



## OKUL YÖNETİCİLERİNİN DİJİTAL YETKİNLİKLERİNE YÖNELİK ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ<sup>1</sup>

### *Teachers' Views on The Digital Competencies of School Administrators*

Murat DEMİRKOL<sup>2</sup>, Tuncay Yavuz ÖZDEMİR<sup>3</sup> ve Hakan POLAT<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Dr., Firat Üniversitesi, Kovancılar Meslek MYO, Bilgisayar Teknolojileri Bölümü, Elazığ mdemirkol@firat.edu.tr, orcid.org/0000-0003-3108-3219

<sup>3</sup> Doç.Dr., Firat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Elazığ, tyozdemir@firat.edu.tr, orcid.org/0000-0002-5361-7261

<sup>4</sup> Doç.Dr., Firat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Elazığ, hakanpolat@firat.edu.tr, orcid.org/0000-0002-0271-3747

*Araştırma Makalesi/Research Article*

#### Makale Bilgisi

Geliş/Received:

08.08.2023

Kabul/Accepted:

23.09.2023

#### DOI:

10.18069/firatsbed.1339627

#### Anahtar Kelimeler

Okul Yöneticisi, Dijital  
Yetkinlik, Öğretmen  
Görüşleri

#### Keywords

School Manager, Digital  
Competence, Teacher  
Opinions

#### ÖZ

Bu çalışma okullarda yöneticilerin sahip oldukları dijital yetkinliklere ilişkin öğretmenlerin görüşlerini incelemektedir. Çalışma nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim (fenomenoloji) deseniyle yürütülmüştür. Araştırmada katılımcılar, olasılıksız örnekleme yöntemlerinden biri olan ölçüt örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Çalışmanın katılımcıları 2022-2023 yılında Firat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi alanında tezsiz yüksek lisans yapan 41 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından hazırlanan soruları içeren yarı yapılandırılmış görüşme formları hazırlanmış ve yüz yüze görüşmeler yapılarak bu formlar uygulanmıştır. Elde edilen veriler içerik analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmenler okul yöneticilerinin dijital cihazları, temel ofis yazılımlarını, resmî olarak kullanılan paket programları, sosyal medyayı ve çevrim içi iletişim yazılımlarını kullanabilme gibi dijital yetkinliklere sahip olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Dijital yetkinliklere sahip olan yöneticilerin kurumda verimliliği arttıracığı, zamanı ve enerjiyi daha etkili kullanacağını, kurum içi iletişimin etkililiğinin artacağını ve sorunların daha hızlı çözülebileceğini dile getirmişlerdir. Pandemi sürecinin dijital yetkinliklerin kullanımı ve gelişimi noktasında önemli katkısının olduğu, bu süreçte yöneticilerin sürece hızlıca adapte olabilmek için dijital yetkinlikleri geliştirdikleri belirtilmiştir.

#### ABSTRACT

This study examines the opinions of teachers about the digital competencies of administrators in schools. The study was carried out with the phenomenological design, which is one of the qualitative research methods. In the study, the participants were determined by using the criterion sampling method, which is one of the non-probability sampling methods. The participants of the study consisted of 41 teachers who completed a non-thesis master's degree in the field of Educational Administration at the Firat University Institute of Educational Sciences in 2022-2023. In the study, semi-structured interview forms containing questions prepared by the researchers were prepared as a data collection tool, and semi-structured interview forms were applied by making face-to-face interviews. The obtained data were analyzed by content analysis method. In line with the findings obtained in the study, teachers stated that school administrators should have digital competencies such as using digital devices, basic office software, officially used package programs, social media and online communication software. They stated that managers with digital competencies will increase efficiency in the organization, use time and energy more effectively, increase the effectiveness of internal communication and solve problems faster. It has been stated that the pandemic process has made a significant contribution to the use and development of digital competencies, and that managers have developed digital competencies in order to quickly adapt to the process.

**Atıf/Citation:** Demirkol, M., Özdemir, T. Y. ve Polat, H. (2023). Okul Yöneticilerinin Dijital Yetkinliklerine Yönelik Öğretmen Görüşleri. *Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, 3, 1231-1240.

**Sorumlu yazar/Corresponding author:** Hakan POLAT, hakanpolat@firat.edu.tr

<sup>1</sup> Bu çalışma 17-18 Kasım 2022 tarihinde Dicle Üniversitesi Uluslararası Disiplinlerarası Sempozyumu'nda sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

## 1. Giriş

Okullar girdisi ve çıktısı insan olan, öğrencilerin gelişimini her yönden sağlamaya çalışan eğitim kurumlarıdır. Bu kurumlar toplum beklentisini ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadırlar. Bu beklenti ve ihtiyaçların karşılanması noktasında eğitim kurumlarının yöneticileri, okulların toplum tarafından belirlenen amaçlarını gerçekleştirmede önemli role sahiptirler (Aydın, 2014; Bursalıoğlu, 2005). Okul yöneticileri, kurum içinde ve dışında farklı birçok insan grubuyla etkileşim hâlinde olan önemli aktörlerdir (Şişman, 2015). Okulun beklenen amaçlara erişimi noktasında insanları ve maddi olanakları etkili biçimde organize etmeye çalışan okul yöneticilerinin (Çiçek Sağlam, 2016), toplumsal değişimleri takip etmek, örgütlerinin etkililiğini arttıracak yeniliklere ve yapılanmalarına katkı sunmaları beklenmektedir (Türkmen, 2005). Bu yenilikler içerisinde yer alan çağın gerekliliği olan dijital teknolojilerin eğitim alanında kullanımı oldukça önemlidir (Çaydere ve Akgün, 2023). Eğitimin her kademesinde kullanılan bu dijital teknolojiler hem kurumun hem de kurumda yer alan bireylerin işlerini kolaylaştırmanın yanı sıra eğitimsel ve öğretimsel gereksinimlerini de karşılamaktadır (Akdağ ve Tok, 2010; Sadık, 2008). Okul yöneticilerinin dijital teknolojileri kullanımı noktasında yetkinlikleri bu aşamada önem kazanmaktadır.

