

Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliğine İlişkin Algıları: Metafor Analizi Örneği

Özge HACİFAZLIOĞLU¹, Şirin KARADENİZ², Gülay DALGIÇ³

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin teknoloji liderliği kavramına ilişkin algılarını metaforlar aracılığıyla belirlemektir. Bu amacı gerçekleştirebilmek için çalışmada okul yöneticilerinin teknoloji liderliği kavramına ilişkin metaforları, belirlenen metaforların hangi kavramsal kategoriler altında toplandığı, bu kavramsal kategoriler arasında anlamlı farklılık olup olmadığı ve kavramsal kategorilerin okul yöneticilerinin cinsiyet ve yöneticilik deneyimine göre farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir. Araştırmada nitel ve nicel veri toplama teknikleri kullanılmıştır. Araştırma katılımcıları 111 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin teknoloji liderliği metaforları 5 kategoriye ayrılmıştır. Bunlar: 1) Dönüşümcü Liderlik, 2) Vizyoner Liderlik, 3) Öğrenme Kültürü, 4) Sistematik Gelişim, 5) Yansıtıcı Uygulamadır. Araştırma sonunda, yapısalcı çözümleme tekniğinin kullanıldığı veri analizine göre elde edilen kategorilerin birbiriyle etkileşimini gösteren bütünsel bir şema oluşturulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Teknoloji Liderliği, Liderlik, Metafor, Yapısalcı Yaklaşım

School Administrators' Perceptions of Technology Leadership: An Example for Metaphor Analysis

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the perception of school administrators regarding the concept of technology leadership through the use of metaphors. In order to realize this objective, the study investigated the metaphors used by school administrators to define technology leader. These metaphors were categorized under conceptual themes and the significance between the conceptual themes, and variables such as gender and administrative experience were also investigated. Qualitative and quantitative data collection techniques were used. Participants of the study were composed of 111 school administrators. According to the results of the study, technology leadership metaphors for school administrators were classified under five categories: 1) Transformational Leadership, 2) Visionary Leadership, 3) Learning Culture, 4) Systematic Development, and 5) Reflective Practice. At the end of the study, those five categories that were acquired using the constructive analysis technique were presented in a table form which shows the interaction between categories as a holistic view.

Key Words: Technology Leadership, Leadership, Metaphor, Constructive Approach

¹ Yrd. Doç. Dr. Bahçeşehir Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi - ohacifazlioglu@bahcesehir.edu.tr

² Yrd. Doç. Dr. Bahçeşehir Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi - sirin.karadeniz@bahcesehir.edu.tr

³ Öğr. Gör. Bahçeşehir Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi - gulay.dalgic@bahcesehir.edu.tr

GİRİŞ

Bilgi çağı yeni bilgi üretimi ile teknolojinin sürekli gelişimini sağlamakta ve dolayısıyla teknoloji hayatımızın her aşamasında vazgeçilemez bir yer almaktadır. Her şeyin böylesine hızlı değiştiği çağımızda eğitimin bu gelişmelere ayak uydurmaması düşünülemez. Günümüzde teknoloji, eğitimin tüm süreçlerine entegre edilmeye çalışılmakta fakat bu entegrasyon sürecinde kaçınılmaz olarak bir takım engellerle karşılaşmaktadır. Entegrasyon sürecinde engel oluşturan etmenler temel olarak 4 alanda toplanabilmektedir. Bunlar: pedagojik konular, eşitlik kaygısı, yetersiz profesyonel gelişim ve yetersiz teknoloji liderliğidir (Flanagan & Jacobsen, 2003). Teknoloji liderliği ise bu engellerin odak noktasında bulunmaktadır. Çünkü bir eğitim kurumunda yapılacak tüm değişim ve gelişim çalışmalarının başarısı temelde o kurumdaki yönetim anlayışına bağlıdır (Wildman & Niles, 1987). Bu nedenle teknolojinin eğitime entegrasyonunda kritik rol oynayan okul yöneticilerinin öğretimde ve öğrenimde teknolojinin verimli kullanılması için rol ve sorumluluklarında değişiklikler ve yeni sorumluluklar meydana gelmiştir (Flanagan & Jacobsen, 2003; Akbaba-Altun & Gürer, 2008; Anderson & Dexter, 2005). Bu yeni rol ve sorumluluklar uzmanları, teknoloji liderinin kim olduğu, ne gibi yeterliklere sahip olduğu, rollerinin ne olduğu gibi sorulara standart cevaplar aramaya yöneltmiştir.

Türkiye’de teknoloji liderliği konusunda yapılan çalışmalar özellikle son yıllarda artış göstermektedir. Şu ana kadar yapılan bu çalışmalar; teknoloji liderliği yeterliklerini (Can, 2003, 2008; Hacifazlıoğlu, Karadeniz & Dalgıç, 2010), okul yöneticilerinin teknolojiye yönelik tutumlarını (Akbaba-Altun 2002, 2008; Akbaba-Altun & Gürer, 2008; Tanzer, 2004; Helvacı, 2008; Karadağ, Sağlam & Baloğlu, 2008; Seferoğlu, 2009) ve yöneticilerin teknoloji kullanım düzeylerini (Ağar & Erginer, 2007) belirlemeye yöneliktir. Ancak, okul yöneticilerinin teknoloji liderliği konusunda düşüncelerini metafor yöntemi ile ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Halbuki, okul yöneticilerinin bu konudaki düşüncelerinin metafor yöntemi ile toplanması, okullardaki mevcut uygulama ve okul yöneticilerinin bu konudaki tutumlarına yönelik önemli ipuçları verebilecektir.

Araştırmacılar bu çalışmada, eğitim yönetimi, eğitim teknolojisi, edebiyat, öğretim ve teknik eğitim alanındaki bilgi ve becerilerini harmanlayacakları bir yöntem olarak metafor analizi kullanmışlardır. Bu araştırmanın çıkış noktası, araştırmacıların teknoloji liderliği konusunda tamamlamış oldukları önceki araştırmalarda ortaya çıkan ihtiyaca yönelik olarak tasarlanmıştır. Bu çalışmada, İstanbul’daki okul yöneticilerinin teknoloji liderliğine ilişkin olarak kullandıkları metaforlar, bir sistematik altında çözümlenmektedir. Araştırma sonuçlarının, eğitim yönetimi ve eğitim teknolojisi alan yazınına farklı bir pencereden bakabilme fırsatı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda teknoloji liderliğine yönelik alanyazın kısaca aktarıldıktan sonra, eğitim araştırmalarında metafor yönteminin kullanımı hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmanın kalan bölümünde, araştırmanın amacı, yöntem ve bulguları sunulmakta, elde edilen sonuçlar yapısalıcı çözümleme tekniği kullanılarak aktarılmaya çalışılmıştır.

Teknoloji Liderliği

Hamzah, Nordin, Jusoff, Karim ve Yusof’a göre (2010) teknoloji lideri, yöneticinin teknolojiyi uygulamada aktif rol alarak bu süreçte en önemli olarak insan ve bilgi teknolojileri bileşenlerini uzlaştırmaya çalışan liderlik ile teknoloji arasındaki ilişkiyi kuran kişidir. Tanzer’e göre (2004) ise teknoloji lideri; teknolojinin örgütte etkili ve verimli kullanılmasında gerekli eş güdülemeyi yapan, örgütü bu konuda etkileyen, yönlendiren ve

yöneten kişidir. Teknoloji liderini betimlemek için yapılan tanımların birbirlerinden farklılığı, teknoloji liderinin rol ve sorumluluklarını belirlemeyi ve bunları standartlaştırmayı ön plana çıkarmıştır. Bu amaçla yapılan en kapsamlı çalışmalardan birisi, Amerikan kökenli olan ISTE (International Society for Technology in Education-Uluslararası Eğitimde Teknoloji Topluluğu)'ye aittir.

ISTE, NETS-A adını verdiği Yöneticiler için Ulusal Eğitim Teknoloji Standartlarını (National Educational Technology Standards for Administrators) ilk olarak 2002 yılında yayınlamış ve bu standartları 2009 yılında geliştirmiştir. ISTE 2002 teknoloji liderliği standartları 6 alt başlık altında toplanmıştır. Bunlar: 1) Liderlik ve Vizyon, 2) Öğrenme ve Öğretme, 3) Üretkenlik ve Profesyonel Uygulama, 4) Destek, Yönetim ve Operasyonlar, 5) Değerlendirme, 6) Sosyal, Yasal ve Etik Sorunlardır. 2009 yılında ISTE tarafından yeniden ele alınan teknoloji liderliği standartları bu kez; 1) Vizyoner Liderlik, 2) Dijital Öğrenme Kültürü, 3) Profesyonel Uygulamada Mükemmellik, 4) Sistematik Gelişim, 5) Dijital Vatandaşlık olmak üzere beş boyuta indirgenmiştir. Amerika'da geliştirilen bu standartlar daha sonra diğer ülkelerin de kendi standartlarını geliştirmelerine ilham kaynağı olmuş ve bu standartlar temel alınarak Amerika ve başka ülkelerde de teknoloji liderliği standartlarına ilişkin çalışmalar yapılmıştır (Anderson & Dexter, 2005; Yu & Durrington, 2006; Afshari, Bakar, Luan, Samah & Fooi, 2009; Hacıfazlıoğlu vd., 2010; Hamzah vd. 2010; Banoğlu, 2011).

Malezya'da yapılan bir araştırmada (Hamzah vd. 2010) Yöneticiler için Ulusal Eğitim Teknoloji Standartları (NETS-A, 2002) temel alınarak ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin teknoloji liderliği boyutları açısından yeterlikleri incelenmiştir. Araştırmada a) Liderlik ve Vizyon, b) Öğretim ve Öğrenme, c) Üretkenlik ve Mesleki Uygulama olmak üzere üç teknoloji liderliği boyutu temel alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre hem Liderlik ve Vizyon hem de Öğretim ve Öğrenme boyutlarında okul yöneticilerinin ortalama yeterliğe sahip oldukları, ancak Üretkenlik ve Mesleki Uygulama boyutlarında çok düşük yeterliğe sahip oldukları saptanmıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin teknoloji bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelik kapsamlı bir eğitime ihtiyaçları olduğu belirtilmektedir.

Hacıfazlıoğlu, Karadeniz ve Dalgıç (2010), Türkiye'de teknoloji liderliği standartlarının henüz belirlenmemiş olduğundan yola çıkarak yaptıkları araştırmada ISTE tarafından 2009'da geliştirilen 5 teknolojik liderlik standardının Türk eğitimcilerinin algılarına göre Türkiye'ye uygunluğunu belirlemeye çalışmışlardır. Yapılan nitel araştırmada bire bir görüşme ve odak grup teknikleri kullanılmıştır. Araştırma sonuçları ISTE'nin geliştirdiği NETS-A (2009) 5 ana performans göstergesinin Türkiye'ye uygunluğu konusunda eğitimcilerin hem fikir olduğunu göstermektedir.

Banoğlu (2011) tarafından İstanbul'un Kadıköy ve Maltepe ilçelerindeki ilk ve orta öğretim okul yöneticilerinin teknoloji liderliği yeterliklerini belirlemeye yönelik yapılan diğer bir araştırmada ise ISTE 2002 teknoloji liderliği standartları kullanılmıştır. Bu standartlar Türkçeye çevrilerek bir ölçme aracı geliştirilmiş ve 134 okul yöneticisi üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonuçları okul yöneticilerinin teknoloji liderliğine ilişkin yetkinliklerinin yeterli olduğunu göstermektedir. Araştırmada teknoloji liderliği alt boyutları arasında en düşük yeterlik "liderlik ve vizyon" alt boyutunda saptanmıştır.

