



Okul Kültüründe Müdürler Dijital Lider Mi?

Fahriye Altınay Aksal¹

Öz

Bu çalışma Kuzey Kıbrıs'taki 60 ilkokul ve ortaokul müdürünün metaforik görüşlerini ve dijital rollerini araştırmaktadır. Mevcut çalışma, müdürlerin dijital liderliğe yönelik farkındalıklarını ölçmesi açısından önem taşımakta ve dolayısı ile iletişim teknolojilerinin ve dijital yönetimin okul kültürü içinde benimsenmesini gözönünde bulundurmaktadır. Bu çalışmada, durum çalışması yaklaşımı çerçevesi içerisinde müdürlerin görüşleri ve rollerinin tümevarımsal bir şekilde elde edebilmek adına nitel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Üç bölümde bulunan özet raporlar, müdürlerin dijital liderliği nasıl gördüklerine ve geleneksel liderliğe kıyasla farklarına ilişkin geniş veriler elde edilmesini sağlamışlardır. Gönüllü katılımcılar bu farkları benzetmeler yoluyla açıklamışlardır. Verilerin analizi için tematik analiz kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçları, müdürlerin hem dijital liderliğe hem de teknolojik gelişmelere yönelik farkındalıkları olduğunu göstermişlerdir. Fakat, okul kültürü ve öğrenim ortamlarına ilişkin pratik çalışmalar bulunmamaktadır.

Anahtar Kelimeler

Dijital yönetim
Bilgi oluşumu
Liderlik
Teknoloji destekli öğrenim

Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 18.03.2015
Kabul Tarihi: 04.12.2015
Elektronik Yayın Tarihi: 16.01.2015

DOI: 10.15390/EB.2015.4534

Giriş

Bilgi iletişim teknolojilerinin entegrasyonu ve okulların liderlik ve öğrenim ortamlarında teknolojik yönelmelerin başlatılması geliştirmekte olan ülkelerin eğitim sistemlerindeki stratejik planların önemli bir kısmıdır. Tablet bilgisayarlar, mobil öğrenim, videolu öğrenim gibi teknolojik gelişmelerin benimsenmesi eğitimde modern standartların geliştirilmesi ve ilköğretim ve ortaokullarda eşit öğrenim fırsatlarının sunulabilmesi açısından gittikçe kaçınılmaz hale gelmektedir. Fakat, bu tür interaktif öğrenim ortamlarının gelişmesi ve uygulanması büyük oranda eğitim sistemi içindeki farkındalık ve hazır olmaya bağlı olduğu kadar okul kültürü içindeki teknolojik gelişmelerden sorumlu olan müdürlerin farkındalıklarına da bağlıdır.

Ayrıca, teknoloji entegrasyonu sadece öğrenim ortamlarını desteklemekle kalmaz; okullar arası ortaklığı ve her seviyede okul etkinliklerinin daha iyi uygulanması adına öğretmenler ve aileler arası işbirliğini arttırmak için alternatif ortam oluşturur.

Dijital çağda, liderlik öğrenim ortamı, dijital ortamda öğrenimi destekleme, liderliği geliştirme ve sınırları aşarak bilgiyi yeniden oluşturan ağlar kurmak adına çok önemli rol oynarlar. Bu durumda, geliştirmekte olan ülkelerde müdürlerin dijital liderler olarak geleneksel liderlikten dijital liderliğe ve

¹ Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümü ABD, Center of Excellence Toplumsal Araştırma ve Geliştirme Merkezi, Lefkoşa, KKTC, Mersin 10 Türkiye, fahriye.altinay@neu.edu.tr

dijital öğrenim ortamlarına geçişi nasıl yönettikleri ve başa çıktıklarına yönelik soruları da beraberinde ortaya çıkarır.

Teknolojinin hayatımıza girmesi ile birlikte toplumsal yaşayış ve eğitim sistemindeki yenilikler ve dönüşümlerle karşı karşıya kalmaktayız. Özellikle, öğrenme ve öğretme ortamlarında dönüşümün hızla gerçekleştiği, ihtiyaca göre ve yaşam boyu öğrenme çerçevesinde gerçekleştirilebilecek öğrenme ve öğretme süreçlerinin önemi giderek artmıştır. Herkes için her yerde eğitim anlayışının gerekliliği ile eğitimde ulaşılabilirlik, eşitlik ve fırsat eşitliği yeniden yapılandırma gösteren öğrenme ortamlarında kalitenin temel unsurları olarak dikkate alınması gerekmektedir. Teknoloji destekli öğrenme ortamları, herkes için eğitim ve her yerde eğitimin de gerçekleştirilmesinde köprü görevi oluşturmuştur (Edwards, 2015). Bu nedenle, dijital yönetim ve liderliğin okul kültürü içerisinde içselleştirilmesi ve derinlemesine ele alınması gerekmektedir.

