

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



PANDEMİ SÜRECİNDE OKUL YÖNETİCİLERİNİN TEKNOLOJİK  
LİDERLİK DAVRANIŞLARINI KULLANIMINA İLİŞKİN DURUM  
DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aslıhan Buse BİBEROĞLU

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı  
Eğitim Yönetimi Programı

EYLÜL, 2022



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



PANDEMİ SÜRECİNDE OKUL YÖNETİCİLERİNİN TEKNOLOJİK  
LİDERLİK DAVRANIŞLARINI KULLANIMINA İLİŞKİN DURUM  
DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aslıhan Buse BİBEROĞLU  
(Y2012.490007)

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı  
Eğitim Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Somayyeh SOYSAL

EYLÜL, 2022

## **ONAY FORM**

## ONUR SÖZÜ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Pandemi Sürecinde Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Davranışlarını Kullanımına İlişkin Durum Değerlendirilmesi” adlı çalışmanın, tezin tüm süreçlerinde bilimsel ahlak ve geleneklerine aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf olarak yararlanılmış olduğunu belirtir, onurumla beyan ederim. (09/09/2022)

Aslıhan Buse BİBEROĞLU

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada Covid-19 pandemi süresince aktif olarak görev yapan bir bilgisayar ve eğitim teknolojileri öğretmeni olarak, eğitim sisteminde karşılaşılan sorunların teknolojik liderlik davranışları gösterilerek üstesinden gelinebileceği, bilgi ve iletişim teknolojilerini yaygınlaştırmanın bir ülkenin gelişmişlik seviyesi ile doğru orantılı olacağını düşünmekte olup, bu gelişmişliğe ulaşma noktasında yöneticilerinin konuya ilişkin davranış ve tutumlarının önem taşıdığı görüşü çerçevesinde sürecin nasıl ilerlediğini incelemek istedim.

Yüksek lisans öğrenimim sırasında emeğini ve zamanını esirgemeyen, değerli önerileri ile çalışmamı gerçekleştirmemi sağlayan değerli tez danışmanım Doç. Dr. Somayyeh SOYSAL'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Öğretmenlik mesleğini icra ettiğim yıllar içerisinde tanıştığım ve teknolojinin eğitime entegrasyonu konusunda var olan bilgi ve becerileri doğrultusunda birlikte çalışmaktan onur duyduğum değerli hocam Yonca KURT'a,

Eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini hiçbir koşul gözetmeden sağlayan ve benimle her zaman gurur duyan aileme, tez süresince verdiği moral ve motivasyon ile beni sürekli olarak destekleyen sevgili eşime çok teşekkür ederim.

Eylül, 2022

Aslıhan Buse BİBEROĞLU

# PANDEMİ SÜRECİNDE OKUL YÖNETİCİLERİNİN TEKNOLOJİK LİDERLİK DAVRANIŞLARINI KULLANIMINA İLİŞKİN DURUM DEĞERLENDİRMESİ

## ÖZET

Okul yöneticilerinin pandemi sürecinde karşılaşılan sorunları çözüme kavuşturmak için gösterdikleri teknolojik liderlik davranışlarını eğitim sisteminin yönetim boyutunda incelemek araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Araştırma nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiş olup durum çalışması modelinde tasarlanmıştır. Çalışma grubunu İstanbul ilinde anasınıfı, ilkokul, ortaokul ve lise seviyelerinde görev yapan 10 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin toplanmasında araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış, elde edilen verilerin çözümlenmesinde ise betimsel analizi tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları okul yöneticilerinin benimsediği liderlik anlayışı ile teknolojik bir lidere nasıl dönüştüklerini, süreç içerisinde hangi sorunlar ile karşılaştıkları ve sorunların üstesinden gelmek için teknolojik liderlik davranışlarını kullanarak nasıl çözümler ürettikleri gibi soruları ortaya çıkartmıştır. Araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin çağdaş liderliği benimsedikleri ve dönüşümcü liderlik anlayışı içerisinde oldukları, yaşanan problemlerin çözümünde teknolojik liderlik davranışlarını öğretmenlere model olacak şekilde sağlayarak etkili biçimde kullandıkları ve okul paydaşları ile sürekli iletişim içerisinde olarak karşılaşılan sorunların çözüme kavuşturulduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın daha detaylı veriler elde etmek amacıyla nitel veya karma olarak gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Covid-19, Liderlik, Teknolojik Liderlik, Okul Yöneticileri

# EVALUTION OF THE SITUATION OF SCHOOL ADMINISTRATOR'S USE OF TECHNOLOGICAL LEADERSHIP BEHAVIORS DURING THE PANDEMIC

## ABSTRACT

The aim of the research is to examine the technological leadership behaviors of school administrators to solve the problems encountered during the pandemic process in the management dimension of the education system. The research was carried out with the qualitative research method and was designed in the case study model. The study group consists of 10 school administrators working in kindergarten, primary school, secondary and high school in Istanbul. A semi-structured interview form developed by the researcher was used to collect the research data, and descriptive analysis technique was used to analyze the obtained data. The findings of the study revealed questions such as how school administrators turned into a technological leader with the leadership understanding they adopted, what problems they encountered in the process, and how they produced solutions by using technological leadership behaviors to overcome the problems. As a result of the research, it has been revealed that school administrators adopt contemporary leadership and have a transformational leadership understanding, use technological leadership behaviors effectively by providing teachers as a model for the solution of the problems experienced, and solve the problems encountered by constantly communicating with the school stakeholders. It is recommended that the research be carried out qualitatively or mixed to obtain more detailed data.

**Keywords:** Covid-19, Leadership, Technological Leadership, School Administrator



## İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ .....	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
KISALTMALAR LİSTESİ.....	viii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
<b>I. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
A. Problem Durumu .....	1
B. Araştırmanın Amacı .....	2
C. Araştırmanın Önemi .....	3
D. Araştırmanın Varsayımları .....	3
E. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	3
F. Tanımlar .....	3
<b>II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>5</b>
A. Liderlik Kavramı.....	5
B. Liderlik Yaklaşımları .....	5
1. Özellikler Yaklaşımı .....	6
2. Davranışsal Yaklaşım.....	6
3. Durumsal Yaklaşım.....	9
4. Yeni Yaklaşımlar .....	9
C. Liderlik Çeşitleri .....	10
1. Geleneksel Liderlik Çeşitleri.....	10

a. Otokratik liderlik.....	10
b. Demokratik liderlik .....	10
c. Tam serbestlik tanıyan liderlik.....	11
2. Çağdaş Liderlik Çeşitleri.....	11
a. Etkileşimci (Transaksiyonel) liderlik.....	11
b. Dönüştürücü (Transformasyonel) liderlik.....	11
c. Karizmatik liderlik .....	12
D. Eğitimde Liderlik Kavramı ve Pandemi Sürecine Yansımaları.....	12
E. Teknoloji Kavramı ve Pandemi Sürecinde Eğitim Sistemine Entegrasyonu.	14
F. Okul Yöneticileri için Teknolojik Liderlik Standartları.....	17
1. TSSA Standartları .....	18
2. ISTE Standartları.....	19
E. İlgili Araştırmalar .....	20
1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	20
2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	21
<b>III. YÖNTEM.....</b>	<b>23</b>
A. Araştırma Deseni.....	23
B. Çalışma Grubu.....	24
C. Verilerin Toplanması.....	25
D. Verilerin Analizi.....	26
E. Geçerlik ve Güvenirlik .....	27
<b>IV. BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>28</b>
1. Pandemi Sürecinde Bir Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Algısına İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	28
2. Pandemi Sürecinde Bir Okul Yöneticisinin Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	31
3. Pandemi Sürecinde Bir Okul Yöneticisinin Teknolojik Liderlik Davranışları Sergilemesi ile Sorunların Çözümüne İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	34

4. Pandemi Sürecinde Bir Okul Yöneticisinin Teknolojik Liderlik Davranışları Sergilemesinin Sürece Etkisine İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	38
<b>V. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....</b>	<b>41</b>
A. Sonuç ve Tartışma .....	41
B. Öneriler .....	42
1. Politika Yapıcılara Yönelik Öneriler .....	42
2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler .....	43
3. Araştırmacılara Yönelik Öneriler .....	43
<b>VI. KAYNAKÇA .....</b>	<b>45</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>50</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>53</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>BM</b>	:Birleşmiş Milletler
<b>EBA</b>	:Eğitim Bilişim Ağı
<b>ISTE</b>	:International Society For Technology in Education - Uluslararası Eğitim Teknolojileri Topluluğu
<b>MEB</b>	:Millî Eğitim Bakanlığı
<b>MEBBİS</b>	:Millî Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri
<b>OECD</b>	:Organisation for Economic Co-operation and Development - Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü
<b>TSSA</b>	:Technical Standards & Safety Authority - Okul Yöneticileri için Teknoloji Standartları İş Birliği
<b>TRT</b>	:Türk Radyo Televizyon Kurumu
<b>UNICEF</b>	:United Nations International Children's Emergency Fund - Birleşmiş Milletler Çocuklara Yardım Fonu
<b>UNESCO</b>	:United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization - Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumu
<b>WHO</b>	:World Health Organization - Dünya Sağlık Örgütü

## ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1 Okul Yöneticilerinin Demografik Bilgileri.....	25
Çizelge 2 Pandemi Sürecinde Bir Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Algısı. 28	
Çizelge 3 Pandemi Sürecinde Bir Okul Yöneticisinin Karşılaştığı Sorunlar.....	31
Çizelge 4 Pandemi Sürecinde Bir Okul Yöneticisinin Teknolojik Liderlik Davranışları Sergilemesi ile Sorunların Çözümü .....	35
Çizelge 5 Pandemi Sürecinde Bir Okul Yöneticisinin Teknolojik Liderlik Davranışları Sergilemesinin Sürece Etkisi.....	38

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 McGregor'un X ve Y Yaklaşımı.....	7
Şekil 2 Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	15

# I. GİRİŞ

Araştırmanın giriş bölümünde, problem durumuna, amacına, önemine, varsayımlara ve sınırlılıklara yer verilmektedir.

## A. Problem Durumu

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından 11 Mart 2020 tarihinde pandemi olarak ilan edilen Corona virüs Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkmıştır. 31 Aralık 2019 tarihinde bildirilen vakanın 3 ay içerisinde diğer ülkelerde de görülmeye başlaması ülkelerin acil önlemler almasını gerektirmiştir. Dünya çapında alınan önlemler kapsamında, şehirler ve ülkeler arası seyahat yasakları, olağanüstü hâl ilan edilmesi, zorunlu haller dışında dışarıya çıkmanın yasaklanarak karantinaya girilmesi, okulların yüz yüze eğitime ara vermesi kararları öne çıkmaktadır.

Ülkemizde ilk vakanın görülmesinin ardından Bilim Kurulunun tavsiyesi ile Sağlık Bakanlığı tarafından alınan tedbirler kapsamında Millî Eğitim Bakanlığına bağlı tüm okulların 16 Mart 2020 tarihinden 30 Mart tarihine kadar 2 hafta süreyle tatil edilmesine karar verildiği açıklanmıştır. 25 Mart tarihinde tekrar toplanan Bilim Kurulu, Covid-19 virüsünün bulaş hızının artışı göz önünde bulundurarak Millî Eğitim Bakanlığı ve Sağlık Bakanlığının ortak bir karar almıştır. Açıklanan karar ile okullar sırasıyla 30 Nisan, 31 Mayıs ve 19 Haziran tarihine kapalı olacağı, bu süreçte eğitimin uzaktan olarak sürdürüleceği bildirilmiştir (MEB, 2020). Bu süreçte UNESCO tarafından elde edilen verilere göre dünya üzerinde 190'dan fazla 1,6 milyar öğrenci pandemi sürecinde okulların kapatılarak yüz yüze eğitime ara verilmesinden dolayı olumsuz etkilenmiştir (UNESCO, 2020). Öte yandan okulların yüz yüze eğitime ara vermesi kararının salgın ile mücadele kapsamında etkisini öğrenmeye yönelik araştırmada %2 ile %4 arasında ölüm oranını azalttığı bulgusuna varılmıştır (Viner, 2020).

Geleneksel bir eğitim müfredatına sahip olan Türkiye'de okulların kapatılması eğitim sisteminde yapılacak olan birçok yeniliği beraberinde getirmiştir. Yöneticiler, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin devamlılığını sağlamak için adımlar atmışlardır (Özer,

2020). Bu adımlara örnek olarak ülkemizde 23 Mart 2020 tarihinden itibaren Eğitim Bilişim Ağı (EBA) platformu ile internetten ya da TRT EBA kanalı aracılığı ile televizyondan uzaktan eğitime geçilmiştir (MEB, 2020).

Covid-19 pandemisinin getirdiği yenilikler eğitim sisteminde çeşitli güçlükler ile karşılaşılması okul yöneticilerinin de yeterliliklerinde, rollerinde ve görevlerinde farklılıklar olmasını sağlamıştır. EBA TV kanalı, EBA uygulaması ya da diğer dijital platformların kullanılmaya başlaması ile uzaktan öğrenme sürecinin başlamasıyla teknolojiye erişim, altyapı yetersizliği, öğrencilerin uzaktan eğitim motivasyonlarının azalması ile derslere katılmama ya da devamsızlık göstermeleri, öğretmenlerin eğitimde teknolojiyi kullanma konusunda deneyimsizliği, veli duyarsızlığı vb. nedenler eğitim sürecinde karşılaşılan güçlükler olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüz itibariyle hala etkisinde olunan pandemi sürecinin ne zaman biteceği yönündeki belirsizlikler devam etmektedir. Okul yöneticilerinin süreç devam ederken yaşanan bu güçlükler karşısında teknolojik liderlik davranışlarını kullanarak eğitime olan olumsuz etkilerini en aza indirecek deneyimleri aktarması araştırmanın problem durumunu çözüme kavuşturmayı amaçlamaktadır.

## **B. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, COVID-19 virüsünün neden olduğu pandemi döneminde eğitimin uzaktan olarak gerçekleştirilmesi ile okul yöneticilerinin teknolojik liderlik davranışlarını yönetim sürecinde kullanarak yaşanan sorunların nasıl çözüme ulaştığını belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki problemlere cevap aranmıştır:

1. Pandemi sürecinde okul yöneticilerinin teknolojik liderlik davranışları genel olarak nasıldır?
2. Okul yöneticileri pandemi sürecinde hangi sorunlarla karşılaşmaktadırlar?
3. Okul yöneticileri pandemi sürecinde yönetim boyutunda karşılaştığı sorunların çözümünde teknolojik liderlik davranışlarını nasıl kullanmaktadırlar?
4. Okul yöneticilerinin pandemi sürecinde gösterdikleri teknolojik liderlik davranışları yönetim sürecini nasıl etkilemektedir?



### **C. Araştırmanın Önemi**

Eğitim, bir ülkenin gelişmişlik seviyesini gösteren en önemli öğelerinden biridir. COVID-19 virüsünün hızla yayılması eğitim sisteminde küresel çapta bir değişikliğe gidilmesini sağlamış ve alınan tedbirler neticesinde yönetmek okul yöneticilerinin liderlikleri ışığında ilerlemiştir. Sağlık Bakanlığı ve Millî Eğitim Bakanlığı'nın önerisi ile eğitim sisteminde yapılan ilk değişiklik okulların kapatılarak yüz yüze eğitimden online eğitime geçilmesi olmuştur. Uzaktan eğitime geçilmesi beraberinde çeşitli güçlükleri de getirmiştir. Okul yöneticilerinden var olan liderlik anlayışlarının yanı sıra teknolojik liderlik davranışları sergilemesi ve karşılaşılan problemler karşısında çözüm yolları geliştirmesi beklenmiştir. Geliştirilen çözümlerin uygulanması sırasında edinilen tecrübelerin pandemi süreci hala devam ederken alan yazına sunulması okul yöneticilerine uzaktan eğitim sürecinde yaşanan problemlerin çözüme kavuşturulması için teknolojik liderlik davranışlarını nasıl kullanacağı ile ilgili bilgi vererek katkı sunması beklenmektedir. Ayrıca bu alanda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara da yol gösterici olması adına önem teşkil etmektedir.

