



**KKTC**

**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI  
EĞİTİMİ BİLİM DALI**

**21.YÜZYIL LİDERLİK BECERİLERİ: META SENTEZ  
ARAŞTIRMASI**

**DOKTORA TEZİ**

**Ercan SOYSAL**

**Lefkoőa  
Kasım, 2021**



**KKTC**

**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI**

**EĞİTİMİ BİLİM DALI**

**21.YÜZYIL LİDERLİK BECERİLERİ: META SENTEZ**

**ARAŞTIRMASI**

**DOKTORA TEZİ**

**Ercan SOYSAL**

**Tez Danışmanı**

**Prof. Dr. Gökmen DAĞLI**

**Lefkoőa**

**Kasım, 2021**

## Onay

Yakın Doğu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,  
Ercan SOYSAL'ın “ **21.Yüzyıl Liderlik Becerileri:Meta Sentez Araştırması** ”  
isimli tezi .../.../2021 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi,  
Ekonomisi Ve Planlaması Eğitimi Bilim Dalında Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

|                  | Adı – Soyadı   | İmza  |
|------------------|--|-------|
| Başkan:          | Prof. Dr. Zehra ALTINAY<br>Yakın Doğu Üniversitesi     | ..... |
| Üye:             | Prof. Dr. Mehmet ÇAĞLAR<br>Yakın Doğu Üniversitesi     | ..... |
| Üye:             | Prof. Dr. Oytun SÖZÜDOĞRU<br>Ada Kent Üniversitesi     | ..... |
| Üye:             | Yrd. Doç. Dr. Meryem BAŞTAŞ<br>Yakın Doğu Üniversitesi | ..... |
| Üye: (Danışman): | Prof. Dr. Gökmen DAĞLI<br>Yakın Doğu Üniversitesi      | ..... |

## Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../ 2021

Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

**Enstitü Müdürü**

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Onay

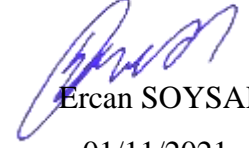
...../...../ 20...

Prof. Dr. Kemal Hüsnü Can Başer

**Enstitü Müdürü**

## Etik İkelere Uygunluk Beyanı

Bu tezin içinde sunduğum verileri, bilgileri ve belgeleri akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kurallar gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.



Ercan SOYSAL

01/11/2021

## **Teşekkür**

Çalışmam boyunca yüz yüze ve uzaktan erişim vasıtaları ile katkılarını esirgemeyen, değerli tecrübelerinden faydalandığım Prof. Dr. Gökmen DAĞLI'ya, akademik katkılarından dolayı Prof. Dr. Fahriye Altınay, Prof. Dr. Murat KAYRI ve Prof. Dr. Abdurrahman EKİNCİ hocalarıma, çalışmam süresince maddi manevi desteğini esirgemeyen aileme teşekkürü bir borç bilirim.

**Ercan SOYSAL**

## Özet

### 21.Yüzyıl Liderlik Becerileri: Meta Sentez Araştırması

Soysal, Ercan

Doktora, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Gökmen DAĞLI

Kasım 2021, 200 sayfa

Bu çalışmanın amacı 21.yüzyıl liderlik becerilerinin tespiti ve 21.yüzyıl becerilerine dayalı yeni bir lider-beceri sınıflandırılmasının oluşturulmasıdır. Araştırmada meta-sentez araştırma biçimi altında araştırma basamaklarına göre sırasıyla doküman analizi, meta yorumlama, kritik yorumlama sentezi, çapraz-durum analizi ve tematik sentez şeklinde nitel araştırma yaklaşımlarından faydalanılmıştır. Örneklem olarak ölçüt örneklemeyle bağımlı olacak şekilde teorik örnekleme kullanılmıştır. Araştırmada ölçütleri karşılayan liderlik stilleri ile ilgili 54 adet doktora tezi çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bu tezlerden 995 adet beceri/yetenek kavramını ortaya çıkaran eylem ve bunların üzerinde kümelendiği 20 liderlik stili tespit edilmiştir. Nvivo programı ile metin frekansı üzerinde sentez yapmadan önce kodlama, kodlayıcı uyumluluğu ve beceriler sentez yapıldıktan sonra temaya dönüştürülmek üzere belirlenmiştir. Temalardan ortaya çıkan sınıflandırma ve liderlik stilleri ile ilişkilere ait istatistik çalışmaları SPSS programı ile yapılmıştır.

Meta-sentez sonucu oluşan sınıflamada 5 adet “Beceri Alanı”na ve 16 adet “Beceri Türü” alt grubuna ulaşılmıştır. Bu beceri alanları ve beceri türlerinin kapsadığı 21. Yüzyıl Liderlik Becerileri sınıflaması aşağıdaki gibi oluşmuştur:

1. Farkındalık Becerileri
  - Kişisel Farkındalık
  - Kültürel Farkındalık
  - Çevresel -Durumsal Farkındalık
2. Okuma Becerileri
  - Teknoloji Okuryazarlığı
  - Hayat Okuryazarlığı
  - Medya Okuryazarlığı

- Finans Okuryazarlığı
3. Yönetim Becerileri
    - Sorunu Görme Ve Çözme Becerileri
    - Planlama Ve Organizasyon
    - Takım Kurma
    - Yönelme
    - İletişim
    - İş birliği
    - Kontrol ve Karar Verme
  4. İnovasyon ve Girişimcilik Becerileri
    - Yaratıcılık Becerileri
    - Girişimcilik Becerileri
  5. Diğerlerini Geliştirme Becerileri
    - Diğerlerini Geliştirme Becerileri

Yapılan istatistikî çalışmada liderlik stilleri içerisinde beceri alanlarına göre en çok kullanılan beceri alanları sırasıyla Okuma Becerileri, Farkındalık Becerileri, Yönetim Becerileri, Diğerlerini Geliştirme Becerileri ve İnovasyon ve Girişimcilik Becerileri olarak tespit edilmiştir. Liderlik stilleri içinde en çok kullanılan ilk beş beceri türü sırasıyla Hayat Okuryazarlığı, Kişisel Farkındalık, Planlama ve Organizasyon, Yönelme ile Kültürel Farkındalık Becerileri olarak hesaplanmıştır. Araştırmada ayrıca araştırma konusuna giren 20 liderlik stili için hangi liderlik becerilerinin gerektiği ile ilgili sonuçlar da ortaya konulmuştur.

**Anahtar kelimeler:** beceri, 21.yüzyıl liderlik becerileri, meta-sentez, liderlik stilleri

## **Abstract**

### **Leadership Skills and Technology Literacy in the 21st Century: A Meta-Synthesis Study**

**Soysal, Ercan**

**PhD, Department of Near East University Institute Of Educational Sciences  
Environmental Education And Management**

**November 2021, 200 pages**

The aim of this study was to determine the leadership skills of the 21st century and to establish a new leader-skill classification based on 21st century skills. In the study, according to the research steps under the method of meta-synthesis research, qualitative research approaches were used respectively as document analysis, meta-interpretation, critical interpretation synthesis, cross-state analysis, and thematic synthesis. As a sample, theoretical sampling was used to be dependent on criterion sampling. In the study, 54 doctoral theses on leadership styles meeting the criteria constitute the sample of the study. From these theses, action that brings out 995 skills / abilities and 20 leadership styles clustered on them were detected. Before synthesis on text frequency, coding, coder compatibility and skills were determined by the NVivo program, after which synthesis transformed the text into themes. Classification emerging from themes and statistics studies of relationships with leadership-styles was done via the SPSS program.

In the classification as a result of meta-synthesis; 5 skill fields and 16 skill types subgroup were reached. The classification of 21st century leadership skills covered by these skill fields and types has been set as below:

1. Awareness Skills
  - Personal Awareness
  - Cultural Awareness
  - Environmental-Situational Awareness
2. Reading Skills
  - Technology Literacy
  - Life Literacy
  - Media Literacy



- Financial Literacy
3. Management Skills
    - Problem Identification and Solving Skills
    - Planning and Organization
    - Team Building
    - Guidance
    - Communication
    - Cooperation
    - Control and Decision-Making
  4. Innovation and Entrepreneurship Skills
    - Creativity Skills
    - Entrepreneurship Skills
  5. Employee Development Skills
    - Employee Development Skills

In the statistical study, the most used skill fields according to skill fields within leadership styles respectively, reading skills, awareness skills, management skills, skills development skills and innovation and entrepreneurship skills. The first five skill types most commonly used in leadership styles are Life Literacy, Self Awareness, Planning and organization, Orientation and Cultural Awareness skills, respectively. Also in the study, the results regarding which leadership skills are required for 20 leadership styles included in the study have been revealed.

**Keywords:** skill, 21st century leadership skills, meta-synthesis, leadership styles

## İçindekiler

|  |      |
|--|------|
| Onay .....   | I    |
| Etik İlkeler Uygunluk Beyanı .....   | II   |
| Teşekkür.....  | III  |
| Özet .....   | IV   |
| İçindekiler .....  | VIII |
| Tablolar Listesi .....   | XI   |
| Şekiller Listesi.....  | XII  |
| Kısaltmalar .....  | XIV  |
| <br>   |      |
| BÖLÜM I.....   | 1    |
| Giriş.....   | 1    |
| Problem Durumu .....   | 2    |
| <i>Değişimin ortaya çıkardığı problem ve gereklilikler .....</i>                           | 3    |
| <i>Bilgi Çağı Önem Dizisine yönelik problemlerin durumu .....</i>                          | 4    |
| <i>Yeni işlerin talep ettiği beceriler ve yeterliklere yönelik problemlerin durumu ...</i> | 6    |
| <i>Yeni insanın yapısına uyumlu liderlik anlayışları .....</i>                             | 7    |
| <i>Küreselleşen dünyada yaşam alanı bulmanın zorluğu ilgili problemlerin durumu .....</i>  | 7    |
| <i>Sürdürülebilirlik Açısından.....</i>  | 8    |
| Amaç .....   | 9    |
| Araştırmanın Önemi .....   | 10   |
| <i>Beceri Talebinde ve Beceri Yapısındaki Değişim Açısından.....</i>                       | 11   |
| <i>Eğitim Açısından.....</i>   | 11   |
| <i>Liderliğin beceri merkezli yeni bir sınıflandırmaya kavuşması açısından .....</i>       | 12   |
| <i>Teknolojinin imkânlarından faydalanma açısından .....</i>                               | 13   |
| <i>VUCA dünyası açısından .....</i>  | 13   |
| <i>Araştırma sonucu elde edilen bulgular açısından .....</i>                               | 14   |
| Sınırlılıklar.....   | 14   |
| <br>   |      |
| BÖLÜM II.....  | 16   |
| Kavramsal Temeller / Kuramsal Temeller ve İlgili Araştırmalar .....                        | 16   |
| Kavramsal Temeller .....   | 16   |

|  |    |
|--|----|
| <i>Bireysel Farklılık</i> .....                                      | 16 |
| <i>Yetenek (ability)</i> .....                                       | 17 |
| <i>Yetkinlik/Yeterlik (competence)</i> .....                         | 18 |
| <i>Beceri (skill)</i> .....  | 18 |
| <i>21. yüzyıl liderlik becerileri</i> .....                          | 19 |
| <i>21.Yüzyılda İşler, Görevler ve Liderlik</i> .....                 | 20 |
| <i>X, Y, Z, W Teorileri</i> .....                                    | 22 |
| <i>Özellik, Davranışsal, Durumsallık Teorileri</i> .....             | 22 |
| <i>Hard Skill –Soft Skill (Mesleki- Beşerî Beceri) Ayırımı</i> ..... | 23 |
| <i>İlgili Araştırmalar</i> .....                                     | 23 |
| <i>21.yüzyıl Becerileri İle İlgili Araştırma ve Çalışmalar</i> ..... | 24 |
| <i>P21</i> .....   | 25 |
| <i>NCREL/ enGauge</i> .....  | 27 |
| <i>LEAP</i> .....  | 29 |
| <i>OECD - DeSeCo</i> .....   | 31 |
| <i>ISTE/ NETS</i> .....  | 31 |
| <i>ATC21S</i> .....  | 32 |
| <i>21.yüzyıl Liderlik Becerileri</i> .....                           | 34 |
| <i>Farkındalık Becerileri Alanı</i> .....                            | 36 |
| <i>Okuma Becerileri Alanı</i> .....                                  | 44 |
| <i>Yönetim Becerileri Alanı</i> .....                                | 54 |
| <i>İnovasyon ve Girişimcilik Becerileri Alanı</i> .....              | 67 |
| <i>Diğerlerini Geliştirme Becerileri Alanı</i> .....                 | 71 |
| <b>BÖLÜM III</b> .....   | 75 |
| <b>Yöntem</b> .....  | 75 |
| <b>Araştırma Modeli</b> .....  | 75 |
| <b>Evren ve Örneklem</b> .....                                       | 79 |
| <i>Çalışmaların Dâhil Edilme Ölçütleri</i> .....                     | 80 |
| <b>Veri Toplama Araçları</b> .....                                   | 84 |
| <i>Verilerin toplanması</i> .....                                    | 85 |
| <i>Kodlama Yöntemi</i> .....   | 89 |
| <i>Temaların Bulunması</i> .....                                     | 96 |

|   |     |
|---|-----|
| Verilerin Analizi ve Yorumlanması .....   | 98  |
| BÖLÜM IV .....  | 99  |
| Bulgular ve Yorumlar .....  | 99  |
| 21.Yüzyıl Liderlik Becerilerinin Sınıflandırılması Çalışmasına Ait Bulgular .....             | 99  |
| <i>Liderlik Beceri Alanları ve Liderlik Becerileri Türleri Nelerdir?</i> .....                | 100 |
| <i>Beceri Türlerinin Kendi Aralarındaki Dağılımı Nasıldır?</i> .....                          | 100 |
| <i>Liderlik Becerileri sınıflandırması nasıldır?</i> .....                                    | 101 |
| Hangi Liderlik Stili Çeşitleri İçin Hangi Beceri Alanları Gereklidir? .....                   | 103 |
| Liderlik beceri türlerinin kullanım sıklığı ve dağılımı nasıldır? .....                       | 110 |
| Liderlik stili çeşitleri için hangi beceri türleri gereklidir? .....                          | 111 |
| BÖLÜM V .....   | 124 |
| Tartışma .....  | 124 |
| Kavramsal tartışmalar .....   | 124 |
| Uygulamalara yönelik tartışmalar .....  | 129 |
| BÖLÜM VI .....  | 136 |
| Sonuç ve Öneriler .....   | 136 |
| Sonuç .....   | 137 |
| <i>21. Yüzyıl Liderlik Becerileri ve Bu Becerilerin Sınıflanmasına Ait Sonuçlar.</i> .....    | 137 |
| <i>Liderlik Stillerinin Talep Ettiği Becerilere Yönelik Sonuçlar</i> .....                    | 141 |
| Liderlik beceri türlerinin kullanım sıklığı ve dağılımı konusunda ortaya çıkan sonuçlar ..... | 144 |
| <i>Liderlik Stili Çeşitleri İçin Gerekli Beceri Türlerine İlişkin Sonuçlar</i> .....          | 144 |
| Öneriler .....  | 145 |
| <i>Araştırmacılara Yönelik Geliştirilen Öneriler</i> .....                                    | 145 |
| <i>Uygulayıcılara Yönelik Geliştirilen Öneriler</i> .....                                     | 146 |
| Kaynakça .....  | 148 |
| Ekler .....   | 157 |
| İntihal Raporu .....  | 183 |
| Özgeçmiş .....  | 184 |

## Tablolar Listesi

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tablo 1</b> Araştırmada kullanılan sentez terimlerinin anlamları .....   | 76  |
| <b>Tablo 2</b> Eğitim ve öğretim alanı merkezli arama sonuçlarına ulaşılan tez, makale, bildiri kitap ve proje sayısı .....         | 82  |
| <b>Tablo 3</b> Çalışma evrenine katılan Liderlik Davranış Tarzları .....  | 82  |
| <b>Tablo 4</b> Teorik ve İstatistiksel Örnekleme .....  | 83  |
| <b>Tablo 5</b> Meta-sentez çalışmasına dâhil doktora tezleri .....  | 84  |
| <b>Tablo 6</b> Liderlik stillerine göre kodlama sonucu ortaya çıkan içerik tablosu (Ek 1 örneğidir.).....                           | 87  |
| <b>Tablo 7</b> İçerik tablosuna karşılık gelen liderlik beceri alanları ve beceri türlerinin sınıflandırılmasına ait bulgular ..... | 88  |
| <b>Tablo 8</b> Liderlik Becerilerinin 21.Yüzyıl Becerilerine göre hazırlanmış kod listesinin nihai hâli.....                        | 90  |
| <b>Tablo 9</b> Beceri alanları Teması.....  | 97  |
| <b>Tablo 10</b> Beceri Türleri .....  | 97  |
| <b>Tablo 11</b> Leadership Skill Areas Leadership Skill Types .....   | 100 |
| <b>Tablo 12</b> Liderlik Stilleri içerisinde Beceri alanlarının dağılımı .....  | 105 |
| <b>Tablo 13</b> Liderlik stilleri içerisinde yer alan beceri türlerinin sayısal ve yüzde olarak dağılımı .....                      | 111 |

## Şekiller Listesi

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| Şekil 1  | Yönetim perspektiflerinin zaman içindeki değişimi.....   | 3   |
| Şekil 2  | Önem Dizisi; Öncesi ve Şimdi (Value Chains Then and Now). ....   | 4   |
| Şekil 3  | İşlerin sağladığı faydaların kavramsal çerçevesi . ....  | 20  |
| Şekil 4  | 21.Yüzyılda işlerin geleceği .....   | 21  |
| Şekil 5  | P21'in 21.yüzyıl beceriler hiyerarşisi.....  | 25  |
| Şekil 6  | NCREL/ enGauge'in 21.yüzyıl becerileri .....   | 28  |
| Şekil 7  | ATC21S'nin 21.yüzyıl becerileri .....  | 33  |
| Şekil 8  | Araştırma, Erişim ve Geçerlilik Süreci.....  | 81  |
| Şekil 9  | Meta-sentez araştırmasının işlem basamakları .....   | 85  |
| Şekil 10 | EK-2'ye göre liderlik beceri türlerinin ve beceri alanlarının istatistiksel dağılımı ve birbirine dönüşümü ile ilgili bulgular ..... | 101 |
| Şekil 11 | Liderlik stillerine göre beceri alanlarının dağılımına ilişkin bulgular .....  | 103 |
| Şekil 12 | Liderlik beceri türlerinin genel toplam içindeki dağılımlarına ilişkin bulgular .....  | 110 |
| Şekil 13 | Dağıtıcı liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı .....  | 114 |
| Şekil 14 | Dönüşümcü liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı.....  | 115 |
| Şekil 15 | Etik liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı .....  | 115 |
| Şekil 16 | Karizmatik liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı .....  | 116 |
| Şekil 17 | Kendi kendine liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı .....   | 117 |
| Şekil 18 | Kültürel liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı.....   | 117 |
| Şekil 19 | Otantik liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı .....   | 118 |
| Şekil 20 | Öğrenen liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı .....   | 118 |
| Şekil 21 | Öğretimsel liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı .....  | 119 |
| Şekil 22 | Paylaşılan liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı.....   | 119 |
| Şekil 23 | Stratejik liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı .....   | 120 |
| Şekil 24 | Süper liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı.....  | 120 |
| Şekil 25 | Takım liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı.....  | 121 |
| Şekil 26 | Teknoloji liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı .....   | 121 |
| Şekil 27 | Vizyoner liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı .....  | 122 |
| Şekil 28 | Yaratıcı liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı .....  | 122 |
| Şekil 29 | Hizmetkâr liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı .....   | 123 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Şekil 30</b> Tarama kaynakları arasında yapılan karşılaştırmaya göre ele alınan<br>21.Yüzyıl Becerilerinin sayısal karşılaştırılması..... | 124 |
| <b>Şekil 31</b> 21.yüzyıl Liderlik Becerileri - Beceri alanları ve Beceri Türleri Tablosu.   | 139 |

## Kısaltmalar

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>AAC &amp; U:</b> | Association of American Colleges & Universities, Amerikan Kolejleri ve Üniversiteler Birliği                            |
| <b>ATC21S:</b>      | Association of American Colleges & Universities, Amerikan Kolejleri ve Üniversiteler Birliği                            |
| <b>EARGED:</b>      | T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı   |
| <b>FOD:</b>         | La Fundación Omar Dengo, Ömer Dengo (FOD) Vakfı   |
| <b>ISTE:</b>        | International Society for Technology in Education, Uluslararası Eğitim Teknolojileri Derneği                            |
| <b>LEAP:</b>        | Liberal Education and America's Promise   |
| <b>MEB:</b>         | <b>MEB:</b> T.C. Millî Eğitim Bakanlığı   |
| <b>NETS-A:</b>      | National Educational Technology Standards for Administrators, yöneticiler için ulusal eğitim teknolojileri standartları |
| <b>NCREL:</b>       | North Central Regional Educational Laboratory   |
| <b>NCSL:</b>        | National College for School Leadership, Ulusal Okul Liderliği Yüksek Okulu  |
| <b>TDK:</b>         | Türk Dil Kurumu   |
| <b>OME:</b>         | Ontario Ministry of Education   |
| <b>OECD:</b>        | Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü  |
| <b>QCAA:</b>        | Queensland Curriculum and Assessment Authority, Queensland Müfredatı ve Değerlendirme Kurumu                            |
| <b>SBPY:</b>        | Sosyal, Bölgesel ve Yenilikçi Politikalar Başkanlığı  |



## BÖLÜM I

### Giriş

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sınırlılıklar, varsayımlar ve tanımlar konularına yer verilmiştir.

Teknolojideki gelişim ve bununla ortaya çıkan değişim, inovasyon zorunluğu ile ortaya çıkan yaratıcı ve girişimci beceriler, STEM çalışmaları ile eğitimde önemi vurgulanan ve aslında tüm toplumsal hareket ve tabakalarda başarı için ön şart olan disiplinler arası eşgüdüm ve iş birliği yeni bir liderlik anlayışını ortaya çıkarmaktadır. Bu liderlik anlayışında önder, VUCA dünyasında geleceği öngörebilir bir hayatı okuma becerisine, yaratıcı ve girişimci becerilerini kullanabilmek için kişisel ve çevresel farkındalık becerisine ve iş görenleri amaçlarına ulaştırma konusunda yönetim becerilerine sahip olması gerekmektedir.

21. yüzyıl toplumunda lider, geçmişe göre çok farklı bir role sahipken, geçmişte bir bireyin mevcut becerileri lider olmak için yeterli görülürdü. Ortaya çıkan yeni koşullarla birlikte liderlik olgusu yeni değişkenlerle beslenerek çeşitlenmiş ve zamanla yerine getirilmesi zorlaşmıştır (Eren, 2015). İçinde bulunduğumuz yüzyılda değişimin seviyesi ve hızı gelişme ve ilerlemeyi kaçınılmaz kılmaktadır. Ek olarak, teknoloji yaygın bir şekilde erişilebilir durumdadır ve pazardaki güç müşterilere kaymıştır (Denning, 2020). Liderlik rolleri, destekleyici yapısal kurumlara dönüşür ve yapıcı-gelişim perspektifinde kolektif yolları kolaylaştırmak için gereklidir (McCauley, Palus, 2020).

Yeni dünya, ortaya çıkardığı “yeni durumlar” ve “yeni işler” nedeniyle herkesten istediği gibi liderlerden de konumlarına özgü yeni beceriler talep etmektedir. Bu nedenle yaşadığımız 21. yüzyıla özgü becerilerin liderler için de yeniden tanımlanması ve işlevsel hâle getirilebilmesi için sınıflandırılması gerekmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı günümüze kadar liderler için öngörülmuş beceriler ile 21.yüzyıl becerilerinin incelenerek liderler ve yöneticiler için gerekli becerilerin tespit edilmesi, liderlik ve yöneticilik açısından bu becerilerin yeniden tanımlanarak yeni bir liderlik becerileri sınıflandırması ile bunun işlevsel hâle getirilmesidir. Bu çalışmada ayrıca yapılan sınıflandırmaya uygun bir ölçek

oluşturulması ve bu ölçeğin eğitim yöneticileri üzerinde uygulanması ile eğitim yöneticilerinin çağdaş beceriler açısından değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Ortaya konulan çağdaş liderlik becerilerinin donanımı bir bütün hâlinde mesleki eğitim şeklinde ele alınmalıdır. Günümüzde liderler de hayat boyu öğrenme sürecinin öğrencileri konumuna yönlendirilmeleri gerekmektedir. Yeni becerileri eğitimlerinin birer kazanımı olarak ele alınması liderlik özelliklerinin gerçekleşmesi ve aktif tutulması gerekmektedir. Bunun için teknolojik ve yenilikçi öğrenme yöntemleri ile bir mesleki eğitim vasfı ile çağdaş becerilerin kazanılması sürecinin sürekli tutulması gerekmektedir. Bu şekliyle liderler ve yöneticiler eğitsel dönüşüme ve gelişime tabi tutulurlar.

### **Problem Durumu**

Günümüzde liderin rolü, geçmişten çok farklı bir konumdadır. Geçmişte bireyin mevcut yeteneklerini yeterli görerek liderlik konumunu ortaya çıkaran şartlar, insanlığın gelişimi sürecinde tarih çizgisinde sürekli yeni değişkenlerle beslenerek çeşitlenmiş ve her zaman ilerleyişinde daha zor yerine getirilir hâle gelmişlerdir. Alanyazında yeni liderlik tarzları ile ilgili yapılan çalışmalarda günümüzde lider olmak için yetenek sahibi olmanın yeterli olmadığı görülebilmektedir. Çünkü içinde bulunulan yüzyılda değişimin hızı ve seviyesi gelişimi ve ilerlemeyi zorunlu kılmaktadır. Durağanlık, yaşanan günün önceki günle eşit olması arkadan gelen değişimin gücünden dolayı zararda olma anlamına gelmektedir. Liderler sürekli değişen, belirsizliğin hâkim olduğu, anlaşılması zor ve karışık bir dünyayı yeni problemlere uygun beceriler ile göğüslemek zorundadırlar.

21. yüzyıl liderlik becerileri için bir sınıflandırma oluşturma ihtiyacı, toplumun tüm katmanlarında bulunan bireylerin 21. yüzyılın gerektirdiği becerilere sahip olması gerektiği fikridir. Liderlik pozisyonundaki kişilerin başarılı olabilmeleri için içinde buldukları yüzyılın gerektirdiği liderlik becerilerine sahip olmaları gerektiği söylenebilir. Eğitim alanında liderlik boyutuna getirilen yenilik ve değişim içerisinde 21. yüzyıl becerilerinin önemli bir unsur hâline geldiği söylenebilir. Ancak bu konunun araştırma ve uygulamasını akademik çevreler yerine bazı kurum ve kuruluşlar üstlenmiştir. P21, NCREL / enGauge, LEAP, OECD - DeSeCo, ISTE / NETS, ATC21S dâhil olmak üzere bu kurumların öncüleri. Resmi kurumlar çatısı altında yürütülen eğitim çalışmalarının yeniden yapılandırılması amacıyla önceki

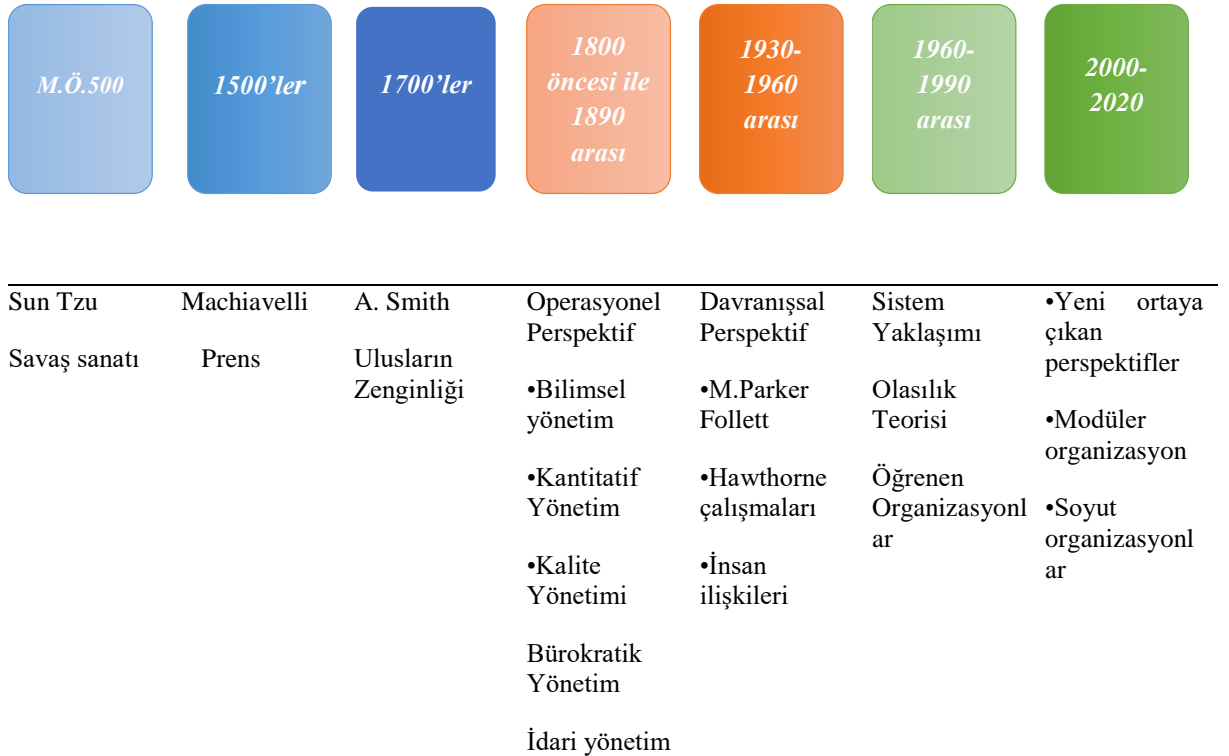
akademik çalışmalara dâhil edilmişlerdir. Bu çalışmaların bir diğer özelliği de öğrencilerin yetiştirilme tarzını araştırmayı amaçlamasıdır. Hâl böyle olunca literatürde bugüne kadar 21. yüzyıl liderlik becerileri üzerine bütüncül bir çalışma olmadığı tespit edilmiştir.

21.yüzyıl liderliği için yeni becerilerin cevap beklediği problemler, değişimin ortaya çıkardığı problemlerin talep ettiği gereklilikler, yeni işlerin talep ettiği beceriler günümüz insanının kavrayış yapısına uyumlu liderlik tarzları ile ilgilidir. Bu problemlerin durumları aşağıda açıklanmıştır.

### ***Değişimin ortaya çıkardığı problem ve gereklilikler***

Değişim, evrenin ve onun içinde yaşayan insanın doğal bir eylemidir. “Değişmeyen tek şey değişimdir.” sözü değişimin mutlak bir vaka olduğunu belirtmek için kullanılmaktadır. Günümüzde değişime direnmek yerine değişimin unsurlarını keşfetme, değişimin yatağını bulma ve değişimden faydalanma yöntemlerinden faydalanmak şeklinde yöntemlere başvurmak daha bilimsel bir davranış olarak vurgulanabilir.

Şekil 1 *Yönetim perspektiflerinin zaman içindeki değişimi* (Kaynak: Mejia and Balkin, 2012).



Tarih boyunca yönetim perspektiflerinde de Şekil 1’de görüldüğü gibi değişimler olmuştur. Teknolojinin ve toplumsal dinamiklerin dönüşümü ile beraber artan değişimin hızı nedeniyle yönetim perspektifleri de daha hızlı bir şekilde yenilenmekte ve organizasyon yapıları bu hızlı değişime ayak uydurabilmek için modüler bir yapıya dönüşmektedir. Bu yönüyle günümüzde değişimi gerçekleştiren değişkenler çok artmıştır. Bunun sonucu olarak ortaya çıkan değişim, örgütlerin yaşam süreçlerini, liderin dışsal çevreye veya örgütün içsel yapısına karşı yaklaşımını değiştirebilmektedir. Bu nedenle 21.yüzyılın talep ettiği becerilere sahip liderlerin bu değişkenleri hissetmeleri, kendi benliğinde veya örgütün kültüründe özümsemeleri gerekmektedir. Bu durum bir liderin aynı anda birden çok liderlik stilini uygulayabilme becerisini gerektirmektedir.

### ***Bilgi Çağı Önem Dizisine yönelik problemlerin durumu***

21. yüzyıl becerilerinin temel amacı, bilgiyi dünyanın ötesinde “kullanabilen” ve “uygulayabilen” bireyleri dönüştürmektir (Ghafar, 2020). Endüstriyel çağ denilen 19. ve 20.yüzyıl, örgütlerin sistem mantığı içerisinde yapısal ve kuramsal olarak dizayn edildiği dönem olarak kabul edilir. Değişim genel olarak değerlendirildiğinde endüstriyel çağın ürün odaklı amaçları ve imalat yönelimli araçları ile 21.yüzyılın bilgi çağında önem kazanan enformasyon ve yeni uzmanlık alanlarının ortaya çıkardığı yeni üretim araçları arasında gözlemlenebilir bir geçiş yaşandığı söylenebilir. Bu söyleme göre endüstriyel çağın üretim ve yönetim araçları ile bilgi çağının gereklerini yerine getirmeye çalışmak günümüz örgütlerinin temel problemi olarak ortaya çıkmaktadır (Şekil 2).

Şekil 2 *Önem Dizisi; Öncesi ve Şimdi* (Value Chains Then and Now) Kaynak: (Trilling ve Fadel, 2009).

Önce:



Şimdi:



Bu doğrultuda ve günümüz bilgi çağının gereklerini sanayi çağının üretim ve yönetim araçlarıyla yerine getirme çabası, günümüz organizasyonlarının temel sorunu olarak ortaya çıkmıştır. Liderlerin yeni rolleri arasında sürekli değişen bilgi

ve haber akışını etik olarak yönetme, uzaktan ve elektronik olarak çalışmayı kolaylaştırma, sanal çalışma ortamının mahremiyetini kontrol etme, çok dilli ve kültürel çalışmaları yönetme yer almaktadır (Wankel, 2008).

Steve Jobs, bir lider ile bir takipçi arasındaki ayırt edici özelliğin liderin reformizmi (yenilikçi-reformist) olduğunu belirtir. İnovasyon terimi, Türk Dil Kurumu'nun (TDK, 2020) sözlüğünde "sosyal, kültürel ve idari çevrelerde yeni yöntemlerin başlangıcı, reform, sürekli değişen koşullara uyum sağlayacak yenilik" olarak tanımlanmaktadır. Yenilikçi-reformist bir liderin rolü ve onu diğerlerinden üstün kılan beceri, zaman içinde gerekli bir değişiklik için yeni yöntemler ve araçlar geliştirebilmektir. Bir organizasyonda veya bir şirkette bilgi teknolojisine (BT) geçiş doğrultusunda, yönetim ve organizasyonda da teknolojik bir geçiş yaşanacaktır. BT bir şirkette zaten stratejik bir rol oynuyorsa teknik liderlik de iş liderliğine derinden dâhil edilmelidir (The McGraw-Hill Companies, 2009'dan aktaran Alam, Tambunan & Shihab; 2020).

Endüstri çağında mesleklerin sınıflandırılması ürünlerin geliştirilmesi, dağıtılması ve tüketilmesi kapasitesine dayanıyordu. Bilgi çağında mesleklerin sınıflandırılması bilginin üretimi, dağıtımı ve tüketimine odaklanabilir. Bireyler yeni çalışma, yaşam, öğrenme ve düşünme yöntemleri için beceriler geliştirmeye ihtiyaç duymaktadır. Yeni bilgi tabanlı çalışma araçlarını hayata geçirebilmek için yeni becerilere ihtiyaçları vardır (Griffin, Care and McGaw, 2012).

Problemin ortaya çıkışı toplumun en küçük birimi bireylerde başlamaktadır. Jolls ve Thoman (2008)'ın belirttiği gibi birçok yetişkin edebiyat derslerinde bir şiir ile kompozisyon arasındaki farkı ayırt etmeyi öğrenmesine rağmen, şaşılabilecek bir şekilde aynı insanlar günlük gazete ile market haber gazetesi arasındaki farkı; nelerin bir web sitesini yasal, nelerin ise yasadışı yaptığını veya bir ürünün paketindeki reklâmın ürünü almamız için nasıl bizi ayarttığını bilmemektedir. Trilling ve Fadel (2009)'in ifade ettiği gibi bireylerin "Öğrendiklerini bir bağlamdan diğerine (sınıftan gerçek dünyaya gibi) aktarmakta çoğu kez başarılı olamazlar. Bir testte süpermarket matematik problemleri yapmak, gerçek bir mağazadaki üç çeşit çamaşır sabununun fiyat farklılıklarını zihinsel olarak hesaplamaktan farklıdır. Yeni bir beceri veya bilgi parçasının öğrenildiği ortam, o beceri veya bilginin başka yerlere uygulanıp uygulanamayacağına kuvvetle bağlıdır. Bu bulgu, öğrencilerin gerçek dünyadaki

problem çözmeye, staj veya çıraklık eğitimi ve diğer daha özgün öğrenme deneyimlerine ihtiyaç duyduklarını göstermektedir.”

En önemlisi NCREL (2003)’in ifadesiyle çocuklarımızın parmak uçlarında tüm vaatleri ve tuzaklarıyla artık sanal bir dünya var. Bugün, hâlâ kendimizi, internet ve web kullanımı için kültürel ve toplumsal normları tanımlama sürecinde buluyoruz. Oysa çocuklarımız bu normları kurmaları için yetişkinleri beklemiyorlar.

Bu konuda Ananiadou ve Claro (2009)’nın belirttiği gibi hükümetler, bu süreçte başarılı olabilmek için karşılanması gereken iki şartın olduğunu fark etmelidir. Bunlardan biri şirketlerden yükseköğretim kurumlarına kadar değişen ekonomik ve sosyal kurumların sürece katılımı kritik önem taşıyor. İkincisi, bu beceri ve yetkinlik seti, öğretmenlerin ve okulların üstlenmeleri gereken temel unsur olmadıkça başarıya ulaşamayacağıdır.

Bilgi çağı önem dizisinin sonucunda istenen endüstri çağında işlerin doğru yapılması iken bilgi çağında ise elde edilen çıktının doğru olmasıdır. Denilebilir ki önceden süreç odaklı beceriler talebi sonuç odaklı becerilere evrilmiştir. Doğru bilgiyi elde edebilmek değil, bu bilgiyi doğru şekilde bulmak ve işlevsel hâle getirip kullanmaktır.

### ***Yeni işlerin talep ettiği beceriler ve yeterliklere yönelik problemlerin durumu***

OME (2016)’nın çalışmalarına göre Kanada Konferans Kurulu (2000), üç alanda istihdam edilebilirlik becerilerini belirlemiştir: Temel Beceriler (Bilgi İletmek, Bilgileri Yönetmek, Sayıları Kullanmak, Düşünmek ve Sorunları Çözmek); Kişisel Yönetim Becerileri (Olumlu Tutum ve Davranışları Gösterme, Sorumlu, Uyarlanabilir, Sürekli Öğrenme, Güvenle Çalışma); ve Takım Çalışması Becerileri (Başkalarını Çalıştırma, Projelere ve Görevlere Katılma). Ayrıca, aşağıdaki alanlarda yenilik becerilerini de ortaya koymuştur:

- Yaratıcılık, problem çözmeye ve sürekli gelişim becerileri
- Risk değerlendirme ve risk alma becerileri
- İlişki kurma ve iletişim becerileri
- Uygulama becerileri

Yüksek vasıflı bir iş gücüne olan talebin artması, daha az eğitilmiş, nispeten vasıfsız işçiler ile yüksek eğitilmiş ve yüksek vasıflı işçiler arasında giderek artan bir

gelir farkı olacağı anlamına geliyor. Rutin görevler gittikçe otomatikleştiriliyor ve insanlar tarafından hâlen yapılmakta olan rutin işler için geçim ücreti ödeniyor.

### ***Yeni insanın yapısına uyumlu liderlik anlayışları***

21.yüzyılda toplumun yapısı, önceki çağa göre daha az kurumsal, daha az kural ve daha az bağımlı insan şeklinde dönüşmektedir. Bunun ilk sebebi bireylerin bağımsızlık talebi ve bilgiye ulaşımın kolaylaşmış olmasıdır. Bilgi temelli yeni insan farklı olmayı, görünür olmayı ve kendisi olmayı talep etmektedir. Bu talebin arzını bireysel davranışlarıyla ortaya çıkarmaktadır. Bilgi temelli davranışlar ilişkisel ve eşit seviyededir. Bu tür insan davranışlarının hâkim olduğu örgütlerde klasik liderlik stilleri yerine paylaşımcı-dağıtıcı liderlik, hizmetkâr liderlik gibi yeni liderlik davranış tarzları önem kazanmaya başlamıştır.

Günümüzde lider ve takipçilerinin eşgüdümlü olarak amaca ulaşma konusunda ortak becerilere sahip olma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle insan ve iş gören gelişimi liderin kendini geliştirmesi kadar önemlidir. Bu faydacı yaklaşımdan öte iş görenlerin kendilerini gerçekleştirmeleri şeklinde olmak zorundadır. Çünkü iş ortamı bir yaşam ortamı olarak çalışanı kuşatmakta ve lider, çalışanın varoluşsal boyutlarına dokunan hümanist, demokratik bir yaklaşım içinde bulunmalıdır. Lider, oluşturacağı örgüt iklimi içerisinde sosyal uyum ve sosyal adalet konusunda hassas davranmalı, örgüt kültürünün gereklerini yerine getirmelidir.

### ***Küreselleşen dünyada yaşam alanı bulmanın zorluğu ilgili problemlerin durumu***

Günümüzde liderliğin sınırları, liderin içinde bulunduğu örgütün duvarları değil liderin eylem ve karar alanını belirleyen çerçevenin sınırları kabul edilmektedir. Ekonomik karar, döviz kuru, sosyal çatışmalar, ülkeler arasındaki sorunlar ve hatta çevre sorunları gibi dünyanın herhangi bir yerinde ortaya çıkan bir problem, liderin anlık veya gelecekteki çıkarlar konusundaki duruşunu değiştirebilir. Bir lider, küresel etkilere küresel olarak tepki verebilmelidir. Bu nedenle liderler, çevresel krizleri yönetme becerilerini edinmelidir. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD, 2005) tarafından belirlendiği üzere, küreselleşme ve modernleşme giderek daha çeşitli ve birbirine bağlı bir dünyayı oluşturmaktadır. Bir liderin, bu dünyada rasyonel davranmak ve iyi işler üretmek için değişen teknolojilere hâkim olması ve

bol miktarda mevcut bilgiyi kavraması gerekir. Derungs (2010), 21. yüzyılın küresel ve yerel liderlerinin üç ana düzeyde zorluklarla karşılaşacağını belirtmektedir.

Bunlar:

Derungs (2010) Küresel ve 21. yüzyılın yerel liderlerinin üç ana düzeyde ortaya çıkan problemlerle karşı karşıya kalacaklarını belirtmektedir. Bunlar:

- Ekonominin küreselleşmesi
- İnsan çeşitliliği ve çoklu seçmeli oryantasyon bozukluğu
- Uyum kırılması ve çoklu rakiplerin yükselişi.

Lider küresel etkilere karşı küresel tepkiler gösterilebilmelidir. Bu nedenle liderler çevresel krizleri yönetebilecek becerileri kazanmak zorundadırlar.

### ***Sürdürülebilirlik Açısından***

Günümüzde sürdürülebilirlik; çevresel, insani, sosyal, politik ve ekonomik ikilemleri 21. yüzyılın küresel toplumu ve ekonomi politikasıyla uyumlu bir analize entegre etmeye çalışan geniş bir kavramdır (Scully-Russ, 2012). Sürdürülebilir liderlik, kuruluşlarda, toplumlarda ve hükümetlerde sürdürülebilir değerlere geçiş ve vizyon devam ettikçe giderek daha önemli hâle gelmektedir (Middlebrooks, et.al, 2009). Liderler, karmaşıklığı ve sorunları önceden tahmin edebilen, problemler üzerinde düşünebilen ve grupları organizasyonel değişime dâhil ederek dinamik olarak yönetebilen ve organizasyonun sürdürülebilirliğini koruyabilen olağanüstü yeteneklere ihtiyaç duyarlar (Metcalf ve Benn, 2012).

Eğitimin geleceği için sürdürülebilir hedefler belirlemek, eğitimin kalitesini artırmak için çok önemlidir. Eğitim hizmetleri, sürdürülebilir kalkınma için en önemli araçtır. Günümüz bağlamında, teknolojik olanaklar, kalite açısından sürdürülebilir kalkınmayı başarmak için yaşam biçimlerini şekillendirmekte ve davranış kodlarını belirlemektedir. Yeniliği ve sürdürülebilirliği kolaylaştırmak için eğitim amaç ve hedeflerine, eğitim ekolojilerine ve öğrenme bağlamlarına odaklanarak, eğitimdeki teknolojik yayılım nedeniyle öğrenme, öğretme ve eğitim yönetişimi ve politikası süreçleri değişmiştir (Burbules, Fan, Repp 2020) . Bu bakımdan öğretmenlerin, öğrencilerin ve diğer tarafların tutumları eğitimde sürdürülebilirliği içselleştirmede büyük rol oynamaktadır (Nousheen, Zai, Waseem, Khan, 2020). Xie ve Li (2020), eğitimin geleceği için erişilebilirlik, satın alınabilirlik, hesap verebilirlik, sürdürülebilirlik ve sosyal adalet vurgu yapmaktadır.



Bu bileşenler eğitimde beceri gelişimi için hayati önem taşıdığından, sürdürülebilir eğitim için teknoloji entegrasyonuna ve liderlik becerilerine ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.

### **Araştırmanın Amacı**

21. yüzyılda teknoloji, kültürel ve sosyal yapılar, pazar yerleri, üretim yöntemleri, tüketim tercihleri ve yaşam tarzları değişiyor. Lider, bu değişikliğin oluşturucusu, geliştiricisi ve taşıyıcısı olarak yeni beceriler edinmelidir. Liderlik becerilerini değerlendirmede yeni liderlik kavramlarında karmaşık hâle gelen bu liderlik tarzlarını ve becerilerini sınıflandırmak faydalı olabilir. Araştırmanın amacı 21.yüzyıl liderlik becerilerinin tespiti, 21.yüzyıl liderlik becerilerinin sınıflandırılması ve bu becerilerin liderlik stilleri içindeki dağılımının ölçülmesi sonucu liderlik stillerinin ihtiyaç duyduğu liderlik becerilerinin ortaya çıkarılmasıdır.

Bu amaca uygun olarak aşağıdaki soruların cevabı üzerinde çalışılmıştır:

1. 21.yüzyıl liderlik becerilerinin sınıflandırılması için araştırılan sorular:
  - a) Liderlik beceri alanları ve liderlik becerileri türleri nelerdir?
  - b) Bu beceri türlerinin kendi aralarındaki dağılımı nasıldır?
  - c) Liderlik becerileri sınıflandırması nasıldır?
2. Hangi liderlik stili çeşitleri için hangi beceri alanları gereklidir?
3. Liderlik beceri türlerinin kullanım sıklığı ve dağılımı nasıldır?
4. Hangi Liderlik stili için hangi beceri türleri gereklidir?

Aynı konunun farklı boyutlarını ele alan çalışmaların ortak ve benzer yönlerini kalitatif olarak sentezleyen ve örneklendiren Meta-Sentez, tüm çalışmalara erişimi olmayan araştırmacılar, eğitimciler ve karar vericiler için zengin bir referans kaynağı oluşturur (Çalık, Ayas & Ebenezer, 2005; Ünal, Çalık, Ayas & Coll, 2006; Ültay ve Çalık, 2012 aktaran Çalık ve Sözbilir, 2014).

Bir meta sentez çalışmasında ilk aşama çalışma protokolünün oluşturulmasıdır. Bu protokolün oluşturulmasının ilk aşaması çalışma sorularının tespit edilmesidir. Torgerson (2003) bunun önemini şu cümlelerle belirtmektedir: “Protokol, gözden geçirmenin amaç ve yöntemlerinin önceden bildirilmiş bir ifadesidir. Gözden geçirme protokolü yazmanın arkasındaki fikir, araştırma sorularının, incelemenin amaçlarının ve yöntemlerinin ilgili literatürün

belirlenmesinde önceden göz önünde bulundurulmasıdır. Bu, gözden geçiricinin incelemeyi minimum önyargılı şekilde yürütmesine izin verir ve inceleme sürecinde daha fazla verimlilik sağlar. Literatür taraması yapılmadan önce net bir araştırma sorusunun belirtilmesi, ilgisiz makalelerin tespitinde ve alınmasında gereksiz çaba ve maliyeti önleyecektir.”

Beceri, yetenek kavramından farklı şekilde öğrenilebilir ve geliştirilebilir. Bu nedenle, liderlik stillerinin literatürdeki beceri kavramını merkeze alan araştırmalarla değerlendirilmesi, liderlik eğitimi ve liderlik uygulamalarında daha ölçülebilir sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Oluşturulacak yeni bir sınıflandırma ile liderlik kavramı daha somut kriterlerle değerlendirilebilir. Böylelikle liderlik eğitimine yönelik müfredat, ölçme ve değerlendirme faaliyetleri daha objektif bir şekilde hazırlanabilecektir.

### **Araştırmanın Önemi**

Bu çalışma, 21'inci yüzyıl becerilerinin, araştırmalarda belirlenen en güncel 20 liderlik tarzındaki konumunu belirlemektedir. Bu özelliği ile literatürde yapılan ilk çalışma olduğu söylenebilir. Çalışmanın bu özelliği nedeniyle, liderlik tarzlarına atıfta bulunabilen ve 21. yüzyıl becerilerinin tamamını içeren yeni bir sınıflandırma tablosu oluşturulmuştur. 21. yüzyıl liderlik becerileri olarak adlandırılan bu sınıflandırmanın literatürde ilk ve tek olduğu söylenebilir.

21. yüzyıl becerilerinin literatürde ortaya çıkması ve geliştirilmesiyle teknolojinin gelişimi temel neden ve kaynak olarak gösterilmektedir. Özellikle yeni ve güncel liderlik tarzlarına ilişkin teknoloji konusuna genel bir atıfta bulunulmuştur. Bu nedenle, 21. yüzyıl liderlik becerilerinin teknoloji liderliği şeklinde ortaya çıktığı önermesinin kontrol edilmesi, bu çalışmada liderlik becerilerinin sınıflandırılması açısından önemli görülmüştür. Alanyazında liderlik tarzları arasında gösterilen teknoloji liderliği tarzı, 21. yüzyıl becerilerinde okuryazarlık-beceri olarak kabul edilmektedir. Bu farklılığın ortaya çıkarılması, 21. yüzyıl liderlik becerilerinin daha sağlıklı bir sınıflandırma olarak oluşmasını sağlayacaktır. Ayrıca bu sınıflandırmaya dayalı araştırma ve müfredat çalışmalarının daha doğru temeller üzerinde üretilmesini sağlayacaktır.

Sürdürülebilir eğitimin geleceği, yenilikçi yöntemlerle ortaklık işbirliğine ihtiyaç duyar. Dijital dönüşüm için liderlik ve teknolojinin entegrasyonuna ihtiyaç

vardır (Lapinski, Ciurzynski, 2020). Son pandemi döneminde tanık olunduğu gibi adaptif kapasite, kaliteli sürdürülebilir eğitim için eğitim kurumlarının tüm seviyelerinde teknolojik becerilerin ve liderliğin kullanılmasıyla geliştirilebilir (Didham, Ofei-Manu, 2020).

### ***Beceri Talebinde ve Beceri Yapısındaki Değişim Açısından***

OME (2016)'ye göre geleneksel olarak eleştirel düşünme, analiz etme ve problem çözme konusundaki bilişsel yetkinlikler başarının temel göstergeleri olarak kabul edilmiştir. Bununla birlikte, 21. yüzyılda değişen ekonomik, teknolojik ve toplumsal bağlamlar, kişilerarası ve içsel yetkinliklerin geçmişe oranla çok daha önemli hâle gelmiştir. Bu nedenle günümüzde işverenler ekip çalışması ve liderlik becerileri gibi "soft/beşerî" becerileri daha çok değerlendirmektedirler.

### ***Eğitim Açısından***

Becerilerin en önemli özelliği öğretilbilir ve geliştirilebilir olmasıdır. Yetenek, beceriden daha özel bir alandır. O, bireye kazandırılmaz, kişide zaten vardır. Eğitim kurumu yeteneği bulunan bireyi özel eğitime tabi tutarak normal bireylerden ayırma yoluna gider. Özel eğitimin dışında genelde eğitim kurumlarının faaliyet alanı bilgi ve beceriyi kazandırma sistemleri üzerine yürümektedir. Bilgi, beceri ve yetenek ayırımı eğitimde bireyi geliştirme alanları olarak görüldüğünde bilgi ve becerinin kazandırılmasının toplumsal, yetenek eğitiminin ise bireysel bir çalışmayı gerektirdiği sonucuna varılabilir.

Gerek liderlik eğitimi açısından gerekse eğitim kurumlarının yürüttüğü örgün ve yaygın eğitim ve öğretim faaliyetleri açısından bilgi, yetenek ve beceri kavramlarının ayırımını yapmak amaç ve araçların daha bir somutlaşmasını sağlayacaktır.

Liderlik bir yetenek yerine bir beceri alanı olarak değerlendirildiğinde liderlik eğitim ile kazandırılabilir bir davranışlar bütünü hâline gelir. Liderlik eğitimleri açısından eğitsel değişkenlerin, müfredat ve programların somut hâle getirilmesi; bu değişkenlerin tanımlanması, sınıflandırılması, öğretilmesi, ölçme ve değerlendirilmesi açısından önemlidir. Bu özellik 'Beceri' kavramıyla gerçekleştirilebilir. Beceriler görülebilir, ölçülebilir, yeteneklerden farklı olarak eğitim ile kazandırılabilir, üstelik yetenek gibi de geliştirilebilir. Beceri merkezli

liderlik anlayışı liderleri belirlenmiş kriterlere, kabiliyetlere ve yetkinliklere göre değerlendirme imkânı sunacaktır.