Okul kültürlerinde, dijital teknolojiler liderleri teknolojinin etkin kullanımına ilişkin bir vizyon geliştirmek zorunda bırakır. Bu bağlamda, liderler teknolojinin nasıl, neden ve ne zaman kullanılacağına dair zorluklarla karşılaşır. Dijital liderlik sadece teknolojinin kullanımı değildir; okul kültürünün bağlılık ve başarı için stratejik görüş ve dönüşümdür. Liderliğin yeni oluşumu teknolojiyle bağlantılıdır. Salmon ve Angood (2013)'un çalışmaları dijital teknolojilerin işbirliğinin ve entegrasyonunun örgütsel değişim ve e-liderlik için gerektiğini belirtir. Ek olarak, teknolojinin pedagojiyi nasıl etkilediğini görülmektedir.

Bilgi ve bilgisayar okur-yazarlığını geliştirme yeteneği doğru soruları sorabilme, doğru bilgiyi bulabilme, doğru sorunları belirleyip çözebilme, bilgi kaynaklarını değerlendirme ve eleştirel düşünme gibi becerilere bağlıdır. Alan yazında (Goodfellow, 2011; Starkey, 2010) cep telefonlarının, tablet bilgisayarların ve yapay sınıflarla videolu öğrenim ortamlarının bu tür becerilerin edinimini desteklediklerini göstermektedir. Ayrıca, aynı teknolojiler ve uygulamalar, sosyal ağ araçları da dahil, liderler için kişisel ve profesyonel bilginin desteklediği güçlü iletişim bağlantıları sağlamaktadır (Almäs ve Krumsvik, 2007; Starkey, 2011). Fakat, okul yönetiminde dijital gelişmelerle nasıl baş edilebileceği ve yönetileceğine ve bu uygulamaların öğrenim ortamlarına nasıl yayılabileceğine dair bilgilerde bir boşluk bulunmaktadır.

Öğrenen örgütlerde, sürekli gelişim ve öğrenim gün geçtikçe artan bir şekilde teknolojiye entegre edilmektedir ve bu sebeple, liderlerin bilgiyi yayma ve paylaşmadaki rolü önemli bir liderlik özelliği haline gelmektedir (Tillema, 2005). Dolayısı ile, okul ortamında, teknolojinin hayat boyu öğrenim sürecine ve profesyonel gelişime entegre edilmesi için geniş fırsatların sunulması gerekmektedir. Dijital çağa uyum sağlamada müdürleri değişim ajanları olarak görmek büyük öneme sahiptir (Delanty, 2003; Williams ve Sheridan, 2010). Okullarda yönetim ve sınıflardaki öğrenim ortamları için teknoloji, sürekli öğrenimin ve bilgi oluşumu ile yeniden oluşumu adına temel ortamlar haline gelmiştir (Williams, 2008; Marais, 2011). Yeni teknolojik değişimler ve araçlar, mobil öğrenim, videolu sınıflar ve sosyal ağ araçları da dahil olmak üzere açıkça müdürlerin liderler olarak değişen rollerini etkilemektedir. Bağlaçların yeni sinerjisi hem teknolojiyi bilgi paylaşımının temeli olarak gören öğrenim ve etkinlik teorisindeki potansiyel bağlantıları ve kaosu hem de liderlik ve öğrenimdeki kaliteyi ve verimliliği artırmak için iletişimi temsil etmektedir (Marais, 2011; Transue, 2013). Bu bağlamda, yönetim sürecinin önemini farkına varmak çok önemlidir, ki bu süreç, dijital çağda görev dağılımında ve görevleri başarmada katılımı, iletişimi ve anlaşmayı gerektirir (Kalargyrou ve Woods 2009). Yönetim süreci içerisinde öğrenim dijital çağdaki değişikliklere uyum sağlamak için gerekli olan araçtır. Liderler teknolojik değişimi kabullenerek; yönetsel etkinliklerde bu değişimi yaymalı, paylaşmalı ve uygulamalıdır. Teknolojik gelişmelerinin dijital ortamlara entegre edilmesi ancak altyapı, farkındalık, donanımlı öğretmenler ve liderler olabilmeyi başarabilmekle mümkün olabilecektir.

Kalargyrou ve Woods (2009)'un çalışmasında liderler, hareketlerinin, diğer kişilerin hareketlerinin kendilerini etkilediğinden daha fazla başkalarını etkilediğini kişiler olarak tanımlamakta ve liderliğin bir kişinin gruptaki diğer kişilerin motivasyonunu veya yeterliliklerini değiştirdiğinde gerçekleştiğini belirtmişlerdir (Kalargyrou ve Woods, 2009, s. 22). Bu çalışma, liderlerin eğer teknolojik değişimlerini benimserlerse ve bunları yönetsel iletişimde, paylaşımda ve öğrenim ortamlarına entegrasyonuna hazır olurlarsa, teknoloji liderlik becerisini ve öğrenim ortamlarını geliştirebildiğini kanıtlamıştır.

