

Bölüm 5

OKUL YÖNETİCİLERİNİN DİJİTAL LİDERLİK YETERLİLİKLERİ: NİTEL BİR ÇALIŞMA¹

Gündüz GÜNGÖR²

GİRİŞ

Gelişen bilim ve teknolojiyle birlikte bilginin yayılma hızı giderek artmış ve bilgi toplumu çerçevesinde tüm örgütlerin yönetim süreçlerinde köklü değişimler yaşanmıştır. Endüstri devrimi olarak nitelenen ilk üç aşama makineleşme, elektrik ve enformasyon teknolojileri iken Endüstri 4.0 nesnelere interneti ile birlikte tüm kurumlara teknolojik bir değişim getirmiştir. Bu değişim, bilgi transferinde ve iletişim ağlarındaki hızlanma ile makineler ve insanlar arasındaki işbirliğini arttırmıştır. Dijitalleşme üretim iletişim ve insan kaynakları yönetiminin dönüşümüne liderlik ederek örgüt yönetiminde farklılaşmalar sağlamıştır (Oberer & Erkollar, 2018). Dijitalleşen yönetim süreçlerinin organizasyon ihtiyacı da dijital liderlik becerilerini ortaya çıkarmıştır (Klein, 2020). Kısaca teknolojik ve dijital imkanların yönetim açısından sistematik olarak doğru kullanılması ve yönetilmesi süreci dijital liderlik olarak tanımlanmaktadır (Oberer & Erkollar, 2018; Antonopolou & ark., 2021). Bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen dijitalleşme, örgütlerdeki hareketliliği hızlandırmış, dağıtılmış liderlik özelliklerinin daha belirgin olmasını, örgüt içi hiyerarşinin azalmasını sağlamıştır. Böylece liderlik hızlı değişen koşullara uyumlanabilir hale gelmekte ve liderin bilgiyi doğru zamanda doğru yere ve kişiye ulaştırması önem kazanmıştır (Wilson & ark., 2004).

Dijital liderlikteki önemli rollerden biri örgüt için bir yenileşme (inovasyon) planının varlığı ve bunun liderce teşvik edilmesidir. Dijital liderler dijital dönüşümün sağlanması sürecinde işbirliği yapmalı, inisiyatif almalı, yeni koşullara hızlı yanıt vermeli (Antonopolou & ark., 2021) esnek olmalı ve entelektüel bir merakla sahip olmalıdır (Wilson & ark., 2004; Karaköse, Polat & Papadakis, 2021). Bir yönetici için liderlik ve beceri açısından dijital yetkinlik, teknik bilgi

¹ Bu araştırma 24-26 Haziran 2022 tarihinde Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi'nde düzenlenen TRB2 Uluslararası Eğitim Bilimleri Kongresinde yazar tarafından sunulan sözlü bildirinin genişletilmiş halidir.

² Dr, Mersin PTT Başmüdürlüğü, gunduz.gungor@gmail.com

veya bir yazılıma hakim olmakla sınırlı değildir. Aynı zamanda örgüt çalışanları ve örgütsel çevreyle iletişim ve işbirliğinin sağlanması (Ahlquist, 2017; Sterrett & Richardson, 2020), astlarına rehberlik edebilmesi, alanıyla ilgili kurumsal uzmanlığa sahip olması (Antonopolou & ark., 2021) etik-kültürel farkındalığa sahip olması, değişime karşı esnek ve uyarlanabilir karar mekanizması geliştirmesi dijital yetkinliği sürdürülebilir hale getirmektedir (Philip & Gavrilova, 2022).

Eğitimde Dijital Liderlik

Eğitimde dijital liderlik geleneksel eğitim yöntemlerinin dijital yöntemlere dönüştürülme becerisiyle başlamaktadır. Böylece eğitim öğretimin niteliği nesnelere interneti, büyük veri, sosyal medya, yapay zeka ve makine öğrenimi gibi teknolojik imkanların kullanılması yoluyla geliştirilebilir. (Antonopoulou & ark., 2020; Mihardjo & ark., 2019). Değişen ve gelişen teknoloji ile birlikte okul yöneticilerinin okullarda gösterdikleri liderlik pratikleri de teknolojiye uyumlu ve teknolojik imkanları kullanabilme ve yönetebilme yeterliliği olarak yeniden tanımlanmıştır. Dijital liderlik kavramı bu çerçevede teknolojik iletişim ve okul iklimi boyutları altında ele alınmaktadır. Okulda teknolojik iletişimin sağlanması, çevrimiçi dosya paylaşımı, toplantılar, tartışmalar, bilgi paylaşımları çerçevesinde şekillenmektedir. Dijital liderlikte okul ikliminin sağlanması açısından ise, okul amaçlarının çevrimiçi yöntemlerle paydaşlara iletilmesi, mesleki gelişim etkinliklerinin çevrimiçi sağlanması, çevrim içi eğitim öğretim etkinliklerinin uygulanması, öğrencilerin akademik başarılarının çevrimiçi yöntemlerle takibi ve dijital öğrenme ortamlarının geliştirilmesi önemli görülmektedir (Yusof, Yaakob & Ibrahim, 2019). Yönetim faaliyetleri açısından teknolojinin kullanımı, dijital öğretimi teşvik etmek için önemlidir. Ayrıca diğer okullarla iletişimin de sosyal medya aracılığıyla sağlanabileceği ifade edilmektedir. Öğretmenlerin okul web sitelerini velilerin ve öğrencilerin ihtiyaçlarına göre güncellemeleri, öğretim materyallerinin web sitesine yüklenmesi, öğretmen öğrenci ve veli iletişimi için ise sosyal medyanın kullanılması önerilmektedir (Zhong, 2017).

