

PAPER DETAILS

TITLE: 21. YÜZYIL BECERILERININ OKUL YÖNETICILERININ LIDERLIK YÖNLERINE OLAN ETKISI

AUTHORS: Gökçen YENİ

PAGES: 19-30

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1238753>

Yazar, Y. (2015). 21. Yüzyıl Becerilerinin Okul Yöneticilerinin Liderlik Yönlerine Olan Etkisi. Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi (ULED), *Cilt* (sayı), 2-2.

Geliş Tarihi: 13.08.2020

Kabul Tarihi: 20.10.2020

21. YÜZYIL BECERİLERİNİN OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK YÖNLERİNE OLAN ETKİSİ

Gökçen YENİ

ÖZET

Bu araştırma, 21. Yüzyıl Becerilerinin okul yöneticilerinin liderlik yönlerine olan etkisini ortaya koymayı amaçlayan betimsel bir çalışmadır. Eğitimcilerin ve okul yöneticilerinin sahip olması gereken bu beceriler, kişilerin liderlik anlayışlarına da katkı sağlamaktadır. Bu amaçla, 21. Yüzyıl Becerilerine yönelik okul yöneticilerini değerlendiren sorular Yapılandırılmış Görüşme Tekniği kapsamında hazırlanarak, mesleğinde kıdemli olan ve mesleğe yeni başlamış öğretmenler, müdür yardımcıları ile velilere sorulmuştur. Ayrıca yapılan yorumları karşılaştırmak ve yöneticilerin de kendilerini nasıl değerlendirdiğini öğrenmek için okul yöneticisi ile de görüşme yapılmıştır. Yapılan görüşmelerde anlamlı bir fark bulunamamış, 21. Yüzyıl Becerilerinin okul yöneticilerinin liderlik yönlerine olan etkisi olumlu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: 21. Yüzyıl Becerileri, Liderlik, Okul Yöneticisi, Eğitim Liderliği

THE EFFECT OF 21st CENTURY SKILLS ON SCHOOL MANAGERS' LEADERSHIP ASPECT

ABSTRACT

This study is a descriptive research that aims to reveal the effect of 21st Century Skills on school managers' leadership aspect. These skills, which educators and school managers need to have, also contribute to their understanding of leadership. Therefore, the questions evaluating school managers for 21st Century Skills were prepared within the scope of Structured Interview, and were asked to senior teachers, beginning teachers, deputy principals and parents. In addition, an interview was held with the school manager to compare the comments and find out how school managers evaluate themselves. No significant difference was found in the interviews, and the effect of 21st Century Skills on the leadership aspects of school administrators was found positive.

Key Words: 21st Century Skills, Leadership, School Manager, Educational Leadership

1.GİRİŞ

21. yüzyılda okul yöneticilerinin rolleri gelenekselleşmenin ötesine geçerek başkalarını etkileyen, vizyon sahibi, gelecek yönelimli ve değişim başlatan liderlik tutum ve davranışlarını barındırmaktadır (Özdemir, 2018). Yöneticiler okulun amaçlarını geliştiren, öğretim faaliyetlerini planlayan, akademik başarıyı ve mesleki gelişimi gözeten eğitim liderleri olarak adlandırılmaktadır. Rekabetin yoğunlaşması, motivasyonun öneminin artması, kişilerin sahip oldukları bilgi ve becerilerin asıl kaynaklar olduğunun anlaşılması, teknolojinin hızla gelişmesi ve çevrenin, ekonominin, sosyo-kültürel yapının sürekli değişmesi 21. Yüzyıl Becerilerine uygun liderlik rol ve davranışlarının oluşmasına yol açmaktadır.

Liderlik

Liderliğe ilişkin yapılan tanımlar gruplara, zamana, yapılanmış veya yapılanmamış örgütlere göre farklılık göstermektedir. Liderlik çok geniş bir kavramdır ve bu yüzden liderlik kavramı ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bennis ve Townsend'e göre (1995) liderlik, güçlü ve etkileyici bir vizyon yaratma ve bu vizyonu örgütsel gerçeklere çevirme kapasitesidir. Bir lider, başkalarının çalışmalarına işaret eden bir vizyonu şekillendirir ve paylaşır (Handy, 1992). Eğitim açısından liderliğin tanımına bakıldığında liderlik; biraz kontrolü bırakarak öğretmenleri ve öğrencileri desteklemek, korku ve tehditten daha çok saygı ve güvenle muamele gören insanların yer aldığı bir ortamı teşvik etmektir (Smyth, 2006).

Türkiye’de yayımlanan araştırmalara göre, liderlik en çok eğitim alanında çalışılmış ve eğitim alanında yapılan liderlik çalışmalarında seçilen eğitim kademesi ve özne olarak ilköğretim okul müdürleri görülmektedir (Özkan, 2016). Bir ülkenin ilerlemesine katkıda bulunan en önemli örgüt okullardır. Okulların amaçlarını gerçekleştirmesinde etkili ve sorumlu olan kişilerin başında okul yöneticisi gelmektedir (Akçakoca ve Bilgin, 2016). Yapılan birçok araştırma, okul müdürünün liderlik özellikleri ile okul etkililiği arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir (Balcı, 2002). Bu nedenle, okul yöneticileri klasik yönetim anlayışından uzaklaşıp, değişen liderlik rollerini benimsemeli, etkili liderlik özellikleri ile öğretmen ve öğrencinin üzerinde olumlu bir etkiye sahip olarak okulun hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamalıdır.