21. yüzyıl becerilerini kazanmış öğrenciler, yenilikçi donanımları ve özgüvenleri ile öne çıkıyor. Bu yeteneğe sahip olanların yeniliklere uyum sağlama olasılığının yüksek olduğu görülmektedir. (Ghafar, 2020). Son koşullarda 21. yüzyılın becerilerini öğrenmiş olanların yönetmenlere ve liderlere göre daha uyumlu ve daha yenilikçi olduğu söylenebilir. Eğitimin amaçlarını kavramlaştırmak, anlaşılır bir sistem çerçevesine sokmak, zamanın gereklerine göre güncellemek ve her zaman güncellenebilecek bir yapıda tutmak bir ülkenin eğitiminin yönetimi açısından yaşamsal bir çaba niteliğinde olmalıdır. 21.yüzyıl Becerileri içinde barındırdığı özellikleri ile Eğitim yönetiminde standartlaşmayı da beraberinde getirdiğinden çoğu ülkedeki akademik çevrelerin de yoğun bir şekilde teveccüh ettiği bir konu hâline gelmiştir.

Bu hâliyle eğitimde karar vericilerin hizmet içi eğitim programlarında yönetici ve öğretmenlerin liderlik eğitimi ve gelişimi programlarının hazırlanmasında, okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin liderlik beceri algılarının tespitine ve bu konuda yapılabileceklerin tespitinde, eğitim öğretim süreci içerisinde 21.yüzyıl liderlik becerilerine dikkat çekmesinde, araştırmacıların bu yeni çalışma alanına yönelmesinde faydalı olacağı ümit edilmektedir.

### ***Liderliğin beceri merkezli yeni bir sınıflandırmaya kavuşması açısından***

Lideri sıradan bir bireyden ayıran göstergeler bulunmaktadır. Lider kendisini önder yapan özellikleri ile liderlik makamını oluşturmaktadır. Bu özellikler yetenek ve beceri olmak üzere iki şekilde liderlik tarzını ortaya çıkartır. Birçok liderlik kuramında yetenekli lider-becerikli lider ayırımı gizlidir. Örneğin karizmatik liderlik yetenekli liderliği esas alırken dönüşümcü liderlik beceriler bütününe gerçekleştirilmeye çalışır. Ancak karizma gerçekten doğuştan gelen bir yetenekler bütünü mü yoksa bireyin ortaya koyduğu başarılı davranışların sonucu olarak ortaya çıkan kişilik görüntüsünün adlandırılması mıdır? Karizma sahibi bir lider yetenekleriyle otantik bir lider olarak değerlendirilebilir. Bunun yanında aynı İçerikler beceri açısından bakıldığında ortada dönüşümcü bir liderin olduğu varsayılabilir.

Beceri merkezli açıklama liderlik kavramını daha somut ve tutarlı bir açıklamaya götürebilir. Beceri alanı, öğrenilebilir liderlik alanıdır. Osborne'un (2008) dediği gibi, "Kişi lider olarak doğmaz, ancak eylemler yoluyla böyle olur; Liderlik arzusu liderlik için bir ön koşuldur, liderlik etmek için gerekli beceriler öğrenilebilir. " Liderlik gerektiren becerilerin liderliğin gerektirdiği becerilerden ayrılması, liderlik eğitimi programlarının hazırlanmasında önemli bir kriter olarak dikkate alınmalıdır. Beceri, liderde doğuştan gelen ve onu liderlik pozisyonuna yükselten özellikler olabilir. Ancak beceriye dönüştürülmeyen yetenekler, bireyi sıradanlığa indirgeyebilir. Öte yandan, liderlik becerileri bir birey tarafından kendisine liderlik becerileri eğitimi verildiğinde gösterilebilir. Liderlik becerilerini genel eğitim müfredatına dâhil edecek şekilde geliştirmek, 21. yüzyıl beceri eğitimi süreçlerinin tüm paydaşlarını kapsayacak bir yöntem olarak düşünülebilir. Çünkü söz konusu beceriler toplumun her kesiminin talep ettiği beceriler hâline geldi. Longworth'un (2012) belirttiği gibi, nasıl öğrenileceğini, değişime nasıl uyum sağlanacağını ve geniş bilgi akışlarının nasıl anlaşılacağını öğrenmek artık herkesin edinmesi gereken genel becerilerdir. Bu becerileri edinme, yeni zorluklara ve durumlara uyum sağlama ihtiyacı, yeni becerileri hızlı bir şekilde öğrenebilmenin önemini vurgulayan işverenler tarafından talep edildi.

### ***Teknolojinin imkânlarından faydalanma açısından***

Teknolojiyi kullanma becerisi birçok açıdan önemli kabul edilmektedir. Dede'ye (2013) göre teknoloji sayesinde uygun maliyetli ve erişilebilir hâle getirilmiş yetkinliğe dayalı, kişiselleştirilmiş öğretim, birçok durumda daha hızlı ve daha düşük maliyetle başarılı bir eğitimi sağlayabilir.

### ***VUCA dünyası açısından***

Rekabetçi, öngörülemez bir çevre için ortaya çıkacak durumsal değişkenler için önceden gerekli becerilerin tespit edilmesi hayati önem arz edebilir. Liderler ve takipçileri bu becerileri kazanmak için eğitim sürecine önceden dâhil edilebilir.

Johansen (2009) liderlerin yeni beceriler kazanmalarının önemini VUCA dünyasının özellikleri ile açıklar. Ona göre VUCA dünyası gelecekte daha da kötüleşecektir. Bunun yanında bu durum kendi içinde hem tehditleri hem de fırsatları

barındırır. Bu nedenle liderler, daha iyi bir gelecek yaratmak için yeni beceriler öğrenmelidir.

OECD (2005)'nin çalışmalarında tespit ettiği gibi küreselleşme ve modernleşme giderek daha çeşitli ve birbirine bağlı bir dünya yaratmaktadır. Bu dünyada mantıklı davranmak ve iyi işler için bireyler değişen teknolojilere hâkim olmaya ve çok miktarda mevcut bilgiyi anlamaya ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca ekonomik büyümeyi çevresel sürdürülebilirlikle dengelemek ve toplumsal eşitlikle refah dengesini sağlamak gibi ikilemlerle karşı karşıya bulunmaktadırlar. Bu bağlamda bireylerin hedeflerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları yetkinlikler daha karmaşık hâle gelmiş bulunmaktadır. Öyle ki bu yetkinlikler belirli dar tanımlı becerilerin ustalık kazanmasından daha fazlasını gerektirmektedir.

### ***Araştırma sonucu elde edilen bulgular açısından***

Araştırma sonucunda elde edilen bulguların;

1. Devlet ve özel okullar ile devlet kurumları ile özel işletmeler tarafından yapılan hizmet içi eğitimlerde okul veya işletme yöneticilerinin becerilerinin geliştirilmesi konusunda
  - Kavram çalışmasında,
  - Program hazırlamasında ve
  - Hedef belirlemede
 “İyi İş” ve görevler ortaya çıkaracağı,
2. Devlet ve özel okullarında, devlet kurumları ile özel işletmelerde çalışan yönetici ve iş görenlerin 21.yüzyıl becerilerinin tespit edilmesinde ve geliştirilmesinde yardımcı olacağı
3. Beceri İçerikli yeni bir liderlik yaklaşımının oluşturulmasına katkı sağlayacağı
4. 21.yüzyıl becerileri konusunda farkındalık yaratacağı
5. Araştırmacılar için yeni bir çalışma alanı oluşturacağı düşüncesiyle önemli görülmektedir.

### **Sınırlılıklar**

Liderlik becerileri için 21.yüzyıl becerileri odak noktası olarak alınmıştır. Olumsuzluk ifade eden liderlik nitelikleri kapsam dışı tutulmuştur. Örneğin

dönüşümcü liderliğe karşı etkileşimci liderlik, paylaşılan liderliğe karşı otokratik liderlik konu dışı bırakılmıştır.

- Meta sentez bölümünde araştırma evreni 20 liderlik stili ile sınırlandırılmıştır.
- Meta sentez bölümünde araştırma evrenini oluşturan kaynaklar 2000-2019 yılları arasında Türkiye’de hazırlanmış ve liderlik stillerini konu edinmiş doktora tezlerinde yer alan veriler ile sınırlıdır.

## BÖLÜM II

### Kavramsal Temeller ve İlgili Araştırmalar

Bu bölümde araştırma ile ilgili kavramsal açıklamalara, tanımlamalara ve araştırma ile ilgili literatür'de geçen ve daha önce yapılmış olan araştırmalara ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Bu bölüm üç ayrı bölüme ayrılarak çalışılmıştır.

Birinci bölümde bireysel farklılık, yetenek, yeterlik ve beceri gibi kavramsal temeller. Böylece çoğu zaman birbirlerinin yerine kullanılan ve yanlış içerikler yüklenen bu kavramların doğru kullanılması amaçlanmıştır.

İkinci bölümde literatürde ve uygulamalarda gerçekleştirilen 21.yüzyıl becerileri ile ilgili araştırmalar üzerinde durulmuştur. 21.yüzyıl becerileri dünya genelinde kurumlar tarafından çoğu kez gerçekleştirildiği için araştırmada da bu kurumların çalışmaları ayrı ayrı başlıklar altında yer bulmuştur

Üçüncü bölümde araştırmanın amaçlarından biri olan 21.Yüzyıl Liderlik Becerilerinin tespiti için yapılan meta sentez çalışması sonucu ortaya çıkan ve sonuç bölümünde belirtilen sınıflamaya uygun liderlik becerilerinin kuramsal çalışması yapılmıştır. Bu nedenle bu bölüm araştırmanın bulgu ve sonuçlarına uygun sıralı başlıklardan oluşmaktadır.

#### **Kavramsal Temeller**

Literatür çalışmalarına bakıldığı zaman yetenek, yeterlik ve beceri kavramlarının aynı anlamda veya iç içe anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. Bu üç kavram; doğuştan gelen özel yetenek, zekâ, karakter, tecrübe, bir şeyi daha iyi yapma, bir şeyde daha iyi olma, başarılı olma, kabiliyetli olma, pratik olma veya yaratıcı olma gibi anlamları barındıracak şekilde kullanılabilir.

Yetenek, yeterlik ve beceri farklı kavramlardır. Bunlar arasında anlamsal ve hiyerarşik farklar bulunmaktadır. Bunlara dikkat etmek yönetim ve liderlik çalışmalarında teoride ve uygulamada daha doğru sonuçlar ortaya çıkaracaktır.

#### ***Bireysel Farklılık***

Bireylerde kalıtsal olarak ortaya çıkan fiziksel ve yeteneksel farklılıklara bireysel farklılık denir. Fiziksel farklılıklara kişinin cinsiyeti, göz rengi, boyu gibi



örnekler verilebilir. Yeteneğe örnek olarak görme yeteneği, sözel yetenek gösterilebilir.

### **Yetenek (ability)**

Yetenek kelimesi kavram olarak TDK (2017) sözlüğünün farklı versiyonlarında aşağıdaki anlamları ile açıklanmıştır:

Güncel Türkçe Sözlük: 1. Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat: 2. Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite. 3. Kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır. 4. Dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü.

Eğitim Terimleri Sözlüğü: Herhangi bir şeyi öğrenmek, bir işi yapmak ve tamamlamak ya da bir duruma başarıyla uymak konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç. 2. Kişinin kalıtımsal olarak öğrenmesini çerçeveleyen sınır. 3. Dışarıdan gelen bir etkiyi alabilme gücü.

Ruhbilim Terimleri Sözlüğü: Öğrenme olmaksızın kişinin anlık ve devim alanlarındaki doğal iş başarıma gücü.

Yöntembilim Terimleri Sözlüğü: Öğrenilmeden kazanılan ve kişinin ansal yeterlik ya da edim ve İçerik konularında iş başarıma gücü.

Bu tanımlar üzerinden yeteneğin özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Yetenek, doğuştan gelen özelliklerdir.
- Öğrenme olmadan bireyde potansiyel olarak bulunan iş başarıma enerjisidir.
- Toplumsal, fiziksel veya psikolojik değişime uyma potansiyeli ve gücüdür.
- Yetenek kişiye kalıtımsal geçer ve öğrenme sınırlarının büyüklüğünü belirler.
- Çevresel faktörlere etki gücünü ve tepki şeklini belirler.

Uygulamada çok yetenekli kişilerin üst kademelerde olduğuna dair bir önyargı bulunmakla beraber bu doğru değildir. Özellikle bürokratik yönetimlerde bu tür kişilerin karakterlerinden dolayı lider yerine uzman olarak görev aldığı ve ezildiği/dışlandı (örneğin: Dunning Kruger Sendromu) gözlenebilir.

### ***Yetkinlik/Yeterlik (competence)***

MEB (2017) yeterliliği (competence); bir işi etkili ve verimli biçimde yerine getirebilmek için sahip olunması gereken bilgi, beceri, tutum ve değerler olarak tanımlamaktadır. Yeterlik, öğrenme çıktılarını öğrenen kişinin uygulayabilme kapasitesini belirtir. Ancak söz konusu çıktılar salt bilgidir ibaret değildir. Cedefop'ın (2014) belirttiği gibi yeterlilik, bilişsel unsurlarla (teori, kavramlar veya örtülü bilgi kullanımını içeren) sınırlı değildir; işlevsel yönlerin (teknik beceriler de dâhil) yanı sıra kişilerarası nitelikleri (Sosyal veya örgütsel beceriler gibi) ve etik değerleri de kapsar. Cedefop bu nitelikleri barındıracak şekilde yeterliliği; öğrenme çıktılarını belirli bir bağlamda (eğitim, iş, kişisel veya mesleki gelişim) yeterince uygulayabilme becerisi veya bilgi, beceri ve kişisel, sosyal ve / veya yöntemsel becerileri, çalışma veya çalışma durumlarında ve mesleki ve kişisel gelişimde kullanma becerisi olarak tanımlamaktadır.

TDK (Güncel Türkçe Sözlük, 2017)'ya göre yetkinlik 1. Yeterli olma durumu, yeterlik. 2. Bir işi yapma gücünü sağlayan özel bilgi, ehliyet, yeterlik. 3. Görevini yerine getirme gücü, kifayet, yeterlik anlamına gelmektedir.

OECD Eğitim Bakanlarının bu konuda ortak görüşü (OECD, 2005) yetkinliklerin bilgi, beceri, tutum ve değerleri kapsadığı şeklindedir.

Yeterlik kavramı, bir işi ya da görevi etkili bir şekilde yerine getirebilmek için sahip olunması gereken özellikleri ifade eder. Yeterlik, bir görevi icra etmek ve görevin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirmek için ihtiyaç duyulan yetenek, bilgi ve becerilerdir (Şahin, 2004).

Liderlik eylem barındıran bir kavramdır. Lider belirli bir amaç ve hedefi gerçekleştirmekle yükümlü bireydir. Bu nedenle liderlik ve lider için yeterlik kavramı önceden belirlenmiş amaçların gerçekleşmesi için gerekli becerilerin kullanabilme kapasitesi olarak tanımlanmalıdır.

### ***Beceri (skill)***

Beceri kelimesi kavram olarak TDK (2017) sözlüğünün farklı versiyonlarında aşağıdaki anlamları ile açıklanmıştır:

Güncel Türkçe Sözlüğü: 1. Elinden iş gelme durumu, ustalık, maharet. 2. Kişinin yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun

olarak sonuçlandırma yeteneği, maharet. 3. Vücudun, yapılması güç alıştırmalara yatkın olması durumu.

Eğitim Terimleri Sözlüğü: 1. Bir kimsenin bedensel ya da düşünsel bir çaba göstererek bir işi kolaylık ve ustalıkla yapabilmesi. 2. Ustalık, uzluk, el uzluğu. 3. El, parmak ve göz ortak güdümü (koordinasyon) bakımından yeterlik.

Ruhbilim Terimleri Sözlüğü: Karmaşık, devimsel İçerikleri değişik koşullar altında da yeterlikle yapabilme gücü.

Yöntembilim Terimleri Sözlüğü: Kişinin, yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir iş başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği anlamlarına gelmektedir.

Cedefop sözlüğü (Cedefop, 2008): Görevleri yerine getirme ve sorunları çözme becerisi; bir yetkinlik, öğrenme çıktılarını belirli bir bağlamda (eğitim, iş, kişisel veya mesleki gelişim) yeterince uygulayabilme becerisidir. Beceri görevleri yerine getirebilme ve sorun çözebilme becerisidir. (Cedefop, 2014).

Bu tanımlar üzerinden becerinin özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Yapılan işe yatkınlık
- Öğrenme ile ortaya çıkma ve gelişme
- Öğrenme çıktılarını belirli alanda uygulayabilme
- Bir işi daha kolay ve daha ustalıkla yapabilme
- İşe ait yeterliklere sahip olma
- İş başarma ve sonuçlandırma yeteneği

Bir yetkinlik bilişsel unsurlarla sınırlı değildir (teori, kavramlar veya örtülü bilgi) yanı sıra işlevsel yönlerini (teknik becerileri de içeren) ve kişilerarası özellikleri (örn. sosyal veya örgütsel beceriler) ve etik değerleri kapsar. Dolayısıyla bir yeterlik aslında becerileri (ve tutum, bilgi vb.) içerebilecek daha geniş bir kavramdır. Bununla birlikte, terimlerin bazen farklı ülkelerde ve dillerde birbirinin yerine kullanılabilir veya biraz farklı tanımlarla kullanılabilir. (Ananiadou, Claro; 2009).

### ***21. yüzyıl liderlik becerileri***

21. yüzyıl liderlik becerileri, içinde yaşadığımız yüzyılın gerektirdiği yeterlikleri liderlik kavramı üzerinde açıklamaya çalışan ve bu yeterlikleri

karşılamanın, öğrenilerek kazanılan, liderin liderlik tarzlarını geliştiren yetenekler bütünüdür.

### 21. Yüzyılda İşler, Görevler ve Liderlik

Dünya Bankası (2013)'na göre işlerin yararı üç kategoride kavramsallaştırılabilir: İşler:

1. Gelir ve geçim kaynağı sağlayabilir ve bu sayede asgari hayat standardını teminat altına alır;
2. Verimliliği arttırabilir.
3. Topluma katılımı güçlendirebilir.

Şekil 3 İşlerin sağladığı faydaların kavramsal çerçevesi Kaynak: Dünya Bankası (2013).



Dünyada pek çok kişi esas gelirini bir iş aracılığıyla sağlamaktadır. Gelir, tüketimi mümkün kılar; daha fazla gelir ve tüketim ise bir kişinin daha yüksek hayat standardından yararlanmasını sağlar. Daha verimli olan işler ekonomik büyüme sağlar; iş değişimi de (daha az verimli işlerin daha verimli işler lehine ortadan kalkması) ekonomik büyüme sağlar. (Dünya Bankası, 2013)

Şekil 4'de gösterildiği gibi, rutin çalışma emek maliyetinin çok düşük olduğu ülkelere taşınmaktadır. Trilling & Fadel (2009) belirttiği gibi "Dünyamızın eğitim sistemleri grafik çizelgesindeki üst taraftan mümkün olan en fazla sayıda öğrenci hazırlamalıdır; yüksek ücretli bilgi işi, bugünün ve yarının karmaşık becerileri,

uzmanlığı ve yaratıcılığı gerektiren işleri yerine getirmektedir. Geleceğin birçok işi bugün bile mevcut değil!”

Şekil 4 21.Yüzyılda işlerin geleceği Kaynak: Adapted from National Center on Education and the Economy, 2007. (akt. (Trilling ve Fadel, 2009)



Dünya Bankası (2013)’nın belirttiği gibi iyi işler çeşitli ekonomik süreçlerin sistematik etkileşiminden doğarlar. Bu ortaya çıkış için tek bir sonuçsal zincirin tanımlanması zordur ve iyi bir işi yaratan çeşitli faktörler mevcuttur. Bunu gerçekleştirebilmek için 21.yüzyıl olgusuna karşılık gelen kendine özgü liderlik davranışlarına ihtiyaç duyulabilir. Bunun için Crosby ve Bryson (2005) “Ortak İyi İşler Liderliği” çerçevesi için sekiz liderlik becerisinin önemini vurgulamaktadır.

Bunlar:

1. Liderlik bağlamında; sosyal, politik, ekonomik ve teknolojik bakış açılarını anlamak
2. Kişisel liderlik: Kendini ve başkalarını anlamak
3. Takım liderliği: Etkili çalışma grupları oluşturmak
4. Örgütsel liderlik: İnsancıl ve etkili örgütleri düzenlemek
5. Vizyoner liderlik: Amaçları paylaşım anlamında oluşturma ve iletme

6. Siyasi liderlik: Yasama, yürütme ve idari alanlardaki kararların alınması ve uygulanması
7. Etik liderlik: Uyuşmazlıkları karara bağlamak ve hükümleri yürütmek
8. Politika girişimciliği: Politika değişim döngüsü boyunca liderlik görevlerini koordine etmek

İyi bir işin kendisi de diğer süreçler için itici güç olabilir. Bu dinamiklerin merkezinde inovasyonla başlayan bir çevrimsel döngü mevcuttur. Daha fazla inovasyon yeni işletmelerin temelini oluşturur, bu ise verimli ve kayıt altına alınmış yeni işler yaratabilir (Crosby ve Bryson, 2005).

### ***X, Y, Z, W Teorileri***

Bu dört teori bir organizasyon dâhilinde bulunan insanlar arasındaki ilişkileri ile yönetim kararlarında motivasyon konusunu ele alan 21.yüzyıl liderlik becerilerinden yöneltme becerilerini içeren kavramlardır. Douglas McGregor'ın X ve Y teorisinde X teorisi otoriter liderlik stillerini gerekli görür ve insanların çalışma ortamında kötücül karakterleri, yönetilme zorunluluğunu ve ceza konularını merkezine alır. Y teorisi insanı ve insancıl özellikleri görür. İnsanlar kendilerini kontrol edebildikleri gibi kendilerini yönetebilirler. Y teorisine göre her insanda ortaya çıkarılacak genel yeterlikler vardır. Z teorisi önceki iki teori gibi örgüt merkezli varsayımlar yerine insan odaklı bir tutumu tercih eder. Kaynağını Japon kültür ve geleneğinden alır. İnsan salt iyi veya kötü olarak değerlendirilemez, motivasyon için zorlamanın dışında içsel ve dışsal etkiler oluşturulabilir. Z teorisi iş güvencesi, ortak katılım ve sorumluluk, örtülü denetim, bir bütün olarak değerlendirme gibi unsurları örgüt kültürü içinde oluşturur.

### ***Özellik, Davranışsal, Durumsallık Teorileri***

Liderlik teorilerinden özellikler teorisi lideri bireysel yetenekler bakımından, davranışsal teori lideri işe ve kişiye yönelik davranışlarındaki yeterlikler bakımından, durumsallık teorisi liderin farklı durumlar karşısında ortaya koyduğu beceriler açısından inceler.

Özellik teorisinde lider doğuştan gelen fiziksel, zekâ ve kişilik özellikleri sonucu belirlenen yeteneklere göre kişi liderlik vasfını alabilmektedir.

Davranışsal teori liderin davranışlarında ortaya konan amacın işe veya kişiye yönelik olması konusundaki kararı üzerinde durmaktadır. Davranış teorisindeki

çalışmalar liderin davranış özelliklerini incelemektedir, Bu nedenle bu teorinin liderin yetkinliği üzerinde durduğu söylenebilir.

Durumsallık teorisi ortaya çıkan duruma göre bazen işe bazen de kişi ilişkilerine göre liderlik stiline uygulanmasıdır. Lider farklı şartlara uygun yeni tercihlerde bulunabilmelidir. Her durumun ortaya çıkardığı yeni şartlara uygun davranışlar oluşturabilmek, beceri talebini gerektirdiğinden durumsallık teorisinin liderin becerilerine yönelik bir teori olduğu söylenebilir.

### ***Hard Skill –Soft Skill (Mesleki- Beşerî Beceri) Ayırımı***

“Hard Skills” kavramı mesleki beceriler ve “Soft Skill” kavramı da bireysel beceriler olarak Türkçe diline çevirebilir. Yapılan işi icra etmek için talep edilen veya bir işi yürütmek için gerekli beceriler hard becerileri içermektedir. Soft skills yani bireysel beceriler ise kişinin sahip olduğu veya olması gereken iletişim, zaman yönetimi, etik değerler gibi becerileri içermektedir. Bu nedenle bireysel beceriler, beşeri beceriler olarak da anılabilir. Bu beceri türü eskiden sosyal yeterlik olarak adlandırılmıştır.

### **İlgili Araştırmalar**

Bilim dünyasında Homo Sapiens Sapiens’ten yani ‘İlk İnsan’dan önce beceri kavramından ve beceri görünümlü insan davranışlarından söz edilmemektedir. Beceri için doğuştan gelen yeteneklerin dışında insan iradesinin ve seçiminin bulunduğu artırılmış bir davranış biçiminin gözlemlenmesi gerekmektedir. İnsan öncesi mağara resimleri, balık oltaları, müzik aletleri, avlanma teknikleri dönemin yeteneklerine işaret ederken bunların öğrenilmiş davranışlar sonucu olmadığı da söylenebilmektedir.

Homo Sapiens kavramı olarak “düşünen insan” anlamına gelmektedir. Homo Sapiens Sapiens ise kavram olarak “düşündüğünün farkında olan insan” dır. Yani “İlk İnsan”ı kendinden önceki homolardan ayıran ilk ve temel farklılık “Farkındalık” becerisidir. Bu beceri sayesinde kendinin, çevresinin ve oluşturduğu kültürün farkına varabilmiştir. İnsanoğlunun gelişimini sağlayan tüm beceriler bu farkındalıklar üzerinde gelişti ve çeşitlendi.

İnsan varlık olarak geliştirdiği becerileri kalıtsal olarak kendinden sonraki bireylere aktaramaz. Ancak insanoğlunun tarihsel yaşam gelişiminde çoğu şey gibi becerilerinin de geliştiği ve çeşitlendiği gözlemlenebilir. Teknolojik gelişmeler

maddi unsurlar ile geleceğe taşınabilir. Bu ögenin bizzat kendisi vasıtası ile veya yazılı, sesli ve hatta görüntü kaydı ile olabilir.

Yeni bir becerinin sonraki nesle aktarılması ise ancak kültür aktarımı ile olabilir. Çocuk konuşmayı ilkin ailesinde öğrendiği gibi gelenek ve göreneklerini, inançlarını önce bulunduğu çevreden öğrenir. Bu esnada bulunduğu toplumun tarihsel toplam becerisi içerisinde alabildiklerini alır.

Bu toplumsal kültürün bireyin gelişimi için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Tarım toplumunda bireylerden talep edilen beceriler ile göçebe toplumlarda bireylerin sahip olması gereken beceriler farklıdır. Savaş eğitiminde kazandırılması düşünülen beceriler ile sanatla uğraşacak bireylere verilecek beceriler de farklıdır. Günümüz toplum yapısı ile bir yüzyıl önceki toplum yapısı arasında demografik, ekonomik ve sosyolojik ile teknolojik farklar çok açık bir şekilde ortada durmaktadır. Dolayısıyla günümüz insanını geçen yüzyılın eğitim sistemine göre yetiştirilmesi istendik sonuçlar ortaya çıkarmayacaktır.

NCREL (2003) ifade ettiği gibi toplum değiştikçe, yaşamın karmaşıklığını tanımlamak için gereken beceriler de değişir. 1900'lerin başında, basit okuma, yazma ve hesaplama becerileri edinmiş bir kişi okur-yazar olarak değerlendirilirdi. 21. yüzyılda başarı elde edebilmek için öğrencilerin bilim, teknoloji ve kültüre hâkim olmasının yanı sıra tüm şekillerde bilgi sahibi olmaları gerekmektedir.

## **21.yüzyıl Becerileri İle İlgili Araştırma ve Çalışmalar**

Toplum ve ekonomideki gelişmeler, eğitim sistemlerinin, yeni varlık ve yetkinliklere sahip genç insanlara yeni gelişen yeni sosyalleşme biçimlerinden fayda sağlamasına ve ana varlık bilginin bulunduğu bir sistem altında ekonomik kalkınmaya aktif olarak katkıda bulunmalarını gerektirir. Bu beceri ve yetkinliklere, son yüzyılda ortaya çıkmakta olan ekonomik ve sosyal gelişme modellerinin ihtiyaçlarına daha fazla karşılık verdiklerini belirtmek için çoğu kez 21. yüzyıl becerileri ve yeterlikleri adı verilmektedir (Ananiadou, Claro; 2009).

Alan yazı ve uygulamada 21.yüzyıl becerileri ilgili en önemli sayılabilecek çalışmalara yer verilmiştir. Bu çalışmalar ve bu çalışmalar sonucunda elde edilen veriler çalışmaları yapan kurum adları başlığı ile sırasıyla aşağıda incelenmiştir.



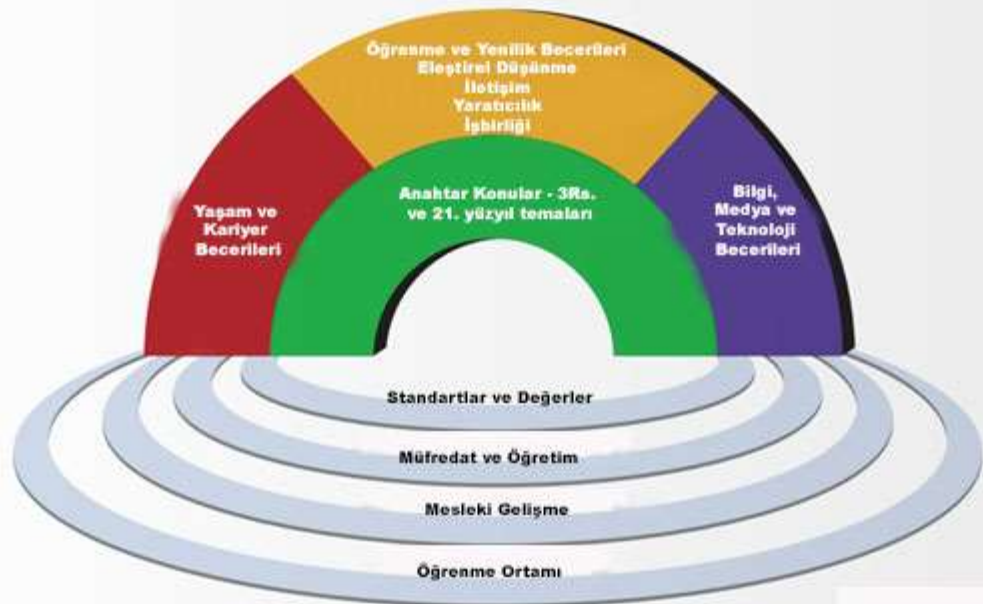
### **P21**

P21, 21. Yüzyılın Öğrenme Ortaklığı (eski adıyla 21. Yüzyıl Becerileri İçin Ortaklık), iş dünyasını, eğitim liderlerini ve politika yapıcıları bir araya getirerek ABD K-12 eğitimini 21. yüzyıla hazır hâle getirmek için kurulmuştur. P21, 2002 yılından bu yana, öğrencilerin hızla değişen dünyada öğrenmek ve gelişmek için ihtiyaç duyduğu beceri, bilgi ve kaynaklar hakkında küresel çalışmalar gerçekleştirmektedir.

P21 Vizyon ve Misyonunu şu şekilde ifade etmektedir:

“P21'in misyonu, eğitim, ticaret, toplum ve hükümet liderleri arasında iş birliğine dayalı ortaklıklar kurarak 21. yüzyılın öğrenilmesi için bir katalizör görevi görmek, tüm öğrencilerin değişimin sabit olduğu bir dünyada gelişmek için ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri edinmelerini ve asla durmadan öğrenmelerini sağlamaktır.”

Şekil 5 P21'in 21.yüzyıl beceriler hiyerarşisi Kaynak: P21.org



P21 için 21.yüzyıl becerileri. P21'in 21 yüzyıl için belirlediği beceriler aşağıdaki gibidir.

a) ***Öğrenme ve Yenilik Becerileri.***

Bugünün dünyasında gittikçe daha karmaşık bir yaşam ve çalışma ortamı için hazırlanan öğrencileri ayıran becerilerdir. Şu özellikleri kapsar:

1. Yaratıcılık ve inovasyon
  - Yaratıcı düşünmek
  - Başkaları ile yaratıcı olarak çalışmak
  - Yenilikleri uygulamak
2. Etkili düşünme ve sorun giderme
  - Etkili düşünmek
  - Farklı düşünce sistemlerini kullanmak
  - Hüküm ve karar vermek
  - Problemleri çözmek
3. İletişim ve iş birliği
  - Açık iletişim kurmak
4. İş birliği
  - Başkaları ile iş birliği yapmak

b) ***Bilgi, Medya ve Teknoloji Becerileri.***

Bilgi, medya ve teknoloji becerileri için şu hususlar öne çıkar:

1. Bilgi okuryazarlığı
  - Bilgi edinme ve değerlendirme
  - Bilgiyi kullanma ve yönetme
2. Medya okuryazarlığı
  - Medyayı analiz etme
  - Medya ürünleri yaratma
3. Bit (bilgi, iletişim ve teknoloji) okuryazarlığı
  - Teknolojiyi etkili bir şekilde uygulama

c) ***Hayat Ve Kariyer Becerileri.*** Günümüzün yaşamı ve çalışma ortamları, düşünme becerileri ve İçerik bilgisinden çok daha fazlasını gerektirir. Küresel rekabetçi bilgi çağında karmaşık yaşam ve çalışma ortamlarında gezinme yeteneği, öğrencilerin yeterli yaşam ve kariyer becerilerini geliştirmeye özen göstermelerini gerektirir.

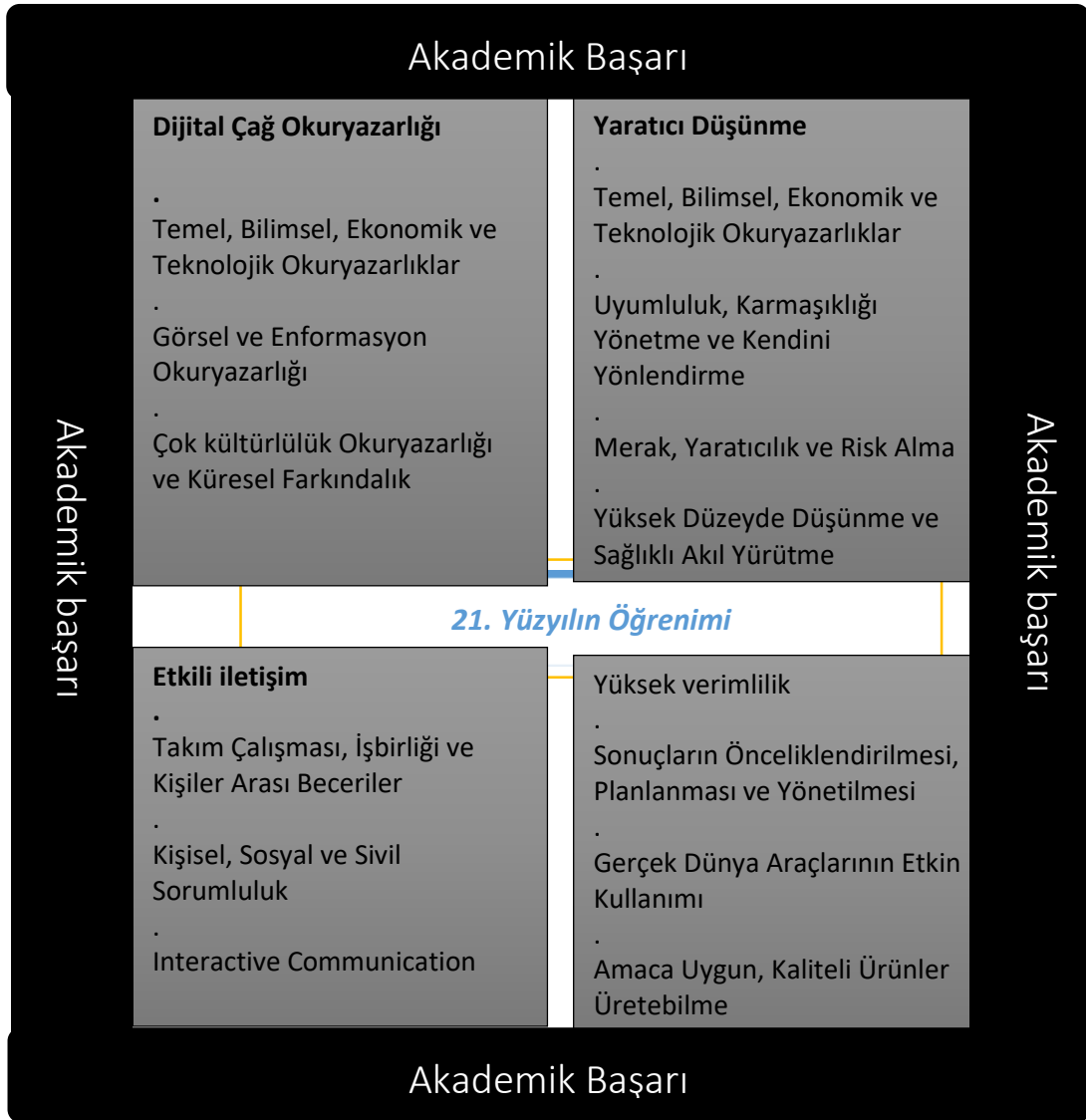
Şu özellikleri kapsar:

1. Esneklik Ve Uyarlanabilirlik
  - Değişime Uyum
  - Esnek Olma
2. Girişim ve Kendini Yönetme
  - Hedefleri ve Zamanı Yönetin
  - Bağımsız Çalışma
  - Kendini Yöneten Öğrenciler Olma
3. Sosyal Ve Kültürler Arası Becerileri
  - Başkaları ile Etkileşimli Etkileşim
  - Çeşitli Takımlarda Etkili Çalışmalar
  - Verimlilik Ve Sorumluluk
  - Projeleri Yönetme
  - Sonuçlar Üretme
4. Liderlik ve Sorumluluk
  - Rehber, Önder ve Diğerleri
  - Başkalarına Sorumluluk Verme

### ***NCREL/ enGauge***

Kuzey Orta Bölgesel Eğitim Laboratuvarı (NCREL) "enGauge" altı temel şartı ya da teknolojinin öğrencinin öğrenmesi için etkin kullanımı için kritik olan sistem çapında faktörleri tanımlayan web tabanlı bir çerçevedir. Çerçeveye ek olarak, "enGauge" web sitesi ilçelere ve okullara sistem çapında eğitim teknolojisi etkinliğini çevrimiçi değerlendirmeler yapmasına izin veren çevrimiçi bir anket aracı içermektedir. Bu yayın, iş gücüne giren öğrenciler için giderek daha da önemli olacak bir dizi 21. yüzyıl becerisini tanımlamaktadır (Cheryl, 2002).

Şekil 6 NCREL/ enGauge'in 21.yüzyıl becerileri



NCREL/ enGauge'in ifade ettiği 21 yüzyıl Becerileri:

1. Dijital Çağ Okuryazarlığı
  - Temel, bilimsel, ekonomik ve teknolojik literatür
  - Görsel ve bilgi literatürleri
  - Çok kültürlü okuryazarlık ve küresel farkındalık
2. Yaratıcı düşünme
  - Uyumluluk ve karmaşıklığın yönetimi
  - Kendi kendine yönetme
  - Merak, yaratıcılık ve risk alma
  - Daha üst düzey düşünce ve ses akıl yürütme
3. Etkili iletişim

- Takım çalışması, iş birliği ve kişiler arası beceriler
- Kişisel, sosyal ve sivil sorumluluk
- Etkileşimli iletişim
- 4. Yüksek verimlilik
  - Sonuçların önceliklendirilmesi, planlanması ve yönetimi
  - Gerçek dünya araçlarının etkili kullanımı
  - İlgili, yüksek kaliteli ürünler üretebilme

### ***LEAP***

AAC & U (2017) kendisini kalite ve eşitliği, demokrasiye hizmet eden lisans eğitiminde mükemmellik için temel oluşturarak liberal eğitimin canlılığını ve kamuoyunu geliştirmeye adanmış lider ulusal birlik olarak tanıtmaktadır. 1915 yılında kurulan AAC & U, şimdi, akredite edilmiş kamu ve özel kolejler, topluluk kolejleri, araştırma üniversiteleri ve her tür ve büyüklükteki kapsamlı üniversiteler olmak üzere 1.400 üye kuruluştan oluşmaktadır. LEAP (Liberal Eğitim için Ulusal Liderlik Konseyi), 2005 yılında bu kurum tarafından oluşturulmuş bireysel öğrenci başarısı ve ekonomik yaratıcılığa ve demokratik canlılığa bağlı bir ulus için, 21. yüzyıl liberal eğitiminin önemini savunan bir ulusal savunma, kampüs eylem ve araştırma girişimidir.

VALUE Girişimi aracılığıyla (AAC & U, 2017) Association of American Colleges & Universities, aşağıdaki öğrenme sonuçlarının çoğunu değerlendirmek için bir dizi rubric geliştirmiştir. Buna göre okuldan başlayarak ve kolej çalışmalarında birbiri ardına yüksek seviyelerde devam ederek, öğrenciler, yirmi birinci yüzyıl zorluklarına hazırlanmak için şunları yapmalıdır:

1. İnsan Kültürleri ve Fiziksel ve Doğal Dünyayı Bilme
  - Matematik, sosyal bilimler, beşerî bilimler, tarihler, diller ve sanat alanlarında eğitim yoluyla diğer kültürleri ve dünyayı tanıma
2. Fikri ve pratik becerilere sahip olma
  - Araştırma ve analiz
  - Kritik ve yaratıcı düşünme
  - Yazılı ve sözlü iletişim
  - Niceliksel okuryazarlık
  - Bilgi okuryazarlığı

- Takım çalışması ve problem çözümü

### 3. Kişisel ve Sosyal Sorumluluk

- Yerel ve küresel bilgiye katılım
- Kültürlerarası bilgi ve yetkinlik
- Etik akıl yürütme
- Hayat boyu öğrenme için beceriler

### 4. Bütünleştirici ve Uygulamalı Öğrenme

- Genel ve uzmanlık araştırmalarında sentez ve ileri düzeyde başarı

2007'de AAC & U'nun LEAP inisiyatifi tarafından yayınlanan ulusal bir raporda (AAC & U 2017), yeni küresel yüzyılda eğitimciler, politika yapıcılar, iş dünyası ve sivil liderleri kapsayan 21. yüzyıl üniversite öğrenimi için mükemmeliyet ilkeleri seti geliştirdi. Yenilikçi bir nesil ve öğretim, öğrenme ve müfredatta etkili uygulamalar üzerine yapılan akademik araştırmalar tarafından bilgilendirilen LEAP İlkeleri hem eğitim standartlarında reform hem de yenilenme çağrısı için zorlu standartlar ve esnek rehberlik sunar. Mükemmellik ilkeleri, herhangi bir kolej, topluluk üniversitesi veya üniversitenin değişimine rehberlik etmek için kullanılabilir. Genel eğitim programlarının yanı sıra disiplinler arasındaki uygulamayı etkilemek için tasarlanmış mükemmellik ilkeleri aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- Yüksek Amaçlı ve Mükemmellik olmak: Temel öğrenim sonuçlarını okul, kolej, iş ve yaşam bağlayarak tüm eğitim deneyimi için bir çerçeve hâline getirme.
- Öğrencilere Pusula Vermek: Her bir öğrencinin temel öğrenme çıktılarına ulaşma konusundaki çalışma planına odaklanma- ilerlemeyi değerlendirme.
- Sorgulama ve Yenilik Sanatlarını Öğretme: Tüm öğrencileri okulda başlayıp kolejde ilerlemek üzere analiz, keşif, problem çözme ve iletişim konularına aktarma.
- Büyük Soruyu Ele Geçirme: Bilim ve toplum, kültürler ve değerler, küresel karşılıklılık, değişen ekonomi ve insanlık haysiyet ve özgürlük başlıklı konuları müfredat üzerinden öğretme.

- Bilgiyi Seçenekler ve İçerikle Bağlama: Öğrencileri vatandaşlığa hazırlama ve "gerçek dünya" sorunlarıyla ilgili yönlendirilmiş ve yönlendirmeli öğrenme yoluyla çalışma.
- Toplumsal, Kültürlerarası ve Etik Öğrenmeyi Destekleme: Her çalışmada kişisel ve sosyal sorumlulukları vurgulama.
- Öğrencilerin Karmaşık Sorunları Öğrenme Becerisi Değerlendirme: Öğrenmeyi derinleştirmek ve ortak amaç ve sürekli iyileştirme kültürü kurmak için değerlendirmeyi kullanma.

### ***OECD - DeSeCo***

OECD'nin yeni yetkinliklere ve becerilere yaklaşımı, iki önemli girişimle özetlenmiştir:

Yetkinliklerin Tanımı ve Seçimi (DeSeCo) Programı

Uluslararası Öğrenci Değerlendirmesi Programı (PISA).

DeSeCo projesi, değerlendirmelerin yeni yetkinlik alanlarına genişletilmesini sağlayacak bir çerçeve sağlamayı amaçladı. DeSeCo temel yeterliliklerin üç kümesini kullanır: a) Araçları interaktif kullanmak, b) Heterojen gruplarla etkileşim kurmak c) Özerk olarak davranmak. Bireylerin düşünme ve öğrenmeleri için sorumluluk alabilme becerisi, DeSeCo'nun çerçevesinin merkezinde yer almaktadır (Ananiadou, Claro; 2009).

DeSeCo Projesi ile OECD, bu yetkinliklerin nasıl tanımlandığına dair teorik bir anlayışa dayanan küçük bir dizi temel yetkinliği tanımlamak için çok çeşitli akademisyenler, uzmanlar ve kurumlarla iş birliği yapmıştır. Her önemli yetkinlik şunları yapmalıdır (OECD, 2005):

- Toplumlar ve bireyler için değerli çıktılara katkıda bulunmak
- Bireylerin çok çeşitli bağlamlarda önemli talepleri karşılamlarına yardımcı olmak
- Sadece uzmanlar için değil tüm kişiler için önemli olmak

### ***ISTE/ NETS***

Uluslararası Eğitim Teknolojileri Derneği (ISTE) kendisini eğitim ve öğretimi dönüştürmek, inovasyonu hızlandırmak ve eğitimdeki zor problemleri çözmek için teknolojinin gücüne inanan eğitimciler topluluğuna ev sahipliği yapan

bir kuruluş olarak tanımlamaktadır. ISTE Standartları, öğrencileri yeniden eğitmek ve yenilikçi öğrenme ortamları yaratmak için öğrenciler, eğitimciler, yöneticiler, koçlar ve bilgisayar bilimi eğitimcileri için bir çerçeve sunmaktadır. Bu çerçevede ISTE (2014) oluşturulan standart beceri listesi aşağıdaki gibidir:

- a. Yaratıcılık ve yenilik
- b. İletişim ve iş birliği
- c. Araştırma ve bilgi akıcılığı
- d. Eleştirel düşünme, problem çözme ve karar verme
- e. Dijital vatandaşlık
- f. Teknoloji operasyonları ve kavramları

ISTE'nin öğrenci becerileri için oluşturmuş olduğu standartları 2016 yılında yeniden güncellemiştir. Bunlar aşağıdaki gibidir (ISTE, 2016):

- a. Güçlendirilmiş Öğrenci
- b. Dijital Vatandaş
- c. Bilgi Oluşturucu
- d. Yenilikçi Tasarımcı
- e. Hesaplama Düşünce
- f. Yaratıcı Communicator
- g. Küresel İş birliği Görevlisi

### ***ATC21S***

ATC21S, 21. yüzyıl becerilerini sınıfa getirmek için uluslararası, eğitim, devlet ve iş dünyasını harekete geçirmek için ortak bir çaba gösteren ve dünyanın en büyük teknoloji kuruluşları tarafından desteklenen bir projedir. Cisco Systems Inc, Intel Corporation ve Microsoft Corp. Ocak 2008'de 21. yüzyıl becerilerinin öğretim, öğrenme ve ölçümünü dönüştürmeye yardımcı olmak için uluslararası eğitim, siyasi ve ticari toplulukları seferber ederek küresel eğitim reformunu hızlandırmak için bir araştırma ortaklığına destekleyici olmayı planladığını açıklamış ve 21. Yüzyıl Becerilerinin Değerlendirilmesi ve Öğretimi (ATC21S) projesi, bu becerileri tanımlamak ve bunları ölçmek için yollar geliştirmek üzere yola çıkmıştır.( atc21s.org,2017)

ATC21S 21. yüzyıl becerisini dört geniş kategoriye ayırdı. Bunlar:

- Bilgi



- Beceri
- Tutum
- Değerler ve Etik

ATC21S bu kategorileri oluşturmak ve pratiğe dökmek için 2009'da dünya çapında 250 araştırmacı topladı ve aşağıdaki beş çalışma grubunu oluşturdu:

- 21. Yüzyıl Becerilerini Tanımlama
- Metot ile ilgili sorunlar
- Teknolojik Konular
- Sınıflar ve Oluşturucu Değerlendirme Politika Çerçevesi ve Yeni Değerlendirme

ATC21S projesi tarafından önerilen 21. yüzyılın becerilerini dört kategoriye ayırmıştır. Bunlar ATC21S (FOD, 2013) tarafından Şekil 7'deki gibi açıklanmıştır:

Şekil 7 ATC21S'nin 21.yüzyıl becerileri



Bu beceriler ATC21S tarafından aşağıdaki gibi tasnif edilmiştir: (Binkley, Erstad, Herman, Raizen, Ripley, Rumble, 2010).

***Düşünme yolları.***

- Yaratıcılık ve yenilik: Değerli ve orijinal fikirleri üretme, durumları farklı şekillerde yorumlama becerisi ve bir soruna veya duruma verilen çeşitli yanıtları görselleştirme yeteneği.

- Eleştirel düşünme: Yorumlama, analiz etme, değerlendirme, çıkarım yapma, anlamları açıklama ve netleştirme becerisi.
- Problem çözme: Etkili ve uygulanabilir çözüm alternatifleri üretmek için sorunları yorumlama ve analiz etme becerisi.
- Öğrenmeyi öğrenmek: öğrenme sürecini bilmek, düzenlemek ve kendi kendini geliştirme becerisi.

#### ***Çalışma araçlar.***

- Bilgi ve iletişim teknolojisi (BİT) okuryazarlık: Keşfetmek, yaratmak, iletişim kurmak için teknolojileri araç olarak kullanabilir.
- Bilgi okuryazarlığı: Bilgiye etkin bir şekilde erişme, eleştirel olarak değerlendirme ve bilgiyi yaratıcı ve doğru kullanma becerisi.

#### ***Çalışmanın yolları.***

- İletişim: Dil bilgisini çeşitli durumlarda ve çeşitli yollarla kullanma becerisini kapsayan yetenek.
- İş birliği: Başkalarıyla ortak bir hedefe ulaşmak için insanlarla etkili bir şekilde çalışabilme becerisi.

#### ***Dünya yaşamının yolları.***

- Yaşam ve kariyer: Planlama ve hedef belirleme, dayanıklılık, engelleri aşma gibi yetenekleri içerir.
- Kişisel ve sosyal sorumluluk: Kararlarında ve kendi refahını düşünmede, başkalarını ve gezegeni, tüm anlayışlar arasındaki derin bağı iyilik ile göz önüne alarak hareket etme yeteneği.
- Yerel ve küresel vatandaşlık: Yerel, ulusal ve küresel toplumda aktif, düşünceli ve yapıcı bir rol üstlenebilme, insan haklarının ve evrensel etik değerlerin yerine getirilmesini taahhüt edebilme.

### **21.yüzyıl Liderlik Becerileri**

Lider en kısa anlamıyla bir işin yapımında veya gidilen yolda söz konusu eyleme ön ayak olan ve/veya öncülük eden kişidir. Daha geniş anlamda lider; önünde bulunduğu topluluğa amaç ve hedef tespit ederek, -bu amaca uygun olmak üzere- topluluğun tutum ve davranışlarını dönüştürerek, etkinliklerini yeniden düzenleyerek, toplumu örgütleyip amacın gerçekleştirme sürecini takip ederek ve gerektiğinde

sürecin araç ve yöntemlerini değiştirerek, oluşturduğu örgüt kültürü ve iklimi altında tebaasını yöneten kişidir.

Tarihte yönetmeyen bir lider yoktur. Yönetmeyen ama liderlik özelliklerini taşıyan kişiler tarihte filozof, sosyolog, düşünür olarak tanımlanmışlardır. Benzer topraklarda toplumsal kurallar üzerinde liderliğin özünü en iyi anlatan kişilerden biri olan Konfüçyüs bu nedenle bir lider değil filozof olarak anılırken liderlikten uzak daha içsel konuları yaşayan peygamberler ise toplumu yönettiğinden bir lider olarak kabul edilmektedirler.

21. yüzyılda insanlık tarihinde birçok benzersiz zorluk meydana geldi. Ancak teknolojiye gelişme de hızla ilerlemiştir. Terörizm, yoksulluk, küresel ısınma ve savaş gibi küresel çatışmalar daha da kötüleşti. Geçmişte işe yarayan liderlik modelleri mevcut durumla yüzleşmek için yetersiz olduğundan, bu zorluklar liderlikte radikal bir dönüşüm gerektirir (Başçılar ve Tascı, 2020; Mucharraz, 2016). İş dünyasının değişen karmaşıklıkla yüzleşmeye devam ettiği ve belirsiz bir ortamda faaliyet gösterdiği mevcut bağlamda, geleceğin liderlerinin bu zorluklara yanıt verebilmek için liderlik becerilerinin karmaşık bir etkileşimini edinmesi gerekecektir. Bu doğrultuda liderlik tanımları da değişmiş, işletmelerin vizyonunu ve sürdürülebilirliğini sağlayan liderlik becerileri önem kazanmıştır (Sharma & Associate, 2013; Jacobs, Kiniger-Passigli & Chikvaidze, 2019; Adams, Kutty & Zabidi, 2017; Şen & Eren, 2012).

Alanyazında yapılan liderlik becerileri ile ilgili açıklamalar mevcut tezimizin sonuçlarından olan 21. Yüzyıl Liderlik becerileri sınıflamasına göre oluşturulan başlıklara göre sunulmuştur. Tez araştırmamızın sonucunda ortaya çıkan liderlik becerileri sınıflaması aşağıdaki gibidir.