### **D. Araştırmanın Varsayımları**

1. Araştırmaya katkı sunan okul yöneticilerinin araştırma sorularına içten yanıtlar verdiği varsayılmaktadır.

### **E. Araştırmanın Sınırlılıkları**

1. Araştırma, 2021-2022 eğitim öğretim yılında İstanbul'da görev yapan okul yöneticileri ile sınırlı tutulmuştur.
2. Araştırmada elde edilen veriler, araştırmacı tarafından oluşturulan görüşme formunda yer alan sorulara verilmiş olan cevaplar ile sınırlandırılmıştır.

### **F. Tanımlar**

**Bilgi ve İletişim Teknolojileri:** Bilginin toplanmasını, işlenmesini, depolanmasını ve internet ağı vasıtası ile bir yerden başka bir yere iletilmesini sağlayan ve birlikte kullanıldığında bilişim teknolojilerini oluşturan sistemi oluşturan araçlar olarak tanımlanmaktadır.

**Bilim Kurulu:** Türkiye'nin alanında uzman akademisyenlerinden oluşan, salgın ile mücadele kapsamında tavsiye niteliğinde kararlar alan Sağlık Bakanlığına bağlı olarak çalışan kuruluş (Yalçınkaya, 2020).

**COVID-19:** İlk olarak Çin'in Wuhan şehrinde 2019 yılı Aralık ayının sonlarında ortaya çıkan, bulaştığı kişilerde ateş, öksürük, nefes darlığı gibi belirtilere neden olan hastalık; Yeni Koronavirüs Hastalığı (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2021).

**Liderlik:** Örgütün hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla önderlik eden ve örgüt üyelerini harekete geçiren güce sahip olma durumu.

**Okul Yöneticisi:** Eğitim öğretim faaliyetlerinin yönetim boyutunda gerçekleşmesini sağlayan en yetkili kişi.

**Pandemi:** Bir hastalığın veya enfeksiyon etkeninin ülkelerde, kıtalarda, hatta tüm dünya gibi çok geniş bir alanda yayılım göstermesi (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2021). Bu araştırmada 2019 yılında ortaya çıkan Covid-19 virüsünün ortaya çıkan ve yayılması ile küresel düzeyde önlemler alınmasını gerektiren dönemi ifade etmektedir.

**Teknoloji:** Bilginin insan yaşamını kolaylaştırmak için kullanılarak geliştirdiği araçlar ile uygulama sürecine geçmesidir.

**Teknolojik Lider:** Örgüt içerisinde, teknoloji alanındaki gelişmelerden haberdar, teknolojik araç ve gereçlerin kullanımı konusunda donanımlı ve örgüt üyelerinin de öğrenmesinde teşvik edici ve destekleyici tutum içerisinde olan kişilerdir. Bu araştırmada teknolojik lider, Covid-19 sürecinde eğitim öğretim faaliyetlerinin okul boyutunda sürdürülmesinin en yetkili kişisi olarak düşünülen okul yöneticilerini ifade etmektedir.

**Uzaktan Eğitim:** Uzaktan eğitim, öğrenci ile öğreticinin öğrenme ve öğretme sürecinde ayrı mekânlarda oldukları, bireylere yer, mekân ve zaman açısından esneklik, bireysellik ve bağımsızlık olanağı sunan sistematik eğitim biçimlerinden biridir (Uşun, 2006). Bu araştırmada uzaktan eğitim Covid-19 sürecinde eğitim öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği dönemi ifade etmektedir.

## **II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Araştırmanın bu bölümünde liderlik kavramı, yaklaşımları, çeşitleri, eğitimde liderlik kavramı ve pandemi sürecine yansımaları, teknoloji kavramı ve pandemi sürecinde eğitim sistemine entegrasyonu, okul yöneticileri için teknolojik liderlik standartları ve alan yazında yer alan yurt içi/yurtdışı kaynaklı araştırmalar yer almaktadır.

### **A. Liderlik Kavramı**

Liderlik kavramı genel olarak belirli bir amacı gerçekleştirmek için var olan topluluğu etkileyebilme ve harekete geçirme gücü olarak tanımlanır. Geçmişten günümüze araştırmacılar tarafından farklı disiplinlerde kullanımı ile yüzlerce kez tanımlanarak literatüre çok boyutlu bir kavram olarak kazandırılmıştır. Liderlik; belirli şartlar altında kişisel veya grubun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak davranış gösterecek olanları etkileme ve yönlendirme süreci (Bakan, 2009); çalışanları motive ederek örgütsel verimliliği sağlayan kimse (Önen ve Kanayran, 2005); karizma, zekâ, yetenek gibi özellikler ile öne çıkmak olarak değerlendirilmiş ve bu özelliklerinden elde ettiği güç olarak ifade edilmektedir. (Fiedler, 2005 akt. Erdem ve Dikici, 2009).

### **B. Liderlik Yaklaşımları**

Liderlik kavramının algılanma biçimi içinde bulunulan zamanın ve mekânın siyasi, ekonomik, sosyal, kültürel vb. özelliklerden etkilenerek yeni yaklaşımlar ve kuramlar doğrultusunda değişmiş olduğu görülmektedir. Liderlik kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında başlangıçta liderin kişisel özellikleri incelenmiştir bu yaklaşımın yeterli olmadığı düşüncesiyle araştırmacılar liderin davranışları üzerinde durmuştur ancak oluşacak durumun davranışların üstünde etkisi olduğu görüşü ile bu anlayış da değişikliğe uğramıştır. Bu bağlamda liderliğin tarihsel gelişimi ile ilgili literatür incelendiğinde 4 farklı yaklaşım görülmektedir (Kılınç, 2013). Bunlar; özellikler, davranışsal, durumsal ve yeni yaklaşımlar olarak adlandırılmaktadır.

## 1. Özellikler Yaklaşımı

Geleneksel ya da Büyük Adam yaklaşımı olarak da adlandırılan özellikler yaklaşımı, liderlik kavramı konusunda geliştirilen ilk yaklaşımdır. Bu yaklaşımla siyasi ve askeri alanda lider olarak görülen insanların özelliklerini incelenmiş ve benzerlikler çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu benzerliklerin, onları diğer insanlardan ayırdığı düşünülmüştür. Gerçekleştirilen psikolojik testler ile ortaya çıkan benzerlikler; kapasite (zekâ, uyanıklık, sözlü kolaylık, özgünlük, muhakeme yeteneği, başarı (öğrenme isteği, zekâ, yetenek) sorumluluk (güvenilirlik, inisiyatif alma, kendine güven, üstün olma arzusu) katılım (aktivite, sosyallik, iş birliği, mizah, nezaket) statü (sosyal ve ekonomik durum, konum, popülerlik) olarak sıralanabilir. Özalp, Eren ve Öcal (1992) bu yaklaşıma göre liderin diğerlerine göre kişisel ve fiziksel özellikleri ile farklılık gösterdiğini belirtmektedir.

Özellikler yaklaşımında yalnızca liderlik gösteren kişilerin özellikleri değişken olarak kabul edilmesinin yeterli olmaması ve yapılan araştırmalarda grup içerisinde bu özellikleri daha çok taşımasına rağmen lider olarak görülmeyen kişiler ile karşılaşılması gibi durumların ortaya çıkması liderlik kavramına ilişkin yeni yaklaşımlar geliştirilmesini sağlamıştır. Yeşil (2016), liderlik kavramının yalnızca lider olarak görülen kişinin ele alınarak incelenmesinden dolayı başarılı olamadığını belirtmiştir.

## 2. Davranışsal Yaklaşım

Liderlik konusunda geliştirilen ikinci yaklaşım olan davranışsal yaklaşım, özellikler yaklaşımında olduğu gibi liderin kişisel özelliklerine değil bir grup içerisinde iken sergilediği davranışlara odaklanmıştır. “Bir lider nasıl davranmalıdır?” sorusu yaklaşımın ana fikridir. Bu amaçla bir liderin, grup içerisinde yaptığı görev paylaşımı, planlama becerisi, motive etme şekli vb. özelliklerden bir kalıp ortaya çıkarmakta ve liderin davranışlarına önem vermektedir (Alkın, 2006). Rensis Likert ve Douglas McGregor’un konuya ilişkin araştırmaları ile Ohio, Michigan, Harvard ve Teksas Üniversitelerinde gerçekleştirilen araştırmalar davranışsal yaklaşıma önemli katkılarda bulunmuşlardır. Davranışsal yaklaşımı geliştirmek için yapılan araştırmalar aşağıda özetlenmiştir:

Rensis Likert Yaklaşımı: Rensis Likert gözlemlediği yöneticilerin liderlik davranışlarını istismarcı, demokratik, yardımsever ve katılımcı olarak sınıflandırdı. Bu

sınıflandırmanın değişkenlere göre de farklılıklar gösterdiği belirlendi. Örnek olarak; bireysel farklılıklar, iletişim, güven, planlama, örgütlenme, verimlilik vb. verilebilir. Likert'in gerçekleştirdiği araştırmanın sonucunda, demokratik ve katılımcı liderlik davranışları gösteren yöneticilerin, yardımsever ve istismarcı liderlik davranış gösteren liderlere göre belirlenen hedefi gerçekleştirmede örgütte yer alan kişilerden daha yüksek verim sağlandığı görülmüştür (Küçüközkan, 2015).

Douglas McGregor Araştırması: Liderlik kavramına ilişkin bir diğer yaklaşım Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. Bu yaklaşımda X klasik yönetim anlayışını Y ise neo-klasik yönetim anlayışını temsil eden lider bakış açısı olarak tanımlanabilir. Bu bakış açılarının karşılaştırılması Şekil 1'de yer almaktadır.

<b>X Yaklaşımı</b>	<b>Y Yaklaşımı</b>
İnsanlar çalışmaktan hoşlanmaz.	İnsanlar doğası gereği fiziksel ve zihinsel çaba harcamak isterler.
Sorumluluk almak istemezler.	Sorumluluk alma isteği duyarlar.
İnsanları amacın gerçekleşmesi için kontrol mekanizmasında tutmak gereklidir.	Bir amacı olan insanın kendi kendini kontrol ettiği varsayılmaktadır.
Çalışmaları için dıştan motive etmek gereklidir.	Ödül yerine kendilerini gerçekleştirecekleri hissi duymaları daha büyük bir çalışma azmi yaratır.

Şekil 1 McGregor'un X ve Y Yaklaşımı

Saraman (2017) liderlik yaklaşımını; "X yaklaşımını benimseyen bir yönetici, klasik teoride olduğu gibi insanı pasif bir unsur olarak kabul ederek, çalışanları kontrol ederek, detaylı iş tanımları vermekte bununla beraber yetki oranını az tutarak ceza uygulamaları sunmaktadır. Bu yaklaşımı benimseyen yöneticiler ayrıca çalışanları için

işlerini sevmediklerini, değişime açık olmadıklarını ve sorumluluk almak istemediklerini düşünür. Y teorisi ise, X teorisinden türetilmiş ve bu teorinin tersini bulmayı hedeflemiştir. Bu kuramı benimseyen yöneticiler, arkadaş yanlısı bir ortamdan yana ve hayal gücü ile yön veren bir yapıya sahiptirler. Ayrıca çalışanlarına; çalışma azmi, kendi kendilerini kontrol etme ve sorumluluk verirler.” olarak açıklamıştır.

Ohio State Üniversitesi Araştırması: Ohio Devlet Üniversitesi'nin araştırmacıları, çeşitli meslek gruplarında liderlik gösteren kişilerin davranışlarını inceleyerek benzerlikler bulmaya çalıştılar. Bu çalışmada ortaya çıkan benzerlikler soru şekline dönüştürüp bir anket geliştirildi. Çalışmada liderin yapıyı kurma ve bireyi önemseme olarak isimlendirilen iki bağımsız boyutunu tanımladılar. Yapıyı kurma boyutunda lider, grubun belirlediği hedefi gerçekleştirmek için, sorumlulukları belirleyen, astlarının rollerini tanımlayan, süreci yapılandıran olarak; bireyi önemseme boyutunda ise grupta yer alan bireylere saygılı olma, desteğini esirgememe, endişelerini anlama, huzurlarını sağlama davranışları sergilediğini belirlemiştir.

Michigan Üniversitesi Araştırması: Benzer bulgulara ulaşan bir çalışma Michigan Üniversitesi'nde gerçekleştirilmiştir. Gösterilen liderlik davranışlarının iş ve iş görene olmak üzere 2 boyutta gerçekleştiği görülmüştür. Araştırma, liderin iş gören merkezli liderlik yaklaşımı benimsediğinde grubun hedefine ulaşma sürecinde daha üretken olduğunu göstermektedir. İş merkezli liderlik davranışlarında, amacın gerçekleşmesi için gruba baskı uygulandığı durumların ortaya çıkması söz konusu olmuştur.

Harvard Üniversitesi Araştırması: Harvard Üniversitesi'nin araştırmasında da Ohio ve Michigan Üniversitesi'nde olduğu gibi liderlik kavramına ilişkin 2 boyut olduğu görülmektedir. Bu boyutlar işe ve insana yönelik olarak tanımlanmaktadır. Yapılan araştırmada dikkat çeken bulgu ise, bir grupta birden fazla liderin bulunabileceği, bunlardan birinin işe yönelik iken diğerinin insana yönelik liderlik gösterdiği'dir.

Tektaş Üniversitesi Araştırması: Tektaş Üniversitesi'nde liderlik kavramı ile ilgili Blake ve Mouton'un gerçekleştirdikleri araştırmanın bulguları Ohio, Michigan ve Harvard üniversitelerinde yapılan araştırmaların bulgularla benzerlik

göstermektedir. Bu araştırmada, liderin üretime ve üretimi gerçekleştiren kişiler arasındaki iletişime yönelik olma durumları üzerinde durulmuştur.

### **3. Durumsal Yaklaşım**

Liderlik yaklaşımlardan bir diğeri olan durumsal yaklaşım, davranışsal yaklaşımda incelenen iş ve iş gören boyutlarının duruma göre farklı düzeylerde benimsenebileceğini savunmaktadır. Bakan (2009) ‘a göre liderlerin farklı zamanlarda sergiledikleri davranışların betimlenmesi sonrasında ne tür davranışın en iyi davranış olduğu sorusu ile karşılaşıldı ve bu defa da en iyi olarak tanımlanacak bir davranışın tarifinin mümkün olmadığı ve duruma göre hangi davranışın en iyi sonuçlar doğuracağına karar verilmesi gerektiği ortaya çıkmış ve bunun sonucunda durumsallık yaklaşımı kabul görme başlamıştır. şahin (2019), durumsallık yaklaşımını özellikler ve davranışsal teorilerin birleştirilip karıştırılması ile olduğunu ifade etmektedir. Bu yaklaşıma ilişkin olarak gerçekleştirilen araştırmalar ile geliştirilen kuramlar aşağıda sıralanmaktadır:

- Friedler’in Durumsallık,
- Vroom ve Yetton’ un Normatif,
- Hersey ve Blanchard'ın Durumsal,
- Reddi’ nin Üç Boyutlu,
- Ardışık Liderlik,
- Martin Evans ve Robert House’un Yol-Amaç

### **4. Yeni Yaklaşımlar**

Post modern yaklaşım olarak da adlandırılan yeni yaklaşımlar, liderlik kavramını çağdaş bir bakış aēısıyla yorumlamıştır. Bu yaklaşım geēmiřten günümüze kadar liderlik kavramı ile ilgili geliştirilen kuramların içinde bulunan zamanın siyasi, ekonomik, sosyal, kültürel vb. özelliklerden etkilendiğine ve etkilenmeye devam edeceği dolayısıyla liderliğin sürekli bir değişim içerisinde olması gerektiğini savunmaktadır. Son yıllarda post modern liderlik kavramının daha önemli hale gelmesinin nedeni küresel dünyada rekabet ortamının artması ve bu ortamda değişime ve gelişime uyum sağlayacak liderlerin var olmasının gerekliliğidir (Uymaz, 2012).