Bir Lider Olarak Okul Yöneticilerinde Bulunması Gereken Özellikler

Toplumların ve insan faktörünün merkezi olmasından dolayı okullar önemli bir role sahiptir. Bireyleri hayata hazırlayan, teorik ve pratik bilgiye sahip olmaları için yeni nesillere katkıda bulunan okulların etkili bir şekilde yönetilmesi gerekir. Bu nedenle, okul yöneticileri okul yönetiminde önemli bir yere sahiptir (Erçetin ve Eriçok, 2016). Okullarda yöneticiler geçici, eğitim kalıcıdır. Bu nedenle, yöneticiler liderlik yapısının sürdürülebilirliğini sağlamak için okullarda bir sistem yaratmalıdır (Childs-Bowen, Moller ve Scrivner, 2000). Okulların başarısı, çevrenin okula olan bakış açısı ya da çalışanların bir takım olarak iş birliği içerisinde hareket etmeleri doğrudan bir lider olarak okul yöneticisine bağlıdır. Okul yöneticileri, yönettikleri kişilerin duygu ve düşüncelerini etkileyebiliyor, yeni fikirler üretmeleri için onları teşvik ediyor ve yönlendiriyorsa liderlik özelliğini taşıması olurlar (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009).

Hallinger’e göre (1992), okul yöneticisinin rolü; program yöneticisi olarak başlamış, okul ve eğitim lideri olarak devam etmiş ve günümüze değişim ve dönüşümün lideri olarak gelmiştir. Scheerens ve Stoel (1988) okul müdürünün rolünün eğitim-öğretimi koordine eden, öğretmenleri destekleyen ve öğrencileri izleyen, öğretim stratejileri oluşturan ve etkili bir okul ortamı hazırlayan bir lider davranışları olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Okul yöneticisinin rolleri ile ilgili yapılan tanımlara bakıldığında, okul yöneticilerinden beklenen çalışanlarını motive eden, onları etkili bir şekilde dinleyip, düşüncelerine önem veren, öğretmenleri yeni fikirler üretmeye ve yeni uygulamalar kullanmaya teşvik eden, sorumluluk sahibi, davranışlarıyla örnek olan bir lider olmalarıdır (Çubukçu ve Girmen, 2006). Bir lider olarak okul yöneticileri, örgüt içerisinde yer alan kişilerle iletişim kurabilmeli, onlarla iş birliği içerisinde çalışarak bir takım ruhu yaratmalıdırlar. Ayrıca, örgüt içerisinde çıkan problemlere farklı yönlerden yaklaşmalı, analiz etmeli ve değerlendirmelidirler. Eğitimle ilgili çıkan haberleri ve uygulamaları yakından takip eden, bu tür gelişmeleri destekleyen ve bu yeniliklerin yaygınlaşması için öncülük eden okuryazarlık becerilerine sahip olmalıdırlar. Liderlerin sahip olması gereken bu çeşitli beceriler, günümüzde 21. Yüzyıl Becerileri olarak adlandırılmaktadır.

21. Yüzyıl Becerileri

1) Öğrenme ve Yenilik Becerileri

Öğrenme ve yenilik becerileri kişileri geleceğe hazırlayan en temel becerilerden bazılarıdır. Kişileri farklı açılardan olaylara bakmaları için cesaretlendirir ve kişilerin yaratıcılığa, yenilenmeye, eleştirel düşünmeye, problem çözmeye, iletişim ve iş birliğine odaklanmalarına yardımcı olur.

1.1. Yaratıcılık ve Yenilenme

Yaratıcılık ve Yenilenme Becerileri bireylerin olaylara geniş bir perspektiften bakmalarına, alışılmışın dışına çıkmalarına, çalışma hayatında yaratıcılıklarını sergilemelerine yardımcı olur. Bu becerilere sahip kişiler yeni fikirler üretir ve yeniliğin olduğu yerlerde yaratıcı fikirleriyle somut yardımlarda bulunurlar.

1.2. Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme

Eleştirel düşünme sorgulama, analiz ve değerlendirme gibi süreçleri içeren bir düşünme şeklidir. Problem çözme becerisi belirgin bir çözüm olmadığında verilen durumu sonuç durumuna dönüştürebilen bilişsel bir süreçtir. Her iki beceri de etkili bir şekilde problemleri çözebilmek için bilgi ve değerleri kullanabilen bir takım becerilerdir (Yeni, 2018, s.9).

1.3. İletişim ve İş birliği

En temel becerilerin başında gelen iletişim ve iş birliği becerileri iş hayatında, okullarda ve çeşitli örgütlerde büyük önem taşımaktadır. Kişilerin sürekli birbirleriyle iletişim halinde olmaları ve takım halinde çalışmaları, onların açık ve etkili bir şekilde iletişim kurmalarını, ortak bir amaca ulaşmak için birlikte istekli bir şekilde takım olarak hareket etmelerini ve sorumlulukları paylaşmalarını gerektirir (Partnership for 21st Century Learning, 2015).

2) Okuryazarlık Becerileri

Teknolojinin giderek geliştiği ve hayatımızda geniş bir yer kapladığı bir dünya oluşmaktadır. Ortaya çıkan bu yeniliklere en hızlı uyum sağlayanlar da kazananlar oluyor. Bu gelişmeleri yakından takip eden ve bu gelişmelere ayak uydurabilen 21. yüzyılda etkin bir birey olabilmek için, kişiler bilgiyi, medyayı ve teknolojiyi faydalı bir şekilde, ileriye yönelik olarak kullanabilmelidirler.

2.1. Bilgi Okuryazarlığı

Bilgi Okuryazarlığı bilgiye ulaşabilme ve bilgiyi tanımlayabilme becerilerinin bütünüdür. Bilgi ve bilginin kaynakları eleştirel bir şekilde değerlendirilir ve bireylerin ihtiyaçlarına göre doğru bir şekilde sunulur. Eldeki durum ve problemlere çözümler üretmek gerektiğinde çeşitli kaynaklar aracılığıyla, bilgiye başvurulmalı ve süreç yönetilmelidir (Trilling ve Fadel, 2012).

