnelerin İnterneti (IoT) Temel Seviye Kursu
	FATİH Projesi- BT nin ve İnternetin Bilinçli ve Güvenli Kullanımı Kursu
	Dijital Girişimciliğin Temelleri Kursu
	Arduino İle Robotik Kodlama Temel Seviye Eğitimi Kursu
	Yapay Zeka Eğitimi Kursu
	Bilişim Altyapısı ve Otomasyonu Geliştirme Eğitici Eğitimi Kursu
	Yazılım Geliştirme Uzmanlığı Uzaktan Eğitim Kursu
	Uzaktan Öğretimde Dijital Dönüşüm Eğitimi Kursu
Temel Bilişim Teknolojileri Kursu	
İngilizce Öğretmenleri İçin Dijital Okuryazarlık Semineri	
2022	Çevrim içi Eğitimde Etkileşimli Ders Tasarımı Kursu
	Temel Bilişim Teknolojileri Kursu
	Siber Güvenlik ve Bulut Eğitimi Kursu
	Yazılım, Kodlama, Yenilikçi Fikirler, Teknolojik Üretim Uygulamaları Öğretmen Hareketlilik Programı
	Sosyal Medya Kullanımı ve İletişim Semineri
	Uzaktan Öğretimde Dijital Dönüşüm Eğitimi Kursu
	Web 2.0 Araçları İle Dijital Öğretim Materyali Hazırlama Kursu
	Arduino İle Robotik Kodlama Temel Seviye Eğitimi Kursu

	<p>Nesnelerin İnterneti (IoT) Güvenliği Kursu</p> <p>Dijital Okuryazarlık ( Bilgi ve İnternet Okuryazarlığı) Semineri</p> <p>FATİH Projesi Etkileşimli Sınıf Yönetimi Kursu</p> <p>Dijital Okuryazarlık ( Dijital Güvenlik ve Medya Okuryazarlığı) Seminer</p> <p>Dijital Vatandaşlık Eğitimi Kursu</p> <p>e-Öğrenme Süreçleri Yönetimi Kursu</p> <p>Siber Güvenliğe Giriş Eğitimi Kursu</p> <p>FATİH Projesi Alan Bazlı Öğretim Süreci Tasarımı Eğitici Eğitimi Kursu</p> <p>Uzaktan Eğitim Sürecinde, Tasarım ve Yönetim Becerilerinin Geliştirilmesi Kursu</p> <p>Yapay Zekâ Eğitimi Kursu</p> <p>FATİH Projesi- BT nin ve İnternetin Bilinçli ve Güvenli Kullanımı Kursu</p> <p>Dijital Girişimciliğin Temelleri Kursu</p>
2023	<p>Dijital Vatandaşlık Eğitimi Kursu</p> <p>Sosyal Medya Kullanımı ve İletişim Semineri</p> <p>Eğitimde Web 2.0 Araçları Kullanımı Semineri</p> <p>Dijital Öğretim Süreçlerinin Tasarım ve Yönetimi Kursu</p> <p>Teknoloji Bağımlılığı İle Mücadele İçin Eğitici Eğitimi Kursu</p> <p>Yapay Zekâ Uygulamaları Kursu</p> <p>Arduino Eğitimi Kursu</p> <p>Sanal, Artırılmış ve Karma Gerçeklik Uygulamalarına Giriş Eğitimi Kursu</p> <p>Dijital Becerilerin Geliştirilmesi Semineri</p> <p>FATİH Projesi- BT nin ve İnternetin Bilinçli ve Güvenli Kullanımı Kursu</p> <p>Dijital Okuryazarlık ( Bilgi ve İnternet Okuryazarlığı) Seminer</p> <p>Dijital Okuryazarlık ( Dijital Güvenlik ve Medya Okuryazarlığı) Semineri</p> <p>Scratch Kodlama Eğitimi Kursu</p> <p>Fatih Projesi Eğitimde Teknoloji Kullanımı Eğitici Eğitimi Kursu</p> <p>Dijital Girişimciliğin Temelleri Kursu</p> <p>Kodlama Eğitiminde Temel Yaklaşımlar Eğitici Eğitimi Kursu</p> <p>FATİH Projesi Etkileşimli Sınıf Yönetimi Kursu</p> <p>Siber Güvenlik, Büyük Veri ve Yapay Zekâ (Temel Seviye) Kursu</p> <p>Endüstri 4.0 ile Birlikte Değişen ve Gelişen Elektronik Teknolojileri Eğitimi Kursu</p> <p>STEM Farklı Yaklaşımlar Eğitici Eğitimi Kursu</p> <p>Robotik ve Kodlama Eğitici Eğitimi Kursu</p>

**Kaynak:** (MEB 2023. <https://oygm.meb.gov.tr> adresinden ulaşılmıştır.)

Tablo 1’de yer alan hizmetiçi eğitimler öğretmenlere yönelik ve belirlenen kontenjan kadar başvurular alınarak gerçekleştirilmektedir. Bazı eğitimler yüzyüze bazıları ise online verilmektedir.

Eğitim kurumlarında artan dijital araçlar ve eğitimde akıllı tahtaların etkin rol oynaması, eğitim kurumlarının dijital dönüşümünü hızlandırmıştır (Balyer ve Öz, 2018). 21. Yy’da hızla

değişen ve gelişen teknolojiyle beraber okullarda başarıyı etkin kılmak amacıyla yaşanan bu değişime uyum sağlayabilen yaratıcı ve kendini sürekli yenileyen liderlerin eğitim kurumlarındaki varlığı önemli hale gelmektedir (Sağlam ve Uçar, 2022). Okullarda teknoloji kullanımını ve dijitalleşme çalışmalarının önemi, okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarının değişmesine ve dijital liderlik yeterliliklerinin gelişmesine yol açmaktadır (Öz, 2020).

Dijital liderlik ve teknolojik liderlik eğitim bilimleri bağlamında birbirini tamamlayan ancak farklı odaklara sahip iki kavramdır. Teknolojik liderlik, okul yöneticilerinin okullarda teknolojiden yararlanma, eğitim faaliyetlerinde teknolojik imkanları sağlama ve yaygınlaştırma gibi konularda liderlik gösterebilmeyi ifade etmektedir (Çalık, Çoban ve Özdemir, 2019). Dijital liderlik, dijital ortamda çalışan, ayırt edici ve benzersiz yeteneklere sahip olan bilgi birikimini dijital teknolojileri kullanarak örgütsel bilgiye dönüştürerek kurumun sadece müfredatını geliştirme konusunda değil aynı zamanda iletişim kuran, harekete geçen, eleştirel düşünen bireylerin gelişimini teşvik ettikleri için, toplulukların gelişmesinde etkin rol oynarlar (Hassan vd., 2018; Sezgin ve Karabacak, 2020).

Günümüzde teknolojideki değişim ve dönüşümlerle beraber dijital liderlik ön plana çıkmış ve son yıllarda merak edilen araştırma konusu haline gelmiştir. Yeni olan dijital liderlik kavramı popüler olmakla birlikte çok dikkat çeken, merak edilen ancak sınırlı sayıda çalışma olan bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır (Özmen, Eriş ve Süral, 2020). Yapılan çalışmaların çoğu iş liderliği üzerine ( Artüz, 2020; Aslan, 2021; Çakar, 2022; Dedeoğlu, 2023; Mert, 2024; Salah, 2023; Saleh, 2023; Şengül, 2022) gerçekleştirilmiştir. Türkiye’deki dijital liderlik alanyazını incelendiğinde dijital liderlik üzerine eğitim- öğretim alanında çok sınırlı sayıda çalışma (Aydın, 2022; Çapraz, 2023; Peker, 2022) bulunmaktadır. Dijital yeterlilikler yönünden okul müdürlerinin analizlere dahil edildiği bir çalışma (Peker, 2022) bulunmaktadır. Bu çalışmayla okul müdürlerinin dijital liderlik yeterliliklerini okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleriyle ortaya koymak ve bu konuda farkındalık oluşturmak hedeflenmektedir.

## **1.2.Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada temel amaç; okul müdürlerinin dijital liderlik yeterliliklerini ve bu yeterliliklerin eğitim ortamına yansımalarını okul müdürü ve öğretmen görüşleriyle ortaya koymaktır.

Bu amaca bağlı olarak aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranacaktır;

Okul müdürlerinin görüşlerinin dikkate alınacağı araştırma soruları;

1.Okul müdürlerinin liderlik olgusuna yönelik görüşleri nelerdir?

2.Okul müdürlerinin dijital liderlik yeterliliklerine yönelik görüşleri nelerdir?

3.Okul müdürlerinin dijital liderlik yeterlilikleri eğitim sürecini nasıl etkilemektedir?

4.Okul müdürleri dijital kültürün oluşmasına yönelik okullarda hangi girişimleri gerçekleştirmektedirler?

Öğretmenlerin görüşlerinin dikkate alınacağı araştırma soruları:

1.Öğretmenlerin liderlik kavramına yönelik görüşleri nelerdir?

2.Öğretmenlerin okul müdürlerinden dijital liderlik yeterliliklerine yönelik beklentileri nelerdir?

3.Öğretmenler okul müdürlerinin dijital liderlik yeterliliklerinin eğitim sürecine etkisi hakkında neler düşünmektedirler?

4.Öğretmenler okul müdürlerinin okulda dijital kültür oluşturmaya yönelik girişimleri hakkında neler düşünmektedirler?

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Her çağda o çağın ihtiyaçlarına göre farklı liderlik ve otorite yaklaşımlarına gereksinim duyulmuştur. İçinde bulunduğumuz zaman dilimi geleneksel tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişten itibaren hızla gerçekleşen dönüşüm ve değişim dijital toplumun kapılarını aralamıştır. Bu değişim ve dönüşüme bağlı olarak liderlik modelleri de değişim göstermektedir (Asiltürk, 2020).

Eğitim, dijital teknolojilerin etkisiyle büyük bir dönüşüm sürecindedir. Özellikle pandemiden sonra, dijital araçların ve platformların eğitime entegrasyonu çok daha belirgin hale gelmiştir. Bu dönüşümde okul yöneticilerinin liderlik becerileri, dijital araçların ve eğitim teknolojilerinin etkili bir şekilde kullanılmasını sağlayacak önemli bir faktördür. Okul yöneticilerinin dijital liderlik becerilerinin eğitim ortamına olan etkisi, bu dönüşüm sürecinin verimli bir şekilde yönetilmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Richardson, 2020). Buna göre teknolojinin gelişmesine bağlı olarak dijital liderlik ön plana çıkmıştır.

Dijital liderlik, liderin sahip olduğu teknik bilgi ve toplumun dönüşümüne yaptığı katkı ile kendini gösterebilir (Sahyaja ve Rao, 2018). Dijitalleşen yönetim süreçlerinin koordinasyonunu sağlamak ihtiyacı dijital liderlik becerilerini ortaya çıkarmıştır (Klein, 2020). Dijital çağdaki bu yarışta galip gelmek için eğitim örgütlerinin yenilikçi, stratejik, hızlı, dijital dönüşüme uyum

sağlayan başka bir ifadeyle dijital liderlik özellikleri ön planda olan liderlere ihtiyacı vardır. Dijital liderler yeni çağda dönüşümü ileri götüren ve yöneten kişiler olacaktır (Mutlu, 2020).

Dijital liderlik birçok disiplin alanından yararlanarak dijitalleşen dünyada; yöneticilik, stratejik düşünme, işletmecilik gibi becerilerin dijital çağın araçlarını etkin kullanma gibi becerilerle harmanlanması sonucu ortaya çıkmaktadır. Dijitalleşen dünyada okul yöneticilerinin dijital liderlik sergilemeleri bir zorunluluk haline gelmeye başlamaktadır. Nitekim Milli Eğitim Bakanlığı bu ihtiyacı her geçen zaman daha fazla hissetmekte ve okul yöneticilerinden beklediği dijital ve teknolojik görev ve sorumlulukları her geçen zamanda daha da arttırmaktadır [ MEBBİS ( Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri); E-okul; EBA (Eğitim Bilişim Ağı); DYS (Doküman Yönetim Sistemi)] (Şahin vd., 2020). Dijital liderlik, sadece teknolojik altyapıyı yönetmekle sınırlı değildir; aynı zamanda dijital okuryazarlığı artırmak, öğretmenlerin pedagojik yetkinliklerini geliştirmek ve öğrencilerin dijital dünyada başarılı olmalarını sağlamak gibi yönleri de kapsar (Sheninger, 2014; Yücebalkan, 2018).

#### Bu çalışma,

- Dijital liderliğin eğitim ortamına nasıl yansdığına dair somut veriler sunarak, eğitimde dijital liderlik uygulamalarının etkinliğini analiz etmektedir. İstanbul gibi büyük bir şehirde yapılan bu çalışma, farklı sosyo-ekonomik gruplara sahip okullarda dijital liderliğin nasıl farklılaştığını ve bunun eğitimde eşitlik üzerine etkilerini ortaya koyabilir.
- Dijital dönüşüm sürecinde okul müdürlerinin rolünü ve eğitim ortamını nasıl şekillendirdiklerini anlamaya yönelik önemli bir kaynak sağlayabilir.
- Eğitimde dijitalleşmenin daha etkili yönetilmesine olanak tanıyabilir. Okul müdürlerinin dijital araçları ve kaynakları nasıl entegre ettiği, eğitim ortamındaki verimliliği ve öğretim kalitesini nasıl etkilediğini ortaya koyabilir.
- Müdürlerin dijital liderlik yeterliliklerini okul müdürü ve öğretmenlerin görüşleriyle ortaya koymak öğretmenlerin dijital teknolojileri sınıfta daha etkin kullanmasını teşvik edebilir. Öğretim süreçlerinin modernleşmesine ve öğrencilerin dijital becerilerinin gelişmesine imkan sağlayabilir.
- Okul müdürlerinin dijital liderlik yeterliliklerini geliştirmek için hangi alanlarda iyileşmeler yapılması gerektiğini ortaya koyabilir.
- Okul müdürlerinin dijitalleşmeye olan yaklaşımı okulun genel vizyonunu ve öğretim hedeflerini etkileyebileceğinden bu çalışma okul içi yenilikçi uygulamaların yaygınlaşmasına yardımcı olabilir.

- Okul müdürlerinin dijital liderlik yeterliliklerinin eğitim ortamına yansımaları üzerine gerçekleştirilen bu araştırma ile eğitim sisteminde hem ğretim hem de yönetim süreçlerinin dijitalleşmesini hızlandırabileceği ve daha etkili hale getirebileceği umulmaktadır.

Dijital liderlik kavramı son yıllarda araştırılmaya değer görülen konulardan biri haline gelmiştir (zmen vd., 2020). Yaşadığımız dijital çağda bu çalışma ile okul müdürlerinin dijital liderlik yeterlilikleri ortaya çıkarılarak hem eğitim yönetimi alanyazındaki boşluğun doldurulmaya çalışılması hem de bu konularla ilgili ileride gerçekleştirilecek araştırmalara katkı sunması beklenmektedir.

#### 1.4. Varsayımlar

Bu araştırmanın varsayımları şu şekildedir;

- Araştırmada katılımcılar veri toplama araçlarını, kendi görüşlerini doğru yansıtacak şekilde yanıtlamışlardır. Katılımcıların veri toplama araçlarına verdikleri cevapların doğru ve samimi yanıtlar verdikleri kabul edilmiştir.
- Katılımcılar, araştırmaya yansız ve gönüllü katılım sağlamışlardır.

#### 1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma,

- İstanbul ilinde “2024-2025 eğitim ğretim yılında” görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin görüşleriyle,
- Çalışmada kullanılan veri toplama araçları ile sınırlıdır.

#### 1.6. Tanımlar

**Lider:** Sahip olduğu özellikler sayesinde bir grubu ortak hedef doğrultusunda yönetmek ve başarılı kılmak (Gl ve elebi, 2014).

**Dijital liderlik:** Değişim ve dönüşümlere liderlik edebilme, örgüt ve paydaşların adaptasyonunda nc rol alma ve dijitalleşen dünyaya uyum becerileri olarak ifade edilir (Prince, 2017; Sheninger, 2014).

**Dijital okuryazar:** Dijital kaynakları doğru bir şekilde tanımlama, yönlendirme, kaynaklara ulaşım, analiz ve sentez, adaptasyon, başka kişilerle etkileşimde olma, yeni bilgiyi anlamlandırma, yapıcı sosyal hareketlerde bulunma yeteneğidir (Martin, 2005).

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde; liderliğin tarihçesi, eğitimde dijitalleşme, dijital liderlik, dijital liderlik ve eğitim ortamına yansımaları ve yapılan ilgili araştırmalardan bahsedilmiştir.

### 2.1. Liderliğin Tarihçesi

Tarihsel olarak çok eskilere dayanan liderlik kavramı akademik olarak kullanımı 19. yüzyılın başlarından itibaren yaygınlaşmıştır. Lider ve liderlik kelimelerinin ortaya çıkması dilden dile farklılık göstermektedir. Anglosaksonlar, Mısır ve Pers medeniyetlerinde, Yunanca’da lider kavramı bir yere seyahat etmek ya da bir yere gitmek anlamını taşımaktadır. Latince de ise liderlik kavramı farklı bir anlam olan “ geminin dümencisi” manasıyla kullanılmaktadır. İngilizcede “leader” kelimesi “lead” fiilinden türemiştir ve daha sonra “leadership” şeklini almıştır. Lider kelimesinin köken olarak “lead” kılavuzluk etmek, öncülük etmek, yön göstermek, rehberlik etmek, anlamına gelmektedir. “Leader” kelimesi; lider, rehber, baş, önder, kılavuz anlamlarında kullanılmaktadır.

Stodgill (1974) liderliği “neredeyse kavramı tanımlamaya çalışan kişiler kadar farklı liderlik tanımı” olduğunu dile getirmektedir. Liderlik kavramıyla ilgili literatürde çok fazla tanım olmasına rağmen kavramda henüz net bir anlam birliğine varılmamış ve liderliğin kelime anlamı insanların beklenti ve tecrübelerine paralel olarak farklı şekillerde yorumlanmaktadır. Liderlik genel anlamıyla insanları önceden belirlenen hedef ve amaçlar doğrultusunda harekete geçirme ve etkileyebilme yetisidir. Bireyi ya da grubu yönlendirme, etkileme, biçimlendirme, ikna etme olarak da tanımlanabilir( Şişman, 2002; Yukl, 2009).

Myers (1959; akt: Aydın, 2005; Geylani, 2013)’a göre, liderlik alanında yapılan araştırmalardan liderlik kavramına ilişkin bazı genellemeler şöyledir; Liderlik, bir konumdan değil, bireyin örgüt içindeki davranış biçiminden doğar. Liderlik, önceden belirlenemez ve yapılandırılmaz. Liderlik bir statü değil, etkileşimin bir ürünüdür. Bireyin gruptaki liderliği, bireyin algısına bağlıdır. Liderlik, gruptaki üyelere karşı olumlu duygular geliştirir ve bu duyguları güçlü kılar. Liderlik, grup kurallarını korur. Bir durumda lider olan kişi, başka bir durumda lider olması gerekmez. Gruptaki iç ve dış baskılar farklı liderler yaratacaktır. Liderin eylemi, onun kendini algılayış biçimini belirler. Grupların çoğunda liderlik rolünü paylaşan birden fazla kişi bulunur. Liderlik, otokratik ya da demokratik olabilir, ama ‘bırakınız yapsınlar’cı olamaz.

Toplumları ve bireyleri doğru tercihlerde bulunmaya sevk etme ve karar alma gibi önemli yetkileri kullanabilen liderlerden, kendini takip edenlere karşı daima anlayışlı, adaletli, uyumlu,

hoşgörülü, tutarlı ve ileri görüşlü tutumlarıyla yönettiği kitleleri belirlenen amaçlara ulaşmak için harekete geçirebilmesi beklenir (Eroğlu, 2013). Toplumları harekete geçirmek ve yön verebilmek gibi önemli bir görev üstlenen liderlik anlayışı, insanların beklentilerine ve bakış açılarına göre farklı boyutlar kazanmıştır.

İnsanoğlu tarih boyunca yaşantısı gereği gruplar ya da kabileler halinde bir arada bulunmuş ve aralarından birini seçerek lider olarak kabul etmişlerdir. Buna bağlı olarak grupta öne çıkan ve lider vasfını kazanan bireyleri diğerlerinden ayıran özelliğin ne olduğu merak edilmiş ve lideri lider yapan özelliklerin incelenmesinde liderin davranışları, içinde bulunduğu ortamın liderliğe yansımaları konusu incelenince liderlik teorileri ortaya çıkmıştır (Tezcan, 2006).

Liderlik teorileri geleneksel ve modern teoriler olarak gruplandırılmaktadır. Geleneksel liderlik teorileri; Özellikler teorisi, davranışsal teori ve durumsallık teorisidir. Özellikler teorisi; kimi insanların sahip olduğu kişilik özelliklerinden dolayı lideri incelemiştir (Mabey ve Lees, 2007). Davranışsal teori; lideri, plan yapma, kontrol şekli ve karar verme stili gibi değişkenler üzerinden araştırmıştır (Owens, 1979). Durumsal teori; çevrenin ve koşullarında liderlik sürecine dahil edilmesi sağlanmıştır (Chen ve Silverthorne, 2005). Modern teorilerde ise değişim ve yenilik öne çıkmıştır (Burns, 1978). Literatürdeki araştırmalar liderlik teorilerini 4 döneme ayırmaktadır. Yeşil'e (2016) göre bu dönemler; Özellikler ve nitelik teorileri (1940 öncesi), davranış teorileri (1940 – 1960 yılları arası), durumsallık teorileri (1960 – 1980 yılları arası), yeni liderlik teorileri (1980'lerden günümüze dönemlerdir).

Liderlik kavramına olan ilgiden dolayı her duruma uygun bir liderlik teorisi geliştirilmiştir. Liderler sınıflandırılırken farklı birçok faktör dikkate alınmaktadır. Bu faktörlerden bazıları; ahlaki davranışlar, sahip oldukları ya da olmadıkları özellikler, samimiyet veya ayrımcılık, iyi ve kötü davranışlar, bu davranışların kabul görebilirlik düzeyi, değişime direnç gösterme veya değişime ayak uydurma, yetkinlik, kitleleri ile ilişki kurarken takındığı resmiyet gibi bakış açılarıdır. Bu bakış açılarına göre; etik liderlik, vizyoner liderlik, yıkıcı liderlik, toksik liderlik, otokratik liderlik, karizmatik liderlik, babacan liderlik, demokratik liderlik, ruhsal liderlik, paylaşımcı liderlik, üstün liderlik, hizmetkar liderlik, otoriter liderlik, otantik liderlik, destekleyici liderlik, stratejik liderlik, teknolojik liderlik, girişimci liderlik, açık liderlik, pozitif liderlik, dağıtımcı liderlik, karanlık liderlik, paternalist liderlik, e- liderlik, yaratıcı liderlik, simbiyotik liderlik, zayıf liderlik, narsistik liderlik, caydırıcı liderlik, kültürel liderlik, içten liderlik, öğretimsel liderlik, akademik liderlik, dijital liderlik türleri ortaya çıkmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Çelebi, 2021; Demir vd., 2020; Önen ve Kanyran, 2015).

Ortaya konan teoriler; liderlerde var olan ya da olması gereken tutum ve kişisel özelliklerini ele almakta , tek bir liderliğin olamayacağı ve tutumların durumlara göre bazen ilişki odaklı

bazende göreve göre değişebileceğini öngörmüştür. Gelişen ve değişen toplumlarla beraber insanların ihtiyaç, ilgi ve isteklerine yanıt verecek liderlik tarzları ve anlayışları da bu değişime uyum sağlamak zorunda kalmıştır ( Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Çağlar, 2004).

Liderliğin tanımları doğrultusunda, dönemlerin oluştuğunu söylemek mümkündür. Dönemsel olarak incelenirse, 1940 öncesi liderin fiziksel özelliklerine odaklanıldığı, 1940- 1960 yılları arasında liderin davranışları üzerinde durulduğu söylenebilir. 1960-1980 yılları arasında liderliğin duruma göre değişebileceği, 1980 yılından sonra yeni liderlik teorilerinde ise genellikle durumların neler olduğuyla ilgili teoriler ortaya konulmuştur. Alanyazında dönemler liderlik 1.0, 2.0, 3.0, 4.0 olarak da ifade edilmektedir (Kelly,2018; Tukiyo vd., 2017).

### **Liderlik 1.0 – Karizmatik**

Dönemin liderlik anlayışında liderlik, kalıtsal olarak bir bireyden diğer bireye geçmesiyle elde edilmektedir. Yönetimsel faaliyetler liyaka bağlı olmadan; kalıtsal olarak iletilen liderin sorumluluğunda gerçekleşmektedir. Bireyin çaba göstermesine ve özenli çalışmasına ihtiyaç olmadan lider kabul edilmektedir. Bu dönemde, liderlikte hiyerarşi önemli olmakta ve iş bölümü benimsenmektedir (Tukiyo vd., 2017; Nikoloski, 2015).

### **Liderlik 2.0 – Yol Gösterici**

Dönemin liderlik anlayışında liderin bulunduğu pozisyon ve unvan etkindir. Liderin etrafında bulunan kişiler liderin isteklerini takip etmekte ve belirlenmiş politikaları uygulamaktadır. Uzmanlaşma ve iş bölümü üzerine kurulan Bilimsel Yönetim Yaklaşımı olan Taylorizmin ortaya çıktığı bu zamanda, liderin etki gücü örgütün yapısal özelliğinden kaynaklanmaktadır (McCann, 2016).

### **Liderlik 3.0 – İlişkisel**

Dönemin liderlik özelliği liderin, insanları çevresinde toplayabilmesidir. Lideri takip eden kişiler, lideri gönüllü olarak izlemekte ve liderin iç dünyasından etkilenmektedir. Küreselleşmeye bağlı olarak örgütlerin yapısında değişimler yaşanmıştır. Bu değişimlerle birlikte liderden beklenen özellikler kişilik, entelektüellik, fiziksellik, duygusallık, ahlaki yetenek ve sosyalleşme şeklindedir (Tukiyo vd., 2017; Hersey ve Blanchard, 1969).

### **Liderlik 4.0 – Duyarlı**

Liderlik bu dönemde özellikle Endüstri 4.0 ile ilişkilendirilerek geleceği öngörebilen, vizyon sahibi ve çevresindeki kişileri ileriye götürebilen şekilde ifade edilmektedir (Raza, 2016). Teknolojik değişimlerde yaşanan hız, internet teknolojileri, Endüstri 4. 0'ı tetikleyen teknolojilerin günlük hayat ve iş hayatında kullanımının artması değişim ve dönüşümü beraberinde getirmektedir. Teknolojik araçların birbirine bağlanması, internetin yaygınlaşması ile sonuçlanmaktadır (Öz, 2019). Buna göre teknolojilerin birbirine bağlanmasıyla gerçek ve

sanal dünyayı birleştirebilecekleri ve farklı bir bütünlüğün oluşacağı söylenebilir. Gerçekleşen dönüşüm ve değişimlere uyum sağlamak, liderlik yapmak dijital liderlik ya da liderlik 4.0 şeklinde ifade edilmektedir (Prince, 2017; Yusof vb., 2019; Sheninger, 2014).

Geçmişle kıyaslandığında günümüzde dijitalleşmenin sağladığı gelişim, değişim ve dönüşümlerin beklenmedik ve hızlı gerçekleşmesi, öngörülebilirliği ve planlamayı güçleştirmiş ve bu durum önceki liderlik stillerinin işlevsel olmasını azaltmıştır. Yaşanan bu değişim ve dönüşümler, 21. Yüzyılda liderlik anlayışının örgütlerin gelişimini artırması ve dönüşümün sürdürülebilirliğinin bir kültür haline getirilmesi beklenilmektedir (Mihardjo vd., 2018).

Post- modern çağın anlayışına uygun, vizyoner, tam serbesti tanıyan, karizmatik, etkileşimci ve dönüşümsel liderlik gibi liderin aktif olarak izleyenleri güdümlenici, gelişim ve değişime açık, empati sahibi, yetki kullanım ve sorumlulukta paylaşımcı, vizyon sahibi, gerektiğinde geleneksel anlayıştan uzaklaşabilen, yaşam boyu öğrenme anlayışına sahip ve post- modern anlayışı benimseyen teknolojik liderliğe sadece teknolojiyi kullanmanın değil, örgütün teknoloji aracılığıyla değişim, dönüşüm ve gelişimi de içeren liderlik anlayışlarından biri de dijital liderliktir (Şahin vd., 2020; Prentice, 2013). 1990'lı yıllardan bu yana küresel boyutta hızla yaşanan dönüşümler ve teknolojik gelişmeler ekonomik rekabeti artırdı.

Teknolojinin artan değeri eğitim alanında da birçok reformun gerçekleşmesini ve teknoloji destekli öğrenmeyi zorunlu kılmıştır. Teknolojinin okul müfredatına entegre edilmesiyle beraber okul paydaşlarının sorumluluk ve görevlerine yenileri eklenmiş, dijital araç ve internetle eğitim öğretim modern yöntemlerle yürütülmeye başlanmış ve bunun sonucu olarak da dijital liderlik anlayışı önem kazanmıştır (Prentice, 2013; Woodland ve Mazur, 2018). Dijital liderlik, öğretim süreçlerinin dijital araçlarla dönüştürülmesi, öğretmenlerin dijital becerilerini geliştirme ve öğrencilerin dijital okuryazarlık kazandırılması ile ilgilenirken, teknolojik liderlik daha çok eğitim kurumlarının teknolojiye dayalı stratejiler geliştirmesi ve sürdürülebilir teknoloji kullanımını sağlamaya yönelik bir vizyon oluşturur (Alpaslan, 2021).

## **2.2. Eğitimde Dijitalleşme**

Günlük hayatı büyük ölçüde etkileyen teknolojik gelişmeler, küresel değişimleri de beraberinde getirerek birçok alanda köklü değişikliklere sebep olmaktadır. Mobil teknolojiler, Web 2.0, yapay zeka, bulut bilişim, 3B yazıcılar, artırılmış gerçeklik, dijital medya, geniş bant internet, nesnelerin interneti, büyük veri gibi teknolojiler toplumun yeni bir sürece girdiğinin habercisi olmuştur (TÜBİTAK Bilgem, 2019). Bu gelişmeler dijitalleşmenin yaygınlaşmasını sağlamaktadır. Birçok sektörün dijitalleşmeyi anlamlandırıp uygulama amacı ile hareket ettiği

göze çarpmaktadır. Gelişen ve değişen iletişim ve bilgi teknolojilerinin sağladığı imkanlar eğitim, sağlık, kamu yönetimi, sanayi gibi alanlardaki temel ihtiyaçlara daha etkili ve verimli çözümler sunabilmek için gerçekleşen bütüncül dönüşüm dijitalleşme olarak adlandırılmaktadır (Karabacak ve Sezgin, 2019).

Dijitalleşme en basit tanımıyla toplumdaki teknolojik gelişmelere bağlı olarak yaşanan değişimlerdir (Chew, 2013). Dijitalleşme kavramı temelde verilerin, dijital ortama dönüştürülmesini ifade eder (Seker, 2014). Dijitalleşme bir yönden kıtaların, denizlerin, duvarların arasında bağlanan bir kapı açmaktadır (Zhu, 2015).

Dijitalleşme ile dünyanın farklı ülkelerinde farklı kültürlerde yetişen insanlar aynı hedef için aynı örgütte ortak çalışabilmektedir. Bu tip örgütlerdeki, yönetim kademesinin uyumu ve desteği de oldukça önemlidir (Ulutaş ve Arslan, 2017). Dijitalleşmeyi etkin şekilde yönetebilen örgütler, eski iş yapma şekillerini daha üstün özelliklerle değiştirerek müşteri memnuniyetini yükseltebilmektedirler. Dijitalleşme, süreklilik arz eden bir girişimdir (Artüz, 2020).

Günümüz modern toplumunda, teknolojinin ve bilişim teknolojilerinin kullanılmadığı ya da teknolojik ürünlerin faaliyetleri etkilemediği kurum, kuruluş ve örgüt yok denecek kadar azdır. Belki de yoktur. Kurumlar, teknolojik gelişmeleri takip etmekte ve imkanları dahilinde teknolojik ürünler edinmektedirler. Kamu veya özel sektör olarak bakıldığında sayısız hizmet ve ürünün alınması, üretim, satış, muhasebe, pazarlama gibi süreçlerin dijitalleşmesi sayesinde gerçekleşmektedir. Özetlemek gerekirse, verinin dijital ortama aktarılması, bu verinin sınırsız sayıda kopyalanabilmesi, veri üzerinde işlem yapılabilmesi, verinin dijital ortamda depolanması ve verinin dünyanın bir ucundan diğer ucuna kısa sürede ulaştırılabilmesi gibi çok sayıda dijital imkan sağlar (Seker ve Diri, 2010).

Dijitalleşme, kurumların avantajlı olmasını sağlayan önemli unsurlardan biri haline gelmektedir. Ancak en çok dijitalleşme sağlayan değil en uygun şekilde dijitalleşen kurumlar bir adım öne geçmektedir (Çelebi, 2021). Dijitalleşme kavramı sadece bilişim sektörünü ilgilendirmemektedir. Dijitalleşme bir yaşam pratiğine dönüşmüştür. Kurumların ve insanların yaşamlarına devam edebilmeleri için zorunlu hale gelen hizmet ve dijital ürünler sağlıktan eğitime, madencilikten tarıma, endüstriden ulaştırmaya kadar hemen hemen her alanda kalıcı ve köklü değişiklikler yaratmaktadır. Gruplandırma yapmaksızın, dijitalleşmenin etkin olduğu alanlar şöyle listelenebilir (Özcan, 2017): Kullanılmakta olan teknolojik altyapı, örgüt yapısı, ürün ve hizmetler, iş yöntemleri, örgütsel yöntemler süreçler, oluşturulan işbirlikleri, yaşanan müşteri deneyimleri, karar alma süreçleri.

Dijitalleşme, teknolojiyle beraber insan yaşamının hemen her noktasında kendini hissettirmektedir. Günümüzde dijitalleşmenin etkisinin olmadığı bir alan kalmamış gibidir.

İnsan sayısından çok akıllı telefon sayısının daha fazla olduğu bir dünyada yaşamaktayız. Bu ne derecede dijitalleştiğimizi göstermektedir (Küçükali ve Çoşkun, 2021).

Dijital dünya ve dijitalleşme günümüzün her sahasında karşımıza çıkmakta ve bize yeni modeller sunmaktadır. Bu yeni modeller geleneksel öğretime alternatifler üreterek, teknolojinin eğitim sürecine entegre edilmesine katkı sağlamaktadır (Görgülü, Ada ve Küçükali, 2013, s.57).

Teknolojide görülen değişim ve gelişim bilgiye ulaşım yöntemini ve bilgiye erişme hızını değiştirerek eğitim öğretim sürecini etkilemektedir. Eğitim alanında kullanılan teknolojik ürünler gittikçe çeşitlenmektedir. Özellikle son yıllarda akıllı tahtalar, e-kitaplar, video projektörler, çevrimiçi sosyal ağlar, indirilebilir müzikler, mobil araçlar, ses ve görüntü ağları gibi dijital içerikler çoğunluğun hayatında büyük etkiler yaratan teknolojik gelişmelerdir (Alakoç, 2003).

Günümüzde dijitalleşmenin getirdiği yenilikler eğitimin yalnızca okul ortamında değil evlere de taşındığını göstermektedir. Dijitalleşme, eğitimi farklı boyutlara taşıyarak mekandan bağımsız hale getirmiştir. Eğitim geçmiş dönemlerde okul içindeki alanla sınırlıyken şimdi bireyin bulunduğu her yere taşınmaktadır. Dijital eğitim yüz yüze eğitimin önüne geçmektedir. Teknoloji, daha esnek ve geniş bir öğrenme imkanı sağlayarak eğitimin tüm paydaşları arasında bağlantı kurmaktadır. Bireyselleştirilmiş, simüle edilmiş eğitim programının karmaşık problemlerin çözümünde öğrencilere yardımcı olacağı savunulmaktadır (Ataş ve Gündüz, 2020).

Dünya Sağlık Örgütü tarafından yeni tip koronavirüs salgını olarak ilan edilen pandemi sebebiyle dünyanın 192 ülkesinde okullar yüz yüze eğitime ara vererek yaklaşık 1.5 milyardan fazla öğrenci yapılan yüz yüze eğitimden uzak kalmıştır (Unesco, 2020). Türkiye’de ilkokul, ortaokul, lise ve üniversite kademelerinde yüz yüze eğitime kısmen ara verilerek eş zamanlı (senkron) ve eş zamanlı olmayan (asenkron) uygulamalar ile eğitime uzaktan devam edilmesini sağlayan uygulamalar Mart 2020 itibariyle yürürlüğe konulmuştur (MEB, 2020a; YÖK, 2020a).

Türkiye’de eğitim öğretim sürecinde Eğitim Bilgi Ağı (EBA) ile dijital içerik üretilmektedir. EBA ile öğretmenlerin ve öğrencilerin ders materyallerine çevrimiçi ulaşması kolaylaşmıştır. Özellikle Covid-19 pandemisinin öğretmen ve yöneticilerde dijital teknolojiyi kullanmayı zorunlu hale getirdiği söylenebilir (Karaköse, Polat ve Papadakis, 2021).

Covid-19 pandemisiyle eğitimde dijitalleşme hız kazanmıştır. Eğitimde dijitalleşmeyle eğitimin tüm paydaşlarının aktif hale gelmesi istenmiştir. Pandemi zamanında toplum sağlığını korumaya yönelik önlemler (karantina vb.) dijital eğitime olan talebi arttırmıştır. Buna bağlı olarak internet tabanlı uzaktan eğitim yöntemleri ve öğrenim sistemleri popüler hale gelmiştir.

Öğretim materyallerinin ve ders kitaplarının dijitalleşmesi bu süreçte hızlanmıştır (Kang, 2021).

2019-2020 öğretim yılı bahar dönemi boyunca çevrimiçi eğitim süreci devam etmiştir. Eğitimde gerçekleşen dijitalleşmenin, Covid-19 Pandemisi'yle tüm dünyayla beraber, ülkemizde de hızlandığı açıktır. Dijitalleşmenin insan üzerindeki etkisini ortaya koymada dijital okuryazarlık kavramına odaklanılmasını gerektirmektedir. Bu anlamda dijital liderlerde olması gereken dijital okuryazarlık becerisi önemli hale gelmektedir. Dijital okuryazarlık; öğrenmek, bilgi edinmek, çalışmak ve bağlantı kurmak için iletişim ve bilişim teknolojilerini etkili bir şekilde kullanmaktır (Kocaman, Bal ve Çimşir, 2020).

Okuryazar, gerekli eğitimi almış okuma ve yazma bilen kişidir. Okuryazarlık ise bireylerin günlük hayatlarında karşılaştıkları olayları ve durumları, anlayıp değerlendirmelerini sağlayan beceridir. Dijital gelişmelerle birlikte insanlar; bilgi, teknoloji veya ağ toplumu gibi isimlerle anılmaya başlanmıştır (Webster, 2004). Yaşanan bu değişimler; okuryazar bireylerin, teknolojinin diğer alanlarla beraber eğitim alanına da kattığı yeniliklere uyum sağlamalarını gerekli kılmıştır. Buna göre dönüşen ve gelişen teknolojik gelişmeleri, eğitime entegre etmek, karşılaşılan sorunları bilinçle irdelemek için okuryazarlık alanları da bilgisayar, teknoloji ve bilgi okuryazarlığı olarak kapsamı farklı alanlarda genişletmiştir. Bu farklılıklardan biri son zamanlarda eğitim alanında gündem de olan dijital okuryazarlıktır (Thompson, 2013; Vavik ve Salomon, 2015).