## C. Liderlik Çeşitleri

Liderler, ilgi veya gereksinimler doğrultusunda oluşan örgütün hedeflerini gerçekleştirilmesi için birçok değişkene bağlı olarak farklı tutumlar ve davranışlarda bulunmuşlardır.

İlgili literatür tarandığında liderlik çeşitlerini geleneksel ve çağdaş liderlik olarak ayırdığı görülmektedir. Geleneksel liderlik çeşitleri otokratik, demokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlik, çağdaş liderlik çeşitleri ise etkileşimci, dönüştürücü ve karizmatik liderlik olarak sıralanmaktadır. Aldag ve Kuzuhara (2002) geleneksel liderlik anlayışında özelliklere çağdaş liderlik anlayışında davranışlara odaklanıldığını savunmaktadır. Geleneksel anlayış ile çağdaş anlayış arasındaki farklardan bir diğeri liderin evrensel veya durumsal yaklaşımına göre topluluğu tek yönlü ya da karşılıklı etkileme yönlü etkileme ilişkisidir (Ağlargoç, 2012).

### 1. Geleneksel Liderlik Çeşitleri

#### a. Otokratik liderlik

Otokratik liderlik anlayışını benimseyen bir lider yasal güç, cezalandırma ve ödül gücü gibi yetkileri elinde bulundurmak ister. Örgütün diğer üyelerine karşı bu yetkileri kullanmaktan çekinmezler. Örgüt üyelerinin düşüncelerini ve duygularını dikkate almamak, bazı durumlarda söz hakkı bile vermemek gibi davranışlar sergilemesi otokratik liderliğin olumsuz özellikler olarak sayılabilir. Bu özellikler örgüt içerisinde bağlılığın azalmasına, moral ve motivasyonun düşmesine sebep olurken, geleneksel olarak yetiştirilmiş toplumlarda yetkinin örgütteki en bilgi sahibi olduğu düşünülen kişide olmasından dolayı yönetim sürecinin karar verme, planlama, örgütleme, iletişim kurma, etkileme boyutlarında hız kazandıran olumlu bir özellik olarak görülmesini sağlamaktadır.

#### b. Demokratik liderlik

Demokratik liderlik anlayışını benimseyen lider, örgüt üyelerinin hemen hemen her konuda fikrini almak ve değerlendirmek ister. Yönetim sürecinin her boyutunda iş birliği içerisinde olarak, örgüt içerisinde moral ve motivasyonun sağlanmasına, bağlılığın artmasını sağlama eğilimi içerisindedirler. Belirlenen hedeflerinin gerçekleşmesi sürecinde birlikte hareket edilmesini sağlayarak, otokratik liderlik anlayışının tersi olarak da tanımlanır.



### **c. Tam serbestlik tanıyan liderlik**

Tam serbestlik anlayışını benimseyen lider, örgüt içerisinde demokratik lider anlayışından da rahat bir ortam yaratılmasını sağlar. Örgüt üyelerinin kendilerini özgür hissetmelerini, yönetim sürecinde verilecek kararları kendilerinin vermelerini beklerler. Bu beklenti, örgüt üyelerine özgüven sağlayıp, problem çözme becerilerini geliştirme gibi olumlu durumlar oluştururken tam serbestlik tanıyan liderlik anlayışının problem yaratacağı durumlarda mevcuttur. Bunlar; örgüt içerisinde otorite boşluğunun oluşmasını, üyelerin kendini yalnız hissetmeleri, anarşinin ortaya çıkabileceği, hedefleri gerçekleştirmede çalışma hızının azalabileceği olarak sıralanabilir.

## **2. Çağdaş Liderlik Çeşitleri**

### **a. Etkileşimci (Transaksiyonel) liderlik**

Literatürde işe yönelik liderlik olarak da ifade edilmektedir. Belirlenen hedefin gerçekleşmesi için lideri örgüt üyelerinin verimliliğini arttırmak ve etkili bir şekilde çalışmalarını sağlamak için ödül ve statü vererek motive ederler.

Alan yazında dönüştürücü (transformasyonel) liderlik ile karıştırıldığı görülmektedir ancak etkileşimci liderlik anlayışında, belirlenen hedefin gerçekleşmesi için süreç içerisinde yaratıcılık gösterme, yenilik getirme, pozitif anlamda değişim gösterme gibi durumların yaşanmasını sağlamak beklenmemektedir.

### **b. Dönüştürücü (Transformasyonel) liderlik**

Ani olarak gelişen ve değişime yönelik olan bir liderlik anlayışıdır. Bu anlayışı benimseyen liderler; yeniliklere açık, kriz dönemlerinde oluşan riskli kararları vermekte yetkisini kullanan, ileri görüşlü ve vizyon sahibidirler. Gül ve Çelebi (2014) Hükümet Kadın filmi örneği ile liderlik davranışlarının inceledikleri çalışmalarında dönüştürücü lideri geleceğin resmini yapan bunu kendi gözünden kitlesi ile paylaşan ve onları da dahil etmeye oluşturduğu vizyona katmaya çalışan olarak tanımlamışlardır. Dönüşümcü liderler, örgütsel düzeyde lider ve izleyici arasındaki etkileşime dayanarak çalışanların çabalarını somut hedefler yerine bir vizyona yönlendirmelerine odaklanır (Erkuş ve Günlü, 2008). Yapılan tanımlardan anlaşılacağı üzere mevcut sistem içerisinde durağan bir şekilde var olmak yerine sistemi değiştirmek ve

geliştirmek eğiliminde olan dönüştürücü liderler, örgüt üyelerinde farkındalık oluşturarak, potansiyellerini keşfetmeleri için sorumluluk almalarına teşvik ederler.

### **c. Karizmatik liderlik**

Liderin örgütün hedeflerine ulaşması için yetkileri kendiliğinden örgütün diğer üyelerinin beğenisi, hayranlığı ile kazanma yetisi içerir. 1980 öncesinde yer alan literatür incelendiğinde yapılan araştırmalarda daha çok siyasi ve dini alanlarda kullanılmıştır (Yukl, 2002). Liderliğe ismini veren karizma kelimesi; çekicilik, ilgi, büyüleyicilik, etkileyicilik kavramları ile yakından bağdaşmaktadır. Bu durum diğer liderlik türlerinden, insanları etkileme gücünün daha çok olması ile ayrılmaktadır (Engin, 2021). Genellikle kurtarıcı olarak görülen bu liderliğin dezavantajı yaşanan problem durumu ortadan kalktığında güçlerini kaybederek üyeler üzerindeki etkisinin azalmaya başlanmasıdır. Karizmatik lider, hedeflenen amaçları gerçekleştirmek için örgütün diğer üyelerini inandırıcılığını kullanarak harekete geçirir. Literatürde karizmatik liderin sahip olduğu özelliklerin doğuştan geldiği ve sonradan öğrenilebileceği gibi farklı görüşler mevcuttur.

### **D. Eğitimde Liderlik Kavramı ve Pandemi Sürecine Yansımaları**

Eğitim, bireyin kendini keşfetmesi, çeşitli bilgi ve beceriler kazanması ve bu beceriler ile toplumda bir yer edinme sürecidir. Birey ve toplum için çok önemli olan bu süreç gelişmişliğin göstergesi olarak kabul edilir. Özkan (2006) eğitimi bireyin yaşanan topluma uyum sağlama ve katkı sağlamak için gerekli davranışlarda donanmış olması gerekliliği olarak tanımlamıştır.

Ülkemizde gerçekleştirilen ve bilimsel dergilerde yer alan araştırmalar incelendiğinde liderlik kavramının %52 oran ile en çok eğitim alanında çalışıldığı sonucuna varılmıştır (Özkan, 2016). Eğitimin toplumun her kesimini etkileyen bir sistem olması, eğitim ile liderlik kavramlarının ilişkilendirmeye bu kadar yoğun çaba harcanması ile ilgili olduğu düşünülebilir. Yalnızca eğitim sistemi içerisinde bile okul yöneticileri, zümre başkanı, okul başkanı, sınıf başkanı gibi farklı görev tanımları içerisinde yer alan ancak hepsinden liderlik davranışları bekleyen alt sistemler mevcuttur.

Okullar, eğitim öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği kurumlardır. Bu kurumda, bireylere istedik davranışlar kazandırılmaya çalışılır. Bu davranışların kazandırılmasında en sorumlu kişi okul yöneticileridir. Bu nedenle okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile toplumun nitelikli bir şekilde oluşması arasında güçlü bir bağ vardır. Balcı (2002), okul yöneticileri ile okul etkililiği arasında olumlu bir ilişki içerisinde olduğunu, Şişman (1996) etkili okulların karakteristiklerinden birinin okul yöneticisi olarak ele aldığını belirtmiştir. Bu bağlamda okul yöneticileri çağın getirilerine uygun olan liderlik anlayışlarını benimsemeli ve okul içerisinde uygulanmasını sağlayıp, etkililiği maksimum düzeye çıkarmak için çaba göstermelidir.

Okul yöneticilerinden geleneksel liderlik ile yöneticilik yapma anlayışından uzaklaşıp, çağdaş liderliklerin benimsenmesi ile rehberlik etme yöneliminde olmaları beklenmektedir. 1920'lerde 1960'lara kadar olan süreçte idareci olarak canlandırdıkları rollerin, 1970'lerde eğitim alanında gerçekleştirilen araştırmalar ile değiştiği, öğretimin lideri olarak görülmesi gerekliliği ile ilgili girişimlerin olması bilinci eğitim camiasında ortaya atıldı. Ada ve Gümüş (2012) çalışmalarında ulusal ve uluslararası alan yazını incelemiş ve 1980'ler sonrasında okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarının değiştiğinden bahsetmiştir. Okul yöneticilerinden 21. yüzyıl bilgi, beceriler ve davranışlara sahip olmalarının gerekliliği pandemi sürecinde eğitim sisteminde yaşanan kriz ile anlaşılmıştır. Eğitim ve öğretimin sürdürülmesi ile daha önce karşılaşılmayan an bir değişikliğe gidilmiş ve eğitim paydaşları bu duruma hazırlıksız yakalanmışlardır. Bu noktada ülkemizde eğitim yönetiminin lideri olarak görülen Milli Eğitim Bakanı'nın salgın sürecinde sergilediği liderlik çok önemlidir (Sarı ve Sarı, 2020). Millî Eğitim Bakanlığı'nın Afet ve Acil Durum Yönetim Merkezi Yönergesinin 6. maddesinde "Tehlikeli ve salgın hastalıklar gibi doğal, teknolojik ve insan kaynaklı afet ve acil durumlar ile Başbakan tarafından afet ve acil durum olarak değerlendirilen diğer olay ve durumlarda ulusal düzeyde etkin ve yoğun müdahale ve koordinasyon sağlamak üzere Başbakan talimatıyla faaliyete geçer." ibaresi geçmektedir. Bu maddeye göre pandemi sürecinde Millî Eğitim Bakanlığında sorunların çözülmesi için iş birliği ve koordinasyon sağlanması ve ihtiyaçları karşılamaya yönelik çalışmalarda bulunması beklenmektedir. Yönetmeliğin 3. maddesinde yer alan acil durum, toplumun tamamını veya belirli kesimini normal hayat ve faaliyetleri durduran veya kesintiye uğratan ve acil müdahaleyi gerektiren olayları ve bu olayların oluşturduğu kriz hali olarak tanımlanmıştır. Covid-19

virüsünün hayatımızda yarattığı etkinin tam olarak bu olduğu düşünüldüğünde Sağlık Bakanlığı ve Millî Eğitim Bakanlığı, okulların ilk olarak tatil edilmesi ikinci olarak kademeli olarak uzaktan eğitim sürecinin uzatılmasını ve son olarak dönemin uzaktan eğitim sürdürülerek sonlandırılması kararını bildirmişlerdir.

Covid-19 pandemisi ile ülkemizde yaşanan bu değişim sürecinde okul yöneticilerinin liderlik becerilerini kullanarak yönetebilmeleri için 21. yüzyıl becerileri olarak adlandırılan özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu beceriler birçok kurum tarafından çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Amerika Birleşik Devletleri'nin 23 eyaletinde kullanılan bir eğitim projesi olan P21'de öğrenme ve düşünme becerileri, bilgi ve iletişim teknolojileri okuryazarlığı ve yaşam becerileri (The Partnership for 21st Century Skills, 2009) olarak sınıflandırılırken, eğitim paydaşları için uluslararası alanında standartlar geliştiren bir dernek olarak ISTE, yaratıcılık ve inovasyon, iletişim ve iş birliği, araştırma ve bilgi akıcılığı, eleştirel düşünme, problem çözme ve karar verme, dijital vatandaşlık, teknolojik uygulamalar ve kavramlar (International Society for Technology Education, 2007) olarak uluslararası alanda ekonomik, sosyal ve yönetsel sorunları çözmek amacıyla kurulan OECD, bilgi ve iletişim araçlarının interaktif kullanımı, heterojen gruplar ile iş birliği içerisinde çalışan, hakları savunan olarak sınıflandırmaktadır Organization for Economic Cooperation and Development, 2007). Günlük hayatta bilgi ve iletişim teknolojilerinden fayda sağlanarak bilgi okur yazarlığının ölçülmesine ilişkin olarak düzenlenen panelde ICT Literacy, 21. yy. bilgi ve becerileri bilişsel, teknik ve bilişsel ve teknik becerilerin entegrasyonu olarak sınıflandırmıştır (International Society for Technology in Education, 2007).

#### **E. Teknoloji Kavramı ve Pandemi Sürecinde Eğitim Sistemine Entegrasyonu**

İnsanlar geçmişten günümüze işlerini kolaylaştırmak, hayat şartlarını iyileştirmek için buldukları ortamı daha yaşanabilir hale dönüştürmek için uğraşmışlardır ve uğraşmaya devam etmektedirler. Bu uğraş, teknoloji kavramı ile ilişkilendirilmektedir. Üretilen araç gereçler, buluşlar, ideolojiler ile kronolojik olarak fizyolojik ihtiyaçların giderilmesinde, barınma ihtiyacının kolaylaştırılmasında, iletişim kurularak ait olma ve sevgi ihtiyacının sağlanmasına, eğitim biliminde kullanılarak ise insanın kendini tanımasında, geliştirmesinde dolayısıyla Şekil 2.1.' de gösterilen Maslow' un hiyerarşisindeki ihtiyaçların giderilmesinde teknoloji kavramı

büyük bir rol oynamaktadır. Bu bilgileri destekleyici nitelikte olarak teknoloji kavramı birçok kez ihtiyaç ve isteklere bağlı olarak daha yaşanabilir bir ortam sağlamak için gerçekleştirilen değişimler olarak tanımlanmıştır.



Şekil 2 Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İnsanoğlunun ateşten yararlanma ya da toprağı işlemeye başladığı günlerden itibaren gelişerek telefon, bilgisayar, televizyon gibi araçlar ile insanların günlük yaşantılarının vazgeçilmez haline gelmesi teknolojiyi kullanarak hayatı kolaylaştırabileceği düşüncesini getirmiştir. Bu bağlamda eğitim öğretim faaliyetlerinin yapılacağı sürece dahil edilmesi bireylerin gelişimlerini destekleyeceği görüşünü ortaya çıkarmıştır (Bacanak, Karamustafaoğlu ve Köse, 2003).

