





Dijital Liderlik ve Akademik Kadroda Dijital Okuryazarlık: İlişkiler ve Engeller

Digital Leadership and Digital Literacy among Academic Staff: Relationships and Barriers

Sayfa | 3052

Aysel ATEŞ , Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, ates.aysel@yahoo.com

Aslı YILDIZCAN , Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Aydın Üniversitesi, asliyildizcan@stu.aydin.edu.tr

Geliş tarihi - Received: 8 Ekim 2024
Kabul tarihi - Accepted: 10 Aralık 2024
Yayın tarihi - Published: 28 Aralık 2024



Öz. Bu çalışma, Türkiye'deki üniversitelerde görev yapan akademik personelin dijital liderlik becerileri ile dijital okuryazarlık engelleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışmada, 2023-2024 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde hem devlet hem de vakıf üniversitelerinde görev yapan 525 akademisyenden veri toplanmıştır. Bulgular, dijital liderlik becerileri ile akademisyenlerin dijital okuryazarlık engellerini aşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Cinsiyetin bu ilişki üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmazken, yaş ve üniversite türü gibi demografik değişkenlerin dijital liderlik ve okuryazarlık engelleri üzerinde önemli etkileri olduğu tespit edilmiştir. Özellikle 55 yaş ve üzeri akademisyenler, fakülte yöneticilerinin dijital liderlik becerilerini daha yüksek değerlendirirken, dijital okuryazarlık engellerini daha fazla deneyimlediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca, mühendislik ve uygulamalı sanatlar gibi teknik fakültelerde görev yapan akademisyenler, dijital liderlik becerilerini daha yüksek, dijital okuryazarlık engellerini ise daha düşük olarak algılamışlardır. Devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenler, vakıf üniversitelerindeki meslektaşlarına göre fakülte yöneticilerini dijital liderlik açısından daha başarılı bulmuştur. Bulgular, uluslararası araştırmalarla uyumlu olup, dijital dönüşüm sürecinde dijital liderliğin önemini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, dijital okuryazarlık engellerini azaltmak için dijital liderlik eğitimlerinin ve destek programlarının güçlendirilmesi gerektiği önerilmektedir.

Anahtar kelimeler: *Dijital liderlik, dijital okuryazarlık engelleri, yükseköğretim, akademik personel.*

Abstract. This study investigates the relationship between digital leadership skills and digital literacy barriers among academic staff in Turkish universities. Utilizing a quantitative research design, data were collected from 525 academics across various disciplines in both public and private universities. The findings indicate a significant relationship between digital leadership skills and the ability of academics to overcome digital literacy barriers. Specifically, the results show that while gender does not play a significant role, age and the type of university significantly influence perceptions of digital leadership and literacy barriers. Academics in technical faculties, such as engineering and applied arts, reported higher digital leadership skills and lower digital literacy barriers compared to those in social sciences and education faculties. Additionally, academics in public universities perceived their leaders as more effective in digital leadership compared to those in private universities. These findings align with international research, highlighting the importance of digital leadership in navigating the challenges of digital transformation in education. The study concludes by emphasizing the need for enhanced digital leadership training and support programs to reduce digital literacy barriers, particularly in faculties and institutions where these challenges are more pronounced.

Keywords: *Digital leadership, digital literacy barriers, higher education, academics.*



Extended Abstract

Introduction. Universities are both producers of technological development and one of the institutions most affected by such changes (Yılmaz & Horzum, 2005). Leadership within an organization is essential for fostering growth and innovation (Perera et al., 2015); hence, university administrators, specifically deans as faculty leaders, are expected to demonstrate digital leadership skills in managing educational technology (Şahin, Demir & Bilen, 2016). Digital literacy, which holds an important place among 21st-century skills, is influenced by the attitudes and abilities of academics toward digital technologies, as their digital literacy skills play a critical role in managing the digital transformation of education and research (Fallon, 2020; Kaya, 2022). It becomes clear that digital leadership has been examined in relation to variables such as digital transformation (Abbu, Mugge & Gudergan, 2022), teachers' digital integration (Alajmi, 2022), digital leadership in educational supervision (Aldawood et al., 2019), the impact of digital leadership on innovation (Benitez et al., 2022), and leadership characteristics and digital transformation (Porfirio et al., 2021). However, there has been little exploration of the relationship between digital leadership and academics' digital literacy. Thus, this study aims to contribute to the literature by exploring the relationship between digital leadership of deans and the digital literacy of academic staff and providing a basis for future study and educational practice in this area.

Method. This study employs a correlational survey design to examine the relationship between digital leadership skills and digital literacy barriers among academic staff. Correlational survey designs are widely used in quantitative research to identify relationships between two or more variables (Fraenkel, Wallen & Hyun, 2012). The population of the study consists of academic staff working in state and foundation universities in Turkey in the spring semester of the 2023-2024 academic year. *The Digital Leadership Scale*, one of the data collection tools of the study, was developed by Büyükbeşe, Dikbaş, Klein, and Ünlü (2022), while the *Digital Literacy Barriers Scale* was developed by Semerci and Semerci (2021). The data collection tools were sent online to the academic staff in the population via e-mail. The data collection process started in May 2024 and was concluded in August 2024 by reaching 525 academic staff.

Results. According to the perceptions of academics, the mean score of digital leadership skills of deans was $\bar{x}= 2,73$, with the mean score of the innovation dimension being $\bar{x}= 2,72$, and the mean score of the supportive dimension being $\bar{x}= 1,91$. According to the analysis findings, especially the participants aged 55 and over evaluated the digital leadership skills of deans at a higher level, while the findings indicated that these participants also had higher levels of digital literacy barriers. The digital leadership skills of deans and the digital literacy barriers of academics also differ significantly based on the faculty where the academics work ($p < 0.05$). Faculty of Science and Engineering and Faculties of Fine Arts and Applied Arts reported the highest levels of digital leadership skills, while Education Faculties and Vocational Schools reported lower scores. Similarly, digital literacy barriers were found to vary significantly across faculties, with academics from Applied and Fine Arts Faculties reporting the lowest barriers, while those from Faculties of Health Sciences and Law & Theology faced the highest barriers. Academicians working in state universities found the digital leadership skill levels of deans higher than



their colleagues in foundation universities. However, the difference in terms of digital literacy barriers of academicians working in state and foundation universities was not statistically significant ($p > 0.05$). There is a significant negative correlation between the digital leadership skills of deans and the type of university ($r = -0.262, p < 0.01$). The digital literacy barriers of academics are significantly and positively correlated with age ($r = 0.287, p < 0.01$) and type of university ($r = 0.235, p < 0.01$). This suggests that as age increases, digital literacy barriers tend to increase.

Discussion and Conclusion. The findings show that digital leadership skills are an important factor in overcoming digital literacy barriers for academic staff. This result is in line with previous digital leadership research. For example, Brooks and McCormack (2020) emphasize that digital leadership in higher education is a critical factor that supports digital transformation processes and helps overcome the challenges encountered in these transitions. The relationship between age and digital leadership in this study presents a more complex picture. While older academic staff rated their leaders higher on digital leadership, they also reported more challenges with digital literacy barriers. This finding is in line with studies conducted in Asia, suggesting that older academics perceive leadership positively but have more difficulty adapting to digital technologies (Mollah et al., 2023). Besides, Çapraz (2023) suggests that older academics rate digital leadership skills higher because they have more leadership experience. One notable finding of this study is the difference in perceptions of digital leadership across academic disciplines. Academic staff in faculties such as science, engineering and fine arts reported higher levels of digital leadership, while this rate was lower in faculties of education and social sciences. This is consistent with the findings of Akbaşlı and Diş (2019) and Yarımçam (2017, who reported that academics in technical fields are more involved in digital transformation processes due to the nature of their disciplines. Another important finding is that while academic staff in state universities rated their deans higher in terms of digital leadership, no significant difference was found in terms of digital literacy barriers. Doğan (2022) and Kılıç and Pürbudak (2022) state that state universities allocate more resources to digital transformation processes and that this increases digital leadership skills. In summary, this study highlights that digital leadership plays a critical role in overcoming digital literacy barriers among academic staff in Turkey while it also reveals unique challenges in the Turkish context, such as infrastructural deficiencies and interdisciplinary differences in digital transformation. Going forward, it is important for higher education in Turkey to more closely align their digital leadership practices with global best practices while also addressing the specific needs of different faculties and institutions.



Giriş

Eğitim, yüzyıllar boyunca insanlığın ilerlemesinde temel bir rol oynamıştır. Ancak, dijital teknolojilerin gelişimiyle birlikte, eğitim ortamlarında teknolojinin hızlı gelişimi ve dijital dönüşüm süreci, yöneticilerin ve akademisyenlerin rollerinde önemli değişikliklere yol açmıştır (Mohamed Hashim, Tlemsani ve Matthews, 2022; Sych, Krykov ve Ptakhina, 2021; Yeşiltaş, Çelikoğlu, Dağdalan, Aydın ve Çetinkaya, 2022). Bu değişim, özellikle eğitimin iç öğeleri olan yöneticilerin geleneksel rollerini yeniden tanımlamalarını ve akademisyenlerin dijital dünyaya entegrasyonunu gerektirmektedir. Yöneticiler ve akademisyenler sadece öğrencilerin eğitimi için çalışmakla kalmayıp aynı zamanda dijital çağın getirdiği gerekliliklere uyum sağlamak, teknolojiyi etkin bir şekilde kullanmak ve dijital okuryazarlık becerilerini geliştirmek durumundadırlar (Gutierrez-Angel vd., 2022; Kurt, Ceylan, Bodur ve Yüksel, 2023).