Liderlik birçok farklı şekilde tanımlanmıştır (Hammersley-Fletcher ve Brundrett, 2005; Hendricks ve Payne, 2007; Mullen ve Jones, 2008; Taylor, Martin, Hutchinson ve Jinks, 2007) ve işbirliği yoluyla yapılmasının doğru olduğunu düşündüğünüz birşeyi yapmayı, bir fikri veya vizyonu örgütteki diğer bireylerle veya bir grup kişiyle veya takımla paylaşmayı içerebilir. Bu süreç de bir bireyin ortak bir amaca ulaşmak veya ortak bir görevi başarmak veya başkalarına ortak bir hedefe doğru rehberlik etmek için başkalarından sosyal etki çerçevesinde yardım ve destek sağlamayı içerir.

Teknolojinin eğitim sistemine ve yönetim sürecine entegrasyonu liderliğin durumunu dijital liderlik olarak değiştirmiştir; ve lider, genellikle kısıtlı zaman ve kaynaklarla ama değişen küresel standartlara etkin bir şekilde ulaşma ihtiyacı ile dijital kültür oluşturmaya çalışan dijital kültür öncüsü haline gelmiştir.

Çalışma,

- sürekli değişime uyum sağlayan;
- belirlenen sorunları dinleyen ve tepki gösteren; geleceği düşünen;
- öğrenime değer veren bir kültürü planlayan; net bir vizyon anlayışına sahip olan; güçlü iletişim becerilerine sahip olan;

dürüstlük ve güven duygusu gösteren; kişisel enerji yoluyla motive edebilen liderlere odaklanmıştır (Teare, 1998). Ayrıca, liderlerin belirlenen rollerini dijital çağda nasıl yansıttıkları üzerine teorik bir duruş da sunmaktadır.

Sherry ve Gibson (2002)'in çalışması çeşitli ve karmaşık bir ortamda liderlik eden liderlerin rollerine odaklanmıştır. Bunun içerisinde: profesyonel ortamlarda çatışmaları ve sorunları zamanında ve bilgili bir şekilde çözmek; profesyonel ortamlarda yansıtıcı uygulama; profesyonel gelişim ve yaşam boyu öğrenim; karmaşık, dinamik ve dengesiz çevrelerde sorun çözümüne sistemsal bir yaklaşım uygulamak; uygulayıcıların kapasitelerine ve uzmanlıklarına yönelik yansıtıcı yorumlarda bulunmak; başkalarının gelişimini ve büyümelerini ortaklaşa desteklemek; kendisinin ve diğerlerinin ortama bağlı gerçekçi değerlendirmesini yapmak; bilgi yönetimi ve sorun çözmek; ilgili teorileri pratiğe uygulamak; uzun vadeli planlamalar yapmak; teori temelli, veri oluşumlu ve takım odaklı sürekli gelişim süreçleri; liderlik sürecinde bilgi ve iletişim teknolojisi; etkin kişisel ilişkiler oluşturmak; sınıf uygulamalarını pratik alan odaklı etkinliklerde entegre etmek; pratiğin gerçek sorunları ve yerleştirilmiş öğrenim; veri temelli karar vermek; öğrencilerin eğitilebilirliği; tüm üyelerin okul toplumuna dahil edilmesi; kişinin inançlarını, değerlerini ve tahminlerinin sürekli değerlendirmeye istekli olması; çeşitliliğin okul toplumuna kattığı değerler; güvenli ve destekçi öğrenim ortamı; ve okulların daha büyük bir toplumun parçası haline gelmeler gibi rolleri ve etkenleri kapsamaktadır. Bu farklı etkinlik türleri bağlamında tahmin edilebileceği üzere liderlerin dijital çağda iletişim, paylaşım ve yönetim seviyelerinde teknolojik uygulamaların yapılmasına yönelik bu rollerle nasıl başa çıktıklarına dair bir soru ortaya çıkmaktadır. Geleneksel liderlik becerilerini uygulama ve bu rollerle becerileri teknoloji destekli ortamlara dönüştürmede gelişmekte olan ülkelerde dijital liderliğin yeni teknoloji uygulamalarına uygun roller, beceriler ve davranışların yeniden değerlendirilmesini gerektiren bir karmaşa oluşturmaktadır. Liderlik etme ve bilginin sisteme ve öğrenim ortamına dağıtılması gelişmekte olan ülkelerde özellikle araştırılması gereken konulardır. Okul sisteminde, öğretmenlerin ve liderlerin öğrenimin ve kendi mesleklerinin gelişimi için yeni teknolojileri uygulamaya ihtiyaçları vardır. Liderler için dijital anlamda profesyonel olmak karar verirken bilgiyi ve kaynakları yönetmek adına ve daha sonra bu kaynakları ve becerileri döngü içerisindeki öğretmenlere ve öğrencilere aktarmak adına önem taşımaktadır (Law ve Cole, 2013).