Dijital yetkinlik kavramının tanımı kullanılan dijital becerilere göre farklılıklar gösterebilir, bilgi iletişim teknolojileri okuryazarlığı, dijital okuryazarlık ve bilgi okuryazarlığı gibi dijital yetkinliği içeren birçok farklı terim bulunmaktadır (Ala-Mutka, 2011; American Library Association, 2021; Kamylyis ve diğerleri, 2015; Peart ve diğerleri, 2020). Dijital yetkinlik bilgi toplumlarında teknolojinin iş, eğitim, iletişim ve eğlence amaçlı olarak güvenli bir şekilde kullanımını ifade etmektedir (Official Journal of the European Union, 2018). Bazı araştırmacılar dijital yetkinliğin önemine ve dijital yeterliliğin dijitalleşen toplumlarda yaşamın temel bileşeni olduğunu belirterek, bireylerin ortak dijital becerilere sahip olabileceğini belirtmişlerdir (Azorin, 2020). Bazı araştırmacılar ise dijital teknolojilerin hızlı gelişimi ve kullanımının sonucu olarak, dijital yeterliliğin temel kavramlarının sürekli değiştiğini ve bu sebeple dijital yeterliliğin ortak bir tanımının üzerinde fikir birliğine varmanın zorluğundan bahsetmişlerdir (Van Laar ve diğerleri, 2017). Dijital yetkinlik, Avrupa Birliği tarafından yaşam boyu öğrenmede gerekli sekiz yeterlilikten biri olarak kabul edilmektedir (Kamylyis ve diğerleri, 2015; Peart ve diğerleri, 2020; Ala-Mutka, 2011; Yang ve diğerleri, 2021). Dijital yetkinliğin önemi, çeşitli teknolojik aletler kullanırken toplumun gelişimini sağlamak, bireylerin refahını ve güvenliğini sağlayarak, teknoloji kullanımı sırasında karşılaşılabilecekleri sorunları çözebilme becerilerine sahip olabilmektir (Kamylyis ve diğerleri, 2015; Peart ve diğerleri, 2020; Ala-Mutka, 2011; Yang ve diğerleri, 2021). Dijital yetkinlik sadece bireylerin bilgisayar kullanımı konusunda temel becerilere sahip olması değildir, teknolojiyi ve teknolojik araçları kullanabilme becerisidir (Ala-Mutka, 2011; Ferrari, 2012; Kamylyis ve diğerleri, 2015; Peart ve diğerleri, 2020). Dijital yetkinliğin kazandırılması aşamasında eğitim kurumlarının önemi ön plana çıkmaktadır (Ekmen ve Bakar, 2019).

Eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin eğitim çıktıları üzerinde doğrudan etkileri bulunmaktadır. (Caena ve Redecker, 2019; Hattie, 2012; Spector, 2015; Zhao, 2018). Teknolojik gelişmelerin eğitime entegre edilmesi, modernize edilmiş ve dijitalleştirilmiş uygulamaların kullanılması okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından gerçekleştirilecektir (Collins ve Halverson, 2010; Magana, 2017; Petterson, 2018; Spector, 2015). Bu noktada özellikle okul yöneticilerinin dijital yetkinlikleri ön plana çıkmaktadır. Özellikle pandemi sürecinde ihtiyacın daha fazla arttığı dijital yetkinliklerle ilgili okul yöneticilerinin sahip olduğu bu becerilerin düzeyi araştırmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. Okul yöneticilerinin dijital teknolojileri kullanımına dair sahip olmaları gereken yetkinlikler alan yazında şöyle sınıflandırılmıştır (Raman, 2019):

*Dijital Strateji Oluşturma:* Okul yöneticileri, dijital teknolojilerin kullanımı için bir strateji belirlemelidirler. Bu strateji, okuldaki dijital teknolojilerin nasıl kullanılacağı, hangi cihazların kullanılacağı ve öğretmenlerin nasıl destekleneceği gibi konuları kapsamalıdır.

*Eğitim Materyallerinin Dijitalleştirilmesi:* Okul yöneticileri, öğretmenlerin eğitim materyallerini dijitalleştirmelerine yardımcı olabilirler. Bu, öğrencilerin dijital materyalleri kullanarak öğrenmelerini sağlar ve sınıf dışında da materyalleri erişilebilir kılar.

*Yeterli Teknik Destek Sağlama:* Okul yöneticileri, öğretmenlere yeterli teknik destek sağlamalıdır. Bu, öğretmenlerin dijital teknolojileri daha iyi kullanmalarına ve öğrencilerin öğrenme sürecinde daha az sorunla karşılaşmalarına yardımcı olur.

**Dijital Güvenliği Sağlama:** Okul yöneticileri, öğrencilerin dijital güvenliğini sağlamak için önlemler almalıdırlar. Bu, öğrencilerin dijital cihazlarını güvenli bir şekilde kullanmalarını ve çevrimiçi tehlikelere karşı korunmalarını sağlar.

**Dijital Yeterlilik Eğitimi:** Okul yöneticileri, öğretmenlere ve öğrencilere dijital yeterlilik eğitimi sağlamalıdırlar. Bu, öğretmenlerin dijital teknolojileri daha etkili bir şekilde kullanmalarına ve öğrencilerin dijital cihazları daha güvenli bir şekilde kullanmalarına yardımcı olur (İçen, 2023).

Bu bilgiler doğrultusunda okul yöneticilerinin sahip olması gereken dijital yetkinliklerin neler olduğu, bu yetkinliklerin okula, öğretmenlere nasıl yansıdığına belirlenmesi açısından öğretmenlerin görüşleri önem arz etmektedir.

Bu sınıflamalar okul yöneticilerinin dijital yetkinliklere sahip olması gerektiğini göstermektedir. Ayrıca yakın dönemde yaşanan COVID-19 salgınında, okulların kapatılarak uzaktan eğitime geçilmesi sürecinde de dijital yetkinliğe sahip olmanın önemi bir kez daha ortaya çıkmıştır (Baran ve Sadık, 2021). Bu doğrultuda çalışmanın amacı öğretmenlerin kendi okullarında birlikte çalıştıkları yöneticilerinin sahip olduğu dijital yetkinliklerin belirlenerek mevcut durumun yansıtılmasıdır. Araştırmanın pandemi sonrası gerçekleştirilmiş olması, dijital yetkinliklerin en iyi şekilde belirlenmesi açısından bir fırsat olmuştur. Bu sebeple okul yöneticilerinin dijital yetkinlikleri pandemi süreci ile ele alınarak öğretmen görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada, okul yöneticilerinin dijital yetkinliklerini belirlemek amacıyla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. İçinde bulunduğumuz dijital çağda, okul yöneticilerinde bulunması gereken dijital yetkinlikler hangileridir?
2. Dijital yetkinlikler okul yönetiminde yöneticilere ne gibi avantajlar sağlar?
3. Okul yöneticilerinin gerekli olan dijital yetkinliklere sahip olmasının okula, öğretmenlere ve öğrencilere yansımaları nasıl olur?
4. Dijital yetkinlikler yönetici ve öğretmenlere hangi yollarla kazandırılabilir?
5. Pandemi sürecinin dijital yetkinliklerin geliştirilmesine katkısı oldu mu? Açıklayınız.