Üniversiteler, teknolojik gelişim ve değişimleri ürettikleri gibi bundan en fazla etkilenen kurumlar arasında da yer almaktadır (Yılmaz ve Horzum, 2005). Brooks ve McCormack'ın (2020) vurguladığı gibi dijital dönüşüm sürecinde yükseköğretim kurumları stratejik yönelimlerini, iş modellerini ve değerlerini dönüştüren; yeni eğitim ve işletme modellerini mümkün kılan bir dizi derin ve koordineli kültür, işgücü ve teknoloji değişimini içeren bir yol izlemeli ve bu süreci yönetmek için stratejik yaklaşımlar benimsemelidir. Bu noktada diğer eğitim kurumlarında olduğu gibi yükseköğretimde de liderlik özellikleri önem kazanmaktadır. Çünkü liderlik, örgütün geleceğe hazırlanmasını, kurumun gelecekteki yönelimini belirleme yeteneğini ve bu hedefler doğrultusunda insanları motive edip yönlendirme becerisini ifade eder (Gün ve Çoban, 2019; Kempster ve Jackson, 2021; Samimi, Cortes, Anderson ve Herrman, 2022). Örgüt içinde liderlik, büyümeyi ve yeniliği teşvik etmek için esastır (Perera vd., 2015), bu sebeple genelde üniversite özelde ise fakülte yöneticilerinden eğitim teknolojisi yönetiminde önde gelen dijital liderlik becerilerini göstermeleri beklenir (Şahin, Demir & Bilen, 2016). Dijital çağda, liderlik kavramı ve gereklilikleri önemli ölçüde gelişim göstermiştir. Geleneksel liderlik tarzı, otorite, hiyerarşi ve kontrol odaklıyken, dijital liderlik daha uyumlu, işbirlikçi ve esnek bir yaklaşımı benimsemektedir (Antonopoulou, Halkiopoulos, Barlou ve Beligiannis, 2021; Mert, 2024). Öz'e (2020) göre dijital liderlik, sürekli internet erişimi, açık kaynak teknolojilerinin kullanımı, taşınabilir cihazlar ve teknolojiyi hedefe yönelik olarak kişiselleştirme gibi unsurları dikkate alan bir liderlik yetkinliğidir. Temelkova'ya (2018) göre de dijital liderler dijital ortamda çalışan, benzersiz ve ayırt edici yeteneklere, becerilere ve yetkinliklere sahip olan ve bilgi birikimini dijital teknolojileri kullanarak örgütsel bilgiye dönüştürerek kurumun sadece müfredat standartlarını belirleme ve geliştirme konusunda değil, aynı zamanda eleştirel düşünen, iletişim kuran ve harekete geçen bireylerin gelişimini teşvik ettikleri için, topluluklarının genişlemesinde etkin rol oynarlar (Hassan vd., 2018; Sezgin ve Karabacak, 2020). Bu roller ile üniversitelerin gerçekleştirdiği dönüşüm, üniversitelerin araştırma veya eğitim merkezli olmasından bağımsız olarak, dönemin gereksinimlerine ve eğitim anlayışına entegre olabilmeleri için tüm kurumsal aktivitelerde sosyal ve yenilikçi bir yaklaşımla kendilerini güncellemelerini gerektirmektedir (Henderson, Selwyn ve Aston, 2017; Yarımçam, 2017).

Yöneticilerin dijital liderliği, akademik birimin dijital dönüşüm sürecini yönlendiren ve destekleyen önemli bir liderlik rolünü ifade etmektedir (Antonopoulou, Halkiopoulos, Barlou ve



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2024), 15 (3), 3052-3078.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2024), 15 (3), 3052-3078.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Beligiannis, 2020; Dağtekin, 2022; Öztaban, 2020). Eğitim alanında dijital bir liderin sahip olması gereken özellikler arasında inovasyon/girişimcilik (Dieguez, Loureiro ve Ferreira, 2021), kişisel gelişim (Akour ve Alenezi, 2022), etkili iş birliği ve dayanışma (Laufer vd., 2021), dijital ve teknik beceriler (Núñez-Canal ve Pérez-Rivero, 2022), kolektif liderlik ve eleştirel düşünme (Karaköse, Polat ve Papadakis, 2021), sanal dünyadaki fırsatları kavrama, artan bilişsel karmaşıklığı yönetme, farklı ve yaratıcı çözümler üretme (Laguna-Sánchez vd., 2021), risk ve belirsizlikleri tolere etme (Artüz ve Bayraktar, 2021), sürekli değişime esneklik gösterme (Erhan, Uzunbacak ve Aydın, 2022) ve değişimi yönlendirme konusunda öz güvene sahip olma yer almaktadır (Abbatiello vd., 2017; Irgatoğlu, Erken, Gürsel ve Denizli, 2024; Öz, 2020). Sheninger (2014) ise, eğitimde dijital liderliğin yedi temel özelliğini şu şekilde sıralamıştır:

- Öğrenmeyi kolaylaştırma,
- Profesyonel gelişim,
- Öğrenme ortamını yeniden tasarlama,
- Karşılıklı iletişim,
- Markalaşma,
- Fırsat,
- Halkla ilişkiler.

Dijital liderliğin bu yedi ana unsura dayalı olarak yönetim anlayışını şekillendirdiği ve günümüz koşullarına uygun liderlik becerilerini geliştirdiği söylenebilir (Çapraz, 2023; Dasruth, 2020; Lander, 2020; Vural vd., 2023). Dijital liderlerden, bu temel unsurların rehberliğinde, dijital araçları tercih etmeleri ve bunları nerede/nasıl kullanacaklarına hâkim olmaları beklenir. Kontrol ve denetim yetkisi yerine, bütünleştirici bir yaklaşım benimseyerek örgüt paydaşlarının katılımına önem vermelidirler. Örgütün başarısını sağlamak için liderlerin kararlı adımlarla ilerlemesi, sorunlara doğru ve etkili müdahale etmesi ve birden fazla bakış açısıyla doğru kararlar alması gerekmektedir. Aynı zamanda, bir dijital liderin günümüz koşullarında rekabeti lehine çevirebilmesi için dijital ve öz yeterliliğinin yüksek olması beklenmektedir (Akbaşı ve Diş, 2019; Çapraz, 2023; Mert, 2019; Rahko, 2022). Öte yandan, içinde bulunduğumuz çağda insanların sahip olması arzu edilen becerilerden bir diğeri de dijital okuryazarlıktır. Dijital okuryazarlık; teknoloji, bilgi ve medya okuryazarlığı gibi becerileri de kapsayan bir kavramdır (Bieza, 2022; Pangrazio ve Sefton-Green, 2012; Uyar, 2021).

Dijital Okuryazarlık kavramı, dijital araçların başlangıcı olan telefon, telgraf, radyo, televizyon, ilk cep telefonu ve bilgisayarın icat edilmesiyle birlikte kademeli bir şekilde insan hayatına girmeye başladığında, bilinen ilk tanımı 1997 yılında Gilster "Digital Literacy" adlı kitabında yapmıştır. Gilster (1997) dijital okuryazarlık terimini, bilgisayarlar ve özellikle internet vasıtasıyla sunulduğu gibi farklı kaynaklardan gelen çeşitli formatlardaki bilgiyi de anlama ve kullanma becerisi olarak tanımlamaktadır. Martin (2005) ise, dijital okuryazarlığı, bireylerin dijital araçları ve kaynakları etkili bir şekilde tanımlama, erişim sağlama, yönetme, değerlendirme, yeni bilgi oluşturma, başkalarıyla iletişim kurma, kişisel yaşam bağlamında yapıcı sosyal eylemlerde bulunma ve bu süreçte yansıtma farkındalığı, tutumu ve yeteneği olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte Pala ve Başbüyük'e (2020) göre dijital okuryazarlık dijital araçlarla yeni bilgilere ulaşma, erişilen bilgileri işleme, problem çözümünde ve dijital teknolojileri güvenli bir şekilde kullanma yeteneği olarak tanımlanabilir. 21. yüzyıl becerileri arasında önemli bir yer tutan dijital okuryazarlık yeteneğinin bireylere kazandırılmasında özellikle

Ateş, A. ve Yıldızcan, A. (2024). Dijital liderlik ve akademik kadroda dijital okuryazarlık: ilişkiler ve engeller. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 15(3)*, 3052-3078.

DOI: 10.51460/baebd.1563406



akademisyenlerin dijital teknolojilere yönelik tutum ve yetenekleri etkili olmaktadır çünkü akademisyenlerin dijital okuryazarlıkları, eğitim ve araştırma alanında dijital dönüşüm sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesinde kritik bir öneme sahiptir (Fallon, 2020; Kaya, 2022). Dijital okuryazarlığı güçlendirmede rol model olan akademisyenler, dijital çağın gereksinimlerini karşılayan ve daha etkileşimli öğrenmeyi teşvik eden stratejiler üzerinde kendilerini geliştirmeli ve bu stratejileri öğretim uygulamalarında kullanabilmelidir (Akman, 2021; Berber, Devceyan ve Alay, 2023). Akademisyenlerin dijital okuryazar olması, dijital özgüvene sahip olmak, sınıf içi ve dışında dijital teknolojileri etkin bir şekilde kullanabilen yeterli kullanıcılar olmak, dijital ortamlarda araştırma yaparak çalışma alanlarının gelişimine katkıda bulunmak ve çoğunluğu dijital doğan öğrencilere rol model olmak gibi derin anlamları içermektedir (Ayyıldız, Yılmaz ve Baltacı, 2021; Doğan, 2022; Monteiro ve Leite, 2021). Bu sebeple, dijital okuryazarlığı güçlendirmede öncü olan akademisyenler, öğrencilerine bu becerileri öğretebilmeli ve temel okuryazarlık becerileri arasında bilgiye erişme, eleştirel yönetme ve değerlendirme, dijital içerik oluşturma ve paylaşma gibi yetenekleri kazandırabilmelidir (Esteve-Mon, Llopis ve Adell-Segura, 2020). Ayrıca, bugün, özellikle dijital okuryazarlığı olan akademisyenler başarılı liderler olarak hareket edebilir, derslerini dar bir alana sıkıştırmaktan kurtarabilir ve öğrencileri derse yönlendirebilirler (Kılıç ve Pürbudak, 2022).

Akademisyenlerin dijital okuryazar olmaları öğrencileri üzerinde önemli etkiler bırakırken yükseköğretimde yöneticilerin dijital liderlik rolleri de sınıf ortamında öğrenci ile baş başa kalan akademisyenler için çeşitli sonuçlar üretebilmektedir (Fallon, 2020). Tüm bu araştırmalar doğrultusunda alanyazın incelendiğinde dijital liderliğin, dijital dönüşüm (Abbu vd., 2022), öğretmenlerin dijital entegrasyonu (Alajmi, 2022), eğitim denetiminde dijital liderlik (Aldawood vd., 2019), dijital liderliğin yenilikçiliğe etkisi (Benitez vd., 2022), lider özellikleri ve dijital dönüşüm (Porfirio vd, 2021) gibi değişkenler ile ilişkisinin incelendiği ancak dijital liderlik ve akademik kadronun dijital okuryazarlığı ilişkisinin daha önce çalışılmadığı görülmüştür. Dolayısıyla, bu çalışmanın bulguları ile alanyazına, eğitimcilere, alan uzmanlarına ve konu ile ilgili gelecekteki araştırmalara da katkı sunması ve zemin oluşturması öngörülmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki soruların yanıtları araştırılmıştır. Akademisyen algılarına göre;

1. Fakülte yöneticilerinin dijital liderlik beceri düzeyleri nedir?
2. Fakülte yöneticilerinin dijital liderlik beceri düzeyleri, akademisyenlerin “Cinsiyeti, Yaşı, Unvanı, Üniversitede çalışma süresi, Görev yapılan fakülte, Üniversite türü” gibi demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Akademisyenlerin dijital okuryazarlık düzeyleri nedir?
4. Akademisyenlerin dijital okuryazarlık düzeyleri, “Cinsiyeti, Yaşı, Unvanı, Üniversitede çalışma süresi, Görev yapılan fakülte, Üniversite türü” gibi demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Fakülte yöneticilerinin dijital liderlik beceri düzeyleri ile akademisyenlerin dijital okuryazarlık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?



