



Dijitalleşme Sürecinde Eğitim Yönetiminin Dönüşümü ve Liderlik Stratejileri

Sibel SEZER

Milli Eğitim Bakanlığı, sezersibel1981@gmail.com ORCID: 0009-0007-7192-8921

Oben Boran

Milli Eğitim Bakanlığı, boranoben8@gmail.com ORCID: 0009-0009-3822-8207

Araştırma Makalesi

Konu: Eğitim Yönetimi

Özet

Bu çalışmanın amacı, dijitalleşme sürecinin eğitim yönetimi üzerindeki etkilerini incelemek ve bu dönüşüm sürecinde etkili liderlik stratejilerini ortaya koymaktır. Eğitim kurumları, teknolojik gelişmelerin hız kazanmasıyla birlikte yönetim süreçlerini yeniden yapılandırmak zorunda kalmıştır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin dijital liderlik becerileri ön plana çıkmaktadır. Araştırmada literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, dijitalleşmenin eğitim yönetiminde karar alma süreçlerini hızlandığını, veri temelli yönetimi güçlendirdiğini ve liderlik anlayışını dönüştürdüğünü göstermektedir. Sonuç olarak, eğitim yöneticilerinin dijital okuryazarlık, yenilikçilik ve stratejik düşünme becerilerine sahip olmaları gerektiği vurgulanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim yönetimi, dijitalleşme, liderlik, eğitim teknolojileri, dijital liderlik

Transformation of Educational Management in the Digitalization Process and Leadership Strategies

Abstract

The aim of this study is to examine the effects of digitalization on educational management and to identify effective leadership strategies in this transformation process. Educational institutions have been required to restructure their management processes due to rapid technological advancements. In this context, digital leadership skills of school administrators have become prominent. The study employs a literature review method. The findings indicate that digitalization accelerates decision-making processes in educational management, strengthens data-driven management, and transforms leadership approaches. As a result, it is emphasized that educational leaders should possess digital literacy, innovativeness, and strategic thinking skills.

Keywords: Educational management, digitalization, leadership, educational technologies, digital leadership

Makaleye Atıf Bilgisi

Sezer, S. (2026).

Dijitalleşme Sürecinde Eğitim Yönetiminin Dönüşümü ve Liderlik Stratejileri,
International Journal of Social Science (IJSS Journal),
(e-ISSN:2548-0685) Vol:10,
Issue:42; s. 381-389.

DOI:

[10.52096/usbd.10.42.19](https://doi.org/10.52096/usbd.10.42.19)

Gönderim: 25.01.2026

Kabul: 11.02.2026

www.sobider.net **ULUSLARARASI SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ**
(ULUSLARARASI HAKEMLİ DERGİ)

editorusbd@gmail.com

Giriş

Günümüzde dijitalleşme, toplumsal yaşamın tüm alanlarında olduğu gibi eğitim sistemlerinde de köklü değişimlere yol açmaktadır. Eğitim kurumları, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimiyle birlikte yalnızca öğretim süreçlerini değil, aynı zamanda yönetim anlayışlarını da yeniden şekillendirmektedir (Fullan, 2014). Bu değişim sürecinde okul yöneticilerinin rolü daha da kritik hale gelmiştir.

Dijitalleşme, eğitim yönetiminde karar alma süreçlerinin hızlanmasını, veri temelli yönetim anlayışının benimsenmesini ve iletişim kanallarının çeşitlenmesini sağlamaktadır (Selwyn, 2016). Özellikle pandemi süreci, dijital liderlik becerilerinin önemini daha görünür hale getirmiştir. Bu bağlamda, eğitim yöneticilerinin yalnızca idari görevleri yerine getiren bireyler olmaktan çıkarak dönüşümü yöneten liderler haline gelmeleri gerekmektedir.

Bu çalışmada, dijitalleşmenin eğitim yönetimine etkileri incelenmekte ve bu süreçte benimsenmesi gereken liderlik stratejileri ele alınmaktadır.

Dijitalleşme Kavramı ve Eğitim Yönetimine Yansımaları

Dijitalleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerinin toplumsal, ekonomik ve kurumsal süreçlere entegre edilmesiyle ortaya çıkan çok boyutlu bir dönüşüm sürecidir. Bu süreç, yalnızca teknolojik araçların kullanımını değil, aynı zamanda düşünme biçimlerinin, örgütsel yapıların ve yönetim anlayışlarının yeniden şekillenmesini de kapsamaktadır (Castells, 2010). Eğitim kurumları da bu dönüşümden doğrudan etkilenmekte ve geleneksel yönetim yaklaşımlarını yeniden gözden geçirmek zorunda kalmaktadır.