Teknoloji entegrasyonu, bilgi ve iletişim araçlarının okulların günlük rutinlerine, çalışma şekillerine ve yönetimine dahil edilmesidir. Teknolojik kaynakların kullanımı ile eğitim öğretim faaliyetlerinin belirlenen hedeflere ulaşılmasını etkili bir şekilde sağlaması başarılı gerekir. (NCES, 2002). Eğitimde teknoloji entegrasyonunu genel olarak 3 düzeyde gerçekleştirilebilir. Bunlardan ilki ortam değişikliği sağlayarak gerçekleştirilen “yer değiştirme” olarak adlandırılan düzeydir. Bu düzeye örnek olarak öğretmenin, bir kavramı tahtaya değil akıllı tahtaya ya da projeksiyona yansıtılması verilebilir. Bir sonraki düzey “yükseltme” düzeyidir. Bu düzey eğitim öğretim faaliyetlerinin hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlamaya yöneliktir. Yabancı dil dersinde anlamı bilinmeyen bir kelimeyi sözlük kullanmak yerine çeviri programları ile öğrenmeye çalışmak örnek olarak

gösterilebilir. En üst düzey olarak görülen “dönüştürme” ise öğretmenin öğrencilerin bireysel bilişsel düzeylerine bağlı olarak uygun bilgi ve iletişim araçlarını sınıf ortamında kullanmaları ve öğrencilerin sınıf dışında da bu araçlar ile etkileşim içerisinde olmaları ile ilgilidir. Pandemi sürecinde eğitim öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde en çok karşılaşılan sorunlardan biri olarak eğitimde teknoloji entegrasyonunu sağlayabilmek için teknik ve pedagojik bilgilerin ayrı olarak ele alınmasının getirisi olduğu bulgusu eğitimde dijitalleşmeyi ötediğini göstermektedir (Ardıç, 2021)

Dünyanın dijital dönüşümüne paralel olarak, bir örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için bilgi ve iletişim teknolojilerini etkili bir şekilde kullanıyor olması gerekmektedir. Örgüt içerisinde, teknoloji alanındaki gelişmelerden haberdar, teknolojik araç ve gereçlerin kullanımı konusunda donanımlı ve örgüt üyelerinin de öğrenmesinde teşvik edici ve destekleyici tutum içerisinde olan kişiler teknolojik lider olarak tanımlanırlar. Teknolojik lider aynı zamanda değişime ve gelişime açık, uyum sağlama eşiği yüksek, bilgi ve iletişim teknolojilerini herhangi bir durum karşısında hızlı bir şekilde uyarlama becerisine sahip, örgütün yönetim sürecinde bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak hedefe ulaşmada kolaylık sağlayan kişidir.

Son yıllarda okul yöneticilerinden var olan liderlik yaklaşımlarının yanı sıra bilgi ve iletişim araçları konusunda yetkin ve bu yetkinliğini okul örgütünü etkileyecek şekilde kullanabilen bir yaklaşım içerisinde olmaları, okul örgütünde teknolojik liderliği üstlenmesi beklenmektedir. Ülkeler yöneticilerin teknolojik liderlik konusunda yeterlilik kazanmaları ve okul örgütünde bu yeterliliği uygulama aşamasına geçirmeleri ile eğitimde teknoloji kullanımını yaygınlaştırmak için, çeşitli projelere imza atmışlardır. Dünya Bankası'nın verdiği kredi ile yürütülen Temel Eğitim Projesi, ülkemizde birçok okulda bilişim teknolojileri laboratuvarları kurulmasını sağlayarak önemli bir adım atılmasını sağlamıştır. Bilgisayar Destekli Eğitim Projesi, Millî Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemi, E-Okul Sistemi, E-Dönüşüm Türkiye Projesi, Fırsatları Artırma ve Teknolojiyi İyileştirme Projesi gibi örnekler de okullarda eğitim öğretim faaliyetlerinin bilgi ve iletişim araçlarını kullanarak gerçekleştirilmesini sağlamayı amaçlamayan projeler olarak gösterilebilir (Uluysal ve Kurt, 2011).

Teknolojinin eğitime entegrasyonunda karşılaşılan engeller içsel ve dışsal olarak sınıflandırıldığında, gerçekleştirilen projeler ile dışsal engellerin aşılma seviyesinin içsele göre daha yüksek olmasına karşın (Ardıç, 2021) pandemi sürecinde

en çok teknolojik alt yapı sorunu, internete erişim oranı düşüklüğü, bilgi ve iletişim araçlarının pahalılığından dolayı her öğrencinin sahip olamaması gibi dışsal engeller ile karşılaşıldığı görülmekte ve yeniden şekillenen eğitim ortamı herkes için aynı oranda sağlanamamakta olduğu belirtilmektedir (Bahat ve Işık, 2021). Millî Eğitim Bakanlığı, pandemi sürecinde teknolojik liderlik davranışları göstererek teknolojinin eğitime entegrasyonu sağlamak adına aşağıdaki adımları gerçekleştirmiş olup, dışsal engelleri minimum düzeye indirgemeye çalışmıştır:

- Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Müdürlüğü tarafından geliştirilen Eğitim Bilişim Ağı (EBA) platformunun ders içeriği zenginleştirilmiştir.
- Türkiye Radyo Televizyon Kurumu (TRT) iş birliği ile EBA TV kanalı yayına açılmıştır.
- EBA platformuna canlı ders hizmeti sağlayacak bir yenilik getirilmiştir.
- Telekomünikasyon şirketleri ile öğrencilerin ücretsiz internet kullanmalarını sağlayacak protokoller imzalanmıştır.
- EBA ve MEB Asistan ile süreç içerisinde oluşabilecek sorunları cevaplamak ve çözmek adına çağrı merkezleri 7/24 çalışacak şekilde görevlendirilmiştir.
- Sağlık Bakanlığı ile iş birliği kapsamında pozitif ya da temaslı öğrencilerin MEBBİS HES kodu sorgulama modülü ile öğrenilmesini, sürecin dijital olarak izlenilmesini ve “Okullarda Covid-19 Pozitif Vaka Çıkması Durumunda Yapılması Gereken Uygulamalar Rehberi” kapsamında yönetilmesini sağlamıştır.
- Süreç içerisinde oluşabilecek öğrenme kayıplarını telafi edebilmek için bünyesi kapsamında geliştirilen yardımcı kaynaklar erişime açılmıştır.
- Eğitim paydaşlarından öğrenci, öğretmen ve velilere yönelik psikolojik boyutta ihtiyaç duyulan desteği sağlayabilmek için belirlenen modüller çerçevesinde online olarak programlar gerçekleştirilmiştir.

## **F. Okul Yöneticileri için Teknolojik Liderlik Standartları**

Bu bölümde okul yöneticileri için teknolojik liderlik standartları olarak tanımlanan TSSA ve ISTE standartlarına yer verilecektir.

## 1. TSSA Standartları

2001 yılında okul yöneticilerinin eğitimde teknoloji etkili kullanmasını sağlamak için Okul Yöneticileri için Teknoloji Standartları İş Birliği (TSSA) tarafından standartlar oluşturulmuştur. Bu standartların kapsamlı bir şekilde uygulanması ile okul yöneticisinin teknolojik bir lidere dönüşeceği, eğitim öğretim faaliyetlerinde bir reform yaratacağı ve okul başarısında kilit rol olacağı düşünülmektedir. Belirlenen standartlar aşağıda sıralanmaktadır:

**Liderlik ve vizyon:** Eğitim liderleri ortak bir vizyon oluşturulmasına elverişli durumların yaratılmasında lider rolünde olmalıdır. Teknolojinin eğitimde kullanımı sağlamak için örgüt üyelerini teşvik etmelidir.

**Öğrenme ve öğretme:** Eğitim liderleri eğitim öğretim faaliyetlerini kapsayacak olan müfredatın bilgi ve iletişim teknolojileri araçları ile zenginleştirilerek oluşturulmasını, yeniliğe açık, gelişmiş ve öğrenci merkezli olarak, öğrenmeyi destekleyecek şekilde planlanmasını sağlamalıdır.

**Üretkenlik ve mesleki uygulama:** Eğitim liderleri, öğretmenlerin mesleki gelişimleri için teknoloji kullanımı konusunda destekleyici olmalıdır. Bu durumu sağlamak için bir topluluk oluşturup, kendisi de katılıp, gelişmekte olan teknolojilerin eğitimde kullanımı konusunda farkındalık yaratacak etkinlikler planlamalıdır.

**Destek, yönetim ve işlemler:** Eğitim liderleri, eğitim ile teknoloji entegrasyonunu sağlamak ve sürdürürebilmek için belirli politikalar geliştirilmesine, uygulanmasına ve izlenmesine destek olmalıdır. Bu süreçler sonrasında değerlendirme çalışması yapan ve iyileştirme planları hazırlanmasını sağlayacak olan eğitim teknoloğu ile çalışmalıdır.

**Ölçme ve değerlendirme:** Eğitim liderleri, eğitimde teknolojinin paydaşlar için farklı boyutlarda kullanımını değerlendirmek amacıyla değerlendirmeler, testler yapmalıdır. Bu değerlendirmelerden toplanan verilerin analiz edilmesinde, yorumlanmasında, ortaya çıkan bulguların paylaşılmasında ve iyileştirilmesinde ölçme ve değerlendirme planları hazırlanmalıdır.

**Sosyal, yasal ve etik:** Eğitim liderlerinden örgüt üyelerinin teknolojik kaynaklarına erişimde eşitlik sağlanması beklenmektedir. Teknoloji kullanımında dijital güvenlik, dijital etik, telif hakkı gibi konularda gerekli bilgilendirmelerin yapılmasını, gizlilik



ilkesi çerçevesinde uygulanmasını sağlayan politikalar geliştirilmesine katkı sunmalıdır.

## 2. ISTE Standartları

Eğitim alanındaki standartları belirlemeye yönelik en kapsamlı çalışmaları yapan Amerika Birleşik Devletleri merkezli, ISTE (International Society For Technology in Education) bir sivil toplum örgütüdür. Bu örgüt, teknolojinin eğitim ile entegrasyonunu doğru bir şekilde sağlamak amacıyla okul örgütünde yer alan eğitim paydaşları için çeşitli raporlar oluşturur. Eğitim yöneticileri için 2002 yılında geliştirilen ve NETS-A (Yöneticiler İçin Ulusal Eğitim Teknolojileri Standartları) olarak adlandırılan standartlar 2009 yılında güncellenmiştir. Bu güncelleme ile eğitim yöneticileri belirlenen standartlar aşağıdaki gibidir:

- Vizyoner liderlik
- Dijital çağ öğrenme kültürü
- Profesyonel uygulamada mükemmellik
- Sistematik gelişim
- Dijital vatandaşlık

Belirlenen standartlara göre bir okul yöneticisinin teknolojik bir lidere dönüşmesi için okulda uygulaması gerekenler aşağıda sıralanmaktadır:

- Her öğrenciye, fırsat eşitliği sağlamak amacıyla teknolojiyi eğitim öğretim faaliyetlerinde kullanabilecekleri donanım sağlamalıdır.
- Öğrencilerin 21. yy. eğitim teknolojileri kullanma konusunda yetkin öğretmenler ile eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütülmesini sağlamalıdır.
- Bilişim etiği konusunda bilinçlendirme çalışmalarında bulunulmalı, dijital vatandaşlık konusunda farkındalık yaratmalıdır.
- Güvenli internet kullanımı ile ilgili eğitimin diğer paydaşları olan; öğrenci, öğretmen ve veli düzeylerinde çeşitli etkinliklerde bulunmalıdır.
- Teknolojik öğrenmeyi yaptığı stratejik planlar ile sağlamalı ve bu planlar sürekli olarak değerlendirilmeli, iyileştirilmelidir. Bu konuda, yine eğitim paydaşları ile iletişim içerisinde olmalıdır.

- Değerlendirme çalışmalarında, yalnızca kendi okulu içerisinde değil eğitim öğretim faaliyeti gerçekleştiren tüm okullardaki yöneticiler ile de buluşmalı, onlara süreç içerisinde zorlandığı yerleri, bu zorlukların üstesinden hangi düzeltmeleri yaparak geldiği, yaptığı düzeltmelerin teknolojik entegrasyona olan etkisini ne ölçüde gördüğü gibi konulardaki bilgi birikimini paylaşmalıdır.
- NETS-S (Öğrenciler İçin Ulusal Eğitim Teknolojileri Standartları) hakkında bilgi sahibi olup, öğretmenlere kendi alanlarında liderlik kazanmaları konusunda desteklemelidir.
- Sürekli gelişen ve değişen teknolojiyi takip edebilmek ve okuldaki eğitim öğretim faaliyetlerinde kullanımını artırmak için yetkin kişiler ile çalışılmasını ya da eğitim teknolojileri biriminin kurulmasını sağlamalıdır.

Okul yöneticileri, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak etkin bir şekilde kullanarak kurumlarını geliştirebilir (Engin, 2009). Bu bağlamda ISTE Standartları eğitim ve öğretim faaliyetlerinin dönüşümünde teknolojinin gücüne inanan küresel çapta eğitimcileri bir araya getirmeyi hedefler (Hamarat, 2019).

## **E. İlgili Araştırmalar**

Bu bölümde, teknolojik liderlik ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılan yakın tarihli çalışmalar öncelikli olacak şekilde yer verilmiştir.

### **1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Kavrayıcı ve Kesim (2021) Covid-19 pandemi sürecinin yönetim sürecine yansımalarını incelediği nitel bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın bulguları okul müdürlerinin liderlik rolü ile pandemi sürecinde üstlendiği rol ve bu rol kapsamında aldığı önlemler sonucunda girişimcilik, etkili karar verme, kriz yönetimi, planlama vb. özelliklerini geliştirdiğini göstermektedir.

Çıkrık (2020) öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliliğini belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada eğitim alan yazını için güzel bir gelişme olarak nitelendirilebilecek bulgulara rastlanmıştır. Öğretmenlerin görüşlerine göre çalıştığı okuldaki okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliliklerinin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, mezuniyet durumu gibi değişkenler arasında benzer oranlar çıktığı görülmektedir.

Keleş, Atay ve Karanfil (2020) çalışmalarında devlet okullarında görev yapan okul müdürlerinin pandemi sürecinde karşılaştıkları problemleri öğretimsel lider olarak çözüm önerilerini ve pandemi sürecinden sonrasında eğitime olan bakış açılarını ortaya koymayı amaçlamışlardır. Okul müdürlerinin öğretimsel lider olarak çözüm önerileri bölümünde öğretmenlere, öğrencilere bilişsel alanda, eğitim öğretim faaliyetlerinin devamlılığını sağlamak için de teknolojik destek verme rollerini üstlendiği, eğitime olan bakış açıları bölümünde ise eğitimin Covid-19 dan en çok etkilenen alanlardan biri olduğuna değinilirken, bulgular öğrencilerin öz denetim ve iletişim becerilerinin desteklenmesi gerektiğini ve öğretmenlerin hizmet içi eğitimler ile eğitimde teknolojiyi kullanma konusunda yetkinliklerini arttırmaları gerektiğini de göstermektedir.

Turan (2020) okul müdürlerinin pandemi sürecinde eğitim öğretim faaliyetlerini nasıl yürüttüklerini öğrenmeyi amaçlayan araştırmasından elde edilen bulgular, okul müdürünün bir lider olarak teknoloji temel alarak, okul paydaşları arasında etkileşimli bir ilişki kurduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

Cantürk (2016) çalışmasında bilgi ve iletişim teknolojilerinin yönetim süreçlerinde kullanımını karma araştırma modeli kullanarak incelemiştir. Araştırmacı tarafından ISTE (2009) standartlarından faydalanarak oluşturulan veri toplama aracının bulguları ile yönetim süreçlerinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanmanın teknolojik liderlik davranışlarını etkilediği sonucuna varılmıştır.