#### **Liderlik Beceri alanları:**

1. Farkındalık Becerileri
2. Okuma Becerileri
3. Yönetim Becerileri
4. İnovasyon ve Girişimcilik Becerileri
5. Diğerlerini Geliştirme Becerileri

#### **Liderlik Beceri Türleri:**

1. Kişisel Farkındalık
2. Kültürel Farkındalık

3. Çevresel -Durumsal Farkındalık
4. Teknoloji Okuryazarlığı
5. Hayat Okuryazarlığı
6. Medya Okuryazarlığı
7. Finans Okuryazarlığı
8. Sorunu Görme Ve Çözme Becerileri
9. Planlama Ve Organizasyon
10. Takım Kurma
11. Yönelme
12. İletişim
13. İş birliği
14. Kontrol ve Karar Verme
15. Yaratıcılık Becerileri
16. Girişimcilik Becerileri
17. Çalışanları Geliştirme Becerileri

Liderlik beceri alanlarının ve liderlik beceri türlerinin açıklamaları aşağıda verilmiştir:

### ***Farkındalık Becerileri Alanı***

Farkındalık becerileri Homo Sapiens'i Homo Sapiens Sapiens yapan becerilerdir. Denilebilir ki insan en başta kendisinin farkına varması ile insan olabilmıştır. Varlık derecelenmesinde insanoğluna en yakın varlıklar hayvanlardır. Hayvanlarda kendilerine has bir düşünme yapısı ve şekli bulunmaktadır. İnsanı düşünsel anlamda farklı kılan düşündüğünü düşünebilmesi yani şuurunun şuurunda olmasıdır. Bu özellik sadece âdemoğluna ait bir özelliktir.

Farkındalık becerileri diğer tüm diğer beceriler için potansiyel yetenek ve yetkinlik oluşturur.

Farkındalık becerisi için öncelikle zihinsel konum saptamasının yapılması gerekmektedir. Bireyin inanç ve değerlerinin, zihinsel ve duyuşsal durumunun ve kazanılmış ve potansiyel yeteneklerinin tanınması eylem öncesi dikkate alınması gereken önemli bir unsurdur.

Bir liderin görevi başkalarına amaç ve kendine değer duygusu vermektir. Kendi güçlü ve zayıf yönlerinizi anlamadıysanız ya da mesleki ve kişisel yaşamınızı

almak istediğiniz yönden emin değilseniz, bunu herhangi bir inançla yapmak imkânsızdır. Öz farkındalığı geliştirmek, daha etkili bir lider hâline gelmenin ve başkaları üzerindeki etkilerinizi tetiklemenin önemli bir parçasıdır. Kişisel farkındalığı artırmak, düşüncelerinizi ve duygularınızı analiz etmek, diğerlerinden mümkün olduğunca fazla geri bildirim almak ve keskin dinleme becerilerini geliştirmek anlamına gelir. (Osborne 2008).

Farkındalık becerilerinde süreç kişinin kendisini bilmesi ile başlar ve sonraki süreç üç farkındalık alanının birbirini etkileyen ve tetikleyen unsurlar olarak ortaya çıkmasıyla devam eder. Bu üç farkındalık alanı kişisel, kültürel ve çevresel farkındalık alanlarıdır. Bu farkındalık becerileri arasındaki etkileşim liderlik becerilerine sağlam bir temel oluşturur.

**Kişisel Farkındalık.** Kişisel farkındalık kişinin kendisini ve karşısındaki kişileri bağımsız ve kendine özgü birer birey olarak görebilmesidir. Kişi farkındalığında bireyin kendisiyle etkileşim türünü etik kurallar, diğer kişilerle etkileşiminde ahlaki yargılar belirler. Bu nedenle kişinin kendini bilmesi ve kendini yönetmesinde içsel ve dışsal etkiler ve bu etkileri düzenlemeye çalışan kurallar vardır. Kişinin zihinsel modeli kişisel farkındalık ve bu kurallar çerçevesinde şekillenir.

Kişisel farkındalık çevreden kaynaklı yoğun ve çeldirici bilgiyi düşünce ve duygu süzgeçlerinden geçirerek yorumlamayı ve eleştirel analiz yapmayı ve gerektiğinde senteze varmayı gerektirir.

Birey liderliğini üst mevkilerde gerçekleştirdiğinde stratejik lider, dönüşüme ön ayak olduğunda dönüşümcü lider, kişisel özellikleri ile önderlik ettiğinde karizmatik lider... Olur. Kişisel farkındalığa sahip lider vizyonerdir. Lider taşıdığı vizyonu ile takipçilerini etkiler ve arkasından sürükler.

Benliğinin farkında olan kişinin etik anlamda sahip olduğu bir mihenk taşı vardır. Bu mihenk taşı onun değerler sisteminin ölçüsü olur. Her canlı içinde bulunduğu toplum ile etkileşim içinde bulunmaktadır. Kişi içinde bulunduğu topluluk içerisindeki konumunu ve toplumun kendisiyle iletişim kanallarını tanımak zorunluluğu bulunmaktadır. Toplumsal kuralların ve vatandaşlık bilgilerinin farkında bir birey olarak içinde bulunduğu toplumla barışık yaşayabilme becerilerine sahip olma kişiyi de mutlu kılacaktır.

Sahip olduğu duygu ve düşünceler bireyin kişiliğini oluşturduğu gibi insan bu düşünce ve duyguları ile eyleme geçmektedir. Kişisel farkındalık ile ortaya çıkan bilinç sayesinde içinde bulunduğu toplumu etkileyen politik hareket ve düşünceleri farkına varır ve uygun tepkileri ortaya koyar. Bu tepkiler sadece akıl ile değil sezgi sonucu da ortaya çıkabilir. Önemli olan akıl-sezgi çatışması yerine bu iki özelliğin liderde ortak bir farkındalık yaratabilmesidir.

Kişisel farkındalık, diğer kişileri fark etmeyi kapsar. Diğerlerinin fiziksel ve psikolojik durumlarını algılama, onlara karşı empatik bir tutum içinde bulunma, her bireye kişisel özelliklerine göre iletişimde bulunma kişiler arası farkındalık becerisi ile mümkündür. Kendi iletişim tarzını, karar verme yöntemini, önceliklerini bilen lider diğerleri ile doğru etkileşime daha rahat ulaşır.

Kişisel farkındalık eleştirel düşünmenin temelini oluşturmaktadır. (Fullan, 2013)'e göre 21. yüzyılda eleştirel düşünme, "çeşitli araçlar ve kaynaklar kullanarak projeleri tasarlamak ve yönetmek, sorunları çözmek ve etkili kararlar vermek" olarak tanımlanmaktadır. Eleştirel düşünce QCAA (2015)'nin araştırmasında tespit edildiği gibi analitik düşünmeye, problem çözmeye, karar vermeye, muhakeme etmeye, empati duymaya ve entelektüel esnekliğe yatkın bir kişilik tanımlamasını barındırmaktadır.

(Darling, Hammond vd. 2008)'in ifadesi ile yapılan araştırmalar ilgi ve tutkulara yönelik iyi tasarlanmış öğrenme projeleri iç motivasyonun aktif katılım, daha derin anlayış ve daha fazla öğrenme arzusu için büyük katkıda bulunabileceğini göstermektedir. (akt. Trilling ve Fadel, 2009, s.33)

Günümüzde kişisel sağlığı koruma becerileri önem kazanmıştır. Her canlı gibi insan için de hayatta kalma ve yaşadığı hayatı sağlıklı ve kaliteli kılma güdüsü en önemli beşerî ihtiyaç olarak kabul edilmektedir. Bunun için sağlıkla ilgili uygun beslenme, sağlık hizmetlerine ulaşma, sağlıklı yaşam alanı oluşturma yöntemlerinin farkında olma ve bunları hayata geçirecek becerilere sahip olma önem arz etmektedir.

**Kültürel Farkındalık.** Hofstede, kültürü "bir insan grubunun üyelerini diğerinden ayıran aklın kolektif programlanması" olarak tanımlamıştır(Nakata, 2009). TDK'ya (2018) göre kültür, bir toplumu ya da halkı duyuş, düşünüş, yaşayış bakımından öbürlerinden ayıran ve gerek maddi ve gerekse manevi alanlarda

oluşturulan ürünlerin ile topluma ya da bir halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat yapıtların tümüne denir(TDK, 2018).

Kültürü kültürel bakış açısı ve sahip olduğu liderlik türüne göre iki şekilde sınıflandırabiliriz. Brown ve Ulijin (2004) kültürel bakış açısına göre kültürü üç seviyede ele almaktadır. Bunlar; Ulusal kültür, kurum kültürü ve meslek kültürüdür. Sahip olunan liderlik türüne göre Schein (2004) üç örgüt kültürü çeşidinin olduğunu belirtir. Bunlar:

Organizasyon temelli uygulayıcı kültür, evrensel bir topluluk olarak mühendislik tipi kültür ve yürütücü kültürdür.

Kültürel farkındalık bir başına gerçekleştirilmesi gereken amaçlardan biri değildir. Diğer farkındalık becerileri gibi liderin diğer tüm becerileri için bir temel oluşturur. Connerley ve Pedersen (2005) kültürel farkındalığı çokkültürlü farkındalık olarak ele alır. Buna göre çokkültürlü farkındalık, çok kültürlü ve farklı bir dünyada bir insanın gücünü, enerjisini ve seçim özgürlüğünü artırır. Çok kültürlü farkındalık, kültürün aynı sorunun farklı çözüm yollarını göstererek bilgi ve beceriler konusunda bir insanın kasıtlı ve amaçlı karar verme yeteneğini artırır. Liderlerin hem yerel demografik değişikliklerin hem de küreselleşmenin sorunlarına ve fırsatlarına uygun şekilde cevap verebilmeleri için çok kültürlü farkındalık, bilgi ve beceriler geliştirmeleri gerekmektedir.

Lider kültürel farkındalık becerisi olarak üç kültürel beceriyi gerçekleştirmek durumundadır. Bunlar:

- Kültür oluşturmak
- Kültürel farklılıkları yönetmek
- Kültürel değişimi yönetmektir.

***Kültür Oluşturma.*** Kültür kendi kavramsal tanımını ve fonksiyonları gereği oldurucu işlevlere sahiptir. Drungs'a (2010) göre bu işlevlerden birincisi oryantasyon sistemini kurması, ikincisi kimliği tanımlaması, üçüncüsü ise içsel bütünlüğü ve dışsal adaptasyonu desteklemesi böylece ortak girişimin vizyonunu inşa etmesidir. Lider hedeflere ulaşma konusunda liderlik sürecine kültürün içerdiği işlevleri katma konusunda beceriye sahip olmak zorundadır.

***Kültürel farklılıkları yönetme.*** Medya ve teknoloji ile iletişim duvarlarının yıkılması, küreselleşme, sosyal ve ekonomik değişimlerin hızı, çalışanların farklı inanç, ulus ve bölgelerden gelmesi örgüt içi kültürel farklılıkların çoğalmasını ve

sonuçta çok kültürlü yapıların oluşmasını sağlamaktadır. Lider, çalışanlar arasındaki kültürel sınırların farkında olmalı ve bu sınırlar içinde yer alan bireyler arasında kültürel iletişim kurabilmelidir.

***Kültürel değişimi yönetme.*** Schein'in (2004) belirttiği gibi kültür, yalnızca kısmen lider davranışlarından etkilenen karmaşık bir grup öğrenme sürecinin sonucudur. Ancak, grubun hayatta kalması tehdit altındaysa, kültürünün unsurları örgüt ile uyumsuz hâle geldiyse bu durumun farkına varmak ve çözüm üretmek organizasyonun tüm seviyelerinde liderliğin işlevidir. Bu anlamda liderlik ve kültür kavramsal olarak iç içe geçmiş durumdadır.

Günümüzde liderlik bir etkileşim süreci olarak değerlendirilmektedir. Her süreç içinde bulunduğu toplumun özellikleri içinde biçimlenir. Bir toplumu şekillendiren başka bir deyişle bir toplumun şeklini oluşturan en önemli etken kültürdür. Çünkü kültür tarihi, dini, örf ve adetleri, dili ve hayat üslubuyla toplumun varlığını oluşturan, yaşam tarzını oluşturan ana unsur olduğu gibi benzer oluşum örgütsel kültür için de geçerlidir. Schein'e (2004) göre örgüt kültürü temel olarak üç şekilde oluşur:

1. Örgüt kurucularının inançları, değerleri ve varsayımları
2. Örgüt geliştikçe grup üyelerinin öğrenme deneyimleri

3. Yeni üyelerin ve liderlerin getirdiği yeni inançlar, değerler ve amaçlar. Bu sınıflamada görüldüğü üzere lider bir örgütte kültür oluştururken değişimi ve yenilik şeklinde bir eylem gerçekleştirmektedir.

Toplumun sahip olduğu değerleri, topluma mal olmuş mitleri ve hikâyeleri bilmesi, törenleri yerinde ve zamanında işlevsel bir şekilde gerçekleştirmesi önemlidir. Ayrıca örgütün kültürünü, değerlerini ve ilkelerini bireyin bilinçaltında oluşturan ve sayılı olarak adlandırılan varsayımların farkında olmak önem arz etmektedir.

Kültürel farkındalık bireysel farklılıkları kabullenmeyi sağlar. Bu farklılıkları bir zenginlik olarak kabul eder. Kişiyi diğer kültürleri öğrenmeye karşı meraklandırır.

İnsanlık sosyal kimlikle olan bağlarla bağımlıdır. Toplumlar çeşitlilik kazanırken kişilerarası ilişkilerde hem bireylerin yararı hem de yeni iş birliği biçimleri oluşturmak önemlidir. Bu kategorideki temel yeterlilikler; **bireylerin** öğrenmesi, yaşaması ve başkaları ile çalışması için gereklidir. "Sosyal yetkinlikler",



"sosyal beceriler", "kültürlerarası yeterlilikler" veya "soft beceriler" gibi terimlerle ilişkili özelliklerin çoğunu ele alırlar (OECD 2005).

P21 (2017) farklı takımlarda etkili çalışmak için kültürel farkındalığı ön plana çıkarmaktadır. Buna göre kültürel farkındalık:

- Kültürel farklılıklara saygı duyma ve bir dizi sosyal ve kültürel geçmişe sahip insanlarla etkili bir şekilde çalışma
- Açık fikirli olarak farklı fikir ve değerlere tepki verme
- Yeni fikirler oluşturmak ve işin yenilik ve kalitesini artırmak için sosyal ve kültürel farklılıklardan yararlanma iş birliğini geliştirecek unsurlar olarak görülmektedir.

Kültürel farkındalık:

- Farklı insan ırklarının sahip olduğu kültürel farklılıklar
- Farklı ulusların sahip olduğu kültürel farklılıklar
- Aynı ulusun farklı tarihi geçmişe sahip toplulukları arasındaki kültürel farklılıklar
- Farklı geçmişe ve tercihe sahip bireylerden kaynaklanan kültürel farklılıklar
- Dini, mezhebi, siyasi veya ideolojik düşüncelerden kaynaklı kültürel farklılıkların olduğu ortamlarda hoşgörü ve bireyler arası duyarlılığı oluşturan örgütsel bir iklimi sağlar.

Çok kültürlü beceri, ne yapılması gerektiğini “bilmenin” ötesine geçer. Beceri eğitimi çok kültürlü lidere doğru yöntemi, doğru durumu, doğru zamanla eşleştiren stratejiler sunar. Çok kültürlü beceriler farkındalığa ve bilgiye dayandığından, başkalarının karmaşık ve dinamik kültürel bağlamlarıyla etkileşime geçmek için bilişsel anlama ve duyuşsal duyarlılığın yanı sıra davranışsal bir tesis gerektirir. 21. yüzyılda “işler”in bir özelliği olarak çalışanlar iş yerine değil işlerine bağımlı durumdadırlar. Bu durum çalışanları veya takipçileri örgütten bağımsız kılmaktadır. Çalışanı veya takipçiyi yerinde tutmanın yolu örgüt kültürünü organizasyona adapte etmek ile mümkün olacaktır.

Kültürel farkındalık, kurum içi aktif öğrenme kültürü tetikler. Uyum kültürünün oluşmadığı bir örgütte bireylerin kuruma katkı sağlayacak bir gelişim sürecine girme isteği oluşmayacaktır.

**Çevresel -Durumsal Farkındalık.** Günümüzde bireyin çevresi tüm dünyaya yayılmış bir alandan oluşmaktadır. Küresel sorunların bilincinde olmak ve bu sorunların çözümüne yönelik becerilere sahip olmak günümüzde ekonomik ve siyasi oyuncu olmanın gerekliliklerinden sayılmaktadır.

Yoldaki işaretleri görmek ve bu işaretleri doğru yorumlayabilmek iyi bir liderin temel becerilerindedir. Liderlik tarzları/davranışları ortaya çıkan veya devam eden şartlara göre ortaya çıkar, dönüşür ve nihayete erer. Tüm bunların uygulama sahası çevredir. Lider çevresel farkındalık becerisi sayesinde olaylara proaktif bir yaklaşım gösterebilir. Winston ve Patterson'ın (2006) ifade ettiği gibi lider, takipçilerin örgüt sistemi dışındaki etkisini ve önemini farkındadır ve takipçilerin kuruluşun amacı ve hedefleri hakkında net bir izlenim bırakması ve takipçilerde yaşanmış amaç ve hedeflerin açıkça görülebilmesi için organizasyonu dış izleyicilere sunar. Bunu yaparken, lider organizasyonun dış çevreyle olan uyumunu inceler ve organizasyon ve çevreyi en iyi şekilde uyumlaştırır.

Günümüzde çevre değişkenleri tanımlanırken VUCA dünyası kavramı kullanılmaktadır. İrem (2016)'in bu dünya tarifinde belirttiği gibi belirsizliği, karmaşayı, muğlaklığı ve değişkenliği içinde barındıran yeni normal, beraberinde geleceği öngörmeyi engelleyen bir sis bulutu ve içinden çıkılması güç koşullar yaratmaktadır.

Johansen (2009)'ın belirttiği gibi VUCA dünyası gelecekte daha da kötüleşecektir. Bu tehlike yeni fırsatlar da sunacaktır. Bunun için liderler daha iyi bir gelecek yaratmak için yeni beceriler öğrenmelidir. Johansen'a göre çözülebilir problemler hâlâ boldur, ancak üst düzey liderler çoğunlukla çözüm üretmeyen ikilemlerle ilgilenecekler, ancak liderler yine de karar vermek zorunda kalacaklar. Liderler, cevap vermek zorunda oldukları olaylara cevap vermekten daha fazlasını yapmalıdırlar. Kaosun ortasında olumlu değişimin temsilcisi olabilirler. Gelecek, liderlerin şimdiki anı anlamlandırmasına yardımcı olabilir, ancak sadece geleceği dinlemeyi öğrenirlerse. Şu an sağırsanız, geleceği dinleyemezsiniz.

Çevresel farkındalık becerisi örgütsel, sosyal veya siyasi bir değişimi görmek veya öngörebilmek kapasitesi anlamına da gelmektedir. Çevrenin bütünü oluşturulan parçalar arasındaki etkileşimi görmek, parçalar içerisinde kendi amacına dönük çözümü analiz edebilmek gerekir. Çevresel faktörler eskisinden çok daha hızlı değişmekte ve dönüşmektedir. Lider hangi faktörlerin örgütsel süreci etkilediğini,

hangilerinin değişimi gerektirdiğini deneyimleyebilmelidir. İlki istikrar tedbirleri gerektirirken diğeri değişime uyumu talep etmektedir. Öngörü sahibi olarak lider kendini ve örgütünü çevresel etkilere hazırlamakla yükümlüdür. Çevresel faktörlerin olumlu veya olumsuz yönde sonuçlanması liderin çevresel farkındalık becerisine ve geçmiş deneyimlerinin zenginliğine bağlıdır.

OECD (2005) bireylerin değişim, karmaşıklık ve bağımlılık ile karakterize edilen bu dünyaya uyum sağlamalarını sağlayacak temel yeterlilikler üzerinde durmaları gerektiğini belirtir. Bu yetkinliklerin yenilenen dünyaya uygun olması gerekmektedir. Bu anlamda teknoloji hızla ve sürekli olarak değişiyor ve onunla başa çıkmayı öğrenmek yalnızca sürece hâkim olmayı değil aynı zamanda uyarlanabilirlik gerektirmektedir.

Çevresel farkındalık sosyal sorumluluğu gerektirir. Sosyal sorumluluk Ananiadou, Claro; (2009)'nun belirttiği gibi bireylerin "eylemlerin toplumu genel olarak olumlu bir anlamda etkileyebileceğini (yani, hareket etme sorumluluğunun bulunması) ve aynı zamanda negatif olanı (yani belirli eylemlerden kaçınma sorumluluğu) anlamına gelir." Aynı şekilde çevresel farkındalık içinde çevreci bir bilinç de bulunmalıdır. Kişinin çevreye karşı duyarlılığı içinde bulunduğu yaşam alanını korumaya yönelik de sayılabilir. Günümüzde iklim değişikliği sadece çevre için değil insanlık için de büyük bir tehdit teşkil etmektedir.

Çevresel farkındalık becerisi

- Çevreye uyum Kapasitesi
- Problemi görme Becerisi
- Öğrenme çevikliği
- Ekip tanıma Becerisi
- Çok Boyutlu Düşünme

Becerilerine olanak tanır.

Lider çevre üzerine konumlanmış organizasyonunu etkileyen durumları görür, gördüğünü yorumlar, gerekli düzenlemeleri ayarlayıp yeni oluşumu hayata geçirebilir. Bu nedenle çevresel farkındalık lidere uyarlanabilirlik ve çeviklik kazandırır.

### ***Okuma Becerileri Alanı***

İnsanın kendisinin farkına varması, dışarıdan kendini görmesini ve dolayısıyla kendi dışındaki yaşam alanını içindekileriyle beraber keşfetmesini sağlamıştır. İnsanlığın ilk günlerinde ve insanın doğumundan sonraki ilk günlerde yaşamın kendisi okunur. Yaşamı öğrenmenin ilk basamağı emekleme döneminden önce başlayan bu hayat okurluğudur. Hayatı okumayı öğrenen birey bu yeteneği ile yaşama karşı ilk yetkinliklerini öğrenir. Bu yetkinlikler yaşamın ikamesi için zorunlu ihtiyaçların giderilmesine yöneliktir. İlerleyen insanlık tarihi ve büyüyen çocuk bilinçli bir şekilde ve amaç gözeterek okumaya başladığında hayatını yazmaya da başlamış oldu. Bu aşamada insan yetenek ve yetkinlikleri ile değil becerileri ile hayatı okuyup yazarak kendine göre şekillendirmeye başlamıştır.

Okuma yazma bir olgudur ve mevcut bulunan/bulunmayan bir yeteneği (abiltiy) ifade eder. Okuryazarlık ise sonradan kazanılan bir edimdir. Dolayısıyla bir beceridir ve bu nedenle geliştirilebilir.

Okuma kodlanmış verileri bir düzen içinde çözebilmek ve anlaşılır hâlde düşüncede görebilmektir. Görüneni anlama derecesi okuma becerisi, okuma becerisini yeniden kodlayarak yazılı, sözlü veya davranışsal olarak sunma ise yazarlık becerisidir.

Okumada kaynak

- Latin, Arap veya Kiril alfabesi şeklinde basılı simgeler
- Beden dili gibi davranışlar
- Ses tonunun veya buğulanmış bir gözün anlattığı gibi duygular
- Bizden uzaklaşırken kırmızı ışığa kayan yıldızlar gibi doğal olaylar
- Somut veriler veya soyut duygular ile geleceği planlama şeklinde olabilir.

Günümüzde okuryazarlığın kaliteli olması sadece kod çözümlemesi şeklinde olmayacaktır. Alvin Toffler söylediği gibi “21. yüzyılda okuryazar olmayan kişiler, okuma yazmayı bilmeyenler değil; öğrenmeyi bilmeyen, öğrendiklerini unutup yeniden öğrenmeyi beceremeyen kişiler olacaktır” (akt. Jolls ve Thoman 2008). Okuma amaç ve araçlarının değişimiyle beraber hayata dair okumalar medya okuryazarlığı ve teknoloji okuryazarlığı ile desteklenme zorunluluğu içine girmiş bulunmaktadır.

OECD (2005) okuryazarlık becerisini bir yetkinlik olarak talep etmektedir. Bunu birden fazla durumda konuşma ve yazılı dil becerilerinin, hesaplamanın ve

diğer matematiksel becerilerin etkin kullanımı ile ilgili tutmaktadır. Okuryazarlığı toplumda ve iş yerinde iyi çalışmak ve başkalarıyla etkili bir diyaloga katılmak için önemli bir araç olarak görmektedir.

21.yüzyıl becerileri içerisinde okuryazarlık becerileri aşağıdaki alt beceri türlerine ayrılmıştır:

- Hayat okuryazarlığı
- Medya okuryazarlığı
- Teknoloji okuryazarlığı
- Finansal okuryazarlık

**Hayat Okuryazarlığı.** Hayat okuryazarlığı farkındalık becerilerinin bireyin yaşam alanından evrenin eylem alanına akması, burada görünür hâle gelmesidir. Kendinin farkında olan hayatın da farkına varır. Hayat okuryazarlığının kişinin hayatta kendini yönetebilmesi ile başlar, başkalarını yönetme ile (lider olma) doğru çıkar.

Yeni liderlik tanımlarında liderin kişisel davranış ve tutumlarına önemli atıflarda bulunmaktadır. Yeni liderlik tarzlarında izleyenlerin kişisel amaçlarına önem veren karşılıklı giren, etik kurları gözeten ve hizmet eden bir kişilik ortaya çıkarılmaktadır. Hayat okuryazarlığı hayatın gerçekliği içinde çatışma alanlarını görmeyi, adaptif olmayı, finansal yönetimi, planlı yaşamayı, eleştirel düşünmeyi, kararlı olmayı, kariyer geliştirebilmeyi ve etik olmayı gerektirir.

Hayat okuryazarlığını ortaya koyan başlıca unsurlar aşağıdaki gibidir:

**Eleştirel Düşünme.** Liderlik becerilerinin genel özelliği sadece liderlik davranış kararlarında ve davranışlarında değil hayata dair tüm eylemlerde kendini gösterebilmesidir. Bir liderlik becerisi olarak eleştirel düşünme; eleştirel gözlem, eleştirel sorgulama ve algoritmik düşünme aşamalarından oluşmalıdır.

**Eyleme Geçme İçgüdüğü.** Hayat okuryazarlığı en başta insanda bulunan eyleme geçme içgüdüğü ile kendini gösterir. Bu güdü, tüm insanlarda var olan biraz merak biraz hayal gücü ile desteklenen içsel bir dürtü olmakla beraber liderde farklı çalışır. Bu güdü liderde “amaçsal yapma”ya dönük işlev görür. Yapıcılık, yaratıcılık ve girişimcilik becerileri ile desteklenirse var olan yapıyı yenilemeye ve dönüştürmeye doğru bir yol ortaya çıkar. Bu yol bireyi lidere evirir. Geleceğin

yapımcısı kişiler yapma içgüdüsünü liderlik becerileri ile pratiğe aktarabilenlerden çıkmaktadır.

**Tutku.** Tutku, lideri eyleme geçme sürecine mutlu şekilde katan içsel güçtür. Aynı şekilde takipçileri ve çalışanları lidere bağlayan duyguların yoğunluğunu liderin tutkusu belirler.

**Görebilme becerisi.** Bakma ve görme başlangıcı benzer sonucu farklı iki eylemdir. Her bakılan nesne veya düşünce görülemeyebilir. Görme eylemi için doğru okuma becerisine sahip olmak gerekir. Liderler geleceği görebilmelidirler. Bunun için hayat okuryazarlığının gerektirdiği tüm okumaları eksiksiz gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

**Empati ve sempati.** Empati TDK'ya (2018) göre kişinin kendisini başka bir bilincin yerine koyarak söz konusu bilincin duygularını, isteklerini ve düşüncelerini, denemeksizin anlayabilmesi becerisidir. Sempati karşı tarafa olan hoşnutluk ve sorgusuz güven nedeniyle içten memnuniyettir. Lider empati gücü ile takipçilerin ona karşı sempatisi arasında gerçekçi okumalar yapabilmelidir.

**Kendinin Öğretmeni Olmak.** Değişim ve gelişim için hayat boyu öğrenmenin kesintisiz sürmesi gerekmektedir. Lider kişi ve kurumlardan bağımsız kendine özgün becerilerini tanımlama ve geliştirme sürecini aktif olarak yönetebilmelidir. Johansen (2009)'ın dediği gibi liderler, bir birey olarak çalışan ve etraflarındakilere ilham veren fiziksel ve duygusal enerjiler geliştirmelidirler. Liderler bu anlamda başkaları için koçluk yapabilirler fakat aynı zamanda kendilerinin rehberi olmaları gerekmektedir. Liderde çevresel farkındalık beceresi mevcut durumu okumada uygun dikkati sağlamakla beraber kişi çevreyi kontrol edemez. Geleceğin belirsizliğine karşı lider kendini hazır tutabilmek için sürekli eğitim ve gelişim faaliyeti içinde bulunmak gerekmektedir. Bilgiyi yönetmek ve liderin kendisi için etkileşimli kullanması hayat okuryazarlığının önemli unsurlarındandır. Bilgiyi doğru kullanma beceresi (OECD 2005)'nin ifadesiyle; bilinmeyeni tanımak ve tanımlayabilmek, uygun bilgi kaynaklarını -sanal ortamlar dâhil- tanımlamak, bulmak ve erişmek, bu bilgileri organize edebilmektir.

**Sabır.** Sabır, ortaya çıkan bir olaya tahammül etmek değil, olaya karşı doğru tepkide bulunarak, olayın olumlu sonuçlanması için tüm zorluklara göğüs gerebilme iradesini göstermek anlamında kullanılmaktadır. Bu haliyle sabırlı olabilmek hayat içinde mücadele veren liderin temel becerilerinden biri sayılabilir.

**Eşgüdüm.** En az iki insan, en az iki olay veya en az bir olay ve bir insan arasındaki etkileşimi okuyup ortaya çıkacak olasılıkları görebilmek ve buna uygun tüm tarafların ihtiyaç duyduğu doğru tepkiyi gösterebilmek hayat okuryazarlığı açısından önemli bir beceridir.

**Değişim.** Hayattaki dinamikleri oluşturan insanlar ve olayalar hem değişimi ortaya çıkaran araçlar hem de değişimin okunacağı göstergelerdir. Lider insan duygularını ve davranışlarını sezebilir, olayları duruma göre içten ve dışardan gözlemleyebilir ve bunlardan sonuçlar çıkarabilir.

**Esneklik.** Liderin; değişen ortam ve olaylara karşı, yeni roller ve sorumluluklar alma, yeni veya dönüşmüş problemleri görme, onları öncelik sırasına koyma başarısı onun esneklik becerisine işaret sayılabilir. Değişimin çok hızlı olduğu zamanlarda lider kendini aynı hızdan daha çabuk şekilde uyarlayabilmelidir. İnsan ilişkilerinde esneklik öğüt, övgü ve eleştirilerde geri dönüt alan bir örgüt refleksiyle davranma ile kişilerarası ilişkilerde denge ve adalet kavramlarıyla ifade edilebilecek etik yaklaşımlarda bulunma olarak değerlendirilebilir. Esnek kişi yeni bilgiye, değişen koşullara veya beklenmedik engellere çok çabuk uyum sağlar.

**Hayatın enerjisini toplama ve aktarma.** Her örgütün kendisine has bir enerjisi vardır. Bu enerji çoğu zaman örgüt kültürü içinde kendini gösterir. Lider başında bulunduğu sistemi canlı tutacak enerjiyi yaratabilmeli ve sisteme dağıtabilmelidir. Hayatın içinde olmak diğerleriyle iyi ilişkiler içinde olmayı gerektirir. OECD (2005)'te belirttiği gibi insanlar hoş karşılandıkları, katılımcı oldukları ve geliştikleri bir ortamda başkalarının değerlerini, inançlarını, kültürlerini ve geçmişlerini saygı ile değerlendirebildikleri varsayılabilir.

**Kaosu tercih etmek.** Hayat döngüsünde bir örgütün işleyişinde ve geleceğe doğru ilerleyişinde istikrarı korumak yöneticinin görevidir. Lider ise değişimi kabullendiği gibi değişimin ortaya çıkardığı kaosu da kabullenmek zorundadır. Çünkü bir örgütteki istikrar tercihi onun durağan bir evreye girmesine sebep olabilir ki bu bir örgüt için ölümcül evrenin bir önceki aşaması sayılır.

**Umudu taşımak ve ikram etmek.** Umut geleceği yeniden ve istendik şekilde oluşturma isteğinin gücüdür. Hayatın her alanı zorluklarla doludur. Örgüt içinden ve örgüt dışından kaynaklanan birçok problemin çözümü gerçekleşmeyebilir veya çözüm süreci uzayabilir. Bu durum liderde ve takipçilerinde hayal kırıklığına neden olabilir. Lider bu durumlarda umudun kaynağı olmak zorundadır. Kendisi olaylara

pozitif yaklaşırken taşıdığı umudu çalışanlara aktarmak ve gelecek ile ilgili iyimser bir yaklaşıma kaynak olmalıdır.

**Duygusal Kontrol.** Duygular liderin iç dünyasında gerçekleşen eylemlerdir. Bu nedenle bir duygunun bir davranış olarak liderin dışsal eylemlerinde ortaya çıkma ihtimali bulunmaktadır. Lider duygularını kontrol ve istedik amaçlara göre tasarlayıp karşı tarafa sunabilmelidir. Duygusal kontrol tek başına liderin kişisel duygularını kontrol değil takipçilerinin duygusal durumlarını yönetebilmesi anlamını da taşımaktadır. Lider özellikle iletişim konusunda duygusal yetkinliğe sahip olmak zorundadır.

**İrade.** Seçim yapabilme gücüne irade denir. Hayatın içinde lidere özgür alan açan irade gücüdür. Yönetici örgüt içinde özerk davranabilirken lider tam irade sahibi olarak özgür kararlar verebilir ve davranabilir. Lider öncelikle kendisinin yöneticisidir. Kendine ait kişisel amaçları ve hedefleri olmalıdır. Lider kendini gerçekleştirmek için kendini yönlendirebilme becerisine sahip olmalı ve kendi kararları konusunda bağımsız davranabilmelidir. Bu anlamıyla hayat okuryazarlığının amaç bağımsız hareket edebilme ve kendini ve diğerlerini yönetebilme becerisidir. İrade okunan hayatı yeniden yazmanın itici gücüdür. Hayat mücadelesi ve davranışlar irade gücünden can bulurlar.

**Etik ve Ahlak.** Etik (ethos), Yunanca karakter anlamına gelen ethos kavramından gelmektedir. Ahlak ise Latince adet, gelenek anlamına gelen moralty kavramından gelmektedir. Etik kavramı daha çok bireylerin karakterlerine yönelik algılanırken, ahlakilik (moralty) insanların birbirleriyle ilişkileri kapsamında kullanılmaktadır (Thiroux, 1998). Lider kişisel davranışlarında etik, liderlik faaliyetlerinde ahlaki davranmayı tercih etmelidir.

**Hesap verebilirlik.** Hesap verebilirlik, liderin sorumluluk anlayışıyla ilgilidir. Lider yapılan eylemin kalitesi, gerçekleşme süresi ve süreci ile maliyeti konusunda önceden belirlediği standartlara göre kendini muhasebeye çekebilir. Aktif ve pasif eylemlerin sonuçlarına göre kendini değerlendirebilir.

**Kararlılık.** Kararlılık, devam eden bir eylem sürecinin olumsuz duruma dönüşmesi, istenmeyen sonuçların ortaya çıkması karşısında yerinde ve zamanında kararlar verme ve bu kararların etkisini öngörebilme becerisidir.



**Medya Okuryazarlığı.** Medya okuryazarlığı bilgiyi yönetebilme becerisidir. Her türlü medya aracıyla iletilen kişisel ve çevresel bilgiyi okuyabilmek; o bilgiyi analiz etmek için kendi değerleriyle bina edilmiş platformda konumlandırıp onu değerlendirmek, denetlemek ve kullanım şekline karar vermektir. Bu becerinin en önemli talebi doğru bilgiye uygun şekilde erişebilme ve elde edilen harici bilgiyi analiz edebilmedir.

P21 (2017) Medya okuryazarlığını medyayı analiz etme ve medya ürünlerini oluşturma şeklinde iki bölümde incelemektedir. Bunlar:

1. Medyayı Analiz Etme:

- Medya mesajlarının nasıl, neden ve hangi amaçlarla oluşturulduğunu anlama
- Bireylerin mesajları farklı şekilde nasıl yorumladığını, mesajlara değerlerin ve bakış açılarının nasıl dâhil edildiğini veya hariç tutulduğunu ve medyanın inançları ve davranışları nasıl etkilediğini inceleme

2. Medyanın erişimini ve kullanılmasını çevreleyen etik / yasal konular hakkında temel bir anlayışa sahip olma

3. Medya Ürünlerini Oluşturma

- Medya oluşturmada en uygun araçları bilme ve kullanma
- Farklı, çok kültürlü ortamlarda en uygun ifadeleri ve yorumları anlayabilme ve etkin bir şekilde kullanabilme

Medya okuryazarlığı eğitimi 21. yüzyıl yaklaşımları içerisinde önemli bir yer tutar. Medya okuryazarlığı, yazılı medyadan videoya, videodan internete çeşitli yapılarda bulunan medyaya erişme, analiz etme, değerlendirme ve yaratma yeteneği için bir çerçeve sağlar. Medya okuryazarlığı medyanın rolünün toplumda anlaşılmasını sağlarken aynı zamanda demokratik bir toplumda bir vatandaş için gerekli olan araştırma ve kendini ifade etme yeteneklerinin kazanılmasını da sağlar. (MOM Medya Okuryazarlığı Kiti, akt. Jolls ve Thoman, 2008)

Jolls ve Thoman (2008) medya okuryazarlığına ilişkin beş anahtar soru ortaya koymaktadır. Bunlar;

1. Bu mesaj kim tarafından yaratıldı?
2. Bu mesajda ilgimi çekebilmek için ne tür teknikler kullanıldı?
3. Bu mesajı diğer insanlar benim anladığımdan farklı olarak nasıl anlamış olabilirler?

4. Bu mesajda hangi yaşam biçimleri, değerler ve görüşlere yer verilirken hangileri göz ardı edilmiştir?
5. Bu mesaj niçin gönderilmiştir?

Jolls ve Thoman (2008) bu beş anahtar soruyla ilgili beş temel sonuç ortaya çıkardılar. Bunlar;

- Medya mesajlarının tümü kurgulanmıştır.
- Medya mesajları kendine özgü kurallar kullanılarak yaratıcı bir dille kurgulanmıştır.
- Aynı mesajı farklı kişiler farklı şekilde algılayabilirler.
- Medyanın gizlenmiş değer ve görüşleri vardır.
- Medyadaki mesajların büyük çoğunluğu kazanç ya da güç elde edebilmek için düzenlenmiştir.

SSHRC'e (2016) göre bilgi bakımından modern organizasyonlar, günümüzde gittikçe artan bir şekilde veriye dayalı toplum ve İş gücü piyasasında, bilgilerin bakım ve kontrolünde gizlilik ve güvenlik konularına cevap vermek için önemli uzmanlık alanlarına ihtiyaç duymaktadırlar. Yeterli insan ve teknik beceri ve organizasyonel uygulamaları sağlamak için, gelecekteki bilgi yöneticilerini / liderlerini geliştirmek için çok yönlü sayısal okuryazar eğitimi gereklidir.

Medya Okuryazarlığının Faydaları:

- Bilginin kaynaklarına etkin bir şekilde ulaşmayı sağlar.
- Bilgi yönetimini öğrenir ve bilgiyi farklı kaynaklardan edinmeyi öğrenir.
- Bilgi ve haber yığını içerisinde doğru olanı eleştirel ve olgun şekilde değerlendirir.
- Soru ve sorununa ait bilgiyi en doğru şekilde değerlendirir.
- Kendini ifade etme yeteneğini kazandırır.
- Bilgiyi alma ve kullanma sürecini etkileyen etik ve hukuki kurallara dikkat etmeyi sağlar.

**Teknoloji Okuryazarlığı.** Teknoloji okuryazarlığı aynı anda hem amaç hem de araç olarak ortaya konulan bir beceridir. Teknoloji odaklı küreselleşmiş bir dünyanın varlığında iş görmek teknoloji okuryazarlığı becerisini kazanmayı bir amaç hâline getirir. Lider, zamanın gerekliliklerinden noksan kalmamak için teknolojiyi ve teknolojinin gelişim yönünü bilmek ve kendini buna güncellemek durumundadır. Öte

yandan böyle bir dünyada işleri yürütmek için yenilenmiş teknolojik aygıtları kullanma becerisi teknoloji okuryazarlığını bir araç olarak ortaya çıkarır. Bu iki durumda lidere düşen görev teknoloji anlama ve doğru kullanma becerisi şeklinde özetlenebilir.

Teknik sorunlar düşünüldüğünde genellikle ilk olarak programlama, donanım veya ağ sorunları akla gelir. Teknoloji ve sistemler bugün çok daha karmaşık. Sistemler arasında daha fazla arayüz ve entegrasyon var. Personelin kaynakları sınırlıdır. Bu nedenle, kıt teknik kaynaklar için daha fazla rekabet vardır. Bu nedenle, teknik konular daha karmaşık hâle geldi (Lientz and Rear, 2002). Liderlik boyutundaki bu karmaşıklığın karşılığı, teknoloji okuryazarlığının eş zamanlı olarak hem bir amaç hem de bir araç olarak kabul edilen bir beceri biçiminde ortaya çıkmasıdır. Bu nedenle, teknoloji liderliğinin gereklerindeki hem yeterlilik hem de beceri özelliklerini kapsar.

Teknolojinin interaktif kullanımı, bireylerin teknolojileri günlük yaşamlarında kullanabilecekleri yeni yolların farkında olmayı gerektirir. Bilgi ve iletişim teknolojisi, insanların birlikte çalışma şekillerini (yerin önemini azaltarak) dönüştürme, bilgiye erişme (büyük miktarda bilgi kaynağını anında elde edebilme) ve başkalarıyla etkileşime geçme potansiyeline sahiptir. Bu potansiyeli kullanmak için bireylerin basitçe interneti kullanmaları, e-postalar göndermeleri gibi temel becerilere sahip olması gerekmektedir. (OECD, 2005).

P21 (2017) Teknoloji okuryazarlığını teknolojiyi etkili bir şekilde kullanma şeklinde tanımlamaktadır. Buna göre “teknoloji okuryazarlığı:

- Bilgiyi araştırmak, düzenlemek, değerlendirmek ve iletmek için olarak teknolojiyi bir araç kullanma
- Dijital-hâkim ekonomide başarılı bir şekilde çalışmak için bilgiye erişmek, onu yönetmek, bütünleştirmek, değerlendirmek ve oluşturmak için dijital teknolojileri (bilgisayarlar, PDA'lar, medya oynatıcıları, GPS vb.), iletişim / ağ araçları ve sosyal ağları uygun bir biçimde kullanma
- Bilgi teknolojilerinin kullanımını ve kullanımını çevreleyen etik / yasal konular hakkında temel bir anlayışa sahip olma konularını içermektedir.

Dijital vatandaşlığın dönüm noktasında, dijital beceriler bu sanal dünyaya giriş noktası sağlıyor. Daha fazla sayısallaşan bir toplumda, dijital vatandaşlığı bir hak olarak görebiliriz. Dijital beceriler bu hakkı kullanmamızı sağlar. Bununla

birlikte, dijital becerileri, cihazları kullanmanın çıplak yeteneği olarak düşünmemeliyiz. Farkındalık ve hoşgörünün, demokratik değerlerin ve sorumlulukların, dijital vatandaşlar olmak için gerekli olan becerilerin bir parçası olduğunu düşünüyoruz. (Etiwinning, 2016)

Teknoloji odaklı küreselleşmiş bir dünyanın etkisi altında çalışmak, onu teknoloji okuryazarlığı becerileri edinmeyi bir hedef hâline getiriyor. Liderin geride kalmamak için teknolojiyi ve gelişim yönünü bilmesi ve buna göre kendini geliştirmesi gerekir. Griffin, Care ve McGaw (2012), teknoloji temelli bilgi çağının ortaya çıkmasıyla birlikte, bilginin toplumdaki rolünün değişmesiyle birlikte işgücünün yapısının değiştiğini ve birçok mesleğin kullanımıyla doğrudan ilişkili olduğunu belirtmektedir. İş gücü ortadan kalktı ve bilgi becerileriyle ilgili yeni meslekler ortaya çıktı. Böyle bir dünyada işleri yürütmek için gelişmiş teknolojik cihazları kullanma becerisi, teknoloji okuryazarlığını bir araç hâline getirir. Her iki durumda da bir liderin görevi, teknolojiyi uygun şekilde anlama ve ondan yararlanma yeteneği olarak özetlenebilir.

Öte yandan, günümüz işgücü, bilgi ekonomileri için uygun olan bir dizi beceri ve yetkinlikle donatılmalıdır. Birçoğu, sosyal ağ ortamlarında bilgi seçimi, edinimi, entegrasyonu, analizi ve paylaşımı ile ilgili süreçleri içeren bilgi yönetimi ile ilgilidir. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, bu yetkinliklerin hepsi olmasa da büyük bir kısmı BİT ile desteklenmekte veya geliştirilmektedir. Birçok genç için okullar böyle yetkinliklerin ve becerilerin öğrenilebileceği tek yer (Ananiadou, Claro; 2009).

Fullan'ın (2013) belirttiği gibi, dijital araçlar ve kaynaklar eleştirel düşünme sürecini destekleyebilir, özellikle de öğrencilerin "yeni bilgileri keşfetmesine, oluşturmasına ve kullanmasına" olanak tanıyan özgün ve ilgili öğrenme deneyimleri oluşturmak için kullanıldıklarında (OME, 2016). Bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT), bu faaliyetlerde bulunan bilgilerin analizi ve yorumlanması, entegrasyon ve bilgilerin özeti, bilgi modellemesi, bir modelin nasıl çalıştığını ve unsurları arasındaki ilişkilerin gözlemlenmesi gibi birçok süreci ele almak için yararlı araçlar sağlar. Son olarak yeni fikirler geliştirmek için yeni bilgiler üretir. Öğrencilerin kendi düşüncelerini geliştirmeleri için bir teşvik olarak, kendi fikirlerini geliştirme süreci anahtardır. Bu alt boyut genellikle şu becerileri kapsar: yaratıcılık ve yenilikçilik, problem çözme ve karar verme. Örneğin, gelişmekte olan teknolojilerin profilleri

Wikipedia sayfaları ve bağlantıları kullanılarak oluşturulabilir (Ananiadou, Claro, 2009; Bonaccorsi, Chiarello, Fantoni & Kammering, 2020).

BİT, bu faaliyetlerde yer alan birçok işlemle başa çıkmak için yararlı araçlar sağlar; bilgi bütünleştirme ve özetleme gibi, bilgiyi analiz etme ve yorumlama; modelleme bilgisi, bir modelin nasıl çalıştığını ve elemanları arasındaki ilişkileri gözleme ve son olarak, yeni fikirler geliştirmek için yeni bilgiler üretmek. Öğrencilerin kendi düşüncelerini geliştirmelerini teşvik ettiği için, kendi fikirlerini geliştirme süreci anahtardır. Çoğunlukla bu alt boyuta ait beceriler yaratıcılık ve yenilik, problem çözme ve karar verme işlevidir (Ananiadou, Claro; 2009).

Teknoloji okuryazarlığı bilgiye ulaşmak için teknolojinin bir araç olarak kullanılmasıdır. Teknoloji okuryazarlığı; teknolojiyi kullanarak bilgiye nasıl ulaşılabileceğini bilmek, teknolojinin nasıl kullanılacağını bilmek ve teknolojiyi hangi kurallar dâhilinde aktif tutarak ne zaman onu bırakacağına karar verebilmektir.

**Finansal Okuryazarlık.** Finans yapılmasına karar verilmiş bir harcama için en uygun yöntem ve koşullarla paranın bulunması ve bu paranın en verimli şekilde kullanılabilmesidir. Lider, kendi kişisel harcamalarını, önderlik ettiği örgütün varlıklarının oluşturulması ve giderlerinin karşılanması ile devletin kamu maliyesini doğru okumak zorundadır.

Hayatın içinde olan ve onu şekillendiren ekonomik değişimleri görebilmek iyi bir okuryazarlığı gerektirir. NCREL (2003)'in belirttiği gibi ekonomik sorunları, alternatifleri, maliyetleri ve faydaları belirleme becerisi; ekonomik durumlarda iş yerindeki teşvikleri analiz etmek; ekonomik koşullardaki ve kamu politikalarında meydana gelen değişimlerin sonuçlarını incelemek; ekonomik kanıt toplamak ve organize etmek ve masrafları fayda açısından tartmak okuryazarlık gerektirmektedir.

Finansal yönetim, kişinin finansal kaynaklarını maliyet/fayda açısından yönetme ve programları bütçeleme, uygun ekonomik kararlarda bulunma becerisidir.

Stratejik düşünme; öncelikleri belirlemeyi ve rekabet ortamında örgütün uzun vadeli hedeflerine uygun planlar hazırlamayı; fırsatları değerlendirmeyi ve riskleri yönetmeyi gerektirir.

Kariyer becerilerini geliştirmek için de girişimcilik becerileri önemlidir. Her türlü engelle karşı hedefe ulaşmayı gözetmek, bunun için planlar yapmak ve gelişim girişimini yönetmek bu becerinin özelliklerindedir.

### ***Yönetim Becerileri Alanı***

Yönetimsel davranışları becerilere göre sınıflandırma çabasına ilk giren Katz'dır. Katz (1974) iyi bir yöneticinin doğuştan gelen özellik ve nitelikleriyle değil işlerini yerine getirirken sergiledikleri beceri türlerine göre değerlendirilmesi gerektiğini vurgular. Katz'a göre bu beceri türleri teknik, kavramsal ve beşerî becerilerdir.

Her seviyedeki yöneticiler dört ana faaliyet türüne katılır (Beck, 1999; akt. Hargie, Dickson ve Tourish, 2004):

- **Planlama.** Önceliklerin belirlenmesi, zaman hedefleri ve hedeflerin belirlenmesi ve kurumsal hedeflere ulaşmak için eylem planları oluşturulması.
- **Organizasyon.** Yöneticinin personelin çalışmalarını yönlendirmesi ve koordine etmesi, fiili görevleri hakkında kararlar alması, harcamaları izlemesi ve görevleri bireylere ve ekiplere tahsis etmesi.
- **Liderlik.** Personeli en uygun seviyeye yükseltecek şekilde çalışmaya motive etmek, görevleri yerine getirirken onları yönlendirmek ve değerlendirmek, iyi çalışma ilişkilerini sürdürmek ve uyumu sağlamak için ödülleri ve yaptırımları tahsis etmek.
- **Değerlendirme.** Örgütsel hedeflerin karşılanıp karşılanmadığını değerlendirmek için çıktıları ve iş performansını ölçmek, bunları belirlenen hedeflerle karşılaştırmak, eksiklikleri karşılamak için düzeltici eylemler uygulamak ve gerektiğinde yeni planlar geliştirmek.

21.yüzyıl becerileri içerisinde yönetim becerileri aşağıdaki alt beceri türlerine ayrılmıştır:

- Sorunu Görme Ve Çözme Becerileri
- Planlama Ve Organizasyon
- Takım Kurma
- Yönelme
- İletişim
- İş birliği
- Kontrol ve Karar Verme

**Sorunu Görme Ve Çözme Becerileri.** Sorunu görme ve çözme becerisi; bir sorunu algılamayı, o sorunu değerlendirmeyi, sorunun çözümü için stratejiler geliştirmeyi ve çözüm stratejilerini yönetmeyi sağlayan, sorunu çözmeyi veya sorunun ortaya çıkaracağı hasarı en aza indirmeyi sağlayan liderlik becerisidir. Bir sorunu görme normalin bilgisine sahip olma becerisiyle ilintilidir. Sorun normal olanda ortaya çıkan düzensizliktir. Bu iç ve dış göstergelerle önceden tahmin edilebilir hatta hissedilebilir. Bundan sonraki aşama sorunun varlığını kabul etmektir. Sonra sorunu tanımlayıp adlandırmaktır. Sorunun farkına varıp onu tanımlamak çözümün en kapalı ve en kritik aşamasıdır. Bu aşamayı gerçekleştirdikten sonra ortaya konacak çözüm stratejileri daha açık, tartışılabilir ve geliştirilebilir aşamalarıdır.

Bir problem bir hatadan (yapılması gerekenin yapılmamasından veya fazla yapılmasından) ortaya çıkar. Örgüt yaşamı için hata yapmak görece olarak sakıncalı durumlar ortaya çıkarsa da bu durum örgütsel değişim ihtiyacının ortaya çıkmasında bir başlangıç noktası oluşturduğu için önemli sayılabilir. Schein'in (2004) ifade ettiği gibi liderlerin ve başkalarının bir sorunla ilgilenme şekli yeni normlar, değerler ve çalışma prosedürleri yaratır. Sorunlar kültür yaratma ve aktarmada çok önemli olup bu dönemlerde artan duygusal katılım öğrenme yoğunluğunu artırmaktadır.

Sorunları, Robertson (2005) aşağıdaki gibi sınıflandırmaktadır:

- Az bilgiye dayalı problemler: Sorunun etki alanına ait bilgiler ile sorunun türüne uygulanacak genel stratejiler ile üstesinden gelinebilen sorunlardır.
- Çok bilgiye dayalı problemler: Genellikle çok fazla ön bilginin gerekli olduğu problemlerdir. Bu bilgi genelde belirli bir alana ve o sorunun etki alanı için geçerli olan bilgidir.
- İyi tanımlanmış problemler: Çözmek için gereken tüm bilgilerin açıkça verildiği veya çıkarım yapılabildiği problemlerdir.
- Kötü tanımlanmış problemler: Problemin ne yapması gerektiği gibi bir yönünün sadece belirsiz bir şekilde ifade edildiği problemlerdir.
- Anlamca zayıf problemler: Çözücünün sorun türü konusunda çok az deneyime sahip olduğu anlamca zayıf problemlerdir.
- Anlamca zengin problemler: Çözücünün, problem türü hakkında çok fazla deneyime sahip olduğu problemlerdir.

