

TC
MEVLANA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN E-LİDERLİK YETERLİKLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İskender TEKİNAY

**KONYA
AĞUSTOS, 2015**

TC
MEVLANA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN E-LİDERLİK YETERLİKLERİ

İskender TEKİNAY

Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nce kabul edilen yüksek lisans tezidir.

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Vehbi ÇELİK

KONYA
AĞUSTOS, 2015


Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir. 03 /08 /2015

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Vehbi ÇELİK



Üye : Doç. Dr. Muhittin ÇALIŞKAN



Üye : Yrd. Doç. Dr. Ayşe NEGİŞ IŞIK



Onay

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Doç. Dr. İsmail Özgür ZEMBAT

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Yapmış olduğum akademik çalışmadan elde edilen bulgular ışığında ele alarak düzenlediğim yüksek lisans tezimin etik davranış ve akademik kurallara dikkat edilerek hazırlanıp sunulduğunu, tezimin tez yazım kurallarına uygunluğunu, tezimde kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, tezimi sadece Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne verdiğimi ve bu beyanımın aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ederim.

İskender TEKİNAY

03/08/2015

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	v
ÖNSÖZ.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
TABLolar LİSTESİ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
GRAFİKLER LİSTESİ.....	vi
KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ.....	vii
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Önemi	4
1.4. Varsayımlar	4
1.5. Sınırlılıklar.....	4
1.6. Tanımlar	5
İKİNCİ BÖLÜM.....	6
KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	6
2.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar	6
2.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar.....	8
2.3. Kuramsal Bilgiler.....	14
2.3.1 Okul Yöneticisi.....	14
2.3.2 Okul Yöneticisinin Rolü	15
2.3.3 Okul Yöneticisinin Görevi	16
2.4. Liderlik	17

2.4.1. Liderlik ve E-liderliğin Tanımı.....	19
2.4.2. Teknolojik Liderlik:	23
2.5. E-liderlik (Sanal Liderlik)	24
2.5.1. E-liderlik İhtiyacı.....	28
2.5.2. Bilgi ve Medya Erişiminin Değişmesi.....	28
2.5.3. Büyük İşgücü Bağlantıları.....	28
2.5.4. Diğerlerine Ulaşmanın ve Temas Kurmanın Kolaylaşması	29
2.5.5. Haberleşmenin Kalıcılığı.....	29
2.5.6. Sanal İletişim	32
2.6. E-liderlik İçin Anahtar Yeterlikler.....	33
2.6.1. E-liderin Kişilik Özellikleri.....	34
2.6.2. E-liderin Rollerini	35
2.6.3. E-liderin Sanal İletişim Yeterlikleri.....	41
2.6.4. E-liderin Sanal Takım Yönetimi Yeterlikleri.....	47
2.6.5. E-liderin Sanal Teknolojiyi Kullanma Yeterlikleri	49
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	55
3. YÖNTEM.....	55
3.1. Araştırma Modeli.....	55
3.2. Çalışma Grubu.....	55
3.3. Verileri Toplama Aracı	57
3.4. Verileri Toplama Süreci	60
3.5. Verilerin Analizi	60
3.6. Ölçeğin Geliştirilmesi	62
3.6.1 Ölçeğin Geçerlik ve Güvenilirliği.....	62
3.6.2. Ölçeğin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA).....	65
3.6.3. Ölçeğin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	68
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	72
4. BULGULAR	72
4.1. İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Yöneticilerin E-Liderlik, Yeterlik Düzeylerine İlişkin Bulgular	72

4.3. Okul Türüne Göre İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin E-Liderlik Yeterliklerine İlişkin Bulgular	80
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	82
5.1. Sonuçlar ve Tartışma	82
5.2. İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin e-liderlik konusundaki yeterlikleri görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin sonuçlar ve tartışma	84
5.3. ÖNERİLER.....	86
5.3.1. Uygulayıcılar için öneriler.....	86
5.3.2. Araştırmacılar için öneriler	87
KAYNAKLAR.....	88
EKLER.....	100

ÖNSÖZ

Eğitim, hayat boyu devam eden bir süreçtir. Bilgi, kendisi için harcanan her türlü emeğin hakkını veren, sahibi olan kişiyi yücelten ve ona ulaşmaya çalışan toplumları daha aydınlık, mutlu ve özgür günlere taşıyan yegâne araçtır. Eğitim hayatımın her aşamasındaki saygıdeğer öğretmenlerime sonsuz şükranlarımı sunarım. Yüksek lisans eğitimim sırasında benimle çok değerli birikimlerini paylaşarak kişisel gelişimimde önemli rol oynayan, bana liderlik, önderlik yapan, Mevlana Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi programında kendilerinden ders aldığım bütün öğretim görevlilerine yürekten teşekkür ederim. Bu eğitimimde, benden bilgisini ve emeğini hiçbir dönem esirgemeyen; bu araştırmam sırasında birikimleri ve önerileriyle bana yol gösteren; insanlığını ve sevecenliğini hiçbir zaman unutmayacağım danışman hocam Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Vehbi Çelik'e teşekkürü borç bilirim.

Araştırmanın veri toplama aracının hazırlanması sürecinde değerli görüş ve önerileriyle katkıda bulunan Prof. Dr. Vehbi Çelik'e, Yrd. Doç. Dr. Seyat Polat'a araştırmanın istatistiksel analizinde yardımlarını gördüğüm Yrd. Doç. Dr. Seyat Polat'a, Araştırma Görevlisi M. Emre Kılıç'a teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca Öğr. Gör. Prof. Dr. Musa Gürsel'e, Öğr. Gör. Yrd. Doç. Dr. Ayşe Negiş Işık'a yardımlarını esirgemeyen tüm araştırma görevlilerine teşekkür ederim.

Veri toplama aracının uygulanması sürecinde yardımcı olan Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri Mukadder Gürsoy, Mehmet Gürlek, Ömer Kılıç ile diğer yönetici ve ilçelerdeki milli eğitim müdürlüğü yöneticilerine, değerli zamanlarını ayıran okul yönetici ve idarecilerine sonsuz teşekkür ederim.

Tüm eğitim yaşamım boyunca her zaman yanımda olan sevgili annem, babam, fedakârlık gösteren kardeşlerime ve aile bireylerine; beni sürekli olarak destekleyen eşim Elif Tekinay'a bu araştırma sırasında bana gösterdiği sabır ve anlayıştan ötürü kızım Merve Beyza'ya, oğlum Muammer Furkan'a müteşekkirim. Ailemin varlığı ve gülen yüzleri, hayatımın her döneminde olduğu gibi bana mutluluk ve huzur verdi. Araştırmamı, gelecek güzel ve aydınlık günlere inanan tüm araştırmacılara armağan ediyorum. Mevlana Üniversitesi Yüksek Lisans öğrenimimde, öğretim görevlileri her zaman yanımda olduklarını hissettirdiği ve ihtiyaç duyduğum zamanlarda beni motive ettikleri için sonsuz teşekkür ediyorum.

KONYA; Ağustos, 2015 İskender Tekinay

ÖZET

Okul Yöneticilerinin E-Liderlik Yeterlilikleri

Bu araştırmanın amacı, bilgi toplumu olarak nitelendirilen günümüzde okul yöneticilerinin e-liderlik (sanal liderlik) yeterliliklerinin ne düzeyde olduğunu belirlemektir. Okul yöneticilerinin e-liderlik yeterliliklerinin ne düzeyde olduğunu belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada betimsel yöntemlerden olan tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, Konya ili Karatay, Meram ve Selçuklu ilçelerinde görev yapmakta olan ilkokul ve ortaokul yöneticileri (müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı) oluşturmaktadır.

Veri toplama araçlarının hazırlanmasında, Blau ve Presser'in (2013) "Okul müdürlerinin E-liderliği: bir okulun bilgi yönetim sistemi ile okul etkililiklerinin artırılması." Çalışmasından ve Managerial Leadership Roles (Hart ve Quinn, 1993), yöneticilerin liderlik rolleri çalışmalarından faydalanılmıştır. Alan taraması sonucunda araştırmanın amacına uygun özelliklere sahip bir ölçek geliştirilmiş ve ölçeğin araştırmaya uygunluğu konusunda alan uzmanlarının görüşleri alınmıştır. Hazırlanan veri toplama aracına son şekli verildikten sonra güvenilirlik çalışması için 2014-2015 akademik yılında Konya Merkez ilçelerindeki ilkokul ve ortaokul yöneticilerine uygulanmıştır. Konya merkez ilçelerinde toplamda 726 yöneticiden 533 tanesine ulaşılmıştır

E-liderlik ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri kapsamında öncelikle açıklayıcı (explatory) faktör analizi ve madde analizi çalışmalarına yer verilmiş, daha sonra doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizi çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Okul yöneticilerin e-liderlik ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı güvenilir değerlere sahip bulunmuştur Yapılan analiz sonucunda, verilerin KMO değerinin mükemmel olduğu saptanmıştır. Ölçeğin toplam açıkladığı varyans oranı ise yeterli olarak kabul edilebilir orandadır. Analiz sonucunda hesaplanan uyum indeksleri yeterli düzeyde olduğu ifade edilebilir.

Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin, e-liderlik yeterliliklerini çoğu zaman gösterdiklerini düşündükleri görülmüştür. Okul yöneticilerinin, e-liderlik alt başlıklarında belirtilen davranışları çoğu zaman sergilediklerini düşündükleri belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin e-liderlik yeterliliklerinin yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: E-liderlik, Okul yöneticisi, Sanal liderlik, Liderlik, Teknoloji, Eğitim

ABSTRACT

The efficiency of School Administrators about e-Leadership

The purpose of this study is to state the level of school administrators' efficiency about virtual leadership (e-Leadership) while the period of transition in information society. Technology is used in all areas nowadays. The workgroup of this research constitutes by managers (director, deputy manager) of primary and secondary schools Karatay, Meram and Selcuklu which are Konya's districts.

While the preparation of the data collection tools, the study of Blau and Presser (2013) "e-leadership of school principals: increasing school effectiveness by a school data management system" Managerial leadership roles (Hart ve Quinn, 1993) and the studies of principals leadership roles were utilized. A scale which is appropriate in accordance of this research's purpose was developed in consequence of field scanning and domain experts' opinions about the suitability of this scale were taken. After putting the last touches on the data tool was prepared, it was applied on principals who worked in primary and secondary schools in Konya's central districts in 2014-2015 academic years. It was understood that totally in konya's central districts there were 726 principals. And 533 of them were reached from these 726.

As part of the e-leadership scale's validity and reliability, first expletory analysis and item analysis studies was included. And then confirmatory factor analysis studies were implemented. e-leadership attitude of principals scale's Cronbach alpha parameters was also calculated which was found as trusted. as a result of analysis the KMO value of scale was accepted. At the end of the analysis we can say that all of fit indices are efficient enough.

The results of this study show us school principals think that they usually show their e-leadership efficiency. School principals think that they usually display behaviours under the subtitles of e-leadership. And it is determined School principals competence of e-leadership is efficient enough.

Key words: e-leadership, school principals, virtual leadership, leadership, technology, education.

TABLolar LİSTESİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa
Tablo 1	E-Liderlik konusunda yapılan çalışmalar.....	13
Tablo 2	Araştırmanın Çalışma Grubunda Yer Alan Yönetici Sayıları.....	55
Tablo 3	Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerine Ait Demografik Özellikler.....	56
Tablo 4	Ölçek Formlarının Dönüş Bilgileri	60
Tablo 5	E-Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları İle Birlikte Hesaplanan Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	61
Tablo 6	Ölçeğin İç Geçerliliğinin Kestirilmesi	63
Tablo 7	Ölçeğin Faktörlerinin Cronbach Alpha Güvenirlilik Katsayıları	65
Tablo 8	Ölçeğin Döndürülmüş Temel Bileşenler Analiz Yöntemindeki Maddelerin Faktör Yükleri	67
Tablo 9	Uyum İndeksleri.....	71
Tablo 10	Yöneticilerin Sanal Teknoloji Yeterliği Alt Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları	73
Tablo 11	Yöneticilerin Sanal İletişim Yeterliği Alt Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları.....	75
Tablo 12	Yöneticilerin Sanal Takım Yönetimi Yeterliği Alt Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları	77
Tablo 13	Yöneticilerin e-Liderlik Kişisel Rol Yeterliği Alt Boyutu Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları	79
Tablo 14	Yöneticilerin e-Liderlik Düzeylerinin Okul Türüne Göre t Testi Sonuçları	80

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa
Şekil 1	Liderlik Rollerini.....	9
Şekil 2	E-Liderlik ve Liderlik süreci.....	12
Şekil 3	Quinn'in liderlik rolleri.....	37
Şekil 4	Organizasyonlarda E-liderliği Rolü.....	40
Şekil 5	Dört Faktörlü Modele İlişkin DFA Sonuçları.....	69

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik No Grafik Adı

Sayfa

Grafik 2 Scree Plot sınaması grafiği.....68

KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

KİMEM: Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

BT: Bilişim Teknolojileri

IT : Enformasyon teknolojileri

SPSS 22.0: (Statistical Package for Social Sciences 22.0), Windows İstatistik Paket programı

AMOS 22.0 (Analysis of Moment Structures Package Program), Windows Yapısal İstatistik Paket programı

Harzing's Publish and Perish: Akademik Atıf Analiz Programı

ELÖ: E-Liderlik Ölçeği

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölüm; problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlardan oluşmaktadır.

1.1.Problem Durumu

Günümüz dünyası bilgi toplumu olarak nitelendirilmektedir. Değişimin ve dönüşümün önüne geçmek hiçbir çağda mümkün olmamıştır. Son yıllar da bu daha da net gözlemlenmektedir. Dünya hiç olmadığı kadar büyük bir hızla değişiyor. Bunun etkileri hayatın her alanına yansıyor. En çok da yöneticilerin dünyasına... İş yapış şekilleri farklılaşıyor, sınırlar kalkıyor, yeniliklere ve teknolojinin getirdiği yönetim şekillerine adapte olamayan kurumlar başarılı olamıyor.

Bu bağlamda, liderlik ve liderliğin en önemli yeterliklerinden birini, dönüşümleri öngörmek ve bu dönüşümün lideri olmaktır. Liderler yönetme ve karar alma sürecinde var olan verilerle daha isabetli yönetme ve kararlar alacağından, bu verilere sahip olmak, etkileme ve yönlendirmeyi daha güçlü kılmak için, teknolojiden faydalanarak bilgi elde etmek, bu bilgiyi analiz etmek, yeni bilgi üretmek, bilgiyi kullanmak, yenilikçi, değişim taraftarı, sanal etkileşim içinde olmak, online iletişim ile bilgi akışını sağlamak, lideri güçlü kılacaktır. Bu liderlik de E-liderlik kapsamına girmektedir.

Günümüz dünyasında geleneksel yönetim anlayışında ortaya çıkan güncel eğilimler, çağın gereksinim duyduğu özelliklerde bireylerin ve grubun en iyi şekilde yönetimi, bilişim teknolojilerinin pedagojik yaklaşımlarla temellendirilerek işe koşulmasını neredeyse zorunlu bir hale getirmektedir (Bülbül ve Çuhadar, 2011, s.423-428; Tan, 2010). Bu duruma bilişim teknolojilerindeki gelişmeler sonucunda bireylerin sahip oldukları bilgi ve becerilerin de artırılması performansına da etki edecektir.

Eğitim kurumları günlük yaşamda her gün evlerinde en güncel yeni teknolojiler; bilgisayar, video, CD, cep telefonları kullanan, uydu cihazlarına aşina olan öğrenci kitlesiyle karşı karşıya bulunmaktadır (Aksoy, 2003, s.4-23). Öğretme-öğrenme ve yönetim süreci e-okul, mebbis, ılsis ve sanal yazışma kurumnet vb. sistemler dâhilinde ağ ortamına taşınmakta yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin bilgi kaynaklarına erişiminde değişim yaşanmaktadır. Bu değişimle birlikte eğitim teknolojilerinin önemi her geçen gün artmaktadır (Brooks ve Young,

2002). Bu nedenle eğitim sisteminin bilgi toplumunun özelliklerine uyum sağlayabilmesi için amaçlarının çağın ihtiyaçlarına karşılık verecek şekilde yeniden belirlenmesi gerekmektedir (Genç, 2000, s. 375-387).

Teknolojinin yoğun kullanıldığı toplumun eğitimi, yenilikçi ve yapıcı bireyler yetiştirmeyi amaç edinmiştir. Günümüzde bireye bilgiler doğrudan aktarma şeklinde değil, ihtiyaç olduğu zaman bilgiye nasıl ve hangi yollara ulaşacağına öğretilmesinin gerektiği vurgulanmaktadır (Çalık ve Sezgin, 2005, s. 55-66). Bu durumda bilgi toplumunun özelliklerine göre okullar yeniden düzenlenmelidir. Eğitim kurumları olarak, eğitim verilen, insan yetiştiren yerler olan okullar, bilginin üretildiği, kullanıldığı, geliştirildiği, yeniliğe açık bireye güven sağlayan takım çalışması, gün boyu kullanıma açık, çevresindekilere bilgi kaynağı olan, öğrencide düşünmeyi geliştirmeyi amaçlayan çok işlevli olmalıdır (Balay, 2004, s. 69). Bu bağlamda okulların, bilgi toplumunun amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için öncelikle bunları yapabilecek kabiliyet ve yeterlikte lider yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Teknolojik değişime uyum sağlamada, okul yöneticilerinin sanal liderlik rolünü yerine getirmeleri son derece önemlidir.

Teknolojinin her alanda yoğun şekilde yer alması, eğitimde de okul yöneticilerini bu alanda bazı yeterliklere sahip olmayı zorlamaktadır ve yöneticilerden yönetsel, öğretimsel ve öğrenmeyle ilgili uygulamalarda teknolojiyi kullanması konusunda liderlik yapmaları beklenmeye başlanmıştır (Afshari, ve diğ., 2009, s. 235-248). Okul yöneticilerinin eğitim teknolojilerinin okullarında başarılı bir şekilde kullanılmasında kritik rolü oynaması beklenmesine rağmen, bu rol uygulamada açıkça tanımlanmamıştır (Eren ve Şişman, 2010). Bununla birlikte okul yöneticilerinin okullarda yeni teknolojilerin eğitimle bütünleştirilmesi sürecinde görev ve sorumluluklarını yerine getirebilecekleri “BT” nin Eğitime Entegrasyonu” adını taşıyan bir ders, kurs, seminer ya da hizmet içi eğitim etkinliklerine yer verilmediği görülmüştür (Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), 2004, 2008). Bu durum okul yöneticilerine e-liderlik konusunda eğitimler verilmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Okul yöneticilerinin sanal liderlikle ilgili yeterli eğitim, bilgi ve beceri sahibi olmamaları, sanal liderlik kapsamında yer alan görevlerini yerine getirebilmelerinde de önemli bir sorun oluşturmaktadır. Bu nedenle okul yöneticilerinin liderlik becerilerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir (Eren ve Şişman, 2010). Bu bağlamda okul yöneticilerinin sanal liderlik konusundaki yeterliliklerini yeniden tanımlama ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Avolio ve diğeri (2003) "e-liderlik" kavramını, teknolojiyle bütünleşme sürecine rehberlik eden eğitim liderini tanımlamak için kullanmıştır. E-lider, insan ve bilgi teknolojileri arasındaki bileşenleri düzenlemekle yükümlüdür (Scanga, 2003,s.3).

Küreselleşen dünyadaki hızlı değişimlere paralel olarak okul yöneticilerinin rolleri de değişmektedir. Artık okul müdürlerinin sadece genel liderlik becerilerine değil aynı zamanda teknolojiden faydalanan liderlik yeterliklerine de sahip olmaları beklenmektedir (Kearsley ve Lynch, 1992). Eğitim yöneticilerinin, eğitimi zenginleştirmek ve teknoloji kullanımını desteklemek için geleneksel yöneticilik anlayışından sıyrılmış, teknolojiye önem veren kişiler olması gerekmektedir (Can, 2002).

Türkiye'de, okul yöneticilerinin e-liderlik yeterlikleriyle ilgili yapılmış bir çalışma bulunmamaktadır. Bu açıdan okul yöneticilerinin e-liderlik yeterliklerinin araştırılması, hem uygulamaya hem de literatüre katkı sağlayacaktır. Ayrıca eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde e-liderlik yaklaşımından yararlanılması önem taşımaktadır. Eğitimcilerin, eğitim programlarının hazırlığı sırasında bu veriler de dikkat alınabilir. 21. yüzyılda lider olarak okul yöneticilerinin yeni görev ve niteliklerine ilişkin öne çıkan yeni anlayışların ortaya konulması ve e-liderliğin eğitim yönetiminin gündemine girmesi gerekir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın iki temel amacı vardır: Bunlardan birincisi yöneticilerin e-liderlik yaklaşımlarını ölçmeye yarayan geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmektir. İkincisi ise Konya İli Merkez İlçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapan ilköğretim okulları yöneticilerinin, gelişen teknolojiyi hem yönetsel alanda, hem de eğitsel alanda etkin biçimde kullanmaları için gerek duyulan e-liderlik konusundaki yeterliliklerinin ne düzeyde olduğunu belirlemektir. Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. İlkokul ve ortaokulda görev yapan yöneticilerin e-liderlik yeterlik düzeyleri nedir?
2. İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin e-liderlik konusundaki yeterlikleri görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.3. Önemi

Okullarda öğrencilerin eğitim sürecindeki gelişimi an be an izlenmesi, hızlı bir şekilde aile, okul, öğretmen üçlüsünde bilgi akışı olmalı, iyileştirme veya yönlendirme hızlı ve zamanında yapılmalı. Günümüz gelişmiş teknolojilerinin olduğu ortamda, okul yöneticisinin okulun etkinliğini, teknoloji kullanarak elde ettiği bilgiyi analiz ederek, hızlı kararlar verebilmesi açısından önem arz etmektedir. Bunları yapabilmek için e-liderlik yeterliğine sahip olunması gerekmektedir.

Eğitimde liderlik, özellikle de okul müdürünün ve diğer yöneticilerinin liderliği, okulun başarısında önemli bir etkidir (Wilmore ve Betz, 2000, s.12-19; Hallinger ve Heck, 1999, s.141-162).

Bu araştırma, okul yöneticilerinin e-liderlik yeterlik düzeylerinin, incelenmesi ve değerlendirilmesine katkı sağlaması açısından önemli görülmektedir. Teknoloji liderliğiyle birlikte okul yöneticilerinin e-liderlik yeterliği ön plana çıkmaktadır. Türkiye’de, okul yöneticilerinin e-liderlik yeterlikleriyle ilgili yapılmış bir çalışma bulunmamaktadır. Bu açıdan okul yöneticilerinin e-liderlik yeterliklerinin araştırılması, benzer konu ile ilgili araştırma yapacak araştırmacılara bilgi verecek olup, hem uygulamaya hem de literatüre katkı sağlayacağı umulmaktadır. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde e-liderlik yaklaşımından yararlanılması açısından da önem taşımaktadır. Eğitimcilerin, eğitim programlarının hazırlığı sırasında bu çalışmadaki verileri de dikkate almalıdırlar.

1.4. Varsayımlar

1. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin görüşlerini objektif bir biçimde ifade ettikleri varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

1. 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Konya ili merkez ilçelerine bağlı, ilkokul, ortaokul seviyesindeki okullarda görev yapmakta olan okul yöneticileri ve idareciler,

2. Veri toplama aracından elde edilen veriler,

3. Konusu ile ilgili ulaşılmış yerli ve yabancı alan yazın ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Okul Yöneticisi: genel lise, ilkokul, ortaokul, Okul öncesi ve mesleki teknik liselerde görev yapmakta olan okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarıdır.

Teknolojik Lider: Teknolojinin örgütte etkili ve verimli kullanılmasında gerekli eşgüdümlemeyi yapan, örgütü bu konuda etkileyen, yönlendiren ve yöneten kişi olarak tanımlanmaktadır (Tanzer, 2004, s.736-743).

E-Lider: Etkileme ve yönlendirmeyi daha güçlü kılmak için, teknolojiden faydalanarak bilgi elde eden, bu bilgiyi analiz eden, yeni bilgi üreten, bu bilgiyi kullanan, yenilikçi, değişim taraftarı, sanal etkileşim içinde olan, online iletişim ile bilgi akışını sağlayan liderdir.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde çalışılan konu ile ilgili e-liderlik- sanal liderlik üzerine yürütülen çalışmalar ve sonuçları hakkında bilgiler yer almaktadır. Okul yöneticilerinin; okul yönetimi sürecinde gösterdikleri e-liderlik davranışlarıyla ilgili yapılmış araştırmalara yer verilmiştir. Bu konuda yapılan araştırmalar incelendiğinde, okul yöneticilerinin e-liderlik davranışları araştırmalarının çoğunun yurtdışında gerçekleştirildiği dikkati çekmektedir. Ülkemizde ise konuyla ilgili yapılmış araştırmaya rastlanmamıştır.

2.1. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Ülkemizde de kavramsal olarak yeni literatüre girmeye başlayan e-liderlik kavramı ile ilgili araştırma ve çalışmalara rastlanmamıştır, bazı çalışmalarda e-liderlik ile ilgili kısa değerlendirmeler şeklindedir.

Naktiyok (2006) e-liderlik özelliklerinin incelenmesine yönelik çalışmasında bilgi teknolojilerinde meydana gelen süratli değişimler ve küreselleşmeden kaynaklanan hızlı ve hareketli olma gerekliliği, birçok kurumu bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanma zorunda bırakmıştır. Bu kurumların liderleri hızla değişim sürecinde elektronik kanallardan yararlanmak durumundadırlar. Araştırmada liderlik sürecinde elektronik kanallardan yararlanan liderlerle (e-lider), liderlik sürecinde elektronik kanallardan yararlanmayan (geleneksel lider) liderlerin önem verdikleri liderlik özellikleri ve davranışları incelenmiştir. Edinilen bulgular e-liderlerin; küresel düşünce, yaratıcılık, özgüven, risk alma, empati, esneklik, vizyon belirleme ve bilgi paylaşımı gibi davranış ve becerilerine, geleneksel liderlerden daha fazla önem verdiklerini göstermiştir.

Yalçın ve Köse (2009), İnternet Tabanlı Bir Uzaktan Eğitim Sisteminin Geliştirilmesi: E-Liderlik çalışması, dünyada hızla gelişmekte olan uzaktan eğitim konusunda, kapsamlı, vasıflı ve kullanılabilir, internet temelli sistem geliştirmek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Bu amaçla ilk olarak, öğrencilerin ve öğretim elemanlarının uzaktan eğitimden beklentileri ve bu beklentilerin karşılanması amacıyla ne gibi çalışmalar olabilir şeklinde katılımcıların görüşleri alınmıştır. Daha sonra, bu beklenti ve görüşlerin, geliştirilecek olan internet temelli bir uygulamada nasıl çözüm olacağı yönünde görüş bildirmeleri istenmiştir. Yönetim ile ilgili

birçok özelliği içinde barındıran E-Liderlik adını verdiğimiz bu sistem, kapsam ve kullanılabilirliği gözlemek amacıyla yapılan test aşamasından sonra internet temelli uzaktan eğitim sistemi kullanıma sunulmuştur. Makalede online uzaktan eğitim sisteminin nasıl oluşturulduğu yazılım ve kullanım açısından anlatılarak kullanıcıların yer ve zaman zorunu olmadan okula gitmeden de eğitim alabilmesine olanak tanıyacak sistemin yapısı ile yönetim iletişim, haberleşme, bilgi aktarımı gerçekleştirilmiştir.

Atmaca (2010), ilköğretim okullarındaki yöneticilerin teknolojiye karşı görüşleri başlıklı yüksek lisans tezinde e-liderliğe kısa değinmiştir.

Yücebalkan (2003), Postmodern yönelimli sanal organizasyonlarda liderlik konsepti doktora tezinde Modernizmin eylem kodlarını programlayan standartlaşma, uzmanlaşma, senkronizasyon, toplanma, büyüklük ve merkezileşme ilkeleri; yaşamın tüm alanlarında "rasyonelleş(tir)me/özneleş(tir)me" global paradoksunu öne çıkarmıştır. Diyalektik etkileşimle toplumsal örgütlenme biçimleri erozyona uğrarken; teknolojikleşmeyle ivmelenen yapısal çözümler ve uzantısında dijitalleşmeyle gerçekleşen e-yapılanmalarla, gerçeklikten sanal gerçekliğe post modern dönüşümler başlamıştır. Bu bağlamda yönetim düşüncesi de soyut, değişken, bağlı, karmaşık, duygusal, hızlı, dinamik, uçucu, paradoksal, bulanık ve akışkan öğelerle örülü sanal gerçekliğe yönelmiştir. Sanal organizasyon; iletişim teknolojileri aracılığıyla uzay, zaman, fizik sınırlarını aşarak; siber uzay ortamında belirli bir amaç doğrultusunda farklı temel yetenekleri olan insanların, aktiflerin, teknolojilerin bileşkesinden oluşan ve proje tamamlandığında dağılan; müşteri karşısında sanki tek bir işletme varmış gibi davranan ağ yapısındaki organizasyonlar topluluğudur. Global ölçekte gerçeğin maddesizleştiği sanal organizasyonlarda ifade bulan sanal liderlik konsepti; bireye ya da bireylere mal edilemeyen, sanal liderlik yetkinliklerine sahip bireylerin (parçaların) interaktif etkileşimiyle (ilişkiler) varlık bulan ve bütünde (sistemde) açığa çıkan sinerjik değerdir. Sanal liderlik; post-hiyerarşiktir, paylaşılabilir, interaktiftir, bulanıktır, sistemdir ve kaynaktır. Sanal liderliğin temel bileşenlerinin çekirdeğinde kişisel yeterlikler olan özgüven, duygusal özbilinç, özdeğerlendirme, özdenetim, saydamlık, esneklik, self-motivasyon, proaktivite, pozitif bakış açısı yer almaktadır. İkinci boyutta konumlanan ve kişisel yeterlikleri de kapsayan sosyal yeterlikler; empati, örgütsel bilinç, duyarlılık, esinleme, etkileme, başkalarını geliştirme, değişim katalizörlüğü, takım çalışması ve işbirliğinden oluşmaktadır. Üçüncü boyuttaki soyut düşünme, sezgi ve hayal gücü, sanal iletişim, bütünlük perspektiften oluşan sanal yeterlikler; sosyal ve kişisel yeterlikleri hem kapsamakta, hem de öteleyerek konsepti bütünleştirmektedir.

2.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Blau ve Presser (2013), tarafından yapılan detaylı araştırmada, okul yönetiminde teknolojiden faydalanılarak elde edilen bilgi bazlı karar karar verebilmek için, etkili e-liderliğin önemli bir etken olduğu üzerinde durulmuştur. Araştırma E-liderliğin okul etkililiğini artırılması konusuna yoğunlaşmıştır. Bu araştırmada okulların etkililiğini artırmak için okul yönetimlerinin, okul, öğrenci, öğretmen, veliler arasındaki bilgi akışının daha verimli ve hızlı olması, e-iletişime önem verilmesi, katılımın artması, e-liderliğin yoğun bir şekilde uygulanmış olmasıyla okuldaki eğitimi ve pedagojik farkındalığı artıracağı vurgulanmıştır.

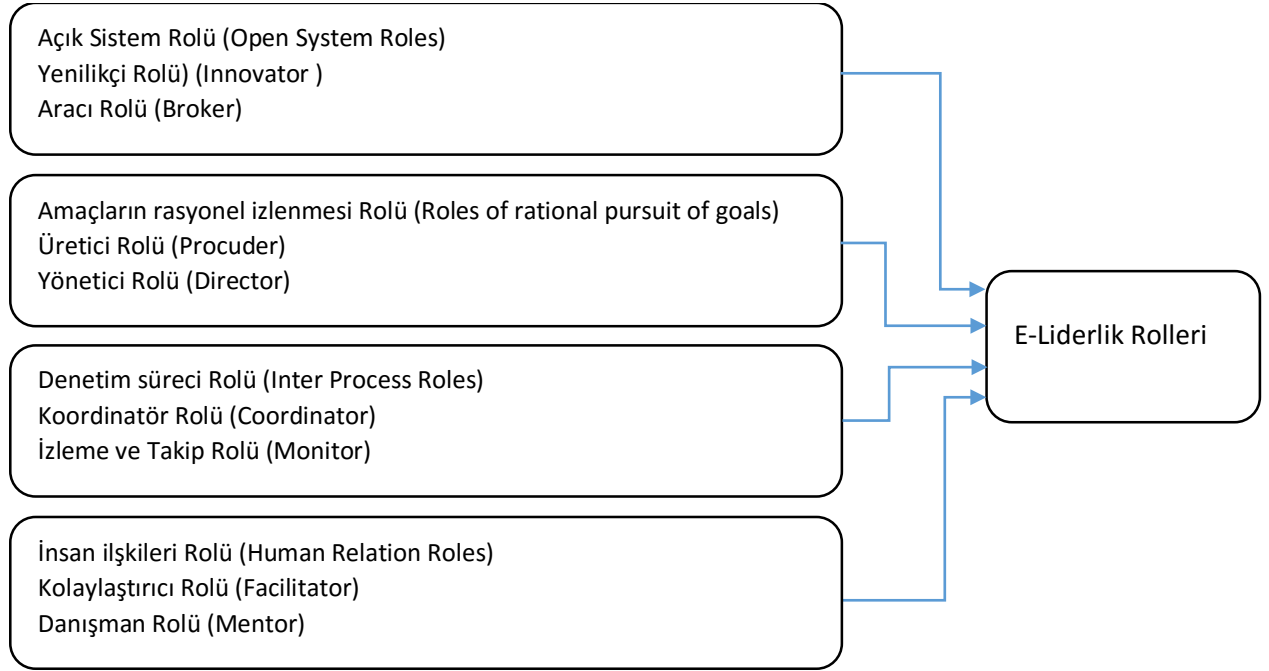
Araştırma İsrail’de 500 okulda uygulanan sistemin(Mashov okul yönetim sistemi), incelenmesini içerir. Araştırmaya dâhil olan okulların yönetim sisteminde teknolojiden faydalanılarak elde edilen bilgi bazlı kararlar verilmesi, müfredatın uygulanmasının gözlemlenmesi, öğretme ve öğrenme performansını, e-iletişimin(öğrencilerin, öğretmenlerin, velilerin, yönetimini personelin arasındaki) yüksek düzeyde olmasını, teknolojiden üst seviyede faydalanarak eğitim ortamının verimli hale getirilmesi yönünde, liderliğin e-liderlik özelliklerinin kullanılmasının önemine değinir.

Araştırma konu okulların, okul yönetim kültürü, klasik okul yönetimlerinden farklılıkları gözlenmiştir. Yenilikleri benimseyen, bu okullardaki e-liderler, kurumsal olarak hızlı bir şekilde yeni teknolojiyi kurumda işler hale getirerek, yeni teknoloji ile elde edilen bilgilerin paydaşlar tarafından anlaşılır ve ulaşılır hale getirilmesi yönünde çaba göstermektedirler.

Okul yöneticileri e-liderdir ve esas rolü öğrencilerin öğrenme düzeyini yükseltme, okulun çevresini, imkânlarını iyileştirmede teknoloji alt yapısından en iyi şekilde faydalanarak e-iletişimi üst seviyede kullanarak önemli görevler üstlenerek, okulun etkililiğini sağlamaktır. Bu araştırmanın sonucu olarak; okul yöneticilerinin e-liderliği yoğun bir şekilde kullandıkları ortaya çıkmıştır.

Yine Jawadi, ve diğ., (2013), tarafından yapılan araştırmada ise e-liderlik rolleri üzerinde durulmaktadır. Bu rollere ilişkin yöneticilerin e-liderlik rolleri şekil 1’ de yer almaktadır.

Şekil 1 Liderlik Rollerini



Kaynak N. Jawadi ve Diğ., 2013

Avolio, Kahai, ve Dodge (2000), E-liderlik konusundaki araştırmasında bilişim teknolojilerinin organizasyona entegre edilmesi ile liderliğin nasıl etkilendiği, bu etkilenmenin pozitif yönde olmasına ve iletişimin daha gelişmesine ortam sağlamasını ele almaktadır. Kurumların yenilenen teknolojilere uyum sağlamanın önemli olmasını, liderlik anlayışında da yeni kavram ve davranışların ortaya çıktığını belirtmektedir.

E-liderlerin, kurum içerisinde çalışanları gözlemleme, davranışları kontrol etmede, kurum içi ve dışı iletişimin değişiminde teknoloji destekli olması, teknoloji enstrümanından faydalanılarak elde edilen bilgi, analiz ve kararların yararlı neticelere götürmesi üzerinde durur. Liderliğin e-liderliğe dönüştürülmesi üzerine analizler yapılmaktadır. E-lider temel insan unsurunu da dikkate alarak e-teknolojilerinden faydalanma dengesini de ayarlayabilmelidir.

Avolio, Kahai, ve Dodge (2000), E-liderlik ile ilgili araştırmasının sonucu olarak e-liderlikte temel liderlik ölçütlerinin birçoğunun aynı kalmasının yanında teknolojiden faydalanıp, hem iletişim, hem bilgi ve analiz becerisine sahip olan, üreten etkili lider gerçek bir e-liderdir denmektedir.