## **2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

A'mar ve Eleyan (2022) okul müdürlerinin teknolojik liderliğinin öğretmenlerin teknoloji entegrasyonu üzerinde etkisini öğrenmeyi amaçladıkları çalışmalarında Okul Müdürleri için Ulusal Eğitim Teknolojisi Standartları (NEST-A) ve Teknoloji Deneyimleri Anketini kullanarak nicel veriler elde etmişlerdir. Bu veriler ile sistemik iyileştirme, vizyoner liderlik, profesyonel uygulamada mükemmellik, dijital çağ öğrenme kültürü ve dijital vatandaşlık başlıklarında okul müdürlerinin teknolojik liderliğinin öğretmenler üzerinde pozitif etki yarattığı bulgusuna varılmıştır. Ayrıca bu araştırmanın verileri ışığında teknolojinin etkili bir şekilde kullanıldığı bir okul olmak için okul müdürlerinin kilit unsur olduğu sonucuna varılabilir.

Tulowitzki, Gerick ve Eickelmann (2022) okul liderliği ve yönetim faaliyetlerinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin rolünü incelemek amacıyla nitel ve

nicel verileri kullanarak karma bir yöntem ile uluslararası alanda bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Şili, Danimarka, Finlandiya, Fransa, İtalya, Kazakistan, Kore Cumhuriyeti, Lüksemburg, Portekiz, Uruguay ve Amerika Birleşik Devletlerinden okul müdürlerinin veri setleri ile Almanya okul müdürlerinin verileri karşılaştırılmıştır. Amaç, Alman okul müdürlerinin uluslararası müdürlere kıyasla bilgi ve iletişim teknolojilerini nasıl kullandıklarını belirlemektir. Araştırma sonucunda Alman okul müdürlerinin meslektaşları ile benzer düzeyde liderlik ve yönetim becerileri gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Dayamanti ve Mirfani (2020) tarafından Endonezya'da bulunan bir eğitim kurumunda yapılan araştırma, pandemi sürecinde teknolojiyi kullanarak okulu yönlendirmek, eğitim öğretim faaliyetlerini desteklemek ve yönetmek için bir liderin öğretmenlere ve öğrencilere dijital liderlik yetkinliklerini uygulanması ve uygulama sonrasında eğitim sistemine nasıl yansıdığını tespit etmek amacı taşımaktadır. Anket ve görüşmeler sonucunda elde edilen araştırmanın bulguları dijital liderliğin, yönetim ve öğrenme faaliyetlerini önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir.

### III. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, desene, çalışma grubuna, veri toplama aracına, verilerin toplanmasına ve toplanan verilerin analizine ilişkin bilgilere yer almaktadır.

#### A. Araştırma Deseni

Araştırmada Covid-19 pandemi sürecinde okul yöneticilerinin karşılaştığı problemleri çözüme kavuşturmak için teknolojik liderlik davranışlarını nasıl kullandığını ve sürece etkisini derinlemesine incelemek ve durumun önemli bir tecrübe kaynağı oluşturarak anlamlı bulgular sağlayabileceği düşüncesiyle nitel araştırma yöntemi kullanmıştır. İnsanların bir olay veya durum karşısında duygularını, düşüncelerini, tecrübelerini yansıtmalarını sağlayacak olan görüşmeler araştırmacı tarafından geliştirilen veri toplama araçları okul yöneticilerine bizzat uygulayarak gerçekleştirilmiştir. (Bogdan ve Biklen, 1992). Nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması modelinde tasarlanmıştır. Durum çalışması; belirli bir süre içerisinde bir durumun gözlem yapılarak ya da görüşme gerçekleştirilerek çeşitli veri toplama araçları ile verilerin toplanması ve derinlemesine incelenmesidir (Creswell, 2007). Yin (1984) durum çalışmasını 4 farklı zamanda gerçekleştirilen bir araştırma yöntemi olarak tanımlamaktadır. Bunlar; araştırmada nasıl ve niçin sorularına odaklanıldığı, araştırmacının durum ile ilgili kontrolünün çok az ya da hiç olmadığı, durum ile doğal çevrede karşılaşıldığında ve durum ile doğal çevredeki ilişkinin yeterli düzeyde açık olmadığı zamanlarda olarak sıralanabilir. Bu araştırmanın gerçekleşmesinde durum çalışmasının nedeni, eğitim paydaşlarının ilk kez okul ortamına bu kadar uzak olan bir süreç içerisinde okul yöneticilerinin bu durumda sergilemesi beklenen teknolojik liderliği nasıl tanımladıkları ve süreç içerisinde karşılaşılan problemleri çözmek hangi davranışları gösterdiklerini belirlemek ve bu davranışların sürece olan etkisini öğrenmektir.

## **B. Çalışma Grubu**

Araştırmanın çalışma grubu Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı 2021-2022 eğitim öğretim yılında İstanbul'da ana sınıfı, anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan, farklı branşlara ve eğitim seviyelerine ve yöneticilik deneyimine sahip 10 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Bu doğrultuda çeşitliliği sağlamak için çalışma grubu oluştururken amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme ile incelenecek durum ile ilgili en fazla bilgiyi edinmeyi amaçlanmaktadır (Neuman ve Robson, 2014). Dolayısıyla araştırmanın çalışma grubu aynı ya da benzer bir durum ile karşılaşmış problem yaşayan kişilerin çeşitliliğini arttırarak araştırmanın sonucunda bu çeşitlilik içerisinde ortak bulgular olup olmadığını ortaya koyacak olmasıdır. Görüşmeler okul yöneticilerinden randevu alınarak oluşturulmuş ve 25-30 dakika zaman aralığında gerçekleştirilmiştir. Görüşme öncesinde okul yöneticilerinden ses kayıt uygulaması ile araştırmacı tarafından oluşturulan görüşme formunda yer alan sorularına verecekleri yanıtların kayıt altında tutulması için izin alınmıştır. Çizelge 1'de araştırmaya katılan çalışma grubunun demografik bilgileri yer almaktadır.

Çizelge 1 Okul Yöneticilerinin Demografik Bilgileri

<b>Kod</b>	<b>Cinsiyet</b>	<b>Okul Türü</b>	<b>Branş</b>	<b>Mezuniyet Durumu</b>	<b>Yöneticilik Deneyimi</b>
M1	Kadın	İlkokul	Fen Bilgisi	Lisans	20+
M2	Kadın	İlkokul	Sınıf Öğretmenliği	Yüksek Lisans	16-20
M3	Kadın	Ortaokul	Almanca	Lisans	20+
M4	Kadın	Ana Sınıfı	Okul Öncesi	Lisans	20+
M5	Erkek	Ortaokul	Beden Eğitimi	Lisans	20+
M6	Kadın	Ortaokul	Bilişim Teknolojileri	Yüksek Lisans	16-20
M7	Erkek	Lise	Beden Eğitimi	Lisans	20+
M8	Kadın	Lise	Almanca	Lisans	20+
M9	Kadın	Anasınıfı	Sınıf Öğretmenliği	Lisans	16-20
M10	Erkek	İlkokul	Bilişim Teknolojileri	Lisans	16-20

### C. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verilerinin toplanmasında görüşme tekniği kullanılmıştır. Veriler araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu sorular araştırmacı tarafından önceden hazırlanmasına karşın görüşme esnasında yeni sorular sunma esnekliği de tanıyacağı

ve durumun derinlemesine incelenmesine fırsat vereceği için seçilmiştir. Ek-2 olarak verilen görüşme formunda yer alan soruların nitelikli bir şekilde oluşturulması için literatür taraması yapılmıştır. Bu bağlamda, *teknolojik liderlik algısı, yaşanan sorunlar, teknolojik liderlik davranışlarının sergilenmesi ve yönetim sürecine etki* olmak üzere 4 temadan oluşan 12 soru hazırlanmıştır.

2021-2022 eğitim öğretim yılında görev yapan okul yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmeler 25-30 dakika aralığında sürmüş olup, 2 aylık bir süreç içerisinde tamamlanmıştır. Gönüllülük ilkesine bağlı kalınarak gerçekleştirilen araştırmada okul yöneticilerinden randevu talep edilmiş ve belirlenen gün ve saatte randevular yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler gerçekleştirilirken hazırlanan sorulara verilecek olan yanıtların amaca uygun olması, veri kaybı yaşanmaması için sesli veya yazılı notlar alınarak kaydedilmesi gibi niteliğini arttıracak kriterlere bağlı kalınmıştır.

#### **D. Verilerin Analizi**

Araştırmanın verileri betimsel analiz tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Betimsel analizin amacı görüşme soruları ile verilerin toplanması, önceden belirlenen temalara göre sınıflandırılması ve ortaya çıkan bulguların araştırmacının literatür ile ilişkilendirilerek yorumlanarak alan yazına kazandırılmasıdır. Araştırmada 4 aşamada gerçekleştirilen analiz tekniği ilk olarak görüşme formunda yer alan problemlere verilen yanıtlar, araştırmanın amacı doğrultusunda detaylı bir şekilde incelenip değerlendirilmiş ve bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu çerçeveye göre temalar ve temalar içerisinde yer alan kodlar ise belirlenmiştir. İkinci aşamada temayı kapsayan yanıtlar okul yöneticilerin kişisel bilgileri gizli tutulacağından M1 ile M10 arasında rastgele kodlanarak düzenlenmiştir. Bu düzenleme oluşturulan tabloların başlığı araştırmanın problem cümlesi olarak tabloların içeriği kapsadığı tema, kodlar, katılımcılar ve frekans değerleri olarak belirlenmiştir. Üçüncü aşamada görüşme sorularına verilen yanıtlar oluşturulan temalar altında toplanıp, literatür ile ilişkilendirilmiştir. Son aşamada ise bulgular doğrudan alıntılarla güçlendirilmiş ve araştırmacının öznel birikimi ile anlamlandırılmaya çalışılarak yorumlanmıştır.



## **E. Geçerlik ve Güvenirlik**

Araştırmada geçerlik ve güvenirliği sağlamak amacıyla araştırmacı tarafından çeşitli önlemler alınmıştır. Alınan önlemlerden ilki geçerlik kapsamında olup bu anlamda i geçerliliği sağlamak için; araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme formunda yer alan sorular alanda uzman kişilerin görüşlerine başvurulmuş ve uzmanların değerlendirmeleri sonucu öneri ve görüşleri dikkate alınarak forma son hali verilmiş ve veri toplama aşamasına geçilmiştir. Çalışma grubunun görüşme formunda yer alan sorulara verdikleri cevaplar doğrudan alıntıları bulgular kısmında yer verilmiş ve araştırmanın geçerliği güçlendirilmiştir. Dış geçerliği sağlamak için ise; araştırmanın modeli, çalışma grubu, verilerin toplanması, verilerin analizi ayrıntılı bir Şekilde betimlenmiş, görüşme formunda yer alan soruların cevaplandırılmasında araştırmanın amacına uygun olacak amaçlı örnekleme ile çalışma grubu ile çalışılmıştır.

Alınan önlemlerden ikincisi ise güvenirliği sağlamaya yöneliktir. Bunun için araştırmanın bulgularını oluşturacak olan görüşme sorularına verilen yanıtlar ses kayıt uygulaması kullanılarak kayıt altına alınmış ve olası veri kaybının önüne geçilmiştir. Bu durum araştırmanın tutarlılığını destekleyerek i güvenirliği arttırıcı bir etki bırakmıştır. Dış güvenirliği sağlamak için, araştırmada ortaya çıkan bulgular alan yazındaki benzer araştırmaların bulguları ile karşılaştırılmış ve tutarlılığına dair sonuç ve tartışma bölümünde bilgilere yer verilmiştir.

## IV. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde görüşme formunda yer alan soruların yanıtları ile elde edilen bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Veriliş sırasına göre pandemi sürecinde bir okul yöneticilerinin teknolojik liderlik algısına, karşılaştığı sorunlara, teknolojik liderlik davranışları sergilemesi ile sorunların çözümüne ve teknolojik liderlik davranışları sergilemesinin sürece etkisine ilişkin bulgular sunulmaktadır.

### 1. Pandemi Sürecinde Bir Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Algısına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi kapsamında okul yöneticilerine; Pandemi sürecinde bir okul yöneticisi olarak teknolojik liderlik konusunda kendinizi nasıl tanımlarsınız? sorusu yöneltmiştir. Okul yöneticilerinin bu soruya ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular Çizelge 2' de gösterilmektedir.

Çizelge 2 Pandemi Sürecinde Bir Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Algısı

Tema	Kodlar	Katılımcılar	f
Liderlik Algısı	Demokratik	M7, M8	2
	Dönüşümcü	M1, M2, M3, M4, M5, M9	6
	Etkileşimci	M2, M4, M6	3
	Tam Serbestlik Tanıyan	M2, M8	2
	Karizmatik	M3, M4, M10	3

Çizelge 2 'de, pandemi sürecinde okul yöneticilerinin teknolojik liderlik kavramına ilişkin olarak kendilerini nasıl tanımladığı ile ilgili veriler yer almaktadır. Okul yöneticilerinin araştırma sorularına verdikleri yanıtlar sonrasında

liderlik algısı temasında ortaya çıkan kodlar; demokratik, dönüşümcü, etkileşimci, tam serbestlik tanıyan ve karizmatik olarak sıralanmıştır. Liderlik algısına ilişkin tabloda okul yöneticilerinin çoğunluğunun çağdaş liderlik anlayışı içerisinde olduğu ifade edilebilir. Çağdaş liderlik çeşitlerinden dönüşümcü liderlik (f=6), etkileşimci liderlik (f=3) ve karizmatik liderlik (f=3) olarak benimsenmiş, geleneksel liderlik çeşitlerinden demokratik (f=2) ve tam serbestlik tanıyan (f=2) olacak şekilde belirtilmiştir. Okul yöneticilerinin pandemi sürecinde liderlik algısı temasına ilişkin örnek olarak verilebilecek görüşler literatür ile ilişkilendirilerek ortaya koymaya çalışılacaktır.