Metaforların Eğitim Araştırmalarında Kullanımı

Metafor (zihinsel imge, mecaz), TDK (2011) tarafından "bir ilgi veya benzetme sonucu gerçek anlamından başka anlamda kullanılan söz" olarak tanımlanmaktadır. Eğitimde metaforlar, soyut bir kavramı görselleştirmek ve daha somut bir şekilde betimlemek için kullanılabilir (Singh, 2010). Lakoff ve Johnson (1980) "Yaşamımızdaki Metaforlar" (Metaphors We Live By) adlı kitaplarında insanların düşünme sürecinin ve

kavramsal sistemlerinin metaforlar ile yapılandırıldığını belirtmektedirler. Bu nedenlerle eğitimde, insanların belirli bir olguya ilişkin algılarının betimlenmesinde metaforlar sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır.

Metaforlar öğretimde ve öğretmen eğitiminde; profesyonel düşünme, profesyonel kimlik geliştirme, pedagojik bir araç, bir yansıtma aracı, değerlendirme aracı, bir araştırma aracı, program kuramı, zihinsel model, keşfetmede bir araç ve öğretimde değişim için bir araç olarak kullanılmıştır (Saban, 2006). Bu çalışmada metaforlar bir araştırma aracı olarak kullanılmaları nedeniyle, aşağıda eğitimde metaforlar yolu ile verilerin toplandığı veya analiz edildiği çalışmalar incelenmiştir.

Silman ve Şimşek'in (2006) çalışmalarında metaforlar, Türkiye ve Amerika Birleşik Devletlerinde ilköğretimde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, okulları ve merkezi eğitim kurumları hakkında görüşlerini belirlemek amacıyla kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında görüşme tekniği kullanılmış ve veriler içerik analiz yöntemi ile çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda, Türkiye'deki ilköğretim okulunda çalışan öğretmen ve yöneticilerin Türk okul sisteminin merkezi özellikleri üzerine yoğun bir şekilde metaforlar ürettikleri saptanırken, Amerikan okulunda çalışanların daha çok katılımcı ve işbirlikçi anlayışa ilişkin metaforlar ürettikleri belirlenmiştir. Ek olarak, Amerikan okulundaki öğretmenlerin ve müdürün merkezi yönetimi hantal ve etkisiz anlamlı olarak metaforlarla tanımladıkları görülmüştür.

Singh (2010) yüksek lisans öğrencilerinin eğitim liderliği üzerine algılarını metaforlar ile betimlemiştir. Araştırmada eğitim liderliğine ilişkin trafik polisi, ayakkabı çifti, mısır tarlası, yelkenlideki denizci, şarap üzümleri, ocağın üstü, toplumu resmetmekle görevli bir sanatçı gibi metaforlar belirlenmiştir. Ardından metaforlar, liderliğin farklı açılarından vizyon, değerler, liderin özellikleri, sonuçlar, roller, yükümlülükler, ekip çalışması, motivasyon ve cesaret, değişim ve bağlam gibi kategorilere sınıflandırılarak incelenmiştir.

Cerit (2008), müdür kavramına ilişkin öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin algılarını metaforlar ile belirlemiştir. Araştırmayı ilköğretim okullarında öğrenim görmekte olan 600 öğrenci, 203 öğretmen ve 51 yönetici ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda müdür ile ilgili üretilen metaforlara öğrencilerin katılım oranı orta düzeyde kalmıştır. Ancak öğretmen ve yöneticilerin müdür kavramına ilişkin metaforlardan daha çok katıldıkları şunlardır; araştırmacı, yönetmen, eğitim uzmanı, orkestra şefi, lider, koç, danışman ve kontrol eden kişi. Araştırmaya katılan öğrenciler, öğretmenler ve yöneticilerin müdür kavramına ilişkin sunulan metaforlardan orta ve daha alt düzeyde katıldıkları ise şunlardır; bakıcı, gardiyan, kral, bahçıvan, patron ve hâkim. Araştırmada katılımcıların müdür kavramına ilişkin görüşleri arasında cinsiyet, eğitim durumu ve kıdeme göre farklılık bulunmazken, göreve göre anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenler müdürü daha çok yönetmen olarak algıladıkları, yöneticiler araştırmacı olarak algılamaktadırlar.

Inbar (1996) tarafından öğrenci, öğretmen, müdür ve okul kavramlarına ilişkin 409 ilköğretim öğrencisi ve 254 eğitimci ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda; eğitimcilerin çoğunluğunun öğrencileri bitki örtüsü olarak, öğrencilerin çoğunun ise öğretmeni süper kilit (super lock) olarak algıladıkları belirlenmiştir. Müdür kavramı öğrencilerin ve eğitimcilerin çoğunluğu tarafından otorite gücü olarak algılanmıştır. Okul kavramının ise öğrencilerin ve eğitimcilerin çoğunluğu tarafından çerçevelenmiş dünya olarak algılandığı belirlenmiştir.

Başka bir çalışmada ise lisede çalışmakta olan mesleki ve teknik öğretmenlerin profesyonel rollerini nasıl algıladıkları, metaforik resimler kullanılarak betimlenmiştir. Öğretmenlerden kendilerine sunulan çizimlerden hangisinin öğretmen olarak kendilerini (self-image) temsil ettiğini seçmeleri ve nedenini açıklamaları istenmiştir. 60 öğretmenden

21'i kendini hayvan bakıcısı, 18'i orkestra şefi, 3'ü kuklacı, 3'ü eğlendiren kimse, 1'i hâkim olarak görmekte olduklarını belirtmişlerdir. Yüksek başarılı ve düşük başarılı öğrencilere ders veren öğretmenlerin seçtikleri mecazi resimler arasında da fark bulunmuştur. Düşük başarıdaki öğrencilere ders veren öğretmenlerin çoğu yaptıkları mesleği hayvanat bahçesindeki hayvan bakıcılığı olarak betimlerken, yüksek başarıdaki sınıflara ders veren öğretmenlerin çoğunluğu mesleklerini orkestra şefi olarak betimlemişlerdir (Ben-Peretz, Mendelson & Kron, 2003).

Yukarıdaki çalışmalara ek olarak metaforlar, öğretmen adaylarının bir olguya ilişkin sahip oldukları kişisel algılarını anlamada güçlü bir araştırma aracı olarak da kullanılabilir (Saban, 2009). Öğretmen adaylarının öğretmen kavramına ilişkin algılarının metafor analizi ile incelendiği araştırma sonucunda 64 adet geçerli metafor ve 10 kavramsal kategori belirlenmiştir. Öğretmen adaylarının % 26.3'ü öğretmeni bilgi sağlayıcı, % 24.3'ü usta, % 18.6'sı kolaylaştıran kişi, % 9'u yetiştirici, % 8'i danışman, % 7.3'ü işbirlikçi/demokratik lider, % 2.5'i üstün otorite figürü, % 1.8'i tamirci, % 1.8'i eğlendiren kimse ve % 0.5'i ise değişim ajanı olarak algılamaktadırlar. Araştırmada elde edilen kategorilerden en çok tercih edilen altısının, katılımcıların cinsiyet ve program türüne göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir (Saban, Kocbeker & Saban, 2007).

Thomas ve Beauchamp (2010) tarafından mesleğinin ilk yılında olan 45 öğretmenin, profesyonel kimliklerini tanımlamada kullandıkları metaforlar yarı-yapılandırılmış görüşmeler yolu ile incelenmiştir. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin meslekteki ilk yıllarında profesyonel bir kimlik oluşturmak için uğraştıklarını ve bu sürecin basamaklı, karmaşık ve genellikle problemlidir olduğunu göstermektedir. Araştırmada öğretmenlerin kendilerini öğretmen olarak nasıl gördüklerini tanımlayan metaforlar beş kavramsal kategori altında toplanmıştır. Öğretmenlerin % 30'u kendilerini öğrenciyi destekleyen, % 27'si öğretmenlikteki farklı rollere uyum sağlamak için sık sık değişen, % 7'si öğretmen eğitimi programı tarafından dönüştürülen, % 7'si ise esnek/başkaları tarafından şekil verilen olarak tanımlamaktadırlar. Diğer katılımcıların ürettikleri metaforlar ise "diğer" kategorisi altında toplanmıştır. Araştırmada elde edilen kategoriler yeni öğretmenlerin kendilerini mücadeleye hazır bulma durumundan hayatta kalma moduna geçtiklerini göstermektedir.

Saban (2009) öğretmen adaylarının öğrenci kavramına ilişkin sahip oldukları metaforları "Öğrenci... gibidir, çünkü..." ibaresini tamamlamaları ile incelemiştir. Öğretmen adayları öğrenci kavramına ilişkin 156 adet geçerli metafor üretmişler ve bu metaforlar 11 kavramsal kategori altında toplanmıştır. Araştırma sonucuna göre öğretmen adaylarının % 29.6'sı öğrenciyi gelişen bir varlık olarak, % 22.6'sı ham madde olarak, % 18.5'i öğrenciyi boş bir zihin olarak, % 8.9'u itaatkar bir varlık olarak, % 5.2'si pasif bilgi alıcısı olarak, % 4.2'si değerli bir varlık olarak, % 3.5'i bilgi yansıtıcı olarak, % 3'ü kendi bilgisinin inşacıları olarak, % 1.8'i özürülü bir varlık olarak, % 1.5'i sosyal katılımcı olarak ve % 1.3'ü ise sosyal sermaye olarak algılamaktadırlar. Belirlenen bu kavramsal kategorilerin program türü, cinsiyeti ve sınıf düzeyi bakımında anlamlı farklılık gösterdiği de belirlenmiştir.

Amaç

Bu araştırmanın amacı; okul yöneticilerinin teknoloji lideri kavramına ilişkin algılarını metaforlar aracılığıyla belirlemektir. Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul yöneticilerin teknoloji lideri kavramına ilişkin belirttikleri metaforlar nelerdir?
2. Belirlenen metaforlar, hangi kavramsal kategoriler altında toplanabilir?

3. Bu kavramsal kategoriler arasında anlamlı farklılık var mıdır?
4. Bu kavramsal kategoriler, okul yöneticilerinin cinsiyet ve yöneticilik deneyimine göre farklılaşmakta mıdır?

YÖNTEM

Bu araştırmada nitel ve nicel verilerin birlikte toplandığı ve çözümlendiği karma yöntem kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Karma yöntem (mixed method), nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanılması ile belirli bir fenomenin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır (Gay, Mills & Airasian, 2009).

Katılımcılar

Araştırmada uygun örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırma “teknoloji liderliği” üzerine yapılan seminere katılan okul yöneticilerinden ve eğitim yönetimi yüksek lisans öğrencilerinden olmak üzere toplam 111 kişiden oluşmaktadır. Ancak uygun olmayan veya boş olan formların elenmesi sonucu veri analizleri 89 katılımcı üzerinden gerçekleştirilmiştir. 89 katılımcının yönetici olarak hizmet yılı ortalamaları 7.4, öğretmen olarak hizmet yılı ortalamaları ise 13.6’dır. Katılımcıların çoğunluğu (n=75) ilköğretimde, 14 tanesi genel lisede çalışmaktadır. Katılımcıların % 35’i Müdür (n=31), % 65’i ise müdür yardımcısıdır (n=58). Araştırma katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1. *Formları değerlendirilmeye alınan katılımcıların demografik özellikleri*

Özellikler	f	%	
Yaş	30 ve altı	8	8.0
	31-40	39	44.3
	41-50	26	29.5
	51 ve üzeri	16	18.2
Cinsiyet	Erkek	54	71.7
	Kadın	22	28.9
	Boş	13	
Eğitim durumu	Lisans	69	77.5
	Yüksek Lisans	20	22.5
TOPLAM	89	100	

Verilerin Toplanması

Okul yöneticilerinin teknoloji lideri kavramına ilişkin algıları “Teknoloji lideri gibidir, çünkü...” cümlesini tamamlamaları ile elde edilmiştir. Metaforun konusu ve kaynağı arasındaki ilişki “gibi” kelimesi ile belirlenmeye çalışılmıştır. “Çünkü” ile bu metafora yüklenen anlam ve nedeni ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Odak grup görüşmeleri

Odak grup görüşmesi, “İlimli ve tehditkâr olmayan bir ortamda önceden belirlenmiş bir konu hakkında algıları elde etmek amacıyla dikkatle planlanmış bir tartışmalar serisi olarak tanımlanmaktadır” (Yıldırım & Şimşek, 2008, 152). Odak grup görüşmeleri, birinci ve üçüncü araştırmacılar tarafından beraber yürütülmüş olup, görüşmelerde yöneticilerin teknoloji liderliği konusunda metaforlar kullanarak görüşlerini belirtmeleri istenmiştir.

