

**ÖZEL OKULLARDA GÖREV YAPAN  
ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE  
YÖNETİCİLERİN TEKNOLOJİK LİDERLİK  
DÜZEYİ İLE YÖNETİCİLİK ETKİLİLİĞİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Mustafa Metin GERÇEK  
DANIŞMAN  
Doç. Dr. Sinan YÖRÜK  
İNTERNET ve BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ  
YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
Haziran, 2016

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖZEL OKULLARDA GÖREV YAPAN**  
**ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE**  
**YÖNETİCİLERİN TEKNOLOJİK LİDERLİK DÜZEYİ İLE**  
**YÖNETİCİLİK ETKİLİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN**  
**İNCELENMESİ**

**Mustafa Metin GERÇEK**

**DANIŞMAN**

**Doç. Dr. Sinan YÖRÜK**

**İNTERNET ve BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ**  
**YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**Haziran, 2016**

## TEZ ONAY SAYFASI

Mustafa Metin GERÇEK tarafından hazırlanan “Özel Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Düzeyi İle Yöneticilik Etkililiği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı tez çalışması lisansüstü eğitim ve öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca 17/06/2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Afyon Kocatepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü **İnternet ve Bilişim Teknolojileri Yönetimi Anabilim Dalı’nda YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

**Danışman** : Doç. Dr. Sinan YÖRÜK

**Başkan** : Yrd. Doç. Dr. İsmail KENAR  
Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

**Üye** : Doç. Dr. Sinan YÖRÜK  
Afyon Kocatepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

**Üye** : Doç. Dr. Mustafa HOTAMIŞLI  
Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Afyon Kocatepe Üniversitesi  
Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun  
...../...../..... tarih ve  
..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

.....  
Prof. Dr. Hüseyin ENGİNAR  
Enstitü Müdürü

## **BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI**

**Afyon Kocatepe Üniversitesi**

**Fen Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında;**

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Ve bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversite veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

**beyan ederim.**

**17/06/2016**

**Mustafa Metin GERÇEK**

## ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

ÖZEL OKULLARDA GÖREV YAPAN  
ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE  
YÖNETİCİLERİN TEKNOLOJİK LİDERLİK DÜZEYİ İLE  
YÖNETİCİLİK ETKİLİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Mustafa Metin GERÇEK

Afyon Kocatepe Üniversitesi

Fen Bilimleri Enstitüsü

İnternet ve Bilişim Teknolojileri Yönetimi Anabilim Dalı

**Danışman:** Doç. Dr. Sinan YÖRÜK

Bu araştırmada, Antalya ili özel anaokulu, özel ilkokulu, özel ortaokulu ve özel liselerinde görevli öğretmenlerin algılarına göre birlikte çalıştıkları yöneticilerin teknoloji liderliği düzeyi ile yönetici etkililiği düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının saptanması amaçlanmıştır.

Tarama modelinde yapılan araştırmanın örneklemi, Antalya ili evreninde görev yapan toplam 1611 özel okul öğretmeninden amaçlı bir şekilde belirlenen 424 tane özel okul öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırmada; Sincar (2011)'ın geliştirdiği “Teknolojik Liderlik Rollerini Envanteri” ile Koçak ve Helvacı (2011) tarafından geliştirilen “Okul Yöneticilerinin Etkililiği Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeklerin her ikisi de değerlendirme kolaylığı açısından optik formlara dönüştürülerek uygulanmıştır.

Bu ölçeklerle elde edilen veriler SPSS istatistik programında çözümlenmiştir. Katılımcı öğretmenlerin demografik özellikleri, frekans ve yüzde istatistikleri ile alt problemlerin çözümü için yapılan analizler de ortalama, standart sapma, kolerasyon, t-Testi ve Anova Testidir.

Araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre, özel okul öğretmenlerinin görüşlerine göre

yöneticilerin teknoloji liderliği düzeyi ile yöneticilerinin etkililik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**2016, xii + 92 sayfa**

**Anahtar Kelimeler:** Teknolojik Liderlik, Okul Etkililiği, Etkili Okul Yöneticisi, Yöneticilik

## **ABSTRACT**

M.Sc Thesis

THE INVESTIGATION OF THE CORRELATION  
BETWEEN SCHOOL ADMINISTRATORS'  
LEVEL OF TECHNOLOGICAL  
LEADERSHIP AND THEIR EFFECTIVENESS,  
AS MEASURED BY THE PERCEPTION OF  
TEACHERS IN PRIVATE SCHOOLS

Mustafa Metin GERÇEK

Afyon Kocatepe University

Graduate School of Natural and Applied Sciences

Department of Internet and Informational Technology Management

**Supervisor:** Assoc. Prof. Dr. Sinan YÖRÜK

The aim of this study is to investigate the relationship between technological leadership levels and the effectiveness of school administrators in private kindergatrens, primary, secondary and high schools in the province of Antalya.

The 'Survey Research Methodolgy' was followed in this study. It is composed of 424 purposefully determinated private school teachers within 1611 (private school) teachers who are officiating in Antalya. In this study, the 'The Technological Leadership Role Scale', which was developed by Sincar (2011) and the "School Principals Effectiveness Questionnaire", developed by Koçak and Helvacı (2011), have been used. Both scales have been converted into optical form for ease of evaluation.

Data obtained from the aforementioned scales have been analysed by means of SPSS, a statistical analysis programme. To track the demographic characteristics of participants, to determine various frequency and percentage statistics and to calculate averages and standard deviations ANOVA and T-tests have been used.

Research findings show that there is a significant correlation between technological leadership levels and levels of effectiveness in private schools managers.

**2016, xii + 92 pages**

**Keywords:** Technological Leadership, School Effectiveness, School Manager Effectiveness, Managership



## TEŞEKKÜR

Bu araştırmada özel okul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin teknoloji liderliği düzeyleri ve yönetici etkililiği düzeyleri belirlenmiş ve iki düzey arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Araştırma süresince tecrübesiyle hep yanımda olan, beni bilgisi ve rehberliğiyle yönlendirip desteğini esirgemeyen danışman hocam Sayın Doç. Dr. Sinan YÖRÜK'e en derin saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmaya dürüstçe katılarak araştırmamı geliştirmeme yardımcı olan meslektaşlarıma; kullanılan ölçeklerin daha kolay değerlendirilmesi için optik form şekline getirip değerlendirmemde yardımcı olan mesai arkadaşım Sayın Kasım ALAN'a, yabancı kaynak çevirilerinde yardımlarını esirgemeyen mesai arkadaşlarım Sayın Yusuf ÇOLAK'a ve her türlü konuda öneri, eleştiri ve desteği için mesai arkadaşım Sayın Osman KARPUZCU'ya teşekkür ediyorum.

Yaşamımın her döneminde maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen ve yaptığım her çalışmada beni yüreklendiren sevgili anneme ve babama; özellikle tez hazırlama ve yazma aşamalarında göstermiş oldukları sabır ve özveri için sevgili eşim İclal'e ve kızlarım Hilal, Nihal ve Zühal'e teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Hepiniz iyi ki varsınız.

Mustafa Metin GERÇEK  
AFYONKARAHİSAR, 2016

## İÇİNDEKİLER DİZİNİ

Sayfa

ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	iii
TEŞEKKÜR .....	v
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	vi
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ .....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	ix
ÇİZELGELER DİZİNİ.....	x
1. GİRİŞ.....	1
1.1 Araştırmanın Amacı .....	3
1.2 Araştırmanın Önemi.....	3
1.3 Sınırlılıklar .....	6
1.4 Tanımlar .....	6
2. LİTERATÜR BİLGİLERİ .....	8
2.1 Liderlik.....	8
2.1.1 Liderlik Teorileri.....	15
2.2 Bilişim Teknolojileri .....	18
2.3 Teknoloji Liderliği ve Teknoloji Lideri .....	23
2.4 Etkililik.....	26
2.4.1 Etkili Okul ve Özellikleri.....	27
2.4.2 Etkili Okul Yöneticisi ve Özellikleri .....	34
2.5 Yapılan Araştırmalar .....	40
2.5.1 Yurt İçi Yapılan Araştırmalar .....	40
2.5.2 Yurt Dışı Yapılan Araştırmalar.....	42
3. MATERYAL ve METOD .....	46
3.1 Araştırma Modeli .....	46
3.2 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme .....	46
3.2.1 Örneklem Büyüklüğünün Tespit Edilmesi .....	47
3.3 Verilerin Toplanma Araçları .....	48
3.4 Verilerin Analizi.....	49
4. BULGULAR VE YORUMLAR .....	51
4.1 Katılımcılara Ait Demografik Özellikleri ve Bununla İlgili Bulgular .....	51
4.2 Özel Okullarda Görevli Yöneticilerin Teknoloji Liderlik Düzeyleri ve Yönetici Etkililikleri ile İlgili Bulgular.....	53

4.3 Özel Okullarda Görevli Öğretmenlerin Cinsiyet, Görev Çeşidi, Mesleki Kıdem, Öğrenim Durumu ve Çalışma Alanı Değişkenleri Göz Önüne Alınarak Ulaşılan Görüşlerine Göre, Özel Okul Yöneticilerin Teknoloji Liderliği Düzeyi ve Yönetici Etkililiklerini Belirleme Etkisine İlişkin Bulgular .....	54
5. TARTIŞMA VE SONUÇ .....	70
5.1 Tartışma ve Sonuçlar.....	70
5.2 Öneriler.....	74
6. KAYNAKLAR.....	77
EKLER .....	88
ÖZGEÇMİŞ.....	92

## SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

### Kısaltmalar

---

EBA	Eğitim Bilişim Ağı
FATİH	Fırsatları Artırma ve Teknolojiyi İyileştirme Hareketi
ISTE	International Society for Technology in Education (Uluslararası Eğitimde Teknoloji Topluluğu)
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
NETS-A	National Educational Technology Standards for Administrators (Ulusal Eğitim Teknoloji Standartları)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi)
TDK	Türk Dil Kurumu
VDE	Virginia Department of Education (Virginia Eğitim Bölümü)

---

## ŞEKİLLER DİZİNİ

	<b>Sayfa</b>
<b>Şekil 2.1</b> Teknolojik Liderlik Şablonu .....	26
<b>Şekil 2.2</b> Okul Etkililiği Faktörlerini Belirleyen Model .....	34

## ÇİZELGELER DİZİNİ

### Sayfa

<b>Çizelge 3.1</b>	2015 – 2016 Eğitim Öğretim Yılında Antalya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Anaokulu/İlkokul/Ortaokul/Liselerde Görev Yapan Eğitim Personeli Sayıları .....	47
<b>Çizelge 3.2</b>	Teknoloji Liderliği Rollerini Envanteri Alt Boyutlar Cronbach Alpha Değerleri .....	48
<b>Çizelge 3.3</b>	Okul Yöneticilerinin Etkililiği Ölçeği Alt Boyutlar Cronbach Alpha Değerleri .....	49
<b>Çizelge 3.4</b>	Ölçek Kabul Sınırları .....	50
<b>Çizelge 4.1</b>	Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	52
<b>Çizelge 4.2</b>	Özel Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Düzeyi ve Yönetici Etkililikleri .....	53
<b>Çizelge 4.3</b>	Cinsiyet Değişkenine Göre Özel okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Düzeyi ve Yönetici Etkililiği Düzeyine Ait t-Testi Sonuçları.....	54
<b>Çizelge 4.4</b>	Görev Çeşidi Değişkenine Göre Özel Okul Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Düzeyi ile Yöneticilerin Etkililiğine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	55
<b>Çizelge 4.5</b>	Mesleki Kıdem Yılına Göre Katılımcıların, Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği ve Yönetici Etkililiği Hakkındaki Görüşlerinin Betimsel İstatistikleri .....	56
<b>Çizelge 4.6</b>	Mesleki Kıdem Yılına Göre Katılımcıların, Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği ve Yönetici Etkililiği Hakkındaki Görüşlerinin Varyans Homojenliği .....	57
<b>Çizelge 4.7</b>	Mesleki Kıdem Kısaltmaları .....	57

<b>Çizelge 4.8</b>	Mesleki Kıdem Yılına Göre Katılımcıların, Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği ve Yönetici Etkililiği Hakkındaki Görüşlerinin Anova Testi Sonuçları .....	58
<b>Çizelge 4.9</b>	Mesleki Kıdem Yılına Göre Özel Okul Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği Hakkındaki Görüşlerinin Ortalamalarının Games-Howell Testi .....	59
<b>Çizelge 4.10</b>	Mesleki Kıdem Yılına Göre Özel Okul Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Etkililik Düzeyi Hakkındaki Görüşlerinin Ortalamalarının Tukey Testi Sonuçları .....	60
<b>Çizelge 4.11</b>	Öğrenim Durumuna Göre Özel Okul Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği ve Yönetici Etkililiği Hakkındaki Görüşlerinin Betimsel İstatistikleri .....	62
<b>Çizelge 4.12</b>	Öğrenim Durumuna Göre Özel Okul Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği ve Yönetici Etkililiği Hakkındaki Görüşlerinin Varyans Homojenliği .....	63
<b>Çizelge 4.13</b>	Öğrenim Durumu Kısaltmaları .....	63
<b>Çizelge 4.14</b>	Öğrenim Durumuna Göre Katılımcıların, Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği ve Yönetici Etkililiği Hakkındaki Görüşlerinin Anova Testi Sonuçları .....	64
<b>Çizelge 4.15</b>	Öğrenim Durumuna Göre Katılımcıların, Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği ve Yönetici Etkililiği Hakkındaki Görüşlerinin Ortalamalarının Tukey Testi Sonuçları .....	65
<b>Çizelge 4.16</b>	Çalışma Alanına Göre Özel Okul Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği ve Yönetici Etkililiği Hakkındaki Görüşlerinin Betimsel İstatistikleri .....	66
<b>Çizelge 4.17</b>	Çalışma Alanına Göre Özel Okul Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği ve Yönetici Etkililiği Hakkındaki Görüşlerinin Varyans Homojenliği .....	67

<b>Çizelge 4.18</b>	Çalışma Alanı Kısaltmaları.....	67
<b>Çizelge 4.19</b>	Çalışma Alanına Göre Özel Okul Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği ve Yönetici Etkililiği Hakkındaki Görüşlerinin Anova Testi Sonuçları .....	68
<b>Çizelge 4.20</b>	Çalışma Alanına Göre Özel Okul Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği ve Yönetici Etkililiği Hakkındaki Görüşlerinin Ortalamaları .....	68
<b>Çizelge 4.21</b>	Katılımcı Özel Okul Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Özel Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderliği Düzeyleri ile Yönetici Etkililiği Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	69



## 1. GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz yüzyılda bilimsel ve teknolojik gelişmelerin hızla ilerlemesi, hayatın her alanını etkilediği gibi eğitim – öğretim alanını da fazlasıyla etkilemektedir. Birçok teknolojik ürünün günlük hayatımızda vazgeçilmez bir hale gelmesi; eğitim – öğretim alanını da doğrudan etkilemekte ve teknolojik ürünler eğitim – öğretimin kalitesini arttırmakta önemli bir rol üstlenmektedirler (Ertuğrul 2014). Günümüz teknolojisinin devamlı değişmesi ve gelişmesiyle beraber eğitim teknolojilerinin kullanımı da hızla ilerlemiş ve her alanda olduğu gibi burada da kullanımı tercih sebebi olmaktan ziyade zorunlu ve kaçınılmaz bir hale geldiği görülmüştür (Bostancı 2010). Bu denli gelişme ve ilerlemeye bağlı olarak hissedilen teknoloji kullanım zorunluluğu okullarda da hissedilmekte ve eğitim kurumlarında da bilişim teknolojilerinin kullanılmasının, ferdi ve toplumsal üretkenliği ve okul – yönetici etkililiğini arttırması beklenmektedir (Turan 2002).

Hacıfazlıoğlu vd. (2011)'a göre, teknolojinin sürekli gelişimi ve ilerlemesi yeni bilgi üretimi sayesinde sağlanmakta ve teknoloji insan hayatının her aşamasının vazgeçilmezi olmaktadır. Bu denli hızlı değişim ve gelişimden eğitim sektörü de doğrudan etkilenmekte ve eğitim üzerinde teknolojinin ağırlığı hissedilmektedir. Ertuğrul (2014)'a göre günümüzde teknoloji kullanımının bu denli hissedilmesine bağlı olarak okullarda yaygınlaştırılması ve bilinçli bir şekilde kullanılması için de okul yöneticilerinin teknolojik liderlik rollerinin çağa ayak uydurmuş olması gerekmektedir. Bu şekilde üstlenilen teknolojik liderlik rolü doğrudan okul yöneticilerinin görev aldıkları okullarda aktif rol üstlenmelerine olanak sağlayabilecektir.

Okul müdürlerinin sahip olmaları gereken birçok liderlik rollerinin yanında yeni bir liderlik rolü olan bilişim teknolojileri konusunda da okul, öğretmen, veli ve öğrencilerine yol göstermeleri, teşvik etmeleri, deneyimlerini paylaşmaları, paydaşlarını eğitmeleri, teknolojinin etkin ve etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamaları yani kısaca teknoloji konusunda liderlik etmeleri beklenmektedir (Akbaba ve Altun 2002, Turan 2002, Bülbül ve Çuhadar 2012). Dolayısıyla artık okul müdürleri genel hâkim anlayış olan geleneksel anlayıştan kurtulup eğitimde bilişim teknolojilerinin kullanımını

destekleyici, geliştirici ve zenginleştirici yönetim anlayışını benimsemeli hatta teknoloji kullanımını günlük hayatlarının vazgeçilmezi haline getirmeleri gerekmektedir (Can 2003, Sincar ve Aslan 2011). Okul müdürleri, sahip olmaları gereken bütün yeterliliklere teknoloji yeterliliklerini de eklemeli bu konuda sahip olacağı bilgi ve beceriler sayesinde kurumların etkililiklerini arttırmalıdır. Bir okulda yapılması planlanan tüm teknolojik gelişme ve büyümeler kurumu yönetenlerin eğitim anlayışıyla doğrudan ilgilidir (Wildman and Niles 1987).

Eğitim üzerindeki küresel bakış ve eğitim politikalarında yapılan değişiklikler sebebiyle eğitim kurumlarından beklentiler artmış, okullar arası oluşan sıkı rekabet ortamı okul müdürlerinin üstlendikleri rolleri de çeşitlendirmiş ve kompleksleştirmiştir (Hacıfazlıoğlu *et al.* 2011). Okul müdürlerinden etkili ve verimli okul yöneticisi olma beklentisi arttıkça kendilerinin teknolojiyi aktif kullanan birer lider yönetici olma bilincine varmaları da önem kazanmıştır (Akbaba ve Altun 2008). Günümüzde özellikle Milli Eğitim Bakanlığı tarafından geliştirilen FATİH Projesi, EBA gibi projelerle okullarda teknoloji kullanımı artmış ve öğretmenler hizmet içi eğitimlerden geçirilerek teknolojinin okullarda aktif bir şekilde kullanılması sağlanmaya başlanmıştır. Bu duruma karşın, bilişim teknolojilerinin eğitim – öğretim süreci boyunca etkili kullanılmasında büyük rolü ve sorumluluğu bulunan okul yöneticilerinin, teknoloji kullanımına ilişkin akademik çalışmaların yetersiz düzeyde olması dikkatlerden kaçmamaktadır. Teknolojinin okullarda bu denli etkin kullanılması ve MEB tarafından bunun takip edilmesi okul yöneticilerine yeni vazifeler yüklemiştir. Okullara teknolojinin satın alınması, öğretmen ve personelin eğitilmesi bir ihtiyaç haline gelmiştir. Bunun giderilmesi için de hem teknolojik lider hem de etkili okul yöneticisi olarak bu sürece dâhil olup rehberlik etmek okul müdürleri için kaçınılmaz hale geldiği görülmektedir (Ertuğrul 2014).

Bu araştırmada, Antalya Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı özel anaokulu, özel ilkokul, özel ortaokulu ve özel liselerde görev yapan öğretmenlerin branş, görev türü, cinsiyet, kıdem ve öğrenim durumları dikkate alınarak; okul yöneticilerinin teknolojik liderlik düzeyleri ve etkililik düzeyleri ölçülerek aralarında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

## 1.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Antalya ili sınırları dâhilinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel anaokulu, özel ilkokul, özel ortaokul ve özel liselerinde çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre, özel okullarda görevli yöneticilerin teknolojik liderlik düzeyi ile yönetici etkililikleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda beş soruya cevap aranmaktadır;

1. Özel okullarda görevli öğretmenlerin algılarına göre; özel okullarda görevli yöneticilerin teknolojik liderlik seviyeleri nedir?
2. Özel okullarda görevli öğretmenlerin algılarına göre; özel okullarda görevli yöneticilerin etkililik düzeyi nedir?
3. Özel okullarda görevli öğretmenlerin, yöneticilerin teknoloji liderliği rollerine ilişkin görüşleri cinsiyet, görev çeşidi, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve çalışma alanı değişkenleri göz önünde bulundurularak farklılaşmakta mıdır?
4. Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin etkililiklerine ilişkin görüşleri cinsiyet, görev çeşidi, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve çalışma alanı değişkenleri göz önünde bulundurularak farklılaşmakta mıdır?
5. Özel okullarda görevli öğretmenlerin algılarına göre, özel okullarda görevli yöneticilerin teknolojik liderlik düzeyi ile yönetici etkililikleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## 1.2 Araştırmanın Önemi

Bir okulun yönetim anlayışı, okulda yapılması planlanan ve yapılan tüm yenileme ve geliştirmelerle doğrudan ilgilidir. Bu nedenle eğitim yöneticilerinin öğrenimde teknolojinin etkili ve etkin kullanılabilmesi için üstlendikleri görev ve sorumluluklarda değişiklikler meydana gelmiş hatta yöneticilerin yeni sorumlulukları oluşmuştur (Wildman and Niles 1987). Okul müdürlerinden okulda bilişim teknolojilerinin kullanımı hakkında kurumlarına liderlik yapmaları beklenmektedir (Akbaba ve Altun 2002). Okul yöneticilerin bu yeni görev ve sorumlulukları sonucunda uzmanlar, "Teknolojik lider kimdir?", "Hangi yeterliklere sahip olmalıdır?", "Rolleri nedir?" gibi sorulara cevaplar aramaya yöneltmiştir (Hacıfazlıoğlu *et al.* 2011).

Eğitim kurumları öğrenme, öğretme ve idarenin geliştirilmesinde teknoloji kullanımı ile ilgili artan bir baskıyla karşı karşıyadırlar. Burada teknoloji kullanımı ile ilgili okul müdürlerinden beklenen ise kurumlarında liderlik yapmaları ve teknolojiyi eğitim ortamlarında teşvik etmeleridir. Okul müdürlerinin kurumlarında gerekli olan teknolojinin (eğitim, ekipman ve diğer) alımına bütçe ayırmaları gerekmektedir. Ayrıca eğitim teknolojisi hakkında öğrenci ve öğretmenlerine gerekli bilgiyi verme konusunda da eğitimli ve ehil olmaları, eğitimde teknoloji kullanımı açısından hayati önem taşımaktadır (Jackson 2009).

Ülkemizde son on yıl içerisinde eğitim kurumlarının başarılarını, verimliliklerini ve etkililiklerini arttırmak için teknolojik gelişmeler, öğretim programlarının yenilenmesi, öğretmenlerin eğitilmesi ve okul yöneticilerinin atama ve geliştirmesi konularında köklü değişikliklere gidilmiştir. Yapılan bu çalışmaların gerçek sebebi ise okulların etkililiklerini ve verimliliklerini arttırmaktır (Ata 2015). Gelecek yüzyıla hazırlanan eğitim kurumlarının teknolojik olarak gelişen ve insanların beklentilerine cevap verebilen kurumlar olmaları gerekmektedir. Bunun mümkün olabilmesi için gerekli şart ise bu kuruluşların olumlu bir iklime sahip etkili okullar olmasıdır (Karataş 2008).

Dönmez ve Sincar (2008)'a göre, okul müdürleri etkin ve yararlı teknoloji kullanımıyla ilgili teknolojik liderlik rollerini en yüksek düzeyde sergilemelidirler. Böylece çalıştıkları okullardaki paydaşlarını daha etkili bir şekilde çalıştırabilirler. Bu açıdan okul müdürleri:

1. Okuldaki öğretmenlerin teknolojinin kullanılmasıyla ilgili karar süreçlerine katılmalarını sağlamalıdır,
2. Okulda sadece öğretmenlerin değil tüm paydaşların teknolojiyi en ileri seviyede kullanmalarını sağlamalı ve bu konuda etkili yönetim uygulamalarını gerçekleştirebilmelidirler,
3. Teknolojinin eğitim içerisinde kullanılmasıyla ilgili olarak ihtiyaçları belirlemelidirler,
4. Okuldaki her bir bireyin teknolojinin etkin kullanılmasına yönelik fikirlerini

- almalı ve onları hedef belirleme sürecine dahil etmelidir,
5. Okuldaki her bir bireyin temsil edilebileceği okul teknoloji kurulunu kurmalıdırlar,
  6. Okula ait tüm teknolojik çalışmaların sergileneceği ve okul – öğrenci etkinliklerinin takibinin yapılabileceği bir web sayfasının hazırlanmasını sağlamalıdırlar,
  7. Okuldaki tüm paydaşların bilgi ve tecrübelerini e-mail yolu ile birbirleriyle paylaşabilecekleri sistemler oluşturmalıdırlar.

Teknolojinin doğru seçimi ve okulda teknolojinin etkili ve verimli bir biçimde kullanımı konusunda teknolojik yeterliliğe sahip bir okul yöneticisi daha başarılı olmaktadır. Bunun sonuçları ise okulun etkililiğine yansımaktadır (Turan 2002).