Dijital okuryazarlık, bireylerin teknolojiyi kullanarak bilgi bulma, değerlendirme, organize etme, geliştirme becerileri ve bu becerileri teknolojik yönden zenginleştirilmiş ortamlarda kullanarak problemleri çözme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Leu vd., 2017). Araştırmacı Gilster tarafından ilk kez ortaya konulan dijital okuryazarlık kavramı, farklı kaynaklardan gönderilen bilgilerin bilgisayar ile anlamlandırma ve uygulama becerileri olarak yorumlanmaktadır (Gilster, 1997).

Dijital okuryazarlık, yalnızca teknolojiyi kullanmakla ilgili değildir. Örnek vermek gerekirse, sadece tarih hakkında bilgi edinmekle değil tarih bilgilerinin nasıl alınacağı ile ilgilidir. Dijital topluma ayak uydurmak ve dijital topluma uygun öğrenciler yetiştirmek için öğretmen ve okul yöneticilerinin dijital okuryazarlık becerilerine sahip olmaları beklenir (MEB, 2020). Honan (2008) dijital becerileri; teknoloji yardımıyla bilgiye erişim sağlama, bilgiyi anlamlı hale getirme, değerlendirme ve analiz olmak üzere dört kategoride ele almıştır.

Dijitalleşmenin yaşamın tüm alanlarına yansması kişileri, dijital araçları kullanmaya zorlamaktadır. Günümüz dijital çağında, dijital araçları kullanma yeterliliği düşük olan kişilerin ayakta kalması zorlaşmaktadır. Avrupa birliğinin dijital yeterlilikler ile ilgili çalışmasında,

Avrupa Birliği vatandaşlarının % 40'ının dijital becerilerinin eksik olduğunu, bu becerileri eksik olanların % 42'sinin de iş sahibi olmadığını ortaya koymuştur. Avrupa Birliği Komisyonu, dijital toplumda bireylerin sahip olması gereken dijital yeterlilik becerilerini 5 alanda 21 beceriyle ortaya koymuştur. Bu dijital yeterlilik becerileri Şu Şekilde sınıflandırılmıştır (Avrupa Birliği Komisyonu, 2016).

#### 1. Bilgi ve veri okuryazarlığı

- Bilgileri, verileri ve dijital içeriği arama, filtreleme ve tarama,
- Bilgi, veri ve dijital içeriği yönetme,
- Bilgi, veri ve dijital içeriği değerlendirme.

#### 2. Dijital içerik oluşturma

- Programlama,
- Dijital içeriği yeniden düzenleme ve bütünleŐtirme,
- Dijital içeriği geliştirme,
- Lisanslar ve telif hakkı.

#### 3. İŞbirliği ve İletişim

- Dijital teknolojiler vasıtasıyla etkileşim,
- Dijital teknolojiler vasıtasıyla vatandaşlık görevini yapmak,
- Dijital teknolojilerle paylaşım yapma,
- Dijital kimliği yönetme,
- İnternet etiği (Netiket).

#### 4. Problem çözmeye

- Teknik problemleri çözmeye,
- Dijital teknolojileri yaratıcı ve etkin kullanma,
- İhtiyaçları belirleme ve teknolojik cevaplar verme,
- Dijital yeterlilik ihtiyaçlarını belirleme.

#### 5. Güvenlik

- Sağlığı koruma,
- Kişisel veri ve özel hayatı koruma,
- Çevreyi koruma,
- Dijital cihazları koruma.

Yukarıda açıklanan yeterlilik becerileri ile Milli Eğitim Bakanlığı'nın 2023 Eğitim Vizyonu Belgesi'nde belirtilen eylem planları ve dijital beceriler ile örtüŐtüđü söylenebilir. 2023 Eğitim Vizyonu Belgesi'nde (2019) yer alan eylem planları aşağıdaki Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2:** Öğrenme Analitiği Araçlarıyla Veriye Dayalı Yönetim Eylem Planı

Eğitsel veri ambarı üzerinde çalışma yapacak, öğrencilerin akademik verileriyle beraber, mizaç, yetenek ve ilgisine yönelik verilerinin beraber değerlendirildiği “Öğrenme Analitiği Platformu” kurulacaktır.
Bakanlığın EBA, MEBBİS, E-Rehberlik, DYS, E-okul, E-Yaygın Açık Öğretim sistemleri, Merkezi Sınav Sonuçları, E-Personel, Kitap Seçim, Norm İşlemleri gibi mevcut sistemlerinden gelen veriler kolay ulaşılabilir bir Eğitsel Veri Ambarı’da bütünleştirilecektir.
Veriye dayalı karar verme aşamalarının aktif olarak yürütülebilmesi için eğitim etkinlikleri ve mevzuat değişiklikleri yapılacaktır.
Güvenlikli bir işleyişle elde veriler üzerinde çalışılabilmesi için Bakanlık bünyesinde etkin bir Veri Denetimi Birimi kurulacaktır.
Sivil toplum kuruluşları ve üniversiteler tarafından yürütülen bilimsel çalışmaları derlemek ve bunlardan raporlar-sonuçlar çıkarmak için birim oluşturulacaktır.
Veriye dayalı yönetim anlayışı içerisinde süreçler iyileştirilerek, yönetim ve okullarda bürokratik iş yükü azaltılacaktır.
Öğrenimi ve eğitimi daha iyi kavramak, etkili dönütler sağlamak, performans dayalı bir öğrenme ve eğitim sürecini hayata geçirmek için öğrenme araçları geliştirilecektir.

**Kaynak:** (Öz, 2020, s,50’den uyarlanmıştır.)

Veriye dayalı yönetim eylem planında, dijital okul liderlerinin veriyi bulma, bilgi ve veri okuryazarlığı, değerlendirme ve yönetme gibi sahip olması gereken yeterlilikler yer almaktadır. 2023 Eğitim Vizyonu Belgesi’nde, okul bazında veriye dayalı yönetim hedeflerine ulaşmak için belirlenen dört eylem planı Tablo 3’de verilmiştir.

**Tablo 3:** Okul Bazlı Veriye Dayalı Yönetim Eylem Planı

Eğitim araçlarının planlanmasında okulların kapasitelerinin ortaya konulması amacıyla Coğrafi Bilgi Sistemi oluşturulacaktır.
Okul yöneticilerinin ve bakanlığın ülke, il, ilçe ve bölge çapında okul gelişim planlarını takip etmek için çevrimiçi platform oluşturulacaktır.
Destek eğitime ihtiyaç duyan öğrenciler, veri analiz yöntemleriyle belirlenerek okul çapında gelişim planlarında çeşitli etkinliklere yer verilmesi sağlanacaktır.
Veli Bilgilendirme platformu geliştirilecek, buradan veli-okul, öğretmen arasında iletişim kurulması sağlanacaktır.

**Kaynak:** (Öz, 2020, s,50’den uyarlanmıştır.)

Okul bazlı veriye dayalı eylem planlarında, okul liderlerinin bakanlıkça geliştirilecek olan öğrenme analitiği sistemlerini kullanabilme ve verileri analiz edebilme yeterliliklerinin yer aldığı söylenebilir. Okul gelişim planlarının çevrimiçi bir platform kullanarak izleme, yönetme gibi okul liderlerinin bazı dijital beceriler kazanması gerekmektedir. Okul liderlerinden verileri analiz etme, toplama, saklama ve sunma gibi dijital beceriler beklenmektedir. Öğrenme süreçlerinde dijital içerikler ve beceri destekli dönüşüm için belirlenen altı eylem planı Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4:** Dijital İçerik ve Becerilerin Gelişmesi İçin Ekosistem Kurulması Eylem Planı

İçerik zenginliğini desteklemek için ülke genelinde içerik geliştirme ortamı oluşturulacaktır.
Kalite standartları ve içerik normları tüm olası durum senaryolarını destekleyecek biçimde Ulusal İçerik Arşivi oluşturulacaktır.
Basılı materyaller ile dijital materyaller ilişkilendirilecek, öğretmenlere bunların aktif kullanımıyla alakalı destek materyaller sunulacak ve kullanılması yaygınlaştırılacaktır.
Dijital içerikleri aktif kullanma ve geliştirme kültürünü benimsemiş öğretmenler yetiştirilerek, bunun okullarda yaygınlaşması sağlanacaktır.
Öğrencilerin PISA gibi uluslararası sınavlarda istenen sonuçları alabilmeleri için bilişsel yeterlilikleri destekleyen yeni dijital ölçme materyalleri geliştirilecektir.
Dijital içerikler kullanılarak bireyselleştirilmiş öğrenme tecrübelerinin yaşanabildiği platformlar hazırlanacaktır.

**Kaynak:** (Öz, 2020, s,50’den uyarlanmıştır.)

Dijital içerik ve beceri destekli dönüşüm eylem planında, bakanlığın öğrenmeyi sağlamada dijitalleşmeyi dikkate aldığı söylenebilir. Buna göre dijital içerik geliştirme, üretme ve dijital içerikleri aktif kullanma bilincine sahip öğretmenlerin yetiştirilmesi önemli amaçlardandır. Öğrenmenin merkez noktasında her ne kadar öğrenci bulunsada okullar tarafından yetişmiş insan kaynağına sahip olmak, öğrencilerin geleceğe doğru hazırlanmasında çok önemli olmaktadır. Bu bağlamda insan kaynağının verimli, doğru yetiştirilmesinde dijital okul liderlerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Bu eylem planında, öğretmen ve öğrencilerden teknolojiyi kullanabilmesinin ötesinde teknolojiyle üretken olan bireyler yetiştirilmesinin hedeflendiği söylenebilir.

Dijital becerilerin gelişmesi için öğretmen eğitimi ve içerik geliştirilmesi yapılmasına dönük oluşturulan amaçlar Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 5:** Dijital Becerilerin Gelişmesi İçin İçerik Geliştirilmesi ve Öğretmen Eğitimi Yapılmasına Yönelik Eylem Planı

Sınıf öğretmenlerine algoritmik düşünce öğretimine yönelik bilgisayarlı ortamda, yüz yüze hizmetiçi eğitimler düzenlenecektir.
İlkokul derslerinin kazanımları arasında bulunan siber güvenlik, güvenli internet, veri güvenliği ve siber zorbalık gibi terimlerin değerlendirme ve izleme çalışmalarıyla edinim ve erişimi takip edilecek, gerekli iyileştirme çalışmaları yapılacaktır.
Fen bilimleri, matematik, kimya, fizik, türkçe, coğrafya, biyoloji gibi derslerin öğretmenlerine, 3D tasarım, akıllı cihaz ve disiplinler arası proje yapımı gibi alanlarda yüz yüze atölye eğitimleri verilecektir.
Öğrencilerimizle beraber, kendilerine bilişimle üretim becerileri kazandırmaya dönük, 3D tasarım faaliyetleri yürütülecektir.
Dijital eğitim konusunda kendilerini geliştirmelerine dönük olarak, öğretmenlerimize dijital içerik videoları üretilecek ve çevrimiçi atölyeler düzenlenecektir.

**Kaynak:** (Öz, 2020, s,51'den uyarlanmıştır.)

Dijital becerilerin gelişimi için içerik geliştirilmesine yönelik oluşturulan hedefler incelendiğinde, veri, internet, siber güvenlik gibi kavramların izlenmesi ve iyileştirmeler yapılması, öğrencilere bilişimle üretim becerileri kazandırılmasının amaçlandığı söylenmektedir. Öğretmenlerin, kendilerini dijital eğitim konusunda geliştirmelerine yönelik atölyeler düzenlenmesi hedeflenmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın dijital dünyada yaşanan değişimler ve dönüşümler doğrultusunda hazırladığı 2023 Eğitim Vizyonu'nda yer alan eylem planlarında, yönetim süreçlerinden karar alma sürecine kadar veriye dayalı hale getirme amacı, veri analitiklerinin ve veri madenciliğinin işe koşulacağını göstermektedir. Buna bağlı olarak okul liderlerinin veri, bilgi ve dijital okuryazarlık yeterliliği öne çıkmaktadır. Bilgi, veri ve dijital okuryazarlık yeterlilikleri, dijital okul liderinin bilgiyi tanımlayabilme, dijital verileri, bilgileri ve içeriği alma, bulma, yönetme düzenleme, depolama, içeriği ve kaynakları değerlendirme olarak ifade edilebilir (Carretero vd., 2017).

2023 Vizyon Belgesi'nde, öğretim ve eğitimin dijitalleşmesi, okul paydaşlarının dijital okuryazarlık becerilerinin geliştirilmesi ve desteklenmesi gibi hedefler yer almaktadır. Okul liderlerinden beklenen dijital beceriler öne çıkmaktadır. Öğretme ve öğrenme süreçlerinde dijitalleşmeye bağlı olarak dijital kaynakları doğru belirlemek, değerlendirmek ve seçmek önemli olmaktadır. Bu bağlamda dijital okul lideri, öğrenme hedeflerine ulaşmada dijital

teknolojiyi araç olarak kullanırken, pedagojik yaklaşımı ve hedef kitleyi dikkate almalıdır (Redecker ve Punie, 2017).

### 2.3. Dijital Liderlik

Bilgi çağı, elektronik çağ, internet toplumu çağı gibi kavramlarla anılan dijital çağ; teknoloji kullanımının her yere yayılmasını, insanların yaşamlarında ve işlerinde pekçok alanda kullanımını, alışlagelmiş düzenin bilişim ve teknolojik araç kullanımı ile kalıcı ve köklü değişimini ifade etmektedir (Çelebi, 2021). Bilgi teknolojileri, toplumsal hayatın merkezine yerleşmiş, toplumun değişim ve gelişimine önderlik ederek dijital çağın habercisi olmuştur (Sincar, 2015). Bhatt (2000) dijital çağı; yaşanan büyük köklü dönüşümler ve değişimler neticesinde farklı yeni yöntem, bilgi, strateji ve yeteneklerin ortaya çıktığı bir dönem olarak dile getirmektedir.

Teknolojik gelişmeler ve değişimlere paralel olarak dijital çağ ilerlemeye devam etmektedir. Yeni üretilen teknolojilerden faydalanmak tek başına yeterli olmayacaktır. Teknolojiyi kullanmanın yanında, tecrübeler yaratmak, problemlerin denenmemiş yöntemlerle çözümü ve işe yönelik performansın artırılması, örgütlerde başarılı olmanın kritik anahtarıdır. Dijital çağın önem verdiği durum fiziki donanım değil, zihinsel ve sistemsal kapasitedir (Quinn vd., 1998).

Qualman (2012), dijital çağda herkesin sahip olduğu bir ayak izi olduğunu, özel yaşam ile kamusal yaşam arasında ayrımın kalmadığını ve dijital dünyayı kucaklamak gerektiğini ifade etmektedir. Dijital çağda izleyicilerin imkanları dahilinde en iyisini başabilmeleri için onlara güç katmak adına; doğruluk, yol haritası, insanlar, sadeleşmek ve harekete geçmek gibi beş bölümden oluşan alışkanlıkların dijital çağın liderlerinin benimsemeleri gerektiğini belirtmektedir (Qualman (2012);

*Kendine dürüstlük ve doğruluk – İç tutkuyu kabul etmek:* İnsanların istedikleri ile yaptıkları arasında her zaman bir uyum olmayabilir. Dijital liderin harekete geçmeden önce neye tutku duyduğunu anlaması ve kendi iç sesini dinlemesi önemlidir. Kim olduğunu ve ne istediğinin farkında olmayan bir liderin, dijital çağda liderlik yapması pek mümkün olmamaktadır. Liderin, nelere tutku duyduğunu, neyin ilham verdiğini bilmesi ve bilmediği özelliklerini keşfetmesi liderlik yolculuğunun seyrini önemli derecede etkiler.

*Yol haritası- Başarıya ulaşmak için hedef ve vizyon gereklidir:* Lider, başkalarına garip ve gülünç gelen amaçlar oluşturur ve bir vizyon çizer. Hayata bakışı geniş ve yüksek amaçlar koyan vizyon sahibi lider, amaçlarına ulaşmada amaçlarla ilgilenen insanların desteğine ihtiyaç duyar. Yılmayan, iyi bir yol haritası çizen, gerektiğinde yol haritasını güncelleyen bir dijital lider başarıya ulaşan, ne istediğini bilen kişidir.

*İnsanlar- Başarıya ulaşmak tek başına gerçekleşmez:* Dijital çağda daha önceden ulaşılamaz olan iş insanı, ünlüler ve politikacılar ile iletişim mümkün olmuştur. Dijital lider, en alt gruptan en üst gruba kadar hangi insanlara ihtiyaç duyarsa, onlara ulaşmaya ve onlarla işbirliği yapmaya çalışandır. Yararlı, başarılı ve sürdürülebilir işbirliği dijital çağda lider için insanlar ile birliktelik kurmanın önemini göstermektedir.

*Sadeleşmek- Başarı, sadeleşmenin neticesidir:* Dijital çağdaki liderlikte, hayatı sadeleştirmek ve kolaylaştırmak önemli bir özelliktir. Düşüncelerin ve mesajın karşıya aktarımında öz ve kısa olması gerekir. Çok önemli bir bilgi olmasına karşın fazla uzun ise yönetim için bir yük oluşturabileceği düşünülerek hareket edilmelidir.

*Harekete geçmek- Eyleme geçmeden hiçbir şey olmaz:* Başarısızlıklar ve zorluklar sadece olumsuz olarak değerlendirilmemelidir. Başarısızlıklardan ders çıkarılmalı ve sonraki aşamada yaşanabilecek başarısızlığın etkisi azaltılmalı ve başarı gelene kadar bu sürecin takipçisi olunmalıdır. Dijital çağda liderler, planlarını yanlış yapmak üzerine kurmazlar. Fakat yapılan bir yanlış, açıkça dile getirilir ve her yönü ile kritik edilir.

Matt vd., (2015), kurumlarda dijitalleşme gerçekleştirilirken bu süreçle direkt ilgilenmesi gereken bir liderin olması gerektiğini belirtmişlerdir. Dijitalleşme sürecinde Sahyaja ve Rao (2018), dijital çağda öncü olan liderlerin, liderlik stratejilerini şu şekilde ifade etmektedirler: Dijitalleşme, değişimi yönetebilmeyi gerektirir. Dijitalleşme, yüksek düzeyde işbirliğini önemser. Dijitalleşme, halkla etkileşim içinde olmayı gerektirir. Kurumlar, dijitalleşmeye uygun, dijital yetenek ve anlayışa sahip olmalıdır. Kurum kültürü, dijitalleşmeye uygun olmalıdır. Dijitalleşme, daha fazla veriyi toplamalıdır. Dijitalleşme, kurumların yeni alanlar keşfetmesini sağlar. Kurumların misyonu, dijitalleşme çerçevesinde yeniden ele alınmalıdır.

Dijital lider, sosyal ve iş hayatını kendisi ve etrafındaki kişiler için sadeleştiren, kendine heyecan veren şeylerin arkasından giden, tutkularının farkında olan, yanlış ve hatalardan ders çıkaran, eyleme geçen, vizyonu ve yüksek hedefleri sayesinde insanlarla iletişim ve ilişki kurabilen kişilerdir. Bu davranışlarla, dijital çağda dünyayı kucaklayan başarılı liderlerin, dijital lider olduğunu kabul etmek yerinde olacaktır (Çelebi, 2021).

Dijital çağda liderlik yapmak hiçbir teknolojinin, imkanın olmadığı bir dünyada liderlik yapmaktan çok daha karmaşık ve zordur. Ancak dijital çağ, liderin gelişim ve dönüşüm sağlamasını beklemektedir. Şahin vd., (2020), çalışmalarında dijital çağda liderlerden beklenen değişimleri incelemişler ve bu değişimlerin; sistemlilik, idari, çok yönlü olma, soyutluk ve hizmetkarlık gibi unsurlar üzerinden olması gerektiğini belirtmişlerdir. Çalışmanın sonuçlarına göre dijital çağda liderin; “dijitalleşen dünyada; düşünce ve becerileri ile yönlendirici olma özelliğinin öne çıkması ve değişime öncülük etmesinin gerekliliğine” vurgu yapılmaktadır.

Abbatiello vd., (2017), dijital çağda liderlerin farklı düşünceleri ve hareket etmeleri gerektiğini belirtmiş ve değişen yetenekleri “bilişsel, davranışsal ve duygusal dönüşümler” başlıkları altında toplamıştır.

- Bilişsel dönüşümler
  - Kararları hızlı alma
  - Farklı ve yeni yollar keşfetme
  - Sanal dünyada olanakları canlandırma
  - Bilgi karmaşıklığı ile baş edebilme
- Davranışsal dönüşümler
  - Yanlış ve başarısızlıklardan ders çıkarma ve pes etmeme
  - Yeni grupların ve ortakların katkısına değer verme
  - Farklı gruplarla işbirliği sağlama
  - Değişime uyum sağlayabilme
- Duygusal dönüşümler
  - Değişimi yönetebilecek liderlik özgüvenine sahip olma
  - Süreçlerle ilgili değişim kararı almada cesur olma
  - Belirsizlik ve risk içeren durumlarda esnek olabilme
  - Değişen şartlarda toleranslı davranabilme

Yukarıda anlatılan yetenekler doğrultusunda dijital çağın yeni liderlik özelliklerini mecbur kıldığı söylenebilir. Dijital çağ, teknolojinin etrafında şekillenen çağı ifade etmektedir. Dijital çağda teknolojiyi bir amaç değil bir araç olarak görenler çağa uyum sağlayabilecek. Bu anlamda dijital çağda liderlik yapacak kişilerin sahip olması gereken bazı karakteristik özelliklerin olduğunu söylemek mümkündür. Raza'ya (2016) göre dijital çağda liderlerin karakteristik özellikleri; Yenileşim, eleştirel düşünme ve kavramsal beceriler, girişimcilik ve teknik yeterlilikler, ortak liderlik, işbirliği becerileri, bireysel gelişim (hesap verebilirlik).

Gande ve Toduk'a göre (2016) dijital liderlerin karakteristik özellikleri şöyledir; Dijital yeterlilikler, girişimcilik, yenileşim becerileri, vizyon doğrultusunda hareket etme, güçlü işbirliği ve iş ağı. Dijital çağda dijital liderlerin karakteristik özellikleri incelendiğinde girişimcilik yeteneğinin, dijital ve teknik becerilerin ve işbirliğinin ortak olduğu görülmektedir. Vizyon sahibi kişilerin liderlik rolünü yerine getirmesi dijital liderlerin önemli karakteristik özelliklerindedir (Balyer ve Öz, 2018). Dijital çağ, insanların yaşamlarında çok büyük gelişme ve değişimlere yol açtı. İnsanların çalışma şekilleri değişime uğradı. Bu değişimler çalışma süresini ve maliyeti azalttı, beraberinde dijitalleşmeyi getirdi.

Beklenmedik bir durum olan covid- 19 küresel salgını kurumlarda dijitalleşme sürecini hızlandırmış ve dijitalleşmenin gerekli olduğunu ve kolaylıklarını gözler önüne sermiştir. Kalıplaşmış bazı alışkanlıklar ve tabular zorunlu olarak kısa zamanda yıkılmış ve aslında daha iyisi olabilecek yeni alışkanlıklar ve davranışlar doğmuştur. Yaşanan küresel salgın nedeniyle insanların yaşamlarına dahil edilmeleri hızlanan ya da hızlandırılan başlık ve konular şöyle açıklanabilir (Çelebi, 2021):

- Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin küresel salgın sonrasında kısmen dijital ortamlarda devam ettirilmesi
- Artan dijital teknoloji kullanımına bağlı olarak vakit kaybının azaltılması ve verimliliğin dikkate alınmasıyla çalışma saatlerinin düşürülmesi
- Dijital bankacılık uygulamalarının toplum geneline yayılması
- Temel gıda ürünleri dahil dijital ortamlarda yapılan alışverişin artması
- Teknolojiyi etkin kullanabilen personel ihtiyacının artması
- Uzaktan çalışma sisteminin bazı sektörlerde belirli zamanlı olması, bazılarında ise kalıcı devam etmesi
- Dijital vatandaşlığın gelişmesi ve desteklenmesi
- İş güvenliği ve sağlığı konusuna verilmesi gereken değerin farkına varılması
- Kriz durumunu başarıyla yönetebilecek liderlere ihtiyacın anlaşılması
- Dijital çağa ayak uydurabilmek için teknolojik alt yapısının önemli ve gerekli olduğunun farkına varılması
- Teknoloji kullanımının artmasına bağlı olarak çıkabilecek güvenlik ihtiyacına yönelik çalışmalar yapılması
- Dijital platformlarda gerçekleşen seminer, bilimsel etkinlik, toplantı gibi faaliyetlerin artması ve desteklenmesi.

Yaşanan küresel salgın sonrasında iyi eğitim, iyi okul, ideal lider rollerinin ve özelliklerinin değişmesi söz konusudur. Dijital eğitimin, yüz yüze öğrenmeye destek olmanın ötesinde eğitimin yapıldığı asli zemin haline gelebileceği öngörülmektedir. Yamato ve Altun (2020), covid-19 salgını nedeniyle hızlı bir uyumla tüm dünyada çok yakın zamanda dijital öğrenmenin artarak ana öğrenme yapısına dönüşeceğini dile getirmektedirler. Buna bağlı olarak dijital liderlerin, aktif öğrenme- öğretim uygulamaları geliştirme, dijital ve sosyal ağ kurma, açıklık, stratejik ve analitik düşünme, insan odaklı düşünme, risk ve kriz yönetimi gibi becerilere daha fazla ihtiyaç duyacakları görülmektedir (Aytaç, 2021).

Liderlik çağlar boyunca dikkat çeken bir kavram olmuştur. Eski çağlardan yakın zamana değin liderlik; askeri zeka ve güç ile ilişkilendirilen bir kavramken günümüz çağında liderlik

fiziksel güç ile hemen hemen hiçbir şekilde anılmamaktadır (Çelebi, 2021). Bu bağlamda teknolojik ilerleme ve gelişmelerle beraber dijital liderlik kavramı öne çıkmıştır. Dijital liderlik son yıllarda üzerinde durulan ve hala sınırlı sayıda çalışma bulunan ve incelenmesi gereken bir olgu olarak dikkat çekmektedir (Özmen vd., 2020).

Dijital liderlik, internetin olması durumunda hedeflerine ulaşmak için kişiselleştirilen mobil araçların, dijital araçların ve teknolojinin kullanımını kapsayan bir liderliktir (Sheninger, 2014). Dijital liderlik farklı disiplinler ışığında dijitalleşen dünyada yöneticilik, stratejik düşünme becerileri ve işletmecilik alanında dijital çağda bulunan araç ve gereçleri etkili kullanabilen bir liderlik türüdür (Şahin vd., 2020). Toduk ve Gande'ye göre dijital liderlik, işbirliği, yaratıcılık, vizyon, güçlü ağ oluşturma ve derinlemesine bilgi ile karakterize edilir.

Dijital liderler, dijital teknolojiyi örgütün amaçları doğrultusunda etkin kullanabilen, yeniliğe, öğrenmeye ve değişime açık, işbirliği ve dayanışmanın örgüt içindeki önemini kavramış, her yaş grubu ve kültürdeki bireylere rahatlıkla çalışabilecek küresel bir bakış açısını benimsemiş, dijital okuryazarlığı olan, sorumluluk ve yetkilerde paylaşımcı yönetimi önemseyen, kararlı yapıda ve bunları gerçekleştirebilmek için teknik, teknoloji, yöntem, strateji, iletişim aygıtları, kültür gibi faktörleri bütünleştirerek örgütün hedeflerine ulaştırılmasında etkin bir görev üstlenen liderlerdir (Sheninger, 2014).

Dijital liderliği , Petry (2018) katılım, açıklık, dijital bağlanabilirlik ve çeviklik yönünden değerlendirerek, bu özelliklerin güven duygusunun dahilinde bir arada olduğunda dijital liderliğin ortaya çıktığını öne sürmektedir. Günümüzde hızla gerçekleşen değişimi gösteren teknolojinin varlığı dikkate alındığında dijital liderler önce kendilerine ve kendi doğrularına inanmalıdır. Dijital lider güven oluşturmali ve takipçilerinin güvenini kazanmalıdır (Çelebi, 2021). Diğer liderlik tarzlarından farklı olarak dijital liderlik farklı donanım ve özellikler gerektirmektedir. Bu donanımların başında teknik bilgi ve beceriye sahip olma ve teknolojiyi etkin kullanabilme gelmektedir. Toduk (2017), dijital liderlerde bulunması gereken sekiz özelliği aşağıdaki gibi açıklamıştır;

1. *Vizyon*: Çalışanlarla beraber belirlenmelidir. Katılımcı anlayış dikkate alındığından dolayı bütün çalışanlar vizyona sahip çıkacaktır.
2. *Sahicilik*: Liderlerin inandırıcı olabilmeleri için yapay davranışlardan uzak, doğal davranış göstermeleri gerekir. Dijital çağdan önce insanlar, iş ve özel hayatlarında çok farklı karakterlere bürünebiliyorlardı. Çünkü bu iki dünya farklı özellikler göstermekteydi. Ancak günümüzde sosyal medyayla bu iki hayat arasındaki duvar kalkmıştır. Bu sebeple liderler sahte ve yapay davranışlardan kaçınmalıdır.

3. *Kişileştirme*: Liderler, bireysel farklılıkları dikkate almalı, çalışanlarına ihtiyaçlarına göre değerlendirmeler yapmalıdır. Liderler bireyleri tek tek yönlendirmelidir.
4. *Bilgili olmak*: Liderlerin dijital çağ öncesi her şeyi bilmesi benimsenirken, bilgi üretiminin hızla gerçekleştiği günümüzde ise her şeyi bilmesi mümkün olmamaktadır. Liderlik yapacak kişinin işe dair bilgisi yoksa ekibiyle beraber yapmalıdır.
5. *İlham vermek*: Dijital çağda bir liderde olması gereken çok önemli bir özelliktir. Kendini takip edenlere ilham verebilen bir lider yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar.
6. *Adalet*: Liderlerin çalışanlara eşit davranması değil adaletli davranması önemli olmaktadır. İşini kısa sürede bitiren çalışana, işini bitirdiği zamanda çıkma hakkının tanınması adil olacaktır. Günümüz dijital çağında liderlerin kişiye özel hareket etmesi önemli olmaktadır.
7. *Girişimcilik ve Yenilik*: Liderler girişimci ve yenilikçi olmalıdır. Liderler çalışanları örgüt içinde girişimci olmaya teşvik etmelidir.
8. *Ters mentörlük*: Liderler bilgi sahibi olmadıkları konularda çalışanlarından bilgi alabilirler. Örneğin; kodlama konusunda bilgi sahibi olmayan bir dijital lider çalışanından kodlama eğitimi alabilmelidir.

Liderlerin, dijital çağla artan güçlü rekabet ortamında başarılı olmaları için birçok farklı özelliğe sahip olmaları gerekir. Liderlerin doğru bilgiyi doğru zamanda doğru insanlara iletmesi ve yenilikçi olması çok önemlidir (Wilson III, 2004). Dijital liderin, rekabeti kendi lehine çevirebilmesi için bazı temel özelliklere sahip olması gerekir. Sheninger (2014) dijital liderlikte olması gereken temel özellikleri yedi ana madde olarak aşağıdaki gibi açıklamıştır:

1. *İletişim*: Dijital lider, paydaşlarla ilgili bilgileri, internet sitesi ya da gazete ilan gibi tek yönlü iletişim araçlarını kullanmak yerine sosyal medya gibi iki yönlü iletişimi sağlayan araçları kullanmalıdır.
2. *Öğrenciyi aktif kılma ve öğrenimi sağlama*: Dijital liderler, öğrencilere gerçek yaşam araçlarını sunmalı ve kavramsal çalışmalar ortaya koymak için öğrenme eserleri oluşturmalarına fırsat vermelidir. Bu; yaratıcılık, işbirliği, küresel bağlantı, medya okuryazarlığı, eleştirel düşünme, problem çözme gibi toplumun ihtiyacı olan önemli becerilere odaklanan bir aşamadır.
3. *Fırsat oluşturma*: Dijital liderlerin profesyonel gelişimi için farklı yol ve yöntemleri, kaynakları edinmesi önemlidir. Dijital liderler, teknolojiyle bağlantı kurarak okul kültürünün gelişimi için fırsatlar oluştururlar.
4. *Eğitim ortamını ve çevreyi baştan tasarlama*: Dijital liderler, öğrencilerin dijital dünyaya ulaşabilmelerini sağlayacak okul ortamı oluşturmak için stratejik plan ve vizyon geliştirmelidir. Okul liderlerinin bunları yapabilmeleri için karma eğitim, tersyüz edilmiş

eğitim, kendi cihazını getir, maker atölyesi, sanal öğrenme, oyunlaştırma gibi öğrenme ortamları ile ilgili bilgi sahibi olmalıdırlar.

5. *Profesyonel gelişme*: Dijital liderler, kendilerinin ve ekibindeki kişilerin eksikliklerini dijital araç gereç kullanımını sağlayarak giderebilir, profesyonel büyümelerini destekleyebilir.
6. *Toplumla ilişkiler*: Dijital liderler, kendi hikayelerini kendileri yazarak anlatmalıdırlar. İçerik kısmını kendilerinin oluşturduğu sosyal medya hesaplarını kullanarak halkla ilişkiler çalışmaları yapmalıdırlar.
7. *Marka yaratma*: Dijital liderler, okulun sosyal medya hesaplarını kullanarak yaptıkları paylaşımlarla okul kültürünün olumlu yönlerini ön plana çıkarmış olurlar. Yapılan çalışmayla okula gelecek öğrenciler de olumlu izlenimler oluşturur.

Dijital liderliğin bu yedi maddeye göre yönetim tarzını ve dijital çağa uyumlu liderlik yeterlilikleri gerektirdiğini ifade edebiliriz. Raza (2016) ise dijital liderlerin işbirliği yeteneği, girişimcilik, açıklık, gelişim ve inovatif davranışlar gösterme gibi karakteristik özellikleri olduğunu belirtmektedir. Mihardjo ve Sasmoko (2018)'ya göre dijital liderlik, dijital kültürün dijital yetkinlikle birleşimi olarak tarif etmektedir. Kapsamı geniş başka bir çalışmaya göre dijital liderlik beş özellik yönünden incelenmektedir (Zhu, 2015): Yaratıcı liderlik , Fikir liderliği, Bilge liderlik, Meraklı liderlik, Küresel vizyoner liderlik

Yaratıcı liderlik, yeni fikirler ve inovatif davranış biçimini; fikir liderliği ise parçası olduğu kurumda sistemin içinde olan ya da olabilmesi muhtemel değişimlere yönelik geliştirdiği uyumunu ifade eder. Bilge liderlik, bilgili olma ve üstün kavrama yeteneği ile yönetimi gerçekleştirerek karar aşamalarında varsayım, sentezleme ve yorum yetilerinin kullanımını; meraklı liderlik ise öğrenebilme becerisi anlamına gelir. Küresel vizyon liderlik, dijital dönüşümde “orkestra şefi” olabilmeyi gerektirir (Özmen vd., 2020).

Liderlik alanyazınında dijital liderlik kavramı üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanım bulunmamaktadır. Ancak dijital liderlikte dijital becerilerin yüksek olması gerektiği ortaktır. Dijital liderlik bakımından rakiplerinden dijital yeterlilik yönünden daha yetkin olan bireylerin bir adım önde olduğu söylenebilir. International Telecommunication Union [ITU] (2018) dijital becerileri temel, orta ve ileri düzey beceriler olarak gruplandırmaktadır. Dijital beceriler Tablo 6'da görölmektedir.

**Tablo 6:** Dijital Beceriler

<b>Temel Dijital Beceriler</b>	Profesyonel çevrimiçi profiller oluşturma Dokunmatik ekran ve klavye kullanabilme Gizlilik ayarlarını yönetebilme Kelime işleme E-posta Dosya yönetimi Araştırma yapabilme Çevrimiçi bir formu tamamlama
<b>Orta Dijital Beceriler</b>	Masaüstü yayıncılık Dijital pazarlama Dijital grafik tasarım
<b>İleri Dijital Beceriler</b>	Dijital girişimcilik Bilgisayar programlama Yapay zeka Ağ yönetimi Kodlama Büyük veri analizi Siber güvenlik Mobil uygulama geliştirme Nesnelerin interneti Sanal gerçeklik

**Kaynak:** Dijital Beceriler ( ITU, 2018, s. 6'dan uyarlanmıştır)

ITU ( International Telecommunication Union, 2018), tarafından belirtilen dijital beceriler incelendiğinde mobil teknoloji ve temel bilgisayar gibi iletişim ve bilişim teknolojilerini temel düzey dijital beceriler olarak kabul etmektedir. Bilgisayar yazılımları vasıtasıyla kitap, dergi, doküman vb. gibi yayınları baskıya hazırlamak ve e-ticaret işlemlerini yapabilmeyi orta düzey dijital beceriler olarak nitelendirildiği görülmektedir. Orta düzey beceriler daha çok üretim tabalıdır. Endüstri 4.0'ı etkileyen teknolojiler ve günümüzde yaşam ve iş koşullarında sahip olunması gerekli olan dijital becerilerin, ileri düzey beceriler olduğu söylenebilir. Orta veya ileri düzey dijital becerileri bulundurmamak gelecekte iyi koşullar ve meslekler anlamına gelmektedir. Günümüzde temel veya orta düzeyde becerileri bulunmak, öncülük edilen kurumun küresel rekabetteki yarışta öne geçebilmek için yeterli olamayacak ve ileri düzey becerilerin zorunlu olarak kazanılması gerekecektir. İster eğitim camiası ister iş dünyası olsun kişi dijital lider olarak kabul edilecekse o kişinin dijital girişimcilik, yapay zeka, sanal gerçeklik, nesnelerin interneti, büyük veri ve siber güvenlik gibi alanlarda yetkinliğinin tam olması gerekmektedir (Bayrakçı, 2020; Qualman, 2012).

Dijital liderleri geleneksel liderlerden ayıran farkı görmek mümkündür. Dijital liderler, kurumsal bir çerçevede hareket yeteneğini dikkate alırken, geleneksel liderler, ürün odaklı süreçlerini önemserler. Dijital lider, çalışanlarına iş özerkliği sunar, bireysel çabalarını, girişimciliğini, yaratıcılığını destekler ve süreci ön planda tutar. Geleneksel anlayıştaki lider ise performansa odaklanır. Dijital liderler, dijital çağın önemli bir nimeti olan internetten maksimum seviyede faydalanmanın ve okul kültürüne dahil etmenin yollarını arar. Dijital liderlik algısında hedeflere odaklanmak kadar, katılım ve çıktılar da önemlidir. Geleneksel liderlik anlayışında ise sadece hedeflere odaklanmak önemlidir.. Dijital lider, doğru olana en hızlı ve kestirme yoldan gitmek isterken, geleneksel lider yavaş ve mutlak doğruyu hedeflemektedir. Dijital liderlik, paylaşma ve işbirliğine odaklı bir anlayışı benimser. Geleneksel liderlik ise emir ve kontrol davranışını dikkate alır (Bunch, 2018; Deloitte, 2017; Sloane, 2017). Geleneksel liderlik ve dijital liderliğin karşılaştırılması Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7:** Geleneksel liderlik ve dijital liderliğin karşılaştırılması

<b>Geleneksel Lider</b>	<p>Güç otorite kaynaklıdır</p> <p>Bilgi ve tecrübe paylaşımı sınırlıdır</p> <p>Performansa dayalı</p> <p>Üretim öncelikli</p> <p>Denetim ve sıkı takip</p> <p>Sabit rol ve sorumluluk</p> <p>Temel düzey dijital beceri</p> <p>Mecbur kalmadıkça değişimi desteklemez</p> <p>Kendi doğruları vardır, fikir alışverişi sınırlıdır</p> <p>Kararları kendisi alır ve sadece paylaşır</p>
<b>Dijital Lider</b>	<p>Güç ve yetki paylaşılır</p> <p>Bilgi ve tecrübe paylaşılır</p> <p>Süreç ve amaç odaklı</p> <p>Süreç ve test etme öncelikli</p> <p>Teşvik ve motivasyon</p> <p>Duruma göre değişen rol ve sorumluluk</p> <p>Orta veya üst düzey dijital beceri</p> <p>Değişim ve gelişim önceliklidir</p> <p>Yeni fikirler teşvik edilir, geri dönüt sunulur</p> <p>Kararlar birlikte alınır, beyin fırtınası uygulanır</p>

**Kaynak:** (Sloane, 2017’den uyarlanmıştır, Çapraz, 2023, s,22)

Dijital liderler, tecrübe ve bilgi paylaşımında şeffaftır. Geleneksel lider ise tecrübe ve bilginin mutlak sahibidir ve gerekmedikçe paylaşmaz. Dijital lider kaynak sunarak ve ricada bulunulduğu sürece zaman ayırarak takımını ileri götürür. Geleneksel lider ise yalnızca lazım olduğunda kaynak ve zaman ayırır. Dijital liderler sorumluluklarını ve rollerini yaymaya açıktır. Geleneksel liderler ise belirli rol ve sorumluluklara bağlıdır (Sloane, 2017).