Dijital çağda dijital olarak yapabilir vatandaşlar yetiştirmek okullardaki dijital liderliğin özüdür. Müdürün, teknolojik koordinatörü olarak görev yaparak öğretmenlerin bilişim teknolojileri kullanımını desteklemesi ve liderlik ve vizyona sahip karar verici kişiler olmaları gerekmektedir. Buna ek olarak, dijital liderler profesyonel gelişim etkinliklerinden, altyapının geliştirilmesinden, eğitim ve öğretimi desteklemek için teknoloji kullanımını motive etmekten de sorumludurlar (Meyers, Erickson ve Small, 2013). Dijital liderler olarak müdürlerin, eğitim sistemine bilişim teknolojilerinin entegrasyonu için model oluşturmaları; yenilikçi kişiler olarak davranmaları ve okul kültürü içinde direnci kırarak yaygınlaştırılmasına yardımcı olmaları gerekir.

Dijital yoğunluk ve yönetim yoğunluğu dönüşümündeki değişiklikler liderliğin vizyonunu değiştirmektedir ve bu da eğitim sektörünün dijital liderliği yeniden düşünmesine etki etmektedir. Liderlik, dijital çağda bilgi teknolojileriyle etkileşim olarak tanımlanmaktadır. Her ne kadar, araştırmalar bilgi teknolojilerinin liderliği etkilediğini gösterse de (Salmon, 2005); eğitim alanındaki liderlerin dijital liderler olarak bilgi teknolojilerine nasıl uyum sağladıkları konusunda sınırlı kalmışlardır (Avolio, Kahai ve Dodge, 2001). Bu çalışmada, uyumsal yapılandırma teorisi liderlerin bilgi teknolojilerine olan ilgilerini analiz etmek için kullanılmıştır.

Teknolojinin öğrenme ortamlarında yaygınlaştırılması ve bilginin yayılmasında yönetim ve liderlik becerileri, aynı zamanda stratejik plan çalışmaları büyük öneme sahip olmuştur. Yönetim, liderlik, planlama gibi roller, dönüşümün okul kültüründe yaratılması için müdürlerin sahip olması gereken roller olarak karşımıza çıkmaktadır. Dijital teknolojiler, erişim, eşitlik ve girişimcilik eğitimde dönüşümde kalite ve standartlar için başarı kriterleri olarak gösterilebilir.

Bu bağlamda, mevcut çalışma liderlik statüsünde bulunan geleneksel ve dijital liderler arasındaki farkları ve dijital öğrenme farkındalığını incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma süreci, aşağıdaki araştırma soruları gözönünde bulundurmaktadır:

1. Müdürler dijital liderliği nasıl algılar?
2. Müdürler geleneksel liderliği ve dijital liderlik arasındaki farklara yönelik algıları nedir?

Yöntem

Eğitsel ve öğretimsel ortamlar içerisinde; kişilerin deneyimlerini, eğilimlerini ve tepkilerini incelemek birbiriyle bağlantılı anlamsal uygulamalara ışık tutmaları açısından çok önemlidir.

Nitel araştırma deseni içsel bakış açılarını içerir ve anlam, sağduyu anlayışı, durumların tanımı ve tümevarımsal süreçte sosyal oluşum gibi anahtar kavramları içeren veriler sağlar (Bogdan ve Biklen, 1998; Kuter, Altınay Gazi ve Altınay Aksal, 2012). Yansıtıcı bir süreçte anlam ve deneyimlerin, ve bakış açılarının nasıl oluştuğunu anlamak büyük önem taşır (Creswell, 2003). Bu nedenle, bu çalışma için nitel araştırma deseni seçilmiştir (Denzin ve Lincoln, 2003).

Durum çalışması belirli bir sorunu veya konuyu incelediğinden, gelişmekte olan bir ülkedeki müdürlerin okul kültürü ve interaktif öğrenim ortamlarında dijital liderliği nasıl algıladıklarını araştırmak için tek bir durum çalışması geçerli bir araçtır gerekçesi ile bu çalışmada durum çalışmasına yer verilmiştir. (Yin, 1994).

Katılımcılar

Çalışmada yer alan katılımcılar Kuzey Kıbrıs'taki hem ilköğretim hem de ortaokullarda görev yapan altmış müdürden oluşmaktadır. Kuzey Kıbrıs gelişmekte olan bir ülkedir ve burada teknolojik altyapı da eğitim ve öğretimin iyileştirilmesi için geliştirilmektedir. Okullar merkezi bir eğitim sistemine bağlı olduklarından müdürler de Eğitim Bakanlığına bağlı çalışmaktadırlar. Her ne kadar yeni değişimler ve gelişmeler teknoloji desteğiyle eğitim sistemini beslemeyi ve ülkenin mevcut kısıtlı politikalarının üstesinden gelmesine ve dijital çağa uygun standartlar geliştirmesine yardımcı olmayı amaçlasalar da; pratikte ekonomik sınırlandırmalar teknolojik altyapılar için yapılan yatırımları kısıtlı kalmaktadır. Böylelikle, yeni ortaya çıkan tekteknolojileri okul sistemlerine uygulamaya çalışan

müdürler ve personel için ekonomik kısıtlamalar ve altyapı yetersizliği zorluklar yaratmaktadır. Okul altyapısını değiştirmek için finanse edilen projelere başvuru yapmak ve daha sonra bu teknolojileri okul sistemine yaymakta müdürlerin önemli bir rolü vardır. Dolayısı ile bu çalışma, müdürlerin teknoloji entegreli öğrenimde dijital liderler olarak rollerine ilişkin farkındalıklarının altını çizmektedir.

