

GÜVENLİK ÇALIŞMALARI DERGİSİ

Turkish Journal of Security Studies

ISSN: 2148-6166

e-ISSN: 2757-7716

Cilt / Vol: 27

Sayı / Issue: 1

Yıl / Year: 2025

Muhammed KARAKUŞ

A Bibliometric Analysis of Demobilization, Disarmament and Reintegration

Uğur DEMİRCİ, Recep ÇENGEL

Korkutma Yöntemiyle İşlenen İletişim Yoluyla Dolandırıcılıkla Mücadele: Polis Özel Güvenlik İş Birliği

Tuğba AYDIN HALİSOĞLU

Avrupa Birliği ve Akıllı Sınırlar: Sınır Yönetimi ve Güvenlik Üzerine Bir İnceleme

Abdullah ÇELİK

Gelişmişlik ve Ekonomik Durumlarına Göre Kentlerde Suç Eğilimleri ve Muhtemel Sebepleri

Hasan GÜL

Bilginin Kıymetlendirilmesinde Düşünmenin Rolü: İstihbarat Analizi ve Eleştirel Düşünme

Şükrü Can ÖZTÜRK

Drone As First Responder (DFR) Sistemleri: Tanımı, İşleyişi, A.B.D Uygulama Örneği ve Türkiye'deki Uygulanabilirliğine Yönelik SWOT Analizi

Fatih DİKEN

21. Yüzyıl Yetkinlik Çerçeveleri Işığında Liderlik Becerilerinin İncelenmesi: Polis Amirliği Eğitimi Üzerine Bir Değerlendirme



GÜVENLİK ÇALIŞMALARI DERGİSİ

Turkish Journal of Security Studies

ISSN: 2148-6166 • e-ISSN: 2757-7716 • Yıl/Year: 27 • Cilt/Volume: 27 • Sayı/Issue: 1 • Haziran/June 2025

Yayın Sahibi / Owned by

Polis Akademisi Başkanlığı Güvenlik Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü adına

İmtiyaz Sahibi / Published by

Prof. Dr. Murat BALCI, Polis Akademisi Başkanı

Bilimsel Yayın Koordinatörü

Dr. Öğr. Üyesi Hande BİLGİN

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü / Issuing Editor

Murat GÜNAY, 2. Sınıf Emniyet Müdürü

Yayın Kurulu / Editorial Board

- Prof. Dr. Ahmet Kemal BAYRAM, Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet UYSAL, İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Ali BALCI, Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Ali Resul USUL, İstanbul Medipol Üniversitesi
Prof. Dr. Alim YILMAZ, İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Prof. Dr. Bayram Ali SONER, Polis Akademisi
Prof. Dr. Birol AKGÜN, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Prof. Dr. Hamit Emrah BERİŞ, Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr. İbrahim DURSUN, Polis Akademisi
Prof. Dr. Mehmet Akif KİREÇCİ, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Mesut ÖZCAN, Diplomasi Akademisi
Prof. Dr. Murat OKÇU, Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Murat ÖNDER, Boğaziçi Üniversitesi
Prof. Dr. Orçun İMGA, Polis Akademisi
Prof. Dr. Sıtkı YILDIZ, Polis Akademisi
Prof. Dr. Yusuf Furkan ŞEN, Polis Akademisi
Doç. Dr. Hüseyin ARSLAN, Polis Akademisi
Doç. Dr. Kevser Begüm İSBİR, Polis Akademisi
Dr. Anselmo del Morral TORES, Centro Universitario de la Guardia Civil
Dr. Vince VARİ, Macaristan Ulusal Kamu Üniversitesi

Danışma Kurulu / Advisory Board

- Prof. Dr. Ahmet İÇDUYGU, Koç Üniversitesi
Prof. Dr. Ali BİRİNCİ, Polis Akademisi, Emekli
Prof. Dr. Eyyüp Günay İSBİR, Emeritus, Ankara
Prof. Dr. Martha CRENSHAW, Stanford University
Prof. Dr. Musa Mohammed MAHMOUD, National Ribat University
Prof. Dr. Nigel FIELDING, University of Surrey
Prof. Dr. Omar ASHOUR, University of Exeter
Prof. Dr. Onur Ender ASLAN, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Ruşen KELEŞ, Kapadokya Üniversitesi
Doç. Dr. Jaishankar GANAPATHY, Norwegian Police University
Dr. Szabolcs MATYAS, Macaristan Ulusal Kamu Üniversitesi

Editör / Editor in Chief: Prof. Dr. Şenol YAPRAK

Editör Yardımcısı / Managing Editor: Doç. Dr. Ömer ÖZKAYA

Alan Editörleri / Section Editors: Dr. Öğr. Üyesi Birce BEŞGÜL ve Dr. Öğr. Üyesi Aslıhan KÜÇÜKER

Mizanpaj Editörleri / Technical Editors: Arş. Gör. Yasemin KAYMAZ ve Arş. Gör. Zeynep ŞİMŞEK

Türkçe Dil Editörü / Turkish Language Editor: Öğr. Gör. Sena BAYKAL

İngilizce Dil Editörü / English Language Editor: Öğr. Gör. Nurefşan TERCAN ÇETİNKAYA

Sekretarya / Secretary: Barış ZAFRAK

Tasarım / Design: Yunus Emre OCAK

Her hakkı saklıdır. © Güvenlik Çalışmaları Dergisi yılda iki kez yayınlanan bilimsel hakemli ve süreli bir yayındır. Güvenlik Çalışmaları Dergisi'nde yayınlanan makalelerdeki görüş ve düşünceler yazarların kendi kişisel görüşleri olup, hiçbir şekilde Polis Akademisinin veya Emniyet Genel Müdürlüğü'nün görüşlerini ifade etmez. Makaleler sadece dergiye referans verilerek akademik amaçla kullanılabilir. Güvenlik Çalışmaları Dergisi, ULAKBİM TR Dizin, Index Copernicus, Eurasian Scientific Journal Index ve Akademia Sosyal Bilimler İndeksi'nde (ASOS Index) taranmaktadır.

Yazışma Adresi / For Correspondence: Polis Akademisi Başkanlığı, Güvenlik Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü, Necatibey Cad: 108, 06580 Anıttepe - Çankaya - Ankara / TÜRKİYE Tel: +90 (312) 462 90 43
E-posta: guvenlikcalismalari@pa.edu.tr

Baskı: Polis Akademisi Başkanlığı Basım ve Yayımlar Şube Müdürlüğü Fatih Sultan Mehmet Bulvarı No:218, 06200 Yenimahalle, Ankara Sertifika No: 45724

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

Editörden1

Makaleler

Muhammed KARAKUŞ

A Bibliometric Analysis of Demobilization, Disarmament and Reintegration.....2
Silahsızlanma, Terhis ve Yeniden Entegrasyon Üzerine Bibliyometrik Bir Analiz
(*Araştırma Makalesi/Research Article*)

Uğur DEMİRCİ, Recep ÇENGEL

Korkutma Yöntemiyle İşlenen İletişim Yoluyla Dolandırıcılıkla Mücadele: Polis Özel Güvenlik İş Birliği.....30
Struggle with Fraud through Communication Committed By Intimidation Method: Police Private Security Cooperation
(*Araştırma Makalesi/Research Article*)

Tuğba AYDIN HALİSOĞLU

Avrupa Birliği ve Akıllı Sınırlar: Sınır Yönetimi ve Güvenlik Üzerine Bir İnceleme56
European Union and Smart Borders: A Review on Border Management and Security
(*İnceleme Makalesi/Review Article*)

Abdullah ÇELİK

Gelişmişlik ve Ekonomik Durumlarına Göre Kentlerde Suç Eğilimleri ve Muhtemel Sebepleri82
Crime Trends and Possible Causes in Cities According to Their Development and Economic Status
(*Araştırma Makalesi/Research Article*)

Hasan GÜL

Bilginin Kıymetlendirilmesinde Düşünmenin Rolü: İstihbarat Analizi ve Eleştirel Düşünme95
The Role of Thinking in Evaluating Knowledge: Intelligence Analysis and Critical Thinking
(*Araştırma Makalesi/Research Article*)

Şükrü Can ÖZTÜRK

Drone As First Responder (DFR) Sistemleri: Tanımı, İşleyişi, A.B.D Uygulama Örneği ve Türkiye’deki Uygulanabilirliğine Yönelik SWOT Analizi123
Drone As First Responder (DFR) Systems: Definition, Operation, U.S. Application Example and SWOT Analysis of its Applicability in Türkiye
(*Araştırma Makalesi/Research Article*)

Fatih DİKEN

21. Yüzyıl Yetkinlik Çerçevesi Işığında Liderlik Becerilerinin İncelenmesi: Polis Amirliği Eğitimi Üzerine Bir Değerlendirme146
An Examination of Leadership Skills in the Light of 21st-Century Competency Frameworks: An Evaluation on Police Supervisor Training
(*İnceleme Makalesi/Review Article*)

Yazarlara Notlar.....175

21. Yüzyıl Yetkinlik Çerçevesi Işığında Liderlik Becerilerinin İncelenmesi: Polis Amirliği Eğitimi Üzerine Bir Değerlendirme

Fatih DİKEN*

Öz: Bu araştırma, çağdaş liderlik anlayışının eğitimle ilişkisini, uluslararası düzeyde kabul gören 21. yüzyıl yetkinlik çerçeveleri temelinde incelemektedir. Söz konusu çerçeveler; bireylerin dijital, sosyal ve ekonomik olarak dönüşen dünyada etkili bir şekilde varlık gösterebilmeleri için gerekli bilgi, beceri, tutum ve değerleri tanımlayan referans dokümanlar niteliğindedir. Bu bağlamda liderlik, yalnızca yönetsel bir rol olmanın ötesinde; etik davranış, toplumsal sorumluluk, iş birliği ve değişimi yönetme gibi çok boyutlu yeterlilikleri kapsayan bir alan olarak ele alınmaktadır. Araştırmada, farklı ülke ve kurumlarca geliştirilen uluslararası yetkinlik çerçevelerinde liderlik becerilerinin nasıl tanımlandığı analiz edilmiş ve bu boyutlar, polis amirlerinin eğitimine katkı sunacak bir perspektiften değerlendirilmiştir. Nitel araştırma yönteminin benimsendiği çalışmada, durum çalışması deseni kullanılmış; veriler doküman incelemesi yoluyla toplanmış ve betimsel analiz yaklaşımıyla çözümlenmiştir. Analizler sonucunda, liderlik yetkinliklerinin Takım Çalışması ve İş birliği, Etik ve Sosyal Sorumluluk, Dijital Okuryazarlık ve Teknoloji, Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme, Yenilikçilik ve Gelişim Odaklılık, Öz-Yönetim ve Esneklik, Stratejik Karar ve Vizyon, Katılımcı Liderlik ve Sürdürülebilirlik ile İletişim ve İlham Verme olmak üzere dokuz temada toplandığı belirlenmiştir. Çalışma sonucunda, bu liderlik yetkinliklerinin ve alt becerilerinin, polis amirliği temel eğitim müfredatı ile hizmet içi eğitim programlarına entegre edilmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: 21. Yüzyıl Becerileri, Liderlik, Liderlik Yetkinliği, Polis Eğitimi ve Liderlik

* Dr., Emniyet Genel Müdürlüğü, fathdiken@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6108-3570

An Examination of Leadership Skills in the Light of 21st-Century Competency Frameworks: An Evaluation on Police Supervisor Training

Fatih DİKEN*

Abstract: This study examines the relationship between contemporary leadership concepts and education through the lens of internationally recognized 21st-century competency frameworks. These frameworks serve as reference documents that define the knowledge, skills, attitudes, and values necessary for individuals to thrive in an increasingly digital, social, and economic environment. In this context, leadership is conceptualized not only as a managerial role but also as a multidimensional competency encompassing ethical behavior, social responsibility, collaboration, and the ability to manage change. The study analyzes how leadership is addressed within international competency frameworks developed by various countries and institutions and evaluates these dimensions from a perspective that can contribute to the education of police supervisors. Employing a qualitative research method, the study adopts a case study design. Data were collected through document analysis and analyzed using a descriptive approach. The findings indicate that leadership competencies are grouped under nine main themes: Teamwork and Collaboration; Ethics and Social Responsibility; Digital Literacy and Technology; Critical Thinking and Problem Solving; Innovation and Development Orientation; Self-Management and Flexibility; Strategic Decision-Making and Vision; Participatory Leadership and Sustainability; and finally, Communication and Inspiration. The study concludes with the recommendation that these identified leadership competencies and their associated skills be integrated into both the basic training curriculum and in-service training programs for police supervisors.