Teknolojik değişimlerde yaşanan hız, internet kullanımının artmasıyla teknolojik araçların, gerçeklik ve sanal arasında köprü kurması neticesinde liderlerin, liderlik anlayışları gelenekselden uzaklaşarak geleceği öngörebilen, vizyon sahibi, duyarlı, dijital çağda takipçilerini ileriye taşıyabilen bir liderlik anlayışını zorunlu kılmıştır. Dijital çağda liderin merkezde olduğu, ego odaklı liderlik modeli kabul görmemektedir. Lider yetkinliğinin paylaşıldığı ve dağıtıldığı bir liderlik türü önemli hale gelmiştir (Asiltürk, 2020). Özetlemek gerekirse, dijital çağa uyum sağlamanın yollarından biri liderlerin, dijital yeterlilikler geliştirmesidir.

#### **2.4. Dijital Liderlik ve Eğitim Ortamına Yansımaları**

Teknolojinin kullanımı 1950'lerden sonra okul yönetiminin merkez konularından biri olmuştur. 1950 ve 1960'larda telefon kullanım, 1970'lerde video ve ses kaydı kullanımı, 1980'lerde faks ve bilgisayar ağlarının kullanımı, 1990'lardan sonra internet ve dijital teknolojilerin sınıf içinde ve dışında kullanımı eğitim ve okul yönetiminin en önemli konularından birisi olmuştur (Gouseti, 2014). 2000'lerden sonra hayatın hemen hemen her alanına dijital teknolojiler girmiştir. Hayatın her alanında bir dijitalleşme gerçekleşmiştir. 2010'lu yıllardan sonra daha da hızlanarak devam etmiştir. Dijital teknolojilerin, eğitim de kullanımının önemi artmıştır. Dijital araçların çeşitlenmesi ve eğitimciler tarafından eğitim öğretim faaliyetlerinde kullanımı da yaygınlık göstermiştir (Gouseti, 2014).

Bilgi çağı olarak da adlandırdığımız dijital çağda, teknolojik gelişmeler eğitim ve öğretimin devamlılığını etkilemekte ve değişen, gelişen toplumun temeli olan eğitimin ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir (Yahşi, 2020). Toplumsal değişim ve dönüşümden en çok etkilenen kurumlardan biri okullardır. Okullarda artan bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı, fen, teknoloji, mühendislik ve matematik (FeTeMM) uygulamaları, etkileşimli tahtalar ve tasarım- beceri atölyeleri hem ders hem de okul uygulamalarında gerçekleşen değişim ve dönüşümlerdir. Buna bağlı olarak ülkelerin çoğunda okulların işleyişi ve rolü, okul liderlerinden beklenen roller de değişmektedir (OECD, 2009). Okullar değişim yaşadıkça liderlik olgusunda farklılıklara uyum gösterebilecek bir yapıya bürünmesi zorunlu olmaktadır.

Liderlik, yalnızca bir unvan değil aynı zamanda bir etkileşim sürecidir. Etkili liderler olabilmek, astlarıyla etkili iletişim ve etkileşim olmakla mümkündür. İyi liderler, astlarının yeteneklerini, özelliklerini ve motivasyonlarını tanır ve onları kendi avantajına değerlendirmeyi bilir. Liderler bu bilgileri kullanarak astlarını geliştirmeli, desteklemeli ve yönlendirebilmelidir. Liderlik, gerçekte bir işbirliği sürecidir (Sinha, 2008). Bu durumda okul liderlerinin, liderlik yeterliliklerine ve paydaşları etkileme yeteneğine sahip olması önemlidir. Böylece paydaşları motive edip harekete geçirebilir ve verimliliklerini artırabilir (Akbaşlı ve Diş, 2019).

Okulun hedeflerine ulaştırılmasında, okul liderlerinin üstlendiği görev ve sorumluluklar liderlik stilleriyle bağlantılıdır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin sahip olması gereken liderlik stilleri, öğretim liderliği, vizyoner liderlik, kültürel liderlik, etik liderlik, dönüşümcü liderlik gibi farklı liderlik stillerinin ele alındığı alanyazında görülmektedir (Akçekoce ve Bilgin, 2016). Günümüzde yaşanan dijitalleşmeye bağlı olarak okullardaki Web 2.0, robotik ve kodlama eğitimleri, STEM uygulamaları, bulut teknolojiler ve 3 boyutlu yazıcılar gibi teknolojiler, okul liderliğinde dijital liderlik yeterliliklerini ön plana çıkarmaktadır. Eğitimde yaşanan teknolojik değişim ve dönüşümler dijital liderlik stiline, eğitimin hedeflerine ulaştırılmasında etkili olacağı düşünülmektedir.

Dijital okul liderleri, bilgi ve teknolojiyi kullanmada her zaman dijital araçları desteklemeli ve öncelik vermelidir. Dijital eğitim kurumu liderleri, etkili olmak için paydaşlarına baskı yapmak yerine paydaşları belirlenen vizyon doğrultusunda ikna edebilme becerisine sahip olmalıdır (Öz, 2020). Akbaşlı ve Diş'e göre, eğitim kurumunda görevli personelin hangi becerilere sahip oldukları ve potansiyellerinin ne olduğunu, kurumun ihtiyacına göre ortaya çıkarmak kurum liderinin görevlerindedir. Ayrıca yöneticiler, liderlik vasıflarına göre hareket edebilmeli ve paydaşlarını etkileyerek onlara ilham vermelidir. Eğitim liderlerinin, teknolojinin kullanılması hususunda çevresindekileri teşvik etmesi ve yeniliğe, değişime direnç gösterenlerle doğru iletişim kurarak onları kazanmaya dönük adımlar atmalıdır (Öz, 2020). Yöneticilerin, bilgi ve iletişim teknolojilerinden fazla yararlanmaları kurumların gelişmesine katkı sağlarken yöneticilerin daha başarılı yönetim sağlamasını mümkün kılmaktadır (ISTE, 2009).

Uluslararası Eğitimde Teknoloji İçin Uluslararası Topluluk (ISTE) 2009'da eğitim yöneticileri için standartlar belirlemiştir. Bu standartlar beş başlık olarak aşağıda verilmiştir;

*Dijital Çağda Öğrenme Kültürü:* Eğitim yöneticileri, dijital çağdaki tüm öğrenciler için ilgi çekici ve ayrıntılı eğitim sağlayan dinamik bir öğrenme kültürü yaratır ve sürdürür.

*Vizyoner Liderlik:* Eğitim yöneticileri, kurumun bütününde mükemmelliği ve dönüşümü desteklemek için bir teknoloji entegrasyonu amaçlayan ortak bir vizyonun geliştirilmesini ve uygulanmasını teşvik eder ve önderlik yaparlar.

*Dijital Vatandaşlık:* Eğitim yöneticileri, dijital kültürün etik, yasal ve sosyal konularının idrak edilmesine destek ve model olur.

*Sistemik İyileştirme:* Eğitim liderleri, teknoloji ve bilgi kaynaklarının etkin kullanımını sağlar. Örgütün gelişim sürekliliği için dijital çağda liderliği ve yönetimi gerçekleştirir.

*Profesyonel Uygulamada Mükemmellik:* Eğitim yöneticileri, dijital kaynaklar ve çağdaş teknolojilerin kullanımı ile öğrencilerin öğrenimini geliştirmek için eğitimcilere, profesyonel ve yenilik odaklı bir ortam oluşturmaları için teşvik eder.

Bu bağlamda liderlerin örgüt gelişimini sağlama, karizma ve vizyon sahibi olma, belirsizlikle başedebilme gibi özelliklere de sahip olması gerekmektedir (Erçetin vd.,2018). Eğitim teknolojisi, zaman geçtikçe daha çok önem kazanırken, okullarda dijital liderliğe dair okul liderlerinin görevlerinde net bir tanım bulunmamaktadır. Fakat okullarda teknolojinin kullanımından okul liderlerinin sorumlu olduğu gösterilmiştir (Alkrdem, 2014). Okullara iletişim ve bilgi teknolojilerinin getirilmesi, okul liderlerinin rol ve sorumluluklarını da etkilemektedir (Rusmimi, 2012; Akt. Öz, 2020). Bu rol ve sorumluluklar, dijital okul liderlerinin teknolojiyi kullanabilme yeterliliğinden çok teknolojiyle yenilikçi düşünebilme, üretebilme, teknolojiyi baz alan vizyon oluşturabilme ve okul personelini oluşturulan bu vizyon etrafında toplayabilme becerileri olarak karşımıza çıkmaktadır (Carretero vd., 2017).

Dijital teknolojilerle anlık mesajlaşma, dosya paylaşımı gibi iletişim hızının artması ve dijital uygulamaların kullanılması, yönetici- personel iletişimi ve etkileşimini kolaylaştırmaktadır (Subramanian, 2018). Dijital liderlerin, dijital yeterlilikleri yönünden belirtilen problem çözme yeterlilikleri ve güvenlik, yönetim süreçlerinde olmazsa olmaz yeterliliklerindedir. Dijital teknoloji kullanımının kişiye ve çevreye zarar vermesi, kişisel verilerin çalınması, dijital içeriklerin ya da cihazların bozulması gibi durumların hem bireysel açıdan hem de eğitim yönünden istenmeyen durumlar oluşturabileceği unutulmamalıdır. Bu durumdan hareketle dijital okul liderlerinin, yeterli ve gerekli güvenlik önlemlerini almaları, eğitim ve öğrenme süreçlerinde yaşanabilecek sorunlara karşı problem çözme yeterliliklerini kullanmaları çok önemli olmaktadır (Öz, 2020). Okul liderlerinin, dijital yeterliliklerinin geliştirilmesi, yaşam boyu öğrenme anlayışının desteklenmesi, eğitim ve öğretimin gelişmesi, eğitimin verimliliğinin artması ile neticelenebilir (Blau vd., 2016). Sincar ve Aslan'ın (2011) çalışmasının bulgularında, okul müdürlerinin dijital liderlik özellikleri olan vizyon, işbirliği, iletişim, destek rolleri ve teknoloji kullanımını gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Tüm bunlardan hareketle dijital liderlik yeterliliklerine sahip olan okul yöneticilerinin, okul paydaşlarını motive ederken onların ihtiyaçlarını ve hedeflerini anlayarak hareket etmeleri gerektiği ifade edilebilir. Kurumdaki işleyişin verimliliğini artırmak için çalışanlarla işbirliği kurarak hedefler belirlemek ve bu yolda çalışanlara rehberlik etmesi gerekmektedir. Okul yöneticileri çalışanların başarılarını ödüllendirmeli ve onları destekleyerek motive etmelidir. Dijital çağa önderlik eden okul yöneticileri, otorite ve baskı kurarak değil işbirliği ve etkili iletişim ile çalışanların verimliliğini en üst düzeye çıkarabilir. Okul liderleri, çalışanların verimliliğini maksimum düzeye çıkarmak için ulaşılabilir, gerçekçi hedefler belirlemeli ve bütün süreç boyunca işbirliği içinde hareket etmelidir.

## **2.5. İlgili Araştırmalar**

Bu bölümde okul yöneticilerinin dijital liderliklerini inceleyen yurtiçi ve yurtdışı literatürde mevcut bazı araştırmalar yer almaktadır.

### **2.5.1. Dijital Liderlik Üzerine Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar**

Dijital liderlik üzerine yapılan araştırmalar, genellikle teknolojinin eğitim ortamlarına entegrasyonunu ve liderlerin bu süreçteki rolünü anlamaya yönelik çalışmalar içerir. Bu tür araştırmalar, hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin dijital araçları etkin kullanabilme becerilerini, dijital pedagojiyi geliştirme stratejilerini ve dijitalleşmenin eğitimdeki genel etkilerini incelemektedir. Eğitim bilimleri anabilim dalında yapılan yurtiçi çalışmaları aşağıdaki gibidir:

Taşdemir vd., (2024) “Okul Müdürlerinin Dijital Liderlik Davranışlarının Dönüşümcü Liderlik ve Okul İklimi Aracılığı İle Öğrenci Başarısı Üzerine Etkisi” isimli araştırma eğitim yönetimi alanında nicel ve ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya Adana ilinde 289 ortaokul ve lise müdürü katılım sağlamıştır. Araştırma bulguları; dönüşümcü liderliğin dijital liderlik ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ve dönüşümcü liderliğin öğrenci başarısını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Ateş ve Yıldızcan (2024) “Dijital Liderlik ve Akademik Kadroda Dijital Okuryazarlık: İlişkiler ve Engeller” adlı çalışmaları ile Türkiye’deki devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan 525 akademisyen katılım sağlamıştır. Bu çalışma, Türkiye’deki üniversitelerde görev yapan akademik personelin dijital liderlik becerileri ile dijital okuryazarlık engelleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışma bulguları; dijital liderlik becerileri ile akademisyenlerin dijital okuryazarlık engelleri aşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Çapraz (2023) “Okul Yöneticilerinin Dijital Liderlikleri ve Öğretmenlerin Dijital Okuryazarlık Yeterlilikleri İle Bireysel Yenilikçiliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli

çalışmasını, eğitim yönetimi alanında nicel bir çalışma olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya Adana ilinde görev yapan 455 öğretmen katılım göstermiştir. Çalışmanın bulgularında; öğretmenlerin dijital okuryazarlık yeterlilikleri ile bireysel yenilikçiliği ve okul yöneticilerinin yeterlilikleri ile öğretmenlerin bireysel yenilikçiliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Vural vd., (2023) “Öğretmenlerin Dijital Liderlik Algıları” isimli çalışmasını eğitim yönetimi alanında nicel ve tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya İzmir’in Çiğli ilçesinde resmi okullarda görev yapan 265 öğretmen katılım sağlamıştır. Araştırma bulguları; öğretmenlerin dijital liderlik algılarının genel olarak ve bütün boyutlarda çok yüksek düzeyde değerlendirdikleri sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin dijital liderlik algılarının medeni durum, cinsiyet, teknoloji kullanımı düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermediği ancak yaş, çalıştıkları kademe, kariyer düzeyi, öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Peker (2022) “Okul Müdürlerinin Dijital Liderlik Yeterlilikleri ve Bu Yeterliliklerin Eğitim Ortamına Yansıması” isimli çalışmasını eğitim alanında nitel bir çalışma olarak gerçekleştirilmiştir. Veri toplamada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmaya, Van ilinde görev yapan 10 okul müdürü katılım sağlamıştır. Çalışma sonucunda; okul müdürlerinin dijital liderlik yeterliliklerinin artırılması, destekleyici eğitimler verilmesi, okulların fiziki koşullarının kullanımı yönünden iyileştirilmesi, liderlik programlarının cazip hale getirilmesi önerilmektedir.

Aydın (2022), “Eğitim Örgütlerinde Dijital Liderlik ve Örgütsel Bilgelik İlişkisi” isimli çalışmasını eğitim yönetimi alanında nicel yöntemle gerçekleştirilmiştir. Türkiye’de görev yapan 605 okul müdürü çalışmaya katılım sağlamıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; dijital liderlik, örgütsel bilgelik ve alt boyutlarında cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu, çalışılan kademe, Avrupa Birliği dijital yeterlilik seviyesi gibi değişkenler açısından anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Eğitim örgütlerinin örgütsel bilgeliğini artırmada dijital liderliğin rolünün olduğu ortaya konmuştur. Dijital liderliğin; motivasyon, okul iklimi, etkili okul alt boyutları ve proaktif yönetim tutumu açısından örgütsel bilgelige olumlu yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Şahin vd., (2020), “Dijital Liderlik Algısının Metaforlar Yoluyla İncelenmesi” adlı çalışma eğitim yönetimi alanında nitel yöntemle gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya Şırnak ilinden 12 yönetici ve 42 öğretmen katılım göstermiştir. Çalışma sonucunda, dijital liderliğin soyut olma, sistemsellik, değişim, hizmetkarlık gibi özelliklerin vurgulandığı ortaya çıkmıştır. Elde edilen veriler, metaforların dijital liderliğin farklı yönleriyle ilgili olduğunu göstermiştir. Dijitalleşen

dünyada dijital liderliğin, düşünce, tutum ve davranışlarıyla rol model olması ve değişime öncülük etmesi gerekliliği ortaya konmuştur.

### **2.5.2. Dijital Liderlik Üzerine Yurtdışında Yapılan Araştırmalar**

Dijital liderlik üzerine yapılan araştırmalar genellikle dijital teknolojilerin eğitim sistemlerine entegrasyonunu ve liderlerin bu süreçte nasıl bir rol üstlendiklerini incelemektedir. Liderlerin eğitim politikalarını, öğretim yöntemlerini ve okul kültürünü dijital çağın gereksinimlerine göre nasıl şekillendirdiklerini araştırmaktadır. Eğitim bilimleri dalında yapılan yurtdışı çalışmaları aşağıdaki gibidir:

Ramalingam vd. (2024) “Dijital Aracılıkla Eğitimde Liderliği Geliştirme Dönüşüm: Okul Temelli Dijital Liderlik Malezya Okullarındaki Proje” adlı çalışma da; veri toplamak için anket, görüşme ve vaka çalışmalarını birleştiren karma yöntemli bir araştırma tasarımıyla faydalanılmıştır. Bu çalışmaya 367 öğretmen katılım sağlamıştır. Bu çalışmayla, projenin eğitim liderliği ve dijital dönüşüm alanına bilgiler sağladığı, eğitim liderlerinin, politika yapıcıların ve paydaşlarının eğitimin faydalarını ve zorluklarını anlamalarını sağladığı ve teknolojiyi liderlik uygulamalarına dahil etmekle, daha etkili ve dijital çağda duyarlı eğitimsel liderlik modellerinin önemini arttırdığı ortaya konmuştur.

Espina- Romero vd. (2023) “Sürekli Değişen Dünyada Dijital Liderlik: Bibliyometrik Bir Yöntem Trendlerin ve Zorlukların Analizi” isimli çalışmada, 2018’den bu yana dijital liderlikle ilgili yayınların incelendiği bibliyometrik bir çalışmadır. Covid-19 salgını nedeniyle alanın değişikliklere uğradığı, dijital dönüşüme ve teknoloji liderliğine doğru hareketin gözlemlendiği bulgular arasındadır. Yayın sayısı açısından, Amerika Birleşik Devletleri, Almanya ve Çin’in öne çıktığı belirtilmektedir. Dijital liderlikle ilgili dokuz grup endüstri sektörü belirlendiği görülmektedir. Dijital beceriler, endüstri 4.0, sanal beceriler gibi alanlarda niteliksel çalışmaların yapılması önerilmektedir.

Jameson vd. (2022) “Yükseköğretim’de Dijital Liderlik Araştırması Olgunluğuna Yönelik Sistemik Bir Çerçeve ve İnceleme” adlı çalışma, 1999 ile 2022 yılları arasında yükseköğretimde dijital liderlik önemi ve odağı üzerine yapılan çalışmaları sistemik şekilde incelemektedir. Metinsel ve tanımlayıcı anlatım sentezi beraber kullanılarak yürütülen çalışmanın sonucu; araştırmaların sayısının arttığı teori, kanıt ve olgunluk boyutunda sınırlı olduğu, genel anlamda çalışma kalitesinin yeterli olmadığı, eleştirel bakış açısının eksik olduğu ve araştırma soru ve yöntemlerinin özensiz seçilmesinden dolayı bulguların sonuçsuz olduğu şeklindedir.

Hafiza vd. (2021) “Malezya’da Covid-19 Salgını Sırasında Okul Yöneticilerinin Dijital Liderliklerinin Öğretmenlerin Dijital Öğretimine Etkileri” adlı çalışma, 400 öğretmenle nicel

olarak yürütülmüştür. Öğretmenlerin dijital öğretim uygulama ve öğretim düzeyini, okul yöneticilerinin dijital liderlik düzeyinin nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır. Çalışma sonuçları, öğretmenlerin dijital öğretimle uygulamaları ile okul yöneticilerinin dijital liderlik düzeyleri, ikisi arasında yüksek oranda pozitif orta düzeyde bir ilişki olduğu tesbit edilmiştir.

Antonopoulou vd. (2020) “Yükseköğretimde Liderlik Türleri ve Dijital Liderlik: Yunanistan Patrasın Üniversitesi’nden Davranışsal Veri Analizi” üzerine gerçekleştirilen bir çalışmadır. Üniversite bölüm başkanlarının liderlik becerilerini, dijital liderliğe bakış açılarını analiz ederek, benimsedikleri liderlik türlerini ve liderlik sonuçlarıyla ilişkilerini analiz etmek ve katılımcıların görüşlerini derinlemesine açıklamaktadır. Çalışma da 28 bölüm başkanı Çok Faktörlü Liderlik Anketini (MLQ) yanıtlamışlardır. Çalışmanın bulguları, liderlik sonucunun olumlu yönde değiştiğini ortaya koymaktadır.

Domeny (2017) “İlkokullarda Dijital Liderlik ve Dijital Uygulama Arasındaki İlişki” adlı çalışma, devlette görev yapan ilkokul müdürleri ve öğretmenlerin katılım sağladığı nicel bir araştırmadır. Müdürlere “Teknoloji Liderliği Değerlendirme” anketi ve öğretmenlere “Eğitimci Teknolojisi Öz Yeterliliği” anketi uygulanmıştır. Araştırma bulguları; öğretmenlerin dijital okuryazarlık ve dijital çalışmaya, dijital liderliğin önemli derecede ilişkili olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Müdürlerin dijital rollerinin farkında olmalarının kritik önem taşıdığı, personelin ilham aldığı ve güvenli bir ortam yaratması gerektiği ifade edilmektedir.

Hem yurtiçinde hem de yurtdışında dijital liderlik eğitim yönetimi alanında yapılan çalışmalar, dijital liderlik yeterlilikleri, okul müdürlerinin sadece teknolojiyi kullanabilmesini değil, aynı zamanda okul kültürünü dönüştürme, öğretmenlere dijital pedagojik beceriler kazandırma ve öğrencilerin teknoloji ile uyumlu bir şekilde gelişmelerini sağlama yetilerini artırmayı amaçlamaktadır. Yurtdışında yapılan çalışmalar ile okul müdürlerinin dijital araçlarla eğitim ortamını şekillendirme, öğrenci başarısını artırma ve eğitimde yenilikçi uygulamaları hayata geçirme konusunda liderlik becerilerinin kritik olduğu vurgulanmaktadır. Türkiye’de dijital liderlik, özellikle pandemide okul müdürlerinin uzaktan eğitime adapte olmalarını ve eğitim süreçlerini dijital platformlar üzerinden yönetmelerini sağlamıştır. Bu çalışma ile okul müdürlerinin dijital liderlik becerileri, sadece okulda eğitim kalitesini artırmakla kalmaz, aynı zamanda öğrencilerin dijital çağda başarılı olmaları için gerekli becerileri kazanmalarına olanak tanıyabilir.

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın deseni, katılımcı grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırma Deseni

Araştırmanın amacı ve soruları doğrultusunda, çalışmada nitel araştırma yaklaşımı kullanılmıştır. Nitel araştırma; görüşme, gözlem ve doküman analizi gibi farklı nitel veri yöntemlerinin kullanıldığı, bakış açılarının, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Araştırma fenomenoloji yöntemine dayanan nitel bir araştırma olarak desenlenmiştir. Fenomenoloji farkında olduğumuz ancak ayrıntılı ve derin bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanır. Kısaca fenomenolojinin amacı araştırmanın amacı olan insan deneyimini anlamaktır (Aydın, 2019).

Araştırmada ele alınan olgu dijital liderlik ve dijital liderliğin eğitim ortamına yansımalarıdır. Okul müdürleri, yönetim sürecinde birçok farklı alanda dijital araç gereçlerin kullanımına dair tecrübeler yaşamaktadır. Bu bağlamda okul müdürlerinin dijital liderlik olgusu hakkındaki tecrübelerini, algılarını ve bakış açılarını ifade etmeleri istenmiştir. Bu çalışmada ayrıca öğretmenlerin okul müdürlerinin dijital liderlik yeterliliklerini nasıl algıladıkları ve bakış açıları ortaya konmuştur. Dijital liderliğin eğitim ortamına yansımaları hakkında daha derinlemesine bilgi edinmek için okul müdürleri ve öğretmenlerle derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

#### 3.2. Katılımcı Grubu

Çalışmaya katılan okul müdürlerinin ve öğretmenlerin belirlenmesinde çoklu örnekleme yöntemleri; maksimum çeşitlilik örnekleme, kartopu örnekleme ve ölçüt örnekleme olarak kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme yaklaşımında örneklem, problemle ilgili olan, kendi içinde değişken, benzeşik ve farklı durumlardan oluşacak şekilde belirlenmektedir (Grix, 2010). Okul müdürleri ve öğretmenlerin belirlenmesinde araştırmacı tarafından cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdemin yanında farklı branşlardan devlet ve özel okullarda görev yapan bir katılımcı grubu oluşturulmaya çalışılarak farklı bakış açıları ve çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Ölçüt örnekleme yaklaşımında, önceden belirlenmiş bir dizi kriteri karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır. Ölçüt araştırmacı tarafından oluşturulur ya da daha önceden hazırlanmış ölçütler listesi kullanılabilir (Marshall ve Rossman, 2014). Araştırmacı tarafından

çalışmada katılımcı grubunun belirlenmesinde ölçüt, okul müdürlerinin mesleki kıdemlerine göre belirlenmiştir. Mesleki kıdemde 1-5 yıl; 6-10 yıl; 11 ve üzeri yıllarda görev yapan okul müdürü ve öğretmenler katılımcı grubu olarak seçilmiştir. Kartopu örnekleme yaklaşımında amaç, belli bir alanda en çok bilgi sahibi olan kaynağa, yani problem için en çok fayda sağlayacak kişiye ulaşmaktır. Süreç içerisinde tavsiye edilen belirli kişilerle görüşmeler yapılarak araştırma için en önemli temasların kurulması sağlanır (Merriam, 2009). Araştırmacı başlangıçta bir okul müdürü ve bir öğretmen ile görüşme sağlamış daha sonra bu katılımcılar başkalarına yönlendirme yaparak erişimi zor olan ama önemli katılımcılarla görüşmeler yapılmasını sağlamıştır. Katılımcı önerileriyle örneklem genişledikçe, doğal bir veri toplama süreci oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu yöntemle, 1-5 yıl; 6-10 yıl; 11 ve üzeri yıllarda yöneticilik yapan okul müdürlerine ve aynı okullarda görev yapan mesleki kıdeme göre öğretmenler belirlenerek derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Çalışmaya bu bağlamda İstanbul ilinde görev yapan dört okul müdürü ve 12 öğretmen olmak üzere toplam 16 kişi katılım sağlamıştır. Katılım sağlayan okul müdürlerine M1,...M4 şeklinde, öğretmenlere Ö1,Ö2,...Ö12 şeklinde katılımcı kodu verilmiştir. Çalışmaya katılan okul müdürleri ve öğretmenlere ait demografik bilgiler Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8:** Okul Müdürleri ve Öğretmenlere İlişkin Demografik Bilgiler

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	Mesleki Kıdem	Branş	Çalıştığı Kurumun Türü	Çalıştığı Kurumun Eğitim Kademesi
M1	Kadın	43	Lisansüstü	1	Türkçe	Devlet	Ortaokul
M2	Erkek	49	Lisansüstü	6	Sınıf	Devlet	İlkokul
M3	Erkek	42	Lisansüstü	19	Sınıf	Devlet	İlkokul
M4	Kadın	52	Lisansüstü	25	Biyoloji	Özel	Lise
Ö1	Kadın	26	Lisansüstü	2	Fen Bilimleri	Devlet	Ortaokul
Ö2	Kadın	31	Lisans	9	Matematik	Devlet	Ortaokul
Ö3	Kadın	34	Lisans	12	Bilişim Teknolojileri	Devlet	Ortaokul
Ö4	Kadın	29	Lisans	5	Din Kültürü	Devlet	İlkokul
Ö5	Kadın	31	Lisansüstü	10	Sınıf	Devlet	İlkokul
Ö6	Kadın	50	Lisans	29	Rehber	Devlet	İlkokul
Ö7	Kadın	29	Lisans	5	Sınıf	Devlet	İlkokul
Ö8	Kadın	32	Lisans	9	Sınıf	Devlet	İlkokul
Ö9	Kadın	41	Lisans	18	Sınıf	Devlet	İlkokul
Ö10	Kadın	30	Lisans	5	Almanca	Özel	Lise

Ö11	Kadın	28	Lisans	7	Bilişim Teknolojileri	Özel	Lise
Ö12	Kadın	53	Lisans	30	İngilizce	Özel	Lise

Tablo 8 incelendiğinde; araştırmaya katılan okul müdürlerinin ikisi kadın, ikisi erkek olup, yaşları 42 ile 52 arasında değişmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin tümü lisansüstü mezundur. Mesleki kıdeme bakıldığında; 1-5 yıl arası kıdeme sahip bir müdür, 6-10 yıl kıdeme sahip bir müdür ve 11 ve üzeri kıdeme sahip iki müdür bulunmaktadır. Yöneticilerden bir müdür Türkçe öğretmenliği, iki müdür Sınıf öğretmenliği, bir müdür de Biyoloji öğretmenliği branşındadır. Araştırmaya katılan dört müdürden, üçü devlet okulunda, bir müdür ise özel okulda çalışmakta, devlet okulunda çalışan üç müdürden, ikisi ilkokul kademesinde, biri ortaokul kademesinde, özel okulda çalışan bir müdür ise lise kademesinde görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin tümü kadın olup, yaşları 26 ile 53 arasında değişmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden ikisi lisansüstü, 10'u lisans mezundur. Mesleki kıdeme bakıldığında; 1-5 yıl arası kıdeme sahip dört öğretmen, 6-10 yıl kıdeme sahip dört öğretmen, 11 ve üzeri kıdeme sahip dört öğretmen bulunmaktadır. Öğretmenlerden, dördü Sınıf öğretmenliği, ikisi Bilişim Teknolojileri öğretmenliği, biri Fen Bilimleri öğretmenliği, biri Rehber öğretmenliği, biri Matematik öğretmenliği, biri İngilizce öğretmenliği, biri Almanca öğretmenliği, biri Din Kültürü öğretmenliği branşındadır. Araştırmaya katılan dokuz öğretmen devlet okulunda, üçü ortaokul kademesinde, altısı ilkokul kademesinde, üç öğretmen özel okulda ve lise kademesinde çalışmaktadır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla “Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu” kullanılmıştır.

#### 3.3.1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Araştırmada, alanyazın taraması yapılarak araştırmanın kavramsal çerçevesi şekillendirilmiştir. Alanyazın taraması ile elde edilen bilgilerden yola çıkılarak araştırmada kullanılacak görüşme formu araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme formu araştırmanın amacına uygun açık uçlu sorular hazırlanarak oluşturulmuştur. Araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formlarının geçerliği için Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi ve Planlaması Programı öğretim üyelerinden iki kişi ve Eğitim Programları ve Öğretim Programından bir öğretim üyesinden uzman görüşü alınmıştır. Uzman görüşü sonrasında sorular yenilenecek son şekli verilmiştir. Bu çalışmada görüşme

teknikinin tercih edilmesinin nedeni; görüşme tekniğinde katılımcıların deneyimlerini anlama ve onların kendi yaşamlarını nasıl anlamlandırdıkları ve yaşadıklarını tespit etmede kullanılan yöntemlerden birisi olmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Ayrıca, görüşme tekniğinde araştırmacı ve katılımcı daha rahat olmakta ve kendilerini daha iyi ifade edebilmektedirler (Bogdan ve Biklen, 1992).

### **3.3.1.1. Okul Müdürlerine Yönelik Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu**

Okul müdürlerine yönelik olarak araştırmacı tarafından hazırlık aşamasında öncelikle toplanmak istenilen veriler doğrultusunda yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Okul müdürleri ile yapılan görüşmelerde dijital liderlik kavramı, dijital liderlik yeterlilikleri, dijital teknolojileri kullanma becerileri, dijital liderliğin eğitim sürecine yansımaları, dijital kültürün oluşmasına yönelik sorular yöneltilmiştir. Oluşturulan formdaki sorular, geçerlilik ve güvenilirliği sağlamak için alanyazın taraması ışığında düzenlenmiş ve konu ile ilgili deneyimleri ve çalışmaları olan Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi ve Planlaması Programı öğretim üyelerinden iki kişi ve Eğitim Programları ve Öğretim Programından bir öğretim üyesi ile tartışılıp, madde ekleme, ifadelerin değiştirilmesi, nitel çalışmaya uygunluk gibi birtakım gerekli olan düzeltmelerden sonra son şekillerini almıştır (EK-1).

### **3.3.1.2. Öğretmenlere Yönelik Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu**

Yapılan alanyazın taramasından sonra elde edilen verilerle araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Formdaki soruların geçerlilik ve güvenilirliğini sağlamak için konu ile ilgili deneyim ve çalışmaları olan Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi ve Planlaması Programı öğretim üyelerinden iki kişi ve Eğitim Programları ve Öğretim Programından bir öğretim üyesi ile görüşülüp, ifadelerin değiştirilmesi, madde ekleme ve nitel çalışmaya uygunluk bakımından gerekli düzeltmelerden sonra son şeklini almıştır (EK-2). Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde dijital liderlik kavramı, okul müdürlerinin dijital liderlik yeterlilikleri, okul müdürlerinin girişimcilik ve teknik becerileri, okul müdürlerinin dijital liderliğin sosyal aktivitelere yansımaları, okul müdürlerinin dijital kültürün oluşmasına dair girişimlerine yönelik sorular yöneltilmiştir.

## **3.4. Verilerin Toplanması**

Araştırmada (EK-1, EK-2) “Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu” hazırlanmıştır. İstanbul Kültür Üniversitesi’ne Etik Kurul izni için başvurulmuş ve izin alınmıştır (EK-3). İstanbul İl

Milli Eğitim Müdürlüğü'ne uygulama için izin başvurusu yapılmıştır ve gerekli izin alınmıştır (EK-4).

Katılımcı grubu belirlemede ölçüt; 1-5 yıl; 6-10 yıl; 11 ve üzeri yıllarda yöneticilik yapan okul müdürleri ve bu okul müdürlerinin görev yaptığı okullarda, 1-5 yıl; 6-10 yıl; 11 ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerdir. Uygulama için izin verilen kamu okullarına ve özel okula gidilerek görüşmeyi kabul eden okul müdürü ve öğretmenler ile uygun olunan gün ve saatler için randevu alınmıştır. Görüşmeler yüzyüze gerçekleştirilip her bir görüşme yaklaşık 30-40 dakika sürmüştür. Yüzyüze görüşmeler; okul müdürleriyle kendi makam odalarında, öğretmenlerle okulun kütüphane odasında gerçekleştirilmiştir. Gönüllük esasına dayalı olan bu araştırmada görüşme öncesi okul müdürleri ve öğretmenlere, araştırmanın amacı açıklanmış, istedikleri zaman çekilme haklarının olduğu belirtilmiş, kişisel bilgilerin ve okula ilişkin ismin gizli tutulacağı, toplanan verilerin sadece bu araştırma için kullanılacağı, okul müdürü görüşlerinin M1,...M4 şeklinde, öğretmen görüşlerinin Ö1,Ö2,...Ö12 şeklinde kodlanacağı bilgisi verilmiştir. Görüşmeler katılımcıların izni alınarak elektronik cihaz ile kayıt altına alınmıştır.

### **3.5. Geçerlik ve Güvenirlik**

Bilimsel araştırmaların en önemli özelliği analiz sonuçlarının inandırıcılığının sağlanabilmesidir. Geçerlik ve güvenirlik, araştırmalarda en çok kullanılan iki ölçüttür (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu kapsamda çalışmanın geçerlik ve güvenirliğinin sağlanabilmesi için çeşitli yollar izlenmiştir. Guba ve Lincoln (1982), nitel çalışmaların inandırıcılığının gerçekleşebilmesine yönelik kriterlerini dört ana başlıkta açıklamışlardır. Bu başlıklar şöyledir:

- İnanılrlık
- Aktarılabirlik
- Onaylanabilirlik
- Güvenilebilirlik

Nitel çalışmalarda inanılrlığın sağlanabilmesi için yapılacak en doğru yöntem uzun süreli etkileşimde bulunmaktır. Çalışmanın yapılacağı alanda bir süre bulunmak araştırmacının öznel düşüncelerinde olumsuz bakış açısı geliştirmemesine ve önyargılı bakmamasına olanak sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu bağlamda araştırmacı, araştırma boyunca ve öncesinde araştırma alanı olan okullarda çokça vakit geçirmiş ve katılımcılarla gerekli yakınlık kurulup çalışmanın doğruluğu ve değeri arttırılmıştır.

İnanılrlığın artırılmasına yönelik diğer bir önemli etken uzman incelemesi yapılabilmesidir. Araştırma problemi ile ilgili bilgi sahibi olan ve nitel araştırma yöntemlerine dönük çalışmaları

bulunan kişilerden araştırmanın detaylı biçimde incelenmesi ve geri bildirimde bulunması talep edilebilmektedir (Creswell, 2013). Bu bağlamda araştırmacı kendi konusu üzerine yaklaşık bir yıldır literatür taraması yapmakta ve konusuna hakimdir. İnanırlık ilkesine ilişkin araştırmacının hazırlamış olduğu yarı yapılandırılmış görüşme formu, uzman görüşüne sunulmuştur. Uzmanların incelediği yarı yapılandırılmış görüşme formunun araştırmaya katılan okul müdürleri ve öğretmenler ile çalışma ortamlarında yaklaşık 30-35 dakika gerçekleştirilmesi inanırlık ilkesine yönelik adımlardır.

Aktarılabirlik ilkesinin sağlanabilmesi için çalışma grubunun nasıl seçildiği, hangi yöntemin tercih edildiği ve katılımcıların demografik bilgilerine ayrıntılı yer verilmesi ve görüşmenin yapıldığı ortamın açık şekilde belirtilmesi gerekmektedir (Sharts-Hopka, 2002). Aktarılabirliğin sağlanması amacıyla amaçlı örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme ile belirlenen çalışma grubuna yönelik ayrıntılı bilgiler yöntem bölümünde açıklanmıştır.

Nitel araştırmalarda görüşülen kişilerden doğrudan alıntılara yer vermek, herhangi bir veriyi değiştirmeden ve yorum katmadan okuyucuya aktarmak ve bunları göz önünde bulundurarak sonuçları ortaya koymak araştırmanın geçerliğini artırır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Araştırmada elde edilen veriler, bulgular bölümünde katılımcıların görüşleri ile doğrudan alıntılarla ortaya konmaktadır.

