

OKUL YÖNETİCİLERİNİN TEKNOLOJİ LİDERLİĞİ DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ

INVESTIGATING SCHOOL PRINCIPALS' TECHNOLOGICAL LEADERSHIP BEHAVIORS¹

Duygu ÖLEZ²

Derya KILIÇOĞLU³

Başvuru Tarihi: 06/06/2018 Yayına Kabul Tarihi: 16.10.2018 DOI:1021764/mauefd.431481

Özet: Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin eğitim teknolojilerinin sağlanması ve kullanılması sürecinde teknoloji liderliği davranışlarını belirlemektir. Araştırmanın katılımcılarını 2017-2018 eğitim öğretim yılında İstanbul İli Beylikdüzü İlçesinde görev yapan 19 okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılardan oluşmaktadır. Bu çalışma nitel bir araştırma olup nitel araştırma tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak yürütülmüştür. Görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizi ile çözümlenmiş ve yorumlanmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin eğitim teknolojileri ile ilgili stratejik hedefleri planlama, eğitim ve yönetim ortamlarına teknolojiyi entegre etme, eğitim teknolojilerinin kullanımında öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama, onları teşvik etme ve gerekli desteği sağlama, söz konusu teknolojilerin kullanılması sürecinde mükemmelliğin sağlanması adına teknolojileri güncellerken veya alırken işbirliği yapma, okulun ihtiyaçlarını gözetme ve kaynak oluşturma rollerini gerçekleştirmeye çalıştıkları tespit edilmiştir. Anahtar Sözcükler: *Eğitim teknolojileri, teknoloji liderliği davranışları, okul yöneticileri*

Abstract: The aim of this research is to determine technology leadership behaviors of school principals in the process of providing and using educational technologies. The participant of the study consists of 19 school principals working at İstanbul Beylikdüzü Province in 2017-2018 academic year. The research designed as a qualitative research by using semi-structured interview form. Data obtained from the interviews were analyzed and interpreted with content analysis. The study findings revealed that school principals pursue the technological leadership roles as regards planning strategic goals, integrating technology to educational and administrative environments, providing and encouraging professional development of teachers in use of educational technologies, providing necessary support for teachers, cooperating while getting and updating technologies in order to ensure excellence, taking care the needs of the school and providing resources.

Keywords: *Educational technologies, technological leadership behaviors, school principals*

¹ Bu çalışma Dr. Öğr. Üyesi Derya Kılıçoğlu danışmanlığında 2017-2018 Güz Dönemi'nde Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi Tezsiz Yüksek Lisans (Uzaktan Eğitim) Programı'nda yürütülen dönem projesidir

² Milli Eğitim Bakanlığı Beylikdüzü İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, feell_duygu.db@hotmail.com, ORCHID ID 0000-0002-2771-2425

³ Dr. Öğretim Üyesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi, dyilmaz@ogu.edu.tr, ORCHID ID 0000-0002-7245-4699

Giriş

Yirminci yüzyılın ortalarında başlayan, özellikle son çeyreğinde artan değişimler, ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel alanlarda olduğu gibi eğitim alanında da değişmeyi zorunlu kılmaktadır (Karip, 1996). Eğitim örgütleri de bu değişimlerden etkilenerek, bu becerilere sahip bireyleri yetiştirmek, bilgi toplumundaki yeni eğitimsel ihtiyaçları karşılamak ve yeni sistemi desteklemek amacıyla öğrenme ve öğretme ortamlarında bilişim teknolojilerinden faydalanma gereksinimleri olmaktadır (İhtiyaroğlu & Karabağ Köse, 2016).

Teknolojik gelişmeler, eğitim sistemini ve öğretme-öğrenme sürecini belirleyici anlamda etkilemektedir. Teknolojinin hızlı gelişimi eğitim politikalarında değişimler ortaya konulmasına, okullardan beklentilerin artmasına ve hatta okullar arasında rekabetin oluşmasına sebep olmaktadır (Hacıfazlıoğlu, Karadeniz & Dalgıç, 2010). Bu bağlamda okullarda eğitim teknolojilerinin takip edilmesi, sisteme entegre edilmesi veya güncellenmesi, bilgisayar konusunda uzman personelin işe dâhil edilmesi, öğretmenlerin teknoloji kullanımı konusunda yetiştirilmesi gibi alanlarda okul yöneticilerinden beklenen roller çeşitlenmekte beraber okul içinde üzerlerine düşen sorumlulukları da artmaktadır (Eren & Kurt, 2011; Hacıfazlıoğlu vd., 2010). Okul yöneticilerinden bu anlamda teknolojiyi kullanma ve uygulamada liderlik rolü üstlenmeleri beklenmeye başlanmıştır (Hacıfazlıoğlu, Karadeniz & Dalgıç, 2011).

Teorik Çerçeve

Teknoloji kavramı alanyazında öğrenilmiş yeteneklerin işe koşulmasıyla doğaya egemen olmak için gerekli işlevsel yapılar oluşturma olarak ifade edilmektedir (İşman, 2001). Teknoloji alanında yapılan bilimsel araştırmaların gelişip artması, ülke ekonomilerinin hızlı büyümesi, günlük yaşamda hayatı kolaylaştıran teknolojik aletler, üretimde ise insan gücünden ziyade makine gücüne geçilmesi teknolojinin insan hayatına getirdiği kolaylıklardan bazılarıdır. Böylelikle her alanda teknolojiye yönelik artan ihtiyaç, insan yaşamının vazgeçilmez parçası olmasını sağlamıştır. Teknoloji ile ilgili yaşanan gelişim ve değişimden eğitim öğretim etkinlikleri de etkilenmekte ve eğitimle ilgili süreçlerin sürekli gelişen teknolojik altyapıya sahip olması beklenmektedir (Irmak, 2015).

Eğitim, insanın doğuştan var olan gizil güçlerinin ve yeteneğinin açığa çıkarılmasına, onun daha yaratıcı ve yapıcı bir varlık olarak gelişimine hizmet etmiştir. Teknoloji ise, insanın eğitim yoluyla kazandığı bilgi ve becerilerinin daha verimli biçimde faydalanabilmesinde yardımcı olmaktadır. Böylece eğitim ve teknoloji, insanın kültürlenmesinde ve gelişmesinde, doğaya ve etrafına egemen olmasında etkili bir kavramdır (Irmak, 2015). İlgili alanyazın incelendiğinde, teknolojinin eğitim-öğretim süreçlerinde kullanılmasına yönelik çalışmalar, eğitim teknolojisi kavramını ortaya çıkardığı görülmektedir. Eğitim teknolojisi kavramı “eğitimde kullanılan araç-gereç” tanımından zamanla uzaklaşmış, süre içerisinde oldukça gelişerek günümüzde insan-teknoloji arası ilişkilerinden performans teknolojilerine kadar birçok konuyu içerisine alarak bir disiplin haline gelmiştir. Eğitimde bilişim teknolojilerinin kullanılması sınıf içerisinde bilimsel olayları göstermeye imkân vererek gözle görülemeyen bilimsel varlıkları ve olayları anlamayı kolaylaştırmaktadır. Kullanılan bu yeni teknolojiler öğrencilerin ilgisini çekmekte, öğrenmeyi kolaylaştırmakta ve motivasyonlarını artırmaktadır. Eğitimde bu tür teknolojik araç ve gereçlerin kullanılması öğretimi kara tahta – tebeşir kıskacından kurtarıp daha ilgi çekici bir hale getirmektedir. (Para & Ayvaz Reis, 2009).

Teknolojinin okullara entegre edilmesinde ve verimli bir şekilde okullarda kullanılmasında okul yöneticilerine önemli roller düşmektedir. Okul yöneticilerinin günümüze ayak uydurabilmeleri için hızlı, sosyo-ekonomik, politik ve teknolojik gelişmelere açık olmaları beklenmektedir. Okul yöneticilerinin günümüzün bu gereksinimlerini karşılayabilmeleri için bu gelişme ve değişimlere adapte olmaları gerekmektedir.

