



**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
TR, Balıkesir University, Institute of Health Sciences



**21. YÜZYIL BECERİLERİNİN BİR KAMU  
KURUMU ODAĞINDA İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**FERAT KUNDUZ**

**Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı**  
Bilim Alan Kodu: 130108



**BALIKESİR**  
2025

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**21. YÜZYIL BECERİLERİNİN BİR KAMU KURUMU  
ODAĞINDA İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**FERAT KUNDUZ**

**TEZ DANIŞMANI  
DOÇ. DR. NURİ BERK GÜNGÖR**

**Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı  
Bilim Alan Kodu: 130102**

**BALIKESİR  
2025**



T.C.  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**



**TEZ KABUL VE ONAY**

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı  
Çerçevesinde **Ferat KUNDUZ** tarafından yürütülmüş ve tamamlanmış olan

**“21. Yüzyıl Becerilerinin Bir Kamu Kurumu Odağında İncelenmesi”**

başlıklı tez çalışması,  
Balıkesir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin  
ilgili maddeleri uyarınca aşağıdaki jüri tarafından

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

olarak kabul edilmiştir.

**Tez Savunma Tarihi: 25 / 06 / 2025**

**TEZ SINAV JÜRİSİ**

Prof. Dr. Selahattin AKPINAR  
Düzce Üniversitesi  
(**Başkan**)

Prof. Dr. Zekeriya GÖKTAŞ  
Balıkesir Üniversitesi  
Üye

Doç. Dr. Nuri Berk GÜNGÖR  
Balıkesir Üniversitesi  
Üye (**Danışman**)

Yukarıdaki Yüksek Lisans Tezi,  
Sınav jüri üyeleri tarafından imzalanarak 30 /06/2025 tarihinde teslim  
edilmiştir.

Prof. Dr. Şükrü Metin PANCARCI  
Enstitü Müdürü

## BEYAN

Balıkesir Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlâk kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,

Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi **beyan ederim.**

24/06/2025

İmza

**Ferat KUNDUZ**

## İTHAF

*Hayatım boyunca aldığım tüm kararlarda beni maddi manevi destekleyen hayatıma anlam katan benim ruhumu en iyi anlayan, her zaman beni sevmekten ve korumaktan asla vazgeçmeyen Canım Annem DÖNDÜ KUNDUZ'a, Babam YUSUF KUNDUZ'a ve değerli kardeşlerime en kalbi duygularıyla ithaf ediyorum.*

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın planlanmasında ve gerçekleőtirilmesinde katkısı olan tüm bilgilendirme, yönlendirme ve destekleriyle katkı sağlayan değerli danışman hocam Doç. Dr. Nuri Berk GÜNGÖR baőtta olmak üzere tüm hocalarıma en içten teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Çalışmanın uygulama aőamasını gerçekleőtirmemde desteklerini esirgemeyen Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde görev yapan tüm Personellere, Yüksek Lisans öğrenimim boyunca sürekli olarak bana anlayış gösteren ve sonsuz destek veren en değerli arkadaşlarım Ahmet ÜÇOK ve Şükrü Can YILMAZ'a ve bu günlere gelmemde maddi ve manevi hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan bana her zaman inanıp, güvenen Sevgili Annem Döndü KUNDUZ'a, Babam Yusuf KUNDUZ'a ve kardeşlerime sonsuz minnettarlığımı ve Őükranlarımı sunarım.

## İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>İ</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>İV</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>V</b>
<b>SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ</b> .....	<b>VI</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ŞEKİLLERİN DİZİNİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem Cümlesi ve Alt Problemler .....	5
1.2. Araştırmanın Amacı.....	6
1.3. Araştırmanın Önemi.....	6
1.4. Sayıtlılar .....	7
1.5. Sınırlılıklar .....	7
<b>2. GENEL BİLGİLER</b> .....	<b>8</b>
2.1. 21. Yüzyıl İhtiyaçları ve 21. Yüzyıl Becerileri.....	8
2.1.1. 21. Yüzyıl Çağı .....	8
2.1.2. 21. Yüzyıl İhtiyaçları .....	11
2.1.3. 21. Yüzyıl Becerileri.....	14
2.2. Temel Konular ve 21. Yüzyıl Temaları .....	21
2.3. 21. Yüzyıl Becerilerinin Gerekçeleri ve Hareketi.....	41
2.4. 21. Yüzyıl Becerilerine Yönelik Uluslararası Çerçeveler.....	45
2.4.1. P21–21. Yüzyıl Becerileri Ortaklığı .....	46
2.4.2. Metiri Group/NCREL-enGauge.....	47
2.4.3. OECD-DeSeCo .....	48
2.4.4. ATC21S Beceriler Çerçevesi.....	50
2.4.5. ISTE/NETS Öğrenci Standartları.....	50
2.4.6. AASL Standartları.....	52
2.4.7. NRC Becerileri Çerçevesi.....	52
2.4.8. AACU 21. Yüzyıl Becerileri Çerçevesi.....	53
2.4.9. Kapsayıcı 21. Yüzyıl Beceri Modeli.....	54
2.4.10. Asya Topluluğu (The Asian Society) 21. Yüzyıl Becerileri.....	55

2.4.11. BM–UNESCO/UNICEF Anahtar Yeterlilikler Çerçevesi.....	56
2.4.12. AB Yeterlilikler Çerçevesi.....	57
2.4.13. Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi.....	57
2.5. Gençlik ve Spor Bakanlığı .....	58
2.6. Gençlik ve Spor İl-İlçe Müdürlükleri.....	61
2.7. Türkiye’deki Spor Yönetiminde 21. Yüzyıl Becerilerinin Yeri ve Önemi..	65
<b>3. GEREÇ VE YÖNTEM.....</b>	<b>68</b>
3.1. Araştırma Modeli .....	68
3.2. Araştırma Grubu .....	68
3.3. Veri Toplama Araçları .....	70
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	70
3.3.2. Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği.....	71
3.4. Verilerin Analizi .....	71
<b>4. BULGULAR.....</b>	<b>72</b>
4.1. Katılımcıların Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ve Alt Boyutlarından Aldıkları Ortalama Puanlar .....	72
4.2. Katılımcıların Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınan Ortalama Puanın Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları .....	73
4.3. Katılımcıların Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınan Ortalama Puanın Medeni Durum Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları .	74
4.4. Katılımcıların Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınan Ortalama Puanın Yaş Değişkenine Göre One-Way Anova Sonuçları ....	75
4.5. Katılımcıların Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınan Ortalama Puanın Kurum Çalışma Süresi Değişkenine Göre One-Way Anova Sonuçları.....	76
4.6. Katılımcıların Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınan Ortalama Puanın Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre One-Way Anova Sonuçları .....	78
4.7. Katılımcıların Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınan Ortalama Puanın Unvan Değişkenine Göre One-Way Anova Sonuçları	79
4.8. Katılımcıların Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınan Ortalama Puanın Bilişim Kullanım Süresi Değişkenine Göre One-Way Anova Sonuçları.....	81
<b>5. TARTIŞMA.....</b>	<b>82</b>

<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>90</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>93</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>107</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>108</b>
<b>EK-1. ANKET FORMU .....</b>	<b>108</b>
<b>EK-2. ETİK KURUL ONAYI .....</b>	<b>110</b>
<b>EK-3. GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI ÇALIŞMA İZİNİ .....</b>	<b>111</b>

## ÖZET

### 21. YÜZYIL BECERİLERİNİN BİR KAMU KURUMU ODAĞINDA İNCELENMESİ

Bu araştırmanın amacı Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğüne bağlı çalışan personellerin 21. yüzyıl becerilerinin alt boyutları (Bilgi ve Teknoloji Okuryazarlığı Becerileri, Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme Becerileri, Girişimcilik ve İnovasyon Becerileri, Sosyal Sorumluluk ve Liderlik Becerileri, Kariyer Bilinci) ile bazı değişkenler açısından değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır. Bu çerçevede elde edilecek bulguların, personellerin beceri düzeylerinin belirlenmesine katkı sağlayarak, program geliştirme uzmanlarına rehberlik etmesi çalışmanın alt hedefleri arasında yer almaktadır.

Bu çalışmanın evrenini, Balıkesir ili merkez ve ilçelerinde Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı, Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde görev yapan 185 kadın, 228 erkek toplam 413 katılımcı oluşturmaktadır.

Veri toplama aracı olarak Çevik ve Şentürk tarafından 2019 yılında geliştirilen "Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği", Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin, 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeğinin alt boyutları (Bilgi ve Teknoloji Okuryazarlığı Becerileri, Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme Becerileri, Girişimcilik ve İnovasyon Becerileri, Sosyal Sorumluluk ve Liderlik Becerileri, Kariyer Bilinci) ile bazı değişkenler açısından değerlendirilmesi amacıyla kullanılmıştır.

Personellere yönelik yapılan ankette demografik değişkenlerle (cinsiyet, yaş, medeni durum, statü, çalışma süresi, eğitim durumu, gelir düzeyi, günlük bilişim teknolojileri araçlarını kullanma süresi) değişkenlerine göre farklı alt boyutlarda anlamlı farklar tespit edilmiştir.

*Anahtar Kelimeler:* Gençlik ve Spor, Kamu, 21. yüzyıl.

## ABSTRACT

### EXAMINATION OF 21st CENTURY SKILLS FOCUSING A PUBLIC INSTITUTION

The aim of this study is to evaluate the sub-dimensions of 21st-century skills (Information and Technology Literacy Skills, Critical Thinking and Problem-Solving Skills, Entrepreneurship and Innovation Skills, Social Responsibility and Leadership Skills, Career Awareness) of personnel working under the Balıkesir Provincial Directorate of Youth and Sports, in relation to various variables. Within this framework, another objective of the study is to provide findings that contribute to the identification of the skill levels of the personnel and offer guidance for program development specialists.

The study population consists of 413 participants, including 185 women and 228 men, who are employed at the Balıkesir Provincial Directorate of Youth and Sports, affiliated with the Ministry of Youth and Sports, in the city center and districts of Balıkesir.

As a data collection tool, the "Multidimensional 21st Century Skills Scale," developed by Çevik and Şentürk in 2019, was used to assess the personnel's 21st-century skills sub-dimensions (Information and Technology Literacy Skills, Critical Thinking and Problem-Solving Skills, Entrepreneurship and Innovation Skills, Social Responsibility and Leadership Skills, Career Awareness) in relation to various demographic variables.

Significant differences were found in different sub-dimensions according to demographic variables (gender, age, marital status, status, working time, educational status, income level, time of using daily information technology tools) in the survey conducted for personnel.