Türkiye’de eğitim öğretim süreci içinde Eğitim Bilgi Ağı (EBA) aracılığıyla dijital içerik üretilmektedir. EBA ile öğrenci ve öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu ders materyallerine çevrimiçi ulaşmak kolaylaşmıştır. Özellikle Covid-19 pandemi sürecinin öğretmen ve yöneticilerde dijital teknolojileri kullanma zorunluluğu yarattığı belirtilmektedir (Karaköse, Polat & Papadakis, 2021). Covid 19 pandemi süreciyle birlikte eğitimde dijital dönüşüm oldukça hızlanmıştır. Eğitimde dijital dönüşüm sürecinde eğitimle ilgili tüm paydaşlar aktif hale gelmiş veya getirilmek istenmiştir. Özellikle uzaktan eğitim uygulamalarıyla eğitimde dijitalleşme süreci

daha da ilerlemiştir. Pandemi döneminde toplum sağlığı açısından uygulamaya konulan önlemler (karantina vb.) dijital eğitime olan talebi arttırmıştır. Böylece internet tabanlı uzaktan öğretim yöntemleri ve öğrenim yönetim sistemleri popüler hale gelmiştir. Ders kitapları ve diğer öğretim materyallerinin dijitalleşmesi de bu süreçte hız kazanmıştır (Kang, 2021).

Endüstri 4.0 okul yönetim süreçlerinin, veri dokümantasyonunun, okulun finans ve harcamaları için kullanılan bilgi sistemlerinin dijitalleşmesini sağlamış ve bu yolla eğitim kurumlarına da etki etmiştir. Bu süreçte okul yöneticilerinin dijital teknolojinin kullanımını etkin bir şekilde yönetmesi beklenmiştir. Okul yöneticilerinin çalışanlar, öğrenci ve velilerle iletişimde, çevrimiçi toplantılarda, okul ile ilgili haber ve duyurularda, belge paylaşımında dijital teknolojileri aktif olarak kullandığı ifade edilmektedir. (Sterrett & Richardson, 2020; Karaköse, Polat & Papadakis, 2021).

Teknolojik gelişmelerle birlikte dijital öğrenmenin artması, eğitim müfettişlerinin ve öğretmenlerin öğrenmeyi kolaylaştıran bireyler olmasını gerekli kılmıştır. Bu çerçevede müfettiş ve öğretmenlerin esnek, açık fikirli ve gelişim odaklı olması önerilmektedir. Eğitim denetimi uygulamaları, eğitimin paydaşları arasındaki ilişkileri sürdürmek, öğrencilerin öğrenme süreçlerini değerlendirmek ve müfredatta değişen öncelikleri yönetmek gibi görevleri içerir. Eğitim denetiminde dijital liderlik yaratmanın bazı avantajları vardır. Bunlar hedefe odaklanma ve planlı olmadır. Ayrıca dijital yönetim yoluyla, farklı okullarla bağlantı kurulabilir ve toplam kalite yönetimi sağlanabilir (Aldawood & ark., 2019).

Eğitimde Yenilikçi Uygulamalar

Eğitimde yenilikçi uygulamalar açısından (mobil uygulamalar) gerçek yaşam deneyimi sunan uygulamaların oldukça sınırlı olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca başarılı bir uygulamanın doğru çevreye etki eden ve çok disiplinli bir içeriğe sahip olan bir uygulama olması gerektiği ifade edilmiştir (Chanin & ark., 2018). Bir eğitim uygulaması geliştirilirken gerçekleştirilmesi gereken bazı hedefler bulunmaktadır. Bunlar uygulama aracılığıyla akademik becerilerin geliştirilmesi, yaşamboyu öğrenme koşullarının sağlanması, aile desteği ve entegrasyonunun artırılması, geleceğin eğitim fırsatlarına ilişkin planlama yapabilme, etkili değerlendirme araçları geliştirme, eğiticinin mesleki gelişimini artırma, eğiticinin üreticiliğini artırma, öğrenme fırsatlarını tüm öğrencilere ulaştırma, fırsat ve başarı eşitsizliklerini azaltma olarak sıralanmaktadır (Bienkovski & ark., 2015).