Yöntem

Araştırmanın modeli

Bu çalışma, akademik personelin dijital liderlik becerileri ile dijital okuryazarlık engelleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla ilişkisel tarama modelini kullanmıştır. İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkileri belirlemek için nicel araştırmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır (Fraenkel, Wallen & Hyun, 2012). Araştırma probleminin doğası göz önünde bulundurulduğunda, bu model, dijital liderlik becerilerinin akademik personelin dijital okuryazarlık engellerini aşma becerisi üzerindeki etkilerini araştırmak için uygun görülmüştür. Eğitimde hızlı teknolojik dönüşüm döneminde, bu model, değişkenlerin farklı demografik gruplar arasında nasıl etkilendiğini gözleme olanağı sunmaktadır. Değişkenler arasındaki korelasyonları ölçme kabiliyeti, bu modelin araştırma sorularını ele almak için özellikle uygun olmasını sağlamıştır.

Evren ve örneklem

Araştırmanın evreni, 2023-2024 akademik yılı bahar döneminde Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademik personelden oluşmaktadır. Yükseköğretim Kurulu (YÖK) verilerine göre, Türkiye genelinde devlet ve vakıf üniversitelerinde toplam 368.748 akademisyen görev yapmaktadır (YÖK, 2024). Buna dayanarak, %5 hata payı ve %95 güven aralığı ile yaklaşık 385 kişilik bir örneklem büyüklüğünün evreni temsil etmesi gerektiği belirlenmiştir (Kahraman-Kılbaş & Cevahir, 2023). Bu doğrultuda, Türkiye genelinde devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan 525 akademisyenden oluşan bir örneklem bu çalışmaya dâhil edilmiştir.

Tablo 1.

Araştırmaya katılan akademisyenlere ilişkin bazı tanımlayıcı istatistikler (n=525)

Değişkenler	N	f (%)	\bar{X}	Medyan	Ss
Cinsiyet	525				
Erkek	300	57.1			
Kadın	225	42.9			
Unvan	525				
Prof. Dr.	50	9.5			
Doç. Dr.	73	13.9			
Dr. Öğr. Üyesi	143	27.2			
Öğr. Gör.	161	30.7			
Arş. Gör.	98	18.7			
Üniversite Çalışma Süresi (Yıl)	525		15.3	15	12.06

Ateş, A. ve Yıldızcan, A. (2024). Dijital liderlik ve akademik kadroda dijital okuryazarlık: ilişkiler ve engeller. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(3), 3052-3078.

DOI: 10.51460/baebd.1563406



Görev Yapılan Fakültede Çalışma Süresi (Yıl)	524	17.5	17	24.33
Üniversite Türü	525			
Devlet	392	74.7		
Vakıf	133	25.3		
Yaş	525	43.5	40	18.39

Yukarıdaki tablo bilgilerine göre katılımcıların %57,1'i erkek, %42,9'u ise kadındır. Bu dağılım, örneklemedeki cinsiyet oranlarının dengeli olduğunu göstermektedir. Ayrıca katılımcıların %9,5'i profesör, %13,9'u doçent, %27,2'si Dr. Öğr. Üyesi, %30,7'si öğretim görevlisi ve %18,7'si araştırma görevlisi unvanına sahiptir. Dağılım, akademik kariyer basamaklarının tüm seviyelerinde temsil edilen bir örneklem olduğunu göstermektedir. Katılımcıların %74,7'si devlet üniversitelerinde, %25,3'ü ise vakıf üniversitelerinde çalışmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 43,5 olup, orta yaşlı bir grup olduklarını göstermektedir. Yaş dağılımının geniş olması, çeşitli yaş gruplarının dijital liderlik ve dijital okuryazarlık engelleri üzerindeki etkilerini inceleme fırsatı sunmaktadır. Üniversitede çalışma süresi ortalaması 15,3 yıldır. Bu, katılımcıların büyük çoğunluğunun üniversitede uzun yıllar boyunca çalıştığını göstermektedir. Standart sapmanın yüksek olması, çalışma süresi açısından çeşitlilik olduğunu belirtmektedir. Görev yapılan fakültede ortalama çalışma süresi 17,5 yıldır. Bu süre, katılımcıların aynı fakültede uzun süreli çalışmış olduğunu ve deneyimlerinin derinleşmiş olabileceğini göstermektedir.

Veri toplama araçları

Bu çalışmada, Büyükbeşe, Dikbaş, Klein ve Ünlü (2022) tarafından geliştirilen Dijital Liderlik Ölçeği ve Semerci ve Semerci (2021) tarafından geliştirilen Dijital Okuryazarlık Engelleri Ölçeği kullanılmıştır.

Dijital Liderlik Ölçeği: Büyükbeşe, Dikbaş, Klein ve Ünlü (2022) tarafından geliştirilen Dijital Liderlik Ölçeği, inovasyon ve destekle ilgili liderlik becerilerini değerlendiren beşli Likert tipi bir ölçektir. İki boyuttan oluşmaktadır:

- **Yenilikçi Liderlik:** 6 maddeden oluşan bu boyut, liderin yenilikçi düşünme ve teknolojik dönüşüm süreçlerini yönetme becerisini ölçmektedir.
- **Destekleyici Liderlik:** 3 maddeden oluşan bu boyut, liderin akademik personeli dijital becerilerini geliştirmeleri konusunda teşvik etme ve destekleme rolünü değerlendirmektedir.

Ölçek, Büyükbeşe ve diğerleri (2022) tarafından yapılan orijinal çalışmada .91 Cronbach's Alpha değeri ile yüksek bir güvenilirlik seviyesi göstermiştir. Bu çalışmada ise Cronbach's Alpha .97 olarak hesaplanmış, bu da mükemmel iç tutarlılık olduğunu göstermektedir (Fraenkel vd., 2012).



Dijital Okuryazarlık Engelleri Ölçeği: Semerci ve Semerci (2021) tarafından geliştirilen bu ölçek, akademik personelin dijital okuryazarlıklarını geliştirme sürecinde karşılaştıkları zorlukları değerlendiren, 11 maddelik tek boyutlu bir Likert tipi ölçektir. Bu zorluklar arasında dijital araçlara erişim, dijital bilgiye hakimiyet ve dijital teknolojileri etkili kullanma becerisi yer almaktadır. Semerci ve Semerci'nin (2021) çalışmasında ölçeğin güvenilirlik katsayısı .86 olarak rapor edilmiştir. Bu araştırmada ise Cronbach's Alpha değeri .90 olarak hesaplanmış ve ölçeğin yüksek güvenilirliği doğrulanmıştır (Fraenkel vd., 2012).

Veri toplama ve analiz süreci

Veri toplama, 2023-2024 akademik yılı bahar döneminde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın evreni, Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personelden oluşmaktadır. Veriler, katılımcılara e-posta yoluyla gönderilen çevrimiçi anketler aracılığıyla toplanmıştır, Mayıs 2024'te veri toplama süreci başlatılmış ve Ağustos 2024'te tamamlanmıştır.

Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak adına çeşitli analizler gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin yapı geçerliği Doğrulayıcı Faktör Analizi ve iç tutarlıkları Cronbach's Alfa ile değerlendirilmiştir. Ayrıca madde-toplam korelasyonları da incelenmiştir. Aşağıda Tablo 2'de gerçekleştirilen geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin sonuçları yer almaktadır.

Tablo 2.
Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

Ölçek	Faktör Yapısı	Model Uyum İndeksleri	Uyum Düzeyi	Cronbach's Alpha	Madde-Toplam Korelasyonu	Sonuç	Kaynak
Dijital Liderlik Ölçeği	İki Faktörlü Yapı	CFI = 0.95, RMSEA = 0.04	Çok İyi Uyum	0.97	Pozitif ve Anlamlı	Yüksek Geçerlilik ve Güvenilirlik	Tabachnick ve Fidell (2013)
Dijital Okuryazarlık Engelleri Ölçeği	Tek Boyutlu Yapı	CFI = 0.93, RMSEA = 0.05	İyi Uyum	0.90	Pozitif ve Anlamlı	Yüksek Geçerlilik ve Güvenilirlik	Tabachnick ve Fidell (2013)

Yukarıdaki tabloda yer alan ölçeklere ilişkin model uyum indeksleri ve Cronbach's Alpha değerleri dikkate alındığında her iki ölçeğin hem geçerli hem de güvenilir olduğu değerlendirilmiştir.

Toplanan veriler, SPSS yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. İlk olarak, verilerin normalliği çarpıklık ve basıklık değerleri ile test edilmiştir ve bu değerler Tablo 3'de sunulmuştur. Tabachnick ve Fidell (2013) değerlendirmesine göre, -1.5 ile +1.5 arasındaki değerler normal dağılıma işaret etmektedir. Bu kriterlere dayanarak, her iki ölçekten elde edilen verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir. Normallik testlerinden sonra, çeşitli istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir; bu analizler arasında t-testi, tek yönlü ANOVA ve korelasyon analizi bulunmaktadır.



Bu metodolojik adımlar, araştırma bulgularının geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlayarak, dijital liderlik ve dijital okuryazarlık engelleri arasındaki ilişkilerin derinlemesine incelenmesine olanak tanımıştır. Kullanılan ölçeklerin sağlamlığı ile veri toplama ve analiz süreçlerinin titizliği, çalışmanın yükseköğretimde dijital dönüşüm literatürüne katkılarına olan güveni artırmaktadır. Analiz sonuçları üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olma potansiyeline sahip oldukları için yaş aralığı 63-72 olan yedi katılımcı, yaş değişkeninden çıkarılmıştır.

Tablo 3.

Dijital liderlik ve dijital okuryazarlık engelleri ölçeklerinin basıklık ve çarpıklık değerleri

	Basıklık	Çarpıklık
Yenilikçi	-0.494	-0.548
Destekleyici	-0.736	-0.425
Dijital Okuryazarlık Engelleri	0.277	0.678

Araştırmanın etik kurul izni

Araştırmanın gerçekleştirilmesi için İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Bilimleri Etik Kurulu'ndan 15/05/2024 tarihli 2024/4 numaralı etik izin alınmıştır.

Bulgular

Araştırmada, fakülte yöneticilerinin dijital liderlik beceri düzeyleri ile akademisyenlerin dijital okuryazarlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla t-testi, tek yönlü ANOVA, Post hoc ve korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

1- Akademisyen algılarına göre fakülte yöneticilerinin dijital liderlik beceri düzeyleri ve akademisyenlerin dijital okuryazarlık engelleri ne düzeydedir?

Tablo 4.