**Keywords:** *Youth and Sports, Public Sector, 21st century.*

## SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

**GSB:** Gençlik ve Spor Bakanlığı

**GSİM:** Gençlik Spor İl ve İlçe Müdürlükleri

**TYÇ:** Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi

**NETS:** National Educational Technology Standards

**AACU:** American Association of Colleges and Universities

**ATC21S:** Assessment and Teaching of 21st Century Skills Framework

**ISTE:** International Society for Technology in Education

**NRC:** National Research Council

**OECD:** Organisation for Economic Co-operation and Development

**P21:** 21. Yüzyıl Becerileri İçin Ortaklık

**TDK:** Türk Dil Kurumu

**UNESCO:** Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü

**YÖK:** Yüksek Öğretim Kurulu

**NCREL:** Kuzey Merkez Bölgesel Eğitim Laboratuvarı

**UNICEF:** Uluslararası Çocuklara Acil Yardım Fonu

**AB:** Avrupa Birliği

**ASSL:** Amerikan Okul Kütüphanecileri Derneği

**BM:** Birleşmiş Milletler

**BİT:** Bilgi ve İletişim Teknolojileri

**TİCİ:** Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı

**TSK:** Türk Spor Kurumu

**BTGM:** Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü

**GSGM:** Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo 3.2.1.</b> “Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler” .....	69
<b>Tablo 3.4.1.</b> “Ölçme Araçlarına İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri” .....	72
<b>Tablo 4.1.</b> “Katılımcıların Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ve Alt Boyutlarından Aldıkları Ortalama Puanlar” .....	72
<b>Tablo 4.2.</b> “Katılımcıların Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınan Ortalama Puanın Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları” .....	73
<b>Tablo 4.3.</b> “Katılımcıların Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınan Ortalama Puanın Medeni Durum Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları” .....	74
<b>Tablo 4.4.</b> “Katılımcıların Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınan Ortalama Puanın Yaş Değişkenine Göre One-Way Anova Sonuçları” ...	75
<b>Tablo 4.5.</b> “Katılımcıların Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınan Ortalama Puanın Kurum Çalışma Süresi Değişkenine Göre One-Way Anova Sonuçları” .....	76
<b>Tablo 4.6.</b> “Katılımcıların Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınan Ortalama Puanın Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre One-Way Anova Sonuçları” .....	78
<b>Tablo 4.7.</b> “Katılımcıların Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınan Ortalama Puanın Unvan Değişkenine Göre One-Way Anova Sonuçları” .....	79
<b>Tablo 4.8.</b> “Katılımcıların Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınan Ortalama Puanın Bilişim Kullanım Süresi Değişkenine Göre One-Way Anova Sonuçları” .....	81

## ŞEKİLLERİN DİZİNİ

Şekil 2.4.1. P21 21. Yüzyıl Öğrenme Çerçevesi

Şekil 2.4.2. NCREL 21. Yüzyıl Öğrenme Çerçevesi

Şekil 2.4.3. OECD 2030 yılı öğrenme çerçevesi yeterlikleri

Şekil 2.4.4. ATC21S Beceriler Çerçevesi

Şekil 2.4.5. ISTE Öğrenci Standartları

Şekil 2.4.6. Kapsayıcı 21. Yüzyıl Beceri Modeli

Şekil 5.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı Teşkilat Şeması

## 1. GİRİŞ

21. Yüzyıl bilgi çağında yaşanan hızlı teknolojik ve bilişsel dönüşümler, bireylerin dinamik ve değişken bir dünyaya uyum sağlayabilmesi için farklı bilgi ve becerilere sahip olmasını zorunlu hale getirmiştir. Küreselleşme ve uluslararasılaşma ile bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızlı gelişimi, bireylerin yaşam biçimlerinden iş hayatına ve öğrenme yöntemlerine kadar birçok alanda sürekli bir dönüşüm geçirmesine neden olmaktadır. Geçmiş yüzyıllarda yalnızca bilgiye sahip olmak eğitim ve iş yaşamında başarı için yeterli görülürken, günümüzde bireylerden bilginin yanı sıra çok yönlü becerilerle donanmış olmaları beklenmektedir (Eryılmaz ve Uluyol, 2015).

Teknolojinin hızla ilerlemesi, bireylerden çok yönlü becerilere sahip olmalarını gerektirmektedir. Günümüz dünyasında, bireylerin sahip oldukları bilgi, yetenek ve becerileri bütüncül bir yaklaşımla bir araya getirerek uygulamaya dönüştürmesi, 21. yüzyılın dinamik koşullarında büyük önem taşımaktadır.

Sürekli değişen dünyada bireylerden beklenen beceriler, toplumsal ve teknolojik dönüşümlere bağlı olarak farklılaşmaktadır. Beceri kavramı hem sözlük anlamı hem de akademik perspektifte geniş bir çerçevede ele alınmaktadır. Beceri kavramına ilişkin çeşitli tanımlamalar bulunmakla birlikte, Türkiye Yükseköğretim Yeterlikler Çerçevesi beceriyi “bilgiyi uygulayabilme, problemleri çözebilme ve görevleri tamamlayabilme yeteneği” olarak tanımlamaktadır (YÖK, 2021). (TDK, 2019) ise beceriyi, "kişinin yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği" olarak tanımlamaktadır. Eğitsel açıdan beceri, bilgiyi uygulama, problem çözme ve görev tamamlama yetkinliği olarak görülürken (Güneş, 2012), psikomotor anlamda ise belirli davranışların koordineli, doğru ve otomatik biçimde gerçekleştirilmesi olarak ifade edilmektedir (Güney, 1998). Ayrıca, beceri bireyin yalnızca bilişsel değil, sosyal ve duyuşsal yönlerini de kapsayan, uyum ve etkileşim gerektiren bir yetkinlikler bütünü olarak ele alınmaktadır (Samancı ve Uçan, 2017). Dolayısıyla, beceri; zihinsel süreçler ile fiziksel yetkinliklerin koordinasyon içinde kullanılmasıyla ortaya çıkan çok boyutlu bir

kavramdır. Bu doğrultuda, bireylerin çevresel ve koşulsal faktörlere bağlı olarak farklı öğrenme eğilimleri geliştirdiği ve değişen dünya düzenine uyum sağlamalarının kaçınılmaz bir gereklilik haline geldiği söylenebilir (Yılmaz, 2009).

Yeni dünya düzeninde ise hızla değişen yaşam koşulları, bireylerin sahip olması gereken becerileri sürekli olarak yeniden şekillendirmektedir. Özellikle bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler, hayatın dinamik yapısını daha da hızlandırmakta ve bireylerin güncel becerilere sahip olmasını her zamankinden daha önemli hale getirmektedir (Ablak, 2020; Atik ve Yetkiner, 2021; Cansoy, 2018). Bu bağlamda, yaratıcılık, yenilikçilik, liderlik ve girişimcilik gibi becerilerin önemi giderek artmakta ve bireylerin 21. yüzyılın gerekliliklerine uyum sağlayabilecek yetkinliklere sahip olması beklenmektedir (Kayhan vd., 2019). 21. yüzyıl, bilim ve teknolojinin hızla değiştiği, bu değişimin bireylerin günlük yaşamlarını doğrudan etkilediği ve insanlığın sürekli bir dönüşüm içinde olduğu bir dönem olarak kabul edilmektedir (Devrani, 2021).

21. yüzyıl, bilgi ve beceri toplumu olarak tanımlanmakta olup, bireylerden toplumsal olaylara duyarlı, teknolojiyi etkin bir şekilde kullanabilen, güçlü iletişim becerilerine sahip, eleştirel düşünebilen ve iş birliği içinde çözüm odaklı çalışabilen bireyler olmaları beklenmektedir. Bu doğrultuda şekillenen 21. yüzyıl becerileri, yalnızca bireylerin gelişimini değil, toplumun tüm kesimlerinin ilerlemesini hedeflemektedir. İş, sosyal, eğitim ve kurumsal hayatındaki başarı için bir rehber niteliğinde görülen bu beceriler ve bilgi arasındaki ilişki, bireylerin hem bireysel hem de toplumsal düzeyde daha bilinçli, üretken ve yenilikçi olmalarını sağlayan karşılıklı bir etkileşim süreci olarak değerlendirilebilir (Saygılı, 2013).

Bilgi, insanlık tarihi boyunca her zaman önemli olmuştur. Francis Bacon (1561-1626), 1597'de "bilgi güçtür" (Farrington, 1966) diyerek bu önemi vurgulamıştır. Ancak bilginin kullanıldığı alanların genişlemesi ve etkisinin artması, onu modern dünyada daha da belirleyici bir konuma getirmiştir. Bilgi ve İletişim Teknolojileri, bireylerden işletmelere ve devletlere kadar birçok aktör için temel bir yapı taşı haline gelmiş, üretimden sosyal ve kültürel hayata kadar geniş çaplı dönüşümler yaratmıştır. Bilginin hızla üretilmesi, depolanması ve yayılması, küresel

etkileşimi artırarak toplumsal ve ekonomik yapıları dönüştürmüş ve bu süreç bilgi çağı olarak adlandırılmıştır. (Aktaş, 2019).

21. yüzyıl, bireylerin sadece bilgi sahibi olmasının yeterli olmadığı, bu bilgiyi etkin bir şekilde kullanarak uyum sağlama ve çözüm odaklı olma gerekliliğinin öne çıktığı bir dönemdir. Teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve dijitalleşme, hayat boyu öğrenmeyi teşvik ederken, eleştirel düşünme, problem çözme, iletişim ve dijital okuryazarlık gibi beceriler hem iş hem de sosyal yaşamda kaçınılmaz birer gereklilik olmuştur.

Bugünün dünyasında, bireyler hızla değişen toplumsal ve ekonomik koşullara uyum sağlayabilmek için yenilikçi düşünme, esneklik ve öz yönetim becerilerini geliştirmek durumundadır. Bilgi toplumunda bireylerin pasif alıcılardan ziyade aktif üreticiler ve dönüştürücüler haline gelmesi, toplumsal kalkınma açısından kritik bir unsur haline gelirken, birçok kurum ve kuruluş da personel seçim süreçlerinde bu dönüşümü destekleyen 21. yüzyıl becerilerini önemli bir değerlendirme ölçütü olarak dikkate almaktadır.

Bilgi teknolojilerinin kurumsal yapılara entegre olması ve toplumsal yaşamda yaygınlaşmasıyla birlikte, yeni iş alanları ve istihdam olanakları da ortaya çıkmıştır. Bu alanda istihdam edilecek bireylerin, genel olarak bilgi teknolojileri konusunda yetkinlik kazanmış olmaları ve yönetsel beceriler açısından da tatmin edici bir düzeye ulaşmaları beklenmektedir (Bensghir, 1996; Nas, 2020). Söz konusu teknolojilerin etkin bir şekilde kullanılabilmesi için ise sürekli gelişen yeni araç ve yazılımların öğrenilmesi gerekmektedir. Bu durum, bireylerin kesintisiz bir öğrenme sürecine dahil olmalarını zorunlu hale getirmekte ve yaşam boyu öğrenme ihtiyacını ön plana çıkarmaktadır (Yamaç, 2009).

21. yüzyıl bilgi toplumunda, bilgi üretimi ve tüketiminin yanı sıra bu süreci takip eden hızlı değişimlere uyum sağlamak, toplumlar için bir zorunluluk haline gelmiştir. Modern dünyanın gereklilikleri doğrultusunda, eğitim modellerinin toplumsal ihtiyaçlara uygun şekilde şekillendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu dönüşüme uyum sağlayamayan ve çağın gerekliliklerini yerine getiremeyen toplumlar

ise küresel rekabette geri kalarak ekonomik ve sosyal açıdan dezavantajlı duruma düşmektedir.