Mohammad (2009), E-Liderlik: Kurumlar ve organizasyonlar için ortaya çıkan yeni liderlik çalışmasında esasen bilginin sayısallaştırılması ile elde edilen yeni bilginin değer oluşturması, liderin çalışma stilini ve biçimini değiştirmektedir. Yeni örgütlenme biçimi, yeni

çalışma ortamları, etkileşimli bilişim teknolojileri ile liderlik kavramının yeniden inşasını gerektirmektedir. Yeni örgütlenme biçimi, sanal ortamları kullanan, etkilenme çevresi sadece fiziksel olmayıp, e-çevrede olmakta, bilişim teknolojileri enstrümanının kullanılmasıyla değişmektedir. Geleneksel liderlik için geçerli genel özellikler e-liderler için de geçerlidir. Bu niteliklerinin yanında onlar (e-liderler) teknolojiyi etkin kullanımı neticesinde elde ettiği bilgi ve analizden faydalanıp kuruma hızlı yön verebilmektedirler.

İnternet devrimi başladıktan sonra, online (çevrimiçi) her kurum için önemli bir noktaya geldi. 'E' ortak oldu; Elektronik posta (e-posta) daha önce yerleştirilen 'E' olan ilk kelime oldu. Sonra, e-ticaret, e-kitap, e-seminer, vb ve şimdi e-liderlik, bu devrimin bir parçası olmaya başladı. E - liderlik bilişim teknolojisinin özellikle internet aracılı olduğu bağlam ve ortamda gerçekleşir (Hani, 2001). Bu bağlamda takipçileri ve lider arasındaki iletişim, bilgi teknolojisi yoluyla gerçekleşir ancak bilgilerin toplanması ve yayılması da aynı arabulucu ile sanal olarak gerçekleşir. Böylece, liderin temel rolü ve sorumlulukları değiştirmek değil; değişen tek şey lider ile aynı fiziksel binada olmadan insanları yönlendirmeye çalışmasıdır. Ayrıca, E-lider yeni teknolojiyi anlaması gerekir. E-lider çalışanın ihtiyaçlarını karşılamak için teknolojiyi etkili bir şekilde kullanarak ve ilişki, güven ve algısını oluşturmak için bilişim teknolojilerinden faydalanmayı bilmelidir (Hani, 2001).

E - faktörler ile farklı bir liderlik ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, her yerde geçerli hiçbir küresel E - liderlik modeli yoktur. Yeni liderlik ülkeden ülkeye, kültürden kültüre ve sektörden sektöre biraz değişecektir. Bu ekonomik açıdan gelişmiş toplumlarda bilgi ve Teknoloji kullanımı ileri bir aşamaya girmiştir.

Avolio, Sosik , Kahai, ve Baker (2014), E-liderlik: liderlik kaynağı ve iletişim dönüşümlerini yeniden inceleme değerlendirme, adlı Washington üniversitesindeki yaptığı çalışmada, ilk olarak yüzyılın dönüşümü e-liderlik üzerine bütünleştirici, yorum ve kavramsallaştırma çalışmasını yapmıştır. İnternet, e-posta, video konferans, sanal ekipler ve sanal grup sistemleri gibi gelişmiş bilişim teknolojilerindeki hızlı yükseliş il birlikte kuruluş ve örgütlerdeki liderliğe etkileri ve yeni liderlik dönüşümünün incelenmesi 1990'lı yıllarda başladı. Yıllar sonra gelinecek noktanın nasıl olacağı, liderlik kavramındaki genişleme ve değişimin nasıl şekillendiği, e-liderliğin özellikleri, bilişsel, etkileme ve davranış olarak dönüşümü ve gelişimi üzerine inceleme yapılmıştır.

E-liderin bilgiye gerçek zamanlı erişimi, takipçilerini şeffaflık içinde, beklenen düzeyde, nasıl etkileyecek. Bilgiye erişim yolları, bilişim teknolojisi desteği ile elde edilen bilgi ve

analizin verilecek kararların değişimindeki rolü, hızlı gelişen olaylar karşısındaki tutumu incelenmiştir. Sanal ve sosyal ortamlarda kültürel kimlik oluşturma ve bu bütünleşmeyi sağlama, değişikliklere açık olma ve teşvik edici olma tutumu gösterebilmelidir.

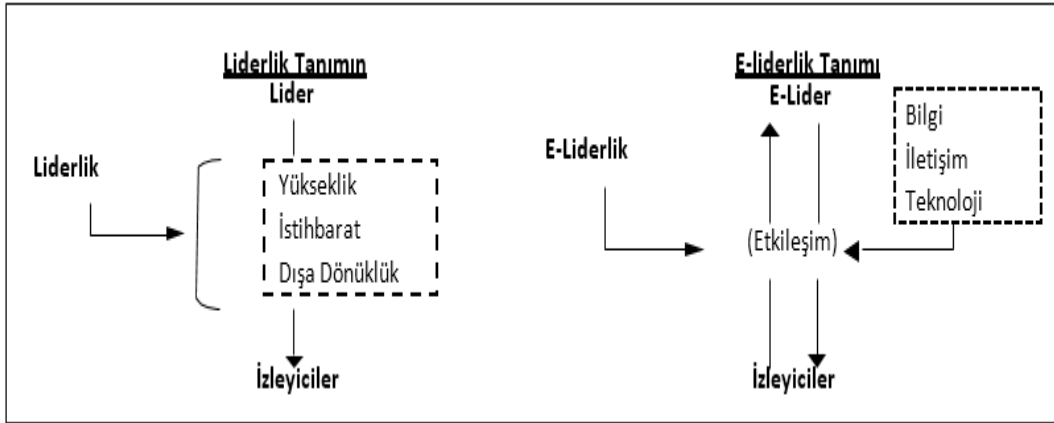
Jung (2010), The role of social media in e-leadership (Sosyal medyada e-liderlik rolü) adlı İsveç'te yaptığı araştırma, sosyal medyada, Twitter'de e-liderliğin rolü üzerine bir vaka çalışmasıdır. Günümüzün vazgeçilmezi ve olmazsa olmazı Twitter'da takipçileri derinden etkileme ve yönlendirmenin e-liderlikte toplumsal ortamın rolü incelenmiştir. Çalışmada, ayrıca yüz yüze ve grup toplantısı gibi geleneksel araçların hala liderler için çok önemli olmasının yanında, sosyal medyada etkili olmanın ve var olmanın önemli olduğu belirtilmektedir. Bu yeni yol (sosyal medya) ile kurumun ilişkilerini daha güçlü hale getirme durumunu anlatmaktadır.

İnternet insanlık tarihi olarak günlük hayatımızda en etkili teknolojilerinden biri olmuştur. Bugün insanlar facebook üzerinden görüntülü, sesli ve yazılı hikâyelerini duygularını paylaşabiliyorlar, kurumlarda bu ortamda var olmanın yarışındalar. Twitter' da günlük haber ve bilgi akışı, LinkedIn'de çalışmalarını, Skype ile ortak toplantı ve faaliyetler için görüş alış-verişi yapıldığı büyüleyici sanal dünyada olma durumunda kalıyorlar. Teknolojik ortamlar hem bireysel, hem de kurumsal olarak birçok yönden hayatımızı etkiler durumdadır. Jung, (2010), çalışması e-liderlikte sosyal medyanın rolünü vurgulamaktadır.

Yöneticilerin davranışları, grubun amaçlarını gerçekleştirme açısından kritik bir öneme sahiptir. Bunun yanında bilişim teknolojileri de liderlik şeklini değiştirmiştir. Liderlik sisteminde değişime açık olma, gelişmiş teknolojileri kullanabilme, insanları etkileme ve yönetme şekli, kararların verilmesinde yeni yol ve yöntemler önemli hale gelmiştir.

Bu nedenle liderlik ve e-liderlik sosyal ve e-sosyal olarak etkileme sürecidir. Ancak liderlik ve e-liderlik arasındaki fark e-liderler bilişim teknolojilerini kullanmak yoluyla, e-grup, oluşturarak daha geniş ve etkili ortamlar oluşturulabilmektedir. Bu yönüyle e-liderlik önem arz etmektedir. E-liderlik süreci ve liderlik süreci görünümü aşağıda şekilde belirtilmiştir.

Şekil 2 E-Liderlik ve Liderlik süreci



Kaynak: Northouse, (2007:5)

Günümüzde liderin davranışları, grubun amaçlarını gerçekleştirme açısından kritik bir öneme sahiptir. Bunun yanında bilişim teknolojileri de liderlik şeklini değiştirmeye başlamıştır. Liderlik sisteminde değişime açık olma, gelişmiş teknolojileri kullanabilme, insanları etkileme ve yönetme şekli, kararların verilmesinde yeni yol ve yöntemler önemli hale gelmiştir. Eğitim sürecinde de öğrenen konumunda olan öğrencilerin gelişimi an be an izlenebilmekte, hızlı bir şekilde aile, okul, öğretmen üçlüsünde bilgi akışı olmakta, iyileştirme veya yönlendirme adına yapılacaklar hemen olabilmektedir. E-lider olarak, izleyicilerle karşılıklı online etkileşimli süreci iyi yönetmek durumundadır. Etkileşimli süreçte, kolay ve çok basit bir şekilde kitleden yanıt alabilme; İnternet ve teknolojik araçlardan faydalanma neticesinde, bu araçların kullanıcısı görüşlerini, deneyimlerini, gördüklerini aktarabilme olanağını doğurmuş ve etkileşimli iletişim süreci oluşturmuştur. İnternetteki evrensel iletişimde yazı ses ve görüntü aynı ortamda kullanılmakta; bu da iletişimi diğer geleneksel medyaya göre daha etkin kılmaktadır. Sanal iletişimle oluşan sanal kültürde internet kullanıcıları (netdaşlar), farklı yaşam koşullarında ve kültürlerde yaşayanlarla yakınlaşmakta ve kültürel değişim gerçekleştirmektedir (Çakır, 2005,vs.71-96).

E-liderlik konusunda çok çalışma olmamakla birlikte, yapılan bazı çalışmalar liste halinde şu şekildedir.

Tablo 1 E-Liderlik konusunda yapılan çalışmalar

Yazar	Başlık	Yıl
BJ Avolio, S Kahai, GE Dodge	E-liderlik: teori, araştırma ve uygulama etkileri	2001
WF Cascio, S Shurygailo	E-liderlik ve sanal ekipler	2003
EH Schein	Kurum kültürü ve e-liderlik	1990
BJ Avolio, SS Kahai	E-Liderlik: Lider'ler E değişimi nasıl yapar.	2003
SJ Zaccaro, P Bader	E-Liderlik ve lider e-takımların zorlukların en aza indirme	2003
N Sivasubramaniam	Sanal takımlar: E-liderlik ve ekip geliştirmede etkileri	2001
NK Hanna	Bilgi ekonomisi için e-liderlik kurumları	2007
D Gurr	ICT, eğitimde liderlik ve e-liderlik	2004
DQ Mills, JC Helms Mills, C Fors	E-liderlik	2001
ML Pulley, VI Sessa	E-liderlik: Karmaşık sorunlarla mücadele	2001
ML Pulley, J McCarthy, S Taylor	Ağ ekonomisinde e-liderlik	2000
S Annunzio, J Liesse	E-liderlik: Bir ortam yaratmak için kanıtlanmış teknikler	2001
GD Kissler	E-liderlik	2001
ML Pulley, V Sessa, M Malloy	E-Liderlik için farklı fikirler.	2002
M Lynn Pulley, VI Sessa	E-liderlik: karmaşık sorunlarla mücadele	2001
JW Walker	E-liderlik	2000
K Moyle, I Webb	E-liderlik daha iyi liderlik	2006
HK Yuen, RMK Fox, Nwy Law	Müfredat, yenilikler ve çok düzeyli e-liderlik gereksinimleri	2004
R Burke	E-liderlik	2008
W Cascio, S Shurygailo	E-Liderlik ve sanal ekipler	2008
J JUNG	E-liderlikte sosyal medyanın rolü	2010
JP Auffret, E Estevez, I Marco-vecchio...	E-Liderlik yoluyla iyi bir yönetim sisteminin sağlanması ve geliştirilmesi	2010
I García	Sanal eğitim kaliteli e-mentorluk ve e-liderliğin önemi	2009
A Trivedi, J Desai	E-Liderlik; literatür inceleme	2012
J Dickerson, HV Coleman	Okullarda Teknoloji, E-Liderlik ve Eğitim Yönetimi	2012
L Farmer	E-Liderlik ve Bilgi Okuryazarlığı	2012
I Blau, O Presser	Okul müdürlerinin e-liderlik rolü: okul etkinliğinin okul veri yönetim sistemi tarafından artırılması	2013
E Vazquez Cano	ICT aracılığıyla okullarda ve yönetimde e-liderlik	2013
BJ Avolio, JJ Sosik, SS Kahai, B Baker	E-liderlik: liderlik kaynağı ve iletim dönüşümler, inceleme	2014
KT Fan, YH Chen, CW Wang...	Sanal takımlarda E-liderlik etkinliği	2014
IVG Carreño	E-liderlik: Sanal eğitim için e-liderlik etkileri	2014

Kaynak: Harzing's Publish and Perish Akademik Atıf Analiz Programı, 2015

2.3. Kuramsal Bilgiler

Bu bölümde okul yöneticilerinin; okul yönetimi sürecinde gösterdikleri e-liderlik davranışlarıyla ilgili, sanal ortamda informasyon teknolojisi (IT) aracılığıyla, öğretmenleri, öğrencileri, çalışanları ve etkilediği çevreyi, e-liderlik davranışları neticesi değişim ürettiği sosyal etkileme süreciyle alakalı bilgiler ele alınmaktadır.

2.3.1 Okul Yöneticisi

Okul yöneticisi; okulda, iş görenleri örgütleyen, çalışmalarını yönlendirip, emirler veren, amaçların yerine getirilebilmesi için koordine eden ve denetleyen kişilere denir. Her okul yöneticisinin amacı, bakanlığın eğitim politikası ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve onu etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır. Bunun için de, her okul yöneticisinin görev ve sorumluluklarının neler olduğunu bilmesi ve belli yeterliklere sahip olması, gerekir (Gürsel, 1997, s.91).

Okul yöneticisi, çevredeki yerel yöneticiler, farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak, demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır. Okul yöneticisi; bir yandan kişi ve grup çatışmalarında uzlaştırıcı olmak ve morali yükseltmek, bir yandan da personel işleri, öğrenci işleri ve işletmeye ilişkin eylemlerde bulunmak zorundadır (Kaya, 1991, s.132).

Okullar, eğitimin verildiği bir yerdir. Bu nedenle, okul yöneticiliğini, herhangi bir yöneticilikten ayıran etkenler vardır. Burada yapılacak işler, eğitimden soyutlanarak düşünülemez. Okulda yapılacak yönetimle ilgili her işin de eğitsel bir ölçüsü ya da çerçevesi olmalıdır (Binbaşoğlu, 1983, s.133).

Okulu diğer kurumlardan ayıran özellik, insan üzerinde çalışması ve onu farklılaştırma yeteneğidir. Okulun ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu, aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plana çıkartmaktadır (Açıkalm, 1998, s.2). Okul yöneticiliği, bir meslek olarak ele alınıp, okul yöneticileri bilimsel yöntemlerle yetiştirilmelidir. Genel anlamda yönetim, insanlara iş yaptırabilme anlamına gelir. Konu insan olunca, çalıştığı insan grubu uzman statüsündeki öğretmen olunca, okul yöneticisinin işi daha da zordur.

Çağdaş bir okul yöneticisi, kapsamlı insan bilgisiyle donanmış, etkili iletişim gücüne sahip, liderlik vasıflarını geliştirmiş, ana dilini doğru ve güzel kullanma becerisi kazanmış, yabancı dil bilen, beden ve ruh sağlığı yönünden sağlıklı, eğitime inanmış olmalıdır (Açıkalm, 1998, s.2).

Okul yöneticisi, bulunduğu okulda iyi rehberlik edilirse, birçok öğretmeni yönlendirebilir. Alanında gelişmesini ve verimli çalışmasını sağlayabilir. Eğitim ve öğretimi yenileştirmeye, çağın gereklerine uygun öğrenci yetiştirmeye yönlendirebilir. Bunların uygulanabilmesi için okul yöneticisinin çağdaş kriterlere uygun biçimde yetişmiş olması gerekmektedir. Okul yöneticileri; Verimliliğin artırılmasına, çalışanların iş doyumlarının sağlanmasına, öğretmene, öğrenciye, veliye ve çevreye eğitim-öğretim liderliği yapar. Uyumsuzlukların giderilmesine ve ekip ruhunun geliştirilmesine, kurumun çevreyle bütünleşmesine, kurum kültürünün geliştirilmesine yönelik önlemler alır. Kurumu hizmete hazır durumda bulundurur (MEB Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliği, 2002, s.84).

Bu açıklamalar dikkate alındığında, bir okul yöneticisinin okulda yerine getirmekle sorumlu olduğu görevler şunlardır: Yönetici eğitim programlarının gerçekleşmesi için okuldaki madde ve insan kaynaklarını örgütlemelidir. Yönetici personelin geliştirilmesi ve onların mesleklerinde daha verimli olmalarını sağlamak amacıyla meslek içi eğitim kursları, seminerler ve konferanslar düzenlemelidir. Okulun insan gücü ve maddi ihtiyaçlarını belirleyerek bu ihtiyaçların karşılanması için mali kaynakların sağlanması ve işlemleri ile ilgilenmelidir. Yöneticinin okulun bulunduğu çevrenin kalkınmasına yardımcı olacak faaliyetler düzenlemeli, çevresindeki kurum ve kuruluşlarla iş ilişkileri kurmalı ve okula hizmet olanakları sağlamalı, diğer eğitim kurumları ile işbirliği yapmalıdır. Ayrıca okul yöneticilerinin okul-çevre ilişkilerini iyi kurması, insan ilişkileri konusunda çok deneyimli olması gerekmektedir (İlgar, 2001,s.71).

2.3.2 Okul Yöneticisinin Rolü

Okul yöneticisinin rolünü, bir bakıma görevleri belirler. Bunları, okulun yönetilmesini ve örgüt olarak gelişmesini hedef alan görevler olarak iki grupta toplarsak, okul yöneticisinin de en az iki yanlı bir rol oynaması gerektiği sonucuna varırız. Buna karşılık, rolün kaynağına aynı, fakat görünüşüne değişik açılardan bakan yazarlar olmuştur. Bunlara göre okul yöneticisinin rolünü genellikle okulun rolü belirtir. Fakat yöneticinin bu rolü nasıl gördüğü de, aynı derecede önemlidir. Buna paralel olarak, öğretmenlerin veya çevrenin, yönetici rolüne değişik açılardan bakmaları, bu rolde değişiklikler meydana getirir. Örneğin, okul yöneticisi rolüne demokratik açıdan bakıyor, ana-baba da bu rolü aynı açıdan görüyorsa, çatışma olmaz. Fakat ikisinden birisi bu rolü disiplinci olarak kabul ediyorsa, rol çatışması kaçınılmaz duruma gelecektir. Ayrıca çevresindekilerin okul yöneticisine karşı olan davranış ve tutumları, yönetici-

nin kendisinden beklenen rolü oynamaktaki başarı derecesi konusunda fikir vericidir (Bursalıoğlu, 1982, s.280-281).

2.3.3 Okul Yöneticisinin Görevi

Okul yöneticilerinin görevleri yönetmeliklerce belirlenmiştir. Her yönetici gibi, okul müdürü de etrafında güvenebileceği ve işbirliği yapabileceği yardımcılarının bulunmasını ister. Her kademe okul yöneticisinin görevleri ayrı ayrı belirlenmiş olsa da temelde benzerlik göstermektedir. Okul müdürlerinin görevi aşağıda sıralanmaktadır.

Yönetim ve Planlama İle İlgili Görevler: Okulun eğitim ve öğretimle ilgili çalışmalarını Öğrencilerin başarılarını artırmak ve sağlıklı bir kişiliğe sahip olmalarını sağlamak için gerekli tedbiri alır. Birden çok yardımcısı olması halinde müdür yardımcılarında işbölümü yapar. Okulda görevli diğer personelin çalışmalarını planlar, iş bölümü yapar, yazılı emre bağlar, takip eder ve denetler. Öğretmen, müdür yardımcısı ve stajyer öğretmenlerin nöbet çizelgesinin hazırlanmasını ve uygulanmasını sağlar. Öğretmenler arasında sınıf ve ders dağılımını yapar. Derslerin verimini artıracak maddi imkânları hazırlar, öğrencilerin çalışma saatlerinde, okulda bulunan eşya ve ders araçlarından, atölye, laboratuvar ve işliklerden faydalanmalarını sağlar. Bakanlıkça gönderilen tüzük, yönetmelik, Tebliğler Dergisi ve diğer yayınların öğretmenlere ulaştırılmasını ve okunmasını sağlar, Türk Milli Eğitiminin ve okulun amaçlarını gerçekleştirecek şekilde ve gerektiğinde ilgililerle işbirliği yaparak planlar ve uygulanmasını sağlar (Ünal, ve Ada, 2001, s.72-76).

Değerlendirme İle İlgili Görevleri: Okul personelinin iş başında ve hizmet içinde eğitimi için tedbirler alır ve bu konuda ilgililere yardımcı olur. Öğretmen, öğrenci ve diğer personelin çalışmalarında yol gösterir. Öğretmenlerin derslerini, çalışmalarını zaman zaman derslerine girerek takip eder. Eğitim-öğretim etkinliklerinin planlı ve programlı bir şekilde yürütülmesi için öğretmenlerin yıllık, ünite, günlük planlarını inceler, onaylar ve uygulanmasını takip eder. Görevini gerektiği gibi yapmayanlar hakkında kanuni yetkisini kullanır, kanuni yetkisi dışındaki durumlarda ilgili makamlara bildirir. Ders içi ve ders dışı çalışmalarda gördüğü eksiklikler ve alınması gereken tedbirler hakkında öğretmenlerle ayrı ayrı görüşür. Okul müdürleri yönetmeliklerin kendisine verdiği diğer görevleri de yapar (Ünal, ve Ada, 2001, s.76-78).

2.4. Liderlik

Hükmetmeye, içine doğduğu ortamdan başlayan insanoğlu, zamanla bu maharetini hızlı bir şekilde geliştirmiş görünüyor. İnsanın kendisine edindiği çevresine hükmetme arzusu, hiçbir zaman güncelliğini yitirmemiştir. Öyle görünüyor ki, bu gidişle de yitirmeyecek, yöntem ve kullanılan argümanlar teknikler değişecektir.

Zira insanın en önemli gayesi hayata tutunmak ve bu hayatı kendi istekleri doğrultusunda anlamlı kılmak olunca, çevresine hükmetme arzusu gayet yerinde. İnsan yaratılalı hükmetme, düzenleme, yönetme, yöneltme, değiştirme, öngörme, önlem alma, düzen kurma, böylece kendi güvenliğini sağlayarak hayata bağlanma ve geleceği yakalama çabası harcamaktadır. İnsan çevresindekilere basit bir gönül memnuniyetiyle harekete geçirebilmesi, güç gösterisi ve hükmetme eylemlerine dönüşmesine neden olmuş görünüyor.

Bazısı bu gücü elde edebilme, bazısı ortaya çıkarabilme, bazısı onu doğru yolda kullanabilme arzusuyla diğerlerinden bir adım önde olma eğilimi göstermişlerdir. Her ne kadar farklı dönemlerde farklı isim ya da Nam'lar la tanınırsalar da, onun dışında kalanların bu kişi veya kişiliğin peşinden gidiyor, gitmek durumunda olması lider olduklarını ortaya koymaktadır.

Nasıl oluyor da bir insan, başka bir insanı istediği yöne yöneltebiliyor. Etrafında binlerce insan toplayabiliyor veya milyonlarcası takip etme durumunda oluyor. Bu durum hep araştırıla gelmiştir. İnsanları harekete geçiren, etkileyen şey nedir. Bu yolda elde edilen veriler, lider dediğimiz kişinin değişik boyutlardaki özellikleri kendisinde bir arada olmasında görülmüştür. Bu özelliklere son zamanlarda teknolojik boyutu da eklenmiştir. Geldiğimiz nokta itibarıyla liderlerin farklı kişiler olduğu fikri korunmakla birlikte, bu konuda bir değişim dönüşüm yaşanmaktadır.

Kişilik kuramlarının gelişmesi, psikoloji, iletişim ve teknolojik ilerlemelerle liderlik önemli bir sıfat olmuştur. Lider kavramına sosyolojik olarak bakıldığında, toplumların sahip oldukları liderlerin nitelikleri, vizyonları sayesinde dünya arenasında diğer toplumları peşinden sürükledikleri görülmektedir.

Hele günümüzde hızlı iletişim teknolojik imkânlarında çok iyi kullanılarak, diğerlerini etkileme süreci daha hızlı olmaktadır. Herkesten ileride önde olma, ileriye görme anlamında başlayan bu serüvenin, insan bilimleri alanında “Lider” kavramının anlam değiştirdiğini görmekteyiz. Şimdilerde bu kelime hep alan, bildiğini okuyan, başına buyruk ve aklına geleni

yapan değil, aksine daha sıcak, daha sevecen, daha insanca, teknolojiyi kullanabilen. Kendini ve çevresini teknolojiden faydalanmaya yönelten, iletişim teknolojilerini iyi kullanan, etrafındaki kolları kollayan, daha anlayan, tek başına yöneten değil, birlikte ve herkesi katarak bir iş çıkaran kişiliğe dönüştü.

O halde nedir bu liderlik, lider olunur mu? Doğulur mu? Eğer olunabiliyorsa bu işin kuramsal ya da uygulamalı yolları var mı? Evet, lider doğulur belki ama liderlik özellikleri edinilebilir. Teknik ve teknolojiden faydalanmayı becerebilme özellikleri bize lider olunabileceğinin de yolunu ayrıca gösterir mahiyettedir. Artık liderliği sürdürülebilir kılmak, 7/24 geribildirim ve iletişim içinde olarak, liderlik özelliklerinin ve biçiminin buna endeksli ayarlanarak, teknolojinin çok iyi kullanılagelmesi gereken bir dönemde olduğudur. Liderlik son derece rağbet görmüş ve çok değerli bir varlıktır. Teknolojideki gelişmeler, dijital değişim ve Z kuşağının iş hayatına katılımıyla liderlik kavramı ve modelindeki değişim gerekli hale gelmiştir.

Z kuşağı dijital online ortamında büyümesi sayesinde, konuşan, eleştiren, sorgulayan ve güven içerisinde saygın bir şekilde var olma eğilimi göstermesinden kaynaklı interaktif bir liderlik ortaya çıkmıştır. İnsanlar kendilerine ve başkalarına lider yapan şeylerin neler olduğu üzerine birçok araştırmalar yapmışlardır ve hala günümüzde bu araştırmalar, çalışmalar devam etmektedir. Liderlik üzerine yapılmış bilimsel araştırmalar gösteriyor ki, liderlik sürecinin karmaşıklığını açıklayan birçok kuramsal yaklaşım vardır. (örnek, Bass,1990; Bryman , 1992; Bryman, Collinson, Grint, Jackson ve Uhl-Bien, 2011; Day ve Antonakis, 2012; Gardner, 1990; Hickman, 2009; Mumford, 2006; Rost,1991 vb.) bazı araştırmacıların liderliği bir kişisel özellik yada davranış olarak kavramlaştırırken diğerleri liderliği bilgi işleme perspektifi ve rasyonel bir bakış açısı ile incelerler. Liderlik hem nicel hem nitel araştırma yöntemleri kullanılarak çalışılmıştır.

Liderlik çok tartışılan, araştırma yapılan terimlerden önemlilerindedir. Liderlik kurum başarısı için vazgeçilmezdir ki, insanlık var oldu zamandan bu yana konuyla ilgilenmişlerdir. Etkili liderlik yöneticinin işin ehli olması noktasında önemli yeteneklerden görülmektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerle etkin ve olumlu bağ yürütebilmesi, onun okulda liderlik statüsü edinmesine bağlı olmaktadır. Yöneticiler de okuldaki öğretmenler ve diğer öğeler tarafından kabul edilir, benimsenirse liderlik statüsü kazanabilmektedir. Yönetici ve liderlik eş anlamlı sözcükler değildirler. Tanımlamalarda ortaya çıkan önemli fark, liderlerin bağlılık oluşturmaları, yöneticilerin ise, statülerinin getirdiği sorumlulukları ile otorite ve güç kul-

lanmalarındır. Liderler daha çok insana yönelik etkinliklere yönelerek, insan ilişkileriyle daha yakından ilgilenirler. Yöneticiler planlama ile sorunlara çözüm üretmeye çalışır, liderler ise, yol ve yöntem belirleyerek değişimi sağlayarak çözüme birlikte gitmeyi yeğlerler.

Dijital çağımızda başarılı liderlik kavramı ve modeli olarak; farklılık oluşturabilecek girişimcilik yeteneği, dijital kabiliyetler, güçlü online çalışma ve işbirliği kurabilme, vizyon ile katılımcı bağlılık sağlayabilme becerisidir. Gelişmekte olan teknoloji ve iş hayatına yeni nesillerin dâhil olmasıyla büyük bir değişime doğru yol alıyor. Bu değişime karşılık olarak çalışanlarında kendini geliştirmesi bir gereklilik olmaktan çıkıp doğal süre haline geliyor. Kişiler yeteneklerini geliştirerek donanımlı birer çalışan haline gelmeleri gerekiyor. Donanımlı çalışan; problem çözme, karar verebilme, ilişki kurma, veri analizi, teknolojiyi iyi kullanabilen, online iletişimi güçlü, işbirliği yapma becerilerini bünyesinde barındıran birey olarak tanımlanıyor. Çalışanların hızla değiştirdiği bu süreçte, liderlerde de bu değişime karşı tutumu ve bilgi donanımı da yenilenmesi gerekiyor.

İşte yeni liderlik biçimi dediğimiz e-liderlik öne çıkmış durumdadır. Lider dokunulmaz ve uzak olan, sadece emir veren lider görüntüsünden uzaklaşarak, e-lider; teknolojiyi daha etkin kullanarak çalışanlarıyla çok daha yakın ilişkiler kuran her an 7/24 ulaşılabilen bir pozisyonuna geçmektedir. E-liderlik, Yenilikleri takip edebilecek, yenilikleri bulunduğu kurum adapte sürecini avantaja dönüştürme adına değişimlerin farkında olması gereken bir liderlik. Sanal ortamların en iyi şekilde kullanımını yaparak, iletişimde, bilgi akışında, en önde olacaktır. Ayrıca yönetim maliyetlerini de en aza indirecektir.

Okul yöneticileri için önemli bir durumdur. Teknolojiyi etkili kullanım neticesinde bir anda birçok veliye ulaşabilme, haberdar edebilme, geribildirim ile sonuca hızlı bir şekilde ulaşabilme olmaktadır. Dijital ortamların hızla gelişmesi facebook, twitter, whapshap, bloklar, sanal dosya paylaşımı vb. liderin sanal çalışma ortamlarını kullanabilme kabiliyetinin de olmasını gerektirmektedir. E-liderlik bu yönleriyle bir adım daha öne çıkmaktadır.

2.4.1. Liderlik ve E-liderliğin Tanımı

Lider: kişi ve toplulukları etkileyip, onların amaçlarını gerçekleştirmede, ulaşmada yardımcı olan, onlara yol göstererek etkili olmalarını sağlamada örnek teşkil eden, ilham alınan kişidir (Can, 2002; Nahavandi, 2000:). Diğer bir ifade ile liderlik, yeni bir durumda ve ortak misyon ve hedefe ulaşma faaliyetinde birey veya kurum çalışanlarının faaliyetlerini etkileme sürecidir.

Yenidünya düzeni; genel olarak, bilgi ve iletişim teknolojisinde meydana gelen hızlı değişimleri, küreselleşmenin tesiriyle, kurumların işleyişlerini ve yapılanmasını etkileyen niteliksel ve niceliksel yenilenme yönünde gelişimleri ifade etmektedir. Bu yenilenmenin önemli özelliği iletişim ve bilgisayar teknolojilerinin yoğun kullanımıyla bilgi oluşturma, paylaşma ve kullanmanın etkili olmasıdır (Koçel, 2003).

Sorumluluk risklerini alabilen, feraseti, zekâsı ve bilgisi ile, fayda sağlayan değişimi yönetmek için karar ve uygulamalarla kurumu ileriye taşıyan kişiye lider diyoruz. Öteki insanlara olumlu tesirde bulunabilen (başkalarının iyi taraflarını geliştirmelerine olanak sağlayan). Değişik kaynaklardan ve başkalarından aldığı bilgilerle bilgili, ancak kendi aklıyla akıllı olunabileceğini bilen. Kurumun vizyonunu çizen. Vizyona ulaşmada bir yol izleyen, çalışma ve faaliyetlerini bir zorunluluk ve yük olarak görmeyen bir anlayış ile yapan kişidir lider.

Liderlik; sahip olunan özellikleri bir vizyona, hedefe dönüştürerek, çevresindekileri bu vizyona ve hedefe göre heyecanlandırma, etkileme ve motive etmedir. Diğer bir ifadeyle liderlik; insanlara değişim heyecanı enjekte edip, potansiyel enerjilerini harekete geçirerek; kendi istek ve iradeleriyle; algılarını, görüşlerini, duygularını, düşüncelerini, davranışlarını paylaşılan hedefler bağlamında değiştirmelerini sağlamaktır.

Bilgi teknolojilerindeki gelişmeleri kurumların, liderlik sürecinde çoğunlukla elektronik araç kullanılarak yapma durumunda olan lider ihtiyaçları neticesinde “e-liderlik” kavramı üzerine durulmaya başlanmıştır. Liderlik, değişime hazırlama ve değiştirmektir. Yapılan çalışmalarda liderlik; belirlenen vizyon çerçevesinde amaca ulaşmak için insanlara tesir etme faaliyeti, amaçlara ulaşmak için kişiler arası etkileşim süreci (Hersey, Blanchard ve Johnson, 2001). insanları belirli amaçlar etrafında toplayarak belirli amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirmek için gerekli bilgi ve yeteneklerini gösterebilme (Eren, 2001), amaca ulaşmada etkileme biçimi, yol gösterme ve kılavuzluk etmedir.

Liderlik, uygulanabilir ve uyarlanabilir değişim sürecini başlatmak için klasiğin dışına çıkabilme berecileridir (Schein, 1992,s.2).

Liderlik, vizyon çizme, değerler çerçevesinde çizilen vizyonu gerçekleştirebilecek bir ortam oluşturabilmedir (Richards, Engle, 1986,s.206).

Liderlik, kurumun başarısı ve etkinliğini sağlamak için, kişinin diğerlerini etkileme, motive etme ve harekete geçirme kabiliyetidir. (House, ve diğ., 1999,s.184).

İnsanları etkileme biçimi, yol gösterme, kılavuzluk etme gibi belirli ortak özellikler olsa bile, liderlik grup sürecinin tamamlayıcı bir parçası olarak, etkileşim süreci, yapı oluşturma ve amaçlara ulaşmada araçtır (Eren, 2001).

Dijital elektronik online olarak, kişileri ve kurumu iletişim ve ilişki açısından geleneksel sınırları, kurum içi ve dış paydaşlardan ayıran geleneksel sınırları kaldırır. Kendileri ile dış paydaşlar arasında bilgi teknolojisi yardımı ile bağ oluşturulur. Kişi ve kurumları bir-biri ile iletişim kurmaya teşvik edilir. Paydaşlar arasında sürekli bilgi akışı sağlanmış olur.. İletişim dijital olarak gerçekleşir. İletişim, örgütsel şema, komuta zinciri ile kısıtlanmamıştır (Dessler, 2001).

"Dünya tarihi, liderler tarihinden ibarettir... " Hunt, James G. (2000). Kime ait olduğu bilinmeyen bu sözler; liderliğin ne derece güçlü bir fenomen olduğunu ifade ederken, zihinlerde de bir çok soru işareti uyandırmakta: Liderlik nedir? Liderler, karmaşık ve sarsıcı değişimlerin ortasında başarılı olabilmek için hangi kaynaklara gereksinim duyar? Liderlere, acııcı gerçekler konusunda bile dürüst olma gücünü veren nedir? Liderlerin; aldıkları cazip teklifleri geri çevirerek, kendilerine sadık kalan insanlara esin kaynağı olmasını sağlayan nedir? Liderler; yaratıcı yenilikleri, üstün performansı ya da içten ve kalıcı ilişkileri pekiştirecek iklimi nasıl yaratır? Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie (2002), Liderler; beyinleri nasıl okur, yüreklere nasıl dokunur, davranışları nasıl ateşler?

Liderlik, yaşam boyu süren bir serüvendir ve çığır açıcı bir ruh gerektirir. Başlamak için izin istemek, liderlerin özelliği değildir; ama aceleci bir duyarlılıkla hareket etmek, liderlerin özelliğidir (Kouzes, James M. Posner, Barry Z., 2000). Çünkü bugün geçerli olan eğilimler, hiç kimseyi geleceğe taşıyamaz. Oysa liderler, insanları geleceğe bağlayan köprülerdir (Faren, Caela; Kaye, Beverly L., 2000).

Liderlik; gizemli ve mistik bir olgu olmadığı gibi, yalnızca büyüleyici özellik ve çok farklı bir kişilik demek de değildir. Liderlik; çok az kişinin tekelinde olan ve yöneticilikten daha fazla statüye sahip ya da onun alternatifini olan bir olgu ise hiç değildir Hoyi, Ferdin (1999). Liderlik-yönetim ayırımı, özlü bir biçimde şöyle ifade edilir Gibson, Stan (2000):

"Yönetim, işleri doğru yapmak; liderlik ise, doğru işleri yapmaktır. Yönetim, statüyle ilgilenirken; liderlik, değiştirmeye odaklanır."