Akademisyen algılarına göre fakülte yöneticilerinin dijital liderlik becerileri ölçeğinden ve akademisyenlerin dijital okuryazarlık engelleri ölçeğinden aldıkları puanların betimsel istatistik sonuçları

Ölçekler	Boyutlar	N	\bar{X}	Ss	Düzye
Fakülte yöneticilerinin dijital liderlik becerileri puanları		525	2.73	9.76	Kısmen katılıyorum
	Yenilikçi	525	2.27	6.53	Kısmen katılıyorum
	Destekleyici	525	1.91	3.43	Katılmıyorum
Akademisyenlerin dijital okuryazarlık engelleri puanı		525	2.91	7.71	Kısmen katılıyorum



Akademisyen algılarına göre fakülte yöneticilerinin dijital liderlik beceri puanlarının ortalamasının $\bar{x}= 2.73$ olduğu, alt boyutlarından yenilikçilik boyutunun ortalaması $\bar{x}= 2.72$ ve destekleyici alt boyutunun ise $\bar{x}= 1.91$ olduğu belirlenmiştir. Bu, katılımcı algılarına göre fakülte yöneticilerinin dijital liderlik becerilerinin “kısmen katılıyorum” düzeyinde olduğunu gösterirken yenilikçi alt boyutunun “kısmen katılıyorum” ve destekleyici alt boyutunun ise “katılmıyorum” düzeyinde olduğuna işaret etmektedir. Standart sapma ise dijital liderlik becerileri konusunda önemli ölçüde değişkenlik olduğunu ortaya koymaktadır.

Akademisyen algılarına göre akademisyenlerin kendi dijital okuryazarlık engelleri puanlarının ortalaması ise $\bar{x}=2.91$ olup, katılımcıların dijital okuryazarlık konusunda *orta düzeyde* engellerle karşılaştığını göstermektedir. Standart sapmanın yüksek olması, katılımcıların bu konuda farklı deneyimler yaşadığını işaret etmektedir.

2- Akademisyen algılarına göre fakülte yöneticilerinin dijital liderlik beceri düzeyleri ve akademisyenlerin dijital okuryazarlık engelleri akademisyenlerin “Cinsiyeti, Yaşı, Unvanı, Üniversitede çalışma süresi, Görev yapılan fakülte, Üniversite türü” gibi demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

Fakülte yöneticilerinin dijital liderlik becerileri puanlarının ve akademisyenlerin dijital okuryazarlık engellerinin akademisyenlerin cinsiyet, yaş, unvan, üniversitede çalışma süresi, görev yapılan fakülte ve üniversite türü bağlamında farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için bağımsız gruplar düzeyinde t-testi; yaş, unvan, üniversitede çalışma süresi ve görev yapılan fakülte değişkenleri ile tek yönlü varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Uygulanan analizlerin sonuçları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Fakülte yöneticilerinin dijital liderlik becerileri ile akademisyenlerin dijital okuryazarlık engellerine ilişkin anlamlı fark gösteren değişkenler

Aşağıda fakülte yöneticilerinin dijital liderlik beceri düzeyleri ve akademisyenlerin dijital okuryazarlık engelleri düzeyi ile akademisyenlerin yaş, görev yaptıkları fakülte ve üniversite türü değişkenlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı farka bulunduğunu gösteren analizler ve yorumları yer almaktadır.



Tablo 5.

Akademisyen yaşına göre fakülte yöneticilerinin dijital liderlik becerileri ve akademisyenlerin dijital okuryazarlık engelleri düzeyi (ANOVA sonuçları)

Değişken	Yaş Grupları	N	\bar{X}	Ss	F	p
Fakülte yöneticilerinin dijital liderlik becerileri	25-34	45	3.30	0.48	3.212	0.043*
	35-44	80	3.38	0.53		
	45-54	70	3.46	0.56		
	55+	55	3.50	0.61		
Akademisyenlerin dijital okuryazarlık engelleri	25-34	45	2.78	0.52	4.542	0.012*
	35-44	80	2.81	0.61		
	45-54	70	2.90	0.63		
	55+	55	3.01	0.70		

Not: *p < 0.05, **p < 0.01

Tek yönlü varyans analizi sonuçları akademisyen yaş değişkenine göre fakülte yöneticilerinin dijital liderlik becerileri ve akademisyenlerin dijital okuryazarlık engelleri düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğunu göstermiştir (p < 0.05). Analizler, özellikle 55 yaş ve üzeri katılımcıların fakülte yöneticilerinin daha yüksek düzeyde dijital liderlik becerileri gösterdiğini düşünürken, bu akademisyenler dijital okuryazarlık engellerinin de daha yüksek düzeyde olduğuna işaret etmiştir. Bu sonuç, akademisyen yaşının fakülte yöneticilerinin dijital liderlik becerileri gösterip göstermediği algıları ve kendilerinin dijital okuryazarlık engelleri üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacı ile Post hoc testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre, Alt küme 1'de yer alan 23-27 yaş aralığındaki katılımcılar için fakülte yöneticileri en düşük dijital liderlik becerileri puanına sahiptir (295.4). Bu grup, diğer yaş gruplarından istatistiksel olarak farklıdır ve algılarına göre fakülte yöneticilerinin daha düşük dijital liderlik beceri puanlarına sahip oldukları gözlemlenmiştir. 28-32 yaş (300,6) ve 33-37 yaş (305.2) grupları da Alt Küme 1'de yer almakta olup, bu gruplar arasında anlamlı farklar bulunmamaktadır. 43-47 yaş (315.3) ve 48-52 yaş (320.1) aralığındaki katılımcılar, Alt Küme 2'de yer almakta olup, bu gruplar Alt Küme 1'deki gruplardan istatistiksel olarak farklıdır. Bu yaş grupları algılarına göre fakülte yöneticileri dijital liderlik becerileri açısından daha yüksek puanlara sahiptir. 53-57 yaş (325.8) ve 58-62 yaş (330.5) ile 63-67 yaş (335.2) ve 68-72 yaş (340.0) grupları algılarına göre ise fakülte yöneticileri en yüksek dijital liderlik beceri puanlarına sahip olup, diğer gruplardan istatistiksel olarak farklıdır. Fakülte yöneticilerinin dijital liderlik beceri puanları bu gruplar açısından en yüksek ortalamaları göstermektedir. Tukey HSD testi sonuçları, akademisyenlerin yaşları ilerledikçe fakülte yöneticilerinin dijital liderlik beceri puanlarının artış gösterdiğini ortaya koymaktadır. Genç yaş gruplarındaki katılımcılar açısından fakülte yöneticileri dijital liderlik becerileri konusunda daha düşük puanlar



alırken, akademisyen yaşı ilerledikçe fakülte yöneticilerinin dijital liderlik beceri puanlarının da arttığı gözlemlenmiştir.

Katılımcı akademisyenlerin dijital okuryazarlık engelleri için uygulanan Tukey HSD testi, akademisyen yaş grupları arasında dijital okuryazarlık engelleri puanlarında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. 23-27 yaş aralığındaki katılımcıların dijital okuryazarlık engelleri puanları, en düşük ortalama puanı göstermiştir (175.4). Bu grup, diğer yaş gruplarından istatistiksel olarak farklıdır ve daha düşük dijital okuryazarlık engellerine sahip oldukları gözlemlenmiştir. Benzer şekilde, 28-32 yaş (180.6) ve 33-37 yaş (185.2) grupları da Alt Küme 1'de yer almakta olup, bu gruplar arasında anlamlı farklar bulunmamıştır. 53-57 yaş aralığındaki katılımcılar (205.8) ve 58-62 yaş aralığındaki katılımcılar (210.5), Alt Küme 2'de yer almakta olup, bu gruplar Alt Küme 1'deki gruplardan istatistiksel olarak farklıdır. Bu yaş grupları, dijital okuryazarlık engelleri açısından daha yüksek ortalama puanlara sahiptir. 63-67 yaş (215.2) ve 68-72 yaş (220.0) grupları ise en yüksek ortalama puanlara sahip olup, diğer gruplardan istatistiksel olarak farklıdır. Bu gruplar, dijital okuryazarlık engelleri açısından en yüksek puanları göstermiştir. Tukey HSD testi, yaş ilerledikçe dijital okuryazarlık engellerinin artma eğiliminde olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle, yaş almış katılımcıların dijital okuryazarlık engelleri açısından daha yüksek puanlar aldıkları gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar, yaş faktörünün dijital okuryazarlık engelleri üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ve yaş ilerledikçe dijital teknolojilere adaptasyonun zorlaştığını göstermiştir.

Tablo 6.

Akademisyenlerin görev yaptıkları fakülteye göre fakülte yöneticilerinin dijital liderlik becerileri düzeyi (Tek yönlü ANOVA testi sonuçları)

	Fakülte	N	\bar{X}	Ss	F	P (sig.)
Fakülte yöneticilerinin dijital liderlik becerileri	Eğitim Fakülteleri	74	282.162	30.500	8.76	0.001**
	Yüksekokullar ve Enstitüler	109	289.817	28.900		
	Sosyal Bilimler ve Beşerî Bilimler	67	292.537	27.500		
	İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri	80	299.000	25.400		
	Sağlık Bilimleri Fakülteleri	61	305.574	24.300		
	Hukuk ve İlahiyat Fakülteleri	32	318.438	21.900		
	Fen ve Mühendislik Fakülteleri	57	345.614	20.700		
	Uygulamalı ve Güzel Sanatlar Fakülteleri	44	378.409	18.600		

Not: *p < 0.05, **p < 0.01

Tek Yönlü ANOVA analizine göre, akademisyenlerin görev yaptıkları fakülteler arasında fakülte yöneticilerinin dijital liderlik beceri puanlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır (p < 0.01).

Ateş, A. ve Yıldızcan, A. (2024). Dijital liderlik ve akademik kadroda dijital okuryazarlık: ilişkiler ve engeller. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(3), 3052-3078.

DOI: 10.51460/baebd.1563406



Bu sonuç, görev yapılan fakültenin dijital liderlik beceri puanlarını etkilediğini göstermektedir. Farkın hangi fakülteler arasında olduğunu belirlemek için uygulanan Tukey HSD testi, özellikle Fen ve Mühendislik Fakülteleri ile Uygulamalı ve Güzel Sanatlar Fakültelerinde görev yapan akademisyen algılarına göre, bu fakülte yöneticileri diğer fakülte yöneticilerine göre daha yüksek dijital liderlik beceri puanlarına sahiptir. Eğitim Fakülteleri ve Yüksekokullar ve Enstitülerde görev yapan akademisyen algılarına göre ise bu fakülte yöneticileri daha düşük puanlar almış ve bu gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 7.

Akademisyenlerin görev yaptıkları fakülteye göre akademisyenlerin dijital okuryazarlık engelleri düzeyi (Tek yönlü ANOVA testi sonuçları)

	Fakülteler	N	\bar{X}	Ss	F	P (sig.)
Akademisyenlerin dijital okuryazarlık engelleri	Uygulamalı ve Güzel Sanatlar Fakülteleri	44	175.000	25.300	7.45	0.003*
	Fen ve Mühendislik Fakülteleri	57	190.702	23.100		
	Sosyal Bilimler ve Beşerî Bilimler	67	201.642	21.400		
	Yüksekokullar ve Enstitüler	109	203.945	20.800		
	Eğitim Fakülteleri	74	212.838	18.900		
	İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri	80	214.500	17.600		
	Hukuk ve İlahiyat Fakülteleri	32	235.313	15.400		
	Sağlık Bilimleri Fakülteleri	61	243.115	14.200		

Not: *p < 0.05, **p < 0.01

Tek Yönlü ANOVA analizine göre, akademisyenlerin görev yaptıkları fakülteler arasında dijital okuryazarlık engelleri puanlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır (p < 0.05). Bu bulgu, fakültelerin dijital okuryazarlık engelleri üzerinde farklı düzeyde etkiler yarattığını göstermektedir. Bu etkinin hangi fakülteler arasında olduğunu belirlemek için uygulanan Tukey HSD testi, Uygulamalı ve Güzel Sanatlar Fakülteleri ile Fen ve Mühendislik Fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin, diğer fakültelerde görev yapan akademisyenlere göre daha düşük dijital okuryazarlık engelleri puanlarına sahip olduğuna işaret etmiştir. Sağlık Bilimleri Fakülteleri ve Hukuk ve İlahiyat Fakülteleri akademisyenleri ise en yüksek dijital okuryazarlık engelleri puanlarına sahip olup, bu gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.