- İçgörü problemler : Çözümün genellikle “Aha!” Deneyimi ile geldiği içgörü problemleridir.

Sorunu görme ve çözme becerileri kavramsal beceri gerektirmektedir.

Kavramsal/Düşünsel (Conceptual) Beceri Katz (1974) belirttiği gibi örgütü bir bütün olarak görme kabiliyetini içerir; organizasyonun çeşitli işlevlerinin birbirine nasıl bağımlı olduğunu ve herhangi bir bölümdeki değişikliklerin diğerlerini nasıl etkilediğini tanımayı içerir. Bireysel bir işin endüstri, topluluk ve ülkenin bütününden politik, sosyal ve ekonomik güçlerle olan ilişkisini görselleştirmeye kadar uzanır. Bu ilişkileri tanımak ve her durumda önemli unsurları kavramak, yöneticinin organizasyonun tümünün refahını geliştirici bir sürece iletacaktır.

Bir problemi çözmenin birinci aşaması o problemi kabul etmek, varlığını reddetmektir. (Clough, 1984) ifade ettiği gibi bir sorunla ilgili veriler toplandıktan sonra, okul liderleri hangi çözümleri deneyeceklerinin en iyi yolunu seçmelidirler. Tabii ki, bir kararın birden fazla sonuç doğurması durumunda seçim zorlaşır. Okul liderleri muhtemel kararların sonuçlarını potansiyel etkilere ve maliyetlere göre hazırlanan bir ölçeğe göre düşünmeli ve yetersiz alternatifleri ortadan kaldırmalıdır (akt. Hoyle 1998, 62).

**Planlama ve Organizasyon.** Planlama ve organizasyonda öncelikleri tespit edebilme esastır. Buna göre hedefleri gerçekleştirme sırası belirlenir, talepler ve rakipler sıraya konur. Stratejiler ve kurallar, her iş için ayrı olmak üzere performans istekleri belirlenir. Buna göre iş organize edilir.

Bir sistem işleyiş olarak karmaşık olarak görülebilir. Lider sistemi meydana getiren organizasyon yapısının en yalın halini görüp, sistemin ortak parçalarını, parçaların birleşim ve ayırım bölümlerini bir yapbozun parçaları gibi değerlendirip yeniden dağıtıp birleştirebilen konumdadır. Bir örgütün yaşayabilmesi için sistemin parçalarını yeniden dağıtmak ve yeniden birleştirmek çok önemli iki unsurdur. Çünkü her örgüt süreç içerisinde organizasyon yapısında farklılaşmaya gitmek zorundadır. Schein'in (2004) dikkat çektiği gibi örgütler yaşlandıkça ve büyüdükçe farklılaşma sürecinden geçer ve bu farklılaşma kendini farklı iş bölümü, işlevselleştirme, bölümlenme veya çeşitlilik şeklinde gösterir. Bu durumda liderin farklılaşma alanlarında yeni organizasyonlar kurması gerekmektedir. Farklılaşmanın ortaya çıktığı bu alanlar Schein'e (2004) göre şunlardır:



- İşlevsel / mesleki farklılaşma
- Coğrafi ademimerkeziyetçilik
- Ürün, pazar veya teknolojiye göre farklılaşma
- Bölünme
- Hiyerarşik seviye ile farklılaşma

Sonuçta Schein'in ifade ettiği gibi etkili bir organizasyon oluşturmak; ortak hedeflerin, ortak dilin ve sorunların çözülmesi için ortak prosedürlerin gelişimini teşvik ederek farklı alt kültürlerle dokunma meselesidir.

Farklılaşma talebinin ortaya çıktığı alanlara uygun olarak organizasyonda değişim yoluna gidilmelidir. Anderson and L. Anderson (2001) organizasyon içerisinde üç değişim türünü ortaya koymuştur. Bunlar:

**Gelişimsel Değişim.** Mevcut durumu daha geliştirmek üzere gerçekleştirilen değişimdir. Gelişimsel değişim bireyler, gruplar veya tüm organizasyon için geçerlidir.

**Geçişsel Değişim.** Geçişsel değişim, var olanı basitçe geliştirmek yerine var olanın yerine tümüyle farklı bir şey geçirmektir.

**Dönüşümsel Değişim.** Dönüşümsel değişim bir durumdan başka bir duruma doğru kültürel, davranışsal ve zihinsel bir kaymadır. İnsan bilincinde değişim talebi ile başlar, organizasyonun ve insanların dünyayı, müşterilerini, çalışmalarını ve kendilerini görme ve tanımlama biçimlerini değiştirir.

Lider örgütün amaçlarına uygun sürdürülebilir ve tüm parçaları uyumlu bir organizasyon kurmakla sorumludur. 21.yüzyıl liderliği bu organizasyonu, bir öğrenen organizasyon sistemi oluşturacak ve tüm bireylerin aktif katılımını sağlayacak bir ilişki ağı ile gerçekleştirebilir.

**Takım Kurma.** Birlikte iyi çalışacak takım üyelerini seçmek, grubu motive etmek ve takım içi çatışmaları çözmek takım liderliğinin temel unsurlarıdır (Osborne, 2008).

Biech (2008). Bir takım, ortak bir hedefe ulaşmak için karşılıklı olarak birbirine bağımlı olan bir grup insan olarak tanımlar ve insanların bir takım olarak çalışmasının on iki faydasını sıralar. Bunlar:

1. Daha fazla girdi, daha iyi fikirlere ve kararlara yol açma.
2. Daha yüksek kaliteli çıktı.

3. Sürece herkesin katılması.
4. Üyelerin sahiplik ve katılımlarında artış.
5. Yeni fikirlerin uygulanması olasılığının daha yüksek olması.
6. İletişim çemberini genişletme.
7. Paylaşılan bilgi ile öğrenmenin artmasını sağlama.
8. Başkalarının bakış açılarını daha iyi anlama.
9. Bireysel güçlü yönlerden yararlanmak için artan fırsat.
10. Bireysel zayıflıkları telafi edebilme imkânı.
11. Güvenlik hissi sağlama.
12. Kişisel ilişkileri geliştirme.

Yeni liderlik kuramları (Dönüşümcü liderlik, dağıtımcı liderlik, hizmetkâr liderlik, etik liderlik gibi) liderliği tüm sisteme yayılmış bir makam olarak kabul ederler. Örgütün her bir üyesi lider olma becerisine sahip görülür. Lider ile izleyici arasında net bir ayarım yapılmaz. Takım çalışması bu tür liderlik stillerinin uygulamadaki yöntemi sayılabilir.

Takım kurma/takım çalışması ile iş birliği birbirine benzer ve birbirinin yerine kullanılan kavramlar olsa da uygulamada farklı gereklilikler ve farklı sonuçlar ortaya koyan anlayışlardır. Takım çalışmasında kurallar ve mevkiiler resmidir. İşbirliğinde gönüllük ve hiyerarşik yapı içerisinde eşitlik vardır.

BİT, okul içindeki ve dışındaki akranlar arasındaki işbirlikçi çalışmayı desteklemek için araçlar sağlar- örneğin başkaları üzerinde "eleştirel düşünme yoluyla yapıcı geribildirim sağlamak" veya öğrencilerin ve öğretmenlerin bazılarının rol alan kendiliğinden öğrenme topluluklarının oluşturulması yoluyla. Bugün, dijital kültüre katılım, gençlerin uygulamaları akıcı bir şekilde ve günlük olarak kullanabilecek durumda oldukları sanal arkadaş grubunda ve ilgi gruplarında etkileşime geçebilme yeteneğine bağlıdır. İş birliği / takım çalışması ve esneklik ve uyarlanabilirlik, bu alt boyuta ait becerilere örnektir (Ananiadou, Claro; 2009).

Takım kurmak çalışanlar arasında salt iş birliği sağlamak değildir. Mevcut çalışanları kişilik, farklı beceriler gibi bireysel özelliklerine göre ve amaçlanan düzene göre bir bütün şekline getirmektir. Takım kurma canlı modelleme becerisi gerektirir. Her birey, büyük oyunun birer oyuncusu olarak sadece örgütteki konumuyla değil özel ve genel amaçları, yakın ve uzak hedefleri, hareket alanı ve diğer oyuncularla etkileşimi belirlenmiş olarak görevlendirilir. Takım çalışması

bürokratik yapı gibi donuk olmayıp, pasif konumlamalardan oluşmaz. Ekip çalışmasında çalışanlara özerk alan tanındığından bürokratik yapıya göre kendisinden daha fazla başarı beklenir.

İyi bir takım kurmak, ekip ruhu denilen takıma bağlılık, takıma güven, takım arkadaşları ile iş birliği ve ortak hedefleri benimseyerek gerçekleştirme olgusunu doğurur. Bir takımın üyesi olmak her birey için motive edici bir durum olagelmıştır.

Oakshott, etkili takım oyuncularının on özelliği olarak şunları sıralar: Güvenilirdirler, yapıcı olarak iletişim kurarlar, aktif olarak dinlerler, aktif bir katılımcı olarak iş görürler, açık ve isteyerek paylaşırlar, yardım etmek için iş birliği yaparlar, olaylara karşı esnekler, bir problem çözücü olarak çalışırlar, başkalarına saygılı ve destekleyici bir şekilde davranırlar ve takıma bağlılık gösterirler.

Michalski (2005), yatay ve dikey liderleri karakterize eder; yatay lider, girişimci olarak tanımladığımız insanlarla bazı benzerliklere sahiptir. Onları başkalarına ilham veren, birlikte hareket eden, yapıcı muhalifleri teşvik eden, risk almayı ödüllendiren, prestij paylaşan, ekibin hedeflere ulaşma konusunda yaratıcılığına ve yenilikçiliğine odaklanan ve her yerden fikir arayanlar olarak tanımlamaktadır (akt. Lowe ve Marriott; 2006).

Takım liderinin başlıca görevleri şunlardır (Pope 2008):

- Takım üyelerinin takım amaçlarını / hedeflerini ve takım tüzüğünü anlamalarını sağlar; ekip tüzüğüne bağlılık kazanmak ve bunları sağlamak için ekip üyeleriyle birlikte çalışır.
- Bir takım planı geliştirmek ve takip etmek için takıma rehberlik eder; takımın hedefe odaklı kalmasına yardımcı olur
- Gündemin hazırlanmasını ve yayınlanmasını sağlayarak ekip toplantılarını koordine eder.
- Takımın toplantılarını yönetir.
- Eylem planlarının ve tutanaklarının alınmasını ve tutanakların toplantı sonrasında dağıtılmasını sağlar.
- Ekip üyelerinin eylem planlarını takip etmelerini sağlar; Üyelerin görevlerini yapmalarını engelleyen sorunların belirlenmesine ve kaldırılmasına yardımcı olur.
- Tüm üyelerin katılımını teşvik eder ve kolaylaştırır; Ekip üyelerinin cesareti kırılırsa gerekirse "amigo" olarak görev yapar.

- Grubu tartışmaya, beyin fırtınasına, problem çözme çabalarına veya sürekli iyileştirme faaliyetlerine yönlendirir (veya başkalarını gruba yönlendirmesi için teşvik eder).
- Takımın ihtiyacı olduğunda nereden yardım alacağını bilir ve çoğunlukla takımın sözcüsü olarak hareket eder.
- Takımın önerilerini sponsora, yöneticilere, denetçilere ve diğer kilit personele aktarmaya yardımcı olur
- Takım içi çatışmaları çözüm yöntemleriyle yönlendirir ve çatışma durumlarını pozitif problem çözme çabalarına dönüştürür.
- Geçici takımların dağılmasını ve sonuçların duyurulmasını sağlar.

**Yöneltme.** Liderlik eylemi çalışanların veya takipçilerin kendileri ve lideri ile etkileşim içinde buldukları sahada gerçekleşir. Lider, bu sahada çalışanlarını ve takipçilerini verdikleri emirlerle ve farklı motivasyon araçlarıyla harekete geçirir.

Yöneltme, hayati bir yönetsel fonksiyondur. Bir karar alındığında doğru uygulama ile eyleme dönüştürülmelidir. Bir kararın etkili bir şekilde uygulanması talimatlarla mümkün olmaktadır. Planlama, organizasyon ve personel yalnızca iş performansı hazırlığı ile ilgilidir ve kurum ile personelin planlarını hayata geçirmesini teşvik eder. Bu nedenle yöneltme aynı zamanda “eylem içi yönetim” olarak da adlandırılır (Havinal, 2009).

Liderler, ödülleri ve cezaları ilgilendikleri davranışlara tutarlı bir şekilde bağlayarak kendi önceliklerinin, değerlerinin ve hedeflerinin üstesinden gelebilirler (Schein, 2004).

Yöneltme için daha önceden belirtilmiş olan Katz(1974)’ın beşeri becerileri gereklidir. Hoyle vd. (2008)’nin de belirttiği gibi politika ve yönetim nüfuzla ayrılmaz bir biçimde bağlantılıdır ve okul liderleri iç ve dış izleyicileri her zaman etkilemektedir. Etki süreci dinamik, ilişkisel ve durumsaldır. Ve belki de bilimsel bir zihinle ulaşılabilir olsa da resmi ve gayri resmi iletişim araçlarının gelişmiş kullanımını gerektiren bir sanat olmaya devam etmektedir.

Hoyle vd. (2008)’ne göre bir vizyonun etkili olabilmesi için, bireyleri en üst düzeyde ideal ve performans için motive eden kalıcı inançlara ve değerlere odaklanmalıdır. Becerikli okul liderleri, temel değerleri, inançları, tarihleri, gelenekleri ve kahramanları ve kahramanları belirlemek için ilçe ve okul kültürünü

dikkatlice inceledikten sonra başkalarının hayal gücünü ve enerjisini yakalayabilen bir vizyon oluşturmaya başlamalıdır.

Lider yöneltme eylemi ile bulunduğu konumda inisiyatif alır, rehber olur, temsil eder, çalışanlarını cesaretlendirir, hakem ve arabulucu olur, planlayıcı olur, ödülleri ve cezaları yöneticisi olur (Havinal, 2009).

**İletişim.** 21.yüzyıl liderlik becerileri iletişim becerileri konusunda açık, yapıcı ve etkileşimli iletişim talep etmektedir. Açık iletişim sayesinde lider ile takipçiler, takipçiler ile diğer takipçiler arasında güven tesis edilebilir, alınan kararların adil olması konusunda kayıt dışı bildirimlerin ortaya çıkması engellenebilir. Açık iletişim örgütün şeffaf bir yapıya dönüşmesi için gerekli ilk adımlardan biri sayılmalıdır.

Yapıcı etkileşim iletişimin bozulduğu, kişilerin aynı ortamda bulunmalarına rağmen birbirlerinden etkisiz anlamda uzaklaştıkları durumda aralarını bulma, gerginliği azaltma, uzlaşma becerisidir.

Lider çalışanlar arasında var olan potansiyel çatışmayı görebilmeli ve sonuçlarını öngörebilmelidir. Kişiler arasındaki harareti düşürmek ve tartışmayı istedik amaca yönlendirmek örgütün sağlığı için önemli bir beceridir. Örgüt içindeki çatışma, yıkıcı olabileceği gibi doğru bir yönetim anlayışıyla yeni ve yaratıcı sonuçlar da ortaya çıkarabilir. Örgüt içi görüş farklılıklarının kendini ifade edebildiği bir ortam çalışanları düşüncelerini çatışma yerine öneri sunma olarak hareket etmeye sevk edebilir. Farklı ve yeni öneriler bir örgüt için çatışma yerine yenilik ve yaratıcı yaklaşımlar üretir.

Bilgi ve bilgiye sahip çalışmanın ilk aşaması tamamlandıktan sonra, sonuçların veya çıktıların paylaşılması ve iletilmesi, bu çalışmanın etkisi için çok önemlidir. Aslında bu, bilgiyi işlemek, dönüştürmek ve biçimlendirmek ve bir fikri belli bir kitleye sunmanın en iyi yolu hakkında yansıtmak da dâhil olmak üzere, kendi başına analitik çalışma gerektiren süreçte kritik bir aşamadır. Öte yandan, etkili iletişim kurmak için pratik becerilere ihtiyaç vardır. Bunlar mevcut araçları kullanma, doğru dili kullanma ve etkili bir iletişim kurmak için bağlamı hesaba katan diğer tüm unsurlarla bağlantılıdır. Bilgi ve medya okuryazarlığı, eleştirel düşünme ve iletişim, bu alt boyuta ait becerilerdir (Ananiadou, Claro; 2009).

Hoyle vd, (2008)'ne göre etkili iletişim, okul yöneticisinin sözlü ve yazılı dili kullanma becerisini ifade eder. İzleyicilerin topluluk geri bildirimlerini anladığı ve desteklediği, talep ettiği ve yanıtladığı, fikir birliği oluşturduğu ve çatışmaya aracı olduğu bir vizyon sunma becerisini içerir. Başarılı okul yöneticileri, eğitim için mali ve programlı destek elde etmek için iç ve dış iletişim planları hazırlar ve yürütür ve koalisyon kurar.

NCREL (2003)'e göre etkili iletişim becerileri bugünün bilgi temelli toplumunda başarı için gereklidir. Bilgi teknolojisi etkin iletişimde kolaylaştırıcı bir rol oynayabilir, ancak yeni teknolojiler etik ikilemleri de sunabilir. Bilgi ve iletişim teknolojileri toplumda daha yaygın hâle geldiğinde, vatandaşların sosyal, kişisel, mesleki ve sivil yaşamlarındaki etkisini yönetmesi gerekecek.

İletişim becerisi sözlü, beden dili ve yazılı iletişim yöntemlerini kullanarak duygu ve düşünceleri ifade edebilmektir. Liderin fiziksel duruşu bile iletişim kanalında olumlu veya olumsuz bir mesajın göstergesi olabilir. Lider bir örgüt içerisinde aşağıdaki iletişim becerilerini gösterebilir:

**Yazılı İletişim:** Yazılı iletişim okuma ve yazma eylemlerini aynı anda içeren iletişim becerilerini kapsar. 21.yüzyıl okuma iletişim araçları değişmiş ve gelişmiştir. E-posta gibi elektronik mektuplar ve anlık mesajlaşma programları ile yapılan görsel, sesli ve yazılı iletişim yöntemleri doğru yerde ve amaca uygun şekilde kullanılabilirdir.

**Sözlü iletişim:** Sözlü iletişim konuşma ve dinleme sürecini içine alan iletişim becerilerini kapsar. Ferguson, (2004) insanların iletişim için zamanlarının %9'unu yazılı olarak, %16'sını okuyarak, %30'unu konuşarak, %45'ni dinleyerek kullandıklarını belirtir. Bu değerler göstermektedir ki insanlar iletişim için sözlü iletişimi çoğunlukla kullanmaktadır. Sözlü iletişim ister teknoloji içerikli bir araç ile isterse aracısız yapılsın muhatap ile direk iletişim sağlayan bir yöntem olması açısından değerlidir.

**Kişilerarası İletişim:** Kişilerarası beceriler, yüz yüze etkileşimlerinde kullanılan ve istenen durumların ortaya çıkmasında etkili olan hedefe yönelik davranışlardır (Hayes, 2002). Kişilerarası iletişimin en temel özelliği lideri örgüt içerisinde görünür kılmasıdır. Bu iletişim becerisi ile lider, somut varlığı ile kişiler arasında bulunmakta ve onlarla iletişime girerek herkesi birbirine bağlayan bir katalizör vazifesi görmektedir. Zaccaro (2002) ilişkisel yeterlilikleri karmaşık

etkileşimleri kolaylaştıran beceriler olarak görmektedir. Bu yeterlilikler davranışsal esneklik, müzakere becerileri, çatışma yönetimi, ikna ve sosyal etki becerilerini içerir.

**Risk ve Kriz İletişimi:** Kriz iletişimi kriz yönetimi için ortaya konan mesajları doğru zamanda doğru yer ve kişilere iletmedir. Örgüt yaşamının doğasını oluşturan unsurları (çalışanların canı, kurum mülkiyeti ve kurum kazançları, örgütün itibarı, örgütün hedefleri gibi) tehdit eden veya olumsuz etkileyen şartların ortaya çıkması durumunda lider, kriz yönetiminin bir parçası olarak krizi oluşturan etmenler hakkında bilgi toplama, çözüm bilgilerini oluşturma ve bu bilgi örgüt içi ve dışına yayma becerisini gösterebilmelidir.

**Geri Bildirimlerden Faydalanabilme Becerisi:** İletişimin bir ögesi olan geri bildirim iletişiminin bütününden bağımsız olarak iletişimin kendisi kadar önemli sayılmalıdır. Bunun en büyük sebebi günümüzde geri bildirim eksikliğinin ortaya çıkaracağı tahribatın büyüklüğünden kaynaklanmaktadır. Geri bildirim ortaya çıkabilecek bir aksaklığın önceden ihbarı, ortaya çıkması muhtemel olumsuzluklar için ön tedbirlerin alınması, geleceğe dair planların yapılması ve liderin psikolojik olarak yapacakları konusunda rahat olması açısından önemli sayılmalıdır. Bu nedenle liderliği kolaylaştırıcı bir etken olarak örgüt içerisinde doğru işleyen bir geri bildirim sisteminin kurulması gerekmektedir.

**Sanal İletişim Araçlarını Kullanma Becerisi:** Teknolojinin sunduğu imkânlar sayesinde iletişim araçları hem çeşitlenmiş hem de iletişim hızını anlık hâle getirmiştir. Örgüt çalışmalarının teknolojinin sağladığı iletişim araçlarından faydalanması kaçınılmaz durumdadır. Bu nedenle liderin sanal ortamda kullanılan elektronik posta ve anlık iletişim programlarının kullanımına hâkim olması gerekmektedir.

**İş Birliği.** İş birliği en az iki insanın belirli bir amacı gerçekleştirmek için beraber enerji harcayarak ortaya koydukları etkinliktir. Bu anlamıyla insanların yerin yüzeyinde yürümeye başladıkları ilk andan itibaren çoğul olmanın gereği olarak ortaya çıkmış doğal bir olgudur. Lider, çoğullaşan insanların iş birliği sonucunda toplumsallaşma ve örgütlenme sürecinde öne çıkan birey olarak tarih sahnesine çıkmıştır. Tarihi gelişim sürecinde tüm felsefi ve dinî görüşler iş birliğine önem

atfetmiştir. Toplumsal ve kurumsal tüm örgütlenmeler iş birliğinin sistemsal hâle dönüştürülme çabası sonucu ortaya çıkmış ve gelişim göstermiştir.

Örgüt dâhilindeki işler takım kurularak, örgüt dışı çalışmalar iş birliği yöntemiyle gerçekleştirilir. Bu nedenle takım çalışmasında mesleki (hard) beceriler, işbirliği için ise beşerî beceri gerekmektedir. Beşerî Beceri Katz (1974) belirttiği gibi “Yöneticinin bir grup üyesi olarak etkin bir şekilde çalışması ve liderlik ettiği ekip içinde iş birliği gösterme becerisidir. Teknik beceri öncelikle "şeyler" (süreçler veya fiziksel nesnelere) ile çalışmakla ilgilenirken insan becerisi öncelikle insanlarla çalışmakla ilgilidir.” Bu yönüyle lider örgüt içi işbirliğini takım çalışması ile gerçekleştirmeye çalışması gerekirken, paydaşlarla yapılacak ortak çalışmalar işbirliği şeklinde yönetilir.

İşbirliğinin dışa dönük özelliğinden dolayı liderin paydaşları belirlemesi, onlarla doğru iletişime geçmesi ve örgüt amaçlarına uygun işbirliği için doğru stratejiler oluşturmaları gerekmektedir.

21.yüzyıl liderlik becerilerinde talep edilen iş birliği geleneksel iş birliği amaçları ile benzerlik teşkil etse de iş birliğinin yöntemi ve kullanılan araçlar konusunda ayırıcı özellikler barındırmaktadır. Örneğin P21 (2017) iş birliği yöntemi açısından başkaları ile yaratıcı olarak çalışmak için şunlara dikkat etmek gerekir:

- Başkalarına etkili bir şekilde yeni fikirler geliştirmek, uygulamak ve bunlarla iletişim kurmak
- Açık ve yeni ve farklı perspektiflere karşı duyarlı olma; grup girdisini ve geri bildirimini çalışmaya dâhil etmek
- İş dünyasında özgünlük ve yaratıcılık göstermek ve yeni fikirleri benimsemek için gerçek dünya sınırlarını anlamak
- Başarısızlığı öğrenmek için bir fırsat olarak görmek; yaratıcılığın ve yeniliğin küçük başarıların ve sık hataların uzun vadeli, döngüsel bir süreç olduğunu anlamak

21.yüzyıl liderlik becerileri iş birliği araçları açısından önemli bir değişim ve gelişim göstermektedir. Özellikle E-iş birliği yöntemleri ve E-iş birliği araçları başkaları ile çalışma konusunda mekânsal ve zamansal duvarları ortadan kaldırmış durumdadır. Uzak mesafelerde en hızlı telgraf ile yapılan iş birliği komutları günümüzde mobil cihazlar sayesinde her yerde internet vasıtasıyla anlık olarak sesli veya görüntülü olarak gerçekleştirilebilmektedir.



İş birliği konusunda 21.yüzyıl liderleri teknoloji okuryazarlığı boyutu dâhilinde ilkin E-İş birliği araçlarını – sesli ve görüntülü mesajlaşma yazılımları, e-mail, bulut teknolojisi ve bunları üzerinde barındıran mobil telefon ve bilgisayarlar – kullanma becerisine sahip olmaları gerekmektedir. İkinci beceri olarak bu araçları iş birliği çalışmalarına doğru şekilde bağlamak için uygun yöntemleri öğrenmek ve uygulamak gerekmektedir.

**Kontrol ve karar vermek.** Kontrol; Hoyle (1998)'e göre personel değerlendirmesi sanatın ve bilimin karışımıdır. Öğretilebilir ve uygulanabilir personel değerlendirmesinde temel beceriler bulunsa da farklı öğretim veya yönetim koşullarında hangi değerlendirme araçlarının kullanılacağına ilişkin düşünceler spekülatif kalır. Bununla birlikte, belirli bir personelin performansını ölçmek için doğru zamanda doğru değerlendirme aracını kullanmak harcanan zaman ve enerjiye değmektedir. Etkili personel değerlendirmesi, öğretmen ve yönetici performansını iyileştirmenin anahtarıdır.

Hoyle (1998), bilgilendirilmiş karar vermenin bileşenlerini iki kısma ayırır:

- Algılama, tanımlama ve veri toplamayı içeren bir anlayış
- Seçenekler ve sonuçları içeren (Taylor 1984) problem çözme

Değerlendirme için aşağıdaki sıralama takip edilebilir Hoyle (1998):

- Değerlendirme standartları nedir?
- Değerlendirme sonuçları nasıl kullanılacaktır?
- Değerlendirmeyi kim yapacak?
- Hangi araç türleri ve yöntemleri kullanılacak?
- Kaç defa değerlendirilecek?
- Yüksek değerlendirme puanları yeterlilikleri gerçekten yansıtıyor mu?
- Değerlendirme sonuçlarına katılmıyorsa itiraz prosedürleri nedir?

Hesap verilebilirlik 21.yüzyıl işlerinde önemli bir kavram olarak kabul edilmektedir. Günümüzde birçok iş yerinde hem çalışma sonuçlarını hem de beceri puanlarını içeren bir dizi performans değerlendirme kriterleri kullanılabilir. Hesap verilebilirlik iş sonu kontrol yerine iş öncesi kontrol edilecekmiş gibi işin tüm sürecinde kişisel-işsel kontrolü hedefler.

P21(2017) Kontrol ve karar verme üzerine aşağıdaki unsurlara dikkat çekmektedir:

- Delil, iddia, iddia ve inançları etkili bir şekilde analiz etmek ve değerlendirmek
- Başlıca alternatif görüşleri analiz etmek ve değerlendirmek
- Bilgi ve argümanlar arasında sentez yapmak ve bağlantı kurmak
- En iyi analiz sonuçlarına dayanarak bilgileri yorumlamak ve sonuç çıkarmak
- Öğrenme deneyimleri ve süreçleri üzerine eleştirel düşünmek

Karar vermek; belirli bir konu için ortada duran alternatifler arasında en uygun olanın seçebilme becerisi birçok yetkinliği gerektiren bir eylemdir.

Bir örgütte kararlar genellikle operasyonel/rutin kararlar ve stratejik kararlar olmak üzere ikiye ayrılır. Fitzgerald (2002) operasyonel kararları örgütün günlük yürütülmesi gereken süreçlere ait kararlar; stratejik kararı ise örgütün uzun vadeli politikalarına yön veren kararlar olarak tanımlamaktadır. Bir liderin verdiği kararlar örgütünün stratejilerine şekil verecek seviyededir. Bu anlamda stratejik kararlar aşağıdaki özellikleri taşır (Nutt and Wilson, 2010):

- Tam olarak tanımlanması zor olan zor problemlerdir.
- Uygulanabilir bir çözüm bulmak için sorunun anlaşılmasını gerektirir.
- Nadiren tek bir iyi çözüme sahiptirler, ancak çoğu zaman bir dizi olası çözüm vardır.
- Çözümlerde takaslar ve önceliklerle ilgili sorular ortaya çıkıyor.
- Çözüm faydaları, etkinlikleri açısından değerlendirmek zordur, çünkü kısmen etkinliklerin yargılanabileceği kesin bir son noktadan yoksundurlar.
- Organizasyondaki diğer problemler odak probleminin çözümlerine bağlıdır.
- Yüksek belirsizlik ve belirsizlik seviyeleri çözümlerle ilişkilidir.
- Faydalar için umutlanmanın gerçekleşmesi büyük risk taşır.
- Stratejik kararlar, bir seçimin tercihleri ile aynı hizada olmasını sağlamak için kilit oyuncularını politik baskı kullanmaya iten rekabet haklarına sahiptir.

Karar mercii ne kadar karar verilecek sistemin merkezine yakınsa verilecek karar o kadar yerinde olmaktadır.

Liderin kararları takipçileri için kanun hükmü değerindedir. Kararın katılığı liderlik stillerine göre değişse de takipçilerin lidere bağlılığı nedeniyle ortaya çıkan kararlarla ilgili bu durumun kontrol araçlarıyla denetlenebilir hâle getirilmesi gerekmektedir.

### ***İnovasyon ve Girişimcilik Becerileri Alanı***

Schumpeter (1934), inovasyonu tanımlayan ve “yaratıcı yıkım” olarak adlandırdığı şeyin beş temel kaynağını belirtir (akt. Lowe ve Marriott; 2006):

- Yeni bir malın ortaya çıkarılması (veya mevcut malın kalitesinde önemli bir gelişme sağlanması)
- Yeni bir üretim yönteminin oluşturulması (süreçlerde inovasyon)
- Yeni bir pazarın açılması (özellikle yeni bir bölgede yeni bir ihracat pazarı)
- Yeni bir hammadde ya da yarı mamul mal tedarik kaynağının sağlanması
- Yeni bir endüstriyel organizasyon türünün oluşturulması (yönetimsel bir inovasyon gibi)

**İnovasyon Becerileri.** Steve Jobs der ki: Lider ile takipçisini ayıran özellik liderin yenilikçi (inovatif-yenileşimci) olmasıdır. Yenileşim TDK (2018) sözlüğünde değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetimsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması, yenilik, inovasyon anlamlarında kullanılır. İnovatif-yenileşimci liderin rolü ve onu diğerlerinden üstün tutan beceri gerekli olduğu zamanda gerekli değişim için yeni yöntemler ve araçlar geliştirebilmesidir.

21.Yüzyılda yaratıcılık adına talep edilen aslında inovasyon becerisi olmalıdır. Yaratıcılık bir yetenek iken inovasyon bir beceridir. Yaratıcılık icat ve keşif yapmayı amaçlarken inovasyon yeniliği ve yenilenmeyi hedefler. Günümüzde yaratıcı bireyler kendilerini gerçekleştirme adına reklam, sanat, tasarım ve bilim gibi liderlik pozisyonlarından farklı alanlarda çalışabilmektedirler. Lider ise eylemleri dener. Onun için amaçların ve hedeflerin gerçekleştirildi yaşam alanı bir laboratuvardır. Lider inovasyon becerileri ile;

- Yeni fikirler
- Yeni programlar
- Yeni ürünler
- Yeni anlayışlar

- Yeni yaklaşımlar
- Yeni sorular üretebilir.

İnovatif lider aynı yoldan giderse aynı yere varacağını, aynı yöntemi uygularsa aynı sonuca varacağını bilir. Olanı değiştirmek, olandan ileriye gitmek, daha farklı kazanmak, daha yeni bir şey üretmek kısaca değişmek ve değiştirmek, gelişmek ve geliştirmek için olanı yeniden gözden geçirip yeni bir şeyler söylemek, yeni bir şeyler yapmak inovatif liderin özellikleridir.

“Eğitim ve Öğretimde İş birliği İçin Stratejik Çerçeve” başlıklı AB Konseyi Sonuç Bildirgesinde (SPBY,2014) Eğitim ve Öğretim 2020’nin 4 ana hedefi arasında eğitim ve öğretimin her aşamasında girişimcilik de dâhil olmak üzere yaratıcılık ve yenilikçiliğin teşvik edilmesi yer bulmuştur. Agbor (2008)’un belirttiği gibi 21.yüzyılda bir kurumu avantajlı duruma getirecek birincil kaynak yaratıcılık ve yeniliktir.

**Farklılıklardan Beslenmek.** Yaratıcılık için en önemli şart farklılıkları ortadan kaldırmak değil aksine farklılıkları çoğaltmaktır. Yenilikler farklı olandan doğar. Bu nedenle farklı fikirlerin, farklı yöntemlerin ve farklı bireylerin olduğu çeşitlendirilmiş takımlar yaratıcılık açısından en verimli topluluklardır. Tartışmalar ne kadar çıkmaz bir durumun sonucu gibi görülse de her ikilemden biri farklı bir çözüm olarak fırsata dönüşme potansiyeli taşır.

**Kötüden Öğrenmek.** Aydınlığı anlatmanın en iyi yolu karanlığı bilmektir. Bir işte başarılı olabilmek için o iş konusunda ortaya çıkmış başarısızlıkları incelemek faydalı olacaktır.

**Ortak Yaratıcılık.** Gerçekleşen bir yeniliğin ortaya konularak diğer bireylerin katkılarını sunmalarına imkân tanıyacak çevresel ve psikolojik şartları yerine getirebilme becerisidir.

Yaratıcılık konusunda lider için ikinci şart inovatif-yenileşimci olmaktır. İnovasyonun icat veya buluştan çok önemli bir farkı vardır. Bu fark mevcut yeniliğin mutlaka kullanılabilir olmasıdır. Bir icat veya bir buluş o an için hatta yüzyıl sonrası için eyleme veya araca dönüşmek zorunda değildir. Lider genelde ortada duran bir sorun veya hâlihazırda ulaşılması talep edilen bir hedef için yöntem veya araç bulmak zorundadır.

ISTE (2017) yaratıcılık ve yenilikçi düşüncüyü bilgi oluşturarak ve teknolojiyi kullanarak yenilikçi ürünlere ve süreçlere dönüştürmenin adımlarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Mevcut fikirleri, ürünleri veya süreçleri oluşturmak için mevcut bilgileri uygulama
- Özgün eserleri kişisel veya grup çalışmasının aracı olarak oluşturma
- Karmaşık sistemleri ve sorunları keşfetmek için modeller ve simülasyonlar kullanma
- Eğilimleri ve tahmini olasılıkları tanımlama

**Girişimcilik Becerileri.** Girişimcilik, yeni mal ve hizmetlerin pazara arzı için fırsatları yakalama, bu mal ve hizmetleri kullanma, değerlendirme çalışmalarını yürütme, bu çalışmaları daha önce olmayan pazarlar, süreçler ve hammaddelerin elde edilebilmesi için yeni organizasyonlar oluşturma ve bunu yürütme aktiviteleridir (Shane 2004).

Girişimcinin Özellikleri (Bruce, 2002):

- Öz saygı/ öz güven
- Bir görevi bitirme ve başarılı olma azmi
- Denemeye devam etmek için gerekli sebat / çalışkanlık
- Hesaplanmış risk alma istekliliği ve kabiliyeti
- Çabaların başarısı konusunda iyimserlik
- Yaratıcılık: Bir ihtiyacı görme ve onu giderme becerisi
- Odaklanma: Hedefe ulaşma konusunda süreklilik
- Öngörü / içgörü: Geleceği olabileceği gibi görme yeteneği
- Başarısızlığı kabul etmedeki isteksizlik ve hatalardan ders alma yeteneği
- Sorumluluk : Sonuçları olduğu gibi kabul etme ve üstlenme becerisi

İyi bir girişimci olmak için hayatı okuyup yeniden şekillendirebilme becerisi önemli sayılabilir. Meredith, Nelson ve Neck (1982), girişimcilerin özelliklerini hayat okuryazarlığı içinde sıralar. Bunlar (akt. Lowe ve Marriott; 2006):

- Kendine güven
- Risk alma faaliyeti
- Esneklik
- Başarıya duyulan ihtiyaç

- Bağımsız olma arzusu

İnovasyon ve girişimcilik günümüzde birlikte görünür çalışmaktadır. Lowe ve Marriott'ın (2006) belirttiği gibi girişimcilerin özel beceri, bilgi ve tutumlarıyla, yeni fırsatları tespit etme, fikirlerden faydalanmak ve ticari başarılar elde etmek için gerekli kaynakları ve bilgiyi edinme motivasyonuna sahip olmaları onlara ilgiyi artırmaktadır. Girişimcinin becerilerini, tutumlarını ve bilgilerini; yeni işler oluşturmak için gereken teknikleri tanımlayarak, anlayarak ve edinerek ayrıca gerekirse yeni bir organizasyon oluşturarak, nasıl daha yenilikçi, kendine güvenen ve fırsatçı olunacağını öğrenmek mümkündür.

İnovasyon başlığı altında, girişimciliği destekleyen pazar-temelli bir inovasyon perspektifinde şunlar değerlendirilebilir (Lowe ve Marriott; 2006):

- Buluş zorunlu değildir. Popüler yanılı, inovasyonun icat ile aynı olduğu ancak alandaki yazarların ortak görüşü, inovasyonun mutlaka icat içermediğidir. Nitekim Bolton ve Thompson (2003), girişimci süreç modelinin “öngörülmesi” aşamasında, mucidin fırsat gözetmeni olması gerekmediğini, ne de fikri ticarileştirmeyi ileriye götüren proje şampiyonu olmadığına dikkat çekmektedir.
- İnovasyon sadece fikir sahibi olmakla ilgili değildir. Birçok insanın fikirleri vardır ancak onları ticarileştirme arzusu, vizyonu ve / veya know-how'ı yoktur.
- Kuruluşun her işlevi, paydaşlara değer katarak inovasyona katkıda bulunabilir.
- Teknoloji ve teknolojik olmayan gelişmeler inovasyona dâhildir.
- Hem adım değişikliği hem de artan iyileştirmeler, örgütsel performansı iyileştirmede değerlidir.

Lowe ve Marriott'ın (2006) ifadesi ile girişimcilerin yeteneklerini, deneyimlerini, mizaçlarını ve tercih edilen davranışlarını göz önünde bulundurmamak yetmez. Bunları arzulanan bir sonucu elde etmek için başarılı bir şekilde kullanamazlarsa, hepsi boşuna demektir. Bir endüstri bilgisi ve anlayışıyla bir fırsatı algılayarlarsa, bunu ticari bir teklif hâline getirme arzusuna sahip olurlar, ancak müzakere etme becerilerine sahip olmazlar veya kaynakları birleştiremezlerse başarılı olamayabilirler. Girişimci seçim noktasında, yapılan eylemi belirleyen şey; bilgi, tutum ve becerilerinin birleşimidir.

### ***Değerlerini Geliştirme Becerileri Alanı***

Bir örgütün değerini artırmanın en verimli yolu örgüt içerisinde yer alan bireylerin değerini artırmaktır. Bir bireyin eylem gerçekleştirme değerini yükseltmenin yolu onları geliştirmek, geliştirmenin temel aracı ise eğitimidir. Lider çalışanların yaratıcılık becerilerini geliştirecek uygun bir ortam yaratabilmeli ve onlara bu konuda fırsatlar sunmalıdır.

Değerlerini geliştirme örgüt çalışanlarını stratejik değişim sürecine katmanın temel yönetimidir. Çünkü çalışanlarına yapılan yatırım örgütün geleceğine yapılan yatırım olarak sayılır.

Lider bir insandır ve öncelikle kendi gibi insanların önde ilerleyenidir. Lider amaç ve hedefleri gerçekleştirme sürecinde takipçilerini veya çalışanlarını süreç içerisinde tutma ve süreci onlar için anlamlandırma konusunda sorumludurlar. Süreç içsel ve dışsal birçok müdahâleye açıktır. Ayrıca zamanla amaçlar ve hedefler büyüyebilir veya dönüşebilir. Bu nedenle takipçilerinin niteliği de niceliği kadar önemli sayılmalıdır. Liderlik becerilerine liderin becerileri yanında taraftarlarının yetenekleri de eklenir. Bu nedenle örgütün gerektirdiği niteliklere sahip takipçilerin yetiştirilmesi gerekmektedir. Takipçilerin eğitilerek gelişim sürecine tabi tutulması liderlik için ayrı bir beceri alanıdır. Winston ve Patterson'ın (2006) ifade ettiği gibi lider, takipçilerin farklılıklarını tanır ve kişinin benzersizliğini bozmadan ortak değer ve yönler için birlik sağlar. Lider, bunu takipçisine, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmenin değeri ile kuruluşun kaynak ve imkânları içinde ihtiyaç duydukları şeyi sağlayacak yenilikçi esnek eğitim araçları, eğitim, destek ve koruma vasıtasıyla gerçekleştirir.

Öğrenme yetişkinlikte de devam etmektedir. Yetişkinlerin kavramları öğrenmeleri çocuklardan farklıdır. Onlar bir beceriye sahip olabilmek için gerçek deneyime ihtiyaç duyarlar. Resmi olarak okul ve diğer öğretim kurumlarında öğretilen mesleki ve beşerî beceriler iş ve iş dışı yaşam ortamında yaparak-yaşayarak ortaya çıkar, gelişir.

Çalışanlara kendilerini geliştirme fırsatı sunma bir örgüt için gerekliliktir. Çalışanların becerilerinin gelişimini sağlayabilmek ise daha farklı bir beceriyi gerektirir. Bu tarz bir eylem eğitimcinin eğitimi sürecine benzemekle beraber öğrenme aktarımı yanında tecrübe aktarımını da gerektirir. Bu nedenle normal

eğitimden daha profesyonel bir tarzı ifade eder. Çünkü çalışanları geliştirmek var olan tecrübeyi aktarmayı, başka yaşam alanlarına taşıyarak o tecrübeyi yaşatıp korumayı ve başka tecrübelerle etkileşime girmesini sağlayarak onu çoğaltıp yeni tecrübelerin doğumuna katkı sağlamayı içinde barındırır.

Çalışanları geliştirmek performans sorunlarını giderir. Kurum içi hiyerarşik değişimlerin çalışanların becerilerine göre gerçekleşmesi için karar vericilere ön bilgi imkânı verir. İhtiyaç duyulan beceriler için gerekli çalışanların kurum içinden temin edilmesini sağlar. Çalışanların değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve doğru pozisyonlara transfer edilmelerine yardımcı olur. Her çalışan aslında yetişkin bir öğrencidir.

Delphi (2008) belirttiği gibi “Kişisel ustalık bir bireyin öğrenme sürecine olan bağlılığıdır. İşgücünün diğer kuruluşların işgücünden daha hızlı öğrenebildiği bir organizasyon için rekabet avantajı vardır. Araştırmalar, iş yerinde öğrenmenin çoğunun örgün eğitimin ürünü değil tesadüfi olduğunu göstermiştir; bu nedenle günlük hayatta kişisel ustalığı uygulanan bir kültür geliştirmek önemlidir. Bir öğrenme organizasyonu, bireysel öğrenmenin toplamı olarak tanımlanmıştır, ancak bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenime aktarıldığı mekanizmaların olması önemlidir.”

Delphi (2008)’ye göre “Ekip öğrenme, bireysel öğrenimin birikimi demektir. Bireysel öğrenmeyi paylaşmanın yararı, çalışanların daha hızlı büyüdüğü ve bilgi ve uzmanlığa daha iyi erişim yoluyla organizasyonun sorun çözme kapasitesinin geliştirilmesidir. Öğrenme Örgütleri, sınır geçişi ve açıklık gibi özelliklerle ekip öğrenmeyi kolaylaştıran yapılara sahiptir. Ekip öğrenimi bireylerin diyalog ve tartışma yapmalarını gerektirir, bu nedenle ekip üyelerinin açık iletişim, paylaşılan anlam ve anlayış geliştirmeleri önemlidir. Öğrenme Organizasyonları, aynı zamanda, bu bilginin oluşturulması, edinilmesi, yaygınlaştırılması ve uygulanması için mükemmel bilgi yönetimi yapılarına sahiptir.”

Dede (2013) ileri bilgi ve becerilerin anlama ve performans olarak ortaya çıktığını belirtmektedir. Ona göre “Bireyler kişisel gelişim, kimlik gelişimi ve sosyalleşme için desteklenmelidir. Günümüzde uzaktan eğitim ve çıraklık eğitimi dâhil akademik eğitimi iş yeri deneyimiyle harmanlayan etkili eğitim modelleri ortaya çıkmaktadır. Bu modeller, eğitim ve istihdam, devam eden mesleki destek ve



gelişme ile gayri resmi yaşam boyu öğrenme ve hayat boyu öğrenme arasında sorunsuz geçiş yapmayı mümkün kılmaktadır.”

Diğerlerini geliştirmek bazen maliyeti yüksek olabilir. Eğitim çalışmalarının geri dönütlerinin hemen olamayacağı da kabul gören bir görüştür. Müller ve Jacob (2008) eğitime yapılan yatırımlarla ilgili üç hipotez sunar. Bunlar:

1. Beceri kazanma kabiliyetleri yüksek ve daha az maliyetli bireyler koşulları daha düşük bireylerden daha fazla eğitim alabilirler. Bu nedenle kolay ve hızlı öğrenme kapasitesine sahip bireylere daha fazla eğitim yatırımı yapılmalıdır.
2. Beceri oluşum süreci uzun bir süreçtir. Bu nedenle eğitim yatırımında geri dönüş toplama için erken yaşta beceri eğitimi başlatılmalıdır.
3. Beceri eğitiminin maliyetini kim ödeyecek? Bu konunun cevabı Becker (1964) tarafından önerilmiş olan genel ve özel nitelikteki işler arasındaki ayrıma dayanmaktadır. Genel nitelikler farklı işler için de değerlidir ve en önemlisi, farklı işverenler arasında kabul görürler. Özel nitelikteki işler ise belirli işverenler için gereklidir. Sonuçta genel nitelikteki işler için işçilerin maliyeti karşılaması beklenebilir. İşverenler ise kendi işlerine özel nitelikteki işlerin eğitim maliyetini karşılamaya hazır bulunmalıdırlar. Burada işveren işçinin gerekli üretkenliği sağlama konusundaki beklentisini dikkate almalıdır.

Bir örgütte öğrenme kapasitesini ve bilgi paylaşımını geliştirmenin birçok avantajları vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Delphi, 2008):

- Yenilik seviyelerini korumak ve rekabetçi kalabilmek
- Dış baskılara daha iyi cevap verilebilmesi
- Kaynakları daha doğru dağıtabilmek
- Her seviyedeki çıktıların kalitesini artırmak
- Örgütü daha fazla insan odaklı hâle getirerek okul imajını ve kültürünü geliştirmek
- Örgütteki değişim hızının arttırmak

Diğerlerini geliştirmek takipçilerini veya çalışanlarını tek tipleştirmek değildir. Her gelişim faaliyeti örgütsel sistemin özgün bölümleri içerisinde kendi amaç ve görevlerine uygun farklar gözetilerek icra edilmelidir. Farklı olanı kendi

içinde değerlendirip geliştirebilmek bir bütün olarak örgütün gelişmesini sağlayacak ve değişim talebini içsel dinamiklerden sağlayacaktır.

Diğerlerini geliştirme becerileri bireylerden başlar. Lider ile birey, birey ile diğer bireyler arasında sosyal ilişkilerin doğmasını sağlar. Böylece kurum içi sosyalleşme ile örgüt kültürünün oluşmasına ve gelişmesine katkıda bulunur.

## BÖLÜM III

### Yöntem

Bu bölümde araştırmanın deseni, araştırma soruları, çalışma materyali, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama teknikleri, verinin analizi ve araştırmada etik konularına ilişkin çalışma yapılmıştır.

#### Araştırma Modeli

Araştırmada liderlik stillerini konu edinen doktora tezlerinde yer alan liderlik stilleri ile ilgili alıntılanan yazarların görüş ve düşünceleri sentezlenerek kuramsal önermelerin oluşturulması hedeflenmektedir. Buna uygun olarak çalışma konusu içinde yer alan içeriklerin ifade ettiği eylemler ile 21.yüzyıl becerilerinin sentezlenmesi çalışmasına uygun şekilde meta-sentez araştırma biçimi uygulanmıştır.

Garside (2015) sentez kelimesini kavram olarak iki veya daha fazla ögenin yeni bir bütün halinde birleştirilmesi, bir teori veya sistem oluşturmak için fikirlerin birleşimi ve parçaların toplamının ötesine geçen yeni bir bilginin üretilmesi olarak tanımlamaktadır. Nitel çalışmaların sentezi için birçok metot uygulanabilir. Ring, Ritchie, Mandava ve Jepson (2011) bunları 1. Eleştirel Yorumlayıcı Sentez

2. Gömülü Teori Sentezi

3. Meta-Etnografi

4. Meta-Yorumlama

5. Meta-Çalışma

6. Meta-Özet

7. Nitel Çapraz Olgu Analizi

8. Tematik Sentez olarak sınıflandırmaktadır.

Sandelowski ve Barroso'ya (2007) göre meta-sentez tek başına bir bilimsel araştırma biçimi ve metodolojik bir yaklaşımdır. Meta-sentezin bu özelliğinden dolayı bu araştırmanın farklı süreçlerinde metin frekansı, kodlama ve kodlayıcı uyumluluğu gibi nitel çalışmalara dayalı sentez, içerik ve doküman analizi ve bu analizlerin sonuçları Nvivo programı ile yapılmıştır. Bu sayede meta yorumlama, kritik yorumlama sentezi, çapraz durum analizi ve tematik sentez üzerinde çalışılmıştır. Sentez sonrasında ortaya çıkan şablon ve temalardaki beceri alanlarının liderlik stilleri ve beceri türlerine ilişkin

istatistiksel çalışmalar SPSS programı ile hesaplamalara tabi tutulmuş ve 21. yy becerileri ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiler belirlenmiştir.

Berg'in (2001) ifade ettiği gibi nitel araştırma yaklaşımlarının yenilenen benzer aşamaları bulunmaktadır. Berg tarafından bu ortak aşamalar şöyle sıralanmaktadır:

- Veriler toplanır ve metne dönüştürülür (örneğin alan notları, transkriptler, vb.).
- Kodlar, verilerde analitik olarak geliştirilir veya tümevarımsal olarak tanımlanır ve not setlerine veya transkript sayfalarına eklenir.
- Kodlar kategorik etiketlere veya temalara dönüştürülür.
- Veriler, benzer ifadeleri, örüntüleri, ilişkileri ve ortak yanları tanımlayan bu kategorilere göre sıralanır.
- Kategorilere ayrılan veriler model ve süreçlere göre incelenir.
- Belirlenen modeller önceki araştırma ve teoriler ışığında dikkate alınarak genellemeler oluşturulur.