2.2. Medya Okuryazarlığı

İnternet, bilgisayar, telefon gibi çeşitli dijital teknolojileri kullanabilmek için gerekli tüm beceriler medya okuryazarlığı adı altında bir araya gelmektedir. Medyanın gelişmesi, sağladığı olanaklar, kişilerin tutum ve davranışlarını etkilemesi ve etik konuların medya aracılığıyla takibinin yapılması medya okuryazarlığı kavramını ortaya çıkarmıştır (Kurt ve Kürüm, 2010).

2.3. Teknoloji Okuryazarlığı

Günümüzde teknoloji insan yaşamının her noktasında görülmektedir. Bu durum, bilgiye ulaşma, onu yönetme ve değerlendirme amacıyla sosyal ağları ve dijital teknolojileri etkili bir şekilde kullanabilen teknoloji okuryazarı olan kişileri gerektirmektedir. Bu bireyler, teknolojinin nasıl ortaya çıktığını ve toplumu nasıl şekillendirdiğini, teknoloji aracılığıyla elde ettiği bilgileri bir fikir oluştururken nasıl kullanması gerektiğini bilir (Bacanak, Karamustafaoglu ve Köse, 2003).

3) Yaşam ve Mesleki Beceriler

Öğretmenler ve öğrenciler başta olmak üzere tüm bireylerin çalışma ortamlarını zenginleştirmek için liderlik edebilme, sorumluluk alabilme, üretken olabilme, farklı kültürlerle açık olma ve kolay uyum sağlama gibi yaşam ve mesleki becerilere sahip olmaları gerekir.

3.1. Özyönetim ve İnisiyatif Kullanma

Partnership for 21st Century Skills' de (2019) yer alan bilgilere göre, özyönetim ve inisiyatif kullanma becerisine sahip bir eğitim lideri kısa ve uzun süreli amaçlar koyabilme, zamanı verimli kullanabilme, kendi öğrenme ihtiyaçlarını belirleyebilme ve yaşam boyu öğrenmeye bağlı kalabilmelidir.

3.2. Üretkenlik ve Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik yetkili kişinin sahip olduğu yetki ve sorumluluklarını kullanarak, problem durumunda ilgili kişilere karşı cevap verebilme ve sorumluluğu üzerine alabilme durumudur (Çoban, Bozkurt ve Kan, 2019) Bu doğrultuda bireyler, baskı ve engellere rağmen amaçlarını belirlemeli, güvenilir ve dakik olmak kadar aktif bir şekilde, zamanı iyi yöneterek üretim sağlamalıdır.

3.3. Liderlik ve Sorumluluk

Liderlik ortak bir amaca ulaşmak için diğerlerinin güçlü yönlerinden yararlanmak ve bir amaca yönelik diğerlerini etkilemek ve onlara yol göstermek için problem çözme becerilerinden yararlanmaktır. Liderlik, etki ve güç kullanmada dürüstlük ve etik davranış göstermeyi hedefler. Topluluğun çıkarları için diğerlerine sorumlu davranmayı tavsiye eder (Trilling ve Fadel, 2012).

3.4. Esneklik ve Kolay Uyum Sağlama

Bireylerden beklenen yeni ortam, roller ve değişen önceliklere uyum sağlayabilme, değişiklik durumunda verimli çalışabilmeyi sürdürebilmektir. Övülmek kadar eleştirilmekte normaldir. Bu yüzden, övgüye, eleştiriye, farklı fikir ve inançlara açık olmak gerekir (Trilling ve Fadel, 2012). Çalışanların ve eğitim liderlerinin çevredeki değişimlere doğru zamanda doğru cevap verebilmesi önemlidir.

3.5. Sosyal ve Kültürlerarası Beceriler

Günümüzde sahip olunması gereken en önemli becerilerden biri olan sosyal ve kültürlerarası beceriler farklı takımlarda verimli bir şekilde çalışabilmeyi, kültürel farklılıklara, farklı fikir ve değerlere açık olabilmeyi, nerede dinleyip nerede konuşacağını bilmeyi ön plana çıkaran becerilerdir (Partnership for 21st Century Skills, 2019).

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, 21. Yüzyıl Becerilerinin okul yöneticilerinin liderlik yönlerine olan etkisini farklı grupların görüşlerine başvurarak ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla, görüşme soruları mesleğinde kıdemli olan ve mesleğe yeni başlamış öğretmenlere, müdür yardımcılara, velilere ve son olarak da kendilerini nasıl değerlendirdiklerini görmek adına okul yöneticilerine sunulmuş, aşağıda yer alan araştırma sorularına cevaplar aranmıştır.

- 1- 21. yüzyıl becerilerinin okul yöneticilerinin liderlik yönlerine olan etkisine ilişkin mesleğinde kıdemli olan öğretmenler ile mesleğe yeni başlamış öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 2- Okul yöneticilerine yakın olan müdür yardımcıları açısından 21. yüzyıl becerilerinin okul yöneticilerinin liderlik yönlerine olan etkisi nasıl görülmektedir?
- 3- Okul çalışanlarına veya kendilerine ilişkin velilerin, 21. yüzyıl becerilerinin okul yöneticilerinin liderlik yönlerine olan etkisine dair görüşleri nelerdir?
- 4- Okul yöneticilerini değerlendiren öğretmenler, müdür yardımcıları ve velilerin görüşleri ile kendilerini değerlendiren okul yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

2. YÖNTEM

Araştırma Deseni

Bu çalışmada, araştırma deseni olarak nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniğine başvurulmuştur. 21. Yüzyıl Becerilerinin okul yöneticilerinin liderlik yönlerine olan etkisini katılımcıların kişisel deneyimlerden yola çıkarak öğrenmek amacıyla “Yapılandırılmış Görüşme Tekniği” kullanılarak görüşme soruları hazırlanmıştır. Katılımcılarla yapılan birebir görüşmelerin veri analizinde Betimsel Analiz Yöntemi kullanılmıştır.