Endüstri Devrimi'nden bilgi toplumuna hızlı geçiş, bireyleri, toplumları ve kurumları derinden etkilemiş; bilgi, beceri ve değer gibi kavramlara yeni anlamlar yüklenmesine neden olmuştur. Özellikle bu dönüşümün temel aktörlerinden biri olan teknolojideki gelişmeler, bireylerin bilgi ve beceri parametrelerini köklü bir şekilde değiştirmiş ve yeni becerilere duyulan ihtiyacı artırmıştır. Bu değişimlere uyum sağlamak ve hatta süreci yönlendirebilmek için belirli kök değerler çerçevesinde çeşitli becerilere gereksinim duyulmaktadır. Söz konusu beceriler, ulusal ve uluslararası kurumlar tarafından sınıflandırılarak 21. yüzyıl becerileri kavramı altında ele alınmıştır (Özbey, 2024).

Genel anlamda 21. yüzyıl becerileri, bilgi çağında bireylerin etkin, nitelikli ve uyumlu olabilmeleri için edinmeleri ve sürekli geliştirmeleri gereken yetkinlikleri ifade etmektedir. Bu kapsamda çeşitli uluslararası kurum ve kuruluşlar, 21. yüzyıl becerilerini tanımlamak ve sınıflandırmak amacıyla farklı çalışmalar yürütmüştür. Bunlardan en bilineni, 2002 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) iş dünyası, eğitim liderleri ve politika yapıcılarını bir araya getiren 21st Century Partnership for Learning (P21) girişimidir. Bunun yanı sıra, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Assessment and Teaching of 21st Century Skills (ATCS), The North Central Regional Educational Laboratory (NCREL), National Educational Technology Standards (NETS), European Union (EU) ve Türkiye Yeterlikler Çerçevesi (TYÇ) gibi çeşitli kurumlar ve organizasyonlar da bu becerileri farklı yaklaşımlarla ele almıştır. Her ne kadar bu beceriler farklı terminolojilerle tanımlansa da temel amaçları aynıdır. (Kan, 2009), 21. yüzyıl becerileri vizyonunun P21 tarafından oluşturulduğunu belirtmekte ve bu becerilerin kamu eğitiminde sistematik ve bütüncül bir dönüşüm sağlayabileceğini savunmaktadır. Ayrıca, bu becerilerin bireylere kazandırılmasının temel hedefi; öğrencilerin yükseköğretimden iş hayatına geçişini kolaylaştırmak, yaşamın her alanında bağımsız ve kendine yetebilen bireyler olmalarını sağlamaktır.

21. yüzyılda bireylerin toplumsal yaşama uyum sağlaması ve iş dünyasının beklentilerini karşılayabilmesi için 21. yüzyıl becerileri olarak adlandırılan çeşitli

yetkinliklere sahip olmaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu kavram, eğitimciler, okul yöneticileri, üniversite öğretim elemanları ve işverenler tarafından, bireylerin başarıya ulaşmasında kritik öneme sahip olduğu düşünülen geniş bir bilgi, beceri, çalışma alışkanlığı ve karakter özelliklerini içeren bir çerçeve olarak tanımlanmaktadır (AASL, 2009; Battelle for Kids, 2019; OECD, 2012; Trilling ve Fadel, 2009; Wagner, 2008). Farklı kurumlar ve araştırmacılar bu becerileri çeşitli kategorilere ayırsa da 21. yüzyıl becerileri kavramı genel bir uzlaşmayı yansıtmaktadır. Bu bağlamda, bireylerin kazandıkları becerilerin rekabetçi, bilgi temelli ve teknoloji odaklı bir ekonomi ve toplum içinde uygulanabilir, talep edilen ve faydalı nitelikte olması gerektiği konusunda ortak bir görüş bulunmaktadır (AASL, 2009; Battelle for Kids, 2019; OECD, 2012; Trilling ve Fadel, 2009; Wagner, 2008).

Bu bağlamda, 21. yüzyıl becerileriyle ilgili olarak spor örgütlerinde çalışan personeli konu alan bir çalışmanın mevcut olmadığı görülmektedir. Sporun temel unsurlarından biri olması ve ülkemizde spor alanında öncü bir konumda bulunması nedeniyle, Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personelinin çağın dinamiklerine uyum sağlayarak bu becerilere sahip olması, ülkemizde sporun gelişimine önemli katkılar sunacaktır. Bu çalışmanın temel amacı, Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personelinin 21. yüzyıl becerilerine hangi düzeyde sahip olduğunu belirlemek, eksik yönlerini tespit etmelerine yardımcı olmak ve gelişimlerine katkı sağlayarak ilgili literatüre bilimsel bir zemin sunmaktır.

### **1.1. Problem Cümlesi ve Alt Problemler**

Araştırma problem cümlesine göre alt problemleri ise aşağıda sunulmuştur:

1. Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin 21. yüzyıl becerileri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
2. Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin 21. yüzyıl becerileri yaş grupları değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin 21. yüzyıl becerileri medeni durumları değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin 21. yüzyıl becerileri eğitim düzeyleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin 21. yüzyıl becerileri kurumdaki ünvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
6. Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin 21. yüzyıl becerileri kurumdaki çalışma süreleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
7. Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin 21. yüzyıl becerileri gelir düzeyleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
8. Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin 21. yüzyıl becerileri günlük bilişim teknolojileri araçlarını kullanma süreleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı, Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğüne bağlı çalışan personellerin 21. yüzyıl becerilerinin alt boyutlarının bazı değişkenler açısından değerlendirilmesidir.

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Araştırma, günümüzde spor organizasyonları ve yönetimi, dijitalleşme, yenilikçi yönetim yaklaşımları ve küresel iletişim gereksinimlerini kapsayan bir yapıya sahiptir. Bu bağlamda, Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personelinin 21. yüzyıl becerilerine sahip olması, sporun etkin yönetimi ve gelişimi açısından son derece önemlidir. Ancak, bu beceriler üzerine yapılan araştırmalar genellikle eğitim ve özel sektör odaklı kalmakta, spor örgütleri ve kamu kurumları açısından sınırlı bir alanda yürütülmektedir. Bu tez, spor ve kamu yönetimi literatürüne katkıda bulunarak

Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personelinin 21. yüzyıl beceri düzeyini belirlemeyi ve mesleki gelişimlerine rehberlik etmeyi hedeflemektedir. Spor yöneticilerinin çağın gerekliliklerine uygun becerilerle donatılması, spor politikalarının daha etkin bir şekilde uygulanmasına ve ülke genelinde sporun gelişimine önemli bir katkı sağlamaktadır.

Dolayısıyla, bu araştırmanın literatüre katkı sağlaması hem de uygulayıcılara, spor yönetim politikalarına, kamu ve kuruluşlarına daha bilinçli kararlar almasına yardımcı olacaktır.

#### **1.4. Sayıtlar**

Katılımcılar, istenilen veri toplama araçlarına içtenlikle cevap verdikleri varsayılmaktadır. Sorulan soruların araştırmanın hedeflerine uygun olduğu ve katılımcıların yanıtlarını etkileyen dış etkenlerin bulunmadığı varsayılmıştır.

Araştırmada belirlenen örneklemin araştırma evrenini temsil ettiği varsayılmıştır.

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmıştır.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

Bu araştırmanın kapsamı, araştırmanın örneklemini oluşturan Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğüne bağlı personeller ile sınırlıdır.

Araştırma veri toplama aracında yer alan ifadelerle sınırlıdır.

Araştırmanın kapsamı, elde edilen verilerle sınırlıdır.

## 2. GENEL BİLGİLER

### 2.1. 21. Yüzyıl İhtiyaçları ve 21. Yüzyıl Becerileri

#### 2.1.1. 21. Yüzyıl Çağı

İnsanlık, varoluşundan bu yana edindiği bilgi ve deneyimleri kullanarak, avcılık ve toplayıcılıktan tarım ve hayvancılığa, sanayileşmeden günümüz bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalı toplum yapısına evrilmiştir (Varki, 2020). Özellikle 2000’li yıllarda, önceki dönemlerde benzeri görülmemiş teknolojik ilerlemeler yaşanmıştır. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak ortaya çıkan bilgi yoğunluğu, teknolojik ilerlemelerle paralel bir şekilde artmaktadır. Bilgiye erişimin kolaylaşması, bireylerin eğitim, sosyal yaşam, oyun, alışveriş ve çalışma biçimlerini köklü bir şekilde dönüştürmektedir. Bu nedenle, 21. yüzyılı, 20. yüzyıldan ayıran en belirgin özelliklerden biri, bilgi ve iletişim teknolojilerinin ulaştığı gelişmişlik düzeyidir (Dede, 2009). Bilgi teknolojilerinin merkezde olduğu bu çağ, “21. yüzyıl bilgi çağı” olarak adlandırılırken, içinde bulunulan toplumsal yapı ise “bilgi toplumu” şeklinde tanımlanmaktadır (Ersan ve Yılmaz, 2009). Bununla birlikte, 21. yüzyıl; “endüstri sonrası çağ”, “bilgi çağı”, “enformasyon çağı”, “internet çağı”, “dijital çağ”, “post-modern çağ” veya “yeniçağ” gibi farklı isimlerle de anılmaktadır. Küresel ölçekte ekonomi ve toplumsal ilişkilerin temelinde bilgiye dayalı bir sistemin yer aldığı bu dönemde, bireylerde aranan özellikler artık “nicelik” ten ziyade “nitelik” odaklı hale gelmiştir (Çelik, 2021).

Bu dönemde teknolojiye yaşanan hızlı gelişim, herhangi bir aracın piyasaya sürülmesi ile o aracın değerinin ve işlevselliğinin azalması arasındaki sürenin giderek kısaldığını göstermektedir (Beers, 2011). Teknoloji alanındaki bu ivmelenme, dünyanın herhangi bir noktasında gerçekleşen bir değişimin kısa sürede küresel çapta etkisini hissettirmesine olanak tanımaktadır. Teknolojik yayılımın bu hızı sayesinde iletişim hem yüz yüze hem de dijital ortamda güçlü bir biçimde gerçekleşmekte ve dünyanın herhangi bir yerindeki bilgiye anında erişim sağlanabilmektedir. Bu bağlamda, elde edilen bilginin nasıl yorumlanacağı ve çağın dinamiklerine nasıl uyulanacağı soruları ön plana çıkmaktadır (Barası, 2020). Teknoloji ve iletişim

araçlarının gelişimi, insanlara geniş bir yelpazede iletişim olanakları sunmaktadır. İletişim kanallarının çeşitliliği sayesinde bireyler arasındaki etkileşimin kesintisiz bir şekilde sürdüğü göz önüne alındığında, toplumsal yapının temel dinamiklerinin de hızla değişmekte olduğu görülmektedir (Hamalı vd., 2020).

21. yüzyıl, bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla ilerlediği ve toplumsal yapıları köklü bir şekilde dönüştürdüğü bir dönemdir. Bu çağ, bireylerin eğitim, çalışma ve sosyalleşme biçimlerini yeniden şekillendirirken, bilgiye erişimi her zamankinden daha kolay hale getirmiştir. Teknolojik yeniliklerin hızla artması, küresel etkileşimi güçlendirerek bilgi temelli bir sistemin ön plana çıkmasına yol açmıştır. Bu dönüşüm, bireylerin bilgiyi nasıl yorumladığı ve değişen dünyaya nasıl uyum sağladığıyla ilgili yeni soruları da gündeme getirmektedir.

Geçmiş dönemlerde bir toplumun gelişmişlik düzeyi, okuma yazma bilen bireylerin sayısıyla değerlendirilirken, 21. yüzyılda bu kavram, bilginin niteliği, bilgidен üretilen bilimsel gelişmeler ve teknolojik araçlarla yorumlanmaktadır. Günümüzde, bireyin yalnızca bilgiye sahip olması değil, bu bilgiye nasıl ulaştığı ve onu gerçek yaşamda nasıl uyguladığı daha fazla önem kazanmaktadır (Erkılıç, 2020). Çünkü 21. yüzyıl, insanlık tarihindeki en yüksek bilgi birikimi ve üretimine ulaşıldığı bir dönemdir. Son 150 yıl incelendiğinde, önemli bilimsel gelişmelerin yaşandığı, tarihsel dönüm noktalarının geride bırakıldığı, savaşlar ve salgın hastalıklar gibi büyük krizlerin çözüme kavuşturulduğu görülmektedir. Bu bağlamda, tarihteki pek çok önemli ilerlemenin bu dönemde gerçekleştiği söylenebilir (Çelik, 2021). 21. yüzyıla adını veren bilgi ve bu bilgidен üretilen teknolojinin yaşamın her alanına entegre olmasıyla birlikte, olaylar ve olguların yeniden yorumlanması zorunluluk haline gelmiştir (Çolak, 2019).

Bilgi okuryazarlığı ve küresel değişime yönelik farkındalık gibi beceriler, yeni yüzyılda bireyler için önemli bir gereklilik olarak görülse de bu becerilerin toplumun aydın kesimi açısından yeni bir olgu olmadığı düşünülmektedir. Benzer bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde, insanlık tarihi boyunca problem çözme, yaratıcı düşünme, eleştirel düşünme ve üretkenlik gibi becerilerin her zaman var olduğu ve dünyada kaçınılmaz bir gereklilik olarak kabul edildiği görülmektedir. Bu nedenle, 21. yüzyıl becerilerinin tamamen yeni yetkinlikler olmadığı, ancak bu becerilerin

kazandığı yeni anlam ve içerik bakımından farklılaştığı vurgulanmaktadır (Silva, 2009). Becerilerin tanımının zaman içinde değiştiğini savunan Silva (2009), bu durumu “yeni değil, ancak günümüzde daha fazla önem kazanan” beceriler olarak nitelendirmektedir.

Geçmiş yüzyıllarda bireylerden beklenen fiziksel güç, günümüzde yerini düşünsel yetkinliklere ve bilişsel kapasiteye bırakmıştır. 21. yüzyılda bireyler, ekonomik olarak sürdürülebilir bir yaşam sağlayabilmek için zihinsel ve fikir üretme becerilerinden yararlanmaktadır. Bu doğrultuda, günümüz ve gelecekteki mesleklerin gereklilikleri arasında 21. yüzyılın dinamiklerine uygun beceriler ön plana çıkmaktadır (Kellner, 2000; Partnership, 2011; Trilling, 2010). (Alvin Toffler ve Heidi Toffler, 2011), *Rethinking The Future* adlı eserlerinde, "21. yüzyılda okuryazar olmayan bireyler, okuma yazma bilmeyenler değil; öğrenme becerisine sahip olmayan, öğrendiklerini unutup yeniden öğrenme yetisini geliştiremeyen kişiler olacaktır." ifadesine yer vererek, bu dönemde gerekli görülen becerilere dikkat çekmektedir.

21. yüzyılda bireylerin mutlu, başarılı ve istihdam edilebilir olabilmesi, çeşitli yetkinlikler kazanmalarına bağlıdır. Bu yetkinlikler arasında üretkenlik, eleştirel düşünme, etkili iletişim, teknolojiyi eğitimde etkin bir biçimde kullanabilme ve sosyal medyayı bilinçli bir şekilde takip edebilme gibi beceriler bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, problem çözme, yenilikçilik, sorumluluk bilinci, özgüven, liderlik ve çevreye saygı gibi nitelikler, bireylerin çağın dinamiklerine uyum sağlamasına ve toplumsal hayatta başarılı olmasına katkıda bulunmaktadır.

21. yüzyıl çağının getirisi olarak değişimlerden doğan yeni ihtiyaçların sonucunda bireylerin yaşam boyu öğrenme anlayışını benimsemeleri, yenilikçi ve uyum sağlayıcı bir bakış açısı geliştirmeleri, dijital becerilere hâkim olmaları ve etkili iletişim yetkinlikleri kazanmaları kaçınılmaz hale gelmiştir. Bunun sonucunda becerilerde oluşan dönüşümler, toplum ve birey açısından değerlendirildiğinde. 21. yüzyıl becerilerinin geliştirilmesine yönelik politikalar ve uygulamalar, bireylerin ve toplumların sürdürülebilir gelişimi için stratejik bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmalar, bu becerilerin kazanımı ve uygulanmasına yönelik daha kapsamlı yaklaşımlar geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

### 2.1.2. 21. Yüzyıl İhtiyaçları

İnsanoğlunun doğayla kurduğu ilişki, avcılık ve toplayıcılıkla başlamış, tarım ve madencilik faaliyetleriyle gelişmiş ve Sanayi Devrimi'nin ardından köklü bir dönüşüm geçirmiştir. 20. yüzyılda bilimsel ve teknolojik ilerlemelerin hız kazanması, doğal kaynakların kullanımında aşırı bir artışa yol açmıştır. Bir yandan tarım ve madencilik sektörlerinde yoğun olarak kullanılan kimyasal maddeler, diğer yandan fosil yakıtlar ve nükleer enerji gibi çevresel riskleri yüksek enerji kaynaklarının yaygınlaşması, ekosistem üzerinde ciddi tehditler oluşturmuştur. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak artan çevre felaketleri, insanlığı sınırsız büyüme anlayışının sürdürülebilirliği konusunda uyardıya başlamıştır. Günümüzde, doğanın tahribatına karşı farkındalığın artmasıyla birlikte çevresel dengeyi koruma ve sürdürülebilir kalkınma anlayışı daha büyük bir önem kazanmıştır (Hanoğlu, 2022).

Özellikle tarımda ve madencilikte kullanılan kimyasal maddeler, doğanın dengesini bozarken, fosil yakıtlar ve nükleer enerji gibi yüksek çevresel riskler taşıyan enerji kaynaklarının yaygınlaşması, ekosistem üzerinde ciddi tehditler oluşturmaktadır. Bu süreç, çevresel felaketlerin artmasına neden olmuş ve insanlığı, sınırsız büyüme anlayışının sürdürülebilirliği konusunda sorgulamaya yöneltmiştir. Günümüzde, doğaya verilen zararın boyutu giderek daha fazla görünür hale gelirken, ekolojik dengeyi korumaya yönelik politikalar ve sürdürülebilir kalkınma yaklaşımları, insan-doğa ilişkisinin yeniden şekillendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Küresel ekonomiye ve bilgi toplumuna doğru yaşanan dönüşümler, bir yandan büyük fırsatlar sunarken, diğer yandan ülkeler içinde daha derin ekonomik eşitsizliklere, istihdam olanakları konusunda artan belirsizliklere ve yüksek gelir güvencesi olmaksızın daha fazla akademik başarı baskısına yol açmaktadır. Göç hareketlerinin artması, hızla büyüyen kentleşme, aile yapılarındaki değişimler gibi sosyo-ekonomik dinamiklerle birlikte, gençlerin suç, madde bağımlılığı, intihar ve depresyon gibi riskli durumlara eğilimi giderek artmaktadır. Bu çerçevede, çocukların ve gençlerin hem zihinsel hem de fiziksel sağlıklarını koruyarak onları sosyal çeşitliliğin giderek arttığı toplumsal yapıya hazırlamak ve 21. yüzyılın iş dünyasına uygun becerilerle donatmak büyük bir gereklilik haline gelmiştir (Marzano, 2021).

İnsanlığın bilimsel bilgiyle geliştirdiği teknoloji ve kurduğu modern dünya, günümüzde hem doğal kaynaklar hem de geleceğimizin teminatı olan çocuklar ve gençler için ciddi tehditler barındırmaktadır. Bu bağlamda, 21. yüzyıla adım atarken, Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü (UNESCO), 1993 yılında Jacques Delors başkanlığında “21. Yüzyıl İçin Eğitim Komisyonu” nu oluşturmuştur (Keskin, 2012). Bu komisyonun kolektif çabaları sonucunda hazırlanan rapor, 1996 yılında “Öğrenmek: İçindeki Hazine” (Learning: The Treasure Within) adıyla yayımlanmıştır. UNESCO, bu rapor aracılığıyla çocukların yeni yüzyıla nasıl daha iyi hazırlanabilecekleri konusunda küresel bir ortak anlayış elde edilmesine katkıda bulunmuştur (Seferoğlu ve Akbıyık, 2006). Delors Raporu, bireylerin yeteneklerini ortaya çıkarmayı teşvik eden, aynı zamanda onları vatandaş, aile ve topluluk üyesi olarak topluma entegre eden ve ekonomik hayatta etkin bir aktör olma imkanı sunan yaşam boyu eğitimi temel alan bir yaklaşım önermektedir. Bu bağlamda, etkili bir eğitim sisteminin dört temel sütun üzerine inşa edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Yılmaz, 2012). Yaşam boyu öğrenmenin temelini oluşturan bu dört ilkedен biri “bilmeyi öğrenmek”, diğeri “yapmayı öğrenmek”, üçüncüsü “birlikte yaşamayı öğrenmek” ve sonuncusu “olmayı öğrenmek” şeklinde tanımlanmakta ve bu ilkeler eğitimin kalitesi ile karmaşık bir biçimde ilişkilendirilmektedir (Seferoğlu ve Akbıyık, 2006; Yılmaz, 2012). Delors Raporu, gelecekte hangi yetkinliklere ihtiyaç duyulacağını öngörerek, 21. yüzyıl eğitim politikalarının şekillenmesinde önemli bir çerçeve olarak kabul edilmektedir.

Delors Raporu'nun sunduğu vizyon çerçevesinde, birçok ulusal ve uluslararası kurum ile kuruluş, 21. yüzyıla mevcut durumlarından daha iyi bir şekilde hazırlanmak amacıyla çalışmalarını hızlandırmıştır.

Uluslararası kuruluşlar, böylece Avrupa Birliği, UNESCO, OECD ve Birleşmiş Milletler gibi, sürdürülebilir kalkınma ve yaşam boyu öğrenme kavramlarına yoğunlaşırken; Amerika Birleşik Devletleri'nde Metiri Group ve 21. Yüzyıl Öğrenimi İçin Ortaklık (P21) gibi yapılanmalar, öğrencileri küresel ekonomide daha rekabetçi bireyler olarak yetiştirme amaçlı çalışmalara odaklanmıştır (Boyacı ve Güner, 2019). Günümüzde, demokratik değerlere sahip ülkelerin tamamı, zihinsel ve fiziksel açıdan sağlıklı, üretken bireyler yetiştirmeyi; aynı zamanda sorumluluk sahibi

aile üyeleri ve aktif vatandaşlar olarak topluma katkıda bulunabilecek iyi eğitimli bireyler kazandırmayı amaçlamaktadır (Wright, 2014).