Tablo 1 *Araştırmada kullanılan sentez terimlerinin anlamları*

Kaynak: Paterson, B.L. (2012). "It looks great but how do I know if it fits?": an introduction to meta-synthesis research (Eds.) Hannes, K., Lockwood, C. (2012). *Synthesizing Qualitative Research*. UK: John Wiley & Sons, Ltd.

|                           |  |
|---------------------------|--|
| İçerik analizi            | Birincil araştırma kapsamındaki veri kategorilerinin sıklığını belirlemek için içerik veri analizi stratejilerinin kullanılması. Veri kodlayıcıları arasında tutarlılığı sağlamak için belirli veri kategorilerinin önceden tanımlanması esas alınmıştır. (Cavanagh 1997; Nandy ve Sarvela 1997) |
| Kritik yorumlayıcı sentez | Hem nitel hem de nicel kanıtların sentezinde, meta-etnografyanın yanı sıra temelli teorinin uyarlanması. Veri sorusunun yanı sıra araştırma sorusunu hassaslaştırmak ve birincil araştırma örneğini elde etmek için çok tekrarlı bir yaklaşım gerektirir. Ayrıca, birincil                       |

|                        |   |
|------------------------|---|
|                        | araştırma çalışmalarının kalitesini, metodolojik niteliklerden ziyade teorik gelişime katkılarına göre değerlendirmek için bir yöntem uygular. (Dixon-Woods ve arkadaşları 2006a, b)  |
| Biçimsel temelli teori | Gömülü teoride nitel kanıtların sentezlenmesi için gömülü teorinin prosedürlerinin benimsenmesi, çalışılan olgu hakkında teori oluşturmak için temel araştırma raporları sunar. Teorik örnekleme ve sabit karşılaştırmalı analiz gibi temelli teorinin özelliklerini gösterir. (Kearney, 1988, 2001)  |
| Framework sentez       | Daha önce Papa, Ziebland ve Mays (2000) tarafından geliştirilen çerçeve analizine dayanarak. Nitel araştırma bulgularını sentezlemek için, araştırmacıların tartışmalarından ve ön literatür taramasından türetilmiş önceden belirlenmiş bir “çerçeve” kullanan tündengelimli bir yaklaşım. Sentez tanımlanan her önemli boyutun haritasını ve bunların etkilerinin doğasını ve diğer boyutlarla ilişkisini oluşturur. (Brunton ve ark. 2006) |
| Yorumlayıcı yöntem     | Tümevarımsal ve yorumlayıcı süreçler gerektirir. Birincil amaç, sentezde temsil edilen birincil araştırma bulgularını içeren bir teori, model veya kavram üreterek, incelenen olgunun daha üst düzey bir anlayışını oluşturmaktır. (Dixon-Woods ve ark. 2006b)  |
| Meta-etnografya        | Bu anlayış; (1) farklı ana araştırma çalışmalarının bulgularını, genel temalar, kavramlar veya metaforlar (karşılıklı çeviri analizi) oluşturmak için birbirlerine çevirir; (2) çeşitli çalışmalar arasındaki çelişkileri ve farklılıkları tanımlar ve açıklar (çürütme sentezi); ve (3) bölümleri üzerinde yapılan çalışmalardan incelenen bütün olgunun bir resmini geliştirir (argüman sentezi). (Noblit ve Hare 1988)                     |
| Meta-özeti             | Nitel verilerin sıklık ve etki boyutlarını hesaplamak için nicel teknikleri kullanan toplu bir yaklaşım. Birincil araştırma bulguları, bulguların sıklığına ve geçerliliğine göre bir harita oluşturmak için özetlenmiştir. Niteliksel  |

|                |   |
|----------------|---|
|                | meta özetler kendilerine bir sonuç olarak ortaya çıkabilir veya daha fazla sentez için temel oluşturabilir. (Sandelowski ve Barroso 2007; Martsolf ve diğerleri, 2010)  |
| Tematik analiz | Birincil araştırma gövdesindeki önemli, tekrar eden veya en yaygın temaların sistematik olarak tanımlanması ve bunların tematik başlıklar altında özetlenmesi. Nicel olabilir (yani, içerik analizinde olduğu gibi, temalar sayılabilir ve tablolandırılabilir) ancak genel olarak niteldir. (Dixon-Woods ve ark. 2006b; Garcia ve ark. 2002)   |
| Tematik sentez | Birincil araştırma çalışmaları boyunca temaları tanımlamak için tematik analiz tekniklerini kullanır, temel teori ve meta-etnografiden uyarlamaları kullanır. Sentez bileşeni, incelenen fenomenle ilgili hipotezler üretmek amacıyla temaları, temalar arasındaki benzerlikleri, farklılıkları ve ilişkileri yakalayan genel kategoriler halinde tümevarım şekilde gruplama yinelemeli bir işlemi gerektirir. (Thomas ve ark. 2004; Lipworth ve ark. 2010) |

Araştırmanın planlaması ve verilerin çözümleme süreci için araştırma deseni olarak gömülü teori tercih edilmiştir. Gömülü teori veri toplama süreci içerisinde az araştırılmış ya da hiç araştırılmamış bir teoriyi yaratmak için başvurulur (Yıldırım ve Şimşek, 2016; Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2010). Glaser ve Strauss'un (2006) belirttiği üzere teorik örneklemede, araştırmacının veriyi bir araya getirmesi, kodlaması, analiz etmesi, teoriyi geliştirmek için hangi verilerin toplanacağına ve nerede bulunacağına karar vermesi beklenir ve bu veri toplama süreci, ortaya konan teoriye dayanmalıdır.

#### Gömülü Teorinin Temel Bileşenleri (Flick,2009)

- Veri toplama, kodlama, analiz, yazma, tasarım, teorik sınıflandırma ve veri toplama döngülerinden oluşan spiral bir yapı.
- Olayların birbirleriyle ve her bir döngü boyunca teorik kategorilere göre karşılaştırmalı analizi.
- Devam eden veri analizinden geliştirilen ve kategorilere dayanan teorik bir örnekleme süreci.

- Örneklemin büyüklüğü; demografik “temsil edilebilirlik” ihtiyacından ziyade kategorilerin “teorik doygunluğu” veya yeni vakalardan sadece “ek bilgi” eksikliği ile belirlenir.
- Ortaya çıkan teori, sürekli olarak rafine edilip verilerle kontrol edilmesine rağmen veriler tarafından test edilmek yerine, tümevarımsal olarak geliştirilir.
- Kodlar verilerden ortaya çıkar ve üzerine bir emir uygulanmaz.
- Nihai raporda belirtilen temel ve / veya biçimsel teori, bu varyasyonlarla ilişkili veri ve şartlardaki tüm farklılıkları dikkate alır. Rapor tamamen açıklayıcı bir hesaptan ziyade analitik bir üründür. Amaç teori geliştirmektir (Hood 2007, s. 154).

Nitel çalışmada meta-sentez yöntemi kullanılmıştır. Meta-sentez, önceki araştırma sonuçlarını sistematik olarak değerlendirmek için yapılan nicel bir yaklaşımdır ve araştırma bütünü hakkında sonuçlara varmak için kullanılır. (Petiti, 2000). Kline (2013) Meta sentez çalışmalarında izlenebilecek aşamaları aşağıdaki gibi belirtmiştir:

- Araştırma sorusunu formüle edin.
- Verileri toplayın. (Birincil Çalışmalar)
- Verilerin kalitesini değerlendirin. (ör. Çalışma Tasarımı, Prosedürleri ve Ölçümü)
- Belirleyicileri (çalışma faktörlerini) ve ölçütleri (boyutların büyüklüklerini) belirleyin ve ölçün.
- Verileri analiz edin. (Sonuçların boyutlarını sentezleyin.)
- Sonuçları açıklayın, yorumlayın ve raporlayın.

### **Evren ve Örneklem**

Kline (2013)'nin belirttiği gibi bir meta analiz için iki ayrı çalışma yeterli olabilir. Ancak meta analiz çalışmaları için mutlak asgari sayı olmamakla beraber en az yirmi farklı birincil çalışmanın gerekeceği söylenebilir. Yeterli sayıda çalışmanın bulunamaması bilgi boşluğuna işaret edecektir. Bu nedenle yeterli sayının bulunup bulunmadığı konusunda Yükseköğretim Akademik Arama portalında Türkçe ifadelerle “lider, liderlik, liderlik tarzları, liderlik stilleri ve liderlik davranışları” anahtar kelimeleri ile arama yapılmıştır. Herhangi bir ölçütün uygulanmadığı bu

aramada 4062 adet tez bulunmuştur. Mevut arama aşağıdaki ölçütlere göre yeniden yapılarak araştırma konusuna dâhil edilerek birinci seviye çalışmalar tespit edilmiştir.

#### *Çalışmaların Dâhil Edilme Ölçütleri*

Dâhil etme ve hariç tutma kriterlerinin uygulanmasının kilit özellikleri şunlardır (Torgerson, 2003):

- Araştırma öncesinden tespit edilirler.
- Açıktırlar.
- Bağlayıcıdırlar, sıkı uygulanırlar.
- Araştırmalarda konu edinilen tüm çalışmalar raporun sonunda yer alan tablolarda listelenir. (Dâhil etme ve hariç tutma gerekçeleriyle birlikte)

Meta sentez çalışmasında mevcut araştırmalar arasında dâhil etme- hariç tutma ölçütleri aşağıdaki şekilde ele alınmıştır:

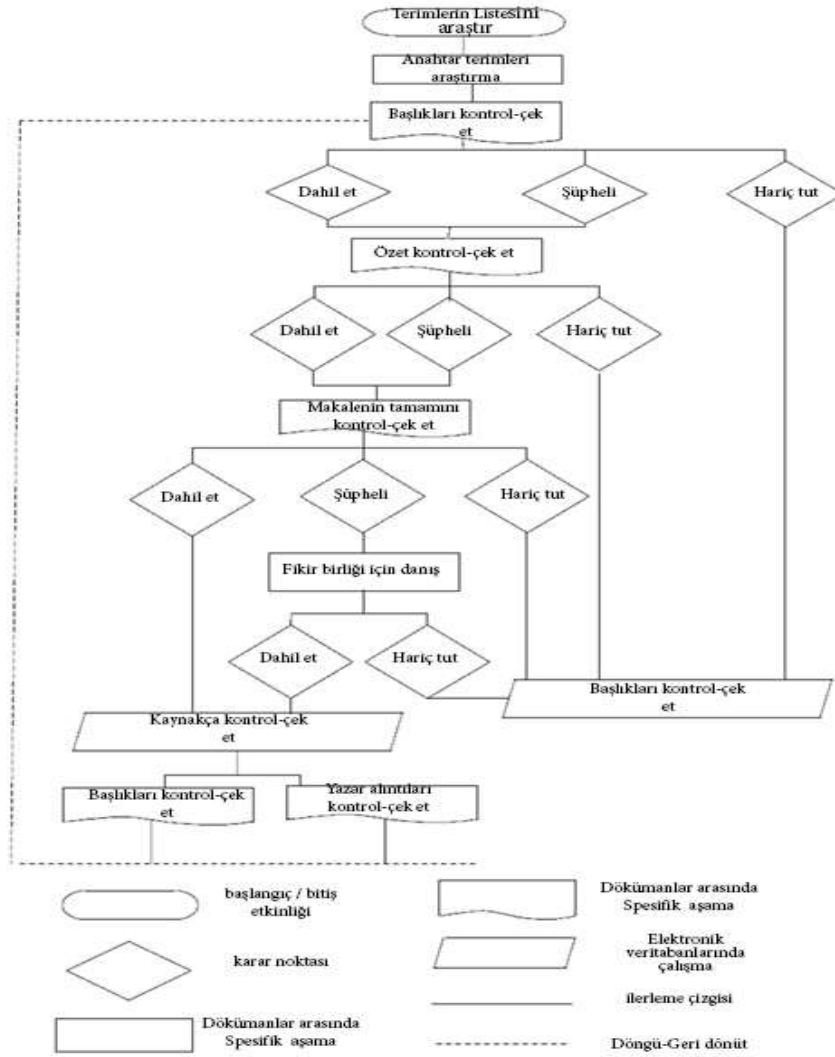
- Araştırmalar 2000-2018 yılları arasında yapılmış mı?
- Araştırmalar lider, liderlik ve liderlik davranışları konusunda kuramlar içeriyor mu?
- Araştırmalarda kullanılan kaynaklar güncel mi?
- Araştırmalar doktora tezi mi?
- Araştırmalar makale ise bulgu ve sonuç bölümü anahtar terimlerle uyuyor mu?

Dâhil edilme kriterleri şekil 8’de gösterilen algoritmaya göre uygulanmıştır.



Şekil 8 Araştırma, Erişim ve Geçerlilik Süreci

Kaynak: Sandelowski, M., Barroso, J. (2007). Handbook for Synthesizing Qualitative Research. Springer Publishing Company, Inc. (Graphic symbols are drawn, Harris (1999)).



Tablo 2 *Eğitim ve öğretim alanı merkezli arama sonuçlarına ulaşılan tez, makale, bildiri kitap ve proje sayısı*

| Anahtar Kelime | Lider | Liderlik | Liderlik tarzları | Liderlik Stilleri | Liderlik Davranışları |
|----------------|-------|----------|-------------------|-------------------|-----------------------|
| Tez            | 366   | 451      | 15                | 73                | 143                   |
| Makale         | 504   | 361      | 7                 | 43                | 93                    |
| Bildiri        | 1671  | 1058     | 66                | 59                | 143                   |
| Kitap          | 425   | 328      | 2                 | -                 | 1                     |
| Proje          | 378   | 195      | 14                | 13                | 11                    |
| Yüksek Lisans  | 323   | 405      | 15                | 64                | 130                   |
| Doktora        | 43    | 46       | 1                 | 9                 | 13                    |

Tablo 2’de araştırma konusuna dâhil edilebilecek makale, bildiri, kitap, proje, yüksek lisans ve doktora tezleri gösterilmektedir. (Araştırma konusuna dâhil edilecek çalışmalar doktora tezlerinden oluşturulmuştur. Liste mukayese amaçlı olarak verilmiştir.) Tablo 2’ye göre araştırma evrenini oluşturacak doktora tez sayısı 112’dir.

Şekil 8’de gösterilen algoritmanın oluşturduğu protokole uygun olarak yapılan doküman incelemesinde araştırma evrenine Tablo 4’te gösterilen liderlik tarzları katılmıştır.

Tablo 3 *Çalışma evrenine katılan Liderlik Davranış Tarzları*

| Sıra No | Evrene Katılan Liderlik Tarzları |
|---------|----------------------------------|
| 1       | Çoğulcu Liderlik                 |
| 2       | Dağıtıcı Liderlik                |
| 3       | Dönüşümcü Liderlik               |
| 4       | Etik Liderlik                    |
| 5       | İşlemci Liderlik                 |
| 6       | Karizmatik Liderlik              |
| 7       | Kendi Kendine Liderlik           |
| 8       | Kültürel Liderlik                |

|    |                     |
|----|---------------------|
| 9  | Otantik Lider       |
| 10 | Öğrenen Lider       |
| 11 | Öğretimsel Liderlik |
| 12 | Paylaşılan Liderlik |
| 13 | Stratejik Liderlik  |
| 14 | Süper Liderlik      |
| 15 | Takım Liderliği     |
| 16 | Teknoloji Lideri    |
| 17 | Vizyoner Liderlik   |
| 18 | Yaratıcı Liderlik   |
| 19 | Teknoloji Liderliği |
| 20 | Hizmetkar Liderlik  |

Nitel çalışmada teorik örnekleme yaklaşımı kullanılmıştır. Teorik örnekleme ile istatistiksel örnekleme arasındaki farklar Tablo 5’te gösterilmektedir:

Tablo 4 *Teorik ve İstatistiksel Örnekleme*

| <b>Teorik örnekleme</b>  | <b>İstatistiksel örnekleme</b>                                       |
|--|--|
| Temel popülasyonun genişlemesi önceden bilinmemektedir.                                      | Temel popülasyonun genişlemesi önceden bilinir.                      |
| Temel popülasyonun özellikleri önceden bilinmemektedir.                                      | Temel popülasyondaki özelliklerin dağılımı tahmin edilebilir.        |
| Örnekleme elemanlarının her adımda tekrar tanımlanacak kriterler ile tekrar tekrar çizilmesi | Önceden tanımlanmış bir planın ardından numunenin bir kerelik çizimi |
| Örnekleme büyüklüğü önceden tanımlanmamıştır.  | Örnekleme büyüklüğü önceden tanımlanmıştır.                          |
| Teorik doygunluğa ulaşıldığında örnekleme biter.   | Tüm örnek çalışıldığında örnekleme biter.                            |

Kaynak: Wiedemann (1955; akt. Flick, 2009)

Glaser ve Strauss’un (1967) ortaya attıkları teorik örnekleme kavramı araştırma sorusunun yanıtı olabilecek kavramların ve süreçlerin tekrar etmeye başladığı aşamaya (doyum noktası) kadar veri toplamaya devam edilmesini gerektiren bir örnekleme yaklaşımına işaret eder. Araştırmacı veri toplarken

örneklemine ne kadar büyük olacağından emin değildir. Ancak araştırmacı ortaya çıkan kavramlar ve süreçler birbirini tekrar etmeye başladığı zaman yeterli sayıda veri kaynağına (örneğin bireyler) ulaştığına karar verebilir. Bu tür örneklem genellikle önceden belirli sınırlarla örneklem oluşturmaya olanak verebilecek güçlü bir kuramsal çerçevenin zayıf olduğu durumlarda uygun olabilir. Bunlar da genellikle az araştırılmış ya da hiç çalışılmamış olgu, olay ve durumlara işaret eder (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Doktora tezleri ‘Yükseköğretim Akademik Arama portalından indirildiğinde bazı tezlerin ortak sonuçlara ait olduğu görülmüştür. Şekil 8’deki algorithmada gösterilen erişim ve geçerlilik süreci takip edilerek bazı çalışmalar elimine edilmiştir. Sonuçta 74 adet doktora tez konusu ortaya çıkarak araştırma için çalışma materyali olarak tespit edilmiştir. Araştırmaya konu olan tezler Tablo 3’de örnek olarak gösterildiği şekilde ek 3’te sunulmuştur.

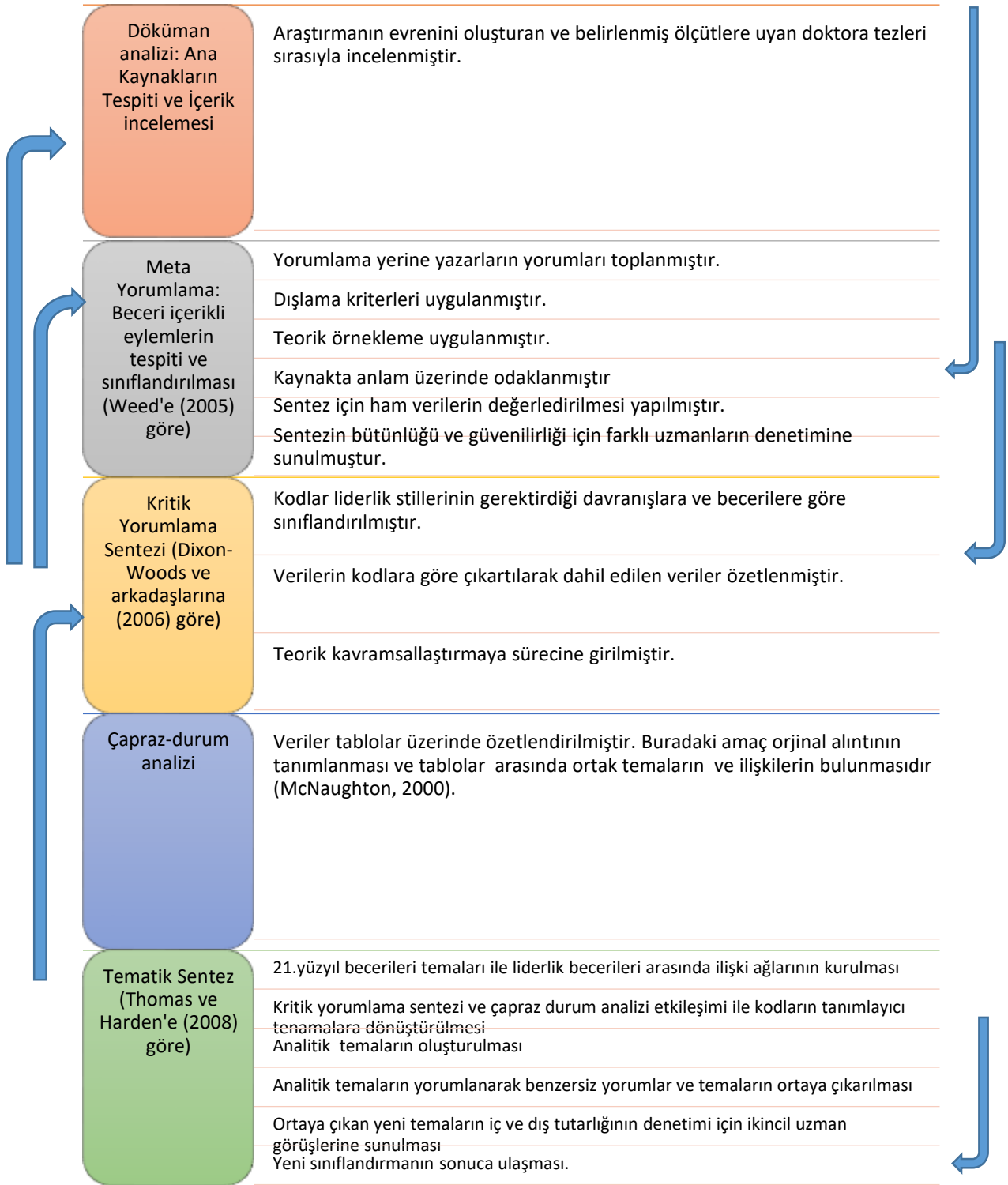
Tablo 5 *Meta-sentez çalışmasına dâhil doktora tezleri*

| <i>Sıra</i> | <i>Araştırma Adı</i> | <i>Boyut (Liderlik Stili)</i> | <i>Yazar</i> | <i>Yayın Yeri</i> | <i>Yayın Yılı</i> |
|-------------|----------------------|-------------------------------|--------------|-------------------|-------------------|
| 1           | Doktora Tez Adı      | Liderlik Stili                | Yazar Adı    | Bağlı üniversite  | (2000-2018 arası) |
| ...         | .....                | .....                         | .....        | .....             | .....             |
| 74          | .....                | .....                         | .....        | .....             | .....             |
| .....       | .....                | .....                         | .....        | .....             | .....             |

### **Veri Toplama Araçları**

Veri toplama sürecinde kullanılan teknikler şekil-1’de gösterilen araştırma döngüsü içerisinde kullanılmıştır.

Şekil 9 Meta-sentez araştırmasının işlem basamakları



### Verilerin toplanması

Tematik kodlama aşamasını, verilerin ortaya çıkan kodlara ve temalara göre düzenlenmesi takip eder. İlk aşamadaki ayrıntılı kodlama ve ikinci aşamadaki

tematik kodlama sonucunda, araştırmacı topladığı verileri dzenleyebileceği bir sistem oluşturur. Üçüncü aşamada ise araştırmacı bu sisteme göre elde edilen verileri dzenler ve bu şekilde belirli olgulara göre verileri anlamak ve yorumlamak mümkün olur (Yıldırım ve şimşek, 2016).

Flick (2009) gömülü teori araştırmalarında üç sürecin olduğunu belirtir.

Bunlar:

1. Teorik Örnekleme,
2. Gömülü Teori Kodlaması,
3. Teori Yazma aşamalarıdır.

Flick bu yaklaşımda verilerin nasıl toplandıklarından çok nasıl yorumlandıklarına dikkat edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Flick'e göre burada veri toplamak için hangi yöntemin kullanılacağı sorusu önemsiz hale gelmektedir.

Araştırmanın evrenini oluşturan kaynaklar öncelikli olarak konu edindikleri liderlik tarzlarına ayrılmıştır. Excel programında her liderlik tarzı için ayrı bir sayfa açılıp içerik no, liderlik türü, içerik, yazar/yazarlar, yıl ve ana kaynak başlıklarından oluşan bir tablo hazırlanıp tüm sayfalarda bu tablo uygulanmıştır. Excelde hazırlanan tablolar daha sonra birleştirip ek 1'de gösterilen ana tablo oluşturulmuştur. (Tablonun büyüklüğü nedeniyle ekler bölümü dışında bu bölümde şekil 13'te örnek olarak gösterilmiştir.)

Ek 1'de gösterilen Araştırmaya konu olan alıntılar ve bu alıntıların içerik/liderlik ve ana kaynaklara göre sınıflandırılması tablosunun başlıkları aşağıdaki görevlerde kullanılmıştır:

İçerik: Liderlik tarzını fiil olarak ifade eden, ilgili yazar/yazarların ana kaynaktaki alıntılardığı içerik/görüş/metin

İçerik No: SPSS programında da kullanılmak üzere her bir ayrı içeriği ifade eden özgün numara

Liderlik Türü: Liderlik tarzı (Değişimci liderlik, dağıtıcı liderlik, etik liderlik gibi)

Yazar/Yazarlar: Liderlik tarzını/davranışını ifade eden asıl yazar/yazarlar

Yıl: İçeriğin sahibi yazarın bu içeriği kullandığı yıl

Ana Kaynak: İçeriklerin alıntılandığı ve araştırma evrenini oluşturan doktora tezlerinin kodu

Veri Analiz Süreci Temel kaynaklar NVivo programı ile içerik ve envanter analizinde kullanılacak beceri eylemlerini içeren bir atıf tablosu oluşturulmuştur

(Ek1 995 alıntı cümlesinden oluşmaktadır). Bu amaçla seçilen kaynaklar, edindikleri liderlik tarzlarına göre sınıflandırılmış ve kodlanmıştır. Bu kod, içerik ve beceri çalışmalarında içeriğin alındığı kaynağı ifade etmek için ana kaynak kodu olarak kullanılır.

Tablo 6 *Liderlik stillerine göre kodlama sonucu ortaya çıkan içerik tablosu (Ek 1 örneğidir.)*

| <i>İçerik no</i> | <i>Liderlik türü</i> | <i>İçerik</i>  | <i>Yazar/yazarlar</i> | <i>Yıl</i> | <i>Ana kaynak</i> |
|------------------|----------------------|--|-----------------------|------------|-------------------|
| <i>İÇERİK1</i>   | DAĞITICI<br>LİDERLİK | Tüm çalışanların liderlik uygulamalarına katılmaları için uğraşmak                               | Spillane and Harris   | 2008       | AK11              |
| <i>İÇERİK2</i>   | DAĞITICI<br>LİDERLİK | Örgüt içindeki işlerin, iş görenler arasında dağıtıldığı bir grup çalışması yaklaşımını öngörmek | Gronn                 | 2002       | AK11              |
| <i>İÇERİK3</i>   | DAĞITICI<br>LİDERLİK | Liderlik yetkisinin geniş bir şekilde dağıtılabileceği bir yapı oluşturmak                       | Bennett ve diğerleri  | 2003       | AK11              |
| .....            | .....                | .....  | .....                 | ....       | ....              |
| <i>İÇERİK995</i> | .....                | .....  | .....                 | ....       | ....              |

Ana temalar ve alt boyutlar tespit edildikten sonra çalışmalarda alınan 995 adet içerik/eylem türü Beceri türü olarak 16 adet alt boyuta ve Beceri alanları olarak 5 adet Temaya ayrılmıştır. Elde edilen tablo “Ek”ler bölümünde EK 2: İçeriklerin liderlik ve beceri türlerine göre sınıflandırılması tablosunda gösterilmiştir. (Ek 2 de belirtilen tablonun büyüklüğü nedeniyle tablonun örneği Tablo 7’deki gibi gösterilmiştir.)

Ek 2’de gösterilen İçeriklerin liderlik ve beceri türlerine göre sınıflandırılması tablosunda kullanılan başlıkların açıklaması şöyledir:

**Sıra no:** Tablo sıra no

**İçerik No:** Ek 1’de yer alan içeriklerin listelendiği tablodaki içeriğin numarası

**Liderlik Türü:** Ek 1’de yer alan içeriklerin listelendiği tablodaki içeriğe karşılık gelen liderlik türü

Ek 2’de belirtilen beceri eylemleri alanında akademik personel ve özel eğitim uzmanlarının rehberliğinde meta yorumlama ve eleştirel yorum sentezleri 21. yüzyıl becerilerine göre sınıflandırılmaya çalışılmıştır. Bu sınıflandırma geçici bir

sınıflandırma olarak oluşturulmuştur.(Ek 3 - 995 eylem satırından oluşur.) Bu araştırmanın genel çerçevesi içinde bir kodlama formatı kullanılmıştır. Buna göre, literatürde bahsedilen 21. Yüzyıl Becerileri üzerine çalışan kurumların sınıflandırmalarına benzer şekilde tematik sentez çalışmaları oluşturulmuş ve bu yapıya uygun kodların bir listesi yapılmıştır.

(Ek 3'te daha önce liderlik tarzlarına göre toplanan, liderlik-beceri alanlarına ve liderlik-beceri türlerine dönüştürülen alıntılarının sonuçları listelenmiştir. Örneğin 1. satırdaki alıntı İçerik 1'den aktarılmıştır. Ek 2'de İçerik 1. Liderlik Davranışı Türlerinden Dağıtıcı Liderliğine bağlıdır. Bu liderlik tarzındaki içerik beceri alanları arasında sadece Yönetim Beceri Alanına ait olduğu görülmüştür. Bu beceri alanındaki içerik 1. beceri türleri arasında. Yönelme Beceri türü ve İşbirliği Beceri türü onaylanmıştır. Bu şekilde Ek 2'den alınan 995 içeriğin her biri liderlik Davranış Türü, Beceri Alanı Türü ve Beceri Türü başlıkları altında sınıflandırılır).

Tablo 7 İçerik tablosuna karşılık gelen liderlik beceri alanları ve beceri türlerinin sınıflandırılmasına ait bulgular

| Sıra No | İçerik No (EK 1) | Liderlik Davranış Türü |                    |                                      | Beceri Türü            |             |                      |
|---------|------------------|------------------------|--------------------|--------------------------------------|------------------------|-------------|----------------------|
|         |                  | Dağıtıcı Liderlik      | Yönetim Becerileri | Beceri Alanı Türü                    |                        |             |                      |
| 1       | İçerik1          | Dağıtıcı Liderlik      | Yönetim Becerileri |                                      | Yönelme                | İş birliği  |                      |
| 2       | İçerik2          | Dağıtıcı Liderlik      | Yönetim Becerileri |                                      | Takım Kurma            |             |                      |
| 3       | İçerik3          | Dağıtıcı Liderlik      | Yönetim Becerileri | İnovasyon ve Girişimcilik Becerileri | Planlama- Organizasyon | Takım Kurma | İnovasyon Becerileri |
| ...     | .....            | .....                  | .....              | .....                                | .....                  | .....       | .....                |
| 995     | İçerik995        | .....                  | .....              | .....                                | .....                  | .....       | .....                |

**Beceri Alanı türü:** Ek 1'de yer alan içeriklerin listelendiği tablodaki içeriğe karşılık gelen Beceri Alanı Teması

**Beceri Türü:** EK 1'de yer alan içeriklerin listelendiği tablodaki içeriğe karşılık gelen Beceri Türleri Alt Boyutları. (Bir temaya birden fazla "Alt Boyut" tekabül edebilir.)



### ***Kodlama Yöntemi***

Kodlama aracı kritik Yorumlama sentezi için hazırlanmıştır. Doküman analizi ve meta yorumlama sürecinde elde edilen verilerin sınıflandırmaya tabi tutulabilmesi ve yeni bir teorik sınıflamanın oluşturulması için kodlama sistemi araç olarak kullanılmıştır. Bu kodlara karşılık gelen veriler sayesinde istatistik çalışmaları yapılabilmektedir.

Strauss ve Corbin (1990) üç tür kodlama sisteminden söz etmektedirler:

Daha önceden belirlenmiş kavramlara göre yapılan kodlama, verilerden çıkarılan kavramlara göre yapılan kodlama, genel bir çerçeve içinde yapılan kodlama. Daha önceden belirlenmiş kavramlara göre yapılan kodlamada araştırmanın temelini oluşturan bir kuram ya da kavramsal çerçevenin olduğu durumlarda veriler toplanmadan önce bir kod listesi çıkarmak mümkündür. Bu kod listesi hem temalar, hem de temaların altında yer alabilecek kavramlar düzeyinde olabilir. Verilerden çıkarılan kavramlara göre yapılan kodlamada belirli kuramsal temeli olmayan konularda yapılan araştırmalar için geçerlidir. Toplanan verilerin analizine rehberlik edecek bir kavramsal yapı olmadığından bu yapı, toplanan verilerin tümevarımcı bir analize tabi tutulması sonucu araştırmacı tarafından ortaya çıkarılır. Bu tür araştırmalarda araştırmacı verileri satır satır okur ve araştırmanın amacı çerçevesinde önemli olan boyutları saptamaya çalışır. Ortaya çıkan anlama göre araştırmacı belirli kodlar üretir ya da doğrudan verilerden yola çıkarak kodlar oluşturur. Genel bir çerçeve içinde yapılan kodlama birinci ve ikinci kodlama türünün birleşiminden oluşur. Yani verilerin analizinde önce genel bir kavramsal yapı oluşturmak mümkündür. Bu kavramsal yapıya göre kodlama yapılır. Ancak ortaya çıkan yeni kodlar listeye dâhil edilir. Bu şekilde önceden belirlenen bir kod listesi içerik analizini yönlendirirken tümevarımcı bir anlayışla verilerin incelenmesi sonucu ortaya çıkan veriler de daha önceden oluşturulan kod listesine eklenir ya da yeni kodlara göre eski kodlar değiştirilir. Bu tür bir kodlama sürecinde genel katogoriler ya da temalar önceden belirlenir ve temalar altında

yer alabilecek olan daha ayrıntılı kodlar, verilerin incelenmesi sonucu ortaya çıkar. (akt. Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Bu araştırmada genel bir çerçevede içinde yapılan kodlama biçiminden faydalanılmıştır. Buna göre temalar ve kategoriler literatür çalışmalarında belirtilen 21.yüzyıl becerileri üzerinde çalışan kurumların sınıflandırmalarına benzer şekilde oluşturulmuş ve bu yapıya uygun kodların listesi yapılmıştır. Araştırma süresince yeni verilere göre yeni kodlar eklenmiş, var olan kodlar değiştirilmiş veya silinmiştir. Tüm çalışmanın sonunda Tablo 8’de görülen “Liderlik Becerileri”nin “21.Yüzyıl Becerileri”ne göre hazırlanmış kod listesinin nihai hâli ortaya çıkmıştır. Kod listesinde de görüleceği üzere yeni kodlardan, tümevarımcı bir yaklaşımla ortaya çıkan yeni tema ya da kategorilerin sentezi ile yeni ve özgün bir sınıflandırma ortaya çıkmıştır. (Tablo... Beceri alanları temaları ve Tablo... Beceri Türleri kategorileri)

Araştırmaya dâhil edilen çalışmalar liderlik tarzları ve liderlik tarzlarının ifade ettiği içeriklere göre listelenmiştir. Daha sonra bu içeriklerin tanımı oluşturduğu becerilere, becerilerin oluşturduğu boyutlardan temalara ulaşılmıştır. Daha sonraki aşamalarda uzman görüşlerden faydalanır boyut ve temalara ulaşılmıştır.

Tablo 8 *Liderlik Becerilerinin 21.Yüzyıl Becerilerine göre hazırlanmış kod listesinin nihai hâli*

#### **Kişisel Farkındalık**

---

Öz farkındalığa sahip olma  
 Duygularına değer vermek  
 İstekleri fark etmek  
 Kendine güvenmek  
 Tutarlı olmak  
 Empati  
 Durumsallık  
 Kendi kendini değerlendirmek  
 İç kontrol  
 Kendi davranışlarını yönetmek  
 Özgür irade sahibi olma  
 Kendi hedeflerini belirleme  
 Kendini ödüllendirme ve cezalandırma  
 Öz düzenlemeli olmak

---

## **Kültürel Farkındalık**

---

Anahtar değerler  
Semboller ve dramatik olayları kullanmak  
Başkalarını tanımak  
Grup normları, değerler ve güncel alışkanlıklar oluşturma  
Kollektif iklim  
Durumsallık  
Kültürel formlar  
Tören ve seremoni  
Örgütsel Kültür  
Destekleyici örgüt kültürü  
Dini ve politik konularda istismarcı olmamak  
Semboller, sloganlar ve simgeler geliştirme  
Yeni kültür oluşturma  
Öğrenen örgüt kültürü

## **Çevresel -Durumsal Farkındalık**

---

İçinde bulunan ortamı bilmek  
Eğilimleri fark etmek  
İhtiyaçları fark etmek  
Yönelimleri görmek  
Grupsal davranışları görmek  
Fırsatları değerlendirmek  
Çevreye duyarlı olmak  
Empati  
Durumsallık  
Çevresel uyum  
Geleceği okumak

## **Teknoloji Okuryazarlığı**

---

Teknoloji  
Bilişim  
İnternet  
Sosyal ağlar

## Hayat Okuryazarlığı

---

Etik  
Empati  
Fikirleri almak  
Pozisyonlara önem vermemek  
Üyeleri güdüleme  
Değerler  
Vizyon  
Kültür  
Bireysel misyon ve vizyon  
Grubun yararını gözetmek  
İhtiyaçları etkilemek  
Örgütsel çıkar  
Örnek olmak  
Sorgulayıcı olmak  
Değer sistemi oluşturmak  
Tutarlı olmak  
İzleyenleri etki alanına alabilme  
İlham vermek  
İkna  
Çatışma yönetimi  
Çalışanlara ilgi  
Rol model olmak  
Moral  
İhtiyaç  
Bireysel farklılıklar  
Düşünce aşılama  
Saygı  
Güven  
İyimserlik  
Özgürlük  
Mücadeleci  
Belirleyici olmak

---

Kavramsal beceriler  
Değişim ihtiyacını görme  
Azim ve kararlılık  
Adalet  
İnisiyatif almak  
Sosyal sorumluluk  
Vicdanlılık  
Fırsat tanımak  
İzleyenleri cezbetmek  
Tarafsızlık  
Kendine yetebilmek

### **Medya Okuryazarlığı**

---

Medya  
Haber

### **Finansal Okuryazarlık**

---

Bütçe  
Finans  
Para  
Gelir  
Gider

### **Sorunu Görme Ve Çözme Becerileri**

---

Sorunları görme  
Yeni çözümler  
Çözüm için iş birliği  
Değişim ihtiyacını görme

### **Planlama Ve Organizasyon**

---

Vizyon  
Yönetim sistemi  
Örgüt yapısı  
Sistemi tekrar yapılandırmak  
Grup bütünlüğü  
Koordinasyon  
Geleceği hazırlamak

---

Planlama

Strateji

### **Takım Kurma**

---

Gruplara katılım

Grup Çalışması

Yetki dağıtımı

Birlikte çalışma

Sorumluluğu dağıtma

Yetki aktarma

Kollektif iklim

Kollektif özyeterlilik

Grup bütünlüğü

Grupla çalışma

Sinerji

Takım ruhu

Bireyler arası bağ

Ekip kurma

Ekip Çalışması

Takım öğrenmesi

### **Yöneltilme**

---

Eşgüdüm

Sorumluluğu dağıtma

Kollektif çalışma

Yetki aktarma

Üyeleri güdüleme

Karara katılma

Motive

Güdüleme

İş tatmini

Ödül

İzleyenleri etki alanına alabilme

İlham vermek

Rehber olmak

---

Çalışanlara ilgi  
Yetkilendirme  
Moral

### **İletişim**

---

Vizyon iletmek  
Vizyon yaymak  
Çift yönlü iletişim  
Özgün ilişki  
Bire bir iletişim  
Dinlemek  
İkna yeteneği  
İlişkisel açıklık

### **İş birliği**

---

Katılım  
Birlikte Çalışma  
Kollektif çalışma  
İş birliği  
Grubun yararını gözetmek  
Sinerji  
Çözüm için iş birliği

### **Kontrol ve Karar Verme**

---

Tarafsız değerlendirme  
Şeffaf karar verme  
Katılmalı karar verme

### **Yaratıcılık Becerileri**

---

Değişim  
Yenilik  
Dönüşüm  
Reform  
Yenilenme  
Yaratıcılık  
Metot geliştirme  
Sezgi  
Araştırmacı olma

---

### **Girişimcilik Becerileri**

---

Değişim cesareti  
 Risk  
 Girişimcilik iklimi  
 M¼cadeleci  
 Özg¼ven

### **İş G¼renleri Geliştirme Becerileri**

---

İş g¼renlerin gelişimi  
 Yetiştirmek  
 İlgi alanlarını artırmak  
 İnsan kaynağını geliştirmek  
 Takipçileri bilgilendirmek  
 Bilinç vermek  
 Takipçi gelişimi için ortam yaratma  
 Becerileri geliştirmek  
 Koçluk  
 Entelekt¼el gelişim  
 Örg¼tsel öğrenme  
 Hataları düzeltmek  
 Yeni öğrenme fırsatları

---

#### ***Temaların Bulunması***

Araştırmanın bu sürecinde çapraz durum analizi kullanılmıştır. Kodlama ve verilerin buna göre sınıflandırılmasından sonra ortaya çıkan veriler önce kategorilere, kategoriler de en sonunda da temalara ulaşılacak şekilde sınıflandırılmıştır. Bu süreçte iç ve dış tutarlılığa dikkat etmek gerekmektedir. Yıldırım ve şimşek (2016)'in ifadeleriyle iç tutarlılık, ortaya çıkan temanın altında yer alan verilerin anlamlı bir b¼t¼n oluşturup oluşturmadığıdır. Dış tutarlılık ise birbirinden farklı temaların kendi aralarında anlamlı bir b¼t¼n oluşturabilmesidir.

Araştırmada temaların iç ve dış tutarlılıkları konusunda veri setlerinin incelenmesi için birçok uzmanın deneyiminden faydalanılmıştır.



Tablo 9 *Beceri alanları Teması*

| Temanın Kodu | Tema                                      |
|--------------|---|
| A            | Farkındalık Becerileri                    |
| B            | Okuma Becerileri                          |
| C            | Yönetim Becerileri                        |
| D            | Yaratıcılık ve Girişimcilik<br>Becerileri |
| E            | Diğerlerini Geliştirme Becerileri         |

Tablo 10 *Beceri Türleri*

| Boyut Kod<br>adı | Beceri Türleri                       |
|------------------|--------------------------------------|
| 1                | Kişisel Farkındalık                  |
| 2                | Kültürel Farkındalık                 |
| 3                | Çevresel-Durumsal<br>Farkındalık     |
| 4                | Hayat Okuryazarlığı                  |
| 5                | Medya Okuryazarlığı                  |
| 6                | Teknoloji Okuryazarlığı              |
| 7                | Sorunu Görme Ve Çözme<br>Becerileri  |
| 8                | Planlama Ve Organizasyon             |
| 9                | Takım Kurma                          |
| 10               | Yöneltme                             |
| 11               | İletişim                             |
| 12               | İş birliği                           |
| 13               | Kontrol ve Karar Verme               |
| 14               | Yaratıcılık Becerileri               |
| 15               | Girişimcilik Becerileri              |
| 16               | Çalışanları Geliştirme<br>Becerileri |

### **Verilerin Analizi ve Yorumlanması**

Meta yorumlama ve eleştirel yorumlayıcı sentez sonrası elde edilen veriler üzerinden bulgulara ulaşmak için çapraz durum analizi uygulanmıştır. Böylelikle çalışma evrenindeki kaynakların sınıflandırılması, kodlanması ve dönüştürülmesi sürecinden sonra ortaya çıkan temalara göre liderlik becerilerinin türleri belirlenmiştir. Beceri türleri ile yapılan ikinci düzey analizler ile söz konusu türlerin benzer şekilde toplandığı beceri alanları oluşturulmuştur. Elde edilen sonuçları tartışmak ve düzenlemek için, bu alanda uzman birçok akademisyen ve özel eğitim alanında eğitim almış olanlardan (kullandıkları farklı yetenek ve beceri ölçme araçları nedeniyle); ve daha sonra içeriğin becerilere göre ayarlanmasında uygun değişiklikler yapıldı. İşlemler sonunda liderlik beceri türleri ve bunlara ilişkin sayısal veriler elde edilmiştir.

Bunun için Nvivo programı ile metin frekansı üzerinde sentez yapmadan önce, kodlama, kodlayıcı uyumluluğu ve beceriler, sentez yapıldıktan sonra temaya dönüştürülmek üzere belirlenmiştir. Kaynaklardaki alıntılara dayanarak sonuçlar, 995 liderlik becerileri atıf tablosu, + 1417 eylem listesi ve 20 liderlik stili tablosu değerlendirilmesinden geldi. Nitel araştırmanın sonunda elde edilen veriler SPSS programında işlenebilir şekilde hazırlanarak programa aktarılmış ve veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Verilerin analizde frekans, yüzdeler ve çapraz karşılaştırmalar yapılmıştır.

## BÖLÜM IV

### Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde çalışma sorularına yönelik toplanan veriler ışığında ulaşılan bulgulara değinilmektedir.

#### 21.Yüzyıl Liderlik Becerilerinin Sınıflandırılması Çalışmasına Ait Bulgular

Meta yorumlama ve kritik yorumlama sentezinden sonra elde edilen veriler üzerinden bulgulara ulaşmak için çapraz durum analizi (Tablo 7) uygulanmıştır. Bu şekilde çalışma evreninde yer alan kaynakların sınıflandırılması, kodlanması ve dönüştürülmesi sürecinden sonra ortaya çıkan temalara göre liderlik beceri türleri ortaya konulmuştur. Beceri türleri üzerinden yapılan ikinci düzey analizler üzerinden bu türlerin benzer şekilde toplandığı beceri alanları oluşturulmuştur. Elde edilen sonuçların tartışılması ve düzenlenmesi için bu konuda uzman birçok akademisyenden ve özel eğitim alanında fiili çalışılardan (kullandıkları farklı yetenek ve beceri ölçme araçlarından dolayı) yardım alınmış, içeriklerin becerilere dönüştürülmelerinde uygun değişiklikler yapılmıştır.

Sınıflandırmanın oluşturulması çalışması için tematik sentez kullanılmıştır. Tematik sentez, temel teori ve meta-etnografi tekniklerine dayanmaktadır. Bu yöntem şu adımları kapsar: "Metni satır satır kodlama, açıklayıcı temalar geliştirme ve analitik temalar oluşturma" Müdahalenin sonuçları analitik temalardan türetilmiş ve nihai çapraz durum sentezindeki etkililik değerlendirmesinin bulguları ile bağlantılıdır. Bu son adım, müdahalelerle hedeflenenlerin ihtiyaçlarını ve deneyimlerini karşılayan uygun ve kabul edilebilir müdahaleleri belirlemek için her iki sentezin bulgularını yan yana getiren karşılaştırmalı bir analizdir." (Kavanagh, Campbell, Harden ve Thomas, 2012).

Çalışma, tematik aşamanın üç aşaması için gerçekleştirildi. Bunlar:

- Satır satır kodlama
- Açıklayıcı temaların oluşturulması
- Yorumlayıcı / analitik temaların oluşturulması (Houghton, 2020)

### ***Liderlik Beceri Alanları ve Liderlik Becerileri Türleri Nelerdir?***

Liderlik becerilerinin türleri, çalışma evrenindeki kaynakları sınıflandırma, kodlama ve dönüştürme sürecinden sonra ortaya çıkan temalara göre belirlenmiştir. Beceri türleri ile yapılan ikinci düzey analizler ile söz konusu türlerin benzer şekilde toplandığı beceri alanları oluşturulmuştur.

Araştırmanın sonunda tematik sentez (Şekil-3-3) uygulanmış, nihayetinde ortaya çıkan liderlik beceri alanları ve beceri türleri sınıflandırması aşağıdaki gibi olmuştur;

Tablo 11 *Leadership Skill Areas Leadership Skill Types*

| <b>Liderlik Becerileri Alanı:</b>       | <b>Liderlik Beceri Türleri:</b>        |
|---|--|
| 1. Farkındalık Becerileri               | 1. Kişisel Farkındalık                 |
| 2. Okuma Becerileri                     | 2. Kültürel Farkındalık                |
| 3. Yönetim Becerileri                   | 3. Çevresel-Durumsal Farkındalık       |
| 4. İnovasyon ve Girişimcilik Becerileri | 4. Teknoloji Okuryazarlığı             |
| 5. Diğerlerini Geliştirme Becerileri    | 5. Hayat Okuryazarlığı                 |
|   | 6. Medya Okuryazarlığı                 |
|   | 7. Finansal Okuryazarlık               |
|   | 8. Sorunu Görme Ve Çözme Becerileri    |
|   | 9. Planlama ve Organizasyon Becerileri |
|   | 10. Takım Kurma Becerileri             |
|   | 11. Yönelme Becerileri                 |
|   | 12. İletişim Becerileri                |
|   | 13. İşbirliği Beceriliği               |
|   | 14. Kontrol ve Karar Verme Becerileri  |
|   | 15. Yaratıcılık - İnovasyon Becerileri |
|   | 16. Girişimcilik Becerileri            |
|   | 17. Çalışanları Geliştirme Becerileri  |

### ***Beceri Türlerinin Kendi Aralarındaki Dağılımı Nasıldır?***

Araştırma sonunda tematik sentez uygulanmış ve neticesinde liderlik beceri alanlarına ve beceri türlerine ilişkin aşağıdaki sınıflandırmaya ulaşılmıştır (Şekil, tez çalışmalarında atıf sayı ve oranını ve oluşan makaleleri göstermektedir.) (Şekil 10):

Şekil 10 EK-2'ye göre liderlik beceri türlerinin ve beceri alanlarının istatistiksel dağılımı ve birbirine dönüşümü ile ilgili bulgular

|                                   |     |       |   |  |     |        |      |  |      |
|-----------------------------------|-----|-------|---|--|-----|--------|------|--|------|
| Kişisel Farkındalık               | 197 | 13,9% | → | Farkındalık<br>Becerileri              | 289 | 22,3%  |      |  |      |
| Kültürel Farkındalık              | 69  | 4,9%  |   |  |     |        |      |  |      |
| Çevresel -Durumsal Farkındalık    | 56  | 4,0%  |   |  |     |        |      |  |      |
| Teknoloji Okuryazarlığı           | 45  | 3,2%  | → | Okuma Becerileri                       | 498 | 38,4%  |      |  |      |
| Hayat Okuryazarlığı               | 460 | 32,5% |   |  |     |        |      |  |      |
| Medya okuryazarlığı               | 0   | 0%    |   |  |     |        |      |  |      |
| Finans okuryazarlığı              | 0   | 0%    |   |  |     |        |      |  |      |
| Sorunu Görme Ve Çözme Becerileri  | 23  | 1,6%  | → | Yönetim Becerileri                     | 305 | 23,5%  |      |  |      |
| Planlama Ve Organizasyon          | 79  | 5,6%  |   |  |     |        |      |  |      |
| Takım Kurma                       | 51  | 3,6%  |   |  |     |        |      |  |      |
| Yöneltilme                        | 78  | 5,5%  |   |  |     |        |      |  |      |
| İletişim                          | 60  | 4,2%  |   |  |     |        |      |  |      |
| İş birliği                        | 47  | 3,3%  |   |  |     |        |      |  |      |
| Kontrol ve Karar Verme            | 37  | 2,6%  |   |  |     |        |      |  |      |
| Yaratıcılık Becerileri            | 49  | 3,5%  | → | Yaratıcılık ve Girişimcilik Becerileri | 73  | 5,6%   |      |  |      |
| Girişimcilik Becerileri           | 34  | 2,4%  |   |  |     |        |      |  |      |
| Diğerlerini Geliştirme Becerileri | 132 | 9,3%  | → | Diğerlerini Geliştirme Becerileri      | 132 | 10,2%  |      |  |      |
| N: 995                            |     |       |   | 1417                                   |     | 100,0% | 1297 |  | 100% |

(Hesaplamaya katılan içerik sayısı 995'tir. Sonuçları ifade eden rakamların daha yüksek olması cevapların çoklu yanıt şeklinde olmasındandır).

Beceri alanları sütununda yer alan toplamaların beceri türünde yer alan toplama eşit olmaması, daha az bir sonuca indirgenmiş olması uzmanlar tarafından yapılan son dağılım sonucunda farklı beceri türlerine ait kodların ortak beceri alanında toplanmasından kaynaklanmaktadır.

### **Liderlik Becerileri sınıflandırması nasıldır?**

Çalışma evreninde yer alan kaynakların sınıflandırılması, kodlanması ve dönüştürülmesi sürecinden sonra ortaya çıkan temalara göre liderlik beceri türleri ortaya konulmuştur. Beceri türleri üzerinden yapılan ikinci düzey sınıflandırma üzerinden bu türlerin benzer şekilde toplandığı beceri alanları oluşturulmuştur. Yani

önce beceri türleri alt temalar şeklinde üretilmiş ve birbiriyle ilişkili olan alt temalardan üst tema çeşidi olarak ‐Liderlik Beceri Alanları‐ ortaya çıkmıştır.

#### Liderlik Beceri Alanları ve Liderlik Beceri Türleri Listesi:

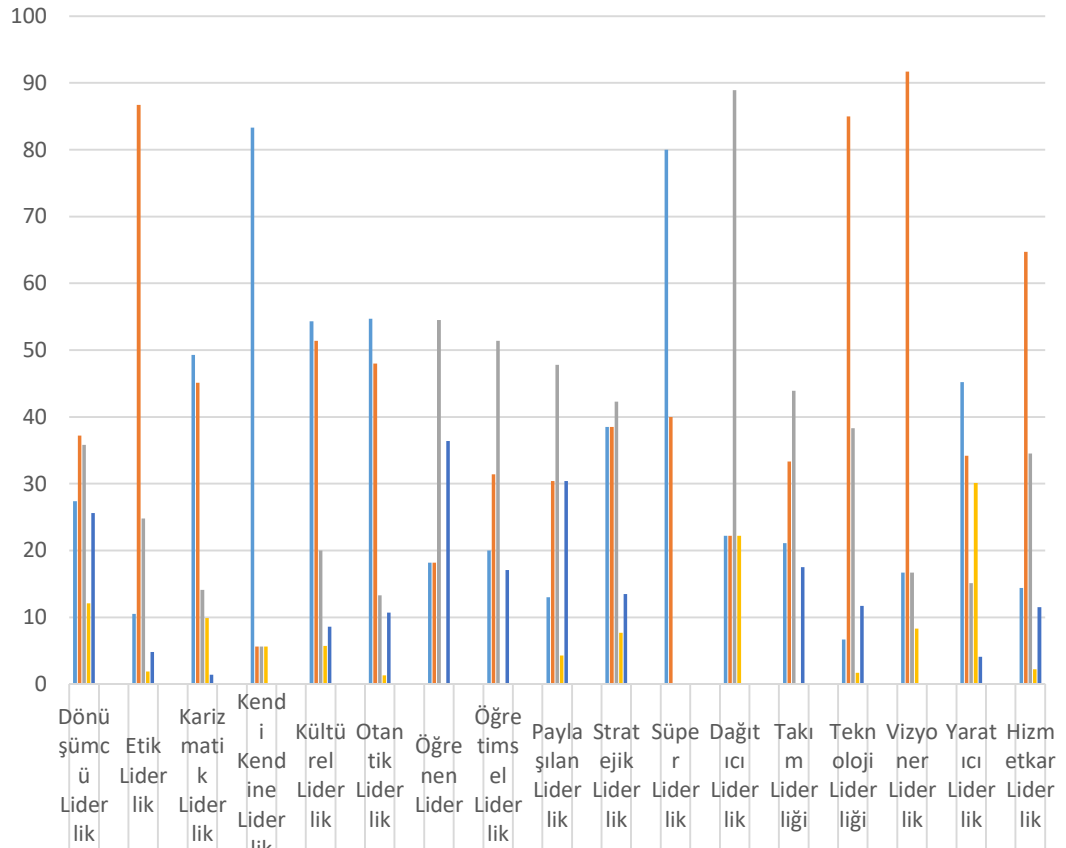
1. Farkındalık Becerileri
  - Kişisel Farkındalık
  - Kültürel Farkındalık
  - Çevresel -Durumsal Farkındalık
2. Okuma Becerileri
  - Teknoloji Okuryazarlığı
  - Hayat Okuryazarlığı
  - Medya Okuryazarlığı
  - Finans Okuryazarlığı
3. Yönetim Becerileri
  - Sorunu Görme Ve Çözme Becerileri
  - Planlama Ve Organizasyon
  - Takım Kurma
  - Yönelme
  - İletişim
  - İş birliği
  - Kontrol ve Karar Verme
4. İnovasyon ve Girişimcilik Becerileri
  - Yaratıcılık Becerileri
  - Girişimcilik Becerileri
5. Diğerlerini Geliştirme Becerileri
  - Diğerlerini Geliştirme Becerileri

Sınıflandırma pratik olarak Ek 1’de yer alan eylemlerin beceri türlerine ve sonra beceri alanlarına dönüştürülmesiyle gerçekleştirilmiştir. Nihayetinde Ek 1’de yer alan eylemlere paralel aynı şekilde 995 adet beceri türü ortaya çıkmıştır. Bu beceri türleri de kendi aralarında sınıflandırılarak beceri alanları oluşturulmuştur. Beceri alanlarını ve beceri türlerini gösteren bu tablo Ek 2’de gösterilmiştir.