Kasıtlı örneklem kullanılarak 150 müdürden 60 tanesi gönüllü olarak çalışmada yer almıştır. Etik sebeplerden ötürü, Eğitim Bakanlığı'ndan resmi izin alınmıştır. Veri toplama teknikleri, araştırma odağı ve araştırma prosedürleri Eğitim Bakanlığı'ndaki komite tarafından incelenmiş ve resmi izin mektubu verilmiştir. Veriler, araştırmaya katılan katılımcıların onayına sunulmuş, teyit alınmış ve yapılan toplantılar aracılığıyla bilgilendirilmişlerdir.

Veri Toplama Teknikleri ve Analiz

Nitel bir veri toplama aracı olan öz-yansıtıcı rapor, araştırma konusuna ilişkin daha derinlemesine bir inceleme yapılabilmesi amacıyla kullanılmıştır (Denzin ve Lincoln, 2003). Bu teknik, müdürlerin dijital kültür içerisinde liderlik rollerini kendilerinin değerlendirmesine yardımcı olmuştur. Veri toplama ve analizinde güvenilirlik sağlamak çok önemli olduğundan üç bölümden oluşan raporu uygulamadan önce iki uzman tarafından değerlendirilmiştir. Özrapor üç bölümden oluşmaktaydı: liderlik becerileri, etkin liderlik rolleri ve liderliği benzetmeler yoluyla tanımlama. İçerik-tema analizi araştırma odağı ve sorularına uygun anahtar temaları gözönünde bulundurarak raporları anlamlandırmak için kullanılmıştır (Altınay ve Paraskevas, 2008). Yapılan kodlamalar ve temalar araştırmanın güvenilirliğini artırmak için diğer araştırmacılar tarafından da kontrol edilmiştir. Buna ek olarak, SPSS 16.0 ile frekans analizi de yapılmıştır. Nitel veri ve işbirlikçi veri analizi uygulaması elde edilen verilerin çapraz sınamasını ve doğrulanmasını sağlamıştır (Kuter vd., 2012).

Bulgular ve Tartışma

Araştırma bulguları 60 gönüllü müdürün dijital kültürde liderliğe yönelik algularına ve davranışlarına ışık tutmaktadır. Hemen hemen tüm müdürler dijital liderliğin farkında olduklarını ama yeni ortaya çıkan teknolojilerin eğitim ve okul gelişiminde kullanımı ve yaygınlaştırılması için eğitime ve teknolojik altyapıya ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir.

Kişisel ve örgütsel becerilerin sürekli gelişimi için ortaya çıkan gelişen teknolojilerle birlikte vizyoner liderler de bu yeni teknolojileri örgütlerine uygulamak durumundadırlar. Gerekli görülen liderlik özellikleri şunlardır: sürekli değişime uyum sağlama, sorunlu durumlarda etkin olma, vizyoner olma, öğrenim ve gelişime değer verme, güçlü iletişim becerileri, öz-kontrol, yönetim becerileri ve içsel motivasyon. Tüme yakın gönüllü katılımcılar (%93.3, N:56) bu becerilerine sahip olduklarını belirtmişlerdir ve bu da onların dijital çağda dijital liderliğe yönelik farkındalıkları olduğunu göstermiştir. Fakat, tüme yakın katılımcılar eğitim ve teknolojik altyapı eksikliği nedeniyle dijital liderliği uygulamak için kısıtlı imkanlar bulunduğunun da altını çizmişlerdir.

Sürekli değişime uyum sağlamak, dijital çağda bilgi oluşumu için anahtar bir özelliktir. Bilgiyi yeniden oluşturmak için değişiklikleri kabul etmek ve bilgi edinmekte esnek davranmak gerekmektedir. Bu bağlamda, müdürlerin %85'i (N:51) sürekli değişime uyum gösterme özelliğine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Fakat, müdürlerin %15'i (N:3) sürekli değişime uyum gösterme inancı göstermemişlerdir. Lider olarak, belirlenen sorunları dinleme ve tepki gösterme geleceğe karşı ilgili olmanın ve öğrenime değer veren bir kültürün planlamasında kritik basamaklardır. Müdürler %90'ı (N:56) belirlenen sorunları dinlemenin ve tepki göstermenin öneminde hemfikir olduklarını göstermişlerdir. Ayrıca, müdülerin %75'i (N:45) okul uygulamalarına yönelik vizyon ve güçlü iletişim becerilerine sahip olduklarını gösterirken; %20'si bu özelliklere sahip değildiler. Dijital liderlik özellikleri geliştirme bağlamında, müdürlerin %95'i (N:58) samimilik, güven ve kişisel enerji yoluyla motive etme özelliklerini göstermişlerdir.