Öğrencilerin eğitim hakkından mahrum kalmamasını sağlamak için eğitim öğretim faaliyetlerinin sürekli olarak devamlılığını sağlamakta sorumlu olarak okul yöneticileri, pandemi sürecinde bu durumu online bir ortam sağlayarak gerçekleştirmeye çalışmıştır (Pallock, 2020). Video konferans platformları, okul paydaşlarının birbirleri ile iletişim içerisinde olmasını sağlayan bir araç olarak Covid-19 sürecinde karşımıza daha çok kullanıldığı bilinmektedir. Okul yöneticilerinden öğretmenlerin bu platformları çeşitli Web 2.0 araçları ile etkileşimli bir şekilde kullanılmaya teşvik ederek sorumluluklarını yerine getirmesi beklenmektedir. Bu bağlamda etkileşimci liderlik anlayışı içerisinde olarak, öğretmenleri ödüllendirerek motive etme konusunu dikkate almalıdır. Duruma ilişkin olarak verilebilecek örnek ifadeler şöyledir:

*Pandemi sürecinde teknolojinin eğitimde kullanımına doğrudan ihtiyaç duyulmuş olsa da daha önce çalışmış olduğum okulun teknolojik projelerde yer alarak bilgi ve iletişim araçlarının kullanımı konusunda yeterliliğe sahip olduğumu düşünüyordum. Süreç içerisinde ise kurumda çalışan öğretmenlerimizin becerilerini geliştiren etkinlikler gerçekleştirme konusunda ödüllendirme ile teşvik edici bir tutum içerisinde oldum. Bu ödüllendirme, her hafta eğitimde iyi örneklerin paylaşılacağı bir zoom platformunda sunum yaparak kendini göstermelerini sağladı (M1).*

*Pandemi sürecinden önce de ulusal ve uluslararası alanda teknolojinin eğitim öğretim faaliyetlerine nasıl entegre edileceği konusunda geliştirilen çalışmaları takip etmeye çalışıyordum. Okulların online eğitime geçmesi ile birlikte de bildiğim interaktif uygulamaların, web 2.0 araçlarının neler olduğunu öğretmenlerimiz ile paylaşarak, etkileşim içerisinde olan bir sınıfortamı yaratılmasına destek oldum (M6).*

Değişim ve dönüşüm kavramları birbirleri ile karıştırılmasına karşın, değişim belirli bir süre geçirilerek evrimleşme olarak tanımlanabilirken dönüşüm beklenmedik olarak gelişen bir durum karşısında farklılaşmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Pandemi süreci dünyadaki tüm ülkeler için aniden ortaya çıkan bir virüsün yayılması ile başladığından eğitim sistemi başta olmak üzere birçok sistemde daha önce uygulananndan vazgeçilerek yenileşmeye gidilmiştir. Bu süreçte dönüşümcü liderlik anlayışı ile öğrencide istendik kazanımların oluşması için daha önce kullanılmayan bilgi ve iletişim araçları ile dijital bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacak tutum ve davranışlar içerisinde olunmuştur. Bu bağlamda okul yöneticilerinin (f=6) çoğunlukla dönüşümcü liderlik anlayışı benimsediği bulgusuna varılırken, örnek olarak verilebilecek ifade aşağıda verilmektedir:

*Bir okul yöneticisinin vizyoner olması gerektiğini düşünüyorum. Yaşadığımız çağ sürekli gelişmeler ve değişimlerin yaratıyor. Teknolojinin her alanda faaliyet göstermesi ile eğitim alanında da eski ve tek düze bilgiler verilmesi bu çağın çocuklarına hitap edilmesinin önünde bir engel olur dolayısıyla eğitim öğretim faaliyetlerini gerçekleştirirken öğretilmek istenen kazanımlarına uygun yenilikleri takip etmemiz ve eğitimde teknolojik dönüşümün temsilcisi olmamız gerektiriyor (M3)*

Acar, Erbaş ve Eryaman (2021) yaptıkları araştırmada okul öncesi öğrencilerinin eğitim öğretim faaliyetlerine aktif olarak katılması bilişsel, sosyal ve duygusal gelişimleri açısından son derece önemli olduğunu belirtirken, özellikle pandemi sürecinde okul öncesi öğrencilerine uygun yazılımlar ile çalışılmasına öncelik verilmesi önerisinde bulunmuştur. Ayrıca çalışmada okul öncesi öğretmenlerinin uzaktan eğitim sürecinde teknolojik araçların eğitimde kullanılıyor olmasının öğrencilerin öğretmenlerin kontrolünde teknoloji ile tanışmasını sağladığı avantajlar olduğu bulgusuna da varılmıştır. Yukarıda yer alan öneri ve bulguya ilişkin olarak demokratik anlayış içerisinde bulunulup, öğretmenlerin düşüncelerinin alınarak bir dijital bir ders planının oluşturulması ile ilgili örnek olabilecek ifade araştırmada da yer almaktadır:

*Pandemi süreci eğitim sisteminin her kademesinde bir kriz yaşanmasına neden olsa da okul öncesinde bilişsel, sosyal ve duygusal kazanımların nasıl verileceği konusunda öğretmenlerimizde daha bir telaş vardı. Bu durumu, öğrencilerin gelişim düzeylerine uygun Web 2.0 araçlarından hangilerini kullanarak daha aktif olacakları konusunda düşüncelerini benimle paylaşmalarını istedim. Kendilerinin seçtikleri*

yazılımları kullanmak öğretmenlerimizin derse olan motivasyonun artmasını sağladı. Öğrencilerimiz de zaten kullandıkları interneti yararlı bir şekilde nasıl kullanabileceklerini öğrendiler (M4).

## 2. Pandemi Sürecinde Bir Okul Yöneticisinin Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt problemi kapsamında okul yöneticilerine; Okul yöneticisi olarak pandemi sürecinde hangi sorunlarla karşılaşıyorsunuz? sorusu yöneltilmiştir. Okul yöneticilerinin bu soruya ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular Çizelge 3’ te gösterilmektedir.

Çizelge 3 Pandemi Sürecinde Bir Okul Yöneticisinin Karşılaştığı Sorunlar

Tema	Kodlar	Katılımcılar	f
Karşılaşılan Sorunlar	Yönetimsel sorunlar	M1, M2, M3, M8	4
	Teknolojik sorunlar	M9, M1, M6, M8, M2, M4, M10	7
	Devamsızlık yapılması	M1, M7, M8	3
	Motivasyon eksikliği	M4, M6, M8, M9	4
	Velilerin sürece etkisi	M1, M2, M4	3
	Dijital güvenliğin sağlanması	M3	1

Çizelge 3 ’te, okul yöneticilerinin pandemi sürecinde karşılaştığı sorunlar ile ilgili veriler yer almaktadır. Okul yöneticilerinin araştırma sorularına verdikleri yanıtlar sonrasında karşılaşılan sorunlar temasında ortaya çıkan kodlar; yönetimsel sorunlar, teknolojik sorunlar, devamsızlık yapılması, motivasyon eksikliği, velilerin sürece etkisi ve dijital güvenliğin sağlanması çalışmaları olarak sıralanmıştır. Karşılaşılan sorunlar temasına ilişkin olarak tabloda okul yöneticilerinin eğitim öğretim faaliyetlerinin devam etmesini sağlamak için birçok sorun ile karşılaştığı

bulgusuna varılabilir. En çok karşılaşılan sorunun teknolojik olmakla beraber (f=7) sonrasında yönetsel sorunlar (f=4) gelmektedir. Motivasyon eksikliği, devamsızlık yapılması, velilerin sürece etkisi (f=3) ile ilgili sorunlar aynı düzeyde olurken en az karşılaşılan problem dijital güvenliğin sağlanması (f=1) şeklinde belirtilmiştir. Okul yöneticilerinin pandemi sürecinde karşılaştığı sorunlara ilişkin örnek olarak verilebilecek görüşler literatür ile ilişkilendirilerek ortaya koymaya çalışılacaktır.

Millî Eğitim Bakanlığı'nın eğitimin uzaktan olarak gerçekleşeceğini duyurduğu andan itibaren günümüze kadar olan süreçte öğrencilerin ve velilerin ilk kez bu kadar okuldan uzak kaldığı düşünüldüğünde iletişim içerisinde olmanın eğitim öğretim faaliyetlerinin belirlediği kazanımlara ulaşmakta kolaylık sağlayacağı düşünülmektedir. Yılmaz, Mutlu ve Doğanay'ın (2020) yaptıkları araştırmada okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin pandemi sürecinde veliler ile iletişime geçme oranı ilkökul ve ortaokul kademelerinde %90 gibi yüksek bir oranda olmasına rağmen %93'ünün yüz yüze eğitimi daha değerli gördüğü sonucuna ulaşmışlardır. Külekçi Akyavuz ve Çakın (2020) yaptıkları araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin öğretmen, öğrenci ve veli boyutlarında iletişimde sorunlar yaşanmasının kaçınılmaz olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmanın bulgusu ile benzerlik gösterdiğine ilişkin örnek olarak verilebilecek ifade aşağıda verilmektedir:

*Pandemi sürecinde yaşadığımız sorunların ilkökul boyutunda, yaşlarının küçük olmasından dolayı öğrencilerimiz bilgi ve iletişim araçları kullanma yetisinin henüz gelişmemiştir. Bu yüzden süreç ders öncesinde zooma bağlanma, ders sırasında dinleme ve anlama becerileri gösterme ders sonrasında ise ödevlerini online ortamda gerçekleştirme gibi konularda veliler ile iletişim içerisinde olmamızı gerektirdi (M4).*

Eğitim öğretim faaliyetlerinin öğrenciye bilgi ve beceriler kazandırması beklenir ve bu beklentinin ne düzeyde gerçekleştiği ölçme ve değerlendirme araçları ile belirlenir. Covid-19 sürecinde yaşanan problemlerden biri okul ortamında yüz yüze olarak gerçekleştirilen test, sınav, proje, deneme gibi ölçme faaliyetlerinin online ortamda öğrenciler ile fiziksel olarak bir araya gelmeden nasıl gerçekleşeceği olmuştur. Tüzün ve Yörük Toraman (2021) yaptıkları araştırmanın bulgularında katılımcıların %25'inin online sınavların öğrencinin derse öğrenip öğrenmediğini ölçmediğini düşünmediğine yer vermektedir. Araştırmanın bulgusu ile benzer nitelikte olarak değerlendirilen örnek görüş aşağıda verilmiştir:

*Ders içeriklerinin yüz yüze işlenecek ve değerlendirilecek eğitime göre planlanmış olması, sürecin başında karşılaştığımız ilk sorunlardandı. Çünkü öğretmenlerimiz yüz yüze anlattığı ve sonrasında tahtaya kaldırarak, yazılı sınav yaparak, proje ödevleri vererek vb. araçlar kullanarak ölçtüğü bilgiyi canlı dersler ile anlattıklarında, öğrencilerin konuyu anlayıp anlamadıklarını nasıl ölçeceklerini ve ölçme sonucu ortaya çıkacak verilerin doğruluğunu teyit edemeyeceklerini fark ettiler (M6).*

Covid-19 sürecinde en çok karşılaşılan sorunların teknolojiden kaynaklı olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Sarı ve Nayır (2020) OECD, UNESCO ve Dünya Bankası tarafından yayınlanan eğitim raporlarını inceledikleri araştırma pandemi sürecinde teknolojik sorunların yaşandığı bulgulara ulaşmıştır. Bunlar, evlerdeki bilgi ve iletişim araçlarının yetersiz gelmesi, yüksek fiyatlardan dolayı sınırsız internet bağlantısı gibi alt yapılarının sağlanmamış olması, teknolojiye ulaşamama, veliler ile iletişim kuramama olarak sıralanabilir. Dönmez, Koral, Akbulut (2020) yaptıkları çalışmada salgın sonrasında velilerin beklentilerinin eğitimin yüz yüze yapılması yönünde olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmanın bulgularında ilişkin olarak örnek olarak verilebilecek ifade aşağıdadır:

*Türk Eğitim Sistemi'nin müfredatı, bilgi ve iletişim araçlarını kullanarak derslerin etkileşimli olmasını engelliyor. Okulda yüz yüze verilen eğitim öğretim yılı boyunca öğrencilerimiz, okulda teknolojik alt yapı eksikliği, bilgi ve iletişim araçlarının eski olması, Bilişim Teknolojileri ders saatinin seçmeli olarak verilmesi gibi sorunlar olmasına rağmen online eğitime geçildiğinde bu sorun büyüdü. Maddi imkansızlıklardan dolayı iletişim araçlarının fiyatlarının yüksek olması, her evde birden fazla öğrenci ancak onlara kendilerine ait bir iletişim aracı olmaması, evlerdeki internetteki kotaların düşüklüğü gibi teknolojik sorunlar ile karşılaştık (M9).*

Erdem ve Görgülü Arı (2021) yaptıkları çalışmada online eğitimde devamsızlık nedenlerini araştırmışlardır ve farklı kategorilerde değerlendirilebilecek fikirlere ulaşmışlardır. Bunlardan psikolojik faktörler kategorisinde yer alanlarından motivasyon kaybıdır. Pınar ve Akgül'ün (2020) yaptıkları çalışmada da öğrencilerin derse yeterli motivasyon sağlayamadıkları bulgusuna varmışlardır. Millî Eğitim Bakanlığı'nın 2020 yılında yayınladığı Küresel Salgın Döneminde Uzaktan Eğitimi İzleme ve Değerlendirme Raporuna göre öğrencilerin %11,6'sı internet erişimi

olmasına rağmen derslere katılmadığını belirtmiştir (MEB, 2020). Araştırma bulguları ile benzer nitelikte olan öğretmen görüşü aşağıda yer almaktadır:

*Öğrencilerimizin ergenlik çağında olmasının da etkisinin olduğunu düşünerek, diğer kademelere oranla lise seviyesinde derslere olan ilgisi ve öğrenme motivasyonlarında düşüş yaşandığını, bu düşüşün devamsızlık oranında artışa sebebiyet verdiğini söyleyebilirim (M7).*

### **3. Pandemi Sürecinde Bir Okul Yöneticisinin Teknolojik Liderlik Davranışları Sergilemesi ile Sorunların Çözümüne İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Araştırmanın üçüncü alt problemi kapsamında okul yöneticilerine; Okul yöneticisi olarak pandemi sürecinde yönetim boyutunda karşılaştığınız sorunların çözümünde teknolojik liderlik davranışlarını nasıl kullanıyorsunuz? sorusu yöneltilmiştir. Okul yöneticilerinin bu soruya ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular Çizelge 4 'te gösterilmektedir.



Çizelge 4 Pandemi Sürecinde Bir Okul Yöneticisinin Teknolojik Liderlik Davranışları Sergilemesi ile Sorunların Çözümü

Tema	Kodlar	Katılımcılar	f
Teknolojik Liderlik Davranışlarının Sergilenmesi ile Sorunların Çözümü	Teknolojik ihtiyaçların giderilmesi	M1, M6, M8	3
	Motivasyon sağlanması	M1, M2, M8, M10	4
	Eğitim teknolojileri materyaller ofisi birimi kurulması	M2, M3, M6, M8, M9	5
	Etkili iletişim sağlanması	M2, M3, M4, M9	4
	İş birliği içinde olma	M1, M2, M3, M4, M5, M10	6
EBA kullanımını destekleme	M1, M3, M9, M10	4	

Çizelge 4’ te, okul yöneticilerinin pandemi sürecinde karşılaştığı sorunların üstesinden gelmek için ürettikleri çözümler ile ilgili veriler yer almaktadır. Okul yöneticilerinin araştırma sorularına verdikleri yanıtlar teknolojik liderlik davranışlarının sergilenmesi ile sorunların çözümü temasında ortaya çıkan kodlar; teknolojik ihtiyaçların giderilmesi, motivasyon sağlanması, eğitim teknolojileri materyaller ofisi biriminin kurulması, etkili iletişim sağlanması, iş birliği içinde olma ve EBA kullanımını destekleme olarak sıralanmıştır. Temaya ilişkin olarak tabloda okul yöneticilerinin eğitim öğretim faaliyetlerinin devam etmesini sağlamak için karşılaşılan sorunlar karşısında çeşitli çözümler üretmeye özen gösterdikleri bulgusuna varılabilir. En çok tercih edilen çözüm yolu iş birliği içerisinde olmak iken (f=6) sonrasında Eğitim teknolojileri materyaller ofisi birimi kurulması (f=5) gelmektedir. Teknolojik ihtiyaçların giderilmesi, motivasyon sağlayacak etkinlikler düzenlenmesi, etkili iletişim sağlanması ve EBA kullanımını desteklemenin (f=4) aynı

düzeyde kullanıldığı bulgusuna varılmaktadır. Okul yöneticilerinin pandemi sürecinde karşılaştığı sorunlara getirdiği çözümler ilişkin örnek olarak verilebilecek görüşler literatür ile ilişkilendirilerek ortaya koymaya çalışılacaktır.