Çalışma Grubu

Özel okullarda kişilerin kendilerini geliştirmeleri ve yeni fikirler üretmelerine daha çok imkan verilmesinden ötürü araştırma Amasya iline ait özel bir okulda gerçekleşmiştir. Araştırmaya mesleğinde kıdeme sahip 5 öğretmen, mesleğe yeni başlamış 5 öğretmen, 2 müdür yardımcısı, 4 veli ve 1 adet okul yöneticisi katılmıştır.

Veri Toplama Aracı

21. Yüzyıl Becerilerinin okul yöneticilerinin liderlik yönlerine olan etkisini detaylı bir şekilde, derinlemesine öğrenmek için “Yapılandırılmış Görüşme Tekniği” kullanılarak 21. yüzyıl becerilerinin alt başlıklarına yönelik sorular hazırlanmış, katılımcıların birebir görüşleri alınmıştır.

Verilerin Analizi

Yapılandırılmış Görüşme Tekniği ile hazırlanmış görüşme sorularının analizinde Betimsel Analiz Yöntemine başvurulmuştur. Bu tür bir analizde katılımcıların görüşleri doğrudan alıntılanır. Amaç, elde edilen verilerin düzenlenmiş ve yorumlanmış şeklini okuyucuya sunmaktır. Bu nedenle, betimsel analiz için öncelikle bir çerçeve oluşturulmuş, tematik çerçeveye göre veriler işlenmiştir. Ardından bulgular tanımlanmış ve araştırmacı tarafından yorumlanmıştır.

3. BULGULAR

Araştırmada kullanılan görüşme sorularına göre veriler alt temalara ayrılmıştır. Katılımcıların görüşleri, gizlilik esasına dayanılarak, isimleri verilmeden aktarılmıştır.

Yaratıcılık ve Yenilenme

Verilerin analizine göre ortaya çıkan temanın görüşme formundaki sorusu, “Bir lider olarak yöneticiniz, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına ortam sağlar mı yoksa eski yöntemler işe yarıyorsa yeni fikirlere kapalı mıdır? Öğretmenleri yeni fikirler üretmeleri ve yaratıcı olmaları için cesaretlendirir mi?” şeklindedir.

Müdür yardımcıları, öğretmenler ve velilerden oluşan katılımcıların görüşlerine bakıldığında, yöneticinin yeni fikirlere açık olduğu, çalışanları da yeni fikirler üretmeye teşvik ettiği ve yaratıcı olmaları için cesaretlendirdiği konularında benzer görüş belirtmişlerdir. Yönetici kendisini değerlendirdiğinde de benzer bir sonuçla karşılaşmıştır.

<...Öğretmenleri yeni fikirler bulmaları konusunda sık sık uyarır ve çoğu zaman bu fikirlerin öncüsü olur...> (Müdür Yardımcısı)

<...tekrarlara düşülmediği, sürekli yeni fikirlerin paylaşıldığı gözlemlenmektedir...> (Öğretmen)

<Okul yöneticisi örgüt içerisinde yeni fikirlere ortam sağlar...> (Veli)

<...İcat çıkarmayım demiyorum. Aksine gençlerden yeni fikirler çıkmadığı ve üniversiteler lider öğretmenler yetiştirmedikleri için sürekli araştırıyorum ve öğretmenleri de yeni fikirler üretmeleri için teşvik ediyorum...> (Okul Yöneticisi)

Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme

Bu tema doğrultusunda görüşme formundaki soru, “Yöneticiniz, problemlere tüm boyutları ile yaklaşır, onların farklı yönlerini analiz eder mi? Bilgiyi eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirir, çalışanları da sorgulamaya teşvik eder mi?” şeklindedir. Bu tema ile alınan yanıtların analizi sonucunda problemlere yaklaşım şekli, problemin kaynağı ve sorgulamaya teşvik etme konusunda çeşitli fikirler paylaşılmıştır.

<...problemin taraflarını ortak paydada buluşturmaya özen gösterir...> (Veli)

<Eleştirel düşünme ve ortak akıl ile problemlere çözüm arama, genelin yararına hizmet eden faydacılık üzerine kurulmuş ortak karar ile problemlere nihayete erdirilir...> (Müdür Yardımcısı)

<Eleştirel yaklaşır ve teşvik edicidir.> (Öğretmen)

<...Onun için problemlerin tek kaynağı vardır. Kusur varsa o da öğreticidir. Çalışanları sorgulamaya teşvik etmez.> (Öğretmen)

<...Problemin peşini bırakmıyorum. Yanlışı doğruyu anlatmaya çalışıyorum. Çalışanlarda kendilerini ve yaptıkları işleri sorgulamalıdır...> (Okul Yöneticisi)

İletişim

Bu tema doğrultusunda görüşme formundaki soru, “Örgüt içerisinde yöneticiniz, çalışanları ile iletişim kurar, onları dinler ve çalışanlarını kullandığı dille motive eder mi? İhtiyaç duyulduğunda kendisi ile iletişim kurulabilir, acil sorulara vaktinde cevap verebilir mi? Yöneticiniz örgüt dışından kişilerle iletişim kurmada zorlanır mı?” şeklindedir.

21. yüzyıl becerilerinin önemli alt başlıklarından biri olan iletişim ile ilgili katılımcıların yanıtları analiz edildiğinde, yöneticinin iletişim yönünün güçlü olduğuna, ihtiyaç durumunda ulaşıldığına, çalışanlarını motive ettiğine ve örgütün içinden ve dışından kişilerle kolayca iletişim kurabildiğine dair benzer cevaplar verilmiştir.