Okullarda görev yapan öğretmenler ile okul yöneticilerinin teknolojik liderlik düzeyi ve etkililikleri konusunda birçok araştırma yapıldığı ve bu konunun birçok makale ve teze konu olduğu görülmektedir (Ertuğrul 2014). Ertuğrul (2014) tarafından yapılan araştırmanın öneri bölümünde benzer bir çalışmanın resmi, özel okullar ve üniversitelerde de yapılabileceği belirtilmiştir. Bu araştırmayla özel okullarda çalışan yöneticilerin teknolojik liderlik özellikleri ile okullarında etkili olma durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılacak ve bu kavramların okul yönetimi üzerinde bir katkısının olup olmadığı üzerinde durulacaktır.

Hızla ilerleyen günümüz teknolojisi okul yöneticilerine yeni rol ve sorumluluklar yüklemektedir. Bu araştırmayla, okul yöneticilerinin bilişim teknolojileri konusunda paydaşlarına yol göstermeleri, onları teknoloji konusunda teşvik etmeleri ve tecrübe paylaşımında bulunmaları kısaca teknolojiyi etkin ve etkili bir şekilde kullanmalarını sağlama beklentisi araştırmayı önemli kılmaktadır. Okul yöneticilerinin teknolojiyi aktif kullanan birer lider yönetici olma beklentisi arttıkça, etkili ve verimli okul yöneticisi olma bilincine varmaları da önem kazanmıştır.

MEB tarafından yürütülen FATİH ve EBA gibi projeler sayesinde okullar, yeni teknolojilerle donatılmış, ders müfredatları teknolojiye uygun hale getirilmiş ve

öğretmenler de hizmet içi eğitimlerle teknolojiyi derslerde aktif bir şekilde kullanabilir bir hale getirilmişlerdir. Buna karşın okul yöneticilerinin teknolojik yeniliklerin okullarında kurulumu ve kullanımı konusunda öğretmenler kadar yeterli donanımına sahip olmadıkları, genel olarak gelenekçi yönetim anlayışa sahip oldukları ve okul yöneticilerinin, teknoloji kullanımına ilişkin akademik çalışmaların yetersiz düzeyde olması dikkatlerden kaçmamaktadır (Ertuğrul 2014). Bu araştırmanın okul yöneticilerine teknoloji kullanımıyla ilgili farklı bir bakış açısı kazandıracağına dair beklenti bu araştırmayı önemli kılmaktadır. Çünkü teknolojinin hızına yetişilemeyen böyle bir çağda, eğitim kurumlarını teknolojik donanımlı ve doğru bir şekilde geleceğe hazırlamak okul yöneticilerinin asli görevleri başında gelmektedir. Özel okul öğretmenlerinin anket ifadelerine vereceği doğru cevaplar, okul yöneticilerinin cevaplanması istenen problem hakkında farklı çözüm yolları düşünebilmelerinin önünü açabilir.

### 1.3 Sınırlılıklar

Bu araştırma, Antalya İline bağlı tüm ilçelerde özel anaokulu, özel ilkokul, özel ortaokul ve özel lise düzeyindeki okullarla sınırlandırılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenler, bu okullarda görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinden oluşmaktadır.

### 1.4 Tanımlar

MEB tarafından 2012 senesinde oluşturulan 4+4+4 eğitim sistemine göre;

**Anaokulu:** Henüz okul çağına erişmemiş çocuklara oyun ve eğitimin iç içe verildiği eğitim kurumudur.

**İlkokul:** Öğrencilerin öğrenim gördüğü birinci 4 yılı (1, 2, 3, 4. sınıflar) içeren okullardır.

**Ortaokul:** Öğrencilerin öğrenim gördüğü ikinci 4 yılı (5, 6, 7, 8. sınıflar) içeren okullardır.

**Lise:** Öğrencilerin öğrenim gördüğü üçüncü 4 yılı (9, 10, 11, 12. sınıflar) içeren okullardır.

**Sınıf Öğretmeni:** Antalya ilinde bulunan anaokulu ve ilkokullarda görev yapan öğretmenlerdir.

**Branş Öğretmeni:** Antalya ilinde bulunan ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerdir.

**Okul Müdürü – Yöneticisi:** Antalya ilinde bulunan okullarda görev yapan kurum amirleridir.

**Liderlik:** Bulunduğu çevreye yarar sağlayabilme ve isteyerek etkileme, süregelen gelenekte köklü değişiklikler yapabilme sürecidir.

**Teknoloji Liderliği:** Bulunduğu çevrede teknoloji entegrasyonunu sağlayabilecek bir iklim oluşturulması için gerekli bilgi ve beceriye sahip, teknolojiyi diğer alanlarla birleştirebilen, aynı zamanda teknolojiyi bizzat kullanabilen kişidir.

**Etkililik:** Kaynakların en iyi şekilde değerlendirilerek en iyi sonucun alınmasıdır.

## 2. LİTERATÜR BİLGİLERİ

Araştırmanın bu bölümünde, liderlik, teknoloji ve etkililik kavramlarının tanımları ile eğitim teknolojilerini kullanımlarına yönelik ve etkililik ile ilgili araştırmalar yer almaktadır.

### 2.1 Liderlik

Liderlik ile ilgili literatür taraması yapıldığında birçok farklı tanıma rastlanmıştır. Bu tanımların genelinde yöneticilik ile liderlik arasındaki farklar da belirtilmiştir.

Genel olarak yönetici ve lider kelimeleri birbirlerinin yerlerine kullanılsa da aslında aralarında büyük farklar vardır. Koçel (2014)' e göre yönetici terimi yerine lider terimi daha sık kullanılmaya başlamış; hatta bu terimlerinden farklı olarak koç, mentor, kolaylaştırıcı ve mümkün kılıcı gibi yeni kavramlar da organizasyonlarda yerini almaya başlamıştır. Modern – Sonrası ve Çağdaş Yaklaşımların temel kavramlardan birisi de liderlik kavramıdır. Basıklaşmış organizasyon yapısı, kuvvetlendirme uygulamaları, otoriter kazanım gibi bazı kavramlar gerçekte otoriter bir kavram olan formal “yönetici” yerine lider kavramını öne çıkarmıştır.

Sözlük anlamı olarak lider, önder, şef anlamına gelmektedir. Başka bir tanımda ise, bir siyasal partinin veya bir kurumun en üst düzey yöneticisi olan kimse olarak belirtilmiştir. Bir yarışta ilk sırada bulunan takım veya yarışmacı da lider olarak tanımlanmıştır (TDK 2016).

Toplumda her yönetici bir lider midir tartışması yapılmaktadır. Bu tartışmada genel olarak baskın düşünce her yöneticinin aynı zamanda bir lider olması gerektiğidir. Çünkü yönetici sadece ve sadece mükemmel liderlik kabiliyetleriyle etkin bir görev alabilir ve paydaşlarıyla işbirliği sağlayabilir (Şimşek 2002).

Koçel (2014)'e göre liderlik ve yöneticilik eş anlamlı kavramlar değildirler. Yönetici özelliklerine sahip olmayan liderler var olabileceği gibi, lider rolüne sahip olmayan yöneticiler de var olabilir. Organizasyon tarafından yöneticilerin sadece kendilerine



verilen “formal pozisyon otoritesi” ne dayanarak “yönetici özellik göstermelerinden çok, liderlik yapmaları, lider özellikleri taşıyan yöneticiler olmaları ve liderlik davranışı göstermeleri beklenmektedir. Özellikle küresel rekabetin arttığı böyle bir ortamda bu bekleyiş daha da artmıştır. Bu sebeplerle yöneticilerin liderlik ile ilgili konular hakkında daha bilinçli ve hassas olmaları gerektiğinin önemi ortadadır (Hamner and Organ 1978). Koçel (2014)’ e göre küresel rekabetin arttığı böyle bir ortamda, işletmelerin başarıları için en önemli değişkenlerden birisinin de liderlik olarak görülmektedir.

Liderlik, hedeflenen amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak başkalarının yönlendirilmesidir. Liderlik, belirli koşullarda belirlenen hedeflere ulaşmak için bir kişinin başkalarının etkinliklerini yönlendirmesi sürecidir (Koçel 1998). Can (1991)’a göre liderlik bir kişinin veya makamın niteliği olarak kullanılmıştır.

Koçel (2014)’e göre lider, başkasını belli bir maksat yönünde davranmaya sevk eden, onlara ilham veren ve onları tesir altına alan, o kişilerin kendisini bilerek ve isteyerek takip etmelerini sağlayan kişidir. Bir organizasyon içindeki insanların, kendilerine ait bireysel ve grupsal hedeflerine ulaşmak üzere izledikleri, onun istek, direktif ve talimatları doğrultusunda kendi hareketlerini yönlendirdikleri kişi, liderdir. Eğer bir kişi, arkasından gelen ve kendisini takip eden bir insan grubu varsa liderdir. Bir insanın başkasını etkileyebilmesi liderlik süreci için esas teşkil eder. Liderler, farklı yerlerden aldıkları güç ile insanları belli yönlerde davranışa sürükleyebilmektedir. Liderlik işletmenin değişimlere uyabilmesi için gerekli yenilikleri, dönüşümleri yapmak, organizasyona yepyeni bir vizyon vermekle ilgilidir.

Liderlik gelecekte olacakları önceden görebilmeyi, örgütün gelecekteki durumuna ait bütünü görme ve hedef belirlemeyi ve kişileri de bu hedefler doğrultusunda yönlendirmeyi içermektedir (Yılmaz 2004). Kotter (2001)’e göre liderlik ve değişim arasında çift taraflı bir gerektirme söz konusudur. Çok kullanılan tanımla, lider “doğru işlerin yapılmasını” sağlar. Liderlik kişileri etkileyebilme ve aksiyona geçirebilme işidir. Liderin kişileri etkilemekte kullandıkları araçlar ise, şahsi özellikleri, davranışları, insanlara verdiği güven ve ilhamdır (Koçel 2014).

Watson (1983) liderliği 4S ile tanımlamıştır; liderlik biçim (style), kabiliyetler (skills), personel (staff) ve ortak hedeflere (shared goals) dayanarak insanları yönlendirme işidir. Çelik (1999)'e göre literatürdeki liderlik tanımlarının tamamı, liderliği bir etkileme gücü olarak kabul etmiştir. Bu tanımlara göre, süreci canlandıran birey lider olarak kabul edilmiştir. Örgütün diğer üyeleri üzerine olumlu etki yapabilen hatta paydaşlarından aldığı olumlu etkilerden daha fazlasını paydaşlarına yapabilen kişi liderdir (Başaran 1992).

Şişman (2004)'a göre birçok bilim tarafından incelenmekte olan liderliğin tam olarak ne olduğu ve genel bir tanımı yapılamamıştır ve bakış açınıza göre farklı yorumlanabilen ve tanımlanabilen bir kavram olmuştur. Liderlik, normalde yöneticilik ile ilgili bir konu ve iş hayatıyla ilgili bir kavram olmasının yanında aynı zamanda hem psikoloji, sosyoloji ve felsefe ile ilgili hem de askeri ve tarihi açıdan da ele alınabilecek ve analiz edilebilecek bir kavramdır. Çelik (1999)'e göre liderlik, örgütteki kişileri güçle ve etkiyle yönlendirmektir. Ancak güçle ve etkiyle yönlendirilebilen liderlik şekillerine bakıldığında iki farklı şekil ortaya çıkmaktadır:

1. Formal lider; grup üzerinde otoriter etkisi vardır.
2. İnfomal lider; gösterdiği lider özellikleriyle grupla bütünleşebilen kişidir.

Otoriter özellikleri yönüyle okul yöneticileri formal lider olarak görülebilir. Bununla birlikte okul idarecileri tarafından öğretmenlerin güdülenmesi ve yönlendirilmesi, onları infomal lider pozisyonuna da getirebilir.

Okul müdürü aynı zamanda iyi bir öğretim lideri olmalıdır; okulunun vizyonuna ulaşmak için, eğitim sisteminin yapısını, toplumun değerlerini ve beklentilerini, olması gerekenleri doğru bir yöntemle, öğrencileri ve diğer paydaşlarını da işin içine katarak, geliştirdiği misyonu uygular (Akdağ 2002).

Balcı (1993)'a göre, eğitim yöneticilerinin önemli rol ve sorumlulukları bulunmaktadır. Bunlardan bazıları eğitim sisteminin uygulanması ve öğretimin geliştirilmesidir. Ayrıca, Balay (2000)'a göre okuldaki idarecilerin, eğitim öğretim açısından okulun gelişme

yöntemine karar verilmesi gibi liderlik özelliklerini göstermek hak ve sorumluluğu vardır.

Çelik (1999)'e göre gelecekteki eğitim liderini, çok farklı sorunlar ve sorumluluklar beklemektedir. Son yıllarda baş döndürücü bir şekilde meydana gelen değişim insanları etkisi altına almıştır. Bir eğitim lideri bundan on yıl önce internetin kişilerin iş ve kişisel yaşamlarına bu derece girmesini bir hayal olarak görebilirdi. Ancak, hızla değişen zaman gösteriyor ki, yöneticilerin uzun vadeli stratejik planlamalar yapmalarının da bir anlamı kalmıyor. Eğitim lideri olarak okul yöneticisinin değişimin aktif bir uygulayıcısı olup değişimi oluşturan okul yöneticileri, geleceğin eğitim dünyasına başarılı olacaklardır. Gelecekte hız ve bağımlılık, örgütsel yaşamda önem kazanacaktır. Okul açısından bazı yeniliklerin takip edilmemesi ve ya geç uygulamaya konması, okulun etkililiğini büyük ölçüde zedeleyebilir. Örneğin, bir okulun bilgisayar uygulamasına çevresindeki okullardan iki yıl daha geç geçmesi, o okulun bilgisayar teknolojisini öğrenme yarışında hep geri plana itebilir. Çünkü ileride hızlı öğrenen okullar, eğitimsel yarışın hep önünde olacaktır. Bütün faktörler birlikte değerlendirildiği zaman, eğitim liderinin aktif katılımcı bir liderlik tarzı benimsemesi doğru olacaktır. Benzer bir ifadeyle geleceğin eğitim lideri, yeni varyasyonlar oluşturabilen ve yönetebilen kişi olacaktır.

Gelecekteki eğitim liderinden beklenen önemli rollerden biri, entelektüel sermayeyi yönetmek yani insan kaynaklarının geliştirilmesidir. Her öğretmen, okul müdürünün gözünde entelektüel bir kaynak olarak görülmelidir. Entelektüel sermayenin yönetiminde öğrenen lider rolü ön plana çıkmaktadır. “Öğrenen Lider” özelliği belki geleceğin eğitim liderinde bulunması gereken en önemli özelliklerden birisi olacaktır. Çünkü geleceğin dünyasında hız, rekabet, kalite ve müşteri tatmini, örgütlerin öğrenme hızına bağlı kalacaktır. Öğretmenlerin ve öğrencilerin öğrenmesinde birinci derecede sorumlu olan kişi eğitim lideridir. Okul müdürünün öğrenmeye liderlik yapabilmesi için, önce kendisinin öğrenmesi gerekir. Öğrenme hızı açısından öğrencilerin gerisinde kalan ve öğrenmeye karşı perdelerini çeken okul müdürünü, geleceğin bilgi toplumunda yok olmaya mahkûm olacaktır. Örgütsel öğrenmeyi yönetmek, yasal yetkiyi kullanarak insanlara bir şeyler öğretmek demek değildir. Entelektüel bir derinliği olan öğrenen

liderler yaşam boyu öğrenen kişiler olduğu konusundan ilk önce kendilerini sorgularlar. Bu liderler, öğretmenlerin öğrenmesi için uygun bir öğrenme zemini ve kültürü oluştururlar ve öğretmenlerin yeteneklerini geliştirebilmeleri için en uygun ortamı hazırlarlar. Öğrenen liderler tarafından hazırlanan bu ortamda öğretmenler özgür bir biçimde kendi yeteneklerini keşfederler ve geliştirmeye çalışırlar (Çelik 1999).

Turan (2006)'a göre, gelecekteki bilişim ve teknoloji toplumunun ve okulunun oluşturulabilmesi için eğitim yöneticilerinin ve lider okul müdürlerinin şu becerilere sahip olması gerekmektedir:

1. Vizyon sahibi olma,
2. Teknoloji ile ilgili doğru olmayan algıları değiştirebilme,
3. Başkalarına bilişim ve eğitim teknolojisi hakkında inançlı ve kararlı davranışlar sergilemeleri için ilham kaynağı olma,
4. Başkalarını yalnızca izleyici olmaktan çıkarıp, sorunları çoklu bakış açısıyla çözebilen birer birey olmalarını destekleyen bir anlayış geliştirme.

Çelik (1999)'e göre hem öğrenen öğretmeni hem de öğrenen okulu oluşturabilen kişi öğrenen liderdir. Kuşkusuz gelecekteki okul modeli öğrenen okullar olacaktır. Bu okulların en önemli özelliği öğrenmeye açık idarecileri, öğretmenleri ve öğrencilerinin olmasıdır. Öğrenen lider okul yöneticileri, öğrenmenin grup olarak oluşmasından meydana gelen etkileşimden yararlanmaya çalışır. Bu etkileşim, organizasyonun beyin enerjisi olarak da tanımlanabilir. Öğrenen okulu kurma, eğitim liderlerinin en önemli entelektüel savaşlarından biri olacaktır. Başka bir deyişle bu entelektüel savaş öğretmenlerin öğrenme konusundaki isteksizliklerini sürekli kendi gündemlerinde tutma savaşıdır. Günümüzde insanlar sözden çok eyleme baktıklarından dolayı geleceğin eğitim lideri, öğrenen okulu kurma savaşını önce kendisinden başlatmak mecburiyetindedir. Çünkü bireysel öğrenmenin sorumluluğunu bütün ruh derinliğiyle yaşayan okul yöneticisi, bu zihni gerilime dayalı olarak öğrenen okul konusundan paylaşılan bir vizyon oluşturabilir. Sadece okul müdürlüğü makamı, öğretmenleri ortak bir amaç için çalışmaya yönlendirmez. Ama lider, yani açık bir vizyonu paylaşılan bir vizyona dönüştüren okul müdürleri, yöneticilik makamlarını kullanmadan da

öğretmenleri peşinden sürükleyebilirler. Öğrenen liderler, öğretmenleri yeni şeyler öğrenmek için zorlamazlar. Eğer geleceğin okul yöneticisi, bugün birçok organizasyonda büyük ölçüde geçerliliğini koruyan emir-komuta zinciri modeline saplanırsa, etkili lider olma şansını kaybeder. Gücünü makamından almayan geleceğin eğitim liderlerinin esas vazifeleri emirler yağdırmak değil; paydaşlarını öğrenmeye istekli hale getirip ikna etmektir. Çağdaş liderlerden beklenen davranış, entelektüel yetenek ve tecrübeleri daha çok geliştirmektir. Günümüzün eğitim lideri, öğrenmeye ve kendini geliştirmeye odaklanmalıdır.

Özden (1999)'e göre iyi bir liderde olması gerek özellikler şunlardır:

1. İşe başlarken kendilerine “Ben ne istiyorum?” sorusu yerine, “Ne yapılması gerekiyor?” sorusunu sorarlar.
2. Güçlü ve yetenekli olduğu alanla ilgili olarak kendilerine; “Farklılık oluşturmak için ne yapmalıyım?” sorusunu yöneltirler.
3. Liderler, devamlı olarak; “Bu organizasyonun misyon ve vizyonu nelerdir? Bu organizasyonun çalışanlarının performansları ve bunların sonuçlarının değerlendirilmesi için gerekli temel etmenler nelerdir?” sorularını zihinlerinde taşırlar.
4. Liderler kişiler arasındaki farklılıklara aşırı düzeyde anlayış gösterirler. Onlar hiçbir zaman kendilerine benzeyen veya taklit eden insanlar aramazlar. Nadir de olsa; “Ben bu insanı seviyor muyum?” sorusunu sorarlar. Ancak iş performansına, standartlara ve toplumsal değerlere gelince kesinlikle anlayış göstermezler.
5. Yanındaki paydaşların güçlü ve yetenekli olması onları endişeye sevk etmez. Onlar örgütlerine, kendilerinden daha iyi insanları çekebilen kişilerdir.
6. Onlar aynaya baktıklarında gördükleri yüzün olmak istedikleri, saygı duyulacak ve inanılacak bir yüz olduğuna inanırlar. Bu nedenle sadece yapılması gerekeni yapıp asla popüler olanı tercih etme hastalığına düşmezler. Doğru işleri yapmaya çalışırlar.

7. Bir iş için ne yapılması gerekiyorsa bizzat yapan insanlardır. Asla başka kişilere ne yapmalarının gerektiği hakkında öğüt veren ve nutuk çeken insanlar olmazlar.

Bir liderin başarılı olmasına yardımcı olacak on bir özellikler şöyledir: Liderlik özelliğine sahip olan kişi durumunu korumalı, grup standartlarına uymalı, uyulması mümkün olmayan emirler vermemeli, emir verilmesi gerekiyorsa hali hazırda bulunan kanallardan yararlanılmalı, toplumsal etkinliklerde kişilerle haşır neşir olmalı, organizasyonun bir üyesini diğer üyelerin önünde suçlamamalı ve övmemeli, olaylara bütüncül bakmalı, disiplin sağlanırken ceza vermek yerine grubun kendi kendine motive olmalarını sağlamalı, grup üyelerinin fikirlerini dinlemeli ve kendisiyle barışık olmalıdır (Can 2002).

Amerika'da 24 Ekim 1988 tarihinde Fortune Dergisi'nde yayınlanan ve 500 üst düzey yönetici ile yapılan bir araştırmada liderlerin başarılı olmaları için yedi kuralın gerekli olduğundan söz edilir (Can 2002):

1. Astlarına güven duyarak yetki sorumluluk verme ve çalışan tüm ekibin enerjisinden yararlanma.
2. Planlamayı önemseyerek görüşlerini geliştirmek ve genişletmek: İzleyenler nereye gittiğini bilen ödemeler görmek isterler.
3. Serinkanlı olmak: Lider ateş altında dahi serinkanlı olmak zorundadır.
4. Riski teşvik
5. Uzmanlık: Yönetim Kurulu odasından en alt kademedeki ofise kadar herkesin liderin ne konuştuğunu bilmesi gerektiğini savunurlar.
6. Muhalif düşünceler teşvik edilerek karşı grupların düşüncelerinin de öğrenilmesini sağlamak.
7. Ayrıntılarda çok fazla boğulmadan işleri basitleştirme: Konuyu anlamak, iletmek ve durumu korumak için bütünü görmek, liderin ayrıntılar içinde boğulmasını önler.

### 2.1.1 Liderlik Teorileri

Koçel (2014)'e göre, liderlikle alakalı teorileri farklı şekillerde sınıflamak mümkündür.

1. Özellik Teorisi: Liderlik ile ilgili geliştirilen ilk yaklaşım bu teoridir. Bu teoriye göre lidere ait olan özelliklere göre liderlik sürecinin etkinliğinin belirlendiği en önemli görüştür. Can (2002)'a göre bu teoride lider, doğuştan bazı nitelik ve özelliklere sahip olduğunu içeren bir anlayıştır. Lider hem fiziksel olarak hem de kişilik olarak farklı özelliklere sahiptir. Lider, yaş, boy, cinsiyet, zekâ, ırk, güzellik, güven verme, bilgi, dürüstlük, samimiyet, doğruluk, açık sözlü olma, kararlı olma, başarıya gibi özelliklere izleyen kitleden daha fazla sahiptir (Koçel 2014).
2. Davranışsal Liderlik Teorisi: Nitelikler teorisinin lider ve liderlik kavramını açıklamakta yetersiz kalmasından dolayı araştırmacılar liderin fiili özelliklerini incelemeye yönelmişlerdir (Can 2002). Bu teorinin ana düşüncesi, lideri başarılı ve etkili bir lider yapan özelliğin, fiziki özelliklerden çok, liderlik yapılırken gösterilen davranışlar ve liderlik yapılan grubu oluşturan kişilerle ilişkilerinin özellikleri olmasıdır (Koçel 2014).
3. Durumsal Liderlik Teorisi: Koçel (2014)'e göre durumsal liderlik teorileri liderlik kavramının oluşması için gereken koşullara önem veren teorilerdir. Liderlik olayını koşullar dikkate alınarak açıklanmaya çalışılan bu teoriye göre, lider etkinliğinin belirlenmesini sağlayan durumlar şunlardır:
  - a. Gerçekleştirilmeye çalışılan amacın özelliği
  - b. Grup üyelerine ait yetenekler
  - c. Lider tarafından oluşturulan organizasyonun nitelikleri
  - d. Hem liderin hem de grup üyelerinin geçmişe ait tecrübeleri

Bu teoride, en uygun lider davranışlarının durum ve koşullara göre değişebileceğine değinilmektedir.

Belirtilen üç liderlik teorisine ek olarak son zamanlarda üzerinde konuşulan ve geliştirilen yeni bazı teoriler olmuştur. Liderlik teorisinde son gelişmeler diyebileceğimiz bu teorileri şunlardır (Koçel 2014):

1. Etkileşimci Liderlik: “İşlemsel”, “görevsel”, “yönetsel” liderlik olarak da isimlendirilen bu yaklaşımda, lider ile grup üyeleri arasında işe dayanan bir ilişkiye göre hareket edilmektedir. Geleneksel olarak grup üyeleri ile lider arasında değiş – tokuş ön görülür (Can 2002).
2. Dönüşümcü Liderlik: Bu yaklaşımda lider, grup üyelerinin bütün ihtiyaç, inanç ve değer yargılarını değiştirebilen bir kişidir. Dönüşümcü lider, değişim ve yenilenme sayesinde organizasyonların üstün bir performans göstermelerini sağlar. Bu da grup üyelerinin, liderin vizyon sahibi olmasını kabul etmeleriyle gerçekleşir (Koçel 2014).
3. Karizmatik Liderlik: Can (2002)’a göre karizma, grup üyelerinin liderde gördükleri Allah vergisi olan büyüleyici özellik veya efsanevi güçtür. Karizmatik liderlik kavramı ise, bu niteliğe sahip liderin grup üyelerinin üzerinde olağanüstü etkiler sağlaması demektir.