## 2. Yöntem

### Araştırma Deseni

Çalışma, temelini bireysel olarak tecrübelerin oluşturduğu ve nitel araştırma yaklaşımı olan olgubilim (fenomenoloji) deseniyle gerçekleştirilmiştir. Olgubilim çalışmalarında araştırmacılar, katılımcıların bireysel tecrübeleri ile alakalı olmakta, katılımcıların çalışmada belirlenen olaylara ve olgulara yönelik görüşleri ele alınmaktadır (Kaçar ve Çakmak, 2022). Belirlenen olguların katılımcıların bakış açısı ile açıklayıp, tanımlamak önemlidir (Akturan ve Esen, 2008).

### Çalışma Grubu

Çalışmada katılımcılar olasılıksız örnekleme yöntemlerinden amaçsal örneklemenin altında yer alan ölçüt (kriter) örnekleme yöntemi kullanılarak tespit edilmiştir. Ölçüt örneklemede katılımcılar, belli ölçütlere uygunluğuna göre bir grubu temsil edenlerin seçilmesiyle oluşturulur. Bu yüzden örnekleme alınacak kişiler belli kriterlere göre belirlenir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Çalışmanın katılımcıları 2022-2023 yılında Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi alanında tezsiz yüksek lisans yapan 41 öğretmenden oluşmaktadır (Tablo 1).

**Tablo 1.** Katılımcıların demografik özellikleri

	Gruplar	Frekans(f)
Cinsiyet	Erkek	18
	Kadın	23
Kıdem	1-5	6
	6-10	15
	11-15	14
	15+	6
Görev Yapılan Öğretim Kademesi	Okul Öncesi	5
	İlkokul	11
	Ortaokul	13
	Lise	12

### Verilerin Toplanması ve Analizi

Çalışmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Olgubilim çalışmalarında en önemli veri toplama araçları arasında görüşmeler yer almaktadır (Fraenkel ve Wallen, 2008). Yarı yapılandırılmış formatta hazırlanan görüşme formları görüşmelerde kullanılırken, ihtiyaç halinde katılımcılara mevcut sorulara ilaveten yeni sorular da yöneltilebilir (Yüksel, Mil ve Bilim, 2007). Bu kapsamda araştırma kapsamında beş görüşme sorusu hazırlanmıştır. Eğitim yönetimi alanında bir profesör ve iki doçent olan alan uzmanların görüşleri de alınarak sorulara son hali verilmiştir. Alınan görüşlerle soru sayısı yediden, beşe düşürülmüştür. Hazırlanan sorular katılımcılarla bire bir görüşmeler yapılarak yazılı olarak uygulanmıştır. Elde edilen katılımcıların görüşleri dijital ortama aktararak 41 görüşme formu elde edilmiştir.

Katılımcı olan öğretmenlerin görüşlerinin analizi için içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi yapılırken veriler kodlanır ve elde edilen bu kodlardan kategoriler oluşturularak düzenlenir (Corbin ve Strauss, 2007). Çalışmada elde edilen görüşler analiz edilmiş ve kodlar ve kategoriler oluşturulmuştur. Çalışmada yer alan her bir katılımcıya ait görüşler O1, O2, ... O41 şeklinde kodlanmıştır. Çalışmanın güvenilirliği için veriler iki farklı alan uzmanı olan kodlayıcıya da gönderilerek, kod ve kategorilerin oluşturulması istenmiştir. Alan uzmanlarından gelen geri dönütler, Miles ve Huberman'ın (1994) de geliştirmiş olduğu uzlaşma yüzdesi formülü (Uzlaşma Yüzdesi="Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı) x 100) kullanılarak uzlaşma yüzdesi hesaplanmıştır. Buna göre araştırmacılar arasındaki uzlaşma yüzdesi güvenilirlik oranı  $P = 527 / (527 + 23) \times 100 = \%95.8$  olarak hesaplanmıştır.

### 3. Bulgular

Bu bölümde katılımcılardan gelen verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara, tablolar oluşturulmuş ve katılımcı görüşlerine yer verilerek bulgular yorumlanmıştır.

Çalışma kapsamında ilk olarak katılımcılara "İçinde bulunduğumuz dijital çağda, okul yöneticilerinde bulunması gereken dijital yetkinlikler hangileridir?" sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan gelen görüşler temalandırılarak Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2.** Okul yöneticilerinde bulunması gereken dijital yetkinliklere ilişkin öğretmen görüşleri

Tema/Kategori	n	%
Teknolojik Cihaz Kullanma	26	23,64
Teknolojiye Hâkim Olma	25	22,73
İnterneti Kullanma	17	15,45
Ofis Yazılımlarını Kullanma	14	12,73
Sosyal Medya Uygulamalarını Kullanma	11	10,00
Bilgisayar Programlarını Kullanma	10	9,09
Doküman Yönetim Sistemini (DYS) Kullanma	5	4,55
Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemlerini (MEBBİS) Kullanma	2	1,82

Tablo 2'deki veriler incelendiğinde katılımcıların, okul yöneticilerinin özellikle teknolojik cihazları kullanabilmeleri (n=26), teknolojiye hâkim olmaları (n=25), interneti etkin şekilde kullanabilmeleri (n=17) ve ofis yazılımlarını (n=14) yeterli düzeyde kullanabilmeleri gerektiğine vurgu yapmışlardır. Bunu yanı sıra sosyal medya kullanım becerilerinin (n=11), bilgisayar yazılımlarını (n=10), DYS (n=5) ve MEBBİS (n=2) gibi kurumsal yazılımlara da hâkim olmaları gerektiği belirtilmiştir. Bu kapsamda öne çıkan bazı katılımcı görüşleri şunlardır.