Liderlik, değiştirmektir. Liderlik; sahip olunan özellikleri bir vizyona, hedefe dönüştürerek, çevresindekileri bu vizyona ve hedefe göre heyecanlandırma, etkileme ve motive etme-

dir Akdemir, (1998). Diğer bir ifadeyle liderlik; insanlara değişim heyecanı enjekte edip, potansiyel enerjilerini harekete geçirerek; kendi istek ve iradeleriyle; algılarını, görüşlerini, duygularını, düşüncelerini, davranışlarını paylaşılan hedefler bağlamında değişim oluşturmaktır. Bir süreç olarak liderlik, diğer birçok faktör arasında, insanların çevrelerinde var olan farklılıkları algılamasını ve bu farklılıkları aşabilmesini gerektirir. Liderlik süreci, şu şekilde ifade edilebilir:

Liderlik = (izleyiciler, koşullar ve lider)

Liderlik; izleyiciler, şartlar ve lider arasındaki ilişkiler bağından oluşan bir fonksiyondur. Bağımsız değişkenler olan lider, izleyiciler ve koşullardan herhangi birinin değişmesi durumunda, liderlik de değişime uğramaktadır. Liderliğin kavramsallaştırılması yollarının çokluğuna rağmen, genel olarak belli bir olgu belirlenmiştir. a) Liderlik bir süreçtir. b) Liderlik tesiri ihtiva eder. c) liderlik gruplarda vukuu bulur ve d) liderlik müşterek amaçları kapsar. Liderlik; bireyin müşterek amacı gerçekleştirmede grubu etkilediği bir süreçtir. Liderliği bir süreç olarak tanımlamak demek, liderde var olan bir kişilik özelliği demekten daha ziyade, liderler ve takipçileri arasında gerçekleşen etkileşimsel bir olaydır. Süreç liderin takipçilere tesir ettiğini ve onların tesiri altında kaldığını ima eder. Liderliğin doğrusal olmayan tek yönlü bir olay olmaktan ziyade, etkileşimli bir olay olmasına vurgu yapar. Liderlik bu biçimde tanımlandığından herkeste bulunabilir olur. Liderlik tesir ihtiva eder. Liderlerin takipçilerini nasıl etkilediği ile alakalıdır. Tesir liderliğin olmazsa olmaz şartıdır. Tesir olmadan liderlik var olmaz. Liderlik grup içinde vukuu bulur. Grup, liderliğin cereyan ettiği bağlamdır. Liderler müşterek amaçları olan bireylerden oluşan grubu etkilemeyi gerektirir. Liderler enerjilerini beraber bir şeyi başarmaya çalışan bireylere doğru yöneltirler. Bilgi ve iletişim teknolojisinde meydana gelen hızlı değişimler ve küreselleşme ile yeni liderlik kavramı da kurumların yapılanma ve işleyişlerini etkileyen niteliksel ve niceliksel değişmeleri getirmeye başlamıştır. Değişmelerin ortak özelliği iletişim ve bilgisayar teknolojilerinin yoğun kullanımı, bilgi oluşturma, paylaşma ve kullanmanın olmasıdır (Koçel, 2003).

Ayrıca böyle tutkulu bağlılık, odak ve disiplin, karizması ve çağlar boyunca liderlik gözlemci tarafından belirlenen diğer özellikleri olarak e- ortamda önemini korumaktadır liderlik zamansız, evrensel özellikleri vardır. Bu arada E - faktörler ile farklı bir liderlik ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, her yerde geçerli hiçbir küresel E - liderlik modeli yoktur. Yeni liderlik ülkeden ülkeye, kültürden kültüre ve sektörden sektöre biraz değişecektir. Bu ekonomik açıdan gelişmiş toplumlarda bilgi ve Teknoloji kullanımı ileri bir aşamaya girmiştir, organizasyonlarda daha belirgindir. E-Liderlik: Etkileme ve yönlendirmeyi daha güçlü kılmak için,

teknolojiden faydalanarak bilgi elde eden, bu bilgiyi analiz eden, yeni bilgi üreten, bu bilgiyi kullanan, yenilikçi, değişim taraftarı, sanal etkileşim içinde olan, online iletişim ile bilgi akışını sağlayan kişidir.

2.4.2. Teknolojik Liderlik:

Teknolojinin hızlı gelişimi, eğitime küresel bakış ve eğitim politikalarındaki değişiklikler, yeni yaklaşımlarının doğmasına ve yöneticilerinden beklenen rollerin gittikçe çeşitlenmesine yol açmaktadır. Teknolojinin örgütte etkili ve verimli kullanılmasında gerekli etkiyi yapan, yönlendiren ve yöneten kişi olarak tanımlanmaktadır (Tanzer, 2004, s.736-743).

Anderson ve Dexter (2005)'e göre teknoloji liderliği okullardaki teknolojik araçların etkili kullanımını kolaylaştıran, öncülük yapan, örgütsel karar, plan ve etkinlikler olarak tanımlanabilir. Teknoloji alanında yaşanan tüm yenilik ve gelişmeler, sonuç olarak eğitimi ve bu bağlamda eğitim-öğretim sistemini de etkilemektedir. Her yeni gün eğitimde kullanılan teknolojiler, yerlerini daha yeni teknolojilere bırakmaktadır. Giderek artan biçimde Artık eğitim ortamlarında İnternet'e bağlı bilgisayar, projeksiyon, elektronik tahta kullanılmakta, sınıflar ağ ortamına dönüşmektedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin, eğitim teknolojilerinin alınması, güncellenmesi, bilgisayar konusunda uzman personelin istihdam edilmesi, öğretmenlerin yeni araç-gereçleri kullanması için yetiştirilmesi konularında sorumlulukları da artmaktadır (Brooks, ve Young, 2002).

Yu ve Durrington (2006)'a göre hızla gelişen teknoloji, eğitim-öğretim yararlı ve etkili araçların da ortaya çıkmasını sağlamıştır. Chang ve diğerleri (2008) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin etkili teknoloji lideri olabilmesi için mutlak surette teknolojiyi verimli kullanma planını içeren gelişmeleri ve uygulamaları, öğretmenlerin ve öğrencilerin teknolojiyi daha iyi kullanabilmesi için eğitimlerin düzenlenmesine gerekli önemi vermeleri ve okullarındaki teknolojik altyapının günün şartlarına uygun olduğundan emin olmaları sonuçlarına ulaşmışlardır.

Bir okulda teknoloji lideri, okuldaki tüm organizasyonu harekete geçirirken teknolojiyi kullanan ve okuldaki tüm personele ve öğrencilere teknolojiyi kullandıran kişidir (Can, 2002). Benedetto'ya göre (2006), okul yöneticileri, öğretmenlerin sınıflarda bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımında daha etkili olabilmesi için gerekli olan modelleri bilen, bu modellerin

uygulanmasında öğretmenlere yol gösteren, öğretim ve değerlendirmede de en iyi uygulamaları nasıl destekleyeceklerini bilen kişilerdir.

Okul müdürlerinin liderlik rollerini yerine getirebilmeleri için teknolojiyi yeteri kadar bilmeleri, kullanmaları ve benimsemeleri gerekmektedir (Akbaba, ve Altun, 2002). Bir eğitim liderinin aynı zamanda bir teknoloji lideri olabilmesi için uzun dönemli bir vizyona ve kararlılığa sahip olması, gerekli kaynakları temin edebilmesi ve teknik destek sağlayabilmesi gerekmektedir (Şaban, 2007). Eğitim örgütlerinde teknoloji liderliği bütün bir süreci ifade etmektedir. Okula sadece teknoloji ile ilgili araç gereçlerin kazandırılması ile sınırlandırılmaması gereklidir (Balcı, 2001). Teknolojiyi genel anlamda bir örgütün girdilerini çıktılara çevirmeye yarayan fiziksel ve zihinsel araçlar olarak tanımlarsak eğer, okulların hem eğitim hem de yönetim etkinliklerinde teknolojiden geniş ölçüde yararlanmaları kaçınılmaz bir sonuç olacaktır (Ataman, 2002). göre, eğitim-öğretim sürecinde eğitim teknolojilerinden en etkili şekilde yararlanabilmek için, okul yöneticilerinin teknoloji alanında yaşanan gelişmeleri yakından takip etmeleri ve bu gelişmelere kendilerini ve yöneticisi oldukları okulları uyarlamaya çalışmaları, ayrıca okuldaki tüm personelinin teknik bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi önemli gereksinimlerdir (Başaran, 2000).

Teknoloji liderliğinin, okul yöneticisi ile başlayıp gene okul yöneticisi ile süren, amacına bu şekilde ulaşan bir davranış bütünlüğü olduğu düşüncesi doğru değildir. İyi bir takım lideri ve iyi bir planlama ekibi ile başarılı bir teknoloji uygulama süreci oluşturulması gibi insan kavramını da içine alan yeterlikleri içermelidir. Teknik olarak uzmanlığın ötesinde bu şekilde bir liderlik anlayışı, teknolojinin neler yapabileceğini bilen, iletişimi kuvvetli, takım çalışmasına seven ve destekleyen bir yönetici profilini öne çıkarmaktadır (Odabaşı, 2007).

2.5. E-liderlik (Sanal Liderlik)

Avolio ve diğerleri “e-liderlik” diye bir kavramı, teknoloji ile bütünleşme sürecine rehberlik eden en iyi şekilde faydalanmayı becerebilen eğitim liderini tanımlamak için kullanmıştır. E-lider, insani özellikler ile bilgi teknolojileri arasındaki bileşenleri düzenlemekle ve dengeyi sağlamakla yükümlüdür (Scanga, 2003, s.3).

Küreselleşen dünyadaki hızlı değişimlere ve gelişmelere paralel olarak okul yöneticilerinin rolleri de değişmektedir. Artık okul müdürlerinin sadece genel liderlik becerilerine değil, aynı zamanda teknolojiden faydalanan liderlik (e-liderlik) yeterliklerine de sahip olmaları beklenmektedir (Kearsley ve Lynch, 1992). Eğitim yöneticilerinin, geleneksel yöneticilik

anlayışından sıyrılmış; eğitimi desteklemek ve zenginleştirmek için teknoloji kullanmaya ve başkalarına da kullandırmaya önem veren yönlendiren kişiler olması gerekmektedir (Can, 2002). Genel olarak bilgi ve iletişim teknolojisinde meydana gelen hızlı değişmelerin ortak özelliği iletişim ve bilgisayar teknolojilerinin yoğun kullanımı ile bilgi oluşturma, paylaşma ve kullanmanın ön plana çıkmış olmasıdır (Koçel, 2003).

E-liderlik, henüz belirsiz ve bulanık bir konsept olmakla birlikte, öğrenilmesi gereken yeni bir sanat ve bilim olarak gelecekte konumlanmıştır (Kerfoot, Karlene, 1999).

Sanal liderlik, E-Liderlik; birey, grup ve/veya organizasyonun, sanal ortamda enformasyon teknolojisi (IT) aracılığıyla görüşler, duygular, düşünceler, davranışlar ve/veya performansta değişim ürettiği bir sosyal etkileme sürecidir Avolio, (2000,). Sanal liderlik, organizasyonun herhangi bir hiyerarşik kademesinde ve/veya kademelerinde gerçekleşebilir. Sanal liderlik, tek bir bireye mal olabileceği gibi, yeri ve zamanı geldiğinde, sanal takım üyeleri arasında da paylaşılabilir (Shamir,1997).

Sanal liderlik, birimler içinde ve birimler arasında, organizasyon içinde ve organizasyonlar arasında doğrusal veya çapraz olarak "birey- birey" veya "birey-grup" arasındaki interaktif etkileşimlerden oluşur. Sanal liderlik, büyük bir sosyal organizasyon içinde gömülü duran bir sistem gibidir. İnteraktif etkileşimlerin “nasıl” ına dair üstü örtülü modeller içerir Lord, ve Maher, (1991). Sanal liderlik; etkileşimlerin ve ilişkilerin kalitesini, grup etkileşimleri içinde kolektif liderliği ve organizasyonu karakterize eden liderlik kültürünü kapsayan bir sistemdir House, ve Aditya, (1997, s. 409–473).

Sanal değişim de 'e' harfi ortak oldu; elektronik posta (e - posta) , faaliyetin önüne' e ' ilk kelime oldu. Sonra e-iş, e-ticaret, vb. e-kitap, e-seminer ve e-liderlik şimdi bu devrimin bir parçası olmaya başladı. E - liderlik bilişim teknolojisinin özellikle internet aracılı olduğu bağlam ve ortamda gerçekleşir (Hani, 2001). Bu bağlamda sadece takipçileri ve lider arasındaki iletişim, bilgi teknolojisi yoluyla gerçekleşir ancak bilgilerin toplanması ve yayılması da aynı arbulucu ile sanal olarak gerçekleşir. Böylece, liderin temel rolü ve sorumlulukları değiştirmek değil; değişen tek şey onların lideri ile aynı müdürlük binasında olmadan insanları yönlendirmeye çalışmasıdır. Ayrıca, e-lider yeni teknolojiyi anlaması gerekir. E-lider çalışanın ihtiyaçlarını karşılamak için teknolojiyi etkili bir şekilde kullanarak ve ilişki, güven ve algısını oluşturmak için bilmelidir (Hani, 2001).

E-lider, etkileme ve yönlendirmeyi daha güçlü kılmak için, teknolojidten faydalanarak bilgi elde eden, bu bilgiyi analiz eden, yeni bilgi üreten, bu bilgiyi kullanan, yenilikçi, sanal etkileşim içinde olan ve online iletişim ile bilgi akışını sağlayan kişidir. Bilgi ve iletişim teknolojisinde meydana gelen hızlı değişimleri ve küreselleşmenin ortaya çıkardığı dinamikleri yansıtan yeni ekonomi kavramı örgütlerin yapılanma ve işleyişlerini etkileyen niteliksel ve niceliksel değişimleri ifade etmektedir. Bu değişmelerin ortak özelliği iletişim ve bilgisayar teknolojilerinin yoğun kullanımı ile bilgi oluşturma, paylaşma ve kullanmadır.(Koçel, 2003).

Bilgi teknolojileri dünyada zaman ve mesafe kavramlarını ortadan kaldırmış, küreselleşmenin hızlanması, örgütlerdeki sürekli değişim, yeniliği, yaratıcılığı ve atikliği yakalamak için değişimlere ve dönüşümlere neden olmuş ve onları farklılaştırmıştır. Rekabet avantajı kazanabilmek için örgütler, bilgi teknolojisindeki gelişmelerden yararlanarak elektronik ortamda, sınırları kaldırarak ve bilgi teknolojisinden yararlanarak değişik organizasyonlarla işbirliği yapmaktadır (Naktiyok, 2006, s.20).

Bu bağlamda örgütler kendilerini sürekli gelişen teknolojik ilerlemelere ayak uydurabilmek için, sürekli bilgi teknolojilerini kullanan ve şebeke türünde yaygınlaşan e-işletme (elektronik işletme) kavramına önem vermeye başlamışlardır. Bilişim teknolojileri aracılığıyla iletişim kurmaktadırlar. E-liderlerin kendini izleyenlerin kalbini ve beynini yakalayabilmeleri için geleneksel liderlerden farklı beceri, özellik ve davranışlara sahip olmaları gerekir. Çünkü örgütlerin farklı durumsal gerekleri farklı liderlik özellikleri gerektirecektir. Ayrıca gelişmiş bilgi teknolojisine uygun örgütsel tasarımı oluşturacak olanlar da liderlerdir. Yeni gelişmeler var olan liderlik tarzını etkileyecektir (Naktiyok, 2006, s.21).

Küreselleşme, demografik değişimler, bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerle ortaya çıkan yeni ekonomik ortamda, kurumların verimliliği ve etkinliğini artırmak için bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla elektronik ticaret yapmaları, sanal örgütlerden veya sanal takımlardan yararlanmaları, yer ve zaman kavramından bağımsız çalışma uygulamalarına önem vermeleri elektronik işletme (e-işletme) ve buna bağlı olarak elektronik liderlik (e-liderlik) kavramlarını ortaya çıkarmıştır (Naktiyok, 2006, s.26).

E-liderlik; bilgi teknolojilerini, birey, grup ve örgütlerle ilgili tutum, his, düşünce, davranış ve performansta değişim yapmak için, sosyal etkileşim sürecinde kullanma olarak tanımlanabilir (Avolio ve Dodge, 2001; Zaccaro ve Bader, 2003). Etkili e-liderler, teknoloji sistemleri yoluyla hem yerel hem küresel başarılarla ulaşabilen, takım lideri olabilme ve yönetme yeteneğine sahip kişilerdir (INSEAD, 2012).

Yeni bir liderlik türü olan e-liderlik örgütsel yenilenme ve rekabet için önemli bir gereksinim haline gelmiştir. Kuruluşlar yeniliklerden ürün tedarığı ve hizmetlere kadar verimlilik ve rekabet gücünü artırmak amacıyla ve kendi iş süreçlerini idare etmek için bilgi ve haberleşme teknolojilerine güvenmektedirler. Kuruluşlar ticari faaliyetlere ve teknolojilere daha fazla yatırım yaptıkça bilgi ve iletişim teknoloji (BİT) liderleri iş anlayışlı olmaktan çok BİT anlayışlı olmaları beklenmektedir (INSEAD, 2012).

E-liderlik, işlerin bilgi teknolojisi aracılığıyla bir araya getirildiği bir ortamda ortaya çıkar. Yapısal olarak farklılaşan o gücü ile birlikte liderler izleyicilerle teknoloji aracılığıyla karşılıklı ilişki kurmaktadır. E-liderler izleyicilerle teknoloji aracılığıyla ilişki kurmanın yanı sıra gerekli olan bilginin toplanması ve dağıtılmasını da bilgi teknolojisi yoluyla yaparlar. Bu nedenle bir izleyenle bir liderin iletişiminin %90'ının teknoloji yoluyla kurulması olasıdır (Avolio ve Dodge, 2001; Avolio ve Kahai, 2003; Zaccaro ve Bader, 2003; Zigurs, 2003). E-liderliğin diğer bir amacı da bir kuruluşun yapısı tarafından tanımlanan örgütsel üyeleri arasındaki ilişkileri anlamak ve onları geliştirmektir. Böyle bir bağlamda lider takipçileri ile sadece bilişim teknolojileri aracılığıyla iletişim kurmakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel çalışmalarını desteklemek için bilgi toplama yayma işlemleri de bilişim teknolojileri aracılığıyla gerçekleşir. Örneğin, bir e-lider bir konu üzerinde nihai bir karar verebilmek için küresel sanal takım üyelerinden görüş istemek için sohbet odaları kurabilir. Şirket üyelerinin de görüşmeyi takip edebilmesi için sohbet odaları herkesin erişimine açılabilir. E-lider ve ona bağlı sanal takım, tartışmalı bir konu ile karşı karşıya kaldıkları durumlarda karar alabilmek için, internet üzerinde elektronik anket uygulayabilir ve çıkan sonuçları anında öğrenebilir. Her durumda lider izleyenlerini bilgilendirmek ve onlardan haberdar olmak için teknoloji vasıtasıyla iletişim kurabilir (Avolio ve Kahai, 2003).

E-liderler ilişki kurmak ve güven oluşturmak için yüz yüze ilişki kuran geleneksel liderlerden daha hızlı davranmalıdırlar (Paul vd., 2004; Yoo ve Alavi, 2004; Zaccaro ve Bader, 2003). Çünkü e-liderler elektronik ortamda ilişki kurmaktadır, çoğu zaman izleyicilerle yüz yüze gelmemektedirler. Bu da güven sağlamayı hem zorunlu kılan hem de zorlaştıran bir durumdur. Görünmez ortamda güven sağlandığı takdirde lider ve izleyenler arasında, onları bir arada tutan bir bağ oluşturulmuş olur (Naktiyok, 2006, s.28).

2.5.1. E-liderlik İhtiyacı

Eski bir atasözünde söylenilen “bilgi güçtür” sözcüğü son 50 yılda kuruluşların felsefesi haline gelmiştir ve teknolojinin sürekli olarak değiştiğinin ipucunu vermiştir. Bilgi sürekli kalıplarını değiştirir çünkü elde edilmesi, depolanması, yorumlanması ve yayılması sürekli değişmektedir. Ayrıca bilgiden insanların nasıl etkilendiği ve kuruluşlarda kararların nasıl etkilendiği de sürekli değişmektedir. Liderlik ve güç esaslarını değiştiren bilişim teknolojisinin getirdiği bazı özel olaylar şunlardır.

2.5.2. Bilgi ve Medya Erişiminin Değişmesi

Liderlerin önceleri özel erişim hakkına sahip olduğu alanlara, izleyicileri şuanda aynı bilgilere erişebilir durumdadır. Hatta liderlerden önce ulaşabilmektedirler. Böylece liderlerin kendi verdiği kararlarını daha hızlı değerlendirmeleri için üzerlerinde baskı yaratmıştır. Amerikan askeri çalışanları tarafından “CNN Etkisi” olarak nitelendirilen bu durum, bugün önemli bilgilerin aktığı birçok kanalın olduğunu ve bu en önemli bilgilerin liderlerin kontrolünden çıktığını ortaya koymaktadır (Avolio ve Kahai, 2003). Bugün çalışanlar yöneticilerinin eylemlerinden memnun değilse, şikâyet mekanizmasını kullanabilir. Örneğin, çalışan üst yönetim ekibine ulaşabilir, bütün çalışanlara durumu anlatan mesajlar atabilir, ya da gerçekleşen olayla ilgili yerel bir haber editörüne başvurabilir. Teknoloji meraklısı çalışanlar şikâyet web siteleri kurabilir veya hali hazırda kurulu destek sitelerine üye olup iletişime geçebilir.

2.5.3. Büyük İşgücü Bağlantıları

Örneğin büyük bir Amerikan şirketi için küresel operasyonlar başkan yardımcısı cep bilgisayarına Singapur’daki üretim hattının hızlandırılması gereken bir uyarı aldıktan sonra yine cep bilgisayarını ile gerekli verileri girerek Singapur’daki üretimi hızlandırabilir veya üretim için öncelik tanınmasını sağlayabilir. Yukarıdaki örnekte gösterildiği gibi kuruluşlar müşteri taleplerindeki ve küresel piyasaların artan taleplerindeki hızlı değişimlere cevap verebilmek gibi dünyada birbirine bağlı kuruluşlar için büyük fırsatlar sunulmaktadır. Şirketler çoğu kez farklı zaman dilimleri ve kültürler arasındaki insanları birbirine bağlamak ve hatta rakip şirketlerin projelerini tamamlamak ve kısa süre için destek sağlamak gibi görevlere cevap vermektedir. Bu tür organizasyonlarda çalışandan 7/24 küresel işgücü ve dikkat beklenmektedir.

2.5.4. Diğerlerine Ulaşmanın ve Temas Kurmanın Kolaylaşması

Büyük bir küresel danışmanlık grubu CEO'su ve onun üst ülke yöneticileri, acil geniş kapsamlı ve uzun vadeli sorunlar için neredeyse günlük olarak birbirleriyle iletişim kurmakta ve tartışmaktadırlar. Özellikle sanayi eğilimleri hakkında, işleri geliştirebilecek düşünceleri sık sık paylaşılmaktadırlar. Bir çalışma gurubunun örnek performansını, şirket çapındaki iş ortaklarıyla paylaşarak herkes tarafından tanınması sağlanmaktadır. Böylece grup başındaki CEO grubun başarısı ile övünür ve gurur duyar. Son altı ay içinde CEO'lar şirketin kültürünün ve vizyonunun önemini göstermek için şirketteki olaylar hakkında çeşitli hikâyeler anlatmaktadır. Şirketin CEO'su bilgi paylaşmak için, ekip arkadaşlarıyla ve diğer gruplarla diyalog kurmak için ve basitçe "teşekkür ederim" demek için e-posta kullanmaktadır. Bir düğmeye basarak dünya çapındaki 40 ülkeyle temas kurabilmektedir. CEO çalışanları tarafından dünya çapında saygı duyulmasına rağmen sadece batılı gibi konuşma tarzı olarak algılanacak zamanlar da olacaktır ve çalışanlarının onun ne dediği hakkında bir fikri olmayacaktır. Yani CEO bilmeden diğer kültürlerde çok iyi tanınmayan ve bilinmeyen benzetmeler ve ifadeler kullanabilir.

2.5.5. Haberleşmenin Kalıcılığı

Fiziki sınırları olmayan ve zamana bağlı kalmadan çalışanları olan kurumlar açısından önemli bir problem veri güvenliğidir. Bilgiler ve verilerin gizliliği, bu bilgilere yetkili olmayanların eline geçmesi, açıklanması, sızması, değiştirilmesi, kaybedilmesi, yok edilmesi gibi riskleri vardır (Surgeon, 1996). Sanal lider bu riskleri yönetme becerisine sahip olmalıdır.

Bir liderin yalnızca kapalı kapılar ardında yapacağı gizli bir açıklama olabilir ve bunu e-posta üzerinden göndermesi gerekebilir. Bu tip e-postalara yanlışlıkla maruz kalındığında ve ortaya çıktığında, lider ve kurumlar için soruşturma açılarak kuruma zarar verilebilir. Ayrıca lider sadece bir kişiye göndermesi gereken e-maili yanlışlıkla istenmeyen kişilere de gönderebilir. Bu olaydan sonra e-lider ve takipçileri arasında güven sorunu yaşanabilir ve bu da istenmeyen sorunlara yol açabilir. Bu durumda e-liderin takipçileriyle olan ilişkisini tekrar onarması mümkün olmayabilir ve hatta sanal grupların dağılmasına yol açabilir. Açıkçası bilişim teknolojilerini kullanırken potansiyel olumsuz yanlarının da olduğunun farkına varmak, yaptığımız hataların nelere yol açabileceğini bilmemiz gerekmektedir. E- lider bilişim teknolojilerinin ona sağladığı gücün farkına varmalı ve akıllıca kullanılmalıdır (Avolio ve Kahai, 2003).

Sürekli gelişen ve değişen teknolojik gelişmeler, sosyal, açık bir sistem olan okulu ve okul yönetimini de etkilemesi muhakkaktır. Bu açıdan eğitim öğretimin yürütüldüğü eğitim kurumlarında değişim ve dönüşümlere uygun hale gelmesi, toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilmesi, nitelikli olarak varlığını, devam ettirebilmesi açısından önemlidir (Archbald, 2008; Borden, Preskill, DeMoss, 2012; Drago ve diğ., ve Welch, 2011).

Artık okul liderliği yönetim, planlama, bütçeleme ve disiplinin ötesinde olması gerekmektedir. Öğretime liderlik etmesi, okulda zengin öğrenme ortamı hazırlaması, öğretmenlerin uzmanlık gelişimine katkı ve ortam sunması, demokratik ortamlar ile veliler dâhil herkesin düşüncesine değer vermesi, bilgi akışı, analizi, paylaşımı ve iletişimde teknolojiyi yeteri kadar kullanabilmesi, bu dijital ortamdan faydalanarak hızlı kararlar alabilmesi beklenmektedir.

Liderin çalışma ortamının değişimine neden olan, dört aşama vardır (Avolio ve diğ. , 2003). İlk olarak, bilgi ve Medya Erişim değişti. İzleyicilerin liderlere erişimi geçmişte özeldi, artık liderlere sık sık erişebilirsiniz. Bu durum liderler üzerinde baskı oluşturduğundan daha hızlı kararları almak zorundadırlar. Ayrıca, önemli bilgileri kontrol edebileceğiniz pek çok kanal var. Bugün, çalışanlar memnun değilse, yöneticiye karşı eylemi daha önce kolayca mümkün değildi, fakat şimdi her an harekete geçebilirler. Bir durumda, olayla ilgili bir hikâye ile bir yerel haber gösterisi ile örneğin, bir düğmeye dokunarak, çalışanlar, üst yönetim ekibi-ne ulaşarak tüm çalışanlar öfkeli bir mesaj gönderebilir. Destek grupları ve ağları geçmişte ayrılmış ve dağınıkken, bireyleri bir arada tutmak, güçlü liderlere bir meydan okumak, eylem düzenlemek için gruplar oluşturmak zordu. Bugün neredeyse bu ortak hareket etme kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, bugün bilgi ve medyaya daha fazla erişim ve müşterilere daha yakın, kısmen bu değişen müşteri ihtiyaçlarına ve şartlarına daha hızlı ve etkili yanıt sağladı (Avolio ve diğ. , 2003).

İkincisi olarak büyük bir e -çevre ortaya çıktı. İletişim ve hızlı sanal bağlantılar gelişti. E-liderler izleyenlerin taleplerine, değişimlere hızlı yanıt vermek için çeşitli yol, yöntem kullanırlar. E-çevre bu yol ve yöntem için faydalanılacak araçlardandır. E-çevre küresel çapta dünyada birbirine birçok yakın kuruluşların çözüm önerilerini kullanabilme fikir edinebilme fırsatı sunar. E-liderler projeleri tamamlamak için ya da çok kısa süreler içinde destek sağlamak için farklı zaman dilimleri, kültürleri ve hatta rakip kuruluşlar arasında insanları birbirine bağlayabilirler. Böyle bir e-lider, küresel çapta, çalışanlara sanal iletişim araçlarıyla bağ kurarak, herhangi bir soruna çözüm için müdahale edebilecektir (Avolio ve diğ. , 2003).

Bugünün liderleri ve küresel labirentte yol bulmaları için küresel çapta çalışma ortamında, çeşitli zaman dilimlerinde, farklı uluslar ve kültürler arasında bağlantılar kurmak durumundadır. Farklı zaman dilimleri, farklı uluslar ve kültürlerden oluşan sanal ekipler içinde, başarıya ulaşmak için birbiriyle bilgi alışverişi içinde sanal iletişim ile birbirine bağlı, takımın yaşam döngüsünün farklı noktalarında liderlik paylaşımı ile mümkün olabilir. Tam anlamıyla lider, sanal ekip, ekip üyeleri kesintisiz etkileşim davranışı içinde hareket etmelidir. (Avolio ve diğ. , 2003).

Üçüncü önemli farkı, başkalarına ulaşmanın ve dokunmanın artık daha kolay olmasıdır. Bir büyük küresel danışmanlık grubunun CEO'su neredeyse günlük olarak teknoloji kullanımını yoluyla ülke yöneticileri ile temas içinde olabilir. Acil ve uzun vadeli konularda geniş bir yelpazede kendini anlatma ortamı elde edebilir. Sık sık çalışanları etkileyebilecek şekilde özellikle farklı eğilimler konusunda yapılan açıklamaları paylaşabilir. E-lider herkese bilgi dağıtır takımın örnek performans için dünya çapında tanınmasını sağlayabilir. E-lider bireylerle her saniye iletişim içinde olarak, bir düğmeye dokunarak, o kadar çok ülkede dünyada herkes ile temasta olabilir. E-lider diğer kültürlerin iyi yönlerini çok iyi yansıtabilir. (Avolio ve diğ. , 2003).

Son dördüncü aşama olarak e-liderler, sanal ortamda iletişim ve bilgilendirmelerin daha silinmez olmasıdır. Sanal olarak kolaylıkla kapalı kapılara arkasında ortam ve kişilere ulaşmayı kolaylaştırır. E-lider iletişim halinde olması gerekenlere karşı uyumlu davranış sergilemelidir. E-liderler bu yanlarının farkında olmak ve akıllıca davranarak, sanallığın sağladığı iletişimi güç olarak kullanmak durumundadır. Fakat olumlu haberlerin yanında, olumsuz bilgilerinde hızlı bir şekilde yayılacağı için bu durumu göz önünde bulundurarak, hızlı ve doğru kararlar ile takipçilerine doğru ve hızlı bilgi aktarımı yaparak, oluşabilecek olumsuzlukları önceden önleyebilmelidir (Avolio ve diğ. , 2003) .

Sanal olarak yüz -yüze iletişim ve fiziksel sınırların dışındaki mekânsal uzaklıktaki ekip üyeleri arasındaki etkili iletişim için, E-liderin teknolojiyi çok iyi kullanımını ve sanal ortamın özellikleri çok iyi bilmeleri ve e-çevreyi iyi takip etmelidir(Kazlowski 2002). E-liderler sanal takımı ve ekibi veya e-çevreyi tipik izleme, koçluk ve gelişim işlevleri gerçekleştirmek zordur. E-liderler bu zorluğu başardığı sürece varlığını hissettirebilir. (Kazlowski 2002).

Günümüzde bilgi teknolojileri, özellikle internet, sanal ortam, rekabet avantajı kaynağı olarak ortaya çıkmıştır (Clemmer, 1999). Ayrıca, araştırmalar elektronik posta ile daha fazla

kişi ve kurumlara ulaşıldığını, ulaşmanın daha kolay olduğunu göstermiştir. İletişimin aralığı, miktarı ve hızı, daha etkili, düzeyi yüksek etkileşimler ortamı oluşturmuştur. (Nohria, Eccles, 1992).

Gelişen ve globalleşen ortamda; yöneticiler fiziksel gözlem ve önlemlerin dışında yeni denetim ve kontrol mekanizmaları geliştirerek, insanları ve ekibi yönetmek durumdadırlar (Nancy B. Kurland, Terri D. Egan, 1999 Mason, 1993). Bunun içinde e-liderler gereklidir. Okullarının yöneticilerinin gösterdikleri liderlik rollerinden e-liderlik rolünün düzeyinin belirlenmesi önemlidir. Çünkü gelecek nesli yetiştirme adına e-liderlik etme konumundadırlar.

2.5.6. Sanal İletişim

İnternet ile değişen yaşam ve iletişimle bir zamanlar onu sadece bir eğlence ortamı gören insanlar da internetin nimetlerinden yararlanıyor, tüm günlük işlerini internet ortamında gerçekleştiriyorlar. İnternetle yaşanan bu değişim hemen her türden sözlü ve yazılı iletişim süreçlerini de etkilemektedir (PC Online, 2000). Bilindiği gibi, geleneksel telefon ve mektup hem sembol, hem de zaman ve etkileşim yönlerinden sınırlı iletişim araçlarıdır. Çünkü ses, yazı sembolleri mekanik ortamlarda sınırlı alıcıya ulaştırılabilir. Oysa internet ortamının sağladığı metin tabanlı konferans, gerçek zamanlı etkileşimli sohbet, sanal gerçeklik, ertelenmiş zamanlı sohbet, elektronik posta, haber grupları, grup konferans yönetim sistemleri, sesli konferans ve video konferans zengin sembol iletişimi olanaklarını evrensel ölçekli uygulamalara dönüştürebilmektedir Etkileşim iki yönlü iletişim özelliklidir. İnternet ortamında etkileşime olanak veren alanlar ise; eğitim, haberleşme, eğlence ve oyunlar, hobiler, mizah, satış amaçlı ürünler ve gezi ve seyahat programları olarak sıralanabilir (Blum, 1997: 6).

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler hayatımızın birçok alanını etkilemeye hızla devam etmektedir. Bazı hizmetlerin “bir tık” uzağımızda olması bu teknolojileri kullanmamızı kolaylaştırırken, “bir tık” uzağımızda olmayan/olamayan hizmetlere eleştirel yaklaşmamızı da doğal kılmaktadır. Elektronik eğitim, elektronik devlet, elektronik imza, elektronik birçok kavramların yanı sıra, bilgisayar bağımlısı gençler-çocuklar, sanal topluluklar, sanal gerçeklik, sanal iletişim gibi sosyal hayatımızı da olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek kavramlar dilimize yerleşmektedir. Sanal iletişimde de, tıpkı iletişimin tanımında olduğu gibi bir kanal, alıcı(lar) ve verici(ler) bileşenleri söz konusudur. İletişimi sözlü (dil kullanımı) ya da sözsüz (beden dilinin kullanımı) olmak üzere ikiye ayırabilirken, sanal iletişimin sözcüklü simgeli görüntülü sesli çeşitleri söz konusudur. Sanal iletişimde “metin temelli araçlar”, “sesli

konferans araçları”, “video konferans araçları” kullanılabilir. İnternet ile etkileşimli bir iletişim (online) süreci doğmuştur. Çünkü internet kullanıcısı, bilgisayar ekranında okuduğu yazının tepkisini, herhangi bir materyale (kâğıt, kalem, zarf, telefon vb.) ihtiyaç duymadan, online ortamda ilgili yere tıklayarak anında iletebilmektedir. Eğitim sürecinde de öğrenen konumunda olan öğrencilerin gelişimi an be an izlenebilmekte, hızlı bir şekilde aile, okul, öğretmen üçlüsünde bilgi akışı olmakta, iyileştirme veya yönlendirme adına yapılacaklar hemen olabilmektedir. Bu kolay ve çok basit bir şekilde kitleden yanıt alabilme; İnternet ve teknolojik araçlardan faydalanma neticesinde, bu araçların kullanıcısı görüşlerini, deneyimlerini, gördüklerini aktarabilme olanağını doğurmuş ve etkileşimli iletişim süreci oluşturmuştur. İnternetteki evrensel iletişimde yazı ses ve görüntü aynı ortamda kullanılmakta; bu da iletişimi diğer geleneksel medyaya göre daha etkin kılmaktadır. Sanal iletişimle oluşan sanal kültürde internet kullanıcıları (netdaşlar), farklı yaşam koşullarında ve kültürlerde yaşayanlarla yakınlaşmakta ve kültürel değişim gerçekleştirmektedir (Çakır, 2005,vs.71-96).

