

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ EKONOMİSİ
PLANLAMASI BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ



**21.YÜZYIL BECERİLERİ BAĞLAMINDA
OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞEN
ROLLERİNİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE
GÖRE İNCELENMESİ**

MELİKE CEYLAN

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. CEM ÇUHADAR


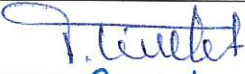
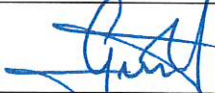
EDİRNE, 2019

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Melike Ceylan tarafından hazırlanan **21.Yüzyıl Becerileri Bağlamında Okul Yöneticilerinin Değişen Rollerinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi** Konulu **Yüksek Lisans** tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 19-6 maddeleri uyarınca **13 Haziran Perşembe** günü saat **15.00**'da yapılmış olup, yüksek lisans tezinin *.....*kabul edilmesine*.....
OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Prof. Dr. Cem ÇUHADAR (Danışman)	<i>Kabul edilmesine</i>	
Prof. Dr. Tuncer BÜLBÜL	<i>Kabul edilmesine</i>	
Prof. Dr. Yılmaz ÇAKICI	<i>Kabul edilmesine</i>	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

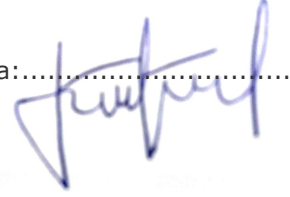
T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

Referans No	10261802
Yazar Adı / Soyadı	MELİKE CEYLAN
T.C.Kimlik No	42109101288
Telefon	5548606202
E-Posta	melikekartal2222@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	21.yy Becerileri Bağlamında Okul Yöneticilerinin Değişen Rollerinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi
Tezin Tercümesi	Examining The Changing Roles Of The School Principles In The Context Of The 21st Century Skills From Teachers' Point Of View
Konu	Eğitim ve Öğretim = Education and Training
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2019
Sayfa	96
Tez Danışmanları	PROF. DR. CEM ÇUHADAR
Dizin Terimleri	
Önerilen Dizin Terimleri	21.yy Becerileri, Eğitim Yönetimi, Okul Yöneticisi, Yönetici Roller

01.07.2019

İmza:.....



Tezin Adı: 21.yy Becerileri Bağlamında Okul Yöneticilerinin Değişen Rollerinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi

Yazan: Melike CEYLAN

ÖZET

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin yeni yüzyılda değişen rollerini, 21.yy becerileri bağlamında; “Öğrenme ve Yenilik Becerileri”, “Bilgi, Medya ve Teknoloji Becerileri” ve “Yaşam ve Kariyer Becerileri” boyutlarında öğretmen görüşlerine dayanarak incelemektir. Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemleri kapsamında yer alan veri toplama ve analiz teknikleri aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın katılımcılarını İstanbul ilinde yer alan okullarda görevli 23 öğretmen oluşturmaktadır. Veriler yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla elde edilmiştir.

Araştırmanın, genel amacı doğrultusunda katılımcılara 21. yüzyıl becerileri bağlamında okul yöneticilerinin değişen rollerine ilişkin sorular yöneltilmiştir. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler betimsel analiz tekniği ile çözümlenmiştir. Çalışma sonunda elde edilen bulgular 21. yüzyıl becerilerine sahip olan yöneticilerin eğitim öğretim süreçlerinde daha etkili ve başarılı olduğunu ortaya koymuştur. Okulun, öğretmenlerin ve dolayısıyla öğrencilerin başarısıyla okul yöneticilerinin yönetim şekli ve eğitim öğretimde aktif rol almaları arasında belirgin bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Okul yöneticilerinin problem çözme, iletişim, işbirliği ve yaratıcılık becerilerinin gelişmiş olmasının, okula çevreden gelecek olan yardımların artmasını, okulun tercih edilen ve veliler ve çevre kurumlar tarafından desteklenen bir kurum olmasını sağlayacağı belirtilmektedir. Bulgular, okul yöneticilerinin bilgi, medya ve iletişim teknolojileri becerilerini okul yönetiminde kullanmalarının 21. yüzyıl teknoloji dünyasında öneminin büyük olduğunu göstermektedir. Teknolojiyi okul iş ve işlemleri için kullanan okul yöneticilerinin zamandan tasarruf edeceği, böylece okuldaki diğer problemlerle daha yakından ilgilenebileceği belirtilmiştir. Okul yöneticilerinin okullarında liderlik becerileri göstermelerinin okullardaki

öğretmenler üzerinde olumlu etkisinin olduğu ifade edilmiştir. Girişken ve sorumluluk alan okul yöneticileriyle çalışmanın öğretmenlerde güven duygusu oluşturacağı anlaşılmıştır.

Araştırma sonuçlarından 21. yüzyıl becerilerine sahip okul yöneticilerinin yönetimde daha başarılı olduğu ve bu başarının okul başarısına da yansıdığı bu nedenle, okul yöneticiliği sınavlarında 21. yüzyıl becerilerini tespit etmeye yönelik soruların olmasına ve mülakatlarda bu becerilere dikkat edilmesine; daha sonraki süreçlerde de hizmet içi eğitimlerle desteklenmelerine ihtiyaç duyulduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Yirmi Birinci Yüzyıl Becerileri, Eğitim Yönetimi, Okul Yöneticisi, Yönetici Roller*



Title of the Thesis: Examining The Changing Roles Of The School Principles In The Context Of The 21st Century Skills From Teachers' Point Of View

Author: Melike CEYLAN

ABSTRACT

The aim of this study is to evaluate the changing roles of school managers in the new century in context of 21st century skills and in terms of “Learning And Innovation Skills”, “Information, Media And Technology Skills” and “Life, And Career Skills” based on teachers opinions. This study has been carried out through basic design and data collecting and analyzing technics which are within qualitative research methods. The participants of the study consist of 23 teachers working in İstanbul province. The research data has been obtained by the way of semi-structured interviews.

In accordance with the study's purpose, questions regarding which 21st century skills does the school managers have, the importance of school managers having these skills and contributions of these skills to management were asked participants. The data obtained at the end of the interviews has been subjected to content analysis method. The findings show that school managers who has 21st century skills are more effective and successful in process of education. It is found out that there is a evident relationship between success of school, teachers and students and management styles of the managers and active roles of managers in educations. The interviewees have noted that improvement of critical thinking, communication, collaboration and creativity skills provide to increase og helps from surroundings, make the school be preferred and supported by the parents of students. Findings show that it is very important for school managers to use information, media and technology skills in management. It has been stated that school managers who use technnology for the school works and processes will save the time thus they will be able to pay attention to the other problems at school. In the study, teachers

have stated that school managers show leadership skills has a positive effect on teachers at school. In the light of the findings obtained, working with sociable and responsible managers creates sense of trust in teachers.

This study shows that school managers who have 21st century skills are more successful at management and this success reflects on school success; therefore there is a need for questions to identify 21st century skills at school management exams and also in later processes school managers need to be supported with in service training.

Keywords: *21st Century Skills, Education Management, School Manager, The Roles Of Manager*

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca akademik bilgi ve tecrübesiyle benden desteğini esirgemeyen, çalışmamın bütün aşamalarında anlayış ve sabırla bana yol gösteren danışmanım Prof. Dr. Cem Çuhadar'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim yönetimi, teftişi, planlaması, ekonomisi alanında ufkumu genişleten ve yolumu aydınlatan, çalışmamda kendisinden edindiğim bilgilerden sürekli yararlandığım hocam Prof. Dr. Tuncer Bülbül'e de ayrıca teşekkürü bir borç bilirim.

Araştırma kapsamında görüşmelere gönüllülükle katılarak çalışmama destek veren öğretmenlere içten paylaşımları, yardım ve destekleri için çok teşekkür ederim.

Son olarak bu süreçte benim için elinden geleni yapan, her türlü sıkıntımı paylaşan, motivasyonumu kaybettiğimde beni yüreklendirmek için her şeyi yapan eşime ve küçük kızıma gönülden teşekkürler.

Melike Ceylan

Edirne, 2019

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT.....	iii
TEŞEKKÜR.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı	9
1.3. Araştırmanın Önemi	9
1.4. Sınırlılıklar.....	11
1.5. Terimler(Tanımlar).....	11
BÖLÜM II	12
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	12
2.1. 21.yy Becerileri	12
2.1.1. İçerik Bilgisi ve 21. Yüzyıl Temaları	15
2.1.2. Öğrenme ve Yenilik Becerileri	16
2.1.3. Bilgi, Medya ve Teknoloji Becerileri	19
2.1.4. Yaşam ve Kariyer Becerileri.....	21
2.1.5. 21.Yüzyıl Becerilerinin Boyutları.....	23
2.2. Temel Kuşaklar.....	27
2.2.1. Z Kuşağı.....	29
2.3. 21.yy Okul Yöneticisinin Rollerini.....	31
BÖLÜM III.....	37

YÖNTEM.....	37
3.1. Araştırmanın Modeli	37
3.2. Çalışma grubu.....	37
3.3. Veri Toplama Araçları.....	38
3.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	39
3.5. Verilerin Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	41
BÖLÜM IV	43
YORUM	43
4.1. Eleştirel Düşünmenin Öneme Yönelik Bulgular	43
4.2. Problem Çözme Becerisinin Öneme Yönelik Bulgular	44
4.3. Eleştirel Düşünme Ve Problem Çözme Becerilerinin Yöneticilere Katkıları Hakkındaki Bulgular	45
4.4.1. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerisinin Öğretmenle İletişimleri Açısından Önemi Hakkında Bulgular.....	47
4.4.2. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerisinin Öğrencilerle İletişimleri Açısından Önemi Hakkında Bulgular.....	48
4.4.3. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerisinin Velilerle İletişimleri Açısından Önemi Hakkında Bulgular.....	50
4.4.4. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerisinin Okul Dışındaki Diğer Kurumlarla İletişimleri Açısından Önemi Hakkında Bulgular.....	51
4.5. Okul Yöneticisinin İşbirliği Yapabilme Becerisinin Değerlendirilmesine Yönelik Bulgular.....	53
4.5.1. Okul Yöneticisinin İşbirliği Yapabilme Becerisinin Diğer Okul Veya Kurumlarla İşbirliği Açısından Faydaları Hakkındaki Bulgular	54
4.5.2. Okul Yöneticisinin İşbirliği Yapabilme Becerisinin Öğretmenlerle İşbirliği Açısından Faydaları Hakkındaki Bulgular.....	55

4.6. Okul Yöneticilerinin Güncel Okuryazarlıklarının Önemi Hakkında Bulgular	57
4.6.1. Okul Yöneticilerinin Güncel Okuryazarlıklarının Bilgi Okuryazarlığı Bağlamında Önemi Hakkında Bulgular	58
4.6.2. Okul Yöneticilerinin Güncel Okuryazarlıklarının Medya Okuryazarlığı Bağlamında Önemi Hakkında Bulgular	59
4.6.3. Okul Yöneticilerinin Güncel Okuryazarlıklarının Bilgi İletişim Teknolojileri Okuryazarlığı Bağlamında Önemi Hakkında Bulgular	60
4.7. Bilgi Ve Medya Teknolojilerinin Yöneticiler Üzerindeki Ve Okul İdaresine Katkıları Hakkında Bulgular	62
4.8. Okul Yöneticilerinin Eleştirileri Olumlu Karşılabilmesinin Farklı Görüş Ve Düşüncelere Yönelik Olumlu Bakış Açısı Geliştirmesinin Faydası Hakkında Bulgular	64
4.9. Okul Yöneticilerinin Gerek İdari Gerek Öğretim Süreçlerinde Girişken Olması Ve Kendi Kendini Yönetebilme Becerisinin Fayda Ve Önemi Hakkında Bulgular	66
4.10. Okul İdaresiyle İlgili Olabilecek Durumlarda, Okul Yöneticisinin Diğer Bireyler Ve Gruplar İle Etkili İletişim Kurabilmesinin Önemi Hakkında Bulgular	67
4.11. Farklı Kültürlere Saygı Ve Bunları Bir Araya Getirerek Eğitim-Öğretimin Niteliğini Arttırmanın Okul Yöneticileri İçin Önemi Ve Katkıları Hakkında Bulgular	69
4.12. Okul Yöneticilerinin İş Ve Zaman Yönetimi Bağlamında Üretken Olmalarının Önemi Ve Katkıları Hakkında Bulgular	70
4.13. Liderlik Ve Sorumluluk Becerisinin Bir Okul Yöneticisi İçin Önemi Ve Katkıları Hakkında Bulgular	72
BÖLÜM V.....	75
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	75

5.1. Sonuç	75
5.2. Öneriler	79
KAYNAKÇA	83
EKLER.....	92
EK-1 Görüşme Soruları	93
EK-2 Arnavutköy İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Görüşme İzin Yazısı. 95	
EK-3 Web Sayfası Veri Kullanımı İzin Yazısı.....	96



BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem

21. yy ile birlikte teknolojinin hızlı bir şekilde ilerlemesi ve hayatın her alanında yer almaya başlaması, toplumları da değiştirmeye ve gelişmeye itmiştir. Teknolojinin doğru ve güvenilir bilgiye ulaşmada ve iletişimde hızlı ve etkili olması, hayatı büyük ölçüde kolaylaştırması toplumlar tarafından kolay kabul görmesini sağlamıştır. Teknolojideki bu hızlı değişim ve dönüşüm toplumları oluşturan bireylerden beklenen yetenek ve becerileri de farklılaştırmıştır. Bu bağlamda, 21. yy şartlarında doğup büyüyen ve gelişen yeni neslin önceki kuşaklara göre farklı beceriler ve yeteneklerle donatılmış biçimde yetişmeleri bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Toplumlar sürekli değişim içerisinde olan yapılardır. Toplumsal yapı değişime kapalı olur ve kendini yenileyemezse, sürekli değişim ve dönüşüm içindeki bir dünya düzeninde kendini yok eder. Bir toplumsal kurum olarak eğitim sistemi ve okullar, değişimlerden en önce ve en çok etkilenen yapılardır. Bir toplumun eğitim sistemi ve okulları her türlü değişime açık olmalı ve hatta değişim talebi ve ihtiyacını karşılamalıdır (Çelik, 2000). Bu bağlamda, yeniçağ 21. yüzyılda, insanlık ve insanla ilgili her öge hızlı ve tarihin hiçbir döneminde olmayan değişimlerle karşı karşıyadır. 21. yüzyılda eğitim sistemlerinde değişimin ana merkezi ilköğretim ve ortaöğretim okullarıdır. Buradaki ana hedef, bu düzeydeki eğitim sistemlerini yenileyerek ve geliştirerek ulusal eğitimi güçlendirmedir (IBE, 1998).

Hayatımıza baş döndürücü bir hızla giren ve girmeye devam edecek olan teknolojik gelişmelere ve bunun etkilerine adapte olabilmenin en etkili yolu hiç şüphesiz kaliteli eğitimden geçmektedir (Önen, 2018, s.5). Dolayısıyla okulun

teknolojik gelişmelere ayak uydurmadaki önemi de aynı şekilde tartışılmazdır. 21. yy'da hayatımıza giren ve önümüzdeki on yıllarda gerçekleşmesi öngörülen teknolojik gelişmeler işverenlerin çalışanlardan beklentilerini de değiştirmiştir. Burada gözler okullara çevrilmektedir. Okulların hızla değişen ve gelişen çağa ayak uydurabilen, 21. yy'ın gerektirdiği bilgi, beceri ve donanıma sahip bireyler yetiştirmesi önem kazanmıştır. Okul yöneticileri okulların işleyişinde en önemli belirleyicidir. Eğitimin niteliğini belirlemede ve işleyişi düzenlemede kurumdaki başrol okul müdürününüdür. Yönetici örgütsel gelişmede temel ögedir. Okullarda yöneticiler eğitimin kaliteli olması için yapacakları en önemli katkı öğretim kadrosunun moral düzeyini üst seviyede tutmak, çalışma isteklerini arttırmaktır. Okuldaki iş disiplini sağlayarak verimin artması yolunda öğretmene yardımcı olmak gerekmektedir (Ünsal, Akt, Ünal, 1991 , s.384).

Okul yöneticilerin görevlerinin tarihi süreçte farklılaştığı görülmektedir. 1950'li yıllarda, okul yöneticilerinin eğitici rolü ve yönetici rolü vardı (Glasman, 1984). 1970 ve 1980'li yıllarda, okul yöneticilerinin rollerinde çarpıcı değişimler olmuştur. Bu değişimlerle, okul yöneticisi, okulun etkili olmasında birinci derecede sorumlu kişidir. 1990'lardan bu yana ise, okul yöneticileri, okul etkiliği ve eğitimsel gelişimde anahtar kişi olduğu anlayışı öne çıkmıştır (Glasman ve Heck, 1992). Ancak, bununla birlikte, 1990'lı yıllarda, yaklaşmakta olan 21. yüzyılın okul yöneticisinin rollerinin ne olacağı konusu gündeme gelmiştir (Heck, 1992).

Günümüzde okul yöneticileri geleneksel eğitim anlayışından sıyrılarak çağın gerektirdiği şekilde teknolojiye ayak uydurabilen, problem çözebilen, eleştirel düşünebilen, girişimci, yaratıcı ve sorumluluk alabilen bireyler arasından seçilmelidir. Okul yöneticilerinin bu becerilere sahip olması okulun başarısı için büyük öneme sahiptir. Bu doğrultuda Heck'e (1992) göre, okul yöneticisinin niteliği ile okulun başarısı arasında bir ilişki vardır. Bir diğer ifade ile (Glasman ve Heck, 1992), okul yöneticisinin anahtar rolü, yüksek ve nitelikli öğrenci başarısı için okulu etkili hale getirme ve bunu sürdürmedir. Mulford (2003) da bu görüşü desteklemektedir. Ona göre, 21. yüzyılın yeni eğitimsel talepleri göz önüne alındığında,

okul yöneticisinin rol ve görevleri değişmiştir. Okul yöneticisinin yeni temel görevi, öğretmenlerin mesleki gelişimi için fırsatlar oluşturarak öğrenci başarısını arttırmadır.

Günümüzde, akademik performans standartları bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızlı gelişimi ve küresel ekonominin hızlı büyümesine paralel olarak değişmektedir. Bu yüzden 21. yüzyıl becerileri için bilgi okuryazarlığı becerilerini ve ilgili yeterlilikleri belirleme ve günümüz öğrencilerini gelecek için hazırlamak adına büyük çabalar gösterilmektedir (Kim ve Yoon, 2008). 21. yüzyıl becerileri yaşam boyu öğrenme için gerekli beceri ve yeterlilikleri içermesi nedeniyle ortaokul öğrencilerinin bu becerileri kazanmaları önemli hale gelmiştir. Eğitimcilerin bu basamakta öğrenim gören öğrencilerin özelliklerini ortaya çıkarma ve 21. yüzyıl becerilerini geliştirme sorumluluğu vardır (Shin ve Lee, 2008).

21. yüzyılda insanların iş yerlerinde başarılı olabilmek, teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmek ve kendini gerçekleştirmek için gerekli becerileri 20. yüzyılda ihtiyaç duyulan bilgi ve becerilerden oldukça farklıdır. Bu farklılığın en önemli sebebi 21.yy ile birlikte hızlı bir değişim ve dönüşüm içerisine giren bilgi ve iletişim teknolojilerinin ortaya çıkmasıdır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla gelişmesi ve küresel ekonominin büyümesi, 21.yy'da ihtiyaç duyulan bilgi, becerileri ve yeterliliklerin belirlenmesini zorunlu kılmıştır. Başarıyı destekleyen bu geniş yelpazedeki bilişsel ve duyuşsal yetenekler günümüzde 21. yüzyıl becerileri olarak adlandırılmakta ve çeşitli alt kategorilerle sınıflandırmaktadırlar. 2003 yılında Kuzey Merkez Bölgesel Eğitim Laboratuvarı (The North Central Regional Educational Laboratory - NCREL) iki yıllık bir çalışma sonunda 21. yüzyıl becerilerini son tarihsel olaylar, küreselleşme ve dijital çağın ışığında yeni bir bakış açısıyla dört grupta incelenmiştir (Karakaş, 2015).

- Dijital Çağ Okuryazarlığı: Temel, bilimsel, ekonomik ve teknolojik okuryazarlık, görsel ve bilgi okuryazarlığı, çok kültürlü okuryazarlık ve küresel farkındalık

- Yaratıcı Düşünme: Uyum sağlama, karmaşıklıklarla başa çıkma ve öz yönetim, merak, yaratıcılık ve risk alma, üst düzey düşünme ve geçerli bir akıl yürütme

- Etkili İletişim: Ekip, işbirliği ve kişiler arası uyum becerileri, kişisel, sosyal ve toplumsal sorumluluk, etkili iletişim

- Yüksek Verimlilik: Sonuçlara öncelik verme, planlama ve bunlarla başa çıkma, gerçek dünya araçlarını etkili kullanımı, ilgili ve yüksek kaliteli ürünler meydana getirme yeteneği.

21. yüzyıl Beceri Ortaklığı (The Partnership for 21st Century Skills- P 21) üniversite ve iş gücü için kapsamlı bir çerçeve ortaya çıkarmıştır. Üç ana, 17 alt tema da gruplandırmıştır (Partnership for 21st Century Skills, 2009).

- Öğrenme ve yenilenme becerileri; yaratıcılık, yenilik, eleştirel düşünme, problem çözme, iletişim, işbirliği

- Bilgi, medya ve teknoloji becerileri; bilgi okuryazarlığı, medya okuryazarlığı ve teknoloji okuryazarlığı

- Yaşam ve kariyer becerileri ise; esneklik, adapte olabilirlik, girişkenlik, kendini yönetme, sosyal ve kültürlerarası beceriler, üretkenlik, sorumluluk, liderlik alt alanlarıyla ifade edilmiştir.

Ulusal Araştırma Konseyi (The National Research Council- NRC) 21. yüzyıl becerilerini öğretmek ve değerlendirmek için başlattığı araştırmasında, 2005 yılında başlayan çeşitli atölye çalışmaları ve seminerlere ev sahipliği yapmıştır. Bununla birlikte, üniversite ve kariyer hazırlığındaki beş beceriyi üç geniş küme halinde şu şekilde gruplamıştır (Karakaş, 2015):

1. Bilişsel beceriler; Eleştirel düşünme, rutin olmayan problem çözme ve sistematik düşünme,

2. Kişilerarası becerileri; Karmaşık iletişim, sosyal beceriler, takım çalışması, kültürel duyarlılık ve çeşitliliklerle ilgilenme,

3. İçsel- ötsel beceriler; Öz-yönetimi, zaman yönetimi, kişisel gelişim, özdüzenleme, uyum ve yönetici işleyişini içerir (Committee on the Assessment of 21st Century Skills, 2011).

21. yüzyıl Becerilerinin Değerlendirilmesi ve Öğretilmesi (The Assessment and Teaching of 21st Century Skills- ATC 21) grubu, 21. yüzyıl becerilerini dört alt grupta sınıflandırılmıştır (Binkley vd., 2010):

1. Düşünme yolları; Yaratıcılık ve yenilik; eleştirel düşünme, problem çözme ve karar verme; üst biliş ya da öğrenmeyi öğrenme

2. Çalışma yolları; İletişim ve işbirliği veya takım çalışması

3. Çalışma için araçlar; Bilgi okuryazarlığı ve bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) okuryazarlık

4. Dünyada yaşam; Vatandaşlık, yaşam ve kariyer becerileri, kişisel ve toplumsal sorumluluk.

Bilgi toplumunda refah sağlamak ve ekonomik büyümeyi teşvik için gerekli kaynak bilgidir (Cowan ve Paal, 2000). Değişen çağın koşullarına bağlı olarak yaratıcı bilgi ve becerilere sahip insan sermayesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu eğilim, bireyleri değerli bilgi ve becerileri kazanmaya ve dil, bilgi ve iletişim teknolojisi (BİT) gibi sosyokültürel araçlar geliştirmeye zorlamaktadır (Kang, Kim, Kim ve

You, 2010). Ayrıca, öğretim programları ve öğrenme ortamları da çağa uygun olarak değişmektedir. Bilgi edinimi bildirim dayalı bilgiden, bilgiye ulaşma yollarını bilmeye dönüşmüştür. Edinilen bilginin nerede ve ne zaman kullanılacağını bilmek, bilgi birikimine sahip olmaktan daha önemli olmaktadır. Sanayi toplumunda “entelektüel” bilgi birikimine sahip bireyler güçlü olarak tanımlanmaktadır. Buna paralel olarak günümüzde karmaşık yaşam problemlerini çözmek için bilgiyi kullanarak yeni ürünler ve süreçler tasarlayan bireylerin yetiştirilmesi ön plana çıkmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, bir bilgi toplumunda yaşayan bireyler problem çözme, yaratıcı ve eleştirel düşünme becerileri gibi önemli yeteneklere sahip olmalıdır. Benzer şekilde bilgiyi yapılandırma ve işleme gibi bilişsel beceriler de önemsenmelidir.

Bilişsel becerilerin yanı sıra, 21. yüzyılda değişen sosyal becerilere de gereksinim duyulmaktadır. Son zamanlarda, dünya her zamankinden daha fazla parçalanmış ve küreselleşmiştir. Ülkeler her zamankinden daha farklı kültürler ve dillerden oluşmaktadır. Bu bağlamda etkili iletişim, takım çalışması, dil becerileri ve kişilerarası iletişim becerileri bireylerin sahip olması gereken sosyal beceriler olarak karşımıza çıkmaktadır. 1980'den sonra doğan yeniçağın öğrenenleri günlük yaşamla birlikte toplumu en gelişmiş dijital teknoloji çağına yükseltmişlerdir. Yeniçağın öğrenenleri için öğretme ve öğrenme ortamı özellikle üstün bilgisayar ve internet teknolojilerinden etkilenmektedir. Yeniçağın öğrenenlerinin temel yetkinlikleri doğrultusunda; gelecek öğrencileri değişen çağa uyumlu hale getirmek ve uygun eğitimi hazırlamak için, 21. yüzyıl becerileri ile ilgili araştırma yapmak gerekmektedir (Kang, Kim, Kim ve You, 2010).