Pandemi sürecinde Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanı tarafından teknolojik ihtiyaçların giderilmesi ile ilgili Pandemi Sosyal Destek programı dahilinde ihtiyaç sahibi kişilerin e-devlet üzerinden başvurması ve şartları sağlanması dahilinde ekonomik yardımda bulunacağını duyuruldu ancak bu tedbir ekonomik olarak daha zayıf olduğundan kamu kurumlarında okuyan öğrenciler özel okullara göre daha dezavantajlı olma durumunu ortadan kaldıramamış ve yetersiz kalmıştır. UNESCO, UNICEF ve Dünya Bankası gibi kuruluşlar pandemi döneminde eğitim eşitsizliklerin artış gösterdiğini göstermektedir (Çelik ve Şahin, 2020). Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin teknolojik ihtiyaçların giderilmesi hususunda benzer olarak gerçekleştirdiklerini çözüm önerilerine ilişkin görüş aşağıda yer almaktadır:

*Okulumuzun bilgisayar laboratuvarında bulunan bilgisayarların, evde bilgisayarı ya da tableti olmayan dolayısıyla planlanan canlı dersleri gerçekleştirmeyecek olan öğretmenlerimize teminini sağladık. Bu durum öğretmen boyutunda teknolojik boyutunda ihtiyaçların bir nebze de olsa giderilmesini sağladı (M4).*

Teknolojik araç ve gereçlerin sağlanması eğitim öğretim faaliyetlerinin gerçekleşmesinde büyük bir adım olsa da ders planlarının yüz yüze eğitimler için hazırlanmış olması online süreçte derslerin nasıl yürütüleceği konusunda öğretmenlerin kaygısını azaltmaya sebebiyet vermemektedir. Bu noktada Eğitim Fakültelerinin içerisinde yer alan Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitmenliği bölümünden mezun olan ve eğitim teknoloğu mesleğini icra eden kişilerin yönlendirmesine ihtiyaç duyulmuştur. Adak ve Koç (2021) araştırmalarında uzaktan eğitim sürecinde yaşanan aksaklıkların BÖTE bölümünün kapatılması ile ilişkilendirmiş ve bölümün kapatılmasının yanlış olduğunu belirtmişlerdir. Hamutoğlu, Gültekin ve Kıyıcı (2022) da çalışmalarında Covid-19 sürecinde BÖTE bölümünün eğitim öğretim faaliyetlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesine önemini vurgulamış ve bölüme ilişkin alınan kararın gözden geçirilmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Araştırmada da benzer olarak bir eğitim teknoloğu ile çalışmanın sürece olan olumlu etkisini gösterecek örnek görüş aşağıda yer almaktadır:

*Eğitim teknolojileri ve materyaller ofisi biriminin kurulmasıyla birlikte eğitim teknoloğu ile çalışma fırsatını yakalamamız retmenlerimizin teknolojik anlamda gelişmelerine, bu gelişmelerin derslere yansımına ve öğrencilerimizin online derslerde dijital araçları kullanarak onların da teknolojik olarak gelişmelerine ve dersin hedef kazanımlarının eğlenceli, etkileşimli bir ortamda gerçekleştirilerek verilmesine imkân sundu. Pandemi sđrecinin başında karşılaştığımız problemlerin gösterdiğimiz teknolojik liderlik ile zm bulduğunu görmek bizleri de motive etti (M6).*

*Pandemi sđrecinin başlarında kurduğumuz eğitim teknolojileri materyaller ofisinin yaşanılan problemleri minimum dđzeye indirdiğini söyleyebilirim. Bu birim öğretmenlerin dijital anlamda teknolojik ihtiyaçların giderilmesini ve öğretmenlerin etkileşimli dersler gerçekleştirmelerini sağlamasını gerçekleştirerek sđrecin olumsuz etkisini azalttı. Haftanın 4 gđn anasınıfı, ilkokul, ortaokul ve lise seviyelerinde derslere giren öğretmenlerimize belirlenen bir saatte çeşitli Web 2.0 araçlarının kullanımını göstererek, mđfredatın dijitalleşmesini sağladı. Sonrasında ğretmenlerin yaptığı uygulamaları birbirleriyle paylaşacakları bir ortam yaratarak etkili bir iletişim ortamının oluşmasını, iyi örneklerin paylaşılarak öğretmenlerin birbirleriyle iş birliği içinde bulunması konularında da desteklerde bulundular (M9).*

Koç (2020) niversitelerde ğretim elemanlarının uzaktan eğitime ilişkin görüşlerini değerlendirdiği çalışmada araştırma bulgusuna benzer olarak sđrecin dezavantajlarından biri olarak öğreten ve öğrenen arasında etkileşim eksikliği olduğunu ifade etmiştir. zdoğan ve Berkan (2020) pandemi sđrecinde eğitim paydaşlarının görüşlerini değerlendirdiği çalışmasında iletişim ve etkileşim konusunda yetersizliğini bulgular arasında yer almaktadır. Horspol ve Lange (2012) Covid-19 pandemi sđrecinin öncesinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında uzaktan eğitim faaliyetlerinin dezavantajlarını sıralarken öğrencilerin sosyalleşme imkanlarının kısıtlılığını belirtmiştir. Var olan olumsuz durumun değişmesi için okul yöneticilerinin sđre içerisinde uyguladığı zm yoluna ilişkin olarak verilebilecek örnek görüş aşağıdadır:

*ğrencilerimizin zamanla derse olan ilgilerinin azaldığını fark etmemiz ile onları motive edecek etkinlikler planlamaya başladık. Her hafta farklı bir zümrenin, öğrencilerimiz ile eğlenceli zaman geçirecekleri online etkinlik akşamları dđzenledik. Bu etkinliklerin öğrencilerimizin sosyal becerileri kazandırdığı, sınıf içi iletişimi*

arttırdığı, öğretmen ve öğrenciler arasındaki bağın güçlendiği sonuçlarına vardık (M3).

#### 4. Pandemi Sürecinde Bir Okul Yöneticisinin Teknolojik Liderlik Davranışları Sergilemesinin Sürece Etkisine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt problemi kapsamında okul yöneticilerine; Okul yöneticisi olarak pandemi sürecinde gösterdiğiniz teknolojik liderlik davranışları yönetim sürecini ne düzeyde etkilediğini düşünüyorsunuz? Okul yöneticilerinin bu soruya ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular Çizelge 5 'te gösterilmektedir.

Çizelge 5 Pandemi Sürecinde Bir Okul Yöneticisinin Teknolojik Liderlik Davranışları Sergilemesinin Sürece Etkisi

Tema	Kodlar	Katılımcılar	f
Yönetim Sürecine Etkisi	Örnek olması	M1, M8, M9, M10	4
	Kolaylaştırıcı olması	M1, M2, M3, M5, M6, M7, M9	7
	Ulaşılabilirlik sağlanması	M1, M2, M4, M10	4
	Hızlandırıcı etki yaratması	M2, M8, M9,	3
	Online olarak gerçekleşebilecek etkinliklerin farkına varılması	M2, M3, M5, M7, M8, M10	7
	Geri bildirimlerin hızlı bir şekilde gerçekleşmesi	M2, M3, M6	3

Çizelge 5'te, okul yöneticilerinin pandemi sürecinde karşılaştığı sorunları çözüme kavuşturmak için gösterdiği liderlik davranışlarının sürece etkisi ile ilgili veriler yer almaktadır. Okul yöneticilerinin araştırma sorularına verdikleri yanıtlar sonrasında elde edilen kodlar örnek olması, kolaylaştırıcı olması, ulaşılabilirlik sağlaması, hızlandırıcı etki yaratması, online olarak gerçekleştirilecek etkinliklerin farkına varılması ve geri bildirimlerin hızlı bir şekilde verilmesi olarak sıralanmıştır. Sürece en çok etki ettiği görülen bulgular yüz yüze yerine online olarak gerçekleştirilecek etkinliklerin farkına varılması ve yönetim sürecine kolaylaştırıcı bir etki yarattığı (f=7) olmuştur. Sonrasında ise örnek olması, ulaşılabilirlik sağlaması (f=4) ve son olarak okul yöneticileri teknolojik liderlik davranışlarını kullanmanın yönetim sürecine hızlandırıcı etki yaratması ve geri bildirim hızlı bir şekilde gerçekleştirmesini (f=3) sağladığını düşünmektedirler. Temaya ilişki olarak okul yöneticilerinin teknolojik liderlik davranışları göstererek sorunları çözüme ulaştırmalarının sürece olumlu etkisi olduğu bulgusuna varılabilir. Okul yöneticilerinin pandemi sürecinde karşılaştığı sorunların çözüm yollarının yönetim sürecine olan etkisine ilişkin örnek olarak verilebilecek görüşler literatür ile ilişkilendirilerek ortaya koymaya çalışılacaktır.

Macaulay (2009) gerçekleştirdiği çalışmada okul yöneticilerini teknolojik becerilerini etkili bir şekilde gösteren kişiler olarak tanımladığı kavramsal bir çerçeve oluşturmuştur. Bu etkiyi aktif bir biçimde kullanma ve eğitim ortamında kullanılmasını sağlama ile oluşturacağını belirlemiştir. Eren ve Kurt (2011) ilkokulda görev yapan okul yöneticilerinin teknolojik liderlik davranışlarını ölçtüğü çalışmalarında ortaya çıkan bulgu araştırmanın bulgusu ile benzerlik göstermektedir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin öğretmenleri teşvik etmek için eğitim teknolojilerini kullanarak model olma yolunu tercih ettikleri bulgusuna varılmaktadır. Bulguya ilişkin olarak verilebilecek örnek görüşler aşağıdadır:

*Okul yöneticisi olarak bizlerin bilgi ve iletişim araçlarını kullanmaya yönelik tutum ve becerilerimizin yüksek olması öğretmenlerimize örnek teşkil ettiğimizi düşünüyorum. (M1).*

*Teknolojik liderlik davranışlarını sergileyerek öğretmenlerimiz benimsemelerini sağlamak online eğitimde yaşanan problemler karşısında farklı çözümler üreterek problemlerin üstesinden gelmemizi ve süreci iyi yönetmek konusunda işlerimizi kolaylaştırdı (M9).*

Kaymaz (2021) uzaktan eğitim sürecinde değişen iş yükü ve etkilerine ilişkin araştırmasında mesai kavramının anlamını yitirdiğini ve iş yükünün arttığı bulgusuna varmıştır. Bu durumun zamanla işkolikliğe dönüştüğü, baskı ve stres oluşturduğu ve sonuç olarak fiziksel ve zihinsel olarak yorgun durumlara düşürdüğu de olumsuz etkileri olarak sıralanmıştır. Duman (2021) gerçekleştirdiği çalışmada okul yöneticilerinin eğitim öğretim faaliyetlerinin aksamaması için gösterdikleri çabayı mesai kavramı gözetmeksizin sürdürdükleri bulgusuna varmıştır. Bu bilgiler ışığında ulaşılabilirliğin arttığına ilişkin olarak araştırma bulgusunu destekleyecek nitelikte olan okul yöneticisinin örnek görüşü aşağıda verilmektedir:

*Pandemi sürecinde çoğu meslekte olduğu gibi bizlerin de mesai saati kavramı kalmadı. Covid-19 olarak hastalığa yakalanan kişilerin artması, salgının seyrinin değişmesi, karantina süreleri, aşı çalışmaları vb. durumlar Sağlık Bakanlığı tarafından alınan kararların sıklıkla değişmesine neden oldu. Milli Eğitim boyutunda biz okul yöneticileri verilen kararları anlamak ve uygulamak noktasında gece gündüz fark etmeksizin ayakta olmak durumunda kaldık. Dolayısıyla ulaşılabilirliğimiz yüz yüze eğitimdekine göre kıyaslanamayacak şekilde arttı (M4).*

## V. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

### A. Sonuç ve Tartışma

Araştırmada pandemi sürecinde okul yöneticilerinin teknolojik liderlik davranışlarını kullanımına ilişkin olarak karşılaşılan problemleri nasıl çözüme kavuşturduğu incelenmiştir.

Görüşme soruları ile elde edilen araştırma verileri analiz edildiğinde 4 temaya ulaşılmıştır. Bunlar; pandemi sürecinde bir okul yöneticilerinin teknolojik liderlik algısı, karşılaşılan sorunlar, sorunlara getirilen çözümler ve teknolojik liderlik algısının yönetim sürecine etkisi olarak sıralanabilir.

Teknolojik liderlik algısı temasına ilişkin olarak okul yöneticileri kendilerini çoğunlukla çağdaş liderlik anlayışları içerisinde olmakla bağdaştırmışlardır. En çok sergilenen liderlik çeşidinin dönüştürücü olarak ortaya çıkması bulgusu, pandemi döneminin eğitimde teknoloji kullanımını arttırarak, eğitim sisteminde büyük ölçüde dijital bir dönüşüm yaratması ile ilgili olarak değerlendirilebilir. Ulaşılan bulgu, ISTE (2018) eğitim liderleri için geliştirilen standartlar ile ilişkilendirilebilir. ISTE (2018) okul yöneticilerinin teknolojik bir lider olarak sürekli gelişen ve değişen teknolojiyi takip edebilmek ve okuldaki eğitim öğretim faaliyetlerinde kullanımını arttırmak, durağanlıktan çıkıp bir teknolojiye doğru sürekli dönüşüm içerisinde olmaları gerektiğini ifade etmektedir.

Pandemi sürecinde karşılaşılan sorunlar temasına ilişkin olarak ortaya çıkan bulgular çoktan aza doğru; yönetsel sorunlar, teknolojik sorunlar, devamsızlık yapılaması, motivasyon eksikliği, velilerin sürece etkisi, dijital güvenliğin sağlanması ve ders içeriklerini dijitalleştirme çalışmaları olarak tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına benzer sonuçlara ulaşan Özdoğru (2021) pandemi sürecinde yaşanan sorunları, yönetsel sorunlar, iletişim sorunları, finansman sorunu, planlama sorunları, personelle ilgili sorunlar, okul ikliminde yaşanan sorunlar, okul sağlığında yaşanan sorunlar ve eğitim-öğretim sürecinde karşılaşılan sorunlar olarak belirtmiştir. Turan (2020) ise araştırmasında yaşanan sorunları teknik sorunlar, velilerin

duyarsızlığı, sosyo ekonomik durumları, mesleki kıdemi yüksek olan öğretmenlerin teknolojiden uzak olması ve bazı öğretmenlerin uzaktan eğitimin yararlılığına inanmaması gibi nedenler olarak sıralamıştır. Araştırma bulgularının alan yazındaki araştırmaların sonuçları ile ilişkilendirildiğinde, pandemi sürecinde benzer durumların problem olarak karşılaşıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Pandemi sürecinde teknolojik liderlik davranışları ile karşılaşılan sorunların çözümü temasına ilişkin olarak teknolojik ihtiyaçların giderilmesi, motivasyon sağlayacak etkinlikler düzenlenmesi, eğitim teknolojileri materyaller ofisi biriminin kurulması, etkili iletişim sağlanması, iş birliği içinde olma ve EBA kullanımını destekleme bulgularına ulaşılmıştır. Ulaşılan bulgular, TSSA (2001) standartları ile benzerlik göstermektedir. Standartların öğrenme ve öğretme boyutunda eğitim liderleri öğretmenler ile iş birliği içerisinde olarak ders materyallerinde teknolojiyi etkili kullanmayı, müfredatın bilgi ve iletişim araçlarıyla zenginleştirilerek oluşturulmasını sağlamayı amaçlar. Keleş, Atay ve Karanfil 'in (2020) araştırmasında da okul müdürlerinin pandemi sürecinde karşılaştıkları sorunların öğretmenlere teknolojik destek sağlayarak ve okul paydaşları ile iletişim içerisinde olarak çözüme kavuşturdukları sonucuna varılabilir.

Pandemi sürecinde teknolojik liderlik davranışları sergilemenin sürece etkisi temasına ilişkin olarak ortaya çıkan bulgular; örnek olması, kolaylaştırıcı olması, ulaşılabilirlik sağlaması, hızlandırıcı etki yaratması, online olarak gerçekleşebilecek etkinliklerin farkına varılması ve geri bildirimlerin hızla alınıp verilmesi olarak sıralanmaktadır. Araştırma sorularına verilen yanıtlardan elde edilen bulgular neticesinde okul yöneticilerinin gösterdiği teknolojik liderliğin pandemi sürecinin eğitim sisteminde yarattığı kriz ortamının yönetiminde pozitif bir etki yarattığı sonucuna varılabilir.

## **B. Öneriler**

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak politika yapıcılara, uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler geliştirilmiştir.

### **1. Politika Yapıcılara Yönelik Öneriler**

- Pandemi süreci ile eğitim bilgi ve iletişim araçları ile gerçekleşmiş olup, teknolojik yeterlilik düzeyine bağlı olarak okul yöneticileri çeşitli



problemlerle karşılaşmıştır. Eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi görevini çıkabilecek her problem karşısında teknolojik liderlik göstererek çözmesi beklenen okul yöneticileri için yeterlilik kriterleri oluşturulmalıdır. Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde görev yapan okul yöneticileri belirlenen süre aralıklarında teknolojik yeterlilikler ile ilgili olarak sözlü veya yazılı sınavlarla sınanmalıdır.

## 2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Teknolojik bir lider olarak okul yöneticilerinden görev yaptığı kurum içerisinde çalışan öğretmenlerin bilgi ve iletişim araçlarını ve teknolojiyi takip edip, gelişmelerden haberdar olmasını sağlaması beklenmektedir. Öğretmenleri hizmet içi eğitimlere katılmaları konusunda teşvik ederek, seminerler düzenleyerek gelişim göstermelerine katkı sağlamalıdır.
- Telekomünikasyon hizmetleri veren kurumlar ile görüşülerek, ihtiyaç duyulduğu belirlenen konularda iş birliği içerisinde gerçekleştirilecek çalışmalar düzenlenebilir.
- Uluslararası teknoloji eğitimi veren WOCATE (World Council Of Associations For Technology Education), EGTB (European Society For Technology Education), Europäische Gesellschaft für Technische Bildung), ITEA (International Technology Education Association) gibi kurumlar ile iş birlikleri gerçekleştirilebilir.
- Bilgisayar ve Eğitim Teknolojileri öğretmenleri önderliğinde belirlenen zamanlarda tüm öğretmenlerin katılımı sağlanacak online veya yüz yüze şekilde gerçekleşecek Web 2.0 araçlarının ders içeriklerine entegrasyonunu sağlayacak örneklerin paylaşılacağı toplantılar organize edebilir.

## 3. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Bu çalışmada İstanbul ilinde okul yöneticisi olarak görev yapan kişilerle görüşülerek yürütülmüştür. Farklı illerde görev yapan okul yöneticileri ile de görüşülerek gerçekleştirilebilir.
- Araştırmanın verileri okul yöneticileri ile görüşülerek kendi algılarına göre elde edilmiştir. Okul örgütünün diğer öğretmen, öğrenci, veli boyutları eklenerek farklı bakış açılarına göre değerlendirilip, paralellik ya da zıtlık gösteren bulgular ortaya çıkarılabilir.

- Araştırmada okul yöneticileri için uluslararası düzeyde teknolojik standartlara yer verilmiştir. Bu standartları Türkiye’de görev yapan okul yöneticileri için ulusal düzeye dönüştürmeye yönelik olarak çalışılabilir.
- Araştırma Yükseköğretim Kurumu’nda görev yapan okul yöneticilerinin görüşleri alınarak ilköğretim, ortaöğretim kurumları ile karşılaştırılabilir.
- Araştırma daha detaylı veriler elde etmek için nicel veya karma yöntem kullanılarak gerçekleştirilebilir.

## VI. KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- AĞLARGÖZ, O. (2012). **Yönetim ve Organizasyon**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını, 1. Baskı.
- ALDAG, R. J. ve KUZUHARA, L. W. (2002). **Organizational Behavior and Management**, South-Western., Thomson Learning.
- BOGDAN, R.C. ve BİKLEN, S.K. (1992). **Qualitative Research For Education: An Introduction To Theory And Methods**, Boston, Allyn and Bacon, 5. Baskı.
- ÇELİK, Z. ve ŞAHİN, S. A (2020). **Pandemi Dönemi Uzaktan Eğitim Sürecinde Eğitimsel Eşitsizliklerin Yeniden Üretimi**, Ankara, Necmettin Erbakan Yayınları.
- CRESWELL, J. W. (2007). **Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches**, USA, Sage Yayınları, 2. Baskı.
- HAMARAT, E. (2019). **21. Yüzyıl Becerileri Odağında Türkiye'nin Eğitim Politikaları**, İstanbul, Seta Yayınları.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. (2008), **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Alfa Aktüel Yayınları.
- UŞUN, S. (2006). **Uzaktan Eğitim**, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- YILMAZ, E., MUTLU, H., ve DOĞANAY, G. (2020). **Veli Algısına Göre Pandemi Dönemi Uzaktan Eğitim Sürecinin Niteliği**, Konya, Palet Yayınları.
- YİN, R. (1984). **Case Study Research: Design And Methods**, California, Sage Publications.

### MAKALELER

- A'MAR, F. ve ELEYAN, D. (2022). "Effect of Principal's Technology Leadership on Teacher's Technology Integration", **International Journal of Instruction**, cilt 15, sayı 1, ss.781-798.
- BACANAK, A., KARAMUSTAFAOĞLU, O., KÖSE, S. (2003). "Yeni Bir Bakış, Eğitimde Teknoloji Okuryazarlığı", **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 14, sayı 14, ss. 191-196.

- BAKAN, İ. (2009). “Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, **TİSK Akademi**, cilt 4, sayı 7, ss.138-172
- DAMAYANTI, F. ve MİRFAHİ, A. (2020). “An Analysis of Digital Leadership in the Pandemic Covid-19 Era”, **Education and Humanities Research**, cilt 526, ss. 156-159.
- DUMAN, Ç. (2021). “Pandemi Sürecinde Okul Yönetimine İlişkin İdareci Görüşleri”, **Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi**, cilt 5, sayı 2, ss. 181-194.
- EREN, E. ve KURT, A. A. (2011). “İlköğretim Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği Davranışları”, **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 4, sayı 2, ss. 219-238.
- ERDEM, S ve GÖRGÜLÜ ARI, A. (2021). “Çevrim İçi Eğitimde Öğrencilerin Devamsızlık Nedenlerinin Araştırılması”, **Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi**, cilt 4, sayı 1, ss. 57- 79.
- ERKUŞ, A., GÜNLÜ, E. (2008). “Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri”, **Dokuz Eylül İşletme Fakültesi Dergisi**, cilt 9, sayı 2, ss. 187-209.
- Gül, H., ve Çelebi, F. (2014). “‘Hükümet Kadın’ Filmi Eşliğinde Vizyoner Liderlik”, **Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi**, sayı 6, ss. 147-154.
- HAMUTOĞLU, N. B., SEZEN-GÜLTEKİN, G. & KIYICI, M. (2022). “Covid-19 Pandemi Sürecinde Böte Meslek Profiline Olan İhtiyacın Yönetimsel Eğitim Politikaları Kapsamında Değerlendirilmesi: Sakarya Üniversitesi Örneği”, **Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 20, sayı 1, ss. 223-242.
- HORSPOOL, A. ve LANGE, C. (2012). “Applying The Scholarship Of Teaching And Learning: Student Perceptions, Behaviours And Success Online And Face-To-Face”, **Assessment & Evaluation in Higher Education**, cilt 37 sayı 1, ss. 73-88.
- KAVRAYICI, C. ve KESİM, E. (2021). “Covid-19 Pandemisi Sürecinde Okul Yönetimi: Nitel Bir Araştırma”, **Pegem Akademi Yayıncılık**, cilt 27, sayı 1, ss. 1005-1060.
- KAYMAZ, A. (2021). “Uzaktan Eğitim Sürecinde Değişen İş Yükü ve Etkilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri”, **Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi**, cilt 1, sayı 1, ss.71-85.

- KÜLEKÇİ AKYAVUZ, E. ve ÇAKIN, M. (2020). “Covid-19 Salgınının Eğitime Etkisi Konusunda Okul Yöneticilerinin Görüşleri”, **Turkish Studies Dergisi**, sayı 15, cilt, 4, ss. 723-737.
- POLLOCK, K. (2020). “School Leaders’ Work During the COVID-19 Pandemic: A Two Pronged Approach”, **International Studies in Educational Administration**, sayı 48, cilt 3, ss. 38-44.
- ÖNEN, S.M., ve KANAYRAN, H.G. (2015). “Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme”, **Birey ve Toplum Dergisi**, cilt 5, sayı 10, ss. 43-63.
- ÖZER, M. (2020). “Türkiye’de COVID-19 Salgını Sürecinde Millî Eğitim Bakanlığı Tarafından Atılan Politika Adımları”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, sayı 28, cilt 2, ss. 1124-1129.
- ŞAHİN, B. (2009). “Örgütsel Gelişimin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 11, sayı 3, ss. 97-118.
- TAGHİSOYLU, R. (2020). “Nitel Bir Araştırma Tekniği Olarak: Durum Çalışması”, **International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal**, cilt 6, sayfa 33, ss. 1161-1167.
- TULOWİTZKİ, P., GERİCK, J., ve EİCKELMANN, B. (2022). “The Role Of ICT For School Leadership And Management Activities: An International Comparison”, **International Journal of Educational Management**, cilt 36, sayı 2, ss. 133-151.
- TURAN, S. (2020). “Covid-19 Sürecinde Okul Müdürlerinin Teknolojik Liderliği”, **Milli Eğitim Dergisi**, cilt 49, sayı 1, ss. 175-199.
- TÜZÜN, F., ve YÖRÜK-TORAMAN, N. (2021). “Pandemi Döneminde Uzaktan Eğitim Memnuniyetini Etkileyen Faktörler”, **Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 14, sayı 3, ss. 822–845.
- ULUUYSA, B. ve KURT, A. A. (2011). “İlköğretim Bilgisayar Laboratuvarlarının Ergonomik İlkelerine Göre İncelenmesi: Eskişehir İli Örneği”, **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 12, sayı 2, ss. 271-285.
- VİNER, R. M., RUSSELL, S. J., CROKER, H., PACKER, J., WARD, J., STANSFIELD, C., ... ve BOOY, R. (2020). “School Closure And Management Practices During Coronavirus Outbreaks Including COVID-19: A Rapid Systematic Review”, **The Lancet Child & Adolescent Health**, cilt 4, sayı 5, ss. 397-404.

YEŞİL, A. (2016). “Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 2, sayı 3, ss. 158-180.

## **ELEKTRONİK KAYNAKLAR**

- URL-1 “Policy Brief: Education During COVID-19 and Beyond”,  
[https://www.un.org/development/desa/dspd/wpcontent/uploads/sites/22/2020/08/sg\\_policy\\_brief\\_covid-19\\_and\\_education\\_august\\_2020.pdf](https://www.un.org/development/desa/dspd/wpcontent/uploads/sites/22/2020/08/sg_policy_brief_covid-19_and_education_august_2020.pdf), (Erişim Tarihi: 7/01/2022)
- URL-2 “Bakan Selçuk, Koronavirüs’e Karşı Eğitim Alanında Alınan Tedbirleri Açıkladı.”, <https://www.meb.gov.tr/bakan-selcuk-koronaviruse-karsi-egitim-alaninda-alinan-tedbirleri-acikladi/haber/20497/tr>, (Erişim Tarihi: 10/02/2021)
- URL-3 “Uzaktan Eğitim 30 Nisan’a Kadar Devam Edecek.”,  
<https://www.aa.com.tr/tr/egitim/milli-egitim-bakani-selcuk-uzaktan-egitim-30-nisana-kadar-devam-edecek/1779414>, (Erişim Tarihi: 11/02/2022)
- URL-4 “COVID-19 Bilgilendirme Platformu Covid 19 Sözlüğü”,  
<https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66439/c.html>, (Erişim Tarihi: 11/02/2022)
- URL-5 “COVID-19 Bilgilendirme Platformu Covid 19 Sözlüğü”,  
<https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66493/p.html>, (Erişim Tarihi: 11/02/2022)
- URL-6 “School Closures Caused by Coronavirus (Covid-19)”,  
<https://en.unesco.org/covid19/educationresponse>, (Erişim Tarihi: 10/02/2022)
- URL-7 “Uzmanları Bir Araya Getiren Bilim Kurulu Nasıl Kuruldu?”,  
<https://www.gzt.com/jurnalist/uzmanlari-bir-araya-getiren-bilim-kurulu-nasil-kuruldu-3531656>, (Erişim Tarihi: 08/02/2022)

## **TEZLER**

- ALKIN, M. C. (2006). “Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Trakya Üniversitesi.
- CANTÜRK, G. (2016). “Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Davranışlarını ve Bilişim Teknolojilerinin Yönetim Süreçlerinde Kullanımını”, (Doktora Tezi), Akdeniz Üniversitesi.

ÇIKRIK, S. (2020). “Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği Yeterliklerinin Öğretmenler Tarafından İncelenmesi”, (Yüksek Lisans Projesi), Pamukkale Üniversitesi.

MACAULAY, L.S., (2009). “Elementary Principals As Technology Instructional Leaders”, (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Towson.

SARAMAN, T. (2017). “Liderlik Yaklaşımı ve Douglas McGregor’un X ve Y teorisi: Bartın Üniversitesi’nde Çalışan İdari Personel Üzerine”, (Yüksek Lisans Tezi), Bartın Üniversitesi.

UYMAZ, A. (2012). “Örgütsel Davranışa Post-Modern Yaklaşım”, (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi.

### **DİĞER KAYNAKLAR**

MEB (2020). “Küresel Salgın Döneminde Uzaktan Eğitimi İzleme ve Değerlendirme Raporu”.

## EKLER

### Ek-1: Etik Kurul İzin Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 21.06.2022-54081



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : E-88083623-020-54081  
Konu : Etik Onayı Hk.

21.06.2022

Sayın ASLIHAN BUSE BİBEROĞLU

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 09.06.2022 tarihli ve 2022/10 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur. Bilgilerinize rica ederim.

Dr. Öğr. Üyesi Alper FİDAN  
Müdür Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : BSV4BVCFF3 Pin Kodu : 53262

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-aydin-universitesi-ebys?>

Adres : Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL

Telefon : 444 1 428

Web : <http://www.aydin.edu.tr/>

Kep Adresi : [iau.yaziisleri@iau.hs03.kep.tr](mailto:iau.yaziisleri@iau.hs03.kep.tr)

Bilgi için : Hicran DEMİR  
Unvanı : Yazı İşleri Uzman





## Ek-2: Görüşme Formu

<b>Tematik Kategoriler</b>	<b>Genel Sorular</b>	<b>Derinleştirme Soruları</b>
Teknolojik Liderlik Algısı	Pandemi sürecinde bir okul yöneticisi olarak teknolojik liderlik konusunda kendinizi nasıl tanımlarsınız?	Bir yöneticide olması gereken liderlik davranışları sizce nelerdir?  Teknolojik liderlik kavramının önemi hakkında ne düşünüyorsunuz?
Yaşanan Sorunlar	Okul yöneticisi olarak pandemi sürecinde hangi sorunlarla karşılaşıyorsunuz?	Pandemi sürecinde karşılaşılan sorunlardan en zorlandığınız / çabuk çözüme kavuşturduğunuz sorunları anlatır mısınız?  Pandemi öncesi yaşadığınız sorunlara kıyasla pandemi sonrasında ortaya çıktığını düşündüğünüz spesifik bir örnek verir misiniz?
Teknolojik Liderlik Davranışlarının Sergilenmesi ile Sorunların Çözümü	Okul yöneticisi olarak pandemi sürecinde yönetim boyutunda karşılaştığınız sorunların çözümünde teknolojik liderlik davranışlarını nasıl kullanıyorsunuz?	Karşılaştığınız sorunların üstesinden gelmek için teknolojik liderliğe ilişkin hangi tutum ve davranışları sergilediniz?  Okul yöneticilerinin teknolojik liderliği yönetim sürecine nasıl ilişkilendirmeleri gerektiğini düşünüyorsunuz?

Yönetim Sürecine Etki	Okul yöneticisi olarak pandemi sürecinde gösterdiğiniz teknolojik liderlik davranışları yönetim sürecini ne düzeyde etkilediğini düşünüyorsunuz?	Süreç içerisinde teknolojik liderliğin nasıl avantajlar sağladığını düşünüyorsunuz?  Pandemi sürecinde görev yapan bir okul yöneticisi olarak; teknolojik liderlik davranışları göstermenin sürece nasıl etki ettiğini düşünüyorsunuz?
-----------------------	--	--

## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı: Aslıhan Buse BİBEROĞLU

### **Eğitim Durumu**

**Lisans:** İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Bilgisayar ve Eğitim Teknolojileri Öğretmenliği

**Yüksek Lisans:** İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi

### **İş Deneyimi**

İstanbul Erkek Liseliler Eğitim Vakfı Okulları / İstanbul / 2019-halen