Eğitim yönetimi açısından liderlik türleri konusunda literatür taramasına bakıldığında bu konunun literatür içinde geniş bir yer kapladığı görülmektedir. Günümüz çağdaş okul idarecilerinin sahip olmaları gereken liderlik alanları altı başlık altında toplanmıştır (Gümüşeli 2001):

1. Vizyoner Liderlik: Organizasyonların geleceğe ait belirsizliklerini gidermeye yönelik çok önemli katkılar sağlanmasından ötürü vizyoner liderlik her geçen gün daha çok önemsenmektedir.
2. Öğretim Liderliği: Bu liderlik türünün en önemli özelliklerinden birisi liderin öğrenme ve öğretme süreçleri üzerine yoğunlaşmasıdır. Diğer liderlik türlerine göre öğrenci, öğretmen ve öğretim programları ile doğrudan ilgilenilmesi



gereken bir liderlik türüdür.

3. Toplumsal Liderlik: Günümüzde velilerin ve sivil toplum kuruluşlarının eğitim ile daha yakından ilgilenmeleri ve okul içerisinde yapılan organizasyonlarda daha etkin görevler alma isteklerinden ötürü, okul yöneticilerinin okul dışında bulunan unsurlara da liderlik yapma gereksinimlerini doğurmuştur. Okul çevresiyle iyi ilişkiler kurulması sonucunda öğrenci ve dolayısıyla okul başarılarının arttırılması doğrultusunda önemli fırsatlar ele geçirilmiş olur.
4. Örgütsel Liderlik: Günümüz okul yöneticilerinin en önemli vazifelerinden biri de okul çevresinde yapılan değişiklikleri izleyip okulun yapısını bu değişikliklere göre tekrardan yapılandırmaktır. İzlenecek bu yol sayesinde öğrenci ve velilerin beklentilerini karşılayabilecek hedefler belirlenebilir.
5. Etik Liderlik: Değerler eğitiminin, eğitim amaçlarının belirlenmesinde ve gerçekleşmesindeki etkili rolü dikkate alındığında, günümüz çağdaş okul yöneticilerinin yöneticilik işlerinin gerçekleşmesinde etik kurallarla tutarlı davranışlar sergilemelerinin öneminin ortaya çıktığı görülmektedir.
6. Politik Liderlik: Okul müdürünün içinde bulunduğu siyasal, toplumsal, finansal ve kültürel şartlarına ayak uydurması, kendi başarısını arttırması için bir bakıma önemli bir sebeptir. Günümüz toplumunda sivil toplum örgütlerinin eğitim ile daha yakından ilgilenmeleri, eğitimde birçok kişi ve grupların etkili olması, okul yöneticilerinin politik liderlik özelliklerinin de artmasını sağlamıştır.

Bayram (2013)'a göre, literatürde birçok liderlik davranışı vardır. Bu davranışlar içerisinde en sık karşılaşılan liderlik türleri otokratik, demokratik, hümanist, bürokratik ve karizmatik liderliktir.

Son zamanlarda teknolojik alanlarda meydana gelen ve okul yapılarını ve işleyişlerini doğrudan etkileyen değişim ve gelişmeler, okul yöneticilerinin rol ve sorumluluklarında da değişiklikler meydana getirmiştir (Gümüseli 2001, Anderson and Dexter 2005).

Hacıfazlıoğlu vd. (2011)'a göre, bu yeni rol ve sorumluluklar uzmanları Şu soruya cevap aramaya yönlendirmiŐtir: "Teknoloji lideri kimdir ve ne gibi yeterliliklere sahiptir?"

## **2.2 Bilişim Teknolojileri**

Teknoloji, elde bulunan bilgi ve tekniklerin mal ve hizmet üretimi için kullanılması Şeklinde tanımlanabilir. Teknoloji ne kadar karmaŐık olursa, teknolojiyi kullananların beceri düzeyini ve örgütün büyüklüğünü etkiler. Özellikle elektronik devrimi tarafından getirilen hızlı teknolojik değişiklikler örgüt üzerinde büyük etki oluŐturmuŐtur (Can 2002).

Alkan (1997)'a göre, insanın hayatını daha etkin ve etkili bir duruma getirmesi için en önemli iki ana öğe eğitim ve teknolojidir. Bu kavramlar, kişinin doğal ve sosyal çevresine hâkim olması için gösterdiği gayretlerde için temel iki öğe haline gelmiştir. Eğitim, insanın doğumundan beri kazandığı kabiliyetlerin açığa çıkmasına, gelişmesine ve büyümesine hizmet etmiştir. Eğitim sayesinde kişinin olgunlaŐması, kuvvetlenmesi yapıcı düşüncesinin gelişmesi sağlanır. Teknoloji ise eğitim sayesinde kazanılan beceri ve bilgilerin etkili ve kullanıŐlı bir Şekilde faydalanılabilmesinde ve bilinçli ve sistematik Şekilde uygulanabilmesinde yardımcı olmuştur. Sonuç olarak bu iki ana öğe, insanlığın mükemmelleŐmesi, kltrleŐerek gelişmesi, doğa ve evre karşısında etkili ve egemen bir eleman haline gelmesinde etken haline gelmiştir (Alkan 2002).

İŞman (2008)'a göre eğitim teknolojileri, eğitim kurumlarındaki bütün ortamlarda etkili olmasını sağlayan, öğrenme ve öğretmede oluŐabilecek her türlü sıkıntıyı çözen, öğrenmeyi zenginleŐtiren, ürün kalitesi ve kalıcılığının artmasını sağlayan akademik sistemler bütünüdür.

Telekomünikasyon ve bilişim alanındaki teknolojik gelişmeler, eğitim sisteminde yapılacak yeniliklerin en önemli unsurlarından biri olabilir. Bilişim teknolojisinin, eğitim kurumlarının tekrar yapılandırılmasında büyük görevler steleneeği söylenebilir (Scanga 2003). Kostic (2002)' e göre teknoloji yeterliliğine sahip olan eğitim yöneticisi

etkin bir okul için kesinlikle bir avantaj meydana getirmektedir. Okul müdürlerinin, okulu yönetirken bilişim ve teknoloji kullanmadaki vizyonlarını kesin bir şekilde belirlemeleri gerekmektedir.

Tüy (2002)'e göre teknoloji insanlığın var oluşuyla birlikte hep var olmuş ve insanlığın tüm dünyaya ve doğaya hâkim olma savaşında etkin bir görev üstlenmiştir. İnsanın öncelikli ihtiyaçları olan beslenme, barınma ve savunma ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla hammaddeye şekil vererek av, savunma ve barınma aletleri yapmak için teknoloji kullanılmıştır. Başka bir açıdan insanoğlu, hammaddeyi şekillendirerek ve etkin bir şekilde kullanma kabiliyeti neticesinde hayatta var olabirmiştir (Ertuğrul 2014).

Karataş ve Sözcü (2013)'e göre eğitim sürecinde teknolojinin kullanım alanlarının her an artmasıyla birlikte, eğitim kurumlarında da teknoloji temellerinin gelişmesine ve yenilemesine yönelik gayretler hız kazanmıştır. Bu çabalar doğrultusunda yapılan en kapsamlı çalışma, MEB ile Ulaştırma Bakanlığının aralarında 2010 yılında imzaladıkları protokolle başlayan FATİH Projesi olmuştur. Bu proje kapsamında eğitim ve öğretimde toplum içerisindeki eşitsizlikleri azaltmak ve kurumlardaki bilişim teknolojilerinin iyileşmesi amacıyla bilişim teknolojisi araç ve gereçlerinin eğitim sürecinde daha çok duyu organına hitap edecek şekilde, ders içerisinde etkin kullanımı için okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise düzeyinde olan bütün okulların 570.000 dersliğine akıllı tahta ve internet ağ altyapısı sağlanması ve bununla beraber her öğretmen ve öğrenci için tablet bilgisayar verilmesi hedefleniyor (İnt.Kyn.1).

FATİH Projesi kapsamında okullara bilgisayar donanımları sağlama, geniş bantlı ve yüksek hıza sahip internet bağlantısının her dersliğe ulaşmasının sağlanması, ders içeriklerine ait e-dokümanların sağlanması, öğretmenlerin teknolojiye uyumunun sağlanması ve içeriklerin gelişmesi için web üzerinde eğitim portallarının kurulması ile proje uygulama desteğiyle birlikte faaliyet ve etkinliklerin gerçekleştirilmesi finanse edilecektir (İnt.Kyn.1).

FATİH Projesi beş temel ögeden oluşmaktadır:

1. Donanımsal ve yazılımsal altyapı
2. E-içerik geliştirilme
3. Hizmet içi kurslarla öğretmenlerin bilişim teknoloji hakkında eğitilmesi
4. Etkin öğretim programı kullanımının sağlanması
5. Bilişim Teknolojisinde bilinçli, güvenli, yönetilebilir ve ölçülebilir kullanım

Bu bileşenler göz önünde alındığında okul yöneticilerinin sorumluluklarının arttığı görülmektedir. Okul müdürlerinin bu projedeki sorumlulukları okullarına bilişim teknolojileri altyapıları hazırlanmasından öğretmenlerin yetiştirilmesine kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır (İnt.Kyn.1).

Hızlı teknolojik gelişmeler ile birlikte eğitimde bilişim teknolojileri de aynı hızla gelişmektedir. Bu konu ile alakalı olarak Devlet Planlama Teşkilatı'nın 2006 – 2010 yılları arası için hazırladığı Bilgi Toplumu Stratejisinde eğitimde teknoloji kullanımı ile alakalı olarak “Bilişim Teknolojileri eğitim temel meselelerinden biri olacak ve eğitimde bilişim teknolojilerinin öğrenci ve öğretmenler tarafından etkin kullanımının sağlanması gereklidir.” ifadesine yer verilmektedir. Bu hedef doğrultusunda MEB'den tüm eğitim kurumlarına ait bilişim teknolojisi alt yapılarının eksiklerinin giderilmesi, öğrencilere bilişim teknolojilerini nasıl kullanmalarının gerektiğinin öğretilmesi, bu alt yapıyı destekleyici öğretim programlarına yer verilmesi ve eldeki imkânların geliştirilmesi istenmektedir. Bu bağlamda FATİH Projesi ile artık ülkemizde teknoloji tamamen eğitimle bütünleşmiş ve eğitimde bilişim teknolojilerinin kullanımı, eğitim sistemimizin olmazsa olmazı haline gelmiştir (İnt.Kyn.1). Ayrıca bilgi toplumu dönüşümünün sağlanması adına Milli Eğitim Bakanlığına düşen görevlerle ilgili olarak aşağıdaki hedeflerin gerçekleştirilmesi istenmektedir:

1. E-içeriklerin hazırlanıp geliştirilmesi ve e-öğrenme için uygun ortamların hazırlanması,
2. Liseden mezun olmuş her öğrencinin bilişim teknolojilerinin kullanımı ile ilgili asgari bilgi ve yeterliliğe sahip olması,

3. Etkin internet kullanımıyla bireylerin %33'nün e-egitimlerden faydalanabilmelerinin sağlanması,
4. Bilişim teknolojilerine herkesin ulaşımının sağlanması ve kullanım fırsatlarının sunulması
5. Toplumdaki bireylerin yarısının interneti aktif kullanıcı hale getirilmesi,
6. İnternetin toplum için güvenli bir iletişim aracı haline getirilmesi

FATİH Projesiyle birlikte desteklenen etkinliklerin önceliği ilk olarak sosyo – ekonomik düzeyleri düşük ve yüksek ailelerin çocuklarının aralarında var olan eşitsizliklerin ortadan kaldırılmasının sağlanması ve ülkede hali hazırda kullanılan bilişim teknolojilerinin kalite artırımına yön göstermektir. Proje kapsamında bütün öğrencilere bilişim teknolojilerine kolay erişim fırsatı ve imkânı sağlamak hedeflenmektedir (İnt.Kyn.1).

Ertuğrul (2014)'a göre teknoloji, tek başına yeterli bir araç olmamasına rağmen bir eğitim kurumunda istendik yönde önemli bir değişime neden olmak için gereklidir. Okul yöneticilerinin ve öğretmenin katkısı olmaksızın, asla öğrenciler teknoloji kullanımından kendi başlarına faydalanamazlar. Okullardaki eğitim yöneticilerin öğretmenlere özellikle öğretim süreçleri içerisinde bilişim teknolojilerinden etkin ve randımanlı şekilde nasıl faydalanabileceklerini ve kullanabilecekleri konusunda liderlik yapmaları gerekir. Okul yöneticileri özellikle bilgisayarı bir eğitim aracı olarak görmeli ve internetin eğitim-öğretimde daha etkin ve daha verimli kullanılabilmesinin yollarını öğretmenlere açıklayabilmelidir. Son yıllarda gelişen teknoloji ile birlikte, öğretmenlerin eğitim – öğretimde üstlendikleri rollerini de değiştirmekte ve öğretmenlere karşı olan beklentileri yükseltmektedir. Öğretmenler hem eğitim teknolojilerini en etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmeli hem de bu teknolojilerin kullanımını öğrencilerine öğretebilmelidir. Bu da öğretmenlerin hizmet içi eğitim yoluyla eğitilip geliştirilmelerinin çok önemli olduğunu ortaya çıkartmaktadır. Usta ve Korkmaz (2010)'a göre, son yıllarda “teknopedagoji” diye yeni bir kavram ortaya çıkmıştır ki özellikle öğretmen yetiştirmede, eğitimde bilişim teknolojileri kullanımına verilen bu önem bu kavramın doğmasına sebep olmuştur. Ortaya çıkan bu yeni kavram, öğrenim programı ve konu alanı ile alanın var olan diğer alanlarla ilişkilerini; bu alanda

meydana gelen son gelişimleri ve içeriklerin bilişim teknolojileri ile nasıl bir bütün haline getireceğini açıklamaktadır.

Akpınar (2003)'a göre öğretmenlerin eğitimde teknoloji kullanım yetenekleri arasındaki en önemli araç bilgisayardır. Bu sebeple öğretmenlerin bilgisayar kullanmayı öğrenip mesleklerinde bu teknolojiden yararlanmaları için iki önemli neden vardır.

1. Öğretmenlerin ders haricinde yaptıkları birçok yazışma ve işlemler sanal ortamda elektronik olarak yapılmaktadır.
2. Öğretmenler sınıfta yaptıkları etkinlik ve faaliyetlerin uygulama süreçlerini teknolojiden faydalanarak yapmak durumundadırlar.

FATİH Projesi sayesinde sınıflara akıllı tahta ve materyallerin girmiş olması öğretmenlerin teknolojik yeterliliklerinin üst düzey olması gerektirmektedir.

Eğitim yöneticilerinin aynı zamanda birer teknoloji lideri olması gerektiği herkes tarafından bilinen bir gerçektir. Bu yüzden teknolojik liderin, normalden daha fazla kabiliyete sahip olmasının gerekliliği vurgulanmıştır (Bailey and Lumley 1997). Bunlar;

1. Teknolojik beceriler; teknolojinin model alınması.
2. Bireylerle iletişim yeteneği; yeni teknoloji kullanımı ve uygulanmasında farklı insanlarla çalışabilmenin öğrenilmesi.
3. Program yeteneği; farklı disiplinlerle teknolojik entegrasyonun bilinmesi.
4. Personelin geliştirilmesi; yeni teknolojilerin kullanılmasının sağlayacak personellerin eğitiminin yapılması ve buna önem verilmesi.
5. Liderliğin öğrenilmesi; eğitimde teknoloji uygulamalarıyla ilgili “büyük resmin” görülmesi (Akbaba Altun 2002).

Turan (2002)'a göre Amerika'daki bir araştırmaya göre, bilişim teknolojilerinin okullarda kullanımı ile ilgili öğretmenlere verilen hizmet içi eğitimlerin önemsenmesine karşı, okul müdürlerinin teknoloji kullanımı konusundaki rollerine yönelik akademik araştırmaların yeterli olmaması dikkatlerden kaçmamaktadır (VDE 2001). Konuya

ülkemiz çerçevesinden bakıldığında da farklı bir durum olmadığı görülebilir. Okul yöneticileri, bilişim teknolojilerinin eğitim kurumlarına transferi ve etkili bir biçimde kullanımı konusunda yetki ve sorumluluğun üzerlerinde olduğu kişilerin başında gelmektedir. Bilişim teknolojilerinin eğitim kurumlarında etkin kullanılması, farklı bir deyişle, "elektronik okul" un oluşması için çevre baskıları, okul idarecilerine yeni görev ve sorumluluklar yüklemiştir. Eğitim teknolojilerinin satın alınması, bilişim laboratuvarlarının kurulması, bu konuyla ilgili öğretmenlerin eğitilmesi, teknoloji eğitimi almış olan öğretmenlerden yararlanılması ve bilişim teknolojilerinin etkili bir şekilde okul yönetimi tarafından kullanımının sağlanması, bu yeni meydana gelen görevlerden sadece birkaçıdır. Bilgisayar ve bununla alakalı bilişim teknolojisinin, okul yönetimi tarafından ve sınıf içerisinde etkin bir biçimde kullanım şekli, eğitim kurumlarında kullanılan yazılımların değerlendirilmesinin nasıl yapılacağı, okul ve bireylerin üretkenliklerinin artırılması için teknolojinin rolü, teknolojik inovasyonlar ve okul yansımaları, okul müdürlerinin bilişim teknolojileri hakkında yeterliliklerini sorgulamak zorunda bırakmıştır. Teknolojinin okullarda etkin kullanılması, sadece kişisel ve örgütsel üretkenliklerin artması için bir araç olarak görülmelidir. Aksi düşünüldüğünde teknoloji okullarda karşı karşıya kalınan tüm sosyal ve ekonomik sıkıntılara üretebilen bir araç değildir.

### **2.3 Teknoloji Liderliği ve Teknoloji Lideri**

Can (2003)'e göre artık okul yöneticileri, sıradan yöneticilik tarzından sıyrılmalıdır. Eğitimi verimli ve etkili bir hale getirmek isteyen eğitim yöneticilerinin teknoloji kullanmaya ve paydaşlarına da kullandırmaya önem vermeleri gerekmektedir. Bu yeni tip okul yöneticilerinin bilişim teknolojileriyle arası iyi olan ve hatta günlük yaşamları içerisinde vazgeçilmezleri arasına sokan yöneticiler olmaları gerekmektedir (Sincar ve Aslan 2011).

Teknolojik lider; teknolojinin örgütte etkili ve faydalı kullanılabilmesi için her türlü önlemi alan, örgütü bu konuda etkileyen ve liderlik eden kişidir (Tanzer 2004). Bir başka ifade ile teknolojik lider, paydaşlarının güçlerinin harekete geçirilmesi esnasında

teknolojiyi kullanan ve diğerlerinin kullanmalarını da sağlamayı başaran kimsedir (Can 2003).

Hamzah vd. (2010)'a göre teknolojik lider, yöneticilerin bilişim teknolojisinin uygulanmasında rol üstlenerek, bu zaman dilimi içerisinde insanlar ile bilişim teknolojisinin bileşenlerinin arasında uzlaşma sağlamaya çalışan, önderlik ile teknolojik gelişmeler arasındaki bağlantı kurmayı başaran kişidir. Teknolojik lider kavramını tanımlamak için kullanılan ifadelerin birbirinden farklı olması, teknolojik liderlerin görev ve sorumluluklarının çerçevesini belirlemek ve bu görev ve sorumlulukları standart hale getirmeyi ön plana çıkarmıştır. Bu amaç doğrultusunda en detaylı çalışmalardan birisi, Amerika kökenli bir kuruluş olan ISTE (International Society for Technology in Education-Uluslararası Eğitimde Teknoloji Topluluğu)'ye aittir (Hacıfazlıoğlu *et al.* 2011).

Uluslararası Eğitimde Teknoloji Topluluğu tarafından ilk kez 2002 yılında yayınlanan ve kısaca NETS-A adı verilen Yöneticiler için Ulusal Eğitim Teknoloji Standartlarını (National Educational Technology Standards for Administrators) 2009 senesinde biraz daha geliştirmiş, ISTE'nin 2002 teknolojik liderlik standartlarını altı alt başlık altında toplamıştır. Bunlar:

1. Lider ve Vizyon sahibi olma,
2. Öğrenebilme ve Öğretebilme,
3. Verimli ve Profesyonel Çalışma Uygulamaları,
4. Yardım, İdare ve Operasyonlar,
5. Değerlendirme,
6. Toplumsal, Kanuni ve Ahlaki Problemler.

2009 senesinde ISTE'nin ele aldığı teknolojik liderlik normları bu kez;

1. Vizyon Sahibi Lider Olma,
2. Elektronik Öğrenmeyi Kültür Haline Getirme,
3. Mükemmel ve Profesyonel Uygulamalar,



4. Sistemli Gelişmeler,
5. Elektronik Yurttaşlık

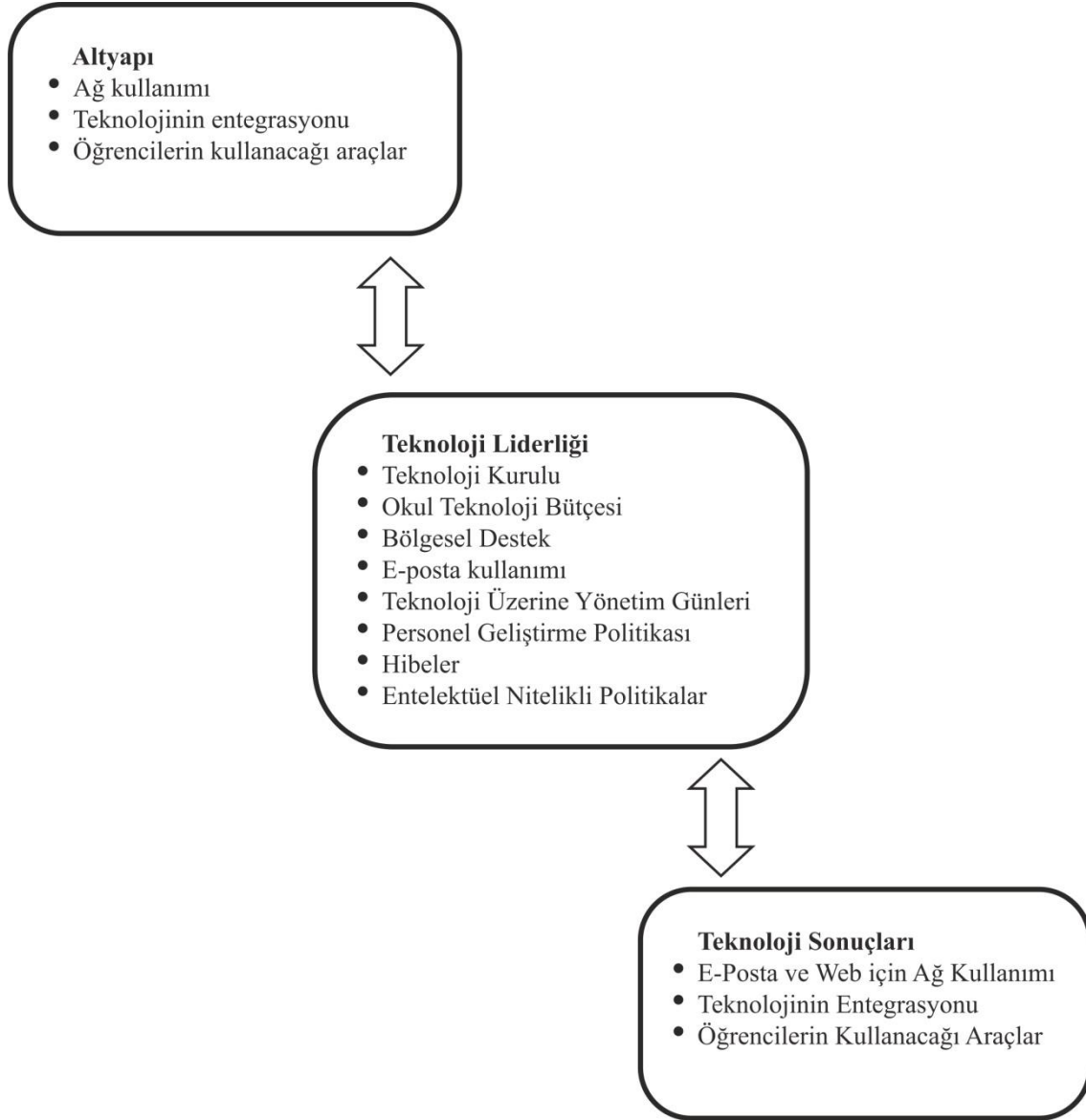
olmak üzere beş boyuta indirgemişlerdir (Hacıfazlıoğlu *et al.* 2011).

Hacıfazlıoğlu vd. (2010), ülkemizde teknolojik liderlik ölçülerinin net olarak belirlenmemesinden hareketle yaptıkları araştırmada, ISTE'nin 2009'da beş alt başlığa indirgediği teknoloji liderliği standartlarının Türk eğitimci görüşleri açısından Türkiye'ye uygun olup olmadığını belirlemeye çalışmışlardır. Nitel araştırma tekniğine göre yaptıkları araştırmada birebir görüşmeler ve odak grup tekniklerini kullanmışlardır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, ISTE'nin geliştirdiği NETS-A beş ana performans göstergesinin Türkiye'de kullanılmasının uygun olacağı konusunda eğitimcilerin hem fikir olduklarını göstermektedir.

Teknoloji lideri, etkili bir eğitim öğretim lideridir ve şu özellikleri bünyesinde barındırır:

1. Eğitimin teknoloji ile kolayca birleştirilmesini sağlar,
2. Eğitim ve yönetim teknolojilerinin temin edilmeleri için mevcut okul kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanır ve gerekiyorsa ek kaynaklar sağlar,
3. Öğretmenlerin eğitim teknolojilerini kullanabilme yeterliliğini ve mesleki gelişimlerini yakından takip eder,
4. Okulundaki öğretim etkinliklerini ve öğrenci başarısını teknolojik ortamda izler, değerlendiren etkili eğitim ve öğretim lideridir (Banoğlu 2011).