21. yüzyılda okul yöneticilerinin görevleri, karmaşık ve çok boyutlu hale gelmiştir (Gaston, 2005). Okul yöneticilerinin bu görevleri etkili olarak başarabilmeleri katılımcı karar verme süreçleri ile mümkündür. Katılımcı karar verme süreçleri, karşıt görüş ve fikirleri karar sürecine dâhil etme demektir (Weiss ve Cambone, 1994). Bir başka deyişle, katılımcı karar verme yöneticinin gönüllü olarak öğretmen, veli, öğrenci, personel ve diğer ilgililerin karar verme süreçlerine

katılmasıdır (Gibson, Ivancevic ve Donnelly, 1998). Fullan ve Newton (1988) da, okul yöneticilerinin katılımcı bir planlama yapma ve planların uygulanabilirliği ve sürdürülebilirliği için yenilikleri takip etme ve bu amaca yönelik bilgiyi kullanmadan sorumlu oldukları görüşündedirler.

Okul yöneticileri, eğitim-öğretimi okulun tüm paydaşlarını sürece dahil ederek; esnek, değişime ve gelişime açık, iletişim ve işbirliğine önem vererek sürdürmelidir. Geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak 21. yy'da okul yöneticileri otoriter, baskıcı, bir yönetim anlayışından uzak durmalı. Görev ve sorumlulukları paydaşlar arasında iş bölümü yaparak, fikir alarak, öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personellerin eğitim öğretim sürecinde etkin rol almalarını sağlayarak okul yönetiminde çağdaş bir strateji izlemelidir.

Weiss ve Cambone'a (1994) göre, 21. yüzyılın okul yöneticisinin öne çıkan özelliği değişim odaklı liderlik davranışlarını sergilemesidir. Değişim odaklı liderlik, öğretim, eğitim programı ve okulun sorunlarını merkeze alarak değişime yönelmektir. Bu doğrultuda, Podmostko (2000), yeni yüzyılda, okul yöneticisinin yeni görevlerinden birinin öğretimsel liderlik olduğunu öne sürmektedir. Ona göre, öğretimsel liderlik, öğrenme-öğretme süreçlerine ivme kazandırma, profesyonel gelişme, verilere dayanarak karar verme ve hesap verme üzerine odaklanmalıdır.

Okullarda başarının ve eğitimin kalitesinin artması, okul yöneticisinin eğitim-öğretimden beklentisi ve yönetim anlayışıyla ilişkilidir. Okullarda öğretimsel başarının sağlanması okul yöneticisinin temel görevidir. Bunun için okul yöneticisi öğretim süreçlerinde ortaya çıkan problemleri ve engelleri ortadan kaldırarak öğretim programlarının en etkili şekilde işlenmesine ön ayak olmalıdır. Başarının artması için okullarda gereken değişiklikleri yapmalı ve yeniliklere açık olmalıdır.

Cuban'a (1985) göre, öğretimsel amaçlar, okul yöneticiliği görevinin ana boyutlarında biridir. Lyons (2010) da bu görüşü paylaşmaktadır. Ona göre, okul yöneticisinin görevlerinden birisi öğretme ve öğrenme için okulu düzenlemek ve

öğretmenlerin motivasyonlarını yüksek tutmaktır. Bu bağlamda, Lyons (2010), yeni yüzyılda okul yöneticisinin görevlerinden birinin öğretimsel liderlik olduğunu belirtmektedir. Öğretimsel liderlik, öğretimi planlama, koordine etme, rehberlik etme ve değerlendirmedir. Markley (2008, s.7-19) okul yöneticilerinin yeni liderlik görevlerinin kapsamının şu şekilde sıralamaktadır:

- Eğitimsel ve öğretimsel liderlik.
- İdarecilik görevi.
- Eğitim programı liderliği.
- Öğretmenler, aileler ve sosyal çevre ile birlikte okulun vizyonunu belirleme.
- Daha etkili okul için öğretmenlere ve diğer çalışanlara kaynak sağlama.
- Öğretmenler arası ilişkileri güçlendirme ve koruma.
- Gerçekçi bir bütçe hazırlama.
- Öğrencilerin öğrenme başarısını artırma.
- Etkili iletişim kurma.

21. yüzyılda, lider olarak okul yöneticileri, okullarının amaçlarını çağın talepleri doğrultusunda gerçekleştirmek için, yeni yüzyılın ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip olmalıdır. Dönmez, 21.yüzyılda etkili okul liderlerinin gerektirdiği rolleri şu şekilde aktarmıştır; kolaylaştırma, öğreticilik, uzman danışmanlık, kaynakları eşgüdümleme, iletişimcilik, destekleyicilik. Ayrıca okul yöneticisi bu rolleri oynarken personele güvenmesi, geleceğe ilişkin iyimser olması, bütün

kaynaklardan ve personelin yaratıcılığında en etkili biçimde yararlanması gerekmektedir (Morris, 1999). Buna göre okul yöneticisi okulu yönetirken en tepede kendisinin olduğu anlayışına sahip olmalıdır. Okulun en önemli paydaşı olarak okulun sahip olduğu kaynakları en etkili şekilde kullanmalı, gerektiğinde geliştirip değiştirmeli ve yeni durumlara uyarlamalıdır. Sonuç olarak 21.yüzyılda okul yöneticisi okulun tüm paydaşlarıyla birlikte bütüncül olarak gelişimine yardımcı olan öğrenmenin sürekliliğini sağlayan ve değişime açık olması önem arz etmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, 21.yüzyıl becerileri bağlamında okul yöneticilerinin değişen rollerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesidir. Bu bağlamda genel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır,

- 1) Öğrenme ve yenilik becerilerinin okul yöneticileri için önemi nedir ve yöneticilere olası katkıları nelerdir?
- 2) Bilgi, medya ve teknoloji becerilerinin okul yöneticileri için önemi nedir ve yöneticilere olası katkıları nelerdir?
- 3) Yaşam ve kariyer becerilerinin okul yöneticileri için önemi nedir ve yöneticilere olası katkıları nelerdir?

1.3. Araştırmanın Önemi

İlkel insandan 21. yüzyılın insanına gelişim, doğru bilginin ulaşılması, kullanılması ve bilgiye duyulan ihtiyaç paralelinde hızla artarak sürekliliğini korumuştur. Bu gelişim olay, olgu ve durumlara bakış açısını içinde bulunan toplumsal düzene göre yeniden yapılandırmasına neden olmuştur (Akıncı Çötök, 2006). Bu yapılandırmalardan biri eğitim alanıdır. Özellikle sanayi toplumundan bilgi toplumu düzenine geçişle birlikte eğitim alanında pek çok değişiklik zorunlu hale gelmiştir. Davranışçı kuramlardan yapılandırmacı kuramlara, öğretmenin bilgiyi aktarmakla görevli uzaman rolünden, yönlendiren, rehberlik eden öğretmen rolüne, pasif alıcı öğrenci anlayışından, aktif öğrenen, araştıran-sorgulayan öğrenci

anlayışına pek çok alanda değişiklik meydana gelmiştir. Bu değişikliklerin sebepleri arasında bilginin yayılmasının ve ulaşılmasının teknolojinin baş döndürücü gelişimiyle kolaylaşması, bununla birlikte ulaşılan bilginin ayıklanmasının, yorumlanmasının ve sonuçlarından yeni bilgiler üretilmesini sağlayacak bireylere ihtiyaç duyulması gösterilebilir. Bu bireylerin ulaşılan bilginin ayıklanması, yorumlanması ve sonuçlardan yeni bilgiler üretmesi için yaratıcılık, yenilik, eleştirel düşünme ve problem çözme gibi 21. yy. becerilerine sahip olması gerekir (P21, 2015).

Son yıllarda 21. yy. öğrenen özellikleri, öğrenen becerileri gibi kavramlar alanyazında oldukça sık konuşulan kavramlar olmuşlardır. 21.yy öğrenen özellikleri başta okuryazarlık çalışmaları (Aldemir, 2003; Korkut ve Akkoyunlu, 2008; Kurbanoglu ve Akkoyunlu, 2002; Kurudayıoğlu ve Tüzel, 2010) olmak üzere birçok çalışmaya kuramsal bağlamda kaynaklık etmiş (Bilgiç, Duman ve Seferoğlu, 2011; Gelen, 2002; İzci ve Koç, 2012) ancak temel amacı bu becerilerin kullanımları ortaya çıkarmak olan çok az çalışma yapılmıştır. Bunlardan biri olan ulusal alanyazında yer alan Şahin'in (2010) çalışmasının temel aldığı tek kuramsal dayanak olması sebebiyle, bir başka deyişle günümüzde yeni binyıl öğrenen becerilerine ek olarak başka 21. yy. öğrenen becerilerinin de bulunması nedeniyle daha kapsamlı bir veri toplama aracı ile veri toplanmasının daha etkili ve kapsamlı sonuçlar verebileceği düşünülmektedir. 21. yy. öğrenen becerilerinin, güncel alanyazında sadece teknoloji ile ilişkili olmadığı vurgulanmaktadır. Bu nedenle kuramsal olarak teknolojiye ek olarak başka becerilerin de temel alındığı çalışmalara alanyazında gereksinim duyulmaktadır. Gerçekleştirilen alanyazın taraması sonucunda bu özellik ve becerileri bütüncül bir şemsiye altında toplayarak 21. yy. öğrenenlerinin bu becerileri kullanımlarını nitel biçimde ortaya koyan bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin 21. yüzyıl becerilerinin ne kadarına sahip olduklarının ve okul yönetiminde bu becerilerin onlara sağladığı katkıların incelenmesi; okul yöneticilerinin yönetimde hangi becerileri ön planda tutması gerektiği, 21.yüzyıl becerileri çerçevesinde nasıl bir gelişim ve değişim göstermesi gerektiğine yol göstermesi açısından önemli katkılar sağlayacaktır.

1.4. Sınırlılıklar

Araştırma, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında;

1. İstanbul ili Arnavutköy ilçesindeki MEB' na bağlı ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlıdır.
2. Araştırmada bilgi toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Veri toplama aracının doğasından gelen sınırlılıklar, bu araştırma için de söz konusudur.

1.5. Terimler(Tanımlar)

Yönetim: “Yönetim, örgütün bütün amaçlarını gerçekleştirmek için, örgütteki insan ve malzeme gücünü, işbirliği yaparak, mevzuata ve yönetim ilkeleri çerçevesinde en etkili ve verimli bir biçimde çalıştırma bilim ve sanatıdır” (Binbaşıoğlu, 1975, s. 13).

Yönetici: “Örgütün amaçlarını gerçekleştirmede ve örgüt amaçlarına ulaşmasında sorumluluk üstlenen, gerekli araç ve gereçleri en iyi biçimde kullanarak, başında bulunduğu örgütü amacına güvenle götüren işleri takip eden kişidir” (Binbaşıoğlu, 1975, s. 1).

Eğitim Yönetimi: “Toplumun eğitim gereksinmesini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili işletme, geliştirme ve yenileştirme sürecidir” (Başaran, 1993, s. 12).

Okul Yönetimi: “Eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasından oluşan yönetim alanıdır” (Okutan, 2012, s. 2).

21. yy. öğrenen becerileri: 21. yy. öğrenenlerinin eğitim-öğretimine kılavuzluk eden ve eğitim- öğretim süreçlerini yönlendiren öğretmenlerin bu süreçte işe koştukları öğreticilik yetenekleridir (Göksün, 2016, s.43).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. 21.yy Becerileri

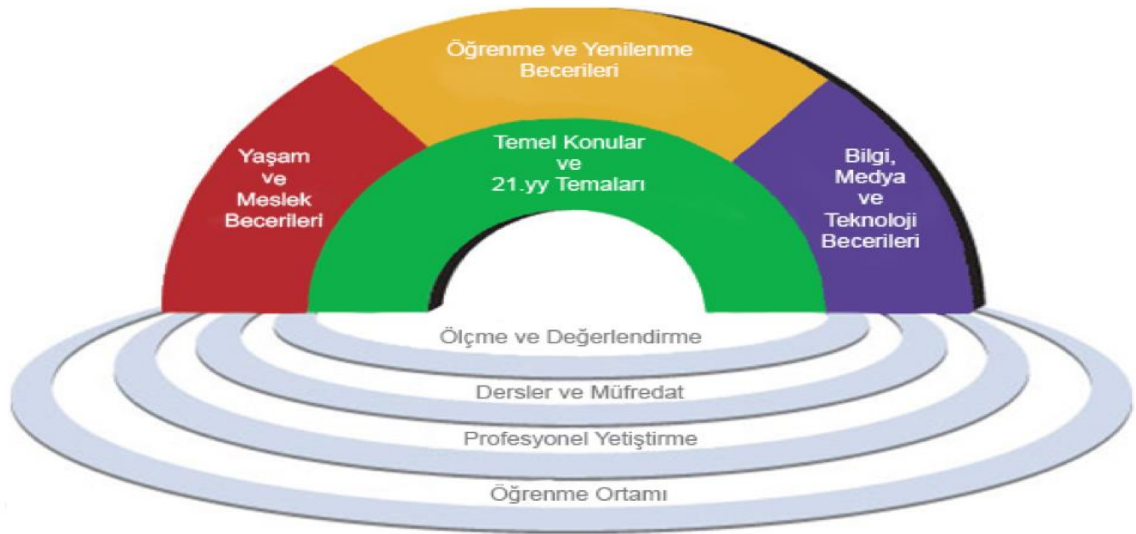
İnsanlığın bilgi çağını yaşadığı zaman diliminde paradigmanın değişimi, pek çok olguya bakış açısını da değiştirmiştir. Eşitlik, hak, demokrasi gibi evrensel değerlerin karşılık bulmasıyla bireye verilen değerlerde artmıştır. Bu değerle birlikte bireyin kendisini gerçekleştirme için olanak sağlayan özelliklerin nitelikleri ve kapsamı da çağa uygun şekilde yeniden yorumlanmıştır. Bireyin kendini gerçekleştirme ve çağa uyum sağlama için ihtiyaç haline gelen yaratıcılık, yenilik, eleştirel düşünme, problem çözme gibi pek çok nitelik 21. yy. becerileri altında toplanmaya çalışılmıştır. Bu beceriler arasında geçmişte kullanılan beceriler olduğu gibi teknoloji, bilgi okuryazarlığı gibi yeniçağda ortaya çıkmış becerilerde mevcuttur. Bu yüzden bu becerilerin tamamı 21. yüzyıl adı altında toplanmıştır. Bu becerilere 21. Yüzyıl atfının yapılması bazı bilim insanlarınca tartışılmaktadır. Örneğin Rotherham ve Willingham, eleştirel ve problem çözme becerisinin ilk icattan karaların ve denizlerin keşfine kadar insanlığın sürekli ihtiyaç duyduğu beceriler olduğunu bununla birlikte bilgi ve küresel farkındalık gibi becerilerinde yeni olmayıp toplumdaki aydınlar tarafından bilindiğini bu yüzden 21. yy. becerileri demenin doğru olmadığını belirtmişlerdir (akt. Ekici vd., 2017).

Söz konusu becerilerin daha önceki toplumsal düzenlerde var olması bu özelliklerin bilgi çağındaki kadar önemli bir yerde olduğunu göstermez. Bu becerilerin 21. yy. kapsamında ele alınması söz konusu becerilere 21. yüzyıl da hakim olan anlayış perspektifinden yaklaşıldığını göstermektedir. Örneğin sanayi toplum tipinde birey yerine toplum anlayışı ön planda olduğu için bireysel farklılıklara önem verilmemiş aksine bireysel farklılıklar törpülenmeye çalışılmıştır. Bu yüzden bireylerin sorgulamaları istenmemiştir. Albert Einstein ve Thomas Edison

gibi bilim insanlarının okullarında başarısız olmaları bu durumu kanıtlar niteliktedir (Türkiye Zeka Vakfı [TZV], 2017).

Bilgi çağında ise bilginin sorgulanması, yorumlanması ve ayıklanması söz konusudur. Bu anlayış çerçevesinde eleştirel düşünme, yaratıcılık gibi beceriler hiçbir dönemde bilgi toplumundaki kadar önemli bir yerde değildir. Diğer bir açıdan bakıldığında diğer toplum düzenlerine göre bu çağ her bireyin özel olarak görüldüğü bir çağdır. Bu özellikler her şeyden önce bireyin niteliklerini ve değerini ön plana çıkartmak için gerekli olan becerilerdir. Ayrıca bilgi çağında, zihinsel süreçlerin aktif olarak kullanılmasının zorunluluğu düşünüldüğünde, bu becerilerin 21. yy. penceresinden değerlendirmek daha doğru olacaktır. 21. yy. becerilerine ait ortak bir tanımlama ve isim olmamakla birlikte benzer özellikte olan beceriler pek çok kurum ve kuruluş tarafından farklı şekilde kategorileştirilmiştir. Söz konusu beceriler farklı kurum ve kuruluş tarafından istihdam becerileri, temel yeterlilikler, derin öğrenme becerileri hayatta kalma becerileri, gerekli beceriler gibi isimlerle tanımlansa da hepsi için ortak olan 21. yy. için temel teşkil etmeleridir. Bu kurum ve kuruluşların büyük bir çoğunluğu Amerika Birleşik Devletleri kaynaklı olup, diğerleri de Avrupa ve Kanada kaynaklıdır. Becerilerin kendi eğitim siteleri için değerlendirilmiş olunmasına rağmen yapılan çalışmalar evrensel niteliktedir (Ekici vd., 2017).

Ekici ve diğerleri (2017) yaptıkları çalışmada 19 kaynakta geçen becerileri analiz ederek toplam 63 beceriye ulaşmışlardır. Bu becerilerden en fazla kullanılanı problem çözme, iletişim, işbirliği, yaratıcılık ve yenilik, eleştirel düşünme, karar verme, bilgi, teknoloji, medya okuryazarlığı, sorumluluk, liderlik, üretkenlik, esneklik ve uyum, girişimcilik gibi becerilerdir. Söz konusu bu becerileri bünyesinde toplayan kaynaklardan biri de “21. Yüzyıl Becerileri İçin Ortaklık” adındaki Amerika Birleşik Devletleri kaynaklı kuruluştur (P21, 2015). Bu kuruluş söz konusu becerilerini bilgi çağı için gerekli içerik, temalarla ve ilgili becerilerin kazandırılmasına yönelik destek sistemlerle açıklayarak, üç ana kategoride toplamıştır. Bu kategoriler Öğrenme ve Yenilik, Bilgi, Medya ve Teknoloji ile Yaşam ve Kariyer becerileridir (P21, 2015).



Şekil 1. 21. yüzyıl becerileri çerçevesi (P21, 2015)

Temel Konular: İngilizce, Okuma ve Dil Sanatları, Dünya Dilleri, Bilim, Matematik, Ekonomi, Tarih, Coğrafya, Devlet Yönetimi ve Yurttaşlık Bilgisi.

21.Yüzyıl Temaları; Çevresel okuryazarlık, Sağlık okuryazarlığı, Küresel Farkındalık, Finans, Girişimcilik, Vatandaşlık Bilgisi.

Öğrenme ve Yenilenme Becerileri; Yaratıcılık ve Yenilenme Becerileri, Eleştirel Düşünme ve problem Çözme, İletişim ve İşbirliği Becerileri.

Bilgi, Medya ve Teknoloji Becerileri; Bilgi ve İletişim Teknolojileri okuryazarlığı, Bilgi okuryazarlığı ve Medya Okuryazarlığı.

Yaşam ve Meslek Becerileri; Esneklik ve Uyum, Girişimcilik ve Özyönetim, Sosyokültürel Beceriler, Üretkenlik ve Hesap verilebilirlik, Liderlik ve Sorumluluk.

Destek Eğitim Sistemleri; Standartlar ve Değerlendirme, Eğitim programı ve Öğretim, Mesleki gelişim ve öğrenme ortamları.

2.1.1. İçerik Bilgisi ve 21. Yüzyıl Temaları

Yirmi birinci yüzyıl becerileri İngilizce, okuma veya dil sanatları, Dünya dilleri, Sanat, Matematik, İktisat, Bilim, Coğrafya, Tarih, Devlet Yönetimi ve yurttaşlık bilgisi konuları kapsamında şekillenmiştir. Bu disiplinler 21. yy. öğrencileri için temel konulardır. Bu disiplinler küresel farkındalık, vatandaşlık bilgisi, sağlık okuryazarlığı, çevresel okuryazarlık, finans-iş dünyası ve girişimcilik okuryazarlığı temalar çerçevesinde ele alınmalıdır (P21, 2015).

Küresel farkındalık; 21. yüzyıl becerilerini kullanarak insanlığı ilgilendiren problemlerin farkında olmak ve ilgili sorunlara yönelik çözüm üretebilme yeterliliğidir. Kültürel farklılıkların, zenginlikleri oluşturduğu anlayışı ile farklı kültür, inanç, toplum oluşumlarında karşılıklı saygı çerçevesinde işbirliği içerisinde yaşamayı ön görür. Dünya üzerindeki kültürlerin anlaşılmasına dayanır (P21, 2015). Vatandaşlık bilgisi; bilginin ulaşıp değerlendirilmesi ve kullanılmasına yönelik politikaların bireyin etkin bir şekilde katılmasıdır. Ulusal ve küresel düzeyde bireyin temel hak ve özgürlükleri başta olmak üzere haklarının korunması esasına dayanır. Hükümetlerce alınan vatandaşlık kararlarının ulusal ve küresel düzeyde etkilerinin farkındalığıdır (P21, 2015).

Sağlık okuryazarlığı; temel sağlık bilgilerini elde edip, yorumlamak ve ilgili sağlık hizmetlerini kullanabilme yetkinliğidir. Uygun diyet, dengeli beslenme, egzersiz, stresten kaçınma gibi tedbirleri barındıran korucu fiziksel ve zihinsel süreç farkındalıklarını içerir. Bireyin ve ailesiyle ilgili sağlık hedeflerinin oluşturulması, izlenmesi ve değerlendirmesi gibi boyutlarla toplum sağlığının korunması ve uluslararası boyutlarda ilgili sağlık politikaların takip edilmesi ile küresel sağlık sorunlarıyla ilgili olmaktadır (P21, 2015).

Çevre okuryazarlığı; çevreyi oluşturan hava, su, toprak, canlı ve cansız unsurların ve çevreye etki eden iklim, enerji, gıda gibi faktörlerin koşullarını etki alanlarını önemini değerlendirme ve çevre için bilinçli olma durumudur. Çevre

sorunlarına karşı farkındalıktan, sorunların analiz edilip sorunlara etkili çözümler üretilmesini içerir. Nüfus artışı, nüfusun gelişim, üretim ve tüketim gibi toplumun çevre üzerindeki etkilerine yönelik farkındalıkları da içerir. Çevre sorunlarına karşı küresel eylemlere katılmak, çevresel sorunlara çözümler tasarlamak gibi faaliyetler içerisinde olmaktadır (P21, 2015).

Finans ve girişimcilik okuryazarlığı; bireylerin mevcut gelir gider dengesi içerisinde ekonomik tercihlerini yapabilme becerisidir. Ekonominin toplum içerisindeki durumunun rolünün farkındalığıdır. Bireylerin bu farkındalıkla beraber işyerlerinin verimliliğini ve kariyer tercihlerini arttırmak için girişimci becerilerin kullanma yeterliğini kapsar (P21, 2015).

2.1.2. Öğrenme ve Yenilik Becerileri

Öğrenme ve yenilik becerileri, 21. yüzyılda gittikçe daha karmaşıklaşan yaşam ve çalışma ortamları için bireyde olması gereken becerilerdir. Elde edilen bilginin ayıklanması, eleştirel düşünme ve problem çözme becerilerini ön plana çıkarırken, sonuçların yorumlanması ve tekrar üretilmesine yönelik olarak yaratıcı düşünme becerisinin kullanılmasını gerektirir. İletişim ve işbirliği ise bilgi çağının birlikte çalışma uyumuna yönelik becerileridir (P21, 2015). Bu becerilere analitik düşünme, karar verme ve girişimcilik becerilerinin eklenmesiyle bu kategori, Fen öğretim programlarında yaşam becerileri altına ele alınmıştır (MEB, 2013; 2017a). Yaratıcılık var olanın yeni uyumu ve çeşitlerinin üretilmesi veya değiştirilmesine dayanan bir süreçtir (Özden, 2014).

Parçaların, durumların arasındaki ilişkileri görebilme, ilişkiler arasında yeni bağlantılar oluşturma, ilişki ve durumlara farklı açılardan bakıp sonuçlar çıkartma etkinliği olan yaratıcılık hayatın her alanında vardır. Yaratıcılık sanatta, bilişsel buluşlarda, mimari tasarım gibi pek çok alanda karşımıza çıkar. Yaratıcılığa sanat, bilim, eğitim çevreleri tarafından farklı yaklaşırlar. Bilim için sonuçta elde edilen ürün, süreçten daha önemli olmasına karşın sanatta içsel duyguların dışa vurulduğu

bir süreç olarak görülmektedir. Eğitimde ise yaratıcılık araştıran, sorgulayan, özgür düşünen, konformist olmayan bireylerin yetiştirilmesine yöneliktir. Bu yönüyle değerlendirildiğinde önceki toplum düzenlerinde sanat ve bilim odaklı yaratıcılık anlayışı hâkim iken, bilgi toplumunda bireye verilen değer artmasına bağlı olarak eğitimdeki yaratıcılık anlayışının geliştiği söylenebilir. Çünkü eğitimdeki akıl yürütmeye bağlı problem çözme becerisinin önemli olduğu araştırma-sorgulamaya dönük anlayış post modern paradigmanın yansıması olarak bilgi toplumunda kendini göstermiştir. Yaratıcılık basmakalıp kurallara karşı gelip denenmiş şeylere karşı kuşku duyabilmektir. Kalıpların dışına çıkarak dayatılmış düşünce zincirlerinden kurtulma ve rahatsız edici boşlukları görme bunlar hakkında üretici düşünce zincirleri geliştirmeye dayanan yaratıcılık varsayımlar kurulması ve bunların denenmesi ve gerektiğinde değiştirilmesidir (Adıgüzel, 2015).

Bireyin bu yetide olması için esnek, özgün ve duyarlı bir düşünce yapısına sahip olması gerekir. Sanayi toplum düzeninde sıkı kuralın varlığıyla birlikte bireysel özelliklerin önemsenmediği göz önüne alındığında yaratıcılık becerisinin bilgi toplumuna has 21. yüzyıl becerisi olarak tanımlanması kaçınılmazdır. Yaratıcılık bilim ve sanat için ne kadar geçerliyse insan ilişkilerinde o denli var olan bir durumdur. Küreselleşerek büyük köy haline gelen dünyada firmaların hayatta kalmaları için değişimlere ayak uydurmaları yaratıcı ve yenilikçi olmalarıyla yakından ilgilidir. Bu yüzden iş dünyası değişen eğilimler, müşteri talepleri, yaşanan rekabet, var olma süreci, bireyi yaratıcı olmaya zorlamaktadır (Eryılmaz ve Ulusoy, 2015).