Nitelikli ve başarılı bir eğitim uygulamasının düşük maliyetli olması, informal eğitimi destekleyen bir içeriğe sahip olması, okul dışı alanlara da odaklanabilen, periyodik olarak ihtiyaca göre güncellenebilen ve geliştirme sürecinin raporlanabildiği bir çerçeveye sahip olması gerekmektedir. Teknoloji destekli eğitim ürünleri veya hizmetleri farklı yaş gruplarını hedefleyebilen esnek olan, işbirlikli öğrenmeyi destekleyen, eğitim yönetimi gibi belirli bir hedefe odaklanan bir içeriğe sahip olabilir (Antonenko, Lee & Kleinheksel, 2014).

2023 Eğitim Vizyonu Belgesinde bakanlığın öğrenme süreçlerinde dijitalleşmeye yöneldiği söylenebilir. Bu çerçevede dijital içerik üretme konusunda lider öğretmenlerin yetiştirilmesi hedef olarak belirlenmiştir (Öz, 2020). Eğitim yönetiminde dijitalleşme açısından MEBBİS ve E- Okul programları genellikle kurum içi bir dijital etkileşim sağlamaktadır. Gelişen eğitim teknolojileri düşünüldüğünde okul yönetimi-öğrenci-öğrenci velisi-dış paydaşlar arasındaki dijital etkileşimin daha etkin sürdürülebilir ve geliştirilebilir olması gerekmektedir. Bu programlar dışında MEB iç işleyişini destekleyen Doküman Yönetim Sistemi (DYS), Akademik Becerilerin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi (ABİDE) Araştırması, E-personel Modülü ve Taşınabilir Öğrenci Modülü gibi uygulamalar bulunmaktadır (Parlak, 2019). Bu çalışmada yöneticilik deneyimine sahip bilgisayar öğretmenlerinin görüşlerine göre eğitim yöneticilerinin dijital liderlik becerilerinin ne olduğu/olması gerektiği araştırılmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin bir eğitim yönetimi uygulamasının (aplikasyon) geliştirilmesine ilişkin teknik ve ekonomik önerileri ele alınmıştır. Böylece gelişen eğitim teknolojileriyle birlikte eğitim yöneticilerinin değişen (ihtiyaca göre farklılaşan) liderlik becerilerinin belirlenmesi alanyazına katkı sağlaması bakımından önemli görülmüştür.

Araştırmanın amacı yöneticilik deneyimi olan bilgisayar öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin dijital liderlik yeterliliklerini belirlemek ve okul yönetimi ile öğrenci-aile-dış paydaş arasındaki dijital etkileşimi arttırabilecek bir dijital uygulamaya ilişkin önerilerini almaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemler oluşturulmuştur.

1. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin dijital liderlik yeterlilikleri nelerdir?

2. Öğretmenlerin okul yönetimi-öğrenci-aile-dış paydaş arasındaki dijital etkileşimi arttırmak için oluşturulacak bir uygulamaya (aplikasyon) dair teknik ve ekonomik önerileri nelerdir?

YÖNTEM

Araştırmada nitel araştırma desenlerinden olgubilim deseni kullanılmıştır. Bu desende farkında olunan ancak derin bir bilgi sahibi olunmayan olgulara odaklanılmaktadır. Ayrıca “olgubilim araştırmalarındaki veri kaynakları, ilgili olguyu yaşayan ve bunu yansıtabilecek birey veya gruplardır” (Yıldırım & Şimşek, 2011:74). Bu nedenle araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme kullanılmıştır. Kartopu örneklemede olgu hakkında zengin veri elde edilebilecek kişi ve kritik durumlara odaklanarak kişiden kişiye veya durumdan duruma takip edilerek ulaşılmaktadır (Creswell, 2013).

Çalışma Grubu

Bu araştırma 2021-2022 bahar döneminde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı ve alt problemleri doğrultusunda ilk olarak okul yöneticiliği deneyimine sahip olan bir bilgisayar ve öğretim teknolojileri öğretmenine ulaşılmış ve benzer özellikteki öğretmenlere de katılımcılar yoluyla ulaşılmıştır. Çalışma grubu yedi bilgisayar öğretmeninden oluşmakta olup katılımcı özelliklerine Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcı Özellikleri		
Katılımcı Rumuzu	Mesleki Kıdem	Yöneticilikteki Kıdem
Mustafa	18	6
Halil	9	2
Tuncay	9	8
Salih	4	2
Ahmet	15	5
Ferit	9	6
Mehmet	7	3

Verilerin Toplanması ve Analizi

Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunda 13 soru yer almaktadır. Bu soruların hazırlanma aşamasında anlaşılır olma ve yönlendirici olmama kriterlerine (Bogdan & Biklen, 2007) uyulmuştur. Soru örnekleri, “Günümüzde eğitim yöneticilerinin hangi dijital yeteneklere/yeterliliklere sahip olması gerekir?”, “Okul bazlı bir eğitim yönetimi uygulaması (aplikasyon) geliştirilecek olsa bu uygulamanın içerik ve arayüzü hakkında önerileriniz nelerdir?” şeklinde sıralanabilir. Yöneticilik deneyimine

sahip bilgisayar öğretmenlerinden toplanan veriler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler 11:47 dakika ile 17:35 dakika aralığında gerçekleştirilmiştir. Veriler transkripte edilmiş ve betimsel analiz ile analiz edilmiştir.