Keywords: 21st-century Skills, Leadership, Leadership Competence, Police Education, Leadership in Police Training

* Ph.D., Turkish National Police (General Directorate of Security), fathdiken@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6108-3570

Giriş

Liderlik; tarih boyunca farklı toplumsal yapılar, kültürel normlar ve örgütsel ihtiyaçlar doğrultusunda yeniden tanımlanmış, dönemsel koşullara göre farklı biçimlerde yorumlanmıştır. Klasik liderlik anlayışlarında lider; çoğunlukla otorite sahibi, hiyerarşik düzende en üst konumda yer alan, yön gösteren ve izleyiciler üzerinde doğrudan etkisi olan bir figür olarak tanımlanmıştır. Bu yaklaşımda liderlik, çoğunlukla doğuştan getirilen niteliklere atfedilmiştir (Bass, 1990; Burns, 1978). Ancak zaman içinde liderlik yalnızca bireysel güç ya da karizma ile açıklanamaz hâle gelmiş; etkili iletişim, vizyon oluşturma, duygusal zekâ, etik yönelim ve ekip çalışması gibi çok boyutlu becerilerle ilişkilendirilerek daha kapsayıcı biçimde ele alınmıştır (Northouse, 2019; Yukl, 2013).

Günümüzde, özellikle dijitalleşme, küreselleşme, toplumsal çeşitlilik, karmaşık karar süreçleri ve belirsizlik ortamı gibi unsurların artmasıyla birlikte, liderlik daha da çok yönlü bir yapıya kavuşmuştur. Bu çerçevede dönüşümcü, otantik, paylaşılan ve etkileşimsel liderlik gibi yaklaşımlar ön plana çıkmakta; liderden sadece yön gösteren bir otorite değil, aynı zamanda anlam yaratan, iş birliği kuran, etik değerleri önceleyen ve toplumsal fayda üreten bir figür olması beklenmektedir (Avolio ve Gardner, 2005; Goleman, 2000).

Bu dönüşüm, yalnızca ekonomik yapıları değil; sosyal, kültürel ve kurumsal sistemleri de derinden etkilemekte ve sürekli bir değişimi beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda eğitim sistemleri, geleneksel bilgi aktarımı temelli yapıdan uzaklaşarak problem çözme, eleştirel düşünme, yaratıcılık ve değer temelli öğrenme gibi çok boyutlu becerilere odaklanan yeni bir anlayışı benimsemektedir (Scott, 2015). Eğitim artık yalnızca bilgi aktarmayı değil; bireyin bilgiyi yapılandırmasını, anlamlandırmasını ve yaşamla ilişkilendirmesini hedeflemektedir.

Bu yaklaşıma paralel olarak birçok uluslararası kuruluş, 21. yüzyıl becerileri kapsamında çeşitli yeterlik çerçeveleri oluşturmuştur. Bu çerçeveler, bireylerin yalnızca mesleki başarıya değil; aynı zamanda dijital vatandaşlık, etik sorumluluk, iş birliği, yaşam boyu öğrenme ve toplumsal katılım gibi alanlarda da yetkin hâle gelmelerini hedeflemektedir (Voogt ve Roblin, 2012; Vuorikari vd., 2022). Bu çerçevelerde liderlik, doğrudan bir başlık altında sunulmasa da liderliğin temel bileşenleri olan stratejik düşünme, ekip yönetimi, toplumsal sorumluluk alma ve etik karar verebilme gibi beceriler genel yeterlik alanlarında örtük biçimde yer almaktadır.

Bu noktada liderlik, yalnızca yönetsel pozisyonlara özgü bir rol olmaktan çıkmakta; yaşamın her alanında kullanılabilen, bireyin etik, toplumsal ve dijital bağlamlarda da aktif olduğu bir yetkinlik biçimi olarak yeniden tanımlanmaktadır. Bu dönüşüm, özellikle kamu güvenliğinin sağlanmasında kritik görev üstlenen polis teşkilatları açısından daha da büyük önem taşımaktadır.

Günümüzün karmaşık güvenlik sorunları; yalnızca hukuki bilgi ya da fiziksel müdahale becerisiyle değil, eleştirel düşünebilen, iletişim kurabilen, empati ve etik farkındalık sahibi lider polis amirlerinin varlığıyla daha etkin yönetilebilmektedir. Örneğin, Dubai Polis Teşkilatı üzerine yapılan güncel bir araştırmada; dönüşümcü liderlik ilkelerinin polis memurlarının motivasyonu, örgütsel bağlılığı ve vatandaşlarla kurdukları ilişki üzerinde doğrudan etkili olduğu görülmüştür (Almazrouei, 2025). Bu bulgu, liderliğin doğuştan gelen bir nitelik değil, özellikle eğitim yoluyla geliştirilebilecek bir beceri olduğunu ortaya koymaktadır.

Dolayısıyla polis eğitimi, yalnızca emir-komuta düzenine veya fiziksel yeterliklere değil; bireylerin çok boyutlu liderlik becerileri kazanmasını sağlayacak pedagojik bir çerçeveye de odaklanmalıdır. 21. yüzyıl yetkinlikleri ile uyumlu liderlik eğitimleri, yalnızca kurum içi verimliliği değil; aynı zamanda vatandaşla kurulan güven ilişkisini ve kamu güvenliğinin demokratikleşmesini de destekleyecektir.

Uluslararası Alanda Yer Alan 21. Yüzyıl Becerileri Çerçevesi ve Eğitim ile İlişkisi

21. yüzyılın hızla değişen sosyal, ekonomik ve teknolojik bağlamında bireylerin başarılı, üretken ve katılımcı yurttaşlar olarak varlık gösterebilmeleri için gerekli olan beceriler çeşitli ulusal ve uluslararası kurumlar tarafından farklı çerçeveler altında tanımlanmıştır. Bu çerçeveler hem eğitim politikalarının yönünü belirlemiş hem de öğretim programlarının yeniden yapılandırılmasına katkı sağlamıştır. Aşağıda, 21. yüzyıl becerilerine ilişkin öne çıkan 13 uluslararası çerçeve, tarihsel gelişim sırasına göre ayrıntılı biçimde özetlenmiştir.

ISTE Standartları (1998, 2007, 2016)

Uluslararası Eğitimde Teknoloji Topluluğu (ISTE), dijital çağda eğitimcilerin ve öğrencilerin teknolojiyle bütünleşik bir öğrenme deneyimi yaşamasını hedeflemiştir. İlk kez 1998 yılında yayımlanan standartlar, 2007 ve 2016'da güncellenerek güçlendirilmiştir. 2016 sürümünde öğrenciler için yedi anahtar yeterlik tanımlanmıştır: Güçlendirilmiş Öğrenci, Dijital Vatandaş, Bilgi İnşacısı, Yenilikçi Tasarımcı, Bilişimsel Düşünen Kişi, Yaratıcı İletişimci ve Küresel İşbirlikçi. Bu standartlar, bireylerin dijital ortamlarda etik, yaratıcı, iş birlikçi ve problem çözme temelli roller üstlenmesini teşvik etmektedir (ISTE, 2016).

P21 – Partnership for 21st Century Learning (2002, revize: 2009)

P21 çerçevesi; bilişsel, kişisel ve sosyal becerilerin birlikte ele alındığı bütüncül bir model sunar. “4C” olarak bilinen Eleştirel Düşünme, İletişim, İş Birliği ve

Yaratıcılık bu çerçevenin temelini oluşturur. Bu modelde akademik bilgi alanları; bilgi, medya ve teknoloji becerileriyle desteklenmekte, yaşam ve kariyer becerileri ile tamamlanmaktadır. Bu yapı, bireylerin hem öğrenme süreçlerinde hem de yaşam boyu karşılaşacakları durumlarda gerekli donanımı edinmelerini hedefler (Partnership for 21st Century Learning, 2009).

OECD DeSeCo Projesi (2003)

OECD tarafından yürütülen “Defining and Selecting Key Competencies” (DeSeCo) projesi, bireylerin toplumda etkin roller üstlenebilmeleri için gerekli yeterlikleri üç temel başlıkta sınıflandırır: (1) Etkileşimde bulunmak (farklı sosyal gruplarla etkili iletişim kurmak ve iş birliği yapmak), (2) Otonom hareket etmek (kişisel hedefler belirleyip sorumluluk üstlenmek), (3) Bütüncül yaşam bağlamlarında araçları kullanmak (dil, bilgi, teknoloji gibi kaynaklardan anlamlı şekilde yararlanmak). Bu çerçeve, yetkinlikleri yalnızca bireysel değil, aynı zamanda toplumsal bağlamda da anlamlı hâle getirmeyi hedefler (Rychen ve Salganik, 2003).

enGauge 21st Century Skills Framework (2003)

enGauge çerçevesi, teknolojik okuryazarlığı ve yaşam boyu öğrenmeyi merkezine alan bir yapıdır. Dört temel beceri alanı tanımlanmıştır: (1) Dijital Çağ Okuryazarlıkları (temel, görsel, bilgi, teknolojik, küresel farkındalık), (2) Yüksek Düzey Düşünme Becerileri (sentez, analiz, değerlendirme), (3) Kişisel Özellikler (uyum, merak, güvenilirlik, liderlik), (4) Sürekli Öğrenme. Bu çerçeve hem öğrenciler hem de öğretmenler için çağın gerekliliklerine yanıt veren bir öğrenme ekosistemi oluşturmayı amaçlar (Lemke, 2002).

Avrupa Temel Yeterlikler Çerçevesi (2006, revize: 2018)

Avrupa Komisyonu tarafından geliştirilen bu çerçeve, yaşam boyu öğrenme perspektifiyle bireylerin kişisel gelişimine ve istihdam edilebilirliğine katkı sunmayı amaçlar. Sekiz temel yeterlik belirlenmiştir: (1) Anadilde iletişim, (2) Yabancı dilde iletişim, (3) Matematiksel yeterlik ve bilim/teknoloji yeterliği, (4) Dijital yeterlik, (5) Öğrenmeyi öğrenme, (6) Sosyal ve vatandaşlık yeterlikleri, (7) Girişimcilik, (8) Kültürel farkındalık ve ifade. 2018 güncellemesiyle, dijitalleşme, çevresel bilinç ve demokratik katılım gibi temalar daha da öne çıkmıştır (European Commission, 2019).

Trilling ve Fadel Modeli (2009)

Trilling ve Fadel’in modeli, bilgi (what we know), beceri (what we do), ve karakter (how we behave) olmak üzere üçlü bir yapı üzerine inşa edilmiştir. Bu

model; öğrencilerin eleştirel düşünme, problem çözme, iletişim ve iş birliği gibi öğrenme ve yenilikçilik becerileri; bilgi ve medya okuryazarlığı gibi bilgi, medya ve teknoloji becerileri; sorumluluk, liderlik ve özyönetim gibi yaşam ve kariyer becerileri geliştirmesini öngörür. Eğitim sistemlerinin bu üç alandaki dengeyi sağlaması gerektiğini savunur (Trilling ve Fadel, 2009).