Dijital çağda teknolojinin birçok pratik kullanım alanları olduğu açıktır. Bu nedenle, teknolojinin her alanda kullanılması gereklidir. Etkin bir lider olabilmek için teknolojiyi ortak vizyon içerisinde bilgi paylaşımı, oluşumu için iletişim alanına entegre etmek önemlidir. Etkin bir lider olmayı işaret eden birkaç özellik vardır: karmaşık bir çevrede etkin olmak; doğru zamanda sorun çözme; deneyimleri yansıtmaya ve kritik, sistematik düşünme; başkalarının gelişimini destekleme; kişisel ve profesyonel değerlendirmeyi destekleme; teorileri pratiğe çevirme; uzun vadeli hareketleri planlama; takım çalışması ve sürekli gelişim için etkinlikler düzenleme; liderlik sürecinde bilgi teknolojilerini kullanma; gruplararası kaliteli iletişim bağlantıları sağlama; etkinliklere tüm paydaşların katılımını sağlama; bilimsel etkinlikleri uygulama; destekleyici bir öğrenim ortamı oluşturma ve bilgi toplumunda örnek bir okul oluşturma. Tüme yakın gönüllü katılımcılar bu özelliklere sahip olduklarını belirtmişlerdir. Zorlandıkları alanlar ise tutarlı, anlaşılır disiplin sağlama; başkalarını motive etme ve başkalarının gruplara katılmalarına izin verme konuları olduğunu vurgulamışlardır. Müdürlerin çoğu bu etkinlikleri teknolojiyi kullanarak gerçekleştirmektedir. Sonuçlar ise müdürlerin çoğunun teknolojiyi kişisel ve profesyonel gelişimi her seviyede destekleyen önemli bir etken olarak gördüklerini göstermiştir. Tablo 1 dijital liderlerin müdürlerin deneyimlerine göre nasıl kullanması gerektiğini işaret etmektedir.

Tablo 1. Roller

Roller	Frekanslar
Karmaşık çevrelerde etkin olabilmek	(N:45) %75
Sorunları zamanında çözebilme	(N:52) %86.6
Deneyimler ve eleştirel düşünme üzerine kafa yorma	(N:46) %76.6
Sistematik düşünme yeteneğine sahip olma	(N:32) %53.3
Başkalarının gelişimini destekleme	(N:47) %78.3
Kişisel ve mesleki değerlendirmeyi destekleme	(N:52) %86.6
Teorileri pratiğe dökme, uzun vadeli hareketleri planlama	(N:33) %55
Takım çalışmaları ve sürekli gelişim için etkinlikler organize etmek	(N:42) %40
Bilişim teknolojisini liderlik sürecinde kullanmak	(N:38) %63.3
Gruplar arasında kaliteli iletişim bağlantıları sağlama	(N:44) %73.3
Etkinliklere tüm paydaşların dahil olmasını sağlama	(N:32) %53.3
Bilimsel etkinlikleri uygulama	(N:28) %46.6
Destekleyici öğrenim ortamı yaratmak ve bunu sağlamak	(N:46) %76.6
Bilgi toplumu içinde örnek bir okul yaratma	(N:52) %86.6

Dijital kültürde dijital liderliği deneyimlemek kaçınılmazdır. Tutarlı ve güvenilir disiplin, bilgilendirici geridönüt verme, başkalarını motive etme, karar verirken etik ve bilimsel kuralları gözönünde bulundurma, misyon ve vizyonu planlama, zamanında müzakere etme, karar verirken grup üyelerine danışma, örgüt içerisinde güven geliştirme ve dijital okur-yazarlık gibi roller değişen dijital kültürle başa çıkmak için çok gereklidir. Bu bağlamda okul müdürlerinin neredeyse tümü bu rollerin farkında olduklarını ama gerekli değişiklikleri kısmen uygulayabildiklerini belirtmişlerdir. Bu çalışmada gönüllü müdürlerin dijital liderliğe yönelik öz-farkındalıklarını göstermiş; dijital liderliğin giderek önemle büyüdüğüne ve gelişmekte olan bir ülke içerisinde dijital kültür oluşturduğuna işaret etmektedir.

Müdürler geleneksel liderlik ve dijital liderlik arasındaki farklılıklara ilişkin görüşlerini benzetmeler yoluyla özet raporlarında belirtmişlerdir. Bu alıştırma müdürlerin dijital liderlik rollerini ve sorumluluklarını gösterme ve dijital çağa yönelik farkındalıklarına, uyumlarına ve yansımalarına işaret etme potansiyeline sahiptir. Bu bağlamda, müdürler dijital liderlerin özelliklerini şu şekilde belirtmişlerdir: esnek ve değişime açık; moderatörler; yeni değişikliklerin takipçileri. Buna ek olarak, dijital odaklı müdürlerin sürekli öğrenim, açık vizyon ve okul etkinliklerine teknolojiyi entegre edebilmeye yönelik farkındalıklarını olduğunu ve teknolojiyi işbirliği için bir araç ve etkin bir sorun çözme mekanizması olarak kullanabileceklerini göstermişlerdir. Bunun tersi olarak, müdürler geleneksel liderliği yapılandırılmış; kurallara ve yasalara uyan; kapalı vizyonu olan ve modern değişikliklere önem vermeyen olarak tanımlamışlardır.