Teknoloji Liderliği

Her ne kadar liderlik teorileri özellikler teorisi, davranış stilleri, durumsal yaklaşım veya dönüşümsel teorilerden evrimleşse de, günümüzde liderlik kavramının yeni liderlik paradigmasına doğru gittiği söylenebilir. Liderlik paradigmasındaki değişimle baş edebilmek için, araştırmacılar eğitim örgütleri için teknoloji liderliği, yapı liderliği, ahlaki liderlik, kültürel liderlik, sembolik liderlik, insan kaynakları liderliği, politik liderlik ve stratejik liderlik gibi yeni liderlik statejilerini ileri sürmektedirler. Bunların içinde teknoloji liderliğinin temel sorumluluğu ise teknoloji ile okul vizyonu, misyonu ve eğitim politikaları arasındaki ilişkileri ortaya koyabilmektir (Chang, Chin & Hsu, 2008).

Teknoloji liderliği; teknolojiye özgü hassasiyet gerektiren, öğretmenlerin sınıflarında eğitim öğretim ortamında teknoloji kullanımına yardım etmek için teknolojinin öğretim uygulama ve stratejilerini nasıl geliştirebileceği anlayışını kapsayan hedeflerin ve tekniklerin bir birleşimi olarak tanımlanmaktadır (Görgülü, Küçükali & Ada, 2013). Böylelikle teknoloji liderliği kavramı okulda liderliği belirleyen bir değişkendir. Kurumsal kararları, politikaları ya da okuldaki bilgi ve iletişim teknolojilerinin yararlı ve etkili kullanımına ilişkin eylemleri temsil eder. Bu nedenle okul yöneticilerinin teknoloji liderliği konusunda yeterli bilgiye sahip olup olmadığı, bu sahip olduğu bilgiyi yerinde ve zamanında kullanabilmesi ve ne kadar başarı sağlanacağı üzerinde durulmaktadır (Eren & Kurt, 2011).

Eğitim yöneticisinin teknoloji liderliği rolü. Ülkemizde eğitim öğretim sisteminde okul yöneticilerinin iki önemli rolü bulunmaktadır. Bunlardan ilki “liderlik” ikincisi ise kurumun üst düzey yetkilisi olarak “yöneticilik” rolüdür. Türkiye’de şu anki mevcut durumda okul yöneticilerinin ağırlıklı olarak yerine getirmek zorunda oldukları rol, yöneticilik rolüdür. Ancak başarılı bir okul yönetimi için yöneticilik rolü dışında çağa ayak uydurabilmek için yerine getirmesi gereken liderlik rolleri bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin yalnızca okul sistemi için uğraşan ve gerekli kaynakları sağlayan bir birey olması yerine, çalışanlarının ihtiyaçlarını önemseyen, eğitim öğretimde yeni gelişmeleri takip edebilen ve bunları okulunda uygulayabilen ve sürekli kendini geliştirebilen bireyler olmaya zorlamaktadır. Bu nedenle okul yöneticilerinin, yöneticilik rolleri pasif kalmakta ve öğretimsel liderlik, eğitimsel liderlik, müfredat liderliği, öğretim liderliği ve teknoloji liderliği rollerini benimsemeleri gerekmektedir (Anderson & Dexter, 2005; Bailey & Lumley, 1994; Chang, 2002; Chang, 2003a, 2003b; Checkley, 2000; Cheng, 2004; Ford, 2000; Glatthorn, 2000; Hsieh, 2004; Huang, 2004; Irmak, 2015; Kadela, 2002; Matthews, 2002; Scott, 2005; Seay, 2004; Wu, 2004; Yeh, 2003). Her öğretim kademesindeki eğitim yöneticilerinin okullarında teknolojiyle ilgili karar verme süreçlerine dâhil oldukları düşünüldüğünde, eğitim yöneticilerinin okullarında kişisel ve kolektif verimliliği geliştirmeleri ve teknolojiyle ilgili gelişmeleri ve trendleri takip etmeleri beklenmektedir (Davies, 2010). Okul yöneticilerinin, okullarda öğrenme kültürünü kolaylaştıracak teknolojik ortamı zenginleştirmeleri, bilgisayar ve bilgi teknolojilerinin gerekliliğini bu bağlamda anlamaları önem arz etmektedir (Chang, 2003a).

İlgili alanyazın incelendiğinde, okul yöneticilerinin teknoloji liderliğine yönelik araştırmalarının arttığı görülmektedir. Bu araştırmaların birçoğuna merkezi Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) bulunan Eğitimde Teknoloji Uluslararası Topluluğu (International Society for Technology in Education – ISTE 2009) tarafından geliştirilen Okul Yöneticileri İçin Ulusal Eğitim Teknolojisi Standartları (National Educational Technology Standards for Administrators, NETS-A) dayanak oluşturmuştur. Türkiye'de ise ISTE tarafından geliştirilen standartlara dayalı çeşitli araştırmalar gerçekleştirilmiştir (Aşigülü, 2017; Banoğlu, 2012; Banoğlu, Vanderlinde & Çetin, 2016; Bülbül & Çuhadar, 2012; Banoğlu, 2011; Eren & Kurt, 2011; Görgülü, Küçükali & Ada, 2013; Hacıfazlıoğlu vd., 2010, 2011; Sezer & Deryakulu, 2012; Sincar & Aslan, 2011; Şahin & Demir, 2015).

Okul Yöneticileri İçin Ulusal Eğitim Teknolojisi Standartları ile okullardaki değişimi başlatan, gerçekleştiren, ilerleten ve yönetmek için bilgi çağındaki okul modelini tam anlamıyla anlamış, okulların ihtiyaçlarını teknolojik olanaklar ile karşılayabilen, yeni okul yapısında verimliliği artırmak için çözümler üretebilen ve kurumun geleceğine yönelik kararlar alabilen okul yöneticileri hedeflenmektedir. Bu standartlara göre teknoloji liderlerinde vizyoner liderlik, dijital çağ öğrenme kültürü, profesyonel uygulamada mükemmellik, sistematik gelişim ve dijital vatandaşlık gibi özellikler aranmaktadır (Bülbül & Çuhadar, 2012).

Teknolojinin okullara entegre edilmesinde pedagojik yetersizlik, okulda eşitsizlik yaratma endişesi, yetersiz mesleki gelişim becerileri veya liderlik yetersizliği gibi engeller bulunduğu alanyazında belirtilmesine rağmen (Flanagan & Jacobsen, 2003), okul yöneticilerinin okullarda eğitim teknolojilerini etkin bir şekilde kullanması, teknolojinin okullarına entegre edilmesine rehberlik etmesi ve eğitimde teknoloji kullanımı konusunda sosyoekonomik durum veya cinsiyetçi ayrımcılık yapmadan her öğrenciye eşit erişim imkânı sağlanmasına kadar pek çok faaliyet okul yöneticilerinden teknoloji liderliği bağlamında beklenmektedir (Banoğlu, 2011; Görgülü, Küçükali & Ada, 2013). Bu kapsamda Eğitimde Teknoloji Uluslararası Topluluğu'na benzer şekilde ABD'de Calgary Eğitim Kurulu tarafından (Calgary Board of Education) Liderlik Gelişim Programı (Leadership Development Program) adında bir program düzenlenerek okul yöneticilerinin teknoloji liderliği yeterlikleri, becerileri ve sorumlulukları geliştirmeye çalışılmaktadır (Calgary Board of Education, 2000). Okullarda eğitim teknolojilerinin etkin kullanımında okul yöneticilerinin teknoloji liderliği rolleri böylelikle geliştirilmeye çalışılmakta

ve teknoloji liderliği bağlamında okula model olmaları sağlanmaktadır. Okula teknoloji entegrasyonunun sağlanması sayesinde okullarda öğrenci katılımının artması, ortak bir vizyon oluşturma, teknolojiye eşit erişim imkanı sağlanması, etkili mesleki gelişim ve hazır ağların sağlanması gibi hedefler gerçekleştirilebilirken, okullarda teknoloji liderleri sayesinde öğrenmenin sağlanması, öğrencilerin yetkilendirilmesi, okul kapasitesinin geliştirilmesi, toplumun teknoloji entegrasyonuna dahil edilmesi ve teknoloji için kaynakların yönetilmesi gibi sorumluluklar okul yöneticilerinden beklenmektedir (Anderson & Dexter, 2005; Flanagan & Jacobsen, 2003).