ATC21S – Assessment and Teaching of 21st Century Skills (2009–2012)

Melbourne Üniversitesi öncülüğünde yürütülen ATC21S projesi, 21. yüzyıl becerilerinin öğretimi ve değerlendirilmesi konularında uluslararası düzeyde rehberlik sağlamayı amaçlamıştır. Proje kapsamında “21. yüzyıl becerileri” dört ana gruba ayrılmıştır: (1) Yollarla Düşünmek (eleştirel düşünme, problem çözme), (2) Araçlarla Çalışmak (bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımı), (3) İnsanlarla Çalışmak (iletişim, takım çalışması), (4) Kendini Yönetmek (öz düzenleme, sorumluluk). ATC21S’nin en özgün katkısı, bu becerilerin ölçülmesine ilişkin dijital temelli yenilikçi araçlar geliştirmesidir (Griffin, McGaw ve Care, 2012).

UNESCO Küresel Vatandaşlık Eğitimi (GCED) (2012–2015)

UNESCO tarafından geliştirilen GCED çerçevesi; barışın, insan haklarının, sürdürülebilir kalkınmanın ve evrensel değerlerin eğitim yoluyla desteklenmesini amaçlar. Bu çerçeve bireylerin sadece bilgiye değil; değerler, tutumlar ve davranışlara da sahip olmalarını hedefler. GCED dört öğrenme boyutu üzerinden yapılandırılmıştır: (1) Bilişsel (küresel konular hakkında bilgi), (2) Sosyal-duygusal (hoşgörü, empati, dayanışma), (3) Davranışsal (aktif yurttaşlık, sosyal katılım), (4) Eylem odaklı öğrenme. UNESCO, bu model ile küresel sorunlara duyarlı bireyler yetiştirmeyi öngörmektedir (UNESCO, 2015).

DigComp – Avrupa Dijital Yeterlikler Çerçevesi (2013, revize: 2022)

Avrupa Komisyonu tarafından yayımlanan Dijital Yeterlikler Çerçevesi (Digital Competence Framework – DigComp), bireylerin dijital ortamlarda etkili ve güvenli biçimde hareket etmeleri için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumları tanımlar. Çerçeve beş ana yeterlik alanı içerir: (1) Bilgi ve veri okuryazarlığı, (2) İletişim ve iş birliği, (3) Dijital içerik üretimi, (4) Güvenlik, (5) Problem çözme. 2022 güncellemesiyle dijital refah, çevrim içi etik ve sürdürülebilir dijital davranışlar gibi kavramlara da yer verilmiştir (Vuorikari vd., 2022).

World Economic Forum – New Vision for Education (2015) Çerçevesi

World Economic Forum (2015) tarafından geliştirilen *New Vision for Education* çerçevesi; bireylerin dijital dönüşüm çağında başarılı olabilmeleri için yalnızca bilgi edinmelerini değil; aynı zamanda bu bilgiyi etkin, yaratıcı ve etik biçimde

kullanabilmelerini hedeflemektedir. Çerçeve; temel okuryazarlıklar, yetkinlikler ve karakter özellikleri olmak üzere üç boyutta yapılandırılmıştır.

İlk boyut olan temel okuryazarlıklar, bireylerin modern dünyada etkili bir şekilde varlık gösterebilmesi için gereken temel bilgi alanlarını kapsamaktadır. Bu alanlar; dil, matematik, bilim, bilgi ve iletişim teknolojileri (ICT), finansal okuryazarlık, vatandaşlık bilinci ve kültürel farkındalık gibi alanlardan oluşmaktadır. Bu yönüyle bireylerin çok disiplinli bir bilgi birikimiyle donanmış olması gerektiği vurgulanmaktadır. İkinci boyut olan yetkinlikler; bireylerin karmaşık problemleri çözebilme, yaratıcı düşünme, etkili iletişim kurma ve iş birliği içinde çalışma becerilerini içermektedir. Bu alanda özellikle 4C olarak bilinen beceriler (eleştirel düşünme, iletişim, iş birliği ve yaratıcılık), liderlik becerilerinin temel bileşenleriyle doğrudan ilişkilidir. Çerçeveye göre liderlik, bu yetkinliklerin aktif biçimde kullanılmasıyla mümkün hâle gelmektedir. Üçüncü boyut olan karakter özellikleri ise bireyin etik değerlere bağlılığı, kişisel motivasyonu ve sosyal duyarlılığı üzerine kuruludur. Merak, azim, liderlik, sorumluluk bilinci, kültürlerarası duyarlılık ve uyum gibi karakter temelli yeterlikler, yalnızca bireysel başarıyı değil; aynı zamanda toplumsal katkıyı da önceleyen bir liderlik anlayışının temelini oluşturmaktadır.

CCR – Center for Curriculum Redesign 4D Model (2015)

Müfredat Yeniden Tasarımı Merkezi (Center for Curriculum Redesign – CCR) tarafından geliştirilen 4 Boyutlu Eğitim Modeli, bireylerin 21. yüzyılın belirsizlikleri içinde esneklikle baş edebilmesi için dört temel boyut önerir: (1) Bilgi (disiplinler arası öğrenme), (2) Beceriler (yaratıcılık, eleştirel düşünme, iletişim, iş birliği), (3) Karakter (ahlak, merak, azim, liderlik), (4) Meta-öğrenme (öğrenmeyi öğrenme, bilişsel farkındalık). Model; bireyin yalnızca akademik başarıya değil, anlamlı ve değer temelli bir yaşama hazırlanmasına katkı sağlar (Fadel vd., 2015).

OECD Learning Compass 2030 (2019)

OECD tarafından geliştirilen Learning Compass 2030; bireylerin 21. yüzyılın belirsizliklerle dolu, karmaşık ve hızlı değişen dünyasında anlamlı bir yaşam sürebilmeleri için gerekli bilgi, beceri, tutum ve değerleri edinmelerini hedefleyen bir öğrenme çerçevesidir (OECD, 2019). Bu model; sadece akademik içeriklere odaklanmak yerine, bireyin çok yönlü gelişimini esas alır ve öğrenmenin yönünü bireysel amaçlar, toplumsal sorumluluklar ve etik değerlerle ilişkilendirir.

Çerçevenin temelini “bilgi, beceriler, tutumlar ve değerler” oluşturur. Öğrencilerin yalnızca bilişsel açıdan değil, aynı zamanda duyuşsal ve etik yönden de donanımlı bireyler olmaları hedeflenir. Bu yaklaşım, eğitim sistemlerinin öğrencileri sadece sınavlara değil; aynı zamanda yaşamın karşılaştığı ahlaki, sosyal ve çevresel sorunlara hazırlaması gerektiği anlayışıyla uyumludur.

Learning Compass 2030’un ayırt edici yönlerinden biri de “dönüştürücü yeterlikler” (transformative competencies) kavramıdır. OECD bu kapsamda üç yeterliği ön plana çıkarır: yeni değerler yaratmak, çelişkileri ve ikilemleri uzlaştırmak ve bireysel-toplumsal sorumluluk almak. Bu yeterlikler, öğrencilerin yalnızca değişime uyum sağlayan değil, aynı zamanda değişimi yönlendiren ve toplumsal katkı sunan bireyler olmalarını hedefler.

Öğrenci ajansı (student agency) ise çerçevenin merkezinde yer alır. Bu kavram, öğrencilerin kendi öğrenme süreçlerinde aktif rol üstlenmelerini, karar alma süreçlerine katılmalarını ve yaşam boyu öğrenen bireyler hâline gelmelerini ifade eder. “Pusula” metaforu da tam bu noktada devreye girer: Bireylerin içsel yön bulma becerileriyle kendi öğrenmelerini şekillendirmeleri beklenir.

OECD Learning Compass 2030 çerçevesi, bireylerin sadece akademik değil; aynı zamanda etik, sosyal ve duygusal yönden gelişimini esas alan değer temelli bir eğitim anlayışı sunar. Bu yönüyle çerçeve, sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda bilinçli, sorumlu ve dönüşüm odaklı bireyler yetiştirmeyi amaçlayan küresel bir vizyon ortaya koyar (OECD, 2019).

LifeComp – Avrupa Kişisel ve Sosyal Yeterlikler Çerçevesi (2020)

LifeComp – Avrupa Kişisel ve Sosyal Yeterlikler Çerçevesi, Avrupa Komisyonu tarafından bireylerin yaşam boyu öğrenme süreçlerinde geliştirmesi gereken kişisel, sosyal ve öğrenmeye yönelik yeterlikleri tanımlamak amacıyla 2020 yılında geliştirilmiştir (Sala vd., 2020). Çerçeve, üç temel alanda toplam dokuz yeterliği kapsamaktadır: kişisel (özfarkındalık, öz düzenleme, esenlik), sosyal (empati, iletişim, iş birliği) ve öğrenmeye yönelik yeterlikler (büyüme zihniyeti, eleştirel düşünme, öğrenme stratejileri). Bu yapı, bireylerin yalnızca bilişsel açıdan değil; duyuşsal, sosyal ve öğrenme kapasitesi bakımından da çok boyutlu gelişimini hedeflemektedir.

LifeComp çerçevesi; bireyin kendisiyle, toplumsal çevresiyle ve öğrenmeyle kurduğu ilişkiyi dönüştürmeye yönelik değer temelli bir yaklaşım sunar. Özellikle empati, etik farkındalık, demokratik katılım ve kişisel esenlik gibi kavramlar ön plana çıkmakta; bu sayede Avrupa Birliği’nin kapsayıcı, sürdürülebilir ve insan odaklı eğitim politikalarıyla bütünleşmektedir (Sala vd., 2020). LifeComp yalnızca öğrenciler için değil; yetişkinler, öğretmenler ve tüm yaşam boyu öğreniciler için uygulanabilir bir yeterlik modeli olarak vatandaşlık eğitimi bağlamında da önemli bir referans çerçevesi niteliği taşımaktadır.

Liderlik Kuramları ve 21. Yüzyıl Perspektifinden Liderlik

Liderlik olgusu, tarihsel süreç içerisinde farklı kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde ele alınmış ve zamanla toplumsal ihtiyaçlar, örgütsel yapılar ve kültürel değişimler doğrultusunda yeniden tanımlanmıştır. Klasik liderlik kuramları genellikle liderin

doğuştan sahip olduğu niteliklere (özellik kuramı) ve otoriter-yönetimsel rolüne odaklanmıştır. Özellikle 20. yüzyılın ilk yarısında yaygın olan bu yaklaşımlar, liderliği çoğunlukla hiyerarşik yapı içerisinde konumlandırmış; liderin vizyon belirleme, karar alma ve izleyicileri yönlendirme gibi görevlerini ön planda tutmuştur (Bass, 1990; Stogdill, 1974).

Zamanla bu tek boyutlu liderlik anlayışı; örgütlerdeki sosyal ilişkilerin artması, çalışan katılımının önem kazanması ve karmaşık sorunların çok paydaşlı çözümler gerektirmesi gibi nedenlerle dönüşüme uğramıştır. Bu dönüşüm sürecinde karizmatik, etkileşimsel ve durumsal liderlik kuramları gibi alternatif yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Yukl, 2013). Ancak özellikle 21. yüzyıla girilmesiyle birlikte liderlik olgusunun sadece yönetimsel değil, aynı zamanda etik, kültürel, dijital ve toplumsal yönleri de öne çıkmaya başlamıştır.