Teknoloji liderliği, günümüzde okulda liderliğin belirlenmesinde etkili bir değerşken olarak gösterilir. Örgüt ile ilgili alınacak kararları, uygulanacak politikaları veya okulun tamamında bilişim teknolojilerinin yararlı, etkin kullanımına ait eylemleri tarif eder (Anderson and Dexter 2005).



Şekil 2.1 Teknolojik Liderlik Şablonu (Anderson and Dexter, 2005).

## 2.4 Etkililik

Etkililik kelimesinin sözlük anlamı; etkili olma durumu, tesirlilik olarak tanımlanmıştır (TDK 2016). Şişman (2002)'a göre etkililik örgütler açısından bakılırsa sonuçlarla alakalı olarak; başarma, kâr etme, verimli olma, yararlı olma, performans gibi kavramların birbirlerinin yerlerine kullanıldığı görülmektedir. Kartepe (2005)'ye göre etkililik amacın, istenilen seviyede gerçekleşmesidir. Bunun gerçekleşmesi için organizasyonun etkili ve yeterli olması gerekir.

Göründüğü üzere etkililik kavramının açık, belirli, etraflı ve teorik açılardan tanımı şimdilik tam olarak yapılamamış, farklı zamanlarda farklı tanımlamalar yapılmış, değişik yöntem ve ölçüler kullanılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Literatürde ne etkililik tanımında ne de içeriğinde genel bir fikir birliği olmadığından bu kavramı tek bir tanıma sığdırmak yetersiz ve yanlış olacaktır (Karşlı 2004).

#### **2.4.1 Etkili Okul ve Özellikleri**

“Etkili Okullar” hakkında yapılan ilk araştırmalar 1960’da Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılmıştır (Teddlie and Ellet 2003). Etkililik kavramı çok boyutlu bir kavram olduğundan ve farklı zamanlarda farklı tanımlamalar yapıldığından, etkili okul tanımının teorik bir çerçeve olmadan yapılabilmesi kolay görünmemektedir (Balcı 1993).

Klopf vd. (1982) etkili okulu; farklı zekâ ve kabiliyetteki her öğrencinin düşünce, tutum ve beceri gelişimine göre imkan sağlayan bir okul, olarak tanımlarken, Brookover (1985) ise; bütün öğrencilere bilgi ve yeteneklerini öğretmekte başarılı olmayı hedefleyen ve bu hedefi büyük ölçüde gerçekleştirebilen bir kurum olarak belirtmektedir. Reid (1987)’e göre ABD deki “etkili okul” batıda “iyi okul” çoğu kez de “okul geliştirme” olarak tanımlanmaktadır. Okulu geliştirme gerçekte okulun etkili kılmasıdır. Etkili okul ya da okul geliştirmeye bazen “problem çözen okul” da denilmektedir. Bu okulda şu süreçler bulunur (Balcı 1993):

1. Okul çaplı inceleme,
2. Tutarlı personel geliştirme,
3. Değişmeyi yönetme kapasitesi,
4. Sürekli program geliştirme

Balcı (2002)’ya göre etkili okul temel olarak, para ile ilgili olmayan girdi ya da süreçlerin (kitap sayısı, sınıf organizasyonu, çalışan öğretmenlerin profesyonelce yetiştirilmesi, öğretim stratejileri, vb.) çıktılarla karşılaştırılması olarak tanımlanabilir.

Etkili okulun etkili olmayan okullardan en büyük farkı yalnızca amaç ve fonksiyonları değildir. Etkili okulların iç özellikleri, organizasyon yapıları da diğer okullara göre farklılık göstermektedir. Öğrencilere kazandırılması planlanan olumlu davranış değişikliklerinin planlanıp programlanması ve zamanla yapılacak bütün etkinliklerin gerçekleştirileceği eğitim – öğretim süreci ve ortamının etkili olması, etkili okulların en önemli özelliklerinden biridir. Okulun eğitim – öğretim süreci ve ortamı, öğrencilerin akademik başarısı ve öğrenme düzeylerini olumlu ya da olumsuz olarak doğrudan etkilemektedir (Baştepe 2009).

Balcı (1993)'e göre etkili okulun temel amaçlarını gerçekleştirebilmesi için düzenli, temiz, uygun ve destekçi olmalıdır. Etkili okulda çalışan bütün personeller arasında karşılıklı bir bağımlılık vardır. Çünkü bu tip etkili okullarda etkili öğretime yol açan bir iklimin oluşturulmasında tüm personelin rolü ve sorumluluğu vazgeçilmezdir. Şişman (1996)'a göre etkili okulun oluşmasında birçok etmen vardır:

1. Müdür,
2. Müdür yardımcısı,
3. Öğretmen,
4. Öğrenci,
5. Veliler
6. Okul kültürü – iklimi,
7. Ders ve Eğitim Programları,
8. Çevrenin etkisi,
9. Okuldaki fiziki yapı ve eğitimde teknoloji kullanımı
10. Eğitim-öğretim süreci
11. Eğitim-öğretim ortamı

Okulun etkili bir okul olması yukarıda belirtilen boyutların etkili, verimli ve eğitime yönelik olması ile sağlanabilir (Baştepe 2009).

Çok boyutlu bir kavram olan etkili okulun tanımının yapılabilmesi için kuramsal bir çerçeve gereklidir. Günümüze kadar pek çok sayıda etkililik modeli geliştirilmiştir ve

bunların kimi hipotezleri birbirlerinden farklıdır. Etkili okulun temel mantalitesinde bütün öğrencilerin anlatılan konuları kavrayıp öğrenebileceği ve bütün öğretmenlerin de öğretebileceği hipotezi yatar. Başka bir deyişle etkili okulların öğrencilerin öğrenmelerinde bir farklılığa yol açacağı kabul edilmektedir (Balcı 1993).

Etkili okul kavramı, okullarda verilen eğitimin kalitesini artması için yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkarmıştır. Etkili okul kavramının literatürde araştırılmasının sebebi; kimi eğitim kurumlarının, diğerleri nazarında daha çok başarılı olmasıdır. Başarısı fazla ve az olan okullarla ilgili yapılan araştırmaların sonuçlarında ortak sonuçların elde edilmesi, okullarda verimliliğin ve akademik başarısının artırılması için gerekli seçenekleri göstermiştir (Helvacı ve Aydoğan 2011).

Owens (1998)'a göre etkili okul şu özellikleri göstermelidir (Helvacı ve Koçak 2011):

1. Öğretmenlerin ve okul çalışanlarının öğrencilerden beklentilerinin yüksek olması;
2. Öğretme ve öğrenmeye daha fazla zaman ayrılması; temel kabiliyetlere odaklı olması;
3. Ölçme ve değerlendirme faaliyetlerinin düzenli ve sıklıkla yapılması;
4. Öğretmen ve diğer çalışanların okul ve eğitim ile ilgili bakış açılarının olumlu olması;
5. Çevrenin öğretme ve öğrenmeye uygun özelliklerde olması.

Etkili okulun temel anlayışı bütün öğrencilerin öğrenebileceği ve bütün öğretmenlerin de öğretebileceği yönündedir. Başka bir deyişle etkili okulların, öğrencilerin öğrenmelerinde bir farklı bir yol göstereceği kabul edilmektedir (Balcı 1993).

Helvacı ve Aydoğan (2011)'nın yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, okuldaki eğitim – öğretim sürecinin, etkili okulun en önemli boyutu olduğu görülmektedir. Bu durumdan hareketle, okulun etkili öğrenme ve öğretmenin gerçekleştirilebilecek nitelikte olması ve eğitim teknolojileriyle donatılması gereklidir. Fiziksel yapı, eğitim etkililiğini gerçekleştirebilecek şekilde iyi olmalıdır. Bununla birlikte, okul idarecilerine eğitim –

öğretim liderlik davranışları hakkında gerekli olan bilgi, beceri ve tutum kazandırılmalıdır.

Towsend (1997) tarafından yapılan araştırma sonucunda etkili okullarda şu özelliklerin var olduğu belirlenmiştir:

1. Okulda açık olarak belirlenmiş amaç ve politikalar,
2. Akademik ve yönetsel liderlik,
3. Mesleğine adanmış, her yönden iyi yetiştirilmiş kadro,
4. Beklenti ve standartların yüksek olması,
5. Akademik yoğunluğa önem verilmesi,
6. Görev için zaman ayırma,
7. Öğrencilere rehberlik edilmesi ve gelişimlerinin izlenmesi,
8. Öğrenme güçlüğü çeken öğrencilerin erken teşhis edilmesi,
9. Düzenli ve güvenli bir çevrenin sağlanması,
10. Okul ikliminin olumlu olması,
11. Öğrenci velileriyle iyi ilişkiler,
12. Karar mekanizmasının okul merkezli olması,
13. Öğretmenlerin okul planlama sürecine aktif olarak katılmaları ve sorumluluk almaları,
14. Üst eğitim otoritelerinin desteği,
15. Motivasyon stratejilerinin olumlu olması,
16. Öğrencinin okul faaliyetlerine katılımının sağlanmasına ve sorumluluk almalarına imkan sağlanması.

Baştepe (2009)'ye göre etkili okulların sahip oldukları eğitim – öğretim sürecinde ve ortamlarında;

1. Öğrenci kapasitesine göre öğretim planlamaları yapılmalı ve ciddi bir çalışma disiplini oluşturulmalıdır.
2. Yönetimde demokrasi vazgeçilmez olmalı

3. Öğretmenlerin ve idarecilerin en büyük vazifelerinden biri bu süreç ve ortamın geliştirilmesi olmalıdır. Öğrenci eğitimleri sadece akademik olarak yapılmamalı, bununla birlikte sosyal ve bedensel gelişimin sağlanacağı faaliyetlere de önem verilmelidir.
4. Öğrencilerin başarılı olmalarını güdüleyici bir ödüllendirme sistemi kurulmalı ve öğrencilerin yetenekleri doğrultusundan kendisini geliştirmelerine imkan verilmelidir.
5. Eğitimde teknoloji kullanımı için gerekli donanım sağlanmalı ve okulun fiziki yapıları etkili eğitimin gerçekleşebileceği düzeyde mükemmel olmalıdır.

Lezotte (2001)'e göre etkili okulun oluşması için gerekli unsurlar incelenerek, birbirini tamamlayan yedi madde üzerinde durulmuştur:

1. Güvenli ve Düzenli Bir Çevre
2. Başarı için Yüksek Beklentilerin Olduğu Bir Örgüt İklimi
3. Öğretimsel Liderlik
4. Açık ve Odaklanmış Bir Misyon ve Vizyon
5. Elverişli Öğrenme İmkanı ve Yeterli Zaman
6. Öğrenci Başarılarının Sık Takibi
7. Okul ve Veli İlişkisi

Balcı (1993)'ya göre, bireysel farklılıkların ön plana çıktığı etkili okullarda, öğrencilere güçlük çektikleri herhangi bir konuda yardım edilir ve destek verilir. Eğer öğrenci bir konuda kabiliyetli ise bu konu ile ilgili gelişme sağlaması için ona imkân sağlanır. Etkili okullarda tüm öğretimde teşhis öğretime bağlıdır. Öğrencilerin çalışmaları yakından kontrol edilerek öğrenecekleri bir konuda nerede oldukları öğretilir. Birikimli etki için etkinlikler birbirine bağlanır. Öğrenciye çalışmaları hakkında düzenli bilgiler verilir.

Çelik (1999)'e göre etkili okul araştırması ile ilgili literatürün incelendiğinde, etkili okul ile eğitim yöneticisinin liderlik davranışları arasında yakın bir ilişki bulunan on beşten fazla çalışma belirlenmiştir. Lider etkili okul yöneticilerinin sahip oldukları özellikler şu şekilde belirtilmiştir (Levine and Lezotte 1990):

1. Kurumlarında beraber çalışacakları öğretmenleri seçerken ve görevlendirirken daha titiz davranırlar,
2. Okuluna dışarıdan yapılabilecek müdahaleler karşısında okulunu korumaya çalışırlar,
3. Sınıflardaki öğretim ile ilgili konularda gelişim için zaman harcarlar,
4. Öğretmenlerden her konuda desteklerini esirgemezler,
5. Okulları için gerekli kaynağı bulmaya çabalarlar,
6. Çalışma zamanlarını okulu yenilemeye ve geliştirmeye yönelik konulara ayırırlar.

Helvacı ve Aydoğan (2011)'e göre etkili okulların bir başka önemli boyutlarından olan okul iklimi ve okul kültürü boyutlarının geliştirilmesi için yöneticilere bu konularda hizmet içi eğitimler verilmelidir. Etkili okulların bir başka önemli boyutu olan okul – aile ve veli – öğretmen ilişkilerinin sağlıklı kurulabilmesi için okul idarecilerine görevler düşmektedir. Bu konuda öğretmenlerin hizmet içi eğitimlerle eğitilmelerinin sağlanması gerekmektedir. Okul yöneticileri etik liderlik, değişim liderliği ve kültürel liderlik hakkında eğitim almaları gereklidir. Bu eğitimler okul yöneticilerinin etkililiğini arttıracaktır.

Edmonds (1980)'a göre, etkili okullar şu özelliklere sahip olmalıdır:

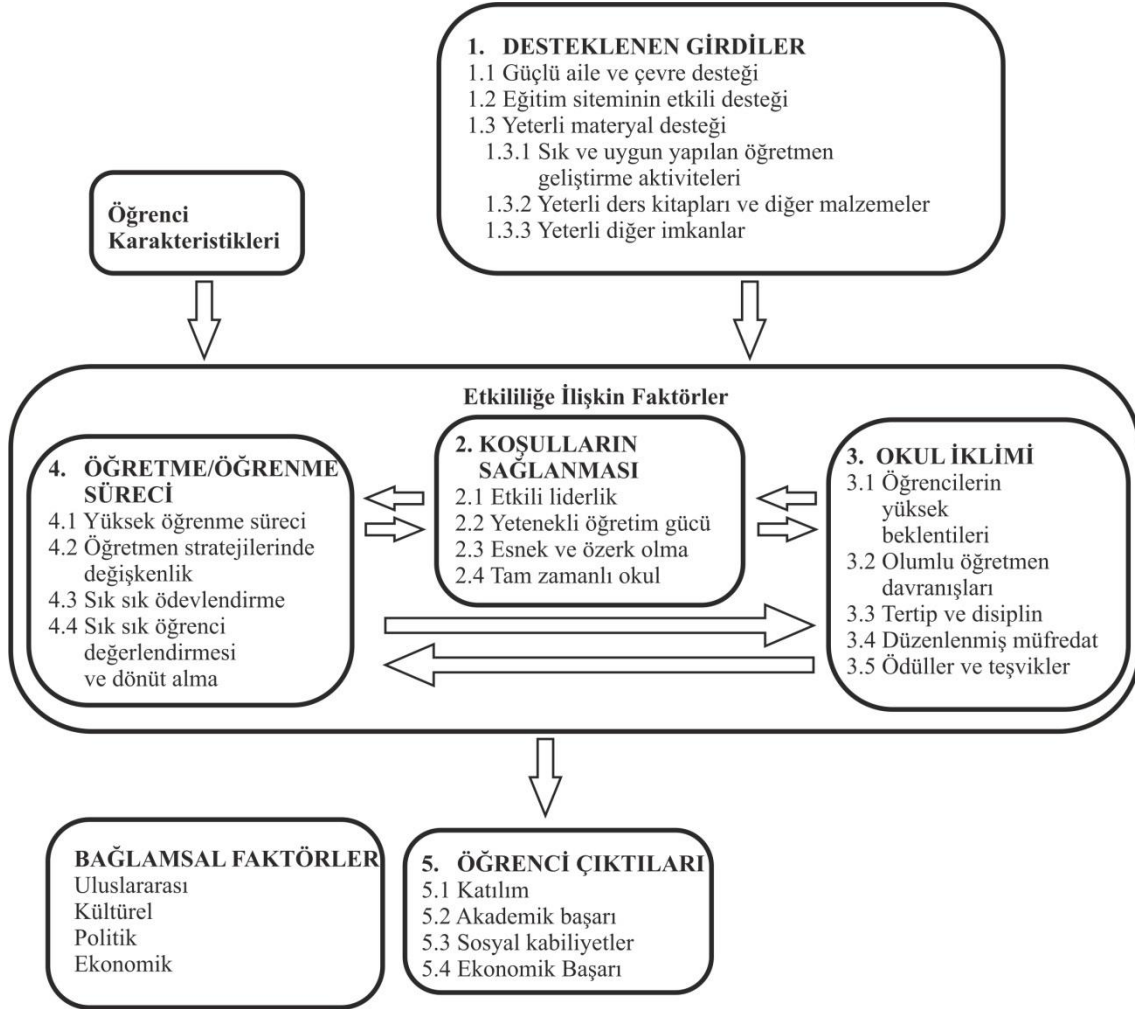
1. İyi bir eğitim almış ve birleştirici özelliklere sahip güçlü liderler vardır.
2. Öğrencilerin başarılarını arttıran, beklentisi yüksek olan etkili öğretim vardır.
3. Ciddiyet ve sessizlikten uzak, sıkıcı olmayan bir okul atmosferi vardır.
4. Her şeyden önce basit becerilerin kazanımları gelmektedir.
5. Okulun kaynakları temel nesnelere devamlılığı için kullanılır. Bu kaynaklar gerekirse diğer işlerden ayrılır.
6. Gelişmiş ölçümler ile ya da günlük geleneksel testler ile öğrencilerin gelişimleri sürekli takip edilir. Okul yöneticileri ve öğretmenler öğrencinin gelişimi hakkında sürekli bilgi sahibidir.



Balcı (1993)'ya göre bir okul, etkili okul haline getirilmek isteniyorsa etkili okul boyut ve karakteristiklerinin tamamının hesaba katılması ve uygulanması gerekli olacaktır. Bu boyutlardan bir veya birkaç tanesini hesaba katmayan okulun etkili okul olma çabaları başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Etkili okullar genel olarak yerinden yönetimle kaynak bağımlılığı olmayan eğitim kurumları olmalıdır. Türkiye şartlarında etkili okul kavramı varlıklı özel okullara daha uygun bir harekettir.

Etkili okullarda olması gereken özellikler dokuz madde de toplanmıştır (Purkey and Smith 1983):

1. Yönetim (Eğitim liderini ve okul personelini kapsamaktadır)
2. Kuvvetli eğitim liderliği (Eğitim yöneticileri ve ya okul öğretmenleri tarafından sağlanır)
3. Kararlı olma ve devamlılık gösterme,
4. Amaçlarında anlaşarak öğretim programını belirleme ve geliştirme, uygun zamanı sağlamak,
5. Öğretmenlerin ihtiyaçları odaklı gelişim programı hazırlamak
6. Anne – babaları bilgilendirmek (okul amaçları ve öğrenci sorumlulukları)
7. Öğrencilerin kuralları ve değerleri benimseyerek cesaretlendirilmesi sonucunda meydana gelecek olan akademik başarı
8. Zamanın etkili bir biçimde kullanılması,
9. Okulun bulunduğu bölgeyi desteklemek.



Şekil 2.2 Okul Etkililiği Faktörlerini Belirleyen Model (Heneveld 1994).

#### 2.4.2 Etkili Okul Yöneticisi ve Özellikleri

Bir eğitim kurumunun etkili olabilmesi için okuldaki yöneticinin de etkili olmasının gerekliliği düşünülebilir.

Balcı (1993)'e göre, etkili okul yöneticileri okulda geçirdiği vaktin çoğunu sınıflarda ve diğer öğretim ortamlarındaki problemlerle ilgilenerek geçirirler. Yöneticinin temel ilgisi öğretim problemleri üzerine yoğunlaşır. Etkili okul yöneticisi aynı zamanda bir öğretim lideridir. Bunun bir göstergesi de okuldaki tüm etkinliklerin öğretim ve öğrenimin geliştirilmesiyle entegrasyonudur. Etkili okulun oluşturulmasında okul yöneticilerinin liderliği kaçınılmazdır.

Beatriz vd. (2008)'e göre, okulda verimliliğin ve adaletin gelişmesi için etkili okul liderliği mutlaka gereklidir. Okul lideri olan bir yönetici öğretmenlerin motivasyonlarını, okul iklimi ve çevresi kadar etkilemekte ve öğrenci çıktılarının geliştirilmesinde önemli roller üstlenmektedir (Ada-Dikmen 2012).

Çelik (1999)'e göre, etkili okullar ile ilgili yapılan araştırmaların ilişkisel yapısı, okul yöneticilerinin etkilerini incelemeye izin vermektedirler. Bu araştırmalarda yöneticilerin olumlu liderlik davranışlarının meydana gelmesinde oluşacak elverişli durumların etkili olabileceği ve elverişli ortamların oluşmasının da olumlu liderlik davranışlarının etkili olabileceği görülmüştür. Örneğin yeni göreve gelmiş bir okul yöneticisi, öğrencilerin anne – babalarının desteklerini arkasına alarak motive olabilir ve işine sınıksız sarılabilir. Buna karşı olarak okul yöneticisi kuvvetli bir öğretimsel liderlik davranışı gösterirse, amaca uygun ve kontrol yönelimli olabilir.

Etkili okullarda bulunan iki karar mekanizması vardır; birincisi okul yöneticisi ikincisi öğretmendir. Okul yöneticisi okul içerisinde öğrenmek için gerekli koşulları sağlamakla, öğretmen de öğrencilerin akademik gelişmelerini yükseltecek davranışları ile öğrenmeye katkıda bulunur. Bununla birlikte etkili okullarda tüm öğrenim birimlerinin – veli, öğretmen, müdür vs. – koordinasyon içerisinde çalışmaları, okulun etkili olabilmesi için ortak çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Başka bir deyişle etkili okul için başta okul yöneticileri olmak üzere tüm personel bu doğrultuda eğitilmeli gayret göstermeleri sağlanmalıdır (Balcı 1993).

Aytaç (2000)'a göre okul liderliği yaklaşımı şunları amaçlamaktadır:

1. Eğitimin en temel birimi olan okul organizasyonunda insan gücünün ve kaynaklarının etkili kullanımının gerçekleşmesi
2. Öğretmenlere gerekli yetki ve sorumlulukların verilerek organizasyon içi karar alma sürecine katılımlarının sağlanması
3. Okul vizyonunun çalışanlar tarafından paylaşılması
4. Yapılan faaliyetlerde etik değerlerin öne çıkması ve öğrencilerin akademik başarılarının yükseltilmesi

Eğitim yöneticisinin iyi bir eğitim lideri olması için okul yönetiminde uyulması gerekli emir, direktif ve kararnamelerin dışında daha ileri bir etkileme gücüne sahip olması gerekmektedir. Etkili okul yöneticisi ile ilgili literatür taramasına bakıldığında herkesin ortak fikri olan ve üzerinde birleştiği bir tanım bulunamamıştır (Katz and Kahn 1977). Bu yüzden etkili yöneticinin tanımından ziyade niteliklerine bakarak kimliğini ortaya koymak daha uygun bir yol olabilir (Balcı 1993).

Etkili bir yöneticide bulunması gereken davranışları geniş bir çerçeveden ele alarak on dokuz madde altında toplamıştır (Heim and Chapman 1997):

1. Gereken durumlarda katı bir tutum sergileme,
2. Disiplinli,
3. Dayanışmacı,
4. Rapor desteği sağlama,
5. Cesaretlendirme,
6. şefkat gösterme,
7. Muhataplarını dinleme,
8. Yönetimde şeffaflık,
9. Bilgi paylaşımı,
10. Etik kurallara uyma,
11. Örgütleme,
12. Zaferlerin paylaşımı,
13. İşini severek yapma ve yaptırma,
14. Olumlu davranışlar gösterme,
15. Hatalarını kabul etme,
16. Kararlarını mantık çerçevesinde verme,
17. İştişare etme,
18. Yöneticilik ile ilgili duyarlı olma,
19. Başkalarının saygısını kazanmadır.

Geleceğin eğitim lideri özellikle geçici bir istikrarsız ortamlarda da gelecekte neler

olabileceğini görmeye çalışmalıdırlar. Etkili eğitim liderleri, kaos ortamlarında ve belirsizlikler içerisinde nasıl karar vermeleri gerektiğini bilirler (Çelik 1999).

Karataş (2008)'a göre, geleceğin etkili eğitim modelinde, öğrenen eğitim liderlerinin önemini artmaktadır. Geleceğin eğitim liderlerinden üstün yeteneklere sahip olmalarından ziyade, öğrenmeyi becerebilme davranışı beklenmektedir. Gelişen teknoloji sayesinde bilgiye ulaşımın kolaylaşması ve mevcut bilgilerin kısa zamanda geçerliliğini kaybetmesi geleceğin eğitim liderlerini sürekli olarak öğrenmeye açık olmaya zorlamaktadır.

Bir eğitim öğretim liderinde bulunması gereken özellikler şunlardır (Aytaç 2000):

1. Öğrencinin akademik başarısının yükselmesini birinci amaç olarak belirler.
2. Yaklaşımları okul merkezlidir.
3. Öğrenen anlayışı benimser,
4. Paydaşlarının gelişmelerine yönelik planlama yapar ve uygular
5. Genel felsefesi okulunun daima gelişmelere açık olmasıdır.
6. İşbirlikçi bir çalışma ortamı hazırlar ve takım çalışmalarını destekler
7. Okul çevresinde bulunan lider ve baskı gruplarını belirleyerek okul amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi üzerine yönlendirmeler yapar.

Balcı (1993)'nın etkili okul araştırmasında, etkili okul yöneticilerinin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

1. Okul içi faaliyetleri önemine göre sıralar, planlamalarını ve uygulamalarını hazırlar..
2. Öğrencilerin akademik ve sosyal başarılarını önemser ve bu başarıların teşvik edilmesi için ödüllendirmeler yapar.
3. Eğitim ve öğretim programını organize eder.
4. Öğrenci ve öğretmenlerin yüksek eğitim – öğretim beklentilerini karşılar.
5. Personel içinde okul aidiyetini inşa eder.
6. Her öğretmenin farklı ilgi ve becerilerini önemser ve onlarla yakından

ilgilenir.