Okul yöneticilerinden teknoloji liderliği bağlamında önemli sorumluluklar beklenmesiyle birlikte teknoloji liderliği konusuyla ilgili özellikle AERA (American Educational Research Association), UCEA (University Council for Educational Administration) ve NCPAE (National Council of Professors of Educational Administration) gibi kuruluşların sayısız konferans ve oturum düzenlediği, EAQ (Educational Administration Quarterly) ve JSL (Journal of School Leadership) gibi alanda öncü dergilerin de yine son yıllarda teknoloji liderliğini temel alan ve genellikle teknoloji entegrasyonu, mesleki gelişim ve teknoloji politikaları konularını merkeze alan makaleler yayımladıkları görülmektedir (McLeod & Richardson, 2011). Alanyazındaki çalışmalar okul yöneticilerinin bilgi çağında zorluklarla yüzleşen öğrencileri hayata hazırlamak için öğretmenlerine ve okuluna destek olmaları anlamında temel bilgi teknolojisi becerilerine ve okuryazarlığa sahip olması gerektiğini göstermektedir (Chang, Chin & Hsu, 2008; Scott, 2005). Bu anlamda okul yöneticilerinin yeni liderlik rolleri giderek önem kazanmakta ve okul yöneticilerinin teknoloji liderliği rolünü üstlenmeleri beklenmektedir. Bu bağlamda okul yöneticileri için teknoloji ile ilgili standartlar ve performans göstergeleri geliştirilmekte ve okul yöneticilerinin teknoloji liderlik rolleri öğrenci performansını iyileştirilmesi ve teknolojinin okullara etkili entegrasyonunun desteklenmesi amacıyla çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmektedir (Bridges, 2003; Hughes & Zachariah, 2001; ISTE, 2009, Kadela, 2002; Matthews, 2002; Seay, 2004). Söz konusu bu çalışmalar teknoloji liderliğini kavramlar, göstergeler ve davranış özellikleri bağlamında incelemiş ve teknoloji liderliğinin okullarda uygulamada nasıl bir işlevi olduğunu ele almıştır.

Eğitim teknolojisi kavramına yönelik Türkiye’de yapılan araştırmalar incelendiğinde ise çalışılan en fazla konular arasında, bilgisayar destekli öğretim, alternatif öğretme-öğrenme yaklaşımları,

internet destekli öğrenme, eğitsel teknoloji kullanımında karşılaşılan sorunlar ve uzaktan eğitim konusu başta geldiği görülmektedir (Şimşek vd., 2008, 2009). Ancak son yıllarda okul yöneticilerinin teknolojiye ilişkin görüşleri ve okul yöneticilerinin teknoloji liderliğine yönelik algıları, davranışları ve yeterliklerine yönelik nicel araştırmaların yapıldığı görülmektedir (Aşığülü, 2017; Atmaca, 2010; Banoğlu, 2011, 2012; Banoğlu, Vanderlinde & Çetin, 2016; Bülbül & Çuhadar, 2012; Can, 2008; Eren & Kurt, 2011; Görgülü, Küçükali & Ada, 2013; Hacıfazlıoğlu vd., 2010, 2011; Karabağ Köse, Yurdakul & Onuk, 2017; Sezer & Deryakulu, 2012; Sincar & Aslan, 2011; Şahin & Demir, 2015; Ulukaya, Yıldırım & Özeke, 2017). Buradan hareketle bu araştırmanın temel problemi, teknolojinin eğitim ortamlarına etkili bir biçimde kaynaştırılabilmesi ve teknolojinin eğitim öğretim süreçlerinde etkili bir biçimde kullanılabilmesi için okul yöneticilerinin teknoloji liderliği davranışlarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin eğitim teknolojilerinin sağlanması ve kullanılması sürecinde teknoloji liderliği davranışlarını belirlemektir. Bu kapsamda aşağıda belirtilen araştırma sorularına cevap aranmıştır:

1. Okul yöneticileri eğitim teknolojilerinin okullarda kullanımına yönelik nasıl stratejik hedefler geliştirmektedir?
2. Teknolojinin okullarda eğitim ve yönetim ortamlarına entegrasyonuna ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri nasıldır?
3. Eğitim teknolojilerinin okullarda kullanılması sürecinde öğretmenlerin mesleki gelişimleri nasıl sağlanmaktadır?
4. Eğitim teknolojilerinin kullanılması sürecinde okullarda mükemmellik okul yöneticileri tarafından nasıl sağlanmaktadır?

Çalışmanın Önemi

Bu çalışma ile ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilerinin teknolojik liderlik rolleri ve teknolojiyi kullanma davranışları tespit edilerek hem teorik hem de uygulama anlamında alana katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Çalışmadan elde edilecek sonuçların teknolojinin eğitim ortamlarına etkili bir biçimde nasıl kaynaştırılabileceğine ve

teknolojinin eğitim öğretim süreçlerinde etkili bir biçimde nasıl kullanılabileceğine yönelik öğretmenlere ve okul yöneticilerine yol göstereceği beklenmektedir.

Yöntem

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın deseni, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve nasıl çözümlendiği açıklanmıştır.

Araştırmanın Deseni

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim ve orta öğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin teknoloji liderliği davranışlarını belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmada, nitel araştırma yaklaşımlarından olgubilimsel (fenomenolojik) yaklaşım kullanılmıştır. Nitel araştırma, araştırmacının araştırdığı konuyu manipüle etmeye çalışmadığı, sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı temel alan çalışmalardır (Creswell, 2013; Yıldırım & Şimşek, 2016). Bu çalışma kapsamında okullarda eğitim teknolojilerinin kullanılması bağlamında okul yöneticilerinin teknolojik liderlik davranışları derinlemesine tespit edilmeye çalışılmış olup bu davranışlarını nasıl anlamlandırdıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışma Grubu

Okul yöneticilerinin teknoloji liderliği rollerine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla çalışmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme çeşitlilik arz eden durumlar arasından ne tür ortaklıkların ve benzerliklerin var olduğunu araştırmaya yarayan amaçlı örnekleme çeşididir (Patton, 2002). Araştırmanın örneklemini İstanbul ili Beylikdüzü İlçesi resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan 2'si kadın 17'si erkek toplam 19 katılımcı oluşturmuştur. Çalışmaya katılan okul yöneticilerin 1'i beden eğitimi, 3'ü bilişim teknolojileri, 1'i coğrafya, 2'si din kültürü ve ahlak bilgisi, 1'i fen bilimleri, 1'i fizik, 1'i İngilizce, 1'i muhasebe finansman, 1'i müzik ve 7'si sınıf öğretmeni branşlarına sahiptir. Tablo 1'de araştırmaya dâhil edilen okul yöneticilerinin demografik özelliklerine yönelik bilgiler sunulmuştur.