Onaylanabilirlik ilkesinin desteklenebilmesi için bir takım kriterler bulunmaktadır. Ham veriler bulunmalı; ses kayıt cihazıyla kaydedilmiş bilgiler, notlar, günlük vb. veriler olmalıdır. Verilerin analizi sırasında görüşmelerden elde edilen önemli bilgiler, kodlar, kategoriler ve temalar ulaşılan verilere uygun olarak açıklanmalıdır (Holloway ve Wheeler, 1996; akt. Başkale, 2016). Onaylanabilirlik ilkesinin sağlanabilmesine yönelik ses kayıt cihazıyla elde edilen veriler değiştirilmeden bilgisayara aktarılmıştır. Verilere uygun olarak kodlamalar yapılmış, temalar ve kategoriler oluşturulmuştur.

Güvenirliğin sağlanabilmesi için ses kaydı alınarak elde edilen veriler yazıya aktarılıp bilgisayar ortamında muhafaza edilmiştir. Ulaşılan bu veriler araştırmacı tarafından eş zamanlı olarak analiz edilmiştir. Çalışmanın güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman tarafından hazırlanan güvenilirlik hesaplam formülünden faydalanılmıştır. ([Güvenirlik= Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı)] \* 100) biçiminde formül uygulanmıştır. Analizlerin sonucu sayısallaştırılmıştır ve % 85 uyuma ulaşılarak çalışmanın güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

Çalışmanın iç güvenilirliği kapsamında kodların anlaşılır ve tutarlı olması için yazıya aktarılan görüşme metni birçok kez okunup, ana kodlar ortaya çıkarılmıştır. Anlamlı hale getirilen ana kodlar alt kodlara bölünmüştür. Kodlama işlemi bittikten sonra kodlar bir araya getirilerek geniş anlam içeren temalar belirlenerek iç ve dış tutarlılık sağlanmaya çalışılmıştır. Kodlayıcılar arası

görüş birliği sağlanarak çalışmanın güvenirliği artırılabilir (Creswell, 2013). Çalışmanın i geçerliliğini sağlamak amacıyla bulgular, ilişkili şekilde sunularak kodlamalara ve temalara uygun olacak şekilde yorumlanmıştır (Creswell, 2002).

### **3.6. Verilerin Analizi**

Bu çalışmada verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. Nitel araştırma verileri dört aşamada analiz edilmektedir (Yıldırım ve şimşek, 2016):

1. Eldeki verilerin kodlanması,
2. Kodlama sonrası temaların bulunması,
3. Oluşturulan kodların ve temaların düzenlenmesi,
4. Bulguların tanımlanması ve yorumlanması.

Yukarıda belirtilen aşamalar göz önünde bulundurularak analiz yapılmıştır. Okul müdürleri ve öğretmenlerle gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi, toplanan bir yığın veri içerisinden anlaşılabilir ve genel kavramlarla, bu kavramlar arasındaki ilişkileri açıklamak amacındadır (Teddlie ve Tashakkori, 2015). Yapılan derinlemesine görüşmelerden elde edilen veriler ses kayıt ortamından yazılı hale getirilmiş ve bilgisayar dosyasında düzenlenmiştir. Daha sonra Nvivo11 analiz programına aktarılan verilerden birbiriyle bağlantılı ve benzer olan ifadeler kodlanmıştır. Kodlar belirli temalar altında toplanarak oluşturulmuştur. Katılımcıların görüşleri doğrudan aktarılmıştır. Gizlilik esası dikkate alınarak analiz yapabilmek amacıyla katılımcı görüşleri 1, 2, 3.....12 şeklinde kodlanarak yazıya geirilmıştir. Elde edilen veriler tablolar halinde sunulmuştur.

## 4.BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde yarı yapılandırılmış görüşme formu ile okul müdürü ve öğretmenlerden toplanan verilerin analizinden elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuştur.

### 4.1. Okul Müdürlerine Yönelik Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formundan Toplanan Verilere İlişkin Bulgular

Okul müdürlerine yönelik hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme formundan toplanan verilere ilişkin bulgular bu bölümde ele alınmıştır.

#### 4.1.1. Okul Müdürlerinden Toplanan Verilere İlişkin Birinci Araştırma Sorusu Bulguları

“Okul müdürlerinin liderlik olgusuna yönelik görüşleri nelerdir?” araştırma sorusu doğrultusunda okul müdürlerine üç soru yöneltilmiştir. İlk olarak; “Okul müdürlerine, liderlik kavramını nasıl tanımlarsınız?” sorusu sorulmuştur. Okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda ortak kodlar tespit edilmiş ve belirlenen temalar Tablo 9’da sunulmuştur.

**Tablo 9:** Okul Müdürlerinin Liderlik Kavramına Yönelik Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar

Temalar	Kodlar
Bireysel Özellik	Vizyon Zeka Sezgi Bilgi Donanım
Çevresel Özellik	Yön veren Güç Yarar İşbirliği Yol gösteren Etkileyebilen Yöneten

Tablo 9 incelendiğinde okul müdürlerinin liderlik kavramına yönelik görüşleri doğrultusunda “bireysel özellik” temasında beş kod, “çevresel özellik” temasında yedi kod oluşturulmuştur. Okul müdürleri, liderlik olgusunu tanımlarken; liderliğin, daha çok çevresel özelliklerle ilişkili

olduğunu dile getirmiş ve liderliği çoğunlukla vizyon ve yön veren gibi kavramlarla ilişkilendirmişlerdir. Kodlara ilişkin bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

*“Liderlik kavramı, elindeki gücün farkına varan ve o gücü doğru yerde kullanabilen, çevreye kendine yarar sağlayabilen, sezgisi, zekası, bilgisi, donanımı, vizyonu açısından güçlü olan, yol gösteren kişiye ben lider diyebilirim.” (M1)*

*“Etkileyebilenin lider olduğunu düşünüyorum. Okulumuzda, liderlik uygulamasını bir lider olarak değil de lideri de yöneten bir ekip imiş gibi, yani lideri de ekibin bir parçasıymış gibi düşünüp bütün planlarımızı bunun üzerine kuruyorum. Eğitim öğretim dönemi başladığında eğer çok doğru bir öğretmenler kurulu yapabiliyorsan, öğretmenler kurulunda görevleri doğru bir şekilde dağıtabiliyorsan her kişi kendi alanında liderliğini devam ettirebiliyor. Çünkü ona bir yön verilmiş, bir amaç verilmiş. Okulun belirlenen vizyonuna uygun hareket etmesi istenmiş ve yön böyle oluşturulmuş oluyor. İşbirliğini dikkate alıyor.”(M2)*

Okul müdürlerinden liderlik olgusu araştırma sorusu doğrultusunda cevaplaması istenen 2. soru: “Okul müdürlerinde olması gereken liderlik özellikleri nelerdir?” Okul müdürlerinin soruya verdikleri yanıtlar Tablo 10’da oluşturulan kod ve temalarla sunulmuştur.

**Tablo 10:** Okul Müdürlerinde Olması Gereken Liderlik Özelliklerine Yönelik Katılımcı Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar

<b>Temalar</b>	<b>Kodlar</b>
<b>Kişisel Özellik</b>	Esnek olmak Hoşgörülü olmak Sabırlı olmak Özgüvenli olmak Akademik bilgi sahibi olmak
<b>Etkileşimsel Özellik</b>	Empati kurmak İletişime açık olmak Birleştirici olmak İdare etmek Kendini inandırmak Sevgi ortamı oluşturmak
<b>Yönetimsel Özellik</b>	Yönetim becerisine sahip olmak Adil olmak Riski yönetebilmek

Tablo 10 incelendiğinde, katılımcıların “okul müdürlerinde olması gereken liderlik özellikleri nelerdir” sorusuna verdikleri yanıtlar doğrultusunda “kişisel özellik” temasında beş kod, “etkileşimsel özellik” temasında altı kod, “yönetimsel özellik” temasında üç kod oluşturulmuştur. Katılımcılar olması gereken liderlik özelliklerini daha çok etkileşimsel özellik teması içerisinde ifade etmişlerdir. İletişime açık olmak, empati kurmak, esnek olmak ve hoşgörülü olmak kodları daha çok öne çıkmaktadır. Katılımcıların görüşlerine ait ifadelerden bazıları şu şekildedir;

*“Okul müdürlerinden olması gereken yani empati kurabilecek, insanları anlayabilecek onları hedefe yönlendirebilecek kişiler olması gerekiyor. Yani onları inandıracak, kendisini sevdirecek ve sevdiği için, iş yaptırabilecek kişiler olması gerekiyor bana göre. Bence sevgiyle yürüyor, benim işlerim öyle en azından kendi adıma. Bağlılık yani bir aile ortamı bence oluşturmalı. Gerek öğretmen olsun, gerek öğrenci olsun, gerek veliler olsun herkesi aynı amaç doğrultusunda bir aile haline getirebilmeli, bence bu özelliklere sahip, birleştirici olmalı diyelim” (M3)*

*“Bir okul müdürü gerçekten liderlik vasfına sahip olmalı. Bir kere adı üstünde idareci yani idare eden, sabırlı, hoşgörülü, iletişime açık, esnek, katı kuralları köşeleri olmayan, empati yeteneği gelişmiş, sosyal iletişim kurabilen özelliklere sahip olmalı. Tabii ki bir de akademik anlamda yeterliliğe sahip olmalı ki bu insancıl özelliklerini bilgi ve donanımıyla beslesin.” (M1)*

*“Okul müdürlerinin adil olması, yönetim becerisinin yeterli olması, riski yönetebilmesi ve özgüvenli olması gerektiğini düşünüyorum.” (M4)*

Okul müdürlerinden liderlik olgusu araştırma sorusu doğrultusunda cevaplanması istenen 3. soru; “Dijital liderlik kavramı sizin için neyi ifade eder? Katılımcıların soruya verdikleri cevaplar sonucunda oluşturulan temalar ve kodlar Tablo 11’de sunulmuştur.

**Tablo 11:** Okul Müdürlerinin Dijital Liderlik Kavramına İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar

Temalar	Kodlar
<b>Kişisel Faktörler</b>	Dijital platformu kullanmak Dijital dönüşüme uyum sağlamak Teknolojiyi kullanabilme yeterliliğine sahip olmak Dijital okuyazar olmak Kendisini geliştirmek Geleceği öngörebilmek Bilinçli davranmak

<b>Çevresel Faktörler</b>	Teknolojiyi yönetimde etkin kullanmak
	Dijital olarak yol göstermek
	Bilimsel iletişimi sağlamak
	Teknolojiyi kullanılabilmek

Tablo 11 incelendiğinde, katılımcıların dijital liderlik kavramına ilişkin görüşleri doğrultusunda “kişisel faktörler” temasında yedi kod, “çevresel faktörler” temasında dört kod olduğu görülmektedir. Katılımcılar dijital platformları kullanma, teknolojiyi yönetimde etkin kullanma, dijital dönüşüme uyum sağlamak kodlarını daha çok dile getirmektedirler. Katılımcıların görüşlerine ait ifadelerden bazıları şu şekildedir:

*“Dijital liderlik , dijital platformları yeterli kullanabilen , dijital araç gereçleri yönetim içinde etkin kullanabilen, ve yöneten kişi demektir. Web2.0 araçları , 3 boyutlu yazıcılar ve özellikle endüstri 4.0 ın başlatmış olduğu dijital dönüşüme uyum sağlamak , paydaşlarına yol göstermek önemli olmuştur.” (M4)*

*“Dijital liderlik kavramı;dijital anlamda kendini geliştirmiş, bu yeteneğe sahip, başkalarına da bu anlamda yol gösterebilen, geleceği öngörebilen, bilinçli davranışlar ortaya koyan, liderlik edebilen kişiler diye tanımlıyorum dijital liderliği. Yönlendirici hem kendisini, hem de bu yeterliliğe sahip olduğu için başka insanlara da yol gösterebilecek düzeyde. Teknolojiyi kullanabilme ve kullanılabilmek yeterliliğine sahip olabilmek gibi. Dijital bir mihmandarlık diyebiliriz.” (M1)*

*“Dijital liderliği tanımlamak ; dijital dönüşüm, dijital dönüşüme uyum sağlayabilen, dijital okuryazar olabilen, liderlik eden , bilgi akışının hızını takip edebilen, bilimsel iletişimi sağlayabilen, insanlığı daha ileri bir noktaya doğru götüren teknolojiyi etkili kullanan, yol gösterendir. Teknolojiyi biliçli yönde kullanılabildir.” (M3)*

#### **4.1.2. Okul Müdürlerinden Toplanan Verilere İlişkin İkinci Araştırma Sorusu Bulguları**

“Okul müdürlerinin dijital liderlik yeterliliklerine yönelik görüşleri nelerdir?” araştırma sorusu doğrultusunda okul müdürlerine sekiz soru yöneltilmiştir. Okul müdürlerinden cevaplaması istenen 1. soru: “okul müdürleri dijital yeterliliklere sahip olmalı mıdır? Katılımcıların soruya verdikleri cevaplar Tablo 12’de oluşturulan kodlar ve temalar sunulmuştur.

**Tablo 12:** Okul Müdürlerinin Dijital Yeterliliğe Yönelik Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar

<b>Temalar</b>	<b>Kodlar</b>
<b>Vizyon Boyutu</b>	Çağa ayak uydurmak Dijital dünyadan haberdar olmak Dijitale ayak uydurmak Çağın farkında olmak
<b>Teknoloji boyutu</b>	Dijitalleşme Dijital dünya Eğitimde dijitalleşme Dijital çağ Bilgi çağı Yenilik

Tablo 12 incelendiğinde “okul müdürleri dijital yeterliliğe sahip olmalı mıdır?” sorusuna katılımcıların verdikleri yanıtlar doğrultusunda “vizyon boyutu” temasında dört kod, “teknoloji boyutu” temasında altı kod oluşturulmuştur. Katılımcıların, çağa ayak uydurmak , dijitalleşme, eğitimde dijitalleşme, çağın farkında olmak kodlarını daha çok ifade ettikleri görülmektedir. Katılımcıların görüşlerinden bazıları şöyledir:

“ ..... Şimdi ve o dönemde arkadaşlarla beraber okulun yönetim gelişim bir ekibi var. Bu ekiple beraber bir slogan belirledik. Sloganımız tam sizin konunuza göre. “Çağın dönüşümün farkındayız” diye bir sloganımız var bizim. Yani çağın farkında, dönüşümün farkında bir okuluz. Bunu sonuna kadar bütün hücrelerine kadar hissetmiş bir okuluz, yani çağdan haberdar olan, dijital dünyadan haberdar olan bir okuluz. Bu tek okul liderine değil, okulun bütün eğitim kadrosuna ve velilerine bütün paydaşların bunu hissetmesi gerekiyor.”  
(M2)

“Kesinlikle olmalı. Çünkü artık çağımız, geçmişten günümüze buhar teknolojisi, sanayi devrimi nasıl olduysa şimdi artık dijitalleşme ve bilgi çağı içerisindeyiz. Dolayısıyla eğitimin en önemli paydaşlarından biri dijital dünya. Dolayısıyla özellikle pandemi sonrası daha çok yönelilen dijital kaynakların aslında ne kadar önemli olduğu, dijitalleşmenin ne kadar hayatımızda yer kapladığı eğitim sürecinin online olmasıyla birlikte bu ortaya çıktı. Bu da dijitale ayak uydurduğumuzu göstermektedir.” (M1)

“Olmalıdır tabii ki. Dijital çağdayız. Çağa ayak uydurmak hepimizin vazifesi. Yani burada kişisel tercihler farklı, inanıp inanmamak farklı. Ama o görevi yapıyorsanız kabul etmişsiniz. Hele şimdiki çağda dijitalleşmek zorundasınız. Yenilikleri takip etmek bir zorunluluk

olmaktadır. Yani ayak uydurmak zorundasınız. Özellikle okullarda eğitimde dijitalleşme kaçınılmaz olmaktadır.” (M3)

Okul müdürlerinden dijital liderlik yeterlilikleri araştırma sorusu doğrultusunda cevaplanması istenen 2. soru: “okul müdürlerine girişimcilik ve dijital beceriler konusunda kendinizi nasıl değerlendirirsiniz?” sorusu kapsamında ilk olarak “kendinizi girişimci olma bakımından nasıl değerlendirirsiniz” diye sorulmuştur. Okul müdürlerinin girişimcilik becerileri konusunda kendilerini değerlendirdikleri ifadeler Tablo 13’de oluşturulan temalar ve kodlarla sunulmuştur.

**Tablo 13:** Okul Müdürlerinin Girişimcilik Becerilerine Yönelik Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar

<b>Temalar</b>	<b>Kodlar</b>
<b>Enformatik Beceriler</b>	Dijital araçları kullanmak Teknik gelişmelerin takipçisi olmak Teknolojiyi kullanmak Dijitale hızla uyum sağlamak Projeler üretmek Dijitali fiziki ortama entegre etmek
<b>Lidelik Becerileri</b>	İletişimi güçlü olmak Sosyal ilişkilerde girişken olmak Cesur olmak Empati kurmak Öğrenme ortamı oluşturmak Tedbir almak Mutlu ortam yaratmak Paydaşlarıyla ortak çalışmak Rehberlik yapmak Çalışanları motive etmek
<b>Yenileşim Becerileri</b>	Yenilikleri takip etmek Çağın farkında olmak Yeniliğe merak duymak Değişime uyum sağlamak Durağan olmamak Kendini geliştirmek İleriyi hedeflemek Farklılıklar oluşturmak Yeniliğe öncülük etmek

Tablo 13 incelendiğinde okul müdürlerinin girişimcilik özelliklerine dair ifadeleri doğrultusunda “enformatik beceriler” temasında altı kod, “liderlik becerileri” temasında 10 kod, “yenileşim becerileri” temasında dokuz kod oluşturulmuştur. Katılımcılar dijital araçları kullanmak, teknik gelişmelerin takipçisi olmak, yeniliğe merak duymak, iletişimi güçlü olmak kodlarını daha çok dile getirmişlerdir. Katılımcılara ait bazı ifadeler şöyledir:

“... Yani ilçemizde kurum net denen sistem kurulduğunda çoğu okulun kurumnet sistemini ben kurdum. Mesela o ağı, o yazışma sisteminin bilgisayarını ben kurdum. Bu da dijital araçları kullandığımı göstermektedir. O konuda kendimi yeterli görüyorum. Teknolojiyi takip ediyorum, dijitali fiziki ortama entegre etmek için özen gösteriyorum. Yani yeniliğe, teknolojiye, çağın dönüşümünün farkındayım. Yani geleceği olan, yeniliğe olan merakımdan kaynaklanıyor. Bu da durağan olmadığımı göstermektedir.” (M2)

“Kendi adıma girişimciliği seviyorum. Mesela okulum adına yeni şeyler yapmayı, projelere başvurmayı, farklılıklar oluşturmayı, empati kurmak benim en sevdiğim şeylerden biri. Bence okul idaresinde, öğretmenin de bütün insanlıkta ama olmazsa olmaz şeylerden biri. O da çocukların ne hissettiğini. Yaş ne olursa olsun o yaştaki çocukların iletişim kurabilmek, hissetmek lazım. Ne hissettiğini, nasıl daha mutlu olduğumu, nasıl daha iyi öğrenebildiğini, ona göre de girişimlerde bulunmak. Çağın farkında olmak demek kendini geliştirmeyi gerekli kılmaktadır., ” (M3)

“Girişimcilik konusunda kendimi iyi bir noktada görüyorum diyebilirim. Sosyal ilişkilerde girişkenim. Yeni bir şeye atılmaktan çekinmem. Bazen fazlaca cesurum ve seviyorum. Yenilik, değişim. Çünkü değişime ve gelişime muhtacız. Biz dijital bir çağda doğmadık ama çok hızlı bir geçiş süreci yaşadık. Dolayısıyla hem dijitalleşme öncesini hem o geçiş evresini şu anda da dijital bir çağın içerisinde, özellikle işte pandemi sonrası hızla gelişen bir teknoloji çağının içerisindeyiz. Dijitalleşme de bir öğrenme süreci. Var olan yenilikleri mümkün mertebe takip etmeye, kullanmaya, öğrenmeye çalışıyorum” (M1)

“Günümüz teknoloji çağında okul müdürü olarak paydaşlarımla ortak hareket etmeyi, çalışanları motive ederek mutlu bir okul iklimi oluşturmayı önemsiyorum. İletişimi güçlü biriyim. Okul çalışanlarına rehberlik yapmak, olumsuz bir durum ortaya çıkmadan tedbir almak, değişime uyum sağlamak ve okulun öğretmen ve öğrencilerini proje üretmeleri için yol göstermek önemli ve gerekli olmaktadır. İleriyi hedeflemek, bir şeyi hep aynı değilde farklılıklar oluşturarak ortaya koymak gerektiğini düşünüyorum. ” (M4)

Katılımcılara yöneltilen “Okul müdürlerine girişimcilik ve dijital beceriler konusunda kendinizi nasıl değerlendirirsiniz? sorusu kapsamındaki ikinci soru olan; “dijital becerilere yönelik teknik yönünüzü nasıl değerlendirirsiniz?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların ifadeleri çerçevesinde oluşturulan tema ve kodlar Tablo 14’de sunulmuştur.

**Tablo 14:** Okul Müdürlerinin Dijital Becerilere Yönelik Teknik Yönüne Dair Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar

Temalar	Kodlar
<b>Dijital Program Becerileri</b>	Dijital araç gereçleri aktif kullanmak Web2.0 araçları, excel, word, powerpoint kullanmak Dijitali etkili kullanmak Dijital kaynaklardan proje üretmek
<b>Etkileşim Becerileri</b>	Dijitali kullanmaya teşvik etmek Öğretmenlere destek olmak Öğretmenlere eğitim vermek Öncülük etmek
<b>Bireysel Gelişim Becerileri</b>	Kendini geliştirmek Eğitim, kurs almak Kendini güncel tutmak

Tablo 14 incelendiğinde okul müdürlerinin teknik becerilere yönelik ifadeleri çerçevesinde “dijital program becerileri” temasında dört kod, “etkileşim becerileri” temasında dört kod, “bireysel gelişim becerileri” temasında üç kod oluşturulmuştur. Dijital araç gereçleri aktif kullanmak, Web2.0 araçları, excel, word, powerpoint kullanmak, eğitim, kurs almak kodları daha çok öne çıkmaktadır. Katılımcılara ait bazı görüşler şu şekildedir:

*“Dijital aygıtları günümüz çağında kullanmak bir zorunluluk haline gelmiştir. Web2.0 araçları, excel gibi programları çokça kullanmaktayım. Dijitali etkili kullanıyorum. Yeni çıkan, değişen, gelişen dijitali sıkı takip ediyorum. Kendimi güncel tutmaya, eğitimlere kurslara katılmaya çalışıyorum. Bu şekilde kendimi geliştirmeye, yenilemeye çabalıyorum.” (M4)*

*“Zaten haşır neşirim bilgisayarda o söylediğiniz çoğu şey ve Web2.0 araçlarını kullanıyordum. Yani belki Web2.0 araçlarına ilk ben okulda giriş yaparak arkadaşlarımın etwinning projeler yapmalarını sağladık. Dijital kaynaktan proje ürettik diyebiliriz. E-twinning projelerinde Avrupa Kalite etiketi alan bir okuluz. Hem Avrupa kalite etiketi hem de uluslararası kalite etiketi aldık. Bunları biz okullarımızda hep Web2.0 araçlarını kullanarak yaptık. Bir taraftan da kullanıyoruz. Arkadaşlarıma bu konuda öncülük yaptım.” (M2)*

*“Özellikle web2.0 araçlarının çocuklara yararlı olacağını düşünüyorum. Dijitalden uzak kalamayız sonuçta çağın gerekliliği. Ben bu konularda öğretmenlere elimden geldikçe destek verip eğitim vermeye çalışıyorum. Özellikle akıllı tahtalarımız da bilgisayarlarımızda öğretmen arkadaşları teşvik etmeye çalışıyoruz. Mesela bilgi soruları hazırlayıp farklı farklı işte*

*Web2.0 araçlarını kullanmaları doğrultusunda hakimiyetimiz var. Kullanıyoruz da. Okul içinde de seminerler yapıyoruz.” (M3)*

Okul müdürlerine dijital liderlik yeterlilikleri araştırma sorusu doğrultusunda yanıtlanması istenen 3. soru; “Dijital kaynakları doğru tanımlama, kaynaklara erişim, yeni bilgiyi anlamlandırma, gibi becerileri kullanmada öğretmen ve öğrencilerle nasıl iletişim kuruyorsunuz?” diye sorulmuştur. Katılımcıların soruya verdikleri cevaplar çerçevesinde oluşturulan kodlar ve temalar Tablo 15’de sunulmuştur.

**Tablo 15:** Okul Müdürlerinin Dijital Kaynakların Öğretmen ve Öğrenci İletişimine Dair Uygulamalarına Yönelik Elde Edilen Tema ve Kodlar

<b>Temalar</b>	<b>Kodlar</b>
<b>Eğitim Amaçlı</b>	Seminer düzenlemek Öğretmeni hizmetiçi kurslara yönlendirmek Ders programına medya ve iletişim dersini eklemek
<b>Güvenlik Amaçlı</b>	Güvenli internet kullanımı sağlamak Güvenlik programı kullanmak Doğru, güvenli bilgiye ulaşımı sağlamak Dijital tehdit durumunda destek sağlamak Güvenli kaynaklara erişimi sağlamak

Tablo 15 incelendiğinde okul müdürlerinin dijital kaynaklara erişimi ve kullanımına dair öğretmen ve öğrencilere uygulamaları doğrultusunda “eğitim amaçlı ” temasında üç kod, “güvenlik amaçlı ” temasında beş kod oluşturulmuştur. Okul müdürlerinin görüşlerinin daha çok güvenlik amaçlı uygulamaları içerdiğini söyleyebiliriz. Okul müdürlerine ait bazı ifadeler şöyledir:

*“Zaten okullarımızda internet güvenli. Güvenli kanalları kullanıyorlar. Mecbur güzel virüs programı olsun. Güvenlik programları kullanmak olsun. Diğer bilgiye erişim, MEB'in kullandığı o engellemeler olsun. Ders içeriğinde var zaten Milli Eğitim müfredatının içeriğinde var işte kimlik hırsızlığı, genel ağ bağlantısına daha düzgün girme, her yeri kullanmama bunun gibi şeyler. Öğrencilere siber zorbalık olsun, ondan sonra dijital güvenlik olsun. Dijital ortam, web ortamında nasıl daha güvenli ilerlenir, çocuklar nasıl daha iyi yararlanırlar ile alakalı.”*  
**(M3)**

*“Şimdi bunun için medya ve iletişim dersimiz var. Burada dijital kaynaklara erişim, artık çok kolay. Çünkü her yerde internet var. Artık yaygınlaştı. Burada erişimi aştığımızı*

*düşünüyorum. Bir şekilde herkes her şeye erişiyor. Ama eriştiği şey doğru mu? Aradığım bilgi. Bilgi kirliliği çok fazla dijital ortamda. Doğru ve güvenilir bilgiye ulaşımı sağlamak, güvenli kaynaklara erişimi sağlamak çok önemli olmakta. Bu anlamda öğretmenleri hizmetiçi kurslara yönlendirmek, seminerler düzenlemek, dijital tehdit durumunda destek sağlamak okul müdürünün görevidir denebilir.” (M1)*

Okul müdürlerine dijital liderlik yeterlilikleri araştırma sorusu doğrultusunda yanıtlanması istenen 4. Soru: “Okulunuzun dijital teknolojileri ile ilgili vizyonunu açıklarmısınız? Dijital teknolojiyi kullanımda öğretmen, öğrenci ve veliyi yönlendirmek için neler yapmaktasınız?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların cevapları doğrultusunda oluşturulan kodlar ve temalar Tablo 16’da sunulmuştur.

**Tablo 16:** Okul Müdürlerinin Dijital Teknolojilerin Okul Vizyonu Doğrultusunda Kullanımına Yönelik Uygulamalarından Elde Edilen Tema ve Kodlar

<b>Temalar</b>	<b>Kodlar</b>
<b>Eğitim Uygulamaları</b>	Velilere seminer düzenlemek Öğrencilere güvenli internet kullanımı semineri vermek Öğretmeni bilgilendirmek Velilerin eğitimine destek olmak Öğretmenin gelişimine katkıda bulunmak
<b>Kişisel Gelişim Uygulamaları</b>	Kendini yenilemek, geliştirmek Geride kalmamak Dijital çağın farkında olmak Teknolojik değişime uyum sağlamak
<b>İletişim Uygulamaları</b>	Velilerle dijital aygıtlarla iletişim kurmak Dijital geribildirim vermek Dijital teknolojiyle iletişim sağlamak
<b>Öğretimin Niteliğini Artırma Uygulamaları</b>	Akademik başarıyı artırmak Modern öğretim tekniklerini kullanmak Görsel dijital araçlardan faydalanmak Dijital ödev paylaşmak

Tablo 16 incelendiğinde okul müdürlerinin dijital teknoloji vizyonu ve uygulamaları doğrultusunda “eğitim uygulamaları” temasında beş kod, “kişisel gelişim uygulamaları” temasında dört kod, “iletişim uygulamaları” temasında üç kod, “öğretimin niteliğini artırma

uygulamaları” temasında dört kod oluşturulmuştur. Okul müdürlerinin dijital teknolojilerin doğru kullanımına yönelik bilgilendirme çalışmaları yaptıkları, iletişimde, öğretimin niteliğinin artırılmasında dijitalin etkin kullanıldığı söylenebilir. Okul müdürlerinin görüşlerine ait bazı ifadeler şunlardır:

*“Çağın farkında olmak demek, değişimin, dijital çağın, teknolojik çağın farkında olmak demek. Okulumuzda hem öğrencilerimize hem velilerimize yönelik veli akademileri semineri yaparak çağın, teknolojinin yeniliklerini, değişimi ve bu değişime nasıl ayak uydurmamız gerektiğini, bu değişimde nerede durmamız gerektiği konusunda velilerimize hem kendi rehberlik servisimiz tarafından hem de akademik çevreden destek alarak yapıyoruz. Mesela bağımlılık konusunda, teknolojik bağımlılık konusunda o akademik altyapıyı, desteği bize sağlıyorlar. Üniversitelerden destek alıyoruz. Artı farklı üniversitelerden de destek aldık. Böylece velilerin eğitimine destek olduk ve öğretmenin gelişimine katkıda bulunmuş olduk.* (M2)

*“Amacımız belli zaten. Bizim misyonumuz da da vizyonumuz da da çağdaş eğitim seviyesine çıkmak, okulu bu konuda yüksek tutmak var. Bu yüzden de dijitalleşme bizim için önemli. Yani uyum sağlamak, geride kalmamak. Bilgi akışı konusunda öğretmenlerimizle beraber kendimizi yenilemeye çalışıyoruz. Çocuklar için yararlı olacak dijital ortamlarda kullanabileceğimiz her şeyi öğrenmeye ve uygulamaya çalışıyoruz. Tabi ki de MEB'in Milli Eğitim Bakanlığı'nun izin verdiği, kullanabileceğimiz ölçüde.”* (M3)

*“Okul olarak dijital teknolojiyle iletişimi önemsiyoruz. Öğrencilerimize görsel dijital araçlardan ödevler göndererek dijital ödevler paylaşıyoruz. Bu şekilde akademik başarının artacağını, öğrencilerin motive olacağını düşünüyorum. Öğretmenlerimiz modern öğretim tekniklerini derslerinde kullanıyorlar. Çocuklar için çok fayda sağlayacak.”* (M4)

Okul müdürlerine dijital liderlik yeterlilikleri araştırma sorusu doğrultusunda cevaplanması istenen 5. Soru: “Bilgi ve iletişim teknolojilerini yönetim işlerinde kullanmaya dönük hangi uygulamaları kullanmaktasınız?” diye sorulmuştur. Okul müdürlerinin yanıtları doğrultusunda oluşturulan temalar ve kodlar Tablo 17’de sunulmuştur.

**Tablo 17:** Okul Müdürlerinin Yönetim İşlerinde Kullandıkları Uygulamalardan Elde Edilen Tema ve Kodlar

Temalar	Kodlar
İletişim Alanı	Whatsapp, instagram, twitter gibi uygulamaları kullanmak Duyuru yapmak Dijital ortamda çalışmalarını paylaşmak Google formlar ile anket uygulamak Dijital günlük oluşturmak Okul tanıtımı yapmak Dijital ortamda bilgilendirme yapmak
Yönetim Alanı	Okul web sayfalarını aktif kullanmak Web tabanlı evrak yönetim sistemini kullanmak Evrak ve iş yükünü azaltmak
Öğretim Alanı	Fatih projesi kapsamındaki akıllı tahtaları kullanmak Öğretmenlerin eokul uygulamasını kullanmaları
Güvenlik Alanı	Uygulamaları güvenli kullanmak Bilgilere güvenilir yollarla ulaşmak Zamandan emekten tasarruf sağlamak

Tablo 17 incelendiğinde, okul müdürlerinin bilgi ve iletişim teknolojilerini yönetim işlerinde kullandıkları uygulamalara dönük ifadeleri doğrultusunda iletişim alanı, yönetim alanı, öğretim alanı ve güvenlik alanı temaları ve 15 kod oluşturulmuştur. Katılımcılar daha çok “iletişim alanı” temasında düşüncelerini ortaya koymuşlardır. İletişim alanında bütün okul müdürleri sosyal medya uygulaması olan instagram sayfasını, aktif olarak kullandıklarını dile getirmişlerdir. Okul müdürlerine ait bazı ifadeler şöyledir:

“..... Instagram sayfasını çok yoğun bir şekilde kullanıyoruz. Yani duyuru yapmak istediğimiz zaman duyurmak istediğimiz şeyi duyurabiliyoruz. WhatsApp'tan gerekli duyuru, haber ve iletişimi sağlıyoruz. Okul tanıtım misyonumuzu yaptırdık. Dijital ortadayız yani herkes gibi. Daha da ilerletmeye çalışıyoruz. Çünkü tanıtmanın tek yolu o. Yaptığımız işleri göstermenin tek yolu o. Veliler de merak ediyor, devamlı sorguluyor. Yapılan paylaşımlarla veliler bilgilere güvenilir yollarla ulaşmış oluyorlar.” (M4)

“Tabi instagram, twitter gibi sosyal medya hesaplarımız, bizim yaptığımız etkinlikler, duyurular orada bir dijital bir günlük oluşturuyoruz. Geriye dönüp baktığında mezun öğrencilerimiz ya da bu okulu tercih etmek isteyen veliler, seneye bu okul neler yapmış bizi orada gözlemleyebiliyor bir anı birikimi oluyor. Yaptığımız törenler, etkinlikler daha çok sınav duyurularını, ders programlarımızı, veli görüşme günlerimiz bütün o resmi iş ve işlemlerin

*duyurularını web sitemiz üzerinden bize kolaylık sağlıyor. Dijital ortamda bilgilendirme yapıyoruz. Öğretmenlerimiz derslerinde fatih projesi kapsamındaki akıllı tahtaları aktif kullanmakta ve eokul uygulamalarını etkin kullanmaktalar.” (M1)*

*“... Google formu dijital ortamda velilerimizle paylaşıyoruz. Onlar da oradan doldurup fikirlerini beyan ediyorlar. Böylece ortak bir karar veriyoruz. Herkesin memnun olacağı ortak bir karar vermiş oluyoruz. Kullanıyoruz yani. Okul tanıtımımızı çektirdik. Okulun yönetim alanında web tabanlı evrak yönetim sistemini kullanıyoruz böylece evrak ve iş yükü azalmış oluyor. Zamandan emekten tasarruf sağlanmış oluyor. Uygulamaların güvenli kullanımı önemli olmakta.” (M3)*

Okul müdürlerine dijital liderlik yeterlilikleri araştırma sorusu doğrultusunda yanıtlanması istenen 6. Soru: “ Bilgiye ulaşmada dijital teknolojileri kullanma durumunuzu nasıl değerlendirirsiniz? Ulaştığınız bilgilerden, yeni bilgi üretme deneyiminiz oldu mu? diye sorulmuştur. Katılımcıların yanıtları doğrultusunda oluşturulan temalar ve kodlar Tablo 18’de sunulmuştur.

**Tablo 18:** Okul Müdürlerinin Bilgiye Ulaşmada Dijital Teknolojileri Kullanma Deneyimlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar

<b>Temalar</b>	<b>Kodlar</b>
<b>Mesleki Bilgi</b>	Dijital kaynaklara ulaşmak Dijital içerik oluşturmak Dijital alanda proje yapmak Edebiyat alanında içerik oluşturmak
<b>Kişisel Bilgi</b>	Dijital çalışmalarını incelemek Dijital platformlarda günceli takip etmek Bilgiyi süzerek kullanmak Dijital etkinlikleri sentezlemek Dijital paylaşımlar yapmak

Tablo 18 incelendiğinde, okul müdürlerinin bilgiye ulaşmada dijital teknolojileri kullanma durumuna yönelik deneyimleri doğrultusunda “mesleki bilgi” temasında dört kod,” kişisel bilgi” temasında beş kod oluşturulmuştur. Katılımcıların dijital çalışmalarını incelemek, içerik oluşturmak, günceli takip etmek, dijital etkinlikleri sentezlemek gibi kodları ifade etmişlerdir. Katılımcılara ait bazı görüşler şöyledir:

“Tabii ki şimdi bir örnek vereyim size. Okulumuzda 6 yıldır bir yazarlık atölyesi var. Kitapları, atölyede yazarlık atölyesinde öğretmenler eşliğinde yazılıyor ve kitaplar yıl sonunda basılıyor, imza günleri düzenleniyor.? Dijital ortamdaki faydalandık. Dijital içerik oluşturduk. Kitabımızı e-kitap haline dönüştürdük ve kitabımızın yazarının, kitabın isminin bulunduğu bir kitap ayracı yaptık ve bu kitap ayracına e- kitabın Qr (karekodunu) kodunu koyduk. Bu şekilde dijital alanda proje yapmış olduk. Edebiyat alanında içerik üretmiş olduk.” (M2)

“Birçok bilgi var. Dijital ortamda bir şey oluşturacak isem, bir görevim, çocuklara mesela bir şey anlatacaksam, öğretmen arkadaşlara ya da velilere dijital ortamı kullanırım. Oradan gerekli bilgileri alıp kendim sentezlerim, değiştiririm ve kullanırım. Dijital platformlarda günceli takip ederim. Dijital platformlarda güzel oluyor insanların paylaşımları. Bizim düşünemediğimiz çok güzel videolar, paylaşımlar, konuyu aktaracak içerikler oluyor. Dijital çalışmalarını inceleyip, hiç düşünmem o etkinlikleri toplarım, sentezler, kullanırım yani açıkçası.” (M3)

Okul müdürlerine dijital liderlik yeterlilikleri araştırma sorusu doğrultusunda cevaplanması istenen 7. Soru: “Olağanüstü durumlarla karşılaştığınızda karar alma süreçleriniz nasıldır?” diye sorulmuştur. Katılımcıların cevapları doğrultusunda oluşturulan temalar ve kodlar Tablo 19’da sunulmuştur.