"MEBBİS, DYS gibi portallara hâkim olmalı. Sadece yönetici değil tüm eğitimciler dijital yetkinliğe sahip olmalı." (O3)

"Microsoft programlarını etkin şekilde kullanmalı DYS sistemine hâkim olmalıdır. Bilgisayardan, akıllı tahtadan ve elektronik cihaz kullanımından anlamalıdır. Uzaktan eğitim platformlarına hâkim olmalıdır." (O16)

"Henüz DYS kullanmayı bilmeyen okul yöneticileri var. Evrak işlerini kâğıtla halletmeye çalıştıkları için bu öğretmene ekstra yük ve masraf demek." (O40)

"Bilgisayar kullanabilmeli maalesef bilmeyen yöneticilerimiz var." (O41)

Katılımcı görüşlerine göre yöneticilerinin istenilen düzeyde dijital yetkinliklere sahip olmadıkları belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin kurum içerisinde sahip olması gereken asgari yetkinlikler katılımcılar tarafından dile getirilmiştir.

Çalışma kapsamında ikinci olarak katılımcılara dijital yetkinliklerin okul yöneticilerine sağladığı faydaları belirlemek amacıyla “Dijital yetkinlikler okul yönetiminde yöneticilere ne gibi avantajlar sağlar?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan gelen cevaplar doğrultusunda Tablo 3 oluşturulmuştur.

**Tablo 3.** Dijital yetkinliklerin faydaları

Tema/Kategori	n	%
Zaman	28	25,45
Enerji	19	17,27
Verimlilik	15	13,64
Güncel Kalma	12	10,91
Etkili İletişim	12	10,91
Ekonomik	10	9,09
Etkili Karar	7	6,36
Bilgiye Erişim	4	3,64
Kurum İçi Saygı	3	2,73

Katılımcıların görüşleri incelendiğinde okul yöneticilerinin dijital yetkinliklere sahip olmasının özellikle zaman (n=28) yönünden kazanç sağlayacağı belirlenmiştir. Bunun yanı sıra enerji tasarrufu sağlayacağı (n=19), verimliliğin artacağı (n=15), dijital çağda güncel kalınacağı (n=12) ve iletişimin daha etkili yapılabileceği (n=12), daha ekonomik olduğu (n=10), etkili kararlar alınabileceği (n=7), bilgiye erişimin daha kolay olacağı (n=4) ve kurum içi saygının artacağı (n=3) belirtilmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplardan bazıları aşağıda sunulmuştur.

*“Yönetim süreçlerinde, okulun verimliliğini artırmak ve Çağın gerekliliklerine yetişmek değişime ayak uydurmak için gereklidir.” (Ö8)*

*“Okul müdürünün herhangi bir konuda zamanı daha verimli kullanmasını sağlar. Emek konusunda da yine olumlu katkılar sunar. Kurum içimde var olan yazışmaların, programların amacına ulaşmasında önemli bir etkiye sahiptir.”(O10)*

*“Devletin dili yazıdır bu yüzden bütün iş ve işlemler resmi prosedür üzerinden yürütülmektedir. Ders programlarının yapılmasında programları etkin kullanmak yönetim işlerini kolaylaştıracaktır. Kriz dönemlerinde (salgın) toplantıları çevrimiçi olarak yapmak işleri kolaylaştıracaktır. Excel’de nöbet tablosu oluşturmak taşıma evraklarını düzenleme öğrenci işleri vb. birçok iş teknolojiyle daha da kolaylaşacaktır.” (O21)*

*“İşlerin daha etkin ve kolay halledilmesini sağlar. Zaman tasarrufu sağlar, kırtasiyeciliği azaltır. Okulda daha dinamik bir yapı sağlayarak okul yönetimini hantallıktan kurtarır.” (O22)*

*“Dijital yetkinliğe sahip okul yöneticisi dijital ortamda işlerini daha hızlı yapar. Dijital yetkinliğe sahip okul yöneticisi zamandan tasarruf sağlar. Dijital yetkinliğe sahip okul yöneticisi yeniliğe ve gelişime açık olur. Dijital yetkinliğe sahip okul yöneticisi planlı ve programı çalışmaya destek olur.” (O32)*

Katılımcı görüşlerine göre okul yöneticilerinin dijital yetkinliklerinin iyi olmasının kuruma, çalışanlara birçok faydasının olduğu belirtilmiştir. Birçok açıdan tasarruf sağlanacağı ve ekonomik katkılar sunacağı belirlenmiştir. Dijital yetkinliklere sahip olan okul yöneticilerinin kurumlarına ve kurumdaki bireylere sağladığı yararları belirlemek amacıyla katılımcılara “Okul yöneticilerinin gerekli olan dijital yetkinliklere sahip olmasının okula, öğretmenlere ve öğrencilere yansımaları nasıl olur?” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen cevaplar temalandırılarak Tablo 4 oluşturulmuştur.

Tablo 4 deki veriler incelendiğinde okul yöneticilerinin dijital yetkinliklere sahip olmasının, kurumun çağa ayak uydurmasında (n=14), kurumsal işlemlerde zaman kaybını (n=13) önleyeceğine, öğretmen ve öğrencileri olumlu yönde motive (n=12) ve teknoloji kullanımı konusunda öğretmenlere rehberlik (n=12) yapabileceğini, düzenin sağlanacağı (n=11), işlerin planlı yürüyeceğini (n=11), öğrencilerle iletişimin kolaylaşacağını (n=11), verimin artacağını (n=10), liderlik vasıflarının güçleneceğini (n=9), saygınlık (n=8) ve güven (n=2) kazandıracığını ve okulun tanıtımına katkı sağlayacağını (n=2) dile getirmişlerdir. Ayrıca kurumun işleyişinde düzenli ve planlı bir işleyiş olacağını belirtmişlerdir. Bu soruya ilişkin öne çıkan görüşler aşağıda verilmiştir.