Eğitim yönetimi bağlamında dijitalleşme; karar alma süreçlerinin hızlanması, veri temelli yönetim anlayışının benimsenmesi ve kurumsal iletişimin dijital platformlar aracılığıyla yeniden yapılandırılması gibi önemli değişimleri beraberinde getirmektedir (Selwyn, 2016). Bu durum, eğitim yöneticilerinin rollerini yeniden tanımlamakta ve onları daha stratejik, yenilikçi ve teknoloji odaklı liderler haline getirmektedir.

Ayrıca dijitalleşme, eğitim sistemlerinde şeffaflık ve hesap verebilirlik düzeyini artırmaktadır. Öğrenci performans verilerinin dijital ortamlarda analiz edilebilmesi, eğitim politikalarının daha bilimsel temellere dayandırılmasını sağlamaktadır (Fullan, 2014). Bu bağlamda dijitalleşme, eğitim yönetimini daha dinamik ve esnek bir yapıya dönüştürmektedir.

Türkiye’de eğitimde dijital dönüşüm, özellikle Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yürütülen projelerle hız kazanmıştır. FATİH Projesi, dijital içeriklerin yaygınlaştırılması ve teknoloji altyapısının güçlendirilmesi açısından önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir (MEB, 2021). KKTC’de ise yükseköğretim kurumları dijitalleşmenin öncüsü konumundadır ve uzaktan eğitim uygulamaları bu süreci desteklemektedir (YÖDAK, 2020).

Dijital Dönüşüm ve Örgütsel Değişim Kuramları

Dijitalleşme süreci, örgütsel değişim kuramları çerçevesinde ele alındığında daha anlamlı hale gelmektedir. Lewin’in (1951) üç aşamalı değişim modeli (çözülme-değişim-yeniden donma), eğitim kurumlarının dijital dönüşüm süreçlerini açıklamak için kullanılmaktadır. Bu modele göre eğitim kurumları öncelikle mevcut yapılarından uzaklaşmakta, ardından dijital uygulamaları benimsemekte ve son olarak bu yeni yapıyı kurumsallaştırmaktadır.

Kotter’in (1996) sekiz aşamalı değişim modeli de dijital dönüşüm sürecinde önemli bir rehber sunmaktadır. Bu model, değişim sürecinde liderliğin önemini vurgulamakta ve vizyon oluşturma, çalışanları sürece dahil etme ve kısa vadeli kazanımlar elde etme gibi stratejilere dikkat çekmektedir.

Dijital dönüşüm aynı zamanda öğrenen organizasyon kavramı ile de yakından ilişkilidir. Senge (2006), öğrenen organizasyonları sürekli öğrenen ve kendini geliştiren yapılar olarak tanımlamaktadır. Eğitim kurumları, dijitalleşme sürecinde bu özellikleri kazanarak değişime daha hızlı uyum sağlayabilmektedir.

Dijital Liderlik Yaklaşımı

Dijital liderlik, teknolojik dönüşüm süreçlerini yönetme ve örgütü bu doğrultuda yönlendirme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Sheninger, 2019). Bu liderlik türü, klasik liderlik anlayışlarından farklı olarak teknoloji entegrasyonu, yenilikçilik ve dijital kültür oluşturma gibi unsurları ön plana çıkarmaktadır.

Dijital liderler, yalnızca teknolojiyi kullanan bireyler değil, aynı zamanda bu teknolojileri kurumsal amaçlar doğrultusunda stratejik olarak yönlendiren aktörlerdir. Bu bağlamda dijital

liderlik; vizyonerlik, esneklik, işbirliği ve sürekli öğrenme gibi özellikleri içermektedir (El Sawy et al., 2016).

Uluslararası araştırmalar, dijital liderliğin okul performansını artırdığını ve öğretmenlerin teknoloji kullanım düzeylerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Anderson & Dexter, 2005). Türkiye’de yapılan çalışmalar da benzer şekilde okul yöneticilerinin dijital yeterliliklerinin eğitim kalitesi üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır (Korkmaz, 2015).

Dönüşümcü ve Dağıtılmış Liderlik Yaklaşımları

Dijitalleşme sürecinde dönüşümcü liderlik önemli bir rol oynamaktadır. Dönüşümcü liderler, çalışanların motivasyonunu artırarak onları değişim sürecine aktif olarak dahil etmektedir (Bass & Riggio, 2006). Eğitim kurumlarında bu liderlik yaklaşımı, dijital dönüşümün benimsenmesini kolaylaştırmaktadır.