**Tablo 19:** Okul Müdürlerinin Olağanüstü Durumlarda Karar Alma Süreçlerine Yönelik Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar

<b>Temalar</b>	<b>Kodlar</b>
<b>Kişisel Davranış</b>	Hızlı karar almak Risk almak Sakin kalmak Anında karar vermemek Beklemek Bilgi alışverişinde bulunmak Acil durumda hemen organize olmak Karar almaktan çekinmemek Pratik çözüm üretmek Süreci hızlı yönetmek
<b>Öğretimsel Davranış</b>	Teknolojik altyapıyı kullanmak Öğrenci yararına karar almak Uzaktan eğitimi uygulamaya koymak Dijital kaynaklardan faydalanmak Dijital araçlardan ödev göndermek

Tablo 19 incelendiğinde, okul müdürlerinin olağanüstü durumlarla karşılaştıklarında karar alma süreçlerine yönelik düşünceleri doğrultusunda “kişisel davranış” temasında 10 kod, “öğretimsel davranış” temasında beş kod oluşturulmuştur. Katılımcılar olağanüstü durumlarda hızlı karar almak, risk almak, pratik çözümler üretmek, öğretimde dijital araçları kullanmak kodlarını dile getirmişlerdir. Katılımcılara ait bazı görüşler şöyledir:

*“En yakın pandemiye yaşadık. Aniden ortaya çıkan bu duruma hızla uyum sağlamak önemliydi. Hızlı karar alarak, pratik çözüm üretip uygulamaya koyarak süreci hızlı yönettik. Karar almaktan çekinmem, o an için ne yapılması gerekiyorsa elimden geldiğince yapmaya çalışırım. Acil durumda organize olmak, görevleri dengeli dağıtmak, iletişimde teknolojik altyapıyı kullanmak süreci iyi yönetmekle ilgilidir.” (M4)*

*“Pandemi dönemi yaşadık. Pandemi döneminden önce web2.0 araçlarını kullanan iyi bir ekibim vardı. Biz pandemiye yakalandığımızda teknolojik altyapımız bizim diğer okullara göre daha iyiydi. Çünkü biz e-twinning projesi ile tanışmıştık öğretmenlerimizle. e twinning ile tanışan öğretmenler zoomdan haberdardı. Uzaktan görüşme, canlı görüşme, canlı yazışma bundan haberdardık biz ve bunu şunu söyleyebilirim ki pandemi döneminde öğrencilerimiz derslerden geri kalmadılar. Dijital kaynaklardan faydalanmak öğrencileri akademik olarak ileriye taşıdı diyebilirim.” (M2)*

*“Küresel çapta yaşanan pandemi bize bazı şeyleri hatırlattı. Anında karar almak yerine beklemek, süreci izlemek, paydaşlarla bilgi alışverişinde bulunarak hareket etmek ve gerekirse risk almak gibi durumları yaşadık. Pandemi eğitimi uzaktan eğitime taşımak, dijital kaynaklardan daha çok faydalanmayı gerektirdi. Dijital platformlardan ödev göndermek, öğrenci yararına kararlar almak elzem hale geldi.” (M3)*

Okul müdürlerine dijital liderlik yeterlilikleri araştırma sorusu doğrultusunda yanıtlanması istenen 8. Soru: “Yeni teknolojileri eğitimde kullanma ya da eğitimde yenileşmeye ne kadar açıksınız? Bu durumlarda okulda risk alma konusunda neler düşünüyorsunuz? Öğretmen, öğrenci ya da veliler, yeni teknolojileri kullanma, eğitimde yeni araç gereç ya da yöntemlerin kullanımı konusunda direnç gösterirlerse, yine de risk alırmısınız? diye sorulmuştur. Okul müdürlerinin yanıtları doğrultusunda oluşturulan kategoriler ve kodlar Tablo 20’de sunulmuştur.

**Tablo 20:** Okul Müdürlerinin Yeni Teknolojileri Eğitimde Kullanma, Eğitimde Yenileşme ve Riske Yönelik Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar

Temalar	Kodlar
Psikolojik Riskler	Dijital bağımlılık
	Dijital oyun bağımlılığı

<b>Akademik Riskler</b>	Doğru bilgiye ulaşamamak Kendini yeterli görmek Yanlış kaynaklara erişim
<b>Bilgilendirici Uygulamalar</b>	Öğretmen, öğrenci, veliyi bilinçlendirmek Veliler ve öğrencilere dönük seminerler Milli eğitimin çalışmaları Online veli toplantıları Uzaktan eğitim çalışmaları Online öğretmen toplantıları
<b>Önlem Uygulamaları</b>	Gerekli önlemi almak Paydaşlarla beraber karar almak Öğrencilere gerekli uyarıda bulunmak
<b>Akademik Uygulamalar</b>	Öğrencilere izleme, değerlendirme sınavları yapmak Destekleme ve yetiştirme kurslarında online sınavlar yapmak EBA platformunda seviye sınavları uygulamak Robotik kodlama atölyeleri açmak Teknolojik araçların kullanımını öğretmek Bilişimsel atölyeler kurmak
<b>Bireysel Yenilik</b>	Yenileşmeye açık olmak Mentör olmak Direnci kırmak Dijital medya okuryazar olmak Paydaşların korku ve inatlarını empatiyle kırmak Sempatik davranış sergilemek Dijital vizyon oluşturmak

Tablo 20 incelendiğinde, okul müdürlerinin yeni teknolojileri eğitimde kullanma, eğitimde yenileşme ve riske dönük görüşleri doğrultusunda altı tema, 27 kod oluşturulmuştur. Okul müdürleri, öğretmen, öğrenci, veliyi bilinçlendirmek, seminerler düzenlemek, yenileşmeye açık olmak kodlarını dile getirmişlerdir. Okul müdürlerine ait bazı ifadeler şöyledir:

*“... Şu an ayak uydurması gereken çocukların kodlamaya alışık olmaları gerekiyor. Bir şeylerin farkında olmaları lazım. Neyin nasıl yapıldığını, nasıl ilerlediğini. Sonuçta çocukları ülkenin geleceği içinde yetiştiriyoruz. Hem kendi mutlulukları için, hem ülkemizin geleceği için. Küçük firmaların, yazılım şirketlerinin nasıl dünyaya hakim olduğunu, nasıl uluslararası pazarda ekonomide öne geçtiklerini, yazılımlarla kodlamalar ile bunları çocuklara vermek önemli. Robotik kodlama atölyeleri açmak, destekleme ve yetiştirme kurslarında online sınavlar*

yapmak, EBA platformundan seviye sınavları yapmak günümüz dijital çağında zorunlu olmaktadır.” (M3)

“Eğitim öğretimin geliştirilmesi adına bir yenilik var ise yapılan yeniliğe öğretmen direnç gösteriyorsa o direncini kırmak için çaba sarf ederim tabii ki. Paydaşlarının korku ve inatlarını empatiyle kırmak, sempatik davranış sergilemek gerekir. Kişi yirmi beş yıllık öğretmendir bu yeni göreve başlayan bir öğretmene mentorluk yapıyor, yapmalı. Yeri geliyor görevler, yerler değişebiliyor. Yani teknolojik yenilikle ilgili de yeni başlayan öğretmenin önceki yirmi yılda yirmi beş yıllık öğretmene mentörlük yapmasını da sağlıyoruz. O geçişleri yaparak bu dirençleri kırıyoruz.” (M2)

“... Online toplantıyı geçen sene okulumda bütün zümreleri, şökleri online yaptık. Milli eğitimin çalışmaları online yapıldı. Herkes evinde kendi konfor alanında, kendi ulaşabileceği kaynaklarına daha yakın, herkesin evinde bir düzeni var ya da bir işi var şehir dışında. İlla getirtmiyorsun yani. Online toplantılar, online veli toplantıları, online veli akademileri yaptık. Velilerin katılımı o zaman daha çok arttı. Çünkü çoğu çalışıyor. Öğretmen, öğrenci, veliyi bilinçlendirmek önemli olmakta. Öğrencilere izleme, değerlendirme sınavları yapmak, bilişimsel atölyeler kurmak teknolojinin imkanlarından faydalanmak demektir.” (M1)

“... Kontrol edebilirsiniz, interneti kısıtlayabilirsiniz. Hayır, öyle bir şey yok. Çünkü onları yaptığınız zaman siz de doğru bilgiye ulaşamayabiliyorsunuz. Yanlış kaynaklara erişim demek yanlış bilginin yayılması demek. Bu noktada öğrencilere gerekli uyarılar yapılmalı ve onlara teknolojik araçların kullanımını öğretmek, dijital bağımlılık yaşanmadan aktarılmalıdır. Günümüzde öğrenciler dijital oyun bağımlılığı tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadır. Mentör olmak, yenileşmeye açık olmak, o yetkinliği kazanmak istiyorsanız dijital medya, okur yazar olmanız gerekiyor. Bu anlamda kendini yeterli görmek sorun oluşturabilir.” (M4)

#### **4.1.3.Okul Müdürlerinden Toplanan Verilere İlişkin Üçüncü Araştırma Sorusu Bulguları**

“Okul müdürlerinin dijital liderlik yeterlilikleri eğitim sürecini nasıl etkilemektedir? araştırma sorusu doğrultusunda katılımcılara; “Dijital liderlik yeterlilikleriniz eğitim sürecine nasıl etki etmektedir? Öğretmen motivasyonu, öğrenci motivasyonu, öğrenci başarısı, öğretmen-yönetim ilişkisi konu başlıkları açısından nasıl değerlendirirsiniz? diye sorulmuştur. Katılımcıların yanıtları doğrultusunda temalar ve ortak kodlar tespit edilmiş, Tablo 21’de sunulmuştur.

**Tablo 21:** Okul Müdürlerinin Dijital Liderlik Yeterliliklerinin Eğitim Sürecine Yansımalarına Yönelik Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar

<b>Temalar</b>	<b>Kodlar</b>
<b>Öğretmen Motivasyonuna Yansımaları</b>	Başarı seviyesi artar. Dijitali etkin kullanır. Dijital soru içerikleri hazırlar. Motivasyonu artar. Verimlilik artar. İşini severek yapar. Etkili ve güçlü iletişim kurar. Eğitimde farklı öğretim yöntemleri kullanır. Zamanı etkili yönetir. Güven ve huzur ortamı oluşur. Derslere dijitali entegre eder.
<b>Öğrenci Motivasyonuna Yansımaları</b>	Okulunu sever. Motive olur. Sosyal iletişim kurar. Kendini ifade etme becerisi gelişir.
<b>Öğrenci Başarısına Yansımaları</b>	Başarıyı artırmak Dijitali güvenli kullandırmak Öğrenciye rehberlik etmek Öğrenci başarısını dijital ortamda takip etmek Hızlı ve kalıcı öğrenmeyi sağlamak Dijital ortam sunmak Sosyal etkileşimi güçlendirmek Dijital kaynaklara yönlendirmek
<b>Öğretmen ve Yönetim İlişisine Yansımaları</b>	İş ve işlemleri kolaylaştırmak Olumlu geribildirimler almak Gelen bilgiyi öğretmene hızlı iletmek Dijital ortamı benimsemek İstenen evraklara hızlı ulaşmak Koordinasyonu sağlamak Bilgi ihtiyacını kolaylaştırmak

Tablo 21 incelendiğinde, okul müdürlerinin dijital liderlik yeterliliklerinin eğitim ortamına yansımalarına yönelik görüşleri doğrultusunda dört tema ve 30 kod oluşturulmuştur. Okul

müdürlerinin dijital liderlik yeterlilikleri, öğretmenin başarısını artırdığı, dijitali etkin kullanmasını sağladığı, öğrenciyi motive ettiği, iş ve işlemleri kolaylaştırdığı söylenebilir. Okul müdürlerine ait bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

*“...öğrencilerde neye dikkat etmeliyiz? Ya da başarısız öğrenciler nerede? Hiç değilse yapabildikleri ne? Onun üzerine yapabildik eksiği tespit etme ve onu onarım yoluna gitme. Öğrenci başarısına yansımaları olarak hızlı ve kalıcı öğrenme sağlanmış dijital ortam sunulmuş, öğrenci başarısı dijital ortamda takip edilmiş ve dijitali güvenli kullanmak sağlanmış olacaktır. İşte öğretmenleri bu şekilde yönlendiriyorum. Öğretmen farklı öğretim yöntemleri kullanır, zamanı etkili yönetir ve derslere dijitali entegre eder. Öğretmen yönetim ilişkisi olarak düşünelimsek yönetim anlamında da öğretmenlerin iş ve işlemlerinde kolaylık sağlıyor.” (M1)*

*“... Bu işi kendine düstur edinmiş, kendini geliştirmek isteyen, yararlı, pozitif anlamda öğretmen arkadaşlara eğer bilgisiz kalırsak, o konuda eksik kalırsak bayağı bir sırtıyor. Bir de liderlik yapmak zorundaysanız bu işi kabul ettiyseniz en az onlar kadar yetkin ve bilgili olmanız lazım. Öğretmenleri motive etmek, güvenli ve huzurlu okul ortamı oluşturmak başarıyı kaçınılmaz kılacaktır, başarı seviyesi artacak, verimlilik artacak öğretmen işini severek yapacak, etkili ve güçlü iletişim kuracaktır. Öğrenci motivasyonunda öğrenci okulu sevecek okula olan ilgisi artacaktır. Motive olacaktır. Öğrencinin kendini ifade etme becerisi gelişir ve sosyal iletişim kurar. Dijital ortam benimsenmiş olur. Dijitali etkin kullanmış olur.” (M3)*

*“...Dijital ortamın öğretmen arkadaşlarımızın yoğun bir şekilde kullanmasını sağladık. Yani hem bunu derste kullanmak adına hem soru hazırlamak adına, yazılı sorusu hazırlamak adına kullandılar. Dijital soru içerikleri hazırladılar. Öğrencileri dijital kaynaklara yönlendirdiler. Öğrencilere dijital ortam sağlamış oldular. Öğrenciye rehberlik yaparak başarıyı artırmaktadırlar. Yönetim ilişkisi bağlamında istenen evraklar hızlı ulaşılmakta, koordinasyon sağlanmakta, gelen bilgiler öğretmenlere hızla iletilmekte ve olumlu geri bildirim alınmaktadır.” (M2)*

#### **4.1.4. Okul Müdürlerinden Toplanan Verilere İlişkin Dördüncü Araştırma Sorusu Bulguları**

“Okul müdürleri dijital kültürün oluşmasına yönelik okullarda hangi girişimleri gerçekleştirmektedirler?” araştırma sorusu doğrultusunda üç soru yöneltilmiştir. Katılımcıların ilk olarak; “ Okulda ortak değerlerin oluşturulmasına yönelik dijital teknolojilerin yaygınlaşması için herhangi bir girişimde bulunuyor musunuz? sorusunun yanıtlanması istenmiştir. Katılımcıların yanıtları çerçevesinde oluşturulan temalar ve kodlar Tablo 22’de sunulmuştur.

**Tablo 22:** Okul Müdürlerinin Ortak Değerlerin Oluşturulmasına Yönelik Dijital Teknolojileri Yaygınlaştırma Girişimlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar

<b>Temalar</b>	<b>Kodlar</b>
<b>Kişisel Girişimler</b>	Tüm paydaşların katılımını sağlamak Rehber olmak Dayanışmayı arttırmak Koordine etmek
<b>Eğitim Girişimleri</b>	Dijital süreçlerle ortak etkinlik üretmek Bilişim dersi kazanımlarını etkili kılmak Dijital kaynakları kullanmak Dijital platformlardan eğitimler sunmak E-kitap oluşturmak
<b>Dijital Araç Kullanımı</b>	Dijital teknolojiyi yaymak Akıllı tahta kullanımını artırmak İletişimi dijital ortamda gerçekleştirmek E-kitabı dijital ortamda yaymak

Tablo 22 incelendiğinde, okul müdürlerinin ortak değerlerin oluşturulmasına yönelik dijital teknolojileri yaygınlaştırma girişimlerine dair görüşleri doğrultusunda “kişisel girişimler” temasında dört kod, “eğitim girişimleri” temasında beş kod, “dijital araç kullanımı” temasında dört kod oluşturulmuştur. Okul müdürleri, tüm paydaşların katılımını sağlamak, dijital teknolojiyi yaymak, iletişimi dijital ortamda gerçekleştirmek gibi kodları dile getirmişlerdir. Okul müdürlerine ait bazı görüşler şöyledir:

*“ Bunu bir kültür haline getirmek için özellikle laboratuvar alanı ve sınıfları yeni nesil araçlarla donatmak, bu araçların kullanımını özendirmek lazım. Özellikle akıllı tahta kullanımını artırmak önemli olmakta. Çağdaş eğitim anlayışı için bunları sürekli güncel tutmamız gerekir. Dijital kaynakları kullanmak, iletişimi dijital ortamda gerçekleştirmek, dijital platformlardan eğitimler sunmak, koordine etmek, rehber olmak, dijital teknolojileri yaymak yaygınlaştırma girişimi olarak değerlendirilebilir.” (M4)*

*“Bilişim öğretmenleri vasıtasıyla okulda ortak değerlerin oluşturulması noktasında zaten dersin de kendi kazanımı olan paylaşma, yardımlaşma, dayanışma, ortak bir etkinlik üretme gibi burada dijital süreçler bu değerlerin oluşmasına birer vasıta oluyor. Bilişim öğretmenleri okul idaresinin koordinesinde bu değerlerin oluşmasına vesile olmuş oluyorlar. Bilişim dersi kazanımları etkili kılınmış oluyor. Tüm paydaşlar öğretmeni, öğrencisi, velisi için içine çoklu bir şekilde katılmış oluyor.” (M1)*

“Yazarlık atölyesinde her yıl bir kitabın dijital olarak basılması ve her yıl kare kodlu ayıraçların oluşması. Her yıl e-kitapların oluşturulup e-kitapların bütün web sayfalarımızda yayınlanmasını bütün herkese yaymış oluyoruz. Bir kültür oluştu bu anlamda. E-kitabı oluşturduk ve e-kitabı dijital ortamda yayınladık ve yaydık. ” (M2)

“Okul müdürleri dijital kültürün oluşmasına yönelik okullarda hangi girişimleri gerçekleştirmektedirler?” araştırma sorusu doğrultusunda ikinci soru olarak; “Okulda törenlerin ve etkinliklerin planlanmasında ve uygulanmasında dijital teknolojilerden yararlanma durumunuzu açıklayabilir mısınız? Öğretmenleri yönlendirmede neler yapmaktasınız?” üçüncü soru olarak; “Okula ait sembol, logo belirlenmesi ve kullanılmasında dijital teknolojileri kullanma durumunuzu nasıl değerlendirir siniz?” diye sorulmuştur. Okul müdürlerinin yanıtları doğrultusunda oluşturulan temalar ve kodlar Tablo 23’de sunulmuştur.

**Tablo 23:** Okul Müdürlerinin Tören ve Etkinliklerin Planlanmasında, Okula Ait Sembol, Logo Belirlenmesinde Dijital Teknolojileri Kullanma Durumundan Elde Edilen Tema ve Kodlar

<b>Temalar</b>	<b>Kodlar</b>
<b>Bireysel Kullanım</b>	Logo tescili yaptırmak Etkinlikleri görsel materyallerle zenginleştirmek Öğretmenleri yönlendirmek Dijital katılımı çoğaltmak
<b>Etkileşimsel Kullanım</b>	Duyuruyu dijital ortamda yapmak Okul marşının törenlerde okutulması Güzel etkinlikleri uyarlamak Logo tasarımında paydaşların fikirlerini almak Etkinlikleri sergilemek Yıl sonu gösterileri düzenlemek
<b>Dijital Teknoloji Kullanımı</b>	Dijital platformlarda okul logosu oluşturmak Video, slayt hazırlamak İşitsel dijital materyalleri kullanmak Dijital ortamda etkinlik oluşturmak
<b>Okul Tanıtımında Kullanım</b>	Dijital okul takvimi tasarlamak Branda, takvimde okul logosu bulundurmak Okula ait marşın olması Okul logosunu yenilemek

Tablo 23 incelendiğinde, okul müdürlerinin tören ve etkinliklerin planlanmasında, okula ait sembol, logo belirlenmesinde dijital teknolojileri kullanma durumuna yönelik görüşleri doğrultusunda “bireysel kullanım” temasında dört kod, “etkileşimsel kullanım” temasında altı kod, “dijital teknoloji kullanımı” temasında dört kod, “okul tanıtımında kullanım” temasında dört kod oluşturulmuştur. Katılımcılar; dijital platformlarla okul logosu oluşturmak, logo tescili yaptırmak, yıl sonu gösterileri düzenlemek gibi bazı kodları ifade etmişlerdir. Katılımcılara ait bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

*“ Okulumuzun logo tasarımında paydaşların fikirlerini aldık, dijital platformlarda okul logosunu oluşturduk, logo tescili yaptırdık ve dijital bir çizim aracılığıyla uygulanmış bizde bu sene dijital okul takvimi bastırırken logomuzu, takvimimizi okulda bir deneme sınavı yaparken okul logomuzu bastırıyoruz ki öğrencilerimiz aidiyet kursunlar benim okulumun bir ürünü, okula ait bir duyuruda tören etkinlik düzenlerken oradaki brandadır görsel orda okulun logoları yer alıyor. Bunlar hep dijital aslında. Okulumuza ait marşımız var okul marşını törenlerde okutuyoruz.” (M1)*

*“Öğretmen arkadaşlar kullanıyordur diye düşünüyorum zaten ben olsam kullanırım. Güzel örneklere bakıp onları değiştirip okula uygulayıp sonuçta bunları da çoğu yapıyor biliyorum da yani yaptıklarını bende yapıyorum dijital ortamı o konuda kullanıyoruz. Güzel etkinlikler uyarlanabilir. Güzel bilgileri örnek şeyleri alıp uyarlamak konusunda bayramlarda törenlerde de yapılan örnekleri izliyor programa bakılıyor bence dijital ortamlardaki güzel örnekler alınıp uygulanıyor. Öğretmenlerin bunları kullanmaları noktasında yönlendiriyorum. Dijital ortamda etkinlik oluştururken, işitsel dijital materyalleri kullanıyoruz, etkinlik yaparken video, slayt hazırlanıyor.” (M3)*

*“Tabii etkinlik deyince okulumuzda birinci sınıflardan dördüncü sınıflara kadar, özel eğitim sınıfından destek eğitimine kadar etkinliklerinin çok yoğun yapıldığı bir okuluz. Dijital ortamı bu anlamda kullanıyoruz. Teknolojiyi kullanıyoruz. Duyurularımızı dijital ortamda yapıyoruz. Etkinlikleri sergiliyoruz. Çocuklarımız bir tiyatro hazırlığı yapıyorlar, velilerine sunacaklar. Öğrencilerimiz yaka mikrofonu kullanacaklar. Mesela orada altyapıdan ses müzik sistemini kullanacaklar. Yani yoğun bir şekilde teknolojiye adapte olmuş bir okuluz. Yaptığımız bütün etkinliklerde dijital dünyayı kullanıyoruz. Yıl sonu gösterileri düzenliyoruz.” (M2)*

*“Duyuruyu dijital ortamda yapıyoruz. Evrak işinden kurtuluyoruz. Etkinlikler planlanırken word yada yazıyı dijital ortamda yazıyorlar. Tören ve etkinliklerde video ve slaytlar, ses dosyaları, yani görsel ve işitsel dijital materyalleri çok kullanıyoruz dolayısıyla konferans salonunda, dışarıda o materyallerden tören ve etkinliklerde bolca yararlanıyoruz. Dijital katılımı çoğaltmak hedefimiz. Okul logomuz vardı bunu yeniledik.”(M4)*

## 4.2. Öğretmenlere Yönelik Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formundan Toplanan Verilere İlişkin Bulgular

Öğretmenlere yönelik hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme formundan toplanan verilere ilişkin bulgular bu bölümde ele alınmıştır.

### 4.2.1. Öğretmenlerden Toplanan Verilere İlişkin Birinci Araştırma Sorusu Bulguları

“Öğretmenlerin liderlik kavramına yönelik görüşleri nelerdir?” araştırma sorusu doğrultusunda öğretmenlere üç soru yöneltilmiştir. İlk olarak; “Liderlik kavramını nasıl tanımlarsınız?” sorusunun yanıtlanması istenmiştir. Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda belirlenen tema ve kodlar Tablo 24’de sunulmuştur.

**Tablo 24:** Öğretmenlerin Liderlik Kavramına Yönelik Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar

Temalar	Kodlar
Bireysel Özellikler	Vizyon sahibi Sorumluluk üstlenen Bilgisiyle etkileyen İleri görüşlü Aydın Etkili iletişim kurabilen Kendini geliştiren Güven veren Yeniliklere açık İlham verici
Çevresel Özellikler	Etkileyebilen Öncülük eden Yönetme becerisi İşbirliği yapabilen Hedefe ulaştıran Problem çözebilen Yol gösteren Krizi yönetebilen Organize edebilen Fikir önderliği Örnek olan

Fırsat yaratan Yarar sağlayan
----------------------------------

Tablo 24 incelendiğinde, öğretmenlerin liderlik kavramına yönelik görüşleri çerçevesinde “bireysel özellik” temasında 10 kod, “çevresel özellik” temasında 13 kod oluşturulmuştur. Öğretmenler liderlik kavramına yönelik etkileyebilen, öncülük eden, yönetme becerisi, vizyon sahibi, işbirliği yapabilen gibi kodları daha çok dile getirmişlerdir. Öğretmenlere ait bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

*“Liderlik deyince aklıma ilk olarak Mustafa Kemal Atatürk geliyor. Bunun için çok aydın bir insan ve ileri görüşlü bir insan olması gerekir. Lider birinin birden fazla problem çözme yetkisinin olması gerekiyor. Liderlik demek bence etkileyebilen, işbirliği yapabilen, krizi yönetebilen, kendini geliştirebilen, güven veren kişidir.” (Ö1)*

*“Liderlik, bir kişi ya da gruba, belirli bir amaca ulaşmak konusunda öncülük etmektir. İlham verici, bilgisiyle etkileyen, sorumluluk üstlenen, ileri görüşlü, fikir önderliği yapabilen, hedefe ulaştıran, yol gösteren, örnek olan, fırsatlar yaratandır.” (Ö8)*

*“Bence tek kelimeyle özetlemem gerekirse kriz yönetimi diyebilirim. Yani kriz anlarına etkili müdahalede edebilen. Mesul olduğu grubu iyi organize edebilen. Biraz daha onları etkisi altına alabilen, belki fikir önderliği yapabilen gibi bu şekilde tanımlayabiliriz. Bulunduğu gruba yarar sağlayandır.” (Ö3)*

*“Liderlik bence yönetebilme becerisi. Yani evet, tamam ben liderim dediğinizde size gerçekten inanan insanların olması gerekiyor bence. Yönetebilme becerisi de zaten bununla birlikte geliyor diye düşünüyorum. Evet, ben böyle istedim. Olacak demek bence liderlik demek değil. Böyle görüyorum liderlik kavramını. Yönetebilen ve yaptığı işi örnek olabilen bence daha çok. Hani bir lider olsun ki biz onun ardından ona inanarak, güvenerek gelelim.” (Ö5)*

*“Liderlik, takım arkadaşları ile bir bütün halinde çalışan, işin sorumluluğunu onlar kadar üstlenen, her aşamada yer alan kişidir. Vizyon sahibi, etkili iletişim kurabilen, yeniliklere açık kişidir.” (Ö11)*

“Öğretmenlerin liderlik kavramına yönelik görüşleri nelerdir?” araştırma sorusu doğrultusunda öğretmenlere yöneltilen 2. Soru: “Okul müdürlerinde olması gereken liderlik özellikleri nelerdir?” şeklindedir. Öğretmenlerin yanıtları çerçevesinde oluşturulan kodlar ve temalar Tablo 25’de sunulmuştur.

**Tablo 25:** Okul Müdürlerinde Olması Gereken Liderlik Özelliklerine Yönelik Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar

<b>Temalar</b>	<b>Kodlar</b>
<b>Kişisel Özellikler</b>	Kararlı olma Bilgi yetkinliği Disiplinli olma Çalışkan olma Hızlı organize edebilme Doğrularını savunabilme Aktif olma Açık fikirli Zamanı iyi yönetmek Sorumluluk sahibi Öz farkındalığı yüksek Gelişime açık Hoşgörülü Eleştiriye açık Yenilikçi Teknoloji ve bilimi takip eden
<b>Etkileşimsel Özellikler</b>	İletişime açık olma Olumlu okul iklimi oluşturma Empati yapma İyi bir dinleyici olma Paydaşlarını tanıma Sosyal olma Teşvik etme İşbirliği yapma Paydaşlarını peşinden sürükleyebilme Destekleyici Yönlendirici Fikir alabilen
<b>Yönetimsel Özellikler</b>	Problem çözme Yönetim yeteneği Adaletli olma Eşit davranma Plan, programı iyi yapma

Krize anında müdahale edebilme Ayrım yapmama
---

Tablo 25 incelendiğinde, öğretmenlerin okul müdürlerinde olması gereken liderlik özelliklerine yönelik görüşleri doğrultusunda “kişisel özellikler” temasında 16 kod, “etkileşimsel özellikler” temasında 12 kod, “yönetimsel özellikler” temasında yedi kod oluşturulmuştur. Öğretmenler, etkileşimsel özellikler kategorisinde, iletişime açık olma, olumlu okul iklimi oluşturma, empati yapma kodlarını daha çok ifade etmişlerdir. Öğretmenlere ait bazı görüşler şöyledir:

*“Aslında bu konu çok geniş bir konu ve bence bir okul müdürü her şeyden önce çalışkan olmalı, sosyal bir insan olmalı. Herkese eşit şekilde davranmalı. Bunlar en önemli 3 neden. Plan programı çok iyi yapabilmeli. Düzenli ve disiplinli olmalı. Ama bunları uygularken de insanlarla sosyal iletişimine çok dikkat etmeli bence. İletişim en önemli şey. Yani iyi bir liderlik yapabilmesi için her şeyden önce iyi bir iletişime sahip olması gerekiyor.” (Ö2)*

*“Okul müdürü, benim ders içi ve ders dışı sorunları bilmeli ve buna uygun çözümler üretmelidir. Yani bir patron gibi hesap verdiğim kişiden ziyade lider olarak benimle birlikte gelişim sağlamalıdır. Okul müdürü, sorumluluk sahibi, gelişime açık, hoşgörülü, öz farkındalığı yüksek, yenilikçi, iyi bir dinleyici, empati yapabilen, paydaşlarını tanıyan, peşinden sürükleyebilen, teşvik eden, destekleyici, yönlendirici olmalıdır.” (Ö11)*

*“...bence okulun iklimini etkileyen ilk unsur okul müdürü. Yani okul müdürü iyiyse, başarılıysa, işinde tatlı sert ise hem dediğini yaptıran hem de aynı zamanda okuldaki personellerle iletişimini güzel, sağlıklı bir şekilde kurabiliyor ise okul mutlu bir okul oluyor. Bence sağlıklı bir okul iklimi oluşuyor ama tam tersi durumda maalesef ki gerginlikler günbegün artıyor. Tartışmalar, gerginlikler. Okula gelmek istemiyorsun mesela. Bence okul müdürü lider olması açısından okulun mihenk taşı. Yani müdür nasılsa okula da o yansıyor.” (Ö4)*

*“Bence iyi bir okul müdürü; belirlenen vizyon dahilinde öğretmenlerin fikrini alan, eleştirilere açık, doğrularını savunabilen, aktif, yenilikçi, kararlı, bilgi yetkinliği olan, teknoloji ve bilimi yakından takip edendir. Plan, programı iyi yapan, ayrım yapmayan, yönetim yeteneği olan kişidir.” (Ö9)*

*“Okul müdürü, iletişim becerisi yüksek, açık fikirli, zamanı iyi yöneten, etkili kararlar verebilen, hızlı organize edebilen, problem çözen, paydaşlarına karşı adaletli davranan kişiler olmalıdır. Paydaşlarıyla işbirliği yapandır.” (Ö10)*

“Öğretmenlerin liderlik kavramına yönelik görüşleri nelerdir?” araştırma sorusu doğrultusunda öğretmenlere yöneltilen 3. Soru: “Dijital liderlik kavramı sizin için neyi ifade eder?” şeklindedir. Öğretmenlerin cevapları doğrultusunda oluşturulan tema ve kodlar Tablo 26’da sunulmuştur.

**Tablo 26:** Dijital Liderlik Kavramına İlişkin Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar

<b>Temalar</b>	<b>Kodlar</b>
<b>Kişisel Faktörler</b>	Dijitalleşmeye öncülük etmek Yenilikleri takip edebilen Teknolojiye ayak uydurmak Teknolojiyi takip eden İş ve yönetimde dijitali kullanmak Dijitali önemseyen Yenileşmeye uyum sağlayan Dijital ortamlardan faydalanmak Dijital önderlik yapabilmek Dijital araçları kullanabilmek Dijital okuryazar olmak Değişim ve yeniliğe açık olmak Kararlı ve katılımcı olmak
<b>Çevresel Faktörler</b>	Teknolojiyi eğitime entegre edebilen Teknolojiyi kullanılabilmek Dijitali okula adapte edebilme Teknolojik süreci yönetmek Dijital araçlardan yararlanma Problem çözme, organize etmede dijital entegrasyonu sağlamak Öğretmen, öğrenciyi dijitalle adapte edebilme İşbirliğine önem vermek Organizasyonu teknolojiye uyumlu hale getirme

Tablo 26 incelendiğinde, dijital liderlik kavramına ilişkin öğretmen görüşleri doğrultusunda “kişisel faktörler” temasında 13 kod, “çevresel faktörler” temasında dokuz kod oluşturulmuştur. Çevresel faktörler temasında, teknolojiyi eğitime entegre edebilme, teknolojiyi kullanılabilmek kodları öne çıkmaktadır. Kişisel faktörler temasında, dijitalleşmeye öncülük etmek, teknolojiye ayak uydurmak, iş ve yönetimde dijitali kullanmak kodları öne çıkmıştır. Katılımcılara ait bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

*“Yenilikleri takip edip bunları kullanabilen, teknolojiyi kullanmak, teknolojiye ayak uydurmak, dijital araçları kullanmak, teknolojik süreci yönetmek, işbirliğine önem vermek, organizasyonu teknolojiyle uyumlu hale getirmek, kararlı ve katılımcı olmak gibi.” (Ö12)*

*“Dijital liderlik dediğimiz zaman biliyorsunuz ki dijital çağdayız. Sosyal medya, internet. Bunlar günümüzün artık vazgeçilmezi. Yani bu tür ihtiyaç duyulabilen şeyleri kendi kurumuna entegre edebilen lider aklıma geliyor. Ayrıca yenileşmeye uyum sağlayan, iş ve yönetimde dijitali kullanmak, dijital okuryazar olmak, problem çözüme, organize etmede dijital entegrasyonu sağlamak gibi ifade edilebilir.” (Ö6)*

*“Bence dijital liderlik; dijitalleşmeye öncülük eden, teknolojiyi takip eden, dijitali önemseyen, dijital ortamlardan faydalanan, dijital okuryazarlığı olan, farklı kültür ve yaş gruplarıyla çalışabilen, değişime ve yeniliğe açık, kararlı, katılımcı ve iş birliğine önem veren kişilerdir.” (Ö7)*

*“Benim için dijital liderlik, teknolojiyi bulunduğu ortama, eğitime entegre edebilmesi, teknoloji doğrultusunda yönetebilmesi, yönetimin içine, çalışmalarının içine teknolojiyi katabilmesi. Gelişen teknolojiye ayak uydurabilmesi, dijitalle önderlik yapabilmesi bir lider için bence çok önemli. Eğer bunları yapabiliyorsa, uygulayabiliyorsa yeni uygulamaları, yeni sistemleri bulunduğu ortama getirebiliyor, teknolojiyi kullanılabiliyor ise benim için iyi bir liderdir diye düşünüyorum.” (Ö2)*

*“Son zamanlarda hayatımıza giren bir kavram dijital liderlik. Kitaba, deftere, manuel eğitime adapte olabilmiş bir öğretmen için dijitalle geçmek fazlaca zor olabiliyor. Bu açıdan dijital liderlik konusunda konuşacak olursak, dijitali okula entegre edebilmek, teknolojik süreci yönetmek, özellikle okul müdürünün okul bazında bunları hem yeni tipe, hem eski tipe entegre ederken güzel bir şekilde öğrencileri, öğretmeni adapte edebilmesi çok önemli diye düşünüyorum.” (Ö4)*

#### **4.2.2. Öğretmenlerden Toplanan Verilere İlişkin İkinci Araştırma Sorusu Bulguları**

“Öğretmenlerin okul müdürlerinden dijital liderlik yeterliliklerine yönelik beklentileri nelerdir?” araştırma sorusu doğrultusunda öğretmenlere sekiz soru yöneltilmiştir. Öğretmenlerden yanıtlanması istenen 1. Soru: “Okul müdürleri dijital liderlik yeterliliklerine sahip olmalı mıdır?” Öğretmenlerin soruya verdikleri yanıtlar Tablo 27’de oluşturulan temalar ve kodlarla sunulmuştur.

**Tablo 27:** Okul Müdürlerinin Dijital Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar

Temalar	Kodlar
<b>Vizyon Boyutu</b>	Yönlendirici olma Dijitali gündeminde tutma Dijital çağın farkında olma Rol, model olma Öğretmenleri teşvik etme Yeniliklere açık olmak Dijital donanıma sahip olmak Yetkin olmak
<b>Teknoloji Boyutu</b>	Dijitali entegre etmek Eğitimler düzenlemek Bilgileri dijital ortama aktarmak Öğretmen ve öğrenciyi yeniliğe entegre etmek Hızla dijitalleşmek Dijital materyallerin eğitim ortamına entegre edilmesi Eğitimde dijitalleşme süreci Teknolojinin hızlı gelişimi Dijital araçların öğrenme ve öğretme süreçlerinde yaygın kullanımı

Tablo 27 incelendiğinde, öğretmenlerin okul müdürlerinin dijital liderlik yeterliliklerine yönelik görüşleri doğrultusunda “vizyon boyutu” temasında sekiz kod, “teknoloji boyutu” temasında dokuz kod oluşturulmuştur. Öğretmeler, dijital çağın farkında olma, dijital donanıma sahip olma, dijitali entegre etme, teknolojinin hızlı gelişimi gibi kodları dile getirmişlerdir. Öğretmenlere ait bazı ifadeler şu şekildedir:

*“Okullarda akıllı tahtalar ve tabletler özellikle hayatımıza girdikten sonra okul müdürünün lider olması sebebiyle bu yönden çok daha donanımlı olması gerekiyor. Dijital liderliğe sahip olması gerekiyor ki onu hem öğretmenine hem öğrencilere okuldaki yeniliklere herhangi bir yenilik olacak bir proje olacaksa bunlara entegre edebilmeli. Bu konuda okul müdürünün bu tür yeniliklere açık olması gerektiğini ve yönlendirici olması gerektiğini düşünüyorum.” (Ö4)*

*“Evet, olmalıdır çünkü eğitimde dijitalleşme süreci, teknolojinin hızlı gelişimi ve dijital araçların öğrenme ve öğretme süreçlerinde yaygın olarak kullanılması, okul müdürlerinin dijital liderlik becerilerine sahip olmasını gerektirmektedir. Bilgilerin dijital ortama aktarmak önemli olmaktadır.” (Ö8)*

“Olmalıdır. Çünkü çok hızlı şekilde dijitalleşiyoruz. Dijitali entegre etmelidir. Her şey artık dijital şekilde gerçekleşiyor. O yüzden tabii ki liderlik yeteneklerine sahip olmalı dijital liderler. Dijital çağın farkında olmalı, eğitimde dijitalleşme sürecini etkin kılmalı, dijital araçların öğrenme ve öğretme süreçlerinde yaygın kullanımını gerçekleştirmeli.” (Ö5)

“Bence kesinlikle olmalıdır. Çünkü öğretmenlerine her alanda rol model olmalı ve teşvik etmelidir. Okul müdürü dijital donanımına sahip olmalı, öğretmen ve öğrenciyi yeniliğe entegre edebilmeli, dijitali gündeminde tutmalı ve hızla dijitalleşmek için çaba göstermelidir.” (Ö9)

“Tabii ki olmalıdır. Çünkü bu artık günümüzün ve eğitimin vazgeçilmez bir parçası. Eğitimler düzenlemelidir. Dijital materyallerin eğitim ortamına entegre edilmesi artık kaçınılmaz. O yüzden bu yeterliliğe ve yetkinliğe sahip olmaları gerekir.” (Ö6)

Öğretmenlerin okul müdürlerinin dijital liderlik yeterliliklerine yönelik beklentileri araştırma sorusu doğrultusunda cevaplanması istenen 2. Soru: “okul müdürünüzü girişimcilik ve dijital beceriler konusunda nasıl değerlendirirsiniz?” sorusu kapsamında ilk olarak” okul müdürünüzü girişimci olma bakımından nasıl değerlendirirsiniz? diye sorulmuştur. Öğretmenlerin yanıtları çerçevesinde oluşturulan temalar ve kodlar Tablo 28’de sunulmuştur.