*“Okulun tanıtımına (sosyal medyayı etkili kullanırsa) katkısı olacaktır. Öğretmenlere düzenleyeceği toplantılarda etkili sunum hazırlamasına yardımcı olacaktır. Öğrenciler açısından ise onları daha iyi anlamasına ve tanınmasına yardımcı olacaktır.” (O7)*

“Öncelikli olarak güncel değişimleri ve yenilikleri takip edebildiği için işlerini kolaylaşmasını, paydaşları olan öğretmenlerine rol model olması onların çözüm bulamadığı konulara çözüm sağlamasını sağlar etkili dönüşümcü, karizmatik lider özelliğini sunar.” (O13)

**Tablo 4** Dijital yetkinliklerin okula, öğretmen ve öğrencilere yansması

Tema/Kategori	n	%
Çağa Uygun Olur	14	12,17
Zaman Kaybı Olmaz	13	11,30
Öğretmen ve Öğrencileri Motive Eder	12	10,43
Rehberlik Yapar	12	10,43
Düzen Sağlanır	11	9,57
İşler Planlı Yürür	11	9,57
Öğrencilerle İletişim Kolaylaşır	11	9,57
Verim Artar	10	8,70
Liderlik Vasıfları Güçlenir	9	7,83
Saygınlık Kazandırır	8	6,96
Güven	2	1,74
Okulun Tanıtımına Katkı Sağlar	2	1,74

“Gerekli olan dijital yetkinliklere sahip olan okul yöneticisi dijital ortamda okulun, öğretmenlerin ve öğrencilerin sorunlarını hızlı çözer. Gerekli olan dijital yetkinliklere sahip olan okul yöneticisi işine hâkimdir. Gerekli olan dijital yetkinliklere sahip olan okul yöneticisi dijital teknolojilerini geniş bir kapsamda, kendinden emin ve eleştirel bir bakış açısı ile kullanır. Gerekli olan dijital yetkinliklere sahip olan okul yöneticisi öğretmen ve öğrencisini sürekli dijital yeniliklerden haberdar eder ve yeni teknolojileri kullanmanı teşvik eder.”(O33)

Dijital yetkinliklerin yaygın şekilde kullanıldığı çağımızda okul yöneticilerin bu becerilere sahip olmasının kurum, öğretmenlere ve öğrenciler üzerinde olumlu yansımalarının olacağı belirlenmiştir. Kurum yöneticilerinin öğretmenler ve öğrencilerin gözünde saygınlığını arttıracığı tespit edilmiştir.

Okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenler dijital yetkinliklerin nasıl kazandırılabilirini belirlemek için sorulan “Dijital yetkinlikler yönetici ve öğretmenlere hangi yollarla kazandırılabilir?” sorusu ile elde edilen cevaplar temalandırılarak Tablo 5 oluşturulmuştur.

**Tablo 5.** Dijital yetkinlikler nasıl kazandırılır

Tema/Kategori	n	%
Hizmet içi Eğitimler	30	29,70
Seminerler	16	15,84
Yüz yüze Dersler	13	12,87
Zorunlu Eğitimler	11	10,89
Çevrimiçi Eğitimler	9	8,91
Teşvik Edilerek	7	6,93
Video Eğitimleri	5	4,95
Üniversitede	4	3,96
Konferans	4	3,96
Okullardaki BT Öğretmenleri	2	1,98

Katılımcılardan gelen görüşler ile oluşturulan Tablo 5 incelendiğinde, okul yöneticilerin ve öğretmenlerin dijital yetkinlikleri kazanımları için hizmet içi eğitimler (n=30), seminerler (n=16) ve yüz yüze dersler (n=13) verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Özellikle verilecek eğitimlere katılımın zorunlu (n=11) olması gerektiğini belirten katılımcılar, bu eğitimlerin çevrimiçi de (n=9) verilebileceğini dile getirmişlerdir. Bununla birlikte okul yöneticilerine, teşvik edilerek (n=7), video eğitimleri (n=5) sunarak, üniversitelerde (n=4), konferanslar yoluyla (n=4) ve okullardaki BT öğretmenleri (n=2) aracılığıyla dijital yetkinliklerin kazandırılabilirliği görüşleri belirtilmiştir. Bu görüşlerden bazıları aşağıda verilmiştir.

“Çeşitli programlara katılma hizmet içi eğitim ve kurslar seminerler sertifika ile belgelendirme eğitimleri.” (Ö8)

“Hizmet içi eğitimler vererek, dijital yetkinlikleri kendi kullanım alanlarına yönlendirerek, çağın ve değişimin kolaylaştırıcı etkisini öğretmenlere somut bir şekilde ifade edilerek kazandırılabilir.” (Ö14)

“Dijital yetkinlikler yönetici ve öğretmenlere hizmetiçi eğitim faaliyetleriyle kazandırılabilir. Dijital yetkinlikler yönetici ve öğretmenlere online ortamındaki uygun dijital öğrenme kurslarıyla kazandırılabilir. Dijital yetkinlikler yönetici ve öğretmenlere okuldaki BT rehber öğretmenlerin desteğini alarak kazandırılabilir. Dijital yetkinlikler yönetici ve öğretmenlere okula dijital yetkinliklere sahip uzmanlar getirilip kurs programları oluşturarak kazandırılabilir.” (Ö27)

“Öğretmenlere dersler verilebilir. Bu kapsamda eğitimler verilebilir. Bir uzman okula davet edilip o uzmanın bilgisinden istifade edilebilir. Teknoloji alanında yarışmalar düzenlenip öğretmenler teşvik edilmelidir. Ödüller verilmelidir. Çünkü günümüzde teknoloji hayatımızın merkezinde yer alıyor. Özellikle bazı branşlarda bu durum daha önemli hale geliyor. Dijital çağ öğretmenleri her öğrenci için öğrenmeyi kişiselleştiriyor. Yaşam boyu öğrenmeyi teşvik ediyor. Proje tabanlı öğrenmeyi kullanıyor. Bunların hepsine baktığımızda dijital yetkinlikler öğretmenlere kazandırılmalıdır.” (Ö37)

Dijital yetkinlik noktasında ihtiyaç olduğunu belirten katılımcılar, bu ihtiyacın karşılanması için eğitim programlarına yer verilmesini, bu eğitimlerin lisans eğitimi alırken verilmesi gerektiğine vurgu yapmışlardır. Bu yetkinliklerin bir gereklilik olduğu belirtilmiştir.

Yaşanan pandemi sürecinin dijital yetkililiklere yansımalarının nasıl olduğunu belirlemek amacıyla “Pandemi sürecinin dijital yetkinliklerin geliştirilmesine katkısı oldu mu? Açıklayınız.” Sorusu katılımcılara yöneltilmiştir. Katılımcılardan gelen yanıtlar temalandırılarak Tablo 6 oluşturulmuştur.