Geçerlilik ve Güvenirlik

Bu araştırmada araştırma iç geçerliği için katılımcı teyidi kullanılmıştır. Katılımcı teyidi veri kaynaklarından elde edilen verilerin kaynaklara (katılımcılara) teyit ettirilmesidir (Yıldırım & Şimşek, 2011). Dış geçerlik için ise katılımcıların ayrıntılı tanıtımı Tablo 1'de gösterilmiştir. Nitel araştırmalarda dış geçerliliği sağlamak için araştırmaya katılan katılımcıların ayrıntılı tanıtılması ve çalışma ortam dönem ve koşullarına ilişkin bilgi verilmesi önerilmiştir (Clarke & Braun, 2013). Araştırma güvenirliliği açısından ise kullanılan yöntem detaylı olarak anlatılmış ve katılımcıların doğrudan görüşlerine yer verilmiştir. Yıldırım & Şimşek (2011) araştırma güvenirliliği için veri toplama ve analiz sürecinin ayrıntılı açıklanmasını önermektedir.

BULGULAR

Okul Yöneticilerinin Dijital Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Bulgular

Veli-Öğretmen-Öğrenci İletişimi Açısından Sosyal Medya Kullanımı

Katılımcı öğretmenler okul yöneticilerinin diğer paydaşlarla iletişimde yeni iletişim teknolojilerinin (sosyal medya, whatsapp vb.) kullanılması konusunda isteksiz olduğunu belirtmektedir. Ayrıca bu duruma yüksek kıdemli (ileri yaştaki) yöneticilerde daha sık rastlandığı ifade edilmiştir. Bu konudaki katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir.

“Hala tuşlu telefon kullanan okul müdürlerimiz olabiliyor. Ya da telefonu akıllı da olsa bu özelliğini kullanmayan okul müdürlerimiz de oluyor” (Mustafa)

“Özellikle belli bir yaşın üzerindeki yöneticiler teknolojiyi kullanma konusunda yetersizlikten ziyade isteksiz. Temel problem teknolojinin kullanım yaşı açısından kritik bir dönemi var eğer o dönemi kaçırsanız elden gidiyor” (Halil)

Eğitim Teknolojilerinin Kullanımına Hakim Olmak

Pandemi döneminde hemen hemen her okula akıllı tahta ve tabletlerin dağıtıldığını belirten katılımcı öğrencinin akademik başarısının takibi açısından bu teknolojileri kullanma yeterliliğinin oldukça önemli olduğunu belirtmektedir. Ayrıca eğitim müfredatının da teknoloji odaklı olduğundan söz edilirken, bu

teknolojiye hakim olabilen yöneticilerin hem öğrencileri hem de öğretmenleri olumlu şekilde yönlendirebildiği ifade edilmiştir. Ayrıca okul sitesinin güncellenerek aktif bir şekilde kullanılması için de bazı programların bilinmesi gereğine vurgu yapılmıştır.

“Z kitap yeni nesil sorular akıllı tahta uygulamaları gibi teknoloji odaklı eğitim müfredatı olduğu için okul yöneticilerinde var olan teknolojik yeterlilikler öğrencinin başarısını da olumlu yönde etkiliyor. Hemen hemen her okulda akıllı tahta var tabletler dağıtıldı pandemi döneminde. Yetkinliği olan idareci bunların takibini yapabiliyor ve öğretmen arkadaşları da bu konuya yönlendirebiliyor” (Ferit)

“E okul mebbis uygulamalarını bilmeli ama yetmiyor. E okula fotoğraf yüklemeyi video düzenlemeyi bilmesi gerekiyor. Yani kısaca belirli temel programları bilmeli. Mesela okul sitesine video yüklemeyi bilmesi lazım” (Halil)

Genel ifadeyle katılımcı öğretmenler okul yöneticilerinin sosyal medya kullanımına, eğitim teknolojilerine ve buna bağlı bilinmesi gereken programlara olan hakimiyetlerini yetersiz bulmaktadır.

Okul Yönetimi ve Finansmanı İçin Gerekli Olan Programları Kullanabilme Yeterliliği

Okul yöneticilerinin ders programı hazırlama programlarını ve kurum içi işleyişte sıklıkla kullanılan Doküman Yönetim Sistemi (DYS), Kamu Harcama ve Muhasebe Bilişim Sistemi (KBS), Muhasebe Yönetim Sistemi (MYS) programlarını okul yönetimi ve finansmanının sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için kullanabilme yeterliliğine sahip olması gerektiği ifade edilmiştir. Yöneticilerin kurumlar arası resmi işleyişi sağlıklı bir şekilde yürütebilmesi için de teknolojik yeterliliğe sahip olması gerektiğine vurgu yapılmıştır. Ayrıca bir katılımcılardan Salih çoğu okul müdürünün bu yönetim ve finansman programlarını hala bilmediğini belirtmektedir.