Günümüzde dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, paylaşılan liderlik ve sistemsel liderlik gibi yaklaşımlar, modern organizasyonların belirsizlik, karmaşıklık, hızlı değişim ve çok kültürlülük gibi dinamiklerine daha uygun bir liderlik modeli sunmaktadır (Avolio ve Gardner, 2005; Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002). Bu yeni paradigmlar, lideri yalnızca yönlendiren değil; aynı zamanda anlam yaratan, güven inşa eden, iş birliği geliştiren ve etik sorumluluk taşıyan bir aktör olarak konumlandırır.

Örneğin dönüşümcü liderlik, izleyicileri yalnızca hedeflere ulaştırmakla kalmayıp onları gelişime ve değişime teşvik eden bir anlayış sunar (Bass ve Riggio, 2006). Otantik liderlik, liderin kendi değerleriyle tutarlı ve şeffaf bir şekilde davranmasını vurgularken paylaşılan liderlik, karar alma süreçlerinin kolektif biçimde yürütüldüğü yatay yapıların gerekliliğine işaret eder (Northouse, 2019).

21. yüzyılın küresel, dijital ve çok aktörlü yapısı içinde liderliğin tanımı da genişlemiş; liderlik, yalnızca pozisyona bağlı bir statü değil, tüm bireylerin geliştirmesi gereken bir yetkinlik alanı olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu bağlamda liderlik, yalnızca kurum içi işleyişi yönetme becerisi değil; aynı zamanda sosyal adalet, etik yönelim, kültürlerarası anlayış ve sürdürülebilirlik gibi değerlere dayalı bir sorumluluk alanı hâline gelmiştir. Dolayısıyla günümüzde liderlik, yüksek duygusal zekâyâ, etik farkındalığa, iş birliğine ve dijital yeterliklere sahip bireylerin sahip olması gereken bir toplumsal yeterlik olarak görülmektedir (Komives vd., 2013).

Uluslararası düzeyde geliştirilen 21. yüzyıl yetkinlik çerçevelerinde de liderlik bu yönleriyle ele alınmakta; liderlik becerileri, problem çözme, eleştirel düşünme, empati, iş birliği, iletişim ve sorumluluk gibi çok boyutlu yeterlik alanlarının içinde entegre bir biçimde yer almaktadır (Trilling ve Fadel, 2009; OECD, 2019; UNESCO, 2015). Bu kapsamda, liderlik eğitimi yalnızca yönetimsel bilgi ve becerilerin aktarımıyla sınırlı kalmamakta; bireylerin bütüncül gelişimini, özfarkındalığını, toplumsal etkisini ve etik yönelimini de merkeze almaktadır.

Kolluk Gücü ve Liderlik

21. yüzyılın karmaşık güvenlik dinamikleri ve kamu hizmeti anlayışındaki dönüşüm, kolluk kuvvetlerinde liderlik kavramını yalnızca otorite temelli bir yapı olmaktan çıkararak empati, iletişim, etik sorumluluk ve iş birliği gibi çok boyutlu yeterliklerle yeniden tanımlamayı zorunlu kılmaktadır. Geleneksel polis liderliği anlayışları uzun yıllar emir-komuta zinciri, katı hiyerarşi ve otoriter yönetim modelleri etrafında şekillenmiştir (Batts, Smoot ve Scrivner, 2012). Ancak günümüzde bu yapıların, toplumsal değişimlere ve modern güvenlik ihtiyaçlarına yanıt vermekte yetersiz kaldığı görülmektedir.

Araştırmalar, polis teşkilatlarında hâkim olan geleneksel liderlik yaklaşımlarının otokratik ve bürokratik kalıplara sıkıştığını; bunun ise teşkilat içinde motivasyon eksikliğine, toplumsal güvensizliğe ve organizasyonel esnekliğin kaybına yol açtığını göstermektedir (Rashed, 2025; Schafer, 2009). Özellikle Batts vd. (2012), liderlikte esneklik, katılımcılık ve iletişim gibi becerilerin eksikliğinin, modern toplumların taleplerine cevap veremeyen yönetim biçimlerine neden olduğunu vurgulamıştır. Bu doğrultuda, liderlerin yalnızca emir veren değil, aynı zamanda empati kuran, değişime öncülük eden ve örgütsel öğrenmeyi destekleyen figürler olması gerekliliği öne çıkmaktadır (Senge, 1994; Greenleaf, 2015).

Polis liderliği, giderek artan biçimde hizmet odaklı (servant leadership), dönüşümcü (transformational leadership) ve etik temelli (authentic leadership) yaklaşımlarla bütünleşmektedir. Boechler'in (2011) Kanada merkezli çalışması, bu bağlamda liderlerin yalnızca görev odaklı değil, aynı zamanda kültürel yeterlik, iletişim ve psikolojik dayanıklılık gibi konularda da donanımlı olmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Aynı şekilde, Final Report of the President's Task Force on 21st Century Policing (2015), polis liderlerinin güven inşa etme, toplumla etkileşim kurma ve demokratik değerlere bağlı kalma noktasında eğitim almalarını önermektedir.

Rashed'in (2025) Körfez ülkelerinde yürüttüğü araştırma, kültürel olarak otoriteye dayalı liderlik anlayışlarının hâkim olduğunu; ancak bu yapıların küresel liderlik yaklaşımlarıyla çatıştığını göstermektedir. Bu çalışmada, özellikle Arap kültürlerinde liderliğin klan hiyerarşisi ve geleneksel otorite figürleri etrafında şekillendiği, bu durumun ise örgütsel adaptasyonu zorlaştırdığı ortaya konmuştur. Bu bağlamda, kültürel bağlamların liderlik stilleri üzerindeki etkisi göz ardı edilmemeli, her toplumun kendi iç dinamikleriyle uyumlu liderlik eğitimleri yapılandırılmalıdır.

Günümüz liderlik modelleri, polisin sadece suçla mücadele eden değil; aynı zamanda etik kararlar alan, kamu güvenliğini bütüncül olarak değerlendiren ve insan haklarına saygılı bir figür olarak konumlanmasını zorunlu kılmaktadır (Day, Harrison, ve Halpin, 2009). Batts et al. (2012) tarafından dile getirilen “yeni nesil liderlik” ihtiyacı, özellikle dijitalleşme, küreselleşme ve sosyal medya çağında, kamu güvenliğini yöneten liderlerin şeffaf, hesap verebilir ve adaptif olmalarını gerektirmektedir.

Ayrıca eğitim süreçleri de liderlik gelişiminin ayrılmaz bir parçası hâline gelmektedir. Literatürde, liderlik becerilerinin doğuştan gelen özellikler olmaktan çok, öğrenilen ve geliştirilen dinamik süreçler olduğu sıkça vurgulanmaktadır. Day vd. (2014), liderlik gelişiminin deneyim, geri bildirim ve kurumsal öğrenme ortamlarıyla şekillendiğini belirtmiştir. Bu nedenle polis akademilerinde yalnızca hiyerarşik disipline dayalı bir öğretim değil; aynı zamanda problem çözme, etik muhakeme, duygusal zekâ, kültürel farkındalık ve toplumsal etkileşim gibi çağdaş becerilerin de eğitim müfredatında yer alması gerekmektedir (Gallos, 2006; Schein, 2010).

Sonuç olarak polis liderliği artık salt yönetsel bir görev olmaktan öteye geçmiş, stratejik vizyon, toplumsal sorumluluk, kültürel duyarlılık ve iletişim gibi çok katmanlı beceriler gerektiren bir sorumluluk alanına dönüşmüştür. Etkin liderlik yalnızca kolluk içindeki disiplini sağlamaya değil; aynı zamanda toplumla köprü kurmaya, güven tesis etmeye ve kamu hizmetinin demokratik niteliğini güçlendirmeye yöneliktir.

Araştırmanın Amacı

Polis amirleri, sahip oldukları yönetsel yetki ve sorumluluk çerçevesinde astlarıyla etkili iletişim kurmak, kriz durumlarını yönetmek ve ekip çalışmasını koordine etmekle yükümlüdür. Bu nedenle liderlik, amirlik statüsünün temel unsurlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışma, liderlik kavramını beceri eğitimi perspektifiyle ele alarak polis amirlerinin eğitiminde kazandırılması gereken çağdaş liderlik becerilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın Deseni

Bu araştırma, nitel araştırma yöntemi temelinde ve araçsal durum çalışması deseni çerçevesinde tasarlanmıştır. Nitel araştırma, bireylerin yaşantılarını ve sosyal olguları kendi bağlamlarında anlamaya odaklanan, esnek ve derinlemesine analiz yapılmasına olanak tanıyan bir yöntemdir (Creswell, 2013). Araçsal durum çalışması ise, belirli bir durumu inceleyerek bu durumdan hareketle daha genel kavramsal ya da eğitsel sonuçlara ulaşmayı amaçlayan araştırmalarda kullanılır (Stake, 1995). Bu çalışmada ele alınan durum, çağdaş eğitim literatüründe liderliğin nasıl tanımlandığı ve bu tanımın hangi yetkinlik alanlarını kapsadığıdır. Araştırmanın temel amacı, bu bilgiler doğrultusunda polis amirlerinin eğitim ve mesleki gelişim süreçleri açısından önemli görülen çağdaş liderlik becerilerini belirlemektir. Bu doğrultuda liderlik, yalnızca yönetsel bir statü değil; kriz yönetimi, etik karar alma, empatik iletişim, dijital yeterlik ve takım koordinasyonu gibi çok boyutlu becerileri içeren bir yeterlik alanı olarak ele alınmaktadır. Araçsal durum çalışması deseni, bu tür çok katmanlı ve bağlamsal bir olgunun bütüncül biçimde analiz edilmesine olanak sağlar (Yin, 2018).

Veri Toplama Süreci

Bu araştırmada veriler, doküman incelemesi yöntemiyle toplanmıştır. Doküman incelemesi, sosyal bilimlerde araştırmacının belirli bir olguya ilişkin mevcut belgeleri sistematik biçimde analiz etmesine olanak tanıyan nitel bir veri toplama tekniğidir (Bowen, 2009; Yıldırım ve Şimşek, 2022). Araştırmanın amacı doğrultusunda, liderlik becerilerinin 21. yüzyıl eğitim literatüründe nasıl tanımlandığını belirlemek amacıyla uluslararası düzeyde yayımlanmış çerçeve belgeler incelenmiştir.

Dokümanların örnekleme dâhil edilmesinde iki temel ölçüt esas alınmıştır:

1. Çerçevenin yayımlandığı kurumun uluslararası düzeyde tanınırlığı,
2. Çerçevenin yetkinlik alanlarını açık, sistematik ve erişilebilir biçimde tanımlıyor olması.

Bu kapsamda analiz edilen 21. yüzyıl yetkinlik çerçeveleri şunlardır:

- ISTE Standartları (1998, 2007, 2016)
- P21 – Partnership for 21st Century Learning (2002; revize: 2009)
- OECD DeSeCo Projesi (2003)
- enGauge 21st Century Skills Framework (2003)
- Avrupa Temel Yeterlikler Çerçevesi (2006; revize: 2018)
- Trilling ve Fadel Modeli (2009)
- ATC21S – Assessment and Teaching of 21st Century Skills (2009–2012)
- UNESCO Küresel Vatandaşlık Eğitimi (GCED) (2012–2015)
- DigComp – Avrupa Dijital Yeterlikler Çerçevesi (2013; revize: 2022)
- CCR – Center for Curriculum Redesign 4D Model (2015)
- World Economic Forum – New Vision for Education (2015)
- OECD Learning Compass 2030 (2019)
- LifeComp – Avrupa Kişisel ve Sosyal Yeterlikler Çerçevesi (2020)

Tüm belgeler, resmî kaynaklardan temin edilmiş, içerik bütünlükleri korunarak analiz sürecine dâhil edilmiştir. Bu yöntem, liderlik olgusunun çağdaş eğitim paradigması bağlamında çok boyutlu biçimde incelenmesini mümkün kılmıştır.