<...Yöneticimiz çalışanları ile iletişim kurar ve motive edicidir. Acil durumlarda vaktinde müdahale eder...> (Öğretmen)

<Genellikle iletişimi iyidir, motivasyonu sağlar.> (Öğretmen)

<Kurum içinde ve dışında yöneticimizle her zaman rahatlıkla iletişim kurabiliriz. Çözüm odaklı bakış açısıyla her zaman çalışanlarını motive eder, desteğini hissettirir.> (Müdür Yardımcısı)

<Örgüt içinde ve dışında herkesle iletişim kuruyorum... Motive ediyor muyum, bilmiyorum. Farklı açıdan bakın diyorum; motive olur mu, bilmiyorum...> (Okul Yöneticisi)

İşbirliği

Verilerin analizine göre ortaya çıkan temanın görüşme formundaki sorusu, “Yöneticiniz çalışanlarının uyum içerisinde iş birliği yapmasını sağlayacak takım çalışmalarını teşvik eder mi? Sizlerle beraber örgüt içerisinde ortak bir vizyon oluşturur mu? Örgüt ve çevre iş birliğini geliştirmek için çalışmalar yapar mı?” şeklindedir.

Katılımcıların birçoğu okul yöneticisinin takım çalışmalarını teşvik etmesi ve beraber bir vizyon oluşturma konusunda benzer cevaplar vermiştir.

<Çalışanların uyum içerisinde iş birliği yapmasını teşvik eder...İş birliği için gayret eder.> (Öğretmen)

<Kesinlikle teşvik eder. Çalışanların her zaman yardımcısıdır.> (Öğretmen)

<Takım çalışmalarını teşvik eder fakat takımları oluştururken kişiler arası uyumu göz ardı eder. Vizyonu kendi oluşturur, bizi ortak etmez...> (Öğretmen)

<Bizzat kendisi de iş birliğinin merkezinde olur. Örneğin; 29 Ekim gösterisinde öğretmenlerle beraber zeybek gösterisine katılmıştır...> (Veli)

<... Okulumuzda vizyon oluşturma ile ilgili birçok kurul oluşturulmuştur ve ortak akıl ile her şey yürütülür.> (Müdür Yardımcısı)

<Biz bir takımız. Aşçı, temizlikçi, öğretmen hep beraber bir takımız. Akıllı çoban koyunları gibi düşünür. Öğretmenler belirli bir vizyonla yetişmedikleri için beraber vizyon oluşturmada zorlanıyoruz. Okul çevre iş birliği olmalı ama bu özel okullarda sınırlı.> (Okul Yöneticisi)

Bilgi Okuryazarlığı

Bu tema doğrultusunda görüşme formundaki soru, “*Bilgiyi nereden ve nasıl bulacağını bilir; bilgiyi ve bilginin kaynaklarını eleştirel olarak analiz eder ve değerlendirir mi? Yaşam boyu öğrenmeye açık bir birey midir?*” şeklindedir.

Tüm katılımcılar okul yöneticisinin bilgiye ulaşma ve yaşam boyu öğrenmeye istekli olma konusunda hem fikir olmuşlardır.

<Bilgi edinmeye ve araştırma yapmaya teşvik edicidir. Öğrenmeye açıktır.> (Öğretmen)

<Yaşam boyu öğrenmeye açık biridir. Sohbet esnasında bile bilmediği konularda sorular sorar, ilgilendiğini belli eder.> (Öğretmen)

<... Bilginin örgüt için yararını analiz eder ve yararlı bulursa uygular. Yaşam boyu öğrenmeye açık bir yöneticidir.> (Veli)

<Birçok farklı kanalları ve mecraları kullanır.> (Müdür Yardımcısı)

<İnsan ihtiyaçlarından ötürü öğrenmeye ilgi duyar. Telefona ihtiyacım var o yüzden öğreniyorum. Merak da öğrenmeyi tetikler.> (Okul Yöneticisi)

Medya Okuryazarlığı

Bu tema doğrultusunda görüşme formundaki soru, “*Yöneticiniz medyada çıkan eğitimle ilgili haberleri takip eder ve bu haberlerin eğitime olan etkilerini eleştirel bakış açısıyla çözümleyip değerlendirir mi? Eğitimde sosyal medya araçlarının kullanımına yer verir mi?*” şeklindedir.

<Eğitimde her türlü yeniliği takip eder ve bunu çalışanlarıyla paylaşır...> (Öğretmen)

<Kesinlikle takip eder. Yaptığı konuşmalardaki örneklerinde bunu görebiliriz...> (Veli)

<Medyada çıkan haberleri günlük takip eder. Sosyal medyaya mesafelidir.> (Müdür Yardımcısı)

<Yaşım gereği sosyal medyayı çok takip edemiyorum. İnternette her gün günlük gazete okuyorum. Yazı, medya, öğrenci kompozisyonları ile ilgili bir arşivim var. Eğitimle ilgili yazıları çıkartıp bir deftere yapıştırdım. Ne işe yarayacak diye hiç düşünmedim.> (Okul Yöneticisi)

Teknoloji Okuryazarlığı

Bu tema doğrultusunda görüşme formundaki soru, “*Yöneticiniz bilgileri araştırmada ve sizlerle olan bilgi paylaşımında teknolojik araçların kullanımına yer veriyor mu? Yeni çıkan uygulamaları örgütle paylaşıyor ve çalışanların da bu uygulamaları kullanmaya teşvik ediyor mu?*” şeklindedir.

Okul çalışanları yöneticinin yaşı gereği teknolojiyi kullanmada yetersiz olabildiğinden ancak teknolojinin eğitimde yer alması için gereken önemi verdiğinden söz etmişlerdir. Veliler ise, okulun teknolojik açıdan donanımlı olduğunu ama yöneticinin teknoloji okuryazarlığı ile ilgili bir fikirleri olmadıklarını belirtmişlerdir.