Benzetmeler açısından müdürler dijital liderliği, yeni teknolojik gelişmeler temelli okul gelişimini işaret eden bilgisayarlar, projektörler, akıllı tahtalar ve internet yoluyla karakterize etmişlerdir. Aynı zamanda, dijital liderliği cep telefonlarıyla ve kameralarla da karşılaştırarak bilginin yayılmasının altını çizmişlerdir. Buna ek olarak, dijital lideri yolunu hiç kaybetmeyen bir kaptan olarak tanımlamışlardır. Hızlı, güvenilir ve farklı bilgiyi elde etmek açısından dijital liderlik bir denizaltı olarak tanımlanmıştır. Müdürler, teknolojik liderleri modern teknolojiyi takip eden ve bilgiyi yeniden oluşturan organizatörler olarak tanımlamışlardır. Müdürler bu benzetmeleri dijital liderlerin okul gelişimi için teknoloji kullanımında nasıl planlı ve ekonomik olmaları gerektiğini vurgulamak için özellikle bu benzetmeleri kullanmışlardır. Müdürler, ayrıca, dijital liderlerin sorun çözümüne yönelik bilimsel ve gerçekçi bir yaklaşıma sahip olduklarını da belirtmişlerdir. Son olarak, müdürler dijital lideri işbirlikçi çerçeve içerisinde performans değerlendirmesi için iyi bir kriter olarak tanımlamışlardır. Bu da teknoloji kullanımının iş performansı için kritik bir gösterge olduğunu önermektedir.

Sonuç ve Öneriler

Bilgi, teknoloji ve iletişim dijital toplumun özüdür. Bilgi, teknoloji entegrasyonu yoluyla oluşur ve dönüştürülür. Bu bağlamda, dijital topluma geçiş, tıpkı bilgi oluşumu ve dönüşümü süreçlerinde olduğu gibi vatandaşların rollerini de değiştirmiştir. Teknoloji araçları liderliğin yapısını değiştirmiş ve liderler birçok farklı becerininin dinamik karışımına sahip olan dijital liderler haline gelmiştir (Bonnett, McFarlane ve Williams, 1999; Orlando, 2009).

Teknolojinin yeni uygulamalarda yer alması için işbirlikçi bir öğrenim ve çalışma ortamı gerektirdiği gibi liderlik gün geçtikçe önem kazanıyor. Yeni teknoloji uygulamaları takım temellidir ve dijital araçlarla teşvik edilen bilgi paylaşımıyla güçlendirilmiştir (Loveless, 2007).

Dijital teknolojilerin yaygınlaştırılmasında, liderlik, program, eğitim önemli bir role sahiptir. Ayrıca, dijital liderlik, dijital teknolojiler temelinde okul kültürünü sürdürülebilir değişiklikler desteklemeye de bağlıdır. İletişim, halkla ilişkiler, markalaşma, öğrenci katılımı, profesyonel büyüme, öğrenim alanları ve fırsatlar dijital teknolojiyle biraraya gelmektedir ve bu da, dijital liderlere okul kültürü için sürdürülebilir değişiklikler sağlayacak gücü vermektedir (Sheninger, 2014).

Bu çalışma, müdürlerin dijital liderliği nasıl algıladıkları konusuna ışık tutmaktadır. Liderlerin metaforik anlamlandırmaları geleneksel liderlik ve dijital liderlik arasındaki farklılıklara

yönelik algılarının anlaşılmasına yardımcı olmuştur. Liderler, dijital araçların kullanımını ve teknoloji entegrasyonunu öğrenim döngüsü içinde deneyimlediklerinden dolayı bu çalışma, müdürlerin dijital liderliğin ve dijital çağa uyum sağlamanın önemine ilişkin farkındalıklarının bulunduğu görüşünü desteklemektedir (Collinson ve Cook, 2004).Müdürler, dijital liderliğin avantajlarına ilişkin güçlü inançlarını kaptan, organizatör, akıllı tahta ve cep telefonları gibi işbirliğine ve yenilikçiliğe önem verdiklerinin altını çizen benzetmeler kullanarak ifade etmişlerdir.

Eğitimde kalite ve standartları uygulayabilmek için dönüşüm gereklidir. Eğitimin geleceğine yönelik atılacak adımlarda, dijital teknolojilerinde yaygınlaştırılması ve teknoloji destekli öğrenme ortamlarının oluşturulmasında rollerde, öğrencilerin, öğretmenlerin ve müdürlerin sahip olması gereken becerilerinde dönüşümü gerektirmektedir. Bu bağlamda, açıklık, erişim yaşam boyu öğrenme ve dijital yönetime zemin hazırlayacaktır. Eğitim herkes için gerekli ve önemlidir. Geleceđin eğitiminde açıklık, erişim konuları da kaçınılmazdır. Kalite ve girişimcilik adımlarında, dijital liderlere de sahip olmak geleceğin eğitim uygulamaları için gereklidir.