Veri Analizi Süreci

Bu araştırmada verilerin çözümlenmesinde, Braun ve Clarke (2006) tarafından geliştirilen tematik analiz yaklaşımı kullanılmıştır. Tematik analiz, nitel verilerden

anlamalı kalıplar ve temalar çıkarmaya yönelik esnek bir analiz yaklaşımıdır. Araştırmancının amacına uygun olarak, liderlikle ilişkili yetkinliklerin farklı çerçeveler üzerinden bütüncül biçimde ortaya konması hedeflenmiş; bu doğrultuda 13 farklı 21. yüzyıl yetkinlik çerçevesi içerik odaklı tematik çözümlemeye tabi tutulmuştur.

Analiz süreci, aşağıdaki altı aşamaya göre yürütülmüştür (Braun ve Clarke, 2006):

1. Veriye aşinalık: Her bir çerçevenin özgün dokümanı detaylı biçimde okunarak kavramsal içerik yapısı anlaşılmıştır.
2. İlk kodların oluşturulması: Liderlik ile doğrudan veya dolaylı ilişkili olan kavramsal bileşenler satır satır incelenmiş ve açık kodlarla etiketlenmiştir.
3. Temaların aranması: Elde edilen kodlar benzerliklerine göre gruplanarak kavramsal temalara dönüştürülmüştür.
4. Temaların gözden geçirilmesi: Oluşturulan temalar tüm verilerle karşılaştırılarak bağlamsal geçerliliği test edilmiştir.
5. Temaların tanımlanması ve adlandırılması: Temalar açıklayıcı şekilde isimlendirilmiş ve her birinin temsil ettiği yetkinlik boyutları detaylandırılmıştır.
6. Raporlama: Elde edilen tematik yapı, çalışmanın amacı doğrultusunda sistematik olarak sunulmuştur.

Bu yaklaşım, liderlik becerilerinin farklı kurumsal çerçevelerde nasıl tanımlandığını karşılaştırmalı biçimde analiz etme ve eğitimsel bağlamda uygulanabilir temalara dönüştürme açısından uygun bir yöntem sunmuştur.

Bulgular ve Yorumlar

Bu araştırmada incelenen veri seti, ulusal ve uluslararası düzeyde kabul görmüş toplam 13 farklı 21. yüzyıl yetkinlik çerçevesinden oluşmaktadır. Bu çerçeveler, bireylerin karmaşık toplumsal ve mesleki bağlamlarda etkili biçimde hareket etmelerine olanak tanıyan çok boyutlu beceri ve yeterlik alanlarını kapsamaktadır. Araştırmada özellikle, bu çerçevelerin liderlik ile ilişkili olarak tanımladığı bilişsel, sosyal-duygusal ve etik yeterlikler sistematik biçimde analiz edilmiştir. İncelenen çerçeveler aşağıdaki gibidir (Tablo 1).

Tablo 1. İncelenen 21. Yüzyıl Yetkinlik Çerçevelerine İlişkin Genel Bilgiler

Çerçeve Adı	Yayın Yılı / Yılları	Yayınlayan Kurum / Geliştirici Kuruluş
ISTE Standartları	1998, 2007, 2016	ISTE (International Society for Technology in Education)

Çerçeve Adı	Yayın Yılı / Yılları	Yayınlayan Kurum / Geliştirici Kuruluş
P21 – Partnership for 21st Century Learning	2002 (rev. 2009)	Partnership for 21st Century Learning (P21)
OECD DeSeCo Projesi	2003	OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development)
enGauge 21st Century Skills Framework	2003	North Central Regional Educational Laboratory (NCREL) ve Metiri Group
Avrupa Temel Yeterlikler Çerçevesi	2006 (rev. 218)	European Commission / European Council
Trilling ve Fadel Modeli	2009	Trilling, B. ve Fadel, C. (Kitap: 21st Century Skills)
ATC21S	2009–2012	ATC21S Consortium (University of Melbourne, Microsoft, Cisco, Intel)
UNESCO GCED	2012–2015	UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)
DigComp	2013 (rev. 2022)	European Commission / Joint Research Centre (JRC)
CCR 4D Model	2015 (rev. 2022+)	Center for Curriculum Redesign (CCR)
World Economic Forum – New Vision for Education	2015	World Economic Forum (WEF)
OECD Learning Compass 2030	2019	OECD
LifeComp	2020	European Commission / JRC

Bu çerçeveler gerek eğitim politikalarının gerekse mesleki gelişim programlarının temelini oluşturmakta; özellikle kamu yönetimi, güvenlik ve liderlik alanlarında çağdaş bir perspektif kazandırmaktadır. Çeşitli yıllarda ve kurumlarca geliştirilen bu modellerin ortak yönleri olduğu kadar, kendi döneminin ihtiyaçlarına yönelik özgün vurguları da mevcuttur. Polis amirliği eğitimi ve benzeri liderlik pozisyonları için, tüm bu çerçeveler bütüncül ve evrensel bir yol haritası sunar. Özellikle etik sorumluluk, dijital okuryazarlık, empati ve esneklik her çerçevenin liderlik vizyonunda vazgeçilmez unsurlar olarak öne çıkar.

Liderliğe Dair Temalar ve Kodlar

Takım Çalışması ve İş birliği Teması

Takım çalışması ve iş birliği, çağdaş liderlik anlayışında öne çıkan, çok boyutlu ve vazgeçilmez bir temadır. Günümüzün karmaşık ve hızla değişen organizasyonel yapılarında, liderlerin etkili ve sürdürülebilir sonuçlara ulaşabilmesi, büyük ölçüde ekip içi iş birliği kapasitesine ve ortak hedefler etrafında kenetlenebilme yeteneğine bağlıdır. Bu tema, çeşitli uluslararası çerçevelerde alt temalarıyla birlikte detaylı biçimde tanımlanmış ve liderliğin sadece yönetsel bir statüden ibaret olmadığını, aksine topluluk oluşturan ve güçlendiren bir rol içerdiğini göstermiştir.

Tablo 2. Takım Çalışması ve İş birliği Teması

Alt Tema / Kod	Kaynak Çerçeve(ler)
Collaboration (İş birliği)	ATC21S, P21, Trilling ve Fadel, WEF, LifeComp, OECD DeSeCo, enGauge, DigComp
Teamwork (Takım Çalışması)	P21, WEF, Trilling ve Fadel, LifeComp, OECD Learning Compass, DigComp, ISTE
Conflict Resolution (Çatışma Yönetimi)	CCR 4D, Avrupa Temel Yeterlikler, LifeComp, UNESCO GCED
Shared Responsibility (Sorumluluk Paylaşımı)	LifeComp, CCR 4D, Trilling ve Fadel, enGauge
Support ve Compassion (Destek ve Şefkat)	CCR 4D, LifeComp, Avrupa Temel Yeterlikler

Öncelikle, iş birliği (collaboration) alt teması neredeyse tüm çağdaş yetkinlik çerçevelerinde liderliğin asli unsuru olarak sunulmaktadır. Örneğin, LifeComp çerçevesinde iş birliği, “sorumluluğu paylaşmayı, başkalarını desteklemeyi ve çatışmaları yapıcı biçimde çözmeyi içerir” ifadesiyle açıklanmıştır. Bu yaklaşım, liderin yalnızca süreci yöneten kişi olmadığını, aynı zamanda birlikte üretme ve kolektif başarıya zemin hazırlayan bir aktör olduğunu vurgular.

Takım çalışması (teamwork) ise özellikle P21 çerçevesinde, “öğrencilerin farklı takımlarla etkili bir şekilde çalışabilmesi” gerekliliğiyle tanımlanmıştır. Bu vurgu, liderliğin çok paydaşlı ve heterojen yapılar içerisinde farklı bireylerin katkılarını birleştirme ve ortak bir amaç etrafında bir araya getirme becerisini ön plana çıkarmaktadır.

Diğer yandan, çatışma yönetimi (conflict resolution) alt teması, özellikle CCR 4D Modeli’nde “kişiler arası çatışmaları yönetmek ve çözmek, iş birliğinin önemli bir parçasıdır” şeklinde vurgulanmış, böylece liderin çatışma anlarında yapıcı ve bütünleştirici bir tutum sergilemesi gerektiği belirtilmiştir.

Sorumluluk paylaşımı (shared responsibility) ise Trilling ve Fadel Modeli’nde, liderin başkalarına örnek olmasının yanı sıra sorumluluk almayı ve bunu ekip üyeleriyle paylaşmayı gerektirdiği şeklinde öne çıkarılmıştır. Bu bakış, liderin ekip üzerindeki tüm yükü tek başına üstlenmek yerine, katılımcı ve paylaşımcı bir yönetim anlayışına sahip olması gerektiğine işaret eder.

Son olarak, destek ve şefkat (support and compassion) alt teması, Avrupa Temel Yeterlikler Çerçevesi’nde “ekip içinde başkalarını destekleyebilmek ve empati gösterebilmek, iş birliğinin temelidir” ifadesiyle somutlaştırılmıştır. Bu vurgu, liderin insan odaklı, duyarlı ve kapsayıcı bir tutum geliştirmesi gerektiğini gösterir.

Tüm bu bulgular, takım çalışması ve iş birliği temasının, liderliğin sadece iş bölümü ve görev paylaşımı değil; aynı zamanda güven, empati, paylaşımcılık ve kapsayıcılık ekseninde şekillendiğini ortaya koymaktadır. Böylece çağdaş liderlik, grup başarısı, kolektif sorumluluk ve ilişkisel bağlamda güçlü bir temel üzerine inşa edilmektedir.

Etik ve Sosyal Sorumluluk Teması

Etik ve sosyal sorumluluk, liderliğin evrensel değerlerle bütünleşmesini ve toplumsal fayda odağında şekillenmesini sağlayan bir temadır. Çağdaş liderlik yalnızca sonuç odaklı bir süreç değildir; etik ilkelere bağlılık ve toplumsal sorumluluk anlayışıyla kolektif yaşamı dönüştürme yeteneğidir.

Tablo 3. Etik ve Sosyal Sorumluluk Teması

Alt Tema / Kod	Kaynak Çerçeve(ler)
Etik Davranış (Ethical Behaviour)	ISTE, CCR 4D, P21, Trilling ve Fadel, OECD DeSeCo, Avrupa Temel Yeterlikler
Hesap Verebilirlik (Accountability)	Trilling ve Fadel, WEF, CCR 4D, OECD DeSeCo, DigComp, OECD Learning Compass
Sosyal Sorumluluk (Social Responsibility)	UNESCO GCED, OECD DeSeCo, Avrupa Temel Yeterlikler, DigComp, CCR 4D

Öncelikle, etik davranış (ethical behaviour) alt teması, tüm çerçevelerde liderlik rolünün ayrılmaz bir parçası olarak öne çıkar. Örneğin, ISTE Standartları’nda bu konu, “teknoloji kullanırken dürüstlük, sorumluluk ve etik ilkeleri gözetmek” biçiminde açıkça ifade edilmiştir. Benzer şekilde, Avrupa Temel Yeterlikler Çerçevesi’nde de etik davranış, bireyin “doğru ile yanlış ayırt edebilmesi ve toplum yararına sorumluluk üstlenmesi” olarak tanımlanmıştır.

Hesap verebilirlik (accountability) ise liderin hem kendi eylemlerinin hem de ekibinin sonuçlarının sorumluluğunu üstlenmesi anlamına gelir. Bu bakımdan, Trilling ve Fadel Modeli’nde hesap verebilirlik, “liderin hem kendi hareketlerinden sorumlu olması hem de başkalarını bu konuda motive etmesi” şeklinde vurgulanmıştır.