Tablo 1. *Katılımcıların demografik özellikleri*

	N	%
Cinsiyet		
Erkek	17	89.4
Kadın	2	10.6
Yaş		
20-35	3	15.8
36-45	9	47.4
46-60	7	36.8
Eğitim durumu		
Doktora	3	15.79
Yüksek Lisans	9	47.37
Lisans	5	26.31
Ön Lisans	2	10.53
Mesleki kıdem		
1-5 yıl	1	5.27
6-10 yıl	0	0
11-15 yıl	5	26.31
16-20 yıl	6	31.58
21 ve üstü	7	36.84
Yöneticilik süresi		
1-5 yıl	4	21.06
6-10 yıl	8	42.12
11-15 yıl	3	15.78
16-20 yıl	2	10.52
21 yıl ve üstü	2	10.52
Görev yapılan okul türü		
İlkokul	8	42.12
Ortaokul	5	26.31
Lise	6	31.57

Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşmelerden faydalanılmıştır. Katılımcılarla görüşme yapmadan önce yarı yapılandırılmış görüşme tekniğine uygun görüşme formu oluşturulmuş ve görüşme sorularıyla ilgili olarak nitel araştırma konusunda uzman bir akademisyenden onay alınmıştır. Görüşmeler esnasında görüşme formunda belirtilen sorular katılımcılara yöneltilmiş, katılımcıların verdikleri cevaplar not alınmıştır. Görüşmelerin akışına bağlı olarak katılımcıların yanıtlarını detaylandırmaları istenmiştir. Görüşme formunun ilk kısmında katılımcılara ait yaş, cinsiyet, branş, eğitim durumu,

mesleki kıdem vb. kişisel bilgilere yer verilmiştir. İkinci kısımda son 5 yıl içerisinde eğitim teknolojileri alanı ile ilgili herhangi bir eğitim alıp almadıkları sorulmuştur. Sorular kısmında ise toplamda katılımcılara 12 açık uçlu soru sorulmuştur. Görüşmeler esnasında katılımcılara yöneltilen ilaveten sorular ile okul yöneticilerden daha açıklayıcı cevaplar alınmaya çalışılmış ve teknoloji liderliği kavramına ilişkin bilgiler edinilmeye çalışılmıştır.

Verilerin Toplanması

Veri toplama süreci not alma yöntemi ile uygulanmıştır. Belirlenen okul yöneticilerinden randevu alınarak Ekim 2017-Aralık 2017 tarihleri arasında okul ziyaretlerine gidilmiştir. Görüşmelere başlanmadan önce okul yöneticilerine konuyla ilgili genel hatlarda bilgiler verilmiş araştırmanın amacı bahsedilerek görüşmeye geçilmiştir. Katılımcılara görüşme formunda bulunan sorular teker teker yöneltilmiş ve katılımcıların verdiği cevaplar not alınmıştır. Görüşmeler esnasında katılımcıların kendi görüş ve önerilerini hiçbir etki altında kalmadan aktarabilecekleri bir ortam hazırlanmıştır. Okul yöneticileriyle yapılmış olan görüşmeler ortalama 15-20 dakika sürmüştür.

Verilerin Çözümlemesi

Çalışma kapsamında yarı yapılandırılmış görüşmelerde yöneltilen açık uçlu sorulardan elde edilen veriler *içerik analizi* tekniği kullanılarak çözümlenmiştir. İçerik analizi, araştırmacının elde edilen verileri düzenlediği, analiz birimlerine ayırdığı, sentezlediği, biçimleri ortaya çıkardığı, önemli değişkenleri keşfettiği ve hangi bilgilerin rapora yansıtılacağına karar verdiği bir süreçtir (Özdemir, 2010). Çalışmanın içerik analizi sürecinde; verilerin kodlanması, temaların oluşturulması, temaların düzenlenmesi ve bulguların yorumlanması aşamaları takip edilmiştir (Corbin ve Strauss, 2007). Analiz sürecinde katılımcıların görüşme formunda yer alan sorulara vermiş oldukları yanıtlar, araştırma amacı ve soruları dikkate alınarak kodlanmış ve ardından benzer olan kodlar bir araya getirilerek çalışmanın temaları oluşturulmuştur. Son aşamada ise, düzenlenen temalar altında oluşturulan çalışma bulguları yorumlanmıştır. Araştırma kapsamında katılımcıların ifadelerine yer verilirken OY1-OY19 şeklinde kodlama yoluna gidilmiş olup okul yöneticilerin gerçek isimleri belirtilmemiş ve kimliklerini belirten bilgilerin sunulmasından kaçınılmıştır.

Bulgular

Çalışmadan elde edilen bulgulara göre, araştırmaya katılan 19 okul yöneticisinin dokuzu FATİH Projesi kapsamında son beş yıl içinde eğitim teknolojileri ile ilgili kendilerini geliştirmelerine yönelik eğitimde teknoloji kullanımı konulu kurs aldığını belirtmişlerdir. Çalışma kapsamında okul yöneticileriyle yapılmış olan yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen bulgular dört tema altında toplanmıştır: *eğitim teknolojilerinin okullarda kullanımına yönelik geliştirilen stratejik hedefler, teknolojinin okullarda eğitim ve yönetim ortamlarına entegrasyonu, eğitim teknolojilerinin okullarda kullanılması sürecinde mesleki gelişimin sağlanması, eğitim teknolojilerinin kullanılması sürecinde okullarda mükemmelliğin sağlanması.*

Eğitim Teknolojilerinin Okullarda Kullanımına Yönelik Geliştirilen Stratejik Hedefler

Okul yöneticileri, buldukları okullarda teknolojinin eğitimle bütünleşmesini sağlayabilmek için dönüşümü destekleyen ortak bir vizyon geliştirmek durumundadırlar. Bu dönüşüm için okul yöneticilerinin okullarında stratejik hedeflere yönelik görüşleri aşağıdaki gibidir:

Stratejik hedef için her şeyden önce var olan durumu belirledik ve bunun en etkin şekilde kullanımı için paydaşlara yardımcı oluyoruz. Öğrencilere teknoloji kullanımı ile ilgili seminerler planlıyoruz. Öğretim yöntemlerinin kalitesini arttırmak için gerekli materyal desteği sağlıyoruz. Öğrenciler ile proje ortakları bulmaya çalışıyoruz. Grup odaklı çalışmalarda öğrencilerin problem çözme aktivitelerinde teknolojiyi kullanmalarını destekliyoruz (OY1).

Tüm sınıfların eğitim öğretim açısından gerekli teknolojik donanım ile kurulması, bu ortamın öğretmen ve öğrencinin kullanımına açık olmasını hedefliyoruz (OY13).

Öğretmen merkezli eğitim artık tam anlamıyla yeterli olmadığından, öğrencinin sanal uygulamalar ile öğrenmenin daha kalıcı gerçekleşmesi için eğitim teknolojilerinin etkin kullanımı günümüzde şarttır. Okulumuzu eğitim teknolojileri ile tam anlamıyla donanımlı hale getirebilmek amacıyla belirlediğimiz stratejik hedeflerimiz var (OY18).

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin stratejik hedeflerinin arasında eğitim ortamlarının teknolojik donanımla uygun hale getirilmesi, öğretmen ve yöneticiler için eğitimde teknolojinin kullanımı konulu seminerler düzenlenmesi yer almaktadır. Eğitim öğretim süreçleri ve okul

yönetiminde eğitim teknolojisinin kullanımıyla ilgili stratejik hedeflerin belirlenmesinde okul yöneticilerinin yalnız olmadıkları belirlenmiş olup, okullarda stratejik hedefleri genellikle okul içindeki paydaşlar ile birlikte belirledikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin eğitim teknolojilerinin okullarda kullanımı konusunda stratejik hedefleri belirlerken çoğunlukla diğer öğretmenlerin ve bilişim teknolojileri öğretmenlerinin görüşlerine başvurdukları söylenebilir. Konuyla ilgili olarak okul yöneticilerinin görüşleri aşağıdaki gibidir:

Eğitimin tüm paydaşlarının dâhil olacağı şekilde okul idaresi, öğretmen ve öğrenci, velilerin de görüşleri alınarak belirlenir (OY17).