Veriler, seminer ve yüksek lisans dersi sırasında toplanmıştır. Bir hizmet içi eğitim semineri ve iki yüksek lisans dersi olmak üzere üç farklı oturumda toplam 111 okul yöneticisine, metafor çalışmasının amacı açıklanmış ve kendilerinin araştırmaya gönüllü katılmak isteyip istemedikleri sorulmuştur. Katılımcıların doldurdukları metaforlar toplandıktan sonra, 1 saat süren paylaşım toplantısında okul yöneticilerinin teknoloji liderliği davranış boyutlarına ilişkin kullandıkları metaforlar üzerinde tartışılmıştır.

58 okul yöneticisi ile “Teknoloji Liderliği Semineri” kapsamında 5 Ocak 2011’de Büyükçekmece’de bir araya gelinmiştir. Seminer öncesinde ilçe milli eğitim müdürlüğü yoluyla ilçede bulunan devlet ve özel tüm okullara davet gönderilmiştir. Seminer sırasında, katılımcılar kendilerinden istenen formları doldurduktan sonra söz alarak kendi metaforları hakkında yorumlar yapmışlardır. Seminere katılan okul yöneticilerinin sayısının fazla olması nedeniyle her bir yöneticiye söz hakkı düşmesine de katılımcılardan yorumlarını detaylı olarak formlara aktarmaları istenmiştir.

Verilerin geri kalanı yüksek lisans dersinde toplanmıştır. Yüksek lisans öğrencilerine formlar dağıtılarak teknoloji liderliği konusunda metafor çalışmasının amacı açıklanmıştır. Bu kapsamda, okullarda yönetici olarak görev yapan yüksek lisans öğrencileri kendilerine dağıtılan formları doldurarak kullandıkları metaforları da detaylı olarak açıklamışlardır. 30 yüksek lisans öğrencisi ile Şubat 2011’de ve 23 öğrenci ile de Nisan 2011 tarihinde veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir. Bunun yanında, katılımcıların kullandıkları metaforları meslektaşları ile paylaşmaları istenmiştir. Odak grup görüşmeleri ortalama birer saat sürmüştür. Katılımcıların izni alınarak odak grup görüşmeleri kaydedilmiştir.

Verilerin Analizi

Okul yöneticilerinin belirttikleri metaforlar şu beş adım kullanılarak analiz edilmiştir: 1) kodlama ve ayıklama, 2) kategori geliştirme, 3) geçerlik ve güvenilirlik, 4) nicel veri analizi için SPSS’e verilerin aktarılması, düzenlenmesi ve analizi 5) yapısalçı çözümleme tekniği.

Kodlama ve ayıklama: Katılımcıların kağıt üzerinde belirttikleri metafor cümleleri Excel programına, diğer katılımcı bilgileri ile girilmiştir. Ardından ayrı bir sütunda metaforlar yazılarak metaforlar A-Z’ye sıralanmıştır. Veri girişi sırasında metafor belirtmeyen boş formlar, metafor belirtilmiş olsa da nedeni belirtilmeyen formlar veya birden fazla metafor belirtilen formlar elenmiştir. Bu nedenlerle toplam 22 form araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. İkinci adımda metaforlar tekrar A-Z’ye sıralanarak gözden geçirilmiştir. Burada katılımcıların 89 adet geçerli metafor ürettikleri belirlenmiştir.

Kategori geliştirme: Katılımcıların ürettikleri metaforlar, metaforun konusu, kaynağı, kaynak ve konu arasındaki ilişki açısından incelenmiştir. Bu aşamada metafor kaynağı ve konusu arasında mantıklı ilişki kurulmadığı belirlenen 12 veri, analizden çıkarılmıştır. Böylece 89 katılımcının belirttiği 77 adet geçerli metafor olduğu tespit edilmiştir. Bu inceleme sonucunda her bir metafor, gerekçeleri dikkate alınarak belli bir tema ile ilişkilendirilmiştir. Sonuçta 5 farklı kavramsal kategori belirlenmiştir.

Geçerlik ve güvenilirlik: Araştırmanın geçerliğini sağlamada inandırıcılık ve aktarılabirlik çok önemlidir (Yıldırım & Şimşek, 2008). Bu araştırmada, veri hem formlar yolu ile toplanmış hem de kayıt edilerek gerçekleştirilen odak grup görüşmeleri ile toplanan verilerin derin odaklı olarak incelenmesi sağlanmıştır. Araştırmanın benzer ortamlara aktarılabirliği için ayrıntılı betimleme gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın özgünlüğü ve katılımcıların kimlikleri belli olmayacak şekilde doğrudan alıntılar kullanılmıştır. Ayrıca veri toplama ve analiz süreci tüm ayrıntıları ile betimlenmiştir.

Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için tutarlık incelemesi yapılmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2008). Araştırmacılardan ikisi veri analizi aşamalarında beraber metaforların kavramsal kategorilere ayırtmışlardır. Ardından nitel araştırma konusunda bir uzmana başvurulmuştur. Uzmana metaforların alfabetik sırada olduğu liste ve belirlenmiş olan kavramsal kategorilerin adları verilmiştir. Uzmanın metaforları, bu kavramsal kategoriler ile eşleştirmesi istenmiştir. Ardından görüş birliği ve görüş ayrılıkları tespit edilerek Miles ve Huberman formülü (1994) (Güvenirlilik = Görüş birliği / [Görüş birliği+Görüş ayrılığı]*100) hesaplanmıştır. Uzmanın ve araştırmacıların değerlendirmeleri arasındaki uyumun % 93 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer, .90 üzerinde olduğu için arzu edilen bir güvenirliliğin sağlanmış olduğunu göstermektedir.

SPSS'e verilerin aktarılması, düzenlenmesi ve analizi: Araştırma sürecinde elde edilen bütün veriler, metaforlar ve geliştirilen kavramsal kategoriler SPSS programına aktarılmıştır. Burada öncelikle katılımcıların demografik bilgileri incelenmiştir. Ardından 77 metafor ve 5 kavramsal kategoriye temsil eden katılımcıların frekans (f) ve yüzde (%) değerleri incelenmiştir. Ardından kavramsal kategorilerin arasında farklılık olup olmadığı tek örneklem için Kay-kare testi ile sınanmıştır. Kategorilerin okul yöneticilerinin yöneticilik deneyimine ve cinsiyetine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ise iki değişken için Kay-kare testi ile sınanmıştır. Bu test sırasında kategorilerin, okul yöneticilerinin yöneticilik deneyimlerine göre dağılımının belirlendiği çapraz tabloda beklenen değerlerin 5'ten küçük olan gözenek sayısı % 20'yi aştığı için yöneticilik deneyimi verileri 1-9 yıl ve 10 yıl ve üzer olarak sınıflandırılarak test edilmiştir.

Yapısalcı çözümleme tekniği: Araştırmada, okul yöneticilerinin teknoloji liderliğine ilişkin metaforları yapısalcı çözümleme tekniği kullanılarak ele alınmıştır. Yapısalcı çözümleme analizi, çoğunlukla edebiyat ve tiyatro eserlerinin incelenmesinde kullanılan bir tekniktir. "*Lévi-Strauss çalışmalarında, ilk bakışta dağınık ve biçimden yoksun görünen, dilsel olmayan bir olay kütesinden yola çıkarak, birbiriyle ilintisiz olayları ayrı bütünlükler olarak değil de, genel bir dizge oluşturacak, birbirine bağıntılı öğeler olarak inceler.*" (Akt: Yüksel, 1995, 31). Bu araştırmada da verilerin analizinde temel olarak Lévi-Strauss ile başlayan bu yöntem kullanılmaya çalışılmıştır.

Yapısalcı araştırmacılar, anlatı çözümlemesinde dilbilimin temel kurallarından hareket ederler. Dil/söz, bağıntılar, karşıtlıklar, gösteren/gösterilen kavramlarından yararlanarak bir anlatı grameri oluşturmayı hedeflerler. Yapısalcı araştırmacıların incelemelerindeki birbirlerinden farklı yaklaşımlar tek bir anlatı çözümleme yönteminden söz etmeyi imkânsız kılar. Bununla birlikte bütün yapısalcı uygulamalarda çözümlenen metin okuma birimlerine ayrılır. Okuma birimlerine ayırma, belirli bir anlam dağılımını göstermek için kesitleme adı verilen bir işlem üzerine kuruludur. Anlam dağılımının saptanmasında kişilerin, olay örgüsünün, izleklerin oluşturduğu görevsel birimler uzam-zaman düzleminde göz önünde bulundurulur. Söz konusu görevsel birimler arası ilişkiler yapının bütünsel anlamını ortaya koyacaktır ve bu ilişkilerin saptanması için eşzamanlı okuma yöntemine başvurulur (Yüksel, 1995). Araştırmada daha çok edebiyat ve psikoloji çalışmalarında rastlanılan yapısalcı çözümleme tekniği kullanılarak, elde edilen metaforlar arasında ilişki kurularak derinlemesine ve bütünsel bir anlam çıkarılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın veri analizi kısmında yapısalcı çözümleme tekniğinin kullanılmasının araştırmaya derinlik ve zenginlik katacağı düşünülmektedir. Çünkü eğitim bilimleri ve yönetim alanında uzun zamandır tek disiplinli teknikle egemen olmakta ve bu da araştırmaların edebiyat, felsefe, sosyoloji, psikoloji gibi diğer disiplinlerle bağlarını

koparmasına neden olabilmektedir (Aydın, 2010). Bu araştırmada kullanılan metaforlardan yola çıkılarak, anlam dağılımı kesitleme üzerine kurulmuştur. Kullanılan kelimeler ve ifadeler bu kapsamda derinlemesine ele alınarak bütünsel anlam ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bunun yanında, bütünsel anlam tartışma bölümünde olay, zaman, mekân ve kişiler göz önüne alınarak resmedilmeye çalışılmıştır. Dolayısıyla Aydın'ın (2010) ifadesiyle bu yaklaşımla “ağaçlar ormandan bağımsız algılanmayacaktır”.

BULGULAR

Okul yöneticileri 77 geçerli metafor üretmişlerdir. Katılımcılar tarafından en sık tekrarlanan metaforlar şunlardır; *bukalemun* (f=4), *beyin* (f=3), *güneş* (f=3), *arı* (f=2), *deniz* (f=2), *inek* (f=2), *komutan* (f=2) ve *kutup yıldızı* (f=2).