**Tablo 6.** Pandeminin dijital yetkinliklere katkısı

Tema/Kategori	n	%
Evet	38	97,00
Zorunlu Öğrenme	25	28,41
Teknolojik Cihaz Kullanımı	19	21,59
Teknolojik Uygulama Kullanımı	18	20,45
Çevrim İçi Eğitim	17	19,32
İletişim	7	7,95
Zaman Tasarrufu	2	2,27
Hayır	3	3,00

Tablo 6 incelendiğinde pandemi sürecinin dijital yetkinlikleri geliştirmesi noktasında olumlu görüş bildirenlerin (n=38) fazlalıkta olduğu görülmüştür. Sürecin etkisinin olmadığını belirten az sayıda (n=3) görüş bildiren katılımcı olmuştur. Olumlu katkısı olduğunu belirten katılımcıların öne çıkan görüşleri; zorunlu öğrenmeyi (n=25) sağladığı, teknolojik cihaz kullanımını artırdığı (n=19), teknolojik program kullanımını geliştirdiği (n=18) ve çevrimiçi eğitimi geliştirdiği (n=17) yönündedir. Bu sürecin kurum içi iletişime (n=7) olumlu yansımalarının olduğu ve zaman açısından tasarruf (n=2) sağladığı dile getirilmiştir. Bazı katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir.

“Kesinlikle katkısı oldu. Uzaktan eğitim sayesinde teknolojiye çok uzak olan insanlar bile teknolojiyi kullanmak mecburiyetinde kaldılar. Canlı derslerin oluşturulması canlı dersler esnasında çeşitli içeriklerin paylaşımı teknolojinin öğrenilmesine katkı sağlamıştır.” (O9)

“Kesinlikle oldu. Daha önce hiç şekilde online kelimesini duymayanlar bile artık online ders işleyebiliyor.” (O18)

“10 yılda kayıt edilecek ilerleme 1-2 yılda edildi diyebilirim. Uzaktan eğitim platformlarını kullanım ve bilgi sahibi olunması çok kısa sürede gerçekleşti lakin elektronik cihaza ulaşma ve sağlıklı bir internet ağına ulaşabilmiş değiliz halen.” (O27)

“Kesinlikle oldu. Özellikle çevrimiçi ve uzaktan eğitim uygulamalarında daha önceden dijital yeterlilik konusunda yetersiz olan tüm eğitim paydaşları aktif rol alarak bu alanda yetkinliklerini geliştirmişlerdir. Ayrıca pandemi etkilerinin en azaldığı bir dönemde yüz yüze eğitimler devam etse de dijital platformlardan da yararlanılmaya devam edilmektedir.” (O37)

Zorunlu bir süreç ile dijital teknolojilerin kullanımının artmasının olumlu etkilerinin olduğu görülmüştür. Bu süreçte eğitim ve öğretim faaliyetlerinde, okul içi iletişimde teknolojinin kullanımının arttığı belirlenmiştir.

#### 4. Sonuç ve Tartışma

Çalışmada elde edilen bulgular yorumlanarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin artık çağın gerekliliği olan dijital yetkinliklere sahip olmaları gerektiği vurgulanmıştır. Özellikle, okul yöneticilerinin, teknolojiyi ve teknolojik cihazları kullanım becerilerinin iyi düzeyde olmasının beklendiği tespit edilmiştir. Ayrıca MEB tarafından kurum içinde kullanılan MEBBİS (Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri) ve DYS (Doküman Yönetim Sistemi) gibi otomasyonlara da yöneticilerin hâkim olması gerektiği vurgulanmıştır. Alan yazında yapılan araştırmaların da benzer sonuçlar verdiği görülmektedir. Örneğin, Düzgün (2022) tarafından yapılan çalışmada teknolojik lider olarak okul yöneticileri kendilerini yeterli düzeyde görürken, öğretmenlere tarafından orta düzeyde görülmüşlerdir. Karaköse ve diğerleri (2021) yaptığı çalışmada, COVID-19 salgını sırasında okul yöneticilerinin dijital teknolojileri kullanım düzeyleri öğretmenler tarafından yeterli olarak algılanmıştır. Aksal (2015) yaptığı çalışmada, okul müdürlerinin hem dijital liderlik hem de teknolojik gelişmeler konusunda farkındalığa sahip olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Helvacı (2008), Ergişi (2005), Bülbül ve Çuhadar (2012) tarafından yapılan çalışmalarda sonuçlar bu araştırmadaki sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Dijital teknolojilerin eğitimde yaygınlaşmasıyla birlikte, okul yöneticilerinin, dijital dönüşümü yönetmek, eğitim süreçlerini optimize etmek, personel ve öğrencileri desteklemek, teknolojik trendleri takip etmek ve okulun başarısını artırmak için dijital yetkinliklerinin önem arz ettiği düşünülmektedir.