“Ayrıca MEB de DYS sistemi var (doküman yönetim sistemi). Bir idarecinin özellikle evrak yazışmalar konusunda DYS’yi iyi kullanması gerekiyor. Ama tabi DYS tek değil, personelin maaş işlemlerinin yapıldığı KBS sistemi var burada da ayrıca okula yapılan alımlar var MYS (bütçe sistemi) denilen sistemi iyi kullanmalı. Yönetici bu programları kullanmada eksik kalırsa sürekli birilerinden yardım almaya istemeye mecbur kalır. Sadece ders programı ve veliyle iletişim konusu değil, resmi işlemlerin yürütülmesi konusunda da teknolojiyi kullanabilmeli yönetici” (Tuncay)

“DYS'nin aktif kullanımı sağlanmalı özendirilmeli. Şuan da çoğu okul müdürümüz DYS'nin ne olduğunu hala bilmiyor. Hala beni arayıp DYS varmış bize yardım et diyorlar. Yani 2013 yılından beri var 9 yıl olmuş. Hala DYS diye bir şey varmış diyorlar bana” (Salih)

Okul Yöneticilerinin STEM Uygulamalarına Hakim Olması

Fen bilimleri, teknoloji, mühendislik ve matematiğin birbirine entegre olarak okul öncesinden üniversiteye kadar öğretilmesi süreci ve bu süreçte gerçekleştirilen uygulamalar STEM uygulamaları olarak adlandırılmaktadır. Öğrencilerin akademik başarılarının arttırılması ve takibi sürecinde STEM uygulamalarının oldukça önemli olduğu katılımcılar tarafından vurgulanmaktadır. Okul yöneticilerinin STEM uygulamaları hakkında yeterli bilgi ve beceriye sahip olmasının öğrenciyi ve öğretmeni olumlu şekilde yönlendireceği belirtilmiştir. Katılımcılar okul yöneticilerinin STEM uygulamalarına hakim olmasının onları teknolojik lider olmaya yönelteceğini ifade etmektedir.

“Mesela STEM yeni bir trend. Tüm dünyada eğitimin yönünü belirliyor. Birçok özel okul bununla ilgili reklamlar yapıyor. Eğer siz STEM'in ne olduğunu bilmezseniz öğretmenleri de yönlendiremezsiniz Dolayısıyla öğrenciler de bu yeniliklerden bihaber olur. En başta eğitim yöneticisinin teknolojik farkındalığı olması ve asgari bilgisinin olması gerekiyor. Bu da onu diğer müdürlerden farklı kılar. Bu da teknolojinin kullanım avantajını getirir” (Mustafa).

“Yöneticiler STEM uygulamalarını bildiğinde öğretmenlere bunu yansıtır ve çocuklardan da dönüş alınır. Bir idareci STEM'e ne kadar hakimse öğretmenden talebi o kadar net olur ve öğrenciyi o kadar rahat ulaştır. Teknolojik okul lideri de bu şekilde ortaya çıkıyor. Yani yönetici pek ilgili alakalı değilse, zor olur”(Mehmet).

Öğretmenlerin Okul Yönetimi-Öğrenci-Aile-Dış Paydaş Arasındaki Dijital Etkileşimi Arttırmak İçin Oluşturulacak Bir Uygulamaya (Aplikasyon) Dair Teknik ve Ekonomik Önerilerine İlişkin Bulgular

Uygulamanın kullanımı kolay ve arayüz katmanlı olması gerektiği belirtilmiştir. Öğrenciyle ilgili devamsızlık, notlar, öğrencinin yaptığı etkinlikler gibi her bilginin yer alması ve bu bilgilerin büyük veriye dönüştürülebilir olması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca uygulamaya giriş rolleriyle öğrenci öğretmen ve idarecinin birlikte kullanabildiği bir program olması gerekmektedir. Katılımcının bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir.

“Aplikasyon basit ama katmanlı olmalı. Program içerisinde öğrenci rolü, öğretmen rolü, yönetici rolü veli rolü gibi roller olmalı. Ama bu programın

basitliğini bozmamalı. Herkes kendi modülünde kolayca işlemlerini yapabilmeli. Öğretmen rolüyle girildiğinde ne yapabilir bu aplikasyon. Öğrencilere ödev vermede ödev takibinde ya da duyuru ve bilgilendirmede öğretmen kendi rolüyle girerek işlem yapabilmeli. Ya da yönetici rolüyle girildiğinde öğretmenlerle iletişimi kolaylaştırmalı. Özellikle pandemi döneminde whatsapp telegram gibi uygulamalarla çok fazla iletişim sağlandı. Bu program whatsapp ve telegrama olan ihtiyacı azaltabilmeli. Anlık iletilerle duyurular yapılabilir. Duyuru panoları oluşturulabilir. Öğrencinin dönem içinde yaptığı tüm etkinlikleri bir arada tutabilir. Öğrencinin değerlendirilmesi açısından sağlıklı bir veri kaynağı oluşmuş olur hem de o öğrenciyle alakalı her bilgiye ulaşma imkanı sağlar. Bu verilerle oynayarak anlamlı veri seti haline getirebilmeli bir nevi veri madenciliği yapabilmenin olanaklarını kolayca sağlamalı” (Mustafa).