Kavramsal Kategoriler

Okul yöneticilerinin ürettikleri metaforlar 5 kavramsal kategoriye ayrılmıştır: 1) Dönüşümcü Liderlik, 2) Vizyoner Liderlik, 3) Öğrenme Kültürü, 4) Sistemik Gelişim, 5) Yansıtıcı Düşünme Uygulamaları. Bu kategoriler incelendiğinde okul yöneticilerinin çoğunluğu (f=32, % 30) teknoloji liderini *yansıtıcı uygulama* kategorisinde 29 farklı metafor (% 37.7) ile betimlemişlerdir. Teknoloji liderliğini 18 okul yöneticisi (% 20.2) *sistemik gelişim* kategorisinde 17 metafor (% 22.1) ile ve 12 okul yöneticisi de (% 13.5) *öğrenme kültürü* kategorisinde 9 metafor (% 11.7) ile belirtmişlerdir. Teknoloji liderliğini 15 okul yöneticisi (% 16.9) *dönüşümcü liderlik* kategorisinde 11 metafor (% 14.3) ile betimlerken, 12 okul yöneticisi (% 13.5) de *vizyoner liderlik* ile 12 metafor (% 15.6) kullanarak betimlemişlerdir. Okul yöneticilerinin teknoloji liderliğine ilişkin verdikleri metaforlardan belirlenen yukarıdaki kavramsal kategoriler arasında anlamlı bir fark olup olmadığına tek örneklem Kay-kare ile test edilmiş ve bu kategoriler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur, ($\chi^2_{(4-89)}=15.55$, $p=.004$). Ancak okul yöneticilerinin betimledikleri metaforlardan derlenen kavramsal kategoriler arasında cinsiyete göre ($\chi^2_{(4-76)}=4.96$, $p=.288$) ve yöneticilik deneyimine göre ($\chi^2_{(4-87)}=5.65$, $p=.227$) anlamlı farklılık bulunmamıştır. Her bir kavramsal kategoriye ilişkin bulgular aşağıda sunulmaktadır.

Yansıtıcı Uygulama

Araştırmaya katılan okul yöneticileri tarafından aktarılan metaforlar çoğunlukla yansıtıcı uygulama kategorisi altında yer almıştır. Yansıtıcı uygulama, okullarda profesyonel gelişim kapsamında önem kazanmış olan tekniklerden biridir. Katılımcıların kullandıkları metaforlar incelendiğinde, Schön'ün (1983) “eylem sırasında yansıtma” ve “eylem sonrası yansıtma” kavramları belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında alanyazında yer verilen “bireysel yansıtma, grupla yansıtma ve akranla yansıtma” gibi kavramlar da okul yöneticilerinin yansıttıkları metaforlarda ortaya çıkmıştır.

Yansıtıcı uygulama kategorisi altında “kutup yıldızı, deniz ve ışık”, diğer metaforlara göre daha fazla ifade edilmiştir. Işık metaforuna ilişkin olarak, teknoloji liderinin “ışık gibi etrafındakilerin yolunu aydınlattığı” ifade edilmiştir. Güneş metaforu da benzer şekilde kullanılmıştır. Katılımcılardan Ahmet, güneş metaforunu şu şekilde aktarmaktadır: “Teknoloji lideri güneş gibidir çünkü güneşin dünyayı aydınlattığı gibi çevresindekileri de yeni gelişmeleri aktarır ve bu doğrultuda yönlendirir”.

Tablo 2. Yansıtıcı uygulama kategorisine ilişkin metaforlar

Metafor Adı	f	%	Metafor Adı	f	%
Ağaç dalları	1	3.16	Kaptan	1	3.16
Akü	1	3.16	Köy öğretmeni	1	3.16
Ayna	1	3.16	Kutup yıldızı	2	6.25
Bilgisayar	1	3.16	Kuzu	1	3.16
Deniz	2	6.25	Kütüphane	1	3.16
Derviş	1	3.16	Mentor	1	3.16
Google	1	3.16	Mıknatıs	1	3.16
Gözlük	1	3.16	Mum	1	3.16
Güneş	1	3.16	Navigasyon aleti	1	3.16
Işık	2	6.25	Öğretmen	1	3.16
İnternet ağı	1	3.16	Pusula	1	3.16
Jet	1	3.16	Su	1	3.16
Joker	1	3.16	Uzman	1	3.16
Kablo	1	3.16	Yönetmen	1	3.16
Kaliteli yaşam	1	3.16	TOPLAM	32	100

Katılımcılar tarafından teknoloji lideri çoğunlukla bilgi sağlayıcı ve bilginin kurum içinde paylaşılmasında önderlik eden kişi olarak ele alınmıştır. Bu noktada deniz benzetmesi, odak grubunda da dile getirilen düşüncelerin birçoğunu yansıtmaktadır: *“Teknoloji lideri deniz gibidir, çünkü uçsuz bucaksız enformasyona sahip olmalıdır”*. Odak grup görüşmelerindeki katılımcılar, teknoloji liderinin bilgiye sahip olmasının önemine işaret etmekle beraber, bu bilginin kuruma etkili ve doğru bir şekilde aktarılmasında okul yöneticisinin önemli bir rol oynadığını belirtmektedirler. *“Teknoloji lideri deniz gibidir yeni yollar açar”* ifadesi benzer şekilde odak grup katılımcıları tarafından farklı şekillerde dile getirilmeye çalışılmıştır. Tüm görüşlerde ortak olan nokta, teknoloji liderinin yeniliklere açık olması, bu yeniliklere uyarlanırken kurumda çalışanlara da yollar açması olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda, katılımcıların büyük çoğunluğu, okullarda yansıtıcı uygulamada teknoloji liderinin belirleyici rol oynadıklarını belirtmişlerdir. *“Teknoloji lideri mum gibidir etrafını aydınlatır”* ifadesinde, liderin mentor rolüne işaret edilmektedir. Bunun yanında, “ayna” metaforu, alanyazındaki yansıtıcı düşünmede sıklıkla yer verilen ayna metaforu ile de paralellik göstermektedir. Bu kapsamda kullanılan diğer bir metafor da “mıknatıs” metaforudur: *“Teknoloji lideri mıknatıs gibidir çünkü ihtiyaç duyanları kendine çeker”* ifadesi, lider ve izleyenler arasındaki etkileşimi yansıtmaktadır. Odak grup katılımcıları, kurum içindeki yansıtıcı düşüncenin ve uygulamaların hakim olduğu bir kültürü yaymak için liderin olduğu kadar kurumda görev yapan idari kadro ve öğretmenlerin de etkili olduğunu vurgulamışlardır. Onların ifadesi teknoloji liderinin görev yaptığı okuldaki şartlar ve koşulların önemini yansıtmaktadır:

“Teknoloji lideri ayna tutarak gerek öğretmenlerinin gerekse yönetim ekibindeki arkadaşlarının profesyonel gelişimlerine destek olur... liderin etkililiği liderin beraber görev yaptığı takım arkadaşlarının teknoloji konusunda hazır bulunuşlukları, istekleri, deneyim, yaş ve bir çok değişkene bağlı olarak değişmektedir ...” (Odak Grup Görüşmeleri, Ocak, 2011).

Bu görüşü destekleyici olarak Selin, kütüphane metaforunu şu şekilde aktarmaktadır: *“Teknoloji lideri Kütüphane gibidir, çünkü içinde saklı olan bilginin sınırı yoktur”*. Bu noktada, öğretmenlerin bilgi paylaşım sürecine dahil olmak isteyip istememeleri onların yansıtıcı uygulamada sürecindeki rollerini de belirleyebilmektedir.

Yansıtıcı uygulama kategorisi altında kullanılan metaforların birçoğu, “yol gösterici” özelliği ile örtüşmektedir. Bu bağlamda, “kaptan” metaforu okul içindeki takım liderliğinin önemine işaret etmektedir: “Teknoloji lideri kaptan gibidir, çünkü her ilerlemenin, gelişmenin bir kaptana ihtiyacı vardır”.

Sistemik Gelişim

Katılımcıların kullandıkları metaforların frekans ve yüzde olarak dağılımları incelendiğinde, ikinci kategoride sistemik gelişime ilişkin olarak aktarılan metaforlar göze çarpmaktadır. Sistemik gelişim, ISTE standartlarında şu şekilde açıklanmaktadır: “Eğitim yöneticileri, bilgi ve teknoloji kaynaklarının etkili kullanılarak örgütün sürekli gelişimi için dijital çağ liderliğini ve yönetimini sağlar” (Akt: Hacıfazlıoğlu vd., 2010). Bu araştırmada kullanılan metaforlarda katılımcılar tarafından “sistemik gelişim” ifadesi doğrudan aktarılmamış olsa da, kullanılan metaforlar ve açıklamaları incelendikten sonra kategorileştirme sürecinde “sistemik gelişim” ifadesinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 3. Sistemik gelişim kategorisine ilişkin metaforlar

Metafor Adı	f	%	Metafor Adı	f	%
Ağaç	1	5.56	Dünya vatandaşı	1	5.56
Ahtapot	1	5.56	Fırıncı	1	5.56
Anne	1	5.56	Gül	1	5.56
Anne ördek	1	5.56	Güneş	1	5.56
Araba moturu	1	5.56	Karıncı	1	5.56
Arı	2	11.11	Limon	1	5.56
Bebek	1	5.56	Yeni doğan çocuk	1	5.56
Çam ağacı	1	5.56	Yönetici	1	5.56
Dahi	1	5.56	TOPLAM	18	100

Katılımcıların yaklaşık % 20’si, teknoloji liderinin davranış boyutlarına ilişkin olarak “sistemik gelişim” kategorisinde yer alan metaforlara vurgu yapmışlardır. Ağaç metaforu liderin içinde bulunması gereken sürekli gelişim sürecini yansıtmak amacıyla kullanılmıştır. Müdür Serdar tarafından aktarılan şu sözler odak grup oturumlarında da hem fikir olunan bir nokta olarak ön plana çıkmıştır:

“Teknoloji lideri ağaç dalları gibidir, çünkü teknoloji lideri, çevresindeki canlılara teknolojik gelişmeleri aktarır... Ağaç dalları da kökünden aldığı enerjiyi gövdesi aracılığıyla yapraklarına iletir. Yapraklarında yapacağı sentezle hem kendini besler, hem de çevresine meyve verir. Teknoloji liderleri de aldığı donanımla hem kendini geliştirir hem de çevresine bilgi, yenilik ve değişimi sunar. Ters piramit düşünürsek, yukarıya doğru incelen bir yapı değil, tamamen genişleyen ve yayılan bir yapıdır teknoloji liderliği.”

Sistemik gelişim kategorisi altında kullanılan metaforların kimi zaman pastoral metaforlar olarak aktarıldığı görülmektedir. Ağaç metaforunun yanında, “anne, ördek, gül, güneş ve limon” metaforları da gelişim döngüsünü ve liderin bu döngüdeki rolünü aktarmak için kullanılmıştır. Katılımcılardan biri tarafından sunulan aşağıdaki alıntılara odak grup katılımcılarının bazılarının düşüncelerini çağrıştırmaktadır:

“Teknoloji lideri anne ördek gibidir, çünkü yavrularını arkasına takıp anne ördek yavrularına yüzmeyi öğretir. Eğer anne bu işi beceremez ise yavrularının fazla hayat

hakki yoktur. Etrafındakilere iyi önderlik yapamayan teknoloji lideri elemanlarını geride kalmaya mahkûm eder."