Okul yöneticilerinin dijital yetkinliklerinin iyi olmasının birçok noktada tasarruf sağlayacağı (zaman, enerji), personelin verimliliğini arttıracığı ve çağa ayak uydurma noktasında okulun güncel gelişmelere ayak uydurabileceği öğretmen görüşleriyle tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticinin teknolojiyi etkili bir iletişim aracı olarak kullanabileceği belirlenmiştir. Turan (2002) ve Hacıfazlıoğlu ile Karadeniz ve Dalgıç (2011) benzer sonuçlar elde etmiştir. Okul yöneticilerinin dijital yetkinliklerinin iyi olmasının, okulun zamanın gerekliliği olan yeniliklere ayak uydurmayı sağlayacağı, öğretmen ve öğrencilerin motivasyonlarını arttıracığı, yöneticinin teknoloji noktasında çalışanlara rehberlik yapabileceği ve okulun etkili bir iletişim ağına sahip olmasını sağlayabileceği belirlenmiştir. Değişime öncülük etmesi açısından, öğretmen ve öğrencilere yönelik okul liderliği ve öğretimsel liderlik rolleri bu rollerin başında gelmektedir. Okul yöneticilerinin dijital yetkinliklerinin iyi olması, eğitimde dijital dönüşüm süreçlerini yönetebilmesi, dijital iletişim teknolojilerini etkili bir şekilde kullanarak, veliler, öğrenciler ve öğretmenlerle etkili iletişim kurabilmeleri açısından önemli olduğu görülmüştür. Bununla birlikte okul yöneticilerinin, öğretmenlere dijital teknolojileri kullanma konusunda rehberlik edebilmesi, öğretmenlerin dijital yetkinliklerini geliştirmelerine yardımcı olması açısından da önemli olduğu söylenebilir. Okuldaki işlerinin planlı şekilde yürütmesine katkı sağlayacağı da belirtilmiştir. Hamzah ve diğerleri (2021) yaptıkları çalışmada, dijital liderlik programlarını planlama ve organize etme becerisinin önemli olduğunu ve COVID-19 pandemi krizine rağmen öğrencilerin akademik performansını artırmaya yardımcı olabileceğini gösteriyor. Ayrıca Gürkan (2017), Sağır (2015), Uğur ve Koç (2019) yaptıkları çalışmada benzer sonuçlar elde etmiştir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin dijital yetkinlik düzeylerinin artırılması için en uygun yöntemlerin, hizmet içi eğitim kursları, seminerler, yüz yüze ya da çevrimiçi eğitimler olduğu belirtilmiştir. Bu eğitimlerin zorunlu olmasının önemine öğretmenler vurgu yapmışlardır. Gölçek (2019) ve Turan (2020) çalışmalarında benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Pandemi sürecinin özellikle getirdiği zorunlu koşullar itibarı ile öğretmen ve yöneticilerin dijital yetkinlik düzeylerini olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Bu noktada teknolojik cihaz ve yazılımları kullanım becerilerinin hızlıca geliştiği belirtilmiştir. Özellikle uzaktan eğitim araçlarını kullanma becerilerinin gelişmesine, dijital ders içeriklerini oluşturma, düzenleme ve paylaşma konularında yetkinlikleri artmasına ve etkili iletişim becerilerinin gelişmesine sebep olduğu dile getirilmiştir. Rovai ve Downey (2010) ile Korkman ve Metin (2021) çalışmalarında benzer sonuçlar elde etmişlerdir.

Genel olarak değerlendirdiğimizde okul yöneticilerinin, eğitim yönetiminde dijital araçları etkili ve verimli şekilde kullanmaları gerektiği ön plana çıkmıştır. Bu araçlar ile eğitim yönetimi süreçlerini kolaylaştırmak için dijital araçlardan yararlanabilirler. Okul yöneticileri, e-öğrenme platformlarını kullanmaları konusunda öğretmenleri yönlendirebilir, bu sayede öğretmenlerin ders materyallerini paylaşmasını, ödevlerin ve sınavların dijital ortamda yapılmasını, öğrenci ilerlemesinin takip edilmesini ve iletişim kurulmasını sağlayabilirler (Akpınar, 2003). Dijital teknolojiler, okul yöneticilerine eğitim süreçlerini ve yönetim süreçlerini daha etkili ve verimli hale getirme imkânı sunar (Ordu ve Nayır, 2021). Okul yöneticileri, dijital teknolojileri doğru ve güvenli bir şekilde kullanarak okullarında öğrenci başarısını artırabilir, öğretmenleri destekleyebilir ve eğitim süreçlerini geliştirebilirler (Büyükkarabacak ve Balıyer, 2023). Pandemi dönemi gibi süreçlere bu sayede hızlıca kurumlarını adapte edebilirler. Bununla birlikte, dijital araçlar aracılığıyla öğrencilerin akademik performansını, devamsızlık



durumunu ve diğer ilgili verileri takip edebilir. Öğrenci takip sistemleri, okul yöneticilerine öğrenci başarısını ve gelişimini daha yakından izleme imkânı bulabilirler. Okul yöneticileri, dijital teknolojileri kullanarak okul verilerini analiz edebilir ve raporlar oluşturabilir. Veri analitiği ve raporlama araçları, okul yöneticilerine öğrenci başarısını, devamsızlık oranlarını, öğretmen performansını ve diğer okul verilerini izleme ve analiz etme imkânı sağlar. Bu veriler, okul yöneticilerinin karar alırken daha bilinçli ve veriye dayalı yaklaşımlar benimsemelerine yardımcı olabilir.

Okul yöneticileri, dijital iletişim araçlarından yararlanarak öğrencilerle, velilerle ve öğretmenlerle daha etkili iletişim kurabilir. E-posta, anlık mesajlaşma uygulamaları, sosyal medya gibi dijital iletişim araçları, okul yöneticilerine güncel bilgileri paylaşma, duyurular yapma, toplantılar düzenleme ve geri bildirim sağlama gibi iletişim süreçlerini kolaylaştırabilirler. Bununla birlikte okul yöneticileri, dijital teknolojileri kullanırken güvenlik konusuna da dikkat etmelidir. Öğrenci verilerinin gizliliği, dijital platformların güvenliği ve çevrim içi güvenlik önlemleri gibi konular, okul yöneticilerinin dijital teknolojileri kullanırken dikkate almaları gereken önemli hususlardır. Okul yöneticileri, güvenlik politikaları, parola yönetimi, güncel güvenlik güncellemeleri gibi önlemleri alarak dijital güvenliği sağlamalı ve okul verilerini korumalıdır.

## 5. Öneriler

Araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda; okul yöneticileri ve öğretmenlere yeterli düzeyde sistemli bir dijital yetkinlik eğitimi ve öğretimi sağlanması önerilebilir. Okul yöneticilerinin teknolojiye liderlik edebilen bir yönetici olabilmek için kendilerini yeniliğe ve değişime açık, öğrenen liderler olarak yetiştirmeleri önerilebilir. Bu bağlamda okul müdürleri, genel olarak eğitimciler ve yöneticilere yönelik bazı seminer ve atölyelere katılabilir, eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerden destek almaya yönelik girişimlerde bulunabilirler. Daha sonra yapılacak çalışmalar için araştırmacılar mevcut kullanılan dijital araçların geliştirilmesi veya güncellenmesi noktasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine başvurulabilir.