Kaynakça

- Almås, A. G. ve Krumsvik, R. (2007). Digitally literate teachers in leading edge schools in Norway. *Journal of In-Service Education*, 33(4), 479-497.
- Altınay, L. ve Paraskevas, A. (2008). *Planning research in hospitality and tourism*. Oxford: Elsevier.
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2001). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *Leadership Quarterly*, 11, 615-668.
- Bogdan, R. C. ve Biklen, S. K. (1998). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods* (3. bs.). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Bonnett, M., Mcfarlane, A. ve Williams, J. (1999). ICT in subject teaching: an opportunity for curriculum renewal?. *Curriculum Journal*, 10(3), 345-359.
- Collinson, V. ve Cook, T. F. (2004). Collaborating to learn computer technology: A challenge for teachers and leaders. *Leadership and Policy in Schools*, 3(2), 111-133.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative and quantitative approaches*. United Kingdom: SAGE.
- Denzin, N. K. ve Lincoln, Y. S. (2003). *Collecting and interpreting qualitative materials*. London: Sage.
- Delanty, G. (2003). Citizenship as a learning process: disciplinary citizenship versus cultural citizenship. *International Journal of Lifelong Education*, 22(6), 597-605.
- Edwards, R. (2015). Knowledge infrastructures and the inscrutability of openness in education. *Learning, Media and Technology*, 40(3), 251-264.
- Goodfellow, R. (2011). Literacy, literacies and the digital in higher education. *Teaching in Higher Education*, 16(1), 131-144.
- Hammersley-Fletcher, L. ve Brundrett, M. (2005). Leaders on Leadership: the impressions of primary school headteachers and subject leaders. *School Leadership and Management* 25(1), 59-75.
- Hendricks, J. ve Payne, S. (2007). Beyond the big five: Leader goal orientation as a predictor of leadership effectiveness. *Human Performance* 20, 317-343.
- Kalargyrou, V. ve Woods, R. (2009). What makes a college administrator an effective leader? An exploratory study. *Journal of Teaching in Travel and Tourism*, 9(1-2), 21-36.
- Kuter, S., Altınay Gazi, Z. ve Altınay Aksal, F. (2012). Examination of co-construction of knowledge in videotaped simulated instruction. *Educational Technology & Society*, 15(1), 174-184.
- Law, D. ve Cole, G. (2013). Modernizing the society in the digital age. *The Mariner's Mirror*, 99(1), 123-124.
- Loveless, A. (2007). Preparing to teach with ICT: subject knowledge, Didaktik and improvisation. *Curriculum Journal*, 18(4), 509-522.
- Marais, N. (2011). Connectivism as learning theory: the force behind changed teaching practice in higher education. *Education, Knowledge and Economy*, 4(3), 173-182.
- Meyers, E. M., Erickson, I. ve Small, V. R. (2013). Digital literacy and informal learning environments: an introduction. *Learning, Media and Technology*, 38(4), 355-367.
- Mullen, C. A. ve Jones, R. J. (2008). Teacher leadership capacity-building: Developing democratically accountable leaders in schools. *Teacher Development: An International Journal of Teachers' Professional Development*, 12(4), 329-340.
- Orlando, J. (2009). Understanding changes in teachers' ICT practices: a longitudinal perspective. *Technology, Pedagogy and Education*, 18(1), 33-44.
- Salmon, G. ve Angood, R. (2013). Sleeping with the enemy. *British Journal of Educational Technology*, 44(6), 916-925.
- Salmon, G. (2005). Flying not flapping: A strategic framework for e-learning and pedagogical innovation in higher education institutions. *ALT-J: Research in Learning Technology*, 13(3), 201-218.

- Sheninger, E. (2014). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times*. Thousand Oaks: CA: Corwin Press.
- Sherry, L. ve Gibson, D. (2002). The path to teacher leadership in educational technology. *Contemporary Issues in Technology and Teacher Education*, 2(2), 178-203.
- Starkey, L. (2011). Evaluating learning in the 21st century: a digital age learning matrix. *Technology, Pedagogy and Education*, 20(1), 19-39.
- Starkey, L. (2010). Teachers' pedagogical reasoning and action in the digital age. *Teachers and Teaching*, 16(2), 233-244.
- Teare, R. E. (1998). Developing a curriculum for organizational learning. *Journal of Workplace Learning*, 10(2), 95-121.
- Tillema, H. (2005). Collaborative knowledge construction in study teams of professionals. *Human Resource Development International*, 8(1), 81-99.
- Taylor, T., Martin, B. N., Hutchinson, S. ve Jinks, M. (2007). Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders. *International Journal of Leadership in Education*, 10(4), 401-419.
- Transue, B. M. (2013). Connectivism and information literacy: Moving from learning theory to pedagogical practice. *Public Services Quarterly*, 9(3), 185-195.
- Williams, P. (2008). Leading schools in the digital age: a clash of cultures. *School Leadership & Management*, 28(3), 213-228.
- Williams, P. ve Sheridan, S. (2010). Conditions for collaborative learning and constructive competition in school. *Educational Research*, 52(4), 335-350.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research design and methods*. London: SAGE.