Bu alıntılara ilişkin olarak odak grup görüşmelerinde, katılımcılar teknolojinin günümüz eğitim örgütlerindeki varlığı ve önemini işaret ederken hem fikir olmuşlardır. Katılımcılara göre teknolojinin okullara entegrasyonu "temel bir ihtiyaçtır". Bu nedenle, okul yöneticilerinin birer "teknoloji lideri" davranışlarını sergileyerek kurumundaki öğretmenlere, öğrencilere ve çalışanlara bu süreçte var olmalarına yönelik destek vermeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Bunun yanında, katılımcılar teknoloji çağındaki değişimin hızına işaret ederken, teknoloji liderinin "yüzmeyi öğretme" yanında, "açık denizlerde kulaç atma cesaretini verecek" bir ortam hazırlanmasının da gerekli olduğunu belirtmektedirler. Bu görüşle paralel olarak "arı" metaforu da, değişim sürecindeki "çalışma, emek ve çabanın" önemine işaret etmektedir: "Teknoloji lideri arı gibidir, çünkü petekler her doluştan sonra yenileri doldurmak için çalışır".

Dönüşümcü Liderlik

Araştırmadaki katılımcılar tarafından aktarılan metaforlardan belirlenen üçüncü kategori ise "dönüşümcü liderlik"tir. Bu kategori aynı zamanda, bir önceki "sistemik gelişim" kategorisine paralel ortaya çıkmıştır. Yoğun bir değişim hızının yaşandığı günümüzde değişim sürecine uyum sağlayabilmek ancak dönüşümcü liderlik ile sağlanabilmektedir. Çelik (2007) dönüşümcü liderliği şu sözlerle açıklamaktadır: "Örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Dönüşümcü liderlikte örgütün iç çevresinin denetim ve eşgüdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok, öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır" (s. 141).

Tablo 4. Dönüşümcü liderlik kategorisine ilişkin metaforlar

Metafor Adı	f	%
Asi çocuk	1	6.67
Bukalemun	4	26.67
Dünya	1	6.67
Hükümdar	1	6.67
Komutan	2	13.33
Kral	1	6.67
Mikroorganizma	1	6.67
Siyasi parti	1	6.67
Şeker	1	6.67
Tarzan	1	6.67
Timsah	1	6.67
TOPLAM	15	100

Teknoloji liderinin dönüşümcü özelliği bir katılımcı tarafından "bukalemun" metaforu ile şu sözlerle aktarılmıştır: "Teknoloji lideri bukalemun gibidir, çünkü sürekli değişen ve baş döndürücü hızla gelişen bir yapıya sahiptir". Bukalemun metaforu, okul yöneticisinin çevresinde meydana gelen değişim ve yeniliklere ayak uydurabilmek için "öngörülü, hızlı ve atak" olması gerektiğini göstermektedir. Odak grup katılımcıları benzer şekilde, teknoloji liderinin dönüşümcü lider rolünü üstlenmesi gerektiğine ilişkin vurgular yapmışlardır. Odak grup görüşmelerinde aktarılan aşağıdaki alıntılara katılımcıların tümü tarafından teyit edilmiştir:

“...Günümüz bilgi ve teknoloji çağında okul yöneticilerinin bilgiyi üretme zorunlulukları yoktur. Okul yöneticilerinin bu bilgileri kurumlarına aktarabilmeleri ve kurumlarını bu dönüşüm süreci içine sokmaları onların en önemli sorumluluğudur...”

Bu noktada dünya metaforu şu şekilde aktarılmıştır: “Teknoloji lideri dünya gibidir çünkü sürekli yenilenme ve dönüşüm içindedir”. Bunun yanında, bu başlık altında kullanılan metaforlardan bazıları teknoloji liderinin dönüşüm sürecinde otoriter davranabileceği ve kurum içinde bazı zamanlarda huzursuzluk yaratabileceğine yönelik de izlenimler bırakmaktadır. “Komutan ve mikroorganizma” metaforlarını kullanmış olan katılımcıların ifadeleri incelendiğinde, dönüşüm sürecinde liderin “ben merkezli” davranmasının tehlikelerine işaret etmektedir. Aşağıdaki alıntılama bir katılımcının bireysel deneyimlerine dayalı olarak kullandığı metaforu yansıtmaktadır:

“ Teknoloji lideri [kendi kendine büyüyen ve gelişen] mikroorganizma gibidir çünkü hangi anda neler yapabileceğini, nerde ne zaman karşına çıkacağını bilemezsin.”

Bu metafor odak grup görüşmelerinde ele alındığında, katılımcılar zaman zaman benzer görüşleri aktarmışlardır. Katılımcıların yarısından fazlası dönüşümcü lider özelliğinin kurumu ileriye götürmesi için bir yöneticide bulunması gereken özellikler olduğunu, ancak bazı zamanlarda yöneticinin ısrarcı ve baskıcı tutumunun ters etki yaratabildiğini aktarmışlardır. Bu konuda okul yöneticisi Şebnem düşüncelerini şu şekilde paylaşmıştır: “Yöneticimizin beklentilerinin yüksek olması güzel ... ancak bunu her fırsatta dile getirmesi benim ve diğer öğretmenlerin üzerinde baskı yaratabiliyor”. Benzer şekilde, odak grup görüşmelerinde katılımcılar teknolojiyi veya yenileşme girişimlerini araç olarak kullanıp, kendilerini sürekli ön plana çıkarmayı seven yöneticilerden hoşlanmadıklarını dile getirmişlerdir. Odak grup katılımcılarının büyük bir çoğunluğu, “tutarlı ve destekleyici” bir tutum sergileyen yöneticinin onlar için değerli olduğunu ve bu tip yöneticiler ile dönüşüm sürecinin “paylaşımaya dayalı” gerçekleştirilebileceğini belirtmişlerdir. Bu görüşmeler sırasında bazı yöneticiler, kendilerine de ayna tutarak “...acaba bizim davranışımız bu şekilde kurumumuzda olumsuz algılanabiliyor olabilir mi?” sorusunu yöneltmişlerdir.

Vizyoner Liderlik

Araştırmada yer alan katılımcıların bir bölümünün teknoloji liderliğini, vizyoner liderlik kapsamında ele aldıkları belirlenirken, katılımcıların kullandıkları metaforlarda edebi söylemlerde bulunmaları dikkat çekmektedir.

Tablo 5. Vizyoner liderlik kategorisine ilişkin metaforlar

Metafor Adı	f	%	Metafor Adı	f	%
Çin	1	8.33	Sihirbaz	1	8.33
Ertesi gün	1	8.33	Şahin	1	8.33
Güneş	1	8.33	Şair	1	8.33
İlkbahar	1	8.33	Uçak	1	8.33
Lider	1	8.33	Vahşi at	1	8.33
Mercek	1	8.33	TOPLAM		100
Mimar	1	8.33			

Vizyoner lider kategorisi katılımcıların bir bölümü tarafından metaforlarla ifade edilmiştir. Geleceğe yönelik olarak “ertesini gün, güneş ve ilkbahar” metaforlarını kullanan okul yöneticilerinin ifadelerinde teknoloji liderinin okula getirdiği yenilik ve heyecanı aktarmaktadırlar:

“Teknoloji lideri güneş gibidir, bütün insanlığa hizmet etmiş olur (Pozitif anlamda).

Fazla güneş de insana ve çevreye zarar verir.”

“Teknoloji lideri şair gibi yaratıcıdır.”

“Teknoloji lideri mum gibidir, arkasından gelenleri aydınlatır.”

Benzer şekilde bu kategori altında çoğunlukla pastoral benzetmelere yer verildiği görülmektedir. Şahin metaforu ile teknoloji liderinin öngörü sahibi olmakla beraber uzağı görebilme becerisi aktarılmaya çalışılmıştır. Bir katılımcı şahin metaforunu şu sözlerle aktarmaktadır: “Olaylara yukardan bakar ve herkesin göremediği ayrıntıları fark eder”.

Metaforların açıklama bölümlerinde göze çarpan diğer bir nokta da “denge” konusudur. Verilen örneklerde çoğunlukla aşırıya kaçmanın zararlı olabileceği, bu noktada liderin dengeleri koruyucu bir tutum sergilemesi gerektiği vurgulanmıştır. Güneş örneğinde ifade edildiği gibi, araştırmada yer alan yöneticilerin çoğu, teknolojinin okulda önemli olduğunu ancak liderin teknolojiyi ulaşılması gereken nihai bir amaç değil; eğitim, öğretim ve yönetim süreçlerinin etkililiğinin geliştirilmesinde bir araç olduğunu vurgulamışlardır. Bu noktada katılımcılar “Teknoloji Lideri” ifadesi yerine liderin “Teknoloji lideri davranış boyutları” ifadesinin kullanılmasının daha doğru olacağını belirtmişlerdir.

Öğrenme Kültürü

Araştırmada belirlenen diğer bir kategori de “öğrenme kültürüne” ilişkin metaforlarda yansıtılmıştır. Metaforlar ve açıklamaları incelendiğinde, bazı katılımcıların teknoloji liderini öğrenme kültürü bağlamında ele aldıkları belirlenmiştir.

Tablo 6. Öğrenme kültürü kategorisine ilişkin metaforlar

Metafor Adı	f	%
Barcelona	1	8.33
Beyin	3	25.00
Çizgi film kahramanı	1	8.33
Çocuk	1	8.33
İnek	2	16.7
Sel	1	8.33
Tren	1	8.33
Uydu	1	8.33
Yapay zekâ	1	8.33
Toplam	12	100

“Beyin” metaforu, öğrenme kültürü kategorisinde en fazla kullanılan metafor olarak belirlenmiştir. Beyin ile öğrenme ve gelişim kavramları aktarılmaya çalışılmaktadır. Beyin metaforundaki fayda konusu “inek” metaforu ile de vurgulanmıştır. “Teknoloji lideri inek gibidir, uygun ortamı yaratarak (teknolojiye yatırım yaparak) kuruma faydalı olacak bir ortam yaratır” ifadesiyle teknoloji liderinin öğretmenler arasında paylaşım ve öğrenmeye dayalı bir ortamın kurulmasında aktif rol oynaması gerektiğini belirtmişlerdir. “Barcelona” araştırmanın uygulandığı yıl futbol dünya şampiyonu olan futbol takımı için kullanılmıştır.

“Dünyada hep ondan bahsedilir... En iyi futbolu o oynar. Her takım onu taklit eder. En çok o kazanır... Hep söz sahibidir. Yetenekleri öne çıkararak en çok pazar payını elinde tutar.”

Bu metafor ile Ersin, teknoloji liderinin kurum içinde takım çalışmasına vermesi gereken önemi aktarmaktadır. Kullanılan metaforlar çözümlenmeye çalışıldığında, araştırma grubundaki okul yöneticilerinin farklı profilleri de ortaya çıkmaktadır. Bir taraftan konu edebi ifadelerle aktarılmaya çalışırken, diğer taraftan popüler söylemler ve toplumdaki öncelikli popüler konular yansıtıldığı da görülmektedir. Takım çalışmasının Barcelona metaforuyla aktarılması örneği, bir kişi tarafından aktarılsa da odak grup görüşmelerinde “futbol takımı”, “takım kaptanı” ve benzeri ifadelerin kullanılması, kültürel anlamda futbolun her kesimden bireyin hayatında yer almasına bağlı olarak yorumlanabilir.

“Teknoloji lideri çizgi film kahramanı gibidir çünkü eğitim öğretimi sevimli hale getirmeli ve bu konuda muhataplarını ikna etmelidir” ifadesinde, teknoloji liderinin kurum içinde mizahın önemine işaret edilmektedir. Çizgi film metaforu, Barcelona örneğindeki gibi, popüler kültürün toplumdaki yansımaları olarak yorumlanabilir.