7. Sınıflara ziyaretlerde bulunarak sınıf içlerinde neler olup bittiğinden (okutulan kitap ve kullanılan materyaller vs.)
8. Sıklıkla okul içerisinde görünür olur.
9. Öğrencilerle devamlı dirsek teması içerisinde olur.
10. Okul kurallarını uygulamada serttir fakat bu konuda herkese adaletli davranış sergiler.
11. Öğrencilerle birlikte fazla vakit geçirmek amacıyla belli işlerde astlarını görevlendirir.
12. Diğer insanların her biriyle özel olarak ilgilenir ve herkese aynı yakınlıkta davranır.

Okullarda eğitim ve öğretimin lideri olan okul yöneticisi (Smith and Andrews 1989);

1. Okuldaki başarının artması ve bu yöndeki amacın gerçekleşmesi gereken kaynak teminini sağlar
2. Öğretmen etkileşimlerinde, öğretime yönelik uygulama ve etkinliklerin gelişimi için gereken yönlendirmeleri yapar. Bunun için bu uygulamalar ve etkinlikler hakkında gerekli bilgi ve beceriye sahip olur.
3. Kişiyi özel veya topluluğa yönelik etkili iletişime geçebilir.
4. Okulun iç ve dış kısmında fiziki ve felsefi çerçeveden okulun aslında ne olduğunu paydaşlarının perspektifinden görünen bir tablo olarak oluşturabilen vizyon sahibi bir bakış açısına sahiptir.

Yönetim anlayışı olarak merkezde okulun varlığını gören idareciler, faaliyetlerin yapılmasında daha çok yetkiye sahiptirler. Bu bakımdan okul idarecileri personel ve öğrencilerin daha çok sorumluluklar alabileceği daha serbest bir okul ortamı oluşturmalıdır. Okul yöneticileri, okulun personel ve çevresini okula ait amaçlar çizgisinde harekete geçirebilecek rol üstlenmelidir.

Aytaç (2000), okul liderliğinde geçerli yaklaşımları altı başlık altında toplamıştır:

1. Eğitimsel – öğretimsel liderlik; öğrencilerin akademik başarılarının artması ve öğretmenlerin de iş doyumunun yükseltilmesi için gerekli önlemlerin alınması,
2. Yetkilendirici liderlik; çalışanların neyi nasıl yapacaklarına kendilerinin karar vermeleri için sağlanan özgürlük ortamıdır,
3. Dönüşümcü liderlik; bireyin grup amaçları doğrultusunda farklı bakış açıları kazanmalarını amaçlamaktadır,
4. Kolaylaştırıcı liderlik; okulda ortak uyum yeteneğinin artması böylelikle problemlerin çözümü ve performansın artması amaçlanmaktadır. Anahtar kelime ortaklıktır,
5. Vizyoner liderlik; okulun misyon ve vizyonunu biçimleyerek geleceğe ilişkin tahminlerde bulunan liderlik şeklidir,
6. Etik liderlik; Yönetici ve çalışanların etik kararlar vermesini kolaylaştıran liderlik biçimidir.

Gümüşeli (2001)'ne göre, eğitimde yönetim ile ilgili araştırmalarda görülmüştür ki, etkili okullarla yönetim şekillerinin aralarında ciddi bir bağlantı vardır. Günümüzün modern yöneticileri üstlendikleri rollerin de gerektirdiği gibi çevrelerinde değişen dinamik ve rollerden de bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Son zamanlarda hızla yaşanan finansal, siyasal, teknolojik ve sosyal gelişme ve değişmelerle, okul idareleri merkezi yönetim anlayışından uzaklaşmışlardır. Özellikle anne – babalar, STK'lar ve bölgesel kurum ve kuruluşlar, eğitim – öğretime büyük önem vermekte ve bununla ilgili alınacak kararlarda kendilerinin de payı olmasının gerekliliği düşüncesinin arttığı gözlemlenmektedir. Birçok ülkede eğitim finansmanının sağlanması sorumluluğunun eğitim hizmetlerinden faydalanan insan veya gruplar üzerine yüklenmesi, geçmişte daha dar olan okul – çevre ilişkisinin sınır ve niteliklerini değiştirmiştir. Meydana gelen bütün bu değişim ve gelişmelerle beraber farklı bir yola giren okullar, artık eskiyen ve kalsikleşen yönetim anlayışı ile yönetilemez bir hal almışlardır. İdarecilerin günümüzün ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilecek şekilde bir yönetim sergileyebilmeleri için;

1. Klasik eski yönetim anlayışlarını terk ederek, okul toplumuyla devamlı işbirliğine açık, toplumun yenilenen istek ve beklentilerini karşılayabilir

- düzeide planlama ve programlamalar hazırlayıp uygulamalar yapmaları,
2. Toplumun yenilene bekleti ve isteklerine göre yönetim tarzını devamlı güncellenmeleri;
  3. Öğrencilerin akademik ve sosyal başarılarının artması için yeni düzenlemeler yapmaları
  4. Ahlaki ve kanuni kurallara uygun hareket etmeleri gerekmektedir.

Yöneticilerin bu özelliklere sahip olmalarıysa onların bütün liderlik alanlarında (öğretim – vizyoner – toplumsal – örgütsel – etik – politik) yeterlilik sağlamalarıyla mümkün hale gelebilir.

## **2.5 Yapılan Araştırmalar**

Bu bölümde okul yöneticilerinin teknolojik liderlik rolleri ile etkililikleri ile ilgili yapılmış araştırmalar yer almıştır.

### **2.5.1 Yurt İçi Yapılan Araştırmalar**

Ertuğrul (2014) tarafından Uşak merkez ilçelerinde görevli ilköğretim öğretmenlerin görüşlerine göre, okul idarecilerinin teknolojik liderlik düzeyleri dört boyutta ve yönetici etkililikleri de beş boyutta incelenmiş ve aralarındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla tarama modelinde araştırma yapılmıştır. Çıkan sonuçlarına göre, yöneticilerinin teknoloji liderlik düzeyleri ile etkililikleri aralarında düşük seviyede pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Can (2008) tarafından Ankara ili Etimesgut ilçesinde ilköğretim müdürlerinin, teknolojinin gelişmesini hem yönetim alanında, hem de eğitim alanında etkin bir biçimde kullanmaları için gerekli olan teknolojik liderlikteki yeterliklerini belirlemek amacıyla yapılan “İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlilikleri” isimli araştırma ile elde edilen bulgular neticesinde;

1. Yöneticilerinin kendi okulları içerisinde teknoloji liderliği görevlerini genellikle yerine getirdikleri



2. Yöneticilerinin, teknoloji liderliği konusunda kendilerini öğretmenlerinden daha yeterli gördükleri, öğretmenlerin ise teknoloji liderliği anlayışlarının idarecilerden farklı olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Koçak ve Helvacı (2011) tarafından Uşak ilinde yapılan “Okul Yöneticilerinin Etkililiği” adlı çalışmada; okullarda çalışan öğretmenlerin fikirlerine göre okul yöneticilerinin etkililik düzeyleri

1. Öğretimde liderlik,
2. İnsan kaynakları için yönetim,
3. Okul kültürü – iklimi,
4. Okulda aile ve çevre ilişkisi
5. Bütçe ve destek olmak üzere beş boyutta incelenmiş ve okul müdürlerinin bu beş boyutta “çok” düzeyinde etkili oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Sincar (2011), “İlköğretimlerde Görevli Öğretmenlerinin, Müdürlerin Teknolojik Liderlik Rollerine İlgili Düşünceleri” adlı çalışmada, okul idarecilerinin teknolojik liderlik rollerini hakkında branş ve sınıf öğretmenlerinin algıları belirlenmiştir. Araştırma sonucuna göre ilköğretim okul müdürlerinin teknolojik liderlik rolleri olan insan merkezli olma, vizyonerlik, iletişim ve işbirliği rollerinde kısmen, destek rolünde ise yeterli miktarda sergileyebildikleri belirlenmiştir.

Eren ve Kurt (2011) tarafından ilköğretim okul yöneticilerinin okullarında eğitimde teknolojinin sağlanması ve kullanılması sürecinde teknolojik liderlik davranışlarının belirlenmesi amacıyla yapılan araştırma sonucunda; okul yöneticilerinin, genelde eğitimde teknoloji kullanılmasının, eğitimi daha iyi yerlere getireceğinin farkında oldukları, eğitim – öğretim sürecinde bu teknolojileri kullanmaya çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Yine aynı araştırma bulgularına göre, okul yöneticilerinin teknolojileriyle ilgili stratejik planla yapma ve hedefler belirleme, teknoloji alımında işbirliği içerisinde olma ve kaynak araştırma, eğitimde teknoloji kullanılmasını yönlendirme ve teknik meselelerde destek sağlanması tutumlarını gerçekleştirmeye çalıştıkları sonucu çıkarılmıştır.

Baş (2012) tarafından yapılan “İlköğretim Okul Müdürlerinin Teknolojik Liderlik Rollerine Okul İklimi Arasındaki İlişki” isimli araştırmada, okul müdürlerinin teknolojik liderlik özellikleri ile okul iklimi arasındaki bağlantıyı, birlikte çalıştıkları öğretmenlerin algılarına göre belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgularına göre ilköğretim okul müdürlerinin teknolojik liderlik rollerini büyük oranda gösterdikleri tespit edilmiştir.

Görgülü vd. (2013) tarafından yapılan araştırmada, okul müdürlerinin teknolojik liderlik öz-yeterlilik düzeylerini belirlemek ve yorumlamak amacıyla yapılan araştırmada, okul müdürlerinin teknoloji liderliği kişisel elverişlilikleri yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Irmak (2015) tarafından yapılan “İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin, Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Düzeylerine İlişkin Algıları” adlı araştırmada, ilkokul ve ortaokulda görev alan öğretmenlerin, birlikte çalıştıkları okul müdürlerine ait teknolojik liderlik rollerine ait algılarının belirlenmesi ve bu teknolojik liderlik düzeylerinin öğretmenlerin eğitim – öğretim faaliyetlerindeki performanslarını ne düzeyde etkilediklerini tespit etmek amaçlanmıştır. Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre öğretmenler, okul müdürlerinin teknolojik liderlik rollerini orta düzeyde sergilediklerini düşündükleri tespit edilmiştir.

## **2.5.2 Yurt Dışı Yapılan Araştırmalar**

Inkster (1998) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Müdürlerinde Teknoloji Liderliği: Karşılaştırmalı Bir Durum Çalışması” isimli araştırmanın sonucuna göre şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Okul müdürleri, kurumlarındaki teknoloji programlarının içerisinde aktif rol almalıdırlar.
2. Etkili bir okul müdürü, kurumsal teknolojik yapıyla bizzat ve doğrudan ilgilenmelidir.
3. Oluşan şartlara göre bir okul yöneticisi yardımcı ve cesaretlendirici bir

teknolojik lider olmalıdır.

4. Teknoloji lideri olan bir okul müdürü öğretmenlerini teknoloji daha fazla kullanmaları konusunda motive etmelidir.
5. Etkili okul müdürleri, teknoloji ile ilgili kararları paydaşlarıyla birlikte alırlar.
6. Yeterli teknolojik beceriye sahip olan etkili okul yöneticileri, teknolojik konularda öğrenmeyi hayatlarının bir parçası haline getirirler.
7. Teknoloji lideri olan bir okul müdürünün birlikte çalıştığı öğretmenlerin yeterli teknolojik bilgiye sahip olmaları, isteğe bağlı olmaktan çıkıp zorunluluk halini alır.

Brockmeier vd. (2005) tarafından yapılan “Okul Müdürlerinin Bilişim Teknolojisi ile Olan İlişkileri” adlı araştırmada okul yöneticilerinin eğitimde teknoloji kullanımı konusunda fikir sahibi olma, öğretme-öğrenme sürecinde eğitim teknolojilerinin kullanım şeklini kavrama, eğitim teknolojisi kullanımını destekleyen yönetici, işbirliği yapan rollerde sıkıntılar yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Hallinger ve Murphy (1986) tarafından etkili okullar ile ilgili yapılan araştırmalarında okulların içinde buldukları sosyo – ekonomik çevre ile eğitim arasındaki ilişkiler incelenmiş ve araştırma sonucundaki bulgulara göre etkili okul ile ilgili olarak on dört temel etken belirlenmiştir:

1. Güvenli ve düzenli bir çevre,
2. Ev – okul arasındaki ilişkiler,
3. Öğrencilerden beklenen yüksek beklentiler,
4. Örgütsel süreçlerde işbirliği,
5. Ödül sistemi,
6. Öğrencilerin katılımcı olması,
7. Çalışanların geliştirilmesine yönelik etkinlikler,
8. Öğrenci gelişimlerinin sıklıkla izlenmesi,
9. Okul yöneticisinin liderliği,
10. Birlikte olma duygusu,
11. Belirlenen misyon ve amaçlar,

12. Dolaylı olmayan öğretim,
13. Bütünleşik bir program,
14. Öğrenme fırsatları.

Ury (2003) tarafından Missouri’de yapılan “Okul Müdürlerinin Bilişim Teknolojileri Kullanımı ve Teknoloji Standartlarına Uyumu” adlı araştırmada, NETS-A standartlarına göre okul müdürlerinin bilişim teknolojisi kullanım becerileri belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin teknolojik liderlik davranışlarının demografik özelliklere göre değişip değişmediği araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre yöneticilerin ileri düzeyde bilişim teknolojileri kullanımı ve ahlaki normlara uyma performanslarının daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin eğitimde bilişim teknolojileri kullanımlarıyla alakalı davranışlarının farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Persaud (2006) tarafından yapılan “Okul Yöneticilerinin Teknoloji Entegrasyonunda Liderlik Rollerine Bakış Açısı” adlı çalışmada, okul müdürlerinin eğitim teknolojilerindeki rollerini nasıl algıladıklarını ve bunların gerçekleşmesi adına ne tür bilgi ve kabiliyetlere sahip olmaları gerektiğini araştırmıştır. Elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerinin kurumlarındaki eğitim teknolojisi hakkında yeterli olmadıkları ve mesleki gelişimleri için NETS-A standartlarının tüm aşamalarına sahip olmaları gerektiği belirlenmiştir. Bununla birlikte yöneticilerin kurumlarında, eğitim teknolojilerinin uygulanması için gerekli kişisel gelişim planlamalarının yapmalarının, teknolojik liderlik rollerini olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu araştırmanın sonuçlarına göre, eğitim teknolojilerinin okula kaynaştırılması sürecinde müdürlerin, öğretim programları içerisinde teknolojinin kullanılması için çok daha fazla gayret göstermelerinin gerekli olduğu ortaya çıkmıştır.

Mirra (2004) tarafından yapılan “Bir Teknoloji Lideri Olarak Okul Yöneticisinin Rolü” konulu araştırma sonucuna göre etkili ve teknolojik lider olan bir okul müdüründe şu özelliklere rastlanır:

1. Eğitim için gerekli bilişim teknoloji bilgisi vardır.

2. Bilişim teknolojisi kullanarak, okulun büyümesi ve gelişmesi için yararlı olan eylemler gerçekleştirir.

### **3. MATERYAL ve METOD**

Araştırmanın bu bölümünde model, evren, örneklem, ölçme aracı, verilerin toplanılması ve çözümlenmesi ile alakalı bilgilere yer verilmiştir.

#### **3.1 Araştırma Modeli**

Bu araştırma, Antalya ili özel anaokulu, özel ilkokul, özel ortaokul ve özel liselerde görevli öğretmenlerin algılarına göre çalıştıkları okullardaki yöneticilerin teknoloji liderliği düzeyi ile yönetici etkililiği arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla nicel araştırma desenlerinden genel tarama modeliyle yapılmıştır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümünü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar 2005). Araştırma, genel tarama modellerinden amaçlı tarama modeline uygun olarak planlanmış ve yürütülmüştür.

#### **3.2 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırma evreni 2015 – 2016 eğitim öğretim yılında Antalya ili sınırları içerisindeki özel anaokulu, özel ilkokul, özel ortaokul ve özel liselerinde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırma evreninde bulunan okullarda görev yapan öğretmen sayısı 1611'dir. Araştırmada amaçlı örnekleme yolu izlenmiştir. Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 09.03.2016 tarih ve 2787923 sayılı yazısında belirtilen okul türlerine göre çalışan eğitim personeli dağılımı Çizelge 3.1'de verilmiştir.

**Çizelge 3.1** 2015 – 2016 Eğitim Öğretim Yılında Antalya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Anaokulu/İlkokul/Ortaokul/Liselerde Görev Yapan Eğitim Personeli Sayıları

Kurum Türü	Sayısı
Anaokulu	134
İlkokul	312
Ortaokul	383
Lise	782
<b>Toplam</b>	<b>1611</b>

### 3.2.1 Örneklem Büyüklüğünün Tespit Edilmesi

Örneklem belirli kurallar doğrultusunda bir evrenden seçilmiş ve seçildiği evreni temsil ettiği var sayılan küçük kümedir (Karasar 2005). Evreni temsil edecek örneklem Cochran (2007) tarafından tavsiye edilen formül ile belirlenmiştir. Buna göre örneklem büyüklüğünü belirlemek için, büyüklüğü belli olan evren için hazırlanmış olan aşağıdaki formül kullanılmıştır.

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N - 1) + t^2pq}$$

Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesinde Kullanılan Değerler:

- N : Evrendeki toplam kişi adedi = 1611  
n : Örneklemdeki belirlenecek kişi adedi  
p : Olayın gerçekleşmesinin ihtimali = 0,5  
q : Olayın gerçekleşmemesinin ihtimali = 0,5  
t : Belli bir anlamlılık düzeyine göre, t tablosundan elde edilen teorik değer =1,96  
d : Olayın gerçekleşme ihtimaline göre kabul edilen örnekleme hatası = 0,05

$$n = \frac{1611 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,05)^2 \cdot (1611 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 310$$

Araştırmada 2015 – 2016 Eğitim Öğretim yılında Antalya ili özel anaokulu – ilkokul – ortaokul – liselerde görev yapmakta olan toplam 424 öğretmene ulaşılmıştır.

### 3.3 Verilerin Toplanma Araçları

Bu araştırmada özel okul öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin teknolojik liderlik düzeyleri ve okul müdürlerinin etkililikleri değişkenler olarak belirlenmiştir. Araştırmada, Sincar (2011)'in geliştirdiği “Teknolojik Liderlik Rolü Envanteri” ile Koçak ve Helvacı (2011) tarafından geliştirilen “Okul Yöneticilerinin Etkililiği Ölçeği” veri toplama araçları olarak kullanılmıştır.

Sincar (2011)'in geliştirdiği “Teknoloji Liderliği Roller Envanteri” 5’li likert (hiç katılmıyorum – tamamen katılıyorum) ölçeği ile hazırlanmış, 29 ifade ve dört boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçeğin geçerlilik çalışmaları kapsamında iç tutarlılık ve güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alpha) hesaplanmıştır. Ölçek geneline ait iç tutarlılık katsayısı ,97’dir. Ölçeği oluşturan dört boyutun adları ve iç tutarlılık katsayıları Çizelge 3.2’de sırasıyla gösterilmiştir.

**Çizelge 3.2** Teknoloji Liderliği Roller Envanteri Alt Boyutlar Cronbach Alpha Değerleri

Boyut Adı	Sincar (2010)	Bu Çalışmadaki	
	tarafından hesaplanan Cronbach Alpha Değerleri	Cronbach Alpha (İç Tutarlılık) Katsayıları	
1. Boyut	İnsan Merkezlilik	,94	,93
2. Boyut	Vizyon	,92	,90
3. Boyut	İletişim ve İşbirliği	,91	,90
4. Boyut	Destek	,91	,90
	Genel	,97	,97

Koçak ve Helvacı (2011)'nin geliştirdiği “Okul Yöneticilerinin Etkililiği Ölçeği” anketi toplam 64 ifadeden oluşmakta ve 5’li likert (hiç katılmıyorum – tamamen katılıyorum) tipindedir. Ölçeğin güvenilirliği için yapılan çalışmalar kapsamında iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) hesaplanmıştır. Ölçeği geneline ait iç tutarlılık katsayısı ,97’dir. Ölçek beş alt boyuttan meydana gelmektedir. Her boyuta ait Cronbach Alpha katsayıları Çizelge 3.3’te gösterilmiştir.



**Çizelge 3.3** Okul Yöneticilerinin Etkililiği Ölçeği Alt Boyutlar Cronbach Alpha Değerleri

	<b>Boyut Adı</b>	<b>Koçak ve Helvacı (2011) tarafından hesaplanan Cronbach Alpha Değerleri</b>	<b>Cronbach Alpha (İç Tutarlılık) Katsayıları</b>
1. Boyut	Öğretim Liderliği	,89	,91
2. Boyut	İnsan Kaynakları	,97	,92
3. Boyut	Okul Kültürü ve İklimi	,92	,94
4. Boyut	Okul Çevre ve Aile İlişkisi	,93	,89
5. Boyut	Bütçe ve Destek İşleri	,88	,94

Çizelge 3.2 ve Çizelge 3.3'te görüldüğü gibi güvenilirlik katsayıları olan Cronbach Alpha değerleri 0,8'den büyük olduğundan dolayı ölçme araçlarının her ikisinin de güvenilirliğinin oldukça iyi olduğunu söylenebilir (George and Mallery 2003).

### **3.4 Verilerin Analizi**

Araştırmada kullanılan ölçekler, değerlendirme kolaylığı açısından optik form şeklinde düzenlenerek katılımcılara uygulanmıştır. 424 katılımcı tarafından doldurulan anketlerin tamamı değerlendirilmeye dâhil edilmiştir. Anketlerden elde edilen verilerin istatistiki olarak analizleri SPSS istatistik programından yararlanılarak analiz edilmiştir.

Yapılan araştırmada değişkenlerin normal dağılıp dağılmadıklarını kontrol etmek amacıyla Kolmogorov Smirnov Normallik Dağılım Testi uygulanmıştır. Tabachnick ve Fidell (2007)'e göre, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri -1,5 ile +1,5 aralığında değer alması durumunda değişkenlerin dağılımının normal olduğu söylenebilir. Buna göre, Teknoloji Liderliği Rollerini Envanteri için Normal Dağılım Testi uygulandığında çarpıklık (skewness) değeri -0,086 ve basıklık (kurtosis) değeri -0,635 bulunmuştur. Benzer şekilde Okul Yöneticilerinin Etkililiği Ölçeği için uygulanan Normal Dağılım Testi sonuçlarına göre çarpıklık (skewness) değeri -0,649 ve basıklık (kurtosis) değeri 0,4 çıkmıştır. Her iki ölçekte çıkan bu çarpıklık ve basıklık değerleri göz önüne alındığında Tabachnick ve Fidell (2007)'e göre değişkenlerin normal dağılım gösterdikleri tespit edilmiş ve veri analizlerinin yapılmasında parametrik analiz yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırmanın alt problemlerinin çözümü amacıyla yapılan istatistiksel analizlerde katılımcılara ait demografik özellikler ile ilgili frekans, yüzde ve ortalama kullanılmıştır. Katılımcılara ait teknolojik liderlik düzeyi ve okul yöneticilerinin etkililiğini kapsayan ilişki durumlarında; ikili karşılaştırmalar için t-Testi ve üç ve üzeri karşılaştırmalar için ise Anova Testi uygulanmıştır. Teknoloji Liderlik ile Okul Yöneticilerinin Etkililiği arasında anlamlı düzeyde bir ilişkinin var olup olmadığı da Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Testi kullanılarak tespit edilmiştir. Araştırmada kabul edilen ölçek sınırları Çizelge 3.4’te belirtilmiştir.

**Çizelge 3.4** Ölçek Kabul Sınırları

Aralık Değeri	Sonuç
1 – 1,80	Kesinlikle Katılmıyorum
1,81 – 2,60	Katılmıyorum
2,61 – 3,40	Emin Değilim
3,41 – 4,20	Katılıyorum
4,21 – 5,00	Kesinlikle Katılıyorum

## **4. BULGULAR VE YORUMLAR**

Araştırmanın bu kısmında alt problemlere ait verilerin değerlendirilmesi ve çözümlenmesi ile ilgili bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

### **4.1 Katılımcılara Ait Demografik Özellikleri ve Bununla İlgili Bulgular**

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri cinsiyet, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve görev çeşidi açısından farklılıklar göstermektedir. Çizelge 4.1’de katılımcılara ait demografik özelliklerin dağılımları gösterilmiştir.

**Çizelge 4.1** Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Cinsiyet		Total		
		Kadın	Erkek			
Görev Çeşidi	Sınıf Öğretmeni	Frekans (f)	101	109	210	
		Yüzde %	23,8%	25,7%	49,5%	
	Branş Öğretmeni	Frekans (f)	99	115	214	
		Yüzde %	23,3%	27,1%	50,5%	
Mesleki Kıdem	1-5 Yıl	Frekans (f)	35	45	80	
		Yüzde %	8,3%	10,6%	18,9%	
	6-10 Yıl	Frekans (f)	57	56	113	
		Yüzde %	13,4%	13,2%	26,7%	
	11-15 Yıl	Frekans (f)	63	55	118	
		Yüzde %	14,9%	13,0%	27,8%	
	16-20 Yıl	Frekans (f)	30	40	70	
		Yüzde %	7,1%	9,4%	16,5%	
	21 Yıl ve Üzeri	Frekans (f)	15	28	43	
		Yüzde %	3,5%	6,6%	10,1%	
	Öğrenim Durumu	Ön Lisans	Frekans (f)	16	24	40
			Yüzde %	3,8%	5,7%	9,4%
Lisans		Frekans (f)	170	189	359	
		Yüzde %	40,1%	44,6%	84,7%	
Yüksek Lisans		Frekans (f)	14	11	25	
		Yüzde %	3,3%	2,6%	5,9%	
Çalışma Alanı	Öğretmen	Frekans (f)	190	158	348	
		Yüzde %	44,8%	37,3%	82,1%	
	Müdür	Frekans (f)	2	9	11	
		Yüzde %	,5%	2,1%	2,6%	
	Müdür Yardımcısı	Frekans (f)	8	57	65	
		Yüzde %	1,9%	13,4%	15,3%	

Çizelge 4.1 incelendiğinde, görev çeşidi bakımından katılımcıların dengeli dağıldıkları ve sınıf öğretmeni olan katılımcıların  $f = 210$  (%49,5) ve branş öğretmeni olan katılımcıların  $f = 214$  (%50,5) olduğu görülmektedir.