Yaratıcılık becerisine sahip olan bireyler problemlere duyarlı olmakla birlikte onlara alternatif çözümler getirebilen, alışlagelerek sıradanlaşmış beklentilere rağbet etmeyerek başkalarının farkına varmadığı ilişkileri görebilen kişilerdir. Bu kişilerin buldukları çözümler standarttan farklı ve çok sayıda olabileceği gibi kendilerine özgüdür (Karakuş, 2011). Bu bireyler özgüveni gelişmiş risk alabilen, idealist, bağımsız olmayı seven, yeniliklere düşkün kişilerdir (Özden, 2014). Eleştirel düşünme bireyin ve etkileşim kurduğu inanların düşüncelerini göz önünde tutarak

bireyin kendisini ve çevresindeki olayları, durumları anlamayı amaç edinen organize edilmiş aktif bir zihinsel süreçtir (Özden, 2014).

APA tarafından bireyin yapacaklarına ve inanacaklarına karar vermesi için değerlendirmeye yönelik çözümleyici ve bilinçli yargılarda bulunması ve bunu ifade etmesi olarak tanımlanmıştır (akt. Seferoğlu ve Akbıyık, 2006). Eleştirel düşünebilen birey bilgedeki çelişkili tezatlara eleyerek tutarlı yaklaşım içerisinde olmalıdır. Ulaşılan bilgiyi tüm boyutlarını ele alarak analiz edebilmelidir. Çıkarttığı sonuçları deneyimlerinden faydalanarak başka duruma transfer edebilmelidir (Özden, 2014). Bu yüzden bireyin yaşantı zenginliğine sahip olması önemli yer tutar. Eleştirel düşünme becerileri yazılı ve görsel medyadan, internetten ve kişilerden gelen mesajların doğru anlaşılmasını sağlar. Bu şekilde birey bilgi kirliliğinde ve olumsuz yönlendirilmelere karşı kendini güvene alır. Bu yüzden bireyin bilgi toplumundaki konumu açısından önemli bir yere sahiptir (P21, 2015).

Problem çözme, günlük hayatta karşılaşılan sorunlara karşı engelleri aşmak için uğraşılan çabalar ve etkili çözüm yolları geliştirmektir. Bilinenlerin yeniden düzenlenmesiyle karşılan zorluklara çözüm yolları geliştirme sürecidir. Günlük hayatın her anında problemlerle karşılaşılabilir ve birtakım zorluklara maruz kalınabilir. Bu yüzden problem çözme becerisi her kesimden bireyin sahip olması gereken temel becerilerdendir (Eryılmaz ve Ulusoy, 2015). Yaratıcılığın problemin farkına varmak ve probleme karşı duyarlı olmak, problemin çözülebilmesine karşı uygun sorular sorarak kolaylaştırıcı çözümler üretmek gibi özellikleri barındırması yaratıcılık becerisinin problem çözme becerisiyle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Karakuş, 2011).

Bilgi çağından önceki dönemlerde de problem çözme becerisinin önemli bir yeri vardır. Fakat eski dönemlerde bireylerin temel hak ve özgürlükleri toplumun çıkarlarıyla sınırlıdır. Fakat içinde yaşadığımız bilgi çağındaki bireyin olduğu konuma ilişkili olarak problem çözme becerisi her şeyden önce bireyin mutluluğunu, huzurunu sağlamaya yöneliktir. O yüzden problem çözme becerisi 21. yy. becerileri

içerisinde tanımlanan, kazandırılması gereken temel becerilerden biri olarak görülmüştür. Ayrıca küreselleşme ile dünyanın her hangi bir yerindeki sorun evrensel boyutlara ulaşması daha hızlı olabilmektedir. Dar çevrede meydana gelen problemler kısa sürede pek çok ülkeyi etkisine altına alabilmektedir. Bu yüzden problem çözme becerisi daha önemli bir hale gelmiştir (P21, 2015).

İletişim; duygu, düşünce veya bilgilerin ilgili araçlarla başkalarına doğru net bir şekilde aktarılmasına yönelik beceridir. Eğitim içerisinde öğrenme ve öğretmeye yönelik tüm faaliyetler iletişim etkinleridir. Başkalarını etki altına alma süreci olan iletişim öğrenmeyle iç içedir. Bireylerin etkileşimden doğan iletişim bilişsel, duyuşsal, psikomotor tüm davranışlarını kapsar (Adıgüzel, 2015). Karşılaşılan sorunların çözülebilmesi için iletişim becerilerin önemi büyüktür. İletişimde başarılı olan insanlar başkasına saygı duyabilen, özgüveni yüksek, takım çalışmasında başarılı, paylaşma açık, problemlere duyarlı kimselerdir. Bu açıdan bakıldığında iletişim bilgi çağında kazanılması gereken zorunlu 21. yy. becerisidir (Eryılmaz ve Ulusoy, 2015).

İş birliği aynı amaç etrafında toplanan bireylerin faydalı, ortak çıkar sağlamak için oluşturdukları çalışma ortaklığı olarak tanımlanır. İşbirliği eğitimde de öğrenme yollarından birini oluşturmaktadır. İş birliği bireylerin uyum içerisinde hareket ederek yapılan işten alınabilecek verimi en üste çıkarmaktır. Kişisel farklılıkların zenginliğinden faydalanılmasına dayana iş birliği ile bireylerin potansiyellerinin en üst verimde kullanılması amaçlanır. İçinde yaşadığımız yüzyılın insanı bilgiye ulaşım değerlendirmek ve yeni bilgilerin üretilmesini sağlamak için başka bireyler ile işbirliği içerisinde çalışması zorunluluk haline gelmiştir (P21, 2015).

2.1.3. Bilgi, Medya ve Teknoloji Becerileri

Bilgi çağının bireyleri teknoloji ve medya bakımından zengin ortamlarla iç içedir. Bilgiye erişiminin kolay ve sınırsız olması, teknolojik araçların hızlı değişimi ve birey yaşantısını aynı hızda değiştirebilme potansiyeli, bireylerin 21. yüzyıl

vatandaşı olabilmeleri için bilgi, medya ve teknolojiyi etkili şekilde kullanmasını, analiz etmesini ve en doğru şekilde değerlendirmesini zorunlu hale getirmiştir (P21, 2015).

Bu becerilerden ilki bilgi okuryazarlığıdır. Teknolojinin gelişmesi bilgi kaynaklarının çoğalmasını, bilginin yayılmasını ve ulaşılmasını kolaylaştırmıştır. Bu durum bilgi patlamasına neden olmasıyla beraber bilgi kirliliği gibi sorunları da beraberinde taşımıştır. Bu durum ulaşılan bilginin etik, yasal niteliklerini de ön plana çıkartmıştır. Ayrıca üretilen bilginin sürekli olması, yaşam boyu öğrenmenin gerekliliğini ön plana çıkartmıştır. Bilgi okuryazarlığı bilgi kaynaklarının etkili kullanılabilmesiyle birlikte ulaşılan bilginin etik ve yasal konularının önemsenmesi, değerlendirilmesi ve ayıklanmış bilgi ve ulaşılmış sonuçlarla yeni bilgilerin üretilmesidir (Anagün vd., 2016; Eryılmaz ve Ulusoy, 2015).

İletişimin dijitalleşmesi teknoloji okuryazarlığını ve bilgi-iletişim teknolojileri okuryazarlığının önemini arttırmıştır. Bilgi-iletişim teknolojileri, bilgiye erişimde bilginin kullanılması ve değerlendirilmesinde ve yeni bilgilerin üretilmesinde dijital araçları kullanabilme becerisidir. Geçmiş dönemlerdeki okuryazarlığın 21. yüzyılda evrimleşmiş hali olan bilgi-iletişim teknolojileri okuryazarlığı (BİT) bilgi çağının kazandırılması zorunlu becerilerindendir (Eryılmaz ve Ulusoy, 2015).

Bu alandaki önemli becerilerden biri medya okuryazarlığı becerisidir. Bilgiye ulaşma, eğlendirme, toplumsallaştırma, eğitim, kamuoyu oluşturma gibi işlevleri ile insanın hayatının önemli bir parçası haline gelen medya, insanı yoğun bilgiye maruz bırakır. Medya okuryazarlığı medyadan gelen mesajları filtreleme yeteneği olarak tanımlanabilir. Birey bu beceri ile medya kaynaklı mesajlara ulaşma, ulaşılan mesajları analiz etme, değerlendirme ile bunları iletme faaliyetlerini gerçekleştirir. Medya okuryazarlığı medyadan gelen yüzeysel mesajları çözümleyebilmekten çok yönlendirme amaçlı, açık veya derin mesajları fark edebilmektir (Karakoyun, 2014).

İnternet, televizyon gibi medya kaynaklarından gelen bilgilerin gerçek mi kurgu mu olduğunu ayırt edemeyen çocuklar, medyaya maruz kalan en savunmasız kitleyi oluşturmaktadır. İş hayatında da gerçeklik ile kurgu arasında farkı yakalayıp mesajları doğru analiz edebilen bireylerin olması büyük önem taşır. Bununla birlikte işverenlerde benzer biçimde mesajlar tasarlayabilen bireylere ihtiyaç duyarlar. Bu yüzden medyaya eleştirel bir gözle bakabilecek bireylerin yetişmesi için medya okuryazarlığı küçük yaşta kazandırılması gerekli olan beceri olarak 21. yy. becerileri içinde tanımlanmıştır (Eryılmaz ve Ulusoy, 2015; Karakoyun, 2014).

2.1.4. Yaşam ve Kariyer Becerileri

Bireylerin bir arada yaşamasını kolaylaştıran, farklılıkların avantajlarının kullanılmasını ön gören, küresel rekabetçi ortamda var olabilmelerini sağlayan, değişken yaşam koşullarına karşı uyum sağlama gücünü sağlayan zorunlu becerilerdir. Bireyin kendini keşfetmesinin topluma bakan yönünü kapsar. Bireyin değişime ayak uydurmasını kolaylaştıran, zorluklara karşı direnç yapısını geliştiren, proje üretip, verimli sonuçlar çıkarmasını destekleyen, karşılıklı saygı çerçevesinde bireysel hak ve özgürlüklerin yanında küresel sorunların farkındalığını arttıran becerilerdir. Bu beceriler görev bilinci yüksek, sorumluluk sahibi bireylerden meydan gelen toplumun temelini oluşturur. Bilgi çağının bireysel özellikleri ön plana çıkaran, birey için toplum anlayışının vücut bulmuş halidir. Küreselleşmenin ulusal toplulukları parçalaması riskine karşı çözümü barındıran becerilerdir (P21, 2015).

Bu becerilerden ilki esneklik ve uyum becerisidir. İşler, durumlar değiştiği zaman değişen koşullarla esneklik göstererek uyum sağlayabilmek, büyük bir değişim sürecinden geçen dünyada var olabilmenin temel şartlarından biridir. Uyumlu olabilmek, birden fazla sorumluluk yüklenerek pek çok görevi ve öncelikleri yönetebilmektir. Esneklik ve uyum değişen koşullarda bireyin inançları ve tepkileri arasındaki dengeyi sağlar. Teknolojinin baş döndürücü olarak hızlı gelişimine karşı bireyler geride kalmamak için değişime ayak uydurmak ve bilgiyi üretebilen bir

konuma geçmek zorundadırlar. Aksi durumda rekabetçi, küresel iş dünyasının açık pazarı olarak kullanılmak kaçınılmaz bir durumdur (Eryılmaz ve Ulusoy, 2015).

Kendini yönetme, karmaşıklaşan zaman dilimini verimli kullanabilme adına önemli becerilerden birisidir. Zamanı, amaçları iyi yönetebilmek gibi becerileri kapsamasının yanında yaşam boyu öğrenmeyi esas alan bir değer yargısı içinde yetenekleri en verimli şekilde kullanabilme sürecidir. Bilgi çağındaki öğrencisinden yetişkinine, şirket yöneticisinden ev hanımına her bireyin sahip olduğu iş yükü oldukça fazladır. Bu işlerin, görevlerin ve sorumlulukların yerine getirebilmesi için her bireyin kendini yönetme becerisine sahip olması zorunluluktur. Bu sebeple bu beceri 21. yy. becerileri arasında tanımlanmış bir beceridir (Kalyoncu, 2012).

Bu kategorinin önemli bir bölümünü oluşturan diğer bir beceri türü sosyal becerilerdir. Bilgi çağında bireylerin başarısını sağlayan faktörler arasında sosyal beceriler zekâdan daha önemli bir yere sahiptir. Her yaş gurubu birey içinde bulunduğu toplulukla uyumlu ve üretken biçimde çalışması zorunluluk haline gelmiştir. Bu beraber yaşamayı en verimli hale getirmek bireyin sahip olduğu sosyal beceriler ile ilgilidir. Sosyal beceriler bireylerin birbirleriyle olan etkileşimlerinden ortaya çıkan, sosyal bilginin çözümlenip değerlendirilerek uygun tepkinin verilmesini sağlayan, gözlenebilir olduğu kadar gözlenebilir olmayan bilişsel, duyuşsal öğeleri barındıran davranışlar bütünüdür. Bu beceriler, sosyal bir varlık olan insanın bulunduğu topluluğa uyum sağlamasını sağlayan becerilerdir. Bu beceriler, karşılıklı etkileşimden doğan güç ile bireyi toplum için önemli hale getirmektedir. Sosyal beceriler bireyin toplumda değerini ön plana çıkarmasının zeminini oluşturur (Eryılmaz ve Ulusoy, 2015; Kalyoncu, 2012).

Bu kategoriye ait başka önemli beceriler olan üretkenlik ve hesap verilebilirlik bir birleriyle içi içe olan, birbirini tamamlayan becerilerdir. Üretkenlik, amaçlar doğrultusunda ihtiyaçların belirlenerek etkili zaman yönetimi içerisinde etik ve işbirliğini ön gören çalışma ile ürün ortaya çıkarma becerisidir. Hesap verilebilirlik ise ürün ortaya çıkarma sürecinde rol alarak, ürünün etkililiğinden

sorumlu olmaktır. Bilgi çağının bireylerinden beklenen verimi projeler üretebilmek, üretilen projelerden sonuçlar çıkarabilmekle yakından ilgili olan üretkenlik ve hesap verilebilirlik becerisi iş dünyasında olması gereken, eğitimde kazandırılması gerekli olan 21. yüzyılın önemli becerilerindendir (Eryılmaz ve Ulusoy, 2015).

Rekabetçi küresel dünya bireylerin bir arada yaşamasını zorunlu kılmıştır. Bir arada yaşamak için ortak amaçlar ve çıkarlar etrafında toplanıp beraber hareket etmek önemlidir. Liderlik belirli hedefler çevresinde bireyleri toplayabilme ve bu hedeflere ulaşabilmek için onları harekete geçirebilme yeteneğidir. Eski toplum düzenlerinde lider, bireyleri tehlikeden koruyan düşman ya da hayvan saldırıları karısında topluluğu hayatta tutabilen kişilerdi. Günümüz bilgi toplumunda ise liderlik eğitim, rekabetçi iş dünyası gibi tüm alanlarda değişime ayak uydurup değişime yön verebilmek, değişim sonucu ortaya çıkan stres, motivasyon kaybı gibi olumsuz durumları bertaraf edebilmek gibi özellikleri barındırmaktadır. İyi bir lider mevcut tüm imkânları etkili şekilde kullanarak fırsatlar oluşturmasıyla gurubunu başarıya ulaştıran kişilerdir. Düşüncelerini eyleme geçirebilen liderler, fikir ayrılıklarını uzlaşmayla çözümlenebilme, engelleri yeniliklere dönüştürebilme yeterliliğine sahiptirler (P21, 2015).

2.1.5. 21.Yüzyıl Becerilerinin Boyutları

21. yüzyıl beceri grupları incelendiğinde bütün kategorilerin üniversite, kariyer hazırlığı ve iş gücüne yönelik olarak tasarlandığı görülmektedir. Ancak araştırmamız ortaokul öğrencilerinin 21.yüzyıl becerilerini ölçmeye yöneliktir. Bu yüzden Kang ve arkadaşları (2010) tarafından lise, ortaokul ve ilkököl öğrencilerine yönelik oluşturulan gruplandırma araştırmamıza ışık tutmuştur. Önceki çalışmalarla uyumlu olarak, anahtar yetkinlikleri üç alan içinde; bilişsel, duyuşsal ve sosyokültürel alan olarak sınıflandırmışlardır (Livingston ve Bober, 2005; OECD, 2003; White, 1997).

Bilişsel alan bilgi yönetim becerisi, bilgi yapılandırma becerisi, bilgi kullanım becerisi ve problem çözme becerilerinden oluşmaktadır. Duyuşsal alan günümüz bilgi toplumunda yaşam boyu öğrenme ve eğitim fırsatlarını arttırıcı olarak öğrenme başarısı için kritik faktörler olan öz kimlik, öz değer, kendi kendini yönetme, öz sorumluluk ve sosyal üyelik alanlarını içerir (Andone vd., 2006). Son olarak, sosyokültürel alan, sosyal üyelik, sosyal hassasiyet, sosyalleşme becerisi ve sosyal ifa gibi alt alanlarla ilgilidir (Glimps ve Ford, 2008; Kennewell ve Morgan, 2006).

2.1.5.1. Bilişsel Alan

Son günlerde, toplum bilgi toplumu haline dönüşürken, arama, analiz ve bilgi yapılandırma yeteneği öğrenciler için önemli bir beceri haline gelmiştir (Resnik, 2002). Bilgi yönetimi, bilgi yapılandırma ve gerçek yaşam problem çözme becerilerini geliştirmek yeni nesil öğrencileri için temel yetkinlikler haline gelmiştir. Diğer bir deyişle, kişinin ihtiyaçlarına bağlı olarak eleştirel analiz ve doğru değerlendirme yoluyla doğru bilgiyi seçme yeteneği eleştirel düşünme olmadan bilgiyi elde etmekten ya da hatırlamaktan daha önemli olabilir. Bununla birlikte bilimsel ve teknolojik gelişmelerle birlikte nesillerin bilgi iletişim teknolojilerini kullanmaları da önemli hale gelmiştir. Çünkü BİT kullanımı bilgiyi işleme ve kullanım becerilerini kolaylaştırır; öğrenciler üst düzey düşünmede daha fazla zaman harcayabilir, problem çözme, eleştirel, analiz ve yaratıcılık gibi alanlarda becerilerini geliştirebilir (Choi ve Chun, 2002; Choi ve Kim, 2003; Daud ve Husin, 2004; Kang ve Han, 2000; Macdonald, Heap ve Mason, 2001; Wheeler, Waite ve Bromfield, 2002).

- Bilgi Yönetimi Becerisi: Araç ve kaynakların kullanımını ve sorgulama becerilerini kapsar.
- Bilgi Yapılandırma Yeteneği: Bilgiyi işleme, akıl yürütme becerileri ve eleştirel düşünme becerileriyle ilgilidir.

- **Bilgi Kullanımı Yeteneği:** Analitik beceriler, yargılama ve değerlendirme ve çözümler üretme becerilerinden oluşur.

- **Problem Çözme Yeteneği:** Üst biliş ve yaratıcı düşünme becerilerini kullanmayı gerektirir.

2.1.5.2. Duyuşsal Alan

Granger ve Bowman (2003) BİT kullanımı öğrencilerin ihtiyaçlarına bağlı olarak farklı öğrenmeler için çeşitli fırsatlar sağlayabileceğini belirtmişlerdir. BİT tabanlı, öğrenci merkezli ortamlarda; öğrenme stillerini, hedeflerini ve stratejilerini öğrenci belirler ve kendi ilgi ve kararlarını kendileri verir. Sonuç olarak, öğrenciler öğrenme ortamlarını bağımsız ve kendi tasarlar. Bu bağlamda, her öğrencinin öz kimlik, öz değer, kendi kendini yönetme, öz sorumluluk başarılı öğrenme için kritik faktörler olarak kabul edilir.

- **Öz Kimlik:** Kendini algılama, öz saygı ve benlik saygısıyla ilgilidir.
- **Öz Değer:** Farkındalık, güvenilirlik ve dürüstlük becerilerini gerektirir.
- **Kendi Kendini Yönetme:** Öz yeterlik, hedef belirleme ve yükümlülük becerilerini kapsar.
- **Öz sorumluluk:** Girişkenlik, direnme (ısrar) ve sorumluluk becerilerden oluşur.

2.1.5.3. Sosyokültürel Alan

BİT ilerledikçe, yeniçağın öğrenenlerinde öncekilerden farklı olarak yeni deneyimler ortaya çıkmaktadır. Bu yeni oluşan boyutla, öğrencilerin başkalarıyla yakın ya da uzak ve farklı kültürlerden gelen kişilerle etkileşim halinde olacaktır (Kang vd., 2010). Öğrenciler zaman ve mekan sınırlarının ötesinde bilgi ve fikirlerini paylaşarak yeni bilgiler inşa edeceklerdir. Bu yüzden, BİT odaklı toplumlarda başarılı olmak için iletişim yetenekleri (Kennewell ve Morgan, 2006; Wild, 1996) ve farklı kültürlere saygı (Glimps ve Ford, 2008) yetkinlikleri gerekli ve önemli hale gelmiştir. Başarılı bir şekilde öğrenmek için kişilerle güçlü bağlar kurmak ve açık fikirlilik kazanabilmeleri gerekir. Bu tarz sosyal ve işbirlikçi öğrenmeyi kolaylaştırmak için sosyal üyelik, sosyal hassasiyet, sosyalleşme yeteneği ve sosyal ifa yeniçağdaki bireyler için gerekli ve önemli ana becerilerdir. Ayrıca, öğrencilerin işbirliği ağları düzenlemek için daha fazla fırsat olacaktır.

- Sosyal Üyelik: Toplumsal Değer Sistemi, topluluk duygusu ve küresel vatandaşlıkla ilgilidir.
- Sosyal Hassasiyet: Kültürler arası anlayış ve farklılıklara hoşgörü becerisi gerektirir.
- Sosyalleşme Yeteneği: Dil akıcılığı, kültürler arası iletişim ve iletişim becerilerinden oluşur.
- Sosyal İfa (yerine getirme): Liderlik, takım çalışması ve sosyal hizmetleri yerine getirme becerilerini kapsar.

2.2. Temel Kuşaklar

Okul yöneticilerinin 21.yy becerilerine göre değişen rollerinin daha iyi anlaşılabilmesi için bu değişim ihtiyacının kaynağının ortaya konabilmesi önemlidir. Okul yöneticileri içinde buldukları çağa ayak uydururken himayelerinde tuttukları öğrenci kitlesinin bilgi edinme yolları ve becerilerine de aşına olmalıdır. Okullarda yöneticiler eğitim öğretim süreçlerini düzenlerken öğrencilerin ihtiyaçlarını ve çağın gereklerini göz önünde bulundurmamak zorundadırlar. Aksi halde yönettiği topluluktan uzakta kalırlar. Onların isteklerine ve ihtiyaçlarına cevap veremez, eğitim öğretim süreçlerini bu ihtiyaçlara göre düzenleyemezler.

21.yy becerilerine göre okul yöneticilerinin rollerindeki değişimi günümüzdeki öğrenci kitlesinin bulunduğu kuşağı tanıyarak anlamak faydalı olacaktır. Kuşaklar neye göre belirlenir, kuşakları birbirinden ayıran özellikler nelerdir, 21.yy'daki kuşağa gelene kadar kuşaklar nasıl evrilmiştir? Bu sorulara yanıt olarak kuşakları temelden incelemek gerekmektedir.

Tarih boyunca benzer yıllarda doğan ve benzer olaylardan etkilendikleri için ortak özellikler geliştiren ve benzer beklentilere sahip olan insan toplulukları bir kuşak oluşturmuştur. Bu kuşaklar, birbiri içerisinde belli yıllara bağlı olup etkilendikleri önemli ve küresel olaylara göre isimlendirilmiştir. Bu kuşaklara sırasıyla temel özellikleriyle göz atmak, 21.yy becerileriyle donatılmış olan Z kuşağını daha iyi anlamamıza yardım edecektir. Bu kuşaklar “Kayıp Kuşak” ile başlamaktadır. Bu kuşağa I. Dünya Savaşı'nın dönemin en önemli olayı olmasından ve bu dönemde yaşamış olan insanları birçok yönden etkilemesinden dolayı “1914 Kuşağı” da denilmektedir. ”Kayıp Kuşak”tan sonra gelen diğer bir önemli olay olan II. Dünya Savaşı'ndan etkilenen ve bu savaşta yer alan “En Güçlü Kuşak” ya da “Gaziler” kuşağı ile devam etmektedir (Levickaité, 2010, s.171).

Bir sonraki kuşak, II. Dünya Savaşı'na denk gelen; fakat dönemin diğer kuşağındaki bireyler gibi savaşa katılamayacak kadar genç olan “en güçlü kuşak” ya

da “gaziler” adını almayan insanların oluşturduğu “Sessiz Kuşak” yer almaktadır (Raphelson, 2014, s.1). Buraya kadar aktarılan kuşaklar hakkında savaşlardan ve savaşın etkilerinden dolayı yönetsel ve örgütsel olarak ciddi bir çalışma yoktur. Sürekli savaşlarla haşır neşir olmuş bu toplumlara eğitimsel anlamda da inceleme yapmak zordur.

Örgütsel ve yönetsel olarak ciddi bir şekilde çalışma yapılmış olan kuşaklardan ilki olan “The Baby Boomers” kuşağı II. Dünya Savaşı’ndan dönen büyük bir erkek nüfusuyla birlikte doğum oranları ve nüfus patlamasıyla ortaya çıkmış olan kuşaktır. II. Dünya Savaşı’ndan 1960 yılına kadar doğanları içine alır. Bu kuşakla birlikte cinsiyet eşitliği, çevresel hususlar, ırk eşitliği gibi terimler önem kazanmaya başlamıştır (Levickaité, 2010, s.171). Daha sonraki kuşakların ortaya çıkmasındaki nedenler arasında politik, teknolojik ve çevresel anlamda atılan adımlar etkili olmuştur ve kuşak kavramı biyolojik anlamdan daha çok sosyal bir anlam kazanmıştır (Levickaité, 2010, s.172) .