Öğrenme kültürüyle ilgili başka bir metafor da “çocuk”tur. Bir katılımcı tarafından çocuk metaforu ile teknoloji liderinin de sürekli kendisini geliştirmesi gerektiği aktarılmıştır. *“Teknoloji lideri çocuk gibidir ifadesi”*, teknoloji entegrasyonunda bireyin sürekli yenilikleri takip etmesi ve sürekli bir yenilenme sürecinde olmasını işaret etmektedir. Bu konu odak grup görüşmelerinde de dile getirilmiştir. Özellikle çocuk sahibi olan katılımcılar teknoloji ve gelişim döngüsünü anlatırken, ebeveyn olarak çocuklarının gelişim süreçlerine büyük bir mutluluk ile aktardıkları gözlemlenmiştir. Bu sohbetlerde, öğretmenlerin muhatap oldukları öğrenci grubunun “dijital doğanlar” grubunda oldukları tüm katılımcılar tarafından önem verilmesi gereken bir nokta olarak belirtilmiştir.

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Araştırma sonucu ortaya çıkan teknoloji liderine ilişkin 5 metafor kategorisinden üç tanesi (Öğrenme kültürü, sistematik gelişim, vizyoner liderlik) ISTE tarafından geliştirilen NETS-A (2009) ile uyumluluk göstermektedir. Ancak ISTE NETS-A'nın (2009) Türkiye'ye uygunluğunu inceledikleri araştırmada Hacıfazlıoğlu ve diğerleri (2010) bu standartların Türkiye'ye uygunluğunu saptamanın yanında dönüşümcü liderliğin de teknoloji liderinin rollerinin ayrılmaz bir parçası olduğunu vurgulanmaktadır. Bu noktada her iki araştırmanın bulguları birbirini destekler niteliktedir. Bu araştırmada farklı olarak göze çarpan nokta, katılımcıların Teknoloji Liderliğini, kendi başına ayrı bir liderlik alanı olarak kabul etmek yerine, diğer temel liderlik alanlarının içine harmanlanmış bir davranış boyutu olarak görmeleridir.

Yansıtıcı uygulamalar, araştırmada ortaya çıkan en baskın kategorilerden biridir. Katılımcıların % 32,6'sı (f=29) kullandıkları metaforlarda yansıtıcı düşünceyi işaret eden kavram ve ifadeler kullanmışlardır. Bu kavramlar, okul yöneticisinin teknoloji liderliği rolünü gerçekleştirirken yansıtıcı düşünme uygulamalarının önemine işaret etmektedir. Elde edilen metaforların okul içinde bireysel olarak (örn. ayna, gözlük metaforları), meslektaşla, grup bazlı ve en geniş olarak okul çapında yansıtma (örn. ağaç dalları, internet ağı metaforları) spirali oluşturacak özellik ve uygulamaları yansıttığı görülmektedir. Kane, Sandretto ve Health (2004) yansıtıcı öğrenmeyi “bilgi, öğretim becerisi, araştırma, kişilerarası ilişkiler ve öğretime ilişkin kişilik özelliklerinin en uyumlu şekilde harmanlandığı bir süreç

olduğunu belirtmektedirler ve bu süreci “mükemmellik çemberi” metaforunu kullanarak açıklamaya çalışmışlardır (Akt: Bakioğlu & Hacifazlıoğlu, 2011).

Odak grup tartışmalarında, teknoloji liderinin neden bilgi aktarıcısı metaforu ile ele alındığı sorulduğunda, katılımcılar çoğunlukla liderin mentor rolü üstlenmesi gerektiğini ve müdürün okul içinde çok yönlü gelişimin sağlanacağı bir ortam kurması gerektiğini ifade etmişlerdir. York-Barr ve diğerlerine (2006) göre, mentorluk bir işe yeni gelenlere destek, dönüt, rehberlik sağlar ve çalışanlar arasında kaynak, anlayış, materyal ve uygulamaların paylaşıldığı bir ağ yaratır. Araştırma katılımcılarının teknoloji liderine ilişkin (internet ağı, ağaç dalı, uzman, pusula, navigasyon aleti, derviş gibi) metaforlarıyla York-Barr’ın mentorluk tanımına bakılacak olduğunda katılımcıların teknoloji liderini bir mentor olarak gördükleri göze çarpmaktadır.

Yüksek lisans öğrenimi gören katılımcıların dışındaki katılımcılar, alanyazındaki yansıtıcı düşünce kavramı ile tanışmamış olmalarına rağmen, deneyimlerine dayalı olarak kullandıkları metaforlarını (ayna, arkadaş, öğretmen vb) bu kapsamda açıklamaya çalışmışlardır.

Öğrenme Kültürü, kategorisini okul yöneticilerinin kullandıkları metaforların % 12,4’ü (f=11) oluşturmaktadır. Bu kategori, aynı zamanda yansıtıcı düşünce uygulamaları kategorisi ile de paralellikler göstermektedir. Bu başlık altında katılımcıların öğrenme kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesine yönelik kullandıkları (çocuk, tren, beyin, Barcelona futbol kulübü gibi) kavramlara yer verilmiştir. Katılımcılar çoğunlukla takım çalışmasının önemine işaret ederken teknoloji liderinin okul içinde takım çalışmasını teşvik edici bir tutum sergilemesi gerektiğini belirtmişlerdir. Teknoloji liderinin yeri geldiğinde bir öğretmen gibi kurum içinde yönlendirici bir rol üstlenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bu kategori altında yer alan ifadeler, alan yazında çağdaş okul yöneticisinin liderlik rolleri kapsamında Gümüşeli (2001), Şişman (2002) tarafından vurgulanan öğretim liderliği kavramı ile de benzer özellikler taşımaktadır. Şişman’a göre (2002) öğretim lideri;

- Okulu, öğrenciler ve yetişkinler için bir öğrenme merkezi haline getirmeye öncülük ederler,
- Bütün öğrencilere ve yetişkinlere ilişkin olarak akademik ve sosyal boyutlarda yüksek beklentiler oluştururlar,
- Öngörülen akademik standartlara uygun olarak öğretimin içeriğini oluşturur ve öğretimi gerçekleştirirler,
- Öğrenci ve yetişkinler için “sürekli öğrenme” anlayışına dayalı bir okul kültürü oluştururlar,
- Öğretimi iyileştirmek için mevcut durumu teşhis ve değerlendirmede çeşitli araçlar kullanırlar,
- Öğrenci ve okulun başarısını artırmak için okul toplumunun etkin bir üyesi olarak sorumluluk üstlenirler.

Bu noktada teknoloji lideri öğretim liderliği sorumluluğunu da üstlenerek kurum içinde öğrenmenin hâkim olduğu anlayışın yerleşmesi ve yayılmasındaki en etkili kişidir. Bu kategoride göze çarpan nokta, yöneticilerin ISTE standartlarındaki dijital çağ öğrenme kültürü yerine öğrenme kültürü ifadesini kendilerine daha yakın bulduklarını belirtmiş olmalarıdır. Bazı okul yöneticileri, dijital çağ öğrenme kültürü ifadesinin okul ortamları için çok mekanik kaldığını, bunun yerine teknolojinin de harmanlandığı bir anlayışla öğrenme kültürü kavramının metaforları daha güzel yansıttığını belirtmişlerdir.

Teknoloji liderini tanımlamak için katılımcıların % 7,9'u (f=7) *Dönüşümcü Liderlik* kategorisi kapsamına giren metaforlar kullanmışlardır. Benzer şekilde odak grup tartışmalarında da teknolojinin okullara entegrasyonunda okul müdürünün dönüşümcü bir lider olarak tüm kurumu bütüncül olarak dönüşüm sürecine sokmasının önemi vurgulanmıştır. İlgili alanyazın incelendiğinde, dönüşümsel liderliğin en genel şekli ile insan ve değişim odaklı bir yaklaşım olarak nitelendirildiği görülmektedir (Celep, 2004). Bu kapsamda okul yöneticisinin insanlar üzerinde bir dönüşüm elde ederek örgütün değişimini ve çevresel şartlara ayak uydurmasını sağlamayı amaçlaması gerektiğini belirtmiştir. Dönüşümsel liderlik davranışının belirlenen (Jantzi & Leithwood, 1996 Akt: Çelik, 2007, 150) altı boyutu incelendiğinde bu boyutların araştırmadaki metaforlardan bazıları ile de örtüştüğü görülmektedir:

- Bir vizyon belirleme ve geliştirme
- Grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme
- Bireysel destek sağlama
- Entelektüel uyarım
- Bir davranış modeli oluşturma
- Yüksek performans beklentisi.

Teknoloji liderinin rollerini belirlemeye ilişkin yapılan araştırmalar da dönüşümcü liderlik uygulamalarının okuldaki teknoloji kullanımını daha başarılı hale getirmek konusunda yardımcı olacağını vurgulamaktadır (Afshari vd., 2009; Hacıfazlıoğlu vd., 2010).

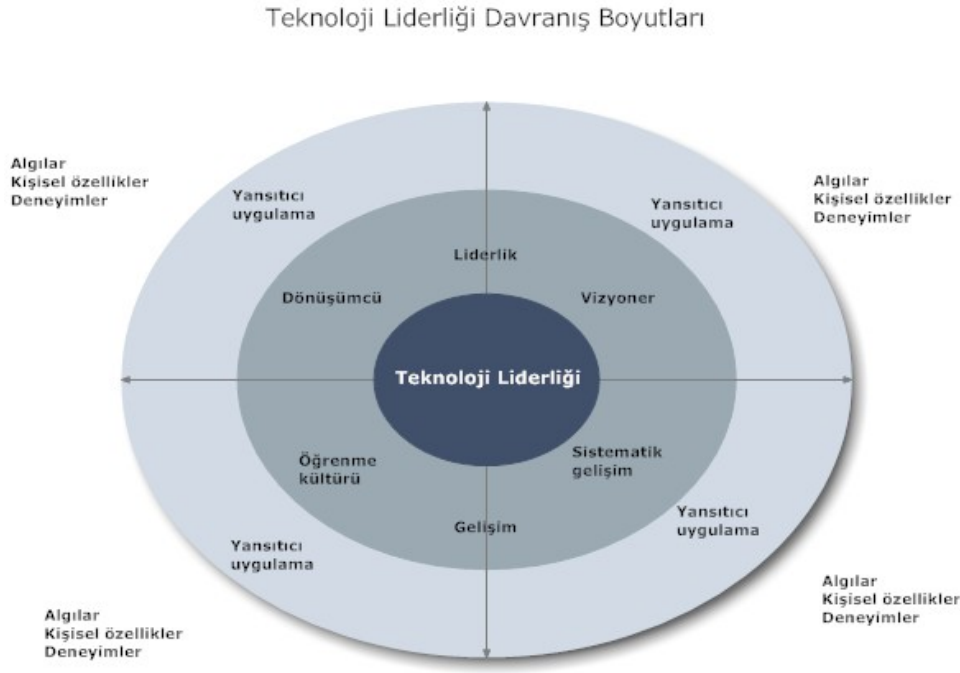
Sistemik Gelişim kategorisinde katılımcıların % 20,2'si (f=18) metafor belirtmişlerdir. Bu kategoride kullanılan ağaç, arı, bebek, karınca gibi kavramlar sürekli gelişim sürecini yansıtmak amacıyla kullanılmıştır. Sistemik gelişim kategorisi yansıtıcı uygulama ile etkileşim halindedir. Yöneticinin yansıtıcı uygulama faaliyetleri içerisinde olması, onu kendini sorgulama yoluyla sürekli gelişime zorlayacak ve buna bağlı olarak bu süreçte gelişimi sistemik bir şekle girecektir.