2.6. E-liderlik İçin Anahtar Yeterlikler

E-liderin sanal ortama da hâkim olması gerektiği konusunda altı yeterlik belirlenmiştir. Birincisi, bilgi ile teknoloji arasındaki ilişkiyi anlaması gerekir. İkincisi, sanal çalışma sırasında bilgi akışını sağlamak için temel teknolojileri ve teknikleri bilmelidir. Üçüncüsü, sanal iş süreçleri ile geleneksel iş süreçlerinin nasıl olduğunu bilmelidir. Dördüncü, e-teknolojilerinin değerini hesaplayabilmelidir. Beşinci olarak, teknolojiyi tanımalı, yaratıcı ve teknolojik yenilikleri teşvik edebilmelidir. E-lider altıncı yetkinlik olarak yeni fikirler ve bunların uygulanmasını deneme tereddütü olmamalıdır. Ayrıca e-liderlerin, takipçileri ile iletişim bilgi kaynaklarını yönetmesi, kolaylaştırması, kuruluşun dışındaki paydaşlarla iletişim içinde koordinasyonu iyi olmalıdır (Grenier ve Metes, 1995).

Günümüz organizasyonlarını canlı tutmak, çok sayıda insanı bir araya toplayıp küresel ölçekte kurumsallaşmak, coğrafi olarak dağınık ve farklı yaşlardan insanları bir araya getirmek sağlam bir görüş, inanç ve enerji istemekte; büyük kararlar, zekâ ve yetenek gerektirmektedir. Geleceğin belirleyicisi, sürekli öğrenme ve değişim olacağından; öğrenme yeteneği ve esneklik de gerekecektir. Bu nedenle geleceğin e-liderleri, önemli niteliklere sahip olmalıdır:

Geleceğin e-liderleri, geniş düşünebilen, ufku geniş algılama ve kavrama yeteneği çok iyi olmalıdır. Değişime açık, öğrenme zorluklarıyla başa çıkabilmek için, Fiziksel sınırların

azaldığı ve bağlılık kavramını tanımlamanın güçleştiği bir dünyada olağanüstü bir motivasyon, öğrenme ve değişimin giderek bir yaşam biçimi olduğu sırada kendinin ve başkalarının endişelerini yönetmeyi sağlayacak duygusal dayanıklılık gösterebilmelidir. Kültürel düşüncelerin analizinde, fonksiyonel ve afonksiyonel düşüncelerin tanımında, kendi gücü ve fonksiyonel öğeleri üzerine inşa edilen kültürün genişlemesini sağlayan süreçleri geliştirmede yeni becerilere sahip olmalıdır. Başkaları ile birlikte olma arzu ve yeteneği, başkalarının katılımlarını sağlayabilme (görevler çok karmaşık olacak ve sorunların çözümü için liderlere gerekli olan bilgi daha geniş ölçüde yayılabilecektir) becerileri gösterebilmelidir.

Geleceğin e-liderleri, insanların bilgi ve becerileri ile orantılı olarak güç ve kontrolü paylaşma arzusu ve yeteneği (liderliğin bütün organizasyon içinde yaygınlaşmasına izin vermek ve böylesi gelişmeleri desteklemek) olmalıdır. Geleceğin e-liderleri, etkileme ve yönlendirmeyi daha güçlü kılmak için, teknolojiden faydalanarak bilgi elde eden, bu bilgiyi analiz eden, yeni bilgi üreten, bu bilgiyi kullanan, yenilikçi, değişim taraftarı, sanal etkileşim içinde olan, online iletişim ile bilgi akışını sağlayan kişi olmalıdır. O halde geleceğin e-liderliğinin ruhu, son yüzyılın en son liderlik mücadelesi, bir varlık sürdürme becerisi olacaktır. E-lider kişilik özellikleri bakımından, sanal teknolojiyi kullanabilme bakımından, sanal iletişim yeterliği bakımından, sanal takım yönetimi bakımından, yeteri kadar beceri ve yeterliğe sahip olmalıdır.

2.6.1. E-liderin Kişilik Özellikleri

Kişilik özellikleri sebebi ile insanlar benzer olaylara birbirlerinden farklı tepkiler verebilir, farklı stratejiler geliştirebilir, farklı yolları kullanabilir. Kişilik, yaşam tarzıdır, davranış, bedensel, zihinsel ve ruhsal farklılıklar gösterebilir. İnsanlar arasında benzerlikler olsa bile, kişilik, insanlar arası farklılıklar gösterir (Eroğlu, 1998,s.139).

Kişilik özellikleri tanımlarının tümünde ortak olan, çeşitli durumlarda ortak görüşte olmaları ve içsel nedenler olarak değerlendirilmeleridir. Kişilik özellikleri sosyal davranışlarla ilgili ipuçları içermektedir. Bu sosyal grup içerisindeki davranışlarda, kişilik özellikleri ile davranışlar arasında birebir ilişki olacağı anlamına gelmemektedir. En geniş kavramlardan olan kişilik, bir insanın konuşma tarzının, yeteneklerinin, ilgilerinin, dış görünüşü ve çevresine uyum özelliklerini içeren terimdir. Kişilik kendine özgü, bütün ve ahenklidir (Baymur, 1993,s.253). Kişilik, kişinin sosyal ve fiziksel ve ortam ile etkileşme tarzıdır, (Atkinson ve diğ., 1999, s.209).

Ortaya konan beş faktör kişilik özellikleri modeli, literatürde ulusal ve uluslararası araştırmalarda kullanılmaktadır. E-lider göstereceği kişilik özellikleri olarak, farklı kültürlerle karşı daha açık, iyimser yaklaşarak daha başarılı olacaktır. E-lider kişilik özelliklerine sahip olan bireyler stres otaya çıkaran durumlar ile karşı karşıya kaldıklarında, yaklaşımı ve çözümü akılcı ve insancıl olacaktır. E-lider kişilik özelliğine sahip bireyler güvenli, dürüst, dikkatli ve sorumluluk gibi nitelikleri ön plana çıkacaktır. E-lider kişilik özelliği baskın bireyler, yardımsever, reel, uyumlu ve çözüm odaklı olacaktırlar. E-lider kişilik özelliklerine sahip bireyler, yeni deneyimlere, değişime açık, yeni fikirlerle değişimi tercih eden ve bağımsız yargılama gücü olanlardır. E-lider, insanların eksikliklerini giderme, iletişimi uygulanabilir kılma, teknolojiyi kullanmaya yatkın, her yerde ve her zaman ulaşılan kişi olmalıdır (Deniz ve Erciş, 2008, s.303).

2.6.2. E-liderin Roller

Rol, bireyden beklenen davranışlardır. Rollerin kendine ait görev tanımlaması vardır ve bu görevi yapandan rolünü en iyi şekilde yapması beklenir. Genel olarak örgütlerde her birim ve konumun rol kalıbı, tanımı söz konusu olmasına rağmen, ülkemizde rol ve görev ilişkisi karışıktır (Gökçe ve Şahin, 2003, s.146).

Rol ve görevlerdeki karışıklıklar, kurumların performansını olumsuz yönde etkiler. Yöneticilerin örgütlerde üstlendikleri roller, en genel düzeyde, Fayol (1916) tarafından tanımlanmış olan beş yönetim fonksiyonu açısından incelenebilir. Bunlar; öngörme ve planlama, örgütlenme, emir-kumanda, haberleşme ve yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlardır (Mintzberg, 1980).

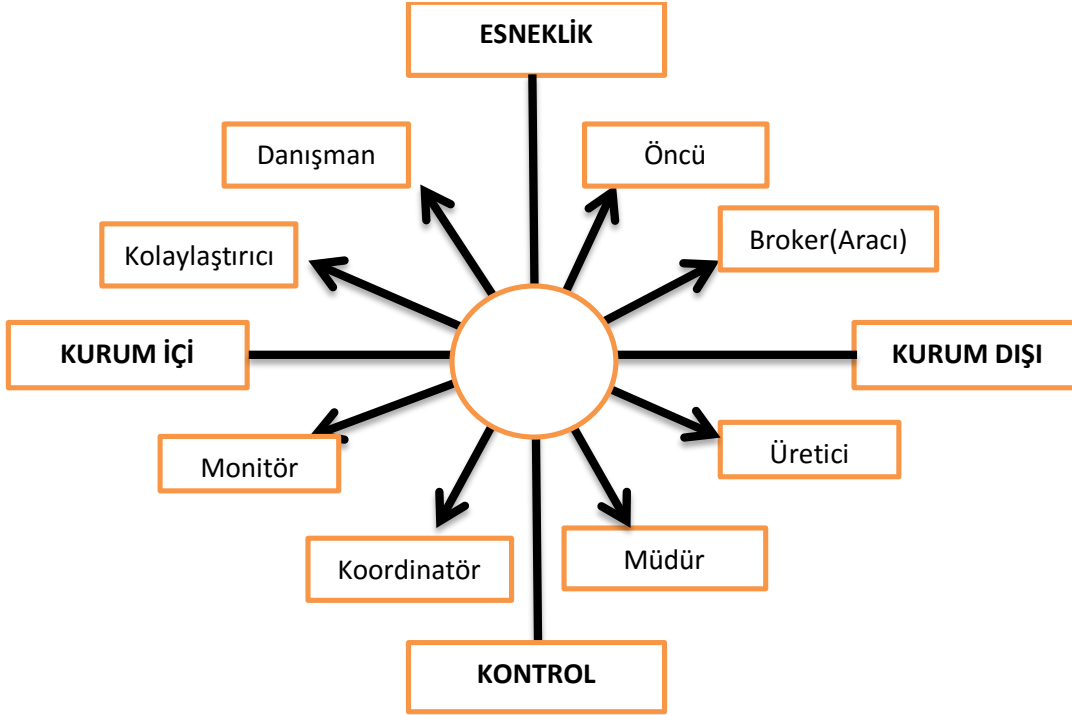
İşte, bu fonksiyonlar kapsamındaki görev ve sorumlulukları üstlenen yöneticilerden, belirli davranış şekilleri beklenmekte, yani bu davranışlar, yöneticinin rol tanımı içine girmektedir. Mintzberg'in yetmişli yıllarda ortaya atmış olduğu bu modeli, doksanlı yılların öğrenen organizasyon ve sürekli iyileşme felsefesi açısından değerlendirdiğimizde gelişim ile ilgili rollerin eksikliği fark edilmektedir. Bu kapsamda şu alt roller üzerinde durulmalıdır: eğitici, mentor, sürekli gelişimci (continous improver). Yöneticinin eğitici rolü, insan kaynağının geliştirilmesi, performansın yükseltilmesi ve kariyer gelişiminin sağlanması amacıyla, kişilerin yeteneklerini, becerilerini ve bilgi düzeyini yükseltecek bir gelişim ortamının örgüt içinde oluşturulması ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Yöneticinin Mentor rolü, çalışanların kariyer gelişimini sağlarken, belirlenmiş yönetici adayları ile birebir ilişki içinde olmasını

ve bu adayın geliştirilmesine yönelik doğrudan bir ilişki içine girilmesini kapsamaktadır. Bu ilişki uzun süreli ve gelişimsel niteliktedir. Yönetici adayını, cazip terfi olanakları ortaya çıktığında aday olarak gösterir ve destekler (sponsorship). Astına, hedeflerine ulaşmasını ve başarıyı yakalamasını sağlamak için pratik ip uçları verir. Sürekli gelişimci (continuous Improver) rolü ise, yöneticinin sistemlerdeki açıkları ve hataları sürekli takip ederek bunları ortadan kaldıracak çözüm yöntemlerini hayata geçirmeyi ve örgütsel sistemlerde sürekli gelişimi sağlayacak faaliyetlerin yürütülmesini kapsamaktadır. Böylelikle, Mintzberg'in modelinde yer alan rollere, ast olma rolü ile gelişim ile ilgili roller de eklendiğinde, yöneticilerin üstlendiği rolleri yöneticilerin yetkinliklerine, üstlendikleri bu rolleri yürütebilmek açısından ne kadar inandıkları, rol yeterlilik inançlarını oluşturmaktadır. Her türlü eğitsel etkinliklerde olduğu gibi okulların da öncelikle ulaşmak istedikleri belli amaçlarının olması, temel gerekliliklerden biridir. Okulun amaçları, okulun gerçekleştirmek istediği vizyonu kapsamalıdır. Yöneticilere, öğretmenlere, öğrencilere, yol gösteren vizyon, onların pusulası olmaktadır. Belli bir vizyonu olmayan insan, yönetici ve okul ne yapacağını bilemez (Şişman, 2004).

Okul yöneticileri önemli bir bilgi birikimine ve tecrübeye sahip, kendisini sürekli yenileyebilen, teknolojik okur-yazar, bilimsel düşünen ve yazan gönüllü birer önder şahıslardır. İlişkiyi zenginleştirmek, bireyselleştirmek ve yetişene özgü kılmak amacıyla, okul yöneticilerinin kendi alanlarında bilgi ve gelişmeleri izleyebilmeli, öğrenmeye örnek teşkil edebilmelidirler. Teknolojik alanda da yeni fikir ve süreçlere uyum sağlamalı, değişimi yönetebilmelidir. Dış paydaşlarla etkili bir ilişki geliştirebilmeli, onların desteğini alabilmelidir. Verimliliği artırmaya yönelik odaklanabilmelidir. Vizyon ve hedef geliştirebilmeli, işi tasarlayarak organize edebilmelidir. Bunları yaparken teknolojiden üst seviyede yararlanmayı becerebilmelidir. Bireysel ve örgütsel performansı takip edebilmeli, yönetebilmelidir. Karar verme sürecine okulun paydaşlarını katarak onların sahiplenmesini sağlayabilmelidir.

Bir okulda öncelikli konulardan biri de öğretmelerin neleri öğretmesi gerektiği ve öğrencilerin de neleri öğrenmesi gerektiği konusunda açık öğrenme amaçlarının belirlenmesinin yanında, bu bilgileri aktarma da kullanılacak yöntem ve teknikler de çok önemlidir. Yöneticiler rolleri gereği bulunduğu kurumda günü gününe hedef ve vizyon çerçevesinde gelişen olay ve süreçleri yönetmekle ilgilenirler. Liderler, geleceğe yön verilmesi, hedef belirleme ve hedeflere ulaşmak için gerekli stratejiler ile örgütün süregelen ihtiyaçlarına uygun çözümler üretirler. Quinn (1993), kuruluşların dört tarihsel modelini geliştirmiştir. Bu dört model, açık sistemler modeli, insan ilişkileri modeli, içsel süreç modeli, rasyonel amaç modelidir. Bu modellere dayalı olarak liderliğin değişik rolleri üzerinde durmuştur.

Şekil 3 Quinn'in liderlik rolleri



Bu tarihsel modeller arasındaki ilişkilerin kullanılması, örgütsel yapının etkililiği için bir çerçeve sunmaktadır. Yatay eksen dıştan odaklanmış sistem ile rekabet eden içten odaklanmış sistem içerirken, dikey eksen esnek sistemler ile rekabet eden kontrol sistemlerini içerir. Her bir dairede, iki tanımlı rol, bu rolleri bir lider ortaya çıkararak davranışları tanımlar. Tam tersine çeyrek dilimden, her rolün bir tersi veya rakip bir rolü vardır. Bireysel liderlik yetkinliği ve liderin etkinliği algısında bu davranışların etkin kullanımı önerilir (Hart ve Quinn, 1993; Hooijberg, 1996). Bir lider başka uygun değerlerin bitiminde görünmeyen değerlerin farkında olmalıdır. Bu rakip değerler çerçevesi için bir anahtardır. Tamamlayıcı rollerden danışman ve kolaylaştırıcı iç-esnek kadranda (çeyrek dilimde) düşer. Danışmanın rol davranışları başkalarını anlama, etkili iletişim ve takipçilerin gelişmesinden oluşur. Kolaylaştırıcı rol davranışları, etkin takımların yapısından, katılımı kolaylaştıran karar verme ve çatışma yönetiminden oluşur. Rakip rolleri dış kontrolün çeyreğinde yer alır. Tamamlayıcı rollerden üretici ve müdür bu çeyrek içinde düşer. Üretici rol davranışları, verimli çalışma süresi, zaman yönetimi ve stres ve verimli bir çalışma ortamının teşvikiyle oluşur. Müdür rol davranışları, tasarım ve heyet de dâhil olmak üzere çalışmayı organize edebilecek ve geleceği öngören ve amaçların belirlenmesiyle oluşmaktadır. İç kontrol çeyrekte tamamlayıcı roller monitör ve koordinatör rollerini kapsar. Monitör rol davranışları, bireysel performansı izlerken, kolektif

ve örgütsel performansın izlenmesiyle oluşur. Koordinatör rol davranışı, projelerin yönetilmesi ve fonksiyonel alanlar arasında tasarım çalışmaları süreçlerinden oluşur. İç-esneklik çeyreğinde ve dış-kontrol çeyreğinde tamamlayıcı roller yenilikçilik ve Brokerlik (Aracılık) tir. Yenilikçi rol davranışları, yaratıcı çevrenin teşvik edilmesi ve yaratıcı değişimi yaratmaktan oluşur. Broker(Aracı) rol davranışları, yapıyı ve güç tabanını koruyarak, fikirlerin sunulması ve müzakerelerin ve sözleşmelerin kabulü kapsar. Quinn (1988) ayrıntılı lider profilleri ve bazı etkili ve etkisiz liderleri belirlemiştir. Etkili lider profilleri; tüm becerileri dengelidir. Etkisiz lider profilleri; son derece verimsiz (her yerde zayıf, fakat danışmanlık da güçlü ve üretimde zayıf). Uzman yönetici rolünde lider tüm davranışları doğru kapsam içinde kullanır (Quinn, 1988; Hooijberg & Quinn, 1993; Hooijberg, 1996).

E-Liderlik süreci, amaçları, gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan öğrenme süreçlerinde, bireysel olarak diğer grup üyelerinin teknolojik ve bilgi bakımından desteklendiği bir süreç olarak tanımlanır. Bundan yaklaşık on yıl öncesinde, başarılı organizasyonların belirleyicileri arasında, kendini yenileyebilme yeteneği, öğrenme ve yenilik yapabilme yeteneği ve organizasyonel yaratıcılık kavramları tartışılmaktaydı. Bu tartışmalar dört evre içinde incelenebilir (Viitala, 2004, s.528-529):

- Birinci evrede araştırmalar, öğrenen organizasyonların özellikleri üzerine odaklanılmaktaydı. Bu evrede organizasyonların gelişmesi için yöneticilerin en önemli hedefi bir öğrenen organizasyon olabilmektir.

- İkinci evrede, organizasyonel öğrenme süreci ve yeni bilginin yaratılması kavramları tartışılmaya başlandı. Organizasyonel öğrenme ve bilgi yaratımı ile ilgili olarak hâlen geçerliliğini koruyan ve kullanılan çeşitli süreçler ortaya konulmuştur.

- Üçüncü evrede, araştırmacılar organizasyonel becerilerin ve entelektüel sermayenin geliştirilmesinin önemini vurguladılar. Bu aşamada, organizasyonlar, rekabet üstünlüğü elde edebilmek için özel yönetimsel görevler belirlediler.

- Son evrede, tartışmaların gündemine sırasıyla organizasyonel hafıza ve bilgi yönetimi girmiştir.

Bunlara ek olarak, tartışmalara enformasyon teknolojisi ve bu çerçevedeki diğer kavramlar da dâhil olmuştur. Özellikle enformasyon teknolojisi enformasyon sürecinde hem araç hem de bir yönetim fonksiyonu olarak görülmeye başlanmıştır (Viitala, 2004, s.529). Tüm bu tartışmaların ulaştığı genel sonuç, aslında liderliğin ne kadar önemli olduğudur. Çünkü tüm bu

süreçlerin başarılabilmesi etkin bir liderlik e-liderlik gerekmektedir. Guns'a göre teknoloji destekli elde edilen bilgi ile liderinin öncelikli görevi, organizasyonun bilgi varlıklarını harekete geçirerek bilgiden yarar sağlayabilmektir. Bu rolün gerçekleştirilmesinde liderin kullanacağı iki boyut vardır: Birincisi, öğrenen bir organizasyon olabilmek, ikincisi ise, bir teknolojik bilgi altyapısı geliştirebilmektir. Liderin stratejik düzeydeki temel sorumluluğu organizasyonel bilgiyi dönüştürerek bilgiden yarar sağlayabilen bir süreç geliştirmektir. Bu sürecin gerçekleştirilmesinde liderlere düşen bazı sorumluluklar ve roller şunlardır (Guns, 1998, s.315-316).

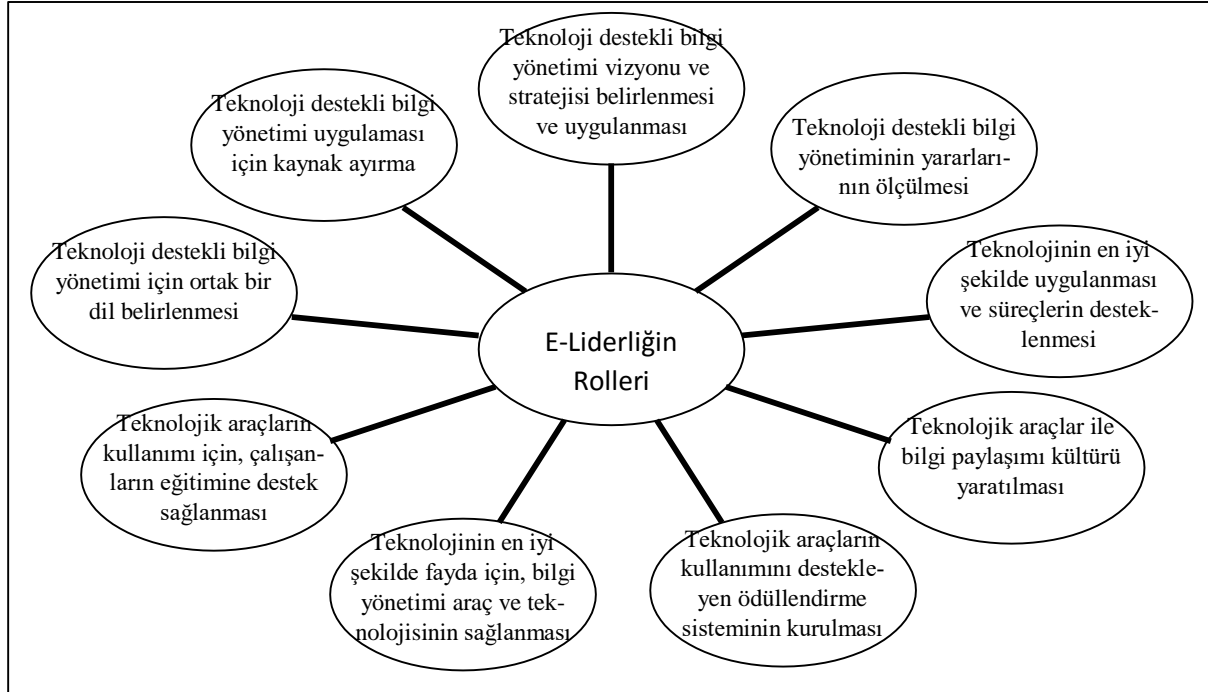
a) Yenilenmeye ve gelişmeye açık olmak. Yeni beceriler geliştirebilmek. b) Çalışanların kabiliyetlerini ve yeteneklerini geliştirebilmek için teknolojik öğrenme programları oluşturmak. c) Teknolojiden elde edilen bilgiyi en iyi şekilde kullanmak. İnternet, intranet, web siteleri, veri tabanları ve diğer teknoloji türlerinin doğru şekilde kullanımını sağlamak. d) Yeterli düzeyde kullanılmayan organizasyonel teknolojiden elde edilen bilgi varlıklarını harekete geçirmek ve hâlen kullanılmakta olan organizasyonel bilgi varlıklarına da değer katarak etkin şekilde yönetimini sağlamak. e) Organizasyon içindeki değerli bilgiyi, beceriyi ve uzmanlıkları belirlemek, Teknoloji destekli, elde edilen bilgi ile yönetim sisteminin sürdürülmesi için tüm çalışanların desteğini sağlamak. Bilginin harekete geçirilmesindeki liderlik rolleri ve liderlerin bunu başarabilmek için gereksinim duyacakları yetenekleri şunlardır (Oxbrow ve diğ., 1999,s.5):

a) Çalışanlara örnek olacak davranışlarda bulunmak ve çalışanların katılımını sağlamak. b) Teknoloji destekli, elde edilen bilgi yönetimi kavramını ve bilgi yönetimi düşüncesinin işletme stratejisi ve işletme hedefleri ile nasıl ilişkilendirileceğini anlamak. c) Liderler, strateji uzmanları ve diğer yetenekli çalışanlar arasındaki sözlü etkileşimi teşvik etmek. d) Yaratıcılık ve organizasyonel öğrenmeyi sağlayacak bir iklim oluşturmak ve bilgi varlıkları yaratmak. e) Teknoloji destekli, elde edilen bilginin, kullanımını sağlamak. Teknoloji destekli, elde edilen bilgiyi paylaşanları ödüllendirmek ve desteklemek. Teknoloji destekli, elde edilen bilgiyi paylaşımını destekleyen teknoloji ve araçlara yatırım yapmak. Birtakım araştırmacılara göre teknoloji destekli, elde edilen bilgi yönetiminde liderlerin rollerine ilişkin olarak şu özellikler belirlenmiştir (Dfouni, 2002, s.107-115; Dfouni ve Croteau, 2003, s.10; Andre, 2003; Chase, 1997, s.44; Barutçugil, 2002, s.146; Viitala, 2004, s.533-538; Faget, 2004; Bonner, 2000, s.38-39):

a) Çalışanların eğitimine ve organizasyonel öğrenmeye her zaman destek sağlamak. Organizasyon içinde teknoloji destekli, elde edilen bilgi paylaşma kültürünün oluşmasını teş-

vik etmek. b) Organizasyon içinde teknoloji destekli, elde edilen bilgi paylaşımı olaylarını ve toplantılarını desteklemek. c) Teknoloji destekli, elde edilen bilgiyi paylaşarak çalışanlara örnek olmak. Çalışanların arasındaki teknoloji destekli, elde edilen bilgi paylaşımına yardımcı olmak. Organizasyonun teknoloji destekli, elde edilen bilgi yönetimi stratejisini geliştirmek. d) Teknoloji destekli, elde edilen bilgi yönetiminin yararlarını ölçmek için inisiyatif kullanmak. Teknoloji destekli, elde edilen bilgiye ulaşma ve bilgiyi kullanma araçlarının sağlanmasını ve kullanımını teşvik etmek. Teknoloji destekli, elde edilen bilginin yönetiminden faydalanmak için organizasyonun tamamını teşvik etmek. Teknoloji destekli, elde edilen bilginin yönetiminden sağlayacağı yarar ve kazançlara bütün çalışanları inandırmak. e) Organizasyonun teknoloji destekli, elde edilen bilgi kaynaklarını geliştirmek. Teknoloji destekli, elde edilen bilginin yönetiminden organizasyona ne gibi yararlar sağladığını anlamak için rakip organizasyonlarla karşılaştırma yapmak. Teknoloji destekli, elde edilen bilginin yönetimi uygulanmasını geliştirmek için adil bir ödüllendirme sistemi geliştirmek. Değişim yönetimini uygulamak. Organizasyon içerisinde teknoloji destekli, elde edilen bilgi yönetimi uygulamalarına katkıda bulunan teknolojilerin seçimine destek sağlamak. Organizasyonel süreçlerde teknoloji destekli, elde edilen bilginin yönetimi uygulamalarının yerleşmesini sağlamaktır.

Şekil 4 Organizasyonlarda E-liderliği Rolü



Kaynak: Faget, 2004.

Liderlik rolleri birçokları tarafından incelenmiş. Ortaya çıkan en temel özellikler, organizasyon içerisinde güven ve saygı ortamı oluşturulması, bilgi paylaşımının desteklenmesi, planlı öğrenme kültürünün yerleştirilmesi, çalışanların bilgiyi paylaşması, sorgulayıcı olması, bilgi yönetimi stratejisi ve vizyonunun belirlenmesi, bilgi yönetimi faaliyetlerinin desteklenmesi, deneyimlerden öğrenmek gibi hususlarda teşvik edilmesi ve bilgi yönetiminin uygulanmasında ödüllendirme sisteminin yerleştirilmesi sayılabilir (Doğan, 2009).

2.6.3. E-liderin Sanal İletişim Yeterlikleri

İletişimi Berelson ve Steiner şöyle tanımlar: "İletişim, bilginin, fikirlerin, duyguların, becerilerin, vb.'nin simgeler kullanılarak iletilmesidir" (Mutlu, 1999, s. 168). Theodorson ise "iletişim esas olarak simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine (veya diğerlerine) bilginin, fikirlerin, tutumların veya duyguların iletimidir" (Bülbül, 2001, s. 3) şeklinde tanımlamıştır. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi iletişim belirli araçlar kullanarak gerçekleştirilen bir eylemdir. İletişim araştırmaları çok çeşitli konular üzerinde durmaktayken, ağırlıklı olarak etki, iletişim süreci ve iletişim sürecinde kullanılan araçlar üzerinde durmuşlardır. Bu araçlar doğal olabileceği gibi (örneğin: dil, jest, mimik...) insan eliyle geliştirilen kitle iletişim araçları da olabilmektedir (radyo, tv, internet, gazete...). İnternet ve çeşitli internet uygulamaları (whatshap vb.), online telefon uygulamaları kısa bir geçmişi olmasına rağmen dünya üzerinde yaygın bir kullanım alanı edinerek kitle iletişim aracı halini almıştır. Gün geçtikçe kullanım alanı genişleyen bu iletişim aracıyla birlikte hayatımıza yeni ifadeler, anlatım kalıpları, semboller, kullanım pratikleri de girmektedir (Çakır, 2005, s.71-96).

Çeşitli yollar vasıtasıyla bilginin, iki ya da daha fazla insan arasında alış-verişi olarak tanımlanan iletişim, görünüşte basit ve anlaşılabilir bir tanıma sahip görülmektedir. Yönetimin özünde temel unsur olarak insanı etkilemek yatar, bireyi etkilemek için başvurulan yaklaşımlar, o yerin yönetiminin özünü oluşturur. Eğitim kurumları ise toplumsal değerlerin devamlılığını sağlama, bireyin hayata uyumunu sağlama, meydana gelen değişme ve gelişmelere bireyleri ve toplumu hazırlama gibi önemli görevlere sahiptir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin sahip oldukları iletişim becerilerinin yönetim sürecinin amacına ulaşmasında anahtar role sahip olduğu düşünülmektedir (Aydoğan, ve Kaşkaya, 2010). Yönetici sanal ortamda da nazik ve samimi davranmalı, hoşgörülü ve sempatik olmalıdır. Anlayışlı davranmalı. Tutarlı davranışlar sergilemeli, itimat edilebilmeli. Kendinden emin bir şekilde güven telkin edebilmeli. Sanal ortamda da etkili iletişim kurabilmeli. Engellere rağmen etkili iletişim kurma gayreti içerisinde olmalıdır.

İnternetin gelişmesi ile sayısal ortamda gerçekleştirilen iletişim, genel olarak sanal iletişim olarak tanımlanmaktadır. Kişilerin ve liderlerin teknolojik araçları iletişimde kullanmalarının dört prensibi bulunmaktadır:

- a) Etkileşimli değişim süreci,
- b) İletişimde kolay kısa sürede yanıt alma,
- c) Evrensel iletişimi ile yazı-ses-görüntü öğelerini birlikte sunma imkânı,
- d) Evrensel iletişim ile toplumlar ve bireyler arasında birliktelik ve ortak ilgilerin oluşması.

İnternet ile etkileşimli bir iletişim(online) süreci doğmuştur. Çünkü internet kullanıcısı, bilgisayar ekranında okuduğu yazının tepkisini, herhangi bir materyale (kâğıt, kalem, zarf, telefon vb.) ihtiyaç duymadan, web sayfasındaki ilgili yere tıklayarak anında iletebilmektedir. Eğitim sürecinde de öğrenen konumunda olan öğrencilerin gelişimi an be an izlenebilmekte, hızlı bir şekilde aile, okul, öğretmen üçlüsünde bilgi akışı olmakta, iyileştirme veya yönlendirme adına yapılacaklar hemen olabilmektedir. Bu kolay ve çok basit bir şekilde kitleden yanıt alabilme; İnternet ve teknolojik araçlardan faydalanma neticesinde, bu araçların kullanıcısı görüşlerini, deneyimlerini, gördüklerini aktarabilme olanağını doğurmuş ve etkileşimli bir iletişim süreci oluşturmuştur. İnternetteki evrensel iletişimde yazı ses ve görüntü aynı ortamda kullanılmakta; bu da iletişimi diğer geleneksel medyaya göre daha etkin kılmaktadır. Sanal iletişimle oluşan sanal kültürde internet kullanıcıları (netdaşlar), farklı yaşam koşullarında ve kültürlerde yaşayanlarla yakınlaşmakta ve kültürel değişim gerçekleştirmektedir (Çakır, 2005,vs.71-96).

Geleneksel iletişimde, kurum, altyapı olarak bir yatırım yapar ve örgütün bünyesinde belirli bir süzgeçten geçirildikten sonra üretilen enformasyon çok sayıda kişiye ulaştırılır. Burada, üretilen enformasyona yönelik bir tepki çoğunlukla alınmaz ya da gecikmeli olarak ve çok az sayıda alınır. Oysaki internetle oluşan iletişim süreci; "birçoktan birçoğa modeli" (many to many) uygulanmaktadır. Burada, iletişim aracının (internet'in) bir sahibi bulunmamaktadır ve üretilen enformasyon, doğrudan diğer insanların ilgili kişilerin yararına sunulmaktadır. Burada temel avantajı iletişim sürecine, geleneksel iletişimin aksine, herkesin katılımcı olarak katılabilmesidir Örgüt, iş bölümü yaparak, bir hiyerarşisi içerisinde, ortak amacı gerçekleştirme adına bir araya gelmiş insanların faaliyetlerinin koordinasyonudur (Dökmen, 2006, s.37). Örgütsel amaçlarına ulaşmaya çalışan eğitim örgütlerinin yönetici ve öğretmenle-

ri arasında kurulan güçlü iletişim, pek çok örgütsel problemin ortaya çıkmasını engelleyecektir. En yalın haliyle iletişim, bilgi, fikir ve duyguların bir kişiden diğerine aktarılma sürecidir. Örgütsel faaliyetlerin temelidir. Kişisel, toplumsal ve örgütsel birçok sorun, yetersiz ve yanlış iletişimden olabilmektedir. Bir örgütte yanlış ve yetersiz bir iletişim, örgütün amaçlarının gerçekleşmesini engelleyecektir. Nitekim Foltz bu durumu, “Örgütsel iletişim, bir makinanın aksamadan çalışmasını sağlayan yağ gibidir.” diyerek açıklamaktadır (Bolat, 1996, s.75).

Toplumunu etkileyen en önemli örgütler olarak okulların sağlıklı ve verimli iletişim kanallarına sahip olması toplumun gelişimi açısından önemli bir etkidir. Okulda bulunan tüm paydaşlar iletişim konusunda sürekli aktif olmak durumundadır. Çünkü insan ancak iletişim ve etkileşim ile eğitilebilir ve geliştirilebilir. Eğitim sisteminin yönetilmesi ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin sağlıklı şekilde devamı için okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim ön plandadır. İletişim kanallarının doğru şekilde olmaması okulun veriminin ve motivasyonun azalması demektir. (Doğan, ve diğ., 2013).

Etkili iletişimde bulunabilmek için yöneticilerin ve öğretmenlerin iletişim becerilerini artırmaları gerekmektedir. İletişim becerilerini geliştirmek, çalışanlar arasında yanlış anlaşılma ihtimalini azaltacak; böylece istenilen hedefe daha kolay ulaşılabilecektir. Kendilerine güvenleri artan çalışanların performansına yansıtacaktır. Dolayısıyla günlük hayatta olduğu kadar iş hayatında da başarılı olunmasını sağlayacaktır. Özellikle iş hayatında, kurum içi performans, motivasyon, kuruma bağlılık ve ekip çalışmalarının verimini en fazla etkileyen faktörün iletişim olduğu bilinmektedir. İş hayatında bilgi, teknik, beceri ve yetenek ne kadar fazla olursa olsun, iletişim becerisi eksikse, yüksek düzeyde bir performans beklenmemektedir. Bu nedenle etkili iletişim günlük hayatımızda çok önemli olduğu gibi iş hayatımızda da büyük önem taşımaktadır. Kurumlarda yönetici ve öğretmenlerin kendilerini ifade edişlerindeki problemler hem özel hayatlarını hem de iş hayatlarını etkilemekte, başarılarına engel olmaktadır.

Okullarda etkili iletişim kurulması ve sürdürülmesi son derece önemlidir. Bunun için, yöneticilerin öğretmenlerle etkili iletişim kurma ortamı sağlamış olması, öte yandan yöneticilerin öğretmenler tarafından kabul görmesi gerekmektedir. Yönetici öğretmen iletişiminin iyi olduğu okullarda, çalışmalar işbirliği ve dayanışma içerisinde yürür. Etkili iletişim sağlanan okullarda pek çok sorun ve çatışmanın çıkması engellenir. Okullarda başarı elde etmenin en önemli yollarından biri yöneticilerin personelle iyi iletişim kurma becerisine sahip olmalarıdır. Yönetici; personelin arasındaki iletişimi gözlemler, doğal iletişim gruplarını okulun amaçlarını gerçekleştirmede kullanır, okulda neler olup bittiğini bilen ve öğretmenleri bilgilendi-

ren, yaşanan bir sorunu görmezden gelmeyen, çözüm bulmaya yönelen ve yöneltten yönetici öğretmenlerin verimini arttırır, okulda başarıyı sağlar. Girdisi ve çıktısı insan olan eğitim örgütlerinde iletişimin önemi gün geçtikçe artmaktadır. İletişim becerileri zayıf olan yöneticiler iletişim becerilerini geliştirmeli ve okulda etkili etkileşimi sağlamalıdır. Örgütün yönetim sürecinde bulunan kişinin, en azından böyle bir işlevi olmayan öteki işgörenlerden ayrı bir yeterliliğinin olması gerekir (Başaran, 1994, s.204).