Mesleki kıdem bakımından çizelge incelendiğinde, katılımcıların çoğunun  $f = 118$  (%27,8) 11 – 15 yıl arası mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Bunu sırasıyla 6 – 10 yıl  $f = 113$  (%26,7), 1 – 5 yıl  $f = 80$  (%18,9), 16 – 20 yıl  $f = 70$  (%16,5) ve 21 yıl ve üzeri  $f = 43$  (%10,1) arası mesleki kıdem takip etmektedir.

Katılımcıların öğrenim durumlarına bakıldığında en çok katılımcı  $f = 359$  (%84,7) ile lisans mezunlarından oluşmaktadır. Bunu sırasıyla ön lisans mezunları  $f = 40$  (%9,4) ve lisansüstü mezunlar  $f = 25$  (%5,9) takip etmektedirler.

Katılımcıların çalışma alanları dikkate alındığında araştırmaya katılanların çoğunun  $f = 348$  (%82,1) ile öğretmenlerden oluştuğu ve bunu müdür yardımcıları  $f = 65$  (%15,3) ve okul müdürü  $f = 11$  (%2,6) ile takip ettiği görülmektedir.

#### **4.2 Özel Okullarda Görevli Yöneticilerin Teknoloji Liderlik Düzeyleri ve Yönetici Etkililikleri ile İlgili Bulgular**

Çizelge 4.2’de Antalya ili özel okullarında görevli öğretmenlerin görüşlerine göre; özel okullarda görev yapan yöneticilerin teknolojik liderlik düzeyleri ile yönetici etkililiği durumlarına yer verilmiştir.

**Çizelge 4.2** Özel Okul Yöneticilerin Teknoloji Liderliği Düzeyi ve Yönetici Etkililikleri

	N	Min.	Maks.	$\bar{X}$	SS	Düzye
<b>Teknoloji Liderliği Düzeyi</b>	424	1,76	5,00	3,7103	,78893	Katılıyorum
<b>Yönetici Etkililik Düzeyi</b>	424	1,42	4,98	3,8318	,63186	Katılıyorum

Çizelge 4.2 incelemesi yapıldığında özel okullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre özel okul yöneticilerinin teknoloji liderliği düzeyi açısından ortalamalarının  $\bar{X} = 3,71$  (SS = 0,78) belirlenmiştir. Ulaşılan bu bulgu, katılımcıların özel okul

yöneticilerinin teknoloji liderliği düzeyine “katılıyorum” dedikleri şeklinde yorumlanabilir. Bununla beraber özel okul yöneticilerinin etkililik düzeyi Çizelge 4.2’den incelendiğinde ortalama düzeylerinin  $\bar{X} = 3,83$  (ss = 0,63) olduğu görülmektedir. Bu da özel okul yöneticilerin etkililik düzeylerine katılımcıların “katılıyorum” dedikleri şeklinde yorumlanabilir.

#### 4.3 Özel Okullarda Görevli Öğretmenlerin Cinsiyet, Görev Çeşidi, Mesleki Kıdem, Öğrenim Durumu ve Çalışma Alanı Değişkenleri Göz Önüne Alınarak Ulaşılan Görüşlerine Göre, Özel Okul Yöneticilerin Teknoloji Liderliği Düzeyi ve Yönetici Etkililiklerini Belirleme Etkisine İlişkin Bulgular

Özel okullarda görev alan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre ortaya çıkan görüşlerin, özel okul yöneticilerinin teknoloji liderliği düzeyi ve yönetici etkililiğine olan etkisi bakımından t-Testi sonuçları Çizelge 4.3’te belirtilmiştir.

**Çizelge 4.3** Cinsiyet Değişkenine Göre Özel okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Düzeyi ve Yönetici Etkililiği Düzeyine Ait t-Testi Sonuçları

Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları		N	$\bar{X}$	SS	t	p
Teknoloji Liderliği Düzeyi	Kadın	200	3,8259	,76162	2,874	,004*
	Erkek	224	3,6071	,80020		
Yönetici Etkililiği Düzeyi	Kadın	200	3,8792	,57408	1,474	,141
	Erkek	224	3,7896	,67779		

\* p < .05

Çizelge 4.3 incelendiğinde araştırmaya dahil olan katılımcıların, özel okul yöneticilerinin teknoloji liderliği düzeyi (t = 2,874; p < 0,05) hakkındaki görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Özel okul yöneticilerinin etkililik düzeyi (t = 1,474; p > 0,05) açısından bakıldığında öğretmen algıları, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Kadın katılımcıların hem teknoloji liderliği düzeyine ait görüşlerinin ortalaması ( $\bar{X} = 3,8259$ ; “katılıyorum” düzeyinde) hem de yöneticilerin etkililik düzeyine ait görüşlerinin ortalaması ( $\bar{X} = 3,8792$ ; “katılıyorum” düzeyinde), erkek katılımcı öğretmenlerin ortalamalarından (Erkek Öğretmen Teknoloji liderliği  $\bar{X} = 3,6071$  “katılıyorum” düzeyinde; Yönetici Etkililiği  $\bar{X} = 3,7896$

“katılıyorum” düzeyinde) yüksektir. Özel okul yöneticilerinin teknoloji liderliği düzeylerini incelemeye yönelik yapılan araştırmada, cinsiyetin belirleyici bir kriter olduğu ve özel okul yöneticilerinin kadın öğretmenlerin görüşlerine göre daha çok teknolojik liderlik özellikleri sergiledikleri görülmüştür. Yönetici etkililiği açısından bakıldığında ise özel okullarda öğretmenlerin cinsiyet açısından objektif düşünmelerine engel teşkil etmemiştir.

Görev çeşitlerine göre özel okullarda görevli öğretmenlerin, yöneticilerinin teknolojik liderliği ve etkililikleri hakkındaki görüşlerin etkisine ait t-Testi sonuçları Çizelge 4.4’de gösterilmiştir.

**Çizelge 4.4** Görev Çeşidi Değişkenine Göre Özel Okul Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Düzeyi ile Yöneticilerin Etkililiğine İlişkin t-Testi Sonuçları

Görev Çeşidi Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları		N	$\bar{X}$	SS	t	p
Teknoloji Liderliği Düzeyi	Sınıf Öğretmeni	210	3,7130	,76934	,069	,945
	Branş Öğretmeni	214	3,7077	,80948		
Yönetici Etkililiği Düzeyi	Sınıf Öğretmeni	210	3,8667	,60664	1,127	,260
	Branş Öğretmeni	214	3,7976	,65528		

Çizelge 4.4’e bakıldığında özel okul öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin teknoloji liderliği düzeylerine ( $t = 0,069$ ;  $p > 0,05$ ) ait öğretmen görüşleri ve okul yöneticilerinin etkililik düzeylerine ( $t = 1,127$ ;  $p > 0,05$ ) ait öğretmen görüşleri, görev çeşidine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ayrıca branş öğretmenlerinin yöneticilerin teknolojik liderlik düzeyleri hakkındaki görüşlerinin ortalaması ( $\bar{X} = 3,7130$ ; “katılıyorum” düzeyinde) ile sınıf öğretmenlerinin yöneticilerin teknolojik liderlik düzeyleri hakkındaki görüşlerinin ortalaması ( $\bar{X} = 3,7077$ ; “katılıyorum” düzeyinde) neredeyse birbirlerine eşit çıktığı görülmüştür. Bunun yanında okul yönetici etkililiği

bakımından ise sınıf öğretmenlerinin görüşlerinin ortalaması ( $\bar{X} = 3,8667$ ; “katılıyorum” düzeyinde), branş öğretmenlerinin görüşlerinin ortalamasından ( $\bar{X} = 3,7976$ ; “katılıyorum” düzeyinde) büyük olduğu saptanmıştır. Buna göre okul müdürlerinin teknolojik liderlik rolleri belirlenirken farklı görevdeki öğretmenlerin birbirlerine benzer cevaplar verdikleri söylenebilir. Sınıf ve branş öğretmenleri, yöneticilerinin teknoloji liderliği konusunda neredeyse aynı düşünürken, görüşlerinin ortalamalarına göre sınıf öğretmenleri yöneticilerin etkililik düzeylerinin daha etkili olduklarını düşünmektedir.

Özel okullarda görevli öğretmenlerin mesleki kıdem yılı değişkeni göz önüne alınarak ortaya çıkan görüşlerinin, okul yöneticilerinin teknoloji liderliği düzeyi ve yönetici etkililiği bakımından etkisine ait Anova Testi sonuçları aşağıdaki çizelgelere gösterilmiştir.

**Çizelge 4.5** Mesleki Kıdem Yılına Göre Katılımcıların, Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği ve Yönetici Etkililiği Hakkındaki Görüşlerinin Betimsel İstatistikleri

Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven		Min.	Max.	
					Aralığına Göre Ortalama Değerleri				
					Alt Sınır	Üst Sınır			
<b>Teknoloji Liderliği Düzeyi</b>	1-5 yıl	80	4,0513	,75094	,08396	3,8842	4,2184	2,17	5,00
	6-10 yıl	113	3,7492	,79960	,07522	3,6001	3,8982	1,76	5,00
	11-15 yıl	118	3,6297	,85162	,07840	3,4745	3,7850	1,83	5,00
	16-20 yıl	70	3,4867	,78940	,09435	3,2985	3,6749	1,90	5,00
	21 yıl ve üzeri	43	3,5589	,32891	,05016	3,4577	3,6602	2,79	4,03
	<b>Toplam</b>	424	3,7103	,78893	,03831	3,6350	3,7856	1,76	5,00
<b>Yönetici Etkililiği Düzeyi</b>	1-5 yıl	80	3,9910	,58873	,06582	3,8600	4,1220	2,63	4,98
	6-10 yıl	113	3,8155	,63888	,06010	3,6965	3,9346	1,45	4,98
	11-15 yıl	118	3,8250	,67522	,06216	3,7018	3,9481	1,42	4,95
	16-20 yıl	70	3,8571	,60242	,07200	3,7135	4,0008	2,56	4,98
	21 yıl ve üzeri	43	3,5563	,53518	,08161	3,3916	3,7210	2,58	4,44
	<b>Toplam</b>	424	3,8318	,63186	,03069	3,7715	3,8922	1,42	4,98



Çizelge 4.6 incelendiğinde teknoloji liderliği düzeyi ile ilgili varyansların (leneve: 8,876;  $p < 0,05$ ) homojen olmadığını, bu karşılık yönetici etkililiği düzeyi ile ilgili varyansların (leneve: 0,636;  $p > 0,05$ ) homojen olduğu görülmektedir. Bu nedenle tek yönlü varyans analizi anova yapılırken post hoc olarak teknoloji liderliği düzeyi ile ilgili homojen olmayan varyanslı dağılımlarda kullanılan Games – Howell testi; yönetici etkililiği düzeyi ile ilgili olarak da homojen varyanslı dağılımlarda kullanılan Tukey testi ile yapılmıştır. Kayri (2009)’ye göre, Tukey testinin hipotez kararları, diğer çoklu karşılaştırma test testleri olan Scheffe ve Bonferroni ile paralellik göstermektedir. Bu testler tarafından belirlenen anlamlılık düzeylerinde küçük farklılıklar olsa bile bu durum sonucu değiştirmez. Her üç testin grup ortalama puanları arasında anlamlı fark belirledikleri grup ya da gruplar aynı şekilde belirlenir. Efe vd. (2000)’e göre LSD testi, farklılık belirleneceği grup adedinin üçten çok olması halinde tercihi sakıncalı görülen bir post-hoc istatistiğidir.

**Çizelge 4.6** Mesleki Kıdem Yılına Göre Katılımcıların, Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği ve Yönetici Etkililiği Hakkındaki Görüşlerinin Varyans Homojenliği

	Levene İstatistiği	df1	df2	p
<b>Teknoloji Liderliği Düzeyi</b>	8,876	4	419	,000
<b>Yönetici Etkililiği Düzeyi</b>	,636	4	419	,637

Çizelge 4.8’de kullanılmak üzere mesleki kıdem kısaltmaları Çizelge 4.7’de gösterilmiştir.

**Çizelge 4.7** Mesleki Kıdem Kısaltmaları

Mesleki Kıdem	Kısaltması
1 – 5 Yıl	1
6 – 10 Yıl	2
11 – 15 Yıl	3
16 – 20 Yıl	4
21 Yıl ve Üzeri	5

**Çizelge 4.8** Mesleki Kıdem Yılına Göre Katılımcıların, Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği ve Yönetici Etkililiği Hakkındaki Görüşlerinin Anova Testi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
<b>Teknoloji</b>	Gruplar arası	14,723	4	3,681			
<b>Liderliği</b>	Gruplar içi	248,555	419	,593	6,205	,000*	1 – 3,4,5
<b>Düzeyi</b>	Toplam	263,278	423				
<b>Yönetici</b>	Gruplar arası	5,371	4	1,343			
<b>Etkililiği</b>	Gruplar içi	163,510	419	,390	3,441	,009*	1 – 5
<b>Düzeyi</b>	Toplam	168,881	423				

\* p < .05

Çizelge 4.8’deki Anova Çizelgesi incelendiğinde özel okul öğretmenlerinin teknoloji liderliği düzeyi ( $p < 0,05$ ) ve yönetici etkililiği düzeyi ( $p < 0,05$ ) hakkındaki görüşleri için mesleki kıdem yılına göre gruplar arası anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Hangi gruplar arasında anlamlı bir fark olduğunu Çizelge 4.9 ve Çizelge 4.10 post hoc testi ile tespit edilmiş ve Çizelge 4.8’de belirtilmiştir.

Games – Howell testi ile hazırlanan çizelge, Çizelge 4.9’de belirtilmiştir. Çizelge incelendiğinde mesleki kıdem olarak 1 – 5 yıl arasında olan öğretmenlerin, yöneticilerinin teknolojik liderlik düzeyi hakkındaki görüşleri ile mesleki kıdemi 11 – 15 yıl, 16 – 20 yıl arasında ve 21 yıl ve üzeri olan ( $p < 0,05$ ) öğretmenlerin, yöneticilerinin teknolojik liderlik düzeyi hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu bulguya göre yöneticilerin teknolojik liderlik düzeyleri, katılımcı öğretmenlerin meslekte geçirdikleri yıllara yani deneyimlerine göre farklı algılandığının göstergesidir. Çizelge 4.5’teki sıra ortalamaları incelendiğinde de mesleğe yeni başlayan öğretmenler olan 1 – 5 yıl kıdemine sahip öğretmenlerin algılarına ( $\bar{X} = 4,0513$ ; “katılıyorum” düzeyinde) göre okul yöneticilerinin teknolojik liderlik rolleri fazla olduğu belirlenmiştir. Bunu sırasıyla 6 – 10 yıl kıdem, 11 – 15 yıl kıdem, 21 yıl ve üzeri kıdem ve 16 – 20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin izlediği görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre deneyimli öğretmenlerin teknoloji liderliği düzeyini düşük gördüklerini söylemek mümkündür. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin teknoloji liderliği düzeyini yüksek görmeleri, kendilerinin hem üniversite eğitimleri boyunca hem

de teknolojiye kişisel ilgileri açısından teknolojiyi çok yakından takip ettikleri, teknolojik yeniliklere açık oldukları şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgu yöneticilerin teknoloji liderliği düzeyi algıları, öğretmenlerin mesleki kıdemleri ilerledikçe azalmakta olduğunun göstergesi olabilir.

**Çizelge 4.9** Mesleki Kıdem Yılına Göre Özel Okul Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği Hakkındaki Görüşlerinin Ortalamalarının Games-Howell Testi

Mesleki Kıdem Yılı		Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	p	95% Güven Aralığına Göre	
(I)	(J)				Alt Sınır	Üst Sınır
1-5 yıl	6-10 yıl	,30213	,11273	,061	-,0086	,6128
	11-15 yıl	,42155*	,11487	,003*	,1051	,7380
	16-20 yıl	,56459*	,12630	,000*	,2156	,9135
	21 yıl ve üzeri	,49235*	,09780	,000*	,2214	,7633
6-10 yıl	1-5 yıl	-,30213	,11273	,061	-,6128	,0086
	11-15 yıl	,11942	,10865	,807	-,1793	,4182
	16-20 yıl	,26246	,12067	,195	-,0708	,5957
	21 yıl ve üzeri	,19022	,09041	,224	-,0594	,4398
11-15 yıl	1-5 yıl	-,42155*	,11487	,003*	-,7380	-,1051
	6-10 yıl	-,11942	,10865	,807	-,4182	,1793
	16-20 yıl	,14304	,12267	,771	-,1956	,4817
	21 yıl ve üzeri	,07080	,09307	,941	-,1860	,3276
16-20 yıl	1-5 yıl	-,56459*	,12630	,000*	-,9135	-,2156
	6-10 yıl	-,26246	,12067	,195	-,5957	,0708
	11-15 yıl	-,14304	,12267	,771	-,4817	,1956
	21 yıl ve üzeri	-,07224	,10686	,961	-,3691	,2246
21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	-,49235*	,09780	,000*	-,7633	-,2214
	6-10 yıl	-,19022	,09041	,224	-,4398	,0594
	11-15 yıl	-,07080	,09307	,941	-,3276	,1860
	16-20 yıl	,07224	,10686	,961	-,2246	,3691

\* p < .05

Tukey testi ile hazırlanan çizelge, Çizelge 4.9'da gösterilmiştir. Bu çizelgedeki bulgular incelendiğinde mesleki kıdem olarak 1 – 5 yıl arasında olan öğretmenlerin, yöneticilerinin etkililik düzeyi hakkındaki görüşleri ile mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan ( $p < 0,05$ ) öğretmenlerin, yöneticilerinin etkililik düzeyi hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin etkililik düzeyleri diğer mesleki kıdemlere sahip (6 – 10 yıl, 11 – 15 yıl ve 16 – 20 yıl ) öğretmenlerin algılarına arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

**Çizelge 4.10** Mesleki Kıdem Yılına Göre Özel Okul Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Etkililik Düzeyi Hakkındaki Görüşlerinin Ortalamalarının Tukey Testi Sonuçları

Mesleki Kıdem Yılı		Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	P	95% Güven Aralığına Göre	
(I)	(J)				Alt Sınır	Üst Sınır
1-5 yıl	6-10 yıl	,17547	,09128	,307	-,0746	,4255
	11-15 yıl	,16606	,09047	,354	-,0818	,4139
	16-20 yıl	,13387	,10224	,686	-,1462	,4140
	21 yıl ve üzeri	,43469*	,11812	,002*	,1111	,7583
6-10 yıl	1-5 yıl	-,17547	,09128	,307	-,4255	,0746
	11-15 yıl	-,00941	,08222	1,000	-,2347	,2159
	16-20 yıl	-,04160	,09502	,992	-,3019	,2187
	21 yıl ve üzeri	,25922	,11193	,142	-,0474	,5659
11-15 yıl	1-5 yıl	-,16606	,09047	,354	-,4139	,0818
	6-10 yıl	,00941	,08222	1,000	-,2159	,2347
	16-20 yıl	-,03219	,09424	,997	-,2904	,2260
	21 yıl ve üzeri	,26863	,11128	,114	-,0362	,5735
16-20 yıl	1-5 yıl	-,13387	,10224	,686	-,4140	,1462
	6-10 yıl	,04160	,09502	,992	-,2187	,3019
	11-15 yıl	,03219	,09424	,997	-,2260	,2904
	21 yıl ve üzeri	,30082	,12104	,096	-,0308	,6324
21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	-,43469*	,11812	,002*	-,7583	-,1111
	6-10 yıl	-,25922	,11193	,142	-,5659	,0474
	11-15 yıl	-,26863	,11128	,114	-,5735	,0362
	16-20 yıl	-,30082	,12104	,096	-,6324	,0308

\*  $p < .05$

Çizelge 4.5'teki özel okul öğretmenlerinin yönetici etkililiği düzeyi algılarının ortalamaları incelendiğinde mesleğe yeni başlayan ve 1 – 5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamasının ( $\bar{X} = 3,9910$ ; “katılıyorum” düzeyinde) en yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulguyu sırasıyla 16 – 20 yıl kıdem, 11 – 15 yıl kıdem, 6 – 10 yıl kıdem ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin izlemekte olduğu görülebilir. 21 yıl ve üzeri öğretmenlerin meslekte tecrübeli olmalarına bağlı olarak yöneticilerinin etkililiklerini yeterli bulmadıkları buna karşılık 1 – 5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin meslekte yeni olmalarına rağmen okul yöneticilerini etkili bulma algılarının oldukça yüksek olduğu görülebilir.

Sonuç olarak öğretmenler arasındaki kıdem farkı, hem özel okul yöneticilerinin teknoloji liderliği düzeyi algılarını hem de özel okul yöneticilerinin etkililik düzeyi algılarını ölçmeye yönelik farklı sonuçlar elde edilmesine sebep olan bir kıstas olmuştur. Kıdem yılları farklı olan öğretmenler yöneltilen ankete farklı cevaplar vermişlerdir.

**Çizelge 4.11** Öğrenim Durumuna Göre Özel Okul Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği ve Yönetici Etkililiği Hakkındaki Görüşlerinin Betimsel İstatistikleri

Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven		Min.	Max.
					Aralığına Göre Ortalama Değerleri			
					Alt Sınır	Üst Sınır		
<b>Ön Lisans</b>	40	3,9974	0,66697	0,10546	3,7841	4,2107	2,79	5
<b>Teknoloji Liderliği Düzeyi</b>								
<b>Lisans</b>	359	3,7004	0,78242	0,04129	3,6192	3,7816	1,83	5
<b>Yüksek Lisans</b>	25	3,3931	0,93363	0,18673	3,0077	3,7785	1,76	5
<b>Toplam</b>	424	3,7103	0,78893	0,03831	3,635	3,7856	1,76	5
<b>Ön Lisans</b>	40	4,0391	,49982	,07903	3,8792	4,1989	2,63	4,89
<b>Yönetici Etkililiği Düzeyi</b>								
<b>Lisans</b>	359	3,8150	,64480	,03403	3,7481	3,8819	1,42	4,98
<b>Yüksek Lisans</b>	25	3,7425	,58722	,11744	3,5001	3,9849	2,58	4,48
<b>Toplam</b>	424	3,8318	,63186	,03069	3,7715	3,8922	1,42	4,98

Çizelge 4.12.'e bakıldığında hem teknoloji liderliği düzeyi ile ilgili varyansların (leneve:2,016;  $p>0,05$ ) hem de yönetici etkililiği düzeyi ile ilgili varyansların (leneve: 0,636;  $p>0,05$ ) homojen oldukları belirlenmiştir. Tek yönlü varyans analizi anova yapılırken post hoc olarak her iki düzey için de homojen varyanslı dağılımlarda kullanılan Tukey testi kullanılmıştır.

**Çizelge 4.12** Öğrenim Durumuna Göre Özel Okul Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği ve Yönetici Etkililiği Hakkındaki Görüşlerinin Varyans Homojenliği

	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Teknoloji Liderliği Düzeyi	2,016	2	421	,134
Yönetici Etkililiği Düzeyi	2,093	2	421	,125

Çizelge 4.14’de kullanılmak üzere öğrenim durumu kısaltmaları Çizelge 4.13’de gösterilmiştir.

**Çizelge 4.13** Öğrenim Durumu Kısaltmaları

Öğrenim Durumu	Kısaltması
Ön Lisans	1
Lisans	2
Yüksek Lisans	3

**Çizelge 4.14** Öğrenim Durumuna Göre Katılımcıların, Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği ve Yönetici Etkililiği Hakkındaki Görüşlerinin Anova Testi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
<b>Teknoloji Liderliği Düzeyi</b>	Gruplar arası	5,848	2	2,924			
	Gruplar içi	257,430	421	,611	4,782	,009*	1 – 3
	Toplam	263,278	423				
<b>Yönetici Etkililiği Düzeyi</b>	Gruplar arası	2,019	2	1,010			
	Gruplar içi	166,862	421	,396	2,548	,079	Yok
	Toplam	168,881	423				

\* p < .05

Çizelge 4.14’de bulunan Anova Çizelgesi incelendiğinde, katılımcıların öğrenim durumlarına göre özel okul yöneticilerinin teknoloji liderliği düzeyi ( $p < 0,05$ ) algıları arasında anlamlı bir farklılaşma vardır. Ancak yönetici etkililiği düzeyi ( $p > 0,05$ ) algıları ile ilgili olarak katılımcıların öğrenim durumlarına göre anlamlı bir fark yoktur. Yöneticilerin teknoloji liderliği düzeyi ile ilgili hangi gruplar arasında anlamlı bir fark olduğunu Çizelge 4.15’teki post hoc testi ile tespit edilmiş ve Çizelge 4.14’de belirtilmiştir.

Tukey testi ile hazırlanan çizelge, Çizelge 4.15’te gösterilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcı öğretmenlerin teknoloji liderlik düzeyi algılarına öğrenim durumu açısından bakıldığında ön lisans mezunları ile yüksek lisans mezunlarının görüşleri arasında anlamlı bir fark ( $p < 0,05$ ) olduğu görülmektedir. Diğer düzeylerde  $p > 0,05$  olduğundan, bu düzeyler arasında anlamlı farklılıklar olmadığı söylenebilir. Çizelge 4.11’deki katılımcı görüşlerinin ortalamaları incelendiğinde teknolojik liderlik düzeyi için ön lisans mezunlarının ortalamasının ( $\bar{X} = 3,9974$ ; “katılıyorum” düzeyinde) en yüksek olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla lisans mezunu öğretmenler ( $\bar{X} = 3,7004$ ;



“katılıyorum” düzeyinde) ve yüksek lisans mezunu öğretmenler ( $\bar{X} = 3,3931$ ; “emin değilim” düzeyinde) izlemektedir. Yönetici etkililik düzeyi açısından Çizelge 4.11’deki katılımcı ortalamaları incelendiğinde ise yine ön lisans mezunlarının ortalamasının ( $\bar{X} = 4,0391$ ; “katılıyorum” düzeyinde) en yüksek olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla lisans mezunu öğretmenler ( $\bar{X} = 3,8150$ ; “katılıyorum” düzeyinde) ve yüksek lisans mezunu öğretmenler ( $\bar{X} = 3,7425$ ; “katılıyorum” düzeyinde) takip etmektedir.