“The Baby Boomers” kuşağından sonra doğan insanlar; yani 1965-1979 yılları arasında doğan bireyler “X Kuşağı” olarak tanımlanmıştır (Becton vd., 2014, s.177). Bu kuşağı oluşturan kişilerin karakteristik özelliklerini belirleyen en önemli şey ekonomi olmuştur. Olumsuz ekonomik durumlara oldukça maruz kalan bu kuşak yüksek düzeydeki işsizlik, enflasyon ve ekonominin belirsizliğinden etkilenmişlerdir. Bu kuşaktan sonra gelen “Y Kuşağı” 1977-1997 yılları arasında doğan bireylerin oluşturduğu kuşaktır (Hahn, 2011, s.121).

Bu kuşağın ortak özelliklerini şekillendiren başlıca olaylar arasında terörizm, bazı önemli tsunami ve deprem gibi doğal afetler, İran Körfez Savaşı ve asıl olan internet ve cep telefonu gibi teknolojik buluşların hayata girmiş olmasıdır (Dixon vd., 2013, s.63). Son kuşak olarak kabul edilen “Z Kuşağı” ise her ne kadar çok yeni ve üzerinde fikir birliği tam anlamıyla sağlanamamış bir kuşak olsa da; en çok kabul edilen görüş olan 1990 lı yılların başları ile 2000 yılların başları arasındaki bir zamanda doğan kuşak olarak tanımlanmaktadır (Pozzulo, 2013, s.63). Bu kuşak daha

sonraki bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Bütün bu kuşaklar arasında özellikle belirtildiği üzere, yönetsel ve örgütsel anlamda çalışmalarda ele alınan “Baby Boomers” kuşağı ve sonrası günümüz iş yerlerinde beraber çalışmaktadır. Yöneticilerin karşılaştığı yönetsel anlamda zor durumlardan biri olan bu durumda önemli olan bu farklı kuşaktan gelen ve farklı özelliklere sahip olan bu işgörenlere ortak en uygun iş ortamını sağlamak, beklentileri minimum maliyetle karşılamak ve verimi maksimum düzeyde alabilmektir.

Sullivan vd. (2009, s.286) çalışmasında insanların bağlı buldukları kuşakları birbirinden ayırmak için sadece doğum yıllarına bakmak yeterli olmayacağını, bununla birlikte karakteristik özelliklerini etkileyen ortak sosyal ve tarihsel deneyimlerin de yardımcı olacağını belirtmiştir. Seipert ve Baghurst (2014, s.348) e göre farklı kuşaklar; iş tutumlarını ve iş ilişkilerini etkileyen farklı karakteristik özelliklere sahip olabilmektedir.

2.2.1. Z Kuşağı

Günümüz hızla değişen dünyasında bir önceki gün cebimizde duran cep telefonu ertesi gün yeni bir modeli çıktığı için barındırdığı özellikler eskimekte ve bu yüzden yeniliğini kaybetmektedir. Tıpkı teknolojinin bu denli hızda değişimi gibi kuşak kavramını belirli bir dönem insanı için adlandırmada kullanmak da bu denli hızlı olmakta ve bu iş komplike bir hal almaktadır. Tıpkı Y kuşağı gibi Z kuşağında da hangi yıllar arasında doğanlar için kullanıldığı konusunda bir fikir birliği bulunmamaktadır. Z kuşağı ile kesin olarak varılan fikir birliği teknolojinin hayatın içerisinde olması, özel yaşama girmesi ve lüks olmaktan çıkıp ihtiyaç haline gelmiş olmasıdır. Adıgüzel (2014, s.174) çalışmasına göre 2000-2020 yılları arasında dünyaya gelen ve gelecek şeklinde nitelendirilen; Ayhün (2013, s.102) çalışmasına göre 2003 yılı ve sonrası doğanlar olarak tanımlanan Z kuşağı; dünya literatüründe Tulgan’ın (2013, s.1) çalışmasına göre 1990 lı yıllarda doğup 2000 lerde büyüyen nesil olarak tanımlanmıştır. Levickaité (2010, s.172), Pozzulo (2013, s.63) ve Akar (2015, s.38) deki çalışmalarında bunun aynısını söylemiştir. Kısaca z kuşağı; 1990 lı

yılların başında, teknolojinin kalbinde doğan ve büyüyen, genel olarak özgürlükçü, seçici ve girişimci olan; iş yaşamında ise örgütsel bağlılığı zayıf, sınırsız kariyer anlayışına sahip, mobilitayı, esnekliği, hiyerarşinin az olduğu ve iş yaşam dengesinin gözetildiği bir yerde bağımsız olarak çalışmayı seven, ve yaptıkları iş ile övünmeyi tercih eden iş dünyasının en yeni neslidir.

Z kuşağını iş dünyasına hazırlamada ve becerilerini geliştirmeye yardımcı olmada en önemli görev okullarıdır. Okullar teknolojiyle iç içe olan bu kuşağın ihtiyaçlarını karşılayabilecek yeterliliklere sahip olabilecek şekilde dönüştürülmelidir. Burada en büyük görev okul yöneticisidir. Geleneksel eğitim anlayışında okul yöneticileri dönemin becerilerine uygun olarak düzeni ve disiplini sağlayan, diğer paydaşları işin içine katmadan yönetimi tek elden gerçekleştiren, kural koyucu ve uygulayıcı rolüyle görevlerini yapmaktaydılar. Fakat 21.yy'ın değişen koşulları, hızlı gelişen ve her gün güncellenen teknoloji, Z kuşağının bu gelişmelerden kaynaklanan farklı becerilere ve ihtiyaçlara sahip olması okul yöneticilerinin okullardaki rollerinde değişimi mecbur kılmıştır. Yöneticiler artık teknolojiyle yakından ilişkili, eleştirel düşünme ve problem çözme becerileri yüksek, iş birliği ve iletişime açık, yaratıcı, girişken ve esnek kişiler olmalıdır. Geleneksel eğitim anlayışından farklı olarak okul yöneticileri, okulun patronu gibi değil paydaş olarak görevlerini sürdürmektedir. 21. yy becerileriyle donatılmış olan öğrencilerin bulunduğu okullarda yönetimin sağlıklı bir şekilde devam edebilmesi, çatışmaların ve sorunların yaşanmaması için yöneticiler okul dışındaki kurumlarla, velilerle, öğretmen ve öğrencilerle iş birliği içinde, üretken ve uyumlu bir yönetim anlayışına sahip olmalıdırlar.

Z kuşağını kendinden önceki kuşaklardan ayıran en önemli küresel olay, teknolojinin daha önce hiç bu kadar özel yaşamla entegre olmamış ve önceki dönemlere göre çok daha yüksek bir hızda gelişiyor olmasıdır. Öyle ki bu kuşak için IGeneration, İnternet Kuşağı, Bir Sonraki Kuşak ve Ağ Kuşağı isimleri de kullanılmaktadır (Levickaité, 2010, s.173). Z kuşağı da kendinden önceki kuşaklar gibi yetiştiği dönemde “mortgage” krizi gibi kötü ve küresel bir ekonomik olay (Arar

ve Yüksel, 2015b, s.197) ile yine gündemden tarih boyunca düşmemiş terörizm olaylarına tanık olmuşlardır. Dünya zevklerine düşkün olan Z kuşağı; teknolojiyi hızlı şekilde kavrayan, işlerini kısa sürede yapmaktan hoşlanan (Ayhün, 2013, s.102), çoklu görevlerin üstesinden hızla gelebilen (Micoleta, 2012, s.1) fakat bu süratin özellikle bir işten diğer bir işe geçerken doğruluğun öne geçtiğinin bir kuşağıdır (Levickaité, 2010, s.173). Z Kuşağının diğer olumsuz özellikleri arasında, takım oyuncusu olmaktan güçlük çeken (Akar, 2015, s.39), çevreye ve etrafındakilere asabi olan ve saldırgan davranışlar sergilemesi (McNeil, 2012, s.1) sayılabilir. Bununla birlikte bu kuşaktaki bireyler teknolojinin ve insan gelişiminin en son hali olmasından dolayı; çok zeki, kendine odaklı ve bilgiyi çok hızlı kavrayıp işleyebilen insanlardır (Akar, 2015, s.39). Peterson (2014, s.1) a göre bu kuşak dünyayı değiştirmek istiyor, Y kuşağına göre daha girişimci; Y kuşağındaki danışman tercihine nazaran bağımsız olarak çalışmayı tercih ediyorlar ve ekonomi hakkında daha çok endişe ediyorlar. Kemp (2014, s.1) e göre bu nesil kendinden öncekilere göre hayata karşı daha gerçekçi, iyimser ve teknoloji sayesinde gelecekte önlerine çıkacak fırsatların bilincindedir. Bu kuşak önemli olaylar hakkında çok düşünmemekle birlikte yüksek derecede mobiliteden, evrensel değerlerden ve sanallaştırmadan etkilenen ilk küresel nesildir (Micoleta, 2012, s.1).

2.3. 21.yy Okul Yöneticisinin Roller

Toplumlar sürekli değişim içerisinde olan yapılardır. Toplumsal yapı değişime kapalı olur ve kendini yenileyemezse, bir süre sonra kendi kendini yok eder. Bir toplumsal kurum olarak eğitim sistemi ve okullar, değişimlerden en önce ve en çok etkilenen yapılardır. Bir toplumun eğitim sistemi ve okulları her türlü değişime açık olmalı ve hatta değişim talebi ve ihtiyacını karşılamalıdır (Çelik, 2000). 21. yy'da bilimsel ve teknolojik alandaki hızlı değişim ve dönüşüm eğitim sistemini de değişime zorlamaktadır. Dolayısıyla eğitim sisteminin bir parçası olan okul ve okul yönetimini de değişimin içerisine çekmektedir. Öğrenci ve öğretmenin rollerindeki değişim ve dönüşüm yöneticilerin rollerindeki değişimi de zorunlu kılmıştır.

21. yy.da büyük bir değişim süreci yaşanırken, bu değişim sürecinden liderlik olgusunun da etkilenmemesi mümkün değildi. Liderlik kavramını çok çeşitli biçimlerde tanımlamak, aslında bu kavramla ilgili olarak kapsamlı ve genel kabul gören bir tanımlamanın zor olduğunu gösterir (Büyükçolak, 1997, Akt. Cemaloğlu, 2007, s.74). Okul yöneticilerinin liderlik rolleri okul için oldukça önemlidir. Yöneticiler okulun paydaşlarını bir araya getirip onlar arasında etkili bir diyalog oluşmasını sağlayarak onlara önderlik eden kişidir.

Okullarda sağlıklı bir eğitim öğretim ortamı oluşması için okul yönetiminin üstlendiği görev büyüktür. Okul yöneticisi yönetsel lider olarak okullarda işleyiş denetlemeli, oluşabilecek olumsuz durumlara karşı önlemler almalı, kötü fiziksel şartları iyileştirmeli ve okullarda görülebilecek olumsuz davranışlara karşı disiplini sağlamalıdır. Aksi halde bu öğretmenlerin motivasyonunu azaltacak dolayısıyla öğrencinin başarısına olumsuz etki edecektir. Okul müdürü, kendisine teslim edilmiş olan okul binasını, eğitimin amaçlarına en uygun biçimde kullanmak zorundadır. Bunun için herhangi bir okula atanan bir yöneticinin yapacağı ilk iş, okulun örgüt şeması ile birlikte okulu ve eklentilerini incelemek, bunların daha iyi nasıl çalıştırılabileceği hakkında ilgililerle görüşme ve toplantı yapmaktır (Binbaşıoğlu, 1988, s.131).

Okul yöneticileri, yönetim süreçlerinde hızlı kararlar alabilmesi ve süreci etkili bir şekilde yönetebilmesi için yetkilerle donatılmıştır. Bu yetkileri nerede ve nasıl kullanacağı okul yöneticilerinin inisiyatifine bırakılmıştır. Yönetim süreçlerinde yöneticiler bu yetkileri kullanırkenki davranış biçimleri ve tutumlarıyla kendilerine bir rol belirlerler. Okulun tüm paydaşlarıyla bu rolleri çerçevesinde etkileşimde bulunurlar. Rol; “makamda bulunan kişilerden beklenen davranışlar biçimi, başka bir deyişle belirli bir konumda yapılması gereken faaliyet ve işlevlerdir. Yönetim hiyerarşik bir yapı içerisinde ast - üst rollerinden oluşan bir sistemdir” (Türkmen, 2003, s.17). Eğitim yöneticisinin rolleri aşağıda açıklanmıştır:

Liderlik: Kendisini sürekli geliştiren, topluma yarar sağlayan, çevresini etkileyen, üstün yönleriyle çevreye örnek olan kişi liderdir. Eğitim liderlerinde, etkili iletişim kurma, ilişkilerinde dikkatli olma, ikna gücüne ve güçlü bir vizyona sahip olma, güvene dayalı ilişkiler kurma gibi özellikler bulunmalıdır (Gül, 2011). Aynı zamanda lider, örgütün amaçlarını belirlemeli, bu amaçları gerçekleştirecek düzeni oluşturmalı ve örgütün belirlenen amaçlara göre sürdürülmesini sağlamalıdır (Bursalıoğlu, 1971).

Lider grup üyelerince izlenen kişidir. Tüm yöneticiler lider değildir ya da liderlik rollerini yerine getirme çabası göstermez. Yöneticinin grup üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenmesi gerekmez. Lider ise grup üyelerinin çoğunluğu tarafından izlenen ve örnek alınan kişidir. Lider atamayla gelmediği için onun hiyerarşik yapı içinde belli bir konumu yoktur (Coşkun, 2006).

Rehberlik: Türk Eğitim Sisteminin genel amaçları çerçevesinde eğitimde rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri temelde; öğrencilerin kendilerini gerçekleştirmelerine, eğitim sürecinden yetenek ve özelliklerine göre en üst düzeyde yararlanmalarına ve gizil güçlerini en uygun şekilde kullanmalarına ve geliştirmelerine yöneliktir (MEB, Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Yönetmeliği, 2001). 17.04.2001 tarih ve 24376 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığının, rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri yönetmeliğinde okul müdürünün rehberliğe ilişkin görevleri aşağıda belirtilmiştir.

Aile - çevre ilişkileri: Okul örgütü birçok değişkenden etkilenir. Yönetici, öğretmen, öğrenci, aile ve okulun çevresi, diğer örgütler gibi (İnandı, 2012). Özellikle aileler okulun ayrılmaz bir parçasıdır. Başta okul yöneticileri olmak üzere okuldaki çalışanların ailelerle olumlu ilişkiler içerisinde olmaları, aile ile işbirliği yapmaları, ailenin de eğitime katkı sağlaması oldukça önemlidir (Tuzcuoğlu ve Tuzcuoğlu, 2009).

Öğrencilerin başarısında aile, okul kadar önemlidir. Aileyi, okulun eğitim programına destek verecek, öğretmeni anlayacak duruma getirmede, okul aile birliği toplantılarının, velilerle görüşmelerin, ev ziyaretlerinin büyük bir rolü olmaktadır. Okulun yöneticisi, öğretmenler ve diğer paydaşlarla bu çalışmalarını planlamalı, gerektiğinde ev ziyaretlerine kendisi de katılmalı ve gözlem yapmalıdır (Başaran, 1983). Ülkemizde, “Okul - Aile İşbirliğinin yasal temelleri Milli Eğitim Temel Kanunu'nun ilgili maddeleriyle düzenlenmiştir. Bu konudaki çalışmalar Okul - Aile Birliği ve Okul Koruma Derneği kanalıyla yürütülmektedir” (Sarıtaş, 2011, s.183).

Yöneticinin çevre ile ilişkilerine bakıldığında temel olarak çevrenin okuldan bekledikleri, okulun sürekli olarak çevrenin beklentilerini karşılaması durumu söz konusudur. Yönetici çevrenin beklentilerini karşıladığı gibi, çevre kaynaklarını da okul yararına kullanılabilir. Okul yönetimi, okulun çevresini, toplumu, sosyal ve ekonomik gelişmelerin toplum yaşamı için önemini anlatmalı, bunun için etkinlikler düzenlemelidir (İnandı, 2012).

Okul yöneticileri sadece kendi okulları için çalışmalar yapmamalı, çevre kurum ve kuruluş yöneticileri ile de iletişim halinde olmalı, onların desteğini okul yararına kullanılmalıdır. Bir eğitim kurumu, çevresi ile birbirini etkileyen bir bütündür. Bu nedenle çevrede herkes eğitime katkı sağlamalıdır. Çevredekilerin okul adına yararlı işler yapmasını sağlamak yöneticiye düşmektedir (Tuzcuoğlu ve Tuzcuoğlu, 2009).

İletişim: Yönetici okulun en yetkili kişisi, yani okulun lideridir. Okulun amaçlarına uygun bir şekilde yürütülmesinden de sorumludur. Bu nedenle de yöneticinin, öğretmenle, veliyle, öğrenciyle, çevreyle iletişimi olumlu olmalıdır. Sağlıklı bir iletişimin sağlanması için okuldaki tüm çalışanların işbirliği içinde olması, birbirini anlaması ve birbirine güvenmesi gerekmektedir. Yöneticiler bu konuda destekleyici, yargılamaktan kaçınan, işbirliğini destekleyen, objektif değerlendirmeler yapan bir davranış sergilemelidir (Çağlayan, 2005).

Yöneticilerin odası öğretmenlere, öğrenene ve diğer personele her zaman açık olmalıdır. Çalışanlar, okulla ilgili istek ve şikâyetlerini rahatlıkla yöneticiye iletebilmelidir. Yönetici iletişimde ön yargıdan uzak olmalı, şeffaf, empatik ve saygıya dayalı bir iletişimin olmasına önem vermelidir. Karşıdakini önemseydiğini hissettirmelidir (Tuzcuoğlu, 2009).

Girişimcilik: Okul yöneticisi, görev aldığı kademenin, her yönden gelişmesine katkı sağlayacak faaliyetlerde bulunmalıdır. Yeniliklere, değişime açık olmalı ve bunları uygulamalıdır. “Okul yöneticisinin en önemli rollerinden biri de toplumdaki sosyal, politik ve ekonomik gelişmelere göre gerekli yapısal düzenlemeler çerçevesinde öğretimi yapılandırmaktır” (Taymaz, 2003, s.63).

Okullarda gerçekleştirilmeye çalışılan toplam kalite yönetimi gibi uygulamalar için başarıya ulaşılmada yaratıcılık ve yenilik kavramları önemli rol oynamaktadır. Aynı zamanda okul yöneticilerini bürokratik yapı içinde hareket eden kişiler olmaktan çıkarak, çevre kaynaklarını harekete geçiren ve bunları okulun yararına kullanabilen kişiler olmasına imkân sağlayacaktır (Bayrak ve Terzi, 2004).

Eğitim – öğretim: Okul yöneticileri, eğitim - öğretim için gerekli olan araç - gereçleri sağlamalı, eğitim öğretim sürecinde kullanılan yöntem ve teknikler hakkında bilgi sahibi olmalı, karşılaşılabilecek sorunlara karşı çözüm önerilerinde bulunabilmelidirler. Özellikle bünyesinde anasınıfı bulunduran tüm okulların yöneticileri de okul öncesi eğitim hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Yöneticinin kendisini okul öncesi eğitim ile ilgili geliştirmiş olması, bu alanda çalışan öğretmenine daha fazla yardımcı olmasını sağlayacak, çocukların gelişim özelliklerine uygun ortamların hazırlanmasına, öğretmenin eksik kaldığı durumların tamamlanmasına katkı sağlayacaktır.

Geleneksel okul yöneticiliğinde okul müdürünün başlıca görevi; okulun binasını yönetmede etkili olma, binanın bakım ve onarım işleriyle ilgilenme, okul personeliyle ilgili işleri yönetme, güvenliği sağlama, okula kaynak sağlama, yemek

ve servis hizmetlerinin verilmesi gibi görevler olarak görülmekteydi. Fakat bu alanda yapılan araştırmalar, okul yöneticisinin eğitim öğretim süreçlerinin etkili ve sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesinde anahtar bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Okul yöneticilerinin 21.yy'da eğitim öğretim süreçlerindeki rolleri genişlemiş ve etki alanları artmıştır. Yöneticiler eğitim öğretime liderlik eden kişiler olarak görülmeye başlanmıştır.

Okullara eğitimsel liderlik özellikleri beklenen okul yöneticilerinin eğitimsel liderliğin bir parçası olan öğretimsel liderlik özelliklerine sahip olması çok önemlidir. Okul müdürlerinin zamanlarını öğretimsel lider olarak, dersliklerde, koridorlarda ve öğretmenlerle birlikte geçirmelidir. Öğretim lideri olarak etkili müdürler; araştırma sonuçlarına dayanan güçlü öğretim ve program bilgisine sahip, öğrenmeye motive eden, kendisinin, öğrencilerin ve öğretmenlerin öğrenmesini ve kendisini yenilemesini kolaylaştıran bir rol üstlenmelidirler (McEwan, 2003, s.22-24).

Mevzuat: Okul yöneticileri, eğitim - öğretim ve yönetim görevlerini mevzuata uygun olarak yönetmelidir. (Taymaz, 2001, s.200-201)

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, verilerin toplanması, çözümlenmesi ve yorumlanması ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

21.yy becerileri bağlamında okul yöneticilerinin değişen rollerinin öğretmen görüşlerine göre incelendiği bu araştırma, temel nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Bağlamdaki anlama odaklanan nitel araştırma, veri toplarken ve yorumlarken anlamı ortaya çıkarmaya duyarlı bir veri toplama aracı kullanmayı gerektirmektedir. Özellikle görüşme, gözlem ve analiz nitel araştırmada temel etkinliklerdir (Turan, 2018). Temel anlamda “nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir” (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.45).

3.2. Çalışma grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu 2018-2019 eğitim öğretim yılında İstanbul İli Arnavutköy İlçesindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı İlkokul ve Ortaokullarda çalışan farklı branşlardan 23 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın yapılacağı okullar ve öğretmenler belirlenirken amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Öğretmenlerin mesleki yılları, eğitimleri ve cinsiyetleri dikkate alınmıştır.

Görüşme yapılacak öğretmenlerin belirlenmesi için okul müdürleriyle iletişime geçilmiştir. Öğretmenlerin en az 3 farklı okul yöneticisiyle ve en az ikişer yıl çalışmış olması, mesleki kıdemlerinin 6 yıl ve üzerinde olması, eğitimleri ve yaşları dikkate alınmıştır. Sadece bir tane öğretmen daha önce okul yöneticiliği deneyimi olduğu göz önünde bulundurularak 5 yıl çalışma süresiyle araştırmaya dahil edilmiştir. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan 4, 16-20 yıl arasında olan 2, 11-15 yıl arasında olan 3, 6-10 yıl arasında olan 13, 6 yıl altında olan 1 öğretmenle görüşülmüştür. Öğretmenlerin 19 tanesi lisans, 2 tanesi yüksek lisans mezunu ve 2 tanesi de yüksek lisans tez aşamasında olan öğretmenlerden seçilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Özellikleri

Değişken	Katılımcılar	<i>f</i>
Cinsiyet	Kadın	7
	Erkek	16
Mesleki Kıdem	1-5 Yıl	1
	6-10 Yıl	13
	11-15 Yıl	3
	16-20 Yıl	2
	21+ Yıl	4
Eğitim	Lisans Eğitimi	21
	Lisansüstü Eğitim	2

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, görüşmeler öğretmenlerle yapıldığı sırada dışarıdan herhangi bir etkinin görüşmeyi etkilememesi veya bölmemesi için görüşmecinin fikirlerini rahatlıkla ifade edebileceği bir ortam seçilerek görüşmeler yüz yüze yapılmıştır. Görüşmeler öncesinde, görüşmecilerle yöneltilecek olan soruların temaları hakkında konuşulmuş, görüşmeye katılabileceğine dair onay alınmıştır. Görüşmeci, görüşmede verdiği bilgilerin ve isminin gizli kalacağına dair bilgilendirilmiştir. Ek olarak,

görüşmecinin dikkatinin dağılmaması amacıyla ortamda görüşmeci ve araştırmacıdan başka kimsenin olmamasına özen gösterilmiştir. Her hangi bir nedenle bölünmüş ya da yarıda kesilmiş olan görüşmeler yeni bir tarih ve yer belirlenerek tekrar edilmiştir.

Araştırmanın amacına uygun olarak veri toplama aracı hazırlanırken alan yazınında 21.yy becerilerine dair bilgiler taranmış, incelenecek temalar 3 ana başlık ve alt başlıkları şeklinde belirlenmiştir. Daha sonra bu temalara uygun olarak görüşme formu hazırlanmış ve uzman görüşüne sunulmuştur. Farklı mesleki kıdem, cinsiyet ve eğitim özelliklerine sahip 23 öğretmen ile yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler yürütülmüştür. Yarı yapılandırılmış görüşmeler uygulayıcı tarafından daha önceden hazırlanan sorulara göre başlayan görüşmede uygulayıcının bağımsız sorular sorma hakkına sahip olduğu yöntemdir. Burada uygulayıcı gerekli gördüğü durumlarda soru sormama veya ekleme yapma hakkına sahiptir. Belli standart süre kısıtlaması yoktur. Görüşmelerde öğretmenlerin yöneticilerin 21.yy becerileri bağlamında değişen rollerine ilişkin görüşlerini betimleyebilmek için bilgi, düşünce ve tecrübelerinin ayrıntılı bir şekilde ele alınması sağlanmıştır.

Görüşmede ses kayıt cihazı ile birlikte not alma yöntemi de kullanılmıştır. Görüşmeler ortalama bir saat sürmüştür. Görüşme soruları, öğrenme ve yenilik becerilerine ilişkin sorular, bilgi, medya ve teknoloji becerilerine ilişkin sorular ve yaşam ve kariyer becerilerine ilişkin sorular olmak üzere 3 bölümden oluşmuştur. Görüşmede öğretmenlerin okul yöneticilerinin 21. yy becerileri çerçevesinde değişen rollerine yönelik görüşlerinin ortaya konulması hedeflenmiştir.

3.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Görüşmeler sırasında ses kayıt cihazı ve not alma yöntemiyle elde edilen verilerin orijinalliğine dokunulmadan bilgisayar ortamında yazılı hale getirilmiştir. Yazılı hale getirilen veriler temalar ve sorular altında yeniden düzenlenmiştir. Bu düzenleme sırasında katılımcıların isim ve soy isimlerinin baş harfleri kullanılarak

kodlama yapılmıştır. İsim ve soy isimleri aynı harflerden oluşan katılımcılara harf rakam birleşiminden oluşan kodlar verilmiştir.