Hedef konusuna göre ilgili paydaşlar kimse; veli, öğrenci, öğretmen, idari personel üst makamlar... o kişilerin görüşlerini alarak gerekli planlamayı yapıyoruz (OY3).

Stratejik hedefleri okul idaresi, öğretmenler, okul aile birliği, bilişim teknolojileri öğretmenleri ile birlikte karar verip belirliyoruz (OY2).

Teknolojinin Okullarda Eğitim ve Yönetim Ortamlarına Entegrasyonu

Okul yöneticilerine eğitim ve yönetim ortamlarında eğitim teknolojilerini nasıl entegre ettikleri ve kullandıkları sorulduğunda okul yöneticilerinin teknolojiyi iş yükünü azaltmak ve zaman kaybını önlemek için kullandıkları görülmüştür. Okul yöneticilerinin genellikle yazışmalarda MEB (Milli Eğitim Bakanlığı)'in yazılım sistemi olan DYS (Doküman Yönetim Sistemi)'yi aktif olarak kullandıkları belirtilmiştir. Alt ve üst makamlar ile iletişimde internet ve telefonu aktif olarak kullandıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca katılımcılar FATİH (Fırsatları Arttırma ve Teknolojiyi İyileştirme Hareketi) Projesi kapsamında okulların akıllı tahtalar ile donatıldığı belirtmiş olup, okul yöneticilerinin çoğu eğitim ortamlarında materyal kullanmak üzere EBA (Eğitimde Bilişim Ağı) sistemini kullandıklarını ifade etmişlerdir. Konuyla ilişkili yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir:

Teknolojiyi okul içi ve dışı iletişimde kullanıyoruz. Bilgisayar ve cep telefonu uygulamalarını okulumuzun paydaşları ile iletişim için aktif olarak kullanmaktayız (OY8).

Elbette, internet üzerinden DYS yazışmalarımızı, MEBBİS (Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri) ve e-okul uygulamalarını MEB sayfası ile güncellemeleri, öğretmen-okul ve veli-okul iletişimini güncel ağlar ve whatsapp gibi grup mesajları ile sağlıyoruz (OY3).

Genel olarak Office yazılım programları, DYS yazışma programı, EBA(Eğitimde Bilişim Ağı) kurs sınavlarını kullanıyoruz (OY16).

Eğitim Teknolojilerinin Okullarda Kullanılması Sürecinde Mesleki Gelişimin Sağlanması

Eğitim teknolojilerinin okullarda kullanılması sürecinde öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin sağlanması konusunda okul yöneticilerine okullarda bilgisayar destekli eğitimle ilgili kurs veya seminer düzenlenip düzenlenmediği sorulmuştur. On üç katılımcı okullarında kurs veya seminer düzenlendiğini belirtirken, kalan azınlık ise öğretmenlerin isteksiz olması nedeniyle kurs veya seminer düzenlemediklerini ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili okul yöneticileri görüşleri aşağıdaki gibidir:

Evet, okulumuzda öğretmenlere eğitimler düzenleniyor. Bilgisayar destekli internet üzerinden online verilen kurs ve seminerlerden yararlanıyorlar. Çeşitli kamu ve özel kurumlardan destek alıyoruz öğretmenler yapılan uygulamayı olumlu buluyorlar istekleri imkânlar ölçüsünde değerlendiriyoruz (OY2).

Öğretmenlerimizin teknoloji kullanımı ile ilgili yeterliliklerini MEB tarafından sunulan hizmet içi eğitim programları ile geliştiriyoruz. Aynı zamanda kendi talepleri doğrultusunda kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı sağlayacak her türlü eğitimleri almaları konusunda destekliyor, taleplerini olumlu yanıtıyoruz. Zamanlama konusunda da eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde planlamaya özen gösterirken, bazen sağlayacağı faydanın büyüklüğünü düşündüğümüzde zamanın esnetilmesini sağlıyoruz. Bu tür eğitimlerle ilgili oluşan isteğin ana unsur, öğretmenin sınıf içi yeterlilikleri ve öğrencilerin talepleri ile kişinin özdenetimi sonucu ulaştığı nihai karar olduğu görüşündeyim (OY14).

Merkezi hizmet içi eğitim faaliyetlerine öğretmenleri gerekli yönlendirmeler yapılıyor ayrıca eğitim öğretimin başında ve sonunda düzenlenen seminer dönemlerinde yeniliklere göre seminer programı düzenlenerek konular öğretmenlere anlatılmaktadır (OY16).

Düzenlemiyoruz. Öğretmenlerimizin şimdiye kadar bu konuda talebi olmadı (OY5).

Okul yöneticilerinin derslerde veya okulda eğitim teknolojileri kullanılmasını nasıl teşvik ettikleri sorulmuş, nasıl model oldukları hakkında görüşleri istenmiştir. Katılımcıların çoğunluğu öğretmenlere yol gösterici ve model oldukları görüşüne sahip olduğu görülmüştür. Katılımcı OY2 ve OY14'ün görüşleri aşağıdaki gibidir:

Dersliklerde bulunan akıllı tahtalar eğitim teknolojilerden yeterince faydalanmalarını sağlıyor. Hizmetiçi eğitim ve kurslara teşvik ediyorum öğretmenlere hizmet içi kurslara ben de katılarak model oluyorum (OY2).

Eğitimde teknoloji kullanımı konusunda öğretmenlerimiz için rol model olma çabası içerisindeyim. Lisans mezuniyetimin Bilişim Teknolojileri olması ve aynı zamanda MEB tarafından uygulamaya koyulan eğitimde teknoloji kullanımı eğitimlerinin de yürütücü olarak görev almamın bu algıyı yönetmede önemli katkı sağladığını düşünüyorum. Teknoloji kullanma yeterliliğine sahip olmam onlar için danışılan birisi olmama neden olmakla birlikte, eğitim yöneticisinin teknolojiyi bu seviyede kullanıyor olması onlar üzerinde bir motivasyon aracı olduğu gibi aynı zamanda “ne yazık ki çoğu zaman baskı” gibi hissedilmesine neden olmakta (OY14).

Okullarda mevcut bulunan eğitim teknolojilerine eşit imkanlar dahilinde tüm paydaşların erişimlerinin sağlanması okul yöneticileri tarafından özenle sağlanmaya çalışılmaktadır. Ancak bazen bunun imkânsız olabildiğini bir okul yöneticisi şu görüşüyle belirtmiştir:

Tüm sınıflarda ve derslerde akıllı tahta kullanılarak mevcut bulunan teknolojinin eşit düzeyde kullanılmasına çalışılıyor. Okul yöneticisi olarak öğretmen ve öğrencilere eğitim teknolojilerinin kullanılmasında adaleti sağlamak için her zümreyi gözetiyorum. Zümrelerden en az bir kişinin kullanması kriterini uyguluyorum. Eşit düzeyde kullanım sağlamak imkânsız, çünkü her öğretmenin ya da öğrencinin teknolojik ilgi ve yetenek düzeyleri farklı. O yüzden eşitlikten ziyade imkânları herkese sunmaya çalışarak adaleti sağlamaya uğraşıyorum (OY6).