Uygulamada velinin kullanımı zorunlu hale getirilerek öğrencinin disiplin ve devamsızlık bilgilerinin anında veliyle paylaşılması ayrıca iletişim sağlanamayan veliler için ise dış çevre bağlantısı oluşturularak ilgili mahalle veya köy muhtarının da uygulamayı kullanması önerilmiştir.

“Velilere de kullanım konusunda zorunluluk getirilmeli. Keyfiyete bırakılırsa işler hale gelmez. Çünkü e okul sisteminde de böyle bir veli bilgilendirme mesajları iletiliyor ancak veli kayıt yaptırmadığı sürece hiçbir anlam ifade etmiyor. Öğrenci okula kayıt yaptırdıktan sonra veli programı kullanmaya başlamalı ve dersine giren tüm öğretmenler ve idarenin veliyle iletişime geçebileceği bir uygulama olması, öğrenciyle ilgili her hangi bir problemde disiplin durumu devamsızlık durumu anında veliye bildirim gitmesi gerekiyor. Biz veliyi okula çağırıyoruz öğrenci veliye iletmiyor. Mesaj gönderiyoruz öğrenci telefonu engellemiş veliyle iletişime geçemiyorum. Yani bu noktada velinin haberim yoktu gibi söylemlerinin de önüne geçmiş oluruz bu uygulama sayesinde” (Tuncay).

“E okul iyi ama veliler e okula çok soyut kalıyor. Öğrenciden ziyade veli. Çünkü öğrenci zaten 18 yaşından küçük her meselede bizim veliyle iletişime geçmemiz gerekiyor. Hastalık ders geçme devamsızlık bu konularda bize hep veli lazım. İlkokuldan tutun ortaöğretimin sonuna kadar her işin içinde veli olmak zorundadır. En azından imkanlardan dolayı veliye ulaşamadığımız noktada o köyün ya da mahallenin muhtarına ulaşarak dolaylı bilgilendirme yapılabilir. Çünkü veliler muhtarları daha önemsiyor burada. Uygulama daha basit ancak çerçevesi daha geniş olmalı. Buradaki veli öğretmene görevi okutmak diye bakıyor. Muhtarın duyurduğu bir duyurunun etkisi daha büyük oluyor veliye ulaşamadığımız durumda”(Salih).

Bir diğer öneri ise idare-öğretmen-veli iletişimini kolaylaştırmak için görüntülü görüşme imkanının sağlanmasıdır. Öğrenciye ilişkin bilgiler, ödev gönderme ve duyurular bölümleri yer almalı ve e-okul ile entegre bir şekilde çalışarak oradan verileri çekebilmesi önerilmiştir. Ayrıca hangi eğitim kademesinde olursa olsun velinin tüm çocuklarına tek uygulama üzerinden ulaşabilmesi sağlanmalıdır.

“Özellikle yüzyüze görüşme video görüşme uygulamasının olması çok önemli idare veli ve öğretmen veli iletişimi için bu şart. Yüzyüze görüşmenin sağlanamadığı yerde online görüşme imkanını sağlayan bir uygulama olması gerekir. Not bilgi duyurular bölümleri olmalı. Canlı görüşme bölümü olmalı e-okulla entegre olabilir. Verileri e okuldan alabilir yani ayrıca öğretmen tabanında da çalışan bir program olmalı ve anlık veri girişi sağlanabilmeli. Bildirimlerle günlük yoklama bilgisi gelebilir” (Ahmet).

“Öğrenci notları, ödev gönderilebilecek bir arayüz, öğretmen veli iletişimi arayüzü öğretmenin gönderdiği ödevin veli tarafından da görülmesi ve yani bir takip sistemi olması lazım” (Ferit).

“Hatta tek bir öğrenci için değil velinin bütün çocuklarının da eklenebildiği bir sistem olmalı. Yani veli tek uygulamayla tüm çocuklarını takip edebilmeli” (Ahmet).

İçinde bulunduğumuz döneme kadar okullara gönderilen eğitim teknolojilerine yönelik materyallerin kullanımının denetlenmesi ve takip edilmesi önerilmiştir. Katılımcı görüşüne göre Fatih Projesinde elde edilen teknolojik ivmenin somut çıktıları değerlendirilmeden rafa kaldırılmıştır. Bu uygulamada da öğretmenlerin derslere yönelik sürekli veri girişinin sağlanmasında zorluklarla karşılaşılacağı ve bu nedenle öğretmenlere hizmet içi eğitim verilmesi gerektiği ayrıca veri ve bilgi güvenliğinin sağlanması gerektiği vurgulanmıştır.

“Yani ben böyle fatih projesi gibi bir şey istemiyorum. İlk başta çok iyi başladı büyük paralar harcandı. Sonra sanki bir üvey evlat gibi terkedildi. Yani ben istemiyorum artık böyle olsun. Mesela benim okulumda her sınıfta akıllı tahta var ne kadar kullanılıyor. Bununla ilgili niye bir yaptırım yok. Niye bir takip yok kaç tane öğretmen akıllı tahta kullanabiliyor ya da kullanamıyor. Yapılmıyor yani hiçbir çalışma yapılmıyor. Hiç kilidi açılmamış akıllı tahtamız var. Herkes büyük emekler veriyor çabalar gösteriyor ama sonra takip edilmiyor” (Salih).

SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Katılımcılar genellikle okul yöneticilerinin dijital liderlik yeterliliklerini zayıf olarak değerlendirmektedir. Bunu teknolojiden ve sosyal medyadan uzaklık, gerekli programları kullanma bilgisinin olmaması, teknik, yazılımsal ve

donanımsal bilgi eksikliği çerçevesinde değerlendirmişlerdir. Özellikle yönetim programlarına yönelik hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi önerilmiştir.

Öğretmenler açısından dijital yetkinliğin sağlanması için hizmetiçi eğitim yoluyla, öğretmen ihtiyaçları belirlenerek yeni eğitim yazılımları ve uygulamalarının eğitimi verilebilir. Öğretmenlerin sınıf içinde kullanacakları eğitim teknolojisi stratejilerinin öğretilmesi önemlidir. (Zhong, 2017; Antonopoulou & ark., 2020; Karaköse, Polat & Papadakis, 2021). Diğer yandan okul yöneticilerinin de dijital liderlik becerilerinin geliştirilmesi için eğitim programlarına dahil edilmesi gerektiği belirtilmiştir (Zhong, 2017; Antonopoulou & ark., 2020). Dijital liderlerin gereksinim duyduğu yetenekler her geçen gün farklılaşmaktadır. Bu durum eğitim yöneticilerinin yeniliklere açık olması gereğini ortaya çıkarmaktadır (Özmen, Eriş & Özer, 2020)

Araştırma bulgularında okul yöneticilerinin okul yönetimi ve finansmanına ilişkin kurumsal işleyişe yönelik olan Doküman Yönetim Sistemi (DYS), Kamu Harcama ve Muhasebe Bilişim Sistemi (KBS) ve Muhasebe Yönetim Sistemi (MYS) programlarına ilişkin bilgilerinin yetersiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle yönetim programlarına dönük hizmet içi eğitimlerin yanı sıra ilk defa okul yöneticisi olarak atanacak öğretmenler için yapılan sınavda (MEB EKYS) yönetim programları bilgisine ilişkin içerik oluşturulabilir. Böylece yeni yapılan atamalarda program bilgisi açısından temel düzey dijital liderlik becerilerinin karşılanması sağlanabilir.

Diğer yandan bir okul yöneticisinin dijital bir lider olarak tanımlanabilmesi için STEM uygulamalarına ilişkin yeterli teknik bilgi ve beceriye sahip olması gerektiği belirtilmiştir. STEM uygulamaları hakkında yeterli bilgi ve donanıma sahip yöneticinin gerek öğrencileri gerek ise öğretmenleri doğru yönlendirebileceğine ve eğitim öğretim sürecini denetleyebileceğine vurgu yapılmıştır. Alanyazında da okul yöneticileri tarafından dijital yeniliklerin teşvik edildiğini gören öğretmenlerin eğitim öğretimin niteliğini arttırmada risk alabileceği ve katılımcı davranabileceği belirtilmiştir (Sterrett & Richardson, 2020). Bu açıdan okul yöneticilerinin dijital inovasyona yönelik destekleyici tavırları çok önemlidir. Diğer yandan bilgi ve iletişim çağında STEM uygulamalarının mühendislik ve teknolojiyi birleştirerek öğrencilere disiplinlerarası bir bakış açısı kazandırması oldukça önemli görülmektedir (Akgündüz & ark., 2015).

Araştırmanın önemli bulgularından biri ise geçmiş yıllarda eğitimde dijital dönüşümde önemli bir köşetaşı görevi olan Fatih Projesinin değerlendirmesinin yapılmadığı, çıktılarıyla ilgili denetimin gerçekleştirilmediği şeklindedir.

Alanyazında da Fatih projesiyle ilgili öğretmen görüşlerine göre bu projenin eğitime katkı sağlamadığı, dağıtılan tabletlerin amacına uygun kullanılmadığı ve tabletlerdeki içeriklerin yetersiz olduğu belirtilmektedir (Altın & Kalelioğlu, 2015).

Okul yönetimi-öğrenci-aile-dış paydaş arasındaki dijital etkileşimi arttırmak için oluşturulacak uygulamaya yönelik öneriler değerlendirildiğinde farklı arayüzlerin basit bir şekilde kullanım kolaylığı sağlanarak oluşturulması önerilmiştir. Veli ile iletişimde önemli sorunlar yaşandığı bu nedenle ilgili uygulamada veli kullanma zorunluluğunun getirilmesi istenmiştir. Diğer yandan öğrencilerin akademik-disipliner ve sosyal yönden takibini kolaylaştıracak bir nevi uygulamada her öğrenci için bir portfolyo oluşacak şekilde nitelikli veri girişinin olması beklenmektedir. Burada veri ve bilgi güvenliğinin oldukça önemli olduğu belirtilmiştir. Geliştirilebilecek bu uygulamaya dair öneriler dikkate alınarak Milli Eğitim Bakanlığı tarafından geliştirilen E-Okul sistemi üzerinde de gerekli (önerilen) güncellemeler yapılarak eğitim öğretimin niteliğinin artması, eğitimde dijital imkanların daha fazla kullanılması sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Ahlquist, J. (2017). Digital student leadership development. *New Directions for Student Leadership*, 2017(153), 47-62.
- Akgündüz, D., Aydeniz, M., Çakmakçı, G., Çavaş, B., Çorlu, M. S., Öner, T., & Özdemir, S. (2015). *STEM eğitimi Türkiye raporu*. İstanbul: Scala Basım.
- Aldawood, H., Alhejaili, A., Alabadi, M., Alharbi, O., & Skinner, G. (2019). Integrating digital leadership in an educational supervision context: A critical appraisal. *International Conference in Engineering Applications* (pp. 1-7).
- Altın, H. M., & Kalelioğlu, F. (2015). Fatih projesi ile ilgili öğrenci ve öğretmen görüşleri. *Başkent University Journal of Education*, 2(1), 89-105.
- Antonenko, P. D., Lee, B. R., & Kleinheksel, A. J. (2014). Trends in the crowdfunding of educational technology startups. *TechTrends*, 58(6), 36-41.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2020). Leadership types and digital leadership in higher education: Behavioural data analysis from University of Patras in Greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19(4), 110-129.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2021). Associations between traditional and digital leadership in academic environment: During the COVID-19 pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(4), 405-428. DOI: <http://dx.doi.org/10.28991/esj-2021-01286>
- Bienkowski, M., Gerard, S. N., Rubin, S., Sanford, C., Borrelli-Murray, D., Driscoll, T., ... & Styles, K. (2015). *Ed tech developer's guide: A primer for software developers, startups, and entrepreneurs*. Office of Educational Technology, US Department of Education. USA
- Bogdan, R.C. & Biklen, S. K. (2007). *Qualitative research for education : An introduction to theories and methods*. 5th Edition. Pearson A.B. USA.
- Chanin, R., Sales, A., Pompermaier, L., & Prikkladnicki, R. (2018). A systematic mapping study on software startups education. *22nd International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering* (pp. 163-168).

Güncel Eğitim Bilimleri Araştırmaları VII

- Clarke, V., & Braun, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kang, B. (2021). How the COVID-19 pandemic is reshaping the education service. In Lee, J. & Han, S.H. (Eds.) *The Future of Service Post-COVID-19 Pandemic*, (15-36). Singapore: Springer.
- Karakose, T.; Polat, H.; Papadakis, S. (2021). Examining teachers' perspectives on school principals' digital leadership roles and technology capabilities during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 2021 13 (23), 13448.
- Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation, *Business Management Studies An International*, 8(1), 883-902.
- Mihardjo, L., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. *Management Science Letters*, 9(11), 1749-1762.
- Oberer, B. and Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(4), pp. 404-412.
- Öz, Ö. (2020). Dijital liderlik: Dijital dünyada okul lideri olmak. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 45-57.
- Özmen, Ö.N.T., Eriş, E.D. & Özer, P.S. (2020). Dijital liderlik çalışmalarına bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 57-69.
- Parlak, B. (2019). Bir kamu hizmeti ve politikası alanı olarak eğitimde teknolojik gelişimin izlerini sürmek ve dijital eğitim. *Tesam Akademi Dergisi*, 6(1), 77-95.
- Philip, J., & Gavrilova A. M. (2022). Student perceptions of leadership skills necessary for digital transformation. *Journal of Education for Business*, 97(2), 86-98.
- Sterrett, W., & Richardson, J. W. (2020). Supporting professional development through digital principal leadership. *Journal of Organizational & Educational Leadership*, 5(2), 4.
- Wilson, E.J., Goethals, G.R., Sorenson, G., Burns, J.M. (2004). Leadership in the digital age. *Encyclopedia of Leadership*. 858-861.
- Yıldırım, A.,& Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yusof, M. R., Yaakob, M. F. M., & Ibrahim, M. Y. (2019). Digital leadership among school leaders in Malaysia. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(9), 1481-1485.
- Zhong, Lin (2017). Indicators of digital leadership in the context of K-12 education, *Journal of Educational Technology Development and Exchange*. 10(1), 27-40.