Son olarak, sosyal sorumluluk (social responsibility) alt teması, özellikle UNESCO GCED ve OECD DeSeCo çerçevelerinde öne çıkar. Örneğin, UNESCO GCED çerçevesinde sosyal sorumluluk, “liderin topluma hizmet etme, adalet ve eşitlik için sorumluluk alma” biçiminde tanımlanmıştır. Yine DigComp’ta, “dijital vatandaşlık ve topluma katkı” etik liderliğin önemli bir bileşeni olarak sunulmuştur.

Sonuç olarak, etik ve sosyal sorumluluk teması, liderliğin sadece yasalara uyma değil, aynı zamanda evrensel etik değerlere bağlılık, toplumsal sorumluluk üstlenme ve adalet duygusuyla hareket etme zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Bu nitelikler, liderin uzun vadeli güven ve toplumsal etki inşa etmesinde temel unsurlardır.

Dijital Okuryazarlık ve Teknoloji Teması

Dijital okuryazarlık ve teknoloji kullanımı, çağdaş liderlik anlayışının vazgeçilmez unsurlarındandır. Dijital çağda liderler, yalnızca bilgiye erişmekle kalmamalı, aynı zamanda dijital araçları etkin, güvenli ve etik biçimde kullanabilmelidir. Bu tema, liderin bireysel ve kurumsal düzeyde dijital dönüşümü yönetebilme ve dijital iletişimi sürdürebilme kapasitesini vurgular.

Tablo 4. Dijital Okuryazarlık ve Teknoloji Teması

Alt Tema / Kod	Kaynak Çerçeve(ler)
Dijital Okuryazarlık (Digital Literacy)	ISTE, DigComp, enGauge, P21, OECD Learning Compass, WEF, CCR 4D
Dijital İş birliği (ICT Collaboration)	DigComp, ISTE, enGauge, CCR 4D, ATC21S
Dijital Vatandaşlık (Digital Citizenship)	DigComp, ISTE, Avrupa Temel Yetelikler

Öncelikle, dijital okuryazarlık (digital literacy) alt teması, ISTE ve DigComp başta olmak üzere hemen her çerçevede liderlik için temel bir gereklilik olarak tanımlanmıştır. Örneğin, DigComp çerçevesinde dijital okuryazarlık, “dijital ortamda bilgiye ulaşma, değerlendirme ve veriyi analiz etme yetkinliği” olarak açıklanır. Benzer biçimde ISTE Standartları’nda, dijital okuryazarlık; teknolojiyi güvenli, etkili ve etik biçimde kullanma sorumluluğunu içerir.

Dijital iş birliği (ICT collaboration) ise liderin dijital araçlar aracılığıyla ekip içi iş birliğini ve proje yönetimini kolaylaştırma becerisini kapsar. Bu bakımdan, enGauge Framework’te dijital iş birliği, “teknolojik araçlar sayesinde ekip üyeleri arasında etkin iletişim ve sorumluluk paylaşımı” olarak ifade edilmiştir.

Dijital vatandaşlık (digital citizenship) alt teması ise, özellikle DigComp ve ISTE çerçevelerinde “bireyin dijital ortamda etik ve toplumsal sorumluluk

bilinciyle hareket etmesi” şeklinde tanımlanmıştır. Avrupa Temel Yeterlikler Çerçevesi’nde de dijital vatandaşlık, bireyin dijital topluma aktif ve bilinçli katılımı olarak sunulur.

Sonuç olarak dijital okuryazarlık ve teknoloji teması, liderin sadece teknolojiyi kullanmakla yetinmeyip etik, güvenlik, iş birliği ve vatandaşlık bilinciyle dijital dünyada etkin ve sorumlu bir rol üstlenmesini gerektirir. Böylece çağdaş liderlik, dijitalleşmenin getirdiği fırsatları hem ekip hem de toplum yararına dönüştürebilen bir vizyon ortaya koymaktadır.

Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme Teması

Eleştirel düşünme ve problem çözme, çağdaş liderlik anlayışının analitik ve yenilikçi yönünü temsil eder. Karmaşık ve hızlı değişen ortamlarda liderlerin, yalnızca bilgiye sahip olması yeterli değildir; bunun yanında, mevcut bilgiyi analiz edebilme, alternatif çözümler üretebilme ve yenilikçi yaklaşımlar geliştirebilme yetkinliğine sahip olmaları beklenir.

Tablo 5: Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme Teması

Alt Tema / Kod	Kaynak Çerçeve(ler)
Eleştirel Düşünme (Critical Thinking)	Trilling ve Fadel, P21, WEF, OECD DeSeCo, LifeComp, enGauge, CCR 4D, OECD Learning Compass
Problem Çözme (Problem Solving)	WEF, Trilling ve Fadel, P21, LifeComp, enGauge, OECD DeSeCo, CCR 4D, AT-C21S
Yaratıcılık ve Yenilikçilik (Creativity & Innovation)	Trilling ve Fadel, WEF, P21, enGauge, LifeComp, ATC21S, OECD Learning Compass

Öncelikle, eleştirel düşünme (critical thinking) alt teması, neredeyse tüm uluslararası çerçevelerde liderliğin ayrılmaz bir parçası olarak ele alınır. Örneğin, OECD Learning Compass 2030 çerçevesinde eleştirel düşünme, “bilgi, argüman ve fikirleri analiz etme, değerlendirme ve sentezleme kapasitesi” olarak tanımlanır. Benzer şekilde, Trilling ve Fadel Modeli’nde de eleştirel düşünme; “farklı bakış açılarını sorgulama ve delile dayalı kararlar alabilme becerisi” olarak öne çıkar.

Problem çözme (problem solving) alt teması ise, WEF raporunda liderin “karmaşık sorunlarla karşılaştığında çözüm yolları bulma ve yeni stratejiler geliştirme kapasitesi” ile ilişkilendirilir. P21 çerçevesinde de bu beceri, “bireyin karşılaştığı zorluklarda etkili ve sürdürülebilir çözümler üretmesi” olarak tanımlanmıştır.

Yaratıcılık ve yenilikçilik (creativity and innovation) ise çağdaş liderliğin dönüştürücü boyutunu öne çıkarır. Örneğin, LifeComp çerçevesinde yaratıcılık; “yeni fikirler üretmek, mevcut sistemlere değer katmak ve alışılmışın dışında çözümler geliştirmek” biçiminde açıklanmıştır. ATC21S ve OECD Learning Compass çerçevelerinde de yenilikçilik, liderin değişen koşullara uyum sağlayarak hem kendi ekibini hem de çevresini dönüştürebilme kapasitesi olarak öne çıkar.

Tüm bu bulgular, eleştirel düşünme ve problem çözme temasının, liderliğin salt yönetsel değil, aynı zamanda düşünsel ve yenilikçi kapasitesini yansıttığını göstermektedir. Çağdaş liderler, çok boyutlu düşünme, esnek karar alma ve yaratıcı çözüm üretme becerileriyle fark yaratmaktadır.

Yenilikçilik ve Gelişim Odaklılık Teması

Yenilikçilik ve gelişim odaklılık, liderliğin durağan değil; sürekli öğrenen, gelişen ve değişime uyum sağlayan bir süreç olduğunu ortaya koyar. Liderin hem bireysel hem de kurumsal anlamda yeni fikirlere açık olması, mevcut yöntemleri geliştirmesi ve belirsizlik karşısında esnek davranabilmesi gerekmektedir.

Tablo 6. Yenilikçilik ve Gelişim Odaklılık Teması

Alt Tema / Kod	Kaynak Çerçeve(ler)
Gelişim Odaklılık (Growth Mindset)	LifeComp, OECD Learning Compass, CCR 4D, Trilling ve Fadel
Uyum Sağlama (Adaptability)	Trilling ve Fadel, enGauge, WEF, LifeComp, OECD Learning Compass
Sürekli İyileştirme (Continuous Improvement)	LifeComp, Trilling ve Fadel, OECD Learning Compass, enGauge

Öncelikle, gelişim odaklılık (growth mindset) alt teması, liderlerin sürekli olarak kendini geliştirme ve öğrenmeye açık olma gerekliliğine vurgu yapar. Örneğin, LifeComp çerçevesinde bu konu şöyle ifade edilmiştir: “Kişi ve başkalarının sürekli gelişim ve öğrenme kapasitesine olan inanç, geri bildirimlere ve özeleştiriyeye açıklık” liderliğin temel niteliklerindendir. Benzer şekilde, OECD Learning Compass 2030 çerçevesi de liderlerin “sürekli öğrenme yolculuğunda gelişime açık bir tutum sergilemesi” gerektiğini belirtir.

Uyum sağlama (adaptability) ise liderin değişen şartlara hızla cevap verebilmesini, kriz ve yenilik dönemlerinde esneklik gösterebilmesini ifade eder. Trilling ve Fadel Modeli’nde bu beceri, “farklı ve değişken koşullarda ayakta kalabilmek ve etkili kararlar alabilmek” şeklinde tanımlanmıştır. WEF raporunda ise, “uyum sağlama ve dirençlilik, hızlı değişen dünyada liderlik için kritik nitelikler” olarak sunulmuştur.

Son olarak, sürekli iyileştirme (continuous improvement) alt teması, liderin bireysel ve kurumsal süreçlerde daima daha iyiye ulaşma çabasını yansıtır.

enGauge Framework’te bu konu, “yenilikçi liderler sürekli gelişimi ve mevcut uygulamaların iyileştirilmesini teşvik eder” biçiminde açıklanmıştır.

Tüm bu çerçevelerdeki ifadeler, yenilikçilik ve gelişim odaklılığın, çağdaş liderliğin dinamik ve sürdürülebilir bir dönüşüm sağlayabilmesi için vazgeçilmez olduğunu göstermektedir.

Öz-Yönetim ve Esneklik Teması

Öz-yönetim ve esneklik; liderlikte bireyin kendi duygu, düşünce ve davranışlarını bilinçli bir şekilde yönetebilmesi ve değişen koşullara hızla uyum sağlayabilmesi olarak öne çıkmaktadır. Modern liderlik, yalnızca bilgi ve teknik beceriye değil, aynı zamanda yüksek düzeyde öz-farkındalığa ve dirençliliğe sahip olmayı gerektirir.

Tablo 7: Öz-Yönetim ve Esneklik Teması

Alt Tema / Kod	Kaynak Çerçeve(ler)
Öz-Yönetim (Self-Regulation)	LifeComp, Trilling ve Fadel, OECD Learning Compass, enGauge, Avrupa Temel Yeterlikler
Dayanıklılık (Resilience)	LifeComp, WEF, OECD Learning Compass, Trilling ve Fadel
Stresle Başa Çıkma (Coping with Stress)	LifeComp, Avrupa Temel Yeterlikler, enGauge

Öncelikle, öz-yönetim (self-regulation) alt teması, LifeComp çerçevesinde şöyle ifade edilmiştir: “Kendi duygularının, düşüncelerinin ve davranışlarının farkında olmak ve bunları yönetebilmek; öz-yeterlik, öz-farkındalık ve öz-motivasyon geliştirmek liderlikte temel becerilerdir.” OECD Learning Compass 2030 çerçevesinde ise öz-yönetim, “bireyin kendi öğrenmesini planlama, uygulama ve gözden geçirme” olarak tanımlanır.

Dayanıklılık (resilience), özellikle kriz zamanlarında liderin yılmadan hedefe odaklanmasını ve zorluklar karşısında ayakta kalabilmesini ifade eder. WEF raporunda, “Dayanıklılık ve uyum sağlama, hızla değişen piyasalarda başarılı liderliğin anahtarıdır.” denilmiştir. Trilling ve Fadel Modeli’nde de “direnç ve azim, liderin engeller karşısında vazgeçmeden yoluna devam edebilmesi” olarak açıklanır.