Teknolojik gelişmeler, özellikle mobil bağlantının yaygınlaşması ve sosyal medyanın ortaya çıkışı, bireylerin zaman ve mekân bağımsız bir şekilde başkalarıyla etkileşime geçmesini kolaylaştırmış; bu durum, yeni yüzyılın yaşam tarzını köklü bir şekilde dönüştürmüştür. Ancak, Sanayi Çağı'na özgü eğitim sistemi, günümüz öğrencilerinin sorgulama yoluyla öğrenme, karşılaştıkları bir problemi tanımlama ve bu probleme yönelik çözümleri sanal ortamda araştırma becerilerinin gereksinimlerini karşılamada yetersiz kalmıştır. Bu bağlamda, Sanayi Çağı'ndan (20. yüzyıl) Bilgi Çağı'na, yani Dijital Çağ olarak adlandırılan 21. yüzyıla geçiş sürecinde, önceki yüzyılda edinilen becerilerin değişen ihtiyaçlara cevap veremediği açıkça görülmektedir (EnGauge, 2003; Tutkun, 2010; Yılmaz, 2012).

Dijital çağda büyüyen bireyler, küreselleşme öncesi dünyayı deneyimlemedikleri için önceki kuşaklardan farklıdır. Bu nedenle, yeni nesillerin eğitimi, onları 21. yüzyıl becerileriyle donatarak değişen dünyaya hazırlamayı amaçlamaktadır. Yeni okuryazarlıklar, bireylerarası iletişimde ve bilgi-iletişim teknolojilerinde yetkin olmayı gerektirirken, küresel iş dünyasında başarılı olabilmek için üniversite mezunlarının da bu becerilere sahip olması zorunlu hale gelmiştir.

Kuşkusuz, dünyanın herhangi bir noktasında yaşayan 21. yüzyıl bireyleri, dijital çağın yaşamı köklü bir biçimde dönüştürmesiyle birlikte, küreselleşme öncesi dünyayı deneyimlememiş olmaları nedeniyle önceki nesillerden farklılık göstermektedir (Marzano, 2021; Seferoğlu ve Akbıyık, 2006). Günümüzde yeni kuşakların eğitimi, onların modern dünyada başarılı olabilmeleri için gerekli becerilerle donatılmasını amaçlamaktadır (Yılmaz, 2012). Bu bağlamda, bireylerarası iletişimi mümkün kılan ve sürekli evrilerek değişen bir beceri seti olarak tanımlanan “yeni okuryazarlıklar”, 21. yüzyıl bireyleri için internet ve bilgi-iletişim teknolojileri aracılığıyla edinilmesi gereken temel yetkinlikler arasında yer almaktadır (Tutkun, 2010).

Günümüzün küresel iş dünyasında rekabet edebilmek için üniversite mezunlarının 21. yüzyıl becerileriyle donatılması artık bir zorunluluk haline gelmiştir.

Bu bağlamda, akademik çevreler ile iş dünyası liderleri, mezunların değişen iş gücü dinamiklerine uyum sağlayabilmesi için bu becerileri edinmelerinin son derece kritik olduğu konusunda hemfikirdir.

Dünya nüfusunun yedi milyarı aşmasıyla birlikte, 21. yüzyılda bireylerin iş yaşamında başarılı olabilmesi için yalnızca temel bilgi ve becerilere dayanan okul diplomalarının yeterli olmadığı anlaşılmaktadır. Günümüzün dinamik ve rekabetçi iş dünyasında başarılı olmak için 21. yüzyıl becerileri son derece önemlidir (Woods-Groves, 2015). Bu becerilerin edinilmesi, öğrencilerin eğitim süreçlerinde sürdürülebilir bir geleceğe katkıda bulunmalarını sağlamak açısından kritik bir rol oynamaktadır.

Gezegeneğimizin geleceğini sürdürülebilir hale getirmek için geleneksel eğitim modellerinin, 21. yüzyılın ihtiyaçlarına uygun olarak yenilikçi ve dönüştürücü bir anlayışa dönüşmesi gerekmektedir. Öğrencilerin yalnızca bilgi ve beceri kazanması değil, bu yetkinlikleri etkin bir şekilde elde etmelerini sağlayacak eğitim sistemleri ve stratejilerinin de yeniden yapılandırılması elzemdir.

### **2.1.3. 21. Yüzyıl Becerileri**

Küreselleşme süreci, ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel alanlarda köklü dönüşümler gerçekleştirerek geleneksel paradigmalarda önemli değişiklikler meydana getirmiştir. Bu dinamik değişim, beklentileri ve algıları yeniden şekillendirirken yenilikçi yöntemlerin geliştirilmesine ve mevcut yaklaşımların farklı bakış açılarıyla ele alınmasına fırsat tanımıştır. Küreselleşmenin yarattığı yeni dünya düzeni, sınırları ortadan kaldırarak küresel entegrasyonu güçlendirmiş ve ülkeler arasındaki rekabeti her alanda daha da yoğunlaştıran bir yapı ortaya çıkarmıştır.

Günümüzdeki dünya düzeninde ülkeler, farklı alanlarda sürekli bir rekabet içindedir. Bu rekabette öne çıkabilmek için, hızlı değişim ve dönüşüm süreçlerine zamanında uyum sağlamak büyük bir önem taşımaktadır. Bu bağlamda, ülkelerin vatandaşlarını çağın gereksinim duyduğu bilgi ve becerilerle donatması son derece kritik bir rol oynamaktadır. Küresel ekonomik dinamikler, uluslararasılaşma, bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması ve yeni iş alanlarının ortaya çıkışı gibi etkenler, 21.

yüzyılda ihtiyaç duyulan insan profilinin şekillenmesinde belirleyici olmuştur (Fırat, 2016).

Bilginin küreselleşmesi, sosyal, kültürel, politik, ekonomik, teknolojik ve endüstriyel alanlarda yaşanan gelişmelerle birlikte, kalite standartlarının dönüşümü ve ulusal ile uluslararası düzeyde rekabetin artışı neticesinde yeni mesleklerin gerektirdiği bireysel bilgi, beceri ve yetkinlik anlayışlarında köklü değişikliklere yol açmıştır (Korkmaz ve Kalaycı, 2019). Bir kişinin, uygun bir görevi başarılı bir şekilde yerine getirme ve belirlenen amaçlara ulaşma yeteneği, bireyin yetkinliği, ustalığı ve becerisi olarak tanımlanmaktadır (YÖK, 2021). Ayrıca, bu yetkinlikler, bireylerin ve toplumların öğrenme süreçleri boyunca edindikleri, geliştirdikleri ve yaşamlarına entegre etmeleri beklenen beceriler olarak da değerlendirilmektedir (Marzano, 2021). Günümüz dünyasında, bireylerin bilgi toplumuna etkin ve verimli bir şekilde katılım gösterebilmesi için gerekli olan yetkinlikler ise 21. yüzyıl becerileri olarak adlandırılmaktadır (Güneş, 2012).

21. yüzyıl becerilerinin tanımlanması üzerine yapılan değerlendirmelerde, "21. yüzyıl" veya "anahtar" beceriler kavramlarının belirli ve net sınırlarla tanımlanmasının güç olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Eğitim alanında yaygınlık kazanan bu terimler, içeriklerinin ne olduğu ve tam olarak ne anlama geldiği konusunda her zaman netlik arz etmemektedir. Sosyal ve duygusal öğrenme becerileri, geniş kapsamlı beceriler, yumuşak beceriler, aktarılabılır beceriler ve bilişsel olmayan beceriler gibi kavramlar, sıklıkla benzer yeterlilikleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu terimler, her ne kadar tam anlamıyla eşdeğer olmasa da ve belirli bağlamlarda farklı anlamlar taşıyabilse de genel hatlarıyla benzer beceriler çerçevesinde ele alınmaktadır. "21. yüzyıl" veya "anahtar" becerilere dair yüzeysel bir inceleme bile, bu kavramların oldukça geniş bir çeşitlilik içerdiğini gözler önüne sermektedir. Burada önemli olan, yalnızca öğrencilerin gelecekteki başarılarına katkı sağlaması beklenen çok sayıda temel becerinin varlığı değil; aynı zamanda bu beceriler üzerine yapılan tartışmaların, benzer kavramların farklı terimler aracılığıyla ifade edilmesi nedeniyle terminolojik bir karmaşaya yol açtığı gerçeğidir. Bu çerçevede, hangi becerilerin gerçekten temel olduğu ve gençlerin gelecekte başarılı olabilmesi için hangi yeterliliklerin kritik öneme sahip olduğu konularında geniş bir görüş birliği sağlanamaması da şaşırtıcı değildir (Ekici vd., 2017).

21. yüzyılda yaşanan dönüşümler ve yenilikler, bireylerin eğitim süreçlerinde ihtiyaç duyulan becerilerin belirlenmesine önemli katkılarda bulunmuştur. Bu becerilere dair ortak bir tanım ya da standart bir adlandırma olmasa da çeşitli kurum ve kuruluşlar bu yetkinlikleri farklı terimlerle ifade etmektedirler; örneğin, gerekli beceriler, temel yeterlilikler veya hayatta kalma becerileri gibi. Ancak araştırmalar, bu beceriler arasında belirgin bir benzerlik olduğunu göstermektedir. Tüm yetkinlikleri tek bir kategori altında toplamak mümkün olmasa da 21. yüzyıl için kritik öneme sahip oldukları göz önüne alındığında, bu becerilere en yaygın ve kabul gören isim "21. yüzyıl becerileri" olarak bütünleşmiştir (Deniz ve Büyükalan Filiz, 2022).

Toplumsal kuşak ayrımı gözetmeksizin, 21. yüzyılda varlık gösterebilmek ve bu dinamik değişimlere uyum sağlamak amacıyla tüm bireyler için gerekli olan becerilerin önemi giderek artmaktadır (Yeniay Üsküplü, 2019). Bu çerçevede, 21. yüzyıl becerileri kavramı yeniden gündeme gelmektedir. Literatürde bu becerilere ilişkin pek çok tanım bulunmasına rağmen, üzerinde genel olarak uzlaşılmış tek bir tanım ya da standart bir isimlendirme mevcut değildir. Bunun yerine, bireyler, kurumlar ve kuruluşlar bu becerileri farklı kategoriler altında ele almakta ve sınıflandırmaktadır. Devletler, sivil toplum kuruluşları, iş dünyası temsilcileri, araştırmacılar ve eğitimciler, bu becerileri tanımlamak için "21. yüzyıl becerileri", "üst düzey düşünme becerileri", "karmaşık düşünme ve iletişim becerileri", "istihdam becerileri", "temel yeterlilikler", "derin öğrenme becerileri", "hayatta kalma becerileri" ve "gerekli beceriler" gibi çeşitli terimler kullanmaktadır (Asia Society, 2012; Wagner, 2008; P21, 2006).

Ortak bir tanım oluşturamamanın temel nedeni, 21. yüzyıl becerilerininin sabit ve durağan bir yapıya sahip olmaması; aksine, çağın dinamik koşullarına bağlı olarak sürekli bir değişim göstermesidir (Gömleksiz ve ark., 2019; Sayın ve Seferoğlu, 2016). Bu bağlamda, nitelikli bireylerin taşınması gereken özellikler de dönüşüm geçirmekte ve bu süreç kesintisiz olarak devam etmektedir. Sürekli değişen koşullar altında bireylerin, yenilikçi ve yaratıcı bir bakış açısıyla bilimsel ve teknolojik gelişmelere uyum sağlamaları artık vazgeçilmez bir gereklilik haline gelmiştir. 21. yüzyıl bilgi çağında, geçmişteki yaşam biçimlerinin ve gereksinimlerin günümüz koşullarıyla örtüşmediği gibi, gelecekteki kuşakların yaşayacağı dünyada da mevcut ihtiyaçların ve dinamiklerin farklılaşacağı öngörülmektedir (Yamak ve ark., 2014). Bu nedenle,

21. yüzyıla ve geleceğin değişen dünyasına uyum sağlamak, teknolojik gelişmelerin gerisinde kalmamak ve ilerleyen teknolojiyi etkin bir şekilde takip edebilmek, eleştirel ve yaratıcı düşünebilen, problem çözme becerisine sahip, iş birliğine yatkın ve güçlü iletişim becerileri sergileyen bireyler sayesinde mümkün olacaktır (Hotaman, 2019).