<...Yeni çıkan uygulamaları takip etmesede, takip edilmesini ister.> (Öğretmen)

<Teknolojik araçları elinden geldiği kadarıyla kullanmaya çalışır. Pasif kaldığı noktalarda her zaman destek ister...> (Müdür Yardımcısı)

<Okulumuzda teknoloji konusunda gerekli altyapıları sağladı...> (Müdür Yardımcısı)

<Çocukların çalışmalarını sosyal medyadan takip ediyoruz. Sınıflar teknolojik donanıma sahip ancak okul yöneticisinin kendi teknoloji okuryazarlığı ile ilgili bir fikrim yok.> (Veli)

<Yeni çıkan uygulamaları takip edemiyorum (kuşak olarak). Yeni model öğretmen alanını takip etmeli diye düşünüyorum. Sosyal medya da olmalı ama hayatı kolaylaştırmak için; işe engelse olmamalı.> (Okul Yöneticisi)

Özyönetim ve İnisiyatif Kullanma

Verilerin analizine göre ortaya çıkan temanın görüşme formundaki sorusu, “*Örgüt içerisinde karar alırken yöneticiniz inisiyatif kullanır ve risk alır mı? Eğitim planlamalarını, zamanı ve örgütte meydana gelen stresi yönetebilir mi?*” şeklindedir.

Katılımcılar özyönetim konusunda benzer cevaplar verirken, inisiyatif noktasında farklı düşünceler ortaya çıkmıştır. Veliler ise bu konuda bir fikirleri olmadıklarını belirtmişlerdir.

< *Karar alırken çok inisiyatif kullanmaz. Eğitim planlamalarını, zamanı ve stresi yönetebilir.* > (Öğretmen)

< *İnisiyatif kullanır fakat risk almaz, garantidir. Yönetim becerisi iyi seviyededir...* > (Öğretmen)

< *İnisiyatif kullanımı noktasında tereddüt yaşamaz. Çalışanlarında inisiyatif kullanmaları noktasında sık sık uyarır. Her zaman planlı, soğukkanlı ve disiplinli bakış açısıyla olayları çok profesyonel yönetir.* > (Müdür yardımcısı)

< *Kaplumbağanın yoluna devam edebilmesi için kabuğundan kafasını çıkarması gerek. Mümkün olduğunca ben de inisiyatif kullanır, risk alırım.* > (Okul Yöneticisi)

Üretkenlik ve Hesap Verebilirlik

Bu tema doğrultusunda görüşme formundaki soru, “*Örgütün gelişmesi için yeni fikirler üretir ve çalışanları da yaratıcı fikirler üretmeleri için cesaretlendirir mi? Örgütün sahip olduğu kaynakları nasıl kullandığına ve işlerin gidişatına dair bilgileri çalışanlarla veya üstleriyle paylaşır mı?*” şeklindedir.

Katılımcıların hepsi okul yöneticisini yeni fikirler üreten, çalışanları da yeni fikirler üretmeye teşvik edici bir eğitim lideri olarak görmektedirler. Kaynakların kullanımına dair hesap verebilirlik becerisi ile ilgili herkes detaylı bir yorumda bulunmamıştır.

< *Yeni fikirleri destekleyici ve uygulayıcıdır. Her zaman daha farklı ve daha yaratıcı fikirler üretilmesi için çalışanlarını destekler.* > (Öğretmen)

< *...Örgüt çalışanlarına, yapacakları çalışmaların diğer örgütlerde nasıl yapıldığının araştırılması konusunda teşvik ettiğini görmekteyiz.* > (Veli)

< *Kurum içerisinde tüm çalışanların yeni fikirler bulmaları, farklı şeyler üretmeleri gerekliliğini sık sık vurgular. Süreç içerisinde tüm organizasyonu takip eder. Gerekli birimlerle ve üstleriyle sık sık bilgi paylaşımında bulunur.* > (Müdür Yardımcısı)

< *Özel bir kurum olduğumuz için yeni fikirlere her zaman açığız; üretmeye odaklıyız. Kaynakların kullanımını iletmekle sorumluyuz.* > (Okul Yöneticisi)

Liderlik ve Sorumluluk

Bu tema doğrultusunda görüşme formundaki soru, “*Yöneticiniz çalışanlarını dinler ve onlarla empati kurar mı? Yöneticiniz örgüt içerisinde görünmeyen ve sorumluluklarını başkalarına devreden mi yoksa örgüte karşı sorumluluğunu bilen biri midir?*” şeklindedir.

Katılımcılardan alının görüşlerin veri analizine bakıldığında, okul yöneticisinin sorumluluk sahibi olduğu noktasında benzer görüşler varken, empati kurma noktasında farklı fikirler sunulmuştur.

< *Çalışanlarını dinler ve empati kurar. Sorumluluklarını başkalarına devretmez...* > (Öğretmen)

< *Çalışanları dinler fakat empati kurmaz... Örgüte karşı sorumluluğu yüksek bir insandır.* > (Öğretmen)

< *Empati kurma açısından çok iyi olduğunu söyleyemem. Bu konuda kurumun çıkarları daha önemlidir.* > (Öğretmen)

< *Sorumluluklarını farklı kaynaklara kesinlikle ötelemez. Her olaydan bilgisi olur ve muhakkak sürece dahil olur. Çalışanlarını dinler, her zaman empati kurar.* > (Müdür Yardımcısı)

< Çocuklarım hasta olduğunda ve okula gelmediklerinde bizzat soruyor. Bu da onun bizlerle empati kurduğunun bir göstergesidir. Ancak, çalışma saatlerinin uzunluğu konusunda çalışanlar ile empati kurduğumu düşünmüyorum.> (Veli)

< Çocuğum hasta diyen bir çalışana niye gelmedin demem, empati kurmaya çalışırım... Aşçılar yemek tariflerini vermek istemezler ama biz de öyle değildir. İş başında öğrenme ya da yardımcı olmak amaçlı sorumluluklar veririm...> (Okul Yöneticisi)

Esneklik ve Kolay Uyum Sağlama

Verilerin analizine göre ortaya çıkan temanın görüşme formundaki sorusu, “Yöneticiniz, çalışanlar tarafından üretilen yeni fikirlere veya çevredeki değişimlerin örgüte adapte edilmesi fikrine açık mıdır?” şeklindedir.