Eğitim ve iletişim birbirinden ayrılamaz iki kavramı ifade etmektedir. Bunun nedeni, eğitim amaçlarını gerçekleştirmenin tek yolu iletişim kurmaktır. Bir örgüt olarak okul ve örgütün işleyişinden sorumlu okul yönetimi için iletişim öncelikli konular arasında yer almaktadır. Örgütler, iletişim kurmadan faaliyetlerini sürdüremezler. Örgütsel iletişim, örgütsel ve yönetsel fonksiyonların yerine getirilmesinde önemi bir yönetsel fonksiyondur. Okullar eğitim sisteminin hem en büyük ve en önemli parçası hem de içinde yaşadığı topluma bakarak daha düzenli ve kurallı örgütlenmiş bir toplumdur. Okulun amaçları, toplumsal amaçlara bakarak işgörenlerin daha çok ortaklaşa çalışmasını ve güçlerini eş güdümlemesini gerektirmektedir (Başaran, 2000).

Okul gibi hizmet amaçlı kurulmuş örgütlerde insan ilişkileri diğer örgütlere nazaran çok yoğundur, hem girdisi hem de çıktısı insan olduğu için ilişkilerin önemi daha da artmaktadır. Okulları farklı kılan ve kültürel yapısını ortaya koyan özellikler, yönetici-öğretmen-öğrenci iletişimine dayanmaktadır (Celep, 2000).

Okullarda iletişim sürecini başlatan, yapısını belirleyen kişi okul yöneticisidir. Okul yöneticileri, örgütün kendisine verdiği yetkiye dayalı olarak öğretmenlere göre daha etkin konumdadır (Celep, 2000). Okul yöneticilerinin çevresindekilere amaçlar doğrultusunda iş yaptırabilmesi, kurduğu iletişim becerileriyle doğru orantılıdır. İletişimde başarılı olan okul yöneticilerinin daha etkili olduğu da bir gerçektir (Bursalıoğlu, 2005; Şimşek, 2005). Okul yöneticilerinin kişisel özellikleri arasında yer alan iletişim becerileri, okulun iletişim süreçlerini belirlemede ve üyelerin okuldaki davranışlarını etkilemede son derece önemli rol oynamaktadır (Gürgen, 1997).

Okul yöneticileri, sağlıklı iletişim geliştirirken, iletişim sürecinin özelliklerine önem vermelidir. Okul yöneticileri, iletişim sürecinde tavır ve davranışlarıyla net olmalıdır. İki yönlü iletişim, başarılı bir dinleyici olma, bilginin doğru paylaşılmasını sağlama, empatik olma, ihtiyacı olanların gereksinimlerini dikkate alma gibi unsurları göz önünde bulundurmalarıdır.

Kurum içerisinde etkili iletişim, öğretmen kalitesinin ve etkililiğinin artmasına ve motivasyonuna da yardımcı olmaktadır (Cemaloğlu, 2002).

Yöneticiler, öğretmenlerle etkileşime girerek okul ortamını geliştirmeli ve öğretmenlerin yeterlik duygularını olumlu yönde etkileyerek okulun verimliliğini arttırmalı ve bu okul yöneticilerinin temel görevleri olmalıdır. Yöneticiler, farklı değer ve düşüncelere sahip insanlar ile uyumlu olarak çalışabilmeli, diğer çalışanların isteklerini, duygu ve düşüncelerini dikkate alabilmeli ve farklı kişilikleri kabul edebilmelidir (Aydoğan ve Kaşkaya, 2010). Bu yüzden günümüzde iletişim, eğitim alanında etkin bir süreçtir. Eğitim kurumlarında yönetici, formal olmaktan çok informal iletişim biçiminden yararlanacaktır (Bursalıoğlu, 1998). Çünkü iletişim sürecinde karşılaşılan bazı engelleri önceden bilmek ve öğretim sürecinde bu engelleri etkisiz hale getirmek gerekmektedir. Okulların amaçlarının gerçekleştirilmesinde yöneticiler çok önemli bir role sahiptir. Sorunların tespit edilip, çözümlerin üretilmesi yöneticilerin iletişim becerilerindeki eksikleri gidermeye yardımcı olacaktır. Günümüzde öğrenci sayısının hızla artması ve okullaşma oranının hızla yükselmesi, eğitim felsefesindeki yeni gelişmeler ve kamu kurumlarında verim etkeninin önem kazanması; okul yöneticilerine duyulan ihtiyacı arttırmakla kalmamış, yöneticilerin bu göreve daha iyi ve etkin ve hızlı bir şekilde hazırlanmaları gerektiği zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Günümüzde okul yöneticilerinin daha bilgili ve becerili olmaları istenmektedir (Bursalıoğlu, 2000, s.31).

Günümüzde yaşadığımız hızlı değişim ve gelişmeler, iletişim yeterliliğine sahip yöneticilere olan ihtiyacı artırmıştır. İletişim, örgütler için olduğu kadar okullar için de vazgeçilmezdir. Yönetici ve öğretmenler, okul içinde iletişim ile ilişki kurabilir ve işbirliği içinde çalışabilirler. Kimin nerede ne yaptığı, nasıl çalıştığı hakkında birbirlerine dönüt vermediği bir yönetsel ortamda eğitimin hedeflerine ulaşılması mümkün değildir. İlköğretim okul müdürlerinin, öğretmenlerle çok etkili ve sağlıklı bir iletişim ağı kurabilmeleri için olumlu, açık, destekleyici, saygı, sevgi ve güven çerçevesine oturtulmuş bir okul iklimi yaratmaları zorunludur. Ekip kuran yöneticiler çok daha başarılı olmaktadır. İnsanlara sevgi ve saygı besleyenler mükemmel bir ortam ve işbirliği sağlamaktadır. Eğitim kurumlarının bütün bölüm ve birimlerinin birbiriyle uyum ve işbirliği halinde çalışması gerekmektedir. Bunun yanında okul müdürlerinin insan ilişkileri konusunda bir takım yeterliliklere, yönetim ile ilgili özel uzmanlık gerektiren teknik becerilere de sahip olması gerekmektedir (Demir, 2003, s.168).

Teknolojik gelişmelerin akıl almaz bir şekilde meydana gelmesi, toplumların sosyal, ekonomik ve kültürel olarak hızla değişmelerine sebep olmuştur. Hızlı teknolojik değişim

yeni haberleşme ve iletişim sistemlerinin doğmasına neden olmuştur. Okullar da zamana ayak uydurmak ve geleceğin başarılı gençlerini yetiştirebilmek için sosyal, kültürel ve teknolojik açıdan çevredeki gelişmelerden yararlanmak ve çevreye yenilikler sunmak zorundadır (Özalp, 1983, s.31).

Günümüzde en yaygın iletişim araçları ile İletişim teknolojisi coğrafi mesafeleri kaldıracak derecede gelişmeler göstermiştir. Bu da, bilgi ve mesaj akışını hızlandırmıştır. Teknik gelişmelerin getirdiği hızlı haber ve bilgi akışı, bu teknolojilerin eğitim sistemlerinde de kullanılmalarını zorunlu hale getirmiştir. Örneğin interneti kullanmayı bilen ilköğretim okul müdürü ya da öğretmen, istediği birçok bilgiye anında ulaşabilmektedir (Türkmen, 1992, s.31).

Teknik değişmelere bağlı olarak eğitim ve yönetim teknolojileri de sürekli ve hızlı bir değişim sürecine girmişlerdir. Eğitim yöneticileri iç ve dış çevreleri ile iletişimi koparmamak, gelişen yenilikleri takip edebilmek ve toplumsal değişime hem ayak uydurmak hem de toplumsal değişimi sağlamak için uygun iletişim; araç ve kanallarının etkisini göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Eğitim kurumları insan temelli oluşları sebebiyle, farklı kültür, inanç, tutum, amaç, yetenek ve davranışlarda olan fertleri bünyesinde barındırır. İletişim yeteneği ve beklentileri zayıf olan eğitim kurumlarında; yönetici ve öğretmenlerin birbirlerini anlama, algılama ve anlayış gösterme davranışları da zayıftır. Bu da eğitim kurumlarında verimi ve iletişimi bozmaktadır. Eğitim alanında yaşanmakta olan hızlı değişim, eğitim yönetimlerini de doğrudan doğruya etkilemekte ve değişim sürecine sokmaktadır. Yönetici ve öğretmenler bu süreç içerisinde daha karmaşık ve daha yoğun bir etkileşim içinde olma durumu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Eğitim yöneticileri bir yandan gelişen teknolojiye ayak uydurmak, bu teknolojiyi tanımak, kullanmak durumunda; diğer yandan değişen sosyal ilişki biçimlerini okullarına uygulamak zorundadır (Açıkgöz, 1994, s.130).

Günümüzde teknolojinin bizi hızlı bir değişim süreci içine almasından korkmamak gerekmektedir. Yapmamız gereken bu hızlı değişimi kontrol altına almak, aşırı uyumsuz, ön yargılı ve tepkici anlayışlardan uzak durmaktır. İletişim; örgütleme, planlama, koordinasyon ve kontrol gibi temel yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesine yardımcı olur. Öğretmenler açısından bakıldığında, çok etkili bir iletişimin performansı geliştirme ve iş doyumunu artırma gibi olumlu etkileri bulunmaktadır. Etkili iletişimin sayesinde öğretmenlerin işine bağlılığı ve iş verimi de artmaktadır. Yönetici ve öğretmenler arasındaki koordinasyon ve işbirliği ancak iletişim ile sağlanabilir. Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin beklenti ve duy-

gularından haberdar değilse aralarında işbirliği de sağlayamazlar. Kısacası okullar iletişim olmadan eğitim ve öğretimin amaçlarına ulaşamaz, diyebiliriz (Demir, 2003, s.135-136).

2.6.4. E-liderin Sanal Takım Yönetimi Yeterlikleri

Lider grubun bir üyesi olarak, diğerleri üzerinde olumlu etkide bulunan kişidir (Çelik, 2003, s.2). Lider grup üyelerinin yeterliliklerini ortaya çıkaran, yetersizliklerini gidermeye çalışan kişidir (Başaran, 1982, s.118). Liderlik bir araçtır (Drucker, 1996, s.128). Lider büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır (Bursalıoğlu, 1999, s.204).

Takımların performansı, liderin performansı ile yakından ilgilidir. Lider, zamanı ve çatışmayı yönetir. Lider, takım için hayati önemi olan iletişim, eşgüdüm, motivasyon ve etkileşimi organize eden kişidir. Etkili bir takım olabilmek, takım içinde etkili liderliğin olmasına bağlıdır. Takım çalışmasının başarıya ulaşması, takımdaki liderin etkili olmasına bağlıdır (Elma, 2002).

Sanal olmayan takımlardan farklı olarak sanal organizasyon duvarlarını ve zaman-mekân sınırlarını bilgisayar ve iletişim teknolojilerinden aldıkları güçle aşan takımlardır. Sanal takımlara kaynak, enformasyon ve zaman tahsisinde bulunarak, kimi zaman da bilfiil bir sanal takım içerisinde yer alarak gerçekleştirdiği liderlik faaliyetleridir. Ayrıca eğitim, öğretim ve geliştirme çabalarının da kültürün yerleştirilmesinde önemli bir işlevinin olacağı açıktır. Sanal takım lideri, üyelerinin okulun amaçları doğrultusunda, verilecek kararlara, yapılacak etkinliklere katılımını sağlayabilmelidir. Sanal takıma rehberlik ederek, okulun amaçları doğrultusunda yönlendirebilmelidir. Takım hedefler doğrultusunda öğretmenlerin beceri ve yeteneklerini geliştirebilmelidir. Sanal takım üyeleri arasında güven oluşturabilmeli bilgi alış-verişinin yüksek olmasını sağlayabilmelidir. Hedefler doğrultusunda sanal takım üyelerine teknolojik bilgi aktarımı yapabilmelidir. Sanal etkileşimi kolaylaştırmalı, kullanıma teşvik edebilmelidir. Birçok araştırma göstermektedir ki, liderler, takımların performanslarında çok büyük değişimler oluşturabilmektedirler. Takım liderleri, başarılı bir takım çalışmasının ortaya konmasında büyük rol oynarlar (Cascio ve Shurygailo, 2003, s.364).

Etkili liderler, takım çok zor durumdan geçerken takım üyelerini takip ederek onlara hedefleri aydınlatmada yardımcı olurlar, onları hedefe motive ederler. Liderler üyelerin, kendi potansiyellerini tam olarak fark etmelerini sağlayarak, takım üyelerinin kendilerine olan güvenlerini yükseltirler (Tuna, 2003, s.21). Takım çalışmasına inanmayan bir liderin yönettiği bir çalışmanın ve bir takımın başarısından söz etmek mümkün değildir. Takım lideri takım

çalışmasının gereğine ve mantığına inanmalıdır. Bir kişi hem ilişki hem görev bazlı amaçlara sahip olmayabilir. Çok boyutlu liderlik yaklaşımında dört tip takım liderliği tarzı vardır (Gordon, 1999, s.41).

Yönlendirici: Lider kişinin rollerini belirler. Takımla yüksek düzeyde iletişim içindedir. Toplantıları yönetir, takımı yönlendirir, denetler. Lider otoriterdir ve öğreticidir. Takım üyeleri lidere karşı saygılıdır ve itaatkârdır.

Destekleyici: Liderin takımla etkileşimi yüksek düzeydedir. Üyeler lidere güvenirlere. Lider takımı olumsuz dış etkenlerden korur. Lider aldığı kararları takıma açıklar. Takımı yönlendirir, denetler ve destekler. Liderden gelen iletilerin büyük bölümü olumlu geribildirimler ve duygusal desteklerdir.

Koçluk edici: Takım için kolaylıklar ve alternatifler sunar. Takımın durumunu gözden geçirmesine yardım eder. Takımın güçlü-zayıf yönlerini görmesini sağlar. Yol göstericidir. Takımı örneklerle özendirir. Birlikte karar almaya, katılıma önem verilmesini benimsetir. Takıma iyi çalışma, kolaylıklar ve alternatifler sunar.

Delege edici: Takımla liderin iletişimi zayıftır. Takım üyeleri lidere saygı gösterirlere. Lider tarafından hedefler verilir ve lider geri çekilir. Üyeler serbest hareket ederler. Karar alabilme özendirilir. Bilgiyi paylaşım güçlüdür.

Takım üyeleri toplantıları yönetir, birbirine yeni bildirim verir ve takım dışından geribildirim alırlar. Her şeyden önce takım liderleri takımlarını her yönüyle tanımalı, bireysel becerilerine dair temel bilgiye sahip olmalı, bireylerin uzmanlık alanlarını bilmeli, takım çalışmasının ruhuna inanmalı, takım içi çatışmaları önlemeli, etkili iletişim ve demokratik bir çalışma ortamı sağlamalıdır. Takım liderinin takım üyelerini çok iyi tanınması takım başarısı için hayati önem taşımaktadır. Çalışacağı bireylerin üstün ve zayıf yönlerini tanıyan bir takım lideri, çatışma ortamlarında, yüksek beceri gerektiren durumlarda veya takımın tükendiği zamanlarda devreye girerek takımı rahatlatacak önlemler alabilir veya yeni düzenlemeler yapabilir. Takım liderlerinin en önemli görevlerinden birisi, takımın heyecanını olumlu tutarak, takım içerisinde oluşabilecek anlaşmazlıkları önleme ve takımı stratejiler doğrultusunda faaliyetine devamını sağlamaktır. (Zaccaro ve Diğ., 2001, s.451-483).

Esasen takım liderinin en önemli görevlerinden biri, takım tarafından paylaşılan bir vizyon yaratmaktır. Bu takım performansını etkileyecek en önemli unsurlardan biridir. Paylaşılmış vizyon, takım bağlılığının sağlanmasında doğrudan etken bir rol oynamaktadır. Takım

lideri, takımın amaçlarını belirledikten sonra mevcut durumu belirleyip gelecekte nerede olmasını istiyorsa ona göre hedef çizmeli. Hedefler çerçevesinde, takımın nasıl çalışacağı, işlerin nasıl yapılacağı gibi rolleri ve sorumlulukları da özetlemelidir. Takım lideri, takımın gelişimini harekete geçirecek değerleri tanımlamalı ve çalışanları motive etmelidir. Takım liderinin öncelikli görevi, takım üyelerinin ihtiyaç duyduğu bilginin sağlanmasıdır. Lider bilgiyi süzer, takımın kullanımına sunar.

2.6.5. E-liderin Sanal Teknolojiyi Kullanma Yeterlikleri

Eğitimde teknoloji kullanımına ilişkin yatırımlar yapıldıktan sonra bu teknolojilerin ne derece etkin kullanıldığı ve ne tür problemlerle karşılaşıldığına ilişkin araştırmalar yapılmıştır. Teknolojiyi okul sistemine entegre ederken harcanan para ve emek, teknolojinin okulun başarısında etkili olup olmadığına ilişkin sorulara neden olmuştur (Weber, 2006). Okulları, eğitim teknolojilerinin satın alımı için büyük miktarda para harcarken, çoğu okul eğitim teknolojilerinden yeterince faydalanamamıştır. Schrum (2005), bilgisayar destekli eğitim yazılımları, uzaktan eğitim, elektronik tahta gibi ileri modern teknolojilerin okullarda bulunmasına rağmen okul reformunda etkisinin sınırlı olduğunu ifade etmektedir. Gelişmiş ülkelerde okul yöneticilerinin eğitim teknolojilerinden yararlanma durumlarına yönelik yapılan araştırmaların sonuçları, çoğu okul müdürünün bu konuda çok az bilgi ve beceriye sahip olduklarını ve oldukça yetersiz kaldıklarını ortaya koymuştur (Ertmer, ve diğ., 2002).

Türkiye’de yapılan araştırma sonuçlarına göre okullarda eğitim teknolojilerinin etkin bir şekilde kullanıldığını söylemek güçtür. Türkiye 2. Bilişim Şurası Eğitim Çalışma Grubu Raporunda (2004), ise MEB’in farklı düzey ve türdeki pek çok eğitim kurumuna yeterli olmasa da düzenli olarak teknolojik donanım için para veya araç gereç sağladığı, ancak bunların etkin kullanılıp kullanılmadığını denetlemekte yetersiz kaldığı konusuna dikkat çekilmiştir. Raporda MEB merkez ve taşradaki eğitim yöneticilerinin bilişimden gereğince yararlanmadıkları, bunun nedenini bilişim teknolojilerinden yararlanma konusunda gerekli hizmet içi eğitim sağlanamaması, çeşitli zamanlarda öğretmenlere ve/veya yöneticilere yönelik olarak sunulan kısa süreli eğitimlerin yeterli olmaması şeklinde açıklanmıştır. Eğitim teknolojilerinin okulda etkin kullanılmasının ancak okul müdürlerinin bu değişim sürecinde aktif rol üstlenmeleriyle mümkün olabileceğini, bunun yanında kendilerinin rol modeli olmalarının, çalışanlarına yeterli eğitim ve desteği sağlamalarının gerekli olduğunu belirtmektedir. Stegall (1998), okul müdürlerinin bilgisayar kullanması, teknoloji uzmanlarından yardım istemesi ve önerilerini alması, diğer okulları ziyaret etmesi, çalışanlarıyla beyin fırtınası yapması, teknolojiye

ilgi duyan öğretmenleri yetiştirmesinin önemini vurgulamaktadır. Okul yönetimi, karar verme, planlama, örgütlenme, yöneltme, iletişim ve değerlendirme gibi temel yönetim süreçlerinden oluşur. Okul yöneticisi, okulunu bu süreçlerini başarılı bir şekilde uygulayarak yönetmeye çalışır. Bütün bu süreçler, teknoloji desteğinde sürdürüldüğünde, daha etkili ve verimli bir şekilde gerçekleşebilir. Bu nedenle okul yöneticisinin, okulunu başarılı bir şekilde yönetebilmesi için yönetimin teknolojik altyapısını kurması ve işletmesi gerekmektedir (Erdoğan, 1997).

E-lider yönetimi daha güçlü kılabilmek için, tüm değerlendirme süreçlerinde teknolojiden yararlanır, teknoloji destekli karar verebilmelidir. Bilgi ve teknoloji kaynaklarını etkili kullanarak, bulunduğu kurumun sürekli gelişimi için, bilgiyi, teknoloji kullanarak paylaşabilmeli, yönetebilmelidir. Dijital öğrenme kültürünün gelişimine katkı sağlamalıdır. İnternet ve internet teknolojilerini çok iyi kullanmalıdır (forum, blog, sanal sosyal ağlar). Yenilikleri ve gelişmeleri internetten takip edebilmeli, internet üzerinden bilgi ve materyal paylaşımı yapabilmelidir. Teknolojiyi güvenli kullanma konusunda etik ilkelere uymalı ve sanal ortamda güvenilir olmalıdır. Teknolojiyi okul ile bütünleştirebilmeli, teknoloji kullanımıyla performansın artmasını sağlamalıdır. Sanal dosya paylaşımı (e-bulut), video konferans, whatshap, facebook vb. uygulamalarını bilgisayar, akıllı telefon ve diğer teknolojik aletleri kullanabilmelidir (Afshari ve diğ., 2009, s. 235-248).

Okul yöneticileri, bilgisayar ve interneti de kapsayan eğitim teknolojilerinin okulda etkin kullanımı konusunda sorumluluk taşıyan kişilerin başında gelmektedir. Bilgisayarların okullarda etkin kullanımı, “elektronik okul ”un oluşturulmasında özellikle okul çevresi ve toplumdan kaynaklanan talepler, eğitim yöneticilerine yeni görevler yüklemektedir. Teknolojilerin alımı, bilgisayar laboratuvarlarının oluşturulması, öğretmenlerin bu konuda eğitimlerinin sağlanması, bilgisayar eğitimi görmüş öğretmenlerin sisteme kazandırılması ve teknolojinin okulda etkin bir biçimde kullanılması öngörülen bu yeni görevlerden bazılarıdır (Turan, 2002a).

Toplumlardaki gelişmelerden etkilenen eğitim kurumunun ve okul yöneticilerinin değişime hızla uyum göstermesi gerekmektedir. Okul yöneticisinin önemli rolü, yaşanan teknolojik değişim ve gelişmelere göre gerekli öğretimi sağlamaktır (Çelikten, 2002, s.182). Okul müdüründen beklenen, teknolojiden eğitim amaçlı nasıl yararlanacağını bilmesi ve okulda başarılı teknoloji kullanımına liderlik etmesidir. Eğitim liderlerinin eğitim teknolojilerini,

özellikle bilgiye erişme, bilgiyi bulma ve yeni bilgileri üretmede kullanmasını gerektiren birçok neden vardır.

Okul yöneticisi yönetim sürecinde ve okuldaki program ya da etkinliklerin duyurulmasında iletişim aracı olarak teknolojiyi kullanmalıdır. Bu bağlamda ülkemizde MEB'in yürütmüş olduğu projelerin etkin ve verimli bir şekilde devam etmesi için okul yöneticilerine oldukça önemli görev düştüğü söylenebilir. Okul yöneticileri, yönetsel süreçler kadar okulda teknoloji kullanımını konusunda da roller üstlenmek durumundadırlar. Bilgi çağının okulunu yönetecek olan okul yöneticilerinin teknolojik yeterlikleri büyük önem taşımaktadır. Okul yöneticilerinin bu konuda yeterlik kazanmaları, okulda teknoloji kullanımına önem vermeleri ve bu konuda çaba göstermeleri gerekmektedir (Ergişi, 2005).

MEB, bilgi teknolojilerinin kullanımına ilişkin 53 sayılı genelgede okul müdürlerinin görevlerini şöyle açıklamıştır (MEB, 2001):

Bünyesinde BT sınıfları bulunan okul müdürleri, bu sınıflarla eğitim teknolojisi araçlarının amacına uygun, etkin, verimli, yaygın ve yoğun bir şekilde kullanılabilmesini; bilgi teknolojisi araçlarının sürekli işletimde kalmasını ve konuyla ilgili öğretmen eğitimlerinin okul bazında planlamasını sağlamak üzere gerekli her türlü tedbiri alacaklardır.

Temel Eğitim Programı kapsamında bulunan okullardaki yönetim amaçlı bilgisayarlardan, okulun yönetim işlerinin yürütülmesinde; öğretmen bilgisayarlarından, öğretmenlerin ders hazırlıklarında, internet erişimlerinde ve öğrenci işlerinde; öğrenci bilgisayarlarından ise eğitim öğretim amaçlı yararlanılacaktır. Söz konusu bilgisayarların amaçları dışında kullanılması önleneyecek, bu araçların ilgililer tarafından kullanılmaları özendirilecektir.

Temel Eğitim Programı kapsamındaki okullarda bulunan donanımların satın alındığı firmalarla üç yıl süreli garanti anlaşmaları yapılmıştır. Cihazların arızalanması durumunda, öncelikle ücretsiz telefon hatları aracılığıyla ilgili servis merkezleri ile bağlantı kurularak, bu cihazların bir an önce hizmete alınması sağlanacaktır. Bu yolla sonuç elde edilememesi durumunda, ilgili firma bölge ofisi bilgilendirilecek, buna rağmen gerekli hizmet alınmaz ise, Bakanlığımıza yazılı bilgi verilecektir. Yetkili olmayan kişilerin, garanti süresi dolmayan cihazlara müdahale etmesine izin verilmeyecektir.

Eğitim ğretim faaliyetlerinde kullanılmak üzere, değişik zamanlarda okullarımıza eğitim ğretim materyalleri gönderilmektedir. Söz konusu materyallerden çevrede bulunan diğer okulların da yararlandırılması sağlanacak ve öğretmenlerin dersleri ile ilgili eğitim materyali (eğitim yazılımı, tepegöz saydamı, sunu, vb.) zendirilecektir.

Telif hakları yasağı gereğince, okullarda işletimde bulunan bilgisayarlar üzerinde kullanılan her türlü yazılımın, lisans hakkı satın alınmış orijinal yazılımlar olması gerekliliği vardır. Okullarda lisans hakkı olmayan her türlü korsan ve kopya yazılımın kullandırılmasından okulların yönetimleri sorumludur.

Temel Eğitim Programı kapsamında firmalar tarafından okullara teslim edilen yazılımların teslim alınması aşamasında yazılımlara ait lisans belgeleri istenerek saklanacak bunlara ilişkin CD"lerin ve kullanıcı kitapçıklarının orijinal olmasına dikkat edilecektir.

Temel Eğitim Programı kapsamında alınan bilgi ve iletişim teknolojisi araçlarının yanı sıra tepegöz, televizyon, video gösterici araçlar ve internet bağlantılarının da eğitim ortamlarının zenginleştirilmesi için etkin bir biçimde kullanılması sağlanacaktır.

Bakanlığımız merkez teşkilatı ile İl Milli Eğitim Müdürlükleri arasındaki iletişimi hızlandırmak amacıyla oluşturulan İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri Bütünleşik Yönetim Bilgi Sistemi (İLSİS) hizmete alınmıştır. Her türlü yazışma ve iletişimde İLSİS'ten yararlanılmasına çalışılacaktır. Elektronik posta kullanma alışkanlıklarının ğretmen ve öğrencilere kazandırılması, okul web sitelerinin kurulması ve geliştirilmesi özendirilerek desteklenecektir.

Yukarıda belirtilen ve Temel Eğitim Programı hedefleri arasında yer alan (Okulun, evrenin Kültür ve Eğitim Merkezi haline getirilmesi hedefinde de işaret edildiği üzere; Bilgi Teknolojisi Sınıfları ve burada bulunan araçlardan evre okullarda öğrenim gören örgün, yaygın ve açık ğretim öğrencileri ile her kesimden vatandaşın yararlandırılması için İl, İlçe, okul ve kurum yöneticileri her türlü önlemi alacaklardır.

Küreselleşen dünyadaki hızlı değişimlere paralel olarak okul yöneticilerinin rolleri de değişmektedir. Artık okul müdürlerinin sadece genel liderlik becerilerine değil aynı zamanda teknoloji liderliği yeterliklerine de sahip olmaları beklenmektedir. Okul yöneticilerinin, geleneksel yöneticilikten sıyrılarak; eğitimi desteklemek ve zenginleştirmek için teknoloji kullanmaya ve başkalarına da kullandırmaya önem veren kişiler olması gerekmektedir. E-liderlik, okuldaki bütün örgütsel kararları ve politikaları oluşturmada, eğitim teknolojisinin etkili kullanımını kolaylaştırıcı faaliyetleri kapsar. Bütçe oluşturma, teknoloji için bölgenin desteğini sağlama, bağışların kabul edilmesi, teknoloji planının oluşturulması, teknoloji kullanımını için zaman ayrılması, e-postanın kullanımı, kadronun geliştirilme politikası ve teknoloji kurulundan söz edilebilir. Okul müdürlerinin e-lider olarak teknolojiyi eğitime entegre etmeden önce, değişim dinamiklerini ve insanların değişime olan tepkilerini anlayabilmesi önemlidir. Okul müdürlerine öğretme-öğrenme sürecinde ve yönetimde eğitim teknolojilerinin kullanımına yönelik yurt dışında ve Türkiye’de çeşitli eğitimler verilmesine rağmen bu eğitimlerin okul müdürlerinin eğitim teknolojilerini sağlama ve kullanmalarında ne derece yol gösterici olduğu konusunun araştırılmasına ihtiyaç vardır. Bazı okul müdürleri teknolojiyi kullanarak okullarında da etkin olarak kullanılmasına rehberlik ederken, bazıları ise teknolojiden gerektiği gibi faydalanamamaktadır. Bu nedenle teknoloji liderliğiyle ilgili olarak müdürlerin sahip olmaları gereken becerilerin belirlenmesi amacıyla standartların oluşturulmasına ihtiyaç duyulmuştur. Okul yöneticilerinin teknoloji liderliğiyle ilgili sahip olmaları gereken beceriler, yurt dışında çeşitli kuruluşlar tarafından “eğitim teknolojisi standartları” kapsamında belirlenmiştir. Dolayısıyla teknoloji lideri olarak okul müdürlerinin sahip olması öngörülen birtakım beceriler söz konusu standartlar kapsamında daha belirgin bir biçimde ortaya konmaya çalışılmıştır (Tanzer, 2004, s.736-743).

Bu beceriler; Öğrenmeyi daha etkili hale getirmek için teknoloji uygulama standartları, okul müdürleri için yardımcı olacaktır. Bu standartlar, okul müdürlerinin teknolojinin etkin kullanıldığı okullarda lider olarak sorumluluklarını yerine getirirken neyi bilmeleri ve neyi yapmaları gerektiği konusunda sahip olmaları gereken yeterlikleri belirtmektedir.

E-lider, öğrencilerin ihtiyaçlarına yönelik, ilgi çekici, dinamik, dijital çağın öğrenme kültürünü tüm öğrencilere kazandırmaya yönelik gerekli ortamı oluşturur, geliştirir ve devam ettirir. Bu amaçla; dijital çağın öğrenme kültürüne uygun, sürekli iyileştirmeye odaklı, yenilikçi teknolojik uygulamalara odaklanır. Teknolojinin öğrenmede sürekli ve etkin kullanımı için model olur, teşvik eder. Teknolojiyle donatılmış öğrenen merkezli ortamları ve tüm öğrenenlerin ihtiyaçlarını karşılayan farklı teknolojik öğrenme kaynakları sağlar. Teknoloji ala-

nındaki etkili uygulamaların kullanımını ve programa yayılmasını sağlar. Yenilikçiliği, dijital çağın gerektirdiği işbirliğini destekleyen ulusal, yerel ve uluslararası öğrenme gruplarını destekler ve bu topluluklara katılır.

E-lider, eğitimcileri güçlendiren yenilikçi ve profesyonel bir öğrenme ortamı oluşturarak, çağdaş teknolojilerle dijital kaynaklar yoluyla öğrencilerin öğrenmelerini destekler. Bu amaçla; teknolojinin etkin kullanımı ve entegrasyonu için zaman ile kaynak ayırır ve bu teknolojilere erişimi sağlar. Teknolojinin kullanımıyla ilgili öğretmenlerle diğer personeli yetiştiren ve sürekli destekleyen eğitimler düzenler ve bu eğitimleri denetler. Dijital çağın araçlarını kullanarak paydaşlarıyla etkili iletişim kurar ve model olur. Öğrencilerin öğrenmesini artırmaya yardımcı olacak yeni teknolojilerin değerlendirilmesini teşvik eder ve etkin teknoloji kullanımına yönelik araştırmaları takip eder.

E-lider, etkili bilgi ve teknoloji kaynaklarının kullanımı yoluyla kurumlarını sürekli geliştirerek dijital çağ liderliği sağlar. Bu amaçla; öğrenme hedeflerinin en üst düzeyde gerçekleşmesi için uygun teknolojileri kullanarak değişimi planlı bir şekilde yönetir. Verileri toplama, analiz etme, sonuçları değerlendirme yoluyla çalışanların performansını ve öğrencilerin öğrenmelerini artırmak için bulguları paylaşarak işbirliği yapar. Akademik ve uygulamalı hedefleri gerçekleştirmek için teknolojiyi etkin kullanan personeli işe alır ve destekler. Sistemli iyileştirmeyi desteklemek için stratejik ortaklıklar kurar ve harekete geçirir. Yönetimi, öğretme ve öğrenmeyi destekleyen, birlikte çalışabilir teknoloji sistemleri de dâhil olmak üzere güçlü bir teknolojik alt yapıyı kurar ve sürdürür.

E-lider, sosyal, etik ve yasal konuların anlaşılmasına, değişen dijital kültürle ilgili sorumluluğun gelişmesine yardımcı olur. Bu amaçla; bütün öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere uygun dijital araç ve kaynaklara eşit erişim sağlar. Dijital bilgi teknolojilerinin yasal, etik ve güvenli kullanımını destekler, model olur ve kurallar oluşturur. Sosyal etkileşimlerde teknoloji ve bilginin sorumlu kullanımını sağlar. Çağdaş iletişim ve işbirliği araçlarını kullanarak, küresel sorunlarla ilgilenilmesini içeren ortak kültürel anlayışın gelişimine yardımcı olur. Eğitim teknolojilerinin öğretme-öğrenme ve yönetim sürecinde etkin kullanımının sağlanması, başka bir deyişle okul müdürlerinin e-liderlik rollerini yerine getirebilmeleri için gerekli eğitimlerin düzenlenmesine ihtiyaç vardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizine yer verilmiştir.

3.1.Araştırma Modeli

Teknolojinin her alanda kullanıldığı günümüzde okul yöneticilerinin e-liderlik (sanal liderlik) yeterliliklerinin ne düzeyde olduğunu belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada betimsel yöntemlerden olan tarama modeli kullanılmıştır. Balcı (2005)'ya göre tarama modeli geçmişteki ya da halen var olan bir durumu olduğu biçimiyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır.

3.2.Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunun, Konya ili Karatay, Meram ve Selçuklu ilçelerinde görev yapmakta olan ilkököl ve ortaokul yöneticileri (müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı) oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunda yer alan okul yöneticilerine ait sayısal bilgiler Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü (KİMEM, 2015)'den alınarak tablolara dönüştürülerek Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2 Araştırmanın Çalışma Grubunda Yer Alan Yönetici Sayıları

	İlkokul	Ortaokul	Toplam
Okul sayısı	214	168	382
Yönetici sayısı	399	327	726

Tablo 2 elde edilen verilere göre araştırma çalışma grubunu 726 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Bu kapsamda tüm yöneticilere ulaşılmıştır. Yöneticilere ait demografik özellikler Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3 Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerine Ait Demografik Özellikler

Demografik Özellikler		n	%
Görev yaptığınız okul türü	İlkokul	250	48,6
	Ortaokul	264	51,4
Yöneticilik görev yılı	1-5	263	51,2
	6-10	114	22,2
	11-15	66	12,8
	16 ve üzeri	71	13,8
Cinsiyet	Kadın	58	11,3
	Erkek	456	88,7
Yaşınız	18-24	0	0
	25-35	164	31,9
	36-45	228	44,4
	46 ve üzeri	122	23,7

Tablo 3'deki bulgulara göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinin;

%48,6'sı ilkokul, %51,4'ü ortaokul da, görev yapmaktadır. Buna göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinin oranı birbirine yakın olmakla beraber, çoğunluğu ortaokullarda görev yapmaktadır. Yöneticilerin %51,2'ü 1-5 yıl, %22,2'si 6-10 yıl, %12,8'i 11-15 yıl, %13,8'i 16 ve üzeri yıl mesleki kıdeme sahiptir. Buna göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinin çoğunluğu 1-5 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Yöneticilerin %11,3'ü kadın ve %88,7'i erkeklerden oluşmaktadır. Buna göre araştırmaya katılan grubun çoğunluğu erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Katılımcıların %31,9'u 25-35 yaş, %44,4'ü 36-45 yaş, %23,7'si 46 ve üzeri yaş grubunu oluşturmaktadır. Buna göre araştırmaya katılan grubun çoğunluğu 36-45 yaş aralığındaki yöneticilerden oluşmaktadır.