Eğitim Teknolojilerinin Kullanılması Sürecinde Okullarda Mükemmelliğin Sağlanması

Çalışma kapsamında okul yöneticilerinin eğitim teknolojilerinin kullanılması sürecinde okullarda mükemmelliğin sağlanmasına ilişkin neler yaptıklarına yönelik sorular yöneltilmiştir. Okul yöneticileri okullara alınacak teknolojik ürünlerde önceliğin ihtiyacı karşılaması olduğunu ve maddiyatın ikinci sırada olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların dokuzu ihtiyaçlar karşısında konuyla ilgili uzman olan bilişim teknoloji öğretmenlerinin görüşlerine başvurduklarını ve ona göre okula eğitim teknolojilerini entegre ettikleri belirlenmiştir. Bu konuda okul yöneticilerinin görüşleri aşağıdaki gibidir:

Eğitim teknolojilerine karar verirken bilişim teknoloji öğretmeni, rehber öğretmen, bilgisayar öğretmeni ve ders öğretmenlerinden faydalaniyorum. Konu ile ilgili bilgisi olan kişilerin görüşlerine önem veriyorum, maddiyat ikinci planda kalmaktadır (OY7).

Özellikle bilişim teknolojisi öğretmenlerinin bu konudaki görüşleri benim için öncelikli. İnternet araştırmasında özellikle belirtilen kişisel görüşlere (şikayet veya övgü) dikkat ediyorum. Tabi ki maddiyatta önemli bir faktör ama ikinci sırada (OY1).

Eğitim teknolojilerinin kullanılması sürecinde okullarda mükemmelliğin sağlanması adına okul yöneticileri eğitim teknolojilerini alırken veya güncellerken çoğunun ihtiyaca yönelik işlem yapılmasına dikkat ettiği, her yeniliğin okula entegre edilmediği ve elde bulunan teknolojinin ihtiyacı karşılayıp karşılamadığına bakıldığı görülmüştür. Özellikle yazılım konusunda MEB'in imkânları doğrultusunda yasal ürünlerin kullanılmaya çalışıldığı çoğunluğun ortak görüşüdür. Konuyla ilgili okul yöneticilerinin görüşleri aşağıdaki şekildedir:

Okulun ihtiyacı olan teknolojiyi kullanıyorum. Bu nedenle son sürüm olmasından çok eğitim-öğretim ortamına uygunluğunu önemsiyorum. Birçok özelliğini kullanmayacağım teknolojiyi transfer etmemeye çalışıyorum. Tabi ki kullandığımız materyalin yasallığına da dikkat ediyorum (OY1).

Müfredata, yayınlara, ihtiyaç ve talebe dikkat ediyoruz. Uzun süre kullanılabilir olmasına, ihtiyaca cevap vermesine, öğretime olan katkısına dikkat ediyoruz.

Gelişmeleri takip ediyoruz, güncel, kaliteli ve yasal araçları tercih ediyoruz (OY6).

Katılımcılara okullarda yazılım ve donanım konusunda karşılaştıkları sorunların çözümünde kimler ile işbirliği yaptıkları sorulduğunda, okul yöneticilerinin 14'ü ilk başvurdukları kişinin okuldaki bilişim teknoloji öğretmeni olduğunu, eğer okulda bilişim teknolojisi öğretmeni yok ise en yakın okuldaki bilişim teknoloji öğretmenine başvurduğu sonucuna varılmıştır. Bu konudaki okul yöneticisi görüşleri şu şekildedir:

Önce sorunu tespit ediyoruz. Çözüm önerilerini internet veya tanıdık bilişim teknoloji öğretmeni arkadaşlara soruyoruz. Zamanında müdahale etmeye çalışıyoruz (OY2).

FATİH Projesi kapsamında arızalar garanti kapsamına çözülmektedir. Diğer arızalarda

Bilişim teknoloji öğretmeni, rehber öğretmen ve okul aile birliği imkânları ile çözülmektedir (OY16).

Karşılaştığımız sorunlarda bilgisayar öğretmenlerinden destek alıyoruz (OY11).

Sonuç ve Tartışma

Teknolojik gelişmelerin hayatın her alanını etkilediği gibi, eğitim öğretim sürecini de etkilemesi kaçınılmazdır. Günümüzde okullardan beklenen de bilgiye ulaşma ve ulaşılan bilginin etkili bir biçimde kullanılması becerisiyle donatılmış özgüveni yüksek ve teknolojiyi etkin bir şekilde kullanabilen bireyler yetiştirmeleridir (Seferoğlu, 2009). Bu nedenle eğitim yöneticilerinin okulu yönetirken teknolojinin okullarda etkili kullanılmasıyla ilgili hedeflerini net bir şekilde belirlemeleri ve vizyon geliştirmeleri gereklidir. Bu bağlamda okul yöneticisinin, eğitim ile teknolojinin okul ortamında birleşmesi sürecinde önemli bir görevi olduğu yadsınamaz (Günbayı & Cantürk, 2011, s.49). Bu nedenle okul yöneticilerinin teknolojik liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada; okul yöneticilerinin eğitim teknolojileri ile ilgili stratejik hedefleri planlama, eğitim ve yönetim ortamlarına teknolojiyi entegre etme, eğitim teknolojilerinin kullanımında öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama, onları teşvik etme ve gerekli desteği sağlama, söz konusu teknolojilerin kullanılması sürecinde mükemmelliğin sağlanması adına teknolojileri güncellerken veya alırken işbirliği yapma, okulun ihtiyaçlarını gözetme ve kaynak oluşturma rollerini gerçekleştirmeye çalıştıkları tespit edilmiştir. Çalışma kapsamında elde edilen bu bulgular alan yazında yapılan çalışmalar ile benzerlik göstermektedir (Eren & Kurt, 2011, s.235; Sincar & Aslan, 2011, s.589).

Teknolojinin okullarda eğitim ve yönetim ortamlarına entegrasyonu bağlamında okul yöneticilerinin okul içi ve dışı iletişimde, özellikle alt üst makamlar ile olan iletişimde, teknolojiyi etkin olarak kullandıkları belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin, okul yönetiminde Milli Eğitim Bakanlığı'nın kullanmış olduğu DYS sistemini kullandıkları, eğitim teknolojilerinin kullanılmasının öğretme-öğrenme ortamlarını olumlu anlamda iyileştirdiğinin farkında oldukları ve bu teknolojileri sürece dâhil etmeye çalıştıkları söylenebilir. Bu bulgu Atmaca'nın (2010) araştırmasında belirttiği gibi okul yöneticilerinin teknolojiyi yönetimde kullanmalarının onlara yönetimde zaman kazandırdığı ile benzerlik göstermektedir. Milli Eğitim Bakanlığı işlemlerin hızlı yürütülmesi, kâğıt israfının önüne geçilmesi sebebiyle 2014 yılı itibariyle DYS'ye geçiş yapılmıştır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin okullarda eğitim ve yönetim süreçlerinde etkin olarak bu sistemi kullanabilmeleri beklenmektedir.

Eğitim teknolojilerinin okullarda kullanılması sürecinde öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin sağlanması konusunda okul yöneticilerin çoğu okullarda bilgisayar destekli eğitimle ilgili kurs veya seminer düzenlediklerini belirtmişlerdir. Ancak yapılan çalışmada okul yöneticilerinin bazılarının talep olduğu takdirde kurs ve seminer düzenleyerek eğitim teknolojilerinin kullanılması noktasında öğretmenlere destek sağladıkları tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin okullarındaki eğitim teknolojisi kaynaklarına her öğrenci ve öğretmenin eşit biçimde erişebilmesi konusunda özen gösterdikleri bulgusu ise, Sezer ve Deryakulu'nun (2012) yapmış olduğu çalışma bulguları ile paralellik göstermektedir.