## Hangi Liderlik Stili Çeşitleri İçin Hangi Beceri Alanları Gereklidir?

Şekil 11 Liderlik stillerine göre beceri alanlarının dağılımına ilişkin bulgular

Liderlik Beceri Alanlarının Liderlik Stilleri İçindeki Dağılımı (%)



Şekil 11'de her liderlik stili için gerekli olan beceri türlerinin içeriğiyle oluşturulan beceri alanları grafik olarak gösterilmiştir. Her liderlik tarzının, gerekli gördüğü ve yerinde uygulaması gereken bir beceri türü vardır. Genel olarak tanımlanan ve literatür çalışmaları eski bir tarihle ilişkilendirilebilecek liderlik tarzlarında okuryazarlık becerilerine yönelik taleplerin çok yüksek olduğu söylenebilir. Özellikle bir konuya odaklanan özel liderlik tarzlarında, o konuyu gerektiren beceri türü talebi çok yüksektir. Örneğin, öz liderlik stili ve çalışanları süper liderlik tarzında geliştirme becerileri, etik liderlik stilinde okuryazarlık

becerileri, liderlik stilini öğrenmede dağıtımsal liderlik ve yönetim becerilerinin talep oranı, diğer beceri gereksinimlerine göre çok yüksek bir farkla ortaya çıkmıştır. Günümüz literatür çalışmalarında olumlu bir yaklaşım olarak görülen liderlik tarzlarından biri olan dönüşümcü liderlik tarzında beceri taleplerinin eşit dağıtıldığı belirlenmiştir.

Şekil 11 ve Tablo 12'ye göre liderlik stilleri içerisinde oluşan beceri alanların istatistiki durumu liderlik stillerine göre şöyledir:



Tablo 12 *Liderlik Stilleri içerisinde Beceri alanlarının dağılımı*

|                        |                        | Farkındalık<br>Becerileri | Okuma<br>Becerileri | Yönetim<br>Becerileri | Girişimcilik<br>Becerileri | Yaratıcılık ve<br>Gelişim<br>Becerileri | Çalışanları<br>Geliştirme<br>Becerileri | Toplam |
|------------------------|------------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|----------------------------|---|---|--------|
| Dönüşümcü Liderlik     | Count                  | 59                        | 80                  | 77                    | 26                         | 55                                      | 215                                     |        |
|                        | % Liderlik Türü        | 27,4%                     | 37,2%               | 35,8%                 | 12,1%                      | 25,6%                                   |   |        |
| Etik Liderlik          | Count                  | 11                        | 91                  | 26                    | 2                          | 5                                       | 105                                     |        |
|                        | % Liderlik Türü        | 10,5%                     | 86,7%               | 24,8%                 | 1,9%                       | 4,8%                                    |   |        |
| Karizmatik Liderlik    | Count                  | 35                        | 32                  | 10                    | 7                          | 1                                       | 71                                      |        |
|                        | % Liderlik Türü        | 49,3%                     | 45,1%               | 14,1%                 | 9,9%                       | 1,4%                                    |   |        |
| Kendi Kendine Liderlik | Count                  | 15                        | 1                   | 1                     | 1                          | 0                                       | 18                                      |        |
|                        | % within Liderlik Türü | 83,3%                     | 5,6%                | 5,6%                  | 5,6%                       | 0,0%                                    |   |        |
| Kültürel Liderlik      | Count                  | 19                        | 18                  | 7                     | 2                          | 3                                       | 35                                      |        |
|                        | % within Liderlik Türü | 54,3%                     | 51,4%               | 20,0%                 | 5,7%                       | 8,6%                                    |   |        |
| Otantik Liderlik       | Count                  | 41                        | 36                  | 10                    | 1                          | 8                                       | 75                                      |        |
|                        | % within Liderlik Türü | 54,7%                     | 48,0%               | 13,3%                 | 1,3%                       | 10,7%                                   |   |        |
| Öğrenen Lider          | Count                  | 2                         | 2                   | 6                     | 0                          | 4                                       | 11                                      |        |
|                        | % within Liderlik Türü | 18,2%                     | 18,2%               | 54,5%                 | 0,0%                       | 36,4%                                   |   |        |
| Öğretimsel Liderlik    | Count                  | 7                         | 11                  | 18                    | 0                          | 6                                       | 35                                      |        |
|                        | % within Liderlik Türü | 20,0%                     | 31,4%               | 51,4%                 | 0,0%                       | 17,1%                                   |   |        |
| Paylaşılan Liderlik    | Count                  | 3                         | 7                   | 11                    | 1                          | 7                                       | 23                                      |        |
|                        | % within Liderlik Türü | 13,0%                     | 30,4%               | 47,8%                 | 4,3%                       | 30,4%                                   |   |        |

|                     |                        |       |       |       |       |       |     |
|---------------------|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| Stratejik Liderlik  | Count                  | 20    | 20    | 22    | 4     | 7     | 52  |
|                     | % within Liderlik Türü | 38,5% | 38,5% | 42,3% | 7,7%  | 13,5% |     |
| Süper Liderlik      | Count                  | 4     | 2     | 0     | 0     | 0     | 5   |
|                     | % within Liderlik Türü | 80,0% | 40,0% | 0,0%  | 0,0%  | 0,0%  |     |
| Dağıtıcı Liderlik   | Count                  | 2     | 2     | 8     | 2     | 0     | 9   |
|                     | Liderlik Türü          | 22,2% | 22,2% | 88,9% | 22,2% | 0,0%  |     |
| Takım Liderliği     | Count                  | 12    | 19    | 25    | 0     | 10    | 57  |
|                     | % within Liderlik Türü | 21,1% | 33,3% | 43,9% | 0,0%  | 17,5% |     |
| Teknoloji Liderliği | Count                  | 4     | 51    | 23    | 1     | 7     | 60  |
|                     | % within Liderlik Türü | 6,7%  | 85,0% | 38,3% | 1,7%  | 11,7% |     |
| Vizyoner Liderlik   | Count                  | 2     | 11    | 2     | 1     | 0     | 12  |
|                     | % within Liderlik Türü | 16,7% | 91,7% | 16,7% | 8,3%  | 0,0%  |     |
| Yaratıcı Liderlik   | Count                  | 33    | 25    | 11    | 22    | 3     | 73  |
|                     | % within Liderlik Türü | 45,2% | 34,2% | 15,1% | 30,1% | 4,1%  |     |
| Hizmetkar Liderlik  | Count                  | 20    | 90    | 48    | 3     | 16    | 139 |
|                     | % within Liderlik Türü | 14,4% | 64,7% | 34,5% | 2,2%  | 11,5% |     |
| Total               | Count                  | 289   | 498   | 305   | 73    | 132   | 995 |

Percentages and totals are based on respondents.

a. Group

**Dönüşümcü Liderlik.** Dönüşümcü liderlik stilinde evreni oluşturan kaynaklarda en çok anılan beceri alanı okuma becerileri alanı (%37) olmuştur. Daha sonra sırasıyla yönetim becerileri alanı (%36), farkındalık becerileri alanı (%27), diğerlerini geliştirme becerileri alanı (%26) ve en son olarak inovasyon ve girişimcilik becerileri alanı (%12) olmuştur.

**Etik Liderlik.** Etik liderlik stilinde evreni oluşturan kaynaklarda en çok anılan beceri alanı okuma becerileri alanı (%86) olmuştur. Daha sonra sırasıyla yönetim becerileri alanı (%25), farkındalık becerileri alanı (%11), diğerlerini geliştirme becerileri alanı (%5) ve en son olarak inovasyon ve girişimcilik becerileri alanı (%2) olmuştur.

**Karizmatik Liderlik.** Karizmatik liderlik stilinde evreni oluşturan kaynaklarda en çok anılan beceri alanı farkındalık becerileri alanı (%49) olmuştur. Daha sonra sırasıyla okuma becerileri alanı (%45), yönetim becerileri alanı (%14), diğerlerini geliştirme becerileri alanı (%5) ve en son olarak inovasyon ve girişimcilik becerileri alanı (%1) olmuştur.

**Kendi Kendine Liderlik.** Kendi Kendine liderlik stilinde evreni oluşturan kaynaklarda en çok anılan beceri alanı farkındalık becerileri alanı (%83) olmuştur. Daha sonra aynı oranlarda (%7) ile okuma becerileri alanı, yönetim becerileri alanı, inovasyon ve girişimcilik becerileri alanı (%2) olmuştur. Diğerlerini geliştirme beceri alanı ile ilgili bir kaynağa rastlanılmamıştır.

**Kültürel Liderlik.** Dönüşümcü liderlik stilinde evreni oluşturan kaynaklarda en çok anılan beceri alanı farkındalık becerileri alanı (%54) olmuştur. Daha sonra sırasıyla okuma becerileri alanı (%51), yönetim becerileri alanı (%20), diğerlerini geliştirme becerileri alanı (%9) ve en son olarak inovasyon ve girişimcilik becerileri alanı (%8) olmuştur.

**Otantik Liderlik.** Otantik liderlik stilinde evreni oluşturan kaynaklarda en çok anılan beceri alanı farkındalık becerileri alanı (%55) olmuştur. Daha sonra sırasıyla okuma becerileri alanı (%48), yönetim becerileri alanı (%13), diğerlerini

geliştirme becerileri alanı (%11) ve en son olarak inovasyon ve girişimcilik becerileri alanı (%1) olmuştur.

**Öğrenen Lider.** Öğrenen liderlik stilinde evreni oluşturan kaynaklarda en çok anılan beceri alanı yönetim becerileri alanı (%55) olmuştur. Daha sonra diğerlerini geliştirme becerileri alanı (%36) ile gelmektedir. Farkındalık becerileri alanı ve okuma becerileri alanının aynı oranda (%18) kaynaklarda yer bulmuştur. İnovasyon ve girişimcilik becerileri alanı hiç yer bulmamıştır.

**Öğretimsel Liderlik.** Öğretimsel liderlik stilinde evreni oluşturan kaynaklarda en çok anılan beceri alanı yönetim becerileri alanı (%51) olmuştur. Daha sonra okuma becerileri alanı (%31) ile gelmektedir. Farkındalık becerileri alanı (%20) ve diğerlerini geliştirme becerileri alanı (%18) ile kaynaklarda yer bulmuştur. İnovasyon ve girişimcilik becerileri alanı hiç yer bulmamıştır.

**Paylaşılan Liderlik.** Paylaşılan liderlik stilinde evreni oluşturan kaynaklarda en çok anılan beceri alanı yönetim becerileri alanı (%47) olmuştur. Daha sonra aynı oranlarda (%30) ile okuma becerileri alanı ve diğerlerini geliştirme becerileri alanı yer almıştır. Farkındalık becerileri alanı (%13) ve inovasyon ve girişimcilik becerileri alanı (%4) oranında kaynaklarda yer bulmuştur.

**Stratejik Liderlik.** Stratejik liderlik stilinde evreni oluşturan kaynaklarda en çok anılan beceri alanı yönetim becerileri alanı (%42) olmuştur. Daha sonra aynı oranlarda (%39) ile okuma becerileri alanı ve farkındalık becerileri alanı yer almıştır. Diğerlerini geliştirme becerileri alanı (%14) ve inovasyon ve girişimcilik becerileri alanı (%8) oranında kaynaklarda yer bulmuştur.

**Süper Liderlik.** Süper liderlik stilinde evreni oluşturan kaynaklarda sadece farkındalık beceri alanı (%80) ile okuma becerileri alanı (%40) oranında yer almıştır.

#### **Dağıtıcı Liderlik.**

Dağıtıcı liderlik stilinde evreni oluşturan kaynaklarda en çok anılan beceri alanı yönetim becerileri alanı (%89) olmuştur. Daha sonra aynı oranlarda (%22) ile

farkındalık becerileri alanı, okuma becerileri alanı ve inovasyon ve girişimcilik becerileri alanı yer almıştır. Diğerlerini geliştirme beceri alanı bu stilde kaynak olarak bulunmamıştır.

**Takım Liderliği.** Takım liderliği stilinde evreni oluşturan kaynaklarda en çok anılan beceri alanı yönetim becerileri alanı (%44) olmuştur. Daha sonra sırasıyla okuma becerileri alanı (%33), farkındalık becerileri alanı (%21) ve diğerlerini geliştirme becerileri alanı (%18) yer almıştır. İnovasyon ve girişimcilik becerileri alanı kaynaklarda yer bulmamıştır.

**Teknoloji Liderliği.** Teknoloji liderliği stilinde evreni oluşturan kaynaklarda en çok anılan beceri alanı okuma becerileri alanı (%85) olmuştur. Daha sonra yönetim beceri alanı (%38) ve diğerlerini geliştirme becerileri alanı (%12) yer almıştır. Farkındalık becerileri alanı (%7) ve inovasyon ve girişimcilik becerileri alanı (%2) oranında kaynaklarda yer bulmuştur.

**Vizyoner Liderlik.** Vizyoner liderlik stilinde evreni oluşturan kaynaklarda en çok anılan beceri alanı okuma becerileri alanı (%92) olmuştur. Daha sonra aynı oranlarda (%17) ile farkındalık becerileri alanı ve yönetim becerileri alanı yer almıştır. İnovasyon ve girişimcilik becerileri alanı (%8) oranında kaynaklarda yer bulurken diğerlerini geliştirme beceri alanı bu stilde kaynaklarda yer bulmamıştır.

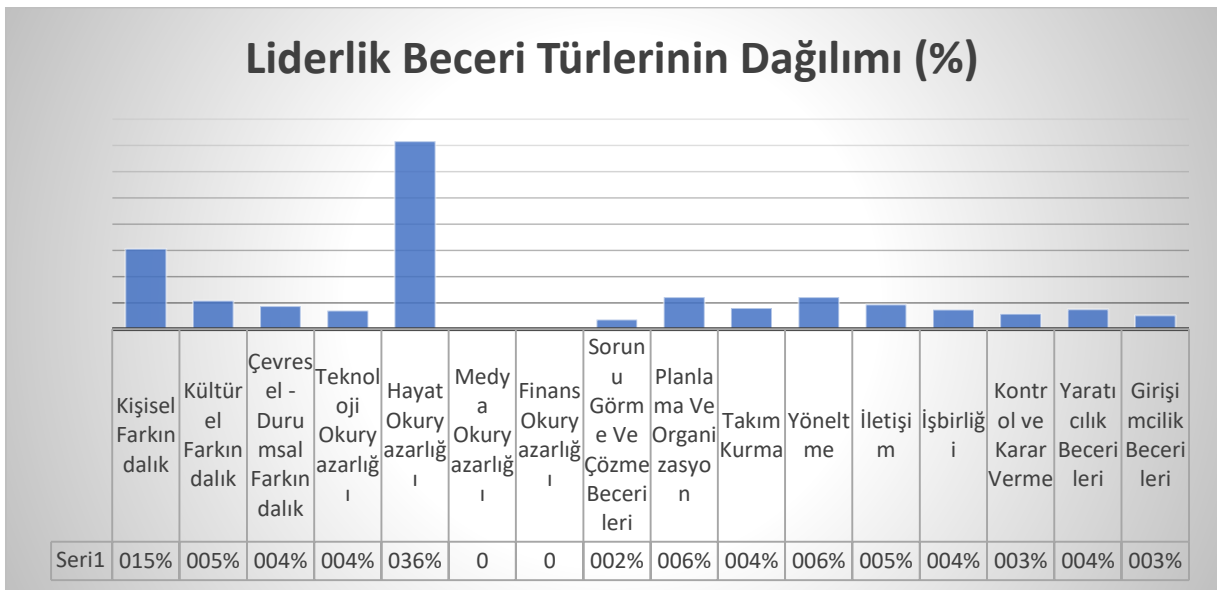
**Yaratıcı Liderlik.** Yaratıcı liderlik stilinde evreni oluşturan kaynaklarda en çok anılan beceri alanı farkındalık becerileri alanı (%45) olmuştur. Daha sonra sırasıyla okuma becerileri alanı (%34), inovasyon ve girişimcilik becerileri alanı (%30), yönetim becerileri alanı (%18) ve diğerlerini geliştirme becerileri alanı şeklinde ortaya çıkmıştır.

**Hizmetkar Liderlik.** Hizmetkâr liderlik stilinde evreni oluşturan kaynaklarda en çok anılan beceri alanı okuma becerileri alanı (%65) olmuştur. Daha sonra sırasıyla yönetim becerileri alanı (%35), farkındalık becerileri alanı (%14), diğerlerini geliştirme becerileri alanı (%12) ve inovasyon ve girişimcilik becerileri alanı (%2) şeklinde ortaya çıkmıştır.

### Liderlik beceri türlerinin kullanım sıklığı ve dağılımı nasıldır?

Literatürde her liderlik stiline kendine özgü talep ettiği beceri ve yetenekler konusu liderlik stiline özellikleri şeklinde ortaya konmaya çalışılır. Yapılan çalışmanın tamamında beceri türlerinin konu edinme sıklığının araştırılması tüm liderlik stilleri içinde en çok veya en az kullanılan beceri türlerinin tespiti gibi beceri türlerinin kullanım sıklığı sıralamasının yapılması için önemli sayılabilir.

Şekil 12 Liderlik beceri türlerinin genel toplam içindeki dağılımlarına ilişkin bulgular



Şekil 12’de literatür çalışmalarda yer verilerin becerilerin türlerine göre yer bulma oranları gösterilmiştir. Buna göre literatürde en çok konu edilen beceri türü hayat okuryazarlığı beceri türü (%35)’dir. Kişisel farkındalık beceri türü (%15) en çok işlenen ikinci beceri türüdür. Planlama ve organizasyon beceri türü, kültürel farkındalık beceri türü, yöneltilme beceri türü ve iletişim beceri türü yine çok konusu geçen beceri türleridir. Çalışanları geliştirme beceri türü bir başına bir beceri alanı olarak da değerlendirildiğinden bu tablo içinde sıralamaya alınmamıştır. Liderlik beceri türleri açısından liderlerin hayat okuryazarlık beceri türü ile farkındalık beceri türünün literatürde toplam becerilerin yarısından daha çok konu edildiği söylenebilir. Buna karşılık medya okuryazarlığı ve finans okuryazarlığı konusunun hiç değinilmemiş olması bu iki beceri türünün yeni liderlik özelliklerinden sayılmaya başlandığı anlamını taşıyabilir.

### Liderlik stili çeşitleri için hangi beceri türleri gereklidir?

Tablo 13 Liderlik stilleri içerisinde yer alan beceri türlerinin sayısal ve yüzde olarak dağılımı

|                            |                        | Beceri Türü*        |                      |                               |                         |                     |                                     |                          |             |         |          |            |                        |                        |                         | Total |
|----------------------------|------------------------|---------------------|----------------------|-------------------------------|-------------------------|---------------------|-------------------------------------|--------------------------|-------------|---------|----------|------------|------------------------|------------------------|-------------------------|-------|
|                            |                        | Kişisel Farkındalık | Kültürel Farkındalık | Çevresel Durumsal Farkındalık | Teknoloji Okuryazarlığı | Hayat Okuryazarlığı | Sorunu Görmeye Ve Çözüme Becerileri | Planlama Ve Organizasyon | Takım Kurma | Yönelme | İletişim | İş birliği | Kontrol ve Karar Verme | Yaratıcılık Becerileri | Girişimcilik Becerileri |       |
| <b>Dağıtıcı Liderlik</b>   | Count                  | 2                   | 1                    | 1                             | 0                       | 1                   | 0                                   | 2                        | 4           | 3       | 0        | 4          | 0                      | 1                      | 1                       | 20    |
|                            | % within Liderlik_Türü | 10,0%               | 5,0%                 | 5,0%                          | 0,0%                    | 5,0%                | 0,0%                                | 10,0%                    | 20,0%       | 15,0%   | 0,0%     | 20,0%      | 0,0%                   | 5,0%                   | 5,0%                    |       |
| <b>Dönüşümcü Liderlik</b>  | Count                  | 34                  | 24                   | 16                            | 0                       | 80                  | 13                                  | 23                       | 14          | 24      | 17       | 6          | 1                      | 15                     | 11                      | 278   |
|                            | % within Liderlik_Türü | 12,2%               | 8,6%                 | 5,8%                          | 0,0%                    | 28,8%               | 4,7%                                | 8,3%                     | 5,0%        | 8,6%    | 6,1%     | 2,2%       | ,4%                    | 5,4%                   | 4,0%                    |       |
| <b>Etik Liderlik</b>       | Count                  | 8                   | 1                    | 3                             | 0                       | 90                  | 0                                   | 5                        | 1           | 9       | 2        | 2          | 8                      | 1                      | 1                       | 131   |
|                            | % within Liderlik_Türü | 6,1%                | ,8%                  | 2,3%                          | 0,0%                    | 68,7%               | 0,0%                                | 3,8%                     | ,8%         | 6,9%    | 1,5%     | 1,5%       | 6,1%                   | ,8%                    | ,8%                     |       |
| <b>Karizmatik Liderlik</b> | Count                  | 28                  | 0                    | 6                             | 0                       | 32                  | 2                                   | 2                        | 0           | 0       | 4        | 1          | 0                      | 4                      | 5                       | 84    |
|                            | % within Liderlik_Türü | 33,3%               | 0,0%                 | 7,1%                          | 0,0%                    | 38,1%               | 2,4%                                | 2,4%                     | 0,0%        | 0,0%    | 4,8%     | 1,2%       | 0,0%                   | 4,8%                   | 6,0%                    |       |

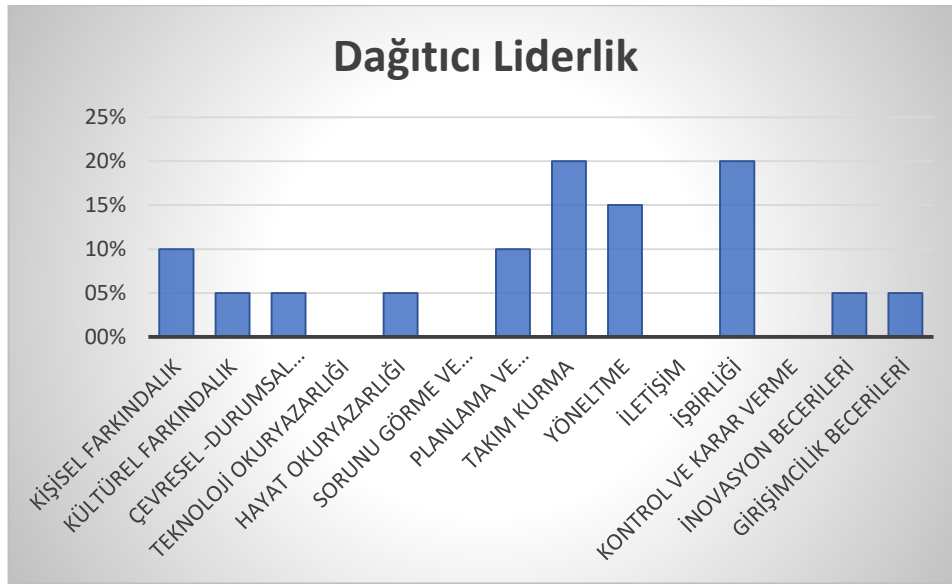
|                               |                        |       |       |       |      |       |      |       |       |       |       |       |       |      |      |    |
|-------------------------------|------------------------|-------|-------|-------|------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|----|
| <b>Kendi Kendine Liderlik</b> | Count                  | 15    | 0     | 0     | 0    | 1     | 0    | 0     | 1     | 0     | 0     | 0     | 0     | 1    | 0    | 18 |
|                               | % within Liderlik_Türü | 83,3% | 0,0%  | 0,0%  | 0,0% | 5,6%  | 0,0% | 0,0%  | 5,6%  | 0,0%  | 0,0%  | 0,0%  | 0,0%  | 5,6% | 0,0% |    |
| <b>Kültürel Liderlik</b>      | Count                  | 1     | 18    | 2     | 0    | 17    | 0    | 1     | 1     | 2     | 1     | 1     | 1     | 2    | 2    | 49 |
|                               | % within Liderlik_Türü | 2,0%  | 36,7% | 4,1%  | 0,0% | 34,7% | 0,0% | 2,0%  | 2,0%  | 4,1%  | 2,0%  | 2,0%  | 2,0%  | 4,1% | 4,1% |    |
| <b>Otantik Liderlik</b>       | Count                  | 35    | 4     | 3     | 0    | 37    | 2    | 2     | 0     | 0     | 2     | 0     | 4     | 1    | 0    | 90 |
|                               | % within Liderlik_Türü | 38,9% | 4,4%  | 3,3%  | 0,0% | 41,1% | 2,2% | 2,2%  | 0,0%  | 0,0%  | 2,2%  | 0,0%  | 4,4%  | 1,1% | 0,0% |    |
| <b>Öğrenen Lider</b>          | Count                  | 0     | 2     | 1     | 0    | 2     | 0    | 1     | 1     | 0     | 3     | 1     | 0     | 0    | 0    | 11 |
|                               | % within Liderlik_Türü | 0,0%  | 18,2% | 9,1%  | 0,0% | 18,2% | 0,0% | 9,1%  | 9,1%  | 0,0%  | 27,3% | 9,1%  | 0,0%  | 0,0% | 0,0% |    |
| <b>Öğretimsel Liderlik</b>    | Count                  | 1     | 4     | 2     | 1    | 11    | 0    | 7     | 2     | 4     | 3     | 5     | 1     | 0    | 0    | 41 |
|                               | % within Liderlik_Türü | 2,4%  | 9,8%  | 4,9%  | 2,4% | 26,8% | 0,0% | 17,1% | 4,9%  | 9,8%  | 7,3%  | 12,2% | 2,4%  | 0,0% | 0,0% |    |
| <b>Paylaşılan Liderlik</b>    | Count                  | 1     | 2     | 0     | 0    | 7     | 0    | 2     | 3     | 3     | 4     | 3     | 1     | 1    | 1    | 28 |
|                               | % within Liderlik_Türü | 3,6%  | 7,1%  | 0,0%  | 0,0% | 25,0% | 0,0% | 7,1%  | 10,7% | 10,7% | 14,3% | 10,7% | 3,6%  | 3,6% | 3,6% |    |
| <b>Stratejik Liderlik</b>     | Count                  | 8     | 4     | 9     | 1    | 20    | 0    | 10    | 5     | 5     | 0     | 1     | 10    | 2    | 3    | 78 |
|                               | % within Liderlik_Türü | 10,3% | 5,1%  | 11,5% | 1,3% | 25,6% | 0,0% | 12,8% | 6,4%  | 6,4%  | 0,0%  | 1,3%  | 12,8% | 2,6% | 3,8% |    |
| <b>Süper Liderlik</b>         | Count                  | 4     | 0     | 0     | 0    | 2     | 0    | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0    | 0    | 6  |
|                               | % within Liderlik_Türü | 66,7% | 0,0%  | 0,0%  | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 0,0%  | 0,0%  | 0,0%  | 0,0%  | 0,0%  | 0,0%  | 0,0% | 0,0% |    |
|                               | Count                  | 10    | 1     | 2     | 0    | 19    | 0    | 7     | 6     | 4     | 7     | 2     | 4     | 0    | 0    | 62 |



|                            |                        |       |      |       |       |       |      |       |      |      |       |      |      |       |      |      |
|----------------------------|------------------------|-------|------|-------|-------|-------|------|-------|------|------|-------|------|------|-------|------|------|
| <b>Takım Liderliği</b>     | % within Liderlik_Türü | 16,1% | 1,6% | 3,2%  | 0,0%  | 30,6% | 0,0% | 11,3% | 9,7% | 6,5% | 11,3% | 3,2% | 6,5% | 0,0%  | 0,0% |      |
| <b>Teknoloji Liderliği</b> | Count                  | 0     | 1    | 3     | 42    | 15    | 0    | 4     | 1    | 9    | 8     | 5    | 3    | 1     | 1    | 93   |
|                            | % within Liderlik_Türü | 0,0%  | 1,1% | 3,2%  | 45,2% | 16,1% | 0,0% | 4,3%  | 1,1% | 9,7% | 8,6%  | 5,4% | 3,2% | 1,1%  | 1,1% |      |
| <b>Vizyoner Liderlik</b>   | Count                  | 0     | 0    | 2     | 0     | 11    | 0    | 2     | 0    | 0    | 0     | 0    | 0    | 0     | 1    | 16   |
|                            | % within Liderlik_Türü | 0,0%  | 0,0% | 12,5% | 0,0%  | 68,8% | 0,0% | 12,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0%  | 0,0% | 0,0% | 0,0%  | 6,3% |      |
| <b>Yaratıcı Liderlik</b>   | Count                  | 32    | 1    | 0     | 1     | 24    | 4    | 3     | 0    | 3    | 1     | 0    | 1    | 17    | 7    | 94   |
|                            | % within Liderlik_Türü | 34,0% | 1,1% | 0,0%  | 1,1%  | 25,5% | 4,3% | 3,2%  | 0,0% | 3,2% | 1,1%  | 0,0% | 1,1% | 18,1% | 7,4% |      |
| <b>Hizmetkar Liderlik</b>  | Count                  | 18    | 6    | 6     | 0     | 91    | 2    | 8     | 12   | 12   | 8     | 16   | 3    | 3     | 1    | 186  |
|                            | % within Liderlik_Türü | 9,7%  | 3,2% | 3,2%  | 0,0%  | 48,9% | 1,1% | 4,3%  | 6,5% | 6,5% | 4,3%  | 8,6% | 1,6% | 1,6%  | ,5%  |      |
| <b>Total</b>               | Count                  | 197   | 69   | 56    | 45    | 460   | 23   | 79    | 51   | 78   | 60    | 47   | 37   | 49    | 34   | 1285 |

**Dağıtıcı Liderlik.** Dağıtıcı liderlik stilinde en önemli beceri türü aynı oranlarda (%20) olmak üzere takım kurma ve işbirliği becerileri olarak tespit edilmiştir. Bu liderlik stilinde yine yöneltme becerisi yüksek bir oranda (%15) ortaya çıkmıştır. Dağıtıcı liderlik stilinde kontrol ve karar verme becerileri, teknoloji okur yazarlığı becerisi ile iletişim becerileri konusunda herhangi bir kaynağa rastlanılmamıştır.

Şekil 13 Dağıtıcı liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı



**Dönüşümcü Liderlik.** Dönüşümcü liderlikte hayat okuryazarlığı becerisi (%28) ile çalışma evrenini oluşturan kaynaklarda en çok anılan beceri türü olmuştur. Bu liderlik için önemli sayılan diğer beceriler kişisel farkındalık becerileri (%12) ile planlama ve organizasyon becerisi (%8) olarak görülmüştür. Kontrol ve karar verme becerisi ile teknoloji okuryazarlığı becerileri bu liderlik stilinde önem verilmeyen beceri türleri olarak sayılabilir.

Şekil 14 *Dönüşümcü liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı*

**Etik Liderlik.** Etik liderlik stilinde hayat okuryazarlığı en önemli beceri türü olarak (%69) olarak ele alınmaktadır. İkinci önemde beceri olarak yöneltme beceri türü (%7) görülmektedir. Daha düşük derece ve aynı oranlarda (%6) kişisel farkındalık becerileri ile kontrol ve karar verme becerileri de bu liderlik stili için kayda alınan beceri türü olarak kaynaklarda yer almıştır.

Şekil 15 *Etik liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı*

**Karizmatik Liderlik.** Karizmatik liderlik için en çok aktarılan beceri hayat okuryazarlığı becerisi (%46) ve kişisel farkındalık becerisi (%40) olarak görülmektedir. Çevresel-durumsal farkındalık becerileri (%9) girişimcilik becerileri (%7), inovasyon becerileri (%6) ve iletişim becerileri (%6) bu liderlik stili için talep edilen diğer liderlik becerileridir.

Şekil 16 Karizmatik liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı



**Kendi Kendine Liderlik.** Kendi kendine liderlik stilinde söz edilen beceri türü kişisel farkındalık becerisidir (%83). Ayrıca aynı oranlarda (%6) takım kurma becerileri ile inovasyon becerileri bu liderlik stilinde gerekli beceriler olarak değerlendirilmiştir.

Şekil 17 Kendi kendine liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı



**Kültürel Liderlik.** Kültürel liderlik için istenen beceriler kültürel farkındalık becerileri (%37) ve hayat okuryazarlığı becerileri (%35) olarak görülmektedir. Aynı oranlarla (%4) girişimcilik becerileri ve inovasyon becerileri de bu liderlik stilinde anılan beceri türleridir.

Şekil 18 Kültürel liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı



**Otantik Liderlik.** Otantik liderlik stili için istenen beceriler hayat okuryazarlığı becerileri (%41) ve kişisel farkındalık becerileri (%39) olarak

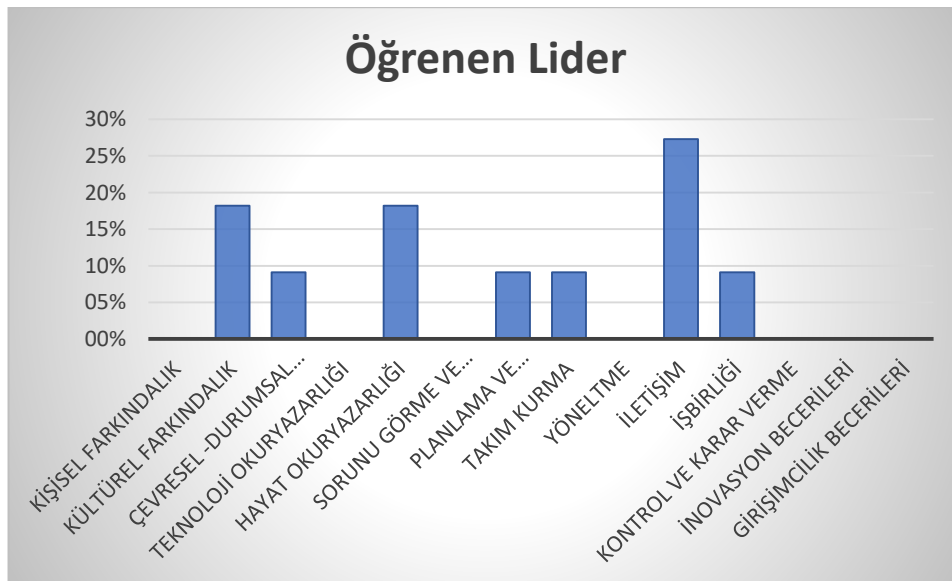
görülmektedir. Aynı oranlarla (%4) kültürel farkındalık becerileri ve kontrol ve karar verme becerileri de bu liderlik stilinde anılan beceri türleridir.

Şekil 19 Otantik liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı



**Öğrenen Lider.** Öğrenen liderlik stilinde en önemli beceri türü iletişim becerileri (%27) ve kültürel farkındalık becerileri (%18) olarak görülmektedir. Aynı oranlarla (%9) çevresel-durumsal farkındalık becerileri, planlama ve organizasyon becerileri takım kurma becerileri ve iş birliği becerileri bu liderlik stili için kaynaklarda yer bulan beceriler olarak tespit edilmiştir.

Şekil 20 Öğrenen liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı



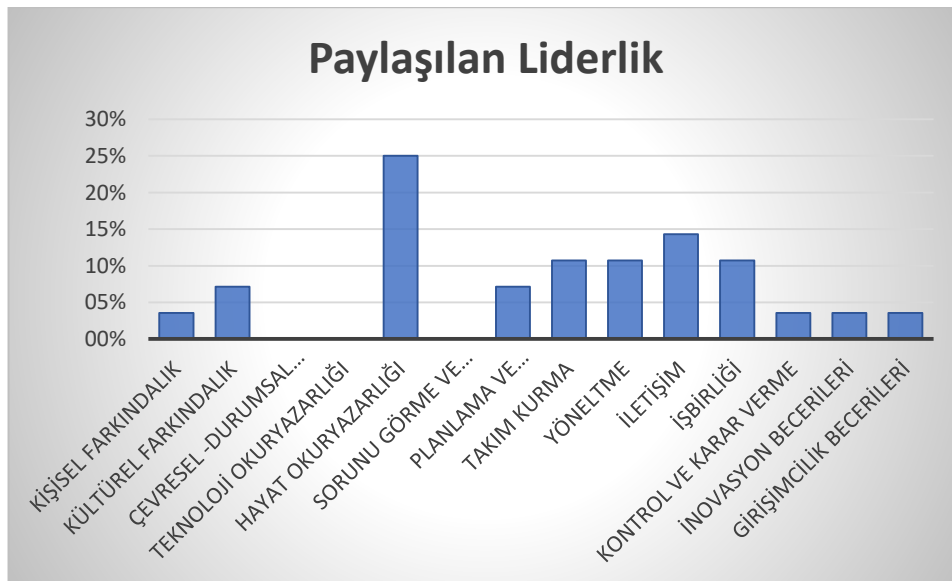
**Öğretimsel Liderlik.** Öğretimsel için en çok belirtilen beceri hayat okuryazarlığı (%27), planlama ve organizasyon becerileri (%17) olarak görülmektedir. İş birliği becerileri (%12), yöneltme becerileri (%10) ve kültürel farkındalık becerileri kaynaklarda yer bulan beceri türleridir.

Şekil 21 *Öğretimsel liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı*



**Paylaşılan Liderlik.** Paylaşılan liderlik için en çok istenen beceri türü hayat okuryazarlığı beceri türüdür (%25). Daha sonra iletişim becerileri (%14) ve aynı oranlarda (%11) takım kurma becerisi, yöneltme becerisi, iş birliği becerisi ile kültürel farkındalık (%7) kaynaklarda yer bulmuştur.

Şekil 22 *Paylaşılan liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı*



**Stratejik Liderlik.** Stratejik liderlik için en çok istenen beceri türü hayat okuryazarlığı beceri türüdür (%27). Daha sonra aynı oranlarda (%13) planlama ve organizasyon becerileri ve kontrol ve karar verme becerileri yer bulmuştur Çevresel-durumsal farkındalık becerisi (%12), kişisel farkındalık becerileri (%10) de kaynaklarda yer bulmuştur.

Şekil 23 Stratejik liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı



**Süper Liderlik.** Süper liderlik için kaynaklarda yer verilen beceri türleri kişisel farkındalık becerileri (%67) ve hayat okuryazarlığı becerisidir (%33).

Şekil 24 Süper liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı





**Takım Liderliği.** Takım liderliği için talep edilen beceriler hayat okuryazarlığı becerileri (%31), kişisel farkındalık becerileri (%16), aynı oranlarla (%11) planlama ve organizasyon becerileri ile iletişim becerileri, takım kurma becerileri (%10) ve tekrar aynı oranlarda (%7) iş birliği becerileri ve yöneltme becerileridir.

Şekil 25 *Takım liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı*



**Teknoloji Liderliği.** Teknoloji liderliği için ihtiyaç duyulan beceri türü teknoloji okuryazarlığıdır (%45). Bunun yanında hayat okuryazarlığı becerileri (%16), yöneltme becerisi (%10), iletişim becerisi (%7) ve iş birliği (%5) bu liderlik için aktarılan beceri türleridir.

Şekil 26 *Teknoloji liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı*



**Vizyoner Liderlik.** Vizyoner liderlik tipi en çok hayat okuryazarlığı becerisi gerektirmektedir (%70). Ayrıca aynı oranlarda (%13) çevresel-durumsal farkındalık becerisi ile planlama ve organizasyon becerisi de bu liderlik tipi için gerekli beceri tipi olarak görülmektedir.

Şekil 27 Vizyoner liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı



**Yaratıcı Liderlik.** Yaratıcı liderlik stilinde gerekli beceri türleri olarak kişisel farkındalık becerileri (%34), hayat okuryazarlığı becerisi (%26), inovasyon becerileri (%18) ve girişimcilik becerileri (%7) olarak görülmektedir.

Şekil 28 Yaratıcı liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı



**Hizmetkâr Liderlik.** Hizmetkâr liderlik stilinde en gerekli beceri olarak hayat okuryazarlığı becerisi (%50) görülmektedir. Ayrıca farkındalık becerisi (%10) ve iş birliği becerisi (%7) de bu liderlik stili için önemli sayılabilecek beceri türü olarak söylenebilir.

Şekil 29 Hizmetkâr liderlik stilinde beceri türlerinin dağılımı



## BÖLÜM V

### Tartışma

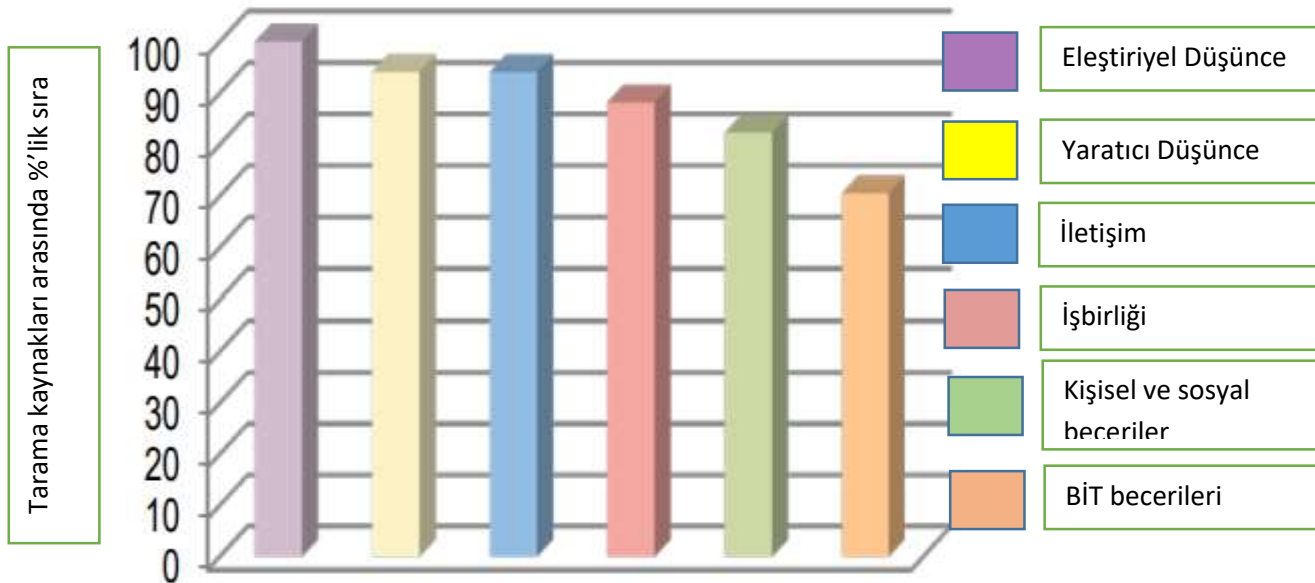
Bu bölümde, elde edilen bulgular literatürde yer alan araştırmalar çerçevesinde tartışılmıştır.

#### Kavramsal tartışmalar

21.yüzyıl becerilerinin çerçevesini oluşturma adına birçok kurum, kuruluş, vakıf ve akademisyen çalışmıştır. Oluşturulan çerçeveler farklı adlandırmalar, farklı sınıflandırmalar ve farklı becerilerden oluşabilmektedir. Yine bu beceriler üzerinde birçok farklı araştırma yapılmış ve farklı kavramlar ortaya çıkmıştır. Buna rağmen bu alanda çalışan kurumlar Dede (2009)'nin ifade ettiği gibi 21. yüzyıl becerilerinin kavramsallaştırılması çalışmasında bir "Babil Kulesi" durumundan kaçınmak için birbirlerinin fikirlerini yeterince geliştirmişlerdir. Bu nedenle 21. yüzyıl becerilerini savunan kurumlar, müfredata eklenmesi gereken çerçeveler açısından büyük ölçüde tutarlı bir çerçeveye sahiptir. Bununla birlikte her grup, kapsayıcı yetenek içinde farklı vurgu alanlarına sahiptir.

Her ne kadar her çalışmanın vurguladığı kendine özgü beceri tanımlamaları olsa da bu vurguların toplandığı ana hatlar bulunabilir. Bu konuda QCAA (2015)'in yaptığı çalışma Şekil 30'da gösterilebilir.

Şekil 30 Tarama kaynakları arasında yapılan karşılaştırmaya göre ele alınan 21.Yüzyıl Becerilerinin sayısal karşılaştırılması. Kaynak: QCAA (2015)



21.yüzyıl becerilerinin hangilerinin olduğunu genel geçer bir kabule ulaşmış sayılabilir. Liderlik teorilerinde durum bu kadar açık değildir. Liderlik teorileri içinde bulunulan sosyolojik yapıya, kültürel etkileşime ve tarih çizgisinde bulunulan zamana göre değişir ve gelişir. Her ortaya atılan liderlik teorisinde ortaya atıldığı dönemin izleri görülebilir. Yine liderlik teorilerinin farklı olmasını teorilerinin çoğunun batı menşeli olması (Trompenaars, 1993; Yukl, 1998; akt: Mabey ve Finch-Lees, 2008) veya erkek bakış açısıyla olması (Olsson, 2002; Vinnicombe ve Singh, 2002; akt: Mabey ve Finch-Lees, 2008) olarak açıklayan yazarlar bulunmaktadır. Benzer sebeplerle liderlik kavramı içerisinde liderlik becerilerini değerlendirmek daha genel ve tutarlı çözümler ortaya koyabilir.

Liderlik becerilerinin ortak temalarda toplanmış bulunmasına rağmen karşılaşılan bazı problemlerden söz etmek gerekmektedir. Temel problemlerden birisi bazı becerilerin ölçülmesindeki zorluktur. Suto'nun (2013) belirttiği gibi 21. yüzyıl becerilerini değerlendirmek için her türlü girişimin başarılı olmadığına dikkat çekmek gerekir. Yaygın bir zorluk, bazı becerilerin nesnel olarak ölçülmesi için çok öznel ve esrarengiz olmasıdır. Yaratıcılık, örneğin, her duyuyu (görme, duyma, dokunma, koku ve tat) içerebilir ve neredeyse sonsuz olduğu için, kesin bir tanımlamaya karşı gelir. Yaratıcı (ve ek) işlemlerin ürünlerinin kalitesini değerlendirmek mümkün olsa da becerinin kendisi kolayca değerlendirilemeyebilir.

Bu konuda Ulusal Araştırma Konseyi NRC (Koenig,2011), 21.yüzyıl bu becerilerini geliştirmek için yapılan toplantıda konuyla ilgili üç kritik cevaplanmamış soru tespit etti. Bunlar: 1. Birey ve toplumun refahı ile birleştirilen 21. yüzyıl becerilerinin taksonomisini destekleyen bir kanıt var mı?

2. Bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik (STEM) eğitimi ile 21. yüzyıl becerilerini öğretmek için etkili modeller olduğuna dair kanıtlar var mı?

3. 21. yüzyıl becerilerini nasıl değerlendirebiliriz? (İlk iki sorunun cevabı için yapılan çalıştaylarda uyumluluk, kompleks iletişim ve sosyal beceriler, rutin olmayan problemleri çözmeye, kendini yönetme/kendini geliştirme ve sistemsel düşünmeyi içeren beş geniş beceri grubunu tanımladı. Üçüncü soru tespit edilen bu becerilerin değerlendirilmesi ile ilgili olmuştur.)

Yaşadığımız çağın gereği olarak kurumsal çalışmalarda örgütsel yapılanma ve başarı şartları için öne sürülen ve dikkate alınan kriterler 21.yüzyıl becerileri ile

benzerlik teşkil etmektedir. Örneğin Delphi (2008)'in yer verdiği çalışmada okullarda başarı için sekiz şart ileri sürülmüştür:

1. Hedef odaklı yaklaşım
2. Katılımcıların liderlik ile katılımı (yetkilendirme)
3. İş birliği ve iletişim
4. Duyarlılık
5. Uygulama usulleri
6. Yansıma ve öz değerlendirme
7. Sürekli mesleki gelişim
8. Görev tanımında tutarlılık
9. Eğitime, öğrencilerin öğrenme sürecine ve sürdürülebilirliğine odaklanan toplam kalite

21.yüzyıl becerileri ve benzer yetkinlikleri ele alan sistemlerin isimleri, kendi aralarındaki düşünceleri ile kendi aralarındaki benzerlik ve tartışmaları incelemek için aşağıda listelenmiştir (Ontario, 2016):

- 21. Yüzyıl Becerilerinin Değerlendirilmesi ve Öğretimi (ATC21S)
- Amerikan Kolejleri ve Üniversiteleri Birliği
- Avustralya • Kanada'nın Alberta, British Columbia ve Quebec illeri
- 21. Yüzyılın Öğrenimi için Kanadalılar (C21 Kanada)
- Dede
- İngiltere
- Avrupa Komisyonu
- Finlandiya
- Fullan
- Uluslararası Eğitim Fakültesi (ISTE)
- Japonya
- Jenson
- Metiri Grubu ve Kuzey Merkez Bölge Eğitim Laboratuvarı (NCREL)
- Ulusal Bilimler Akademisi (Ulusal Araştırma Konseyi)
- Kuzey İrlanda
- Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)
- 21. Yüzyıl Becerileri için Ortaklık (P21)
- İskoçya

- Singapur
- ABD Çalışma Bakanlığı

M.Ö.binli yıllarda birbiriyle çatışmaya hazır iki ordunun başındaki komutandan beklenen liderlik becerileri ile 21.yüzyılda bir eğitim kurumunda okul liderliği için talep edilen beceriler arasında yadsınmayacak farklar bulunmaktadır. Aynı amaçlara sahip ve aynı örgütlenme sistemine sahip kurumlarda lider veya yöneticiden talep edilen yeterlilikler benzer olmakla beraber Delphi'nin (2008) çalışmasında sunulduğu gibi toplumsal bağlam, okul kültürü ve eğitim seviyesine göre okul liderliğinin gerçekleri değişebildiğinden her açıdan liderlik literatüründe çok sayıda farklı stil ve kavram bulunabilir. Örneğin NCSL tarafından yapılan bir incelemede sekiz liderlik kavramının tipolojisi yapılmıştır (akt. Delphi, 2008):

1. **Öğretim Liderliği:** Öğretim liderliği, öğretmenlerin ve öğrencilerin gelişimini doğrudan etkileyen etkinlikleri oluşturan davranışlar üzerine odaklanır.
2. **Dönüşümcü Liderlik:** Dönüşümcü yöneticilerin ve öğretmenlerin birbirlerini örgüt amaçları, özveri, motivasyon ve etik konusunda teşvik edecek şekilde etkileşime geçtiklerinde ortaya çıkar. Dönüştürme süreci boyunca, liderin ve takipçinin motivasyonları bir bütün olur.
3. **Etik Liderlik:** Liderlerin en önemli odağının kendilerinin kapsayıcılık, eşit fırsatlar, adalet, özgürlük beklentileri, paydaşlarla iletişim kurma, iş birliği, ekip çalışması, anlayış üzerinde olması gerektiğini varsayar.
4. **Katılımcı Liderlik:** Karar verme süreçlerinde grubun odak noktası olması gerektiğini varsayar.
5. **Yönetimsel Liderlik:** Liderlerin en önemli odaklarının işlev, görev ve davranış üzerinde olması gerektiğini ve bu işlevlerin yetkin bir şekilde kazanıldığında kuruluştaki başkalarının çalışmalarının bu sayede kolaylaşacağını varsayar.
6. **Post-Modern Liderlik:** Tecrübeyle tanımlanan kişisel doğruların çeşitliliği ile övünür. Mutlak otorite kaybıyla nitelendirilir.
7. **Kişilerarası Liderlik:** Karmaşık öz farkındalıktan kaynaklanan otantik sezgisel davranış yelpazesıyla ilgilidir ve başkalarıyla etkin katılımı kolaylaştırır.

**8. Durumsal- Koşullu (Contingent) Liderlik:** Farklı durumlar farklı liderlik tepkilerini gerektirir. Liderlik, ortaya çıkan koşullara uygun liderlik tarzlarını kullanır.

Tanımlanan bu sekiz tipolojide görüldüğü üzere açıklanan kavramların liderlik olmadığı görülmektedir. Bu listede aslında liderin ortaya koyduğu eylemlere tanım yapılmıştır. Liderlikte eylem kişiseldir, kaynağını liderden alır. Bu nedenle liderlikte yetenek, yeterlik ve beceriler toplumsal veya örgütsel yapıda değil liderin kişiliğinde ve eylemlerinde aranır. Bu anlamda lider/liderlikte aşağıdaki özellikler dikkate alınabilir:

- Lider bir gerçek kişidir. Liderlik birden fazla kişi tarafından gerçekleştirilebilecek bir grup davranışıdır. Bir tüzel kişilik veya makamın ifade ettiği nitelik lider veya liderlik kavramına geçişi sağlamaz. Örneğin XYZ A.Ş. hukuken tüzel bir kişiliktir. Bu şirketin en üst makamı liderlik makamıdır. Bu makamda oturan yetkili gerçek kişi bir yöneticidir ve tüzel kişilik yerine lider olma konusunda adaydır.
- Liderin ortaya çıkması için en az iki kişi gerekir. Liderliğin ortaya çıkması için ise en az üç kişi gerekir. Bu gerçek bir seçim için ve izleyen-izlenen sistemi için gerekli olan sayıdır.
- Lider gerçek bir kişi olduğundan insanın türleri gibi liderin de türleri yoktur. Liderlik türleri yerine liderlik stilleri vardır ve her liderin kendine has bir liderlik tarzı olabilir. Liderlik bir süreçtir. Bu süreci gerçekleştirmede birçok durum değişken ve tercih liderliği oluşturmada farklı tarzların ortaya çıkmasına sebep verebilir.
- Özgün bir beceriye dayanan bir davranış türü liderin veya liderliğin bir türü değil ancak liderlik davranış stilleri/tarzları olarak değerlendirilebilir. Yine de liderlik tarzı liderin davranışlarını ortaya koyan bir becerinin dışsal tezahürünün adı olsa da belirli liderlik davranışlarının belirli liderlik stillerinde toplandığı tespiti yapılabilir.
- Lider ve liderlik kavram olarak bir bütündür. Bu bütünlük liderin kişiliğinde saklıdır. Liderliğe ait beceriler liderlik stilleri/tarzları liderliğin türünü ortaya çıkardığı gibi liderin tanımlanmasını da sağlar.
- Liderlik becerilerin veya tarzlarının ortaya çıkması durumsaldır. Mevcut olay ve olguya göre liderin o an gerekli olan becerisi olaya çözüm



üretebiliyorsa veya olguya karşılık gelebiliyorsa liderliğin amacı gerçekleşmiş olur.

- Tekâmülünü gerçekleştirmiş her insanın ortak becerilere sahip olacağı kabul edilebilir. Lider, mevcut eşitlik durumu içerisinde becerilerini daha fazla kullanan ve bu nedenle öne geçebilen kişidir. Yine de çok yetenekli ve becerikli bir bireyin içinde bulunduğu topluluğun önüne geçmemesi – lider olmaması- ihtimali şartlar veya kişisel tercihler nedeniyle her zaman mümkündür.

### **Uygulamalara yönelik tartışmalar**

OECD (2016)'nin ülkemiz için yaptığı “Beceriler Önemlidir: Yetişkin Becerileri Araştırmasının Kapsamlı Sonuçları” isimli araştırmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

(Araştırma Sözel beceriler Sayısal Beceriler ve Teknoloji Zengin Ortamda Problem Çözme Becerileri alanında yapılmıştır. Yetişkin Becerileri Araştırması Türkiye’de 1 Nisan 2014 ile 31 Mart 2015 tarihleri arasında uygulanmış 16-65 yaş aralığındaki 5227 yetişkin araştırmaya katılmıştır.)

- Türkiye’deki yetişkinler, Yetişkin Becerileri Araştırmasına katılan diğer OECD ülkeleri ile kıyaslandığında değerlendirme yapılan her üç alanda da (sözel beceriler, sayısal beceriler ve teknoloji zengin ortamda problem çözme becerileri) ortalamanın altında performans göstermişlerdir.
- Türkiye’deki 16-24 yaş grubu ortalaması ile OECD 16-24 yaş grubu ortalaması arasındaki sözel yeterlilik farkları diğer yaş gruplarına nazaran daha düşüktür.
- Türkiye’de eğitim düzeyi ile yeterlilikler arasındaki ilişki diğer katılımcı ülkelere nazaran oldukça düşük görünmektedir.
- Türkiye, katılımcı ülkeler arasında özellikle ileri yaştaki yetişkinlerde olmak üzere bilgi işleme becerilerinde cinsiyete dayalı farklılıkların en yüksek olduğu ülkelerden biridir.
- Türkiye’de yüksek beceri yeterlilikleri ve eğitim düzeyinin iş gücüne katılım durumu ile bağlantısı bulunmamaktadır. Ancak OECD ülkeleri arasında niteliklerin ücret getirilerinin en yüksek olduğu ülkelerden biri de Türkiye’dir.

- Bilgi işleme becerileri ile başkalarına karşı güven, kişinin siyasi süreçlerde etkin olduğuna dair inancı, sağlık gibi bazı sosyal sonuçlar arasındaki ilişki Türkiye’de diğer ülkelere nazaran oldukça zayıftır.

OECD’nin bu araştırması sonucunda beceri merkezli eğitim konularında ve pratiğin bir unsuru olarak beceri gerektiren alanlarda Türkiye’nin ortalamasının altında olduğu söylenebilir. Eğitim ve iş alanında mesleki ve beşeri becerilerin geliştirilmesi konusunda önemli bir çabanın içine girilmesi gerektiği görülmektedir.

Sahada yapılan başka bir araştırma olan EARGED’in çalışmasında 21.Yy. öğrenci profili başlığı altında öğrencilerden talep edilen beceri ve yeterlikler de sıralanmıştır. Bu beceri ve yeterlikler şunlardır:

#### 21. yy. Öğrenci Profili

1. Öğrencinin iletişim becerisi olmalıdır. Etkili iletişim kurabilmelidir.
2. Grup halinde çalışma (iş birliği yapma) becerisine sahip olmalıdır.
3. Problem çözme, sorunlarının üstesinden gelme becerisine sahip olmalıdır.
4. Öğrenci araştırma yapabilme becerisine sahip olarak yetiştirilmelidir. Bilimsel ve akılcı, araştıran ve sorgulayan olmalıdır.
5. Bilgiye ulaşabilmeli, bilgiyi yönetebilme becerisine sahip olabilmelidir.
6. Teknolojiyi etkili ve verimli kullanabilmelidir. Teknoloji kullanımında seçici olmalıdır.
7. Kendini yenileyebilmelidir.
8. İnsanlığın ortak değerlerine sahip olmalı ve onlara değer vermelidir.
9. Öğrenciler, Felsefe eğitimini Felsefe alanında yetişmiş öğretmenlerden almalıdırlar.
10. Demokratik tutuma sahip olmalıdır.
11. İnsani ve ahlaki değerlere sahip olmalıdır.
12. Öğrenme sürecini yaşam boyu sürdürmelidir.
13. Analitik düşünebilmeli ve davranabilmelidir.
14. Türkçeyi iyi kullanabilmelidir.
15. En az bir sanat dalında kendini yetiştirmelidir.
16. Hoşgörülü olmalı, farklılıkları zenginlik olarak görmelidir.
17. Nasıl öğreneceğini bilmelidir.
18. Kendisi ile barışık olmalıdır.
19. Yurttaşlık bilincine sahip olmalıdır.

20. Her türlü fanatizmden uzak olmalıdır.
21. Kendine güvenen birey olmalıdır. Özgüveni olmalıdır.
22. Sınıf ve okul yönetimi ile ilgili kararlara katılabilmelidir.
23. Öz disiplini olmalıdır. Kendi davranışlarının sorumluluğunu üstlenebilmelidir.
24. Öğrenmeye açık olmalıdır.
25. Farklı açılardan olaylara bakabilmelidir. Çok yönlü düşünebilmelidir.
26. Fark oluşturabilmelidir. Yaratıcı düşünme becerilerine sahip olabilmelidir.
27. Kendini yeniden oluşturabilme becerisine sahip olmalıdır.
28. Dünya barışına katkı sağlayabilmelidir.
29. Dünya sorunlarına duyarlı olabilmelidir.
30. Ortak akli içselleştirmiş dünya vatandaşı olabilmelidir.
31. Kütüphaneyi etkin bir şekilde kullanabilmelidir.
32. En az bir sanat dalında kendini yetiştirmelidir.
33. Vizyonu olmalıdır.
34. Yabancı dil bilmelidir.
35. Zamanını etkili yönetebilmelidir.
36. Verimli ders çalışma tekniklerini bilmelidir.
37. Arkadaş seçiminde seçici olabilmelidir.
38. Bilimsel okur-yazar olabilmelidir.

Sahada yapılan çok önemli çalışmalardan biri de OECD'nin 2009 yılında yaptığı çalışmadır. OECD ülkelerinin 21. yüzyıl becerilerini nasıl öğretip nasıl değerlendirdikleri konusunda güncel bilgi edinmek için Haziran-Ağustos 2009 tarihleri arasında bir anket çalışması yapıldı. Bu çalışma için hazırlanan anket OECD delegasyonları aracılığıyla tüm OECD üye ülkelere gönderilmiştir ve aşağıdaki konularda bilgi talebinde bulunulmuştur (Ananiadou, Claro; 2009):

- Hangi 21. yüzyıl becerileri mevcut politika yönergelerine veya düzenlemelerine dâhil edilmektedir?
- Nasıl tanımlanırlar?
- Becerilerin başlamasına sebep olan durumların ayrıntıları nelerdir?
- Öğretmenlik için yönerge veya yönetmeliklerle ilgili ayrıntılar nelerdir?
- Ölçme ve değerlendirme için yönergeler veya düzenlemeler hakkında ayrıntılar nelerdir?

- Öğretmen yetiştirme programlarına etkileri nedir?

Anket on yedi ülke veya bölge, anketi tamamlayıp geri gönderdi. Bu ülkeler: Avustralya, Avusturya, Belçika (Flandre), Kanada (New Brunswick), Finlandiya, İrlanda, İtalya, Kore, Meksika, Hollanda, Yeni Zelanda, Norveç, Polonya, Portekiz, Slovak Cumhuriyeti, İspanya ve Türkiye'den oluşmaktadır.

Çalışmanın sonunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

- Anket çalışmalarına katılan neredeyse tüm ülkeler, 21. yüzyıl becerileri ve yeterliklerinin politikalarının önemli bir parçası olarak kabul etmelerine rağmen konuyla ilgili detaylı ve açık tanımlar sunmamışlardır.
- Çoğu ülke, 21. yüzyıl becerilerinin ve yeterliklerin geliştirilmesini, mevcut alanlarla bütünleştirmiş olarak yapmaktadırlar. BİT ile ilgili beceriler çoğunlukla bunun istisnasıdır, yani bazı ülkelerde ayrı bir konu olarak öğretilmektedir.
- 21. yüzyıl becerilerinin uygulanması çoğu zaman büyük bir müfredat reformu kapsamında yapılmıştır.
- Bu beceriler için neredeyse hiçbir açık değerlendirme politikası yoktur. Öğretmenlikle ilgili tek değerlendirme genelde okul denetimlerinin bir parçası olarak dış denetmenlere bırakılmıştır.
- Benzer şekilde, 21. yüzyıl becerilerinin öğretilmesi veya geliştirilmesini hedefleyen az sayıda öğretmen eğitimi programı bulunmaktadır.

Araştırmanın sonuç bölümünde araştırmaya katılan ülkelerin durumları karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Aşağıdakiler, Türk ilk ve orta öğretim müfredatında temel beceriler olarak belirlenmiştir:

- Eleştirel düşünme
- Yaratıcı düşünce
- İletişim
- Araştırma
- Problem çözme
- Karar verme
- BİT

Türkiye'de bu becerilerin çoğu müfredat alanlarında öğretildiği ifade edilmiştir. Bununla birlikte, BİT ile ilgili olanlar ayrı ayrı öğretilmektedir (örneğin, medya okuryazarlık, BİT, teknoloji ve tasarım). Ancak bu becerileri ve yetkinlikleri

hedefleyen herhangi bir değerlendirme politikası veya öğretmen yetiştirme programı yoktur.

EARGED' (2011)'in öğrenci profili ile ilgili yaptığı araştırmanın sonuç kısmında 21. Yüzyıl becerilerini bilgi, beceri, tutum, değer ve etik temelinde 4 ana temada ele almıştır. Araştırmada bu beceriler şu şekilde sınıflandırılmıştır:

- Düşünme yolları: 1.Yaratıcılık ve yenilikçi düşünme ve bunlara açık olma  
2. Eleştirel düşünme, problem çözme ve karar verme 3. Öğrenme stratejilerini kullanma /Öğrenmeyi öğrenme ve üst bilişsel beceriler kendini değerlendirme
- Çalışma Yolları: 1. İletişim becerileri /Türkçeyi doğru kullanma ve bir yabancı dili temel düzeyde kullanma/ 2. Takım çalışması
- Çalışma Araçları: 1. Bilgi okuryazarlığı 2. Bilgi iletişim teknolojileri okuryazarlığı
- Dünya'ya Entegrasyon: 1. Yerel ve evrensel vatandaşlık bilinci 2. Yaşam ve kariyer ile ilgili bilinç ve beceriler 3. Kültürel farkındalıkları ve yeterlikleri kapsayacak şekilde kişisel ve sosyal sorumluluk bilinci.

QCAA (2015)'in üst düzey eğitim için yaptığı beceri araştırmasında bunları şöyle sıralar:

- Uyum / esneklik
- Yönetim (öz, kariyer, zaman, planlama ve düzenleme)
- Karakter (esneklik, dikkat, açık ve dürüstlük, empati)
- Liderlik
- Vatandaşlık
- Kültürel farkındalık
- Etik (ve ahlaki) anlayış

Amerikan Halk Eğitim Merkezi için yapılan bir çalışmada (Jerald, 2009)

ABD şirketlerinin inovasyona odaklanmış yüksek performanslı ortamlar oluşturmaya çalıştıkları tespit edilmiş, eğitim kurumlarının bu becerileri simule edecek mekânları oluşturma ve bu becerileri öğrencilere kazandırma yoluna gitmeleri gerektiği sonucuna varılmıştır.

Ülkemizde yöneticilerin beceri merkezli eğitimlerinde farklı sorunlar gözlemlenmektedir:

Selçuk (2011) başkalarını geliştirmede temel yönetme olarak kullanılan hizmet içi eğitimleri ile ilgili verdiği örnekte bir hizmetiçi eğitim bütçesinin %90'ı yolluk ve yevmiyeye gittiğini, %10'u ile eğitim yapıldığı tespitinde bulunmuştur.

Becerilerin kazandırılması kadar becerilerin yapılacaklarla veya işler ile uyumlu olması da amaçlara ulaşma konusunda doğru sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Bunun için gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Örneğin Avrupa İçin Yeni Beceriler Ajandası (Abbilgi, 2018) beceri uyumsuzluğu konusunda aşağıdaki önlemleri almayı hedeflemiştir:

- İşletme- eğitim ortaklıklarıyla becerilerin uygunluğunu artırmak
- Beceriler hakkında Sektörel İş birliği Planı – sanayinin yön verdiği üç basamaklı bir yaklaşıma dayanan sektöre özgü beceri çözümleri:

- Beceri boşlukları ve bunların büyüme, yenilenme ve rekabet edebilirliğe potansiyel etkileri hakkında kanıt toplamak
- Sektörel stratejiyi işler ve beceriler ile ilgili öngörülere ve İçeriklere dönüştürmek
- Ulusal ve bölgesel düzeyde AB sektör ortaklıkları oluşturmak ve bunu daha fazla sektöre yaymak

Harvard Gelişmiş Liderlik Girişimi (2014) Eğitim sistemindeki sorunlar derin ve karmaşıktır. Çözümler inovasyon ve bina dışında düşünmeyi gerektirir (bu da kutunun dışında düşünmenin ötesine geçer). Gelişmiş Liderler bir kerelik çözümler sunmazlar; Toplumun en önemli sorunlarını çözmek için çok sayıda insanı ve kuruluşu bir araya getiren çok sektörlü, çok paydaşlı koalisyonlar oluştururlar.

Harvard Gelişmiş Liderlik Girişimi (2014) Eğitim, öncü liderler için özellikle verimli bir alandır. Eğitim ile ilgili sorunlar çok sayıda, anlamlı ve karmaşıktır. Ama zaten var olan çözümlerin zenginlikleri iyimserlik sağlar ve neyin mümkün olduğunu gösterir. Bu başarılı inisiyatifler üzerine inşa etmek, onları ölçeklendirmek ve bu bireysel çözümleri daha da güçlü hale getirmek için tarafları bir araya getirmek için “İleri Düzey Liderler”in katılımı gereklidir.

Eğitim, iş, STK, kamu, vakıf, dernek gibi toplumsal hiyerarşinin liderlik konumunda bulunan kişilerin 21.yüzyıl bilgi ve becerilerini vizyonlarına almalarını istiyorsak bu konuda öncelikle eğitim yöneticilerinin önderlik etmesi gerekiyor.

Bunun için;

- Teknolojinin kullanılması becerisini mevcut teknolojik ayalara g6re g6ncellemek ve bu araçların nasıl kullanılacağı kadar niçin ve nerede kullanılacağıın eğitiminin verilmesi
- Liderlik becerileri ile ilgili standartları oluşturmak, eğitim s6reci içerisinde bir sistem b6t6nl6ę6nde sıralamak
- Liderlik eğitimini verecek eğitimcileri eğitmek
- Hizmet içi 6zel veya kamusal liderlik becerileri kursları açmak
- Liderlilerin liderlik becerileri eğitimlerine katılmalarını sağlamak
- Liderlere koçluk, rehber, akıl hocalığı anlamında kurum içi veya kurum dışı yardımcıları atamak
- Liderlik becerilerinin eğitimini kariyer eğitimi şeklinde hayat boyu-s6rekli eğitim-olarak benimsemek.

## BÖLÜM VI

### Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde araştırmanın amaç ve alt amaçları doğrultusunda ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlardan yola çıkarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir. Araştırmanın sonucunda 21.yüzyıl liderlik becerilerinin tespiti ve sınıflamasın amaçlayan bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada daha önce yapılan teorik çalışmalardan “Liderlik Becerileri” kavramı üzerinden yeni bir tanımlama ve sınıflama çabasına girilmiştir. Flick (2009) bir araştırmanın teori gelişimini değerlendirmek için Strauss yaklaşımı kavramlarının (teorik örnekleme ve farklı kodlama biçimleri gibi) ne kadar uygulandığı ve bu uygulamanın yazarların metodolojik fikirleriyle uyuşup uyuşmadığı sorusuna cevap arar ve bir amacın gerçekleşme düzeyinin tespiti için Corbin ve Strauss’un yedi kriter öne sürdüğünü vurgular. Bu kriterlere (Strauss, Corbin; 1990; akt. Flick, 2009) göre mevcut araştırmanın sonucu aşağıdaki gibi değerlendirilebilir:

**Kriter 1. Kavramlar üretilmiş midir:** Bu çalışmada yeni bir liderlik becerileri sınıfı oluşturulmuştur. Bu nedenle yeni sınıflamaya ait alanlar ve bu alanlara ait alt türler için uygulamada kullanılan yönetim, okuryazarlık, girişimcilik gibi kavramlar ile beraber farkındalık ve inovasyon becerileri gibi alan isimleri ve hayat okuryazarlığı, kişisel farkındalık, çevresel farkındalık, kültürel farkındalık benzeri yeni alt tür beceri alanları kavram olarak türetilmiştir. Her halükarda araştırmaya dâhil edilen tüm beceri alanları ve beceri türleri liderlik perspektifi ve beceri anlamları dâhilinde farklı bir içerik ile yeniden kavramlaştırılmıştır.

**Kriter 2. Kavramlar sistematik olarak ilişkili midir:** Beceri alanları ve beceri türleri arasındaki sistematik ilişki bu çalışmanın konusu içerisinde uygulanan meta sentez yönetimi ile yapılandırılmıştır. Oluşturulan sınıflandırmanın yapı geçerliğini tespit etmek amacıyla her sınıfı oluşturan kavramsal yapıya uygun beceri başlıkları ve buna uygun sorular oluşturulmuş ve bu sorular ile madde analizi yapılmıştır.

**Kriter 3. Pek çok kavramsal bağlantı var mı ve kategoriler iyi gelişmiş mi?** Kategorilerin kavramsal yoğunluğu var mı: Elde edilen bu 5 faktörlü beceri alanlarının alt faktörleri olup olmadığının ve kurulan bu modelin veriye uyum sağlayıp sağlamadığının belirlenmesi amacıyla ikinci düzey Doğrulayıcı Faktör



Analizi (DFA) yapılmıştır. Mevcut liderlik becerile sınıflamasının son şekli DFA sonucuna uygun haliyle kabul edilmiştir.

**Kriter 4. Teoriye dâhil edilmiş çok fazla varyasyon var mı:** Çalışmaya liderlik kuramları çeşitleri, 21.yüzyıl liderlik becerileri araştırmalarının ortaya koyduğu beceri çeşitleri, liderlik stilleri çeşitleri ve bunlar arasındaki varyasyonlar dâhil edilmiştir.

**Kriter 5. Çalışılan olguyu etkileyen daha geniş koşullar açıklamaya dâhil edilmiş midir:** Becerileri etkileyen en önemli unsurlar bireylerin kişisel kapasiteleri ve bu kapasiteleri beceriye dönüştürecek içsel ve dışsal tetikleyicilerdir. Beceri dönüşümünün ve gelişiminin temel aracı ise eğitimidir. Bu şekliyle liderlik becerilerinin açıklamalarında beceriye uygun düşen koşul ve değişkenler araştırmaya dâhil edilmiştir.

**Kriter 6. "Süreç" dikkate alınmış mı:** Bir çalışmada sürecin planlaması araştırmanın planlaması ve araştırma çıktılarının sürece uygun olarak şekillendirilmesi olarak gerçekleştirilebilir. Araştırmada kullanılan meta sentez yönteminin karakteri gereği belirli bir sürecin takibi zorunlu olarak uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda ortaya konulan sınıflandırma da becerilerin çıkış noktası olan farkındalık becerilerinden başlayarak okuryazarlık becerileri, yöneticilik becerileri, girişimcilik ve inovasyon becerilerine ve en sonda diğerlerini geliştirme becerileri ile sonuçlanan doğrusal bir süreci takip eden bir yapı ile sunulmuştur.

**Kriter 7. Teorik bulgular önemli ve kapsamlı görünüyor mu?** Araştırmanın sonucu bulgular bölümünde kapsamlı bir şekilde verilmiştir.

## Sonuç

### **21. Yüzyıl Liderlik Becerileri ve Bu Becerilerin Sınıflanmasına Ait Sonuçlar**

Bu araştırmada 21.yüzyıl liderlik becerilerinin tespiti ve sınıflandırılması için meta sentez çalışması yapılmıştır. Bu çalışmaya göre yeni liderlik becerileri sınıflandırılması beş temel alan ve beş temel beceri alanı altında on altı beceri türü ortaya çıkmıştır.

Liderlik Beceri Alanları:

1. Farkındalık becerileri
2. Okuryazarlık Becerileri

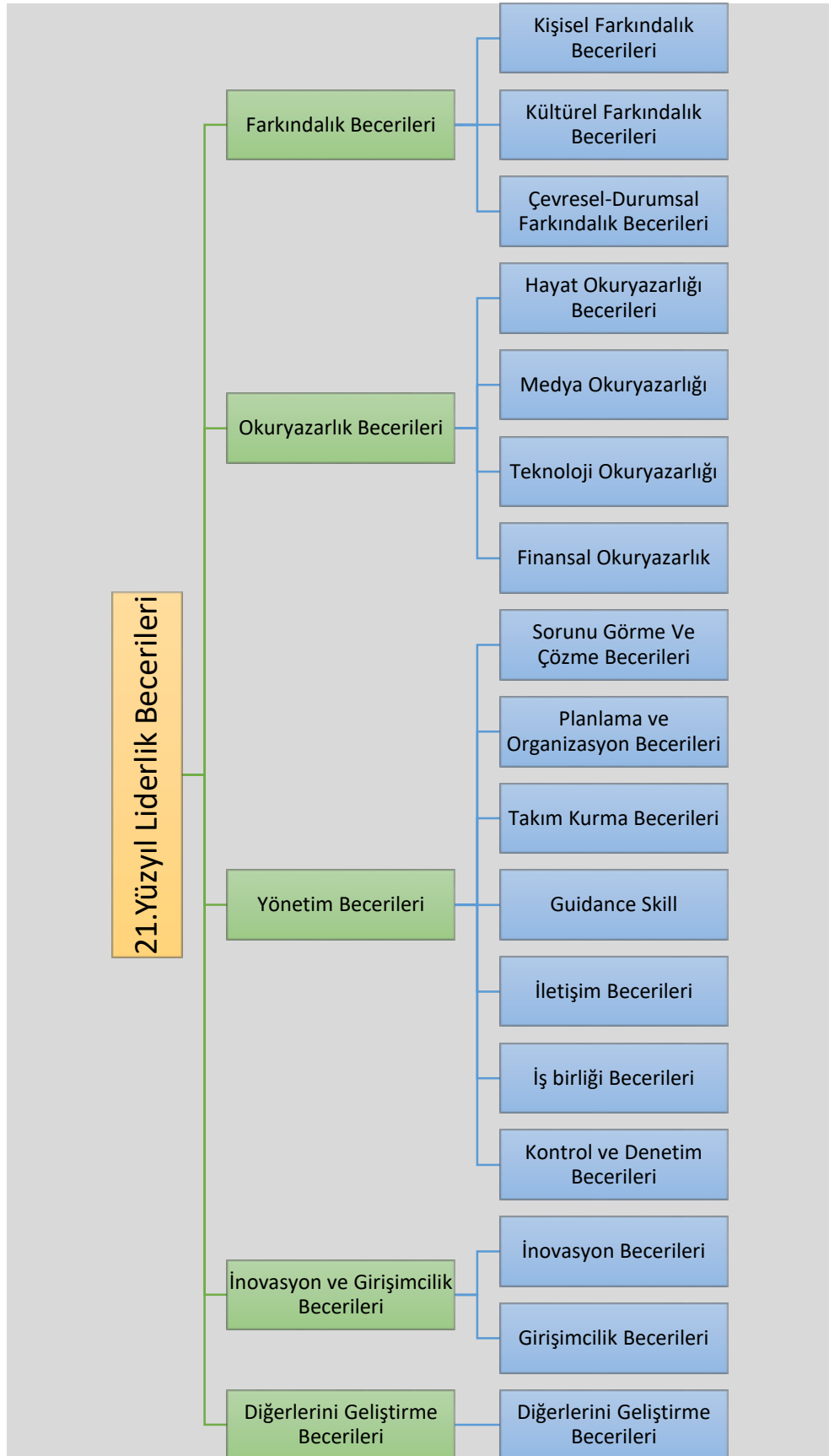
3. Yönetim Becerileri
4. İnovasyon ve girişimcilik becerileri
5. Diğerlerini geliştirme becerileridir.

Liderlik Beceri Türleri:

1. Kişisel Farkındalık
2. Kültürel Farkındalık
3. Çevresel -Durumsal Farkındalık
4. Teknoloji Okuryazarlığı
5. Hayat Okuryazarlığı
6. Medya Okuryazarlığı
7. Finans Okuryazarlığı
8. Sorunu Görme Ve Çözme Becerileri
9. Planlama Ve Organizasyon
10. Takım Kurma
11. Yönelme
12. İletişim
13. İş birliği
14. Kontrol ve Karar Verme
15. Yaratıcılık Becerileri
16. Girişimcilik Becerileri

Bununla birlikte, bu çalışma liderlik eğitimi ve liderlik araştırmaları alanına önemli katkılar sağlayan 21. yüzyıl liderlik becerileri üzerine yapılan ilk çalışmalardan biridir. Aşağıdaki Şekil 5'te sunulduğu üzere bu araştırmanın sonucu, 21. yüzyıl liderlik becerilerini sınıflandırmaya yönelik ilk girişimdir.

Şekil 31 21.yüzyıl Liderlik Becerileri - Beceri alanları ve Beceri Türleri Tablosu



**Farkındalık Becerileri:** Farkındalık becerileri Homo Sapiens'i Homo Sapiens Sapiens yapan becerilerdir. Denilebilir ki insan en başta kendisinin farkına varması ile insan olabilmıştır. Farkındalık becerilerinde süreç kişinin kendisini bilmesi ile başlar ve üç farkındalık alanının birbirini etkileyen ve tetikleyen unsurlar olarak ortaya çıkmasıyla devam eder. Bu üç farkındalık alanı kişisel, kültürel ve çevresel farkındalık alanlarıdır. Bu farkındalık becerileri arasındaki doğru etkileşim diğer liderlik becerilerine sağlam bir temel oluşturur. Farkındalık becerileri: Kişisel farkındalık, kültürel farkındalık, çevresel-durumsal farkındalık becerilerinden oluşmaktadır.

**Okuma Becerileri:** Okuma yazma bir olgudur ve mevcut bulunan bir yeteneği (abiltiy) ifade eder. Okuryazarlık ise sonradan kazanılan bir edinimdir dolayısıyla bir beceridir (skill) ve bu nedenle geliştirilebilir. Okuma, kodlanan verileri bir düzen içinde çözebilmek ve anlaşılır halde düşüncede görebilmektir. Görüneni anlama derecesi okuma becerisi, okuma becerisini yeniden kodlayarak sunma ise yazarlık becerisidir. Bir lider bu anlamda okuma ve yazma becerilerini hayat okuryazarlığı, medya okuryazarlığı, teknoloji okuryazarlığı, finans okuryazarlığı alanlarında olmak üzere dört şekilde gösterebilir. Okuma becerileri; hayat okuryazarlığı, medya okuryazarlığı, teknoloji okuryazarlığı, finansal okuryazarlık becerilerinden oluşmaktadır.

**Yönetim Becerileri:** Yönetimsel davranışları becerilere göre sınıflandırma çabasına ilk giren Katz'dır. Katz (1974) iyi bir yöneticinin doğuştan gelen özellik ve nitelikleriyle değil işlerini yerine getirirken sergiledikleri beceri türlerine göre değerlendirilmesi gerektiğini vurgular. Katz'a göre, bu beceri türleri teknik, kavramsal ve beşerîdir. Mevcut araştırma sürecinin sonunda ise yönetim becerileri; sorunu görme ve çözme becerileri, planlama ve organizasyon, takım kurma, yöneltme, iletişim, iş birliği, kontrol ve karar vermek şeklinde alt alanlara ayrılarak sınıflandırılmıştır. Yönetim becerileri; Sorunu görme ve çözme becerileri, planlama ve organizasyon, takım kurma, yöneltme, iletişim, iş birliği, kontrol ve karar verme becerilerinden oluşmaktadır.

**İnovasyon ve Girişimcilik Becerileri:** Yenileşim TDK (2018) sözlüğünde değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetimsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması, yenilik, inovasyon anlamlarında kullanılır. İnovatif-yenileşimci liderin rolü ve onu diğerlerinden üstün tutan beceri gerekli olduğu zamanda gerekli değişim için yeni yöntemler ve araçlar geliştirebilmesidir.

Girişimcilik, yeni mal ve hizmetlerin pazara arzı için fırsatları yakalama, bu mal ve hizmetleri kullanma, değerlendirme çalışmalarını yürütme, bu çalışmalarını daha önce olmayan pazarlar, süreçler ve hammaddelerin elde edilebilmesi için yeni organizasyonlar oluşturma ve bunu yürütme aktiviteleridir (Shane 2004). İnovatif lider üretim ve değişim için yeni ve yöntem ve araçlar geliştirirken bu yöntem ve araçların pazarda yer bulması girişimcilik becerileri ile imkân bulur.

**Diğerlerini Geliştirme Becerileri:** Lider bir insandır ve öncelikle kendi gibi insanların önünde ilerleyenidir. Takipçilerinin niteliği niceliğinden daha önemli sayılmalıdır. Liderlik becerilerine liderin becerileri yanında taraftarlarının yetenekleri de eklenir. Öğrenme yetişkinlikte de devam etmelidir. Yetişkinlerin kavramları öğrenmeleri çocuklardan farklıdır. Onlar bir beceriye sahip olabilmek için gerçek deneyime ihtiyaç duyarlar. Resmi olarak okul ve diğer öğretim kurumlarında öğretilen mesleki ve beşerî beceriler iş ve iş dışı yaşam ortamında yaparak-yaşayarak ortaya çıkar, gelişir. Lider bu becerilerin kazanılmasına olanak sağlayacak roller üstlenerek bulunduğu örgütün öğrenme kapasitesini artırmalıdır.

#### ***Liderlik Stilllerinin Talep Ettiği Becerilere Yönelik Sonuçlar***

Beş beceri alanı içinde farkındalık becerilerini en çok talep eden liderlik stilleri sırasıyla kendi kendine liderlik (%83), süper liderlik (%80), otantik liderlik (%55), kültürel liderlik (%54) ve karizmatik liderlik (%49)'tir. Farkındalık becerilerini en çok talep eden liderlik stili kendi kendine liderlik stildir. Farkındalık becerileri kişinin bedeninde toplanan bireysel yetenekleri ifade eder. Farkındalık becerilerinin diğer becerilerden en önemli farkı yeteneklere daha bağımlı olması ve liderin kişiliği ile içselleşmiş olmasıdır. Bu nedenle bu liderlik stiline uygulanacağı örgütteki her bireyin bu beceri alanındaki beceri türlerine sahip karakterde olması beklenir. Benzer şekilde liderlik stilleri içinde karizmatik liderlik ve süper liderlik de kişinin kendi bireysel özelliklerini barındıran farkındalık becerilerini en çok talep eden liderlik becerileri olduğu görülmektedir. Bunun kendi kendine liderlik stilinden farkı iki liderlik stilini uygulayan liderlerin daha bireysel liderlik davranışlarını tercih etmeleri şeklinde söylenebilir. Yaratıcı liderlik stiline de farkındalık becerilerine talebi diğer beceri alanlarından daha çok olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak farkındalık becerisini talep eden liderlik stillerinde liderin daha bireysel ve diğer

çalışanlarından/takipçilerinden daha bağımsız hareket etme eğiliminde olduğu söylenebilir.

Beş liderlik beceri alanı içerisinde okuryazarlık becerilerini en çok talep eden liderlik stilleri sırasıyla vizyoner liderlik (%92), etik liderlik (%87), teknoloji liderliği (%85), hizmetkâr liderlik (%65), kültürel liderlik (%51) ve otantik liderlik (%48)'tir. Okuryazarlık becerisi liderin dış dünyasını yöneten becerilerdir. Bu anlamda okuryazarlık becerileri hayatı ve içindekileri anlamlandırmayı ve hayatın içindeki değişkenleri (teknoloji, medya, finans, çevresel faktörler ve hatta hayatın kendisi) görme, değerlendirme ve bunları liderliği ikame etmede birer araç veya amaç olarak kullanma konusunda öngörülü olmayı sağlar.

Beş liderlik beceri alanı içerisinde yönetim becerilerini en çok talep eden liderlik stilleri sırasıyla dağıtıcı liderlik (%89), öğrenen lider (%55), öğretimsel liderlik (%51) ve takım liderliği (%44) ve teknoloji liderliği (%38)'dir. Yönetim becerileri lider ile yöneticilerin ortak beceri alanlarını ifade eder. Bu nedenle yöneticilik becerilerini talep eden stiller organizasyon yapısına göre örgütlenmiş alanlarda yaşam bulan liderlik stilleri olmaktadır.

Beş liderlik beceri alanı içerisinde inovasyon ve girişimcilik becerilerini en çok talep eden liderlik stilleri sırasıyla yaratıcı liderlik (%30), dağıtıcı liderlik (%22) ve dönüşümcü liderlik (%12)'dir. İnovasyon becerisi temelini yaratıcılık yeteneğinden alır. Girişimcilik becerisi kavram olarak da yeniyi üretmek için harekete geçme anlamını barındırdığı için inovasyon kavramı ile eşgüdümlü olarak kullanılmıştır. Bu şekliyle bu beceri türünün yaratıcı liderlik stilinde en çok talep edilmesi normal karşılanabilir.

Beş liderlik beceri alanı içerisinde diğerlerini geliştirme becerilerini en çok talep eden liderlik stilleri sırasıyla öğrenen liderlik (%36), paylaşılan liderlik (%30), dönüşümcü liderlik (%26) ve takım liderliği (%18)'dir. Diğerlerini geliştirme örgüt bünyesinde yer alan çalışanların veya takipçilerin becerilerinin artırılmasına yönelik eğitim faaliyetlerini becerir. Bu faaliyetlerin formal veya informal bir şekilde hayata geçebilir ama önemli olan bu eğitim çalışmalarının çalışanların/takipçilerin beceri kalitesini artırdığı gibi liderliğin hayatta kalma ve rahat hareket etme becerisine doğrudan katkısıdır. Diğerlerini geliştirme faaliyeti kendi içerisinde bir tecrübe paylaşımı olduğu için en çok paylaşılan liderlikte, çalışanları/takipçileri yetiştirmeyi

hedeflediğinden dönüşümcü liderlikte, bireyler arası etkileşim sonucu ortaya çıktığından takım liderliğinde en çok görüldüğü söylenebilir.

Bu araştırmanın bulguları, 21. yüzyıl becerilerinde medya okuryazarlığı ve finansal okuryazarlık hakkında hiçbir atıf yapılmadığını da ortaya koymaktadır. Bunun nedeni, literatürdeki çalışmaların ATC21S (2017), ISTE (2016) ve P21 tarafından 21. yüzyıl liderlik becerileri olarak kabul edilen medya okuryazarlığı ve finansal okuryazarlık becerilerini şimdilik bir liderlik becerisi olarak değerlendirmemesi olabilir (2017).

Bu çalışma, teknolojik liderlik kavramının uygulamada geçerli bir liderlik türü olarak kullanılmadığını da ortaya koymaktadır. Araştırmaya göre teknolojiye değişimin tüm gücüne rağmen, teknolojinin ortaya koyduğu gereksinimler bir yönetim meselesi olarak değerlendiriliyor. Bunun nedeni, teknoloji liderliğinin teknolojiyi teknoloji liderliği ve yaşam okuryazarlığı becerilerinin yanı sıra yönetsel becerilerde (% 10), iletişim becerilerinde (% 7) ve işbirliği becerilerinde (% 5) kullanması olabilir. Buna göre teknolojinin liderlik uygulamaları üzerindeki etkisinin genel olarak bir yönetim aracı olarak değerlendirildiği söylenebilir. Bu anlamda, Rivard, Aubert, Patry, Paré ve Smith'in (2004) belirttiği gibi, liderlerin çevrelerini yorumlamalarına ve vizyonlarını uygulamalarına yardımcı olacak veri ve sistemlere ihtiyaçları vardır ve çeşitli bilgileri hızlı ve gerçek zamanlı olarak işleyebilmelidirler. Dolayısıyla teknoloji, liderler için son derece önemli bir araçtır. Araştırmalar, üst yönetim ekibinin teknik yeteneklerinin, iş başarısında önemli bir faktör olan bir organizasyon tarafından teknolojinin etkin bir şekilde benimsenmesiyle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu, bir organizasyondaki tüm liderlerin teknik olarak bilgili olması gerektiği anlamına gelmemekle birlikte kapsamlı teknik becerilerin organizasyonel liderlik altında mevcut olması çok önemlidir. Ladkin'in (2010) belirttiği gibi, coğrafi olarak dağınık üyeler arasındaki iletişimi sürdürmek için bilgi ve iletişim teknolojilerine güvenen artan sayıda kuruluş, liderliğin uzaktan nasıl çalıştığını keşfetmek için yeni bir alan sunmaktadır. Daha çok sanal karşılaşmalarda liderliğin nasıl çalıştığını görmek ilginç olacak.

Teknoloji geliştirici, yüksek statüden ziyade know-how yoluyla belirli teknik bilgi ve etkilerle inovasyon sürecine katkıda bulunur (Rickards & Clark, 2006). BT değerlendirmelerinin nasıl yapılacağını öğrenmek bu sürecin bir parçasıdır. Bununla

birlikte, ileri dijital okuryazarlık becerilerini değerlendirmek ve öğretmek için en azından şimdilik mükemmel bir çözüm yok. Sonuçta teknoloji problem çözme simülasyonları geliştirildikçe, yapay zekâ ve sanal gerçeklik uygulamaları ile değerlendirme sağlam hâle getirilebilir ve problemler için yeni biçimlendirici ve özetleyici değerlendirme oluşturulur, önümüzdeki yıllarda önemli bir çözüm potansiyeli ortaya çıkabilir (Rosen & David, 2020).

Beceriler, daha sonra öğrenilebilecek ve eğitim konusu olabilecek yeterlilikleri geliştiren yeteneklerdir. Bu nedenle yetenek eğitimi gibi özel eğitim gerektiren dar bir alan yerine örgün ve yaygın eğitim programlarının tüm aşamalarına yerleştirilebilir ve bireyler beceri merkezli bir eğitime sokulabilir. Bu beceri eğitimi özellikle kurumsal yöneticiler için hayati önem taşımaktadır.

### ***Liderlik beceri türlerinin kullanım sıklığı ve dağılımı konusunda ortaya çıkan sonuçlar***

Araştırmaya konu edilen liderlik stilleri içerisinde en çok konu edilen beceri türü hayat okuryazarlığı beceri türüdür (%36). Bu beceri türü ile beraber kişisel farkındalık beceri türü (%15) en çok konu edilmiştir. Bu iki beceri türü toplam beceri yüzdesinin yarısına tekabül etmektedir. Bu haliyle liderlik becerilerine en önemli atfın hayat okuryazarlığı ve kişisel farkındalık becerileri konularında olduğu söylenebilir. Farkındalık becerileri bireysel becerileri barındırırken hayat okuryazarlığı becerileri sosyal etkileşim barındıran becerilere hitap etmektedir. Dağılım içerisinde yer alan diğer beceri türleri - kültürel farkındalık becerisi hariç - %5'in altında yer almaktadır. Medya okuryazarlığı ve finans okuryazarlığı 21.yüzyıl becerisi olarak tespit edilmesine rağmen liderlik stilleri içerisindeki dağılımda yer alacak bir oranda çıkmamıştır.

### ***Liderlik Stili Çeşitleri İçin Gerekli Beceri Türlerine İlişkin Sonuçlar***

Her liderlik stili için gerekli beceri türü stilin barındırdığı özelliklere göre farklı çıkmıştır. Ortaya çıkan beceri türlerine göre her liderlik stilinin kendine özgü yönleri ortaya çıkarılabilir.

Dönüşümcü liderlik stilinde, etik liderlik stilinde, karizmatik liderlik stilinde, otantik liderlik stilinde, öğretimsel liderlik stilinde, paylaşılan liderlik stilinde,



stratejik liderlik stilinde, takım liderliğinde, vizyoner liderlik stilinde, hizmetkâr liderlikte genel olarak hayat okuryazarlığı becerisi gerekli görülmektedir.

Dağıtıcı liderlik stili takım kurma becerisi, işbirliği becerisi ve kişisel farkındalık becerisinin gerekliliği araştırma sonucunda çıkmıştır.

Karizmatik liderlik stilinde araştırma sonucuna göre kişisel farkındalık becerisi de hayat okuryazarlığı becerisi kadar gerekli olduğu çıkmıştır.

Kendi kendine liderlik stilinde kişisel farkındalık becerisi gerekli görülen temel beceri türü olarak ortaya çıkmıştır.

Kültürel liderlik stilinde kültürel farkındalık beceri türü gerekli görülen beceri türü olarak ortaya çıkmıştır.

Otantik liderlik stilinde kişisel farkındalık beceri türü hayat okuryazarlığı beceri türü kadar gerekli görülmektedir.

Öğrenen liderlik stilinde iletişim becerileri, hayat okuryazarlığı ve kişisel farkındalık beceri türü en gerekli beceri türü olarak tespit edilmiştir.

Süper liderlik stilinde gerekli beceri türü olarak kişisel farkındalık becerisi temel beceri türü olarak tespit edilmiştir.

Teknoloji liderlik stilinde teknoloji okuryazarlığı beceri türü temel beceri türü olarak ortaya çıkmıştır.

Yaratıcı liderlik stilinde kişisel farkındalık beceri türü, inovasyon beceri türü de hayat okuryazarlığı beceri türü ile beareber gerekli görülen beceri türleri olarak tespit edilmiştir.

## **Öneriler**

### ***Araştırmacılara Yönelik Geliştirilen Öneriler***

1. 21.yüzyıl liderlik becerileri için standartlar oluşturulabilir.
2. Beceri merkezli yeni liderlik stilleri araştırılabilir.
3. Liderlik Eğitimi için eğitim programları oluşturulabilir. Liderlik becerilerinin bireysel olarak liderde, örgütsel olarak liderlik kavramı üzerindeki etkileri araştırılabilir. Bu araştırmalar için nitel veya nicel yöntemler kullanılabilir. Liderlik becerilerin mevcut durumunun tespiti için anket hazırlanıp uygulanabilir.
4. Liderlik becerilerinin oluşmasına ve kullanım alanlarına etki eden örgüt içi veya örgüt dışı etkenler araştırma konusu yapılabilir.

5. Liderlik becerilerin demografik özelliklere göre (cinsiyet, yaş, eğitim durumu gibi.) değişimi incelenmek üzere araştırma konusu yapılabilir.
6. Liderlik stilleri çeşitlerinden belirlenen biri ile liderlik becerileri arasındaki ilişkiler nitel veya nicel yöntem ile araştırma konusu yapılabilir.
7. Belirli bir kurumun liderlik becerileri mevcut liderlik stillerinden bir veya birden fazla çeşidi ile kıyaslaması yapılabilir.

Liderlik gündemi, coğrafi, kültürel bağlamların haritalanmasından dijital bir ağ kurmaya ve dünya çapında iletişim kanallarını açmaya, yerel kurumların veritabanlarını uygulamaya ve yerel ve küresel etkileşim senaryolarını tahmin etmek ve güncellemek için akıllı verileri tanımlamaya kadar bazı kritik adımları belirleyebilir (Fiorini, vd., 2020). Ancak dijital teknoloji, çoğunlukla sanal ortamda dijital platformlar (Facebook, Twitter, arama motorları) tekel olarak ortaya çıkmaktadır. Bu da bilginin bireyler tarafından istenildiği gibi manipüle edilmesine neden olabilir (Danilin, 2020). Dolayısıyla liderlerin dikkatini araştırmacılarla işbirliği yapmak, liderlik çalışmaları ile teknolojik yeniliklere koordineli bir yaklaşım benimsemek gerekir. Sürdürülebilir eğitimin geleceği, yenilikçi yöntemlerle ortaklık işbirliğine ihtiyaç duyar. Dijital dönüşüm için liderlik ve teknolojinin entegrasyonuna ihtiyaç vardır (Lapinski, Ciurzynski, 2020). Son pandemi döneminde tanık olduğu gibi, adaptif kapasite, kaliteli sürdürülebilir eğitim için eğitim kurumlarının tüm seviyelerinde teknolojik becerilerin ve liderliğin kullanılmasıyla artırılabilir (Didham, Ofei-Manu, 2020).

### ***Uygulayıcılara Yönelik Geliştirilen Öneriler***

Beceri alanı liderliğin öğrenilebilir alanıdır. Liderliği gerektiren yetenekler ve liderliğin talep ettiği beceriler ayırımı liderlik eğitimi programlarının hazırlanmasında önemli bir kıstas sayılmalıdır. Yetenek liderin doğuştan gelen ve onu liderlik konumuna yükselten özellikler olabilir. Ancak beceriye dönüşmemiş yetenekler insanı sıradanlığa düşürür. Yeteneği olmayan bir bireye liderlik becerileri eğitimi verildiğinde liderlik vasıfları gösterebilir. Bu nedenle liderlik becerilerini belirlemek ve sınıflandırmak önem teşkil etmektedir.

1. Liderlik becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitim programları ve metotlar geliştirilebilir

2. Lider tanımlamalarında ve lider bireylerin belirlenmesinde mevcut sınıflama kullanılabilir. Bireysel özelliklerin belirlenmesinde gözleme dayalı işlemlerde beceriler fark edilebilir ve ölçülebilir sonuçlar ortaya koyabilir. Bu nedenle önceden belirlenmiş beceriler ve bu becerileri ortaya koyacak soru/gözlem çalışmaları sonucu bireylerin liderlik yeterlikleri tespit edilebilir.
3. Beceri merkezli liderlik eğitim kurumları açılabilir. Bunun için her beceri başlığı için gerekli teorik bilgi yanında ilgili becerinin oluşumunu ve gelişimini sağlayacak uygulama örnekleri geliştirilerek mesleki gelişim sürecine benzer eğitim çalışmaları yürütülebilir. Bu eğitim özel veya resmi kurumlara atanan yöneticilere uygulanabilir.
4. Kariyer eğitimlerinde beceri merkezli liderlik çalışmaları yapılabilir. Bu yöntem eğitimleri teorik bağlamdan pratik çalışmalara yönlendirebilecektir.
5. Kurum içi liderlik becerilerine yönelik hizmet içi eğitimler yapılabilir.
6. Liderlik stilleri için hedeflenen yeterliliklerin kazandırılması için o liderlik stili için tespit edilen beceri türünü hedefleyen uygulamalar geliştirilebilir.
7. Kurum yöneticilerinin liderlik becerileri incelenebilir ve ihtiyaç duyulan beceri alanları için önerilerde bulunulabilir. Liderlik becerilerinin geliştirilmesi için eğitim programları ve yöntemleri tasarlanabilir.

## Kaynakça

- Alam, S., Tambunan O., and Shihab, M. R. (2020). The Role of Information Technology Leadership in Information Technology Role Transition from Support to Strategic: Case Study of the National Institute of Aeronautics and Space. *2020 International Conference on Information Technology Systems and Innovation (ICITSI)*. Bandung - Padang, Indonesia, 2020, pp. 51-56, doi: 10.1109/ICITSI50517.2020.9264924.
- Ananiadou, K. and Claro M. (2009). 21st Century Skills and Competences for New Millennium Learners in OECD Sayries. *OECD Education Working Papers, No. 41, OECD Publishing*. doi.org/10.1787/218525261154
- Anderson, D. and Anderson, L.A. (2001). *Beyond Change Management*. San Francisco, Jossey-Bass/Pfeiffer
- Bonaccorsi, A., Chiarello, F., Fantoni, G. Kammering, H. (2020). Emerging technologies and industrial leadership. *A Wikipedia-based strategic analysis of Industry 4.0, Expert Systems with Applications, Volume 160,2020*. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2020.113645>.
- Başçılar, M. & Taşcı, A. (2020). 21.yüzyilin ilk çeyreğine doğru sosyal hizmet örgütlerinde nasıl bir liderlik. *Sosyal Hizmet Sempozyumu 2019, Evrensel Değerler Işığında Sosyal Hizmet Uygulamalarında Çağı Yakalamak*. Ankara.
- Berg, B., L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences. - 4th ed.* Needham Heights: A Pearson Education Company
- Biech, B. (2008). *The Pfeiffer Book of Successful Team-Building Tools*. San Francisco: Published by Pfeiffer.
- Binkley, M., Erstad O., Herman, J., Raizen S., Ripley, M., Rumble, M.(2012). Defining Twenty-First Century Skills. (Eds). Griffin P., Care E., and McGaw B. (2012). *Assessment and Teaching of 21st Century Skills*. New York: Springer
- Britten, N., Campbell, R., Pope, C., Donovan, J., Morgan, M., Pill, R. (2002). Using meta ethnography to synthesise qualitative research: a worked example. *Journal of Health Services Research & Policy Vol 7 No 4, 2002: 209–215*. The Royal Society of Medicine Press Ltd.

- Bruce, A.M. (2002). *Entrepreneurship and innovation: an economic approach*. London: M. E. Sharpe, Inc.
- Brown, T.E. and Ulijin, J. (2004). Innovation, entrepreneurship and culture, a matter of interaction between technology, progress and economic growth? An introduction. (Eds.). Brown, T.E. and Ulijin, J. (2004). *Innovation, entrepreneurship and culture: the interaction between technology, progress and economic growth*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Burbules, N. C., Fan, G., & Repp, P. (2020). Five trends of education and technology in a sustainable future. *Geography and Sustainability*, 1(2), 93-97.
- Büyüköztürk Ş.,Çakmak, E.,Akgün, Ö.,Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çalık, M. ve Sözbilir, M. (2014). İçerik analizinin parametreleri. *Eğitim ve Bilim*, 39 (174), 33-38.
- Cedefop (2014). *Terminology of european education and training policy*. Luxembourg: Publications office of the european union.
- Cheryl, L. (2002). enGauge 21st Century Skills: Digital Literacies for a Digital Age. North Central Regional Educational Lab., Naperville, IL. *North Central Regional Educational Lab., Oak Brook, IL. North Central Regional Tech. in Education Consortium*. Metiri Group, Los Angeles, CA.
- Connerley, M.L. and Pedersen, P.B. (2005). *Leadership in a diverse and multicultural environment: Developing awareness knowledge, and skills*. California: Sage Publications.
- Connolly, P.(2007). *Quantitative Data Analysis in Education*. London: Routledge.
- Crosby, B., Bryson C.(2005) *Leadership for the Common Good*. Jossey-Bass, San Francisco
- Dede, C.(2009) *Comparing Frameworks for “21st Century Skills”*. Harvard Graduate School of Education.
- Delphi (2008). *School leadership for the 21 century*. European Commission Projectd number 141 83S-LLP-1 -2008-1 -CZ-COMENIUS-CMP
- Denning, S. (2020). What 21st Century Management Looks Like. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2020/09/20/what-21st-century-management-looks-like/?sh=17ef865a5600>

- Derungs, İ.H. (2010). *Trans-Cultural Leadership for Transformation*. London: Palgrave Macmillan
- Dixon-Woods M, Sutton A, Shaw R, Miller T, Smith J, Young B, Bonas S, Booth A, Jones D.(2007). Appraising qualitative research for inclusion in systematic reviews: a quantitative and qualitative comparison of three methods. *Journal of Health Services Research & Policy*, 12(1), 42–47.  
<https://doi.org/10.1258/135581907779497486>
- Dünya Bankası (2013). Türkiye’de iyi işler. Rapor No: 83818-TR. Retrieved from <http://documents.worldbank.org/curated/en/817311468308966231/text/838180Turkish0GOOD0JOBS0T.txt>
- EARGED (2011). *Meb 21. Yüzyıl öğrenci profili*. Ankara: MEB.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (15 b.)*. Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul
- Etiwinning (2016). *Growing digital citizens*. Belgium: European schoolnet (eun partnership aısbı).
- Ferguson (2004). *Careers Skills Library: Communication Skills*. New York: Facts On File, Inc.
- Fiorini, R. A., Alvarez-Pereira, C., Jacobs, G., KinigerPassigl, D., Zucconi, A., Nešković, N., ... Cocchiarella, L. (2020). Global Transformative Leadership in the 21st Century: A Science, Engineering, Technology Integrated and Strategic Perspective. *Cadmus*. May2020, Vol. 4 Issue 2, p56-87. 32p
- Fitzgerald, S.P. (2002). *Decision Making*. Oxford: Capstone Publishing (a Wiley company).
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. London: SAGE Publications Ltd.
- FOD (2013). *Evaluación de las Competencias del Siglo XXI (ATC21s)*.  
<http://www.fod.ac.cr/competencias21/index.php/acerca-de-las-competencias#.WomOJNBI-Uk> adresinden elde edildi.
- Ghafar, A. (2020). Convergence between 21st Century Skills and Entrepreneurship Education in Higher Education Institutes. *International Journal of Higher Education*, v9 n1 p218-229 2020. (EJ1240469)

- Griffin, P., Care, E., and McGaw, B. (2012). The Changing Role of Education and Schools. (Eds). Griffin, P., Care, E., and McGaw, B. (2012). *Assessment and Teaching of 21st Century Skills*. New York: Springer
- Hargie, O., Dickson D. and Tourish, D. (2004). *Communication skills for effective management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Harvard, Advanced Leadership Initiative (2014). *Education for the 21st Century: Executive Summary*. Cambridge, MA.
- Hayes, J.(2002). *Interpersonal Skills*. New York: Routledge.
- Hoyle, J., Fenwick W., Betty E. (1998). *Skills for Successful 21st Century School Leaders: Standards for Peak Performers*. American Association of School Administrators, Arlington.
- Hofstede, G., Noorderhaven N.G., Thurik, A.r., Uhlaner, M.L., Wennekers, A.R.M. and Wildeman, R.E. (2004). Culture's role in entrepreneurship: self-employment out of dissatisfaction. (Eds.). Brown, T.E. and Ulijin, J. (2004). *Innovation, entrepreneurship and culture: the interaction between technology, progress and economic growth*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Houghton, C. (2020) *A walk through Thematic Synthesis: A worked example of qualitative evidence synthesis*. School of Nursing and Midwifery Evidence Synthesis Ireland Trainer May 2020.
- Huang, T. (2013). "Effective School Leadership Competencies: A Psychometric Study of the NASSP 21st Century School Administrator Skills Instrument" (Theses and Dissertations.)
- Garside, R. (2015). Methods for Synthesizing Qualitative Evidence. SEDL: A webinar sponsored by SEDL's Center on Knowledge Translation for Disability and Rehabilitation Research.
- Harris, R. (1999). *Information graphics: a comprehensive illustrated reference*. New York: Oxford University Press.
- Havinal, V. (2009). *Management and Entrepreneurship*. New Delhi: New Age International (P) Ltd., Publishers
- ISTE (2014). *Iste Standart Students 2014*. [https://www.iste.org/docs/pdfs/20-14\\_ISTE\\_Standards-S\\_PDF.pdf](https://www.iste.org/docs/pdfs/20-14_ISTE_Standards-S_PDF.pdf) adresinden elde edildi.