3.3. Verileri Toplama Aracı

Yöneticilerin sanal liderlik yaklaşımlarını ortaya koymak için, bu araştırma kapsamında e-liderlik ölçeği geliştirilmiştir. Ölçeğin oluşturulmasında e-liderlik becerisi ile ilgili yapılan alanyazın taraması sonucu ulaşılabilen kuramsal açıklamalar (Blau ve Presser, 2013; N. Jawadi ve diğ..2013; B. Avolio ve S. Kahai, 2001; K. Mohammad, 2009; B. Avolio ve ark. 2014; Gary D. Kissler, 2001; Robin L. Wakefield, Dorothy E. Leidner ve Gary Garrison, 2008; Wen-Long Chang and Chun-Yi Lee, 2013; Jill Jameson, 2013; David Gurr, 2004;) ve uzman görüşlerinden elde edilen veriler esas alınmıştır. “e-Liderlik Ölçeğinin” (ELÖ) geliştirme sürecinde aşağıdaki işlemler yapılmıştır:

1. Yöneticilerin sanal teknolojileri, uygulamalarına yer veren davranışlarını betimleyen maddeler oluşturulmuştur. Bu maddelerin oluşturulmasında yukarıda da belirtilen kuramsal açıklamalar dikkate alınmıştır.
2. Taslak formda, sanal teknoloji yeterliği, sanal iletişim yeterliği, sanal takım yönetimi yeterliği ve kişilik rol yeterliği özellikleri, ölçebilecek maddelere yer verilmiştir.
3. Formdaki derecelendirme belirlenirken davranışın gerçekleşme sıklığı dikkate alınarak “1=kesinlikle katılmıyorum”, “2=katılmıyorum”, “3=kararsızım”, “4=katılıyorum”, “5=kesinlikle katılıyorum” şeklinde bir derecelendirme yapılmıştır. Görüşüne başvuru alan uzmanlar, derecelendirmenin, uygun olacağını belirtmişlerdir.
4. Elde edilen taslak form, Necmettin Erbakan Üniversitesi’nde 1, Mevlana Üniversitesi’nde 2, olmak üzere toplam 3 kişinin görüş ve değerlendirmesine sunulmuştur.
5. Gelen görüşler çerçevesinde ölçek formunda bulunan uzun içerikli maddelerden 10’u kısaltılmıştır. Bu görüşler doğrultusunda forma yeni maddeler ilave edilmiştir.
6. İstatistiki işlemlere ve ilgili uzmanların görüşlerine göre işlemeyen maddeler ölçekten çıkartıldıktan sonra 46 maddelik ölçek formuna son şekil verilmiştir.
7. Bu aşamalardan sonra ölçek formu, tashih amacıyla alanında tecrübeli iki Türkçe öğretmenine inceletirilmiştir. Öğretmenlerden gelen görüşler karşılaştırılıp, forma son şekil verilmiştir.
8. “E-Liderlik Ölçeği” (ELÖ)’nün güvenilirliğini sağlamak üzere iki farklı çalışma yapılmıştır.
9. Açıklayıcı faktör analizi ile ölçeğin maddelerinin dört alt boyutta toplandığı saptanmıştır.
10. Doğrulamalı faktör analizi sonucunda 4 boyutlu yapı doğrulanmıştır.

E-Liderlik Ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

Sanal Teknoloji Yeterliği:

Teknolojinin her alanda bütünleşmesiyle birlikte, eğitimde de okul yöneticileri bazı yeterliliklere sahip olmaya zorlanmış ve okul yöneticilerinden teknoloji kullanımında gerekli bilgi ve beceriye, öğretimsel ve öğrenmeyle ilgili, yönetsel uygulamalarda, teknoloji kullanımına ilişkin liderlik davranışı göstermeleri beklenmektedir. Bu kapsamda bilişim teknolojileri ve yazılımını takip edebilme, yeni teknolojilerden faydalanabilme ve kullanılması için gerekli ortamlar oluşturabilmelidir. Yönetimi daha güçlü kılabilmek için, tüm değerlendirme süreçlerinde teknolojiden yararlanır, teknoloji destekli karar verebilmelidir. Bilgi ve teknoloji kaynaklarını etkili kullanarak, bulunduğu kurumun sürekli gelişimi için, bilgiyi, teknoloji kullanarak paylaşabilmeli, yönetebilmelidir. Çevresindekilere dijital öğrenme kültürü oluşturabilmeli. İnternet ve internet teknolojilerini çok iyi kullanmalı (forum, blog, sanal sosyal ağlar). Yenilikleri ve gelişmeleri internetten takip edebilmeli, internet üzerinden bilgi ve materyal paylaşımı yapabilmelidir. Teknolojiyi güvenli kullanma konusunda etik ilkelere uymalı ve sanal ortamda güvenilir olmalıdır. Teknolojiyi okul ile bütünleştirebilmeli, teknoloji kullanımıyla performansın artmasını sağlamalıdır. İlgilerin hedef kitle ile paylaşımını teknolojik ortam ve araçların tümünü kullanabilmelidir. Sanal dosya paylaşımı (e-bulut), video konferans, whatsapp, facebook vb. uygulamalarını bilgisayar, akıllı telefon ve diğer teknolojik aletlerde kullanabilmelidir (Afshari ve diğ.,2009, s. 235-248).

Sanal İletişim Yeterliği:

Çeşitli yollar vasıtasıyla bilginin, iki ya da daha fazla insan arasında alış-verişi olarak tanımlanan iletişim, görünüşte basit ve anlaşılabilir bir tanıma sahip görülmektedir. Yönetimin özünde temel unsur olarak insanı etkilemek yatar, bireyi etkilemek için başvuru olan yaklaşımlar, o yerin yönetiminin özünü oluşturur. Eğitim kurumları ise toplumsal değerlerin devamlılığını sağlama, bireyin hayata uyumunu sağlama, meydana gelen değişme ve gelişmelere bireyleri ve toplumu hazırlama gibi önemli görevlere sahiptir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin sahip oldukları iletişim becerilerinin yönetim sürecinin amacına ulaşmasında anahtar role sahip olduğu düşünülmektedir (Aydoğan, ve Kaşkaya,, 2010). Yönetici sanal ortamda da nazik ve samimi davranmalı. Hoşgörülü ve sempatik davranmalı. Anlayışlı davranmalı. Tutarlı davranışlar sergilemeli, itimat edilebilmeli. Kendinden emin bir şekilde güven telkin edebilmeli. Sanal ortamda da etkili iletişim kurabilmeli. Engellere rağmen etkili iletişim kurma gayreti içerisinde olmalıdır.

Sanal Takım Yönetimi Yeterliği:

Sanal olmayan takımlardan farklı olarak organizasyon duvarlarını ve zaman-mekân sınırlarını bilgisayar ve iletişim teknolojilerinden aldıkları güçle aşan takımlardır. Sanal takımlara kaynak, enformasyon ve zaman tahsisinde bulunarak, kimi zaman da bilfiil bir sanal takım içerisinde yer alarak gerçekleştirdiği liderlik faaliyetleridir. Ayrıca eğitim, öğretim ve geliştirme çabalarının da kültürün yerleştirilmesinde önemli bir işlevinin olacağı açıktır. Sanal takım üyelerinin okulun amaçları doğrultusunda, verilecek kararlara, yapılacak etkinliklere katılımını sağlayabilmelidir. Sanal takıma rehberlik ederek, okulun amaçları doğrultusunda yönlendirebilmelidir. Takımı hedefler doğrultusunda beceri ve yeteneklerini geliştirebilmelidir. Sanal Takım üyeleri arasında güven oluşturabilmeli bilgi alışverişinin yüksek olmasını sağlayabilmelidir. Hedefler doğrultusunda sanal takım üyelerine teknolojik bilgi aktarımı yapabilmelidir. Sanal etkileşimi kolaylaştırmalı, kullanıma teşvik edebilmelidir.

Kişilik Rol Yeterliği özellikleri:

Okul yöneticileri önemli bir bilgi birikimine ve tecrübeye sahip, kendisini sürekli yenileyebilen, teknolojik okur-yazar, bilimsel düşünen ve yazan gönüllü birer önder şahıslardır. İlişkiyi zenginleştirmek, bireyselleştirmek ve yetişene özgü kılmak amacıyla, okul yöneticilerinin kendi alanlarında bilgi ve gelişmeleri, öğrenmede daha istekli örnek teşkil edebilmelidirler. Teknolojik alanda da yeni fikir ve süreçlere uyum sağlamalı, değişimi yönetebilmelidir. Dış paydaşlarla etkili bir ilişki geliştirebilmeli, onların desteğini alabilmelidir. Verimliliği artırmaya yönelik odaklanabilmelidir. Vizyon ve hedef geliştirebilmeli, işi tasarlayarak organize edebilmelidir. Bunları yaparken teknolojiden üst seviyede yararlanmayı becerebilmelidir. Bireysel ve örgütsel performansı takip edebilmeli, yönetebilmelidir. Karar verme sürecine okulun paydaşlarını katarak onların sahiplenmesini sağlayabilmelidir.

3.4. Verileri Toplama Süreci

Geliştirilen ölçeği okul yöneticilerine ulaşmak amacıyla KİMEM'den (Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü) araştırma izni alınmıştır. (EK-1) Verileri toplamak için, Konya İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerince iletişim için kullanılan “Kurum Net” sistemi aracılığıyla ölçeğin linki ve kendisi gönderilmiştir. Ulaşılamayan okul yöneticilerinin bir kısmına e-posta yoluyla veri toplama aracının linki gönderilmiştir. Buna rağmen cevap veremeyen yöneticilere veri toplama aracı araştırmacı tarafından birebir gidilerek doldurtulup toplanmıştır.

Aşağıdaki tabloda ölçek formlarının dönüş ve işleme bilgileri verilmiştir.

Tablo 4 Ölçek Formlarının Dönüş Bilgileri

Okul Yöneticisi Sayısı	Gönderilen Anket Sayısı	Dönen Anket Sayısı	Dönüş Oranı %	İşlenen
726	726	533	73,4%	514

Tablo 4'te verilen bilgilere göre Konya merkez ilçelerinde toplamda 726 yönetici olduğu anlaşılmaktadır. Bu 726 yöneticiden 533 tanesine ulaşılmıştır. Elde edilen formlardan 19 tanesi çeşitli nedenlerden dolayı kapsam dışında bırakılmıştır. 514 veri üzerinde çalışma yapılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

E-liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik analizlerini yapmak amacıyla öncelikle açıklayıcı (explatory) faktör analizi ve madde analizi çalışmalarına yer verilmiş, daha sonra doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizi çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın açıklayıcı faktör analizi ve madde analizi çalışmaları SPSS 22.0 (Statistical Package for Social Sciences) paket programıyla gerçekleştirilirken, doğrulayıcı faktör analizi çalışmaları ise AMOS 22.0 (Analysis of Moment Structures Package Program) yazılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan tüm istatistiksel işlemlerde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir. e-liderlik ölçeğinden elde edilen verilerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Yöneticilerin okul türü değişkenine göre e-liderlik düzeyleri arasında fark olup olmadığı t testi ile sınanmıştır. E-liderlik ölçeğinin her bir alt boyutuna ait puan-

ların normal dağılıma uygunluğunu değerlendirmede çarpıklık ve basıklık katsayıları testi dikkate alınmıştır. Çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri Tablo 5’de verilmiştir. Normal dağılım açısından çarpıklık ve basıklık değerlerinin (+,-1) aralığında olduğu zaman mükemmel, (+,-2) olduğu zaman ise kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir (Güven, 2014). Tablo 5 incelendiğinde bu değerlerin tamamının normal dağılım açısından kabul edilebilir olduğu görülmektedir. Dolayısıyla verilerin ilgili değişkenler açısından normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri testi sonuçları da incelendiğinde puanların normallığe uygun olduğu görülmüştür.

Tablo 5 E-Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları İle Birlikte Hesaplanan Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

N	Alt Boyutlar	Çarpıklık	Basıklık
514	Sanal Teknoloji Yeterliği	-0,657	0,949
	Sanal İletişim Yeterliği	-1,381	2,408
	Sanal Takım Yönetimi	-0,633	0,719
	Kişisel Rol Yeterliği	-0,664	1,649
	Toplam	-0,761	1,985

Ortalama =162,92

Standart Sapma =18.62

N =514

3.6. Ölçeğin Geliştirilmesi

Bu araştırmada, yöneticilerin e-liderlik yaklaşımlarını belirlemek için öncelikle “e-liderlik ölçeği” geliştirme çalışması yapılmıştır. Daha sonra yöneticilerin okul türüne göre e-liderlik yeterlik düzeyleri tespit edilmiştir. Ölçeği geliştirme aşamalarına ilişkin çalışmalar aşağıda verilmiştir.

3.6.1 Ölçeğin Geçerlik ve Güvenirliliği

Yöneticilerin e-liderlik yaklaşımı ölçeğinin madde ayırt ediciliğini belirlemek için %27’lik alt-üst grup karşılaştırmaları yapılmıştır. Bu açıdan, ölçeğin iç geçerliliğinin tespiti için bağımsız gruplar-t test uygulanmıştır. Öncelikle test puanları, küçükten büyüğe doğru sıralanmış ve grubun %27’lik alt ve üst kısmı hesaplanmıştır. %27’lik dilimde kalan 138 yöneticinin aldığı toplam puanlar Tablo 6’ da karşılaştırılmıştır. Tablo 6 incelendiğinde, madde toplam puanlarında üst grubun ortalamasının daha yüksek olduğu görölmektedir. Bu anlamda, üst grup lehine anlamlı bir fark olduğu ($p<0.01$) söylenebilir. Bu durum, maddelerin kendi içinde ayırt ediciliğinin yüksek olduğunu ve iç geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 6 Ölçeğin İç Geçerliliğinin Kestirilmesi

Boyutlar	Maddeler	Gruplar	n	\bar{X}	SS	t	p
Sanal Teknoloji Yeterliği	M24	alt%27	138	3,68	,673	-17,41	.000
		üst%27	138	4,83	,380		
	M29	alt%27	138	3,70	,729	-14,42	.000
		üst%27	138	4,75	,449		
	M28	alt%27	138	3,43	,810	-14,95	.000
		üst%27	138	4,66	,520		
	M32	alt%27	138	3,44	,705	-17,30	.000
		üst%27	138	4,70	,477		
	M25	alt%27	138	3,68	,604	-18,84	.000
		üst%27	138	4,83	,380		
	M26	alt%27	138	3,69	,614	-19,35	.000
		üst%27	138	4,86	,353		
	M31	alt%27	138	3,44	,694	-15,78	.000
		üst%27	138	4,62	,531		
M33	alt%27	138	3,36	,713	-16,74	.000	
	üst%27	138	4,63	,541			
M30	alt%27	138	3,93	,594	-15,81	.000	
	üst%27	138	4,87	,359			
M27	alt%27	138	3,48	,653	-16,85	.000	
	üst%27	138	4,68	,526			
M34	alt%27	138	3,28	,912	-15,60	.000	
	üst%27	138	4,70	,549			
Sanal İletişim Yeterliği	M9	alt%27	138	4,15	,638	-10,56	.000
		üst%27	138	4,84	,423		
	M13	alt%27	138	4,07	,549	-11,78	.000
		üst%27	138	4,78	,436		
	M2	alt%27	138	4,23	,620	-7,10	.000
		üst%27	138	4,73	,548		
	M10	alt%27	138	4,06	,637	-9,96	.000
		üst%27	138	4,73	,476		
	M14	alt%27	138	4,16	,530	-12,20	.000
		üst%27	138	4,83	,374		
	M8	alt%27	138	4,08	,580	-14,25	.000
		üst%27	138	4,88	,321		
	M4	alt%27	138	3,90	,583	-11,57	.000
		üst%27	138	4,69	,551		
M7	alt%27	138	4,03	,650	-12,44	.000	
	üst%27	138	4,83	,393			
M1	alt%27	138	4,09	,649	-12,29	.000	
	üst%27	138	4,88	,371			
M3	alt%27	138	3,88	,629	-13,51	.000	
	üst%27	138	4,78	,464			
M5	alt%27	138	3,90	,583	-11,57	.000	
	üst%27	138	4,69	,551			

*p<0.01

Tablo 6'nın Devamı (Ölçeğin İç Geçerliliğinin Kestirilmesi)

Boyutlar	Maddeler	Gruplar	n	\bar{X}	SS	t	p
Sanal takım Yönetimi Yeterliği	M42	alt%27	138	3,44	,604	-17,88	.000
		üst%27	138	4,67	,531		
	M40	alt%27	138	3,29	,737	-17,41	.000
		üst%27	138	4,65	,549		
	M43	alt%27	138	3,60	,645	-17,33	.000
		üst%27	138	4,77	,457		
	M41	alt%27	138	3,30	,709	-17,49	.000
		üst%27	138	4,62	,531		
	M45	alt%27	138	3,48	,653	-17,97	.000
		üst%27	138	4,71	,471		
	M44	alt%27	138	3,38	,664	-18,32	.000
		üst%27	138	4,67	,501		
	M46	alt%27	138	3,49	,664	-18,52	.000
		üst%27	138	4,75	,437		
M37	alt%27	138	3,65	,624	-16,05	.000	
	üst%27	138	4,72	,468			
M39	alt%27	138	3,26	,697	-17,62	.000	
	üst%27	138	4,62	,582			
Kişisel Rol Yeterliği	M20	alt%27	138	3,65	,588	-15,89	.000
		üst%27	138	4,68	,483		
	M16	alt%27	138	3,63	,640	-16,64	.000
		üst%27	138	4,76	,477		
	M18	alt%27	138	3,70	,623	-16,72	.000
		üst%27	138	4,77	,424		
	M19	alt%27	138	3,56	,673	-17,40	.000
		üst%27	138	4,75	,437		
	M21	alt%27	138	3,60	,710	-14,24	.000
		üst%27	138	4,67	,517		
	M17	alt%27	138	3,82	,582	-16,29	.000
		üst%27	138	4,83	,434		
	M22	alt%27	138	3,77	,557	-17,30	.000
		üst%27	138	4,80	,421		
M15	alt%27	138	3,82	,530	-18,37	.000	
	üst%27	138	4,83	,374			

*p<0.01

Diğer taraftan, hazırlanan yöneticilerin e-liderlik yeterlik ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı güvenilirliği de hesaplanmıştır. Ölçeğin Alpha katsayısı 0.85 olarak bulunmuştur. Ölçeğin elde edilen Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı mükemmel olarak değerlendirilebilir. Bu

nedenle ölçeğin güvenilir bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, geliştirilen ölçeğin dört faktörüne ilişkin güvenilirlik katsayıları ise Tablo 7’te sunulmuştur.

Tablo 7 Ölçeğin Faktörlerinin Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları

Faktörler	Madde no	Güvenirlik
Sanal Teknoloji Yeterliği	24,29,28,32,26,25,31,33,30,27,34	0,80
Sanal İletişim Yeterliği	9,13,2,10,14,8,4,7,1,3,5	0,83
Sanal Takım Yönetimi	42,40,43,41,45,44,46,39,37	0,80
Kişisel Rol Yeterliği	20,18,16,19,21,17,22,15	0,80

Tablo 7’deki bulgulara bakıldığında, ölçeğe ait faktörlerin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayılarının 0.80 ile 0.83 arasında değiştiği görülmektedir. Güvenirlik analizinde Alpha değerinin en az 0.70 olması gerektiği (Baş, 2013) göz önünde bulundurulduğunda, ölçeğin tümünün yanı sıra her bir faktörünün de oldukça güvenilir değere sahip olduğu söylenebilir.

3.6.2. Ölçeğin Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)

Oluşturulan deneme ölçeği seçilen yönetici grubuna uygulandıktan sonra, yöneticilerin e-liderlik yaklaşımları ölçeğinin yapı geçerliğinin belirlenmesi için açımlayıcı faktör analizi (AFA) kullanılmıştır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonunda, madde yük değerinin 0.30 ve üzerindeki maddeler ölçekte bırakılmıştır. Yapılan analizde, ölçekteki 39 maddenin faktör yük değerinin 0.30 ve üzerinde olduğu tespit edilmiş, ancak yedi maddenin(6,11,12,23,35,36,38) 0.30 alt kesme noktasının altında tespit edildiğinden dolayı bu maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğin, 0.30 ve üzerinde olan tüm maddelerine ikinci bir faktör analizi daha uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, ölçeğin KMO değerinin 0.96 olduğu saptanmıştır. Ayrıca, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri, dağılımın faktör analizi için yeterli olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılmakta olup, 0.80 ve 0.90 aralığı çok iyi, 0.90 ve üzeri değerler ise mükemmel olarak nitelendirilmektedir (Büyüköztürk, 2007; Kline, 1994). Ayrıca, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 1’e yakın bir değer alması halinde çalışma grubunun sayısının yeterli olduğu kanısına varılmaktadır (Kline, 1994). Bunun yanında, hesaplanan Bartlett testi sonucuna göre ölçeğin bu değeri [$X^2=1872/683$ sd=443] olarak bulunmuştur. Bartlett testinin an-

lamalı çıkması ölçüm yapılan değişkenin evren parametresinde çok değişkenli olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2007). Sonuç olarak, bu çalışmada elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri mükemmel anlama gelen 0.96 değeri, Bartlett testi sonucu da anlamlı ($X^2=1872/683$ sd=443; $p<0.000$) olarak saptanmıştır. Çalışmada gerçekleştirilen bu analizlerin bir neticesi olarak açımlayıcı faktör analizinin yapılabileceğine karar verilmiştir. Faktör analizinde özdeğeri 1 ya da 1'den daha büyük olan faktörler önemli faktörler olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2007). Bu araştırmada özdeğer 1.00 olarak alınmış ve özdeğeri 1.00'dan büyük dört faktör belirlenmiştir. Bu amaçla, ölçeğe uygulanan döndürülmüş bileşenler analizi sonuçlarına ilişkin olarak elde edilen faktörler ve bu faktörlerde yer alan maddelere ilişkin faktör yükleri Tablo 8'da belirtilmiştir.

Tablo 8'daki bulgular doğrultusunda ölçeğe ilişkin birinci faktörde (Sanal Teknoloji Yeterliği) yer alan maddelerin yüklerinin 0.840 ile 0.575 arasında değiştiği, ikinci faktördeki (Sanal İletişim Yeterliği) maddelerin faktör yük değerlerinin 0.797 ile 0.457 arasında değiştiği, üçüncü faktördeki (Sanal Takım Yönetimi Yeterliği) maddelerin faktör yük değerlerinin 0.904 ile 0.427 ve dördüncü faktördeki (Kişisel Rol Yeterliği) maddelerin faktör yük değerlerinin ise 0.778 ile 0.389 arasında değiştiği görülmektedir. Diğer taraftan, birinci faktörün açıkladığı varyans oranı % 43,97, ikinci faktörün açıkladığı varyans oranı % 9,10, üçüncü faktörün açıkladığı varyans oranı %4,89 ve dördüncü faktörün açıkladığı varyans oranı % 4,00 olarak bulunmuştur. Ayrıca, ölçeğin toplam açıkladığı varyans oranı ise % 61.96 olarak saptanmıştır. Bu açıklama oranı sosyal bilimlerde ölçek geliştirmede yeterli olarak kabul edilebilir orandır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010; Şencan, 2005). Yöneticilerin liderlik yaklaşımları ölçeğinin madde analiz çözümüyle varimax faktör analiz tekniği ile yapılan döndürme işlemi sonunda, ölçeğin dört boyutlu olduğuna karar verilmiştir. Ancak, ortaya çıkan bu durumu daha net görmek amacıyla Cattel'in scree sınaması yapılarak maksimum anlamlı faktör sayısı ile ilgili olarak Grafik 1 elde edilmiştir.

Grafikte dikey eksen özdeğer miktarlarını, yatay eksen ise faktörleri göstermektedir. Grafik faktörlerin özdeğerleriyle eşleştirilmesi sonucunda bulunan noktaların birleştirilmesi ile elde edilir. Grafikte yüksek ivmeli, hızlı düşüşlerin yaşandığı faktör önemli faktör sayısını vermektedir. Yatay çizgiler faktörlerin getirdikleri ek varyansların katkılarının birbirine yakın olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2007; Çokluk ve ark., 2010). Scree Plot sınaması grafiğinde (bkz. Grafik 2), grafik eğrisinin hızlı bir düşüş gösterdiği nokta beşinci noktanın olduğu yerdir. Beşinci noktadan sonra eğitim bir plato yapmaktadır. Nitekim bu noktadan

sonraki faktörlerin varyans'a yaptıkları katkı hem küçük, hem de yaklaşık olarak aynıdır. Bu yüzden ölçek dört faktörlüdür denilebilir.

Tablo 8 Ölçeğin Döndürülmüş Temel Bileşenler Analiz Yöntemindeki Maddelerin Faktör Yükleri

Maddeler	Sanal Teknoloji	Sanal İletişim	Sanal Takım	Kişisel rol Yeterliği
S24	,840			
S28	,816			
S29	,804			
S32	,769			
S31	,724			
S33	,711			
S25	,703			
S26	,692			
S34	,650			
S30	,601			
S27	,575			
S9		,797		
S2		,732		
S13		,668		
S10		,606		
S8		,592		
S1		,580		
S7		,563		
S14		,548		
S4		,522		
S3		,457		
S5		,389		
S41			,904	
S42			,875	
S40			,847	
S43			,847	
S39			,804	
S45			,797	
S44			,788	
S46			,771	
S37			,427	
S20				,778
S16				,771
S17				,739
S18				,737
S19				,722
S21				,711
S22				,641
S15				,637

Açıklanan Özdeğerleri ve Varyansları:

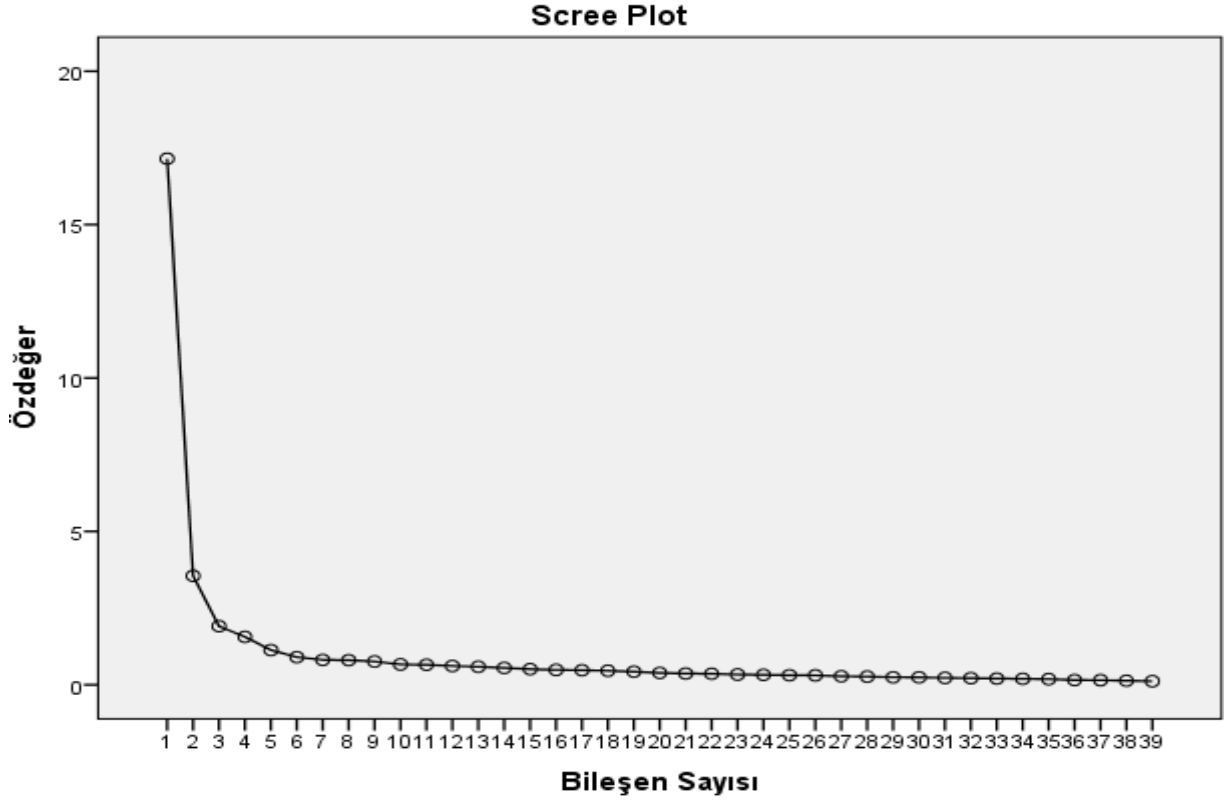
Sanal Teknoloji Yeterliği :17,15 - %43,97

Sanal İletişim Yeterliği : 3,55 - %9,10

Sanal Takım Yönetimi Yeterliği :1,91 - %4,89

Kişisel Rol Yeterliği :1,56 - %4,0

Grafik 1 Scree Plot sınaması grafiği

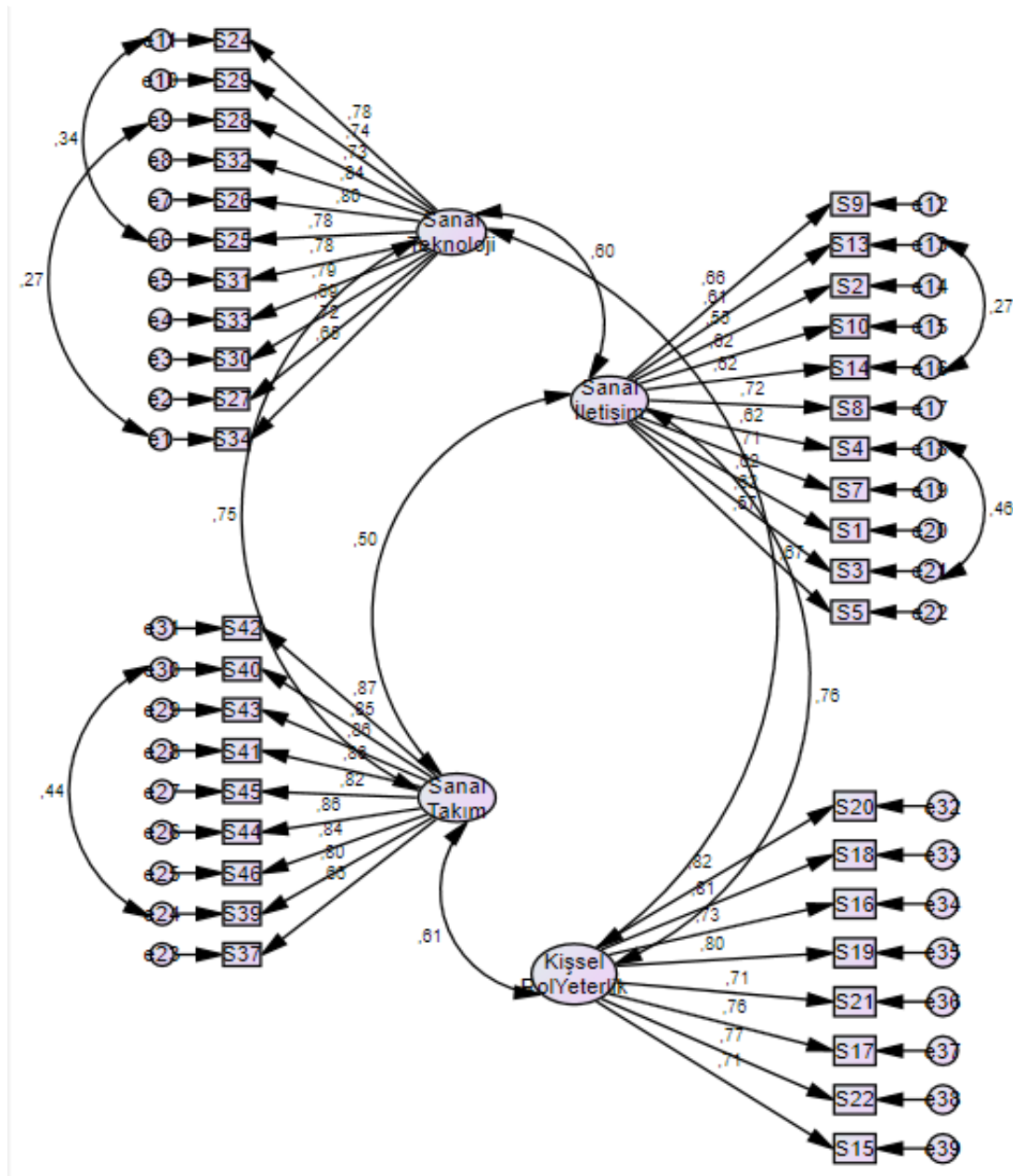


3.6.3. Ölçeğin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Geliştirilen ölçeğe ilişkin açımlayıcı faktör analizi yapıldıktan sonra, ortaya konulan modelin doğruluğunu test edebilmek amacıyla araştırmanın örnekleminde belirtilen niteliklere sahip 464 kişilik veri üzerinde doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ise faktörler ile göstergeleri arasında tanımlanan ilişkileri açıklayan ölçme modellerini test etmek amacı ile gerçekleştirilen bir analizdir (Çokluk ve arkadaşları, 2010). Doğrulayıcı faktör analizi için AMOS 22.0 (Analysis of Moment Structures Package Program) yazılımını kullanılmıştır.

Şekil 5 Dört Faktörlü Modele İlişkin DFA Sonuçları



Chi squared=1872,514 df=683 p=,000

Standardized estimates

GFI=,902 CFI=,964 AGFI=,874 NFI=,927

RMSEA=,071 SRMR=,074

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen 39 maddeli ve dört faktörlü ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin oluşan yapı Şekil 5’de gösterilmiştir.

Şekil 5 incelendiğinde, analizi sonucunda, normalliğin değerlendirilmesinde kritik oranı 30' dan küçük olan maddeler sonraki basmakta analiz sürecine dahil edilmemiştir. Kritik oranın 30'un altında olan maddeler(6.11.12.23.35.36.38.) ölçekten çıkarılmıştır daha sonra modifikasyon indekslerine bakılarak bazı maddelerin (e11-e9, 36-e11, e13-e16, e18-e21, e24-e30) maddelerin hataları birleştirilmiştir.

Şekil 5 incelendiğinde doğrulayıcı faktör analizinin bir sonucu olarak X^2/sd oranı 2.74 ($X^2/ sd=1872/683$) olarak saptanmıştır. İlgili alanyazında ki-kare uyum iyiliği ile serbestlik derecesi arasındaki oranın en fazla 3-4 veya bu oranlardan düşük olması gerektiği belirtilmektedir (Baş, 2013). X^2/sd oranının 3'ten düşük olması faktör yapısının uyumlu olduğunu göstermektedir. Bunun yanında, diyagramda standardize edilmiş değerler gösterilmektedir. Şekil 5'deki diyagramda gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki değerlerin hiç birinin 1'in üzerinde olmadığı, dolayısıyla gözlenen değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinin uygun düzeyde olduğu kanısına varıldığı söylenebilir (Baş, 2013). Bu çalışmada Ölçek maddelerinin faktör yük değerleri ,38 ile ,90 arasında değişmektedir ve tüm yük değerleri istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<,001$). Analiz sonucunda hesaplanan uyum indeksleri ($X^2=1872,514$, $p=,000$ RMSEA=,071 SRMR=,074, CMIN/DF (X^2/sd)= 2,742; GFI=,902 CFI=,964 AGFI=,874 NFI=,927) modelin iyi uyum için yeterli olduğu ifade edilebilir. CFI değerinin 0.95'e eşit veya bu değerden büyük olması mükemmel uyuma işaret etmektedir. Çalışmada CFI değeri 0.96 olarak saptanmıştır. Elde edilen bu değer iyi uyum olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanında, NFI ve NNFI değerlerinin de 0.95'e eşit veya bu değerden büyük olması mükemmel uyum iyiliğine işaret etmekle birlikte, çalışmada NFI değeri 0.93 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değerler de iyi uyuma işaret etmektedir (Baş, 2013). Araştırmada elde edilen sonuçlar uyum değerlerine sahip sınırlar içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, yöneticilerin e-liderlik ölçeğinin faktör yapısını doğrular niteliktedir. Sonuç olarak, elde edilen veriler ışığında söz konusu maddelerin dört faktörlü yapıyla uyumlu olduğu belirtilebilir.

Araştırmada geliştirilen "e-liderlik ölçeği"nin bir puanlama anahtarı bulunmaktadır. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 190 iken, en düşük puan ise 38'dir. Ölçeğin faktörlerindeki puan yükseldikçe, yöneticilerin ilgili boyutlara ilişkin tercihleri de artmaktadır. Ölçekten alınan toplam puanlar madde sayısına bölünerek, yöneticilerin elde ettikleri ortalama puanlarına göre, onların e-liderlik davranış gösterebilme yaklaşımlarına yönelik tercihleri hakkında bir yargıya varılabilir. Ölçek; "kesinlikle katılmıyorum" (1), "katılmıyorum" (2), "kararsızım" (3), "katılıyorum" (4) ve "kesinlikle katılıyorum" (5) şeklinde derecelenmiştir. Öl-

çekteki tüm maddeler olumludur. Bu çalışmada elde edilen veriler, genel olarak; 3'ün üstünde ortalama puan alan yöneticiler ile ilgili e-liderlik davranışı sergiledikleri şeklinde yorumlanmaktadır.

Modelin uyumunun değerlendirilmesinde, level of signifiante (p), chi-square / degrees of freedom ($X^2/sd = MIN/DF$) ve normed fit index (NFI), root mean square error of approximation (RMSEA), standardized root mean square residual (SRMR), comparative fit index (CFI), goodness of fit index (GFI), adjusted goodness of fit index (AGFI), uyum indeksleri dikkate alınmıştır. Model uyum kriterleri, iyi uyum ve kabul edilebilir seviyededir (Bayram , 2010, s.78).