**Tablo 28:** Okul Müdürlerinin Girişimcilik Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar

Temalar	Kodlar
<b>Enformatik Beceriler</b>	Dijital materyalleri okula entegre etmesi Teknolojik kaynak sağlamak Teknolojik araç gereç temini
<b>Liderlik Becerileri</b>	Empati sahibi Motive eder İletişime açık Girişimci ruha sahip Esnek Destekçi Öncü Problem çözen Sosyal Uyumlu Veli işbirliği Olumlu okul kültürü

<b>Yenileşim Becerileri</b>	İleri görüşlü
	Yenilikçi
	Öngörülü
	Vizyon sahibi
	İleriyi hedefler

Tablo 28 incelendiğinde, öğretmenlerin okul müdürlerinin girişimcilik becerilerine yönelik görüşleri doğrultusunda “enformatik beceriler” temasında üç kod, “liderlik becerileri” temasında 12 kod, “yenileşim becerileri” temasında beş kod oluşturulmuştur. Katılımcılar liderlik temasında; empati sahibi, motive eder, iletişime açık, girişimci ruha sahip kodlarını daha çok dile getirmişlerdir. Katılımcılara ait bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“Yani empati bakımından orta seviyede söyleyebilirim. Empati kısmını ileri görüşlülük bakımından da şu an için orta seviyede olduğunu söyleyebilirim. Ama esneklik ve motivasyon kısmında şu an memnun olduğumu söyleyebilirim. Sene sonu sergisinde olabilir veya yaptığımız etkinliklerde destekçisi olduğumu dile getirdiği için motive olma konusunda ben memnunum.”*

**(Ö1)**

*“Okul müdürüm, motivasyon ve empati konusunda oldukça iyi bir durumda. Teknolojik araç gereç teminini sağlamakta. Sosyal, esnek, öğretmenine destekçi biri ve veli işbirliğini önemser. Dijital materyalleri okula entegre etme noktasında başarılı. Problem çözmede etkili. Yenilikçi yönü zengin. Öngörüsü yüksek.”* **(Ö10)**

*“Okul müdürüm girişimci birisi. Kendisi sosyal medya da, okulun internet sitesinde ve WhatsApp gruplarımız da gerekli duyuruları kendisi yapıyor ve bize öncülük yapmaya çalışıyor. Kendisi bu sene geldiği için bir de okula adaptasyon süreci var. Ben iletişiminin iyi olduğunu düşünüyorum. Her yönüyle olaya bakıyor ve ben empati kurduğunu da düşünüyorum.”* **(Ö2)**

*“Okul müdürüm; benim fikrimce empati kurabilen, vizyon sahibi, okulu daha ileri taşımaya çalışan, okula teknolojik kaynak sağlamada etkili ve olumlu bir okul kültürü oluşturmaya çalışan uyumlu birisidir. İleriyi hedefler.”* **(Ö9)**

*“Çok şanslıyız. Çünkü çok sosyal bir insan ve sosyalliğin yanı sıra çok da sıcak kanlı bir insan. Girişimci çok fazla girişimci. Tanımadığı insan yoktur. Eğitim camiasında neredeyse ilçe milli eğitimde böyle tathı sert dediğimiz olayı gerçekten müdürümde yaşıyoruz. İletişim konusunda çok başarılı. Kırmadan, empati yaparak, öngörerek, kimin ne hissedeceğini veya ne düşüneceğini öngörerek hareket eden bir insan.”* **(Ö4)**

Öğretmenlere yöneltilen “okul müdürünüzü girişimcilik ve dijital beceriler konusunda nasıl değerlendirirsiniz?” sorusu kapsamındaki ikinci soru olan; “okul müdürünüzü dijital becerilere yönelik teknik donanım açısından nasıl değerlendirirsiniz?” sorusunun yanıtlanması istenmiştir. Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda oluşturulan kodlar ve temalar Tablo 29’da sunulmuştur.

**Tablo 29:** Okul Müdürlerinin Dijital Becerilere Yönelik Teknik Donanımına Dair Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar

<b>Temalar</b>	<b>Kodlar</b>
<b>Dijital Program Becerileri</b>	Powerpoint, word,excel programlarını kullanır Ofis programlarını kullanmakta yetkin Web2.0 araçları kullanımı eksik Dijital ortamı etkin kullanır Dijital yetkinliği yetersiz
<b>Etkileşim Becerileri</b>	Öğretmenlere seminer düzenler Paylaşım yapar Yüreklendirir Duyuru yapar Yönlendirir Öğretmeni destekler
<b>Bireysel Gelişim Becerileri</b>	Kendini geliştirir Yeniliğe meraklı Öğrenmeye açık Dijitali önemser Teknik eğitime katılır Gelişime açık Dijital yetkinliği yüksek

Tablo 29 incelendiğinde; öğretmenlerin, okul müdürlerinin dijital becerilere yönelik teknik donanımına dair görüşleri doğrultusunda “dijital program becerileri” temasında beş kod, “etkileşim becerileri” temasında altı kod, “bireysel gelişim becerileri” temasında yedi kod oluşturulmuştur. Dijital program becerileri temasında; powerpoint, word, excel programlarını okul müdürlerinin aktif kullandığı ifade edilmiştir. Katılımcılara ait bazı görüşler şöyledir:

*“Bugüne kadar üç müdürle çalıştım ve açıkçası bu konularda yetenekli olduklarını düşünüyorum. Yaşları gereği öğrenmeye çok açık insanlardı. Müdürüm bu konuda yetenekli, dijital yetkinliği yüksek. Fakat hala mail atmayı bilmeyen idarecilerin olduğunu biliyorum.*

*Müdürüm, dijital ortamı etkin kullanır, dijitali önemser, öğretmenlere seminer düzenler. Öğretmenleri yüreklendirir. Dijital ortamda duyuru ve paylaşım yapar. Öğretmeni destekler.”*  
**(Ö11)**

*“Yani orta düzeyde kullanıyor diye gözlemledim. Özellikle daha basit düzey ofis programları, PowerPoint, Word, Excel bunları evet kullanmakta daha yetkin. En azından temel düzeyde kendi işini görebilecek kadar bunları kullanıyor. Ama biraz böyle web 2.0 araçları, bir resim düzenleme gibi farklı şeyler işin için biraz daha profesyonellik gerektiren şeyler işin içine girdiğinde o noktalarda biraz zayıf kalabilir.”* **(Ö3)**

*“Okul müdürü word, excel gibi konuları biliyor zaten. Ama okul müdürü olarak bunlarla çok meşgul olmak onun asıl görevi değil. Çünkü bunu yapan okulda müdür yardımcıları ve memur var. Bu konuda daha çok bizim müdürümüz yönlendirici özelliğe sahip. Müdürüm yeniliğe meraklıdır.”* **(Ö6)**

*“Okul müdürümüzün dijital anlamda yetkin olduğunu düşünmüyorum. Web2.0 araçlarını kullanmada eksiklikleri var.”* **(Ö8)**

*“Öğrenmeye çok açık bir karakteri var. Bu sebeple de teknik donanım açısından eminim ki özel hayatında eksikliklerini gidermek amacıyla teknik eğitimlere, seminerlere katılmıştır. Çünkü gerçekten kendini geliştiren bir insan. Dijital açıdan da gerçekten fena değil diyebilirim. Entegre edebiliyor eskiyi ve yeniye. O konuda kendini bence geliştiren bir insan. Öğrenmeye, gelişime açık derim.”* **(Ö4)**

Öğretmenlerin okul müdürlerinden dijital liderlik yeterliliklerine yönelik beklentileri araştırma sorusu doğrultusunda katılımcılara yöneltilen 3.soru: “Dijital kaynakları doğru tanımlama, kaynaklara erişim, yeni bilgiyi anlamlandırma gibi becerileri kullanmada okul müdürünüz öğretmen ve öğrencilerle nasıl iletişim kuruyor?” şeklindedir. Katılımcıların soruya yanıtları çerçevesinde oluşturulan temalar ve kodlar Tablo 30’da sunulmuştur.

**Tablo 30:** Okul Müdürlerinin Dijital Kaynakların Öğretmen ve Öğrenci İletişimine Dair Uygulamalarına Yönelik Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar

<b>Temalar</b>	<b>Kodlar</b>
<b>Eğitim Amaçlı</b>	Yarışma, bilimsel etkinliklere katılımı teşvik etmek Kaynaklara erişimde destekçi Eski ve yeniye harmanlamak Eğitimsel yönlendirmek Erasmus gibi projelere katılımı sağlamak Yeni projeler tasarlamak Öğrenci ve öğretmenleri geliştirmek

	Proje üretmelerini desteklemek Okul web sayfasını ve instagram sayfasını aktif kullanmak Teknolojiyi kullandırmak için bilgilendirme yapmak
<b>Güvenlik amaçlı</b>	Akıllı tahtalarda güvenlik duvarı uygulaması kullanmak Dijital kaynakların doğru ve güvenli kullanımı konusunda eğitimler düzenlemek

Tablo 30 incelendiğinde; öğretmenlerin, okul müdürlerinin dijital kaynakların öğretmen ve öğrenci iletişimine dair uygulamalarına yönelik görüşleri çerçevesinde “eğitim amaçlı” temasında 10 kod, “güvenlik amaçlı” temasında iki kod oluşturulmuştur. Eğitim amaçlı temasında yarışma, bilimsel etkinliklere katılımı teşvik etmek kodu daha çok ifade edilmiştir. Katılımcılara ait bazı görüşler şu şekildedir:

*“Ben kendisinin teknolojik şeylere çok önem verdiğini düşünüyorum. Mesela bazı bilimsel etkinlikler oluyor, bazı yarışmalar oluyor. Bunlara katılımı çok önemsiyor ve bunlara projeler yapılması konusunda öğretmenlere teşvikte bulunuyor, ısrar ediyor, takip ediyor. Aynı zamanda öğrencileri ve öğretmenleri de geliştirmeye çalışıyor. Emek vermelerini istiyor. Bu konuda kendisini başarılı buluyorum.” (Ö2)*

*“Okul müdürüm kaynaklara erişim, bilgiyi anlamlandırma, yeni projeler tasarlamak, projeye katılım sağlama gibi konularda destekçidir. Öğretmen ve öğrenci gelişimini önemser.” (Ö10)*

*“Eğitime yönlendirme oluyor. Hani mesela bir şey geliyor işte. Öğretmenleri de tanıdığı için işte bak diyor. Hani bu senin dikkatini çekebilir bir bak istersen bir incele istersen falan gibi. Dijital değil belki ama işte projelerde kim daha çok aktif? O zaman böyle bir proje var işte. Bak böyle böyle var, belki sen ilgilenirsen ekibini kurabilirsin falan gibi şeyler oluyor. Erasmus gibi projelere katılım sağlamak için öğretmenlerini teşvik eder.” (Ö5)*

*“Öğretmenlerin teknolojiyi daha sık kullanıp derslere uyarlamaları için gerekli bilgilendirmeleri yapıyor. Okulun web sayfasını ve instagram sayfasını etkin kullanıyor. Dijital kaynakların doğru ve güvenli kullanımı konusunda eğitimler düzenler.” (Ö9)*

*“Okul müdürüm eski ve yeniye harmanlamak noktasında etkin biri. Öğretmenleri eğitimlere yönlendirir. Proje üretmelerini destekler. Akıllı tahtalarda güvenlik duvarı uygulamasını kullanmaktadır. Teknolojiyi kullandırmak için gereken bilgilendirmeyi yapar.” (Ö12)*

Öğretmenlerin okul müdürlerinden dijital liderlik yeterliliklerine yönelik beklentileri araştırma sorusu doğrultusunda öğretmenlerden cevaplanması istenen 4. Soru: “Okulunuzun dijital teknolojileri ile ilgili vizyonunu açıklar mısınız? Dijital teknoloji kullanımında okul müdürünüz öğretmen, öğrenci ve veliyi yönlendirmek için neler yapmakta” diye sorulmuştur. Öğretmenlerin soruya cevapları çerçevesinde oluşturulan temalar ve kodlar Tablo 31’de sunulmuştur.

**Tablo 31:** Okul Müdürlerinin Dijital Teknolojileri Okul Vizyonu Doğrultusundaki Uygulamalarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar

<b>Temalar</b>	<b>Kodlar</b>
<b>Eğitim Uygulamaları</b>	Dijital araçları kullanım ve tehlikeleri semineri Öğretmenlerin online eğitime katılmasını teşvik etmek Bilişim haftası kapsamında pano hazırlamak Bilinçli internet kullanımı semineri Öğrencileri, teknolojiyi faydalı kullanmalarına yönelik bilgilendirmek
<b>Kişisel Gelişim Uygulamaları</b>	Paydaşlarını teşvik eder Yeniliğe açık Öğretmenleri destekler Dijitali sıkı takip eder
<b>İletişim Uygulamaları</b>	Whatsapp aktif kullanmak Velilerle dijital ortamda iletişim kurmak Etkinlikleri dijital ortamda paylaşmak Veliyi bilgilendirecek yönergeler Duyurular, etkinlikler, sınav takvimini dijital platformdan paylaşmak Veli ve öğrenci dijital kimliği
<b>Öğretimin Niteliğini Artırma Uygulamaları</b>	Dijital araçları öğretimde kullanmak Yenilikçi projeler üretmek Teknolojiyi eğitimin merkezine taşır Derslerde konuları online oyunlarla pekiştirmek Kitapların online platformlarını kullanmak Dijital akıllı tahta uygulamasının kullanılması Tabletli ve bilgisayarlı eğitim vermek Proje üretiminde teknolojiyi kullanmak Dijital ders kaynakları Ders notlarını alırken web2.0 araçlarını kullanmak

Tablo 31 incelendiğinde, öğretmenlerin okul müdürlerinin dijital teknolojileri okul vizyonu doğrultusundaki uygulamalarına ilişkin görüşleri çerçevesinde “eğitim uygulamaları” temasında beş kod, “kişisel gelişim uygulamaları” temasında dört kod, “iletişim uygulamaları” temasında altı kod, “öğretimin niteliğini artırma uygulamaları” temasında 10 kod oluşturulmuştur. Whatsapp’ı aktif kullanmak, etkinlikleri dijital ortamda paylaşmak, velilerle

dijital ortamda iletişim kurmak kodları daha çok öne çıkmıştır. Katılımcılara ait bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

*“Okulumuz öğrencileri ders notlarını web2 araçlarından seçerek not alır. Ders kaynakları dijitaldir. Projelerin üretiminde mutlaka teknoloji kullanılır. Ders sunumlarında, alıştırmalarda, ödevlerde dijital ortam yoğun olarak kullanılıyor. Tabletli ve bilgisayarlı eğitim verilmektedir. Kitapların online platformları kullanılmaktadır. K12 ve classroom üzerinden öğrenci ve veli paylaşımları yapılmaktadır. Her öğrenci ve velinin dijital kimliği vardır.” (Ö12)*

*“Okulumuzun dijital teknolojileri ile ilgili vizyonu, öğrencilerin, öğretmenlerin ve velilerin dijital yetkinliklerini geliştirmeyi, teknolojiyi eğitimin merkezine yerleştirerek öğrenme süreçlerini iyileştirmeyi hedeflemektedir. Yenilikçi projeler üretilir. Dijital akıllı tahta uygulaması aktif kullanılır. Dijital araçlar öğretimde etkin kullanılır.” (Ö8)*

*“Dijital teknoloji dediğimiz zaman okulumuzda internet erişimimiz var. Her şeyden önce Milli Eğitim'in internetini kullanıyoruz. Her sınıflarımızda ve her odamızda internet erişimi, bilgisayar, yazıcı mevcut. Bu konuda sıkıntı yok. Sınıflarımızda akıllı tahtalarımız var ve bunların güvenliğiyle ilgili olarak da akıllı tahtaların anahtarı ve şifresi var. Bu da öğretmenlerimiz de bulunmakta. Yani öğrencilerimiz de velilerimiz de bu internet erişimine ulaşabilmektedir. Whatsapp grupları var. Yani şu şekilde sınıf ve whatsapp grupları şeklinde oluyor....” (Ö6)*

*“Sadece Bilişim Teknolojileri dersi kapsamında, Bilişim haftasında pano hazırlamamız, işte çocuklara, belli yaş gruplarına, internet kullanımına yönelik vesaire, bilinçli internet kullanımı gibi veya ne gibi araçlar kullanılır, hangi araçları kullanırken ne gibi tehlikeler vardır, teknolojiyi faydalı kullanmaya yönelik bilgilendirici seminerler yaptık öğrencilere. Derslerde konular online oyunlarla pekiştirilir. Öğretmenlerin online eğitime katılması teşvik edilir.” (Ö3)*

*“Okul müdürüm velilerle dijital ortamda iletişim kurar, veliyi bilgilendiren yönergeler kullanır. Duyurular, etkinlikler, sınav takvimini dijital ortamda paylaşır. Dijitali sıkı takip eder. Yeniliğe açık, paydaşlarını teşvik eder. Öğretmenleri kendilerini geliştirmeleri için yönlendirir.” (Ö1)*

Öğretmenlerin okul müdürlerinden dijital liderlik yeterliliklerine yönelik beklentileri araştırma sorusu doğrultusunda öğretmenlere yöneltilen 5. Soru: “Okul müdürünüz, bilgi ve iletişim teknolojilerini yönetim işlerinde kullanmaya dönük hangi uygulamaları kullanmakta? şeklindedir. Öğretmenlerin soruya yanıtları doğrultusunda oluşturulan kodlar ve temalar Tablo 32’de sunulmuştur.

**Tablo 32:** Okul Müdürlerinin Yönetim İşlerinde Kullandıkları Uygulamalara Yönelik Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar

Temalar	Kodlar
İletişim Alanı	İnstagram, Whatsapp gibi uygulamaları kullanmak Sosyal medyayı aktif kullanır Aktiviteleri sosyal medyada paylaşmak Duyuru yapmak Google formlar ile anket uygulamak
Yönetim Alanı	Okul web sayfasını kullanmak Doküman yönetim sistemini kullanmak Mail ile bilgilendirme yapmak
Öğretim Alanı	Öğretmenlerin K12 ve classroom uygulamalarını kullanmaları Öğretmenlerin eokul uygulamalarını kullanmaları

Tablo 32 incelendiğinde, öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim işlerinde kullandıkları uygulamalara yönelik görüşleri doğrultusunda “iletişim alanı” temasında beş kod, “yönetim alanı” temasında üç kod, “öğretim alanı” temasında iki kod oluşturulmuştur. İletişim alanı temasında yer alan instagram, whatsapp gibi uygulamaları kullanmak kodu tüm katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Katılımcılara ait bazı ifadeler şu şekildedir:

*“Öğretmenler K12 ve classroom uygulamaları ile iletişim ve bilgilendirme yapıyor. Okulumuzun her etkinliği sosyal medyada paylaşılır. Veli ve öğrenci formları, google form ile anket uygulanır. Link üzerinden paylaşılır.” (Ö10)*

*“Şuan için instagram platformu var okulun platformu. İşte orda öğrencilerin yapılan etkinliklerin tamamı paylaşılıyor. Bu aslında hem öğrencilerin motivasyonunu hem velilerinde okulun başarısını görmeleri adına güzel bir örnekleme olmuş oluyor. Kendi idari işlerimizde whatsapp üzerinden halletmeye çalışıyoruz. Artı olarak da şunu ekleyebilirim okulun web sitesinde de aynı şekilde öğretmen kadromuz, öğrenci sayımız, yapılan yine tüm aktiviteler sosyal medyada, instagram hesabında yapılan tüm çalışmalar oraya da aktarılmaktadır.” (Ö1)*

*“Sosyal medyayı çok kullanıyoruz. Site üzerinden yapılan etkinlikler, fotoğraflanıp paylaşılıyor. İnternet sitesi üzerinden yani dediğim gibi interneti okulumuzun internet sitesi üzerinden yapıyoruz. Sosyal medyada yani Instagram üzerinden yapılan etkinlikler paylaşılıyor. Okul müdürümüz de dahil oluyor tabi bu etkinliklere.” (Ö4)*

*“Sosyal medyayı aktif olarak kullanmaktadır. Instagram, whatsapp, google drive gibi uygulamaları kullanır. Okul web sayfası aktif kullanılır. Öğretmenler eokul uygulamalarını aktif kullanıyor. Okul evrak işlerinde dijital doküman yönetim sistemi kullanılıyor. Mail ile bilgilendirme yapılıyor.” (Ö7)*

Öğretmenlerin, okul müdürlerinden dijital liderlik yeterliliklerine yönelik beklentileri araştırma sorusu doğrultusunda öğretmenlere yöneltilen 6. soru: “Okul müdürünüzün bilgiye ulaşmada dijital teknolojileri kullanma durumunu nasıl değerlendirirsiniz?” şeklindedir. Öğretmenlerin soruya yanıtları çerçevesinde oluşturulan temalar ve kodlar Tablo 33’de sunulmuştur.

**Tablo 33:** Okul Müdürlerinin Bilgiye Ulaşmada Dijital Teknolojileri Kullanma Durumuna Yönelik Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar

Temalar	Kodlar
Mesleki Bilgi	Dijital teknolojiye bilgi sahibi Dijital paylaşımları hızlı yapar Dijital çalışmalar hazırlamak Dijital teknoloji ile içerik üretmek
Kişisel Bilgi	Teknolojiyi yakından takip eder Dijitale yönelik eğitimler almak Dijital paylaşımlar yapmak Dijital okuryazarlıkta yetkin

Tablo 33 incelendiğinde, öğretmenlerin okul müdürlerinin bilgiye ulaşmada dijital teknolojileri kullanma durumuna yönelik ifadeleri doğrultusunda “mesleki bilgi” temasında dört kod, “kişisel bilgi” temasında dört kod oluşturulmuştur. Teknolojiyi yakından takip eder, dijital teknolojiye bilgi sahibi kodları daha çok öne çıkmaktadır. Katılımcılara ait bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

*“Bulduğumuz konuma ve teknolojik duruma göre ve bu konuda okulumuzun da çok iyi olduğunu düşünüyorum diğer okullara nazaran. Çünkü velilerle ve öğrencilerle çok ciddi ve hızlı bir şekilde iletişim kurup gerekli duyuruların vaktinde yapıldığını düşünüyorum ve bütün öğrencilerin bu bilgilere vaktinde ulaştığını düşünüyorum.” (Ö2)*

*“Yeniliğe çok açık bir insan olduğundan ötürü mümkün olduğunca, elinden geldiğince zamanı da bu arada çok yoğun bir insan. Dijitale karşı olan bilgi donanımı benden çok çok daha iyi. Dijital paylaşımları hızlı yapar. Dijital çalışmalar hazırlar. Dijital teknoloji ile içerik üretir.” (Ö4)*

*“Teknolojiyi yakından takip eder. Dijital teknolojiye bilgi sahibi. Dijital anlamda kendini iyi geliştirdiğini düşünüyorum. Dijitale yönelik eğitimler alır. Dijital paylaşımlar yapar. Dijital okuryazar noktasında yetkin.” (Ö9)*

Öğretmenlerin okul müdürlerinden dijital liderlik yeterliliklerine yönelik beklentileri araştırma sorusu doğrultusunda öğretmenlerden cevaplanması istenen 7. Soru: “okul müdürünüz olağanüstü durumlarla karşılaştığında karar alma süreçlerini nasıl yürütür? şeklindedir. Öğretmenlerin soruya cevapları doğrultusunda oluşturulan kodlar ve temalar Tablo 34’de sunulmuştur.

**Tablo 34:** Okul Müdürlerinin Olağanüstü Durumlarda Karar Alma Süreçlerine Yönelik Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar

Temalar	Kodlar
<b>Kişisel Davranış</b>	Hızlı organize eder Bilgi alışverişinde bulunur Bilgilendirme yapar Hızlı planlama yapar Yönlendirme yapar Gerekli görevlendirmeleri sağlar Aceleci kararlar alır Sağduyulu davranır Pratik çözümler üretir Soğukkanlı tutumuyla etkili çözümler üretir
<b>Öğretimsel Davranış</b>	Eğitimi dijitale taşır Zoom, google mit gibi uygulamalar ile eğitimi devam ettirir Öğrenci yararına karar alır

Tablo 34 incelendiğinde, öğretmenlerin okul müdürlerinin olağanüstü durumlarda karar alma süreçlerine yönelik görüşleri çerçevesinde “kişisel davranış” temasında 10 kod, “öğretimsel davranış” temasında üç kod oluşturulmuştur. Hızlı organize eder, bilgi alışverişinde bulunur, bilgilendirme yapar, eğitimi dijitale taşır kodları daha çok öne çıkmaktadır. Katılımcılara ait bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

*“Bu konuda birlikte çalışmadık ama genel olarak okul müdürümüzün bu konuda yapabileceğini söyleyebilirim olağanüstü herhangi bir durum olduğunda doğrudan eğitimi dijitale taşıma hatta yarım gün belki yüz yüze yarım gün dijital taşıma gibi bir işlem yapabileceğini düşünüyorum. Zoom olabilir, google mit olabilir bilinen uygulamalar buralardan eğitime yarım şekilde devam edilebilir, yüz yüze yarısı da dijitalde tamamlanabilir. Bu konuda bizi yönlendireceğini düşünüyorum.” (Ö1)*

“Teknoloji bölümü olduğumuz için burada bize danışılarak kararlar verildi. Her aşamada fikrimiz alındı. Okul müdürüm, hızlı organize eder, bilgi alışverişinde bulunur, pratik çözümler üretir. Hızlı planlama yapar. Aceleci kararlar alabilir. Öğrenci yararına karar alır.” (Ö11)

“Türkiye genelinde zaten bir pandemi süreci yaşadık. Bir de bir deprem süreci yaşadık. Burada şunu söyleyebilirim. Burada okul müdürü ve müdür yardımcıları beraberce konuşup ne yapabiliriz, neyi nasıl düzene koyabiliriz bununla ilgili planlamayı yaptılar ve öğretmenlerle paylaşıp bunu bu şekilde uygulayacağız dediler. Gerekli bilgilendirmeyi yapar. Sağduyulu davranır.” (Ö6)

“Okul müdürümüzle bu yıl çalışmaya başladık. Gözlemlediğim önceliği öğrencilerin ve öğretmenlerin güvenliği. O yüzden olağanüstü bir durumla karşılaştığımızda elinden gelenin en iyisini yapacağını, öğretmenleri iyi organize edeceğini düşünüyorum. Acil durumlarda gerekli görevlendirmeleri sağlar. Soğukkanlı tutumuyla etkili çözümler üretir.” (Ö9)

Öğretmenlerin okul müdürlerinden dijital liderlik yeterliliklerine yönelik beklentileri araştırma sorusu doğrultusunda öğretmenlere yöneltilen 8. Soru: “okul müdürünüz, yeni teknolojileri eğitimde kullanma ya da eğitimde yenileşmeye ne kadar açık? Bu durumda okul müdürünüzün okulda risk alma konusunda neler düşünüyorsunuz? şeklindedir. Öğretmenlerin soruya yanıtları çerçevesinde oluşturulan kodlar ve temalar Tablo 35’de sunulmuştur.

**Tablo 35:** Okul Müdürlerinin Yeni Teknolojileri Eğitimde Kullanma, Eğitimde Yenileşmeye ve Riske Yönelik Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar

Temalar	Kodlar
<b>Bireysel Yenilik</b>	Yenileşmeye açık Risk alır Direnci kırar İkna eder Açık görüşlü Destekçidir Yönlendirme yapar Durum değerlendirmesi yapar Teknolojinin farkındadır
<b>Bilgilendirici Uygulamalar</b>	Akıllı tahtalara karekodla giriş yapmak Öğrenci yoklamalarını dijital ortama aktarmak Akıllı tahta kullanımına şifre koymak

Tablo 35 incelendiğinde, öğretmenlerin okul müdürlerinin yeni teknolojileri eğitimde kullanma, eğitimde yenileşme ve riske yönelik görüşleri doğrultusunda “bireysel yenilik” temasında dokuz kod, “bilgilendirici uygulamalar” temasında üç kod oluşturulmuştur. Yenileşmeye açık, risk alır kodları katılımcılar tarafından daha çok dile getirilmiştir. Katılımcılara ait bazı ifadeler şu şekildedir:

“Müdürümün yeni teknolojilere açık olduğunu ve bizi buna entegre etmek için risk alacağını düşünüyorum. Mesela öncesinde yoklamaların girildiği bir uygulama yoktu. Müdür yardımcılarını giriyordu ama idari olarak herhalde bir takım şeyler yetersiz kalmış, kendileri yetişememiş. Müdürüm bir toplantı yaptı, bize bir uygulama indirdi. E-okul uygulaması. Biz ders esnasında hemen yoklamayı oradan giriyoruz. Her öğretmen kendi girdiği sınıfın ders yoklamasını orada giriyor. Öğrenci yoklamalarını dijital ortama aktarıyoruz. Akıllı tahtalara karekodla giriş yapıyoruz.” (Ö2)

“Yenilikçi bir müdürümüzün olduğunu düşünüyorum. Bu yüzden bu gibi durumlarda kullanım amaçlarını, avantajlarını göstererek veli ve öğrenciyi ikna edebileceğini düşünüyorum. Okul müdürüm, teknolojinin farkındadır. Açık görüşlü ve destekçidir.” (Ö10)

“Okul müdürümüzün teknolojinin eğitimdeki potansiyel faydalarının farkındadır ve bu yeniliklere karşı olumlu bir tutum sergiler. Durum değerlendirmesi yapar. Öğretmenleri yönlendirir. Akıllı tahtalara şifre koyularak güvenli kullanımı sağlıyor.” (Ö8)

“Yenileşmeye açık ve aktif bir idareci. Gerek dijitalde gerek diğer alanlarda yenileşmeye gayet açık. Gereken yerde yönlendirme yapıyor. Direnç gösterme duruma bağlı olarak değişebilir bence. Direnci kırar. Bir de dijital teknolojinin aslında bence faydasına da yeni teknolojinin faydasına da bağlı olarak değişebilir. Gerçekten çok ciddi bir faydası varsa eğitime, okulumuza bence risk alır.” (Ö5)

#### 4.2.3. Öğretmenlerden Toplanan Verilere İlişkin Üçüncü Araştırma Sorusu Bulguları

“Öğretmenler, okul müdürlerinin dijital liderlik yeterliliklerinin eğitim sürecine etkisi hakkında neler düşünmektedir?” araştırma sorusu doğrultusunda katılımcılara; “okul müdürünüz, dijital liderlik yeterliliklerine sahip midir? Öğretmen motivasyonu, öğrenci motivasyonu, öğrenci başarısı, öğretmen-yönetim ilişkisi konu başlıkları açısından nasıl değerlendirirsiniz? diye sorulmuştur. Katılımcıların yanıtları çerçevesinde oluşturulan temalar ve kodlar Tablo 36’da sunulmuştur.

**Tablo 36:** Okul Müdürlerinin Dijital Liderlik Yeterliliklerinin Eğitim Sürecine Yansımalarına Yönelik Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar

Temalar	Kodlar
Öğretmen Motivasyonuna Yansımaları	Motivasyon artar Derslerde dijitali etkin kullanır Dijitali takip eder Projelere katılımında istek artar Dijitali eğitime entegre eder Dijitalden ödev gönderir
Öğrenci Motivasyonuna Yansımaları	Motive olur Okulu benimser Sosyal etkileşim artar
Öğrenci Başarısına Yansımaları	Derslere ilgi artar Tübitak, teknofest gibi yarışmalara proje üretir Dersler eğlenceli hale gelir
Öğretmen ve Yönetim İlişkinine Yansımaları	Talep edilen evraklara hızlı ulaşmak Dijitalden gelen yazıların öğretmenlere hızla iletmek

Tablo 36 incelendiğinde öğretmenlerin, okul müdürlerinin dijital liderlik yeterliliklerinin eğitim sürecine yansımalarına yönelik görüşleri çerçevesinde “öğretmen motivasyonuna yansımaları” temsında altı kod, “öğrenci motivasyonuna yansımaları” temsında üç kod, “öğrenci başarısına yansımaları” temasında üç kod, “öğretmen ve yönetim ilişkisine yansımaları” temasında iki kod oluşturulmuştur. Motivasyon artar, derslerde dijitali etkin kullanır, motive olur, derslere ilgi artar kodları daha çok öne çıkmaktadır. Katılımcılara ait bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

*“Öğretmenin işini kolaylaştırmış olan herşey öğretmeni mutlu eder. Öğretmen mutlu olursa da öğrenci motivasyonu ile doğru orantılı bir şekilde artacağını düşünüyorum ve öğrenci başarısı da ilerleyen süreçte farklı etkinliklerde yine artacağını düşünüyorum. Yönetim ilişkisi olarak okul müdürümü bu konuda olumlu olarak değerlendirebilirim çalışmalarından ötürü. Öğrenci başarısı olarak şu şekilde söyleyebilirim öğrencilerin bizim sosyal platformda müdürümüzün yaptığı başarı paylaşımları diğer öğrencilere aslında biz görmesekte ister istemez dolaylı yoldan motive ediyor.” (Ö1)*

*“Dijital yeterliliklere sahip okul müdürü eğitim öğretime olumlu anlamda katkı sağlar, eğitim öğretim daha etkileşimli, öğrenme eğlenceli ve kolay olur. Okulu benimser. Derslere ilgi artar.*

*Dijitalden ödev gönderir. Projelere katılımda istek artar. Tübitak, teknofest gibi yarışmalara proje üretir. Sosyal etkileşim artar.” (Ö7)*

*“Şimdi müdürün buradaki asıl görevi belki de dijital yeterlilikler, internet bağlantısının olması, akıllı tahtaların olması, sınıflarda, işte bilgisayarların, yazıcıların olması. Derslerde dijitali etkin kullanır. Oradaki liderliği müdür yapıyor ama bunu sınıf ortamına, öğrenciye yansıtmak tamamen öğretmenle alakalı bir nokta. Burada asıl görev müdür yönünden imkan sağlama noktasında, ama öğrenciye yansımaları noktasında ise öğretmenin görevi.” (Ö6)*

*“Okul müdürüm dijital yeterliliklere sahip. Teknolojinin artık ne kadar eğitimin içinde olduğunun farkında ve bunları uygulamakta destekçi. Dijitali takip eder. Dijitali eğitime entegre eder. Dersler eğlenceli hale gelir. Öğretmen yönetim açısından talep edilen evraklar hızla ulaşır. Dijitalden gelen yazıların öğretmenlere hızlı iletimi sağlanır.” (Ö12)*

#### **4.2.4. Öğretmenlerden Toplanan Verilere İlişkin Dördüncü Araştırma Sorusu Bulguları**

“Öğretmenler, okul müdürlerinin okulda dijital kültür oluşturmaya yönelik girişimleri hakkında neler düşünmektedirler? araştırma sorusu doğrultusunda katılımcılara iki soru yöneltilmiştir. Katılımcılara 1. soru olarak “”okul müdürünüz, okulda ortak değerlerin oluşturulmasına yönelik dijital teknolojilerin yaygınlaşması için herhangi bir girişimde bulunuyor mu? diye sorulmuştur. Katılımcıların yanıtları doğrultusunda oluşturulan kodlar ve temalar Tablo 37’de sunulmuştur.

**Tablo 37:** Okul Müdürlerinin Ortak Değerlerin Oluşturulmasına Yönelik Dijital Teknolojileri Yaygınlaştırma Girişimlerine Dönük Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar

<b>Temalar</b>	<b>Kodlar</b>
<b>Kişisel Girişimler</b>	İşbirliği yapmak Görevlendirme yapmak Dijital farkındalık oluşturmak Yönlendirme yapmak Rehberlik etmek
<b>Eğitim Girişimleri</b>	Dijital kaynakları kullanmak Dijital platformlarda eğitim düzenlemek Tanıtım videoları hazırlamak
<b>Dijital Araç Kullanımı</b>	Dijitalde etkinlik paylaşımları E-okul ile yoklama girişi yapmak Sosyal medya mecralarını kullanmak Akıllı tahta koruma programı kullanmak

Tablo 37 incelendiğinde öğretmenlerin, okul müdürlerinin ortak değerlerin oluşturulmasına yönelik dijital teknolojileri yaygınlaştırma girişimlerine dönük görüşleri çerçevesinde “kişisel girişimler” temasında beş kod, “eğitim girişimleri” temasında üç kod, “dijital araç kullanımı” temasında üç kod oluşturulmuştur. İşbirliği yapmak, görevlendirme yapmak, dijital kaynakları kullanmak, dijital etkinlik paylaşımları kodları daha çok ifade edilmiştir. Katılımcılara ait bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

*“Kültürün hızlıca değişebileceğini düşünmüyorum. Müdürüm bu yıl aramıza katıldı. Bunun için zaman gerekiyor. Okul müdürüm sosyal medya mecralarını aktif kullanmaktadır. Dijitalde etkinlik paylaşımları yaparak ortak kültür oluşturmayı sağlamaktadır. Görevlendirme yapar. Tanıtım videoları hazırlar. Rehberlik yapar. Dijital kaynakları kullanır.”(Ö11)*

*“Okulun yaptığı dijital değişim E-okul uygulamasını indirip yoklama girmemiz. Yani şu an herkesin yaptığı bu. Akıllı tahta koruma programı kullanmak aklıma gelenler. Bunun dışında dijital değişimlerde yapmak istediği uygulamalar tabii ki var. Bu tübitak gibi teknofest gibi şeylere proje yapılmasını istedi, başvuru aşamasında kaldık. Kullanılan okul sitesi, instagram, whatsapp grubu gibi şeyler bunlar önceden de önceki okul idaresi tarafından da kullanılan, yeni müdürümüz tarafından devam ettirilen şeyler.” (Ö2)*

*“Farkındalık olması amacıyla çeşitli etkinlikler yapıyoruz. Dijital farkındalık oluşturmak için genelde biz öğretmenlere görevlendirme veriyor. Okulda öğrencilere farkındalık oluşturmak amacıyla farklı projeler, farklı etkinlikler yapıyoruz. Bunun tabii takipçisi oluyor. Bazen de mesela sosyal medya veya internet sitesi üzerinden bunları yayınlayarak velilerin de bu durumdan haberdar olmalarını sağlıyoruz. Dijital platformlarda eğitim düzenler.” (Ö4)*

“Öğretmenler, okul müdürlerinin okulda dijital kültür oluşturmasına yönelik girişimleri hakkında neler düşünmektedirler? Araştırma sorusu doğrultusunda katılımcılara yöneltilen 2. Soru; “okul müdürünüz, okulda törenlerin ve etkinliklerin planlanmasında ve uygulanmasında dijital teknolojilerden yararlanır ya da sizi yönlendirir mi? şeklindedir. Katılımcıların cevapları doğrultusunda oluşturulan temalar ve kodlar Tablo 38’de sunulmuştur.