Bununla birlikte dağıtılmış liderlik yaklaşımı da dijitalleşme sürecinde öne çıkmaktadır. Spillane (2006), liderliğin yalnızca yöneticilerle sınırlı olmadığını, örgüt içindeki tüm bireylerin bu sürece katkı sağlayabileceğini ifade etmektedir. Dijital platformlar, bu katılımı kolaylaştırarak daha demokratik bir yönetim anlayışı oluşturmaktadır.

Teknoloji Kabul Modeli ve Yeniliklerin Yayılımı

Davis (1989) tarafından geliştirilen Teknoloji Kabul Modeli (TAM), bireylerin teknolojiyi benimseme süreçlerini açıklamaktadır. Bu modele göre algılanan fayda ve algılanan kullanım kolaylığı, teknoloji kullanımını belirleyen temel faktörlerdir.

Rogers’ın (2003) Yeniliklerin Yayılımı Kuramı da eğitimde dijitalleşmenin anlaşılmasında önemli bir çerçeve sunmaktadır. Bu kurama göre yenilikler; yenilikçiler, erken benimseyenler, erken çoğunluk, geç çoğunluk ve geride kalanlar olmak üzere farklı gruplar tarafından farklı hızlarda benimsenmektedir.

Eğitim yöneticileri, bu süreçte öğretmenlerin teknolojiye uyum sağlamasını desteklemek için rehberlik edici bir rol üstlenmelidir.

Dijital Okuryazarlık ve Eğitimde Yetkinlikler

Dijital okuryazarlık, bireylerin dijital teknolojileri etkin, eleştirel ve güvenli bir şekilde kullanabilme becerilerini ifade etmektedir (Ng, 2012). Eğitim yöneticilerinin bu becerilere sahip olması, dijital dönüşümün başarısı açısından kritik öneme sahiptir.

Avrupa Birliği tarafından geliştirilen Dijital Yeterlikler Çerçevesi (DigComp), dijital becerileri beş ana alanda ele almaktadır: bilgi ve veri okuryazarlığı, iletişim, içerik üretimi, güvenlik ve problem çözme (European Commission, 2018). Bu bağlamda eğitim yöneticilerinin yalnızca teknik bilgiye değil, aynı zamanda etik ve pedagojik yeterliliklere de sahip olması gerekmektedir.

Kurumsal Kültür ve Dijital Dönüşüm

Kurumsal kültür, dijital dönüşümün başarısını doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. Schein'e (2010) göre örgüt kültürü, bireylerin davranışlarını ve örgütsel süreçleri şekillendiren temel bir unsurdur. Dijital dönüşüm sürecinde açık iletişim, yenilikçilik ve işbirliği gibi değerlerin ön plana çıkması gerekmektedir. Eğitim yöneticileri, bu kültürü oluşturmak için çalışanları sürece dahil etmeli ve değişime karşı oluşabilecek direnci yönetmelidir.

Kuramsal çerçeve incelendiğinde dijitalleşmenin eğitim yönetimini çok boyutlu bir şekilde etkilediği görülmektedir. Dijital liderlik, dönüşümcü liderlik ve dağıtılmış liderlik gibi yaklaşımlar, bu sürecin etkin yönetilmesinde kritik rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra teknoloji kabulü, dijital okuryazarlık ve kurumsal kültür gibi faktörler de dijital dönüşümün başarısını belirlemektedir. Sonuç olarak, eğitim yönetiminde dijitalleşme yalnızca teknolojik bir değişim değil, aynı zamanda kapsamlı bir zihniyet dönüşümünü ifade etmektedir.

Dijitalleşmenin Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Süreçlerine Etkisi

Dijitalleşme yalnızca yönetim ve liderlik süreçlerini değil, aynı zamanda ölçme ve değerlendirme yaklaşımlarını da dönüştürmektedir. Geleneksel sınav odaklı değerlendirme sistemleri yerini daha esnek, süreç odaklı ve veri destekli değerlendirme yöntemlerine bırakmaktadır (Redecker & Johannessen, 2013). Özellikle öğrenme analitikleri (learning

analytics), öğrencilerin performanslarının anlık olarak izlenmesine ve bireyselleştirilmiş geri bildirimlerin sunulmasına olanak sağlamaktadır (Siemens & Long, 2011).