Yapılan çalışmada verilerin analizinde, betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2011)' in de ortaya koyduğu gibi bu yaklaşıma göre, elde edilen veriler, daha önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Çalışma kapsamında, okul yöneticilerinin 21. yüzyıl becerileri bağlamında değişen rollerine ilişkin amaçlı örneklem tekniği ile seçilen öğretmen grubuyla yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla derinlemesine görüşmeler yürütülmüştür.

Yapılan çalışmada veriler, Yıldırım ve Şimşek'in (2011) belirttiği gibi betimsel analiz için gerekli olan dört aşamada işlenmiştir; betimsel analiz için çerçeve oluşturma, tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi, bulguların tanımlanması ve bulguların yorumlanması. Çalışmada kullanılan tematik çerçeve 21.yy becerileri (Yalçın, 2017) temel alınarak oluşturulmuştur.

1. Öğrenme ve Yenilik Becerileri Bağlamı

- I. Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme
- II. İletişim
- III. İşbirliği
- IV. Yaratıcılık

2. Bilgi, Medya ve Teknoloji Becerileri Bağlamı

- I. Bilgi Okuryazarlığı
- II. Medya Okuryazarlığı
- III. Bilgi ve İletişim Teknolojileri Okuryazarlığı

3. Yaşam ve Kariyer Becerileri

- I. Esneklik ve Uyumluluk

- II. Girişkenlik ve Kendi Kendini Yönetme
- III. Sosyal ve Kültürler Arası Etkileşim
- IV. Üretkenlik ve Hesap Verilebilirlik
- V. Liderlik ve Sorumluluk

Bu çalışmada, verilerin işlenmesi için elde edilen veriler araştırmacı tarafından kişiler ve sorular baz alınarak her bir temanın altında düzenlenmiş ve çözümlenmek için bir araya getirilmiştir. Düzenlenmiş olan verilerden ortak çıkarımlara karşılık gelen tanımlamalarda bulunulmuş ve doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Elde edilen bulgulardan yapılan ortak çıkarımlar yorumlanmıştır.

3.5. Verilerin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bu araştırmada verilerin geçerliliği ve güvenilirliği için araştırmacının başvurduğu stratejiler aşağıda belirtilmiştir;

Araştırmacı yöneltilmesi planlanan görüşme sorularını ve incelenmesi düşünülen temaları değerlendirme almak üzere birden fazla uzman görüşüne sunmuştur.

Verilerin toplanması sırasında tarafsızlık amaç edinilmiş, görüşmecilerin görüşlerini özgürce ve herhangi bir kaygı taşımadan belirtebileceği bir ortam yaratılmaya çalışılmıştır.

1. Görüşme yapılacak çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilmiştir.
2. Görüşme yapılan kişiler arasında bilgi paylaşımında bulunmaktan çekinmeyen ve görüşmeye istekli kişilerin görüşlerine yer verilmiştir.
3. Görüşmecinin iznine bağlı olarak görüşmelerde not alma yöntemi ya da ses kayıt cihazı kullanılmıştır.

Doğru bilgiye ulaşma konusunda gerekli önlemlerin alınması (yani “geçerlik”) ve araştırma sürecini ve verileri açık ve ayrıntılı bir biçimde, yani bir başka araştırmacının değerlendirmesine olanak verecek biçimde tanımlanması (yani “güvenirlik”), nitel araştırmacının karşılaması gereken önemli beklentilerdir (Yıldırım ve şimşek, 2013). Araştırmacı, geçerlik adına verilerin toplanması, analizi ve yorumlanması sırasında tarafsız ve öznel yargılarından bağımsız davranmıştır. Güvenirlik adına da hata payını azaltmak için araştırma sürecinde gidilen yol açıkça belirtilmiş ve veriler alanyazınla desteklenmiştir.



BÖLÜM IV

YORUM

4.1. Eleştirel Düşünmenin Öneme Yönelik Bulgular

Katılımcılara eleştirel düşünmenin önemiyle ilgili sorular sorulmuş ve alınan cevaplar ve görüşler doğrultusunda temalar oluşturulmuştur. Tematik analiz sonucu katılımcıların görüşlerinin temaları “doğru düşünme ve bakış becerisi kazandırması”, “yöneticide olması gereken bir özellik olması” olarak belirlenmiştir.

“Doğru düşünme ve doğru bakış becerisini kazandırması” teması açısından ele alındığında katılımcıların eleştirel bakış açısının olayları farklı bakış açılarından ele alabilme yetisi kazandıracakını düşündüğü görülmektedir.

“Problem anında problemi doğru anlamak ve farklı bakış açılarıyla etkili çözümler üretmeye çalışmak için eleştirel düşünme becerisi oldukça önemlidir.”(HII)

“Eleştirel düşünebilen yönetici karşılaştığı sorunlara farklı boyutlardan yaklaşır ve problemin çözümüne doğru bir şekilde ulaşır.”(AI)

Ayrıca katılımcıların verdiği cevaplardan ikinci tema olarak eleştirel bakış açısının “yönetici vasfına sahip olan kişilerde olması gereken bir özellik ” olduğu çıkarılmıştır. Yöneticilik vasfı, toplulukların adaletli şekilde yönetilmesi, sorunlara taraflı değil eleştirel ve herkes açısından objektif şekilde bakılabilmesini sağlaması yönünden değerlendirmektedir.

“Okul yöneticisinin eleştirel düşünme becerisine sahip olması personelini çok yönlü ve her açıdan tanıyarak iş bölümü yapmasını sağlar.”(AMU)

“Yeri ve zamanı gelince kendi de dâhil olmak üzere alınan kararları sorgulayabilmesidir. Gerekirse gerekli düzenlenmelerin yapılmasıdır.”(CO)

Katılımcılar tarafından eleştirel düşünme becerisinin okul yöneticilerinin sahip olması gereken en önemli özelliklerden biri olduğu düşünülmektedir. Olayları ve durumları doğru analiz ederek tüm yönleriyle ele alması okulda paydaşlar tarafından güven duygusunu doğurur. Eleştirel düşünme becerisi okul yöneticilerinin olaylar karşısında tarafsız ve adaletli bir yönetim sergilemesini sağlayacaktır.

4.2. Problem Çözme Becerisinin Öneme Yönelik Bulgular

Problem çözme becerisine yönelik katılımcılara sorulan sorulara verilen cevaplar doğrultusunda iki tema altında katılımcı görüşlerinin toplanabileceği görülmüştür. Bunlar problem çözme becerisinin *“okul sorunlarının çözümü açısından önemli olduğu”* ve ikincisi ise *“yönetici becerisini ortaya koyması”* temalarıdır.

“Okul sorunlarının çözümü açısından önemli olduğu” teması altında katılımcılar okul problemlerinin çözümü açısından problem çözme becerisinin gerekli olduğunu savunmuşlardır. Okul yöneticilerinin karşılaşılan sorunlara en etkili şekilde çözüm bulması okulun işleyişini bozmadan, öğretmenin motivasyonunu ve öğrencinin başarısını düşürmeden eğitim öğretim süreçlerinin devam etmesini sağlar.

“Problem çözme becerisi okul faaliyetlerinin aksamaması için çok gerekli olan bir hususiyettir. Okulun dışı karşı ve içe dönük tüm "problemlerinin çözümü" bu becerinin varlığı ve kullanımıyla direkt alakalıdır.”(Aİ)

“Okul vb. yerlerde karşılaşılan ani sorunların çözülmesidir.”(CO)

“Problem çözme becerisi ise sorunlara etkili ve kısa sürede etkili çözüm bulmayı sağlar. Bu da çalışanların iş verimini artırır. Huzurlu bir ortam yaratır.”(EK)

“Yöneticilik becerisini ortaya çıkarması açısından önemli olduğu” teması ele alındığında katılımcılar problem çözme becerisinin yöneticilik becerisinin bir gerekliliği olduğu, iyi bir yöneticinin problem çözme konusunda bu becerisini ortaya koyarak probleme en uygun çözümü getirebildiği görüşündedir.

“Problem çözme becerisi, sorunların çözümü için önemlidir. Bu beceriye sahip olan yönetici en kısa yoldan pratik olarak problemi ortadan kaldıracaktır.”(AC)

“İnsanoğlunun olduğu yerde problem hep vardır. Önemli olan problemin uzatılmadan her iki tarafı da memnun ederek orta yolu bulmaktır. Yönetici hem kendisini memnun hisseder hem de personelini memnun ettiği için iş verimini artırır.”(AMU)

Katılımcılar problem çözme becerisinin iyi bir yöneticide kesinlikle bulunması gerektiği görüşündedir. Birçok farklı yaş grubunun ve kültürel çeşitliliğin olduğu okullarda problemler yaşanması kaçınılmazdır. Okul yöneticileri problem çözme becerileri sayesinde okullarda yaşanabilecek problemleri en etkili şekilde kurumuna ve paydaşlarına zarar vermeden çözüme ulaştırabilir.

4.3. Eleştirel Düşünme Ve Problem Çözme Becerilerinin Yöneticilere Katkıları Hakkındaki Bulgular

Katılımcılara eleştirel düşünme ve problem çözme becerilerinin yöneticilere sağladığı katkılar sorulmuş, alınan yanıtlar doğrultusunda 4 tema tespit edilmiştir.

“Daha mutlu bir ortamın sağlanması” teması açısından problem çözme ve eleştirel düşünme becerisine sahip bir yöneticinin olduğu kurumda gerek öğretmen yönetim gerekse yönetim aileler arası ilişkiler daha kuvvetli ve daha yapıcı olduğu savunulmaktadır. Bu tür bir ortam mutlu okul ortamı olarak değerlendirilmiştir.

“...yönetici için olumlu dönüşleri sağlayacaktır. Mutlu okul, mutlu öğretmen, mutlu öğrenci...”(AC)

“Vizyonunu geliştirir çalışanlar huzurlu ve mutlu olur. İş verimi artar.”(EK)

“Başarılı bir yönetim tüm kurumu mutlu eder ve devamlılığı sağlar.”(Hİİ)

“Yöneticiyi daha etkili ve güvenilir hale getirmesi” faydası katılımcıların belirttiği bir diğer temadır. Katılımcılara göre problem çözme ve eleştirel bakış açısına sahip bir yönetici daha etkilidir ve herkes tarafından güven duyulan biri olmuştur. Hem kendini hem de çalışanlarını problem çözmeye yönelik olarak şartlandıran bir yönetici işinde etkin, çalışanları için güvenilir biri olur.

“...karar verebilir. Okul yönetiminde daha etkili hale gelir.”(Sİ)

“Yöneticinin hızlı karar vermesini sağlaması” faydası katılımcıların belirttiği bir diğer öne çıkan görüştür. Problem çözme odaklı ve eleştirel düşünebilen bir yönetici katılımcılara göre hızlı ve etkili karar alma yetisine sahip olmaktadır.

“Yöneticilerdeki bu yetiler okul yönetiminde hızlı karar alınıp verilmesini...”(CO)

“ Sorunları hızlı ve pratik bir şekilde sonuçlandırır” (Sİ)

“Kısa sürede sorunlara çözüm bulması” faydası bir diğer tema olarak belirlenmiştir. Katılımcılar eleştirel düşünen ve problem çözme becerisine sahip yöneticilerin kısa sürede ve etkili aynı zamanda doğru karar alabilme yetisine sahip olduğuna inanmaktadır.

“...açısından minimum hasar ve en kısa sürede çözülmesi...”(HÇ)

Okullarda eleştirel düşünme ve problem çözme becerisine sahip yöneticilerin varlığı okuldaki herkesin güven ve huzur içinde çalışmasını sağlar. Problemlerin kısa sürede ve en az zararlı çözüme kavuştuğu bir ortamda öğretmenler dolayısıyla öğrenciler ve hatta veliler de eğitim öğretim süreçlerine ve kuruma pozitif anlamda katkıda bulunacaklardır. Olayları olumlu ve olumsuz tüm yönleriyle ele

alabilen bir okul yöneticisiyle çalışmak tüm öğretmenleri mutlu edecektir. Okullarda eğitim kadrosunun motivasyonunun yüksek olması iş verimini ve kuruma bağlılığı artırır.

4.4.1. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerisinin Öğretmenle İletişimleri Açısından Önemi Hakkında Bulgular

Katılımcılara okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim becerisinin önemi hakkında sorular sorulmuş ve alınan yanıtlar doğrultusunda temalar oluşturulmuştur. 3 tema belirlenmiştir. Bunlardan ilki “öğretmenlerin sorunlarını daha rahat dile getirmesi olanağı”, ikincisi “öğretmenlerin ve haliyle de okulun başarısının artması” üçüncüsü ise “öğretmenlerin özverisinin artması” faydasının sağlanmasıdır.

“Öğretmenlerin sorunlarını daha rahat dile getirebilmesini sağlaması” teması katılımcıların okulla öğretmen ilişkilerinin güçlenmesiyle öğretmenlerin yönetime karşı daha şeffaf ve daha rahat olacağı sorunları daha rahat dile getirebileceği düşüncesinden ileri gelmektedir.

“Yönetici ve öğretmen arasındaki etkileşim ne kadar etkili ise...”(CO)

“Öğretmenlerin ve okulun başarısının artmasının sağlar” teması için katılımcıların öğretmen okul ilişkilerinin güçlenmesiyle öğretmenlerin ve de okulun başarısının da artacağı görüşünden çıkarılmıştır.

“Bu da eğitim-öğretim başarısını artırır.”(EK)

“Olumlu iletişim kurma okul başarısını artırır ve...”(Sİ)

“Öğretmenlerin özverisini artırması” faydası ise bu konuda ele alınan son temadır. Katılımcılar okul öğretmen iletişiminin iyi olduğu ortamlarda öğretmenlerin daha bir özveriyle çalışacağı görüşündedir.

“...ne kadar etkili ise öğretmendeki özveri isteği ve başarı artar.”(CO)

“...öğretmendeki özveri, isteği ve başarı artar.”(YA)

Okul yöneticisinin öğretmenlerle olan iletişimi, okulun hedeflediği başarıya ulaşmadaki yolda ne kadar ilerleyebileceği ile doğrudan ilişkilidir. Öğretmenlerle sağlıklı ve doğru bir iletişim kuramayan okul yöneticileri öğretmenleri okulun başarısına katkıda bulunmak için motive edemez. İletişim becerisi yüksek olan okul yöneticileri, öğretmenlerin okul ve öğrenciler için gönüllü ve özverili bir şekilde çalışmasını sağlar. İletişim becerisi iyi olan bir yöneticinin ikna kabiliyeti de yüksektir. Bu beceri sayesinde okul yöneticileri öğretmenlerin eğitim-öğretim süreçlerine etkin bir biçimde katılmalarını sağlar.

4.4.2. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerisinin Öğrencilerle İletişimleri Açısından Önemi Hakkında Bulgular

Katılımcılara okul yöneticilerinin iletişim becerisinin öğrencilerle iletişimleri açısından önemi hakkında görüşleri sorulmuş, alınan yanıtlar doğrultusunda temalar belirlenmiştir. Görüşlerin oluşturduğu temalar “okulla öğrencilerin arasının daha iyi olmasının sağlanması”, akademik başarı açısından olumlu etkisinin olması”, “yönetime güveni sağlaması” ve “öğrencilerin yönetime saygılı olması” şeklinde ifade edilebilir.

“Okulla öğrencilerin arasının iyi olması açısından” önemi konuşmacıların ilk vurguladıkları tema olmuştur. Katılımcılar yöneticilerin iletişim becerilerinin yüksek olmasının, öğrencilerle aralarındaki etkileşimin daha iyiye yönelteceğini düşünmektedirler.

“...neler olduğunun farkındalığın oluşması ancak öğrencilerle kurulan sağlıklı iletişimle gerçekleşebilir.”(AC)

“Akademik başarı açısından olumlu etki yaratması” açısından önemli olduğu görüşü bulunan diğer temadır. Katılımcılara göre yöneticiyle öğrenci iletişimi iyi olursa öğrencilerin akademik başarıları da yüksek olmaktadır.

“Öğrencilerle sağlıklı iletişim kuramayan yönetici gerekli akademik başarıyı ve okul içi, sınıf, bahçe kantin temizlik gibi durumlarda düzeni sağlayamayacaktır.”(TK)

“Okul yöneticilerinin akademik başarı ve öğrenci davranışlarının kontrolünde başarılı olabilmelerinin yolu öğrencilerle iletişim kanallarını açık tutabilmelerine bağlıdır.”(HÇ)

“Yönetime güven sağlaması açısından faydalı olması” bakımından önemi ise bir diğer temadır. Katılımcılar öğrencilerle iletişimi iyi olan bir yöneticinin güven duyulan biri olduğu görüşündedirler. Bu nedenle öğrenci yönetimi iletişimin güçlü tutulması gerektiğini savunmaktadırlar.

“Yine öğrencilerin içinde buldukları durumu anlamalarına yardımcı olur. Bu da okula olan güveni artırır.”(EK)

“Eğer yönetici ve öğrenci iletişimi güçlü olursa, öğrenci bir yöneticinin var olduğunu bilecek gereken zamanda onun güveni ile davranacak, gereken zamanda çekincesi ile sorun oluşturmaktan vazgeçecektir.” (ZU)

“Öğrencilerin yönetime saygılı olması” açısından önemli olduğu teması tespit edilen bir diğer temadır.

“Müdürün öğrencilerle iletişimi ise geleneksel olarak bir korkudan ziyade saygı temelli olmalıdır. Yani öğrencileri de eğitimin içine katabilmeli müdür.”(SI)

Öğrenciler okullarda sayıca en kalabalık olan gruptur. Kontrol edilmesi ve yönetilmesi iletişimin zayıf olduğu okullarda çok güç olabilmektedir. Okul yöneticilerinin öğrencilerle iletişiminin kuvvetli olması okuldaki kuralların öğrenciler tarafından gönüllü olarak kabul edilmesini sağlar. Öğrencilerin okul kültürüne uyumunu kolaylaştırır. Okulun başarısı, öğrencilerin başarısıyla ölçüldüğü için öğrencilere okulun hedeflerini benimsetmek okulun lideri konumundaki yöneticinin görevidir. Okul yöneticisinin okuldaki öğrenci kaynaklı sorunları azaltmak ve okulu başarıya götürmek için öğrencilerle sağlıklı ve güçlü bir iletişim kurması elzemdir.

4.4.3. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerisinin Velilerle İletişimleri Açısından Önemi Hakkında Bulgular

Katılımcılara okul yöneticilerinin iletişim becerisinin velilerle iletişimleri açısından önemi hakkında sorular sorulmuş alınan cevaplar doğrultusunda temalar belirlenmiştir. Temalar “velilerin beklentilerinin çözülmesinin sağlanması”, “velilerin okula maddi ve manevi katkılarını artırması” ve “okulun başarısının artırılması”dır.

“Velilerin beklentilerinin çözülmesinin sağlanması” açısından önemi katılımcıların vurguladıkları önemli temalardan biridir. Katılımcılar yöneticilerin velilerle iletişimlerinin iyi olması neticesinde velilerin okula beklentilerini daha rahat dile getirebildiğini ifade etmektedir.

“Velilerin beklentilerinin sıkıntılarının, çözülmesini sağlar.”(EK)

“Velilerin okula maddi ve manevi katkılarını artırması” teması katılımcıların vurguladıkları diğer temadır.

“Velilerin okula maddi ve manevi katkısını arttırır.”(RAU)

“Başarıyı artırması” açısından önemli olduğu görüşü sık dile getirilen görüşlerdendir. Katılımcılar, yöneticilerle veliler arası etkileşimin güçlü olması halinde bu durumun başarıyı artıracığını dile getirmektedir.

“Doğru bir ilişkide veli okulu benimseyecektir ve öğretim ilişkisinde işbirliğine gidecektir okul ile. Bu da istenen başarıyı getirecektir.”(AC)

“Ayrıca eğitim öğretim okul duvarları ile sınırlandırılmayacağı için bir ayağı da aile olması sebebiyle veli ile düzgün iletişim sağlayamayan yönetici eğitim öğretim konusunda beklediği istediği başarıyı elde edemeyecektir.”(TK)

Eğitim öğretimde başarıyı tam anlamıyla sağlayıp devam ettirebilmek için okullar her zaman velilerin desteğine ihtiyaç duyar. Öğrencilerin okullarda edindikleri bilgilerin pekiştirilmesi, düzenli çalışma alışkanlıkları kazanmaları ancak velilerin desteği ile sağlanabilir. Böylece öğrenci başarısı dolayısıyla da okulun başarısını artacaktır. Ayrıca veliler eğitim öğretimin daha verimli ve sağlıklı geçmesi için de okula maddi anlamda destek sağlayabilirler. Okul yöneticilerinin velilerle iyi iletişim kurması velileri okul için fedakarlık yapmaya razı edecektir. Okulun maddi gücünün yetmediği durumlarda imkanı olan veliler elini taşın altına koyabilirler.

4.4.4. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerisinin Okul Dışındaki Diğer Kurumlarla İletişimleri Açısından Önemi Hakkında Bulgular

Katılımcılara okul yöneticilerinin iletişim becerisinin okul dışındaki diğer kurumlarla iletişimleri açısından önemi hakkında sorular sorulmuş, alınan cevaplar doğrultusunda temalar tespit edilmiştir. Elde edilen temalar “okul ihtiyaçlarının

çözümüne kavuşturulmasının sağlanması” ve “diğer kurumların katkılarının alınması” şeklindedir.

“Okul ihtiyaçlarının çözüme kavuşturulmasının sağlanması” teması açısından katılımcılar iyi bir yöneticinin diğer kurumlarla iletişiminin güçlü olması neticesinde okul ihtiyaçlarının daha hızlı ve pratik çözüme ulaştırılabileceğini söylemiştir.

Okul yöneticileri diğer kurumlarla iyi bir iletişim kurarsa okulun fiziki anlamda iyileştirilmesi ve güvenlik açısından önlemlerin alınması kolaylaşır. Okullardaki bahçe düzenlemesi ya da okul yollarının tamir ve bakımı belediyelerle iletişim kurularak çözüme kavuşturulabilir. Okulda yaşanan her hangi bir olumsuzlukta emniyetle iletişime geçilip çocuk polisleriyle sorunlar çözülebilir.

“Sorunların mevcut koşullarla çözülemediği durumlarda etkili iletişim aracılığı ile diğer kurumların katkıları ile çözüme kavuşmasını sağlar.”(CO)

“Okulun ihtiyaçlarını daha hızlı çözüme kavuşturulmasını sağlar.”(RAU)

“Diğer kurumların katkılarının alınmasının sağlanması” teması katılımcıların değindiği bir diğer konudur. Katılımcılar yöneticilerin diğer kurumlarla iletişiminin güçlü olması neticesinde kuruma diğer kurumların katkılarının artacağını savunmaktadırlar.

“Kanuni yazışmalar dışında sık yapılacak ziyaretler ve paylaşımlarla okulun fiziki eksiklikleri sosyal, kültürel faaliyetler katkıları sağlar.”(AMU)

“Sorunların mevcut koşullarla çözülemediği durumlarda etkili iletişim aracılığı ile diğer kurumların katkıları ile çözüme kavuşmasını sağlar.”(CO)

Okul yöneticisinin etrafındaki diğer kurumlarla iletişimin iyi olması göreceği desteği de artırır. Okulda yapılacak sosyal aktivitelerde kaymakamlık, yaşanan herhangi bir olumsuzlukta emniyet, genel bir sağlık sorununda sağlık

kurumları, okulun bahçe peyzajı ya da boyanması gibi fiziki ihtiyaçlarda belediyelerle iletişim kurularak bu ihtiyaçlar kolaylıkla giderilebilir. Böylelikle eğitim öğretimi sekteye uğratan sorun ya da ihtiyaçlar ortadan kaldırılmış olur.

4.5. Okul Yöneticisinin İşbirliği Yapabilme Becerisinin Değerlendirilmesine Yönelik Bulgular

Katılımcılara okul yöneticisinin işbirliği yapabilme becerisinin değerlendirilmesiyle ilgili sorular sorulmuş alınan cevaplar doğrultusunda temalar oluşturulmuştur.

“Öğretmenlerin daha etkin, başarılı olmasına yardımcı olmak” teması ilk çıkarılan temadır. Katılımcılara göre işbirliği becerisi yüksek olan yönetici öğretmenlerle daha iyi bir dirsek teması yakalayacak ve bu durum da öğretmenlerin etkinliğini ve başarısını artıracaktır.

“Okul yöneticisi samimi olursa, niyetinin gerçekten eğitimi, kaliteyi arttırmak olduğunu anlarsa bir öğretmen, taşın altına elini koyar.”(İD)

“İşbirlikçi bir yönetimle öğretmen de alınan kararlar da söz sahibi olur. Bu da öğretmeni motivasyonunu artırıcı etki yapar.”(TK)

“Başarıyı artırması” teması ele alındığında katılımcılar yöneticinin işbirliği yapabilme yetisinin, okuldaki yönetim başarısını olumlu yönde etkileyeceği görüşünde durmuşlardır.

“Okuldaki öğretmen, idari kadro ve hizmetlilerle sağladığı işbirliği sayesinde yönetimde daha başarılı olur.”(Sİ)

“İşbirliği olan kurumlarda başarı kaçınılmazdır, bu başarının gelmesi aynı zamanda yöneticiyi de başarılı kılacaktır.”(AC)

Okul yöneticileri için işbirliği yapabilme becerisi çok önemlidir. Okullardaki bütün görev ve sorumluluklar yöneticiler tarafından yerine getirilemez. Okullar sadece müdürlerin yönetimi ve çabalarıyla eğitim öğretimde istenilen hedeflere ulaşamaz. Okulun başarıya ulaşabilmesi için gerekli motivasyonun sağlanması, aidiyet duygusunun oluşması ve okulun hedeflerinin diğer paydaşlar tarafından benimsenmesi için yöneticiler okullarda işbirliği içinde çalışmalıdır.

4.5.1. Okul Yöneticisinin İşbirliği Yapabilme Becerisinin Diğer Okul Veya Kurumlarla İşbirliği Açısından Faydaları Hakkındaki Bulgular

Katılımcılara okul yöneticilerinin işbirliği yapabilme becerisinin diğer okul veya kurumlarla işbirliği açısından faydaları sorulmuş, alınan cevaplardan yola çıkarak temalar belirlenmiştir.