**Tablo 38:** Okul Müdürlerinin Tören ve Etkinliklerin Planlanmasında Dijital Teknolojiden Yararlanma Durumuna Yönelik Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Tema ve Kodlar

<b>Temalar</b>	<b>Kodlar</b>
<b>Bireysel Kullanım</b>	Görev dağılımı yapar İmkan sağlama da destek olur Yönlendirme yapar Dijitali kullanmaya teşvik eder

<b>Etkileşimsel Kullanım</b>	Törenleri sosyal medyada paylaşmak Dijital paylaşım yapmak Whatsapp ile duyuru yapmak
<b>Dijital Teknoloji Kullanımı</b>	Dijital teknolojiden bilgilendirme yapmak Akıllı tahtada sunum yaptırmak Etkinliklerde yaka mikrofonu kullanılmak

Tablo 38 incelendiğinde öğretmenlerin, okul müdürlerinin tören ve etkinliklerin planlanmasında dijital teknolojiden yararlanma durumuna yönelik görüşleri doğrultusunda “bireysel kullanım” temasında dört kod, “etkileşimsel kullanım” temasında üç kod, “dijital teknoloji kullanımı” temasında üç kod oluşturulmuştur. Görev dağılımı yapar, törenleri sosyal medyada paylaşmak kodları daha çok ifade edilmiştir. Katılımcılara ait bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

*“Törenleri veya etkinlikleri planlayacak kişilerin haberleşmesi açısından whatsapp grupları kullanıyoruz. Sosyal medya kullanıyoruz. Belki bazen yapılması gereken tüm öğrencilerin izlenmesi gereken sunumlar için akıllı tahta sunumları kullanıyoruz. Görevli olan öğretmenler belki internette araştırma yapma, ofiste veya bir powerpoint de bunları düzenleme, belki bir afiş çalışması varsa onu düzenleme noktasında kullanılıyordur tabii ki. Okul müdürü whatsapp üzerinden organize aşamasında bir yönlendirme oluyor.” (Ö3)*

*“Törenlerde, etkinliklerde hazırlıyoruz planları. Çocuklar çıkıyorlar etkinliklerini yapıyorlar. Gösterilerini sunarken yaka mikrofonu kullanıyorlar. Uzunca bir süredir zaten okulumuzda yazarlık atölyesi var. Onu da e-kitap olarak bastırıyoruz. Karekod okutuyoruz. İlk önce normal kitap olarak bastırıyoruz az bir miktarda.” (Ö5)*

*“Tüm çalışmalar dijital ortamda ulaşılabilir. Müdür tarafından gereken görevlendirme yapılır. Dijitali kullanmaya teşvik eder. İmkan sağlama da destek olur. Birçok tören hazırlıklarında teknoloji kullanılır. Müdürüm instagram, whatsapp ve okul sitesinden gerekli planları, bilgilendirmeyi, programları yayınlar ve duyuruları yapar. Törenleri sosyal medyada paylaşır.” (Ö12)*

## 5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma soruları doğrultusunda elde edilen bulgular çerçevesinde ulaşılan sonuçlar üzerinden gerçekleştirilen tartışmalar ve öneriler sunulmuştur.

### 5.1. Okul Müdürlerinin Dijital Liderlik Yeterliliklerine Dönük Görüşleri Doğrultusunda Tartışma ve Sonuç

Teknolojik değişimler ve gelişmelerle birlikte yönetim anlayışında yeni paradigmlar ortaya çıkmaktadır. Dijital çağdaki gelişimlerden etkilenen eğitim kurumlarında da yöneticilerin liderlik vasıfları dijital bir yön kazanmaktadır.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin dijital liderlik kavramına yönelik görüşleri incelendiğinde iki temanın ortaya çıktığı görülmektedir. Dijital liderliği bireysel özellik bakımından vizyon, zeka, donanım kavramlarıyla tanımlamaktadır. Sincar ve Aslan'ın (2011) yaptıkları çalışmada, yöneticilerin vizyon rolünü orta bir düzeyde ortaya koydukları sonucuna varması ile vizyon sahibi olmanın alanyazında yönetimle ilişkilendirildiği yorumu yapılabilir.

Okul müdürlerinin çevresel faktörler temasında dijital liderliği yön veren, yol gösteren, etkileyebilen kavramlarıyla ifade etmektedirler. Dijital liderlik okul yöneticilerinin dijitali etkili kullanması kadar izleyenlerini yönlendirmede dijitali kullanabilmesi yeterliliği ile de ilgilidir. Bu bulgu Karaköse (2007), ortaya koyduğu çalışmada dijital liderliğin astların ilham verilmesi, desteklenmesi örgütteki kriz sürecine yansımalarından bahsetmiştir.

Dijital liderlik, sadece teknik bilgiye dayalı bir yetkinlik değil, aynı zamanda vizyoner bir bakış açısına, derin bilgiye, stratejik zekaya ve güçlü bir yön verme yeteneğine sahip olmayı gerektirir. Bu unsurlar bir arada çalıştığında, dijital liderler izleyenlerine etkili bir şekilde liderlik edebilir ve onları dijital dönüşüm sürecinde başarıya ulaştırabilir.

Okul müdürlerinde olması gereken liderlik özellikleri neler olmalıdır sorusuna yönelik katılımcılar iletişime açık olmak, esnek olmak, hoşgörülü olmak, yönetim becerisine sahip olmak şeklinde açıklamalarda bulunmuşlardır. Hallinger (2003), okul müdürlerinin öğretmenler ve öğrencilerle etkili iletişim kurarak okul başarısını artırdığını belirtmektedir. Açık iletişim yoluyla okulun kültürünü geliştirebildiklerini vurgulamaktadır. Açık iletişim, ekip üyeleri arasında güven ve anlayış oluştururken, esneklik değişen koşullara uyum sağlamak adına önemli bir yetenek sunarken, yönetim becerisi ise tüm bu unsurların etkin bir şekilde bir arada işlenmesini sağlayabilir.

Katılımcılar dijital liderlik kavramının en çok dijital platformları kullanmak, teknolojiyi kullanabilme yeterliliğine sahip olmak, teknolojiyi yönetimde etkin kullanmak gibi kodları dile getirmektedirler. Alanyazında Sheninger (2014), çalışmasında dijital liderlik kavramını yöneticinin teknolojik araç ve gereçleri kullanabilme becerisi olarak benzerlik göstermektedir. Okul müdürlerinin dijital platformları kullanma becerisi, teknolojiyi yönetimde etkin bir şekilde kullanabilme yetkinliği, günümüz eğitim sisteminin temel taşlarından biri haline gelmiştir. Eğitim dünyasında teknolojinin hızla gelişmesi, okullarda dijital araçların ve platformların daha yaygın ve etkin kullanılmasını zorunlu hale getirdiği görülmektedir.

Katılımcılara okul müdürleri dijital yeterliliklere sahip olmalı mıdır? şeklinde yöneltilen soruda en çok çağa ayak uydurmak, dijitalleşme, dijital dünya, eğitimde dijitalleşme gibi kavramlar dile getirilmiştir. Turan (2002), okul müdürlerinin dijital yeterliliklerinin iyi olmasının enerji ve zamandan tasarruf sağlayacağı, çalışanların verimliliğini arttıracığı ve çağa ayak uydurmak noktasında okulun güncel gelişmelere uydurabileceği öğretmen görüşleriyle tespit edilen çalışmasıyla örtüşmektedir. Dijitalleşme, dijital dünya, bilgiye hızlı erişim, çevrimiçi etkileşimler ve teknolojinin hayatın her alanına entegre olmasıyla şekilleniyor. Bu nedenle okul müdürlerinin dijital yeterliliklerine sahip olmaları, hem okul yönetiminin verimliliğini artırır hem de öğrencilere modern deneyimler sunabilir.

Dijital bir okul müdürünün enformatik beceriler, yenileşim becerileri, girişimcilik, dijital araçların okul vizyonu doğrultusunda kullanımı ve dijital teknolojilerin bilgiye ulaşmada kullanımı ön plana çıkmaktadır. Bu çerçevede sonuçlar tartışılmıştır. Okul müdürleri kendilerini girişimcilik bakımından dijital araçları kullanmak, teknik gelişmelerin takipçisi olmak şeklinde dile getirmişlerdir. Katılımcıların bilişim becerilerini girişimcilik olarak gördükleri ifade edilebilir. Teknolojinin getirdiği yenilikler ve değişimler kurumlarda müdürlerin rollerini değiştirmekte ve dijital araçları kullandırmanın önemini arttırmaktadır (Gündüz ve Balyer, 2013).

Katılımcılar yenileşim becerileri kapsamında çağın farkında olma, yeniliğe merak duyma, yenilikleri takip etme gibi özellikleri sık dile getirmişlerdir. Şahin vd. (2020), dijital liderlik adapte olmayı, çağın farkında, yeniliklere açık olmayı gerektirmektedir, diyerek liderde beklenen davranışlar olarak çalışmasında yansıtmıştır. Bu bulguyla uygunluk göstermektedir.

Araştırmada okul müdürlerinin dijital becerilere yönelik teknik becerileri dijital program becerileri, bireysel gelişim becerileri, etkileşim becerileri olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul müdürlerinin teknik beceriler kapsamında dijital araç gereçleri aktif kullandıkları,

word, excel, Web2.0 araçları olduğunu ifade etmişlerdir. Yukl (2009), çalışmasında belirttiği gibi lider teknik becerilere sahip olmalıdır şeklindedir. Okul müdürlerinin girişimci yaklaşım sergilemeleri, okulların yenilikçi projelere ve farklı eğitim yöntemlerine daha açık olmasını sağlayabilir. Okul müdürlerinin motivasyon gücü, okulun genel atmosferini ve öğrencilerin derslere olan katılımını etkileyebilir. Okul müdürlerinin ileri görüşlü olması, okulun geleceği için stratejik planlar yapmalarını sağlayabilir. Okul müdürleri Web2.0 araçlarını kullanarak eğitim süreçlerinde şeffaflık yaratabilir, öğretim yöntemlerini zenginleştirebilir.

Katılımcılara dijital kaynakları doğru tanımlama, yeni bilgiyi anlamlandırma kapsamındaki soruda öğretmen ve öğrencilerle nasıl iletişim kurulduğuna dair yanıtlar, öğretmenleri hizmetiçi kurslara yönlendirmek, medya ve iletişim dersini programa eklemek, güvenli internet uygulamaları kullanmak şeklindedir. Liderler inovatif ve yenilikçi yöntemleri örgütlerine kazandırabilirler çalışma sonucuyla örtüşmektedir (Akt., Yalın, 2022). Okul müdürleri çağın gereklerine uygun teknoloji temelli hedefleri dikkate alarak çalışmalarını gerçekleştirmesi önemli olmaktadır.

Katılımcılar dijital araçları okul vizyonu doğrultusunda kullanımında öğretmeni, öğrenciyi ve veliyi işin içine dahil ettiklerini dile getirmişlerdir. (Promsri, 2019, akt., Abbasov ve Tolay, 2021), dijital liderler, dijital değişim ve dönüşümde açık bir vizyona ve hedefe sahip olmalı ve bunu tüm çalışanlarına iletmelidir çalışmasıyla uyumludur. Okulun dijital teknolojilerle ilgili vizyonu, eğitimde yenilikçi ve etkili yaklaşımları benimseyerek sadece öğretmenlerin becerilerini geliştirmekle kalmayıp öğrencilerin 21. Yüzyıl becerileri kazanmasını ve dijital dünyada güvenle yol alabilmelerini sağlayacak bir eğitim alt yapısı oluşturmalarını sağlayabilir.

Okul müdürleri bilgi ve iletişim teknolojilerini yönetim işlerinde kullandıkları uygulamalardan sosyal medyayı çokça dile getirmişlerdir. Müdürler iletişimi çok önemsediklerini ve dijital araçları çoğunlukla bu amaçla kullandıklarını ifade etmişlerdir. İletişim kurulmayan bir örgütte devamlılık gözlenemeyebilir. Öğretmene rahat ulaşmak, dijitalden hızlı dönütler vererek başarıyı arttırmak, etkinlikler hakkında öğrenci ve velileri hızlıca bilgilendirmek, mekan kısıtlaması olmadan işleri yürütmek okul müdürlerine bir takım kolaylıklar sağlamaktadır (Akbaşlı ve Diş, 2019). Okul müdürleri dijital teknolojileri yönlendirme amaçlı kullandıklarını dile getirmişlerdir.

Dijital liderlik, bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkisiyle büyük bir dönüşüm geçirmektedir. Sosyal medya, forumlar gibi dijital platformlar, liderlerin toplumları etkili bir şekilde yönlendirebileceği, bilgi paylaşımı yapabileceği ve yenilikçi çözümler

getirebileceği araçlar sunmaktadır. Bu ortamların sunduğu fırsatlar kadar, liderlerin doğru iletişim stratejileri geliştirmeleri ve zorluklarla başa çıkmaları gerektiği söylenebilir.

Okul müdürleri bilgiye ulaşmada dijital teknolojileri kullanma deneyimleri temasında dijital çalışmalarını incelediklerini, dijital okumalar yaptıkları, dijital platformlarda günceli takip ettiklerini ve dijital paylaşımlar yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bilgiyi paylaşmak ve öğrenmeyi sürekli kılmak için bilgi yönetimine ihtiyaç vardır diyen Doğan ve Kılıç (2009), bu sebeple liderlere ve yöneticilere büyük sorumluluklar düştüğünü ifade etmişlerdir. (Akt. Abbasov ve Tolay, 2021), dijital liderin, dijital bilgi ve okuryazarlık sahibi olması gerektiğini ifade eden sözlerinden okul müdürlerinin kişisel gelişiminin önemli olduğu görülebilir.

Okul müdürleri pandemi gibi olağanüstü durumlarla karşılaştıklarında karar alma süreçleri ile ilgili sakin kalmak, bilgi alışverişinde bulunmak, süreci hızlı yönetmek, risk almak, acil durumda hemen organize olmak, eğitimde teknolojik altyapıyı kullanmak, dijital kaynaklardan faydalanmak ve ödevler göndermek şeklinde açıklamalarda bulunmuşlardır. İş birliği, yetki devri gibi davranışlar kriz yönetiminde oldukça etkilidir (Karaköse, 2007), sözleriyle uyumludur. Güçlü kriz yönetimi liderliğinin, öğretmenlerin moral ve motivasyonlarını artırmada, öğrencilerin eğitim süreçlerinin kesintisiz devam etmesini sağlamada kritik olduğu vurgulanmıştır (Gök, 2021). Kriz anlarında doğru kararlar alabilen liderlerin, okullarının krizden daha az zarar görmesini sağladıkları bulunmuştur (Balcı, 2021), çalışmasıyla uyumludur. Pandemi dönemi, okul müdürlerinin kriz yönetimi yetkinliklerini test eden zorlu bir süreç olmuştur. Okul müdürlerinin bu süreçteki liderlik ve kriz yönetimi becerileri, okulun genel performansını ve öğrencilerin eğitim süreçlerini doğrudan etkileyebilmektedir. Okul müdürlerinin pandemi gibi dönemlerde kriz yönetimi becerilerini geliştirmeleri, eğitim sisteminin daha dayanıklı ve sürdürülebilir olmasına katkı sağlayabilir.

Okul müdürlerine eğitimde yenileşme ve teknolojiyi kullanma risklerine yönelik görüşleri sorulduğunda yenileşmeye açık olduklarını, teknolojinin akademik boyutta riskler taşıdığını dile getirmişlerdir. Müdürler internetteki bilgilerin doğruluğunun sorgulanmamasını, teyit edilmemesini, yanlış kaynaklardan bilgilere ulaşılmasını büyük risk olarak görmektedirler. Okul müdürleri aynı zamanda dijital bağımlılık, dijital oyun bağımlılığı, asosyallik risklerini de dile getirmişlerdir. Araştırmacılar dijital teknolojilerin risklerini sosyal yaşamı ve ilişkileri negatif yönde etkilemesi, aşırı kullanım risklerine neden olması olarak vurgulamaktadır (akt., Çubukçu ve Bayzan, 2013). Alanyazında vurgulanan risk faktörleri ile okul müdürlerinin dile getirdiklerinin benzerlik gösterdiği ifade edilebilir. Her yenilik

beraberinde riskler içerebilir. Teknolojik gelişmelerin toplum üzerindeki etkilerinin olumlu yönde olması için, etkili politika geliştirmeleri, dijital liderlik yeterlilikleri, güvenlik önlemleri, eğitim ve farkındalık oluşturma çalışmaları önemli hale gelmektedir.

Okul müdürlerinin dijital liderlik yeterliliklerinin eğitim sürecine etkisi, öğretmen motivasyonuna, öğrenci motivasyonuna, öğrenci başarısına, öğretmen ve yönetim ilişkisine yansımaları teması altında ele alınmıştır. Okul müdürleri dijital liderliklerinin en çok öğretmen motivasyonunu etkilediğini öne sürmüşlerdir. Öğretmenlerin başarı düzeylerini arttırdığını, dijitali etkin kullandıklarını, eğitimde farklı öğretim yöntem ve tekniklerini kullandıklarını belirtmişlerdir. Abbasov ve Tolay (2021), liderlerin dijital ortamdaki davranışlarının ve yaklaşımlarının paydaşlarının bireysel performansını önemli derece de etkilediğini saptamıştır. Bu bulgu araştırma bulgusuyla örtüşmektedir. Halpin ve Croft (1963) tarafından geliştirilen okul iklimi teorisi ile desteklenmektedir. Bu teoriye göre, olumlu okul iklimi, öğrenci motivasyonu ve başarısını artırmakta önemli bir rol oynamaktadır. Okul müdürlerinin dijital liderlik becerilerini geliştirmeleri, eğitimde verimliliği artırmanın ve öğretmenlerin mesleki tatmini sağlamanın önemli bir yolu olabilir.

Okul müdürleri dijital liderlik yeterliliklerinin eğitime yansımaları temasında öğrenci motivasyonuna etkisini öğrencilerin okula olan ilgisini arttırdığını, akademik başarıyı arttırdığını, kendilerini ifade etme becerisini geliştirdiklerini ifade etmişlerdir. Okullarda öğrencinin başarısını etkileyen araçlardan birinin akıllı tahtalar olduğu ileri sürülebilir. Sincar ve Aslan (2011), son zamanlarda okullarda akıllı tahtanın eğitimde etkili kullanımının öğrencinin derslerde aktif olmasını, başarısının artması durumuyla orantılı olduğunu ve bunu sağlamada okul müdürlerine büyük görevler düştüğünü ifade etmiştir.

Okul müdürleri dijital kültürün oluşmasına yönelik uygulamalarını tüm paydaşların aktif katılımını sağlamak, dijital süreçlerle ortak etkinlik üretmek, dayanışmayı sağlamak, dijital platformlardan eğitimler sunmak şeklinde açıklamalarda bulunmuşlardır. Yalın (2022) çalışmasında yenilik ve değişim peşinde, planlayıcı, paydaşlarını destekleyici ve ilham verici, teknolojik konulara hakim gibi özellikleri dijital liderlik yetkinlikleri olarak sunmaktadır. Okul müdürleri okula ait sembol ve logo belirlenmesinde dijitalden çeşitlilik ve kolaylaştırıcı etki yönünden istifade ettiklerini belirtmişlerdir. Dijital ortamdaki örneklerden faydalandıklarını, daha az ve hızlı tasarımlar ortaya koyduklarını ileri sürmüşlerdir. Bass ve Avolio (1994), tarafından liderlerin takipçilerini motive etme ve onlara ilham verme yeteneğinin, organizasyonel başarıyı artırdığına dair araştırmaları ile tutarlılık göstermektedir. Öz (2020), okulun başarısı için dijital liderler dijital kültür oluşturmalı ve geliştirmeli sözleriyle dijital kültürün önemine değinmiştir. Okullarda dijital

kültürün yaygınlaşması, hem eğitim kalitesinin artmasına hem de öğrencilerin dijital dünyada daha etkin bir şekilde yer almasına olanak sağlayabilir.

## **5.2. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Dijital Liderlik Yeterliliklerine Dönük Görüşleri Doğrultusunda Tartışma Ve Sonuç**

Araştırmaya katılan öğretmenler liderlik kavramını öncülük eden, etkileyebilen, vizyon sahibi, yönetme becerisi, problem çözebilen, krizi yönetebilen şeklinde açıklamışlardır. Okul müdürlerinde olması gereken liderlik özelliklerini öğretmenler iletişime açık olmak, iş birliği yapmak, gelişime açık olmak, olumlu okul iklimi oluşturmak, paydaşlarını peşinden sürükleyebilmek, problem çözebilmek şeklinde ifade etmişlerdir. Northouse (2018), iyi bir lider, sadece emirler vermekle kalmaz, aynı zamanda geri bildirimde bulunur ve çalışanlarının görüşlerini dinler açıklamasıyla liderlerin iletişim becerilerinin başarılarındaki önemli rolünü vurgulamaktadır.

Öğretmenler dijital liderlik kavramını dijitalleşmeye öncülük etmek, teknolojiye ayak uydurmak, teknolojik süreçleri yönetmek, teknolojiyi eğitime entegre edebilmek gibi kodlarla ifade etmişlerdir. Artüz (2020), dijital değişim ve dönüşüme ayak uydurmanın önemi örgütü değişime ikna eden, sürekli öğrenmeyi örgütte kültür haline getiren liderlere gereksinim bulunmaktadır sözleriyle vurgulamaktadır. Hersey ve Blanchard (1969), liderlik etkili olduğu kadar durumuna da bağlıdır. Liderin başarısı, belirli bir ortamda ne kadar uygun bir liderlik tarzı benimsediğine göre değişir ifadesiyle liderliğin bağlamından bağımsız olamayacağını, liderin tarzının duruma göre uyarlanması gerektiğini ileri sürmektedir.

Öğretmenler okul müdürlerinin dijital liderlik yeterliliklerine ilişkin dijital çağın farkında olma, öğretmenleri teşvik etme, eğitimler düzenleme, öğretmen ve öğrenciyi yeniliğe entegre etme gibi temaları dile getirmişlerdir. Abbasov ve Tolay (2021), liderlerin dijital yaklaşım ve davranışlarının paydaşlarının performansını önemli ölçüde etkilediğini saptamıştır. Bulgular bu araştırmayla örtüşmektedir. Dijital liderlik, eğitimde teknolojinin etkili kullanımını sağlamak, öğretim süreçlerini iyileştirmek ve okul kültüründe dijital becerilerin entegrasyonunu desteklemek açısından kritik bir rol oynadığı söylenebilir.

Öğretmenler okul müdürlerinin girişimcilik becerilerini değerlendirirken liderlik becerileri, yenileşim becerileri, enformatik beceriler gibi özellikleri dile getirmişlerdir. Liderlik becerileri temasında en çok empati sahibi olma, motive etme, iletişime açık olma, girişimci ruha sahip olma gibi kodları dile getirmişlerdir. (Leithwood ve Sun, 2012), araştırmalarında okul müdürlerinin empatik bir tutum sergilemesinin iş tatmini ve

öğrencilerin akademik başarıları üzerinde doğrudan etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Empati, okul müdürlerinin kriz durumlarında etkili kararlar alabilmelerini sağlayabilir çünkü empatik liderler, sorunları çözmeden önce tüm tarafların perspektiflerini dikkate alabilir. Girişimci ruh, okul müdürlerinin okul yönetiminde risk alabilmelerini ve yenilikçi projeleri hayata geçirmelerini sağlayabilir. Okul müdürlerinin girişimcilik becerileri, yalnızca okulun idari süreçlerini yönetmekle kalmaz, aynı zamanda okul kültürünü ve öğrencilerin eğitim deneyimlerini de dönüştürebilir.

Öğretmenler okul müdürlerinin dijital becerilere yönelik teknik becerilerini dijital program becerileri, etkileşim becerileri, bireysel gelişim becerileri temasında ifade etmişlerdir. Öğretmenler okul müdürlerinin çoğunlukla teknik beceriler kapsamında dijital aygıtları kullanma becerisine sahip olduklarını dile getirmişlerdir. Buna bağlı olarak Word, Excel, Powerpoint gibi programları sıklıkla kullandıklarını ifade etmişlerdir. Gurley ve McGhee (2018), okul müdürlerinin dijital teknik becerilerini ve dijital liderlik becerilerini geliştirmelerinin, öğretimin kalitesini arttırmada ve okul kültürünü dönüştürmede belirleyici olduğunu vurgulamaktadır. Bu beceriler okul müdürlerinin hem öğretim süreçlerini hem de okulun genel dijital altyapısını daha etkin yönetmelerini sağlayabilir.

Öğretmenler okul müdürlerinin dijital kaynakları öğretmen ve öğrenci iletişimine yönelik uygulamalarında bu kapsamda öğrenci başarısını etkilediğini, öğrencilerin okula ilgisini arttırdığını, akademik başarıyı sağladığını ifade etmişlerdir. Aksoy ve Işık (2008), çalışmasında okul yöneticilerinin öğrenci başarısının düzenli bir öğretim-öğrenme çerçevesi oluşturma, çevre ve ailenin okula desteğini sağlama gibi rolleri yerine getirmektedir şeklindeki bulgusuyla desteklenmektedir.

Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim işlerinde kullandıkları uygulamalara yönelik dijital araç gereçleri, okul vizyonu dahilinde öğretmeni, öğrenciyi, veliyi işin içine katarak yaptıklarını iletişim amaçlı, etkileşim amaçlı, öğretim faaliyetlerinde niteliği arttırmak amaçlı olarak ifade etmişlerdir. Dijital lider açık vizyona ve amaca sahip olmalı ve bunu çalışanlarına iletmelidir. Abbasov ve Tolay (2021), çalışmasında müdürlerin bu araçları kullanarak iletişime önem verdiklerini ortaya koymaktadır.

Öğretmenler okul müdürlerinin bilgi ve iletişim teknolojilerini yönetim işlerinde kullanmaya dönük uygulamaları ile ilgili iletişim alanı, yönetim alanı, öğretim alanı temalarında ifade etmişlerdir. Öğretmenler okul müdürlerinin en çok sosyal medyada okulu tanıtan paylaşımlar, web sitesindeki paylaşımlar vb sosyal faaliyetler için kullandıklarını dile getirmişlerdir. Teknolojiyi sıklıkla iletişim için kullandıklarını

belirtmişlerdir. (Harris vd., 2016), eğitimde teknoloji, bilginin hızlıca yayılmasına, etkili ve hızlı iletişime imkan tanımaktadır. Öğretmenler okul müdürlerinin EBA, ÖDSGM gibi eğitim içerikli sayfaları kullandıklarını ve okul yönetim işlerinde DYS, e-okul uygulamalarını kullandıklarını ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin sosyal medya araçlarını, DYS, e-okul ve EBA gibi uygulamaları kullanması, eğitimdeki dijital dönüşümün bir parçası olarak avantajlar sağlayabilir. Bu platformlar, okul yönetimini daha verimli hale getirebilir, iletişimi hızlandırabilir ve eğitim materyallerinin erişimini artırabilir.

Öğretmenler okul müdürlerinin olağanüstü durumlarda karar alma süreçlerini kişisel davranış ve öğretimsel davranış olarak iki tema şeklinde ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin hızlı planlama yaptıklarını, bilgilendirme ve gerekli yönlendirmeleri sağladıklarını, eğitimi dijital ortama taşıyarak eğitimin devamlılığını gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Yöneticilerden beklenen, kriz ve olağanüstü durumlara karşı örgütün hazırlıklı olmasını sağlamak, krize uygun yöntemleri uygulayarak en az zararla örgütün biran önce yeniden denge durumuna gelmesini sağlamaktır (Sezgin, 2003). Hamzah ve diğerleri (2021) yaptıkları çalışmada, dijital liderlik yeterliliklerinin planlama ve organize etme becerisinin önemli olduğunu ve covid-19 pandemi krizine rağmen öğrencilerin akademik performansını artırmaya yardımcı olabileceğini gösteriyor. Ayrıca Sağır (2015), Gürkan (2017) yaptıkları çalışmada benzer sonuçlar elde etmiştir. Olağanüstü durumlarda okul müdürünün davranışları ve karar alma süreçleri, okulun kriz karşısındaki başarısını doğrudan etkileyebilir. Kriz sonrası yapılan değerlendirmeler gelecekteki krizlerin daha etkili bir şekilde yönetilmesine olanak tanıyabilir. Okul müdürünün kriz yönetimindeki başarısı, yalnızca okulun güvenliğini sağlamakla kalmaz, okul topluluğunun moral ve motivasyonunu koruyarak, toplumsal düzenin sağlanmasına katkıda bulunabilir.

Covid-19 pandemisi dünya genelinde okul müdürleri için olağanüstü bir yönetim sürecini başlattığı ifade edilebilir. Covid- 19 dönemi, okul müdürlerinin liderlik ve kriz yönetim becerilerini test eden bir süreç olmuştur. Bu süreç, sağlık krizinin yanı sıra eğitimde aksaklıklar ve öğrencilerin psikososyal ihtiyaçları gibi bir dizi faktörü içermektedir. Okul müdürlerinin karar alma süreçleri pedagojik, sağlık, güvenlik, lojistik, dijital eğitim altyapısı, öğretmenlerin ve öğrencilerin psikolojik sağlığı gibi çok boyutlu unsurları içerdiği söylenebilir. Okulların kapanması ve uzaktan eğitime geçiş süreci, okul müdürlerinin dijital liderlik becerilerinin ön plana çıkmasına neden olmuştur. Belirsizlik döneminde okul topluluğunu yönlendirmişlerdir. Pandemi sürecindeki okul yönetimi deneyimi, gelecekteki olağanüstü durumlarında okul müdürlerinin daha hazırlıklı olmalarını sağlayacak önemli

dersler sunduğu söylenebilir. Okul müdürlerinin, liderlik becerilerini geliştirmeleri ve kriz anlarında etkili kararlar alabilmeleri için daha fazla eğitim ve destek alması gerektiği sonucuna varılabilir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin dijital liderlik yeterliliklerine yönelik görüşleri kapsamında öğretmenler dijital liderlik anlayışını genellikle okul müdürlerinin teknolojiyi öğretim süreçlerine entegre etme becerisiyle ilişkilendirdikleri görülmektedir. Okul müdürlerinin çağın gerekliliği olan dijital yetkinliklere sahip olmaları gerektiği vurgulanmıştır. Özellikle okul müdürlerinin teknolojiyi ve teknolojik cihazları kullanım becerilerinin iyi düzeyde olması beklenmektedir. Özellikle MEB tarafında kullanılan MEBBİS (Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri) ve DYS (Doküman Yönetim Sistemi) gibi otomasyonlara okul müdürlerinin hakim olması gerektiği vurgulanmıştır.

Öğretmenler okul müdürlerinin dijital liderlik yeterliliklerini orta seviyede ifade etmişlerdir. Düzgün (2022) tarafından yapılan çalışmada dijital liderlik olarak okul müdürleri kendilerini yeterli düzeyde görürken, öğretmenler orta düzeyde görmüşlerdir sonucuyla uyumaktadır. Karaköse ve diğerleri (2021), yaptığı çalışmada covid-19 dönemi sırasında okul müdürlerinin dijital teknolojileri kullanım düzeyleri öğretmenler tarafından yeterli olarak algılanmıştır. Öğretmenlerin okul müdürlerinden beklentileri, dijital araç kullanımının yanı sıra, öğretmenlerin profesyonel gelişimini destekleyen bir ortam yaratılmasıdır. Okul müdürlerinin dijital liderlik alanında sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri ve bu becerilerini öğretmenlere aktarmaları, okulun dijital dönüşüm sürecinde başarıya ulaşmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak dijitalleşmenin getirdiği değişen ve gelişen koşullar okullara birçok yönde yansımaktadır. Bilgiye ulaşmanın ve bilgi üretmenin kolaylaşması, teknolojik araçların yaygınlaşması okul liderliğine yeni bir boyut kazanmıştır ve dijital liderliği ön plana çıkarmıştır. Etkili iletişim kurabilen, değişimlere ayak uydurabilen, girişimcilik ve teknik becerileri yüksek, farklı düşünme becerilerine sahip liderlere olan ihtiyaç artmaktadır. Bu sonuçlara göre okul müdürlerinin, çalıştıkları eğitim kurumlarında dijital araçların kullanımını doğru yaygınlaştırmaları ve eğitim kurumlarını daha ileriye taşımak için dijital liderlik becerilerini en üst düzeyde sergilemeleri gerektiği ifade edilebilir.

### **5.3. Öneriler**

#### **Uygulayıcılara Öneriler**

- Okullarda teknolojinin kullanımını ve araç gereç temini sağlanabilir.
- Dijital çağın gereklerine uygun sosyal okullar inşa edilebilir.

- Eğitim politikacıları dijital araçların öğretim yöntemlerine nasıl entegre edileceğine yönelik stratejiler oluşturabilir.
- Dijital teknolojilerin kullanımından doğan zararlar giderilebilir.
- Eğitim fakültelerine dijital liderlik dersleri konulabilir.

### **Araştırmacılara Öneriler**

- Dijital liderliğin eğitimdeki etkisi sadece teknik becerilerle sınırlı tutulmamalı, aynı zamanda öğretim ve öğrenme süreçlerine etkilerinin incelendiği araştırmalar yapılabilir.
- Dijital liderlik kavramı öğrenci, öğretmen, veli, müdür değişkenleri bağlamında ele alınabilir.
- Dijital liderliğin eğitimde başarıyı nasıl artırabileceğine yönelik daha fazla ampirik çalışma yapılabilir.
- Dijital liderlik konusunda karma çalışmalar yapılabilir.
- Dijital liderlerin öğretmenlere nasıl rehberlik ve destek sağladığını ve öğretmenlerin dijital araçları sınıflarında etkin bir şekilde nasıl kullandıklarını araştırılabilir.
- Dijital liderlik çalışması için ölçek geliştirilebilir.
- Dijital liderlerin öğretmen ve öğrenciler üzerinde yarattığı kalıcı etkilerin geniş çapta incelendiği çalışmalar yapılabilir.
- Ülkeler arası okulların dijital liderlik çalışmaları incelenebilir.

## KAYNAKÇA

- Abbasov, A. ve Tolay, E. (2021). “*Dijital Liderliğin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi: Azerbaycan’da Endüstri 4.0 Teknolojilerini Uygulayan Bir Firmada Araştırma.*” İzmir Yönetim Dergisi, 2(1), 59-74.
- Abbatiello, A., Knight, M., Philpot, S. ve Roy, I. (2017). *Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends*. UK: Deloitte University Press.
- Alakoç, Z. (2003). Matematik öğretiminde teknolojik modern öğretim yaklaşımları. The Turkish Online Journal of Educational Technology, 43-49.
- Alkan, C. (1974). *Eğitim Teknolojisi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. 7(1), 339-344.
- Alkrdem, M. (2014). *Technological Leadership Behavior Of High School Headteachers In Asir Region*, Saudi Arabia. Journal Of International Education Research, 2(10), 95-100.
- Alpaslan, S. (2021). *Dijital Liderlik ve Teknolojik Liderlik: Eğitim Yönetimindeki Farklar ve Uygulamalar*. Eğitim Yönetimi Dergisi.
- Akbaşı, S. ve Diş, O. (2019). Öğretmen Görüşleri Doğrultusunda Lider Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri, Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 2(2), 86-102.
- Akçekoce, A. ve Bilgin, K., U. (2016). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ve Öğretmen Performansı, Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(2), 1-23.
- Aksoy, H. H. (2003). *Eğitim Kurumlarında Teknoloji Kullanımı ve Etkilerine İlişkin Bir Çözümleme*. Eğitim Bilim Toplum Dergisi, 1(4), 4-23.
- Aksoy, E. ve Işık, H. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği roller*. Sosyal Bilimler Dergisi, 19, 235-249.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulou, C., Barlou, O., Grigorios, N. ve Beligiannis (2020). *Leadership Types and Digital Leadership in Higher Education: Behavioural Data Analysis from University of Patras in Greece*. International Journal of Learning, Teaching and Educational Research. Vol. 19, No. 4, pp. 110-129, April 2020.
- Artüz, D. A. (2020). *Dijital Liderlik Uygulaması İle Öğrenen Örgüt İlişkisinin Bireysel Performansa Etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Aslan, Ö. (2021). *Dijital Liderlik Kapsamında Lider Üye İlişkisinin İncelenmesi Üzerine Ampirik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Asiltürk, A. (2020). *Dijital Dönüşüm Bağlamında Dijital Liderlik ve Dijital Liderler*. (ed.E. Karaçar ve Ö. Kıran). Sosyal Bilimlerde Güncel Konular ve Araştırmalar (s. 203-226), E-Kitap, Çizgi Kitapevi

- Ataş, H., Gündüz, S. (2020). Yükseköğretimde Dijital Dönüşüm.
- Ateş, A., ve Yıldızcan, A. (2024). “*Dijital Liderlik ve Akademik Kadroda Dijital Okuryazarlık: İlişkiler ve Engeller.*” Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 15(3), 3052-3078.
- Avrupa Birliği Komisyonu. (2016). Digcomp 2.0; The Digital Competence Framework For Citizens Why-What-For Whom. <https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/DIGCOMPFINAL-%20UPDATED%2002-06-2016.pdf> (Erişim tarihi: 08.07.2024).
- Aydın, K. (2022). *Eğitim Örgütlerinde Dijital Liderlik Ve Örgütsel Bilgelik İlişkisi.* (Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Anabilim Dalı. Eskişehir.
- Aydın, M. (2005). Eğitim yönetimi (7.Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydın, M. (2014). Eğitim yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aydın, S. (2019). Eğitimde araştırma yöntemleri: Olgu bilim (fenomenolojik araştırma) yöntemleri (s.292-315). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Aytaç, T. (2021). *The Problems Faced By Teachers In Turkey During The COVID-19 Pandemic And Their Opinions*, International Journal Of Progressive Education, Volume 17 Number 1, P. 404-414.
- Balcı, A. (2021). Eğitim Yönetimi Ve Liderlik. Pegem Akademi
- Balyer, A. ve Öz, Ö. (2018). *Academicians' Views On Digital Transformation In Education.* International Online Journal of Education and Teaching (IOJET), 5(4), 809-830.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). *Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”Na İlişkin Mevcut- Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması.* Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12(19), 73-84.
- Baran, A., ve Sadık, O. (2021). *Covid-19 Sürecinde Sınıf Öğretmenlerinin Acil Uzaktan Öğretim Tecrübelerinin ve Görüşlerinin İncelenmesi.* Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 34(2), 813-854.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
- Başkale, H. (2016). *Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlilik Ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi.* Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi, 9(1), 23-28.
- Bayrakcı, S. (2020). *Dijital Yetkinlikler Bütünü Olarak Dijital Okuryazarlık : Ölçek Geliştirme Çalışması.* (Doktora Tezi ). Marmara Üniversitesi. İstanbul.
- Bhatt, G., D. (2000). Information Dynamics, Learning And Knowledge Creation In Organizations, The Learning Organization, 7(2), 89–98.

- Blau, I., ve Shamir-Inbal, T. (2016). *Digital Competences And Long-Term ICT İntegration İn School Culture: The Perspective Of Elementary School Leaders, Education And Information Technologies*, 22(3), 769-787.
- Bogdan, R.C. ve Biklen, S.K. (1992). Qualitative research for education: An introduction to theory and methods. [http://math.buffalostate.edu/dwilson/MED595/Qualitative\_intro.pdf], Erişim tarihi: 16.07.2024.
- Bunch (2018). *Why The C-Suite Needs Digital Leadership*, Human Resource Executive, Retrieved from July 05, 2024, from <https://hrexecutive.com/why-the-c-suiteneeds-digital-leadership/>.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyükbese, T., ve Doğan, Ö. (2022). *Dijital Liderliğin Yenilikçi İş Davranışı Ve İş Performansı Üzerine Etkisi*. Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, 2022(26), 173–186. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.1072185>
- Büyüköztürk, Ş. (2019). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, İstatistik Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: Pegem Akademi.
- Carretero, S., Vuorikari, R., ve Punie, Y. (2017). *The Digital Competence Framework For Citizens*, [https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/webdigcomp2.1\\_pdf\\_\(online\).pdf](https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/webdigcomp2.1_pdf_(online).pdf) Erişim Tarihi: 08.07.2024.
- Chen, J.-C., ve Silverthorne, C. (2005). *Leadership Effectiveness, Leadership Style And Employee Readiness*. Leadership ve Organization Development Journal, 26(4), 280-288.
- Chew, E. K. (2013). Value Co-creation in the Organizations of the Future. IT Leadership in Transition-The Impact of Digitalization on Finnish Organizations.
- Çağlar, İ. (2004). *İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği*, Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (2), 91-108.
- Çakar, R. (2022). *Dijital Liderlik ve Dijital Dönüşüm Kavramlarının Büyüme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Çalık, T., Çoban, Ö., ve Özdemir, N. (2019). “Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Öz Yeterlikleri Ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.” Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 52(1), 83-106.
- Çapraz, Y. (2023). *Okul Yöneticilerinin Dijital Liderlikleri Ve Öğretmenlerin Dijital Okuryazarlık Yeterlilikleri İle Bireysel Yenilikçiliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Eskişehir.

- Çaydere, O., ve Akgün, N. (2023). *Eğitimde Yenilikçi Teknolojilerin Kullanımı Ve Çağdaş İçerik Tasarlama*. Stratejik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 7(2), 439-451.
- Çelebi, F. (2021). *Dijital Çağda Lidercilik Ve Girişimcilik*. Adıyaman: İksad Yayınevi.
- Creswell, J.W. (2002). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed approaches*. California: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. (çev. M. Bütün ve S. B. Demir). Ankara: Siyasal Yayın Dağıtım
- Çubukçu, A. Ve Bayzan Ş. (2013). “Türkiye’de Dijital Vatandaşlık Algısı Ve Bu Algıyı İnternetin Bilinçli, Güvenli Ve Etkin Kullanımı İle Artırma Yöntemleri.” Middle Eastern ve African Journal Of Educational Research, 5, 148-174.
- Dedeoğlu, İ. (2023). *Dijital Liderlik Ve Örgütsel Zekanın Dijital Örgütsel Dönüşüm Üzerindeki Etkisi: Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı. Karaman.
- Deloitte, (2017). *Disruptions İn Retail Through Digital Transformation: Reimagining The Store Of The Future*. Indian Chamber Of Commerce.
- Demir, C., Yılmaz, M.K. ve Çevirgen, A. (2020). *Liderlik Yaklaşımları Ve Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma*. Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 2(1), 129-152.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2009). Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(2), 87-111.
- Domeny, V. 2017. *The Relationship Between Digital Leadership And Digital Implementation İn Elementary Schools* (Yayın No. 10271817) [Doktora tezi, Southwest Baptist University]. ProQuest Dissertations ve Theses Global.
- Dursun, A., KIRBAŞ, İ., ve Yüksel, M. E. (2015). *Fırsatları Artırma Ve Teknolojiyi İyileştirme Hareketi (FATİH) Projesi Ve Proje Üzerine Bir Değerlendirme*. 574 (January 2016).
- Düzgün, S. (2022). “Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Öz Yeterlikleri İle Uzaktan Eğitime Yönelik Görüşlerinin İlişkisi.” Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 42(2), 1243-1274.
- Erçetin, Ş., Ş., Çevik, M., S. ve Çelik, M. (2018). *Okul Müdürlerinin Kuantum Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyleri*, Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 1(2), 109-124
- Eroğlu, E. (2013). *Motivasyon ve Liderlik İş ve Yaşamda Motivasyon* (Ed. Tuna, Y.). Anadolu Üniversitesi. Eskişehir.

- Espina-Romero, L., Sanchez, N., Rojas-Cangahuala, G. Palacios Garay, J., Parra, D.R., Rio Corredoira, J. (2023). *Digital Leadership in an Ever-Changing World: A Bibliometric Analysis of Trends and Challenges Sustainability* 2023, 15, 13129.
- Gande, S., ve Toduk, Y., (2016). *Whats Next İn Turkey? A New Leadership Model For Connected Age*. In Amrop Leadership Series, 1-41.
- Geylani, A. (2013). *Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik Yaklaşımı Ve Toplumsal Boyutu*. Karatekin Edebiyat Fakültesi (KARAFAD), 1(1), 1-23.
- Gilster, P. (1997). *Digital Literacy*. New York, Wiley Computer Publishing.
- Gouseti, A. (2014). *Dijital Technologies for School Collaboration* (1st Edition). Newyork: Palgrave Macmillan
- Gök, F. (2021). “*Pandemi Dönemi Okul Liderliği: Kriz Yönetimi Ve Liderlik Özellikleri.*” Eğitim Araştırmaları Dergisi, 28(1), 45-56.
- Görgülü, D., Ada, Ş. ve Küçükali, R. (2013). Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik öz-yeterlilikleri. Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama, 3(2), 53-71.
- Guba, E.G., Lincoln, Y.S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *Educational Communication and Techonology Journal*, 30(4), 233-252.
- Gurley, D., ve McGhee, R. (2018). *The role of school leaders in transforming school culture and improving instructional quality through digital technologies and leadership skills*. Educational Leadership, 75(3), 20-25
- Gündüz, Y. ve Balyer, A. (2013). “*Gelecekte okul mudurlerinin gerçekleştirilmesi gereken roller.*” Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13(3), 45-54.
- Gül, H., ve Çelebi, F. (2014). “Hükümet kadın” filmi eşliğinde vizyoner liderlik. The Journal of Academic Social Sciences, (6), 147-154.
- Gürkan, H. (2017). Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği Yeterlikleri İle Yaşam Boyu Öğrenme Yeterlikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Yüksek Lisans Tezi), Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Grix, J. (2010). *The Foundations Of Research*. London: Palgrave Macmillan.
- Hafiza Hamzah, N., Khalid, M., ve Wahab, J. A. (2021). *The Effects Of Principals’ Digital Leadership On Teachers’ Digital Teaching During The Covid-19 Pandemic İn Malaysia*. Journal of Education and E-Learning Research, 8(2), 216–221.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: A review of the research. *Educational Administration Quarterly*, 39(1), 3-29.

- Halpin, A. W., ve Croft, D. B. (1963). *The Organizational Climate of Schools*. Chicago, IL: Midwest Administration Center of the University of Chicago.
- Hamzah, N. H., Nasir, M. K. M. and Wahab, J. A. (2021). The Effects of Principals' Digital Leadership on Teachers' Digital Teaching during the COVID-19 Pandemic in Malaysia. *Journal of Education and E-Learning Research*, 8(2), 216-221.
- Harris, J., L., Al-Bataineh, M., T. ve Al-Bataineh, A. (2016). One to one technology and its effect on student academic achievement and motivation. *Contemporary Educational Technology*, 7(4), 368-381.
- Hassan, A., Gallear, D., ve Sivarajah, U. (2018). Critical factors affecting leadership: A higher education context. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 12(1), 110-130.
- Hersey, P. ve Blanchard, K., H. (1969). *Lifecycle Teory Of Leadership*, Training Development, 23, 26-34.
- Hutchison, A. C., ve Woodward, L. (2014). *An Examination Of How A Teacher's Use Of Digital Tools Empowers And Constrains Language Arts Instruction*. *Computers in the Schools*, 31(4), 316–338.
- International Society for Technology in Education. (2009). *National Educational Technology Standards For Administrators*.
- Jameson, J., Romyantseva, N., Cai, M., Markowski, M., Essex, R., ve McNay, I. (2022). *A Systematic Review And Framework For Digital Leadership Research Maturity In Higher Education*. *Computers and Education Open*, 3(September), 100115.
- Karabacak, Z. ve Sezgin, A. (2019). “*Türkiye’de Dijital Dönüşüm ve Dijital Okuryazarlık*” *Türk İdare Dergisi*, 319-342.
- Karakose, T.; Polat, H.; Papadakis, S. (2021). Examining teachers’ perspectives on school principals’ digital leadership roles and technology capabilities during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 2021 13 (23), 13448.
- Karaköse, T. (2007). Örgütler ve kriz yönetimi. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E Dergisi*, 13.
- Kang, B. (2021). How the COVID-19 pandemic is reshaping the education service. In Lee, J. ve Han, S.H. (Eds.) *The Future of Service Post-COVID-19 Pandemic*, (15-36). Singapore: Springer.
- Kelly, R. (2018). *Constructing Leadership 4.0, Swarm Leadership And The Fourth Industrial Revolution*, Kent: Palgrave Macmillan.

- Kemper, E., Stringfield, S., ve Teddlie, C. (2003). Mixed methods sampling strategies in social science research. In A. Tashakkori ve C. Teddlie (Eds.), *Handbook of mixed methods in social ve behavioral research* (pp. 273-296). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation, *Business Management Studies An International*, 8(1), 883-902.
- Kocaman, A., Bal, K., Çimşir, E. (2020). "Toplum 5.0 Sürecinde Türkiye'de Eğitimde Dijital Dönüşüm" *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, Aralık 2020, Cilt 3, Sayı 3, Sayfa: 147-158.
- Küçükali, R., ve Çoşkun, H. C. (2021). *Eğitimde Dijitalleşme ve Yapay Zekânın Okul Yöneticiliğindeki Yeri*. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 4(2), 124-135.
- Leu, D. J., Kinzer, C. K., Coiro, J., Castek, J., Henry, A. L. (2017). *New Literacies: A Dual Level Theory Of The Changing Nature Of Literacy*, *Instruction, And Assessment*. *Journal Of Education*. 197 (2), 1-18.
- Leithwood, K., ve Sun, J. (2012). *The impact of leadership on student achievement: A review of research*. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 392-423.
- Mabey, C., ve Lees, T. F. (2007). *Management And Leadership Development*: Sage.
- Majid, I., ve Verma, S. (2018). *Web 2.0 Technological Tools In Teaching And Learning*, *International Journal of Education*, 10, 55-60.
- Marshall, C. ve Rossman, G. B. (2014). *Designing Qualitative Research*. New York: Sage.
- Martin, A. (2005). *Digieulit—A European Framework For Digital Literacy: A Progress Report*. *Journal of the Literacy*, 2(2), 130-136.
- Matt, C., Hess, T., ve Benlian, A. (2015). *Digital Transformation Strategies*. *Business ve Information Systems Engineering*, 57 (5), S. 339-343.
- MEB. (2020). *Dijital Okuryazarlık Kılavuzu*. <http://cdn.eba.gov.tr/kitap/dijital/#p=5> (Erişim tarihi: 08.07.2024).
- MEB. (2020a). Milli Eğitim Bakanlığı. Retrieved from <https://www.meb.gov.tr/uzaktan-egitim-bakan-selcukun-verdigi-dersle-basladi/haber/20578/tr>
- MEB. (2023). <https://oygm.meb.gov.tr/www/hizmetici-egitim-planlari/icerik/28> (Erişim tarihi: 12.10.2024)
- MEB 2023 Eğitim Vizyonu, (2019). *Mutlu Çocuklar Güçlü Türkiye*, [https://2023vizyonu.meb.gov.tr/doc/2023\\_EGITIM\\_VIZYONU.pdf](https://2023vizyonu.meb.gov.tr/doc/2023_EGITIM_VIZYONU.pdf) Erişim Tarihi: 08.07.2024.
- MEB. (2024). <https://tymm.meb.gov.tr/ogretim-programlari> (Erişim tarihi: 13.10.2024)

- Mccann, L. (2016). *From Management To Leadership*. In Edgell, S., Granter, E., And Gottfried, H., (Eds.), *The SAGE Sociology Of Work And Employment*, London: SAGE.
- Merriam, Sharan B. 2009. *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. United Kingdom: John Wiley and Son Ltd.
- Mert, M. (2024). *Dijital Liderlik Ve Örgütsel Çeviklik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı. Denizli.
- Mihardjo, L. W. W., Rukmana, R. A. N. (2018). *Does Digital Leadership Impact Directly Or Indirectly On Dynamic Capability: Case On Indonesia Telecommunication Industry In Digital Transformation?*. *The Journal Of Social Sciences Research*. 2, 832-841.
- Mihardjo, L.W.W. ve Sasmoko, S. (2019), *Digital Transformation: Digital Leadership Role in Developing Business Model Innovation Mediated by Co-Creation Strategy for Telecommunication Incumbent Firms, Strategy and Behaviors in the Digital Economy*, InTechopen, 1-18.
- Mutlu, B.K. (2020). *Dijital liderlik*. [<https://digitalinstitute.com.tr/blog/dijital-liderlik>], Erişim tarihi: 12.03.2024.
- Nikoloski, K. (2015). *Charismatic Leadership And Power: Using The Power Of Charisma For Better Leadership In The Enterprises*, (JPMNT) *Journal Of Process Management – New Technologies, International*, 3(2), 18-26.
- Northouse, (2018). *Leadership: Theory and Practice*.
- Qualman, E. (2012). *Digital Leader*. *McGraw-Hill Publishing ve Uygulama*, 3(1), 45-57.
- Quinn, J. B., Philip A. Ve Sydney F., (1998). *Managing Professional Intellect: Making The Most Of The Best?*, *Harvard Business Review On Knowledge Management*, HBR Press, MA.
- OECD, (2009). *Creating Effective Teaching and Learning Environments. First Results from TALIS*. Paris: OECD Publications <http://www.oecd.org/dataoecd/17/51/43023606.pdf>  
Erişim Tarihi: 09.07.2024.
- Owens, J. (1979). *The Uses Of Leadership Theory*. *IEEE Engineering Management Review*, 7(2), 102-108.
- Önen, S. M. Ve Kanayran, H.G. (2015). *Liderlik Ve Motivasyon: Kurumsal Bir Değerlendirme*. *Birey Ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 43-64.
- Öz, Ö. (2019). *Endüstri 4.0'ın Açık Ve Uzaktan Eğitim Sistemine Etkilerine İlişkin Uzman Görüşleri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

- Öz, Ö. (2020). *Dijital Liderlik: Dijital Dünyada Okul Lideri Olmak*. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 3(1), 45-57.
- Özcan A. (2017). *Dijital Dönüşüm Ve Toplum: Türkiye Ve Avrupa*. Tüsiad, <https://Abxltusiad.Wordpress.Com/2017/07/28/Dijital-Donusum-VeToplum-Turkiye-Ve-Avrupa/> 2017. Erişim Tarihi: 07.07.2024.
- Özen, H. (2019). *Endüstri 4.0 Ve Eğitim: Bir Türkiye Perspektifi*. Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(5), 103–113. 102
- Özmen, Ö. N., Eriş, E. D., ve Özer, P. S. (2020). *Dijital Liderlik Çalışmalarına Bir Bakış*. Suleyman Demirel University Journal Of Faculty Of Economics ve Administrative Sciences, 25(1), 57-69.
- Parlak, B. (2017). *Dijital Çağda Eğitim: Olanaklar Ve Uygulamalar Üzerine Bir Analiz*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22, 1741-1759.
- Peker, A. (2022). *Okul Müdürlerinin Dijital Liderlik Yeterlilikleri Ve Bu Yeterliliklerin Eğitim Ortamina Yansması*. ( Yüksek Lisans Tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Van.
- Petry, T. (2018). Digital Leadership. North, K., Maier, R., Haas, O. (Editörler), *Knowledge Management In Digital Change: New Findings And Practical Changes İçinde* (S. 209-218). Cham: Springer International Publishing
- Prentice, A. E. (2013). *Leadership For The 21st Century*. California: Libraries Unlimited.
- Prince, K., A. (2017). *Industrie 4.0 and Leadership*, Proceedings of the 17th International Conference on Electronic Business, 132-139, ICEB, Dubai, UAE, December 4-8.
- Qualman, E. (2012). Digital Leader. *McGraw-Hill Publishing ve Uygulama*, 3(1), 45- 57.
- Ramalingam, S., Saforrudin, N., Harun, N., Salamat, Z., Yunus, R. (2024). *Enhancing Educational Leadership through Digital Transformation: A School-Based Digital Leadership Project in Malaysian School*. International Conference on Business Studies and Education (ICBE), in Malaysian ,358- 363, 24 March 2024.
- Raman, A., Thannimalai, R. and Ismail, S. N. (2019). *Principals' Technology Leadership and Its Effect on Teachers' Technology Integration in 21st Century Classrooms*. International Journal of Instruction, 12(4), 423-442.
- Raza, B. (2016). *Leadership 4.0, Module: Management Cometencies 1*, [https://Www.Academia.Edu/25513158/LEADERSHIP\\_4.0\\_Module\\_Management\\_Compete](https://Www.Academia.Edu/25513158/LEADERSHIP_4.0_Module_Management_Compete) Erişim Tarihi: 04.07.2024.
- Redecker, C. ve Punie, Y. (2017). *European Framework Fort He Digital Competence Of Educators: Dig Comp Edu*, 09 Haziran tarihinde erişim sağlandı.

- Richardson, J. W. (2020). Supporting professional development through digital principal leadership. *Journal of Organizational & Educational Leadership*, 5(2), 4.
- Sağlam, E. ve Uçar, R. (2022) *The Relationship Between School Administrators' Creative Leadership Qualities And School's Organizational İntelligence Levels*, *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 9(4), 1133-1147.
- Sağır, Mahmut. 2015. Öğretimsel Liderlik. Necdet Konan (Ed.), Eğitim Yönetiminde Yeni Liderlik Yaklaşımları içinde (133-155 ss.). Ankara: Pegem Akademi.
- Sahyaja, C. ve Rao, S. (2018). *New Leadership İn The Digital Eraa Conceptual Study On Emotional Dimensions İn Relation With İntellectual Dimensions*, *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9 (1), 738-747.
- Salah, D. (2023). *Kadın Yöneticilerin Dijital Liderlik Yetkinliğinin Cam Tavana Etkisi: Türkiye'deki Üniversitelerde Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Mersin.
- Saleh, M.A. (2023). *Leaders' Perception To Artificial Intelligence And Its Effect On Digital Leadership Skills*. Thesis For The Degree Of Master Of Business Administration. Istanbul Okan University Institute Of Graduate Sciences.
- Seker, S. E. (2014). Dijitalleşme (Digitalization). *YBS Ansiklopedi*, 1 (1).
- Seker, S. E. ve Diri, B. (2010). Timeml And Turkish Temporal Logic. *International Conference Of Artificial Intelligence*, 10, 881-887.
- Sezgin, A. A., ve Karabacak, Z. İ. (2020). Yükseköğretimde dijital dönüşüm ve dijital okuryazarlık dersine yönelik betimsel bir analiz. *Kurgu*, 28(1), 17-30.
- Sezgin, F. (2003). "Kriz yönetimi." *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8,181-195.
- Sheninger, E. (2014). *Pillars Of Digital Leadership*. <https://www.teachthought.com/the-future-of-learning/digital-leadership/> Erişim Tarihi: 02.07.2024.
- Sheninger, E. C. (2019). *Digital Leadersihip Changing Paradigms For Changing Times*. Second Edition. United Kingdom, Sage Publications Ltd. p:1-5
- Sharts-Hopka, N.C. (2002). Assessing rigor in qualitative research. *Journal of the Association of Nurses in Aids Care*, 13(4), 84-86.
- Sincar, M. ve Aslan, B. (2011). *İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Rollerine İlişkin Görüşleri*. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 571 – 595.

- Sincar, M. (2015). Teknoloji Liderliği. N. Konan (Ed.), Eğitim Yönetiminde Yeni Liderlik Yaklaşımları İçinde (Ss. 21-41). Pegem Akademi.
- Sinha, J.B.P. (2008). Kültür ve Örgütsel Davranış. Yeni Delhi: Adaçayı
- Sloane, Paul (2017). *The Leader's Guide To Lateral Thinking Skills*. Third Edition. UK: Kogan Page.
- Stodgill, R.M. (1974). *Kuantum Liderlik-Kolektif Yeterlik İlişkisi: Kuramsal Bir İnceleme* Biga İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Journal Of Biga Economics And Administrative Sciences Faculty Cilt/Volume: 2, Sayı/No: 1 , Yıl/Year: 2021, 113-122
- Subramanian, K., R. (2018). Technology and transformation in communication, *Journal of Advance Research in Electrical ve Electronics Engineering*, 1(1), 38-50.
- Şahin, Ç. Ç., Avcı, Y. E., ve Anık, S., (2020). *Dijital Liderlik Algısının Metaforlar Yoluyla İncelenmesi*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 19(73), 271-28.
- Şengül, S. (2022). *Dijital Liderlik Yeteneklerinin Yenilik Performansına Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Kocaeli.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taşdemir, A., Tuncer, M., Solmaz, İsmail ve Karabadan, E. (2024). "Okul Müdürlerinin Dijital Liderlik Davranışlarının Dönüşümcü Liderlik Ve Okul İklimi Aracılığı İle Öğrenci Başarısı Üzerine Etkisi." Ulusal Eğitim Dergisi, 4(12), 20253.
- Teddle, C., 2015. *Karma Yöntem Araştırmalarının Temelleri*. çev. Yüksel Dede, Selçuk Beşir Demir. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Tezcan, Y. (2006). *Liderliğin Çalışanların Motivasyon Üzerindeki Etkisi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. <http://acikerisim.deu.edu.tr>.
- Thompson, P. (2013). The Digital Natives As Learners: *Technology Use Patterns And Approaches To Learning*. Computers ve Education, 65, 12-33.
- Toduk Y. (2017). <http://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/dijital-liderler-nasilolmali-40492744> (Erişim tarihi: 05.07.2024).
- Tukiyo, Nurkamto, J., Siswandari ve Gunarhadi (2017). *Leadership 3.0 Based Principal's Leadership To Improve Teachers' Work In Multicultural Society*, Proceedings ICTESS UNISRI, 1(1), 313-320.
- Turan, S. (2002). "Teknolojinin Okul Yönetiminde Etkin Kullanımında Eğitim Yöneticisinin Rolü." Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 30(30), 271-281.

TÜBİTAK Bilgem. (2019). Dijital dönüşüm nedir? Retrieved from

<https://www.dijitalakademi.gov.tr>

Türkmen, Ş. (2005). *Okullarda Yönetim Etkinlikleri*. (2. Baskı). Ankara: Alp Yayınevi.

Ulutaş, M. ve Arslan H. (2017). *Bilişim Liderliği Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması*.

Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 47, 105-124.

Unesco. (2020). Unesco. Retrieved from <https://en.unesco.org/news/dealing-obstacles-distance-learning>

Vavik, L. ve Salomon, G. (2015). Twenty First Century Skills Vs. Disciplinary Studies.

*Handbook Of Research On Technology Tools For Real-World Skill Development*, 1, 1-12.

IGI Global.

Vural vd. (2023). *Öğretmenlerin Dijital Liderlik Algıları*. Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi, 10(97),1586-1598.

Yahşi, Ö. (2020). *Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Özyeterliklerinin İncelenmesi: İzmir örneği*. Academic Platform Journal of Education and Change, 3(2), 232-250.

Yalın, V. (2022). “Covid-19 Salgınının Yarattığı Kriz Ortamında Dijital Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi: Bir Yükseköğretim Kurumunda Örnek Olay İncelemesi.” İstanbul Gelişim Üniversitesi: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Yamamoto, G. T., ve Altun, D. (2020, 04). *Coronavirüs ve Çevrimiçi (Online) Eğitimin Önlenemeyen Yükselişi*. Üniversite Araştırmaları Dergisi, 3(1), 25-34.

Yeşil, A. (2016). *Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme*, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(3), 158-180.

Yeşilkuş, F., Özbozkurt O.B. (2024). *Dijital Liderlik Üzerine Gerçekleştirilen Yüksek Lisans ve Doktora Tezleri Üzerine Bir Araştırma*. Business, Economics and Management Research Journal 2024, 7(1), 80-92

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri, (9.baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

YÖK (2020a). Yükseköğretim Kurulu. Retrieved from [https://](https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2020/universitelerde-uygulanacak-uzaktan-egitime-iliskin-aciklama.aspx)

[www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2020/universitelerde-uygulanacak-uzaktan-egitime-iliskin-aciklama.aspx](https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2020/universitelerde-uygulanacak-uzaktan-egitime-iliskin-aciklama.aspx)

Yukl, G. (2009). Leadership in organizations. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Yusof, M., R., Yaakob, M., F., M., ve Ibrahim, M., Y. (2019). *Digital Leadership Among School Leaders In Malaysia*, International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, 8(9), 1481-1485.
- Yücebalkan, B. (2018). *Digital Leadership In The Context Of Digitalization And Digital Transformations*. In B. Eryılmaz, K. Özlü, Y.B. Keskin, ve C. Yüçetürk (Eds.), Current academic studies in social science, (p. 1-7), Gece Kitaplığı
- Zhu, P. (2015). *Digital Master: Debunk The Myths Of Enterprise Digital Maturity*. Lulu Press, Inc.
- Webster, F. (2004). *The Network Society*, The Information Society Reader, Editör: Frank Webster, Londra: Routledge.
- Woodland, R. H. Ve Mazur, R. (2018). *Examining Capacity For Cross-Pollination In A Rural School District: A Social Network Analysis Case Study*. Educational Management Administration ve Leadership, 47(5), 815-836.

## EKLER

### EK-1: Okul Müdürleri Görüşme Formu

#### Okul Müdürlerinin Dijital Liderlik Yeterlilikleri ve Eğitim Ortamına Yansımalarına İlişkin Görüşleri

Tarih ve zaman (Başlama ve Bitiş):

Cinsiyet:

Yaş:

Eğitim Durumu:

Mesleki Kıdem:

Branş:

Çalıştığınız kurumun türü:

Çalıştığınız kurumun eğitim kademesi:

#### GİRİŞ

Değerli katılımcı;

Bu çalışma, Dr. Öğr. Üyesi Hatice LEBLEBİCİ danışmanlığında İstanbul Kültür Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Planlaması Programı Yüksek Lisans öğrencisi Ümran KARAKÖSE tarafından yürütülen bir tez çalışmasıdır. Çalışmanın amacı, okul müdürlerinin dijital liderlik yeterlilikleri ve eğitim ortamına yansımaları ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşlerini almaktır. Araştırmaya katılmada gönüllülük esastır. Bu araştırmadan elde edilecek bilgiler doğrultusunda eğitim bilimleri alanına katkı sağlanacağını umuyoruz.

Başlamadan önce, bazı noktalara açıklık getirmek istiyorum:

- Görüşmenin yaklaşık olarak 30 dakikanızı alacağını düşünüyorum.
- Bu görüşme boyunca söylediğiniz her şey gizli kalacaktır. Elde edilen bilgiler hiç kimseye iletilmeyecektir ve açıklanan hiç bir bilgi üzerinde isimleriniz belirtilmeyecektir.
- Görüşme sırasında istediğiniz zaman soru sormakta ve görüşmeyi sonlandırmakta özgürsünüz.
- Başlamadan önce sormak istediğiniz başka bir soru var mı?
- İzin verirseniz görüşme sırasındaki konuşmalarımızı kaydetmeyi istiyorum. Bu şekilde, hem zamanı daha etkili kullanabiliriz, hem de görüşmeden sonra cevaplarımızı daha detaylı analiz edebilirim. Herhangi bir rahatsızlık duyduğunuz taktirde ses kaydını ve görüşme notlarını alabilirsiniz. Sizce de uygun mudur?
- Bu araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

## GENEL SORULAR

1. Liderlik kavramını nasıl tanımlarsınız?
2. Okul müdürlerinde olması gereken liderlik özellikleri nelerdir?
3. Dijital liderlik kavramı sizin için neyi ifade eder?
4. Okul müdürleri dijital liderlik yeterliklerine sahip olmalı mıdır?
5. Girişimcilik ve dijital beceriler konusunda kendinizi nasıl değerlendirirsiniz?
  - a) Kendinizi girişimci olma (motivasyon, empati, ileri görüşlülük, esneklik) bakımından nasıl değerlendirirsiniz?
  - b) Dijital becerilere yönelik teknik yönünüzü (Web 2.0 araçları, powerpoint, word, excel vb.) nasıl değerlendirirsiniz?
6. Dijital kaynakları doğru tanımlama, kaynaklara erişim, yeni bilgiyi anlamlandırma, gibi becerileri kullanmada öğretmen ve öğrencilerde nasıl iletişim kuruyorsunuz?
7. Okulunuzun dijital teknolojileri ile ilgili vizyonu açıklar mısınız? Dijital teknolojiyi kullanımda öğretmen, öğrenci ve veliyi yönlendirmek için neler yapmaktasınız? Deneyimlerinizi paylaşır mısınız?
8. Bilgi ve iletişim teknolojilerini (sosyal medya, forumlar, internet siteleri vb.) yönetim işlerinde kullanmaya dönük hangi uygulamaları kullanmaktasınız. Örneklerle açıklar mısınız?
9. Bilgiye ulaşmada dijital teknolojileri kullanma durumunuzu nasıl değerlendirirsiniz? Ulaştığınız bilgilerden yeni bilgi üretme deneyiminiz oldu mu? Anlatır mısınız?
10. Özellikle pandemi sürecinde adaptasyon ve esneklik yetkinliklerinde önemli oranda ilerleme gösterdiğimiz tartışılmaz bir gerçek. Böyle olağanüstü durumlarla karşılaştığınızda karar alma süreçleriniz nasıldır?

**İPUCU:** Başarılı dijital liderler, aniden ortaya çıkan bu durumlara hızla ayak uydurup, çalıştığı kurumu en az zararla bu durumdan çıkarabilecek kararlar almaya her zaman hazır olan liderlerdir.
11. Yeni teknolojileri eğitimde kullanma ya da eğitimde yenileşmeye ne kadar açıksınız? Bu durumlarda okulda risk alma konusunda neler düşünüyorsunuz?

**İPUCU:** Örneğin Öğretmen, öğrenci ya da veliler yeni teknolojileri kullanma, eğitim de yeni araç gereç ya da yöntemlerin kullanımı konusunda direnç gösterirlerse, yine de risk alır mısınız?

12. Dijital liderlik yeterlilikleriniz eğitim sürecine nasıl etki etmektedir?

**İPUCU:** Öğretmen motivasyonu, öğrenci motivasyonu, öğrenci başarısı, öğretmen-yönetim ilişkisi konu başlıkları açısından nasıl değerlendirirsiniz?

12. Okulda dijital kültürün oluşması için neler yapmaktasınız?

**İPUCU:** a. Okulda ortak değerlerin oluşturulmasına yönelik dijital teknolojilerin yaygınlaşması için herhangi bir girişimde bulunuyor musunuz? Açıklar mısınız?

b. Okulda törenlerin ve etkinliklerin planlanmasında ve uygulanmasında dijital teknolojilerden yararlanma durumunuzu açıklar mısınız? Öğretmenleri yönlendirmede neler yapmaktasınız?

c. Okula ait sembol, logo belirlenmesi ve kullanılmasında dijital teknolojileri kullanma durumunuzu nasıl değerlendirirsiniz?

13. Bu konuda eklemek istediğiniz herhangi bir şey var mı?

Katılımınız için teşekkür ederim.

## EK-2: Öğretmen Görüşme Formu

### Okul Müdürlerinin Dijital Liderlik Yeterlilikleri ve Eğitim Ortamına Yansımalarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tarih ve zaman (Başlama ve Bitiş):

Cinsiyet:

Yaş:

Eğitim Durumu:

Mesleki Kıdem:

Branş:

Çalıştığınız kurumun türü:

Çalıştığınız kurumun eğitim kademesi:

#### GİRİŞ

Değerli katılımcı;

Bu çalışma, Dr. Öğr. Üyesi Hatice LEBLEBİCİ danışmanlığında İstanbul Kültür Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Planlaması Programı Yüksek Lisans öğrencisi Ümrân KARAKÖSE tarafından yürütülen bir tez çalışmasıdır. Çalışmanın amacı, okul müdürlerinin dijital liderlik yeterlilikleri ve eğitim ortamına yansımaları ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşlerini almaktır. Araştırmaya katılmada gönüllülük esastır. Bu araştırmadan elde edilecek bilgiler doğrultusunda eğitim bilimleri alanına katkı sağlanacağını umuyoruz.

Başlamadan önce, bazı noktalara açıklık getirmek istiyorum:

- Görüşmenin yaklaşık olarak 30 dakikanızı alacağını düşünüyorum.
- Bu görüşme boyunca söylediğiniz her şey gizli kalacaktır. Elde edilen bilgiler hiç kimseye ileilmeyecektir ve açıklanan hiç bir bilgi üzerinde isimleriniz belirtilmeyecektir.
- Görüşme sırasında istediğiniz zaman soru sormakta ve görüşmeyi sonlandırmakta özgürsünüz.
- Başlamadan önce sormak istediğiniz başka bir soru var mı?
- İzin verirseniz görüşme sırasındaki konuşmalarımızı kaydetmeyi istiyorum. Bu şekilde, hem zamanı daha etkili kullanabiliriz, hem de görüşmeden sonra cevaplarımızı daha detaylı analiz edebilirim. Herhangi bir rahatsızlık duyduğunuz takdirde ses kaydını ve görüşme notlarını alabilirsiniz. Sizce de uygun mudur?
- Bu araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

## GENEL SORULAR

1. Liderlik kavramını nasıl tanımlarsınız?
2. Okul müdürlerinde olması gereken liderlik özellikleri nelerdir?
3. Dijital liderlik kavramı sizin için neyi ifade eder?
4. Okul müdürleri dijital liderlik yeterliklerine sahip olmalı mıdır?
5. Okul müdürünüzü girişimcilik ve dijital beceriler konusunda nasıl değerlendirirsiniz?
  - a) Okul müdürünüzü girişimci olma (motivasyon, empati, ileri görüşlülük, esneklik) bakımından nasıl değerlendirirsiniz?
  - b) Okul müdürünüzü dijital becerilere yönelik teknik donanım açısından (Web 2.0 araçları, powerpoint, word, excel vb.) nasıl değerlendirirsiniz?
6. Dijital kaynakları doğru tanımlama, kaynaklara erişim, yeni bilgiyi anlamlandırma, gibi becerileri kullanmada okul müdürünüz öğretmen ve öğrencilerde nasıl iletişim kuruyor?
7. Okulunuzun dijital teknolojileri ile ilgili vizyonu açıklar mısınız? Dijital teknolojiyi kullanımda okul müdürünüz, öğretmen, öğrenci ve veliyi yönlendirmek için neler yapmakta? Deneyimlerinizi paylaşır mısınız?
8. Okul müdürünüz, bilgi ve iletişim teknolojilerini (sosyal medya, forumlar, internet siteleri vb.) yönetim işlerinde kullanmaya dönük hangi uygulamaları kullanmakta? Örneklerle açıklar mısınız?
9. Okul müdürünüzün bilgiye ulaşmada dijital teknolojileri kullanma durumu nasıl değerlendirirsiniz?
10. Okul müdürünüz, olağanüstü durumlarla karşılaştığımızda (Pandemi, doğal afet vb.) karar alma süreçlerini nasıl yürütür?

**İPUCU:** Başarılı dijital liderler, aniden ortaya çıkan bu durumlara hızla ayak uydurup, çalıştığı kurumu en az zararla bu durumdan çıkarabilecek kararlar almaya her zaman hazır olan liderlerdir.
11. Okul müdürünüz, yeni teknolojileri eğitimde kullanma ya da eğitimde yenileşmeye ne kadar açık? Bu durumlarda okul müdürünüzün okulda risk alma konusunda neler düşünüyorsunuz?

**İPUCU:** Örneğin Öğretmen, öğrenci ya da veliler yeni teknolojileri kullanma, eğitim de yeni araç gereç ya da yöntemlerin kullanımı konusunda direnç gösterirlerse, yine de okul müdürünüz risk alır mı?

12. Okul müdürünüzün, dijital liderlik yeterliliklerine sahip midir?

- a. EVET ise bu dijital yeterlikleri eğitim-öğretim sürecine nasıl etki etmektedir?
- b. HAYIR ise hangi dijital yeterliklere sahip olması eğitim-öğretim sürecine katkı sağlar?

**İPUCU:** Öğretmen motivasyonu, öğrenci motivasyonu, öğrenci başarısı, öğretmen-yönetim ilişkisi konu başlıkları açısından nasıl değerlendirirsiniz?

12. Okul müdürünüz, okulda dijital kültürün oluşması için neler yapmaktadır?

**İPUCU:** a. Okul müdürünüz, okulda ortak değerlerin oluşturulmasına yönelik dijital teknolojilerin yaygınlaşması için herhangi bir girişimde bulunuyor mu? Açıklar mısınız?

b. Okul müdürünüz, okulda törenlerin ve etkinliklerin planlanmasında ve uygulanmasında dijital teknolojilerden yararlanır ya da sizi yönlendirir mi?

13. Bu konuda eklemek istediğiniz herhangi bir şey var mı?

Katılımınız için teşekkür ederim.

## EK 3: Etik Kurul İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 07.06.2024-126268

T.C.  
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ  
ETİK KURUL KARAR ÖRNEĞİ

**TOPLANTI TARİHİ**  
07.06.2024

**TOPLANTI NO**  
2024-05

**KARAR SAYISI**  
09

**Madde 9-** Lisansüstü Eğitim Enstitüsü / Eğitim Yönetimi ve Planlaması Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ümran Karaköse'nin yürütücülüğünü yaptığı "Okul Müdürlerinin Dijital Liderlik Yeterlilikleri ve Eğitim Ortamına Yansımaları: İstanbul İli Örneği" başlıklı Yüksek Lisans Tez Projesi'nin görüşülmesi,

**Karar:** Lisansüstü Eğitim Enstitüsü / Eğitim Yönetimi ve Planlaması Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ümran Karaköse'nin yürütücülüğünü yaptığı "Okul Müdürlerinin Dijital Liderlik Yeterlilikleri ve Eğitim Ortamına Yansımaları: İstanbul İli Örneği" başlıklı Yüksek Lisans Tez Projesi ile ilgili olarak İstanbul Kültür Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından yapılan inceleme sonucunda çalışmanın gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel açıdan sakınca bulunmadığına oy birliği ile karar verilmiştir.

Aslı Gibidir

**e-imzalıdır**  
Prof. Dr. Seyhan ALTUN  
Etik Kurul Başkanı

## Ek 4: Milli Eğitim İzni



██████████ Müdürlüğüne



Başvuru No: MEB.TT.2024.000149

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatının Kurum Kodu: ██████████

T.C. Kimlik No: ██████████

Adı Soyadı: ÜMRAN KARAKÖSE

Araştırmanın Adı: Okul Müdürlerinin Dijital Liderlik Yeterlilikleri Ve Eğitim Ortamına Yansımaları: İstanbul İli Örneği

Araştırmanın Niteliği: Yüksek Lisans Tezi

Araştırmanın Örneklem / Çalışma Grubu: Öğretmen

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatı: ██████████

Uygulama Yapılacak Birim: İlkokul

Uygulama Yapılacak İl: İSTANBUL

Veri Toplama Aracının Başlığı: Okul Müdürlerinin Dijital Liderlik Yeterlilikleri ve Eğitim Ortamına Yansımalarına İlişkin Öğretmen Gö

Araştırma Uygulama İzininin Kabul Tarihi: 30.07.2024

Araştırmanın Uygulama İzininin Bitiş Tarihi: 30.07.2025

Yukarıda kimliği yazılı araştırmacı "Araştırma Uygulama İzinleri Genelgesine (2024/41)" göre belirtilen kapsamda araştırmasını yapmayı taahhüt etmiştir. Araştırmacının bilgi ve belgelerinin uygunluğu kontrol edilmiş olup araştırma uygulama izni İSTANBUL İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından onaylanmıştır.



[Redacted] Müdürlüğüne



Başvuru No: MEB.TT.2024.000149

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatının Kurum Kodu: [Redacted]

T.C. Kimlik No: [Redacted]

Adı Soyadı: ÜMRAN KARAKÖSE

Araştırmanın Adı: Okul Müdürlerinin Dijital Liderlik Yeterlilikleri Ve Eğitim Ortamına Yansımaları: İstanbul İli Örneği

Araştırmanın Niteliği: Yüksek Lisans Tezi

Araştırmanın Örneklem / Çalışma Grubu: Öğretmen

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatı: [Redacted]

Uygulama Yapılacak Birim: Ortaokul

Uygulama Yapılacak İl: İSTANBUL

Veri Toplama Aracının Başlığı: Okul Müdürlerinin Dijital Liderlik Yeterlilikleri ve Eğitim Ortamına Yansımalarına İlişkin Öğretmen Gö

Araştırma Uygulama İzininin Kabul Tarihi: 30.07.2024

Araştırmanın Uygulama İzininin Bitiş Tarihi: 30.07.2025

Yukarıda kimliği yazılı araştırmacı "Araştırma Uygulama İzinleri Genelgesine (2024/41)" göre belirtilen kapsamda araştırmasını yapmayı taahhüt etmiştir. Araştırmacının bilgi ve belgelerinin uygunluğu kontrol edilmiş olup araştırma uygulama izni İSTANBUL İli Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından onaylanmıştır.