Günümüz dünyasında yenilikler, geçmiş dönemlere kıyasla çok daha hızlı bir şekilde ortaya çıkmakta ve sürekli bir dönüşüm sürecinden geçmektedir. Bu değişimlere ayak uydurabilmek, bireylerin belirli yetkinlikler edinmesini zorunlu kılmaktadır. Eğitimciler, kurumlar ve politika yapımcılarının gerçekleştirdiği araştırmalar, bireylerin küresel iş dünyasında ve toplumsal yaşamda başarılı olabilmeleri için gereken becerileri ortaya koymuş ve bu yetkinlikler “21. yüzyıl becerileri” olarak adlandırılmıştır. Söz konusu beceriler, modern eğitim anlayışı ve iş dünyasının dinamik yapısı içerisinde giderek daha fazla önem kazanmıştır.

21. yüzyıl eğitim anlayışının temelinde, bireylere hangi yetkinliklerin kazandırılması gerektiği sorusu yatmaktadır. Geçmiş yüzyılların koşullarına göre şekillendirilmiş bir eğitim sisteminin, günümüzün dinamik ihtiyaçlarına cevap vermesi beklenemez. Bu nedenle, bu yüzyılın gerekliliklerine odaklanmak ve bireylerin edinmesi gereken becerileri öncelik haline getirmek büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, uluslararası düzeyde rekabet avantajı sağlamak ve küreselleşen dünyada işverenlerin aradığı niteliklere sahip bireyler yetiştirmek, 21. yüzyıl eğitim anlayışının temel hedefleri arasında yer almaktadır (Kaya, 2017).

21. yüzyılda teknolojinin sağladığı ilerlemeler, yaşamın her alanında olduğu gibi eğitim sistemlerinde de köklü bir dönüşüm gerçekleştirmekte ve çağın ihtiyaçlarına uygun bir şekilde yeniden şekillenmektedir (Güçlü, 2022; Hotaman, 2020). Bu bağlamda, bireylerden beklenen nitelikler ve kazandırılması hedeflenen bilgi, beceri ve yetkinliklerde dikkate değer değişimler gözlemlenmektedir (Cansoy, 2018; Deniz ve Büyükalan Filiz, 2022). Eğitimdeki bu dönüşüm süreci, iş dünyasında çalışma koşullarının evrilmesine, üst düzey becerilerin giderek daha fazla değer kazanmasına ve toplumlar arası etkileşimin artmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla, bireylerin bu değişimlere ayak uydurabilmeleri için bilgi ve becerilerini sürekli olarak geliştirmeleri artık kaçınılmaz bir gereklilik haline gelmiştir (Aydın Çulha, 2022).

21. yüzyıl, bilim ve teknolojideki hızlı dönüşümlerin yanı sıra kültürel yaşamda da önemli değişiklikler getirmiştir. Özellikle eğitim alanında köklü yeniliklerin yaşandığı bu dönem, çağdaş toplumların en temel hedeflerinden biri olan nitelikli ve bilinçli nesiller yetiştirme amacı doğrultusunda bireylerin eğitimi ve gelişimini öncelikli konular arasında konumlandırmıştır (Altunbay, 2015). Bireylerin yetiştirilmesi, belirli bir felsefe ve anlayış çerçevesinde şekillenen çok boyutlu bir eğitim sisteminin temel sorumluluğu içindedir. Eğitim, sürekli değişim ve dönüşüm içinde dinamik bir yapı arz eder; bireyi, toplumu ve diğer tüm sistemleri derinden etkileyerek yönlendiren bir unsur olarak öne çıkar (Tutkun, 2010).

21. yüzyıl eğitim anlayışı, geçmişte belirli programlara dayalı, katı sınırlarla tanımlanmış ve bireysel farklılıkları yeterince göz önünde bulundurmeyen geleneksel sistemlerden uzaklaşarak; eğitimi gerçek yaşamla, eğitimcileri birbirleriyle ve politika yapıcıları toplumla daha bütünleşmiş bir hale getirecek bir yapıya dönüşmelidir (Yeniay Üsküplü, 2019). Bu dönüşüm sağlandığında, eğitim sistemi bir ülkenin küresel arenaya entegrasyonuna katkıda bulunacak ve rekabet gücü yüksek, gelişmiş ülkeler arasında yer almasına yardımcı olabilecektir.

Toplumsal yaşamda sürekli değişen dinamikler ve iş dünyasındaki dönüşen çalışma koşulları, bireylerin edinmesi gereken becerilerin çeşitlenip zenginleşmesini kaçınılmaz kılmaktadır (Ekici vd., 2017). Bu bağlamda, 21. yüzyılda ekonomik gerekliliklere uyum sağlamak ve iş gücü piyasasının taleplerini karşılamak amacıyla, bireylere kazandırılması beklenen beceri ve yetkinliklerin yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir (Otuz vd., 2018). Ayrıca, günümüzün değişen dünya algısı ve toplumsal beklentiler doğrultusunda, her bireyin ideal bir insan modeli için gerekli temel beceri ve niteliklerle donatılması artık bir zorunluluk haline gelmiştir (Altunbay, 2015).

Bu gelişmeler ışığında, yeni nesillerin geleneksel değerleri koruyabilen, bilgiyi üretebilen ve yayabilen, teknolojik araçları etkin bir şekilde kullanabilen, ayrıca problem çözme becerilerine sahip bireyler olarak yetişmesi beklenmektedir (Uçak ve Erdem, 2020). Bu çerçevede eğitim anlayışı, siyasi, sosyal, ekonomik ve felsefi gelişmelerden doğrudan etkilenmekte ve bu dönüşüm süreci, bireylerin 21. yüzyıl

becerileriyle donatılması gerekliliğini ortaya koymaktadır (Aydın Çulha, 2022; Deniz ve Büyükalan Filiz, 2022; Güçlü, 2022).

21. yüzyılda, nitelikli bireyler yetiştirmenin önemi her geçen gün artmaktadır. Bu yüzyılın gerektirdiği beceriler, bireylerin bilim ve teknolojinin zirveye ulaşmış olduğu günümüzde başarılı olabilmeleri için edinmeleri ve sürekli geliştirmeleri gereken üst düzey düşünme, öğrenme yetenekleri ve duyuşsal özellikleri içerir. Ancak, 21. yüzyılda bireylere kazandırılması gereken bu becerilerle ilgili evrensel anlamda kabul görmüş ortak bir çerçeve bulunmamaktadır. Bu becerilerin kapsamını belirlemeye yönelik yapılan araştırmalar, çeşitli gruplar tarafından sunulan ve benzerlikler taşıyan, fakat bazı farklılıklar da içeren çeşitli çerçevelerin ortaya çıkmasına yol açmıştır (Dede, 2009).

"Geleceğin bireyelerine hangi becerilerin kazandırılması gerektiği" ve "Bu becerilerin nasıl tanımlanması gerektiği" soruları üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır. ABD, Danimarka, Fransa, Almanya, Avusturya, Finlandiya, Belçika ve İngiltere gibi birçok ülkeden eğitimciler, yöneticiler, politikacılar, psikologlar, sosyologlar ve ekonomistler gibi farklı disiplinlerden uzmanların katıldığı altı yıllık bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmalar sonucunda, bireysel, sosyal ve zihinsel bağımsızlık becerileri başta olmak üzere dört temel beceri alanında ortak bir görüş birliği sağlanmıştır (Güneş, 2012).

Bu beceriler, bireylerin iş ve sosyal yaşamlarında başarılı olmaları için edinmeleri gereken bilgi, yetkinlik ve uzmanlıklar olarak tanımlanmaktadır (P21, 2015). Dünyada her şey hızla değişirken, gelecekte bireyleri bekleyen meslekler ve iş koşulları hakkında kesin bir öngöründe bulunmak mümkün değil. Bu belirsizlik ortamında, bireylerin zorlu iş ve sosyal yaşam koşullarıyla etkili bir şekilde başa çıkabilmeleri için gelişime açık niteliklerle donatılmaları büyük önem taşımaktadır. Bu becerilerin kapsamı ise farklı kişi ve kuruluşlar tarafından çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır.

Teknoloji, bireylerin yaşam tarzlarında köklü değişiklikler yaratmıştır. Teknolojik alandaki gelişmeler, bu araçları etkin bir şekilde kullanabilmek için bireylerin becerilerini sürekli olarak geliştirmelerini zorunlu kılmıştır. Öğrencilerin

gelecekte küresel ölçekte rekabet edebilmesi için teknolojik dönüşümlere uyum sağlamaları artık kaçınılmaz bir gereklilik haline gelmiştir (EnGauge, 2003).

Bu çerçevede, bilgiye dayalı bir ekonomide temel becerilerin belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilen ATC21S projesinde, 60'tan fazla farklı kuruluştan 250'den fazla araştırmacı yer alarak 21. yüzyıl becerilerini dört ana kategori altında sınıflandırmıştır (OECD, 2012):

- **Düşünme yolları:** Yaratıcılık, eleştirel düşünme, problem çözme, karar verme ve öğrenme.
- **Çalışma yolları:** İletişim ve iş birliği.
- **Çalışma araçları:** Bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) ile bilgi okuryazarlığı.
- **Yaşam becerileri:** Vatandaşlık, yaşam ve kariyer planlama, kişisel ve sosyal sorumluluk (OECD, 2012).

Kereluik ve diğerlerine (2013) göre 21. yüzyıl becerileri; temel bilgiler, dönüşüm bilgileri ve insani bilgiler olmak üzere üç ana kategoriye ayrılmaktadır. Bu kategorilerin kapsamı şu şekilde belirlenmiştir (Kereluik vd., 2013; Schleicher, 2021):

- **Temel Bilgiler:** Yüksek akademik standartlar, matematik ve fen bilimlerinde yeterlilik, temel disiplinler (Matematik, Dil, Fen Bilimleri, Sosyal Bilimler vb.), nicel okuryazarlık, disiplinler arası düşünme becerisi ve geleneksel bilgiye dayalı sofistike içerikler, çekirdek/çerçeve eğitim programları.
- **Dönüşüm Bilgileri:** Özgün düşünme, yaratıcılık, inovasyon, eleştirel ve yaratıcı düşünme becerileri, sanatsal tasarım ve estetik anlayış (film, oyun tasarımı, tasarım vb.), yaratıcı zihin gelişimi.
- **İnsani Bilgiler:** Etik muhakeme, empati, etik ve yansıtıcı düşünme, duyguları yönetme, duygusal zeka ve yüksek etik standartlar.