“Kaliteli bir kurum olunmasının sağlar” teması katılımcıların, okul yöneticisinin diğer okul veya kurumlarla işbirliği yapabilme becerisinin önemli bir faydasının okulu daha kaliteli bir kuruma dönüştüreceğini düşündüklerini göstermektedir. Katılımcılara göre diğer kurumlarla yapılan işbirliği okulu her yönden geliştirecek ve daha kaliteli bir okul görünümüne sokacaktır.

“Kaliteli okulların ayırt edici özelliği bu iş birliklerini iyi yapabiliyor olmalarıdır.”(Aİ)

Okulların okul dışındaki diğer kurumlarla iş birliği yapabilmesi okul yöneticisinin bu beceriye sahip olmasıyla orantılıdır. Yöneticinin okulundaki eksiklikleri ve aksaklıkları tespit edip bunların giderilmesi için çevre kurumlarla işbirliğinde bulunması okulun ve eğitimin kalitesinin artmasını sağlayacaktır. Eğitim ortamlarının 21.yy becerilerine cevap verebilecek şekilde teknolojik ve fiziksel anlamda iyileştirilmesi tek başına okulun imkanlarıyla mümkün değildir. Bunun için okul dışındaki kurumlarla iş birliği yapmak yöneticinin işini kolaylaştıracaktır.

“Okulun ihtiyaçlarının hızlı karşılanmasının sağlar” faydası ise belirtilen diğer temadır. Katılımcılara göre diğer kurumlarla işbirliği yapabilme becerisi yüksek yönetici okulun ihtiyaçlarının daha hızlı ve etkin şekilde karşılanabilmesini sağlar.

“Okul yöneticilerinin bu beceriye sahip olmasıyla diğer okullarla işbirliğine vardığı takdirde okul-evre döngüsü içerisinde kalkınmayı daha hızlı bir şekilde gerçekleştirir.”(MS)

“Birbirleriyle işbirliği içinde olurlarsa sorunları daha kolay zebilirler. Sorunları dile getirip daha hızlı ve kesin zmler üretebilirler.”(ZU)

evre kurumlarla işbirliği içinde olunması okul yönetimini rahatlatır. Okullardaki problem yaratan öğrencilerin eğitim ortamlarının değiştirilmesi bazen problemli davranışların son bulmasını sağlayabilmektedir. Ayrıca Milli Eğitim tarafından verilen seminer, resmi tören, projeler gibi görevlerde diğer okullarla işbirliği içinde çalışmak gerekebilir. Bu gibi durumlarda evre okullarla iş birliği yapabilmek okul yöneticisi için çok önemlidir.

Öğrencilerin akademik başarısını engelleyebilecek sağlık sorunlarının tespit edilebilmesi için sağlık kuruluşlarıyla iş birliği yapılıp sağlık taramaları yapılması sağlanabilir. Okul yollarındaki güvenliğin sağlanması için gerekli tedbirlerin emniyet ve belediyelerle iş birliği içerisinde alınması okul yönetimi için önemlidir. Bütün bunlar okul yönetiminin yükünü hafifletir, başarıya giden yolda karşılaşılan engelleri ortadan kaldırır.

4.5.2. Okul Yöneticisinin İşbirliği Yapabilme Becerisinin ğretmenlerle İşbirliği Açısından Faydaları Hakkındaki Bulgular

Okul yöneticisinin işbirliği yapabilme becerisinin öğretmenlerle işbirliği açısından faydaları katılımcılara sorulmuş ve alınan cevaplar doğrultusunda temalar belirlenmiştir.

“Öğretmenlerin daha verimli olmasını sağlar” teması katılımcıların eğer yönetici öğretmenlerle iyi bir işbirliği içerisinde olursa bu durumun öğretmenlerin daha azimli daha verimli çalışmalarını sağlayacağını düşünmektedirler.

“Öğretmenlerle işbirliği kurum içi uzlaşma görev paylaşımını daha gönüllü ve huzurlu yapılmasına bunun sonucunda kurum içi işleyişin daha verimli bir hal almasına olanak sağlanacaktır.”(HÇ)

“Öğretmenin daha fazla motive olmasını sağlar.”(İD)

“Yöneticinin başarısını artırır” teması da bir diğer temadır. Katılımcılar öğretmenlerle işbirliği yüksek olan bir yöneticinin, yönetim başarısının artacağını öne sürmektedirler.

“Okul yöneticisi bunu başarabildiği takdirde başarılı olur. Okul çevresine de başarılı bir şekilde katkı sağlar.”(MS)

“En köhne okullarda, en zor iklim koşullarında bile mutlu ve başarılı olabilen nice okulların en önemli başlangıç noktası “öğretmen ve idareci” işbirliğidir.”(Aİ)

“Okulun başarı hedeflerinin yerine gelmesini sağlar” teması bir diğer tema olarak tespit edilmiştir. Katılımcılar işbirliği yüksek yöneticinin öğretmenleri, dolayısıyla okul başarısının pozitif yönde etkileyeceğini öne sürmüşlerdir.

“Öğretmenlerle eğitimde başarıya ulaşmak için de işbirliği yapılmalıdır. Belirlenen hedef doğrultusunda öğretmenler onlara düşen görevleri layıkıyla yaptıklarında okul hedeflediği başarıya ulaşır.”(MC)

“Öğretmenlerle işbirliği yapmak okulun hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır.”(Sİ)

Yöneticiler okulun en tepesinde bulunan kişilerdir. Okul ile ilgili alınan kararlarda son söz her zaman okul yöneticisindedir. Fakat öğrenciler ve velilerle birebir etkileşim halinde olan onları daha yakından tanıma fırsatını yakalayan yani

çalışma sahasında olan öğretmenlerdir. Okul yöneticileri öğretmenlerle iş birliği yapmazsa okulla ilgili hiçbir işte başarı yakalayamaz. Öğretmenlerle iş birliği yapmak öğretmeni okulun hedefleri doğrultusunda çalışmaya güdüler. Kendini değerli hisseden öğretmen okulun ve öğrencilerin başarısı için fedakarlık yapar. Öğretmenlerin motivasyonunun artması okulu daha huzurlu ve mutlu bir ortam haline getirir. Okulunu seven, yöneticileriyle çalışmaktan memnun, iş birliğine açık olan öğretmenler okulu başarıya götürecek olan yolun anahtarıdır.

4.6. Okul Yöneticilerinin Güncel Okuryazarlıklarının Önemi Hakkında Bulgular

Katılımcılara okul yöneticilerinin güncel okuryazarlıklarının önemi hakkında soru sorulmuş ve alınan cevaplardan hareketle temalar belirlenmiştir. Belirlenen temalar aşağıda açıklanmıştır.

“Yöneticilerin etkili olması açısından önemi” bağlamında katılımcılar okul yöneticilerinin güncel okuryazarlıklarının etkili bir yönetici olmaları açısından önemli olduğunu öne sürmüşlerdir. Okul yöneticileri çağın gerisinde kalmamalı, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin okul yönetimine sağladığı kolaylıklardan sonuna kadar faydalanmalıdır. Güncel okuryazarlık becerilerine sahip okul yöneticileri çağa ayak uydurabilir böylece okul yönetiminde daha etkin bir rol oynar.

“Güncel okuryazar olan yöneticiler problemlerin çözümüne daha doğru ve etkili çözümler bulabileceklerdir.”(HII)

“Yöneticiliklerini daha doğru yapmaları” açısından katılımcılar okul yöneticilerinin güncel okuryazarlıkları arttığı ölçüde yöneticiliklerini daha doğru yapacaklarını belirtmişlerdir.

“...Okuryazar olan yöneticiler problemlerin çözümüne daha doğru ve etkili çözümler bulabileceklerdir”(HII)

Günümüzde teknolojik gelişmelerin hızlı olması ve devamlı güncellenmesi bilgi kaynaklarına ve bilgiye ulaşmayı kolaylaştırmıştır. Okul yöneticileri de buna bağlı olarak kendilerini yeniliklere ve gelişmelere adapte etmelidir. İletişim teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde aynı anda birden fazla kişiye ulaşabilmek mümkün hale gelmiştir. Okul yöneticileri bu yenilikleri okul yönetiminde kullanabilmelidir.

4.6.1. Okul Yöneticilerinin Güncel Okuryazarlıklarının Bilgi Okuryazarlığı Bağlamında Önemi Hakkında Bulgular

Katılımcılara okul yöneticilerinin güncel okuryazarlıklarının bilgi okuryazarlığı bağlamında önemi hakkında soru sorulmuş ve alınan cevaplar doğrultusunda temalar tespit edilmiştir.

“Doğru bilgiye sahip olma” konusundaki önemi doğrultusunda katılımcılar okul yöneticilerinin güncel okuryazarlığının bilgi bağlamında değerlendirildiğinde yöneticilerin doğru bilgiye ulaşmasını sağlamaktadır.

“Bilgi okuryazarlığı ile doğru bilgiyi tespit eder.”(AC)

“Teknolojinin kullanılması açısından” önemli olduğu teması ise tespit edilen diğer temadır. Katılımcılar bilgi okuryazarlığı olan yöneticilerin teknoloji kullanımlarının yüksek olduğunu, çağın gerekliliklerini takip ettiklerini, yöneticiliğini yaptıkları kuruma da bunu yansıttıklarını söylemektedir.

Bilgi okuryazarlığı becerisi okul yöneticilerinin kendilerini geliştirmeleri ve güncel bilgileri yakalamaları açısından önemlidir. Günümüzde okullardaki öğrencilerin 21.yy’da doğmuş olmaları, bilgiye ulaşmada eskiden olduğu gibi kitapları, ansiklopedileri ve kütüphaneleri değil telefon, bilgisayar ve interneti kullandıkları gerçeği unutulmamalıdır. Okul yöneticisi böyle bir topluluğun liderliğini yapacaksa kendisini doğru bilgiye hızlı ve en kolay yoldan ulaşma yani

bilgi okuryazarlığı konusunda geliştirmelidir. Başında bulunduğu topluluğun sahip olduğu becerilerden uzak olan bir yöneticinin okul içerisinde etkili olması söz konusu değildir.

4.6.2. Okul Yöneticilerinin Güncel Okuryazarlıklarının Medya Okuryazarlığı Bağlamında Önemi Hakkında Bulgular

Katılımcılara bu bölümde okul yöneticilerinin güncel okuryazarlıklarının medya okuryazarlığı bağlamında önemi hakkında soru sorulmuş, alınan cevaplar doğrultusunda temalar belirlenmiştir.

“Medyayı doğru kullanma açısından önemli olduğu” teması katılımcıların üzerinde durduğu bir temadır. Katılımcılar, güncel okuryazarlığı bulunan yöneticilerin medya okuryazarlığında medyayı doğru kullanma yetisine sahip olacakları görüşündedirler.

“...temel amaçlarının, medyanın iletmediği mesajları doğru okuma, kişiye medyanın sunduğu dünyanın...”(HK)

“Medyanın doğru kullanılması, güvenli bir medya kullanımı çok önemlidir.”(EK)

“Bilgi sahibi olmak ve bilgi kirliliğinden korunmak açısından” önemi ise bir diğer tema olarak belirlenmiştir. Katılımcılar güncel okuryazarlığı olan bir yöneticinin medya okuryazarlığıyla bilgi sahibi oldukları ve bilgi kirliliğinden korundukları bu amaçla medya okuryazarlığının önemli olduğu görüşündedirler.

“Medya okuryazarlığı ile yönetilen kurumun hitap ettiği kitlenin bakış açıları, değer yargıları ile ilgili bilgi sahibi olmak açısından önemlidir.”(HII)

“Medya okuryazarlığı günümüzde yöneticilerin çağın gereklerini karşılayabilmesi, öğrenci ve öğretmenleri doğru okuduğu medya akışı sayesinde bilgi kirliliğinden koruyabilmesi bakımından fayda sağlayacaktır.”(HÇ)

“Nesnel olmak açısından” önemi ise bahsi geçen diğer bir temadır. Katılımcılar bu temayla ilgili olarak medya okuryazarlığı açısından güncel okuryazarlığı olan yöneticilerin nesnel bakış açısına sahip olacaklarını düşünmektedirler.

“Medya okuryazarlığında ise kesinlikle nesnel bir tutum sergilemelidir.”(ZU)

Günümüzde medyanın hayatımızı etkileme gücü yüksektir. Birçok bilgiye medya aracılığıyla ulaşılmaktadır. Bununla beraber medyanın bilgi kirliliği ile dolu olduğu da göz önünde bulundurulup okullardaki yöneticilerin bu bilgilere eleştirel bakması ve bilgiyi doğru okuması önemlidir. Okul yöneticilerinin medya okuryazarlığı becerisine sahip olması, medyayı doğru okuyabilmesi, medyanın ilettiği mesajları belirli bir süzgeçten geçirip doğruyu yanlış ayırt edebilmesi açısından önem arz etmektedir.

4.6.3. Okul Yöneticilerinin Güncel Okuryazarlıklarının Bilgi İletişim Teknolojileri Okuryazarlığı Bağlamında Önemi Hakkında Bulgular

Katılımcılara yöneticilerin güncel okuryazarlıklarının bilgi iletişim teknolojileri okuryazarlığı bağlamında önemi sorulmuş alınan cevaplar doğrultusunda temalar belirlenmiştir.

“Teknolojik olmak” açısından önemli olduğu görüşü katılımcıların belirttiği önemli bir görüştür. Katılımcılar bilgi iletişim okuryazarlığına sahip bir yöneticinin güncel okuryazarlıklarında teknolojik yönden donanımlı olacaklarını bu donanımlarını da yönetiminden sorumlu oldukları alanlara yansıtacaklarını söylemektedirler.

“...gibi uygulamalar okulun daha teknolojik olmasını sağlar.”(AMU)

“Bilgiye ulaşmak için tüm teknolojik alanlarda yararlanmalıdır. Bunları kullanıp, düzenleyip, nesnel bir yorumla ekibiyle paylaşması gerekir.”(ZU)

“Hızlı olmak” açısından önemli olması tespit edilen diğer temadır. Katılımcılar bilgi iletişim teknolojilerini kullanan bir yöneticinin hızlı kararlar aldığını belirtmişlerdir.

“Bilgi ve iletişim teknolojilerine hâkim yönetici zamandan tasarruf edecek daha hızlı ve etkili şekilde kurum içi iletişimi sağlayacak...”(HÇ)

“Teknolojik bir çağdayız. Hal böyleyken bilgiye daha hızlı ve ekonomik olarak ulaşmak okul yöneticileri için de çok önemlidir.”(ZU)

“Zaman kazancı sağlaması” açısından önemi ise bir diğer temadır. Katılımcılar bilgi iletişim teknolojilerini kullanan yöneticilerin zamandan tasarruf edilen bir kurum oluşturacağı görüşündedirler.

“Bilgi iletişim teknolojilerin kullanılması yöneticiler açısından önemlidir. İşten, zamandan yapılan tasarruf başlıca kazanımlardandır.”(AC)

“Bilgi ve iletişim teknolojilerine hâkim yönetici zamandan tasarruf edecek daha hızlı ve etkili şekilde kurum içi iletişimi sağlayacak...”(HÇ)

21.yy’da evlerin içine, günlük yaşama kadar girmiş olan teknolojik aletler ve gelişmeler okullarda da eğitim ve yönetim anlamında işleyişi oldukça kolaylaştırmaktadır. Okul yöneticileri de okuldaki öğretmenlerle iletişim kurmada bilgi ve iletişim teknolojilerini etkili bir şekilde kullanmaktadırlar. Günümüzde okullarda her türlü işin teknolojik aletler ve programlar sayesinde yapıldığı düşünülürse okul yöneticisinin bu beceriye sahip olması oldukça önemlidir.

4.7. Bilgi Ve Medya Teknolojilerinin Yöneticiler Üzerindeki Ve Okul İdaresine Katkıları Hakkında Bulgular

Katılımcılara bilgi ve medya teknolojilerinin yöneticiler ve okul idaresine olan katkıları sorulmuş, alınan cevaplar doğrultusunda temalar belirlenmiştir.

“Bilgiyi doğru ve etkili kullanma” faydası katılımcıların, bilgi ve medya teknolojilerinin yöneticiler üzerindeki katkılarından biri olarak değerlendirmişlerdir.

“Bilgi çağında hem hızlı, doğru, anlaşılır ve açık bilgi kirliliğine dikkat ederek iletişim kurmalıdır. Bilgi ve iletişim teknolojilerine uyumlu bir yönetici olmalıdır.”(AMU)

“ Medya okuryazarlığı becerisine sahip yönetici doğru bilgi kaynağına doğrudan ulaşacak, bilgi kirliliğinin önüne geçecek, kurum tanıtımını daha kolay yapacak ve kurumun tanınırlığına fayda sağlayacak.”(HÇ)

“Yöneticinin güncel olması” katkısı katılımcıların üzerinde durduğu bir diğer tema olarak değerlendirilmiştir. Katılımcılar, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yöneticilerin güncel olmalarını sağladıkları görüşündedirler.

“Bu becerilere hâkim yönetici kendini daha güncel konulara hâkim pozisyonda tutacak.” (HÇ)

“Bilgiye ulaşmada, güncel olayları takip etmede ve yazışmalarda, haberleşmede kolaylık sağlar.”(MC)

“Güncel sürekliliği olan bir yönetici...” (KC)

“Eğitim öğretime olan olumlu etkisi” teması belirlenen bir diğer temadır. Katılımcılar bilgi iletişim teknolojilerinin, yöneticileri dolayısıyla da eğitim öğretimi olumlu yönden etkileyeceğini savunmaktadırlar.

“Stabil eğitim yerine eksikliklerini tamamlayan okulların başarılı okullara dönüşmesini sağlar.” (CO)

“Bilgi ve iletişim teknolojilerinin doğru kullanılması eğitim ve öğretimi doğru etkiler. İhtiyaçların belirlenerek karşılanmasını sağlar. Bu da eğitim-öğretim kalitesini artırır.”(EK)

“Sabit durağan bir eğitim sistemi yerine eksikliklerini gören, aksaklıkları gideren bir eğitim yuvasına dönüşmesini sağlar.”(YA)

“Bunlar sayesinde örneğin eğitim maliyetleri azaltılabilir, akıllı tahtalar kullanılan çeşitli deneyler yapılması çok pahalı deneyler izletilebilir.”(ZU)

“Yardımcı misyon üstlenme” faydası ise tespit edilen diğer bir temadır. Katılımcılar bilgi iletişim teknolojilerinin yöneticilere ve okula yardımcı bir misyon üstlendiğini belirtmektedirler.

“O konu hakkında haberi yeni olmuş olan idareci hemen öğretmenine yardımcı olur.”(KC)

“Eleştirel bakabilmesine, karar verebilmesine ve problem çözmesine yardımcı olur.”(KB)

“Bu beceriler yöneticilere; medyayı, iletişimi ve verimli etkileşimi doğru anlama ve planlama konusunda yardımcı olur.”(RAU)

Okul yönetimleri tarafından kurumlar arası yazışmalar, öğrencilerin not işlemleri ve öğretmenlerle iletişim gibi işlemler günümüzde internet üzerinden çeşitli programlarla yapılmaktadır. E-imza ve e-okul gibi yenilikler yönetimdeki hızı ve kontrolü arttırmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojileri okuryazarlığı becerisi okul yönetimine pratiklik kazandırır ve zamandan tasarruf sağlar. DYS (Doküman Yönetim Sistemi) sayesinde resmi yazışmalar daha hızlı bir şekilde yapılmaktadır. Mebbis, EBA, E-kurs gibi uygulamalar yöneticilerin bilgiye kolayca ulaşmasını sağlamaktadır.

4.8. Okul Yöneticilerinin Eleştirileri Olumlu Karşılabilmesinin Farklı Görüş Ve Düşüncelere Yönelik Olumlu Bakış Açısı Geliştirmesinin Faydası Hakkında Bulgular

Katılımcılara okul yöneticilerinin eleştirileri olumlu karşılayabilmesinin farklı görüş ve düşüncelere yönelik olumlu bakış açısı geliştirmesinin faydasıyla ilgili soru sorulmuş alınan cevaplar doğrultusunda temalar belirlenmiştir.

“Yöneticinin saygı görmesini sağlaması” teması altında katılımcılar yöneticilerin eleştirileri olumlu karşılayabilme yetisinin farklı görüş ve düşüncelere yönelik olumlu bakış açısı geliştirmesi açısından yöneticiyi saygı görülen biri haline getirdiği görüşündedirler.

“Bununla beraber işbirliğinde olması gerektiği kesimlerde saygı uyandıramaz bu da netice olarak başarısızlık olarak döner.”(AC)

“Bunlardan nesnel yorumlara eksi ve artıları ortaya dökerek zaman fikir alışverişiyle olumsuz durumları ortadan kaldıracaktır. Böylelikle daha çok saygı kazanacaktır.”(ZU)

“Yöneticinin başarılı olmasını sağlaması” teması altında katılımcılar eleştirileri olumlu karşılayabilen yöneticilerin farklı görüşlere ve düşüncelere olumlu bakış açısının geliştirilmesi açısından yöneticiyi daha başarılı biri yapacağı görüşündedirler. Katılımcılara göre eğer bir yönetici eleştirildiğinde bunları olumlu karşılayabilecek düzeyde ise bu onu daha başarılı bir yönetici yapacaktır.

“Oysaki farklı düşüncelere açık bir yönetici farklı fikirleri farklı çözüm yolu olarak düşünür ve kendisinde içselleştirirse daha başarılı olacaktır.”(AC)

“Okul müdürünün duygudaşlık yeteneğinin gelişmiş olması, eleştirilere açık olması her konuda daha başarılı olmasının önünü açar.”(Hİİ)

“Kendini geliştirmesini sağlaması” temasında ise katılımcılar eleştirel görüşlere açık bunları olumlu karşılayabilen bir yöneticinin eksiklerini görüp kendini geliştirebileceğini ifade etmektedir.

“Yöneticinin eleştiriye açık olması, farkındalık gücünün artmasını sağlar, kendini yenileyebilir, hatalarını fark eder ve karar alma özelliği gelişir.”
(KB)

“Okul yöneticisinin kendisine yapılan eleştirileri olumlu karşılaması; kendini geliştirmesi, daha huzurlu ve verimli okul ortamını oluşturmasını sağlar.”(Sİ)

“Okul yöneticisi eleştiriye açık olmalı ki kendini geliştirebilsin.”(Sİ)

Geleneksel okul yönetiminde yöneticilerin eleştiriye açık olması aslında pek alişılmış bir durum değildi. Fakat küreselleşen dünya, bilgiye erişim ve iletişimde sınırların ortadan kalkması, teknolojinin gündelik yaşama kadar hayatımıza hızla girmesi yöneticileri bu değişim ve dönüşüme uyum sağlamaya itmiştir. Eskiden yöneticilerin belli başlı görevleri varken günümüzde okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları genişlemiş ve çeşitlenmiştir. Dolayısıyla hata yapma ya da başarısızlığa uğrama gibi durumlarla daha sık karşılaşılabilmektedir. Bu gibi durumlarda yöneticilerin kendilerine gelebilecek eleştirileri olumlu bir Şekilde karşılamaları eksikliklerini görüp düzeltmelerini sağlar. Okul yöneticisinin başkaları tarafından eleştirilebilmesi demokratik bir yönetim anlayışına sahip olduğunu gösterir ve bu da okulda saygı duyulan biri olmasına yardımcı olur. Her hangi bir konuyla ilgili farklı görüşler ve bakış açıları okul yöneticisinin olaylara farklı açılardan bakabilmesi için katkıda bulunur.

4.9. Okul Yöneticilerinin Gerek İdari Gerek Öğretim Süreçlerinde Girişken Olması Ve Kendi Kendini Yönetebilme Becerisinin Fayda Ve Önemi Hakkında Bulgular

Bu bölümde okul yöneticilerinin gerek idari gerek öğretim süreçlerinde girişken olması ve kendi kendini yönetebilme becerisinin fayda ve önemi hakkında soru sorulmuş ve alınan cevaplar doğrultusunda temalar tespit edilmiştir.

“Çalışanların motivasyonunu artırması” teması tespit edilmiştir. Katılımcılar, girişken ve kendi kendini yönetebilen bir okul yöneticisinin çalışanlarının motivasyonunu artıracacağı görüşündedirler.

“Yöneticilerdeki yöneten ruhunun olması hem kurumu hem çalışanları isteklendirme açısından daha iyi bir duruma getirir.”(CO)

“Yaşam ve kariyer becerilerinin artmasını sağlar, özgüveni artırır. İş verimliliğini artırır.”(EK)

“Okuldaki başarının artmasına, öğretmenlerin de girişken olmasına sebebiyet verir. Okulda verim artar.”(İD)

“Motivasyonunu artırır, duygusal dayanıklılığını artırır, hedeflere ulaşmasını kolaylaştırır.”(KB)

“Okulun gelişmesi açısından faydalı olması” teması ise katılımcıların belirttiği bir diğer temadır. Katılımcılar, girişken bir okul yöneticisinin okulun gelişmesi açısından faydalı olduğu görüşündedirler.

“Kanunların, yönetmeliklerin oluşturduğu standart çerçeve vardır her okulda bulunması gereken asgari şartlar için. Şayet bir yönetici bu sınırların dışında kendi girişimleri sonucu bir şeyler eklemeyi başaramazsa okula, vasatlıktan sıyrılmadan yaşamına devam eden bir okul çıkar karşımıza.”(Aİ)

“Girişken olan bir yönetici kurumunu hızlı bir biçimde ileriye taşır.”(AC)

Okul yöneticisinin kendi kendine yönetebilme becerisine sahip olması kurum içindeki diğer paydaşlarda güven duygusu oluşturur. Kendi kendini yönetebilme becerisi belki de başkalarını yönetebilmekten çok daha zor bir beceridir. Okul için hedefleri belirleme ve belirlenen bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli adımları atmada okul yöneticisi içsel kaynaklarını keşfetmelidir. Yöneticinin kimsenin kuklası olmadığını, kimsenin özel isteklerine ya da kaprislerine göre yönetimde karar almadığının bilinmesi kurum içinde yönetici açısından olumlu bir hava oluşturur. Yönetimde girişken olan bir yönetici okulu başarıya götürür.

4.10. Okul İdaresiyle İlgili Olabilecek Durumlarda, Okul Yöneticisinin Diğer Bireyler Ve Gruplar İle Etkili İletişim Kurabilmesinin Önemi Hakkında Bulgular

Katılımcılara okul idaresiyle ilgili olabilecek durumlarda, okul yöneticilerinin diğer bireyler ve gruplarla etkili iletişim kurabilmesinin önemi hakkında soru sorulmuş ve alınan cevaplar doğrultusunda temalar belirlenmiştir.