Katılımcıların % 12'si (f=12) teknoloji liderine ilişkin *Vizyoner Liderlik* kategorisinde metaforlar belirtmişlerdir. Bu kategoride kullanılan metaforların en çok (ertesi gün, ilkbahar gibi metaforlarla) geleceği planlamak ve (mimar, sihirbaz, şair, Çin gibi metaforlarla) yaratıcılık kavramlarına dikkat çektiği görülmektedir. Vizyoner lider kurumun gelecekteki yol haritasını belirlerken bu sürecin yaratıcılık ile yakından ilişkisi vardır (Durukan, 2006). Yaratıcı bir lider gerektiğinde kurumun vizyonunu değiştirip çalışanlar arasında bu vizyonu gerçekleştirmek için bir takım ruhu yaratabilir. Teknolojik liderinin vizyoner lider kategorisi bu nedenle özellikle dönüşümcü liderlik, yansıtıcı düşünme uygulamaları ve sistemik gelişim kategorileriyle de yakın etkileşim halindedir. ISTE (2009) NETS-A'ya göre de vizyoner bir teknoloji lideri kurum bütününde teknoloji entegrasyonu sağlamak için mükemmeliyet ve dönüşümü destekleyen bir vizyon geliştirmelidir. Bu noktada araştırma bulguları NETS-A ile paralellik göstermektedir.

Edebiyat alanında çalışmalar yapan ve tiyatro eserlerinin yapısalcı çözümleme yöntemi ile incelenmesi konusundaki Türkiye'deki öncü araştırmacılarından biri olan Yüksel (1995) iyi bir sanat eserinin bütünselliğinin sağlanmasının önemine işaret ederken, bu bütünselliğin yeri geldiğinde belirli bir mantık içinde resmedilmesinin çalışmanın değerinin bir göstergesi olduğunu belirtmiştir. Yapısal çözümlemelerde olay, zaman, mekân ve kişilerin belirli bir bütünlük içinde ele alınarak, birbiriyle ilintili olaylar, kişiler ve kavramların gerek resim gerekse grafik vb tasarımlarla ifade edilmeye çalışılmaktadır. Bu bağlamda araştırmacılar, katılımcılar tarafından ifade edilen ve onların yaratıcılıklarını,

deneyimlerini, düşüncelerini ve belki de hayallerini yansıtan bu kavramları katılımcıların çalıştıkları okul, yöneticilik deneyimleri, cinsiyet ve benzeri değişkenleri göz önüne alarak bütünsel bir anlam çıkarmaya çalışmışlardır. Eğitim araştırmalarının aynı zamanda birer sanat eseri olarak ele alınması gerektiği varsayımından yola çıkarak araştırmacılar tarafından aşağıdaki bütünsel bir şema ortaya çıkarılmıştır.

Şekil 1 incelendiğinde, teknoloji liderliği davranış boyutlarının vizyoner liderlik, dönüşümcü liderlik, sistematik gelişim, öğrenme kültürü ve yansıtıcı öğrenme boyutlarıyla iç içe geçtiği görülmektedir. Araştırma bulgularının bu şekilde aktarılmasının nedeni, gerek formlardaki metafor açıklamaları gerekse sözlü ifadelerde, teknoloji liderinin okuldaki gelişim ve öğrenme döngüsünün merkezine yerleştirilmiş olmasıdır. Bu nedenle teknoloji lideri enerjiyi yayan ve kurumu besleyen bir kaynak olarak merkezin ortasına yerleştirilmiştir. Araştırmada kategoriler için belirlenmiş olan yüzde ve frekans değerleri göz önüne alınarak en dış çemberde yansıtıcı uygulama kategorisine yer verilmiş, ardından diğer kategoriler yerleştirilmiştir. Bu kategoriler iç içe geçmiştir çünkü okullarda teknoloji liderinin davranış boyutlarında her bir kategorinin birbiri ile ilişkisi ve etkisi söz konusudur. Bu şeklin ortaya çıkmasında katılımcıların algıları, kişisel özellikleri ve deneyimleri göz önüne alındığından çemberin dışında bu özelliklere yer verilmiştir. Burada vurgulanmak istenen nokta, teknoloji liderliği davranış boyutlarının gerçekleştirilmesinde liderin bulunduğu durumun önemidir.



Şekil 1. Teknoloji liderliği davranış boyutları

Aydın'ın da (2010) belirttiği gibi, eğitim yönetimi, "edebiyat, felsefe, sanat, psikoloji ve sosyoloji" gibi disiplinlerle beslenen çok disiplinli bir özellik taşımaktadır. Bu kapsamda, eğitim araştırmalarında sadece nicel verilere dayalı analizler yapmak eğitim yönetimi disiplininin doğasına da ters düşebilmektedir. Eğitim araştırmalarına farklı disiplinlerde kullanılan yöntem ve analizleri uyarlamak alana farklı bakış açıları getirmekle beraber, araştırma verilerinin de daha geniş bir tabanda ve daha kapsamlı bir okuyucu kitleyle de paylaşılmasını sağlayabilecektir. Bu noktada "insan unsuru" nun her zaman göz önüne

alınması gerekmektedir. Benzer şekilde, Şimşek (1994) eğitim araştırmalarındaki insan faktörünün kullanılan yöntemlerde aktarılması gerektiğini belirtmektedir. Eğitim yönetimi alanında da yöntem çeşitlenmesine yönelik bu paradigma değişiminin Türkiye’de en az 20 yıl geriden takip etmekte olduğunu belirtmiştir.

Bu araştırma, yapısalcı çözümleme bakış açısına dayalı olarak yürütülmüş pilot bir çalışma özelliği taşımaktadır. Tiyatro eserlerinin çözümlemelerinde kullanılan yapısalcı çözümleme tekniği, bu araştırmada en genel hatlarıyla, nicel ve nitel araştırma yöntemleriyle harmanlanarak ele alınmaya çalışılmıştır. İleride yapılacak araştırmalarda, yapısalcı çözümlemelerin uzun soluklu eğitim çalışmalarında ele alınması alana özgü yeni bir soluk getirebilecektir. Bu noktada, eğitim yönetimi araştırmalarında nitel yöntemleri uygularken yeri geldiğinde nicel verilere bağlı kalma zorunluluğundan kurtulup, araştırma sonuçlarımızı birer sanat eseri tadında farklı alanlardan da okuyucular ile paylaşabilme şansını arttırabiliriz. Elde edilen verilerin değeri kadar, bu verilerin etkili bir şekilde irdelenmesi, aktarılması ve okuyucu ile farklı yöntemlerle (kimi zaman hikâye, biyografi, anı vb olarak) çarpıcı bir şekilde paylaşılması, mesajın daha rahat paylaşılmasını da sağlayabilecektir.

KAYNAKLAR

- 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.
- Akbaba-Altun, S. & Gürer, M. D. (2008). School administrators’ perceptions of their roles regarding information technology classrooms. *Eurasian Journal of Educational Research*, 33, 35–54.
- Akbaba-Altun, S. (2002). Okul yöneticilerinin teknolojiye karşı tutumlarının incelenmesi. *Çağdaş Eğitim*, 286, 8–14.
- Akbaba-Altun, S. (2008a). İlköğretim okul yöneticilerinin teknolojiye karşı tutumları ve duygusal zekaları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Düzce ili örneği. 8. *Uluslararası Eğitim Teknolojileri Konferansı*, 6–9 Mayıs 2008 (syf. 1302–1305). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Anderson, R. E. & Dexter, S. (2005). School technology leadership: An empirical investigation of prevalence and effect. *Educational Administration Quarterly*, 41, 49–82.
- Aydın, A. (2010). *Yaşadığımız dünya*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bakioğlu, A. & Hacıfazlıoğlu, Ö. (2011). Mentorluk süreci ve yeni eğilimler. *Eğitimde mentorluk*. (Edt: A. Bakioğlu). Nobel Yayınları: İstanbul. (Basım Sürecinde).
- Banoğlu, K. (2011). School principals’ technology leadership competency and technology coordinatorship. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 11(1), 208–213.
- Ben-Peretz, M., Mendelson, N. & Kron, F. W. (2003). How teachers in different educational contexts view their roles. *Teaching and Teacher Education*, 19, 277–290.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cerit, Y. (2008). Öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin müdür kavramı ile ilgili metaforlara ilişkin görüşleri. *Education & Sciences*, 33 (147), 3–13.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik*. 4. Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Durukan, H. (2006). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 7 (2), 277–286.
- Flanagan, L. & Jacobsen, M. (2003). Technology leadership fort he twenty-first century principal. *Journal of Educational Administration*, 41 (2), 124–142.

- Gay, L. R., Mills, G. E. & Airasian, P. (2009). *Educational research: Competencies for analysis and application* (9th ed.). USA: Pearson.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Okul müdürlerinin liderlik alanları. *Eğitim Yönetimi*, 28, 531–548.
- Hacıfazlıoğlu, Ö., Karadeniz, Ş. & Dalgiç, G. (2010). Eğitim yöneticileri teknoloji liderliği standartlarına ilişkin öğretmen, yönetici ve denetmenlerin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16 (4), 537–577.
- Hamzah, M. I. M., Nordin, N., Jusoff, K., Karim, R. A. & Yusof, Y. (2010). A quantitative analysis of Malaysian secondary school technology leadership. *Management Science and Engineering*, 4 (2), 124–130.
- Helvacı, M. A. (2008). Okul yöneticilerinin teknolojiye karşı tutumlarının incelenmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 41 (1), 115–133.
- Inbar, D. (1996). The free educational prison: metaphors and images. *Educational Research*, 28, 77–92.
- ISTE (2002). NETS for administrators 2002. http://www.iste.org/Content/NavigationMenu/NETS/ForAdministrators/2002Standards/NETS_for_Administrators_2002_Standards.htm. İndirme Tarihi: 21.04.2011.
- Karadağ, E., Sağlam, H. & Baloğlu, N. (2008). Bilgisayar destekli eğitim: İlköğretim okulu yöneticilerinin tutumlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1 (3), 251–266.
- Lakoff, G. & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. Chicago: University of Chicago Press.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Pub.
- Saban, A. (2006). Functions of metaphor in teaching and teacher education: A review essay. *Teaching Education*, 17 (4), 299–315.
- Saban, A. (2009). Öğretmen adaylarının öğrenci kavramına ilişkin sahip oldukları zihinsel imgeler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7 (2), 281–326.
- Saban, A., Kocbeker B. N. & Saban, A. (2007). Prospective teachers' conceptions of teaching and learning revealed through metaphor analysis. *Learning and Instruction*, 17, 123–139.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. London: Maurice Temple Smith.
- Seferoğlu, S. S. (2009). İlköğretim okullarında teknoloji kullanımı ve yöneticilerin bakış açıları. XI. *Akademik Bilişim Konferansı*. Harran Üniversitesi. 11–13 Şubat 2009. Şanlıurfa.
- Silman, F. ve Şimşek, H. (2006). Türkiye ve Amerika birleşik devletleri okulları ve merkezi eğitim kurumlarına mecazlar yoluyla bir bakış. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 23, 177–187.
- Singh, K. (2010). Metaphor as a tool in educational leadership classrooms. *Management in Education*, 24 (3) 127–131.
- Şimşek, H. (1994). Pozitivizm ötesi paradigmatik dönüşüm ve eğitim yönetiminde kuram ve uygulamada yeni yaklaşımlar. II. *Eğitim Bilimleri Kongresi*. Hacettepe Üniversitesi. 6–8 Eylül 1995. Ankara
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Pegem Yayıncılık: Ankara.
- Tanzer, S. (2004). Mesleki ve teknik öğretim okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

- TDK (2011). *Büyük Türkçe sözlük*. <http://www.tdkterim.gov.tr/bts/>. İndirme Tarihi: 16.02.2011.
- Thomas, L. & Beauchamp, C. (2011). Understanding new teachers' professional identities through metaphor. *Teaching and Teacher Education*, 27, 762–769.
- Wildman, T. & Niles, J. (1987). Reflective teachers: tensions between abstractions and realities. *Journal of Teacher Education*, 3, 25–31.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- York-Barr, J., Sommers, W. A., Ghere, G. S. & Monthie, J. (2006). *Reflective practice to improve schools: An action guide for educators*. California: Corwin Press.
- Yu, C. & Durrington, V. A. (2006). Technology standards for school administrators: An analysis of practicing and aspiring administrators' perceived ability to performance standards. *NASSP Bulletin*, 90, 301–317.
- Yüksel, A. (1995). *Yapısalcılık ve bir uygulama M. Cevdet Anday tiyatrosu*. Ankara: Gündođan Yayınları.