Bu araştırmada kullanılan “Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeğinin geliştiricileri Çevik ve Şentürk’e (2019) göre, bireylerin küresel dönüşümlere uyum sağlayabilmesi için sahip olması gereken temel yetkinlikler; “öğrenme ve sürekli

gelişim, eleştirel düşünme ve yaratıcı problem çözme, etkili iletişim ve iş birliği, bilgi, medya ve teknoloji okuryazarlığı, sosyal sorumluluk bilinci, kültürel farkındalık, stratejik karar alma, öz yönetim, girişimcilik, değişim ve dönüşüm liderliği becerileri ile kariyer farkındalığı” olarak tanımlanmaktadır.

Sonuç olarak, bu yetkinlikler büyük ölçüde yeni olmasa da teknolojinin önemli değişimlere yol açtığı ve 21. yüzyıl becerileri olarak kabul edildiği gerçeği, bu dönem için özel bir vurgu yapmaktadır. Bu beceriler, sadece 21. yüzyıl öğrenimine özgü olmayıp, bireyler tarafından geliştirilmesi gereken temel yetkinlikler arasında yer almaktadır (Özdemir ve Ersoy, 2009).

## **2.2. Temel Konular ve 21. Yüzyıl Temaları**

21. yüzyıl becerilerinin kazanılması için temel konular ve 21. yüzyıl temaları farklı kategorilerde incelenmektedir. Temel konular, bireylerin sahip olması beklenen genel bilgi alanlarını kapsar; buna matematik, yabancı diller, tarih, coğrafya, okuma becerileri, dil sanatları ve vatandaşlık bilgileri dahildir. Öte yandan, 21. yüzyıl temaları, bireylerin çağın gerektirdiği yetkinlikleri edinmelerini hedefler ve beş ana başlık altında toplanır: Bilgi ve Teknoloji Okuryazarlığı, Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme Becerileri, Girişimcilik ve İnovasyon Becerileri, Sosyal Sorumluluk ve Liderlik Becerileri ile Kariyer Bilinci. Hem temel konular hem de 21. yüzyıl temaları, bireylerin bu alanlardaki yeterliliklerini geliştirmeye yönelik birbirleriyle ilişkili bir biçimde ele alınmaktadır.

### **Öğrenme ve Yenilik Becerileri**

Öğrenme ve yenilenme becerileri, bireyleri giderek karmaşıklaşan yaşam ve iş koşullarına hazırlayan önemli yetkinliklerden biridir. Bu beceriler, yaratıcılık, inovasyon, eleştirel düşünme, problem çözme, iletişim ve iş birliği gibi temel unsurları içermektedir (P21, 2019a). 21. yüzyıl becerileri arasında en çok vurgulanan alanlardan biri olan öğrenme ve yenilenme becerileri, bireylerin farklı düşünme yöntemleriyle yaratıcı fikirler geliştirmesine, bilginin doğruluğunu analitik bir bakış açısıyla değerlendirmesine ve karşılaştıkları sorunlara hem geleneksel hem de yenilikçi

yaklaşımlar geliştirmesine olanak tanır. Ayrıca, bu becerilere sahip bireyler, duygu ve düşüncelerini etkili bir şekilde ifade edebilir, farklı kişilerle uyum içinde çalışarak iş birliği yapabilirler (P21 ve AACTE, 2010). Günümüzün hızla değişen dünyasında, öğrencilerin belirsiz bir geleceğe ve karmaşık bir iş hayatına hazırlanabilmeleri için bu becerileri edinmeleri büyük bir önem arz etmektedir (Çelikkaya, 2020; Öğretim, 2020). Ayrıca, bir ülkenin kalkınmasında bireylerin bu becerilere sahip olması kritik bir rol oynamaktadır. Çünkü gelişen birey, yalnızca kendisine değil, aynı zamanda ait olduğu topluma da daha fazla katkıda bulunur (Güçlü, 2022).

Bu bağlamda, 21. yüzyılda yaratıcı ve yenilikçi fikirler geliştirebilen, farklı bakış açılarını benimseyen, araştırma yapabilen, güncel gelişmeleri takip eden, bilginin doğruluğunu sorgulamak amacıyla çeşitli akıl yürütme yöntemleri kullanan, eleştirel düşünebilen ve karşılaştığı problemlere yaratıcı çözümler üretebilen bireyler daha başarılı olmaktadır. Ayrıca, problemler karşısında alternatif çözüm yolları geliştirebilen, çeşitli bilgi kaynaklarını kullanarak kendini etkili bir şekilde ifade edebilen, farklı kişilerle etkili iletişim kurabilen, iş birliği yapabilen ve grup çalışmalarında sorumluluklarını yerine getiren bireyler, öğrenme ve yenilenme becerileri sayesinde toplumsal ve mesleki yaşamda önemli avantajlar elde etmektedir.

### **Bilgi ve Teknoloji Okuryazarlığı Becerileri**

Günümüz dünyasında yalnızca okuma ve yazma becerilerine sahip olmak artık yeterli görülüyor; bu becerilerin yanı sıra bilgiye etkili ve verimli bir şekilde erişim yeteneği de büyük önem taşımaktadır. Dijital çağda bilgiye sınırsız erişim imkanı, bireylerin bu bilgiye doğru yöntemlerle ulaşmalarını, onu amacına uygun bir şekilde değerlendirmelerini ve etkin bir biçimde yönetmelerini zorunlu kılmaktadır. Bilgi, medya ve teknoloji okuryazarlığı becerileri, bireylerin mevcut bilgi havuzunu bilinçli ve stratejik bir şekilde kullanabilme yetilerini ifade etmektedir (Akar vd., 2023).

21. yüzyılda bilginin hızla artması ve sınırsız erişim imkanlarının yaygınlaşması, bu dönemi 'bilgi çağı' olarak adlandırmamıza yol açmıştır. Bilginin hızlı yayılımı, bilgiye erişimi kolaylaştıran teknolojik araçlardaki dönüşüm ve teknolojinin sürekli evrimi, bireylerin yaşam biçimlerini önemli ölçüde değerştirmiştir (Güçlü, 2022). Günümüzde bireyler, geniş bilgi kaynaklarına ulaşabildiği, teknolojik

araçların sürekli değişim gösterdiği ve bireysel ile işbirlikçi katkının öneminin arttığı medya ve teknoloji merkezli bir ortamda yaşamaktadırlar. Bu çerçevede, 21. yüzyıl bireylerinden bilgi, medya ve teknoloji konusunda işlevsel ve eleştirel düşünme becerilerine sahip olmaları beklenmektedir.

Bilgi, medya ve teknoloji becerileri; bilgi okuryazarlığı, medya okuryazarlığı ve bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) okuryazarlığı olmak üzere üç ana bileşenden oluşmaktadır (P21, 2019a). Bilgi okuryazarlığına sahip bireyler, bilgiye etkin bir şekilde ulaşabilen, onu eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirebilen ve bilgi akışını yönetebilen kişiler olarak tanımlanır. Medya okuryazarlığı becerisine sahip bireyler ise medya mesajlarının nasıl ve hangi amaçlarla üretildiğini anlayarak uygun medya araçlarını kullanarak içerik oluşturma yeteneğine sahiptirler. Bilgi ve iletişim teknolojileri okuryazarlığı, bireylerin bilgiyi araştırma, düzenleme, değerlendirme ve etkili bir şekilde iletme süreçlerinde teknolojiyi bir araç olarak kullanmalarını ifade etmektedir (P21 ve AACTE, 2010).

### **Bilgi Okuryazarlığı**

Bilgi toplumuna geçiş süreci, toplumların yeniden şekillendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Günümüzdeki ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler, bireylere çeşitli fırsatlar sunarken, ihtiyaç duyulan bilgi ve becerilerin de değişmesine neden olmuştur. Bu değişimlere uyum sağlamak, bireyler için artık bir zorunluluk hâline gelmiştir (Kurbanoglu ve Akkoyunlu, 2009). Özellikle teknolojinin hızlı ilerleyişi, bireylerin bilgiye ve bilgi kaynaklarına olan ihtiyaçlarını giderek artırmıştır. Bilgi ve iletişim alanındaki gelişmeler, daha fazla yeniliği ve teknolojik atılımı teşvik ederken, bilgi kaynaklarının erişilebilirliğini artırmakta ve bilgi transferinin hız kazanmasını sağlamaktadır (UNESCO, 2006a).

Teknolojik yeniliklerin bilgi üretimini hızlandırması ve toplumların bilginin değerini anlaması, bireylerin farklı kaynaklardan bilgiye erişim sağlamasını ve elde ettikleri bilgiyi doğruluk açısından değerlendirme gereksinimini doğurmuştur. Bu durum, 21. yüzyıl becerileri içinde yer alan bilgi okuryazarlığı becerilerinin giderek daha da önem kazanmasına yol açmıştır (Atakişi, 2019; Kalemkuş, 2021).

21. yüzyılda bireylerin bilgiye etkili bir şekilde erişebilmeleri, edindikleri bilgileri nesnel ve eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirebilmeleri ve bu bilgileri yaratıcı bir şekilde kullanabilmeleri için bilgi okuryazarlığı becerilerine sahip olmaları büyük önem taşımaktadır. Bilgi okuryazarlığı, genel anlamda bilgiye ulaşma, bilgiyi analiz etme, yönetme ve bilgi kaynaklarını bilinçli ve etkin bir şekilde kullanma sürecini kapsamaktadır.

### **Medya Okuryazarlığı**

Medya okuryazarlığı, çeşitli türlerde ve geniş kapsamda mesajlara erişim sağlama, bu mesajları analiz etme, değerlendirme ve etkili bir biçimde iletebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Özonur ve Özaplman, 2009). Bu kavram, medyada bulunan mesajların hangi amaçlarla, nasıl ve neden oluşturulduğunu anlama yetisini kapsar. Ayrıca, bireylerin bu mesajları farklı şekillerde yorumlayabileceğini kavrayabilme, içerikteki değerler ve bakış açıları hakkında farkındalık geliştirme ve medyanın inançlar ile davranışlar üzerindeki etkisini değerlendirme becerilerini içerir. Medya okuryazarlığı ayrıca, bireylerin medya kullanımında etik ilkeler çerçevesinde hareket etmeleri gerektiğinin altını çizer (Partnership for 21st Century Skills, 2019a).

Günümüzde medya, toplumsal yaşamın şekillenmesinde en önemli unsurlardan biri haline gelmiştir. İletişim olanaklarının artmasıyla birlikte, kişilerarası ilişkiler artık medya aracılığıyla kurulan etkileşimlerle şekillenmektedir. Bu durum, bireylerin medyaya olan ilgisini artırarak, onu günlük yaşamlarının merkezine yerleştirmiştir. İnsanlar, medyayı sosyalleşme, bilgi edinme, eğitim alma ve eğlenme amacıyla aktif bir şekilde kullanmaya başlamıştır. Ayrıca, araştırma yapmak için fiziksel olarak büyük kütüphanelere gitme zorunluluğu tarihe karışmış; internet üzerinden dijital kaynaklara erişim oldukça kolay hale gelmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler, bireylerin daha etkili ve hızlı bir şekilde iletişim kurmasına olanak sağlamıştır. Ancak, medyanın bireysel ve toplumsal yaşama kattığı olumlu faydaların yanı sıra bazı olumsuz etkilerinin de ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Bu olumsuz etkileri en aza indirmek ve bireylerin medya okuryazarlığı becerilerini geliştirmek amacıyla eğitim programlarının uygulanması artık bir gereklilik haline gelmiştir (Çalışır, 2015).