- ISTE (2016) *Iste Standarts*. [http://www.iste.org/docs/Standards-Resources/iste-standards\\_students-2016\\_one-sheet\\_final.pdf?sfvrsn=0.23432948779836327](http://www.iste.org/docs/Standards-Resources/iste-standards_students-2016_one-sheet_final.pdf?sfvrsn=0.23432948779836327) adresinden elde edildi.
- ISTE (2016). *Iste Standart Students 2016*. [http://www.iste.org/docs/Standards-Resources/iste-standards\\_students-2016\\_one-sheet\\_final.pdf?sfvrsn=0.23432948779836327](http://www.iste.org/docs/Standards-Resources/iste-standards_students-2016_one-sheet_final.pdf?sfvrsn=0.23432948779836327) adresinden elde edildi.
- İrem, E. (2016). *Vuca dünyası liderliği için kritik meta beceriler*. <http://www.talentouch.com.tr/profesyonel-is-yasami/vuca-dunyasi-liderligi-icin-kritik-meta-beceriler/> adresinden elde edildi.
- Lapinski, J., Ciurzynski, S.M. (2020). Enhancing the sustainability of a Dedicated Education Unit: Overcoming obstacles and strengthening partnerships, *Journal of Professional Nursing, Volume 36, Issue 6, 2020, Pages 659-665, ISSN 8755-7223*, <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2020.09.007>
- Johansen, B.(2009) *Leaders Make the Future*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Jerald, C.D. (2009) *Defining a 21st century education*. The Center for Public Education, USA.
- Jolls, T., Thoman, E. (2008). *21. Yüzyıl Okuryazarlığı Medya Okuryazarlığına Genel Bir Bakış ve Sınıf İçi Etkinlikler*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Katz, Robert L. (1974) *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator> adresinden elde edildi.
- Kavanagh, J., Campbell, F., Harden, A. And Thomas J. (2012). Mixed methods synthesis: a worked example. (Eds.) Hannes, K., Lockwood, C. (2012). *Synthesizing Qualitative Research*. UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Kelsey, D. & Plunb, P. (2004). *Great meetings! Great results*. Portland, ME: Harson Park Press.
- Kline, B.R. (2013). *Beyond Significance Testing, Statistics Reform in the Behavioral Sciences, Second Edition*. United Book Press Inc., Baltimore, MD
- Koenig, J.A. (Ed.)(2011). *Assessing 21st century skills*. Washington: The National Academies Press.
- Kouzes, J M., Posner B Z. (2017) *The Leadership Challenge*.
- Ladkin, D. (2010) *Rethinking Leadership; A New Look at Old Leadership Questions*. UK: Published by Edward Elgar Publishing Limited.



- Lientz, B. and Rea, K. (2002). *Breakthrough Technology Project Management*. USA: Butterworth-Heinemann.
- Longworth, N. (2012). *Lifelong Learning in action, transforming Education in the 21st Century*. UK, London: Kogan Page.
- Lowe R. and Marriott, S. (2006). *Enterprise: Entrepreneurship and Innovation Concepts, Contexts and Commercialization*. Oxford: Published by Elsevier Ltd.
- McCauley, C. D., & Palus, C. J. (2020). Developing the theory and practice of leadership development: A relational view. *The Leadership Quarterly*, 101456.
- McNaughton, D. B. (2000). A Synthesis of Qualitative Home Visiting Research. *Public Health Nursing*, 17: 405-414. doi:10.1046/j.1525-1446.2000.00405.x
- Mabey, C. and Finch-Lees, L. (2008). *Management and Leadership Development*. London: SAGE Publications
- Maxwell, G. S. (2009). Defining Standards for the 21st Century. (Eds.) Smith, C.W., Cumming, J.J. (2009). *Educational Assessment in the 21st Century*. New York: Springer.
- MEB (2018). *Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlikleri*. Ankara.
- Mejia,L.R. and Balkin, D.B. (2012). *Management People / Performance / Change*. New Jersey: Prentice Hall.
- Metcalf, L. & Benn,S. (2013). Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. *Journal of Business Ethics*. 112. 10.1007/s10551-012-1278-6.
- Middlebrooks, A., Miltenberger, L., Tweedy, J., Newman, G., & Follman, J. (2009). Developing A Sustainability Ethic in Leaders. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 31-43.
- Müller, V. and Jacob, M. (2008). Qualifications and the Returns to Training Across the Life Course.(Eds.). Mayer, K.U. and Solga, H. (2008). *Skill Formation Interdisciplinary and Cross-National Perspectives*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nakata, C. (2009). *Beyond Hofstede Culture Frameworks for Global Marketing and Management*. New York: Palgrave Macmillan.

- NCREL, enGauge (2003) 21st Century Skills: Literacy in the Digital Age. *North Central Regional Educational Laboratory and the Metiri Group*.
- Nousheen, A., Zai, S. A. Y., Waseem, M., & Khan, S. A. (2020). Education for sustainable development (ESD): Effects of sustainability education on pre-service teachers' attitude towards sustainable development (SD). *Journal of Cleaner Production*, 250, 119537.
- Nutt, P.C. and Wilson, D.C. (2010). Crucial Trends and Issues in Strategic Decision Making (Eds.). Nutt, P.C. and Wilson, D.C. (2010). *Handbook Of Decision Making*. UK: Wiley
- Oakshott, S. (...) *21st Century Skills in Career and Technical Education Resource Manual*. Career and Technical Education Office of Superintendent of Public Instruction, Washington.
- OECD (2005). The Definition And Selection Of Key Competencies. <http://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf> adresinden elde edildi.
- OECD (2016). *Skills Matter: Further Results from the Survey of Adult Skills, Sayıy Note Turkey*. Türkçe edisyon için T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.
- OME (2016). *21st Century Competencies- Foundation Document For Discussion. Queen's*. Printer for Ontario, Winter 2016 edition.
- Osborne, C. (2008). *Leadership*. New York: Dorling Kindersley
- QCAA (2015). 21st century skills for senior education. Queensland Curriculum and Assessment Authority, Australia.
- Robertson, S.L. (2005). *Problem solving*. Philadelphia: Psychology Press Ltd.
- P21 (2017). *P21 Framework Definitions*. [http://www.p21.org/storage/documents/docs/P21\\_Framework\\_Definitions\\_New\\_Logo\\_2015.pdf](http://www.p21.org/storage/documents/docs/P21_Framework_Definitions_New_Logo_2015.pdf)) adresinden elde edildi.
- P21b (2017). *The 4cs Research Series*. <http://www.p21.org/our-work/4cs-research-series> adresinden elde edildi.
- Paterson, B.L. (2012). "It looks great but how do I know if it fits?": an introduction to meta-synthesis research. (Eds.) Hannes, K., Lockwood, C. (2012). *Synthesizing Qualitative Research*. UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Petiti, D.(2000). *Meta-Analysis, Decision Analysis, and Cost-Effectiveness Analysis*. (Second Edition). Oxford University Press.
- Poppe, S. (2008). *Team Leader Workbook*. Massachusetts: HRD Press.

- Rickards, T. and Clark, M. (2006). *Dilemmas of Leadership*. London: Routledge
- Ring N & Ritchie K & Mandava L & Jepson R. (2011). *A guide to synthesising qualitative research for researchers undertaking health technology assessments and systematic reviews*. Scotland: NHS Quality Improvement
- Rivard, S., Aubert, B., Patry, M., Paré, G. and Smith, H. (2004) *Information Technology and Organizational Transformation Solving the Management Puzzle*. Burlington: Elsevier Limited.
- Robert J. Didham, Paul Ofei-Manu, Adaptive capacity as an educational goal to advance policy for integrating DRR into quality education for sustainable development, International Journal of Disaster Risk Reduction, Volume 47, 2020, 101631, ISSN 2212-4209, <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2020.101631>
- Rosen, David J., (2020). Assessing and Teaching Adult Learners' Basic and Advanced 21st Century Digital Literacy Skills. *Adult Literacy Education*, v2 n1 p73-75 Spr 2020
- Sandelowski, M., Barroso, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. Springer Publishing Company, Inc.
- Sen, A. & Eren, E. (2012). Innovative Leadership for the Twenty-First Century. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 41. 1–14. [10.1016/j.sbspro.2012.04.001](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.001).
- Schein, E.(2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scully-Russ, E. (2012). Human Resource Development and Sustainability: Beyond Sustainable Organization. *Human Resource Development International*, 15(4), 399- 415.
- Shane, S. (2004). *A General Theory of Entrepreneurship : The Individual-Opportunity Nexus*, United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- SBPY (2014). *Eğitim ve öğretim 2020 bilgi notu*. Avrupa Ankara: Birliği Bakanlığı,
- SSHRC (2016) *Leveraging knowledge for 21st century teaching and learning*. Canada: SSHRC'S Imagining Canada's Future.
- Strauss, A.L. and Corbin, J. (1990) *Basics of Qualitative Research (2nd edn 1998; 3rd edn 2008)*. London: SAGE.
- Suto, I. (2013, January). 21st Century skills: Ancient, ubiquitous, enigmatic?. Retrieved October 10, 2017, from Cambridge Assessment: <http://>

www.cambridgeassessment.org.uk/Images/130437-21st-centuryskills-ancient-ubiquitous-enigmatic-.pdf

- Şahin, A. E. (2004). Öğretmen yeterliliklerinin belirlenmesi. *Millî Eğitim Bakanlığı Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, 5, 58. Ankara: Millî Eğitim Basımevi.
- Thomas, J. & Harden, A. (2008). Methods for the Thematic Synthesis of Qualitative Research in Systematic Reviews. *BMC medical research methodology*. 8. 45. 10.1186/1471-2288-8-45.
- Targerson, C. (2003). *Systematic Reviews*, London: Continuum.
- Trilling, B., Fadel, C. (2009). *21st Century Skills: Learning for Life in Our Times*, San Francisco: Published by Jossey-Bass.
- Türk Dil Kurumu. (2018). *Türkçe sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu.
- Weed, M.(2005). Meta Interpretation: A Method for the Interpretive Synthesis of Qualitative Research. *Forum: Qualitative Social Research* 2005; 6(1):1-17.
- Wiedemann, P.M. (1995) "Gegenstandsnahe Theoriebildung," in U. Flick, E.v. Kardorff, H. Keupp, L.v. Rosenstiel, and S. Wolff (eds.), *Handbuch Qualitative Sozialforschung*. Munich: Psychologie Verlags Union, pp. 440-445.
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1, 6-66.
- Xie, S., & Li, H. (2020). Accessibility, affordability, accountability, sustainability and social justice of early childhood education in China: *A case study of Shenzhen*. *Children and youth services review*, 118, 105359.
- Yıldırım, A., Şimşek, H.(2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel araştırma Yöntemleri*. Ankara:Seçkin Yayıncılık.
- Zaccaro, S.J. (2002). *Organizational Leadership and Social Intelligence*. Ronald E. Riggio (Ed.), *Multiple Intelligences and Leadership* içinde. London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

## Ekler

### Ek 1.

*Araştırmaya Konu Olan Alıntılar Ve Bu Alıntıların İçerik/Liderlik Ve Ana Kaynaklara Göre Sınıflandırılması*

| İÇERİK NO | LİDERLİK TÜRÜ     | İÇERİK  | YAZAR/YAZARLAR            | YIL  | ANA KAYNAK |
|-----------|-------------------|---|---------------------------|------|------------|
| İÇERİK1   | DAĞITICI LİDERLİK | Tüm çalışanların liderlik uygulamalarına katılmaları için uğraşmak  | (Spillane and Harris      | 2008 | AK11       |
| İÇERİK2   | DAĞITICI LİDERLİK | Örgüt içindeki işlerin, iş görenler arasında dağıtıldığı bir grup çalışması yaklaşımını öngörmek  | Gronn                     | 2002 | AK11       |
| İÇERİK3   | DAĞITICI LİDERLİK | Liderlik yetkisinin geniş bir şekilde dağıtılabileceği bir yapı oluşturmak  | Bennett ve diğerleri      | 2003 | AK11       |
| İÇERİK4   | DAĞITICI LİDERLİK | Bir liderin uygulamasının diğeri için temel oluşturduğu, liderlerin belirli bir liderlik işlevini yerine getirmek için birlikte çalıştığı liderlik uygulamasını gerçekleştirmek | Spillane, Diamond ve Jita | 2003 | AK11       |
| İÇERİK5   | DAĞITICI LİDERLİK | Liderlik işlevlerinin eş güdümlü yürütülebilmesi için belirli sırada yerine getirilmesi sağlamak  | Spillane, Diamond ve Jita | 2003 | AK11       |
| İÇERİK6   | DAĞITICI LİDERLİK | Sorumluluğunu dağıtmak  | Spillane, Diamond ve Jita | 2003 | AK11       |

| İÇERİK NO | LİDERLİK TÜRÜ      | İÇERİK   | YAZAR/YAZARLAR | YIL  | ANA KAYNAK |
|-----------|--------------------|--|----------------|------|------------|
| İÇERİK7   | DAĞITICI LİDERLİK  | Meslektaşların fikirlerini almak   | Byfield        | 2007 | AK12       |
| İÇERİK8   | DAĞITICI LİDERLİK  | Bireylere ve pozisyonlara önem vermemek  | Tanrıöğen      | 2009 | AK12       |
| İÇERİK9   | DAĞITICI LİDERLİK  | Kolektif bir çalışma yapmak  | Tanrıöğen      | 2009 | AK12       |
| İÇERİK10  | DAĞITICI LİDERLİK  | İzleyenlere yetki aktararak değişim sürecine gönüllü olarak katılmalarını sağlamak                                 | Tanrıöğen      | 2009 | AK12       |
| İÇERİK11  | DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK | Örgütteki üyeleri güdüleyerek sorumluluk almaları konusunda harekete geçirmek                                      | Leithwood      | 1999 | AK1        |
| İÇERİK12  | DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK | Karara katılma, paylaşma ve işbirliğine odaklanmak   | Leithwood      | 1999 | AK1        |
| İÇERİK13  | DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK | Değişimci, reformcu, dönüşümcü, dönüşümsel, dönüştürücü, yenilikçi, değiştirici hareketler sergilemek              | Leithwood      | 1999 | AK1        |
| İÇERİK14  |                    | İşgörenlerin istenen değişimin elde edilmesi konusunda, liderin ve işgörenin birbirlerini motive etmesini sağlamak |                |      |            |

.....

.....

| <b>İÇERİK967</b> | <b>HİZMETKAR<br/>LİDERLİK</b> | <b>İKNA ETMEK</b> | <b>RUSSELL<br/>STONE</b> | <b>VE<br/>2002</b> | <b>AK55</b> |
|------------------|-------------------------------|-------------------|--------------------------|--------------------|-------------|
| <b>İÇERİK968</b> | HİZMETKAR<br>LİDERLİK         | Dinlemek          | Russell ve Stone         | 2002               | AK55        |
| <b>İÇERİK969</b> | HİZMETKAR<br>LİDERLİK         | Cesaretlendirmek  | Russell ve Stone         | 2002               | AK55        |
| <b>İÇERİK970</b> | HİZMETKAR<br>LİDERLİK         | Öğretmek          | Russell ve Stone         | 2002               | AK55        |
| <b>İÇERİK971</b> | HİZMETKAR<br>LİDERLİK         | Delege etmek      | Russell ve Stone         | 2002               | AK55        |
| <b>İÇERİK972</b> | HİZMETKAR<br>LİDERLİK         | Dinlemek          | Beck                     | 2010               | AK56        |
| <b>İÇERİK973</b> | HİZMETKAR<br>LİDERLİK         | Empati kurmak     | Beck                     | 2010               | AK56        |
| <b>İÇERİK974</b> | HİZMETKAR<br>LİDERLİK         | İyileştirmek      | Beck                     | 2010               | AK56        |

|                  |                       |                                    |      |      |      |
|------------------|-----------------------|------------------------------------|------|------|------|
| <b>İÇERİK975</b> | HİZMETKAR<br>LİDERLİK | Farkındalık becerisine sahip olmak | Beck | 2010 | AK56 |
| <b>İÇERİK976</b> | HİZMETKAR<br>LİDERLİK | İkna etme gücüne sahip olmak       | Beck | 2010 | AK56 |
| <b>İÇERİK977</b> | HİZMETKAR<br>LİDERLİK | Kavramsallaştırmak                 | Beck | 2010 | AK56 |
| <b>İÇERİK978</b> | HİZMETKAR<br>LİDERLİK | Önsezi sahibi olmak                | Beck | 2010 | AK56 |
| <b>İÇERİK979</b> | HİZMETKAR<br>LİDERLİK | Güvenilir olmak                    | Beck | 2010 | AK56 |
| <b>İÇERİK980</b> | HİZMETKAR<br>LİDERLİK | İnsanların gelişimine bağlı olmak  | Beck | 2010 | AK56 |
| <b>İÇERİK981</b> | HİZMETKAR<br>LİDERLİK | Ortaklık (takım) kurmak            | Beck | 2010 | AK56 |
| <b>İÇERİK982</b> | HİZMETKAR<br>LİDERLİK | İnsanlara değer vermek             | Laub | 1999 | AK56 |



|                  |                       |  |                     |        |      |      |
|------------------|-----------------------|--|---------------------|--------|------|------|
| <b>İÇERİK983</b> | HİZMETKAR<br>LİDERLİK | İnsanları geliştirmek  | Laub                |        | 1999 | AK56 |
| <b>İÇERİK984</b> | HİZMETKAR<br>LİDERLİK | Topluluk, ortaklık (community) oluşturmak  | Laub                |        | 1999 | AK56 |
| <b>İÇERİK985</b> | HİZMETKAR<br>LİDERLİK | Doğruluk, güvenilirlik (authenticity) sergilemek   | Laub                |        | 1999 | AK56 |
| <b>İÇERİK986</b> | HİZMETKAR<br>LİDERLİK | Liderlik tesis etmek   | Laub                |        | 1999 | AK56 |
| <b>İÇERİK987</b> | HİZMETKAR<br>LİDERLİK | Liderliği paylaşmak  | Laub                |        | 1999 | AK56 |
| <b>İÇERİK988</b> | HİZMETKAR<br>LİDERLİK | İnsanları geliştirmek ve onlara çalışmalarını ve yetişmeleri için yardım etmek   | Farling,<br>Winston | Stone, | 1999 | AK56 |
| <b>İÇERİK989</b> | HİZMETKAR<br>LİDERLİK | Makam ve kişisel güce dayalı olarak değil, hizmet etme isteğine dayalı olarak çalışmaya ve önderlik etmeye güdülenmek                                | Miears              |        | 2004 | AK56 |
| <b>İÇERİK990</b> | HİZMETKAR<br>LİDERLİK | Bencilliğin ötesinde açık bir iletişim kurarak takım çalışması ve işbirliği atmosferini geliştirerek, çalışanlarla ortak çalışmalar yapmayı sağlamak | Taylor              |        | 2002 | AK56 |

|                  |                       |  |                             |      |      |
|------------------|-----------------------|--|-----------------------------|------|------|
| <b>İÇERİK991</b> | HİZMETKAR<br>LİDERLİK | Takipçilerinin ve paydaşlarının ihtiyaçlarına özel olarak odaklanıp, büyümesi, gelişimi ve yetiştirilmesine yardımcı olmak | Grahm                       | 1991 | AK56 |
| <b>İÇERİK992</b> | HİZMETKAR<br>LİDERLİK | Takipçilerinin ve paydaşlarının ihtiyaçlarına özel olarak odaklanıp, büyümesi, gelişimi ve yetiştirilmesine yardımcı olmak | Greenleaf                   | 1977 | AK56 |
| <b>İÇERİK993</b> | HİZMETKAR<br>LİDERLİK | Etik sorumluluk gereği olarak, takipçilerine saygılı davranmak ve onların ihtiyaçlarına karşı hassas olmak                 | Beauchamp and Bowie         | 1998 | AK56 |
| <b>İÇERİK994</b> | HİZMETKAR<br>LİDERLİK | Takipçilerin duygusal mutluluğuna odaklanmak   | Smith, Montagne ve Kuzmenko | 2004 | AK56 |
| <b>İÇERİK995</b> | HİZMETKAR<br>LİDERLİK | Çalışma ortamında adalet kavramını önemsemek ve kararlarını adil bir uygulama ile vermek                                   | (Bies and Moag              | 1986 | AK56 |

**Ek 2.**

İçeriklerin liderlik ve beceri türlerine göre sınıflandırılması

| Sıra No | İçerik No (EK 1) | Liderlik Davranış Türü | Beceri Alanı Türü  | Beceri Türü           |             |                        |
|---------|------------------|------------------------|--------------------|-----------------------|-------------|------------------------|
| 1       | İçerik1          | Dağıtıcı Liderlik      | Yönetim Becerileri | Yönelme               | İşbirliği   |                        |
| 2       | İçerik2          | Dağıtıcı Liderlik      | Yönetim Becerileri | Takım Kurma           |             |                        |
| 3       | İçerik3          | Dağıtıcı Liderlik      | Yönetim Becerileri | Planlama-Organizasyon | Takım Kurma | Yaratıcılık Becerileri |
| 4       | İçerik4          | Dağıtıcı Liderlik      | Yönetim Becerileri | İşbirliği             |             |                        |
| 5       | İçerik5          | Dağıtıcı Liderlik      | Yönetim Becerileri | Planlama-Organizasyon | Yönelme     |                        |
| 6       | İçerik6          | Dağıtıcı Liderlik      | Yönetim Becerileri | Yönelme               |             |                        |

| Sıra No | İçerik No (EK 1) | Liderlik Davranış Türü | Beceri Alanı Türü      |                        |  | Beceri Türü         |                                 |                         |                     |
|---------|------------------|------------------------|------------------------|------------------------|--|---------------------|---------------------------------|-------------------------|---------------------|
| 7       | İçerik7          | Dağıtıcı Liderlik      | Yönetim Becerileri     | Farkındalık Becerileri | Okuma Becerileri                       | Takım Kurma         | İşbirliği                       | Kişisel Farkındalık     | Hayat Okuryazarlığı |
| 8       | İçerik8          | Dağıtıcı Liderlik      | Farkındalık Becerileri |                        |  | Kişisel Farkındalık | Çevresel - Durumsal Farkındalık | Kültürel Farkındalık    |                     |
| 9       | İçerik9          | Dağıtıcı Liderlik      | Okuma Becerileri       | Yönetim Becerileri     | Yaratıcılık ve Girişimcilik Becerileri | Takım Kurma         | İşbirliği                       | Girişimcilik Becerileri |                     |
| 10      | İçerik10         | Dönüşümcü Liderlik     | Okuma Becerileri       | Yönetim Becerileri     |  | Hayat Okuryazarlığı | Planlama Ve Organizasyon        | Yönelme                 |                     |
| 11      | İçerik11         | Dönüşümcü Liderlik     | Yönetim Becerileri     |                        |  | Yönelme             |                                 |                         |                     |
| 12      | İçerik12         | Dönüşümcü Liderlik     | Yönetim Becerileri     |                        |  | İşbirliği           |                                 |                         |                     |

| Sıra No | İçerik No (EK 1) | Liderlik Davranış Türü    | Beceri Alanı Türü             | Beceri Türü         |   |                                     |                                     |                        |                           |
|---------|------------------|---------------------------|-------------------------------|---------------------|---|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|---------------------------|
| 13      | İçerik13         | Dönüşüm<br>cü<br>Liderlik | Farkındalı<br>k<br>Becerileri | Okuma<br>Becerileri | Yaratıcılık<br>ve<br>Girişimcilik<br>Becerileri | Çevresel<br>Durumsal<br>Farkındalık | -                                   | Hayat<br>Okuryazarlığı | Yaratıcılık<br>Becerileri |
| 14      | İçerik14         | Dönüşüm<br>cü<br>Liderlik | Yönetim<br>Becerileri         |                     |   | Yönelme                             |                                     |                        |                           |
| 974     | İçerik97<br>4    | Hizmetkar<br>Liderlik     | Okuma<br>Becerileri           |                     |   | Hayat<br>Okuryazarlığı              |                                     |                        |                           |
| 978     | İçerik97<br>8    | Hizmetkar<br>Liderlik     | Okuma<br>Becerileri           |                     |   | Hayat<br>Okuryazarlığı              | Çevresel<br>Durumsal<br>Farkındalık | -                      |                           |
| 979     | İçerik97<br>9    | Hizmetkar<br>Liderlik     | Okuma<br>Becerileri           |                     |   | Hayat<br>Okuryazarlığı              |                                     |                        |                           |

|     |           |                    |   |  |                             |             |         |          |           |                              |  |
|-----|-----------|--------------------|---|--|-----------------------------|-------------|---------|----------|-----------|------------------------------|--|
| 980 | İçerik980 | Hizmetkar Liderlik | Çalışanlar<br>1<br>Geliştirme<br>Becerileri | İş Görenleri<br>Geliştirme<br>Becerileri |                             |             |         |          |           |                              |  |
| 981 | İçerik981 | Hizmetkar Liderlik | Yönetim<br>Becerileri                       | Takım Kurma                              |                             |             |         |          |           |                              |  |
| 982 | İçerik982 | Hizmetkar Liderlik | Okuma<br>Becerileri                         | Hayat<br>Okuryazarlığı                   |                             |             |         |          |           |                              |  |
| 983 | İçerik983 | Hizmetkar Liderlik | Çalışanlar<br>1<br>Geliştirme<br>Becerileri | İş Görenleri<br>Geliştirme<br>Becerileri |                             |             |         |          |           |                              |  |
| 984 | İçerik984 | Hizmetkar Liderlik | Yönetim<br>Becerileri                       | Takım Kurma                              |                             |             |         |          |           |                              |  |
| 985 | İçerik985 | Hizmetkar Liderlik | Okuma<br>Becerileri                         | Hayat<br>Okuryazarlığı                   |                             |             |         |          |           |                              |  |
| 986 | İçerik986 | Hizmetkar Liderlik | Okuma Yönetim<br>Becerileri Becerileri      | Hayat Okuryazarlığı                      | Planlama Ve<br>Organizasyon | Takım Kurma | Yönetme | İletişim | İşbirliği | Kontrol ve<br>Karar<br>Verme |  |

|     |           |                       |                       |   |                        |  |
|-----|-----------|-----------------------|-----------------------|---|------------------------|--|
| 989 | İçerik989 | Hizmetkar<br>Liderlik | Okuma<br>Becerileri   |   | Hayat<br>Okuryazarlığı |  |
| 990 | İçerik990 | Hizmetkar<br>Liderlik | Yönetim<br>Becerileri |   | Takım Kurma            | İletişim                                 |
| 991 | İçerik991 | Hizmetkar<br>Liderlik | Yönetim<br>Becerileri | Çalışanları<br>Geliştirme<br>Becerileri | İşbirliği              | İş Görenleri<br>Geliştirme<br>Becerileri |
| 992 | İçerik992 | Hizmetkar<br>Liderlik | Yönetim<br>Becerileri | Çalışanları<br>Geliştirme<br>Becerileri | İşbirliği              | İş Görenleri<br>Geliştirme<br>Becerileri |
| 993 | İçerik993 | Hizmetkar<br>Liderlik | Okuma<br>Becerileri   |   | Hayat<br>Okuryazarlığı |  |
| 994 | İçerik994 | Hizmetkar<br>Liderlik | Okuma<br>Becerileri   |   | Hayat<br>Okuryazarlığı |  |
| 995 | İçerik995 | Hizmetkar<br>Liderlik | Okuma<br>Becerileri   |   | Hayat<br>Okuryazarlığı |  |

**Ek 3.**

## Meta Senteze Dâhil Edilen Doktora Tezleri

| Sıra | Araştırma Adı   | Boyut (Liderlik Konusu)  | Yazar             | Yayın Yeri                       | Yayın Yılı |
|------|---|--------------------------|-------------------|----------------------------------|------------|
| 1    | İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik Ve Karara Katılımın Aracı Etkisi | Dönüşümcü Liderlik       | Esra Karabağ Köse | Gazi Üniversitesi                | 2013       |
|      |   | İşlemci Liderlik         |                   |                                  |            |
| 2    | Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Ve Yıldırma Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi                            | Dönüşümcü Liderlik       | Veysel Okçu       | Gazi Üniversitesi                | 2011       |
|      |   | İşlemci Liderlik         |                   |                                  |            |
| 3    | İlk Ve Ortaokul Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeterlikleri Ve Stresle Başa Çıkma Yöntemlerinin Liderlik Stilleri İle İlişkisi   | Dönüşümcü Liderlik       | Yakup Karadavut   | Gazi Üniversitesi                | 2014       |
|      |   | İşlemci Liderlik         |                   |                                  |            |
| 4    | Çoğulcu Liderlik Özellikleri: Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma   | Çoğulcu Liderlik         | Nuray Yıldırım    | Eskişehir Osmangazi Üniversitesi | 2015       |
| 5    | Genel Ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik genel Ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi                | Etik Liderlik            | Muhammed Turhan   | Fırat Üniversitesi               | 2007       |
|      |   | Hizmete Yönelik Liderlik |                   |                                  |            |
|      |   | Otantik Liderlik         |                   |                                  |            |



| Sıra | Araştırma Adı  | Boyut (Liderlik Konusu)   | Yazar        | Yayın Yeri           | Yayın Yılı |
|------|--|---------------------------|--------------|----------------------|------------|
|      |  | İlke Merkezli Liderlik    |              |                      |            |
| 6    | Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi | Etik Liderlik             | Gökhan Acar  | Gazi Üniversitesi    | 2011       |
| 7    | Resmi Ve Özel Okullardaki Okul Yöneticileri Ve Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Liderlik Davranışı Yönünden Karşılaştırılması           | Öğretimsel Liderlik       | Süleyman Can | Atatürk Üniversitesi | 2002       |
|      |  | Kültürel Liderlik         |              |                      |            |
|      |  | Süper Liderlik            |              |                      |            |
|      |  | Moral (Etik) Liderlik     |              |                      |            |
|      |  | Öğrenen Liderlik          |              |                      |            |
|      |  | Transformasyonel Liderlik |              |                      |            |
|      |  | Karizmatik Liderlik       |              |                      |            |

| Sıra | Araştırma Adı  | Boyut (Liderlik Konusu)                                 | Yazar                  | Yayın Yeri  | Yayın Yılı |
|------|--|---|------------------------|---|------------|
|      |  | Vizyoner Liderlik                                       |                        |   |            |
| 8    | İlköğretim Okul Müdürlerinin Eğitim Teknolojilerini Sağlama Ve Kullanmada Gösterdikleri Davranışları   | Teknoloji Liderliği                                     | Esra Şişman-Eren       | Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü | 2010       |
| 9    | Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Ve İşlemci Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Kolektif Yeterlilik Ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi | Dönüşümcü Liderlik<br>İşlemci Liderlik                  | Türker Kurt            | Gazî Üniöersitesiy  | 2009       |
| 10   | Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi   | Paylaşılan Liderlik                                     | Ash Ağıroğlu Bakır     | İnönü Üniversitesi  | 2013       |
| 11   | Yabancı Diller Yüksekokulu Müdürlerinin Dağıtıcı Liderlik Davranışlarının Öğretim Elemanlarının Yp Doyumları Üzerindeki Etkisi                     | Dağıtıcı Liderlik                                       | Seher Ypcan            | Pamukkale Üniversitesi                                    | 2014       |
| 12   | İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürü ile İlişkisi  | Dağıtıcı Liderlik<br>Transaksiyonel (Koruyucu) Liderlik | Zeynep Meral Tanrıögen | Pamukkale Üniversitesi                                    | 2013       |

| Sıra | Araştırma Adı   | Boyut (Liderlik Konusu)   | Yazar          | Yayın Yeri                       | Yayın Yılı |
|------|---|---------------------------|----------------|----------------------------------|------------|
|      |   | Transformasyonel Liderlik |                |                                  |            |
|      |   | Etik Liderlik             |                |                                  |            |
|      |   | Vizyoner Liderlik         |                |                                  |            |
|      |   | Süper Liderlik            |                |                                  |            |
|      |   | Öğrenen Liderlik          |                |                                  |            |
|      |   | Öğretimsel Liderlik       |                |                                  |            |
|      |   | Karizmatik Liderlik       |                |                                  |            |
|      |   | Çoklu Liderlik            |                |                                  |            |
| 13   | Okul Müdürlerinin Kullandığı Motivasyonel Dilin İntibak Ettirici Liderlik Üzerine Etkisi      | İntibak Ettirici Liderlik | Hamit Özen     | Eskişehir Osmangazi Üniversitesi |            |
| 14   | Türkiye'de Ortaöğretim Okullarındaki Öğrencilerin Gençlik Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi | Gençlik Liderliği         | Ramazan Cansoy | Eskişehir Osmangazi Üniversitesi |            |

| Sıra | Araştırma Adı   | Boyut (Liderlik Konusu) | Yazar           | Yayın Yeri           | Yayın Yılı |
|------|---|-------------------------|-----------------|----------------------|------------|
| 15   | Türkiye'de Yükseköğretim Sisteminde Kalite Ve Etkililik Açısından, Kendi Kendine Liderlik Yaklaşımının, Öğretim Üyesi Yetkinlikleri Ve Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Üzerine Etkisi | Kendi Kendine Liderlik  | Banu Ergin      | Marmara Üniversitesi | 2015       |
| 16   | Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Yöneticilerinin Örgütsel Değişimi Yönetme Yeterlikleri İle Stratejik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi               | Stratejik Liderlik      | Ömür Çoban      | Gazi Üniversitesi    |            |
| 17   | Çocuk Ve Ortaokul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Yeterlikleri Ve Stresle Başa Çıkma Yöntemlerinin Etkisi   | Dönüşümcü Liderlik      | Yakup Karadavut | Gazi Üniversitesi    | 2014       |
|      |   | İşlemci Liderlik        |                 |                      |            |
| 18   | Formatör Ve Koordinatör Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinden Algıladıkları Dönüşümsel Liderlik Stilleri İle Adanmışlık Düzeylerinin İlişkisi                          |                         | Fethi Arslan    | Gazi Üniversitesi    | 2013       |
| 19   | Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşlerine Yönelik Bir Meta-Analiz  | Öğretimsel Liderlik     | Ali Kış         | İnönü Üniversitesi   | 2013       |
| 20   | İlköğretim Okul Yöneticilerinin Takım Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumu, Örgütsel Adanmışlık Ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerine Etkisi                            | Takım Liderliği         | Çetin Tan       | Fırat Üniversitesi   | 2012       |
| 21   | Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yıldıрма (Mobbing) Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılıkları Ve İş Doyumu Arasındaki İlişki                | Dönüşümcü Liderlik      | Murat Kul       | Gazi Üniversitesi    | 2010       |

| Sıra | Araştırma Adı   | Boyut (Liderlik Konusu) | Yazar             | Yayın Yeri  | Yayın Yılı |
|------|---|-------------------------|-------------------|---|------------|
| 22   | Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi           | Dönüşümcü Liderlik      | Erkan Faruk Şirin | Gazi Üniversitesi   | 2008       |
|      |   | Etkileşimci Liderlik    |                   |   |            |
| 23   | Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi (Düzce İli Örneği)   | Etik Liderlik           | Esef Hakan Toytok | Abant İzzet Baysal Üniversitesi                           | 2014       |
| 24   | Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi                         | Kültürel Liderlik       | Bilal Yıldırım    | Fırat Üniversitesi  | 2001       |
| 25   | Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi | Etik Liderlik           | Ercan Yılmaz      | Selçuk Üniversitesi                                       | 2006       |
| 26   | Öğrenci Liderliği Programı'nın 6. Sınıf Öğrencilerinin Liderlik Rollerini Ve Davranışlarına Etkisinin İncelenmesi             | Öğrenci Liderliği       | Burçak Tüysüz     | Marmara Üniversitesi                                      | 2007       |
| 27   | Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik Ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları                                   | Stratejik Liderlik      | Yahya Altunkurt   | Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü | 2007       |
| 28   | Okul Yöneticilerinin Liderlik Yaklaşımlarının Okul-Çevre İlişkileri Üzerinde Etkisinin Değerlendirilmesi                      | Dönüşümcü Liderlik      | İbrahim Gül       | Gazi Üniversitesi   | 2009       |
|      |   | İşlemci Liderlik        | Kadir Beycioğlu   | İnönü Üniversitesi  | 2009       |
| 29   |   | Dönüşümcü Liderlik      |                   |   |            |

| Sıra | Araştırma Adı  | Boyut (Liderlik Konusu)   | Yazar               | Yayın Yeri                      | Yayın Yılı |
|------|--|---|---------------------|---------------------------------|------------|
|      | İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Sergiledikleri Liderlik Rollerine İlişkin Bir Değerlendirme (Hatay İli Örneği)                    | Öğretimsel Liderlik<br>Öğretmen Liderliği   |                     |                                 |            |
| 30   | İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Davranı+Larının Etkisi | Etik Liderlik   | Celal Teyyar Uğurlu | İnönü Üniversitesi              | 2009       |
| 31   | İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini Ve Karşılaştıkları Sorunlar   | Öğretimsel Liderlik   | Mahmut Sağır        | Abant İzzet Baysal Üniversitesi | 2011       |
| 32   | Yaratıcı Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi Ve Okul Öncesi Yönetici Ve Öğretmenlerin Yaratıcı Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi       | Yaratıcı Liderlik   | Banu Dikmen Ata     | Marmara Üniversitesi            | 2012       |
| 33   | Okul Müdürlerinin Liderlik Standartlarının Geliştirilmesi  | Öğretim Liderliği<br>Operasyonel Liderlik<br>Teknoloji Liderliği - Teknolojik Liderlik<br>Etik Liderlik<br>Okul Liderliği | Hüseyin Aslan       | Gazi Üniversitesi               | 2012       |

| Sıra | Araştırma Adı   | Boyut (Liderlik Konusu) | Yazar              | Yayın Yeri                 | Yayın Yılı |
|------|---|-------------------------|--------------------|----------------------------|------------|
| 34   | Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Becerilerinin Bilgi Yönetimi Süreç Yeterliklerindeki Rolü   | Okul Liderliği          | Betül Balkar       | Gaziantep Ündversdtesd     | 2012       |
| 35   | İlköğretim Okullarında Liderlik Kapasitesinin Belirlenmesi  | Dönüşümcü Liderlik      | Ali Çağatay Kılınc | Gazi Üniversitesi          | 2013       |
|      |   | İşlemci Liderlik        |                    |                            |            |
|      |   | Öğretimsel Liderlik     |                    |                            |            |
|      |   | Dağıtıcı Liderlik       |                    |                            |            |
|      |   | Öğretmen Liderliği      |                    |                            |            |
|      |   | Yapılandırıcı Liderlik  |                    |                            |            |
| 36   | Bilişim Teknolojileri Yeteneğinin Firmanın Değişim Sürecine Ve Performansına Etkileri İle Dönüşümsel Liderliğin Bu Etkideki Rolü  | Dönüşümsel Liderlik     | Cengiz Ağ          | İstanbul Arel Üniversitesi | 2015       |
| 37   | Çalışanların Algıladıkları Etkileşimci Ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Yönetici Ast Etkileşimi Algısının Ara Değişken Rolünün İncelenmesi Ve Bankacılık Sektörü Örneklemine Bir Araştırma | Etkileşimci Liderlik    | Murat Şengöz       | Haliç Üniversitesi         | 2015       |
|      |   | Dönüşümcü Liderlik      |                    |                            |            |
| 38   |   | Dönüşürcü Liderlik      | Yavuz Aydın        | Çukurova Üniversitesi      | 2015       |

| Sıra | Araştırma Adı   | Boyut (Liderlik Konusu) | Yazar        | Yayın Yeri                                     | Yayın Yılı |
|------|---|-------------------------|--------------|--|------------|
|      | Liderlik Tarzları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Rolü: Bursa Serbest Bölgesinde Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma | Etkileşimci Liderlik    |              |  |            |
|      |   | Babacan Liderlik        |              |  |            |
|      |   | Hizmetkar Liderlik      |              |  |            |
| 39   | Sanal Takımların Yönetimi, Liderlik Ve Takım Etkinliği İlişkisi   | Karizmatik Liderlik     | Talip Pınar  | Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü               | 2014       |
|      |   | Dönüşümsel Liderlik     |              |  |            |
|      |   | Etkileşimci Liderlik    |              |  |            |
|      |   | Yönetimsel Liderlik     |              |  |            |
| 40   | Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stili Algıları Ve Örgütsel Sessizlik Yaşama Düzeyi   | Dönüşümcü Liderlik      | Ferhat Üstün | Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü   | 2014       |
|      |   | İşlemci Liderlik        |              |  |            |
|      |   |                         |              |  |            |
| 41   | Ruhsal Liderlik İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Duyusal Zekânın Aracı Etkisi   | Ruhsal Liderlik         | Şafak Gündüz | Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü | 2014       |



| Sıra | Araştırma Adı   | Boyut (Liderlik Konusu)   | Yazar                 | Yayın Yeri                       | Yayın Yılı |
|------|---|---------------------------|-----------------------|----------------------------------|------------|
| 42   | Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Yenilik Ve Finansal Performans İlişkisi: Dönüşümcü Liderliğin Ilımlatıcı Etkisi  | Dönüşümcü Liderlik        | Vural Çelik           | Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü | 2014       |
| 43   | Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Yenilik Ve Finansal Performans İlişkisi: Dönüşümcü Liderliğin Ilımlatıcı Etkisi  | Dönüşümcü Liderlik        |                       |                                  |            |
| 44   | Liderlik Tipleri, Yenilikçi Kültür, Örgütsel Yaratıcılık Ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler  | Dönüşümcü Liderlik        | Ebru Gözükara         | İstanbul Arel Üniversitesi       | 2014       |
|      |   | Etkileşimci Liderlik      |                       |                                  |            |
|      |   | Serbest Bırakıcı Liderlik |                       |                                  |            |
| 45   | Etkileşimci Ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sağlık Kuruluşunda Bir Uygulama                 | Dönüşümcü Liderlik        | Beste Gökçe Parsehyan | İstanbul Aydın Üniversitesi      | 2014       |
|      |   | Etkileşimci Liderlik      |                       |                                  |            |
| 46   | Örgütsel Bilgeliğin Yaratılmasında Dönüşümsel Liderliğin Rolü Üzerine Bir Çalışma   | Dönüşümsel Liderlik       | Esra G. Kaygısız      | Selçuk Üniversitesi              | 2013       |
| 47   | Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Bireysel Ve Kurumsal Performansa Etkisi: Sigorta Şirketlerine Yönelik Bir Uygulama | Dönüşümcü Liderlik        | Gökhan Yıldırım       | Beykent Üniversitesi             | 2013       |

| Sıra                                       | Araştırma Adı   | Boyut (Liderlik Konusu)                                | Yazar            | Yayın Yeri                  | Yayın Yılı |
|--|---|--|------------------|-----------------------------|------------|
| 48   | Dönüştürücü Ve Etkileşimli Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü    | Dönüştürücü Liderlik                                   | Cem Kâhya        | Atatürk Üniversitesi        | 2013       |
|  |   | Etkileşimli Liderlik                                   |                  |                             |            |
| 49   | Psikolojik Sermaye: Psikolojik Sermaye İle İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi | Otantik Liderlik                                       | Tayfun Topaloğlu | Dokuz Eylül<br>Üniversitesi | 2013       |
| 50   | Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bbir Alan Araştırması                 | Dönüştürücü Liderlik<br>(Transformational Leadership). | Altan Ayan       | Trakya Üniversitesi         | 2013       |
|  |   | İşbirlikçi Liderlik<br>(Transactional Leadership)      |                  |                             |            |
|  |   | Laissez-Faire (Serbest Bırakıcı)<br>Liderlik           |                  |                             |            |
|  |   | Otoriter Liderlik (Authoritarian<br>Leadership)        |                  |                             |            |
|  |   | Demokratik Liderlik                                    |                  |                             |            |
|  |   | Karizmatik Liderlik                                    |                  |                             |            |
| Hizmetkâr Liderlik (Servant<br>Leadership) |   |  |                  |                             |            |

| Sıra | Araştırma Adı   | Boyut (Liderlik Konusu) | Yazar                | Yayın Yeri                           | Yayın Yılı |
|------|---|-------------------------|----------------------|--------------------------------------|------------|
|      |   | Stratejik Liderlik      |                      |                                      |            |
|      |   | Paternalist Liderlik    |                      |                                      |            |
|      |   | Narsistik Liderlik      |                      |                                      |            |
|      |   | Etik Liderlik           |                      |                                      |            |
| 51   | Yöneticilerin Algılanan Sahte Ve Gerçek Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Ayırt Etmede Makyavelizm İle Kişisel Açılım Ve Geri Bildirimin Etkileri | Dönüşümcü Liderlik      | Fatih Feramuz Yıldız | Gazi Üniversitesi                    | 2013       |
| 52   | Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü                                   | Etik Liderlik           | Özgür Demirtaş       | Erciyes Üniversitesi                 | 2013       |
| 53   | Dönüştürücü Ve Etkileşimci Liderlik Niteliklerinin Özendirme Üzerindeki Rolü  | Dönüştürücü Liderlik    | Barış Tunçbilek      | Başkent Üniversitesi                 | 2013       |
|      |   | Etkileşimci Liderlik    |                      |                                      |            |
| 54   | Güçlendirici Liderliğin Çalışan Performansı Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Model Önerisi   | Güçlendirici Liderlik   | Tuba Büyükbeş E      | Kahramanmaraş Sütçü İmam Ün Vers Tes | 2013       |
| 55   | Hizmetkar Liderlik: Çalışan İyilik Hali Ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma  | Hizmetkar Liderlik      | Emin Cihan Duyan     | Uludağ Üniversitesi                  | 2013       |

| Sıra | Araştırma Adı  | Boyut (Liderlik Konusu)                   | Yazar           | Yayın Yeri                          | Yayın Yılı |
|------|--|---|-----------------|-------------------------------------|------------|
| 56   | Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerinde Bir Uygulama   | Hizmetkar Liderlik                        | Bülent Akyüz    | Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü    | 2013       |
| 57   | Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşmasında Belirleyiciler Olarak Etik Liderlik Ve Etik İklim: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama  | Etik Liderlik                             | Murat Yeşiltaş  | Gazi Üniversitesi                   | 2013       |
| 58   | Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: İso İşletmelerinde Bir Araştırma   | Dönüşümcü Liderlik                        | Bilge Akca      | Çukurova Üniversitesi               | 2012       |
| 59   | Sosyal Girişimciliğin Başarı Faktörlerinin Girişimci Kişilik Ve Dönüştürücü Liderlik Bağlamında Araştırılması  | Dönüşümcü Liderlik                        | Selma Kırılmaz  | Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi | 2012       |
| 60   | Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik Ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi  | Otantik Liderlik                          | Yılmaz Akgündüz | Dokuz Eylül Üniversitesi            | 2012       |
| 61   | Kişilik Özellikleri İle İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme Ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri   | Dönüşümcü Liderlik                        | Ceren Aydoğmuş  | Hacettepe Üniversitesi              | 2012       |
| 62   | Kişilik Özellikleri İle İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme Ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri   | Dönüşümcü Liderlik                        |                 |                                     |            |
| 63   | İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmen Ve Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığı İle Yöneticilerin Öğretimsel Liderlik Ve Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkilerin Analizi | Öğretimsel Liderlik<br>Dönüşümcü Liderlik | Yurdagül Balcı  | Ege Ündversdtesd                    | 2009       |

| Sıra | Araştırma Adı   | Boyut (Liderlik Konusu)                    | Yazar            | Yayın Yeri                       | Yayın Yılı |
|------|---|--|------------------|----------------------------------|------------|
| 64   | Örgütsel Etkililiği Arttırmada, Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Değer Oluşturucu Liderlik Ve Örgütsel Kültürün Etkisi  | Değer Oluşturucu Liderlik                  | Bülent Aydın     | Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü |            |
| 65   | Dönüşümcü Ve Etkileşimli Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi   | Dönüşümcü Liderlik<br>Etkileşimli Liderlik | Ercan Yavuz      | Gazi Üniversitesi                | 2008       |
| 66   | Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Rolü  | Dönüşümcü Liderlik                         | Semra Tetik      | Celal Bayar Üniversitesi         | 2008       |
| 67   | Profesyonel Futbol Kulübü Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Stilleri İle Kültürlerinin Örgüt Sağlığı Ve Futbolcuların Yıldıрма (Mobbing) Yaşamaları Arasındaki İlişki | Dönüşümcü Liderlik                         | Recep Cengiz     | Gazi Üniversitesi                | 2008       |
| 68   | Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişki: Ulusal Kalite Ödülü Almış Olan Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma                          | Dönüşümcü Liderlik                         | Ramazan Erturgut | Kocaeli Üniversitesi             | 2007       |
| 69   | Bilgi Toplumu Organizasyonlarında Örgüt İçi Çatışmaların Yönetilmesinde Entelektüel Liderliğin Rolü   | Entelektüel Liderlik                       | Oktay Koç        | Kocaeli Üniversitesi             | 2006       |
| 70   | Dönüştürücü Liderliğin İzleyenlerin Yaratıcılığına Ve Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisi Üzerine Bütüncül Bir Model: Türkiye'de Yazılım Sektöründe Bir Uygulama              | Dönüşümcü Liderlik                         | Lale Gümüşlüoğlu | Hacettepe Üniversitesi           | 2005       |
| 71   | Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi   | Transformasyonel Liderlik                  | Özner Gökkaya    | Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü | 2005       |

| Sıra | Araştırma Adı   | Boyut (Liderlik Konusu) | Yazar               | Yayın Yeri                       | Yayın Yılı |
|------|---|-------------------------|---------------------|----------------------------------|------------|
| 72   | Toplam Kalite Yönetimi İle Dönüşümcü Liderlik İlişkisi Ve Denizli Yöresinde Yapılan Bir Araştırma | Dönüşümcü Liderlik      | Celalettin Serinkan | İstanbul Üniversitesi            | 2003       |
| 73   | Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma                           | Karizmatik Liderlik     | Hasan Gül           | Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü | 2003       |
| 74   | Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı -Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama-    | Dönüşümcü Liderlik      | Ömer Faruk İşcan    | Atatürk Üniversitesi             | 2002       |

## İntihal Raporu

### 21.YÜZYIL LİDERLİK BECERİLERİ: META SENTEZ ARAŞTIRMASI

#### ORJİNALLİK RAPORU

|                   |                     |            |                  |
|-------------------|---------------------|------------|------------------|
| % <b>16</b>       | % <b>15</b>         | % <b>9</b> | %                |
| BENZERLİK ENDEKSİ | İNTERNET KAYNAKLARI | YAYINLAR   | ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ |

#### BİRİNCİL KAYNAKLAR

|          |   |             |
|----------|---|-------------|
| <b>1</b> | <b>dergipark.org.tr</b><br>İnternet Kaynağı           | % <b>1</b>  |
| <b>2</b> | <b>www.oecd.org</b><br>İnternet Kaynağı               | <% <b>1</b> |
| <b>3</b> | <b>docs.neu.edu.tr</b><br>İnternet Kaynağı            | <% <b>1</b> |
| <b>4</b> | <b>www.meb.gov.tr</b><br>İnternet Kaynağı             | <% <b>1</b> |
| <b>5</b> | <b>9lib.net</b><br>İnternet Kaynağı                   | <% <b>1</b> |
| <b>6</b> | <b>issuu.com</b><br>İnternet Kaynağı                  | <% <b>1</b> |
| <b>7</b> | <b>dspace.gazi.edu.tr</b><br>İnternet Kaynağı         | <% <b>1</b> |
| <b>8</b> | <b>neu.edu.tr</b><br>İnternet Kaynağı                 | <% <b>1</b> |
| <b>9</b> | <b>openaccess.ogu.edu.tr:8080</b><br>İnternet Kaynağı | <% <b>1</b> |

## Özgeçmiş

### Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı: SOYSAL, Ercan

Uyruğu: Türkiye Cumhuriyeti

Doğum Yeri: Batman

Medeni Hali: Evli

E-posta : [ercansoysal@gmail.com](mailto:ercansoysal@gmail.com)

### Eğitim

| Derece        | Eğitim Birimi                                       | Mezuniyet tarihi |
|---------------|---|------------------|
| Doktora       | Yakın Doğu Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü | Devam ediyor     |
| Yüksek lisans |   |                  |
| Lisans        | Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fak.  |                  |

### Yabancı Dil

İngilizce

### Yayımlar

1. **E Soysal**, C Gölge, R Süslü, V Bozkurt (2017) Fatih Projesini kullanan öğretmenlerin projeye karşı tutumlarının değişim yönünün değerlendirilmesi. *International Journal of Innovative Research in Education (IJIRE)* 4 (1), 28-42