School Administrators' Perceptions of Technology Leadership: An Example for Metaphor Analysis

Özge HACİFAZLIOĞLU¹, Şirin KARADENİZ², Gülay DALGIÇ³

Introduction

Today, technology is integrated into all the phases of education. However the integration process is slowed down or interrupted with a set of barriers. Among the barriers of the integration process, technology leadership is the one that is in focus. The success of all the change process and developmental studies in an educational institution depends on the management approach of that institution (Wildman & Niles, 1987). Therefore school administrators who play an active and critical role in the integration of technology into education have started to have different roles and responsibilities (Flanagan & Jacobsen, 2003; Anderson & Dexter, 2005; Akbaba-Altun & Gürer, 2008). In literature, technology leader has been defined as a synchronizer (Tanzer, 2004) and bridge that has a key role in the integration of human beings with information and communication technology (ICT) (Hamzah, Nordin, Jusoff, Karim & Yusof 2010). In Turkey most of the research related to technology leadership have centered on technology leadership efficacy (Can, 2003, 2008; Hacifazlıoğlu, Karadeniz & Dalgiç, 2010), school administrators' approach to technology (Akbaba-Altun, 2002, 2008; Tanzer, 2004; Akbaba-Altun & Gürer, 2008; Helvacı, 2008; Karadağ, Sağlam & Baloğlu, 2008; Seferoğlu, 2009) and school administrators' use of technology (Ağar & Erginer, 2007). In 2002 and 2009, ISTE has defined technology leadership standards under the name of NETS-A. NETS-A has been an inspiration for researchers from various countries about determining the standards of technology leadership (Anderson & Dexter, 2005; Yu & Durrington, 2006; Afshari, Bakar, Luan, Samah & Fooi, 2009; Hacifazlıoğlu et al., 2010; Hamzah et al., 2010; Banoğlu, 2011).

Purpose

The purpose of this study is to determine the perceptions of school administrators regarding the concept of technology leadership through the use of metaphors. Metaphor is defined as a word or phrase that is used in place of another to suggest a likeness (TDK, 2011). Metaphors have become to be widely used in educational research in order to visualize abstract concepts (Lakoff & Johnson, 1980; Inbar, 1996; Ben-Peretz, Mendelson & Kron, 2003; Saban, 2006, 2009; Silman & Simsek, 2006; Saban, Kocbeker & Saban, 2007; Cerit, 2008; Singh, 2010; Thomas & Beauchamp, 2010). In order to realize the objectives of this study, metaphors used by school administrators have been investigated to define technology leader. These metaphors were categorized under conceptual themes as well as investigating the significance between the conceptual themes, and variables like gender and administrative experience.

¹ Assist. Prof. Bahçeşehir University, Science & Literature Faculty - ohacifazlioglu@bahcesehir.edu.tr

² Assist. Prof. Bahçeşehir University, Science & Literature Faculty - sirin.karadeniz@bahcesehir.edu.tr

³ Instructor Bahçeşehir University, Science & Literature Faculty - gulay.dalgic@bahcesehir.edu.tr

Method

Qualitative and quantitative data collection techniques were used in the study. Using a mixed method may result in a better understanding of the phenomenon tried to be explained (Gay, Mills & Airasian, 2009). Participants were composed of 111 volunteer school administrators. Among 111 study forms, after the deletion of empty, incomplete or meaningless forms, 89 valid data forms were obtained. Majority of the participants (n=75) were working in primary schools while the rest (n=14), working in high schools. Among the participants, 35% (n=31) were school administrators and 65% were deputy managers (n=58). Participants (n=89) completed the prompt “*Technology leader is like.....because.....*” to indicate their conceptualizations of technology leadership. The relationship between the type of metaphor and its source was tried to be pointed out with the word “*like*”. By completing the sentence that starts with “*because*”, the meaning attributed to the metaphor and the rationale behind it was tried to be pointed out. After the completion of the forms, focus group discussions were conducted with the school administrators. During focus group discussions the approach that is suggested by Yıldırım and Simsek (2008) was followed.

The metaphors school administrators generated were analyzed using the following five steps: 1) coding and elimination, 2) sorting and categorization, 3) validity and reliability, 4) analyzing data quantitatively, 5) constructive analysis technique. In coding and elimination step, all the metaphorical images supplied by the participants were coded. Forms, in which a metaphorical image was not clearly articulated, a rationale was not provided or peculiar explanations were written, were eliminated. In sorting and categorization stage, generative categories were tried to be defined out of 77 surface metaphors. In this stage each metaphorical image was analyzed to characterize its elements. In order to assure validity and reliability of the study inter-coder reliability and Miles and Huberman’s (1994) inter coder reliability formula was used. In the next step, all the study data were entered into the SPSS program to calculate the frequencies (f) and percentages (%) of the metaphorical images in each conceptual category. As the data of the study show a nominal or classificatory nature, a nonparametric statistical technique (chi-square) was employed to compare the 5 conceptual themes across the school administrators’ gender and administrative experience.

Findings

Altogether school administrators produced 77 well-articulated metaphors for technology leader. Most frequent metaphor used by participants were chameleon (f=4), brain (f=3), sun (f=3), bee (f=2), see (f=2), cow (f=2), commander (f=2) and pole star (f=2). From identified well-articulated 77 metaphors, 5 conceptual themes were developed: 1) Transformational Leadership, 2) Visionary Leadership, 3) Learning Culture, 4) Systematic Development, and 5) Reflective Practice. 30% (f=32) of the whole participants described technology leader in *reflective practice* category with 29 different metaphors (%37.7). 18 school administrators (20.2%) described technology leader in *systematic development* category with 17 metaphors (22.1%). 12 school administrators (13.5%) depicted technology leader in *learning culture* category with 9 metaphors (11.7%). 15 school administrators (16.9%) depicted technology leader in *transformational leadership* category with 11 metaphors (14.3%). 12 school administrators (13.5%) depicted technology leader in *visionary leadership* category with 12 metaphors (15.6%).

The presence of a significant association between conceptual categories that were driven from the metaphors school administrators generated was tested with χ^2 . Significant associations were found among those categories: χ^2 (sd=4, n=89)=15.55, p=.004). However no significant association was determined among conceptual categories according to gender χ^2 (sd=4, n=76)=4.96, p=.288) and administrative experience χ^2 (sd=4, n=87)=5.65, p=.227).

Conclusions/Discussions and Implications

Among the 5 metaphor themes for technology leader, 3 of them (learning culture, systematic development, and visionary leadership) are aligned with technology leadership traits developed by ISTE, NETS-A (2009). An important finding of the study is that instead of appreciating technology leadership as a leadership type on its own, participants described it as a behavioral dimension of leadership that is blended with other leadership types. Therefore, findings of the study can be presented under the subtitle "Technology Leadership Traits" which is thought to contribute to studies in educational leadership. Metaphor categories that were generated using constructive analysis technique were illustrated in a figure form to show the interaction and interdependency between the categories in a holistic way. The figure below shows Technology Leadership Traits.

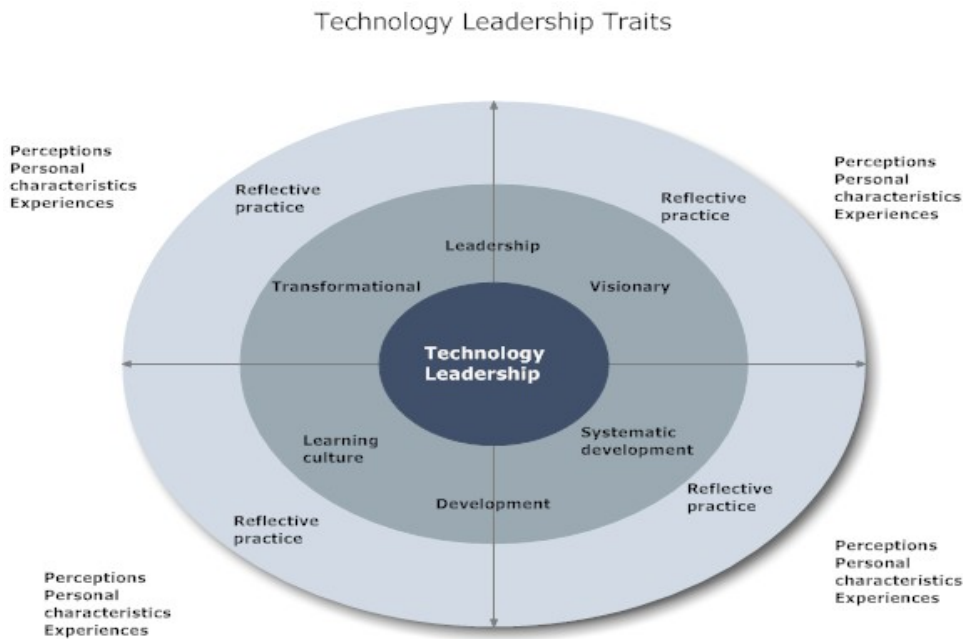


Figure 1. *Technology leadership traits*

Technology leadership traits are seen to be interrelated in transformational leadership, visionary leadership, learning culture, systematic development, and reflective practice dimensions. The rationale behind presenting the findings in figure form is because both metaphor explanations in the forms and explanations made during focus group discussions emphasized technology leader being in the centre of development and learning process in school. Therefore technology leader was placed in the centre as an entity that diffuses energy and nurtures the institution. Considering the frequency and percentage values for categories, reflective practice was placed in the outer layer of the circle. In this category reflection-in-action and reflection-on-action concepts developed by Schön (1983) are

distinct. As it was asserted in the related scholarship, reflective practice and mentorship is embedded in professional development activities of the school (York-Barr et al., 2006; Bakioğlu & Hacifazlıoğlu, 2011).

Visionary leadership (Jantzi & Leithwood, 1996; Çelik, 2007), instructional leadership (Gümüşeli, 2001; Şişman, 2002) and transformative leadership traits (Celep, 2004) also appeared to be fundamental traits that align with technology leadership in this study. The categories are placed interpenetrated because each category is in relation with the other in the behavioral dimension of technology leader. As perceptions, personal characteristics and experiences of participants were influential in presentation of the figure, they were maintained out of the circle.

This study is a pilot study that is based on constructive analysis approach. Considering the continuous change of human beings, a paradigm shift is inevitable in educational research (Şimşek, 1994). Constructive analysis approach which is used in analyzing literary work (Yüksel, 1995) was used in this study blending qualitative and quantitative research methods. As well as providing a link with the other disciplines (Aydın, 2010), employing constructive analysis technique in future research may bring new perspectives into educational studies.

Atıf için / Please cite as:

Hacifazlıoğlu, Ö., Karadeniz, Ş. & Dalgıç, G. (2011). Okul yöneticilerinin teknoloji liderliğine ilişkin algıları: Metafor analizi örneği [School administrators' perceptions of technology leadership: an example for metaphor analysis]. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi - Journal of Educational Sciences Research*, 1 (1), 97–121. <http://ebad-jesr.com/>.