Tablo 9 Uyum İndeksleri

Model uyum kriteri	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum
X^2	$0 \leq X^2 \leq 2 \text{ sd}$	$2\text{sd} \leq X^2 \leq 3 \text{ sd}$
p-değeri	$0,05 < p \leq 1,00$	$0,01 < p \leq 0,05$
X^2/SD	$0 \leq X^2/sd \leq 2$	$2 < X^2/sd \leq 3$
Kalıntılara dayanan uyum indeksleri		
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
Bağımsız modele dayanan uyum indeksleri		
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
NNFI	$0,97 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$
Yaklaşık hataların ortalama karekökü		
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$

Uyum İndeksleri (Bayram, 2010, s.78)

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde amaç ve alt amaç cümlelerinde yer alan sorular için toplanan verilere dayalı olarak elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Bu bölümde okul yöneticilerinin e-liderlik davranışları İlkokul ve ortaokulda görev yapan yöneticilerin e-liderlik, yeterlik düzeylerine ilişkin görüşleri analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Son olarak İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin e-liderlik konusundaki yeterlikleri görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte olup olmadığını ilişkin analiz edilerek yorumlanmıştır.

4.1. İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Yöneticilerin E-Liderlik, Yeterlik Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci sorusu “İlkokul ve ortaokulda görev yapan yöneticilerin e-liderlik, yeterlik düzeyleri nedir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu soruya yanıt aramak üzere E-Liderlik Ölçeğinden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Yöneticilerin e-liderlik düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma dağılımları alt boyutlarıyla tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 10 Yöneticilerin Sanal Teknoloji Yeterliği Alt Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları

Sanal Teknoloji Yeterliği Alt Boyutu	n	\bar{X}	SS
24- Bilişim teknolojileri ve yazılımlarını takip eder, yeni teknolojilerden faydalanır, kullanılması için gerekli ortamlar oluştururum.	514	4,22	,690
25- E-lider olarak yönetimi daha güçlü kılmak için, tüm değerlendirme süreçlerinde teknolojiye yararlanırım, teknoloji destekli karar verebilirim.	514	4,23	,671
26- E-lider olarak bilgi ve teknoloji kaynaklarını etkili kullanarak, bulunduğum kurumun sürekli gelişimi için, bilgiyi ve teknoloji paylaşıp ve yönetirim.	514	4,25	,672
27- E-lider olarak okulda dijital öğrenme kültürü oluştururum.	514	4,05	,754
28- E-lider olarak internet ve internet teknolojilerini çok iyi kullanırım. (forum, blog, e-posta, chat, sanal sosyal ağlar vb.)	514	4,06	,809
29- E-lider olarak ilgili yenilikleri ve gelişmeleri internetten takip eder, internet üzerinden bilgi ve materyal paylaşımı yaparım.	514	4,20	,724
30.E-lider olarak, teknolojiyi güvenli kullanma konusunda etik ilkelere uyar, sanal ortamda güvenilir davranırım.	514	4,39	,619
31- E-lider olarak teknolojinin bilişsel (teknolojiyi tanımlama, desenleme, yapma ve değerlendirme) ve psikomotor (teknolojiyi kullanma becerileri) boyutlarında gerekli donanıma sahibim.	514	4,03	,737
32-E-lider olarak teknolojiyi okul ile bütünleştirmede ve teknoloji kullanımıyla performansın artmasında ve teknoloji kullanımı konusunda model olurum.	514	4,06	,727
33- E-lider olarak, yeniliklerin yayılması, iletimi, bilgilerin hedef kitle ile paylaşılması ile ilgili olarak, teknolojik ortam ve araçların tümünü çok iyi kullanırım.	514	4,00	,754
34- E-lider olarak, sanal iletişimi sağlamak için; email, twitter, e-bulut(sanal dosya paylaşımı), whatsapp, facebook, video konferans, messenger, forumlar, bloklar, vb. araçları bilgisayar ve akıllı telefon ile online kullanırım.	514	4,03	,927
Toplam	514	4,14	0,73

Tablo 10 incelendiğinde okul yöneticilerinin e-Liderlik Ölçeği sanal teknoloji boyutunun “E-lider olarak, teknolojiyi güvenli kullanma konusunda etik ilkelere uyar, sanal ortamda güvenilir davranırım.” maddesine ilişkin aritmetik ortalamasının $\bar{X} = 4,39$ olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre okul yöneticilerinin, sanal teknoloji güvenli kullanımına ve sanal teknolojiyi kullanırken etik davranmaya önem verdikleri görülmektedir. Bu bulgu okul yöne-

ticilerinin sanal teknoloji kullanırken insani değerlerden olan güvene ve etik ilkeleri önemse-
dikleri biçiminde yorumlanabilir.

Okul yöneticilerinin e-Liderlik Ölçeği sanal teknoloji boyutunun “*E-lider olarak Bilgi ve teknoloji kaynaklarını etkili kullanarak, bulunduğum kurumun sürekli gelişimi için, bilgiyi teknolojiyi paylaşır ve yönetirim.*” maddesine ilişkin aritmetik ortalamasının $\bar{X} = 4,25$ olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre okul yöneticilerinin, sanal teknolojiyi kullanmaya ve oku-
lun teknolojik olarak gelişmesine önem verdikleri görülmektedir. Bu bulgu okul yöneticileri-
nin okulun teknolojik olarak gelişmesi için yönetici olarak yapması gerekenleri yerine getirme
gayreti içinde olduklarını ifade etmektedir.

Okul yöneticilerinin e-Liderlik Ölçeği sanal teknoloji boyutunun “*E-lider olarak yöne-
timi daha güçlü kılmak için, tüm değerlendirme süreçlerinde teknolojiden yararlanırım tekno-
loji destekli karar verebilirim.*” Maddesine ilişkin aritmetik ortalamasının $\bar{X} = 4,23$ olduğu
görülmektedir. Bu sonuçlara göre okul yöneticilerinin, yönetimi daha güçlü kılmak için sanal
teknoloji etkili kullanmaya, teknolojiden yararlanarak karar vermeye önem verdikleri görül-
mektedir.

Okul yöneticilerinin e-Liderlik Ölçeği sanal teknoloji boyutunun “*Bilişim teknolojileri
ve yazılımlarını takip eder, yeni teknolojilerden faydalanır, kullanılması için gerekli ortamlar
oluştururum.*” maddesine ilişkin aritmetik ortalamasının $\bar{X} = 4,22$ olduğu görülmektedir. Bu
sonuçlara göre okul yöneticilerinin, sanal teknolojiden faydalanılmasına, kullanılmasına yöne-
lik gerekli ortamlar oluşturma tutumu bakımından önem verdikleri görülmektedir. Bu bulgu
okul yöneticilerinin sanal teknolojiden faydalanılmasına, kullanılmasına yönelik yaklaşımı
olumlu olduğu anlaşılmaktadır.

Okul yöneticilerinin e-Liderlik Ölçeği sanal teknoloji boyutunun toplam puanına iliş-
kin aritmetik ortalamasının $\bar{X} = 4,14$ olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre sanal teknoloji
yeterliği alt boyutuna göre, okul yöneticilerinin sanal teknolojiyi kullanma yeterliğine katılı-
yorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Teknoloji kullanımına önem vermeleri, teknolojiyi en
iyi şekilde kullanma yönünde eğilim göstermeleri bakımından önemlidir.

Tablo 11 Yöneticilerin Sanal İletişim Yeterliği Alt Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları

Sanal İletişim Yeterliği Alt Boyutu	n	\bar{X}	SS
1- Sanal ortamda, öğretmenlerle etkili iletişim kurarım.	514	4,46	,672
2- Sanal ortamda, öğretmenlere karşı daha anlayışlı davranırım.	514	4,45	,608
3- Sanal ortamda, kendime ve yeteneklerime inanırım.	514	4,36	,661
4- Sanal ortamda, kendimden eminim.	514	4,34	,640
5- Sanal ortamda, engellere rağmen hedefe odaklanırım.	514	4,31	,680
7- Sanal ortamda, öğretmenlere güven telkin ederim.	514	4,46	,615
8- Sanal ortamda, tutarlı davranışlar sergilerim ve öğretmenler bana itimat edebilir.	514	4,51	,570
9- Sanal ortamda, nazik ve samimi davranırım.	514	4,50	,613
10- Sanal ortamda, içimden geldiği gibi konuşurum, başkalarıyla iyi anlaşırım.	514	4,39	,652
12- Sanal ortamda, ısrarcı ve gayretli davranışlar gösteririm.	514	4,06	,754
13- Sanal ortamda, başkalarına karşı hoşgörü gösterir ve sempatik davranırım.	514	4,41	,586
14- Sanal ortamda, başkalarını anlar kendimi başkalarının yerine koyarım.	514	4,48	,559
Toplam	514	4,43	0,63

Tablo 11 incelendiğinde okul yöneticilerinin E-Liderlik Ölçeği sanal iletişim boyutunun “E-lider olarak tutarlı davranışlar sergilerim ve öğretmenler bana itimat edebilir.” maddesine ilişkin aritmetik ortalamasının $\bar{X} = 4,51$ ile en yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir. Bu sonuçlara göre okul yöneticilerinin, sanal iletişimde tutarlı davranışlar sergiledikleri ve itimat edildikleri görülmektedir.

Okul yöneticilerinin E-Liderlik Ölçeği sanal iletişim boyutunun “*Nazik ve samimi davranırım.*” maddesine ilişkin aritmetik ortalamasının $\bar{X} = 4,50$ ile ikinci derecede yüksek düzeyde katıldıkları belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre okul yöneticilerinin, sanal iletişimde nazik ve samimi davranışlar sergiledikleri görülmektedir.

Okul yöneticilerinin E-Liderlik Ölçeği sanal iletişim boyutunun “*Başkalarını anlar kendimi başkalarının yerine koyarım.*” maddesine ilişkin aritmetik ortalamasının $\bar{X} = 4,48$ olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre okul yöneticilerinin, kişilerle iletişimde empati yaparak davranışlar sergiledikleri düşünülebilir.

Okul yöneticilerinin E-Liderlik Ölçeği sanal iletişim boyutunun toplam puanına ilişkin aritmetik ortalamasının $\bar{X} = 4,43$ olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre sanal iletişim yeterliği alt boyutuna göre okul yöneticilerinin sanal iletişim yeterliği olarak katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin, İletişime önem vermeleri yönünde eğilim göstermeleri bakımından önemlidir.

Tablo 12 Yöneticilerin Sanal Takım Yönetimi Yeterliği Alt Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları

Sanal Takım Yönetimi Yeterliği Alt Boyutu	n	\bar{X}	SS
37- E-lider olarak, iletişim sürecinde olumsuz bilgilenme ve olumsuz bilgi akışı, gibi olumsuzluklarla başa çıkarım.	514	4,13	,660
39- E-lider olarak, okulda sanal etkileşimi kolaylaştırır ve okulun amaçları doğrultusunda sanal takım oluştururum.	514	3,91	,799
40.E-lider olarak, sanal takıma rehberlik eder, okulun amaçları doğrultusunda yönlendiririm.	514	3,93	,772
41- E-lider olarak, sanal takımım hedefleri doğrultusunda beceri ve yeteneklerimi geliştiririm.	514	3,94	,762
42- E-lider olarak, sanal takım üyelerinin okulun amaçları doğrultusunda verilecek kararlara, yapılacak etkinliklere katılımını sağlarım.	514	4,03	,711
43- E-lider olarak, sanal takım üyeleri arasında güven oluşturmaya çalışırım.	514	4,12	,701
44- E-lider olarak, hedefler doğrultusunda sanal takım üyelerine teknolojik bilgi aktarırım.	514	3,99	,735
45- E-lider olarak, sanal takım üyeleri arasında bilgi alışverişinin yüksek olması için, güvenli bir iklim oluştururum.	514	4,05	,714
46- E-lider olarak, teknolojiyi kullanarak bireylerin ve takım üyelerinin performansını yükseltme doğrultusunda takip ederim.	514	4,08	,712
Toplam	514	4,01	0,73

Tablo 12 incelendiğinde okul yöneticilerinin e-Liderlik Ölçeği sanal Takım Yönetimi boyutunun “E-lider olarak, iletişim sürecinde olumsuz bilgilenme ve olumsuz bilgi akışı, gibi olumsuzluklarla başa çıkarım.” maddesine ilişkin aritmetik ortalamasının $\bar{X} = 4,13$ ile en yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir. Bu sonuçlara göre okul yöneticilerinin, sanal takım yönetiminde olumsuz bilgilenme ve olumsuz bilgi akışı gibi olumsuzluklarla başa çıkma davranışları sergiledikleri görülmektedir.

Okul yöneticilerinin E-Liderlik Ölçeği sanal takım yönetimi boyutunun “E-lider olarak, sanal takım üyeleri arasında güven oluşturmaya çalışırım.” maddesine ilişkin aritmetik

ortalamasının $\bar{X} = 4,12$ olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre okul yöneticilerinin, sanal takım yeleri arasında güven oluşturmaya önem verdikleri biçiminde değerlendirilebilir.

Okul yöneticilerinin E-Liderlik leği sanal takım yönetimi boyutunun “*E-lider olarak, teknolojiyi kullanarak bireylerin ve takım üyelerinin performansını yükseltme doğrutusunda takip ederim.*” maddesine ilişkin aritmetik ortalamasının $\bar{X} = 4,08$ olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre okul yöneticilerinin, sanal takım üyelerinin performansını yükseltmek için, bireysel ve takım olarak takip ettikleri görüşünü desteklemektedir.

Okul yöneticilerinin E-Liderlik leği sanal takım yönetimi boyutunun toplam puanına ilişkin aritmetik ortalamasının $\bar{X} = 4,03$ olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre sanal takım yönetimi yeterliği alt boyutuna okul katılıyorum düzeyinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Tablo 13 Yöneticilerin e-Liderlik Kişisel Rol Yeterliği Alt Boyutu Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları

Kişisel Rol Yeterliği Alt Boyutu	n	\bar{X}	SS
15- Sanal lider olarak, yeni fikir ve süreçlere uyum sağlamaya ve değişimi yönetmeye çalışırım.	514	4,28	,607
16- Sanal lider olarak, dış paydaşlarla etkili bir ilişki geliştirir, onların desteğini almaya çalışırım.	514	4,16	,699
17- Sanal lider olarak, verimliliğe ve en iyi sonuca ulaşmaya odaklanırım.	514	4,28	,630
18- Sanal lider olarak, vizyon ve hedefleri geliştirir, işi tasarlamaya ve organize etmeye çalışırım.	514	4,22	,635
19- Sanal lider olarak, proje çalışmalarını, etkinlikleri ve faaliyetleri organize ederim.	514	4,15	,691
20.Sanal lider olarak, bireysel ve örgütsel performansız izler ve yönetmeye çalışırım.	514	4,14	,644
21- Sanal lider olarak, takım karar, katılımcıları karar verme sürecine katar ve çatışmaları çözerim.	514	4,12	,730
22- Sanal lider olarak, kendimi ve başkalarını anlamaya çalışır, izleyenleri geliştirmeye çalışırım.	514	4,22	,634
Toplam	514	4,20	0,66

Tablo 13 incelendiğinde okul yöneticilerinin E-Liderlik Ölçeği kişisel rol yeterliği boyutunun “*Sanal lider olarak, verimliliğe ve en iyi sonuca ulaşmaya odaklanırım.*” maddesine ilişkin aritmetik ortalamasının $\bar{X} = 4,28$ olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre okul yöneticilerinin, verimliliği yükseltmek için, en iyi sonuca ulaşmaya odaklandıkları anlaşılmaktadır.

Okul yöneticilerinin E-Liderlik Ölçeği kişisel rol yeterliği boyutunun “*Sanal lider olarak, yeni fikir ve süreçlere uyum sağlamaya ve değişimi yönetmeye çalışırım.*” maddesine ilişkin aritmetik ortalamasının $\bar{X} = 4,28$ ile katıldıkları görülmektedir. Bu sonuçlara göre okul yöneticilerinin, yeni fikir ve süreçlere uyum sağlama ve değişimi yönetmeye çalıştıkları sonucuna ulaşılabilir.

Okul yöneticilerinin E-Liderlik Ölçeği kişisel rol yeterliği boyutunun toplam puanına ilişkin aritmetik ortalamanın $\bar{X} = 4,20$ olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre kişisel rol yeterliği alt boyutuna göre okul yöneticilerinin kişisel rol yeterliği olarak katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Sonuç olarak yöneticilerin e-liderlik düzeylerinin hem alt boyutlarda hem de toplam puanda aritmetik ortalamasının yüksek olması, ilkokul ve ortaokulda görev yapan yöneticilerin e-liderlik düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

4.3. Okul Türüne Göre İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin E-Liderlik Yeterliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci sorusu “İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin e-liderlik konusundaki yeterlikleri görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmiştir. Yöneticilerin okul türüne göre e-liderlik ölçeğinden almış oldukları puanlar üzerinde t testi yapılmıştır. Bu testin sonuçları Tablolarda alt boyutlarıyla ayrı ayrı sunulmuştur.

Tablo 14 Yöneticilerin e-Liderlik Düzeylerinin Okul Türüne Göre t Testi Sonuçları

Okul Türü		n	\bar{X}	SS	t	p
Sanal Teknoloji Yeterliği	İlkokul	258	45,08	6,873	-0,545	0,58
	Ortaokul	256	45,4	6,465		
Sanal İletişim Yeterliği	İlkokul	258	48,62	5,224	0,808	0,42
	Ortaokul	256	48,26	4,827		
Sanal Takım Yönetimi Yeterliği	İlkokul	258	35,66	6,307	-0,722	0,47
	Ortaokul	256	36,04	5,739		
Kişisel Rol Yeterliği	İlkokul	258	33,21	4,507	-0,907	0,36
	Ortaokul	256	33,57	4,42		
TOPLAM	İlkokul	258	162,57	19,115	-0,428	0,66
	Ortaokul	256	163,27	18,137		

* $p > 0,05$

Tablo incelendiğinde, okul türü değişkeninin, okul yöneticilerinin sanal teknoloji yeterliğine ilişkin görüşlerini etkilemediğini ifade etmektedir. Okul türü değişkeninin, okul yöneticilerinin sanal iletişim yeterliğine ilişkin görüşlerini etkilemediğini ifade etmektedir. Okul türü değişkeninin, okul yöneticilerinin sanal takım yönetimi yeterliğine ilişkin görüşlerini etkilemediğini ifade etmektedir. Okul türü değişkeninin, okul yöneticilerinin kişisel rol yeterliğine ilişkin görüşlerini etkilemediğini ifade etmektedir.

Okul yöneticilerin genel olarak okul türü değişkenine göre e-liderlik düzeylerinde hem toplam puanda hem de alt boyutlarda anlamlı $p>0,05$ bir değişiklik olmamıştır. Bu sonuçlara göre okul türünün yöneticilerin e-liderlik düzeylerini etkilemediği söylenebilir.

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde alt amaçlar doğrultusunda, bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ortaya konmuş, bu sonuçlar benzer araştırmaların sonuçlarıyla karşılaştırılmış ve bu bağlamda öneriler geliştirilmiştir.

5.1. Sonuçlar ve Tartışma

Yöneticilerin e-liderlik düzeylerinin hem alt boyutlarda hem de toplam puanda iyi düzeyde olduğu söylenebilir. e-liderlik çalışmasıyla ilgili yurtiçi ve yurtdışı araştırmalar yeteri kadar olmamakla birlikte yakın konulu çalışmalar bulunmaktadır. İlgili alanyazın gözden geçirildiğinde teknoloji ile alakalı (Blau and Presser, 2013) çalışmalarda, okul müdürlerinin e-liderliği, bir okulun bilgi yönetim sistemi ile okul etkililiğinin artırılması detaylı araştırmasında okul yöneticilerinin teknolojiye uyum sağladığı, teknolojiyi takip ettiği ve etkin bir şekilde kullandığı ortaya çıktığı sonucuna varmıştır. Benzer durum bu çalışmanın sonucunda da yöneticilerin teknolojiye yatkın olduğu, teknolojiyi takip ettiği, okulun etkililiği için teknolojiyi kullanmaya çalıştığı sonucuna varılmıştır.

Thomas (1999), okul yöneticilerinin eğitimsel teknolojilere hazır olup olmadığını araştırmıştır. Amerika Birleşik Devletleri Güney Bölgesi Eğitim Kurulu, üst düzey eğitim yöneticilerinin ve okul müdürlerinin, okulda hızla değişen teknolojiye ayak uydurabilmelerinde liderlik yapabilmeleri için gerekli bilgi ve becerileri elde etmeleri açısından onlara sunulan eğitim, bilgi, teknik destek ve network imkânlarını incelemek üzere iki araştırma yapmıştır. Birinci araştırma eğitim yönetimi programlarında sunulan teknoloji eğitiminin miktarı ve türlerine odaklanmıştır. İkinci araştırma ise okul yöneticilerinin, bir okul lideri olarak okullarında teknolojiyi nasıl ve ne derecede teşvik ettikleri hakkında bilgi elde etmek üzere hazırlanmıştır. Araştırma bulgularına göre, okullarda, ilgili politikalar ve finansman ile ilgili kararları veren kişiler eğitimsel teknoloji hakkında yeterli bilgiye sahip değildirler ve bilinçli karar vermek için çok az kaynağa sahiptirler. Okul yöneticileri teknoloji konusunda kendilerine düşen role hazır görünmemektedirler. Okul liderliği ve eğitimsel teknoloji arasında güçlü bir ilişki yoktur. Yöneticilerin neyi bilmeleri gerektiği ve ne zaman yapabilecekleri konusunu ABD Güney Bölgesi Eğitim Kurulu Eğitimsel Teknoloji Bölümü “Okul yöneticileri için teknoloji standartları: Önerilen bir model” adı altında bir model geliştirmişlerdir. Bu model okul yöneticileri için hangi niteliklerin gerekli olduğunu tanımlamak ve bu alandaki tartışmalara dikkat çekmek için hazırlanmıştır. Okul yöneticilerinin teknolojiyi okula entegre etmeye yeteri kadar hazır

olmadıkları belirtilmektedir. Bu çalışmada okul yöneticilerinin teknolojiye yatkın olduğu, teknolojiyi takip ettiği, okulun etkililiği için teknolojiyi kullanmaya çalıştığı sonucuna varılmıştır.

Ford (2000), Nebraska’da yaptığı araştırmada, K-12 okullarında görev yapan yöneticilerin teknoloji liderliği yeterliklerini tanımlamayı ve bu yeterliliklerin önem derecesini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Bu amaçla, Uluslararası Eğitimde Teknoloji Derneği’nin yöneticilere tavsiye ettiği teknoloji liderliği yeterliklerini yöneticilerin görüşlerine sunmuş ve onlardan her bir yeterliğin önem derecesini belirtmelerini istemiştir. Araştırma sonuçlarına göre teknoloji liderlerinin rolü dikkate alındığında, bir dizi teknik bilgi ve beceri ile bazı liderlik becerileri en önemli yeterlikler olarak algılamışlardır. Bu sonuç araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir.

Eren ve Kurt (2011, s. 219-238), “İlköğretim Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği Davranışları” konulu araştırmalarında ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleriyle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla teknoloji liderliği davranışları belirlenmeye çalışılmıştır. Okul müdürlerinin eğitim teknolojileriyle ilgili stratejik hedefler belirleme, söz konusu teknolojileri alırken işbirliği yapma ve kaynak araştırma, eğitim teknolojilerinin kullanımını teşvik etme ve teknik destek sağlama rollerini gerçekleştirmeye çalıştıkları saptanmıştır. Benzer sonuç bu çalışmada da görülmüştür.

Dickerson, Coleman ve Walser, (2008), Okul yöneticileri üzerinde yapılan çalışmada, okul yöneticilerinin teknolojik alanda yenilenme, etkileşim ve okulun tüm paydaşları ile etkili iletişimin okulu dönüştürmeye ve akademik başarıya olumlu yönde etki ettiği sonucuna varmıştır. Benzer sonuç bu çalışmada da görülmüştür. Okul yöneticilerinin bu boyutta yüksek yeterliğe sahip oldukları, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki yenilikleri sürekli takip ettikleri, okuldaki öğrenme-öğretme etkinliklerini geliştirme ve okuldaki tüm paydaşlarla etkili iletişim ve işbirliği amacıyla bu teknolojileri kullanma eğiliminde oldukları biçiminde de yorumlanabilir. Okulda teknolojiyi etkin bir şekilde kullanmak, kayda değer bir okul reformunu teşvik etmektedir. Bu nedenle bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanmada yetkin olan okul yöneticileri okulları dönüştürmeye ve akademik başarıya katkı sağlayacaklardır (Dickerson, Coleman ve Walser, 2008, 1-6).

Altun (2002) tarafından okul yöneticileri üzerinde yapılan çalışmada da okul yöneticilerinin teknoloji konusundaki yeterlik, bilgi ve becerileri, teknolojinin öğretim sürecindeki kullanımının başarıya ulaşmasını sağlayan etmenler arasında yer aldığı sonucuna varmıştır.

Okul yöneticilerinin akademik ve idari görevlerde bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımına yönelik kabul düzeyleri aynı zamanda bu teknolojilerin akademik süreçlere ve idari yapıya entegrasyonunu da olanaklı hale getirecektir. Bu çalışmada da okul yöneticilerinin teknolojiyi en iyi şekilde kullandıklarına yönelik görüş ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin bilgi ve iletişim teknolojilerine yönelik kullanım kolaylığı ve fayda algılarına yön veren etmenlerden birisi olduğu, okul yöneticilerinin e-liderlik algılarının ve teknoloji kullanımına yönelik kabul düzeylerinin iyi olması ile eğitim kurumlarında teknoloji entegrasyonunun daha hızlı hale gelebileceği söylenebilir.

Hudanich (2002), New Jersey'deki okul yöneticilerinin teknoloji liderliği yeterliklerini ve yöneticilerin eğitim ortamında teknolojinin uygulanması üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; internetin öğrenme kültürüne doğrudan etkisi olduğu, bilgi akışını ve bilgi kontrolünü değiştirdiği belirlenmiştir. Ayrıca, yöneticilerin teknoloji konusundaki deneyim ve yeterliklerinin, teknolojinin eğitimle kaynaştırılması sürecinde etkili olduğu ve yöneticilerin bu süreçte öğretmenlere mutlaka destek olması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin teknolojiyi okullarında kullanmaları ve teknolojinin etkili entegrasyonunu sağlamaları önemli liderlik göstergesidir. Bu sonuç araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir. Okul yöneticileri teknolojiyi okul yönetiminde, ilişimde, takım yönetiminde yeterli düzeyde kullandıklarını belirtmektedirler.

Oubre (2007), okul yöneticilerinin yeterliklerini belirlemek amacıyla 163 okul yöneticisi üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticileri, teknolojinin eğitim ortamlarında en iyi şekilde faydalanılması konusunda yoğun bir biçimde çaba sarf ettikleri ve eğitimin niteliğinin artması amacıyla teknolojinin her alanda kullanıldığı ve kullanılması gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Araştırmanın bulgularını benzer yönde desteklemektedir. Okul yöneticileri teknolojiyi okul yönetiminde, ilişimde, takım yönetiminde yeterli düzeyde kullandıklarını belirtmektedirler.

5.2. İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin e-liderlik konusundaki yeterlikleri görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin sonuçlar ve tartışma

Okul yöneticilerinin e-liderlik yeterliklerinin okul türlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür, okul türüne göre bir farklılık saptanmamıştır.

Banoğlu (2011), “Okul M¼d¼rlerinin Teknoloji Liderliği Yeterlikleri ve Teknoloji Koordinat¼rl¼đ¼” konulu araştırma bulgularına g¼re okul m¼d¼rleri “¼nemli oranda” teknoloji liderliği yeterliği g¼stermektedir. Bu çalışmanın sonucunda da teknoloji, liderliğin kalitesini ve amacını desteklediği, liderlerin karar verme s¼reci içerisine teknolojinin yer aldığı g¼r¼lmektedir. Yapılan araştırmalar g¼stermektedir ki, okul ile teknoloji b¼t¼nleřerek okulun etkililiğinin artmasında etken olan y¼neticidir. Bu da e-liderliği gerektirir. Okul y¼neticilerinin ağdaş teknolojilerin eğitim ortamına transferi ve kullanımı konularında kritik bir rol oynadıkları g¼r¼lmektedir. Teknolojinin hayatımızın her alanında etkisini g¼sterdiđi bilgi toplumunda okulların bu toplum tipine uyum sağlayacak şekilde d¼zenlenmesinde okul y¼neticilerine b¼y¼k g¼revler d¼řmektedir. Bu bağlamda profesyonel uygulamada m¼kemmellik alanında yetkin olan okul y¼neticilerinin okulların d¼n¼ř¼m¼ g¼revini başarıyla yerine getirebilecekleri s¼ylenebilir.

Okul y¼neticilerinin e-liderlik rolleri ile ilgili yurtiçinde ve yurt dışında yapılan araştırmaların konuları karşılaştırıldığında, T¼rkiye’deki çalışmaların daha çok eğitim ortamlarında bilişim teknolojilerinin etkin kullanımı ve bu s¼rete okul y¼neticilerinin rollerine y¼nelik olduğu g¼r¼lmektedir. Gerek yurtiçi gerekse yurtdışı araştırmalarında, teknolojinin eğitim ortamlarında kaynaştırılmasının, eğitimin niteliğini arttırdığı y¼n¼nde sonuçlara ulaşılmıştır. Bu s¼rete okul y¼neticilerinin teknolojiye ilişkin gelişmeleri yakından izlemesi, teknolojiyi eğitim ortamına kaynaştırmak için çaba sarf etmesi, okul ortamında etkin bir biçimde teknoloji liderliği yapması, ¼đretmenlere model olması, personele gereken desteği vermesi gibi g¼revlerinin son derece ¼nemli olduğu bildirilmektedir. Bu çalışmanın sonucunda da okul y¼neticilerinin bu g¼revleri yerine getirirken, ¼zellikle e-liderlik rol¼ne dikkat çekilmiş olup, bu aşamada okul y¼neticilerinin ¼zerine d¼řen g¼revleri ne ¼l¼de yerine getirdiklerinin farkında olmasının gerekliliği ¼zerinde durulmuştur.

Teknolojinin her alanda kullanıldığı g¼n¼m¼zde okul y¼neticilerinin e-liderlik (sanal liderlik) yeterliliklerinin ne d¼zeyde olduğunu belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada e-liderlik ¼leđinin geçerlik ve g¼venirlik çalışmasına ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, geliştirilen bu ¼leđin y¼neticilerin e-liderlik d¼zeyini belirlemede kullanılması ¼nerilmektedir.

Y¼neticilerin okul t¼r¼ değişkenine g¼re e-liderlik d¼zeylerinde hem toplam puanda hem de alt boyutlarda anlamlı $p > 0,05$ bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuçlara g¼re okul t¼r¼ değişkeninin y¼neticilerin e-liderlik yeterliğini etkilemediği sonucuna varılmıştır..

5.3. ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgular ve sonuçlar doğrultusunda geliştirilen öneriler, uygulamaya ve yapılacak araştırmalara yönelik olmak üzere iki başlık altında verilmiştir.

5.3.1. Uygulayıcılar için öneriler

Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin e-liderlik düzeyi arttıkça okul yönetimi, eğitim kalitesi, çevre unsurlarla iletişimi olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

1. Okul yöneticilerinin e-liderlik yeterlilikleri, okulda uygulanan e-liderlik sistemi ile ilgili olarak, okul yöneticilerinden teknoloji kullanımında gerekli bilgi ve beceriye, öğretimsel ve yönetsel uygulamalarda, teknoloji kullanımına ilişkin liderlik davranışı göstermeleri beklenmektedir. Bu kapsamda bilişim teknolojileri ve yazılımını takip edebilme, yeni teknolojilerden faydalanabilme ve kullanılması için gerekli ortamlar oluşturabilmelidir. Yönetimi daha güçlü kılabilmek için, tüm değerlendirme süreçlerinde teknolojiden yararlanarak, teknoloji destekli karar verebilmelidir. Bilgi ve teknoloji kaynaklarını etkili kullanarak, bulunduğu kurumun sürekli gelişimi için, bilgiyi, teknoloji kullanarak paylaşabilmeli ve yönetebilmelidir. Bu çerçevede, ülkemizde okul yöneticilerinin e-liderlik davranışlarıyla ilgili standartlar oluşturulmalıdır.

2. MEB'in düzenlediği, okul yöneticiliği (müdür ve müdür yardımcılığı) sınavlarını kazanan yeni yönetici adaylarının yetiştirilmesi ile ilgili seminerlerde e-liderlik eğitimi verilebilir. Teknolojik gelişmeler sonucunda şekillenen toplumda bireyler sürekli öğrenmek zorundadırlar. Çünkü bilgi sürekli olarak artmaktadır. Bu bağlamda okul yöneticileri e-liderlik konusundaki yeterliliklerini geliştirmek ve her geçen gün yenilenmek için hizmet içi eğitimlere katılmalıdır. Okul yöneticilerine yüksek lisans, doktora yapma gibi teşvik edici imkânlar verilerek sürekli kendilerini geliştirmelerine imkân verilmelidir.

3. MEB tarafından başarılı e-liderlik uygulamalarının gerçekleştirildiği okullar izlenerek, bu uygulamaların diğer okullara tanıtılması amacıyla etkinlikler düzenlenmelidir.

4. Okul yöneticilerinin, e-liderlik yeterlikleri çerçevesinde, öğretmenlerin eğitim teknolojileri kullanımlarında, gerekli bilgi ve beceriye, öğretimsel ve öğrenmeyle ilgili, yönetsel uygulamalarda, teknolojiyi faydalı şekilde kullanımına ilişkin liderlik davranışı göstermeleri beklenmektedir. Okul yöneticileri için bir program kapsamında eğitim teknolojileri kullanım-

larında, gerekli bilgi ve beceriye, öğretimsel ve öğrenmeyle ilgili, yönetsel uygulamalarda, teknoloji faydalı şekilde kullanımına ilişkin öğretme-öğrenme sürecinde, iletişim sürecinde etkin kullanımıyla ilgili seminerler düzenlenebilir.

5. Çağımızda yaşanmakta olan hızlı bilimsel ve teknolojik gelişmeler, örgütlerin yapısında ve çalışanların görev ve rollerinde önemli değişmelere neden olmaktadır. Eğitim yöneticisinin bu hızlı değişim sürecine uyum sağlaması, kendisinden beklenen rolleri yeterince sergileyebilmesiyle mümkündür. Bu rolleri iyi bir şekilde yerine getirebilmesi için okul yöneticilerinin hizmet öncesinde ve sonrasında yöneticilik, liderlik, iletişim, teknoloji kullanımı gibi alanlarda yetiştirilmesini sağlayacak Üniversiteler ve Milli Eğitim Bakanlığı işbirliği ile teorik ve uygulamalı yetiştirme programları açılmalıdır.

6. Yönetimi daha güçlü kılabilmek için, tüm değerlendirme süreçlerinde teknolojiden yararlanma sürecinde okullarda karşılaşılan alt yapı sorunlarının kısa sürede çözüme kavuşturulması için MEB tarafından önlemler alınmalıdır.

5.3.2. Araştırmacılar için öneriler

1. Okul yöneticilerinin e-liderlik davranışları ile diğer liderlik yaklaşımları araştırılabilir.
2. E-liderlik ile dijital kültür arasındaki ilişki araştırılabilir.
3. E-liderliğin okul kültürünün değişimine ilişkin etkisi araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Açıkgöz, K. (1994), *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Açıkalm, A. (1998), *Okul Yöneticiliği*, Ankara, Pegem Yayıncılık.
- Akbaba, ve Altun, S. (2002), Okul Yöneticilerinin Teknolojiye Karşı Tutumlarının İncelenmesi. *Çağdaş Eğitim Dergisi*. Ankara, Yıl:27, Sayı: 286, Nisan.
- Aksoy, H. H. (2003). Eğitim kurumlarında teknoloji kullanımı ve etkilerine ilişkin bir çözümleme. *Eğitim Bilim ve Toplum* , 1(4), 4-23.
- Anderson, R.E., & Dexter, S. (2005). School technology leadership: An emprical investigation of prevalence and effect. *Educational Administration Quarterly*, 40(1), 49-82.
- Andre, J. (2003), "Chief Knowledge Officer", Knowledge Management Working Group-KM.GOV.
- Akdemir, A. (1998), *Vizyon Yönetimi*, İstanbul: Philip & Richard's Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, s. 80.
- Atılhan, N. (2006), E-liderlik özelliklerinin incelenmesine yönelik bir araştırma, Kocaeli Üni. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 7, Sayı 1.
- Atmaca, S., (2010), Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Bulunan Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Teknolojiye Karşı Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya
- Archbald, D. (2008), Research versus problem solving for the education leadership doctoralt thesis: implications for form and function. *Educational Administration Quarterly*, 44 (5),704-739.
- Arslantaş, C.C. ve Dursun, M. (2008), Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt/Vol.: 8, Sayı/No: 1, s. 111–128.
- Afshari, M., Bakar, K. A., Luan, W. S., Samah, B. A., & Fooi, F. S. (2009). Technology and school leadership. *Technology, Pedagogy and Education*, 18(2), 235-248.
- Ataman, G. (2002), *İşletme yönetimi temel kavramlar yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Atkinson, R. L.(1999), *Psikolojiye Giriş*, Çev: Y. Alogan, Arkadaş Yayınları, Ankara.
- Avolio, Bruce J. (2000), E- Leadership: Implications for Theory, Research and Practice, *Leadership Quarterly*, Vol. 11 Issue 4
- Avolio, B.J. ve Dodge, G.E. (2000), E- Leadership: Implications for Theory, Research and Practice. *Leadership Quarterly*. 11(4), 615- 668.