Dijital ölçme araçları sayesinde öğretmenler, öğrencilerin öğrenme süreçlerini daha detaylı analiz edebilmekte ve buna uygun öğretim stratejileri geliştirebilmektedir (Bennett, 2015). Bu durum, eğitim yöneticilerinin de veri temelli karar alma süreçlerini daha etkin kullanmalarını desteklemektedir. Ayrıca çevrimiçi değerlendirme sistemleri, zaman ve mekân bağımsız ölçme imkânı sunarak eğitimde fırsat eşitliğini artırma potansiyeli taşımaktadır (Gikandi, Morrow & Davis, 2011).

Dijitalleşme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar ve Riskler

Her ne kadar dijitalleşme eğitim yönetimine önemli katkılar sağlasa da bu süreç çeşitli sorunları da beraberinde getirmektedir. Öncelikle dijital uçurum (digital divide), öğrenciler ve kurumlar arasında eşitsizliklere yol açabilmektedir (Van Dijk, 2020). Teknolojik altyapıya erişimde yaşanan farklılıklar, eğitimde fırsat eşitliğini olumsuz etkileyebilmektedir.

Bunun yanı sıra veri güvenliği ve gizlilik konuları da dijitalleşmenin önemli risk alanları arasında yer almaktadır (Prinsloo & Slade, 2017). Eğitim kurumlarında kullanılan dijital platformlar üzerinden elde edilen verilerin korunması, yöneticilerin dikkat etmesi gereken kritik bir konudur. Ayrıca öğretmen ve yöneticilerin dijital yeterlilik eksiklikleri, teknolojinin etkin kullanımını sınırlayabilmektedir (Ertmer & Ottenbreit-Leftwich, 2010).

Değişime karşı direnç de dijital dönüşüm sürecinde önemli bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle geleneksel yöntemlere alışkın olan eğitim paydaşlarının yeni sistemlere uyum sağlaması zaman alabilmektedir (Fullan, 2014). Bu nedenle liderlerin değişim yönetimi becerileri büyük önem taşımaktadır.

Eğitim Yönetiminde Gelecek Perspektifleri

Dijitalleşmenin gelecekte eğitim yönetimini daha da köklü bir şekilde dönüştürmesi beklenmektedir. Yapay zekâ, büyük veri ve nesnelerin interneti gibi teknolojilerin eğitim sistemlerine entegrasyonu, yönetim süreçlerini daha öngörülebilir ve optimize edilebilir hale getirecektir (Holmes et al., 2019).

Özellikle yapay zekâ destekli karar destek sistemleri, okul yöneticilerine stratejik planlama süreçlerinde önemli katkılar sağlayacaktır (Luckin et al., 2016). Bunun yanı sıra uzaktan ve hibrit eğitim modellerinin yaygınlaşması, eğitim yönetiminde esneklik ve erişilebilirlik kavramlarını daha da ön plana çıkaracaktır (Bozkurt et al., 2020).

Gelecekte eğitim yöneticilerinin yalnızca teknolojiye uyum sağlayan değil, aynı zamanda teknolojiyi yönlendiren ve etik boyutlarını da gözeten liderler olmaları gerekecektir (Selwyn, 2016). Bu bağlamda dijital liderlik, eğitim sistemlerinin sürdürülebilir gelişimi açısından vazgeçilmez bir unsur olarak önemini koruyacaktır.

Sonuç

Dijitalleşme süreci, eğitim yönetiminde köklü ve çok boyutlu bir dönüşümü beraberinde getirmektedir. Bu dönüşüm, yalnızca teknolojik araçların eğitim ortamlarına entegrasyonu ile sınırlı kalmayıp, aynı zamanda yönetim anlayışlarının, liderlik yaklaşımlarının ve kurumsal kültürün yeniden yapılandırılmasını zorunlu kılmaktadır. Geleneksel yönetim modellerinin yerini daha esnek, veri temelli ve katılımcı yaklaşımların aldığı görülmektedir.

Araştırma kapsamında ele alınan kuramsal yaklaşımlar, dijitalleşme sürecinin etkili bir şekilde yönetilebilmesi için liderliğin merkezi bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Özellikle dijital liderlik, dönüşümcü liderlik ve dağıtılmış liderlik yaklaşımları, eğitim yöneticilerinin değişimi yönlendirme kapasitesini artırmaktadır. Bu bağlamda eğitim yöneticilerinin yalnızca idari görevleri yerine getiren bireyler değil, aynı zamanda vizyon geliştiren, yeniliği teşvik eden ve kurumsal öğrenmeyi destekleyen liderler olmaları gerekmektedir.