Yaratıcı, yeni fikirlere açık ve esnek olma, eğitimde ve çevrede ortaya çıkan farklılıklara ve değişkenlere kolay uyum sağlama noktasında tüm katılımcılar benzer ifadeler kullanmışlardır.

< Gelişen ve değişen zamana karşı örgüt çalışanlarının adapte olmasını ister.> (Öğretmen)

< Faydalı olacağını düşündüğü her fikre açıktır.> (Müdür Yardımcısı)

< Eğer fikirler uygulanabilir ve etkili olacağı düşünülüyorsa, çabul kabul görür.> (Veli)

< ...Çok sık değişiklikler oluyor ama bu değişikliklere mecburen uyum sağlıyoruz.> (Okul Yöneticisi)

Sosyal ve Kültürlerarası Beceriler

Bu tema doğrultusunda görüşme formundaki soru, “Yöneticiniz sosyal ve kültürel faaliyetlere yönelik ne tür çalışmalar düzenler? Farklı kültür ve düşünceki insanlarla çalışma fikrine açık mıdır?” şeklindedir.

Görüşme formundaki sosyal ve kültürlerarası becerilerle ilgili soruya verilen yanıtlar analiz edildiğinde, okul yöneticisinin sık sık sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlediği, farklı milliyetten kişilerle beraber çalıştığı ve etkinliklere başka ülkelerden kişiler davet ettiği görülmüştür.

< Kültür ve bilim şenlikleri, geziker, tiyatro, sinema gibi etkinlikler düzenlenir.> (Öğretmen)

< Yurt dışından gelen çalışanlarla uyumludur. 23 Nisan'da dünya çocuklarını davet etmektedir.> (Veli)

< Farklılıklar her zaman zenginliğimizi yansıtır düşüncesine sahip olup, yabancı dil, yabancı kanallar takip eder... Okulumuz etkinliklerine farklı ülkelerden çocuklar ve misafirler davet eder.> (Müdür Yardımcısı)

< ...Farklı kültürleri görmek ve merak etmek lazım. Her yıl okulumuzda farklı kültürlerden yabancı misafirlerimiz oluyor. Ayrıca yabancı arkadaşlarımızla da aynı iş ortamını uyum içerisinde paylaşıyoruz...> (Okul Yöneticisi)

4.TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Paragraf metni Liderlik, örgütlenmiş ya da örgütlenmemiş gruplarda giderek yankı uyandıran bir kavram haline gelmiştir. Farklı zaman dilimlerinde, çeşitli gruplarda ortaya çıkmasından ötürü çeşitli tanımları vardır. Eğitim alanına bakıldığında liderlik kavramı en çok okul yöneticilerinin birer eğitim lideri olarak görülmesiyle belirmiştir. Bu bağlamda, eğitimin lideri olarak görülen okul yöneticilerinden çeşitli becerilere sahip olmaları beklenmektedir. Bu beklentiyi en geniş kapsamlı karşılayan 21. Yüzyıl Becerileri olmuştur. Bu becerilerin kişilerin liderlik yönlerini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmüş ve bu araştırmaya konu olmuştur. Bu çalışmada, örgüt içerisinde yer alan çeşitli gruplara 21. yüzyıl becerilerinin okul yöneticisinin liderlik yönüne bir etkisi olup olmadığını anlamak için çeşitli sorular yöneltilmiştir. Ayrıca, farklı gruplar arasında fikir ayrılığı var mı araştırma soruları ile netlik kazandırılmaya çalışılmıştır.

1. 21. yüzyıl becerilerinin okul yöneticilerinin liderlik yönlerine olan etkisine ilişkin mesleğinde kıdemli olan öğretmenler ile mesleğe yeni başlamış öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Görüşme formundaki sorulardan elde edilen verilerin analizine bakıldığında, kıdemli öğretmenler ile mesleğe yeni başlamış öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Genellikle verilen cevaplar benzer yönde olmuştur. Farklı fikirler paylaşıldığında ise bunun meslekteki tecrübe yılı ile arasında bir bağlantı kurulamamıştır.

2. Okul yöneticilerine yakın olan müdür yardımcıları açısından 21. yüzyıl becerilerinin okul yöneticilerinin liderlik yönlerine olan etkisi nasıl görülmektedir?

Örgüt içerisinde, okul yöneticilerine en yakın kişiler müdür yardımcılarıdır. Müdür yardımcılarının görüşleri analiz edildiğinde, okul yöneticisinin liderlik yönüne ilişkin en olumlu yorumların kendileri tarafından yapıldığı görülmüştür. Müdür yardımcıları, okul yöneticisini her zaman yeni fikirler üreten, öğretmenleri de yeni fikirler üretmeye teşvik eden, sorumluluk sahibi, takım çalışmasına destek veren bir eğitim lideri olarak görmektedir.

3. Okul çalışanlarına veya kendilerine ilişkin velilerin, 21. yüzyıl becerilerinin okul yöneticilerinin liderlik yönlerine olan etkisine dair görüşleri nelerdir?

Okul yöneticisi ile sürekli aynı ortamı paylaşan öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının görüşleri alınırken, 21. yüzyıl becerilerinin okul yöneticisinin liderlik yönüne olan yansımalarına veliler yönünden de değerlendirilmesi düşünülmüştür. Veliler görüşlerini okulda yapılan etkinlikler, programlar, eğitime verilen önem ve yöneticiyle girdikleri birebir diyaloglara dayanarak belirtmişlerdir. Okul yöneticisini sosyal ve kültürel faaliyetlere önem veren, iletişimi güçlü, yeniliklere açık ve sorumluluk yönü gelişmiş biri olarak değerlendiren, okul yöneticisinin medya ve teknoloji okuryazarlığı ile hesap verebilirlik becerilerine yönelik bilgi sahibi olmadıklarını belirtmişlerdir.