**Çizelge 4.15** Öğrenim Durumuna Göre Katılımcıların, Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği ve Yönetici Etkililiği Hakkındaki Görüşlerinin Ortalamalarının Tukey Testi Sonuçları

	Öğrenim Durumu		Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	p	95% Güven Aralığına Göre	
	(I)	(J)				Alt Sınır	Üst Sınır
<b>Teknoloji Liderliği Düzeyi</b>	Ön Lisans	Lisans	,29700	,13035	,060	-,0096	,6036
		Yüksek Lisans	,60431*	,19936	,007*	,1354	1,0732
	Lisans	Ön Lisans	-,29700	,13035	,060	-,6036	,0096
		Yüksek Lisans	,30731	,16175	,140	-,0731	,6877
	Yüksek Lisans	Ön Lisans	-,60431*	,19936	,007*	-1,0732	-,1354
	Lisans	Lisans	-,30731	,16175	,140	-,6877	,0731
<b>Yönetici Etkililiği Düzeyi</b>	Ön Lisans	Lisans	,22409	,10494	,084	-,0227	,4709
		Yüksek Lisans	,29658	,16051	,155	-,0809	,6741
	Lisans	Ön Lisans	-,22409	,10494	,084	-,4709	,0227
		Yüksek Lisans	,07248	,13022	,843	-,2338	,3788
	Yüksek Lisans	Ön Lisans	-,29658	,16051	,155	-,6741	,0809
	Lisans	Lisans	-,07248	,13022	,843	-,3788	,2338

\* p < .05

Katılımcı öğretmenlerin öğrenim durumlarının, yöneticilerin teknolojik liderlik düzeyi

ile ilgili görüşlerini belirleyici bir ölçüt olduğu sonucuna ulaşılabilir. Ankete katılan özel okul öğretmenlerin eğitim düzeyi arttıkça teknolojik gelişmelere daha farklı açıdan baktıkları, dolayısıyla kurum müdürlerinin teknolojik liderliklerini yeterli bulmadıkları söylenebilir.

**Çizelge 4.16** Çalışma Alanına Göre Özel Okul Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği ve Yönetici Etkililiği Hakkındaki Görüşlerinin Betimsel İstatistikleri

Çalışma Alanı	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığına Göre				
					Ortalama Değerleri		Minimum	Maximum	
					Alt Sınır	Üst Sınır			
<b>Teknoloji Liderliği Düzeyi</b>	Öğretmen	348	3,8040	,78190	,04191	3,7216	3,8864	1,76	5,00
	Müdür	11	3,3103	,59407	,17912	2,9112	3,7094	2,59	4,62
	Müdür Yardımcısı	65	3,2764	,69090	,08570	3,1052	3,4476	2,00	4,97
	Toplam	424	3,7103	,78893	,03831	3,6350	3,7856	1,76	5,00
<b>Yönetici Etkililiği Düzeyi</b>	Öğretmen	348	3,8903	,62866	,03370	3,8240	3,9565	1,42	4,98
	Müdür	11	3,5454	,47524	,14329	3,2262	3,8647	2,94	4,20
	Müdür Yardımcısı	65	3,5676	,59758	,07412	3,4195	3,7156	2,36	4,56
	Toplam	424	3,8318	,63186	,03069	3,7715	3,8922	1,42	4,98

Çizelge 4.17 incelendiğinde hem teknoloji liderliği düzeyi ile ilgili varyansların (leneve:1,548;  $p>0,05$ ) hem de yönetici etkililiği düzeyi ile ilgili varyansların (leneve: 0,551;  $p>0,05$ ) homojen oldukları belirlenmiştir. Tek yönlü varyans analizi anova testi yapılırken post hoc olarak her iki düzey için de homojen varyanslı dağılımlarda kullanılan Tukey testi kullanılmıştır.

**Çizelge 4.17** Çalışma Alanına Göre Özel Okul Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği ve Yönetici Etkililiği Hakkındaki Görüşlerinin Varyans Homojenliği

	Levene İstatistiği	df1	df2	p
<b>Teknoloji Liderliği Düzeyi</b>	1,548	2	421	,214
<b>Yönetici Etkililiği Düzeyi</b>	,551	2	421	,577

Çizelge 4.19’de kullanılmak üzere çalışma alanı kısaltmaları Çizelge 4.18’de gösterilmiştir.

**Çizelge 4.18** Çalışma Alanı Kısaltmaları

Çalışma Alanı	Kısaltması
Öğretmen	1
Müdür	2
Müdür Yardımcısı	3

Çizelge 4.19’deki Anova Çizelgesi incelendiğinde özel okul öğretmenlerinin teknoloji liderliği düzeyi ( $p < 0,05$ ) ve yönetici etkililiği düzeyi ( $p < 0,05$ ) hakkındaki görüşleri için öğretmenlerin çalışma alanlarına göre gruplar arası anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Hangi gruplar arasında anlamlı bir fark olduğunu Çizelge 4.20’deki post hoc testi ile tespit edilmiş ve Çizelge 4.19’da bulunan Anova Çizelgesinde belirtilmiştir.

**Çizelge 4.19** Çalışma Alanına Göre Özel Okul Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği ve Yönetici Etkililiği Hakkındaki Görüşlerinin Anova Testi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
<b>Teknoloji Liderliği Düzeyi</b>	Gruplar Arası	17,053	2	8,527			
	Grup İçi	246,225	421	,585	14,579	,000*	1 – 3
	Toplam	263,278	423				
<b>Yönetici Etkililiği Düzeyi</b>	Gruplar Arası	6,630	2	3,315			
	Grup İçi	162,251	421	,385	8,602	,000*	1 – 3
	Toplam	168,881	423				

\* p < .05

**Çizelge 4.20** Çalışma Alanına Göre Özel Okul Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği ve Yönetici Etkililiği Hakkındaki Görüşlerinin Ortalamaları

	Çalışma Alanı		Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	p	95% Güven Aralığına Göre	
	(I)	(J)				Alt Sınır	Alt Sınır
<b>Teknoloji Liderliği Düzeyi</b>	Öğretmen	Müdür	,49366	,23420	,089	-,0572	1,0445
		Müdür	,52761*	,10334	,000*	,2846	,7707
		Yardımcısı					
	Müdür	Öğretmen	-,49366	,23420	,089	-1,0445	,0572
		Müdür	,03395	,24933	,990	-,5525	,6204
		Yardımcısı					
<b>Yönetici Etkililiği Düzeyi</b>	Öğretmen	Müdür	-,52761*	,10334	,000*	-,7707	-,2846
		Müdür	-,03395	,24933	,990	-,6204	,5525
		Yardımcısı					
	Müdür	Müdür	,34482	,19011	,166	-,1023	,7920
		Müdür	,32272*	,08388	,000*	,1254	,5200
		Yardımcısı					
Yardımcısı	Öğretmen	-,34482	,19011	,166	-,7920	,1023	
	Müdür	-,02211	,20240	,993	-,4982	,4539	
	Yardımcısı						
	Müdür	-,32272*	,08388	,000*	-,5200	-,1254	
	Yardımcısı	,02211	,20240	,993	-,4539	,4982	

\* p < .05

Çizelge 4.20’de elde edilen bulgulara göre, katılımcı öğretmenlerin teknoloji liderlik düzeyi algılarına çalışma alanı açısından bakıldığında öğretmenler ile müdür yardımcılarının görüşleri arasında anlamlı bir fark ( $p<0,05$ ) olduğu görülmektedir. Benzer şekilde yönetici etkililiği düzeyi açısından bakıldığında da öğretmenler ile müdür yardımcılarını arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.21’deki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu analizi sonuçlarına bakıldığında, katılımcı öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin teknoloji liderlik düzeyleri ile algılanan yönetici etkililiği düzeyi arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir ( $r: ,838$ ,  $N: 424$ ). Bu sonuçlara göre denilebilir ki; katılımcı öğretmen algılarına göre, yöneticilerin teknolojik liderlik düzeyleri arttıkça, yönetici etkililiği düzeyi de artmaktadır. Teknolojik liderlik düzeyinin yüksek olması yöneticilerin etkililiğinin artmasında da belirleyici bir unsur olmaktadır denilebilir. Bu durum, okul yöneticilerinin teknolojik alanda kendilerini ne kadar geliştirirlerse, görev yaptıkları okullarda o kadar etkili olabilecekleri anlamına gelmektedir.

**Çizelge 4.21** Katılımcı Özel Okul Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Özel Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderliği Düzeyleri ile Yönetici Etkililiği Düzeyleri Arasındaki İlişki

		<b>Teknoloji Liderliği</b>	<b>Yönetici Etkililiği</b>
		<b>Düzeyi</b>	<b>Düzeyi</b>
<b>Teknoloji Liderliği</b>	Pearson Kolerasyon	1	,838**
	Sig. (1-tailed)		,000
	N	424	424
<b>Yönetici Etkililiği Düzeyi</b>	Pearson Kolerasyon	,838**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	
	N	424	424

\*\* İşaretili Kolerasyon (0,01) Düzeyinde Anlamlıdır.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmaya ait alt problemlere dönük elde edilen verilerin analizi sonrasında ulaşılan bulgulara dayanarak elde edilen sonuçlara ve araştırmacı tarafından geliştirilen önerilere yer verilmektedir.

### 5.1 Tartışma ve Sonuçlar

Özel okul öğretmenlerinin, birlikte çalıştıkları okul yöneticilerinin teknoloji liderliği düzeyleri hakkındaki görüşlerinden, özel anaokulu, özel ilkokul, özel ortaokul ve özel liselerde görev yapan öğretmenlerin, okullarında görevli yöneticilere ait teknoloji liderliği düzeylerini katılıyorum seviyesinde gördükleri ve benzer şekilde katılımcı öğretmenlerin birlikte çalıştıkları yöneticilerin etkililik düzeylerini de katılıyorum seviyesinde gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, Ertuğrul (2014) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla hem yöneticilere ait teknoloji liderliği düzeyi açısından hem de yönetici etkililik düzeyi açısından katılıyorum düzeyinde örtüşmektedir. Sincar (2009), Baş (2012), Öztaş (2013) ve Irmak (2015) tarafından yapılan “öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticileri teknoloji liderliği davranışları” adlı araştırma sonuçlarına göre okul yöneticileri, teknoloji liderliği davranışlarını bazı zamanlarda emin değilim düzeyinde gösterdikleri görülmektedir. Bu sonuçtan farklı olarak Anderson ve Dexter (2005), Kozloski (2006), Yu ve Durrington (2006), Can (2008), Eren-Şişman (2010), Banoğlu (2011), Bülbül ve Çuhadar (2012), yaptıkları araştırmalarda okul müdürlerinin teknolojik liderlik düzeylerinin kesinlikle katılıyorum düzeyinde olduğunu ortaya koyan sonuçlar elde etmişlerdir.

Özel okullarda görevli öğretmenlerin, birlikte çalıştıkları yöneticilerin teknoloji liderliği düzeyi ve yöneticilerin etkililik düzeyleri hakkındaki görüşleri göz önüne alındığında; cinsiyet, görev çeşidi, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve çalışma alanı değişkenlerine göre anlamlı bir fark olup olmadığı araştırıldığında şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Özel okullarda görevli öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre görüşleri değerlendirilmeye alındığında;

- a. Yöneticilerin teknoloji liderliği düzeyi ile ilgili olarak kadın öğretmenler ile erkek öğretmenlerin görüşleri arasında kadın öğretmenlerin lehine anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir deyişle cinsiyet, okul idarecilerinin teknolojik liderlik düzeylerine yönelik öğretmen görüşlerine göre etkili bir rol oynadığı görülmüştür. Buna karşın Eren-Şişman (2010), Ertuğrul (2014) ve Irmak (2015) tarafından yapılan araştırma sonuçlarında okul müdürlerinin teknolojik liderlik düzeyleri ile ilgili kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında herhangi bir fark tespit edilmemiştir. Farklı bir anlatımla cinsiyet, okul müdürlerinin teknolojik liderlik düzeylerine yönelik öğretmen görüşlerine göre etkili olmadığı söylenebilir.
  - b. Yöneticilerin etkililik düzeyi ile ilgili olarak kadın öğretmenler ile erkek öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Helvacı ve Koçak (2011) tarafından yapılan araştırmaya göre de cinsiyet değişkeninin yönetici etkililik düzeyi üzerinde anlamlı bir fark göstermediği görülmüştür. Buna karşı olarak Ertuğrul (2014) tarafından yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre okul idarecisini daha etkili buldukları yönünde bir sonuç ortaya çıkmıştır.
2. Görev çeşidi değişkeni açısından katılımcı öğretmenlerin algıları değerlendirildiğinde; hem yöneticilerin teknoloji liderliği hem de yöneticilerin etkililik düzeyleri ile ilgili olarak, sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yani öğretmenlerin sınıf veya branş öğretmeni olmalarının, birlikte çalıştıkları yöneticilerinin hem teknolojik liderlik düzeyleri hem de etkililik düzeylerine ait algılarını etkilemediği tespit edilmiştir. Bu sonuca paralel olarak Ertuğrul (2014) tarafından yapılan araştırmada da hem yöneticilerin teknoloji liderliği hem de yöneticilerin etkililik düzeyleri ile ilgili olarak sınıf ve branş öğretmenlerinin aynı düşüncelere sahip oldukları yani görev çeşidine göre anlamlı bir fark olmadığı sonucu elde edilmiştir.

3. Mesleki kıdem değişkeni açısından ölçeği dolduran öğretmenlerin algıları değerlendirilmeye alındığında;
- a. Teknoloji liderliği düzeyi ile ilgili olarak 1 – 5 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Sincar (2009), Baş (2012) ve Öztaş (2013)'a göre, öğretmenlerin meslekteki çalışma süreleri ile okul müdürlerinin teknolojik liderlik davranışlarına ait görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın Ertuğrul (2014) ve Irmak (2015)'a göre ise öğretmenlerin mesleğe yeni başlamış olmaları ya da tecrübeli öğretmenler olmaları, okul müdürlerinin teknolojik liderlik düzeylerine ilişkin görüşleri üzerinde olumlu ya da olumsuz bir etki yapmadığı görülmüştür. Bu verilere göre mesleğe yeni başlayan özel okul öğretmenlerinin teknolojik algılarının daha yüksek olduğunun anlaşılması sağlanmaktadır. Bu durum mesleğe yeni başlayan özel okul öğretmenlerin, gerek üniversite hayatlarında gerekse bireysel teknoloji ilgileri nazarında teknolojiyi çok yakından takip etmeleri yakından ilişkilidir.
  - b. Yönetici etkililiği düzeyi ile ilgili olarak 1 – 5 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın Helvacı ve Koçak (2011)'a göre ise mesleki kıdemin yönetici etkililik düzeyi üzerinde herhangi bir etki oluşturmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgular değerlendirildiğinde mesleğe yeni başlayan özel okul öğretmenlerinin yöneticileriyle daha iyi iletişim içerisinde olduklarının ve öğrenme ve gelişmeye açık olduklarının göstergesi olabilir.
  - c. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin hem yöneticilerin teknolojik liderlik düzeyleri hem de yönetici etkililiği düzeyi ile ilgili olarak



tecrübeli öğretmenlere göre algılarının daha yüksek oldukları saptanmıştır. Bunun temel gerekçesi tecrübeli öğretmenlerin eğitim teknolojilerini kullanmaktan daha çok geleneksel yöntemlerle öğretmenlik görevlerini yerine getirmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Benzer bir sonuç Erdoğan ve Umrkan (2014)'ın yaptıkları araştırma sonucunda da görülmüştür. Bu araştırmanın bulgularına göre, okul müdürlerinin yaş düzeyi yükseldikçe öğretmenler tarafından yöneticilerin algılanan teknolojik liderlik düzeyleri düştüğü tespit edilmiştir.

4. Öğrenim durumu değişkenine göre katılımcı öğretmenlerin algıları değerlendirildiğinde;

a. Teknoloji liderliği düzeyi ile ilgili olarak ön lisans mezunu öğretmenler ile yüksek lisans mezunu öğretmenler arasında anlamlı bir fark olduğu fakat lisans mezunları ile ön lisans ve yüksek lisans mezunları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşı Ertuğrul (2014) tarafından yapılan araştırmaya göre, öğretmenlerin, okul müdürlerinin teknoloji liderliği davranışlarını belirlemeye yönelik algıları açısından bakıldığında lisans ve lisansüstü mezunları arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Bu bulgulara bakıldığında ön lisans mezunu öğretmenler genellikle anaokulu ve ilkokullarda görev yaptıklarından, bu okullarda müfredatta kullanılan teknolojik materyallerin çokluğu nedeniyle bu öğretmenlerin teknolojik algılarının daha yüksek çıkmasına sebep olmuş olabilir.

b. Yönetici etkililiği düzeyi ile ilgili olarak ön lisans, lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenler arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir deyişle, öğretmenlerin öğrenim durumu yöneticilerinin etkililik düzeyi hakkındaki algılarını etkilememiştir. Buna karşın Ertuğrul (2014) tarafından, öğrenim durumuna göre öğretmenlerin yönetici etkililik düzeyleri hakkında görüşleri arasında, eğitim enstitüsü

ve lisansüstü mezunları arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin okul içi ve okul dışı faaliyetlerde daha aktif rol almaları ve daha istekli olmaları öğrenim durumları açısından yönetici etkililik düzeylerinde bir farklılık oluşturmamış olabilir.

5. Çalışma alanı değişkenine göre öğretmen görüşleri değerlendirildiğinde; hem teknoloji liderliği düzeyi ile ilgili hem de yönetici etkililiği düzeyi ile ilgili olarak öğretmenler ile müdür yardımcıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, okullarında birlikte çalıştıkları yöneticilerin teknoloji liderliği düzeyi ile yönetici etkililiği düzeyi arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ertuğrul (2014)'a göre ise aynı şekilde pozitif yönlü fakat düşük düzeyde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Özel okullarda yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmasının temel gerekçesi olarak özel okullar içerisinde öğretmen ve idarecilerin etkileşimlerinin daha yoğun olması, daha tecrübeli ve donanımlı olan öğretmenlerin yönetici olarak atanması bu durumun temel sebeplerinden olduğu söylenebilir.

## 5.2 Öneriler

Araştırma neticesinde elde edilen bulgulara dayalı olarak, okul yöneticilerinin teknoloji liderliği düzeyi ve yönetici etkililiği düzeyini arttırmaya yönelik yapılabilecek faaliyetler ve uygulamalar ile ilgili öneriler aşağıda sunulmuştur:

Yöneticilerin teknoloji liderliği düzeyi ile ilgili olarak katılımcıların mesleki kıdemleri göz önüne alındığında öğretmenlik mesleğine yeni başlayan öğretmenlerin, 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlere göre algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, 1 – 5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin üniversite eğitimlerinden bu yana teknoloji ile iç içe olmaları ve günlük hayatlarında bile teknolojiyi aktif bir biçimde kullanmaları varsayımına yönelik yeni çalışmalar yapılabilir. FATİH Projesi hayata

geçirileli 6 yıl olmuştur. Araştırmada çıkan sonuçlara göre, FATİH Projesinin hayata geçirildiği tarihlerde meslek hayatına başlayan öğretmenlerin teknolojik liderlik düzeyleri yüksek çıktığı söylenebilir. Bu bağlamda FATİH Projesinin, öğretmenlerin teknolojik liderlik algılarına etkilerine yönelik çalışmalar yapılabilir. FATİH Projesi ile ilişkilendirilerek 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin eğitim teknolojilerini daha aktif nasıl kullanabileceklerine yönelik araştırmalar yapılabilir. FATİH Projesi kapsamında okullara sağlanan yeni teknolojik imkânların, okul yöneticilerinin teknolojik liderliklerine etkilerinin araştırılacağı yeni çalışmalar yapılabilir. Bu durum, FATİH Projesi ile teknolojik alt yapının iyileştirilmesinin yanında, okul yöneticilerinin ve dolayısıyla öğretmenlerin teknoloji konusunda eğitilmelerini sağlayabilir.

Okul yöneticileri hizmet içi eğitimlerle, ön lisans mezunu öğretmenleri, yüksek kıdeme sahip tecrübeli öğretmenleri teknoloji konusunda eğitebilir ve teknolojiyi aktif bir şekilde kullanmalarını sağlamaya çalışabilirler. Hatta okul yöneticileri gösterecekleri teknolojik liderlik özellikleriyle bu öğretmenlere, teknolojiyi hayatlarının bir parçası haline getirmeleri için çaba sarf edebilirler ve onlara bilişim koçluğu yapabilirler.

Yöneticilerin etkililik düzeyleri ile ilgili olarak katılımcı öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre yapılan inceleme sonucunda, mesleğe yeni başlamış 1 – 5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip tecrübeli öğretmenlere göre yöneticilerini daha etkili gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde bahsi geçen etkili okul müdürü özelliklerine göre, etkili okul yöneticileri tecrübeli öğretmenleri okul içerisinde daha etkin kullanmaya çalışabilir ve tecrübeli öğretmenlerin sınıf içi veya okul içi faaliyetler düzenlemeleri için teşvik edici bir rol üstlenebilirler.

Literatürde az olması göz önüne bulundurulduğunda okul yöneticilerinin teknoloji liderliği ve yönetici etkililik düzeylerini karşılaştıran yeni çalışmalar yapılırken özellikle çalışma alanına göre (müdür, müdür yardımcısı, rehber öğretmen, öğretmen) incelemeler yapılabilir. Bu araştırmanın benzeri okul türleri arasında (anaokulu, ilkokul, ortaokul, lise) karşılaştırmalar yapılarak yapılabilir.

Araştırma sonuçlarının Antalya ili dışındaki diğer illerde bulunan okullarda görevli

öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin teknoloji liderliğini ve etkililiğini arttırmaya dönük farklı çalışma ve araştırmalar yapılabilir. Antalya ili içerisinde özel ve resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin teknoloji liderliği düzeyi ve etkili yöneticilik düzeyleri karşılaştırılabilir.

Ölçek katılımcıları olarak öğretmenler yerine öğrenciler, akademisyenler ve okullarla etkileşimde bulunan sivil toplum kuruluşları seçilebilir. Onların görüşleri alınarak yeni araştırmalar yapılabilir.

Nitel araştırma yöntemleri ile zenginleştirilmiş yeni çalışmalar yapılabilir. Okul müdürleri, öğretmenler, veliler ve öğrenciler ile görüşmeler yapılarak ve okulların teknolojik altyapıları gözlemlenerek eğitim teknolojisinin yaygınlaştırılmasına ve aktif kullanımına yönelik yeni araştırmalar yapılabilir. Bu araştırmaların sonuçları bu araştırmayla kıyaslanabilir.

## 6. KAYNAKLAR

- Ada – Dikmen, B. (2012). Yaratıcı Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Okul Öncesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akbaba Altun, S. (2002). Okul Yöneticilerinin Teknolojiye Karşı Tutumlarının İncelenmesi. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, **27(286)**: 8-14.
- Akbaba-Altun, S. (2008). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Teknolojiye Karşı Tutumları Ve Duygusal Zekâları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Düzce İli Örneği. 8. Uluslararası Eğitim Teknolojileri Konferansı, 6-9 Mayıs, 1302-1305.
- Akbaba-Altun, S. (2008). Okullarda Teknoloji Liderliği. İçinde: Deryakulu D.(Ed.), Bilişim Teknolojileri Öğretiminde Sosyopsikolojik Değişkenler, Maya Akademi Yayınları, Ankara, 151-173.
- Akdağ, B. (2002). Öğretim Liderliğinin Bir Davranış Boyutu: Okulun Misyonunu Tanımlama. *Eğitim Araştırmaları*, **9**: 1-7.
- Akpınar, Y. (2003). Öğretmenlerin Yeni Bilgi Teknolojileri Kullanımında Yükseköğretimin Etkisi: İstanbul Okulları Örneği. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, **2(2)**: 79-98.
- Alkan, C. (1997). Eğitim Teknolojisi, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Alkan, C. (2002). Eğitim Teknolojisinin İki Binli Yıllarda Yapılandırılması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, **(4)**: 9-13.
- Anderson, R.E., and Dexter, S. (2005). School Technology Leadership: An Empirical Investigation of Prevalence and Effect. *Educational Administration Quarterly*, **41**: 49-82.

- Ata, E. (2015). Okul Yöneticilerinin Öz Yeterlik İnançları İle Etkili Okul Liderliği Arasındaki İlişki. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Aytaç, T. (2000). Eğitim Yönetiminde Yeni Paradigmalar: Okul Merkezli Yönetim. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Balay, R. (2000). Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balcı, A. (1993). Etkili Okul: Kuram, Uygulama ve Araştırma. Yavuz dağıtım, Ankara.
- Balcı, A. (2002). Etkili Okul ve Okul Geliştirme. Pegem Yayınları, Ankara.
- Banoğlu, K. (2011). School Principals' Technology Leadership Competency and Technology Coordinatorship. *Educational Sciences: Theory and Practice*, **11(1)**: 208–213.
- Baş, E. D. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Rollerini ile Okul İklimi Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başaran, I. E. (1992). Yönetimde İnsan İlişkileri. Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- Baştepe, İ. (2009). Etkili Okulun Eğitim – Öğretim Süreci ve Ortamı Boyutlarının Nitelikleri. *Electronic Journal of Social Sciences*, **8(29)**: 76-83.
- Bayram, Ş. (2013). Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Beatriz, P., Deborah, N. and Hunter, M. (2008). Improving School Leadership, Volume 1 Policy And Practice, OECD Publishing, Paris.