Bununla birlikte, teknoloji kabulü, dijital okuryazarlık ve kurumsal kültür gibi faktörlerin dijital dönüşümün başarısı üzerinde belirleyici olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim kurumlarında teknolojinin etkin kullanımının sağlanabilmesi için öğretmenlerin ve yöneticilerin dijital yeterliliklerinin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Ayrıca değişime karşı direnç gösteren bireylerin sürece dahil edilmesi ve desteklenmesi, dönüşümün sürdürülebilirliği açısından kritik bir unsurdur.

Türkiye ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti bağlamında değerlendirildiğinde, dijitalleşme sürecinin önemli ilerlemeler kaydettiği, ancak bu sürecin daha sistematik ve bütüncül politikalarla desteklenmesi gerektiği görülmektedir. Özellikle altyapı eksikliklerinin

giderilmesi, hizmet içi eğitimlerin artırılması ve dijital liderlik becerilerinin geliştirilmesine yönelik programların yaygınlaştırılması gerekmektedir.

Sonuç olarak, eğitim yönetiminde dijitalleşme, yalnızca teknolojik bir yenilik değil, aynı zamanda stratejik bir dönüşüm sürecidir. Bu sürecin başarılı olabilmesi, eğitim yöneticilerinin liderlik becerileri, kurumların değişime açıklığı ve paydaşların sürece aktif katılımı ile doğrudan ilişkilidir. Gelecek araştırmaların, dijital liderlik uygulamalarının sahadaki etkilerini ampirik verilerle incelemesi ve farklı eğitim kademelerinde karşılaştırmalı analizler yapması alana önemli katkılar sağlayacaktır.

Kaynakça

Anderson, R., & Dexter, S. (2005). School technology leadership: An empirical investigation of prevalence and effect.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>

El Sawy, O. A., Malhotra, A., Park, Y., & Pavlou, P. A. (2016). Seeking the configurations of digital ecodynamics: It takes three to tango. *Information Systems Research*, 27(4), 967–992.

Ertmer, P. A., & Ottenbreit-Leftwich, A. T. (2010). Teacher technology change: How knowledge, confidence, beliefs, and culture intersect. *Journal of Research on Technology in Education*, 42(3), 255–284. <https://doi.org/10.1080/15391523.2010.10782551>

European Commission. (2018). DigComp 2.1: The digital competence framework for citizens with eight proficiency levels. Publications Office of the European Union. <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp>

Fullan, M. (2014). The principal: Three keys to maximizing impact. Jossey-Bass.

Gikandi, J. W., Morrow, D., & Davis, N. E. (2011). Online formative assessment in higher education: A review of the literature. *Computers & Education*, 57(4), 2333–2351. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2011.06.004>

Holmes, W., Bialik, M., & Fadel, C. (2019). Artificial intelligence in education: Promises and implications for teaching and learning. Boston: Center for Curriculum Redesign.

Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press.

Korkmaz, H. (2015). Okul yöneticilerinin dijital liderlik yeterliliklerinin öğretmenlerin teknoloji kullanımına etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 40(178), 103–120.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.

Luckin, R., Holmes, W., Griffiths, M., & Forcier, L. B. (2016). *Intelligence unleashed: An argument for AI in education*. Pearson.

MEB (Milli Eğitim Bakanlığı). (2021). *FATİH projesi yıllık raporu*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.

Ng, W. (2012). Can we teach digital natives digital literacy? *Computers & Education*, 59(3), 1065–1078. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2012.04.016>

Prinsloo, P., & Slade, S. (2017). Student privacy and institutional responsibility in learning analytics: An Australian perspective. *Journal of Learning Analytics*, 4(1), 1–16. <https://doi.org/10.18608/jla.2017.41.1>

Redecker, C., & Johannessen, Ø. (2013). Changing assessment — Towards a new assessment paradigm using ICT. *European Journal of Education*, 48(1), 79–96. <https://doi.org/10.1111/ejed.12018>

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Selwyn, N. (2016). *Education and technology: Key issues and debates* (2nd ed.). Bloomsbury Academic.

Sheninger, E. (2019). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times* (2nd ed.). Corwin.

Siemens, G., & Long, P. (2011). Penetrating the fog: Analytics in learning and education. *EDUCAUSE Review*, 46(5), 30–40.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.

Van Dijk, J. (2020). *The digital divide* (2nd ed.). Polity Press.

YÖDAK (Yükseköğretim Denetleme ve Akreditasyon Kurulu). (2020). *Kuzey Kıbrıs yükseköğretimde dijitalleşme raporu*. Lefkoşa: YÖDAK Yayınları.