“İşbirliğini ve etkileşimi artırmayı” faydası altında katılımcılar okul idaresiyle ilgili olabilecek durumlarda okul yöneticisinin diğer bireyler ve gruplarla etkili iletişim kurabilmesinin, işbirliğini ve etkileşimi artırıcı yönde etki yapmaktadır görüşündedirler.

“Diğer bireylerle kurulacak olumlu ve sağlıklı bir iletişim bu problemlerin ortadan kalkmasına fayda sağlayacaktır. Sağlıklı bir iletişim olmadığında problemler azalmak yerine büyüyerek devam eder. Olumlu bir iletişim saygı barındırır.”(AC)

“Etkili iletişim birlikteliği doğurur. Sorunun nerede ve nasıl olduğuna bakılmalıdır. Tek yumruk şeklinde birlikte çözüme kavuşturmayı düşünülür.”(CO)

“Etkili bir iletişim, gruplar arasındaki işbirliğini artırır. Yanlış anlamaların önüne geçer. Eğitim ve öğretimin kalitesini artırır.”(EK)

“Yöneticiyi geliştirmesi” açısından faydasında ise katılımcılar okul idaresiyle ilgili durumlarda diğer birey ve gruplarla etkileşimi iyi olan yöneticilerin kendi kendini geliştiren bir yönetici olacakları görüşündedirler.

“Etkili bir yönetici kurumdaki yönetim, liderlik ve gelişimin birçok yönüne dikkat verir. En zorlu durumlarda bile itibar ve saygıda kusur etmez sözünde durur. Yönetici, öğretmenlerden ve diğer çalışanlardan geribildirim almaya açıktır. Savunma cevaplardan kaçınır. Takım ruhu oluşturur, performans göstergelerini takip eder, moral ortamı sağlar, kariyer yolunu sürekli açık tutar.”(HK)

“İletişim becerisinin yüksek olması her anlamda yöneticiyi bir adım öne çıkarır.”(RAU)

Sosyal ve kültürler arası etkileşime önem veren okul yöneticilerinin, okul içerisindeki farklı sosyal çevreden ve kültürlerden olan grupların bir arada huzur içerisinde bulunmasında etkisi büyük olur. Bu grupların okul içinde birbirleriyle saygı çerçevesinde iletişim kurmasına olanak tanınmalıdır. Okul idaresiyle ilgili olabilecek durumlarda ise bu gruplara aralarında fark olmadığı hissettirilerek iletişimde bulunulmalıdır. Bu okul yöneticisinin adaletli ve herkese eşit mesafede olduğunu gösterir. Okul ortamında saygınlığı artar ve herkesin güvenini kazanır.

4.11. Farklı Kültürlere Saygı Ve Bunları Bir Araya Getirerek Eğitim-Öğretimin Niteliğini Arttırmanın Okul Yöneticileri İçin Önemi Ve Katkıları Hakkında Bulgular

Katılımcılara farklı kültürlere saygı ve bunları bir araya getirerek eğitim öğretimin niteliğini artırmanın okul yöneticileri için önemi katkıları hakkında soru sorulmuş alınan cevaplar analiz edilerek temalar belirlenmiştir.

“Kurumun daha mutlu, huzurlu olmasını sağlaması” faydası teması ilk belirlenen temadır. Katılımcılara göre farklı kültürlere saygı duyan bir yönetici bunları bir araya getirip harmanlaması yöneticisi olduğu kurumun daha mutlu huzurlu bireylerden oluşmasına yardımcı olmasını sağlamaktadır.

“Bir yönetici bunlara bakmaksızın farklılıklara eşit mesafede olup onları birlikte zenginlik olarak görüp iş ve işlemleri bunu göz önünde bulundurarak gerçekleştirirse kurum çalışanları daha huzurlu ve devamında kurum başarısı daha yukarılarda olacaktır.”(AC)

“Farklı kültür ve anlayışlara ve kültürlere saygılı okul yönetimi hem tüm kesimlerin ihtiyaçlarını giderecek hem de kurum içi huzuru sağlayarak, eğitim öğretimin niteliğini arttıracaktır.”(HÇ)

“Okullar her zaman birçok etnik kökenden gelen, etnik kökenleri farklı olmasa bile farklı kültürel çevreden gelen öğrenciler, öğretmenler ve velilerle oluşmuştur. Bunları bir arada barış ve huzur içinde tutabilmek için okul müdürü diğer paydaşlara örnek olarak önce kendisi farklı kültürlere saygılı olmalıdır.”(MC)

“Eşitlik ve adalet duygusunu güçlendirmesi” açısından ele alındığında katılımcılar farklı kültürlere saygı duyan, bunları harmanlayabilen bir yöneticinin kurumda eşitlik ve adalet duygusunu güçlendireceğini öne sürmüşlerdir.

“Mutlu ve saygılı, adaletli bir ortam her zaman başarıyı getirirken; tam tersi durumda ise başarısızlık, aidiyetsizlik ve mutsuzluk olarak döner. Farklılıkları bir araya getirebilen yönetici başarılı olacaktır.”(AC)

“Okul yöneticilerinin farklılıkları zengin olarak kabul etmesi, gruplar arasında ayırım yapmaması eşitlik ve adalet duygusunu geliştirir.” (EK)

“Okulda başarıya ulaşım niteliği arttırmak hedefleniyorsa başarıyla hiç ilgisi olmayan farklı kültürlere sahip olma durumu olağan karşılanıp her hangi bir aşağılanma, yadırganma, dışlanma olmadan herkesin eğitim öğretimin niteliğini arttırmak için el ele vermesi gerekir.”(MC)

“Örneğin, Suriyeli öğrencilerin hem normal sınıfında öğrenim görmesi, yetersiz oldukları alanlarda ise ekstra derslerle diğer öğrencilerle ayırtırmadan aradaki farkın azaltılmaya çalışılması buna bir örnek olabilir.”(ZU)

Okullar özellikle büyük şehirlerde birçok farklı kültürün bir arada bulunduğu ortamlardır. Farklı kültürlere sahip öğretmen, öğrenci, veliler aynı okul içinde aynı hedef doğrultusunda bulunmaktadırlar. Okul yöneticileri, bunu göz önünde bulundurarak, gerekirse bunu unutanlara zaman zaman hatırlatarak bu grupların birbirlerine saygı göstererek eğitimde istenilen yere gelmek için emek vermesini sağlamak zorundadırlar. Aynı amaç için bir araya gelen bu topluluğun farklılıklarından faydalanarak okul kültürü zenginleştirilebilir. Farklılıkları ayırıştırma malzemesi olarak değil okulun zenginliği olarak görmek ve göstermek okul yöneticilerinin görevidir.

4.12. Okul Yöneticilerinin İş Ve Zaman Yönetimi Bağlamında Üretken Olmalarının Önemi Ve Katkıları Hakkında Bulgular

Katılımcılara okul yöneticilerinin iş ve zaman yönetimi bağlamında üretken olmalarının önemi hakkında soru sorulmuş ve alınan cevaplar doğrultusunda temalar belirlenmiştir.

“Kurumun kalitesini artırması” faydası belirlenen ilk temadır. Katılımcılara göre okul yöneticilerinin iş ve zaman yönetimini açısından üretken olması kurumun kalitesini artırmaktadır.

“Vakit nakittir düşüncesi ile kısa sürede daha kaliteli iş çıkarmak günümüz insanlarında aranan özelliklerde ön sırada yer almaktadır.”(AMU)

“Takım çalışmasını güçlendirmesi” faydası ise bir diğer temadır. Katılımcılar okul yöneticisinin iş ve zaman yönetimi açısından üretken olmasının kurumda takım çalışmasını güçlendireceğini düşünmektedirler.

“İş ve zaman yönetimi bağlamında üretken olabilen, okul yöneticileri hedeflerini bilir, onları, değerleri ve önceliklerine göre düzenler, takım oluşturur, detaylarda kaybolmaz, odağını dağıtan etmelerden kurtulur, kendine özel zaman ayırır, bedenine iyi bakar.” (HK)

“Okullar; ders programları, giriş çıkış saatleri, üniformalar, ders takibi ve öğrenci/öğretmen güvenliği gibi pek çok parametrenin bir arada yürütülmesini gerektiren büyük bir çarktır. İşleri zamanında yapabilmek, denetimleri yerinde ve düzgün yapabilmek zaman yönetimi becerisinin etkili olup olmamasına göre olumluya ya da olumsuzza dönebilir.”(AI)

Okul yöneticilerinin iş ve zaman yönetimi açısından üretken olması okul içerisinde işlerin daha sistematik bir şekilde ilerlemesini sağlar. Okul işleyişindeki aksaklıklar ya da olumsuzluklar eğitim öğretimin önüne geçmemelidir. Okul yöneticisi işleyişteki düzeni sağladığı, iş ve zaman yönetiminin doğru yaptığı sürece eğitim öğretim sağlıklı bir şekilde devam edebilir. Teknolojinin hayatımıza en önemli getirisi birçok işte bize zaman kazandırması ve işlerin hızlı bir şekilde yapılması sağlamasıdır. Fakat aynı zamanda teknolojinin hayatlarımıza ve eğitim sistemine girmesiyle birlikte en çok ihtiyaç duyulan şey de zamandır. Günümüzde en değerli şey zamandır. Okul yöneticisinin iş ve zaman yönetimi becerisine sahip olması da bu açıdan çok önemlidir.

4.13. Liderlik Ve Sorumluluk Becerisinin Bir Okul Yöneticisi İçin Önemi Ve Katkıları Hakkında Bulgular

Katılımcılara liderlik ve sorumluluk becerisinin bir okul yöneticisi için önemi ve katkıları hakkında soru sorulmuş ve alınan cevaplar doğrultusunda temalar tespit edilmiştir.

Katılımcıların görüşlerine göre 3 adet tema belirlenmiştir. İnisiyatif alabilmek, personeli mutlu, memnun edebilmek ve kurumu hedeflerine ulaştırmak temaları belirlenen 3 temadır.

“İnisiyatif alabilmek” konusunda katılımcılar liderlik ve sorumluluk becerisinin okul yöneticisi açısından inisiyatif alabilmesini sağlaması bakımından önemli olduğu görüşündedirler.

“Patronluk mantığından sıyrılıp liderlik yapabilen bir yönetici olmak kolay değildir. Makam koltuğunda oturarak yöneticilik yapmak çoğu zaman en rahat idarecilik şeklidir. Ama yıllar geçse de bir arpa boyu yol ilerleyemez ve okulunu da ilerletemez bu tarzdaki yöneticiler. Sorumluluk almadan, yapılabilecek faaliyetlerin, işlerin ön ayağı olmak yerine topu öğretmenlere atan ya da daha kötüsü hiç kimseye atmamak suretiyle doğabilecek her sorunun önünü kapadığını düşünen yöneticilik hiç de görmediğimiz, aşına olmadığımız bir tarz değildir.”(Aİ)

“Liderlik ve sorumluluk sahibi yöneticiler kurumu için örnek teşkil eder ve öncü olurlar.”(AC)

“Yönetici o kurumun başı, lideri olduğu için birçok şey onun yönlendirmesi ve teşvik etmesiyle olacaktır.”(HII)

“Lider yönetici amacına ulaşma noktasında grupları hedeflere odaklayabilir. Kendini kabullendirmekte zorlanmaz. Problem tespit edip çözebilir.”(KB)

“Personeli mutlu ve memnun etmesi” teması belirlenen bir diğer temadır. Katılımcılar liderlik ve sorumluluk becerisinin personeli daha mutlu, huzurlu ve memnun edeceğini öne sürmüşlerdir.

“Onlara örnek olarak taşın altına ilk elini sokan olması büyük bir isteklendirme kaynağıdır öğretmenler ve diğer personeller için.”(Aİ)

“Kendini tanıyan, sorumluluklarının farkında olan ve ayrıca personeline yol gösteren bir yönetici, iş yerinde personelinin mutlu olmasını sağlar.”(AMU)

“Liderlik, yöneticiye beraber çalıştığı personellerle ve çalışanlarla olumlu ve etkili biçimde çalışabilmesi ve onlara önderlik yapması anlamında yarar sağlar.”(RAU)

“Çalışanlarını ortak hedefe yönlendirmesi” teması ise belirlenen bir diğer temadır.

Bu temaya göre katılımcılar, liderlik vasfı güçlü bir yöneticinin çalışanlarını ortak kurum hedeflerine yönlendirme konusunda başarılı olacakları görüşündedirler.

“Sorumluluk alabilen, sorumluluk aldığı konuda paydaşlarını yönlendiren, destekleyen, arkasında duran bir yönetici orta ve uzun vadede sorumluluğa alışmış, başarmayı hedef haline getiren bir okulun kültürünü de hayata geçirecektir.”(Aİ)

“İletişimin de güçlü olmasıyla birlikte yönetici grubunu başarılı olma adına daha fazla güdülendirir, birlikteliği sağlar netice de kurumunu hedeflere yaklaştırır.”(AC)

“Liderlik ve rehberlik vasfı olmayan bir yöneticinin kurumu yüksek standarttaki hedeflere ulaşamaz. Başarılı olsa bile orta seviyelerde kalır.”(Hİİ)

Okul yöneticisi okulun en tepesindeki kişi olmasının yanında okulun tüm paydaşlarına yol gösteren, öncülük eden kişidir. Paydaşlar tarafından lider olarak

kabul görebilmesi için liderlik becerilerine sahip olması gerekir. Okulun lideri olarak tüm öğretmenleri, öğrencileri ve velileri etkileyebilmeli ve yönetici olarak sorumluluklarını yerine getirebilmeli ve okulda herkes tarafından saygı gösterilen kararları herkes tarafından benimsenen belirlediği hedefler tüm paydaşlarca içselleştirilen bir lider olmalıdır.



BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlara dayalı olarak yapılan önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç

Bu araştırmada 21.yy becerileri bağlamında okul yöneticilerinin değişen rollerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi ele alınmıştır. 21.yy becerileri bağlamında okul yöneticilerinin sahip olduğu beceriler, Öğrenme ve Yenilik Becerileri, Bilgi, Medya ve Teknoloji Becerileri ve Yaşam ve Kariyer Becerileri ana başlıkları altında gruplandırılmış beceriler boyutunda incelenmiştir. Bu bağlamda yeni yüzyılda değişen öğrenci profili, hızlı teknolojik gelişmelerin okullar üzerindeki etkisi ve okul yöneticilerinin değişen rolleri üzerinde durulmuştur. Araştırmanın sonuçları, okul yöneticilerinin geleneksel eğitim anlayışıyla karşılaştırıldığında sorumluluklarının ve görevlerinin arttığını göstermektedir. Aynı zamanda okul yöneticilerinin yönetimdeki tavrının eğitim öğretim süreçlerini ve okulun başarısını büyük ölçüde etkilediği görülmüştür.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerde katılımcılara yöneticilerin öğrenme ve yenilik becerisi, bilgi, medya ve teknoloji becerileri ve yaşam kariyer becerileriyle ilgili sorular sorulmuş alınan yanıtlara ilgili konularda içerik analizi yapılarak yöneticilerin ilgili konularla ilgili düşüncelerine ait temalar belirlenmiş ve gruplandırılmıştır.

Sorulara verilen yanıtlar genellikle birkaç başlık altında toplanabilir. Öğrenme ve yenilik becerileri ana başlığı altında katılımcıların eleştirel düşünmenin yöneticilerin kişisel ve mesleki gelişimleri açısından değerli ve önemli olduğunu

vurguladıkları görülmüştür. Eleştirel düşünme becerisine sahip okul yöneticilerinin doğru düşünme ve doğru bakış açısını bulma becerisine de sahip olabileceklerini ifade etmişlerdir. Problem çözme becerisi ile ilgili sorular katılımcılar tarafından genel anlamda “okulun sorunlarının çözümü” açısından okul yöneticisinin problem çözme becerisine sahip olmasının önemli olduğu şeklinde cevaplanmıştır.

Araştırmada okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim becerisinin yüksek olmasının ‘öğretmenlerin özverisini arttırma’, ‘öğretmenlerin ve okulun başarısını arttırma’ ve ‘öğretmenlerin sorunlarını daha rahat dile getirebilmesini sağlama’ temaları açısından önemli olduğu görülmüştür. Yöneticilerin öğrencilerle iletişiminin sağlıklı olmasının ‘akademik başarı açısından olumlu etki yaratması’ ve öğrenciler tarafından ‘yönetime güven duyulmasını sağlama’ temalarını ortaya çıkardığı sonucuna ulaşılmıştır. Görüşmeye katılan öğretmenler, okul yöneticilerinin velilerle iletişiminin iyi olmasının velilerin okula maddi ve manevi katkılarını arttıracaklarını ve bununda okulun başarısını arttıracığına inanmaktadırlar. Okul dışındaki diğer kurumlarla iletişimin okulun ihtiyaçlarını karşılama ve diğer kurumların okula katkısını sağlama açısından önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmeler okul yöneticisinin öğretmenlerle iş birliği yapmasının okulun hedeflediği başarıya ulaşmasında etkisinin büyük olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca öğretmenlerin daha verimli çalışmasını ve okul yöneticilerinin daha başarılı olmasını sağladığı düşünülmektedir. Öğretmenlerin okullarda yöneticilerle işbirliği yapmasının ve yöneticiler tarafından değer görmesinin onların iş doyumunu ve aidiyet duygularını arttıracığı belirtilmiştir. Diğer okul ve kurumlarla işbirliği yapılmasının okulun ihtiyaçlarının daha hızlı karşılanması ve daha kaliteli bir okul olması açısından katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

Görüşmelerde öğretmenlere sorulan Bilgi, Medya ve Teknoloji Becerilerine ilişkin sorulardan ortaya çıkan sonuçlar şöyledir: Okul yöneticilerinin bilgi okuryazarlığı becerisine sahip olmasının doğru bilgiye ulaşması ve yöneticilik

görevini daha etkili yapabilmesine olanak sağladığı anlaşılmaktadır. Yöneticilerin medya okuryazarlığı becerisinin iyi olmasının yöneticinin medyadaki bilgi kirliliğinden korunması, nesnel olması ve medyayı doğru kullanması gibi özellikleri kapsadığı belirtilmiştir. Bilgi ve İletişim Teknolojileri okuryazarlığı okul yöneticilerine sağladığı katkılar ise okul yöneticisinin güncel olması, bilgi edinmede ve haberleşme hızlı olması olarak görülmektedir.

Yaşam ve kariyer becerisine ilişkin sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde katılımcıların, yöneticilerin yaşam ve kariyer becerilerinin yüksek olmasının hem kendi gelişimlerinde hem de direkt olarak yöneticinin etkileşimde olduğu çevrelerle ilişkilerinde anahtar rol oynadığı görüşünde oldukları görülmüştür. Okul yöneticilerinin başarı ve başarısızlık durumlarında eleştirileri olumlu karşılayabilmesinin okul yöneticilerini okulda saygı duyulan demokratik bir yönetici olarak tanımlanabileceği ifade edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler eleştirel bakış açılarına karşı olumlu tutum sergilemenin okul yöneticilerinin kendilerini geliştirmesini sağlayacağını belirtmişlerdir.

Araştırmada, girişken ve kendi kendini yönetebilen bir okul yöneticisinin çalışanların motivasyonunu arttıracak anlaşılmıştır. Yönetim konusunda kendinden emin bir yöneticinin okuldaki diğer paydaşlar tarafından saygı ve güven duyulan bir yönetici olacağı ifade edilmiştir. Kendi kendini yönetebilmeyi başaran yani aldığı kararın doğru olduğunu görebilen bir liderin okulu başarıya götürmede daha etkili olacağı düşünülmektedir. Okul yönetiminde girişken olan bir yöneticinin okulu potansiyelinin en üst seviyesine çıkarabileceği anlaşılmıştır.

Görüşmeler okul idaresi ile ilgili olabilecek durumlarda okul yöneticisinin diğer bireyler ve gruplar ile etkili iletişim kurabilmesinin işbirliği ve etkileşimi arttıracaklarını ortaya çıkarmıştır. Etkili bir iletişim sayesinde problemlerin ortadan kalkacağı, fazla büyümeden çözüme kavuşturulacağı anlaşılmaktadır. İletişim becerisinin yüksek olması yöneticiyi her anlamda bir adım öne çıkaracağı belirtilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenler, okul yöneticilerinin farklı kültürlere saygı ve bunları bir araya getirerek eğitim öğretimin niteliğini arttırmasının öncelikle tüm kesimlerin ihtiyacını karşılama ve kurum içi huzuru sağlayarak eğitim öğretimde istenilen başarıya ulaşılabilmesi açısından önemli olduğunu vurgulamıştır. Okulların birçok farklı etnik kökenden ya da farklı kültürden gelen öğrenci, öğretmen ve veliden oluşabileceği, bütün bu paydaşları okul içerisinde huzuru ve memnuniyeti sağlayarak bir arada tutabilecek kişinin okul yöneticisi olduğu ifade edilmiştir. Öğretmenler, yöneticilerin farklı kültürlere saygılı olması ve bunları bir araya getirmesinin okul yöneticisinin adaletli ve demokratik bir yönetim sergilediğinin göstergesi olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmada okul yöneticilerinin iş ve zaman yönetimi bağlamında üretken olmalarının kurumun kalitesinin artması ve takım çalışmasını güçlendirmesi açısından önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Günümüzde en değerli şeyin zaman olduğunu ifade eden öğretmenler zaman yönetimini ve görev dağılımını iyi yapamayan müdürlerin öğretmenlerin zamanlarından çaldığını belirtmişlerdir. Özellikle iş yönetiminde de öğretmenlerin becerilerine uygun şekilde görev dağılımı yapmanın ve görev dağılımlarında adaletli olmanın okul yönetimine olan güveni arttıracığı aynı zamanda da işlerin daha sağlıklı yapılacağını ortaya koymuştur.

Okul yöneticilerinin okul yönetiminde sorumluluk alma becerisine sahip olmasının inisiyatif alabilme açısından önemli olduğunu vurgulayan katılımcılar, sorumluluk alabilen bir yöneticinin okulu için hedefler belirlediğini ve bu hedeflere ulaşabilmek için elini taşın altına koyduğunu gösterdiğini düşünmektedir.

Görüşmeler okul yöneticilerinin okullarda lider konumunda olduğunu ve liderlik becerilerinin okul yöneticisi için çok önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Araştırmada eğitim kurumlarında tüm paydaşlara yol gösteren, kendini tanıyan ve sorumluluklarını bilen biri olarak tanımlanan okul yöneticilerinin bu özellikleriyle okulunda mutlu ve huzurlu bir ortam oluşmasına katkıda bulunacağı belirtilmiştir. Okul yöneticilerinin liderlik becerileri sayesinde okuldaki öğretmen, öğrenci ve

velileri ortak bir hedefe yönlendirebilmesinin daha kolay olacağı anlaşılmıştır. Okuldaki paydaşlara liderlik edebilen bir okul yöneticisinin aldığı kararlara saygı gösterileceğini, verdiği görevlerin memnuniyetle kabul edilip yerine getirileceğini ve hedeflenen başarıya ulaşmak için tüm paydaşların gönüllü olarak çalışacağını ifade eden öğretmenler okul yöneticilerinde olması gereken öncelikli vasfın liderlik olduğunu belirtmişlerdir. Yapılan araştırmadan okula ve içindeki her gruba lider olamayan okul yöneticisinin o kurumun başında uzun soluklu kalamayacağı anlaşılmıştır.

5.2. Öneriler

21.yy becerileri bağlamında okul yöneticilerinin değişen rollerinin incelendiği bu çalışmada, okul yöneticilerinin 21.yy becerilerinden hangilerine sahip olduğu ve bu becerilerin okul yöneticisine katkılarına öğretmen görüşleri çerçevesinde ışık tutulmuştur. Okul yöneticilerinin 21.yy becerileri bağlamında değişen rollerine yönelik çıkan sonuçlara uygun olarak aşağıdaki öneriler ortaya konabilir.

1. Araştırmada yöneticiler, hem kendini hem de çevresini geliştirmesi gereken, insanlarla etkileşimi ve iletişimi doğru, adaletli ve düzgün şekilde kurması gereken kişiler olarak ifade edilmişlerdir. İyi bir yönetici için olmazsa olmaz konu yöneticinin, çalışanlarının sorunlarını dinlemesi, onları anlaması, onlarla etkili iletişim kurması olarak belirtilmiştir. Okul yöneticilerinin çevresiyle iletişiminin iyi olmasının yönettiği kitlenin memnuniyetini ve kuruma bağlılığını arttıracak olduğunu düşündürmektedir. İletişim becerisi yüksek olan bir okul yöneticisinin okulun başarısını olumlu yönde etkileyeceği, okulun paydaşlarını eğitim öğretime katkı sağlamak için ikna edebileceği belirtilmiştir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin iyi olup olmadığını belirlemek amacıyla yönetici atama mülakatlarında iletişim becerilerine yönelik kriterlere dikkat edilmeli, bu beceriyi ortaya çıkarabilecek sorular ve sınavlar düzenlenmelidir. Böylece, okul içerisinde yöneticiler ile etkileşimde bulunan diğer paydaşlar arasında iletişimden kaynaklı

anlaşmazlıklar ortadan kalkacaktır. Sağlıklı bir iletişim ortamının olduğu okullarda kendini ifade etmekten çekinmeyen bireyler başarıya daha çok odaklanabilecektir.

2. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin işbirliği becerisine sahip olmasının okulu her yönden geliştirebileceği ortaya çıkmaktadır. Çevresindeki diğer kurumlarla işbirliği yapan yöneticilerin okulun daha güvenli ve sağlıklı bir ortam haline gelmesini sağlayacağı anlaşılmıştır. Öğretmenlerle işbirliği halinde olması okul yöneticisinin hedeflenen başarıya okulu daha hızlı ve kolay ulaşmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Okulla ilgili işlerde öğretmenlerle işbirliği içinde olması okul yöneticisinin yükünü hafifletip okulla ilgili diğer konulara da zaman ayırmasını sağlayacaktır. İş birliğine açık bir yönetici personeline güven duygusunu aşılayacaktır. Kuruma aidiyet ve uyum gösteren öğretmenler okulun başarısı için elinden geleni yapacaktır. Bu nedenle okul yöneticisinin iş birliği becerilerini belirlemek ve arttırmak için okullarda öğretmenlere ve velilere değerlendirme anketleri yapılmalıdır. Yeterli işbirliği becerisine sahip olmayan okul yöneticileri hizmet içi eğitimlere tabi tutulmalıdır. Böylece kurumun eksikleri giderilip eğitim öğretime sağlıklı bir şekilde devam edilebilir. Öğretmenler okulda başarıya ulaşmak için daha istekli olacaktır.