Son olarak, stresle başa çıkma (coping with stress) alt teması, Avrupa Temel Yeterlikler Çerçevesi’nde, “bireyin stres ve baskı durumlarında duygusal dengesini koruyabilmesi ve rasyonel tepkiler verebilmesi” olarak tanımlanır. enGauge Framework’te ise, “etkili liderler yoğun baskı altında dahi soğukkanlılıklarını koruyabilmeli ve ekibe güven verebilmelidir” ifadesi yer alır.

Sonuç olarak, öz-yönetim ve esneklik teması, liderin içsel gücünü koruyabilmesi, stresli ve belirsiz dönemlerde dahi kararlılıkla yol alabilmesi açısından kritik önemdedir.

Stratejik Karar ve Vizyon Teması

Stratejik karar ve vizyon, liderliğin yön verici, uzun vadeli bakış açısı geliştiren ve bütün ekibi ortak hedefe yönlendiren boyutunu öne çıkarır. Bu tema, liderin yalnızca mevcut durumu yönetmekle kalmayıp, geleceği öngörerek planlar yapabilmesini ve stratejik kararlar alabilmesini gerektirir.

Tablo 8. Stratejik Karar ve Vizyon Teması

Alt Tema / Kod	Kaynak Çerçeve(ler)
Vizyon (Vision)	CCR 4D, OECD Learning Compass, Trilling ve Fadel
Karar Alma (Decision Making)	Trilling ve Fadel, enGauge, OECD De-SeCo, CCR 4D
Hedef Belirleme (Goal Setting)	OECD Learning Compass, Trilling ve Fadel, CCR 4D
Stratejik Planlama (Strategic Planning)	Trilling ve Fadel, OECD Learning Compass, CCR 4D

Vizyon (vision) alt teması, liderin bir yol haritası çizebilmesi ve ekibini ortak bir amaç doğrultusunda harekete geçirebilmesi anlamına gelir. Örneğin, CCR 4D Modeli’nde vizyon, “geleceğe yönelik güçlü bir yön belirleyerek ekip üyelerine ilham vermek” biçiminde açıklanır. OECD Learning Compass 2030 çerçevesinde ise vizyon, “kişinin kendisi, toplumu ve gezegenin geleceği için anlamlı bir yön seçmesi” olarak tanımlanır.

Karar alma (decision making), liderin karmaşık ve belirsiz durumlarda, hızlı ve etkili seçimler yapabilmesini ifade eder. Trilling ve Fadel Modeli’nde bu konu, “delile dayalı ve mantıklı kararlar almak, farklı seçenekleri değerlendirmek ve sorumluluk üstlenmek” şeklinde vurgulanmıştır. enGauge Framework’ta ise, “Stratejik karar alma ve kaynakları etkin kullanma, liderliğin kritik bileşenlerindendir.” ifadesi yer alır.

Hedef belirleme (goal setting) ve stratejik planlama (strategic planning) ise, liderin hem kişisel hem de kurumsal düzeyde sürdürülebilir başarı için gerekli adımları önceden tanımlayabilmesiyle ilgilidir. OECD Learning Compass 2030 çerçevesinde bu beceriler, “bireyin ve ekibin gelişim yolculuğunda, ölçülebilir ve anlamlı hedefler koyabilmesi” olarak tanımlanmıştır.

Sonuç olarak, stratejik karar ve vizyon teması, liderliğin sadece günlük yönetim değil; geleceğe dair yön, amaç ve değerler üreten bir yol göstericilik anlamına geldiğini göstermektedir. Çağdaş liderler, vizyonları ve stratejik düşünme yetenekleriyle ekibin sürdürülebilir başarısını mümkün kılar.

Katılımcı Liderlik ve Sürdürülebilirlik Teması

Katılımcı liderlik ve sürdürülebilirlik, liderliğin bireysel otoriteyi aşarak toplumun ortak iyiliğine hizmet eden, kapsayıcı ve uzun vadeli bir değer yaratma süreci olduğunu ortaya koyar. Modern liderlik yaklaşımlarında, karar alma süreçlerine katılımın artırılması ve toplumsal faydanın gözetilmesi temel ilkeler arasında yer alır.

Tablo 9. Katılımcı Liderlik ve Sürdürülebilirlik Teması

Alt Tema / Kod	Kaynak Çerçeve(ler)
Katılımcılık (Participation)	UNESCO GCED, OECD Learning Compass, CCR 4D, Avrupa Temel Yeterlikler
Toplumsal Katılım (Community Engagement)	OECD Learning Compass, UNESCO GCED, Avrupa Temel Yeterlikler
Sürdürülebilirlik (Sustainability)	OECD Learning Compass, Avrupa Temel Yeterlikler, UNESCO GCED
Ortak Fayda (Collective Well-being)	OECD Learning Compass, UNESCO GCED

Katılımcılık (participation) alt teması, liderin yalnızca emir veren değil; aynı zamanda ekip üyelerini sürece dahil eden, onların görüş ve katkılarını önemseyen bir rol üstlenmesini gerektirir. UNESCO GCED çerçevesinde bu konu şöyle tanımlanır: “Karar alma süreçlerine etkin katılım, demokratik liderliğin ve vatandaşlık bilincinin temelidir.”

Toplumsal katılım (community engagement), liderin topluma karşı duyarlılığını ve etki yaratan projelerde aktif rol almasını ifade eder. OECD Learning Compass 2030 çerçevesinde, toplumsal katılım “bireylerin sadece kendileri için değil, toplumun ve gezegenin iyiliği için de hareket etmesi” biçiminde açıklanmıştır.

Sürdürülebilirlik (sustainability) ise çağdaş liderliğin yalnızca güncel sorunlara değil, aynı zamanda gelecek kuşaklara ve gezegenin refahına da odaklanmasını gerektirir. Avrupa Temel Yeterlikler Çerçevesi’nde sürdürülebilirlik, “ekonomik, sosyal ve çevresel dengelerin gözetilerek, uzun vadeli çözümler üretmek” olarak tanımlanmıştır. UNESCO GCED’de de sürdürülebilirlik, “liderliğin etik sorumlulukla birlikte, kaynakların ve toplumsal değerlerin korunmasını gözetmesi” şeklinde vurgulanmıştır.

Ortak fayda (collective well-being) alt teması ise özellikle OECD Learning Compass’ta, liderin hem bireysel hem de kolektif düzeyde toplumsal iyilik ve refahı gözetmesi gerekliliğiyle öne çıkar.

Tüm bu bulgular, katılımcı liderlik ve sürdürülebilirlik temasının, çağdaş liderlikte demokratik, kapsayıcı ve etik sorumluluğu önceleyen bir değerler bütünü olduğunu göstermektedir. Modern liderler, toplumun farklı kesimlerini sürece katarak sürdürülebilir ve adil bir gelecek için çalışır.

İletişim ve İlham Verme Teması

İletişim ve ilham verme, liderliğin yalnızca yönetsel ve stratejik boyutunu değil, aynı zamanda insanları harekete geçiren, ortak amaçlara motive eden, vizyon ve değerler konusunda örnek olan yönünü ortaya koyar. Bu tema, liderin güçlü ve anlamlı bir etki oluşturabilmesi için iletişim becerilerinin ve motivasyon yetkinliğinin kritik rol oynadığını vurgular.

Tablo 10: İletişim ve İlham Verme Teması

Alt Tema / Kod	Kaynak Çerçeve(ler)
İletişim (Communication)	P21, Trilling ve Fadel, LifeComp, enGauge, CCR 4D, WEF, ISTE
Motivasyon/İlham Verme (Motivation/ Inspiration)	CCR 4D, Trilling ve Fadel, OECD Learning Compass, WEF
Etkili Sunum (Effective Presentation)	P21, enGauge, ISTE
İkna ve Etkileme (Persuasion and Influence)	Trilling ve Fadel, CCR 4D, WEF

Öncelikle, iletişim (communication) alt teması, hemen tüm çerçevelerde liderliğin temel koşulu olarak tanımlanır. Örneğin, P21 çerçevesinde iletişim, “fikirleri, bilgileri ve duyguları etkili ve uygun yollarla aktarma” olarak açıklanmıştır. LifeComp çerçevesinde ise iletişim, “farklı sosyal ve kültürel ortamlarda, uygun iletişim stratejileri ve araçlarıyla açık, doğru ve saygılı etkileşim kurma” şeklinde tanımlanır.

Motivasyon ve ilham verme (motivation/inspiration), liderin ekip üyelerinde bağlılık, güven ve heyecan oluşturmaya anlamına gelir. Trilling ve Fadel Modeli’nde bu alt tema, “liderin örnek davranışları, vizyonu ve değerleriyle başkalarını harekete geçirebilme yeteneği” olarak vurgulanmıştır. OECD Learning Compass 2030’da ise ilham verici liderlik, “öğrenenlerin kendi amaçlarını keşfetmelerine ve pozitif değişim için harekete geçmelerine olanak tanıyan bir etkileşim biçimi” olarak ifade edilir.

Etkili sunum (effective presentation) alt teması, P21 ve ISTE gibi çerçevelerde, “bilgi ve fikirlerin açık ve ikna edici biçimde sunulabilmesi, mesajın dinleyici üzerinde kalıcı etki bırakması” olarak ele alınır.

İkna ve etkileme (persuasion ve influence) ise, özellikle Trilling ve Fadel Modeli’nde “liderin ekibi ve çevresindekileri olumlu yönde etkileyerek değişime öncülük edebilmesi” biçiminde açıklanır.

Sonuç olarak, iletişim ve ilham verme teması, liderin güven inşa etmesinde, ortak hedefler oluşturmada ve takım motivasyonunu sürdürülebilir kılmasında hayati bir işlev üstlenir. Etkili iletişim, motivasyon, sunum ve etkileme becerileri çağdaş liderliğin hem bireysel hem de kurumsal düzeyde başarısının anahtarıdır.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu çalışma, çağdaş liderlik anlayışının eğitimle ilişkisini 21. yüzyıl yetkinlik çerçeveleri temelinde değerlendirerek, polis amirleri eğitim müfredatlarında yararlanılabilecek çok boyutlu liderlik becerilerini incelemeyi amaçlamıştır. Liderlik, yalnızca yönetsel bir rol olmanın ötesinde; etik davranış, dijital yetkinlik, toplumsal sorumluluk, iletişim, stratejik düşünme gibi alanları kapsayan dinamik bir yetkinlik alanı olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda yapılan tematik analiz sonucunda, dokuz liderlik yetkinliği ve bu yetkinliklere karşılık gelen otuz iki beceri alanı belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, kamusal alanda liderliğin çağın gereklilikleri doğrultusunda yeniden değerlendirilmesi ve bu becerilerin amir yetiştiren kurumsal müfredatlarda sistematik biçimde yer almasının önemini ortaya koymaktadır. Polis amirleri, yalnızca idari ve operasyonel sorumluluklar taşıyan yöneticiler değil; aynı zamanda krizlerde yön gösteren ve kurumsal vizyonu sahaya yansıtan stratejik aktörlerdir. Bu bağlamda liderlik, onların karar alma, problem çözme, iletişim kurma, etik davranış gösterme ve değişimi yönetme sorumluluğunun merkezinde yer almaktadır. Bu sorumlulukların niteliği, eğitim süreçlerinde kazandırılacak liderlik becerilerinin çeşitliliğini ve derinliğini doğrudan belirlemektedir.

Çalışma bulguları arasında yer alan takım çalışması ve iş birliği yetkinliği; iş birliği, takımdayışlık, çatışma yönetimi, sorumluluk paylaşımı ve şefkat gibi becerileri içerir. Özellikle olaylara müdahale, acil durum yönetimi ve saha organizasyonu sırasında etkili ekip çalışması, polis liderinin bu becerileri yönlendirme kabiliyetiyle doğrudan ilişkilidir. Engel (2001), devriye amirlerinin sergilediği liderlik tarzlarının ekip uyumu, görev başarısı ve astların iş doyumunu üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle polis amirlerinin hem çatışmaları yönetebilen hem de ortak hedefler etrafında birleştiren liderlik davranışları sergilemesi beklenmektedir.