Araştırma bulguları incelendiğinde, okul yöneticilerinin teknolojinin okullarda kullanımına ilişkin stratejik hedefleri belirlerken okul içinde bulunan paydaşların görüşlerini alarak belirledikleri tespit edilmiştir. Bu durum bulgu Eren ve Kurt'un (2011) yapmış oldukları çalışmayla paralellik göstermektedir. Aynı zamanda okul yöneticilerinin eğitim teknolojileri ile desteklenen okullarda mükemmelliğini sağlanabilmesi için karşılaştıkları sorunlar karşısında yüksek oranda bilişim teknolojisi öğretmenlerinin görüşlerine başvurmaları bulgusu alan yazındaki diğer çalışmalarla da örtüşmektedir (Banoğlu, 2011; Eren & Kurt, 2011). Okul yöneticilerinin okula alınacak eğitim teknolojilerine karar verirken ihtiyaçlar, yazılım ve donanım konusunda fikirlerine başvurdukları kişilerin öncelikli olarak bilişim teknolojileri öğretmenleri ile konuyla ilgili bilgi sahibi olan öğretmenlerin olduğu görülmüştür.

Öneriler

Araştırmadan elde edilen sonuçlar çerçevesinde uygulayıcılara ve ileride yapılacak araştırmalara yönelik bir takım öneriler sunulabilir. Okullarda eğitim teknolojilerinin kullanımı ile ilgili kararlar alınırken, okulun tüm üyelerinin katılımının sağlanacağı karar mekanizmaları geliştirilebilir. İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerince eğitim teknolojilerinin güncellenmesi ve satın alınması işlemlerinde okul yöneticilerinin danışabileceği bir kurul oluşturulabilir. Eğitim teknolojileriyle ilgili desteklenen ortamların sürekliliği için, eğitimde teknoloji kullanımını amaç olmaktan çıkarıp araçsallaşması sağlanabilir ve uygulama bağlamında müfredat buna uygun olarak güncellenebilir. Öğretmenlerin teknoloji kullanımını teşvik edecek motivasyon araçları okul yöneticilerince ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerince belirlenerek bu araçlar öğretmenler ile paylaşılabilir. İleride yapılacak olan çalışmalara yönelik ise, okul yöneticilerinin teknoloji liderliği davranışlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve okul paydaşları üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi nitel ve nicel araştırmalar için önerilebilir.

Kaynakça

- Anderson, R. E. & Dexter, S. (2005). School technology leadership: An empirical investigation of prevalence and effect. *Education Administration Quarterly*, 41(49), 49-82. doi: 10.1177/0013161X04269517
- Aşığılü, D. (2017). *Okul yöneticilerinin eğitim sürecindeki teknoloji kabul durumları ve eğitim sürecine etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans projesi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Atmaca, S. (2010). *Milli eğitim bakanlığına bağlı bulunan resmi ilköğretim okullarındaki yöneticilerin teknolojiye karşı görüşleri*, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Bailey, G. D., & Lumley, D. (1994). *Technology staff development programs. A leadership sourcebook for school administrators*. New York: Scholastic.
- Banoğlu, K. (2011). Okul müdürlerinin teknoloji liderliği yeterlikleri ve teknoloji koordinatörlüğü. *Educational Sciences*, 11(1), 199-213.

- Banoğlu, K. (2012) Eğitim yöneticilerinin teknoloji liderliği yeterlilikleri ölçeğinin geliştirilmesi: geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(3) , 43-65.
- Banoğlu, K. , Vanderlinde, R. ve Çetin, M. (2016). Okul müdürlerinin teknoloji liderliği profillerinin okulların öğrenen örgüt kültürü ve teknolojik alt yapısı bağlamında analizi: fatih projesi okulları ve diğerleri. *Eğitim ve Bilim*, 41(188), 83-98.
- Bridges, J. W. (2003). Principal influence: Sustaining a vision for powerful new forms of learning using technology (Doctoral dissertation, University of California, Los Angeles). *Dissertation Abstracts International*, 64(6), 1915.
- Bülbül, T. ve Çuhadar, C. (2012). Okul yöneticilerinin teknoloji liderliği öz yeterlilik algıları ile bilgi ve iletişim teknolojilerine yönelik kabulleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(23), 474-499.
- Calgary Board of Education (2000). *Leadership development program* [Brochure]. Author: Calgary Alberta.
- Can, T. (2008). İlköğretim okulları yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlilikleri: Ankara ili Etimesgut ilçesi örneği. *8.Ulusal Eğitim Teknolojileri Kongresinde sunulan bildiri*. *8.Uluslararası Eğitim Teknolojileri Sempozyumu*, 06-08 May 2008, Anadolu University.
- Chang, I. (2002). *Assessing principals' leadership in implementing educational technology policies: An application of structural equation modeling*. Unpublished doctoral dissertation, University of Missouri-Columbia.
- Chang, I. (2003a). The new leadership trend: Technology leadership. *Journal of Education Research*, 114, 83-95.
- Chang, I. (2003b). Assessing the dimensions of principals' effective technology leadership: An application of structural equation modeling. *Educational Policy Forum*, 6(1), 111-141.
- Chang, I. (2004). *A study of the elementary school principals' technology leadership effectiveness*. National Science Council: Taiwan.

- Chang, I-H., Chin, J. M., & Hsu, C-M. (2008). Teachers' perceptions of the dimensions and implementation of technology leadership of principals in Taiwanese elementary schools. *Educational Technology & Society*, 11(4), 229-245.
- Checkley, K. (2000). The contemporary principal: New skills for a new age. *Education Update*, 42(3), 1-8.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Washington DC: Sage.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2007). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Davies, P. M. (2010). On school educational technology leadership. *Management in Education*, 24(2), 55-61. doi: 10.1177/0892020610363089
- Eren, E. ve Kurt, A. A. (2011). İlköğretim okul müdürlerinin teknoloji liderliği davranışları. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 219-238.
- Flanagan, L. & Jacobsen, M. (2003). Technology leadership for the twenty-first century principal. *Journal of Educational Administration*, 41(2), 124-142. doi: 10.1108/09578230310464648
- Ford, J. I. (2000). *Identifying technology leadership competencies for Nebraska's K-12 technology leaders*, Unpublished doctoral dissertation, University of Nebraska, USA.
- Glatthorn, A. A. (2000). *The principal as curriculum leader: Shaping what is taught and tested*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Görgülü, D., Küçükali, R. & Ada, Ş. (2013). Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik öz-yeterlilikleri. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 3(2), 53-71.
- Günbayı, İ. ve Cantürk, G. (2011). Bilgisayar teknolojisinin okul yönetiminde kullanımında okul yöneticilerinin bilgisayar teknolojisi ne karşı tutumları. *ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 47-70.

- Hacıfazlıoğlu, Ö., Karadeniz, Ş. & Dalgıç, G. (2010). Eğitim yöneticileri teknoloji liderliği standartlarına ilişkin öğretmen, yönetici ve denetmenlerin görüşleri. *Kurum ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 537-577.
- Hacıfazlıoğlu, Ö., Karadeniz, Ş. & Dalgıç, G. (2011). Eğitim yöneticileri teknoloji liderliği öz-yeterlik ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kurum ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 145-166.
- Hacıfazlıoğlu, Ö., Karadeniz, Ş. & Dalgıç, G. (2011). Okul yöneticilerinin teknoloji liderliğine ilişkin algıları: metafor analizi örneği. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(1) , 97-121.
- Hsieh, W. B. (2004). The new dimension of professional development of principals elementary and secondary schools: Technology leadership. *Secondary Education*, 55(5), 72-91.
- Huang, H. (2004). *A study of elementary school principals' instructional leadership strategy in Taipei Count.*, Unpublished master's thesis, National Taiwan Normal University, Taiwan.
- Hughes, M., & Zachariah, S. (2001). An investigation into the relationship between effective administrative leadership styles and the use of technology. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 5(5).
- Irmak, M. (2015). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin, yöneticilerinin "teknoloji liderliği" düzeylerine ilişkin algıları.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- ISTE (2009). *National educational technology standards and performance indicators for administrators.* Retrieved June 03, 2018 from <https://www.kelloggllc.com/tpc/netsy15.pdf>
- İhtiyaroğlu, N. & Karabağ Köse E. (2016). Bireysel eğitim programlarında bilişim desteğinden faydalanılmasının öğretmenlerin tutumları üzerindeki etkisi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 483-493.
- İşman, A. (2001). Teknolojinin felsefi temelleri. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-18.