- Bostancı, H. (2010). Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlilikleri Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Bilişim Enstitüsü, Ankara.
- Brockmeier, L. L., Sermon, J. and Hope, W. (2005). Principals' Relationship with Computer Technology. *NASSP Bulletin*, **89(643)**: 45-63.
- Bülbül, T., ve Çuhadar, C. (2012). Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Öz – Yeterlik Algıları ile Bilgi ve İletişim Teknolojilerine Yönelik Kabulleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, **23**: 474-499.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Pegem Yayınları, Ankara.
- Can, H. (2002). Organizasyon ve Yönetim. Siyasal Kitabevi, 6.Baskı, Ankara.
- Can, H., Tuncer, D., ve Ayhan, D. Y. (1991). Genel İşletmecilik Bilgileri. Adım Yayıncılık, İstanbul.
- Can, T. (2003). Bolu Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlilikleri. *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology*, **2(3)**: 94-107.
- Can, Y. D. D. T. (2008). İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlilikleri: Ankara İli Etimesgut İlçesi Örneği. 8. Uluslararası Eğitim Teknolojileri Konferansı, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 6-9 Mayıs, 1053-1057.
- Cochran, W. G. (2007). Sampling Techniques. John Wiley and Sons, Weinheim, Germany.
- Çelik, V. (1999). Eğitimsel liderlik. Pegem Yayınları, Ankara.

- Dönmez, B. ve Sincar, M. (2008). Avrupa Birliği Sürecinde Yükselen Ağ Toplumu ve Eğitim Yöneticileri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, **7(24)**: 1-19.
- Edmonds, R. R. (1980). Search for Effective Schools. Horace Mann Learning Center, Washington D.C.
- Efe, E., Bek, Y., ve Şahin, M. (2000). Spss'te Çözümleri ile İstatistik Yöntemler II. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Rektörlüğü Yayınları, Kahramanmaraş.
- Erdoğdu, M. Y., ve Umurkan, F. (2014). Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Rollerininin Yordanmasında Okul İkliminin Etkileri. *İZÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, **2(4)**: 155-172.
- Eren, E., ve Kurt, A. A. (2011). İlköğretim Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği Davranışları. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **4(2)**: 219-238.
- Eren-Şişman, E. (2010). İlköğretim Okul Müdürlerinin Eğitim Teknolojilerini Sağlama ve Kullanmada Gösterdikleri Liderlik Davranışları. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Ertuğrul, E. (2014). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Düzeyi ile Yönetici Etkililiği Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- George, D. and Mallery, P. (2003). Spss for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference. 11.0 Update (4th ed.), Allyn and Bacon, Boston.
- Görgülü, D., Küçükali, R., ve Ada, Ş. (2013). Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Öz – Yeterlilikleri. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, **3(2)**: 53-71.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, **7(4)**: 531-548.



- Hacıfazlıoğlu, Ö., Karadeniz, Ş. ve Dalgıç, G. (2010). Eğitim Yöneticileri Teknoloji Liderliği Standartlarına İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Denetmenlerin Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, **16(4)**: 535-579.
- Hacıfazlıoğlu, Ö., Karadeniz, Ş., ve Dalgıç, G. (2011). Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliğine İlişkin Algıları: Metafor Analizi Örneği. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi – Journal of Educational Sciences Research*, **1(1)**: 97-121.
- Hallinger, P. and Murphy, J. (1986). The Social Context of Effective Schools. *American Journal of Education*, **94(3)**: 328-355.
- Hamner, C. and Organ, D. (1978). *Organizational Behavior, An Applied Psychological Approach*. Business Publications, Dallas.
- Hamzah, M. I. M., Nordin, N., Jusoff, K., Karim, R. A. and Yusof, Y. (2010). A Quantitative Analysis of Malaysian Secondary School Technology Leadership. *Management Science and Engineering*, **4(2)**: 124–130.
- Heim, P. and Chapman, E. N. (1997). *Liderliği Öğrenmek*. Çeviri: Tülay Savaşer. Rota Yayınları, İstanbul.
- Helvacı, M. A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **4(2)**: 41-60
- Heneveld, W. (1994). *Planning and Monitoring the Quality of Primary Education in Sub-Saharan Africa* AFTHR Technical Note No. 14. World Bank, Washington D.C.
- Inkster, C. D. (1998). *Technology Leadership in Elementary School Principals: A Comparative Case Study*. Doctoral Dissertation, University of Minnesota, Minnesota, United States.

- Irmak, M. (2015). İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin, Yöneticilerinin “Teknoloji Liderliği” Düzeylerine İlişkin Algıları. Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- İşman, A. (2008). Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Jackson, D. (2009). Relationship Between Principals' Technological Leadership and Their Schools' Implementation of Instructional Technology, Electronic Theses and Dissertations, College Of Graduate Studies, Georgia Southern University, United States.
- Karasar, N. (2005). Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Karataş, İ. H. ve Sözcü, Ö. F. (2013). Okul Yöneticilerinin FATİH Projesine İlişkin Farkındalıkları, Tutumları ve Beklentileri: Bir Durum Analizi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, **12(47)**: 41-62.
- Karataş, S. (2008). Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi: İstanbul Fatih ve Eminönü İlçeleri Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karatepe, S. (2005). Yönetimsel Etkililik: Okul Yönetiminde Yönetimsel Etkililiğin Astlarla İlişkiler Boyutu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **10(2)**: 307-326.
- Karslı, M. D. (2004). Yönetimsel Etkililik. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Katz, D., Kahn, R. L., Can, H., ve Bayar, Y. (1977). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.

- Kayri, M. (2009). Araştırmalarda Gruplar Arası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Teknikleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **19(1)**: 51-64.
- Koçak, F. ve Helvacı, M. A. (2011). Okul Yöneticilerinin Etkililiği (Uşak İli Örneği). *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*.**1(1)**: 33-55.
- Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış-Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar. Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Kostic M. M. (2002). Leadership and Information Technologies in Education, American Society for Engineering Conference: "Engineering Education in Changing Economy". Illinois Institute of Technology, Chicago, 12 April, 38-42.
- Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, United States.
- Kozloski, K. C. (2006). Principal Leadership for Technology İntegration: A Study of Principal Technology Leadership. Doctoral Dissertation, Drexel University, Philadelphia, United States.
- Levine, D. U. and Lezotte, L. W. (1990). Unusually Effective Schools: A Review and Analysis of Research and Practice. National Center for Effective Schools Research and Development, Madison.
- Lezotte, L. (2001). Revolutionary and Evolutionary: The Effective Schools Movement. Effective Schools Products, Ltd., Okemos, Michigan.
- Mirra, D. R. (2004). The Role of the School Superintendent as a Technology Leader: A Delphi Study. Doctoral Dissertation, Faculty of Virginia Polytechnic Institute and

State University, Falls Church, Virginia.

Özden, Y. (1999). Eğitimde Yeni Değerler. Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Öztaş, A. (2013). Resmi Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Rollerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Persaud, B. (2006). School Administrators' Perspective on Their Leadership Role in Technology Integration. Doctoral Dissertation, Walden University, Minnesota, United States.

Purkey, S. C. and Smith, M. S. (1983). Effective Schools: A Riview. *The Elementary School Journal*, **83(4)**: 427-452.

Scanga D. (2003). Technology Competencies for School Administrators: Selfassessment Instrument. Doctoral Dissertation, Department of Education Leadership and Policy Studies College, Education University of South Florida, South Florida.

Sincar, M. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Rollerine İlişkin Bir İnceleme: Gaziantep İli Örneği. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Sincar, M. ve Aslan, B. (2011). İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Rollerine İlişkin Görüşleri. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **10(1)**: 571-595.

Smith, W. F. and Andrews, R. L. (1989). Instructional Leadership: How Principals Make a Difference. Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria, Egypt.

- Şimsek, S. (2002). Yönetim ve Organizasyon. 7.Baskı, Günay Ofset, Konya.
- Şişman, M (1996). Etkili Okul Yönetimi, İlkokullarda Bir Araştırma: Eskişehir. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Şişman, M. (2002). Öğretim Liderliği. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Eğitim ve Okul Yönetimi. Yüksel Özden (Edt). Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2007). Using Multivariate Statistics. Fifth ed., Pearson/Allyn and Bacon, Boston.
- Tanzer, S. (2004). Mesleki ve Teknik Öğretim Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlikleri. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Teddlie, C. and Ellet, C. D. (2003). Teacher Evaluation, Teacher Effectiveness and School Effectiveness: Perspectives from the USA. *Journal of Personnel Evaluation in Education*. **17(1)**: 101-128.
- Townsend, T. (1997). What Makes Schools Effective? A Comparison Between School Communities in Australia and the USA. *School Effectiveness and School Improvement*, **8(3)**: 311-326.
- Turan, S. (2002). Teknolojinin Okul Yönetiminde Etkin Kullanımında Eğitim Yöneticisinin Rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, **30(30)**: 271-281.
- Turan, S. (2006). Avrupa Birliği Sürecinde Eğitim ve Okulun İşlevini Yeniden Düşünmek. *Eğitime Bakış Dergisi*, **7**: 3-9.

Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü. (2016). <http://www.tdk.gov.tr>.

Tüy, M. A. (2002). Öğretim Teknolojilerinin Sistemik Kullanımına İlişkin Öğretmen Davranışlarının Çözümlemesi. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Ury, G. G. (2003). Missouri Public School Principals' Computer Usage And Conformity to Technology Standards. Doctoral Dissertation, University of Missouri – Columbia, United States.

Usta, E. ve Korkmaz, Ö. (2010). Öğretmen Adaylarının Bilgisayar Yeterlikleri ve Teknoloji Kullanımına İlişkin Algıları ile Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutumları. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, **7(1)**: 1335-1349.

Virginia Department of Education. (2001). Technology Enriched Administrators: Modules for Guiding the Integration of Educational Technology in Education. Virginia.

Watson, C. M. (1983). Leadership, Management, and the Seven Keys. *Business Horizons*, **26(2)**: 8-13.

Wildman, T. and Niles, J. (1987). Reflective Teachers: Tensions Between Abstractions and Realities. *Journal of Teacher Education*, **3**: 25–31.

Yılmaz, K. (2004). Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, **5(8)**: 117-131.

Yu, C. and Durrington, V. A. (2006). Technology Standards for School Administrators: an Analysis of Practicing and Aspiring Administrators' Perceived Ability to Perform the Standards. *NASSP Bulletin*, **90(4)**: 301-317.

## **İnternet Kaynakları**

1. <http://fatihprojesi.meb.gov.tr/>, 01.01.2016

**EKLER**  
**EK-1**



**T.C.**  
**ANTALYA VALİLİĞİ**  
**İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : 98057890/20/10099915  
Konu: Anket Uygulaması

08.10.2015

İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE  
ANTALYA

Afyon Kocatepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İnternet ve Bilişim Teknolojileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Mustafa Metin GERÇEK'in "**Özel Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Düzeyi İle Yöneticilik Arasındaki İlişki**" konulu anket çalışmasını, İlimiz Özel Anaokulu, Özel İlkokul, Özel Ortaokul ve Özel Liselerde uygulama isteği ile ilgili 18/06/2015 tarih ve 7594 sayılı yazıları, İl Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma Değerlendirme ve İnceleme komisyonumuz tarafından, 08/10/2015 tarihinde incelenerek "**Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi**" esaslarına uygun olduğu tespit edilmiştir.

Komisyonumuzca, "**Özel Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Düzeyi İle Yöneticilik Arasındaki İlişki**" başlıklı çalışmasını, İlimiz Özel Anaokulu, Özel İlkokul, Özel Ortaokul ve Özel Liselerde, Okul Müdürlüğünün bilgisi dahilinde, ilgili Genelgeye göre, çalışma takvimi doğrultusunda eğitim-öğretim faaliyetleri aksatılmaksızın yapılması uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, Valilik Makamının 23/02/2015 tarih ve 5347 sayılı yetki devrine göre olurlarınıza arz ederim.

Ebubekir TANRIBİR  
Müdür a.  
Şube Müdürü

OLUR  
08.10.2015

Osman Nuri GÜLAY  
Vali a.  
İl Millî Eğitim Müdürü

Antalya İl Millî Eğitim Müdürlüğü  
Soğuksu Mah. Hamidiye Cad. MERKEZ/ANTALYA  
E-posta: projeler07@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Ebubekir TANRIBİR Şb. Md.  
Tel: (0 242) 238 60 00  
Faks: (0 242) 238 61 11

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 5992-fd85-3521-95d6-ea74 kodu ile teyit edilebilir.



## ÖZEL OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETKİLİLİĞİ ÖLÇEĞİ

### KİŞİSEL BİLGİLER (Lütfen size uygun olan seçeneği kurşun kalemle işaretleyiniz.)

CİNSİYETİNİZ	<input type="radio"/> Kadın <input type="radio"/> Erkek	ÖĞRENİM DURUMUNUZ	<input type="radio"/> Ön Lisans <input type="radio"/> Lisans <input type="radio"/> Yüksek Lisans <input type="radio"/> Doktora
ÇALIŞMA ALANINIZ	<input type="radio"/> Öğretmen <input type="radio"/> Müdür <input type="radio"/> Müdür Yrd.	MESLEKİ KİDEMİNİZ	<input type="radio"/> 1-5 Yıl <input type="radio"/> 6-10 Yıl <input type="radio"/> 11-15 Yıl <input type="radio"/> 16-20 Yıl <input type="radio"/> 21 Yıl ve üzeri

Açıklama: Aşağıda özel okul yöneticilerinin etkililiğini saptamaya ilişkin maddeler yer almaktadır. Bir öğretmen ya da okul yöneticisi olarak sizden beklenen her maddede ifade edilen yargıya kendi okulunuzdaki durumu düşünerek ne ölçüde katıldığınızı belirtmenizdir. Bu maddelere ne sıklıkta katıldığınızı kurşun kalemle işareti koyarak belirtiniz. Lütfen maddelerin tümünü işaretlemeye özen gösteriniz.

(Aşağıdaki cümlelerin başına özne olarak "Bu okulda okul müdürü" ifadesini getirerek cevaplayınız)

MADDELER				
	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Büyük Ölçüde Katılmıyorum
1- Bu okulda okul müdürü, okulun var olma nedenini (misyonunu) ve amaçlarını öğretmen, öğrenci ve diğer personele çok iyi bir biçimde anlatır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- Öğrencilerde davranış değiştirme ve geliştirmeyi öncelikli olarak gerçekleştirmeye çalışır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- Eğitim öğretim sürecinin aksayan yönleri olup olmadığını kontrol etmek için sürekli denetler ve değerlendirir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- Okulda her türlü başarının ödüllendirilmesini sağlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- Okulun her yerinde sık sık görülür ve sınıfları ziyaret eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6- Özellikle düşük başarı gösteren öğrenci grubuna özel bir ilgi gösterir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7- Öğretmen ve öğrencilerden çok başarılı olmalarını bekler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8- Öğrenme- öğretim ilke ve yöntemleri konusunda öğretmenleri yönlendirir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9- Eğitim programlarında gerekli değişiklik veya yeniliklerin yapılmasında aktif rol alır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10- Öğrencilerde okul ve sınıf içinde işbirliğine dayalı öğrenme anlayışını oluşturur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11- Öğrencilerin kendi öğrenme sorumluluklarını üstlenmesini sağlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12- Öğrencileri geliştiren öğrenme imkanları (laboratuvar, teknoloji odaları, kütüphane vb) sunar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13- Öğrencilerin kendilerini ilgilendiren kararlara katılımını destekler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14- Öğrencilerin eleştirel ve yaratıcı yönde düşüncelerini geliştirir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15- Öğrencilerin beklenti ve ihtiyaçlarını önemsemez.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16- Öğrencilerin kişisel gelişimlerini sağlamaya dönük programlara (tiyatro, folklor, sportif faaliyetler vb) önem verir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17- Öğrenci merkezli eğitimi destekler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18- Öğrencilerin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi ve sonraki eğitimlerine hazırlanmaları için öğretmenleri sürekli motive eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19- Öğretmen ve öğrenciler arasında yaşanan çatışmaları okulun lehine olacak şekilde çözüme yaklaşımları sergiler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20- Öğretmenlerin öğrenme ve öğretim alanındaki gelişmeleri takip etmeleri yönünde destekler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21- Öğretmenler ve öğrencilerde takımla çalışma bilinci geliştirir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22- Okullarda öğretmenlerin birbirlerini desteklemesini ve etkileşim içinde olmasını teşvik eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23- Bu okulda okul müdürü, okulda eylem ve işlemleri etkili bir biçimde planlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24- Okulda öğretmenlerin sürekli gelişimi için iş başında eğitim ve hizmet içi eğitim imkanları sağlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25- Okul personeliyle ilişkilerinde empati kurmayı önemser.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26- Öğretmenler için ideal davranış modeli oluşturur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27- Öğretmenleri çağdaş öğretim teknolojilerini kullanmalarını doğrultusunda güdüler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28- Öğretmenleri okulda değişim ve yenilik yapmaya özendirir/teşvik eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## EK-2 Devamı

MADDELER						MADDELER					
	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Büyük Ölçüde Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Büyük Ölçüde Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
29- Öğretmenlere ve öğrencilere rehberlik eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	47- Okulda her zaman coşkulu ve iyimserdir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30- Öğretmenlerin performansının değerlendirilmesinde öğretmenin kendini ve mesleğini geliştirme çabası esas alır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	48- Okulda, okul üyeleriyle çift yönlü (karşılıklı) iletişim kanalı geliştirir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31- Okul ortamında demokratik değerleri geliştirme ve pekiştirmeye önem verir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	49- Okulda yeni olanı deneme konusunda herkesi teşvik eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32- Okulda herkesin zevkle çalışabileceği hoşgörüyeye dayalı bir ortam sağlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	50- Okulun amaçlarını ve var olma (misyonu) nedenlerini okulun velilerine ve çevresine çok iyi tanıtır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33- Okulda her öğrencinin öğrenebileceği inancının egemen olmasını sağlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	51- Bu okulda okul müdürü, çevredeki sosyal kurumların okula gerekli desteğini sağlamak için kermes ve okul gecesi gibi etkinlikleri destekler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34- Öğretimi ve öğrenmeyi teşvik eden güvenli bir iklim oluşturma çabası içindedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	52- Okulun tanıtımı için sportif ya da folklor yarışmalarına okulun katılımını destekler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35- Disiplin sorunlarından anndırılmış ve öğrenmeye uygun bir okul iklimi oluşturma çabası içindedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	53- Okulda çevre halkına yönelik eğitsel amaçlı konferanslar verilmesini sağlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36- Okulda öğrenmeyi öğrenen bir anlayışı geliştirme çabası içindedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	54- Okul hakkında çevrede iyi okul imajı oluşturmaya çalışır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37- Okulda, öğretimde kaliteyi düşüren hataların hoş görülmeyeceği anlayışını benimsetir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	55- Okulda okul-aile birliği toplantılarının yapılmasına çok önem verir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38- Okullarda hizmetin ve ürünün iyileştirilmesini sürekli bir amaç olarak benimsemesini sağlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	56- Velilerin eğitim-öğretimle ilgili kararlara katılımını destekler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39- Okulda yönetimden çok liderliğin benimsendiği bir anlayış oluşturur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	57- Öğretmen ve veliler arasındaki ilişkilerin gelişmesine olumlu katkıda bulunur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40- Okulda korku değil rahat ve güven verici bir ortam oluşması için çaba sarf eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	58- Okul kaynaklarını öğretimin etkililiğini gerçekleştirilmeye yönelik kullanır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41- Okullarda saygının değil niteliğin önemli olduğu anlayışını oluşturur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	59- Eğitim -öğretim kaynaklarını personelin etkili kullanmasını teşvik eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42- Bu okulda okul müdürü, okulda verimli bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	60- Okul binasını can ve mal güvenliğini sağlayacak şekilde düzenler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43- Okulda okul üyelerinde ortak karar alma eğilimi oluşturur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	61- Okul binasının ısınması, aydınlanması, havalandırılması vb konularda gereken önem ve özeni gösterir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44- Okul personelinin, okulun vizyonunu geliştirmesine teşvik eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	62- Okulun işletilmesi için gerekli araç, gereç, donanım vb. şeyleri temin etmede gereken çabayı gösterir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45- Okulda başarı odaklı bir kurum iklimi oluşturur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	63- Okul binasını yangından, selden, yıkılmaktan vb. olumsuz felaketlerden koruyucu gereken önlemleri almada çok titiz davranır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46- Okulda okul üyelerinin kuruma bağlılık / aidiyet duygusunu geliştirir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	64- Okul binasını, öğretim yerlerini öğrencilerin gelişim özelliklerine ve engelli öğrencilerin kullanımına uygun olacak şekilde düzenlenmesinde gereken önem ve özeni gösterir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## ÖZEL OKUL YÖNETİCİLERİNİN TEKNOLOJİ LİDERLİĞİ ROLLERİ ÖLÇEĞİ

KİŞİSEL BİLGİLER (Lütfen size uygun olan seçeneği kurşun kalemle işaretleyiniz.)

CİNSİYETİNİZ	<input type="radio"/> Kadın <input type="radio"/> Erkek	ÇALIŞMA ALANINIZ	<input type="radio"/> Sınıf Öğretmeni <input type="radio"/> Branş Öğrt.	MESLEKİ KIDEMİNİZ	<input type="radio"/> 1-5 Yıl	<input type="radio"/> 6-10 Yıl	<input type="radio"/> 11-15 Yıl	<input type="radio"/> 16-20 Yıl	<input type="radio"/> 21 Yıl ve üzeri
--------------	---	------------------	---	-------------------	-------------------------------	--------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------------

	OKULUMUZDAKİ YÖNETİCİLER	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	
<b>İnsan Merkezilik</b>	1- Okulda teknolojinin kullanımına ilişkin etik durumları okulun tüm üyeleriyle birlikte belirlerler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	2- Eğitim teknolojilerini okula kazandırırken öğrencilerin ve öğretmenlerin ihtiyaçlarını belirlerler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	3- Öğretmenlerin eğitim teknolojilerinin kullanımıyla ilgili eğitim almalarını özendirirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	4- Öğrenme-öğretme sürecinde öğretmenlerin eğitim teknolojilerini kullanımını değerlendirirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	5- Öğretmenlerin kendi aralarında iletişim kurmaları için internet hizmetlerini kullanmalarını desteklerler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	6- Okulun tüm üyeleriyle okul içi iletişimi sağlamada internet hizmetlerinden faydalanırlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	7- Eğitim teknolojilerinin öğrencilerin okul başarılarına etkilerini değerlendirirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	8- Okulun tüm üyelerinin okuldaki eğitim teknolojilerinden eşit düzeyde faydalanmalarını sağlarlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	9- Eğitim teknolojilerinin kullanımıyla ilgili sorunları, okuldaki tüm bireylerin katılımını sağlayarak çözerler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	10-Eğitim teknolojilerinin okulda etkili kullanımı için, öğrencilerin görüşlerine başvururlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	11-Eğitim teknolojilerinin okulda etkili kullanımı için, öğretmenlerin görüşlerine başvururlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>Vizyon (Geleceğe İlişkin Öngörü)</b>	12-Okulda eğitim teknolojilerinin etkin kullanımına ilişkin bir vizyona sahiptirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	13-Okulda eğitim teknolojilerinin etkin kullanımına ilişkin sahip oldukları vizyonu eğitimci personelle paylaşırlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	14-Uzun vadeli teknolojik gelişim planlarına sahiptirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	15-Okulda eğitim teknolojisi planlarının uygulanmasına yönelik görüşleri desteklerler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	16-Eğitim teknolojilerinin kullanımı konusunda gelişmeleri izleyip sürekli yenilenmeyi savunurlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	17-Okulun eğitim teknolojisi ihtiyaçlarına yönelik araştırmalar yaparlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	18-Eğitim-öğretim etkinliklerini kolaylaştıracak uygun eğitim teknolojilerini belirlerler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<b>İletişim ve İşbirliği</b>	19-Velilerle iletişim ve işbirliğinde internet teknolojilerinden faydalanırlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20-Okulun sosyal çevresiyle iletişim ve işbirliğinde internet teknolojilerinden faydalanırlar.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
21-Teknolojiyi okulun gelişmesi ve yenileşmesini sağlamak için kullanırlar.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
22-Okulun tüm üyeleriyle teknolojik gelişmelerin öğrenme-öğretme süreçlerine nasıl uyarlanacağına ilişkin fikirler üretirler.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
23-Eğitim teknolojilerine yönelik planların öğrenme-öğretme süreçlerine uygulanabilmesi için okulun tüm üyelerine temsil edecek bir teknoloji kurulu oluştururlar.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
24-Öğrencilerin gelişmeleriyle ilgili veri toplamak için eğitim teknolojilerinden yararlanırlar.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>Destek</b>		25-Öğrenme-öğretme ortamlarının eğitim teknolojilerinde meydana gelen gelişmelere göre düzenlenmesini desteklerler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		26-Öğrencilerin ihtiyaçlarına yanıt verecek teknolojik ortamlar düzenlerler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		27-Öğrencilerin bir konu üzerinde düşünebilme becerilerinin gelişimine katkı sağlayacak eğitim teknolojilerinin kullanımını desteklerler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	28-Öğrenme-Öğretme ortamlarının zenginleşmesi için öğretmenlerin teknolojinin getirdiği imkanlardan faydalanmalarını sağlarlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	29-Eğitim teknolojilerinin kullanımında okuldaki eğitimci ve yardımcı personele örnek olacak davranışlar sergilerler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

## ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Mustafa Metin GERÇEK

Doğum Yeri ve Tarihi : Balıkesir 27.08.1979

Yabancı Dili : İngilizce

İletişim : metingercek@gmail.com

Eğitim Durumu (Kurum ve Yıl)

Lise : Balıkesir Lisesi 1997

Lisans : Akdeniz Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Matematik  
Bölümü 2001

Yüksek Lisans : Afyon Kocatepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü

Çalıştığı Kurum/Kurumlar ve Yıl :

2014 – 2016 Özel Toros Akdeniz Ortaokulu

Okul Müdürü

2001 – 2014 Özel Antalya Toros İlköğretim Okulu

Öğretmen/Müdür Yardımcısı