4. Okul yöneticilerini değerlendiren öğretmenler, müdür yardımcıları ve velilerin görüşleri ile kendilerini değerlendiren okul yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

21. yüzyıl becerilerinin okul yöneticisinin liderlik yönüne olan etkisini araştırmak amacıyla hazırlanmış olan görüşme soruları kendisini değerlendirmesi açısından okul yöneticisine de sunulmuştur. Örgüt çalışanları ve okul yöneticisinden yapılandırılmış görüşme tekniği ile elde edilen verilerin analizinde görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Tüm katılımcılar okul yöneticisinde bulunması gereken liderlik rollerinin kendi okul yöneticilerinde bulunduğunu 21. yüzyıl becerilerine yönelik hazırlanmış olan görüşme sorularına yanıt vererek göstermişlerdir. Son olarak, okul yöneticisinin görüşleri alınmış ve araştırmacı tarafından bu becerilerin yöneticinin liderlik yönüne olumlu bir katkıda bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Yapılan tüm bu araştırmaların ışığı altında görülüyor ki bir takıma, gruba veya örgüte yol gösteren kişinin rolü olarak ele alınan liderlik kavramı, sosyal hayatın birçok noktasında yer edinmiştir. Liderlik adına yapılan tüm tanımlar zamana ve örgüte bağlı olarak değişmektedir. Eğitim alanında liderler genellikle okul yöneticileri olarak ele alınmaktadır. Eğitim lideri olarak da adlandırılan okul yöneticilerinden beklenen liderlik rolüne sahip olmalarıdır. Bu rolü besleyen en büyük kaynak 21. yüzyıl becerileri olmuştur. Araştırmanın amacı, bu becerilerin okul yöneticilerinin liderlik yönüne olan etkisini ortaya çıkarmaktır. Elde edilen verilerin analizinde, tüm katılımcılar görüşme sorularına benzer ve olumlu yanıtlar vererek 21. yüzyıl becerilerinin okul yöneticilerinin liderlik yönüne olan etkisini göstermişlerdir. Bu araştırmanın bir sonraki aşamasında her bir beceriye yönelik daha geniş ve detaylı görüşme soruları hazırlanarak birçok çalışma elde edilebilir. Benzer bir çalışma olarak örgüt çalışanlarının yaş, cinsiyet, tecrübe yıllarına bağlı olarak daha kapsamlı bir çalışma hazırlanabilir. Bu tür çalışmaların farklı statüdeki okullarda da yapılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Akçakoca, A., & Bilgin, K. U. (2016). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmen Performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 1-23.
- Bacanak, A., Karamustafaoğlu, O., & Köse, S. (2003). Yeni Bir Bakış: Eğitimde Teknoloji Okuryazarlığı. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(14), 191-196.
- Balcı, A. (2002). Etkili okul: okul geliştirme – kuram, uygulama ve araştırma. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bennis, W. G. & Townsend, R. (1995). *Reinviting leadership*. Collins Business Essential, New York.

- Childs-Bowen, D., Moller, G., & Scrivner, J. (2000). Principals: Leaders of leaders. NASSP bulletin, 84(616), 27-34.
- Çoban, Ö., Bozkurt, S., ve Kan, A. (2019). Eğitim yöneticisi 21. yy. becerileri ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. Kastamonu Education Journal, 27(3), 1059-1071.
- Çubukçu, Z. & Girmen, P. (2006). Ortaöğretim Kurumlarının Etkili Okul Özellerine Sahip Olma Düzeyleri. Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:16.
- Erçetin, Ş. Ş., & Eriçok, B. (2016). Yayınlarda Yer Alan Okul Yöneticilerinin Yeterliklerinin Analizi (ULAKBİM 2004-2016). *Electronic Turkish Studies*, 11(14).
- Hallinger, P. (1992). The Evolving Role of American Principals: From Managerial to Instructional to Transformational Leaders. *Journal of Educational Administration*. 30 (3), 35-48.
- Handy, C. (1992). "The Language of Leadership". *Frontiers of Leadership*. Eds. Syrett and Oxford: Blackwell.
- Kurt, A. A., & Kürüm, D. (2010). Medya okuryazarlığı ve eleştirel düşünme arasındaki ilişki: Kavramsal bir bakış. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (2), 20-34.
- Özdemir, M. (2018). Eğitim Yönetimi: Alanın Temelleri ve Çağdaş Yönelimler. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özkan, M. (2016). Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi. Gaziantep University Journal of Social Sciences, 15(2).
- Partnership for 21st Century Learning, (2015). P21 Framework Definitions. <http://www.p21.org/our-work/p21-framework> adresinden alınmıştır.
- Partnership for 21st Century Learning, (2019). Framework for 21st Century Learning Definitions. <http://www.battelleforkids.org/networks/p21/frameworks-resources> adresinden alınmıştır.
- Scheerens, J. & Stoel, W., (1988). Development of Theories of School Effectiveness. Annual Meeting of American Educational Research Association, New Orleans, s. 1-28.
- Smyth, J. (2006). Educational leadership that fosters 'student voice'. *International Journal of Leadership in Education*, 9(4), 279-284.
- Tahaoğlu, F., & Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58(58), 274-298.
- Trilling, B., & Fadel, C. (2012). 21st century skills: Learning for life in our times. John Wiley & Sons.
- Yeni, G. (2018). *The Effect of 21st Century Skills Training on Foreign Language Teachers' Perceptions Regarding Their Educational Technology and Materials Development Competencies*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.