Etik ve sosyal sorumluluk, liderliğin temel ilkelerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Etik davranış, hesap verebilirlik ve toplumsal sorumluluk becerileri, polisin güç kullanımını meşrulaştırırken kamu güvenliğini koruma kapasitesini de belirlemektedir. Brown ve Treviño (2006), etik liderliğin kurumsal sadakati artırdığını ve etik dışı davranışları azalttığını ortaya koymuştur. Polis liderlerinin etik ilkelere dayalı karar alma becerilerini geliştirmeleri, kurumsal meşruiyetin ve kamu güveninin sürdürülebilirliğini sağlamak açısından zorunludur.

Dijital okuryazarlık ve teknoloji temelli liderlik yetkinliği; dijital okuryazarlık, dijital iş birliği ve dijital vatandaşlık gibi becerileri kapsamaktadır. Siber güvenlik tehditlerinin, dijital suçların ve teknoloji temelli denetim sistemlerinin arttığı bir dönemde, liderlerin dijital araçlara hâkim olmaları beklenmektedir. Corder (2016), polis liderlerinin dijital dönüşüm süreçlerinde hem yön gösterici hem de uygulayıcı roller üstlenmeleri gerektiğini ifade etmektedir. Bu yetkinlik, yalnızca

teknik bilgi değil; aynı zamanda dijital etik, veri güvenliği ve dijital liderlik yaklaşımlarını da içermektedir.

Eleştirel düşünme ve problem çözme yetkinliği; karmaşık ve belirsiz durumlarda doğru ve yaratıcı kararlar alma becerisini içerir. Facione (2015), eleştirel düşünmenin liderlikte karar kalitesiyle doğrudan ilişkili olduğunu belirtmektedir. Polis liderlerinin bu becerileri kullanarak yalnızca olaylara müdahale etmeleri değil, aynı zamanda önleyici güvenlik stratejileri geliştirmeleri beklenmektedir. Problem çözme, yaratıcılık ve yenilikçilik, günümüz güvenlik ortamında liderlerin en ayırt edici becerileri arasında yer almaktadır.

Yenilikçilik ve gelişim odaklılık; gelişime açıklık, uyum sağlama ve sürekli iyileştirme becerileriyle tanımlanır. Bass ve Riggio (2006), dönüşümcü liderlerin değişimi tetikleme ve kurumsal gelişimi destekleme kapasitelerine dikkat çekmektedir. Polis amirlerinin hızlı değişen güvenlik tehditlerine, toplumsal beklentilere ve teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilmeleri için bu becerilerle donatılmaları büyük önem taşımaktadır.

Öz-yönetim ve esneklik yetkinliği; öz düzenleme, stresle başa çıkma ve psikolojik dayanıklılık gibi becerileri kapsar. Violanti vd. (2017), polislerin yüksek düzeyde stres ve travmaya maruz kaldıklarını ve bu durumun liderlik performansını olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. Bu nedenle liderlik eğitimlerinde duygusal zekâ, öz-farkındalık ve psikolojik dayanıklılık temelli içeriklerin yer alması gerekmektedir.

Stratejik karar ve vizyon geliştirme yetkinliği; vizyon oluşturma, karar alma, hedef belirleme ve stratejik planlama becerilerini içerir. Yukl (2013), stratejik liderliğin uzun vadeli başarıyı planlama ve yönlendirme becerisine dayandığını ifade etmektedir. Polis liderlerinin teşkilatın geleceğine dair stratejik öngörü geliştirmesi ve kurumsal vizyonu sahaya yansıtması, güvenlik politikalarının etkili uygulanması açısından belirleyicidir.

Katılımcı liderlik ve sürdürülebilirlik; demokratik liderlik, halkla iş birliği ve kolektif fayda üretimi gibi becerilerle ilişkilidir. Skogan (2006), toplum destekli polisliğin yalnızca güvenlik değil; aynı zamanda güven inşası olduğunu vurgulamaktadır. Katılımcı liderlik yaklaşımı, polis teşkilatının toplumsal meşruiyetini ve sürdürülebilirliğini artırmakta, halkın güvenlik süreçlerine aktif katılımını teşvik etmektedir.

İletişim ve ilham verme, polis liderliğinin en görünür boyutlarından biridir. Açık iletişim, motivasyon sağlama, etkili sunum ve ikna becerileri; liderin hem personel üzerindeki etkisini hem de kamuoyundaki temsil gücünü belirler. Kouzes ve Posner (2017), etkili liderlerin iletişimde açıklık ve ilham verici olma yönüyle fark yarattığını ortaya koymuştur. Polis amirlerinin güven veren ve motive eden bir iletişim dili geliştirmesi, kurumsal bağlılığı ve kamu güvenini güçlendirecektir.

Tüm bu liderlik yetkinliklerinin geliştirilmesi, yalnızca bireysel performansı değil; aynı zamanda kurumsal etkililiği, toplumsal meşruiyeti ve güvenlik hizmetlerinin kalitesini doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, çalışmada belirlenen liderlik yetkinliklerinin ve bunlara karşılık gelen becerilerin, polis amirliği temel eğitimi ile hizmet içi gelişim programlarında yapılandırılması; çağdaş, etik ve stratejik liderlik profilinin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Eğitim programlarının, bu çok boyutlu liderlik alanlarına dayalı biçimde tasarlanması; toplumsal güven, yönetsimsel yetkinlik ve mesleki standartlar açısından sürdürülebilir kazanımlar sağlayacaktır.

Kaynakça

- Almazrouei, R. A. (2025). Transformational leadership and organizational effectiveness in Dubai Police (Final Thesis). University of Dubai.
- Avolio, B. J., ve Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bass, B. M. (1990). Bass ve Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (3rd ed.). Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., ve Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Psychology Press.
- Batts, A. W., Smoot, S. M., ve Scrivner, E. (2012). Police leadership challenges in a changing world. U.S. Department of Justice, National Institute of Justice.
- Bayley, D. H. (2006). Changing the guard: Developing democratic police abroad. Oxford University Press.
- Berelson, B. (1952). Content analysis in communication research. Free Press.
- Binkley, M., Erstad, O., Herman, J., Raizen, S., Ripley, M., Miller-Ricci, M., ve Rumble, M. (2012). Defining twenty-first century skills. Assessment and teaching of 21st century skills, 17–66.
- Boechler, P. (2011). The leadership development experiences of police supervisors in Canada (Master's thesis). Royal Roads University.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Braun, V., ve Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Brown, M. E., ve Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper ve Row.

- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage Publications.
- Cordner, G. (2016). *Community policing: Principles and elements*. U.S. Department of Justice.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- Day, D. V., Harrison, M. M., ve Halpin, S. M. (2009). *An integrative approach to leader development: Connecting adult development, identity, and expertise*. Psychology Press.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., ve McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Engel, R. S. (2001). Supervisory styles of patrol sergeants and lieutenants. *Journal of Criminal Justice*, 29(4), 341–355.
- European Commission. (2019). *Key competences for lifelong learning*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2766/291008>
- Fadel, C., Bialik, M., ve Trilling, B. (2015). *Four-Dimensional Education: The Competencies Learners Need to Succeed*. Center for Curriculum Redesign.
- Facione, P. A. (2015). *Critical Thinking: What It Is and Why It Counts*. Insight Assessment.
- Gallos, J. V. (2006). *Organization development: A Jossey-Bass reader*. Jossey-Bass.
- Glenn, R. W., Panitch, B. R., Barnes-Proby, D., Williams, E., Christian, J., Lewis, M. W., Gerwehr, S., ve Brannan, D. W. (2003). *Training the 21st Century Police Officer: Redefining Police Professionalism for the Los Angeles Police Department* (1st ed.). RAND Corporation.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Goleman, D., Boyatzis, R., ve McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press.
- Greenleaf, R. K. (2015). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (25th anniversary edition). Paulist Press.
- Gravemeijer, K., ve Cobb, P. (2006). Design research from a learning design perspective. In J. van den Akker, K. Gravemeijer, S. McKenney, ve N. Nieveen (Eds.), *Educational design research* (pp. 17–51). Routledge.
- Griffin, P., McGaw, B., ve Care, E. (Eds.). (2012). *Assessment and teaching of 21st century skills*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-2324-5>
- International Society for Technology in Education (ISTE). (2016). *ISTE standards for students*. <https://www.iste.org/standards/for-students>
- International Society for Technology in Education (ISTE). (2021). *ISTE standards for education leaders*. <https://www.iste.org/standards>
- Kouzes, J. M., ve Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (6th ed.). Wiley.
- Komives, S. R., Owen, J. E., Longerbeam, S. D., Mainella, F. C., ve Osteen, L. (2013). Leadership identity development: Challenges in transitioning from leader-centric to leadership-as-process. *Journal of Student Affairs Research and Practice*, 49(1), 1–20.
- Lincoln, Y. S., ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.

- Lemke, C. (2002). enGauge 21st Century Skills: Digital Literacies for a Digital Age.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., ve Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). Sage Publications.
- Mumford, M. D., Todd, E. M., Higgs, C., ve McIntosh, T. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 24–39. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.012>
- Northouse, P. G. (2019). Leadership: Theory and practice (8th ed.). Sage Publications.
- OECD. (2019). OECD Learning Compass 2030: A series of concept notes. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/education/2030-project/>
- Partnership for 21st Century Learning. (2009). P21 framework definitions. Battelle for Kids. <https://www.battelleforkids.org/networks/p21>
- Rashed, M. A. (2025). Leadership dynamics in Gulf law enforcement organizations. Gulf Leadership Studies Institute.
- Rychen, D. S., ve Salganik, L. H. (2003). Key competencies for a successful life and a well-functioning society. Hogrefe ve Huber, Gottingen.
- Sala, A., Punie, Y., Garkov, V., ve Cabrera, M. (2020). LifeComp: the European Framework for personal, social and learning to learn key competence, Publications Office of the European Union.
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schafer, J. A. (2009). Developing effective leadership in policing: Perils, pitfalls, and paths forward. *Policing: An International Journal of Police Strategies ve Management*, 32(2), 238–260. <https://doi.org/10.1108/13639510910958163>
- Scott, C. L. (2015). The futures of learning 2: What kind of learning for the 21st century? UNESCO Education Research and Foresight. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000242996>
- Senge, P. M. (1994). The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization. Crown Currency.
- Skogan, W. G. (2006). Police and community in Chicago: A tale of three cities. Oxford University Press.
- Stake, R. E. (1995). The art of case study research. Sage Publications.
- Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. Free Press.
- Trilling, B., ve Fadel, C. (2009). 21st century skills: Learning for life in our times. Jossey-Bass.
- UNESCO. (2015). Global citizenship education: Topics and learning objectives. UNESCO Publishing. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232993>
- Voogt, J., ve Roblin, N. P. (2012). A comparative analysis of international frameworks for 21st century competences: Implications for national curriculum policies. *Journal of Curriculum Studies*, 44(3), 299–321. <https://doi.org/10.1080/00220272.2012.668938>
- Violanti, J. M., Owens, S. L., McCanlies, E., Fekedulegn, D., ve Andrew, M. E. (2019). Law enforcement suicide: a review. *Policing: An International Journal*, 42(2), 141–164. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-05-2017-0061>
- Vuorikari, R., Kluzer, S., ve Punie, Y. (2022). DigComp 2.2, The Digital Competence framework for citizens: with new examples of knowledge, skills and attitudes, Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/115376>

- World Economic Forum. (2015). New vision for education: Unlocking the potential of technology. World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEFUSA_NewVisionforEducation_Report2015.pdf
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2022). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (12. baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Sage Publications.
- Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson.