

21st Century Skills of School Principals from the Perspective of School Principals and Teachers

Abdullah evik, Kahramanmaras Assessment and Evaluation Center, ORCID ID: 0000-0003-0659-480X

Hasan Demirtaş, Inonu University, ORCID ID: 0000-0002-4223-5786

Abstract

The aim of this study is to determine the 21st century skill levels of school principals according to the opinions of teachers and school principals. The study group of the study, which is conducted according to the phenomenology pattern, one of the qualitative research methods, consists of 18 teachers and 11 school principals working in Kahramanmaras in the 2020-2021 academic year. The data collected through the semi-structured interview forms developed by the researchers were coded using the content analysis technique. As a result of the research, it was observed that school principals' problem-solving skills, which are under the learning and renewal skills, are high, and their level of professional and personal self-development is low. It was also observed that school principals were able to communicate effectively but could not use these communication skills in line with collaborative teamwork that led teachers to collaboration. It has been observed that school principals can keep up with changes in flexibility and adaptation under life and career skills, but they have deficiencies in managing change and time management under the same skill. According to the teachers' opinions, it was observed that school principals showed managerial characteristics rather than leadership and focused on the result rather than the process. Finally, it was concluded that the school principals' information, media, and communication technology skills were at a sufficient level according to the teachers and their opinions.

Keywords: 21st Century Skills, School Principal, Competence, Literacy, Skill



Inonu University
Journal of the Faculty of
Education
Vol 22, No 2, 2021
pp. 1512-1543
DOI:10.17679/inuefd.960126

Article type:
Research article

Received : 30.06.2021

Accepted : 14.08.2021

Suggested Citation

evik, A. & Demirtaş, H. (2021). 21st century skills of school principals from the perspective of school principals and teachers, *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 22(2), 1512-1543. DOI: 10.17679/inuefd.960126

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Today, schools where the teacher is at the center, based on student memorization and mostly external motivations, are replaced by schools that focus the student on the center, aiming to transform student learning into vital skills and intrinsic motivations. In order to be able to comply with the renewed curriculum, the teachers have also been provided with in-service training programs and have gained awareness of the concepts of skills and competencies. However, in this process, school administrators' knowledge and skill levels who will coordinate the planned paradigm change in schools have not been highlighted. As a matter of fact, in line with the social and technological developments experienced in school administrators as well as students and teachers, classical management skills have been replaced by what is called 21st-century skills such as problem-solving, critical thinking, accessing and using information and technology, productivity, leadership, and flexibility.

Purpose

The aim of this study is to determine the degree to which school administrators have the skills called 21st Century skills according to the opinions of school principals and teachers.

Method

The research is a qualitative study. The data of the study were collected through interview forms consisting of semi-structured questions. In the study, which was structured as a descriptive survey model, phenomenology design was used. The study group of the study consists of 18 teachers and 11 school principals working in different school types in Kahramanmaraş in the 2020-2021 academic year, determined by the maximum variety of purposeful sampling methods and criterion sampling methods.

Findings

Three different categories were created under the names of "problem-solving," "self-improvement," and "communication and cooperation" for the learning and innovation skills of

school principals. When the participants' views are analyzed in general, the problem-solving category shows that the maximum number of repeating codes are the code for teacher participants to consider different opinions (31,8%), and for school manager participants, the logical decision-making code (34,5%). Under the self-development category, it is seen that the most repetitive code is up-to-date tracking code (44,4%) for teachers, while school principals have a code (44,4%) for participating in in-service training. Under the communication and collaboration category, it is seen that the most repetitive code among teachers (62.5%) and school principals (60%) is the effective communication code.

For the life and career skills of school principals, three different categories named "flexibility and adaptation", "leadership and accountability," and "soft skills" were created. Under the flexibility and adaptation category, it is seen that the most repetitive codes are adapting to change for teachers (50,0%) and the codes of adapting to change and time management for school principals (38.5%). Under the leadership and responsibility category, it is seen that the code of taking responsibility is the most repetitive code in both participating groups. However, it is observed that the code of being a manager (35.3%) for teachers and being a leader (35.7%) for school principals is more frequent than other codes.

Under the social skills category, it is seen that the most repetitive code is the acceptance code for teachers (40.9%) and the code of being open to criticism in school principals (43.8%).

Three different categories were created for the information, media, and technology skills of school principals: "information literacy", "media literacy," and "technology literacy". When the opinions of the participants are analyzed in general, it is seen that the most repetitive code under the category of information literacy is the code for accessing the correct information (36.7%) for teachers, and the codes for accessing the correct information and using information resources (26.7%) for principals. It is seen that the most repetitive code

under the media literacy category is the information code for both teachers (63.2%) and school principals (57.9%).

Discussion & Conclusion

As a result of the study, it was seen that among the codes created under the problem-solving category, the most repetitive code among teachers was the code of taking different opinions into account and the logical decision-making code for school principals. Besides, school principals are generally highly skilled in solving school problems. The result that school administrators' problem solving skills are high coincides with different studies' results (Giray, 2006; Eseproblem-solving Yaman, 2009).

Among the codes created under the self-development category, it was seen that the most repetitive code for teachers was up-to-date tracking and for school principals to participate in in-service training programs. In the study conducted by Gürkan and Toprakçı (2018) on the participation of school principals in in-service training, it was observed that school principals working in public schools did not participate in the in-service training voluntarily.

In the study, it was observed that in the flexibility and adaptation category created under the theme of life and career skills of school principals, the most repetitive codes among teachers were adapting to change, while the ones for school principals were time management and adaptation to change.

Among the codes created in the leadership and responsibility category; It has been observed that the most repetitive codes among teachers are being a manager and taking responsibility, and the ones for school principals are being a leader and taking responsibility. Among the codes created in the category of social skills category; It was observed that the most repetitive code among teachers was acceptance, while school principals have a code of openness to criticism.

In the study, it was observed that in the information literacy category, which was created under the theme of information, media, and technology skills of school principals, the most repetitive codes were the codes of reaching the correct information for teachers and being able to use information sources and reaching the correct information for the school principals. In the research conducted by Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz, and Karaköse (2012), it was concluded that school principals' level of monitoring the legislation is high, and their level of following scientific developments is moderate. In the media literacy category, all school principals participating in the study expressed a positive opinion in the information code and stated that they provided the in-school briefings in a timely and effective manner.

Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Bakış Açısıyla Okul Müdürlerinin 21. Yüzyıl Becerileri

Abdullah Çevik, Kahramanmaraş Ölçme Değerlendirme Merkezi, ORCID ID: 0000-0003-0659-480X

Hasan Demirtaş, İnönü Üniversitesi, ORCID ID: 0000-0002-4223-5786

Öz

Bu araştırmanın amacı öğretmen ve okul müdürlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin 21. Yüzyıl beceri düzeylerinin belirlenmesidir. Nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim desenine göre yürütülen araştırmanın çalışma grubunu, 2020-2021 eğitim öğretim yılında Kahramanmaraş ilinde görev yapan 18 öğretmen ve 11 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanan veriler içerik analizi tekniği kullanılarak deşifre edilmiştir. Araştırmanın sonucunda; okul müdürlerinin öğrenme ve yenilenme becerileri altında yer alan problem çözme becerilerinin yüksek, mesleki ve kişisel yönden kendini geliştirme düzeylerinin ise düşük olduğu görülmüştür. Bunun yanında okul müdürlerinin etkili iletişim kurabildikleri ancak bu iletişim becerilerini, öğretmenleri iş birliğine yönlendirici takım çalışması doğrultusunda kullanamadıkları görülmüştür. Okul müdürlerinin yaşam ve kariyer becerileri altında yer alan esneklik ve uyum konusunda değişime ayak uydurabildikleri ancak aynı beceri altında yer alan değişimi yönetme ve zaman yönetimi noktasında eksikliklerinin olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin öğretmen görüşlerine göre liderlikten ziyade yöneticilik özellikleri gösterdikleri ve süreçten çok sonuca odaklandıkları görülmüştür. Son olarak okul müdürlerinin bilgi, medya ve iletişim teknolojileri becerilerinin de öğretmen ve kendi görüşlerine göre yeterli düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. **Anahtar Kelimeler:** 21. Yüzyıl Becerileri, Okul Müdürü, Yeterlilik, Okuryazarlık, Beceri



İnönü Üniversitesi
Eğitim Fakültesi Dergisi
Cilt 22, Sayı 2, 2021
ss. 1512-1543
DOI:10.17679/inuefd.960126

Makale türü:
Araştırma makalesi

Gönderim Tarihi :
30.06.2021
Kabul Tarihi:
14.08.2021

Önerilen Atıf

Çevik, A. & Demirtaş, H. (2021). Okul müdürleri ve öğretmenlerin bakış açısıyla okul müdürlerinin 21. yüzyıl becerileri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 1512-1543. DOI: 10.17679/inuefd.960126

Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Bakış Açısıyla Okul Müdürlerinin 21. Yüzyıl Becerileri

Günümüzde küresel düzeyde yaşanmakta olan ekonomik, teknolojik ve siyasal gelişmeler eğitimin de çağın gereklerine uygun olarak değişim ve gelişim göstermesini zorunlu hale getirmiştir. Öğretmenin merkezde olduğu, öğrencinin ezberine ve daha çok dışsal motivasyonlara dayalı okullar, yerini öğrenciyi merkeze alan, öğrenci öğrenmelerinin yaşamsal becerilere dönüştürülebilmesine ve içsel motivasyonlara dayalı okullara bırakmaktadır. Bu doğrultuda ülkemizde de son olarak 2018 yılında öğretim programları güncellenmiş, güncellenen programlarda bilgi, yerini beceri ve yeterliliklere bırakmıştır. Yenilenen öğretim programlarında amaç öğrencinin bilgi düzeyinin artırılması değil, öğrencinin bilgiyi anlamlandırması ve yaşamında kullanabilmesidir (MEB, 2019). Yenilenen öğretim programlarına uyum sağlayabilmeleri amacıyla öğretmenlere yönelik de hizmet içi eğitimler düzenlenmiş ve öğretmenlerin beceri ve yeterlilik kavramlarına yönelik farkındalık kazanmaları sağlanmıştır. Ancak bu süreçte, planlanan paradigma değişimini okullarda koordine edecek olan okul yöneticilerinin bilgi ve beceri düzeyleri çok fazla ön plana çıkmamıştır. Nitekim öğrenci ve öğretmenlerde olduğu gibi okul yöneticilerinde de yaşanan toplumsal ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda, klasik yönetim becerileri yerini problem çözebilme, eleştirel düşünebilme, bilgi ve teknolojiye ulaşabilme ve kullanabilme, üretkenlik, liderlik ve esneklik gibi 21. Yüzyıl becerileri (Partnership, 2011) olarak adlandırılan becerilere bırakmıştır. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin 21. Yüzyıl becerileri olarak adlandırılan becerilere ne derece sahip olduklarının okul müdürleri ve öğretmen görüşlerine göre belirlenmesidir.

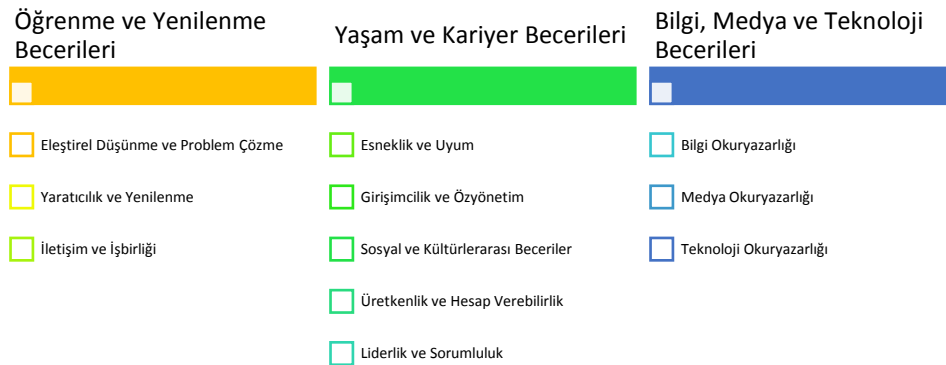
21. Yüzyıl Becerileri

İçinde bulunduğumuz yüzyılda yaşanan bilimsel ve teknolojik gelişmeler, bireyleri, örgütleri, toplumları ve küresel anlamda bütün dünyayı doğrudan etkilemiştir. Bu gelişimler diğer bütün kurumları olduğu gibi eğitim kurumlarını da etkilemiş, eğitimde yeni paradigma ve

sistemler tartışılır hale gelmiştir. Bu tartışmalar arasında “geleceğin okul yöneticisi nasıl olmalıdır?” sorusu önemli bir yer teşkil etmektedir. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin becerilerini sınıflamaya yönelik çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan ilki, yönetici yeterliliklerini teknik, insani ve örgütsel yeterlilikler olarak belirleyen Katz (1956) tarafından yapılmıştır (Akt. Thomas, 2009). Daha sonralarda da yaşanan toplumsal değişimler doğrultusunda yeni yeterlilik çerçeveleri geliştirilmiştir. Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) iş çevreleri, eğitim liderleri ve politikacıların bir araya gelerek oluşturdukları Partnership for 21 Century Skills (P21) kuruluşu da bu amaçla kurulmuş bir yapıdır. P21 21. yüzyılda eğitimin ve bireyin hangi beceri ve yeterliliklere sahip olması gerektiği konusunda çalışmalar yapmış, bu çalışmaların sonucunda da Şekil 1’de görüldüğü gibi 3 ana tema altında farklı beceri grupları oluşturmuştur (P21, 2019).

Şekil 1

21. Yüzyıl Becerileri (P21, 2019)



Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme: Eleştirel düşünme bireyin geçmiş yaşantı ve deneyimleri ile önceki bilgilerini, farklı fikir ve görüşleri inceledikten sonra konu hakkında dengeli bir yargıya ulaşma sürecidir (Doğanay, 2016). Zihinsel bir aktivite olan eleştirel düşünmede (Hotaman, 2019), fikirleri organize ederken değerlendirme, durum ve olaylara farklı pencerelerden bakabilme, yeni bilgiler ve eski bilgiler arası bağlantılar oluşturma ve bu bağlantıları yeni durumlara uyarlama, karşıdaki kişinin dünya görüşüne göre yaklaşımlar geliştirme, bilgiye eleştirel gözle bakabilme, fikir işçiliği yaparak bilge kararlar verme ve kişilerin

görüşlerini dikkate alarak yönetsel faaliyetler yürütme gibi yeterlilikler yer almaktadır (Chaffee, 1992).

Yaratıcılık ve Yenilenme: Bir soruna alışılmadık çözüm önerileri getiren, olaylar ve fikirler karşısında sakin kalabilen, riskleri göze alabilen ve esnek düşünce yapısına sahip kişiler yaratıcı insanlar olarak betimlenebilirler (Çelebi, 2008). Yaratıcılık becerileri, soru sormayı teşvik eden, fikirlerin özgürce dile getirilebildiği, sabır ve güven ortamının yüksek ve hataların sorun değil fırsat olarak görüldüğü eğitim ortamlarına ihtiyaç duyar (Öğretir Özçelik, 2019). Yaratıcı bir okul yöneticisinin özellikleri; karşılaşılan sorun karşısında kısa zamanda birden fazla çözüm yolu geliştirir, alışılmamış ve orijinal fikirler sunar, okul içi bir problemin çözümü için sonuna kadar uğraşır, yargılama ve sorunları değerlendirme konusunda aceleci davranmaz analiz için kendisine zaman ayırır, otoriter değildir, kararlarında içgüdülerine önem verir, fikirlere saygı duymakla birlikte her fikre hemen katılmaz (Çelebi, 2008).

İletişim ve İşbirliği: Okullarda güçlü bir iletişim ağının oluşması okul yöneticilerinin iyi bir iletişim becerisine sahip olmalarına bağlıdır. Etkili bir iletişim becerisine sahip okul yöneticisinin özellikleri; sözlü, yazılı ve sözsüz iletişim becerilerini kullanarak fikir ve düşüncelerini açık bir şekilde dile getirir, öğrenci, öğretmen ve yardımcı personellerin aktarmak istediği bilgi, değer, tutum ve niyetleri anlamak için etkili bir şekilde dinler, bilgilendirme, talimat verme, motive etme ve ikna etme gibi amaçlar için farklı teknolojik araçlar kullanarak iletişim kurar, farklı ortamlarda farklı kişilerle zorlanmadan iletişime geçebilir, başkalarıyla iletişim kurma konusunda istekli ve esnektir (Partnership, 2011). Etkili iletişim becerisi aynı zamanda okul içi işbirliği süreçlerinin koordinasyonunda ve geliştirilmesinde de büyük rol oynamaktadır.

Esneklik ve Uyum: Eğitim kurumlarında yaşanan problemlerin çözümünde en önemli faktörlerden birisi yöneticilerin uyum sağlayabilme becerisidir. Uyum kurum içi yapılacak işler ve karşılaşılan problemlerde esnek ve yapıcı davranarak, uzlaşılı yoluyla hareket edebilmektir. Okul yöneticilerinin de grup çalışmalarına yatkın olması, kurum içi paydaşları ortak bir amaç doğrultusunda hareket ettirebilmesi, farklı bilgi ve beceri düzeyine sahip çalışanlardan

maksimum verim elde edebilmesi, problemlerin çözümünde ortak akla ulaşabilmesi ve uzlaşya varabilmesi onların esneklik ve uyum becerilerini gösteren değişkenlerdendir.

Girişimcilik ve Özyönetim: Temelde bir karar verme süreci davranışı olarak kabul edilen girişimcilik (Yener, 2019), bireyin düşüncelerini eyleme dönüştürme becerisidir (Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi, 2016). Bireysel girişimcilik fırsatların keşfedilmesi ve fırsatlara yönelik risk alarak harekete geçilmesidir. Herhangi bir potansiyelin fırsat olarak keşfedilmesi okul yöneticilerinin sorunu tanımlama ve sonuçlarını görme becerisini, öncülük edebilme ve risk alma becerisini, organize edebilme ve karar alma becerisini gerektirmektedir.

Sosyal ve Kültürlerarası Beceriler: Sosyal ve kültürlerarası beceriler; bireyin sosyal amaçlarına ulaşmak için sergilediği davranışlarda, farklı bakış açılarını kullanarak, kültürel farklılıkları gözetmesi ve bu farklılıklar arasında köprü kurabilme becerileridir (Çoban vd., 2019). Sosyal ve kültürlerarası becerileri yüksek okul yöneticileri; başka kültürlere açık ve öğrenmeye karşı istekli, sosyal anlamda diğer kültürlerle etkileşimde bulunan, kültürlerarası bağlantılar kurabilen, yorumlayabilen ve farklı kültürlerden bireylerle uyum içerisinde çalışabilen yöneticilerdir.

Üretkenlik ve Hesap Verebilirlik: Eğitim bilimleri açısından üretkenlik; toplumun ihtiyaçlarını karşılama ve minimum kaynak tüketimi ile maksimum beceri seviyesinde öğrenci yetiştirebilme kabiliyetidir (Rolstadas & Moseng, 2002). Hesap verebilirlik ise, eğitim kurumunun gerçekleştirdiği hedef ve performansın değerlendirilmesinden sonra, sorumluluklar ve kaynak kullanımları hakkında paydaşlara yönelik şeffaf bir şekilde bilgilendirmeler yapılmasıdır (Büyükkıdık, 2019). Okul yöneticilerinin üretken ve hesap verebilir olabilmeleri için; hedef belirleme, planlama, zaman yönetimi, kaynak kullanımı vb. konularda şeffaf ve işbirlikçi olmaları, yaptıkları işlerde etik ilkeleri gözetmeleri, ekip çalışmasına önem vermeleri ve yapılan işlerin sonucunda hesap verebilmeleri gerekmektedir (Partnership, 2011).

Liderlik ve Sorumluluk: Çok kapsamlı bir kavram olan liderlik (Çoban vd., 2019), belirli amaç ve hedefler doğrultusunda başkalarını etkileyebilme ve davranışa yöneltme sürecidir (Şişman,

2014). Sorumluluk ise, “kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesidir” (TDK, 2020). Öğretmenlerin, öğrencilerin ve diğer çalışanların kişisel problemlerinin çözümlerinde yol göstermek, kendine güvenmek ve başkalarına güven verebilmek, ileriye görebilmek, okulun amaç ve hedeflerine ulaşmada öncülük etmek, ilham vermek ve dürüst olmak okul yöneticilerinin liderlik ve sorumluluk becerilerinin göstergesi sayılabilecek davranışlar arasında gösterilebilir.

Bilgi Okuryazarlığı: Bilgi okuryazarlığı; bilgiye ulaşma, bilgiyi yönetme, bilgiyi birleştirme, bilgiyi değerlendirme ve bilgi üretimini içerisine alan bir beceriler bütünüdür (Wilson, Scalise ve Gochyyev, 2015). Bilgi okuryazarlığı yüksek eğitim yöneticileri; ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşabilen, bilgileri bir araya getirerek onları doğru bir şekilde yorumlayabilen, ulaştığı bilgiler arasında karşılaştırma yapabilen, alternatif bilgi kaynakları arayan, bilginin kalitesini ve geçerliliğini değerlendirebilen ve yeni bilgiler ortaya çıkaran yöneticilerdir.

Medya Okuryazarlığı: Medya okuryazarlığı, bireyin basılı ve elektronik medya iletilerini okuma, çözümleme, değerlendirme ve kendi medya iletilerini üretebilme yetisidir (Sezer, 2011). Medya okuryazarlığı becerisine sahip okul yöneticisi, verilen medya mesajlarını doğru algılayıp anlamlandırabilmeli, bilginin gerçek yada kurgu olduğunu eleştirel bir bakış açısıyla ayırt edebilmeli ve hangi medya mesajlarının ne amaçla verildiğinin farkında olmalıdır (Özdemir, Çoban ve Bozkurt, 2020).

Teknoloji Okuryazarlığı: Teknoloji okuryazarlığı, bireyin kişisel yaşantısında sorunlarına çözüm bulacak teknolojilerin, bilinçli, güvenli, yasal ve ahlaki kullanımıyla ilgili yeterliliklerini ifade etmektedir (Doğan ve Demirkan, 2020). Teknoloji okuryazarlığına sahip bir eğitim yöneticisi, bilgiye ulaşmak, değerlendirmek ve iletmek için teknolojik araçları kullanan, yönetim sürecinde iletişim ve bilgilendirme amacıyla teknolojiyi aktif ve verimli bir şekilde kullanan, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımıyla ilgili yasal ve etik değerlerin farkında olan yöneticidir (Partnership, 2011).

Yöntem

Araştırmanın Deseni

Araştırma okul müdürlerinin 21. Yüzyıl becerilerine ne derece sahip olduklarına ilişkin öğretmen ve okul müdürlerinin görüşlerini belirlemeye yönelik nitel bir çalışmadır. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan görüşme formları aracılığıyla toplanmıştır. Görüşme verilerine dayalı bu araştırma, olgubilim (fenomenoloji) desenindedir. Olgubilim deseni ile farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olguları incelenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Aynı zamanda olgubilim deseni insanların içinde yaşadıkları dünyada yer aldıkları ve deneyimledikleri olay ve olguları açıklamak amacıyla yapılan nitel bir araştırma yöntemidir (Yin, 2014).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme yöntemleri ile belirlenen, 2020-2021 eğitim öğretim yılında Kahramanmaraş ilinde farklı okul türlerinde görev yapan 18 öğretmen ve 11 okul müdüründen oluşmaktadır. Örneklemin belirlenmesinde ölçüt olarak, çalışmaya dahil edilen öğretmenlerin okul müdürleriyle en az 1 yıldır birlikte çalışıyor olmaları, aynı zamanda okul yöneticilerinin de en az 1 yıldır mevcut okulda çalışıyor olmaları belirlenmiştir. Maksimum çeşitliliği sağlamak amacıyla farklı okul kademelerinden (ilkokul, ortaokul, lise) farklı branşlarda görev yapan öğretmen ve okul müdürlerinin görüşlerine başvurulmuştur.

Tablo 1*Katılımcıların Demografik Özellikleri*

Değişkenler	Alt Değişkenler	f	%
Cinsiyet	Kadın	9	31,0
	Erkek	20	69,0
Mesleki Kıdem	1-10 yıl	15	51,7
	11-20 yıl	13	44,8
	21 yıl ve üzeri	1	3,5
Görevi	Öğretmen	18	62,0
	Okul Müdürü	11	38,0
	İlkokul	7	24,1
Görev Yapılan Eğitim Kademesi	Ortaokul	15	51,8
	Lise	7	24,1
	Sınıf Öğretmeni	6	20,6
Branş	Türkçe	4	13,8
	Müzik	1	3,5
	Fen Bilimleri	4	13,8
	Rehber Öğretmen	2	6,9
	Matematik	4	13,8
	Meslek Dersleri	2	6,9
	Sosyal Bilimler	2	6,9
	Din Kültürü	1	3,5
Beden Eğitimi	1	3,5	
	Teknoloji ve Tasarım	2	6,9
Toplam		29	100

Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği sistematik ve

karşılaştırılabilir veri sunması yönüyle araştırmacılara kolaylık sağlar (Yıldırım ve Şimşek 2008). Görüşme formunun birinci bölümünde kişisel bilgilere ait sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise alan taraması ve doküman incelemesinin ardından üniversiteden alan uzmanı iki akademisyenin görüşü alınarak, okul yöneticileri ve öğretmenler için ayrı olarak geliştirilmiş ana sorular ve bu soruları derinleştirmek amacıyla hazırlanmış sonda sorular yer almaktadır.

Veri Toplama Süreci

Veri toplama sürecinde öncelikle en az 1 yıldır aynı okul müdürüyle çalışan öğretmenler ve okul müdürleri maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme yöntemleri göz önünde bulundurularak belirlenmiştir. Daha sonra katılımcılara telefonla ulaşılmış görüşmeyi kabul eden katılımcılara da görüşmenin içeriği ile ilgili bilgi verilerek görüşme tarihi belirlenmiştir. Araştırmada görüşmeler yaşanan küresel salgından dolayı online olarak birebir görüntülü görüşme şeklinde yapılmış ve her görüşme yaklaşık 30 dakika sürmüştür. Görüşmelerin tamamı araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiştir. Daha sonra bu kayıtlar deşifre edilerek metin haline getirilmiştir.

Veri Analizi

Araştırmada katılımcıları tanıtıcı bulguların yer aldığı birinci kısmın değerlendirilmesinde betimsel analiz, araştırma problemlerini oluşturan soruların yer aldığı ikinci kısmın değerlendirilmesinde ise içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizi tekniğinde veriler dört aşamada analiz edilmiştir: 1) Verilerin kodlanması, 2) Kodlanan verilerin temalarının belirlenmesi, 3) Kodların ve temaların düzenlenmesi, 4) Bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Geçerlik Güvenirlik Önlemleri

Çalışmanın geçerliği kapsamında, çalışma grubu farklı okul türleri ve farklı branşları içerecek şekilde çeşitlendirilmiş, katılımcıların özellikleri açıklanmış, katılımcılara yöneltilen sorular ile elde edilen bulguların tutarlı olduğu belirlenmiş, veri analizi sürecinin nasıl yürütüldüğü açıklanmıştır. İçerik analizi tekniğinde güvenilirlik düzeyinin kabul edilebilir bir

seviyede olması çalışmanın niteliği açısından büyük önem arz etmektedir (Neuendorf, 2002). Bundan dolayı çalışmanın güvenilirliği kapsamında yarı yapılandırılmış görüşme formları ayrıntılı bir şekilde analiz edilmiş ve verilerin bir kısmı doğrudan sunulmuştur. Katılımcılara kodlar verilmiş, kod ve temaların oluşumunda 2 uzmanın görüşü alınmıştır.

Bulgular

Okul Müdürlerinin Öğrenme ve Yenilenme Becerilerine Yönelik Bulgular

Okul müdürlerinin öğrenme ve yenilenme becerilerini belirlemeye yönelik katılımcılara “Okul müdürünüz okul içi bir sorunla karşılaştığında nasıl reaksiyon gösterir?”, “Okul müdürünüzün genel anlamda öğrenme ve kendini geliştirme çabası içerisinde olduğunu düşünüyor musunuz?” ve “Okul müdürünüzün iletişim becerileri hakkında ne düşünüyorsunuz?” soruları yöneltilmiştir. Elde edilen görüşler sonucunda oluşturulan tema, kategori ve kodlar Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2

Okul Müdürlerinin Öğrenme ve Yenilenme Becerilerine Yönelik Temalar ve Kodlar

Tema	Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	Frekans			
				Öğretmen		Yönetici	
				f	%	f	%
Öğrenme ve Yenilenme Becerileri	Problem Çözme	Sorunun kaynağına inme	Ö1, Ö2, Ö5, Ö6, Ö9, Ö11, Ö12, Ö14, Ö16; OM1, OM2, OM4, OM5, OM8, OM9, OM10, OM11	9	20,5	8	27,6
		Mantıksal karar alma	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö7, Ö9, Ö11, Ö12, Ö14, Ö18; OM1, OM2, OM3, OM4, OM5, OM6, OM7, OM8, OM9, OM10	11	25,0	10	34,5
		Duygusal karar alma	Ö6, Ö8, Ö10, Ö13, Ö15, Ö16, Ö17; OM11	7	15,9	1	3,4
		Farklı görüşleri dikkate alma	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö9, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö16, Ö18; OM1, OM2, OM4, OM5, OM6, OM8, OM9	14	31,8	7	24,1
		Yaratıcı çözüm önerileri sunma	Ö9, Ö12, Ö13; OM3, OM8, OM10	3	6,8	3	10,3
Toplam				44	100	29	100
Öğrenme ve Yenilenme Becerileri	Kendini Geliştirme	Hizmet içi eğitimlere katılma	Ö1, Ö7, Ö9, Ö10, Ö13; OM1, OM2, OM3, OM4, OM5, OM9, OM10	5	27,8	8	44,4
		Günceli takip etme	Ö1, Ö3, Ö4, Ö6, Ö9, Ö10,	8	44,4	7	38,9

	Öğrenen örgüt	Ö11, Ö14; OM1, OM3, OM5, OM6, OM7, OM10, OM11 Ö4, Ö5, Ö9, Ö11, Ö15; OM4, OM6, OM9	5	27,8	3	16,7
Toplam			18	100	18	100
İletişim ve iş birliği	Etkili iletişim	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö16, Ö17; OM1, OM2, OM3, OM4, OM5, OM6, OM7, OM9, OM10	15	62,5	9	60,0
	Takım çalışması ve iş birliği	Ö5, Ö6, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14; OM2, OM5, OM6	6	25,0	3	20,0
	Görüş ve fikirleri analiz etme	Ö2, Ö9, Ö12; OM2, OM6, OM9	3	12,5	3	20,0
	Toplam			24	100	15

Tablo 2’de, okul müdürlerinin öğrenme ve yenilenme becerilerine yönelik “problem çözme”, “kendini geliştirme” ve “iletişim ve iş birliği” adı altında üç farklı kategori oluşturulmuştur.

Problem çözme kategorisi altında, sorunun kaynağına inme, mantıksal veya duygusal karar alma, farklı görüşleri dikkate alma ve yaratıcı çözüm önerileri sunma kodları, kendini geliştirme kategorisi altında; hizmet içi eğitimlere katılma, günceli takip etme ve öğrenen örgüt olabilme kodları, iletişim ve iş birliği kategorisinin altında ise; etkin dinleme, takım çalışması ve iş birliği ile görüş ve fikirleri analiz etme kodları oluşturulmuştur.

Katılımcıların görüşleri genel olarak analiz edildiğinde problem çözme kategorisi altında en fazla tekrar eden kodun öğretmen katılımcılarda farklı görüşleri dikkate alma kodu (% 31,8), okul müdürü katılımcılarda ise mantıksal karar alma kodu (% 34,5) olduğu görülmektedir. Kendini geliştirme kategorisi altında en fazla tekrar eden kodun öğretmenlerde günceli takip etme kodu (% 44,4), okul müdürlerinde ise hizmet içi eğitimlere katılma kodu (% 44,4) olduğu görülmektedir. İletişim ve iş birliği kategorisi altında ise öğretmenlerde (% 62,5) ve okul müdürlerinde (% 60) en fazla tekrar eden kodun etkili iletişim kodu olduğu görülmektedir.

Okul müdürlerinin öğrenme ve yenilenme becerilerine belirlemeye yönelik sorulan “Okul müdürünüz okul içi bir sorunla karşılaştığında nasıl reaksiyon gösterir?” sorusuna ilişkin görüş bildiren öğretmen ve okul müdürü katılımcıların bazılarının görüşleri doğrudan alıntı yapılarak aşağıda verilmiştir:

Okulumuzun müdürü, okul içi bir sorunla karşılaştığında önce sorunun nedenleri anlayıp tanımlamaya çalışmaktadır. Sorunu meydana getiren nedenler tespit edildikten sonra sorunla ilişkili olduğu düşünülen kişilerin her birini tek tek dinler. Mantıksal kararlar vermeye çalışır (Ö. 1).

...önce olayı anlamaya çalışırım. Neyle veya kimle ilgili bir sorun yaşandıysa taraflarla ilgili bir görüşme yaparım. Ona göre karara bağlarım. İstişare yoluyla çözmeye çalışırım daha çok. Karşı görüşteki veya aramın iyi olmadığı öğretmenlerin dahi fikirlerini alırım. Muhalif de olsa mantıklı çözüm önerisi sunarsa uygularım... (O.M. 2).

Okul müdürlerinin öğrenme ve yenilenme becerilerine belirlemeye yönelik sorulan “Okul müdürünüzün genel anlamda öğrenme ve kendini geliştirme çabası içerisinde olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusuna ilişkin olarak görüş bildiren öğretmen ve okul müdürü katılımcıların bazılarının görüşleri doğrudan alıntı yapılarak aşağıda aktarılmıştır:

Öncelikle okulla ilgili yeni ve farklı fikirlere her zaman açıktır. Okulun güzelleşmesi ve başarısını artması için istişareler yapar ve uygulanabilirliği konusunda gerekli tedbirleri alır. Hizmet içi eğitimler konusunda bir fikrim yok ama günceli takip ettiğini biliyorum...(Ö. 4).

Öğrenme ve kendini geliştirme çabası içinde olduğumu düşünüyorum. Herkesten fikir almaya, olabildiğince hizmet içi eğitimlere katılmaya çalışırım. Yöneticilikle ilgili genelde resen alındığım kurslara katıldım. Eğitim siteleri ve bakanlığın yayınladığı raporlar vasıtasıyla günceli takip ederim. Eğitimle ilgili siteleri hemen her gün takip ederim (O. M. 5).

Okul müdürlerinin öğrenme ve yenilenme becerilerine belirlemeye yönelik sorulan “Okul müdürünüzün iletişim becerileri hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusuna ilişkin görüş bildiren öğretmen ve okul müdürü katılımcıların bazılarının görüşleri doğrudan alıntı yapılarak aşağıda verilmiştir:

...Genel anlamda öğretmen, öğrenci ve velilerle iletişiminin iyi olduğunu düşünüyorum. Çoğu zaman babacan bir yaklaşımı vardır ancak yeri geldiği zaman da otoritesini hissettirir...(Ö. 3).

İletişiminin iyi olduğunu düşünüyorum. Bunu kullanarak öğretmenleri iş birliğine de yönlendirmeye çalışıyorum. İş birliği ortamı için öğretmenlerin projelere katılımını teşvik ederim...(O.M. 6).

Okul Müdürlerinin Yaşam ve Kariyer Becerilerine Yönelik Bulgular

Okul müdürlerinin 21. Yüzyıl becerilerinden birisi olan yaşam ve kariyer becerilerini belirlemeye yönelik katılımcılara “Okul müdürünüzü lider mi yoksa yönetici mi olarak tanımlarsınız?” ve “Okul müdürünüzün farklı durumlarda ve olağanüstü hallerde değişim ve uyum sağlama kabiliyetini nasıl değerlendirirsiniz?” soruları yöneltilmiştir. Elde edilen görüşler sonucunda oluşturulan tema, kategori ve kodlar Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3

Okul Müdürlerinin Yaşam ve Kariyer Becerileri Temasına Yönelik Kategoriler ve Kodlar

Tema	Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	Frekans			
				Öğretmen		Yönetici	
				f	%	f	%
Esneklik ve Uyum	Değişime ayak uydurma	Yeni yöntemler deneme	Ö1, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö17; OM1, OM2, OM3, OM5, OM8	12	50,0	5	38,5
			Ö6, Ö13, Ö14; OM5, OM6, OM11	3	12,5	3	21,5
			Ö5, Ö6, Ö7, Ö9, Ö11, Ö12, Ö15, Ö16, Ö18; OM4, OM5, OM6, OM7, OM10	9	37,5	5	38,5
	Toplam		24	100	13	100	
Liderlik ve Sorumluluk	Lider olma	Yönetici olma	Ö3, Ö4, Ö5, Ö9, Ö11, Ö12, Ö14, Ö17; OM2, OM3, OM6, OM7, OM8, OM10	8	28,6	6	35,3
			Ö1, Ö2, Ö6, Ö7, Ö8, Ö10, Ö13, Ö15, Ö16, Ö18; OM1, OM4, OM5, OM9, OM11	10	35,7	5	29,4
			Ö1, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö8, Ö10, Ö11, Ö14, Ö17; OM2, OM6, OM7, OM8, OM9, OM11	10	35,7	6	35,3
	Toplam		28	100	17	100	
Yaşam ve Kariyer Becerileri	Sosyal Beceriler	Süreçte yer alma	Ö5, Ö9, Ö11, Ö12, Ö14, Ö17; OM2, OM4, OM5, OM9	6	27,3	4	25,0
		Eleştirilere açık olma	Ö2, Ö5, Ö6, Ö9, Ö12, Ö13, Ö15; OM1, OM2, OM5, OM6,	7	31,8	7	43,8

	OM7, OM9, OM10				
Kabul görme	Ö2, Ö3, Ö5, Ö6, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö17; OM2, OM5, OM6, OM9, OM10	9	40,9	5	31,3
Toplam		22	100	16	100

Tablo 3’te, okul müdürlerinin yaşam ve kariyer becerilerine yönelik “esneklik ve uyum”, “liderlik ve sorumluluk” ve “sosyal beceriler” adı altında üç farklı kategori oluşturulmuştur. Esneklik ve uyum kategorisi altında, değişime ayak uydurma, yeni yöntemler deneme ve zaman yönetimi kodları, liderlik ve sorumluluk kategorisi altında; lider olma, yönetici olma ve sorumluluk alma kodları, sosyal beceriler kategorisinin altında ise; süreçte yer alma, eleştirilere açık olma ve kabul görme kodları oluşturulmuştur.

Katılımcıların görüşleri genel olarak analiz edildiğinde esneklik ve uyum kategorisi altında en fazla tekrar eden kodun öğretmenlerde değişime ayak uydurma kodu (% 50,0), okul müdürlerinde ise değişime ayak uydurma ve zaman yönetimi kodları (% 38,5) olduğu görülmektedir. Liderlik ve sorumluluk kategorisi altında sorumluluk alma kodunun her iki katılımcı grupta da en fazla tekrar eden kod olduğu görülmektedir. Bununla birlikte öğretmenlerde yönetici olma (% 35,3), okul müdürlerinde ise lider olma (% 35,7) kodunun diğer kodlara oranla daha fazla tekrar ettiği görülmektedir. Sosyal beceriler kategorisi altında ise en fazla tekrar eden kodun öğretmenlerde kabul görme kodu (% 40,9), okul müdürlerinde eleştirilere açık olma kodu (% 43,8) olduğu görülmektedir.

Okul müdürlerinin yaşam ve kariyer becerilerini belirlemeye yönelik sorulan “Okul müdürünüzün farklı durumlarda ve olağanüstü hallerde değişim ve uyum sağlama kabiliyetini nasıl değerlendirirsiniz?” sorusuna görüş bildiren öğretmen ve okul müdürü katılımcıların bazılarının görüşleri doğrudan alıntı yapılarak aktarılmıştır:

Okulumuzun müdürü değişen durumlara adapte olabilen bir bireydir. Pandemi sürecinde yerinde kararlar almıştır. Kendisine ve mesleğine yönelik yeterli düzeyde teknolojik bilgiye sahiptir...(Ö. 1).

Değişime ayak uydurabildiğimi düşünüyorum. Branşımdan dolayı teknolojiye yatkın birisi olduğum için pandemi sürecinde uzaktan eğitime geçildiğinde hemen LGS grupları oluşturduk... Yani bu süreçte sınırlılıklar içerisinde maksimum seviyede çocuklara ulaşmaya çalıştık... Aldığımız kararlara eleştiri geldiğinde ilk olarak eleştirinin yapıcı olup olmadığına bakarım. (O.M. 5)

Okul müdürlerinin yaşam ve kariyer becerilerini belirlemeye yönelik sorulan “Okul müdürünüzü lider mi yoksa yönetici mi olarak tanımlarsınız?” sorusuna görüş bildiren öğretmen ve okul müdürü katılımcıların bazılarının görüşleri doğrudan alıntı yapılarak aktarılmıştır:

Müdürümüz liderlik vasıflarına sahip. Meslek hayatımızda bize örnek davranışlar sergiliyor. Faaliyetlerde öncülük ediyor ve bizi yönlendiriyor. Yaptığımız işlerde sonuçtan ziyade süreci nasıl yürüttüğümüzü önemsiyor (Ö. 14).

Kendimi lider mi yoksa yönetici mi olarak görüyorum noktasında daha çok lider olmak isteyen ama yönetici olarak devam eden bir kişi olarak görüyorum. Öğretmenlere, müdür yardımcılara, öğrencilere ya da yardımcı hizmetler personelime kendim yapmadığım ya da yapamayacağım hiçbir görev vermem, vermemeye gayret ederim. Bu beni yönetici mi yapar lider mi yapar noktasında kararsızım ancak okulumla ilgili yaşanan bir olayda sorumluluk tamamen bana aittir... (O.M. 9).

Okul Müdürlerinin Bilgi, Medya ve Teknoloji Becerilerine Yönelik Bulgular

Okul müdürlerinin bilgi, medya ve teknoloji becerilerini belirlemeye yönelik katılımcılara “Okul müdürünüzün bilgi düzeyini genel olarak nasıl yorumlarsınız?” ve “Okul müdürünüzün iletişim teknolojileri kullanım düzeyini genel olarak nasıl yorumlarsınız?” soruları yöneltilmiştir. Elde edilen görüşler sonucunda oluşturulan tema, kategori ve kodlar Tablo 4’te yer almaktadır.

Tablo 4*Okul Müdürlerinin Bilgi, Medya ve Teknoloji Becerileri Temasına Yönelik Kategoriler ve Kodlar*

Tema	Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	Frekans			
				Öğretmen		Yönetici	
				f	%	f	%
Bilgi Okuryazarlığı		Doğru bilgiye ulaşma	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö9, Ö10, Ö11, Ö13; OM1, OM2, OM5, OM6, OM8, OM9, OM10, OM11	11	36,7	8	27,6
		Bilgi kaynaklarını kullanabilme	Ö1, Ö2, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö10, Ö13, Ö17; OM1, OM2, OM5, OM6, OM8, OM9, OM10, OM11	9	30,0	8	34,5
		Kişisel gelişim	Ö1, Ö2, Ö3, Ö5, Ö6, Ö7, Ö9, Ö10, Ö11, Ö17; OM1, OM2, OM6, OM9, OM10, OM11	10	33,0	5	3,4
	Toplam		30	100	21	100	
Medya Okuryazarlığı		Sosyal medya kullanımı	Ö1, Ö3, Ö8, Ö10, Ö11, Ö12, Ö14; OM1, OM2, OM4, OM5, OM6, OM7, OM9, OM10,	7	36,8	8	44,4
		Bilgilendirme	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö9, Ö10, Ö11, Ö13, Ö18; OM1, OM2, OM3, OM4, OM5, OM6, OM7, OM8, OM9, OM10, OM11	12	63,2	11	38,9
	Toplam		19	100	19	100	
Bilgi, Medya ve Teknoloji Becerileri	Teknoloji Okuryazarlığı	Çevrimiçi iletişim araçları	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö9, Ö10, Ö11, Ö13, Ö17, Ö18; OM1, OM2, OM3, OM4, OM5, OM6, OM7, OM8, OM9, OM10, OM11	13	34,2	11	60,0
		Okul içi haberleşme grupları	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö17; OM1, OM2, OM3, OM4, OM5, OM6, OM7, OM8, OM9, OM10, OM11	18	47,4	11	20,0
		Akıllı tahta kullanımı	Ö1, Ö2, Ö5, Ö6, Ö9, Ö10, Ö18; OM2, OM4, OM5, OM6, OM7, OM8, OM9, OM10	7	18,4	8	20,0
	Toplam		38	100	30	100	

Tablo 4'te, okul müdürlerinin bilgi, medya ve teknoloji becerilerine yönelik "bilgi okuryazarlığı", "medya okuryazarlığı" ve "teknoloji okuryazarlığı" adı altında üç farklı kategori oluşturulmuştur. Bilgi okuryazarlığı kategorisi altında, doğru bilgiye ulaşma, bilgi kaynaklarını kullanabilme ve kişisel gelişim kodları, medya okuryazarlığı kategorisi altında; sosyal medya

kullanımı ve bilgilendirme kodları, teknoloji okuryazarlığı kategorisinin altında ise; çevrimiçi iletişim araçları, okul içi haberleşme grupları ve akıllı tahta kullanımı kodları oluşturulmuştur.

Katılımcıların görüşleri genel olarak analiz edildiğinde bilgi okuryazarlığı kategorisi altında en fazla tekrar eden kodun öğretmenlerde doğru bilgiye ulaşma kodu (% 36,7), okul müdürlerinde ise doğru bilgiye ulaşma ve bilgi kaynaklarını kullanabilme kodları (% 26,7) olduğu görülmektedir. Medya okuryazarlığı kategorisi altında en fazla tekrar eden kodun öğretmenlerde de (% 63,2) okul müdürlerinde de (% 57,9) bilgilendirme kodu olduğu görülmektedir. Teknoloji okuryazarlığı kategorisi altında ise en fazla tekrar eden kodun öğretmenlerde okul içi haberleşme grupları kodu (% 47,4), okul müdürlerinde ise çevrimiçi iletişim araçları ve okul içi haberleşme grupları kodları (% 36,7) olduğu görülmektedir.

Okul müdürlerinin bilgi, medya ve teknoloji becerilerini belirlemeye yönelik sorulan “Okul müdürünüzün bilgi düzeyini genel olarak nasıl yorumlarsınız?” sorusuna görüş ilişkin olarak bildiren öğretmen ve okul müdürü katılımcıların bazılarının görüşleri doğrudan alıntı yapılarak aktarılmıştır:

Bilgi düzeyi çok üst düzey diyemem ama bir müdürün olması gerektiği seviyede diyebilirim.

Doğru ve güncel bilgilere ulaşabilir ve bunları doğru bir şekilde paylaşabiliyor...(Ö. 13).

Bilgi düzeyimi her iki alanda da orta seviyede görüyorum. Uzun zamandır derse az girdiğimiz için zamanla pedagoji bilgimiz köreliyor. Genelde internetten bilgiye ulaşıyorum. Güvenilir kaynaklara bakmaya çalışırım. Gelişme amaçlı zamanım olduğu sürece yeni şeyler öğrenmeye çalışırım (O. M. 6).

Okul müdürlerinin bilgi, medya ve teknoloji becerilerini belirlemeye yönelik sorulan “Okul müdürünüzün iletişim teknolojileri kullanım düzeyini genel olarak nasıl yorumlarsınız?” sorusuna ilişkin görüş bildiren öğretmen ve okul müdürü katılımcıların bazılarının görüşleri doğrudan alıntı yapılarak aşağıda verilmiştir:

İletişimi kuvvetli bir müdürümüz var. Okul içi yazışma grubunda sadece gerekli durumlarda ve gerekli bilgileri paylaşır. Okul internet sitesini de güncel tutmaya özen gösterir kendi yaptığımız etkinlikleri orada paylaşmamız için bizi teşvik eder. Müdürüm ilerleyen yaşına rağmen hem çevrimiçi iletişim araçlarını hem de teknolojiyi etkin bir şekilde kullanmaktadır (Ö. 3).

İletişim teknolojilerini mümkün olduğunca en üst seviyede kullanırım... Okul içi yazışma gruplarında öğretmenler arası muhabbetlere katılırım. Akıllı tahta ve internet kullanım düzeyim olması gerektiği gibi iyidir. Zoom veya online çevrimiçi araçları etkin kullanabiliyorum (O.M. 10).

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Okul müdürlerinin 21. Yüzyıl becerilerine ne ölçüde sahip olduklarının okul müdürü ve öğretmen görüşleri çerçevesinde belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın sonucunda, problem çözme kategorisi altında oluşturulan kodlar arasında öğretmenlerde en fazla tekrar eden kodun farklı görüşleri dikkate alma, okul müdürlerinde ise mantıksal karar alma kodu olduğu görülmüştür. Genel olarak kodlara ve dağılımlara bakıldığında; okul müdürlerinin okul içi bir problemle karşılaştığında ilk etapta sorunun kaynağına inerek sorunla ilgili ön araştırma yaptıkları, sorunun çözümünde daha çok mantıksal kararlar aldıkları, genelde sorunla ilgili herkesin görüşünü almaya çalıştıkları ancak sorunun çözümünde yaratıcı çözümlerden ziyade klasik yöntemleri kullandıkları söylenebilir. Bunun yanında okul müdürlerinin genel olarak okul içi problemleri çözme becerilerinin yüksek olduğu da ifade edilebilir. Okul yöneticilerinin problem çözme becerilerinin yüksek olduğu sonucu yapılan farklı araştırma sonuçlarıyla da örtüşmektedir (Giray, 2006; Esen, 2012; Akça ve Yaman, 2009; Bozkulak, 2010).

Kendini geliştirme kategorisi altında oluşturulan kodlar arasında öğretmenlerde en fazla tekrar eden kodun günceli takip etme, okul müdürlerinde ise hizmet içi eğitimlere katılma kodu olduğu görülmüştür. Bu bulgular doğrultusunda çalışma grubunda yer alan okul müdürleri eğitim ve yönetimle ilgili güncel konuları arzu edilen düzeyde olmasa da takip

etmekte ancak görev yaptıkları okulu öğrenen örgüt olarak planlama noktasında yetersiz kalmaktadır. Okul müdürlerinin hizmet içi eğitimlere katılımları konusunda Gürkan ve Toprakçı (2018) tarafından yapılan araştırmada da devlet okullarında görev yapan okul müdürlerinin gönüllü olarak hizmet içi eğitimlere yeterli düzeyde katılmadıkları görülmüştür. Korkmaz (2008) tarafından öğretmen ve yönetici görüşlerine göre, okulların öğrenen örgüt özellikleri üzerine yapılan araştırmada da okulların öğrenen örgüt özelliklerinden en fazla güven ve işbirlikçi iklim özelliğini onun dışındaki özellikleri beklenen düzeyde sergilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

İletişim ve iş birliği kategorisi altında oluşturulan kodlar arasında en fazla tekrar eden kodun hem öğretmenlerde hem de okul müdürlerinde etkili iletişim kodu olduğu görülmüştür. Bu kategori altında oluşturulan kodların genel bir değerlendirmesi yapıldığında; çalışma grubundaki okul müdürleri okuldaki öğretmen ve öğrencilerle etkili iletişim kurabilmekte, kısmen de olsa öğretmenleri takım çalışmasına ve iş birliği yapmaya yönlendirmektedir. Bunun yanında okul müdürleri kendilerine sunulan görüş ve fikirleri analiz etme konusunda istenen düzeyde değildir. Çalışma grubunda yer alan okul müdürleri kendilerine sunulan görüş ve fikirleri yüzeysel olarak tetkik etmektedirler. Şimşek (2003) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin % 25'inin üst düzey iletişim becerilerine, % 75'inin ise etkili fakat geliştirilmesi gereken iletişim becerilerine sahip oldukları görülmüştür. Bu yönüyle yapılan çalışma araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir.

Araştırmada okul müdürlerinin yaşam ve kariyer becerileri teması altında oluşturulan esneklik ve uyum kategorisinde öğretmenlerde en fazla tekrar eden kodun değişime ayak uydurma, okul müdürlerinde ise zaman yönetimi ve değişime ayak uydurma kodlarının olduğu görülmüştür. Bu kategoride oluşturulan kodlarda dikkat çeken noktalardan birisi de yeni yöntemler deneme kodunun tekrar etme oranının okul müdürlerinde daha fazla olmasıdır. Okul müdürleri kendilerine göre yeni yöntemler denediklerini düşünse de bunu öğretmenlere yeterince yansıtamamaktadırlar. Genel olarak kodlamalara bakıldığında; okul

yöneticilerinin yaşanan ani değişimlere hazırlıklı oldukları, değişime tam olmasa da yeterli ölçüde reaksiyon gösterebildikleri söylenebilir. Taş (2009) tarafından okul müdürlerinin değişimi yönetme becerileri üzerine yapılan araştırmada da öğretmen algılarına göre ortaöğretim okul müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarının “çoğunlukla” düzeyine denk geldiği görülmüştür. Bu yönüyle araştırmanın bulguları bu çalışmanın bulguları ile örtüşmektedir. Ancak Ak (2006) tarafından yapılan araştırmada ise okul müdürlerinin değişimi yönetme becerilerinin “orta” düzeyde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin problem çözümünde veya yönetimle ilgili işlemlerde çok fazla yeni yöntem denemedikleri söylenebilir. Okul müdürlerinin yönetim sürecinde yeni yöntemler denememe sebebinin, uymak zorunda oldukları mevzuat ve kısıtlamalardan kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Nitekim Turan ve Ebiçlioğlu (2002) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür. Elde edilen bulgular doğrultusunda okul müdürlerinin zaman yönetimi konusunda istenen düzeyde olmasa da yeterli düzeyde oldukları söylenebilir. Okul yöneticilerinin zaman yönetimi noktasında arzu edilen düzeyde olmamalarının sebebinin, bu konuda teorik bilgilerinin yetersiz olmasından kaynaklı olduğu söylenebilir. Altun (2011) tarafından başarılı okul müdürlerinin zaman yönetimi üzerine yapılan araştırmada da okul yöneticilerinin yarısından biraz fazlasının zaman yönetimini başarılı olarak yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır. Özer ve Kış (2015) tarafından yapılan araştırmada da okul müdürlerinin zaman yönetimine ilişkin tutumlarının “orta” düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Liderlik ve sorumluluk kategorisinde oluşturulan kodlar arasında; öğretmenlerde en fazla tekrar eden kodların yönetici olma ve sorumluluk alma, okul müdürlerinde ise lider olma ve sorumluluk alma kodları olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda okul müdürlerinin liderlik ve yöneticilik becerilerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir. Ancak araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerini liderden ziyade yönetici olarak algılamaları, okul müdürlerinin öğretmen algılarına göre yönetici özelliklerinin daha baskın olduğu şeklinde yorumlanabilir. Yılmaz ve Ceylan (2011) tarafından yapılan araştırmada da okul yöneticilerinin liderlik

davranışları sergileme düzeylerinin çok yüksek olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin sorumluluk alma düzeylerinin ise yeterli seviyede olduğu söylenebilir. Ancak okulu bir bütün olarak değerlendirdiğimizde okul müdürünün; okulun eğitim öğretim niteliği, fiziki koşulları, öğretmen ve öğrencilerin ruhsal durumları ve maddi kaynaklarının yönetimi gibi çok çeşitli alanlardan sorumlu olduğu düşünülürse sorumluluk düzeyinin istenen düzeyde olmadığı söylenebilir. Keser ve Gedikoğlu (2008) tarafından yapılan araştırmada da okul müdürlerinin okul müdürlerinin kendilerine verilen yetkileri kullanarak “orta” düzeyde sorumluluklarını yerine getirebildikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Sosyal beceriler kategorisinde oluşturulan kodlar arasında; öğretmenlerde en fazla tekrar eden kodun kabul görme, okul müdürlerinde ise eleştirilere açık olma kodu olduğu görülmüştür. Çalışma grubundaki okul müdürleri özellikle eğitim öğretimle ilgili süreçlerde, sürecin içinde bizzat yer almaktan ziyade dışardan süreci yönetmektedir. Bozkurt ve Aslanargun (2015) tarafından okul müdürleriyle yapılan araştırmada okul müdürlerinin öğretim liderliği konusunda kendilerini yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu yönüyle mevcut çalışmanın araştırma bulgularıyla örtüşmediği söylenebilir. Okul müdürlerinin eleştirilere açık olma ve öğretmenler tarafından kabul görme noktasında yeterli düzeyde oldukları söylenebilir. Ancak okul müdürleri okulunda takım ruhu oluşturmak ve güçlü bir okul iklimi ve okul kültürü oluşturmak istiyorlarsa kendilerini bu alanlarda biraz daha geliştirmeleri gerektiği söylenebilir. Uzun ve Ayık (2016) tarafından okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine etkisi konulu çalışmada da okul müdürlerinin öğretmen algılarına göre eleştirilere açık olduğu, öğretmenlerin bu noktada sosyal rahatlık algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada okul müdürlerinin bilgi, medya ve teknoloji becerileri teması altında oluşturulan bilgi okuryazarlığı kategorisinde öğretmenlerde en fazla tekrar eden kodun doğru bilgiye ulaşma, okul müdürlerinde ise bilgi kaynaklarını kullanabilme ve doğru bilgiye ulaşma

kodları olduğu görülmüştür. İçinde bulunduğumuz çağın bilgi çağı olduğu ve bilgiye çok kolay bir şekilde ulaşılabildiği düşünülürse çalışma grubundaki okul müdürleri doğru bilgiye ulaşma ve bilgi kaynaklarını aktif bir şekilde kullanabilme noktasında biraz daha gelişim göstermelidirler. Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse (2012) tarafından yapılan araştırmada da okul müdürlerinin mevzuatı izleme düzeylerinin yüksek, bilimsel gelişmeleri takip etme düzeylerinin ise orta seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu yönüyle araştırmanın bulgularıyla örtüştüğü söylenebilir. Okul müdürlerinin kişisel gelişimleri noktasında da kısmen yeterli oldukları söylenebilir. Buna sebep olarak okul müdürlerinin bürokratik iş yüklerinin fazla olması ve okulla ilgili bütün işlerde kendilerinin sorumlu tutulması gerekçe olarak gösterilse de okul müdürünün eğitim öğretimin niteliği üzerindeki etkisi göz önüne alındığında mutlaka kişisel ve mesleki gelişimlerine zaman ayırmaları gerektiği söylenebilir. Çelikten (2004) tarafından yapılan araştırmada da okul müdürlerinin kişisel gelişim çabalarının, en az zaman ayırdıkları faaliyetler arasında olduğu görülmüştür.

Medya okuryazarlığı kategorisinde araştırmaya katılan okul müdürlerinin tamamı bilgilendirme kodunda olumlu görüş bildirmiş, okul içi bilgilendirmeleri zamanında ve etkin bir şekilde yaptıklarını belirtmişlerdir. Feyzioğlu (2016) tarafından yapılan araştırmada da okul müdürlerinin sosyal medya kullanımlarının ve sosyal medya üzerinden bilgilendirme yapma düzeylerinin “katılıyorum” aralığına denk geldiği görülmektedir. Bu yönüyle mevcut çalışmanın araştırma bulgularıyla kısmen de olsa örtüştüğü söylenebilir.

Teknoloji okuryazarlığı kategorisinde ise okul müdürlerinin haberleşme teknolojilerini etkin bir şekilde, pandemi süreciyle hayatımızda daha fazla yer almaya başlayan çevrimiçi iletişim araçlarını yeterli düzeyde, artık birçok okulumuzda yer alan akıllı tahta kullanımlarının ise geliştirilebilir düzeyde kullanabildiği söylenebilir. Banoğlu (2011) tarafından okul müdürlerinin teknoloji liderliği üzerine yapılan araştırmada da okul müdürlerinin teknoloji becerilerini yeterli düzeyde gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında Bülbül ve Çuhadar

(2012) tarafından yapılan araştırmada da okul m¼d¼rlerinin dijital vatandaşlık ve teknoloji liderliği d¼zeylerinin y¼ksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada okul m¼d¼rlerinin aldıkları kararlarda duyguları göz ardı ettikleri ve yaratıcı ç¼z¼m önerileri sunma noktasında yetersiz kaldıkları gör¼lm¼řt¼r. Okul m¼d¼rlerinin sorumluluk ve hesap verebilirlik çerçevesinde yetki alanlarının genişletilmesinin onların yaratıcılıkları üzerinde olumlu etki edeceği söylenebilir. Yapılacak yasal d¼zenlemelerle okul y¼neticilerinin yetki-sorumluluk dengesini sağlayıcı adımlar atılmalıdır.

Kendini geliştirme kategorisi altında okul m¼d¼rlerinin yeterince hizmetiçi eğitilere katılmadığı, g¼nceli takip etmekte yetersiz kaldıkları ve görev yaptıkları okulun çok fazla öğrenen örg¼t özellikleri göstermediği gör¼lm¼řt¼r. Okul m¼d¼rleri hizmetiçi eğitilere katılmama ve g¼nceli yeterince takip edememe sebeplerini yeterli zaman bulamamalarına bağlamaktadır. Bu bağlamda okul m¼d¼rlerinin seçme ve yerleştirme sürecinde de çok fazla y¼neticilik eğitimi almadıkları d¼ř¼n¼l¼rse hizmetiçi eğitimin önemi daha iyi anlaşılacaktır. Bu nedenle okul y¼neticilerinin görev ve yetkilerinin d¼zenlenmesinde hizmetiçi eğitilere katılma oranının artırılması önerilebilir.

Okul m¼d¼rlerinin bilgi, medya ve teknoloji becerilerine yönelik bilgi okuryazarlığı kategorisi altında doğru bilgiye ulaşma ve bilgileri analiz etme konusunda tam olarak yeterli olmadıkları gör¼lm¼řt¼r. Buna yönelik okul m¼d¼rlerinin bilgi kaynaklarına ulaşma ve doğru bilgiyi seçebilme noktasında kendini geliştirmelerine yönelik eğitimler d¼zenlenebilir. Aynı zamanda okulların teknolojik kapasitelerinin artırılmasının hem okul m¼d¼rlerinin hem de öğretmenlerin teknolojik becerilerini geliştireceği de söylenebilir.

Bu araştırmada okul m¼d¼rlerinin 21. Y¼zyıl becerilerinin belirlenmesine yönelik belli tema ve kategoriler üzerinde durulmuştur. Yapılacak farklı çalışmalarda bu tema ve kategorilerin dışında kalan konular üzerine çalışmalar yapılarak okul m¼d¼rlerinin 21. Y¼zyıl yetkinlikleri daha detaylı olarak incelenebilir.

Çıkar Çatışması Bildirimi

Yazarlar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve yayınlanmasına ilişkin herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan etmemiştir.

Destek/Finansman Bilgileri

Yazarlar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve yayınlanması için herhangi bir finansal destek almamıştır.

Etik Kurul Kararı

Bu araştırma için İnönü Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik kurulundan (25/03/2021-24) etik izin alınmıştır.

Kaynakça/References

- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., & Karaöse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili örneği). *Eğitim ve Bilim*, 37(164): 159-175.
- Akça, F. ve Yaman, B. (2009). Okul yöneticilerinin problem çözme davranışlarını etkileyen faktörleri incelemeye yönelik bir çalışma. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(3): 767-780.
- Altun, S. A. (2011). Başarılı ilköğretim okulu müdürlerinin zaman yönetimi stratejileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(4): 491-507.
- Bozkulak, P. B. (2010). *Okul yöneticilerinin problem çözme ve kaygı düzeyleri arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi]. Maltepe Üniversitesi. YÖK Tez No: 278749.
- Bülbül, T., ve Çuhadar, C. (2012). Okul yöneticilerinin teknoloji liderliği öz-yeterlik algıları ile bilgi ve iletişim teknolojilerine yönelik kabulleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(23): 474-499.
- Büyükkıdık, S. (2019). Üretkenlik ve hesap verebilirlik. A. D. Öğretir Özçelik ve M. N. Tuğluk (Ed), *Eğitimde ve Endüstride 21. Yüzyıl Becerileri* (3. bs, s. 163-184) içinde. Pegem Akademi. doi: 10.14527/9786052414699
- Chaffee, J. (1992). Critical thinking skills: the cornerstone of developmental education. *Journal of Developmental Education*, 15(3): 2-39.
- Çelebi, N. ve Bayhan, G. (2008). İlköğretimde çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin yaratıcılık düzeylerinin değerlendirilmesi. *Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27: 79-97.
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1): 123-135.
- Çoban, Ö., Bozkurt, S., ve Adnan, K. A. N. (2019). Eğitim yöneticisi 21. yy. becerileri ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(3): 1059-1071. doi: 10.24106/kefdergi.2572.
- Doğan, D., ve Demirkan, Ö. (2020). Üniversite öğrencilerinin kendilerine ilişkin dijital okuryazarlık algıları. 7. *Uluslararası Sosyal Beşeri Ve Eğitim Bilimleri Kongresi Kitabı* içinde, 13.
- Doğanay, A. (2016). Sosyal bilgiler eğitiminde eleştirel düşünme. D. Dilek (Der.) *Sosyal Bilgiler Eğitimi* (1. bs, ss. 417-433). Pegem Akademi. doi: 10.14527/9786053649816.
- Esen, U. (2012). *Okul yöneticilerinin yönetici kaygı düzeyleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi], Ahi Evran Üniversitesi. YÖK Tez No: 313265.
- Feyzioğlu, B. İ. (2016). *Eğitimde sosyal medyanın kullanılmasına ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri*. [Yüksek Lisans Tezi], Afyon Kocatepe Üniversitesi. YÖK Tez No: 430950.
- Giray, N. (2006). *Okul yöneticilerinin yönetsel karar verme/problem çözme yeterliliği*. [Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi. YÖK Tez No: 190277.
- Gürkan, H. ve Toprakçı, E. (2018). İlkokul Müdürlerinin mesleki gelişimi, *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9(2): 2018, 64-81. doi: 10.19160/ijer.434582.
- Hotaman, D., Öğretir Özçelik, A. D., ve Tuğluk, M. N. (2019). Ekonomik açıdan 21. yüzyıl becerileri. A. D. Öğretir Özçelik ve M. N. Tuğluk (Ed), *Eğitimde ve Endüstride 21. Yüzyıl Becerileri* (3. bs, ss. 277-305) içinde. Pegem Akademi. doi: 10.14527/9786052414699.
- Keser, Z. ve Gedikoğlu, T. (2008). Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(2): 1-23.
- Korkmaz, M. (2008). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(1): 75-98.
- MEB. (2019). İlköğretim Okulları Türkçe Öğretim Programı. *Milli Eğitim Bakanlığı*. <http://mufredat.meb.gov.tr/ProgramDetay.aspx?PID=663>

- Öğretir Özçelik, A. D. (2019). İnovasyon, yaratıcılık ve yenilenme. A. D. Öğretir Özçelik ve M. N. Tuğluk (Ed), *Eğitimde ve Endüstride 21. Yüzyıl Becerileri* (3. bs, 1-25) içinde. Pegem Akademi. doi: 10.14527/9786052414699.
- Öğretir Özçelik, A. D. ve Eke, K. (2019). Sosyal ve kültürlerarası beceriler. A. D. Öğretir Özçelik ve M. N. Tuğluk (Ed), *Eğitimde ve Endüstride 21. Yüzyıl Becerileri* (3. bs, s. 137-159) içinde. Pegem Akademi. doi: 10.14527/9786052414699.
- Özdemir, S., Çoban, Ö., ve Bozkurt, S. (2020). Examination of the relationship between school principals' 21st century skills and their strategic leadership according to teachers' opinions. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 10(2): 399–426. doi: 10.14527/pegegog.2020.014.
- Özer, N. ve Kış, A. (2015). Okul müdürlerinin zaman yönetimi becerileri ile yaşadıkları iş aile çatışması arasındaki ilişki. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori Ve Uygulama*, 6(11): 103-122.
- Partnership. (2011). *Partnership. Framework for 21st Century Learning*. <https://www.battelleforkids.org/networks/p21>
- Rolstad, A. ve Moseng, B. (2002). Global education in manufacturing–GEM. *CIRP International Manufacturing Education Conference CIMEC*, 1–13.
- Sezer, N. (2011). *Medya Okuryazarlığı*. http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/medya_okuryazarligi_u137.pdf
- Şimşek, Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki (Eskişehir ili örneği)*. [Doktora Tezi], Anadolu Üniversitesi. YÖK Tez No: 124664.
- Şişman, M. (2014). Liderlik ve yönetim. M. Şişman (Ed.) *Öğretim Liderliği* (5. bs, 1-17) içinde. Pegem Akademi.
- Taş, A. (2009). Ortaöğretim okulu müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının değerlendirilmesi. *Inonu University Journal Of The Faculty Of Education*, 10(2): 1-18.
- TDK. (2020). Türk Dil Kurumu. <https://sozluk.gov.tr/>
- Thomas, C. H. (2009). *Three-skill of effective administrators and their comfort level in the conduct of the performance evaluations of school psychologists* (Unpublished Doctorate Dissertation). Bowling Green State University.
- Turan, S. ve Ebiçlioğlu, N. (2002). Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8(3): 444-458.
- Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi. (2016). *T.C. Resmi Gazete* (29581, 2 Ocak 2016).
- Uzun, T. ve Ayık, A. (2016). Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin genel ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Mersin University Journal of the Faculty of Education*, 12(2): 672-688. doi: 10.17860/efd.87017.
- Wilson, M., Scalise, K., ve Gochyyev, P. (2015). Rethinking ICT literacy: From computer skills to social network settings. *Thinking Skills and Creativity*, 18: 65–80. doi: 10.1016/j.tsc.2015.05.001.
- Yener, S. (2019). Girişimcilik ve benlik yönelimi. A. D. Öğretir Özçelik ve M. N. Tuğluk (Ed), *Eğitimde ve Endüstride 21. Yüzyıl Becerileri* (3. bs, s. 119-136) içinde. Pegem Akademi. doi: 10.14527/9786052414699.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6.Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 17(2): 277-394.
- Yin, R., K. (2014). *Qualitative research from start to finish*. London: The Guilford Press. A Division of Guilford Publications, Inc.

İletişim/Correspondence

Abdullah ÇEVİK

cevik-abdullah@hotmail.com

Prof. Dr. Hasan DEMİRTAŞ

hasan.demirtas@inonu.edu.tr