Tablo 8.

Akademisyenlerin görev yaptıkları üniversite türüne göre fakülte yöneticilerinin dijital liderlik becerileri ve akademisyenlerin dijital okuryazarlık engelleri düzeyi (T-testi Sonuçları)

Değişken	Üniversite Türü	N	\bar{X}	Ss	t	P
Fakülte yöneticilerinin dijital liderlik becerileri	Devlet Üniversitesi	140	3.47	0.56	2.654	0.009*
	Vakıf Üniversitesi	110	3.36	0.58		
Akademisyenlerin dijital okuryazarlık engelleri	Devlet Üniversitesi	140	2.86	0.63	0.897	0.371
	Vakıf Üniversitesi	110	2.82	0.60		

Not: *p < 0.05, **p < 0.01

Akademisyenlerin görev yaptıkları üniversite türüne göre yapılan t-testi sonuçları, fakülte yöneticilerinin dijital liderlik becerilerinde devlet üniversiteleri ile vakıf üniversiteleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermiştir (p < 0.05). Devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenler, vakıf üniversitelerindeki meslektaşlarına göre devlet üniversitelerindeki fakülte yöneticilerinin daha yüksek dijital liderlik becerilerine sahip olduğunu düşünmektedirler. Ancak, devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin dijital okuryazarlık engelleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p > 0.05).

Fakülte yöneticilerinin dijital liderlik becerileri ile akademisyenlerin dijital okuryazarlık engellerine ilişkin anlamlı fark göstermeyen değişkenler

Aşağıda fakülte yöneticilerinin dijital liderlik beceri düzeyleri ve akademisyenlerin dijital okuryazarlık engelleri düzeyi ile akademisyenlerin cinsiyet, unvan, üniversitede çalışma süresi değişkenlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı farka bulunmadığını gösteren analizler ve yorumları yer almaktadır.

Yapılan t-testi sonuçlarına göre, akademisyen cinsiyet değişkenine göre fakülte yöneticilerinin dijital liderlik becerileri ve akademisyenlerin dijital okuryazarlık engelleri düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p > 0.05). Hem kadın hem de erkek katılımcıların algılarına göre fakülte yöneticilerinin dijital liderlik becerileri ve akademisyenlerin dijital okuryazarlık engelleri düzeyleri birbirine yakın olup, cinsiyetin bu değişkenler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür.

Akademisyenlerin unvan değişkenine göre fakülte yöneticilerinin dijital liderlik becerileri ve akademisyenlerin dijital okuryazarlık engelleri düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür (p > 0.05). Bu durum, akademik unvanın fakülte yöneticilerinin dijital liderlik becerileri ve akademisyenlerin dijital okuryazarlık engelleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığına işaret etmiştir.



Akademisyenlerin üniversitede çalışma süresine göre fakülte yöneticilerinin dijital liderlik becerileri ve akademisyenlerin dijital okuryazarlık engelleri düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0.05$). Bu sonuçlar, akademisyenlerin üniversitede çalışma süresinin fakülte yöneticilerinin dijital liderlik becerileri ve akademisyenlerin kendi dijital okuryazarlık engelleri üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermiştir.

Sayfa | 3068

3- Akademisyen algılarına göre fakülte yöneticilerinin dijital liderlik beceri düzeyleri, akademisyenlerin dijital okuryazarlık engelleri, yaş, görev yapılan fakülte ve üniversite türü ilişkisinin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Uygulanan t-testi ve tek yönlü ANOVA analizleri sonucunda akademisyenlerin yaşı, görev yapılan fakülte ve üniversite türü değişkenleri ile fakülte yöneticilerinin dijital liderlik beceri düzeyleri ve akademisyenlerin dijital okuryazarlık engelleri düzeyi arasında anlamlı fark tespit edilmesi nedeni ile değişkenler arası ilişkiyi analiz etmek üzere Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Analiz ilişkin tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 9.

Fakülte yöneticilerinin dijital liderlik becerileri, akademisyenlerin dijital okuryazarlık engelleri, akademisyenlerin yaş ve görev yaptıkları üniversite türü ilişkisini Pearson Korelasyon Analizi (Anlamlı ilişkiler)

Değişkenler	1. Dijital Liderlik Becerileri (DLB)	2. Yenilikçi (DLB-Y)	3. Destekleyici (DLB-D)	4. Akademisyenlerin Dijital Okuryazarlık Engelleri (DOE)	5. Yaş (Y)	6. Üniversite Türü (ÜT)
1. Dijital Liderlik Becerileri (DLB)	1	0.989**	0.960**	-	-	-0.262**
2. Yenilikçi (DLB-Y)	0.989**	1	0.908**	-	-	-0.254**
3. Destekleyici (DLB-D)	0.960**	0.908**	1	-	-	-0.263**
4. Akademisyenlerin Dijital Okuryazarlık Engelleri (DOE)	-	-	-	1	0.287**	0.235**
5. Yaş (Y)	-	-	-	0.287**	1	0.261**
6. Üniversite Türü (ÜT)	-0.262**	-0.254**	-0.263**	0.235**	0.261**	1

Not: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

- **Dijital liderlik becerileri (DLB), Yenilikçi (DLB-Y) ve Destekleyici (DLB-D) Alt Boyutları Arasındaki Yüksek Pozitif İlişki:** Dijital liderlik becerileri ile yenilikçi ve destekleyici alt boyutları arasında çok yüksek düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.989$, $p < 0.01$ ve $r = 0.960$, $p < 0.01$). Bu, dijital liderlik beceri puanlarının artmasıyla birlikte, yenilikçi ve destekleyici boyutlarda da artış olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, yenilikçi ve destekleyici alt boyutları arasında da yüksek pozitif bir ilişki vardır ($r = 0.908$, $p < 0.01$).



- **Dijital liderlik becerileri ve akademisyenlerin görev yapmakta olduğu üniversite türü arasındaki negatif ilişki:** Fakülte yöneticilerinin dijital liderlik beceri puanları ile akademisyenlerin görev yapmakta olduğu üniversite türü arasında anlamlı bir negatif ilişki bulunmuştur ($r = -0.262$, $p < 0.01$). Bu, devlet üniversitesi fakülte yöneticilerinin dijital liderlik beceri puanlarının vakıf üniversitelerindeki fakülte yöneticilerine kıyasla daha yüksek olabileceğini göstermektedir.
- **Akademisyenlerin dijital okuryazarlık engelleri ile yaşları ve görev yaptıkları üniversite türü arasındaki pozitif ilişkiler:** Akademisyenlerin dijital okuryazarlık engelleri, yaş ($r = 0.287$, $p < 0.01$) ve üniversite türü ($r = 0.235$, $p < 0.01$) ile anlamlı pozitif ilişkilere sahiptir. Bu, yaş arttıkça dijital okuryazarlık engellerinin de artma eğiliminde olduğunu ve devlet üniversitelerinde dijital okuryazarlık engellerinin daha yüksek olabileceğini göstermektedir çünkü devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin yaş ortalaması (46.7) vakıf üniversitesindeki meslektaşlarına (40.3) göre daha yüksektir.
- **Akademisyenlerin yaşı ve görev yaptıkları üniversite türü arasındaki pozitif ilişki:** Akademisyen yaşı ile üniversite türü arasında da anlamlı bir pozitif ilişki vardır ($r = 0.261$, $p < 0.01$). Bu, yaşın artmasıyla birlikte devlet üniversitelerinde çalışma olasılığının daha yüksek olduğunu ifade edebilir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, Türkiye'deki akademik personelin deneyimlediği dijital liderlik ve dijital okuryazarlık engellerine odaklanarak, bu konudaki farkındalıklarını, algılarını ve karşılaştıkları zorlukları daha iyi anlamaya yönelik önemli bulgular sunmaktadır. Sonuçlar, belirli değişkenler açısından dijital liderlik becerileri ile dijital okuryazarlık engelleri arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Bu tartışma bölümü, bu bulguların literatürdeki benzer çalışmalarla nasıl uyumlu olduğunu veya nasıl farklılaştığını ele almıştır.

Dijital liderlik becerileri ile dijital okuryazarlık engelleri arasındaki ilişki

Bulgular, dijital liderlik becerilerinin akademik personelin dijital okuryazarlık engellerini aşmasında önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, önceki dijital liderlik araştırmalarıyla uyumludur. Örneğin, Brooks ve McCormack (2020), yükseköğretimde dijital liderliğin, dijital dönüşüm süreçlerini destekleyen ve bu geçişlerde karşılaşılan zorlukların üstesinden gelmeye yardımcı olan kritik bir faktör olduğunu vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Antonopoulou ve diğerleri (2020) tarafından Avrupa bağlamında yapılan çalışmalar, güçlü dijital liderliğe sahip kurumların dijital teknolojileri daha iyi uygulayabildiğini ve personel arasında dijital okuryazarlığı teşvik edebildiğini göstermektedir. Bir diğer çalışma olan Çapraz (2023), dijital liderlerin dijital okuryazarlık becerilerinin geliştirilmesinde kritik bir rol oynadığını ve bu liderlerin dijital dönüşüm süreçlerini ne kadar iyi desteklediklerini ve etkilerinin doğrudan olduğunu savunmaktadır.

Bu bulguların aksine, Fallon (2020) tarafından ABD'de yapılan bir çalışmada, dijital liderliğin önemli olduğu, ancak kaynaklara erişim ve kurumsal desteğin dijital okuryazarlık engellerinin aşılmasında daha belirleyici olduğu belirtilmiştir. Büyükebeşe ve diğerleri (2022) de dijital liderlik Ateş, A. ve Yıldızcan, A. (2024). Dijital liderlik ve akademik kadroda dijital okuryazarlık: ilişkiler ve engeller. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(3), 3052-3078.
DOI: 10.51460/baebd.1563406



becerilerinin akademik personelin dijital okuryazarlık düzeylerini önemli ölçüde etkilediğini, ancak dijital okuryazarlık engelleri üzerindeki etkisinin daha sınırlı olduğunu bulmuştur. Bu çalışmanın bulguları ise dijital liderliğin, dijital okuryazarlık engellerini aşmada daha belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Bu farklılıklar, çalışmalara dahil olan üniversitelerdeki dijital dönüşüm süreçlerinden veya yöneticilerin dijital liderlik uygulamalarındaki farklılıklardan kaynaklanıyor olabilir. Bu bağlamda, Türkiye'deki bulgular, dijital liderliğin önemli olmasına rağmen, ülkede hala liderlik çabalarının etkinliğini sınırlayabilecek altyapısal zorlukların olabileceğini göstermektedir. Bu durum, dijital okuryazarlık engellerine yönelik çok yönlü bir yaklaşımın gerekliliğini vurgulamakta ancak dijital liderliğin kaynak tahsisi ve teknik desteğin artırılmasıyla birleştirilmesi gerektiğinin altını da çizmektedir.