## Kaynaklar

- Akdağ, M. ve Tok, H. (2010). Geleneksel öğretim ile Powerpoint sunum destekli öğretimin öğrenci erişimine etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 26-34.
- Akpınar, Y. (2003). Öğretmenlerin yeni bilgi teknolojileri kullanımında yükseköğretimin etkisi: İstanbul okulları örneği. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 2(2), 79-96.
- Aksal, F. A. (2015). Are headmasters digital leaders in school culture?. *Eğitim ve Bilim*, 40(182), 77-86.
- Akturan, U. ve Esen, A. (2008). Fenomenoloji. T. Baş ve U. Akturan (Eds.), *Nitel Araştırma Yöntemleri* içinde ( 83-98 ss.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Baran, A., & Sadık, O. (2021). Covid-19 Sürecinde Sınıf Öğretmenlerinin Acil Uzaktan Öğretim Tecrübelerinin ve Görüşlerinin İncelenmesi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(2), 813-854.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bülbül, T. ve Çuhadar, C. (2012). Okul yöneticilerinin teknoloji liderliği öz-yeterlik algıları ile bilgi ve iletişim teknolojilerine yönelik kabulleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(23), 474-499.
- Büyükkarabacak, N., & Balyer, A. (2023). Okul Yöneticilerinin COVID-19 Döneminde Uzaktan Eğitim Sürecine Dair Deneyim ve Görüşlerinin İncelenmesi. *Turkish Studies-Educational Sciences*, 18(1), 45-71.
- Çaydere, O., & Akgün, N. (2023). Eğitimde Yenilikçi Teknolojilerin Kullanımı Ve Çağdaş İçerik Tasarlama. *Stratejik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 439-451.
- Çiçek Sağlam, A. (2016). Okul Örgütü ve Yönetimi. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Eds.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* içinde (159-190 ss.). Ankara: Pegem Akademi.
- Düzgün, S. (2022). Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik öz yeterlikleri ile uzaktan eğitime yönelik görüşlerinin ilişkisi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42(2), 1243-1274.
- Ekmen, C., & Bakar, E. (2019). İlköğretimde Öğretim Programları ve Ders Kitaplarında Dijital Yetkinliğin Yeri. *Milli Eğitim Dergisi*, 48(221), 5-35.
- Ergişi, K. (2005). *Bilgi teknolojilerinin Okulda Etkin Kullanımı ile İlgili Okul Yöneticilerinin Teknolojik Yeterliklerinin Belirlenmesi* (Kırıkkale İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Gölçek, E. (2019). *Okul müdürlerinin teknoloji liderliği olgusuna ilişkin anlamlandırma ve deneyimlerinin incelenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 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.

- Hacıfazlıoğlu, Ö., Karadeniz, Ş. ve Dalgıç, G. (2011). Eğitim yöneticileri teknoloji liderliği öz-yeterlik ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 145-166.
- 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.
- Helvacı, M.A. (2008). Okul yöneticilerinin teknolojiye karşı tutumlarının incelenmesi (Uşak İli Örneği). *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 41(1), 115-133.
- İçen, B. K. (2023). 4. Bölüm: Dijital Eğitimde Avantaj ve Dezavantajlar. *Dijital Eğitim ve Toplum*. İstanbul. Efeakademi Yayınları.
- Kaçar, İ. ve Çakmak, M. (2022). Veli toplantılarına yönelik sınıf öğretmenlerinin görüşleri: Fenomenolojik bir çalışma. *Başkent University Journal of Education*, 9(2), 112-121.
- Karakose, T., Polat, H. and Papadakis, S. (2021). Examining teachers' perspectives on school principals' digital leadership roles and technology capabilities during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(23), 13448.
- Kırkıç, K. A. (2022). Yenilikçi okulların geleceği. K. A. Kırkıç (Ed.) *Yenilikçi Okullarda Öğrenme ve Öğretim*. İstanbul: Efeakademi Yayınları
- Korkman, N. ve Metin, M. (2021). The Effect of Inquiry-Based Collaborative Learning and Inquiry-Based Online Collaborative Learning on Success and Permanent Learning of Students. *Journal of Science Learning*, 4(2), 151-159.
- Official Journal of the European Union. (2018). Council Recommendation of 22 May 2018 on key competences for lifelong learning (Text with EEA relevance).. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32018H0604%2801%29&qid=1680944479705> adresinden elde edildi.
- Ordu, A., & Nayır, F. (2021). Dijital Liderlik Nedir? Bir Tanım Önerisi. *E-International Journal of Educational Research*, 12(3).
- 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.
- Rovai, A. P. and Downey, J. R. (2010). Why some distance education programs fail while others succeed in a global environment. *The Internet and Higher Education*, 13(3), 141-147.
- Sadık, A. (2008). Digital storytelling: A meaningful technology-integrated approach for engaged student learning. *Education Tech Research*, 56(4), 487-506. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s11423-008-9091-8>
- Sağır, Mahmut. 2015. Öğretimsel Liderlik. Necdet Konan (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Yeni Liderlik Yaklaşımları* içinde (133-155 ss.). Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman M. (2015). Toplumsal bir aktör müsünüz? A. Açıklalın, M. Şişman ve S. Turan (Eds.), *Bir insan olarak okul müdürü* içinde (36-50 ss.). Ankara: Pegem Akademi.
- Turan, S. (2002). Teknolojinin okul yönetiminde etkin kullanımında eğitim yöneticisinin rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 30(30), 271-281.
- Turan, S. (2020). Covid-19 sürecinde okul müdürlerinin teknolojik liderliği. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(1), 175-199.
- Türkmen, Ş. (2005). Okullarda yönetim etkinlikleri. (2. Baskı). Ankara: Alp Yayınevi.
- Uğur, N. G. ve Koç, T. (2019). Leading and Teaching with Technology: School Principals' Perspective. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 7(1), 42-71.
- Van Laar, E., Van Deursen, A. J., Van Dijk, J. A. and De Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in human behavior*, 72, 577-588.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık

---

### Etik, Beyan ve Açıklamalar

---

1. Etik Kurul izni ile ilgili;

Bu çalışmanın yazar/yazarları Fırat Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun tarih 18.10.2022 sayı 11749 ve karar 10 ile etik kurul izin belgesi almış olduklarını beyan etmektedir.

2. Bu çalışmanın yazar/yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedir.

3. Bu çalışmanın yazar/yazarları kullanmış oldukları resim, şekil, fotoğraf ve benzeri belgelerin kullanımında tüm sorumlulukları kabul etmektedir.

4. Bu çalışmanın benzerlik raporu bulunmaktadır.

---