3. Araştırmadan teknolojinin gelişimine ayak uydurabilen, yönettiği kurumun çevresini ve çehresini teknolojik yeniliklerle değiştirebilen kişiler iyi bir yönetici olabilir sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca yöneticilerin medyayı ve bilgi teknolojilerini yakinen kullanması da kendilerinde olması gereken bir özellik olarak ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler teknolojiyi yakından takip etmelidirler ki hem yöneticisi olduğu kurumlarda hem de kurumların birbirleriyle olan etkileşimlerinde hızlı etkili ve geniş çözümler bulabilsinler. Bu nedenle katılımcılar yöneticilerin okul sorunlarını çözüme konusundaki becerisinin teknoloji kullanımıyla doğrudan ilişkili olduğunu düşünmüşlerdir. Bu hem kendi kişisel gelişimi hem de kariyer gelişimi açısından yani her iki açıdan da mümkündür. Katılımcılardan alınan görüşler neticesinde yöneticilerin yukarıda sayılan özelliklere sahip olmaları beklenmekte olduğu sonucu çıkarılmıştır. 21.yy da hızla hayatımıza giren ve eğitim alanında da

faydalanılan bu teknolojik yenilikler yönetimde ve eğitim öğretim süreçlerinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Okul yöneticilerinin bilgi okuryazarlığı, medya okuryazarlığı ve BİT okuryazarlığı becerilerini arttırmak ve güncel teknolojik gelişmelerin uzağında kalmamalarını sağlamak amacıyla dönem dönem hizmet içi eğitim kurslarına katılmaları sağlanmalıdır. Böylelikle okul yöneticileri güncel okuryazarlık becerilerine sahip olup 21.yy becerileri olan ve teknolojinin içine doğmuş olan öğrencileri daha etkili bir şekilde yönetebilecektir. Ayrıca E-okul, E-kurs, Mebbis, YKS, E-imza gibi yönetimde hızı arttıracak, zamandan ve enerjiden kazandıracak uygulamalara yabancı kalmayacaktır. Okul içi Whatsapp grubu gibi güncel uygulamalarla aynı anda birden fazla personeline ulaşabilecek ve hızlı bir şekilde bilgi alışverişinde bulunabilecektir.

4. Araştırmadan ulaşılan sonuçlara göre yöneticilerin eleştirel düşünme, problem çözme ve kendini eleştirebilme yeteneğinin olması kişisel ve mesleki gelişimini olumlu yönde etkilemektedir. Okul yöneticisinin problem çözme becerisinin, okuldaki herkes için çok önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bu beceriye sahip olan yöneticiler okullarda karşılaşılabilecek sorunları önceden fark edip önleyebilecek öngörüye sahiptirler. Ortaya çıkan sorunlar karşısında paniklemeyip soğukkanlılıkla en hızlı ve en doğru çözümü bulabilen okul yöneticileriyle çalışmanın kendilerini okulda daha rahat ve huzurlu hissettirdiğini ifade eden öğretmenler böylece okulda eğitim öğretime daha çok odaklanabildiklerini belirtmişlerdir. Eleştirel düşünme ve problem çözme becerisinin okuldaki işleyişin düzgün ilerleyebilmesi ve eğitim öğretimin oluşabilecek problemlerden etkilenmemesi açısından okul yöneticisi için oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Okul yöneticileri eleştirel düşünme ve problem çözme becerilerini geliştirebilmek için seminerler ve kurslarla desteklenmelidir. MEB tarafından okul yöneticilerinin bu becerilerini geliştirmek adına seminerler düzenlenmesi, uzmanlardan yardım almaları faydalı olacaktır. Ayrıca yöneticilerin bu becerilerinin geliştirilmesi için üniversitelerle koordinasyon sağlanarak açılacak çeşitli eğitim programlarında eğitim almaları sağlanabilir.

5. Araştırma sonuçları okul yöneticilerinin okullarında liderlik ve sorumluluk becerilerini sergilemesinin okulundaki tüm paydaşları etkileyip kararlarını uygulatma, aynı zamanda yönetici olarak kabul görme ve saygı kazanma bağlamında önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yöneticilerin okullarda liderlik becerilerini kullanmaları okulun başarıya ulaşabilmesi için önem arz etmektedir. Hem kendi kurumuyla hem de çevresiyle etkileşim içerisinde olabilen bir yönetici öğretmenlere göre yönetici veya lider vasfına layık kişilerdir. Ve bu kişiler hem kendisine hem de çevresine örnek olabilecek, insanları ortak bir hedef etrafında toplayabilecek yetenekte kişilerdir. Araştırmadan ulaşılan sonuçlara göre yöneticiler bir lider olarak, tarafsız olmalı, adaletli olmalı, çalışanlarının sıkıntılarını dinlemeli ve onlara yol göstermeli, paydaşlara önderlik etmelidir. Aynı zamanda okulun lideri, sorumluluklarının farkında olup gerektiğinde taşın altına elini sokmaktan, inisiyatif kullanmaktan ve karar almaktan çekinmeyen kişidir. Okullardaki yöneticilerin liderlik ve sorumluluk alma becerileri Mebbis üzerinden öğretmenlere uygulanacak olan değerlendirme anketleriyle belirlenebilir ve bu sayede yöneticilerin performansları kontrol altında tutulabilir. Okullara belli aralıklarla ve belli sürelerde yollanacak olan gözlemciler ile okul yöneticilerinin öğretmenlerle etkileşimi değerlendirilebilir. Böylece okul yöneticileri patronlaşmadan demokratik bir tutumla okulu yönetir ve okulunda herkesin lideri konumuna erişebilir.

KAYNAKÇA

AASL (American Association of School Librarians). (2007). Standards for the 21st century learner. http://www.ala.org/aasl/sites/ala.org.aasl/files/content/guidelinesandstandards/learningstandards/AASL_LearningStandards.pdf adresinden edinilmiştir.

AASL (American Association of School Librarians). (2009). Standards For The 21stcentury Learner In Action. Chicago: ALA.

AASL (American Association of School Librarians). (2010). Sample Job Description Title: School Librarian. http://www.ala.org/aasl/sites/ala.org.aasl/files/content/guidelinesandstandards/learning4life/resources/sample_job_description_L4L.pdf adresinden edinilmiştir. (Erişim Tarihi: 23.12.2018)

Adıgüzel, A. ve Yüksel, İ. (2012). Öğretmenlerin Öğretim Teknolojileri Entegrasyon Becerilerinin Değerlendirilmesi: Yeni Pedagojik Yaklaşımlar İçin Nitel Bir Gereksinim Analizi. Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen Ve Matematik Eğitimi Dergisi, 6(1), 265-286.

Anagün, Ş. S., Atalay, N., Kılıç, Z., & Yaşar, S. (2016). Öğretmen Adaylarına Yönelik 21. Yüzyıl Becerileri Yeterlilik Algıları Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. PAU Eğitim Fakültesi Dergisi(40), 160-175.

Atalay, N., Anagün, Ş. S., & Genç Kumtepe, E. (2016). Fen öğretiminde teknoloji entegrasyonunun 21. yüzyıl becerileri boyutunda değerlendirilmesi: yavaş geçişli animasyon uygulaması. Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 5(2), 405-424. doi:10.14686/buefad.v5i2.5000183607

Bernhardt, P. E. (2015). 21st century learning: Professional development in practice. The Qualitative Report, 20(1), 1-19.

Bernal, E. (2014). A case study on the impact of globalization and multinational corporations on the development of 21st century skills and educational leadership. (Doktora Tezi, University of Southern California), ProQuest Dissertations Publishing, (UMI No. 3644568).

Bernier, A. N. (2015). Designing a systems based curriculum to develop 21st century sustainability literacy and communication skills. (Doktora Tezi, Prescott College) ProQuest Dissertations Publishing (UMI No.3714364).

Binbaşıoğlu, C. (1988). Eğitim Yöneticiliği. (4.Basım). Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.

Binkley, M., Erstad, O., Herman, J., Raizen, S., Ripley, M., and Rumble, M. (2010). Defining 21st century skills. White Paper commissioned for the Assessment and Teaching of 21st Century Skills Project (ATC21S). Melbourne, Australia: Assessment and Teaching of 21st Century Skills. <https://www.intel.com.tr/content/dam/www/public/emea/tr/tr/pdf/education/too-is-and-resources/century21-skills-report.pdf>.

Boe, C. S. (2013). Have 21st century skills made their way to the university classroom? a study to examine the extent to which 21st century skills are being incorporated into the academic programs at a small, private, church-related university. (Doktora Tezi, Gardner-Webb University) ProQuest Dissertations Publishing, (UMI No.3588994).

Brun, M. ve Hinostroza, J. E. (2014). Learning to become a teacher in the 21st century: ICT integration in initial teacher education in Chile. *Journal of Educational Technology & Society*, 17(3), 222-238

Bozkurt, Ş. B., & Çakır, H. (2016). Ortaokul öğrencilerinin 21. yüzyıl öğrenme beceri düzeylerinin cinsiyet ve sınıf seviyesine göre incelenmesi. *PAU Eğitim Fakültesi Dergisi*(39), 69-82.

Bunker, D. H. (2012). Teachers' orientation to teaching and their perceived readiness for 21st century learners. Yayınlanmamış doktora tezi. The University of Texas at Arlington.

Bursalıoğlu, Z., (2002), Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, 12. Basım, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Can, N. (2002), Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi, Milli Eğitim Dergisi, Yaz, Güz, Sayı 155-156

Cemaloğlu, N. (2007), Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Türk Milli Eğitim Dergisi, Kış, 5(1), 73-112. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/256353> adresinden edinilmiştir. (Erişim Tarihi: 13.04.2019).

Clark, D. D. (2008). A Study of West Virginia Teachers: Using 21st Century Tools To Teach In a 21st Century cContext. Yayınlanmamış doktora tezi. Marshall University, West Virginia

Çakır İlhan, A. (2004). 21. yüzyılda öğretmen yeterlikleri. Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, 58.

Çelik, V. (2000). Eğitimsel liderlik. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Çınar, İ.(2000). Okulda Değişim ve Toplam Kalite: Bir Değişim Öyküsü, Öğretmen Dünyası

Dönmez, B.(2002) Müfettiş, Okul Yönetici ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Yöneticilerinin Yeterlilikleri, Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı:29, s.27-45

Durukan, A. Y. (2015). Dijital Dünyada Okul Kütüphaneciliği Ve 21. Yüzyıl Becerileri. Milli Eğitim Dergisi, 44(208), 106-120.

Ekici, G., Abide, Ö. F., Canbolat, Y., & Öztürk, A. (2017). 21.Yüzyıl Becerilerine Ait Veri Kaynaklarının Analizi. Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 6(Özel Sayı 1), 124-134.

Erdoğan, İ.(2002).Eğitimde Değişim Yönetimi, Pegem Yayıncılık

Erdoğan, İ., (2002), Yeni Bir Binyıla Doğru Türk Eğitim Sistemi, 2.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Ertürk, S. (1994). Eğitimde Program Geliştirme (8 b.). Ankara: Meteksan Yayınları.

Eryılmaz, S., & Ulusoy, Ç. (2015). 21. yüzyıl becerileri ışığında FATİH projesi değerlendirmesi. Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi GEFAD / GUJG, 2(35), 209-229.

Garba, S. A., Byabazaire, Y. ve Busthami, A. H. (2015). Toward the use of 21 st century teaching-learning approaches: The trend of development in Malaysian schools within the context of Asia Pacific. International Journal of Emerging Technologies in Learning, 10(4), 72-29.

Genç, M.(2006).Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Değişime Karşı Gösterdiği Direnç, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Gökçe, E. (2000). Yirmibirinci yüzyılın öğretmeni. Çağdaş Eğitim Dergisi, 270, 21- 26.

Göksün, D. O. (2016). Öğretmen Adaylarının 21. yy. Öğrenen Becerileri ve 21. yy. Öğreten Becerileri Arasındaki İlişki. Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi. Eskişehir.

Gülen, Ş. B. (2013). Ortaokul öğrencilerinin 21. yüzyıl öğrenme becerileri ve bilişim teknolojileri ile destekleme düzeylerinin cinsiyet ve sınıf seviyesine göre incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara

Günüç,S., Odabaşı, F. H. ve Kuzu, A. (2013). 21.Yüzyıl Öğrenci Özelliklerinin Öğretmen Adayları Tarafından Tanımlanması: Bir Twitter

Uygulaması. *Journal of Theory and Practice İn Education / Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 9(4): 436- 455.

ISTE (International Society for Technology in Education). (2015). About ISTE. <http://www.iste.org/about> adresinden edinilmiştir. (Erişim Tarihi: 06.02.2019)

ISTE Standards-T. (2008). ISTE standards: Teachers. http://www.iste.org/docs/pdfs/20-14_ISTE_Standards-T_PDF.pdf adresinden edinilmiştir. (Erişim Tarihi: 06.02.2019)

İşveren Dergisi (Ed. Akansel Koç), Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, <https://www.tisk.org.tr/yayin/2018-isveren-temmuz-Agustos.pdf> (Erişim Tarihi: 12.05.2019)

Kalkınma Bakanlığı. (2013). Onuncu kalkınma planı (2014-2018). <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalknma%20Planlar/Attachments/12/Onuncu%20Kalk%C4%B1nma%20Plan%C4%B1.pdf>. (Erişim Tarihi: 17.11.2018)

Kalyoncu, A. T. (2012). Yirmibirinci yüzyılda öğrencilerin sahip olması gereken bazı temel becerilere ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karakaş, M. (2015). Ortaokul sekizinci sınıf öğrencilerinin Fen Bilimlerine yönelik 21.yüzyıl beceri düzeylerinin ölçülmesi. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Kereluik, K., Mishra, P., Fahnoe, C. ve Terry, L. (2013). What knowledge is of most worth: Teacher knowledge for 21st century learning. *Journal of Digital Learning in Teacher Education*, 29(4), 127-140.

Keskin, İ., & Yazar, T. (2015). Öğretmenlerin yirmi birinci yüzyıl becerileri ışığında ve yaşam boyu öğrenme bağlamında dijital yeterliliklerinin incelenmesi. *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 1691-1711.

Koenig, J.A. (2011), *Assessing 21st Century Skills*. National Academies Press, Washington, D.C.

Koh, J. H. L., Chai, C. S., Benjamin, W. ve Hong, H. Y. (2015). Technological pedagogical content knowledge (TPACK) and design thinking: A framework to support ict lesson design for 21st century learning. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 24(3), 535-543.

Koltuk, N., ve Kocakaya, S. (2015). 21.yüzyıl becerilerinin gelişiminde dijital öykülemeler:ortaöğretim öğrencilerinin görüşlerinin incelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 354-363.

Lai, E.R. ve Viering, M. (2012), *Assessing 21st Century Skills: Integrating Research Findings*, National Council on Measurement in Education Vancouver, B.C.

Mardis, M. A. ve Dickinson, G. K. (2009). Far away, so close: Preservices school library media specialists' perceptions of AASL's "Standards for the 21st century learner". *School Library Media Research*, 12.

McEwan, E. K. (2003), *10 Traits Of Highly Effective Principals From Good to Great Performance*. California: Corwin Pres.

MEB (Milli Eğitim Bakanlığı). (2008). Öğretmen yeterlikleri: Öğretmenlik mesleği genel ve özel alan yeterlikleri 2. parça. Ankara: Devlet Kitapları. http://otmg.meb.gov.tr/belgeler/ogretmen_yeterlikleri_kitabi/%C3%96%C4%99Fretmen_Yeterlikleri_Kitab%C4%B1_genel_yeterlikler_par%C3%A7a_2.pdf adresinden edinilmiştir. (Erişim Tarihi: 29.12.2018)

Metiri Group ve NCREL. (2003). *EnGauge 21st century skills: Literacy in the digital age*. Chicago, IL: NCREL.

Miller, Jon D.; "Civic Scientific Literacy: A Necessity in the 21st Century", *Journal of the Federation of American Scientists*, 55, 2000.

Milli Eğitim Dergisi. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Yeterlilikler. http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/milli_egitim_dergisi/160/toremen-kolay.htm (Erişim Tarihi: 02.02.2019)

National Research Council. (2012). Education for life and work: Developing transferable knowledge and skills in the 21st century. Committee on Defining Deeper Learning and 21st Century Skills, James W. Pellegrino and Margaret L. Hilton, Editors. Board on Testing and Assessment and Board on Science Education, Division of Behavioral and Social Sciences and Education. Washington, DC: The National Academies Press.

Özdemir, S. (1996), Eğitimde Örgütsel Yenileşme, Pegem Yayınları, Ankara

Partnership for 21st Century Skills. (2009). P21 framework definitions. http://www.p21.org/storage/documents/P21_Framework_Definitions.pdf (Erişim tarihi: 14.10.2018).

Sönmez, Y.(2005). Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuru ve Okul Yöneticilerinin Rollerini, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ

Starratt, Robert J.,2003 Centering educational administration: Cultivating meaning, community, responsibility. Lawrance Erlbaum Associates,Publishers,London.

Postsecondary Education in the 21st Century: Students & Institutions (2011). Research Division of Atlantic Media Company, commissioned by University of Phoenix, June 2011. Atlantic Media Inc.

Türk Eğitim Derneği (TED). (2009). Öğretmen yeterlikleri: Özet rapor: “Öğretmene yatırım, geleceğe yatırım”. http://portal.ted.org.tr/genel/yayinlar/Ogretmen_Yeterlik_Kitap_Ozet_rapor.pdf adresinden edinilmiştir. (Erişim Tarihi: 12.02.2018)

Thomas, K. S. (2014). The effectiveness of select upward bound programs in meeting the needs of 21st century learners in preparation for college readiness. Yayınlanmamış doktora tezi. Department of Educational Leadership, Atlanta, Georgia.

Trilling, B. and Fadel, C. (2009). 21st century skills: Learning for life in our times. Francisco: Jossey-Bass.

Tufan, A. (2003). 21.Yüzyılın Başında Öğretmenin Öğretmenin Değişen Rollerini, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, 45.

Ünal, S. (1999). Eğitim Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Öğeleri Ve Uygulamalarda Karşılaşılan Engeller, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı:3, s.5.

White, J. N. (1997). Schools for the 21st century. Harpenden, UK: Lennard Publishing.

Williams, C., Gannon, S. ve Sawyer, W. (2013). A genealogy of the 'future': Antipodean trajectories and travels of the '21st century learner'. Journal of Education Policy, 28(6), 792-806.

Woods-Groves, S. (2015). The human behavior rating scale–brief: A tool to measure 21st century skills of K-12 learners. Psychological Reports: Measure & Statistics, 116(3), 769-796.

Yalçın, S. (2017). 21. Yüzyıl Becerileri ve Bu Becerilerin Ölçülmesinde Kullanılan Araçlar ve Yaklaşımlar, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, s.181.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, S. (2004), Yöneticilerin Okullarda Değişim Yönetimini Gerçekleştirebilme Yeterlilikleri, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Young, J. S. (2012). Linking learning: Connecting traditional and media literacies in 21st century learning. *Journal of Media Literacy Education*, 4(1), 70-81.

Zhu, X. ve Zeichner, K. M. (2013). *Preparing teachers for the 21st century*. Springer.



EKLER

EK-1: Görüşme Formu

EK-2: Arnavutköy İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Görüşme İzin Yazısı

EK-3: Web Sayfası Veri Kullanımı İzin Yazısı

EK-1 Görüşme Soruları

- 1- Yöneticilerin okullardaki rolleri size göre nelerdir? Bu rolleri nasıl sınıflandırabilirsiniz?
- 2- Bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler ve buna bağlı olarak eğitim-öğretim anlayışındaki dönüşüm çerçevesinde, okul yöneticilerinin değişen rolleri hakkında neler söyleyebilirsiniz?

Öğrenme ve Yenilik Becerilerine İlişkin Sorular

- 3- Eleştirel düşünme ve problem çözme gibi düşünme becerilerinin okul yöneticileri için önemi sizce nedir?
 - a. Eleştirel düşünme becerisinin önemi nedir? Örnek verebilir misiniz?
 - b. Problem çözme becerisinin önemi nedir? Örnek verebilir misiniz?
- 4- Eleştirel düşünme ve problem çözme gibi düşünme becerilerinin okul yöneticilerine olası katkıları hakkında neler söyleyebilirsiniz?
- 5- Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin okul yönetimi açısından önemi sizce nedir? Düşüncelerinizi örnek vererek açıklayabilir misiniz?
 - a. Öğretmenler ile iletişim açısından nedir?
 - b. Öğrenciler ile iletişim açısından nedir?
 - c. Veliler ile iletişim açısından nedir?
 - d. Okul dışındaki diğer kurumlar ile iletişim açısından nedir?
- 6- Bir okul yöneticisi için işbirliği yapabilme becerisini değerlendirir misiniz? Bu becerinin okul yöneticisi için önemi nedir?
- 7- Okul yöneticilerinin bu beceriye sahip olması;
 - a. diğer okul ve kurumlar ile işbirliği açısından nasıl bir katkı sağlar?
 - b. öğretmenler ile işbirliği açısından nasıl bir katkı sağlar?

Bilgi, Medya ve Teknoloji Becerilerine İlişkin Sorular

- 8- Bilgi ve iletişim teknolojileri ile özdeşleşen çağımızda, okul yöneticileri için güncel okuryazarlıkların önemi sizce nedir?
 - a. Bilgi okuryazarlığı bağlamında önemi nedir?

b. Medya okuryazarlığı bağlamında önemi nedir?

c. Bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) okuryazarlığı bağlamında önemi nedir?

9- Bu becerilerin okul yöneticileri ve dolayısıyla okul idaresine olası katkıları/faydaları hakkında düşünceleriniz nelerdir? Örnekler verebilir misiniz?

Yaşam ve Kariyer Becerilerine İlişkin Sorular

10-Okul yöneticilerinin, örneğin başarı ve başarısızlık gibi durumlarda eleştirileri olumlu karşılayabilmesinin, farklı görüş ve düşüncelere yönelik olumlu bir bakış açısı geliştirmesinin faydası sizce neler olabilir?

11-Okul yöneticilerinin gerek idari olarak gerek öğretim süreçlerinde girişken olması ve kendi kendini yönetebilme becerisinin fayda ve önemi sizce nedir?

12-Okul idaresi ile ilgili olabilecek durumlarda, okul yöneticisinin diğer bireyler ve gruplar ile etkili iletişim kurabilmesinin önemi ne olabilir?

13-Farklı kültürlere saygı ve bunları bir araya getirerek eğitim-öğretimin niteliğini arttırmak okul yöneticileri için nasıl bir öneme sahip olabilir? Bu tür bir becerinin okul yöneticilerine olası katkıları sizce neler olabilir?

14-Okul yöneticilerinin iş ve zaman yönetimi bağlamında üretken olmaları hangi açılardan önemli olabilir? Bu becerinin okul yöneticilerine katkıları neler olabilir?

15-Liderlik ve sorumluluk becerisinin bir okul yöneticisi için önemi ve ona olası katkıları neler olabilir?

EK-2 Arnavutköy İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Görüşme İzin Yazısı



T.C.
ARNAVUTKÖY KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 62046102-605.01-E.24786262
Konu : Melike CEYLAN'ın Tez Çalışması ve
Ölçek Uygulama İzni

24.12.2018

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

İlgi: a) Mehmet Akif Ersoy Ortaokulu Müdürlüğünün 19/12/2018 tarih ve 24543802 sayılı yazısı
b) Melike CEYLAN'ın 19/12/2018 tarihli dilekçesi

İlgi yazı gereği, Mehmet Akif Ersoy Ortaokulu İngilizce Öğretmeni Melike CEYLAN'ın "21.yy Becerileri bağlamında okul yöneticilerinin değişen rollerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi" konulu tez çalışması ile ilgili hazırladığı soruları/ölçekleri, ilçemiz resmi ve özel tüm eğitim kurumlarında görevli öğretmenlere uygulamak istemektedir. Söz konusu talebine ilişkin dilekçesi ve evrakları ilişikte sunulmuştur. Söz konusu etkinliğin; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Milli Eğitim Temel Kanunu ile Türk Milli Eğitiminin genel amaçlarına uygun olarak yürürlükte olan tüm yasal düzenlemelerde belirtilen hüküm, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek şekilde Müdürlüğümüzce uygun görülmekte olup;

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Mustafa KOÇ
Müdür a.
Şube Müdürü

OLUR
24/12/2018
Mehmet DAĞ
İlçe Milli Eğitim Müdürü

Okudum, bilgileri aldım

Adres: Mustafa Kemal Paşa Mahallesi 10.yıl cad.No:21
Arnavutköy/İstanbul
Elektronik Ağı:
e-posta: Ozlem27kalayci@gmail.com

Bilgi için: Özlem KALAYCI V.H.K.İ Dahili 111-112

Tel: 0 (212) 681 06 07
Faks: 0 (212) 681 10 34

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden d5a7-3233-3bec-b29f-e439 kodu ile teyit edilebilir.

EK-3 Web Sayfası Veri Kullanımı İzin Yazısı



Lizzette Arias <lizzette@p21.org>

28.01.2016 Per 20:35

Siz ∨



Good afternoon Melike,

Thank you for your inquiry. We are happy to hear you have found our website and its contents useful. Since you are using our content for educational purposes we are happy to grant you permission for use, as long as you do not present information as implying our endorsement. Please remember to cite and link (if applicable) to our website www.p21.org.

If you have any other questions just ask me.

Thanks,
Lizzette

Lizzette Arias
Administrative Coordinator
Partnership for 21st Century Learning (P21)
1 Massachusetts Avenue NW, Suite 700
Washington, DC 20001
(202) 750-1362
www.P21.org
Follow us! [@P21Learning](https://twitter.com/P21Learning)

On Thu, Jan 28, 2016 at 3:51 AM, melike kartal <melikekartal2222@hotmail.com> wrote:

Hi. My name is Melike Kartal. I'm a teacher at a public school in İstanbul. Also I'm a master's degree student at Educational Administration, Inspection, Economy, and Planning Department of Trakya University Social Sciences Institute. I plan to work on a thesis titled "Analysing School Managers' Changing Roles From Teachers' Point of View In 21st Century Skills Context". So if you let, I want to use the information on your "www.P21.org" web page by using your name and your web page's name as a source.

Yours Respectfully

Melike Kartal