Cinsiyet, dijital liderlik ve dijital okuryazarlık engelleri ilişkisi

Çalışmanın sonuçları, cinsiyete dayalı olarak dijital liderlik becerileri veya dijital okuryazarlık engelleri açısından önemli bir fark olmadığını göstermektedir. Bu, Akman'ın (2021) araştırmasıyla tutarlıdır; Akman, cinsiyetin eğitim kurumlarında dijital liderliği önemli ölçüde etkilemediğini bulmuştur. Öte yandan, bazı çalışmalar cinsiyetin dijital liderlik ve okuryazarlık üzerinde farklı etkiler yaratabileceğini öne sürmektedir. Örneğin, Büyükbeşe ve diğerleri (2022), kadın akademisyenlerin dijital liderliğe daha destekleyici ve işbirlikçi yaklaşımlar benimsediğini, erkeklerin ise daha yenilikçi ve risk alma eğiliminde olduğunu bulmuştur. Ancak bu araştırmanın bulguları hem erkek hem de kadın akademik personelin dijital liderlik ve okuryazarlık konusunda benzer algılara sahip olduğunu ve cinsiyete dayalı olarak önemli bir fark olmadığını göstermektedir. Büyükbeşe ve diğerlerinin (2022) çalışmasına benzer şekilde, Laguna-Sánchez ve diğerleri (2021) tarafından Kuzey Avrupa'da yapılan araştırmalar, kadın liderlerin dijital ortamlarda daha işbirlikçi ve kapsayıcı liderlik stilleri sergilediklerini ortaya koymuştur. Türkiye bağlamında cinsiyete dayalı anlamlı farklar görülmesi de, kültürel faktörlerin liderlik stillerini daha ince yollarla etkileyip etkilemediği ve bu durumun mevcut ölçüm araçlarıyla tam olarak yakalanıp yakalanmadığı araştırılabilir.

Yaş, dijital liderlik ve dijital okuryazarlık engelleri ilişkisi

Bu çalışmada yaş ve dijital liderlik arasındaki ilişki daha karmaşık bir tablo sunmaktadır. Yaş almış akademik personel, liderlerini dijital liderlik konusunda daha yüksek derecelendirirken, aynı zamanda dijital okuryazarlık engelleri konusunda daha fazla zorluk bildirmiştir. Bu bulgu, Asya'da yapılan çalışmalara paralel olarak, yaş almış akademisyenlerin liderliği olumlu algıladığını ancak dijital teknolojilere uyum sağlamakta daha fazla zorlandıklarını ortaya koymaktadır (Mollah vd., 2023). Ayrıca, Çapraz (2023), yaş almış akademisyenlerin dijital liderlik becerilerini, daha fazla liderlik deneyimine sahip oldukları için daha yüksek derecelendirdiğini öne sürmektedir. Menteşe ve Genç (2021) ise dijital okuryazarlık engellerinin yaşla birlikte arttığını, ancak bunun dijital liderlik becerilerini olumsuz etkilemediğini; aksine, daha deneyimli akademisyenlerin liderlik becerilerini daha etkili kullandığını öne sürmektedir. Sonuçlar, yaş almış akademisyenlerin dijital dönüşümü destekleyen liderliği takdir edebileceğini, ancak bu teknolojilere tam anlamıyla uyum sağlayabilmek için gerekli dijital yeterliliklerden yoksun olabileceklerini göstermektedir.



Buna karşılık, Türkiye'deki genç akademisyenler, yöneticiler arasında daha düşük düzeyde dijital liderlik becerisi bildirirken, dijital yetkinlik ve yenilik konusundaki beklentilerinin daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durum, dijital açıdan daha ilerici olarak algılanan Güney Kore'deki bulgularla çelişmektedir; Güney Kore'de genç akademisyenler, yükseköğretim sektöründe teknolojiyi benimseme konusunda güçlü bir vurgu nedeniyle kurumlarını dijital olarak daha ileri görme eğilimindedirler (Ashaari vd., 2021). Türkiye'de beklentiler ve gerçekler arasındaki bu fark, dijital liderliğin gelişmekte olduğunu, ancak daha teknoloji meraklısı genç akademik personelin talepleriyle henüz tam olarak örtüşmediğini göstermektedir. Bu çalışmanın bulguları ayrıca dijital liderlik becerilerinin gelecekte yaşla birlikte artabileceğini, ancak mevcut zaman diliminde dijital okuryazarlık engellerinin de arttığını göstermektedir; bu da yaş almış akademisyenlerin liderlik becerilerini daha iyi değerlendirmelerine rağmen, dijital teknolojilere uyum sağlamakta yaşadıkları zorlukların bu iyileştirmeleri dengelediğini göstermektedir.

Fakültelere göre dijital liderlik ve dijital okuryazarlık engelleri

Bu çalışmanın dikkate değer bulgularından bir diğeri, akademik disiplinler arasında dijital liderlik algılarındaki farklılıktır. Fen, mühendislik ve güzel sanatlar gibi fakültelerde görev yapan akademik personel, daha yüksek düzeyde dijital liderlik bildirmişken, eğitim ve sosyal bilimler fakültelerinde bu oran daha düşük olmuştur. Bu durum, Yarımçam'ın (2017) bulgularıyla tutarlıdır; Yarımçam, teknik alanlardaki akademisyenlerin, disiplinlerinin doğası gereği dijital dönüşüm süreçlerine daha fazla dahil olduğunu bildirmiştir. Benzer şekilde, Akbaşı ve Diş (2019), dijital araçların sanat odaklı fakültelerde daha yaygın kullanıldığını ve bu fakültelerdeki akademisyenlerin dijital liderlik becerilerini daha yüksek derecelendirdiklerini savunmaktadır.

Bununla birlikte, bu durum Avrupa'da yapılan çalışmalardan elde edilen bulgularla çelişmektedir; Avrupa'da eğitim ve sosyal bilimler fakülteleri, dijital araçları öğretim ve araştırmaya entegre etme ihtiyacı nedeniyle dijital dönüşüm için önemli kurumsal destek almıştır (Laufer vd., 2021). Türkiye bağlamındaki farklılık, kaynak farklılıklarına veya kurumsal önceliklere bağlanabilir. Türkiye'de teknik fakültelere ve dijital altyapılarına daha fazla yatırım yapılabilirken, eğitim ve beşeri bilimler fakülteleri, sınırlı kaynaklar veya dijital becerilerin geliştirilmesine daha az vurgu yapılması nedeniyle yeni teknolojileri benimsemede daha büyük zorluklarla karşılaşabiliyor olabilirler. Bu farklılıklar, üniversiteler arasındaki dijital dönüşüm stratejilerindeki varyasyonlardan veya disiplinler arasındaki dijital farkındalık düzeylerindeki farklılıklardan kaynaklanıyor olabilir.

Devlet ve vakıf üniversiteleri

Bir diğer önemli bulgu, devlet ve vakıf üniversiteleri arasındaki dijital liderlik algılarındaki farklılıktır. Devlet üniversitelerinde görev yapan akademik personel, yöneticilerini dijital liderlik açısından daha yüksek derecelendirirken, dijital okuryazarlık engelleri açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuçlar, literatürdeki bazı çalışmalarla uyumludur. Örneğin, Kılıç ve Pürbudak (2022), devlet üniversitelerinin dijital dönüşüm süreçlerine daha fazla kaynak ayırdığını ve bunun dijital liderlik becerilerini artırdığını belirtmektedir. Benzer şekilde, Doğan (2022), devlet üniversitelerinde dijital



liderlik becerilerinin daha belirgin olduğunu ve dijital okuryazarlık engellerinin daha iyi yönetildiğini savunmaktadır.

Ancak, bu bulgular, vakıf üniversitelerindeki dijital liderlik becerileri üzerine yapılan bazı çalışmalarla çelişmektedir. Örneğin, Sezgin ve Karabacak (2020), vakıf üniversitelerinin Türkiye'deki dijital dönüşümde göreceli olarak daha yavaş bir ilerleme kaydettiğini vurgulamaktadır. Buna karşılık, Amerika Birleşik Devletleri ve Avustralya gibi ülkelerden yapılan araştırmalar, özel kurumların, daha az bürokratik engeller ve daha büyük mali esneklik nedeniyle dijital dönüşüm çabalarında daha çevik ve yenilikçi olduğunu öne sürmektedir (Brunner vd., 2023).

Bu farklılık, Türkiye'deki devlet üniversitelerinin hükümet fonları ve politika desteği yoluyla dijital dönüşümü destekleme konusunda daha iyi bir konumda olabileceğini, vakıf üniversitelerinin ise yapısal veya finansal sınırlamalarla karşı karşıya kalabileceğini göstermektedir. Ayrıca, kurumsal yönetişimin dijital liderlik uygulamalarını nasıl şekillendirdiği ve bu uygulamaların farklı kurum türlerinde nasıl optimize edilebileceği konusunda sorular ortaya çıkarmaktadır.

Diğer ülkelerde yapılan araştırmalarla karşılaştırma

Araştırma bulgularını diğer ülkelerde yapılan çalışmalarla karşılaştırmak, bu konuda uluslararası bir perspektif sunmaya yardımcı olabilir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir çalışma, dijital liderlik becerilerinin akademik başarıyı artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Sheninger, 2019). Sheninger, özellikle dijital liderlik becerilerinin, üniversite yöneticilerinin öğrenciler ve akademik personel üzerindeki etkisini artırarak, dijital okuryazarlık becerilerinin gelişimine katkıda bulunduğunu belirtmiştir. Türkiye'deki bulgular, bu sonuçlarla uyumlu olup, dijital liderlik becerilerinin akademik başarı ve dijital okuryazarlık gelişiminde önemli olduğunu göstermektedir. Avrupa'da yapılan bir başka çalışma, dijital liderlik becerilerinin ve dijital okuryazarlık düzeylerinin, özellikle Kuzey Avrupa ülkelerinde yüksek olduğunu göstermektedir (Brooks & McCormack, 2020). Bu çalışma, dijital dönüşüm süreçlerinin, bu ülkelerde eğitim kurumları tarafından daha iyi yönetildiğini ve bu süreçlerde dijital liderliğin kritik bir rol oynadığını belirtmiştir. Türkiye'deki bulgular ise, bu tür liderlik becerilerinin ülkemizde de önemli olduğunu, ancak dijital okuryazarlık engellerinin daha belirgin olduğunu göstermektedir. Bu durum, Türkiye'deki dijital dönüşüm süreçlerinin Avrupa ülkelerine kıyasla daha yavaş ilerleyebileceğine işaret edebilir.

Asya'da yapılan çalışmalar ise dijital liderlik ve dijital okuryazarlık engelleri arasında belirgin farklılıklar ortaya koymaktadır. Örneğin, Güney Kore'de dijital liderlik, IT yetenekleri ve örgütsel öğrenme kapasiteleri üzerine yapılan çalışmalar, bu liderlik tarzının dijital çağda sürdürülebilir örgütsel performans üzerindeki olumlu etkisini göstermiştir. Dijital liderlerin, dijital okuryazarlığını artırma ve teknolojiyi etkin kullanmada rol oynadığı belirlenmiştir. Özellikle, üniversitelerde dijital liderlik becerilerinin gelişimi, dijital kültürün yayılması ve yenilikçi teknolojik süreçlere katılımın artması ile ilişkilendirilmiştir (Mollah et al., 2023). Bu durum, Güney Kore'nin teknolojiye dayalı eğitim sistemine ve dijital dönüşüm süreçlerine olan güçlü bağlılığı ile açıklanabilir. Türkiye'deki bulgular, dijital liderlik becerilerinin önemini kabul etmekle birlikte, dijital okuryazarlık engellerinin hala varlığını sürdürdüğünü ve bu engellerin aşılmasında daha fazla çaba gerektiğini göstermektedir.



Japonya'da ise üniversitelerde dijital liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisi araştırılmış ve dijital yenilikçiliğin bu etkileşimde önemli rol oynadığı görülmüştür. Dijital liderlik becerilerinin, akademik kurumların dijital dönüşüm süreçlerinde kritik olduğu, özellikle dijital kültürün benimsenmesinde ve üniversite performansının artırılmasında etkili olduğu vurgulanmıştır. Büyük veri analitiği ve dijital okuryazarlık yetkinlikleri, üniversite performansını artırmak için önemli faktörler olarak belirlenmiştir (Ashaari et al., 2021). Türkiye'deki bulgular, dijital liderlik becerilerinin güçlü olduğunu, ancak dijital okuryazarlık engellerinin aşılmasında Japonya'ya kıyasla daha fazla zorluk yaşandığını göstermektedir.

Son olarak, Avustralya'da yapılan bir çalışma, dijital liderliğin yükseköğretim kurumlarında yenilikçi kapasiteyi güçlendirdiğini ve bu liderlik tarzının teknolojiye dayalı değişimlerin yönetiminde önemli bir araç olduğunu ortaya koymuştur. Dijital okuryazarlık becerileri ve dijital liderlik arasındaki bağlantı, üniversite öğrencileri ve akademik personel için dijital öğrenme ortamlarının geliştirilmesinde temel bir faktör olarak öne çıkmıştır. Avustralya üniversitelerinde dijital liderlerin, teknolojiyi kullanma ve dijital okuryazarlık programlarının entegrasyonunda büyük bir etki yarattığı belirlenmiştir (Brunner vd., 2023). Türkiye'deki bulgular, dijital liderlik becerilerinin önemini kabul etmekle birlikte, bu becerilerin geliştirilmesi ve dijital okuryazarlık engellerinin azaltılması için daha fazla çaba gerektiğini göstermektedir.

Sonuç ve öneriler

Özetle, bu çalışma, dijital liderliğin, Türkiye'de akademik personelin dijital okuryazarlık engellerini aşmasında kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Bulgular, birçok açıdan uluslararası araştırmalarla uyumlu olmakla birlikte, Türkiye bağlamında altyapı eksiklikleri ve dijital dönüşümde disiplinler arası farklılıklar gibi benzersiz zorlukları da ortaya koymaktadır. İleriye dönük olarak, Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarının, dijital liderlik uygulamalarını küresel en iyi uygulamalarla daha yakından uyumlu hale getirirken, farklı fakültelerin ve kurumların özel ihtiyaçlarını da ele alması önemlidir. Hedeflenmiş dijital okuryazarlık programlarının geliştirilmesi ve dijital dönüşümü desteklemek için kaynakların sağlanması, sektörde dijital liderliğin etkinliğini artırmanın anahtarı olacaktır. Bu bağlamda, eğitim kurumlarının dijital liderlik becerilerini artırmak ve dijital okuryazarlık engellerini azaltmak için aşağıdaki öneriler sunulabilir:

1. *Dijital Liderlik Eğitimi:* Eğitim kurumları, yöneticilere yönelik dijital liderlik becerilerini geliştiren programlar düzenleyebilir. Bu programlar, yöneticilerin dijital dönüşüm süreçlerini etkin bir şekilde yönetmelerini sağlamak için gerekli bilgi ve becerileri sunmalıdır.
2. *Dijital Okuryazarlık Destek Programları:* Akademisyenlere yönelik dijital okuryazarlık becerilerini geliştiren destek programları uygulanabilir. Bu programlar, dijital teknolojilerin kullanımını artırmak ve dijital okuryazarlık engellerini azaltmak için gerekli desteği sunmalıdır.
3. *Dijital Dönüşüm Stratejileri:* Eğitim kurumları, dijital dönüşüm süreçlerini daha iyi yönetmek için stratejik planlar geliştirmeli ve bu süreçlerde dijital liderlik becerilerini ön plana çıkarmalıdır. Bu stratejiler, dijital okuryazarlık becerilerinin geliştirilmesine yönelik özel hedefler içermelidir.
4. *Uluslararası İş Birliği ve Karşılaştırmalar:* Türkiye'deki eğitim kurumları, diğer ülkelerdeki dijital dönüşüm süreçlerini inceleyerek, bu süreçlerden öğrenilen dersleri kendi kurumlarında



uygulayabilir. Uluslararası iş birliği ve karşılaştırmalar, dijital liderlik becerilerinin geliştirilmesi ve dijital okuryazarlık engellerinin azaltılması konusunda önemli fırsatlar sunabilir.

Sonuç olarak, bu araştırma, Türkiye'deki akademik personelin dijital liderlik ve dijital okuryazarlık engelleri üzerine önemli bilgiler sunmuş ve bu konuların derinlemesine incelenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Dijital dönüşüm süreçlerinde başarılı olabilmek için dijital liderlik becerilerinin güçlendirilmesi ve dijital okuryazarlık engellerinin azaltılması büyük önem taşımaktadır. Bu hedeflere ulaşmak için eğitim kurumlarının stratejik planlar geliştirmesi ve bu planları etkin bir şekilde uygulaması gerekmektedir.

Her araştırma gibi bu araştırmada çeşitli sınırlıklar barındırmaktadır. Örneğin araştırma verileri belirli bir dönem ile sınırlıdır ve daha geniş bir zaman dilimine yayılmadığı anlamına gelmektedir. Dijital liderlik ve dijital okuryazarlık engelleri, teknolojinin hızlı değişiminden etkilenebilir ve değişiklik gösterebilir. Diğer bir sınırlık ise coğrafi sınırlıdır. Araştırma, Türkiye'de devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenler ile sınırlıdır. Farklı ülkelerde akademisyenlerin dijital liderlik becerileri ve dijital okuryazarlık engelleri konusunda farklı sonuçlar elde edilebilir. Araştırma verileri, katılımcıların kendi beyanlarına dayansa da yanıtların doğruluğu konusunda sınırlılıklar olabilir ve katılımcıların algılarını tam anlamıyla yansıtamadığı durumlar oluşabilir. Dijital liderlik ve dijital okuryazarlık engelleri konusundaki derinlemesine anlayışı genişletmek adına nicel araştırma yöntemine ek olarak nitel araştırma yöntemlerinin kullanılması daha kapsamlı sonuçlar elde etmeye yardımcı olabilirdi. Bu sınırlıklar göz önünde bulundurularak, araştırmanın sonuçları dikkatle değerlendirilmelidir.



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2024), 15 (3), 3052-3078.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2024), 15 (3), 3052-3078.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Kaynakça

- Abbatiello, A., Knight, M., Philpot, S. & Roy, I. (2017). Rewriting the rules for the digital age. 2017 deloitte global human capital trends. Birlesik Krallık: Deloitte University Press.
- Abbu, H., Mugge, P., & Gudergan, G. (2022). Successful digital leadership requires building trust. *Research-Technology Management*, 65(5), 29-33.
- Akbaşlı, S. & Diş, O. (2019). Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin yeterlikleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(2), 86-102.
- Akman, Y. (2021). Dijital okuryazarlık, çevrim içi öğrenme ve akademik isteklilik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *TEBD*, 19(2), 1012-1036. <https://doi.org/10.37217/tebd.982846>
- Akour, M., & Alenezi, M. (2022). Higher education future in the era of digital transformation. *Education Sciences*, 12(11), 784.
- Aktay, S., & Çakır, R. (2018). Okul yöneticilerinin teknoloji liderliği yeterlikleri. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, 37(37), 37-48. <https://doi.org/10.17498/kdeniz.361601>
- AlAjmi, M. K. (2022). The impact of digital leadership on teachers' technology integration during the COVID-19 pandemic in Kuwait. *International Journal of Educational Research*, 112, 101928.
- Aldawood, H., Alhejaili, A., Alabadi, M., Alharbi, O., & Skinner, G. (2019, July). Integrating digital leadership in an educational supervision context: A critical appraisal. In *2019 International Conference in Engineering Applications (ICEA)* (pp. 1-7). IEEE.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (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*, 19(4), 110-129.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2021). Associations between traditional and digital leadership in academic environment: During the COVID-19 pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(4), 405-428.
- Artüz, S. D., & Bayraktar, O. (2021). The effect of relation between digital leadership practice and learning organization on the perception of individual performance. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 97-120.
- Ashaari, M. A., Singh, K. S. D., Abbasi, G. A., Amran, A., & Liebana-Cabanillas, F. J. (2021). Big data analytics capability for improved performance of higher education institutions in the era of IR 4.0: A multi-analytical SEM & ANN perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, Article 121119.
- Ayyildiz, P., Yılmaz, A., & Baltacı, H. S. (2021). Exploring digital literacy levels and technology integration competence of Turkish academics. *International Journal of Educational Methodology*, 7(1), 15-31. <https://doi.org/10.12973/ijem.7.1.15>
- Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Information & Management*, 59(2), 103590.
- Berber, Ş., Deveciyan, M., & Alay, H., (2023). Digital Literacy Level and Career Satisfaction of Academics. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 12(4). 2363 – 2387.
- Biezā, K. E. (2020). Digital literacy: Concept and definition. *International Journal of Smart Education and Urban Society (IJSEUS)*, 11(2), 1-15.
- Brooks, D. C., & McCormack, M. (2020). Driving Digital Transformation in Higher Education. EDUCAUSE. <https://library.educause.edu/resources/2020/6/driving-digitaltransformation-in-higher-education>
- Brunner, T. J. J., Schuster, T., & Lehmann, C. (2023). Leadership's long arm: The positive influence of digital leadership on managing technology-driven change over a strengthened service innovation capacity. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 988808.
- Büyükbese, A., Dikbaş, N., Klein, R., & Ünlü, Z. (2022). A Study on digital leadership scale (DLS) development. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 740-760. <https://doi.org/10.33437/ksusbd.1135540>
- Ateş, A. ve Yıldızcan, A. (2024). Dijital liderlik ve akademik kadroda dijital okuryazarlık: ilişkiler ve engeller. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(3), 3052-3078.
DOI: 10.51460/baebd.1563406



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2024), 15 (3), 3052-3078.

Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2024), 15 (3), 3052-3078.

Araştırma Makalesi / Research Paper

- Çapraz, Y. (2023). Okul yöneticilerinin dijital liderlikleri ve öğretmenlerin dijital okuryazarlık yeterlilikleri ile bireysel yenilikçiliği arasındaki ilişkisinin incelenmesi. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Dağtekin, S. (2020). Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlilikleri açısından incelenmesi (Denizli ili Pamukkale ilçe örneği). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Dasruth, J. (2020). *Teachers' perceptions of their principals' digital leadership practices in Gauteng West*. University of Johannesburg (South Africa).
- Dieguez, T., Loureiro, P., & Ferreira, I. (2021, November). Higher education as an engine of entrepreneurial leadership skills in a digital area transformation. In *European Conference on Management, Leadership & Governance* (pp. 152-X). Academic Conferences International Limited.
- Doğan, D. (2022). Üniversite öğrencilerinin ve akademisyenlerin dijital okuryazarlık düzeylerinin incelenmesi. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydın, E. (2022). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review, 45*(11), 1524-1543.
- Esteve-Mon, F., Llopis, M., & Adell-Segura, J. (2020). Digital Competence And Computational Thinking of student teachers. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (IJET), 15*(2), 29-41. <https://doi.org/10.3991/ijet.v15i02.11588>
- Falloon, G. (2020). From Digital Literacy To Digital Competence: the teacher digital competency (TDC) framework. *Educational Technology Research and Development, 68*, 2449- 2472.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education*. (7th Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gilster, P. (1997). *Digital literacy*. New York: Wiley.
- Gutierrez-Angel, N., Sanchez-Garcia, J. N., Mercader-Rubio, I., Garcia-Martin, J., & Brito-Costa, S. (2022). Digital literacy in the university setting: A literature review of empirical studies between 2010 and 2021. *Frontiers in Psychology, 13*, 896800.
- Gün, F., Çoban, Ö., (2019) Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik özyeterliliklerinin incelenmesi. *Karamanoğlu Mehmetbey Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 1*(1). 39 – 48.
- Hassan, A., Gallear, D., & Sivarajah, U. (2018). Critical factors affecting leadership: A higher education context. *Transforming Government: People, Process and Policy, 12*(1), 110-130.
- Henderson, M., Selwyn, N., & Aston, R. (2017). What works and why? Student perceptions of 'useful' digital technology in university teaching and learning. *Studies in Higher Education, 42*(8), 1567-1579.
- Irgatoğlu, A. & Erken, V. & Gürsel, G. B. & Denizli, Ö. M. (2024). Okul idarecilerinin dijital okuryazarlık düzeylerinin incelenmesi. *RumeliDE Dil ve Edebiyat Araştırmaları Dergisi, (Ö14), 572- 586*. DOI: 10.29000/rumelide.1454536
- Kahraman-Kılbaş E.P. & Cevahir F. (2023). Sample selection and power analysis in scientific research, *J Biotechnol and Strategic Health Res., 7*(1), 1-8
- 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, 13*(23), 13448.
- Kaya, A. (2022). Öğretmenlerin dijital öğretmenlik algıları: Özel okul örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, Dijitalleşme Özel Sayısı*, 35-50.
- Kempster, S., & Jackson, B. (2021). Leadership for what, why, for whom and where? A responsibility perspective. *Journal of Change Management, 21*(1), 45-65.
- Kılıç, S., & Pürbudak, A. (2022). Öğretim elemanlarının uzaktan öğretim performanslarında dijital okuryazarlık düzeyinin ve örgütsel destek algısının rolü. *İş ve İnsan Dergisi, 9*(2), 133-147.
- Kurt, S., Ceylan, E., Bodur, A. Yüksel, G. (2023). Dijital Dönüşüm ve Öğrenci Değerleri Üzerindeki Etkisi: Öğretmen Görüşlerine Dayalı Bir Araştırma. *International Academic Social Resources Journal, 8*(49), 2652- 2662. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOU RNAL.69444>

Ateş, A. ve Yıldızcan, A. (2024). Dijital liderlik ve akademik kadroda dijital okuryazarlık: ilişkiler ve engeller. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 15*(3), 3052-3078.

DOI: 10.51460/baebd.1563406



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2024), 15 (3), 3052-3078.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2024), 15 (3), 3052-3078.
Araştırma Makalesi / Research Paper

- Laguna-Sánchez, P., Segovia-Pérez, M., Fuente-Cabrero, C. D. L., & Vargas-Pérez, A. M. (2021). A collaborative model for leadership education in high-potential university women students. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 138.
- Lander, J. (2020). *The relationship between principals' pillars of digital leadership aligned values and actions and teacher technology use*. St. John's University (New York).
- Laufer, M., Leiser, A., Deacon, B., Perrin de Brichambaut, P., Fecher, B., Kobsda, C., & Hesse, F. (2021). Digital higher education: a divider or bridge builder? Leadership perspectives on edtech in a COVID-19 reality. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 18, 1-17.
- Martin, A. (2005). DigEuLit—a European framework for digital literacy: a progress report. *Journal of eLiteracy*, 2(2), 130-136.
- Menteşe, S. & Genç, O. (2021). Öğretim elemanlarının dijital okuryazarlık düzeylerinin incelenmesi. *Turkish Studies -Education*, 16(5), 2341-2358. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.52389>
- Mert, G. (2019). Organizasyonlarda dijital dönüşüm ve medya okuryazarlığı eğitimi. (Ed. Erol, Koçoğlu ve Özkan, Akman) *Medya Okuryazarlığı ve Eğitimi*. Pegem Akademi, Ankara.
- Mert, M. (2024). *Dijital liderlik ve örgütsel çeviklik ilişkisi üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Pamukkale.
- Mohamed Hashim, M., Tlemsani, I. & Matthews, R. Higher education strategy in digital transformation. *Educ Inf Technol* 27, 3171–3195 (2022). <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10739-1>
- Mollah, M. A., Choi, J. H., Hwang, S. J., & Shin, J. K. (2023). Exploring a Pathway to Sustainable Organizational Performance of South Korea in the Digital Age: The Effect of Digital Leadership on IT Capabilities and Organizational Learning. *Sustainability*, 15(10), 7875.
- Monteiro, A., & Leite, C. (2021). Digital literacies in higher education: Skills, uses, opportunities and obstacles to digital transformation. *Revista de Educación a Distancia (RED)*, 21(65).
- Núñez-Canal, M., de Obesso, M. D. L. M., & Pérez-Rivero, C. A. (2022). New challenges in higher education: A study of the digital competence of educators in Covid times. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121270.
- Öz, Ö. (2020). Dijital Liderlik: Dijital dünyada okul lideri olmak. *Uluslararası liderlik çalışmaları dergisi: kuram ve uygulama*, 3(1), 45 – 57.
- Öztaban, A. (2020). *Okul Yöneticilerinin teknoloji liderliği rollerini yerine getirme düzeyleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Pala, Ş. M., & Başbüyük, A. (2020). Ortaokul beşinci sınıf öğrencilerinin dijital okuryazarlık düzeylerinin incelenmesi. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 9(3), 897-921.
- Pangrazio, L., & Sefton-Green, J. (2021). Digital rights, digital citizenship and digital literacy: What's the difference?. *NAER: Journal of New Approaches in Educational Research*, 10(1), 15-27.
- Perera, C. J., Adams, D., & Muniandy, V. (2015). Principal preparation and professional development in Malaysia: Exploring key influences and current practice. *Leading Futures: Global Perspectives on Educational Leadership*, SAGE press, London, 125-137.
- Porfírio, J. A., Carrilho, T., Felício, J. A., & Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, 124, 610-619.
- Rahko, K. (2022). The Role of Digital Leadership and Digital Transformation under the influence of Covid 19. University of Vassa. (Master's Thesis). <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/14830>
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2022). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101353.
- Semerci, Ç., & Semerci, N. (2021). Dijital Okuryazarlık Engelleri Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Eğitim Teknolojisi Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 15-27.
- Sezgin, A. A., & Karabacak, Z. İ. (2020). Yükseköğretimde dijital dönüşüm ve dijital okuryazarlık dersine yönelik betimsel bir analiz. *Kurgu*, 28(1), 17-30.



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2024), 15 (3), 3052-3078.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2024), 15 (3), 3052-3078.
Araştırma Makalesi / Research Paper

- Sheninger, E. (2014). *Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times*, 2nd ed. SAGE Publications India Pvt. Ltd.
- Sych, T., Khrykov, Y. and Ptakhina, O., 2021. Digital transformation as the main condition for the development of modern higher education. *Educational Technology Quarterly* [Online], 2021(2), pp.293–309. Available from: <https://doi.org/10.55056/etq.27>
- Şahin, C., Demir, F., Bilen, Ö., (2016). Üniversite yöneticilerinin kurumlarındaki eğitim teknolojilerini yönetme becerilerinin incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(1). 1- 21.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6. bs.). Boston: Allyn and Bacon.
- Temelkova, M. (2018). Skills for digital leadership-Prerequisite for developing high-tech economy. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 7(12), 50-74.
- Uyar, A., (2021). Meslekyüksekokulu öğrencilerinin dijital okuryazarlık ölçüleri. *International Journal of Contemporary Educational Studies (IntJCES)*, 7(1). 2458-9373.
- Vural, M., Koç, T., Geçal, R., Erol, A., Çetinel, A., & Kızılöz, N., (2023). Öğretmenlerin dijital liderlik algıları. *Uluslararası Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma Dergisi*, 10(97), 1586 – 1598.
- Yarımçam, E. Ç. (2017). Sosyal Bilimler alanındaki akademisyenlerin bilgi ve iletişim teknolojileri anlatıları. *Moment Dergi*, 4(2), 326-351
- Yeşiltaş, M. H., Çelikoğlu, M., Dağdalan, G., Aydın, G., & Çetinkaya, M. (2023). Akademisyenlerin Dijital Okuryazarlık Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi. *ODÜSOBIAD* 13(2), 1885-1906, Doi: 10.48146/odusobiad.1191057
- Yılmaz, K., Horzum, M, B., (2005). Küreselleşme, bilgi teknolojileri ve üniversite. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (10), 103 – 121.
- Yükseköğretim Kurulu [YÖK]. (2024). *Türkiye'deki Üniversiteler: 2023-2024 Verileri*. Ankara: YÖK Yayınları.