- Avolio, B.J. ve Kahai, S.S. (2003), Adding the E to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership. *Organizational Dynamics*. 31(4), 325- 338.
- Avolio, Bruce J., Sosik, John J., Kahai, Surinder S., ve Baker, Bradford (2014), E-leadership: Reexamining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly* 25 (2014) 105–131
- Aydın, M.(1994), Eğitim Yönetimi. 4. Baskı. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi, 1994.
- Aydoğan, İ., Kaşkaya, A., (2010), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 1-16.
- Aytaç, T. (1999),”Vizyoner Liderlik”. *Çağdaş Eğitim*. Sayı:256, Temmuz-Ağustos,43.
- Aytaç, T. (2000), *Okul Merkezli Yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balay, R. (2004), Küreselleşme, Bilgi toplumu ve eğitim. Ankara Üni. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi sayı:2, cilt:37, 2004
- Balcı A.(2001), Etkili Okul ve Okul Geliştirme: Kuram, Uygulama ve Araştırma. (Geliştirilmiş ikinci baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2005), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Baransel, A.(1993),Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri. 3. Baskı. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 257, İşletme İktisadi Enstitüsü Yanı No:150, 1993.
- Barutçugil, İ., (2002), *Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayınları*, Yayın No:24, 2. Baskı, İstanbul.
- Bass, B. M. (1990), *Bass and Stogdill’s Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, 3rd Ed., Newyork: Free Pres.
- Baş G.(2013), Öğretmenlerin Eğitim Programı Tasarım Yaklaşımı Tercih Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri sayı: 13, s. 965-992, 2013.
- Başaran İ.E.(1982), *Örgütsel Davranış*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara,1982
- Başaran, İ.E., (1994), “Eğitim Yönetimi”, *Kadıoğlu Matbaası*, Ankara, Türkiye, 204-208.
- Başaran, İ. E. (2000), *Eğitim yönetimi nitelikli okul*. Ankara: Feryal Matbaası.NETS-A_2009.pdf.
- Baymur, F., (1993), *Genel Psikoloji*. İnkılâp Kitapevi, İstanbul, 1993.
- Bayram, N. (2010), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları*. Bursa: Ezgi Kitabevi
- Benan Y., (2003), *Postmodern yönelimli sanal organizasyonlarda liderlik konsepti*, Doktora tezi. Kocaeli üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Benedetto, R. (2006), How Do Independent School Leaders Build the Educational Technology Leadership Capacity of the School, Unpublished Doctoral Dissertation, Drexel University.
- Binbaşıoğlu, C.(1983) Eğitim Yöneticiliği. 3.Baskı. Ankara: 1983.
- Binzet, T. (1998), “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Okul Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasına İlişkin Bir Model Geliştirilmesi”, Doktora Tezi. İstanbul Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.
- Blum, B. (1997). Etkileşimli Ortam Başarının Esasları. Çeviren: M. Düzgün. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Bolat, S.(1996), Eğitim Örgütlerinde İletişim, H. Ü. Eğitim Fakültesi Uygulaması, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 12, 75-80.
- Bonner, D., (2000), “Enter the Chief Knowledge Officer”, Training and Development, 54(2):36-40.
- Brooks, ve Young, S. (2002), Making technology standards work for you: A guide for school administrators. ISTE Publications.
- Burke, Shawn C., Stagl, Kevin C., Klein, Cameron, Goodwin, Gerald F., Salas, Eduardo and Halpiin Stanley M. (2006), “What Type Of Leadership Behaviors Are Functional In Teams? A Meta-analysis”, The Leadership Quarterly, Volume:17, Issue: 3
- Burns, J.M. (1978), Leadership, New York: Free Press.
- Bursalıoğlu, Z.(1982), Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. 6. Baskı, Ankara: Ankara Üniv. Eğitim Fakültesi Yayınları No:107, 1982.
- Bursalıoğlu Z.(1999), Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem, Ankara,1999.
- Bursalıoğlu, Z. (1998), “Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış”, Pegem Yayınları, Ankara, 33.
- Bursalıoğlu, Z.(2000), Eğitiminde Yönetimi Anlamak, Sistemi Çözümlemek. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2005), Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Bülbül, R., (2001), İletişim ve Etik, Nobel Yayın-Dağıtım, Ankara
- Bülbül, T. ve Çuhadar, C. (2011), Evaluation of policies related with technology use Turkish educational system. VI.Balkan Education and Science Conference, (s.423-428). Skopje, Macedonia
- Büyükoztürk, Ş. (2007), Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı (12. bs). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Can, H.(2002), Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Adım Yayıncılık.

- Can, T. (2008), "İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlikleri" Makale
- Cascio F. W. ve Shurygailo S. , "E-Leadership and Virtual Teams", *Organizational Dynamics*, 2003, Vol.31, Issue 4, pp.362-376.
- Celep, C., (2000), "Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler", Anı Yayıncılık, Ankara.
- Cemaloğlu, N. (2002), Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:153-154.
- Chang, H., Chin, J. M. ve Hsu, C. M. (2008), Teachers' perceptions of the dimensions and implementation of technology leadership of principals in Taiwanese elementary schools. *Educational Technology & Society*
- Clemmer J. (1999), *Managing things, leading people. Executive Excellence. Volume 16.*
- Crossan, Deş. *A Company Employee Communications Strategy. Effective Communications, 1987.*
- Çakır, H.(2005), Bir İletişim Dili Olarak İnternet, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi say:19 s:79-96, 2005*
- Çalık, T. ve Sezgin, F. (2005). Küreselleşme, bilgi toplumu ve eğitim. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 13(1), 55-66.*
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem Yayıncılık*
- Çelik, V. (2000), *Okul Kültürü ve Yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık*
- Çelik, V. (2003), *Eğitimsel liderlik. 3. Baskı. Ankara: Pegem Yayınları.*
- Çelik, V. (2013), *Eğitimsel Liderlik. 7. Baskı Ankara: Pegem Yayıncılık*
- Çokluk, Ö., Şekercioglu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2010), *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları. Ankara: Pegem Akademi.*
- Demir, K. (2003), *İletişim Yönetimi. Elma, C ve Demir, K (Ed.). Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar. Ankara: Anı Yayıncılık.*
- Demirci, M. K., Özler, D. E., Girgin, B. (2007), "Beş Faktör Kişilik Modelinin İş Yeterlilikinde Duygusal Tacize (Mobbing) Etkileri-Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama", *Journal of Azerbaijani Studies, 10 (3).*
- Deniz, A.,ve Erciş, A. (2008). Kişilik Özellikleri ile Algılanan Risk Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22 (2).*
- Dfouni, Mark (2002), "Knowledge Leader's Critical Issues: An International Delphi Study", *Concordia University, Aralık, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.*

- Dfouni, Mark ve CROTEAU, Anne-Marie (2003), "Knowledge Management Technological Issues, Roles and Obstacles: An International Web-Based Delphi Study", The Concordia University Department of Decision Sciences and MIS, John Molson School of Business, Quebec, Canada.
- Dickerson, J., Coleman, H. & Walser, T. M. (2008). Preparing school administrators to be technology leaders: Standards and strategies. Virginia Society for Technology in Education, 22 (1),1-6.
- Doğan, Selen, Vizyona Dayalı Liderlik, Philip & Richard's Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, s.10),Entelektüel Liderliğin Organizasyonel Başarıdaki Rolü ve Kocaeli Üniversitesi'nde Bir Uygulama, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Doğan, S., (2009), Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Kavramsal Bir inceleme, S. Demirel Üni. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt: 14, s,87-111
- Doğan, S., Uğurlu, C.T., Yıldırım T., Karabulut E., (2013), Okul Yöneticileri ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sürecinin İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre İncelenmesi (Nitel Bir Çalışma), V. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi Haziran 20-22 (2013), Kahraman Maraş.
- Dökmen, Ü. (2013), "İletişim Çatışmaları ve Empati", Remzi Kitabevi, İstanbul, 135-138.
- Drucker F.P.(1996), Gelecek İçin Yönetim, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları,1996.
- Dulkar, G.(1990), "Kız Meslek Liseleri Hazır Giyim Atölyelerinde Yönetim Süreçleri ve Yönetim İşleri Konusunda Yönetici ve Öğretmen Görüşü". Ankara: Gazi Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1990.
- E.H. Schein, (1992), How can organizations learn faster? The problem of entering the green room.
- Elma C.(2002), Eğitim ve Yönetimde Yeni Yaklaşımlar: Eğitim Kurumlarında Takım Çalışması, Bilim ve Akıl Aydınlığında Eğitim Dergisi, sayı 33, 2002
- Ensari, H.(199), 21. Yüzyıl Okulları İçin TKY. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.
- Erdoğan, İ.(1994), İşletmelerde Davranış. 4.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş., 1994.
- Erdoğan, İ. (1997), Okul yöneticileri ve bilgisayar. Yaşadıkça Eğitim, 51, 27-32.
- Erdoğan, İ. (2002), Eğitimde Değişim Yönetimi. Pegem Yayıncılık, Ankara, 48-50.
- Eren, E., (2001), Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Gen. 5. Baskım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E., (2001), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım,7.Baskı.

- Eren, ve Kurt (2011), Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (2011) 4/2, 219-238
- Eren, ve Şişman, E. (2010), İlköğretim okul müdürlerinin eğitim teknolojilerini sağlama ve kullanmada gösterdikleri liderlik davranışları. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir
- Erçetin, Ş. (2000), Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ergişi, K. (2005), Bilgi teknolojilerinin okulda etkin kullanımı ile ilgili okul yöneticilerinin teknolojik yeterliklerinin belirlenmesi (Kırıkkale ili örneği). Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Eroğlu, F. (1998), Davranış Bilimleri. (4.Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Ertmer, P. A., Bai, H., Dong, C., Khalil, M., Park, S. H. ve Wang, L. (2002), Technology leadership: Shaping administrators' knowledge and skills through an online professional development course.
- http://www.edci.purdue.edu/ertmer/docs/SITE02_TIPDOC_paper.PDF adresinden
- Faget, Nancy (2004), "Knowledge Management and the Role of the Chief Knowledge Officer", Knowledge Management Working Group-KM.GOV.
- Faren, Caela; Kaye, Beverly L. (2000), Yeni Liderlik Rollerini İçin Yeni Beceriler, Geleceğin Lideri, Ed. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard, Çev. Arzu Kapucu, İstanbul: FormYayıncılık, s. 245
- Fayol, H.(1916), Administration industrielle et generale; in H. Mintzberg,1980, :the Nature of Managerial Work. NJ:Prentice Hall,Inc.
- Fleisman, E.A. Mumford, M.D. Zaccaro, S.J. Levin, K.Y. Korotkin, A.L. and Hein, M.B. (1991), "Taxonomic Efforts in the Description of Leader Behavior: A Synthesis and Functional Interpretation", Leadership Quarterly 4.
- Genç, S. Z. (2000). Bilgi toplumunda öğretmen eğitimi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 23, 375-387.
- Gibson, S., (2000), E-leadership for the new millennium, PC Week, Vol. 17 Issue 2, s.66.
- Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie (2002), Yeni Liderler, Çev. Filiz Nayır, Osman Deniztekin, İstanbul: Varlık Yayınları, S. 621, s. 9.
- Gordon T.(1999), Katılımcı Yönetimin Temeli, (Çeviren: Emel Aksay), Sistem Yayıncılık. İstanbul,1999.
- Gökçe O. ve Şahin A. (2003), "Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetimsel Roller", SÜ İİBF Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, s. 133-156
- Grand, C. P.(1988), The Dos And Don't For Getting Top Performance. Management Solutions, 1988.

- Guns, Bob (1998), "The Chief Knowledge Officer's Role: Challenges and Competencies", *Journal of Knowledge Management*, 1(4),315-319.
- Gürgen, H., (1997), "Örgütlerde İletişim Kalitesi", *Der Yayınları*, İstanbul, Türkiye, 84-149.
- Gürsel, M.(1997), *Okul Yönetimi Kuramsal ve Uygulamalı*. 3.Baskı. Konya. 1997.
- Güven E.,(2014), Tahmin – Gözlem – Açıklama Destekli Proje Tabanlı Öğrenme Yönteminin Çevre Sorunlarına Yönelik Tutum ve Davranışlara Etkisi, *Eğitim ve Bilim*, cilt: 39, sayı: 173, 2014
- Hackman, J.R. and Walton, R.E. (1986), "Leading Groups in Organizations". In: P.S. Goodman and Associates, Editors, *Designing Effective Work Groups*, San Francisco: Jossey-Bass, CA.
- Hallinger, P., ve Heck, R. H. (1999), Next generation methods for the study of leadership and school improvement. In J. Murphy & K. S. Louis (Eds), *Handbook of research on educational administration: a Project of the American Educational Research Association* (pp. 141–162). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hani K Aljedibi (2001), Determining how information technology is changing the role of leadership in virtual organization. A research paper submitted to Graduate College, University of Wisconsin-Stout.
- Hart, S. L., R. E. Quinn. (1993), Roles executives play: CEOs, behavioral complexity, and firm performance. *Human Relations* 46(5) 543–575.
- Harzing's Publish and Perish: Akademik Atıf Analiz Programı, 2015.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2001), *Management of organizational behavior: Leading human resources* (8th Eds.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hoque, F. (1999), E-Enterprise: Where Are You Today?, White Paper, Enamics Inc
- House, R. J., & Aditya, R. W. (1997). The social science study of leadership: Quo Vadis, *Journal of Management*, 23, 409–473.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., Gupta, V., & GLOBE (1999), Cultural influences on leadership and organization: Project GLOBE. In W.H. Mobley, M.J. Gessner, & V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership*, Stamford, CT: JAI Press, 1: 171-233
- Howel, J.P. ve Costley, D.L. (2006), *Understanding Behaviors for Effective Leadership* (2.bs.), New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hoyi, F., (1999), *Liderler ve Yöneticiler, Executive Excellence*.

- Hudanich, N.V. (2002), Identifying Educational Technology Leadership Competencies for New Jersey's School Superintendents. Unpublished doctoral dissertation, Seton Hall University, the United States.
- Hunt, J. G. (2000), Leadership de ja vu all over again, The Leadership Quarterly, Volume 11, Issue 4, Winter 2000, Pages 435-458.
- Ilgar, L.(2001), Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Dağıtım, 2001.
- Ina Blau and Ofer Presser.(2013), E-Leadership of school principals: Increasing school effectiveness by a school data management system, British Journal of Educational Technology, Vol 44 No 6.
- INSEAD, (2012), E-Leadership Skills for competitiveness and innovation. European Commission.
- Jawadi, N., Daassi, M., Favier, M., ve Kalika, M., (2013), Relationship building in virtual teams: A leadership behavioral complexity perspective, Human Systems Management 32 (2013) 199–211, DOI 10.3233/HSM-130791, IOS Press.
- Jeanne C Meister & Karie Willyerd (2010), Leading Virtual Teams,Harvard Business School Publishing Corporation.
- Jung, Jae Won, (2010), The Role of Social Media in E-Leadership (Sosyal medyada e-liderlik rolü), Master of Science Thesis Stockholm, Sweden (2010).
- Kaya, Y. K.(1991), Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama. 4. Baskı. Ankara: Bilim Yayınları, 1991.
- Kaldırım S.(2003), İlköğretim Okullarındaki Öğretmen ve Yöneticilerin Takım İklimine İlişkin Görüşleri (İstanbul İli Beykoz İlçesi Örneği), (Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya, 2003.
- Karip, E. (1998).”Dönüşümcü Liderlik”. Eğitim Yönetimi. 4(16).443-465.
- Kearsley, G. ve Lynch, W. (1992), Educational leadership in the age of technology: The new skills. *Journal of Research on Computing in Education*, 25 (1), 50–60.
- Keçecioglu, T. (1998), Liderlik ve Liderler. İstanbul: KalDer Yayınları No: 24.
- Kerfoot, Karlene (1999, Dec), On Leadership, Dermatology Nursing, Vol. 11 Issue 6.
- Kırel,Ç(1996)., (Edit: Enver Özkalp), Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın no:11, 1996.
- Koçel, T. (2003), işletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kozlowski W.J. Steve. (2002), A topology of virtual teams: Implications for effective leadership. <http://gom.sagepub.com>.

- Kouzes, James M.; Posner, Barry Z. (2000), Geleceğe Yapılan Gezinin Yönetimi İçin Yedi Ders, Geleceğin Lideri, Ed. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard, Çev. Arzu Kapucu, İstanbul: Form Yayıncılık, s. 145.
- Kurland B.& Nancy Egan D. Terry. (1999), Telecommuting: Justice and control in the virtue organization. *Organization Science*, Vol. No: 10.
- Lord, R. G.; Maher, K. J. (1991), Leadership and information processing: Linking perception And performance, Boston: Unwin Hyman'dan Aktaran Avolio.
- Lunenburg. F.C. & Ornstein, A.C.(1991), Educational Administration, Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Luthan,F.(1998), Organizational Behavior, NewYork:Irwin McGraw-Hill Comp.
- Manz, C.C. ve Jr Sims, H.P. (1991), “SuperLeadership:Beyond the Myth of Heroic Leadership” , *Organizational Dynamics*, Spring, 19(4), 18-35.
- MEB Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliği, 2002, s.84
- Mason J.C (1993), Workplace 2000. : Management Review.
- Mintzberg, H.(1980), The Nature of Managerial Work. NJ: Prentice Hall,Inc.
- Mintzberg, H. , (1989), “Mintzberg On Management: Inside Our Strange World Of Organizations” , Free Press, 1989.
- Mintzberg, H. (1990), “The Manager’s Job: Folklore and Fact” , *Harvard Business Review*, March – April, 1990, s. 49 – 61.
- Mohammad, Khawaj (2009), E-Leadership: The Emerging New Leadership for the Virtual Organization, . *Journal of Managerial Sciences*, 3, 1, 1–21.
- Mutlu Erol (1999), İletişim Sözlüğü, Ark Yayınları, Ankara.
- Nahavandi, A. (2000),The Art and Science of Leadership. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Naktiyok, A. (2006), E-liderlik: E-liderlik özelliklerinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*. 7 (1), 19-40.
- Nancy B. Kurland and Terri D. Egan (1999), Telecommuting: Justice and Control in the Virtual Organization : *Organization Science*, Vol. 10.
- Nohria, N., R. Eccles (1992), Face-to-face: Making network organizations work. N. Harvard Business School Press, Boston.
- Northouse, P. G. (2007), Leadership: Theory and practice (4th ed.). Sage Publications, 5.
- Odabaşı, H. F. (2007). Öğretmen eğitiminde bilgi ve iletişim teknolojileri.

- Oxbrow, Nigel, ABELL, Angela ve WARD, Sandra (1999), "KM in Practice 50 Years of Experience", The Second International CKO Summit Executive Report, March, Luttrellstown, Castle Dublin, Ireland:1-9. [http:// www.tfpl.com](http://www.tfpl.com).
- Oubre, A. (2007), Technological Leadership Proficiency Among School Administrators in the Twenty-First Century Schools Initiative. Unpublished doctoral dissertation, University of Southern Mississippi, the United States.
- Özalp, İ.(1983), İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon. Ankara: Baytaş Yayınları.
- Özdemir, S.(1997), Eğitimde Örgütsel Yenileşme. Ankara: Pegem Yayınları, 1997.
- Paul, S., Seetharaman, P. Samarah, I ve Mykytyn, P. P. (2004), Impact of Heterogeneity and Collaborative Conflict Management Style on The Performance Of Synchronous Global Virtual Teams. *Information & Management*, 41, 303–321.
- PC Online. (2000). PC Online. Internet ve İletişim Kültürü. Ekim 2000.
- Quinn, R. E. (1988), *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. Jossey-Bass, Inc., San Francisco.
- Raymond Grenier, & George Metes (Aug 15, 1995), *Going Virtual: Moving Your Organization Into the 21st Century*.
- Richards, D. ve Engle, S. (1986), *After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions*. After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. JD Adams (Ed.), *Transforming leadership*. Alexandria, VA: Miles River Press.
- Scanga D.,(2003), *Technology Competencies for School Administrators: Self-Assessment Instrument*(A dissertation submitted in partial fulfillment of requirements for Doctor of Education), Department of Education Leadership and Policy Studies College of Education University of Sout Florida, South Florida, 2003.
- Senge, M. P.(1996), *Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyonlar Düşünüşü ve Uygulaması*. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan (çev.), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1996.
- Senge, P. M. (2001), *Beşinci Disiplin*. (Çev: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Schrum, L. (2005), *Advancing the field: considering acceptable evidence in educational technology research*. *Contemporary Issues in Technology and Teacher Education – CITE*, 5 (3/4). <http://www.citejournal.org/vol5/iss3/editorial/article1.cfm> adresinden.
- Shamir, B. (1997), *Leadership in boundaryless organizations: Disposable or indisposable*, Unpublished manuscript, Hebrew University'den Aktaran Avolio, Bruce J.

- Stegall, P. (1998), The principal-key to technology implementation. Paper Presented at the 95th Annual Meeting of the National Catholic Education Association. Los Angeles, CA.
- Surgeon, A. (1996), Telework: threats, risks and solutions. *Information Management & Computer Security*, 4(2), 27-38.
- Şencan, H. (2005), Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şişman, M. (2004), Öğretim liderliği. 2. Baskı. Ankara: Pegem Yayınları.
- Şaban, A. (2007). Okul teknolojisi planlaması ve koordinasyonu. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Şimşek, Y. (2005), Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları*; No. 94, Eskişehir.
- Tan, S. C. (2010), School technology leadership: Lessons from empirical research. Australian Society for Computers in Learning in Tertiary Education (ASCILITE) Conference. Sydney, Australia.
- Tanzer, S. ve Can, T. (2004). “Mesleki Ve Teknik Öğretim Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlikleri.” *Bildiriler: Vol II. Ss: 736-743. Sakarya Üniversitesi IV. Uluslararası Eğitim Teknolojileri Sempozyumu 24-26 Kasım 2004. Sakarya.*
- Tortop, N.(1983), Yönetim Bilimi. Ankara: A.İ.T.İ.A., 1983.
- Tuna B.(2003), Takım Çalışmasına İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri (Afyon İli Örneği), (Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, 2003.
- Turan, S. (1996), An exploration of transformational leadership and its role in strategic planning: A conceptual framework. Paper presented at the annual meeting of the international society for educational planning. New Orleans. USA. Eric, Ed:407 426.
- Türkmen, İ. (1992), Etken İletişim Modeli. Ankara: MPV Yayınları.
- Ünal, S, ve Ada, S.,(2001), Sınıf Yönetimi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları, 2000.
- Viitala, Riitta (2004), “Towards Knowledge Leadership”, *Leadership and Organization Development Journal*, 25(6):528-544.
- Weber, M. J. (2006), Study of computer technology use and technology leadership of Texas elementary public school principals. Unpublished doctoral dissertation, University of North Texas. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/preview/3214502>.
- Wilmore, D., ve Betz, M.,(2000), *Journal of Educational Technology & Society* Vol. 3, No. 4, Evaluation of Learning Technology (October 2000), s. 12-19.
- Yalçın, N. Ve Köse, U.,(2009), İnternet Tabanlı Bir Uzaktan Eğitim Sisteminin Geliştirilmesi: E-Liderlik, Akademik Bilişim’09 - XI. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri 11-13 Şubat 2009 Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.

- Yılmaz, E. (2006), Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yayınlanmamış doktora tezi. Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yukl, G. (2002), Leadership in Organization (5. bs.), New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Yu, C. Ve 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.
- Yücebalkan, B. (2003), Postmodern yönelimli sanal organizasyonlarda liderlik konsepti, Doktora tezi. Kocaeli üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zaccaro, S.J. ve Bader, P. (2003), E- Leadership and The Challenges of Leading E-Teams: Minimzing the Bad and Maximizing the Good. Organizational Dynamics, 31(4), 377-387.
- Zaccaro J.S., Rittman, L.A. ve Marks A. M.,(2001), Team Leadership, The Leadership Quarterly, Volume 12, Issue 4, Pages 451-483, Winter:2001.
- Zigurs, I. (2003), Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity. Organizational Dynamics, 31(4), 339-351.

EKLER

EK 1: İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan izin belgesi

EK 2: İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin okullara gönderdiği dağıtım yazısı.

EK 3: Çalışmada kullanılan e-liderlik ölçeği.

EK 4: Araştırma sürecinde araştırmacının aldığı, Liderlik, Yönetim ve Motivasyon Sertifikası

EK 5: Araştırma sürecinde araştırmacının konu ile alakalı kurduğu sitenin görüntüsü.

[\(http://e-lider.zumre.org/\)](http://e-lider.zumre.org/)

EK – 1:



**T.C.
KONYA VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : 83688308/605.99/760918
Konu: Araştırma İzni

22/01/2015

**MEVLANA ÜNİVERSİTESİNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)**

İlgi : 14/01/2015 tarihli ve 80769840/144 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi yüksek lisans programı öğrencisi İskender TEKİNAY'ın "Yöneticilerin e-liderlik Konusundaki Yeterlilikleri" konulu araştırmasını uygulama talebi incelenmiştir.

Enstitünüz tarafından kabul edilen ve onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen araştırmanın; Karatay, Meram ve Selçuklu ilçelerinde bulunan resmi/özel ilkokul ve ortaokullarda görev yapan yöneticilere uygulanmasında sakınca görülmemektedir. Araştırmada Müdürlüğümüz tarafından onaylanarak gönderilen nüshalar kullanılacak olup, sonucun CD ortamında iki nüsha olarak gönderilmesi gerekmektedir.

Bilginizi ve adı geçene tebliğini arz ederim.

**Mukadder GÜRİSOY
İl Milli Eğitim Müdürü**

EK:
Anket Formu (2 Sayfa)

Güvenli Elektronik İmza

Aslı ile Aynıdır.

28 OCA 2015

Akçeşme Mah. Garaj Cad. No:4 42020 Karatay/KONYA
Tel : 0332 353 30 50 Faks : 0332 351 59 40
Web : <http://konya.meb.gov.tr>
E-Posta : konyamem@meb.gov.tr

Strateji Geliştirme:
Bilgi:F.GÖRES
Tel : 0332 353 30 50 /1250
istatistik42@meb.gov.tr

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 4de5-6339-3b8f-90b2-d469 kodu ile teyit edilebilir.

EK – 2:



T.C.
MERAM KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 36017445/605.99/3313561

26/03/2015

Konu: E-Liderlik Yeterlilik Çalışması

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi :Yüksek Lisans Öğrencisi İskender TEKİNAY' ın 25.03.2015 tarihli dilekçesi.

Mevlana Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi yüksek lisans öğrencisi İskender TEKİNAY' ın "Yöneticilerin e-liderlik Konusundaki Yeterlilikleri" konulu araştırma yapacağı ile ilgili dilekçe ve diğer evraklar ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve https://docs.google.com/forms/d/1zdPtSrDqvJb3bQQDFa8EXdI_EkzdNR3_oazPaxwv84W8/edit?usp=sharing adresindeki formun kurumunuz yöneticilerince doldurulması hususunu rica ederim.

Mahmut ÖZCAN
Müdür a.
Şube Müdürü

Ekl:İlgi dilekçe ve ekleri (4 sayfa)

DAĞITIM :

Resmî /Özel İlk ve Ortaokul Müdürlüklerine
İmam Hatip Ortaokul Müdürlüklerine

Adres : Mimar Müzaffer Caddesi
Anıçoğlu Mahallesi MERAM/KONYA
Web: <http://meram.meb.gov.tr/>

Temel Eğitim Binası : Mustafa SÖTÇÜ
Tel: 3333168 / 130 Araştırması
E-Posta: meram42@meb.gov.tr

Bu e-mail gönderili elektronik posta ile iletilemiştir. <http://evraksizgisi.meb.gov.tr> adresindeki 0699-0046-3434-9961-0c05 kodu ile teyit edilebilir.

EK – 3:

Sayın Katılımcı,

Bu anket, "Yöneticilerin E-Liderlik Yeterlikleri " konulu yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır.

Araştırmanın başarısı, yanıtlardaki içtenliğinize ve dikkatinize bağlıdır. Lütfen, yanıtlamadan önce her soruyu dikkatle okuyunuz. Sunulan seçenekler görüşünüzü tam olarak yansıtmıyorsa, lütfen en yakın olanını işaretleyiniz. İsmınızı yazmaya gerek yoktur.

E-Liderlik: Etkileme ve yönlendirmeyi daha güçlü kılmak için, teknolojiden faydalanarak bilgi elde eden, bu bilgiyi analiz eden, yeni bilgi üreten, bu bilgiyi kullanan, yenilikçi, değişim taraftarı, sanal etkileşim içinde olan, online iletişim ile bilgi akışını sağlayan liderdir.

Aşağıda yer alan bölümde, uygun seçeneği işaretleyiniz.

Görev yaptığınız Okul Türü : İlkokul () Ortaokul ()
Yöneticilik Görev Yılı : 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16 ve üzeri ()
Cinsiyet : Kadın () Erkek ()
Yaş : 18-24 () 25-35 () 36-45 () 46 ve üzeri ()

Aşağıda yer alan yargılara hangi ölçüde Katıldığınızı belirtiniz, ölçümlendirme şöyledir.

1-Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

SANAL LİDERLİK ÖLÇEĞİ – E-LİDERLİK ÖLÇEĞİ

		1	2	3	4	5
1	Sanal ortamda, öğretmenlerle etkili iletişim kurarım.					
2	Sanal ortamda, öğretmenlere karşı daha anlayışlı davranırım					
3	Sanal ortamda, kendime ve yeteneklerime inanırım.					
4	Sanal ortamda, kendimden eminim.					
5	Sanal ortamda, engellere rağmen hedefe odaklanırım.					
6	Sanal ortamda, disiplinli bir duruşum vardır ve kesinlik içinde, tutarlı hareket ederim.					
7	Sanal ortamda, öğretmenlere güven telkin ederim.					
8	Sanal ortamda, tutarlı davranışlar sergilerim ve öğretmenler bana itimat edebilir.					
9	Sanal ortamda, nazik ve samimi davranırım.					
10	Sanal ortamda, içimden geldiği gibi konuşurum, başkalarıyla iyi anlaşırım.					
11	Sanal ortamda, titiz, düzenli ve kontrollü davranırım					
12	Sanal ortamda, ısrarcı ve gayretli davranışlar gösteririm.					
13	Sanal ortamda, başkalarına karşı hoşgörü gösterir ve sempatik davranırım.					
14	Sanal ortamda, başkalarını anlar kendimi başkalarının yerine koyarım.					
15	Sanal lider olarak, yeni fikir ve süreçlere uyum sağlamaya ve değişimi yönetmeye çalışırım.					
16	Sanal lider olarak, dış paydaşlarla etkili bir ilişki geliştirir, onların desteğini almaya çalışırım.					

17	Sanal lider olarak, verimliliğe ve en iyi sonuca ulaşmaya odaklanırım.					
18	Sanal lider olarak, vizyon ve hedefleri geliştirir, işi tasarlamaya ve organize etmeye çalışırım.					
19	Sanal lider olarak, proje çalışmalarını, etkinlikleri ve faaliyetleri organize ederim.					
20	Sanal lider olarak, bireysel ve örgütsel performansı izler ve yönetmeye çalışırım.					
21	Sanal lider olarak, takım karar, katılımcıları karar verme sürecine katar ve çatışmaları çözerim.					
22	Sanal lider olarak, kendimi ve başkalarını anlamaya çalışır, izleyenleri geliştirmeye çalışırım.					
23	E-lider olarak, çağdaş teknolojileri ve dijital kaynakları yeteri kadar kullanır, bunlardan faydalanır, bulunduğum okula uygulamam, öğretmenlerin öğrenmesini geliştirmek için, profesyonel öğrenme ve yeniliğe dayalı ortamlar oluştururum.					
24	Bilişim teknolojileri ve yazılımlarını takip eder, yeni teknolojilerden faydalanır, kullanılması için gerekli ortamlar oluştururum.					
25	E-lider olarak yönetimi daha güçlü kılmak için, tüm değerlendirme süreçlerinde teknolojiden yararlanırım, teknoloji destekli karar verebilirim.					
26	E-lider olarak bilgi ve teknoloji kaynaklarını etkili kullanarak, bulunduğum kurumun sürekli gelişimi için, bilgiyi ve teknoloji paylaşır ve yönetirim.					
27	E-lider olarak okulda dijital öğrenme kültürü oluştururum.					
28	E-lider olarak internet ve internet teknolojilerini çok iyi kullanırım. (forum, blog, e-posta, chat, sanal sosyal ağlar vb.)					
29	E-lider olarak ilgili yenilikleri ve gelişmeleri internette takip eder, internet üzerinden bilgi ve materyal paylaşımı yaparım.					
30	E-lider olarak, teknolojiyi güvenli kullanma konusunda etik ilkelere uyar, sanal ortamda güvenilir davranırım.					
31	E-lider olarak teknolojinin bilişsel (teknolojiyi tanımlama, desenleme, yapma ve değerlendirme) ve psikomotor (teknolojiyi kullanma becerileri) boyutlarında gerekli donanıma sahibim.					
32	E-lider olarak teknolojiyi okul ile bütünleştirmede ve teknoloji kullanımıyla performansın artmasında ve teknoloji kullanımı konusunda model olurum.					
33	E-lider olarak, yeniliklerin yayılması, iletimi, bilgilerin hedef kitle ile paylaşılması ile ilgili olarak, teknolojik ortam ve araçların tümünü çok iyi kullanırım.					
34	E-lider olarak, sanal iletişimi sağlamak için; email, twitter, e-bulut(sanal dosya paylaşımı), whatsapp, facebook, video konferans, messenger, forumlar, bloklar, vb. araçları bilgisayar ve akıllı telefon ile online kullanırım.					
35	E-lider olarak, sanal iletişim sürecinde, iletişimin geleneksel özellikler dışında etkileşime uygun olarak, online, görsel ve video ile anlaşılır bir şekilde desteklerim.					
36	E-lider olarak, bilgilendirme, bilgi akışını sağlama ve anlık yönlendirme yapmaya çalışırım.					
37	E-lider olarak, iletişim sürecinde olumsuz bilgilenme ve olumsuz bilgi akışı, gibi					

	olumsuzluklarla başa çıkarım.					
38	E-lider olarak, etkili bir iletişim için, sanal ortamı kullanımına zaman ayırmaya özen gösteririm.					
39	E-lider olarak, okulda sanal etkileşimi kolaylaştırır ve okulun amaçları doğrultusunda sanal takım oluştururum.					
40	E-lider olarak, sanal takıma rehberlik eder, okulun amaçları doğrultusunda yönlendiririm.					
41	E-lider olarak, sanal takımın hedefleri doğrultusunda beceri ve yeteneklerimi geliştiririm.					
42	E-lider olarak, sanal takım üyelerinin okulun amaçları doğrultusunda verilecek kararlara, yapılacak etkinliklere katılımını sağlarım.					
43	E-lider olarak, sanal takım üyeleri arasında güven oluşturmaya çalışırım.					
44	E-lider olarak, hedefler doğrultusunda sanal takım üyelerine teknolojik bilgi aktarırım.					
45	E-lider olarak, sanal takım üyeleri arasında bilgi alışverişinin yüksek olması için, güvenli bir iklim oluştururum.					
46	E-lider olarak, teknolojiyi kullanarak bireylerin ve takım üyelerinin performansını yükseltme doğrultusunda takip ederim.					

Değerli zamanınızı ayırıp anketimize yanıt verdiğiniz için çok teşekkür ederiz. Yorumlarınız bizim için değerlidir. Ekleme istediklerinizi lütfen aşağıda belirtiniz.

.....

.....

.....

.....

Araştırma sonucunun gönderilmesini istiyorsanız lütfen bir e-posta adresi belirtiniz

.....@.....



EK – 5:

<http://e-lider.zumre.org/>

The screenshot displays the website e-lider.zumre.org. The browser address bar shows the URL. The website has a dark blue navigation bar with the following menu items: AnaSayfa, Makaleler, Video Galer, Resim Galer, Üye Giriş, Hakkında, İletişim, and E-Liderlik Ölçeği. The main content area features two article previews. The first article, dated 13 Oca 2015, is titled "Lider ya da Önder" and is by e-lider. It includes a small image of a person in a blue and white striped hat. The text discusses leadership and the role of a leader. The second article, also dated 13 Oca 2015, is titled "liderlik dersi" and is by e-lider. It includes a small image of a baseball game. The text discusses leadership training and the importance of learning from others. The sidebar on the right contains a search bar, a "Merhaba E-lider" section with a profile picture and name, a "Son Yazılar" section with a list of recent articles, and a "Populer" section with a featured article titled "Eliderlik" dated Ocak 13, 2015. The Windows taskbar at the bottom shows several open applications, including a browser, a video player, and a file explorer.

Özgeçmiş

Genel Bilgi

Adres: Dedekorkut mah. Ulusoy sk. Zuhale Apt. No:35 kat: 1 no:2 Meram / KONYA

Tel: 0505 6465318

E-Mail : i.tekinay71@hotmail.com

Web adresi : <http://e-lider.zumre.org/>

Eğitim ile İlgili Bilgiler

Y. Lisans 2014-2015 Mevlana Üniversitesi

Lisans

Lise

İş Deneyimi

Yayınlar

...

Sunumlar, Katılan Konferanslar / Seminerler

...

Kazanlar Burslar

...

Projeler

...

Üye Olunan Bilimsel Kuruluşlar

...

Konuşulan Diller

...

Bilişim Teknolojilerine Dair Beceriler

...

İlgi Alanlar

...