- Kadela, T. (2002). *Technology leadership of elementary principals: Standards, competencies, and integration*. Unpublished doctoral dissertation, Seton Hall University, USA.
- Karabağ Köse, E. , Yurdakul, Ö. & Onuk, H. (2017). Okul yöneticilerinin teknoloji liderliği ile sosyal medyada öğretmen-öğrenci etkileşimi arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 329-344.
- Karip, E. (1996) . Etkili eğitim sistemlerinin geliştirilmesi. *Eğitim Yönetimi*, 2(2), 345-247.
- Matthews, A. W. (2002). *Technology leadership at a junior high school: A qualitative case study*, Unpublished doctoral dissertation, University of Nevada-Las Vegas, USA.
- McLeod, S. & Richardson, J. W. (2011). The dearth of technology leadership coverage. *Journal of School Leadership Special Issue Technology Leadership*, 21(2), 216-240.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Para, D. & Ayvaz Reis, Z. (2009). *Eğitimde bilişim teknolojileri kullanılması: kimyada su döngüsü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 181-187.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Scott, G. (2005). *Educator perceptions of principal technology leadership competencies*, Unpublished doctoral dissertation, The University of Oklahoma, USA. Seay, D. A. (2004). *A study of the technology leadership of Texas high school principals*, Unpublished doctoral dissertation, University of North Texas, USA.
- Seay, D. A. (2004). *A study of the technology leadership of Texas high school principal*. Unpublished doctoral dissertation, University of North Texas, USA.
- Seferoğlu, S.S. (2009). *İlköğretim okullarında teknoloji kullanımı ve yöneticilerin bakış açısı*. Akademik Bilişim 2009, Harran Üniversitesi, 11-13 Şubat 2009, Şanlıurfa, 1-6.

- Sezer, B. & Deryakulu, D. (2012). İlköğretim okul yöneticilerinin teknoloji liderliği rollerine ilişkin yeterlilikleri. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 2(2), 74-92.
- Sincar, M. & Aslan, B. (2011). İlköğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin teknoloji liderliği rollerine ilişkin görüşleri. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 571-595.
- Şahin, C. & Demir, F. (2015). Değişim çağında okul yöneticilerinin okullardaki eğitim teknolojilerini yönetme becerilerinin incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39), 717-725.
- Şimşek, A., Özdamar, N., Uysal, Ö., Kobak, K., Berk, C., Kılıçer, T. & Çiğdem, H. (2009). İki binli yıllarda Türkiye'deki eğitim teknolojisi araştırmalarında gözlenen eğilimler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory & Practice*, 9(2) , 941-966.
- Şimşek, A., Özdamar, N., Becit, G., Kılıçer, K., Akbulut, Y., & Yıldırım, Y. (2008). Türkiye'deki eğitim teknolojisi araştırmalarında güncel eğilimler. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(19), 440-458.
- Ulukaya, F. , Yıldırım, N. & Özeke, V. (2017). Okul yöneticilerinin teknoloji liderliği özyeterlilikleri ile eğitim öğretim işlerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algıları. *Journal of Computer and Education Research*, 5(10), 125-149.
- Wu, H. L. (2004). *A study of the A study of elementary school principals' curriculum leadership in Taipei City*. Unpublished master's thesis, National Chungcheng University, Taiwan.
- Yeh, L. (2003). Technology leadership. *Journal of Education Research*, 112, 151-152.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Extended Abstract

Purpose

The main purpose of this research is to determine views of school principals about technological leadership behaviors so that technology can be effectively integrated into educational environments and technology can be used effectively in the education and training process. The following research questions are answered in the study:

1. How do school principals develop strategic goals for the use of educational technologies in the school?
2. How are school principals' views on integrating technology into educational and administrative environments?
3. How is the professional development of teachers done in the process of using educational technologies in schools?
4. How is school excellence provided in the process of using educational technologies?

Method

In this study, a phenomenological approach has been used as a qualitative research approach to determine technological leadership behaviors of school principals working in public schools. Maximum variation sampling has been used for sampling strategy in order to examine views of school principals on technological leadership roles. Sample of the study consisted of 19 school principals including 2 females and 17 males working at primary and secondary public schools in Beylikdüzü District of Istanbul. Of the school principals, one of the school principal has physical education degree, three of them have information technologies degree, one has geography degree, two of them have religious education degree, one of them has science degree, one of them physics degree, one of them English language education degree, one of them accounting and finance degree, one of them has music education degree and the rest of seven school principals have classroom teaching degree.

Semi-structured interviews were used as data collection method in the study. Before interviewing with the participants, a semi-structured interview form was prepared and the questions directed in the interviews were approved by an academic who has expertise in qualitative studies. During the interviews, the questions stated in the interview form were directed to the participants and the answers given by the participants were noted. The interviews with the participants lasted 15-20 minutes on average.

The data obtained from open-ended questions directed at semi-structured interviews were analyzed through content analysis. In the process of content analysis, the coding of the data, the generation of themes, the organization of the themes, and the interpretation of the findings stages were followed.

Results

Findings from semi-structured interviews with school principals were gathered under four themes: developing strategic goals for the use of educational technologies in schools, integrating of technology in educational and administrative environments in schools, ensuring professional development during the use of educational technologies in schools, and ensuring school excellence in the use of educational technologies. Study findings revealed that school principals need to develop a common vision in schools that supports transformation to integrate technology into education. The strategic goals of school principals are to make learning environments equipped with necessary technological equipment and to organize seminars on the use of technology in education for teachers and principals. It has been found that school principals are not alone while determining strategic goals regarding the use of technology in educational and administrative processes.

When school principals asked how they integrate and use educational technologies in their administrative environments, school principals stated that they have been using technology to reduce workload and prevent time lost. It was asserted that school principals are actively using Document Management System, which is the software system of Ministry of National Education, generally in correspondence. Participants also stated that they actively use internet and telephone in communication with the upper and lower authorities.

In the process of using educational technologies in schools, it has been asked whether school principals have provided courses or seminars on computer-assisted education in order to ensure professional development of teachers. Thirteen participants indicated that they organize a course or seminar in their school, while the remaining minority stated that they did not organize any kind of course or seminar related to educational technologies because of the teachers' reluctance. School principals also stated that they are trying to ensure equal access to educational technologies for all stakeholders in the school.

The findings of the study indicated that school principals ensure excellence regarding using educational technologies by giving priority to the need for technological products to be delivered to the schools, rather than giving importance to materiality in the first place. Nine of the school principals asserted that they get the views of information technologies teachers, who are concerned experts, while determining the needs related to education technologies.

Discussion

It is inevitable that technological developments affect all aspects of life as well as the education process. What is expected from schools is to educate individuals who are equipped with the ability to access information and use information effectively. Thus, it is necessary for school principals to clearly identify their goals regarding the use of educational technologies in the classroom and the school. In this context, it cannot be denied that school principals have an important role in the process of the integration of technology with the education. Therefore, school principals need to plan strategic goals related to educational technologies, integrate technology into educational and administrative environments, provide teachers with professional development, encourage and provide necessary support in the use of educational technologies, cooperate in acquiring and updating technology to ensure excellence, and try to fulfill their roles of taking care of the needs of the school as regards educational technologies.

Conclusion

Some suggestions can be made for practitioners and for future research. Decision making mechanism for the participation of all members of the school can be improved while making decisions about the use of educational technologies in schools. Besides, a board may be

established by the school principals in the process of updating and getting educational technologies with the help of District Directorates of National Education. For future studies, factors influencing school principals' technological leadership behaviors should be investigated qualitatively or quantitatively, and the effects of technological leadership behaviors on the school and the stakeholders need to be determined by the researchers.