## **Bilgi ve Teknoloji Okuryazarlığı**

Bilgi ve iletişim teknolojileri, bilgiyi aktarabilen, depolayabilen, saklayabilen, üretebilen, düzenleyebilen, çoğaltabilen ve paylaşabilen araçlar, gereçler ve ortamların toplamı olarak tanımlanmaktadır (Aydoğmuş ve Karadağ, 2020). Bilgi ve iletişim teknolojileri okuryazarlığı ise bireylerin dijital teknolojileri, iletişim araçlarını ve ağları etkili bir biçimde kullanarak bilgiye erişme, bu bilgiyi yönetme, bütünleştirme, değerlendirme ve yeni bilgi üretme becerisi olarak ifade eder (International ICT Literacy Panel, 2007). Ayrıca, bu okuryazarlık türü, teknolojik araçlar vasıtasıyla bilgiye erişim sağlama ve bilgiyi aktarma süreçlerini de kapsamaktadır (Ceylan ve Akçay, 2020).

Bilgi ve iletişim teknolojileri okuryazarlığı, bireylerin bilgiye ulaşma, bilgiyi doğru ve etkili bir şekilde kullanma, medya içeriklerini analiz etme ve yenilikçi medya içerikleri üretme yetkinliklerini içermektedir. Bunun yanında, bilgiye erişimle ilgili etik sorumluluklar ve yasal düzenlemeler konusunda temel bir bilinç geliştirilmesi de bu beceri alanının önemli bir parçasıdır (Wilson vd., 2015). Ayrıca, bilgi ve iletişim teknolojileri okuryazarlığı, sürekli bir gelişim ve çaba gerektiren dinamik bir yetenek olarak değerlendirilir (NCREL ve Metiri Group, 2002).

Bilgi ve iletişim teknolojileri okuryazarlığına sahip bireylerin, bilgiyi araştırma, düzenleme, değerlendirme ve paylaşma süreçlerinde teknolojiyi etkili bir araç olarak kullanmaları beklenmektedir. Bu bireyler, bilgiye erişim, yönetim, entegrasyon, değerlendirme ve yeni bilgi üretimi aşamalarında dijital teknolojileri, iletişim ve ağ araçlarını, ayrıca sosyal medyayı bilinçli ve doğru bir şekilde kullanabilmelidir. Ayrıca, bilgi teknolojilerine erişim ve kullanım süreçlerinde etik sorumluluklar ile yasal düzenlemeler hakkında bilgi sahibi olmaları önemlidir (P21, 2019a).

BİT okuryazarlığı, bireylerin kişisel yaşamlarını zenginleştirmelerine ve yaşam standartlarını koruyup geliştirmelerine katkı sağlar. Aynı zamanda, bilginin dinamik yapısına uyum göstermelerine olanak tanır (International ICT Literacy Panel, 2007). Bunun yanı sıra, bilgi ve iletişim teknolojileri okuryazarlığı, bireylerin sosyal etkileşimlerini artırarak profesyonel kariyerlerini şekillendiren önemli bir faktör haline

gelmiştir. Bu bağlamda, eğitim, bireylerin BİT okuryazarlığını geliştirmelerinde kritik bir rol oynamaktadır (Ivanković vd., 2013).

### **Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme Becerisi**

Bireyler, doğdukları andan itibaren zihinsel süreçler aracılığıyla doğal bir düşünme eylemi gerçekleştirirler. Bu yetenek, insanı diğer canlılardan ayıran temel özelliklerden biridir. Düşünme süreci, bilgi, beceri, değerler ve tutumlar gibi geniş bir öğrenme alanını kapsamaktadır (Güneş, 2012). Bu bağlamda, düşünme becerisi son yıllarda 21. yüzyıl becerileri sınıflandırmasında birçok ülkenin öncelikli gündem maddelerinden biri haline gelmiş ve üst düzey bilişsel yetkinlikler arasında önemli bir yer edinmiştir.

Eleştirel düşünme, bir bilgiye doğrudan hüküm vermeden önce, o bilginin doğruluğunu araştırmayı, alternatif açıklamaları değerlendirmeyi ve karşılaşılan durumların nedenlerini, bu nedenlere yol açan etkenleri analiz etmeyi içerir. Bu beceri, bireyin olaylara karşı sorgulayıcı bir tutum sergilemesini gerektirir ve bilgi ya da iddiaların gerçekliği, doğruluğu ve güvenilirliğini çeşitli sorgulamalar ve araştırmalar aracılığıyla kanıta dayalı bir şekilde ortaya koymayı hedefler. Ayrıca, bir konunun doğruluğunu belirli kriterler çerçevesinde eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirme sürecini de kapsamaktadır (Erdem ve Yazıcıoğlu, 2016).

Problem, bireyin belirli bir hedefe ulaşma yolunda karşılaştığı zorluklar ve engeller olarak tanımlanabilir. Bir bireyin bir durum karşısında beklenmedik bir dengesizlik hissetmesi veya tutarsızlık yaşaması, problem olarak değerlendirilebilir. İnsan yaşamının her evresinde, doğumdan yaşlılığa dek, çeşitli problemlerle karşılaşırız ve bu zorluklar, bireyin gelişimi için önemli bir basamak işlevi görmekte (Yıldız ve Ekşisu, 2011).

Problem çözme, bireyin karşılaştığı zorluklar karşısında pes etmeyerek hedeflerine ulaşma çabasını içeren bir süreçtir. Bu süreçte birey, mevcut koşulları değerlendirerek engelleri aşmanın yollarını araştırır ve psikolojik dengesini korumak için stratejiler geliştirir (Sungur, 1992). Aynı zamanda, bireyin bu engellerle başa

çıkabilmesi için işlevsel çözüm yolları üretmesi ve bu çözümleri hayata geçirmek üzere etkili stratejiler oluşturması anlamına gelir.

Eleştirel düşünme ve problem çözme yetisi, olaylar ve olgular karşısında akıl yürütme becerilerini (tümevarım, tümdengelim gibi) kullanmayı, sistematik bir yaklaşım benimsemeyi ve karmaşık sistemler içerisinde genel sonuçlara ulaşmak için parçalar arasındaki etkileşimi analiz etmeyi gerektirir. Bu yetenek, mantıklı yargılarda bulunmayı ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda bilinçli kararlar almayı da kapsar. Bunun yanı sıra, kanıtları, argümanları, iddiaları ve inançları etkili bir şekilde analiz etme ve değerlendirme imkanı sunar. Eleştirel düşünme, alternatif bakış açılarını sorgulama, bilgi ve argümanlar arasında bağlantılar kurma, bilgiyi yorumlama ve analiz etme becerisini içerir (Partnership for 21st Century Skills, 2019a).

### **Girişimcilik ve İnovasyon Becerileri**

21. yüzyılda girişimcilik becerilerine sahip bireylerin, değişen koşullara uyum sağlama ve yaşamlarını sürdürebilme konusunda daha avantajlı olacağı söylenebilir (Care ve ark., 2012; Care ve Luo, 2016; Chen, 2021; Lippman ve ark., 2015; OECD, 2018). Girişimcilik, çevredeki fırsatları fark etme ve bu fırsatları yenilikçi tasarımlara dönüştürerek hayata geçirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda girişimcilik, yönetim, araştırma-geliştirme faaliyetleri ve entelektüel emeğin en önemli unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir (Balaban ve Özdemir, 2008).

Girişimci bireyler, çoğu insanın fark etmediği ihtiyaçları belirleyerek bu doğrultuda hizmetler geliştirmeyi ve kazanç elde etmeyi hedefleyen kişilerdir. Bu bireyler, hedeflerine ulaşmak için gerekli çalışmalarını tamamlayarak projelerini hayata geçiren ve iş kurma süreçlerini başarıyla yürüten kişiler olarak tanımlanır (Bozkurt, 2000; Titz, 1994). Girişimcilerden, geleceği öngörebilme, cesaretli ve sorumluluk sahibi olabilme, iş birliği yapabilme, liderlik becerilerini geliştirme ve toplumsal fayda sağlayacak ürün ve hizmetler üretme yetkinlikleri beklenmektedir (TÜSİAD, 1999; Özdevecioğlu ve Karaca, 2015).

## Yaratıcılık ve İnovasyon

Yaratıcılık, Latince kökenli 'creo' teriminden türemiştir ve 'yapmak, yaratmak' anlamına gelmektedir (Ritter ve Mostert, 2017). Yaratıcılık, bireylerin edindiği bilgi ve deneyimleri kullanarak yenilikçi fikirler ya da ürünler geliştirmesi ve başlangıçta birbirinden bağımsız görünen unsurlar arasında bağlar kurabilmesi sürecini ifade eder (Yenilmez ve Yolcu, 2007). 21. yüzyılda yaratıcı düşünme, bireylerin sahip olması gereken temel yetkinlikler arasında öne çıkmaktadır (Care ve ark., 2012; European Commission, 2007; ISTE, 2017; Jerald, 2009; MEB, 2023; OECD, 2018; UNICEF, 2019; WEF, 2015).

Yaratıcılığı, mevcut bilgiler arasındaki ilişkileri kullanarak yeni bilgiler üretme, edinilenleri bir araya getirerek karşılaşılan sorunlara yenilikçi çözümler geliştirme ve özgün düşüncelerin veya ürünlerin ortaya çıkması süreci olarak tanımlamak mümkündür. Yaratıcı düşünme, zihinsel süreçlere odaklanırken; yaratıcılık hem zihinsel hem de fiziksel etkinlikleri içerir. Yaratıcı düşünme, farklı fikir üretme yöntemleri uygulayarak yeni düşünceler tasarlamayı, bilgileri derinlemesine analiz ederek geliştirmeyi ve değerlendirmeyi kapsamaktadır (Demirel, 2005).

Yaratıcı bireyler, başkalarıyla iş birliği yaparak yenilikçi fikirler geliştirir, bu fikirleri hayata geçirir ve paylaşırlar. Farklı bakış açılarına açık olup geri bildirim almaktan çekinmezler. Başarısızlıkları öğrenme sürecinin bir parçası olarak değerlendirir ve yaratıcılığın hem başarıları hem de hataları içeren dinamik bir süreç olduğunu kabul ederler. İnovasyonun gerçekleşeceği alanlarda somut katkılar sağlamak amacıyla yaratıcı fikirler geliştirirler (Chen, 2021; P21, 2019).

İnovasyon terimi, Latince 'innovare' kelimesinden türemiştir; bu kelime 'var olmayan bir ürün üretmek' anlamına gelmektedir. OECD'ye göre inovasyon, "pazarlanabilir bir düşünce, ürün ya da hizmetin, yeni veya geliştirilmiş bir üretim veya dağıtım yöntemiyle ya da toplumsal bir hizmet modeliyle yeniden yapılandırılması" şeklinde tanımlanmaktadır (OECD, 2005). İnovasyon, yalnızca yeni buluşlar yaratmakla sınırlı kalmayıp, mevcut sorunlara çözümler sunmayı ve mevcut ürünlere yeni işlevler ekleyerek insan kullanımına sunmayı da kapsamaktadır.

Yenilikçi süreçler, toplumların gelişimine katkı sağlayarak yaşam kalitesini artırmakta, istihdam yaratmakta ve ekonomik büyümeyi desteklemektedir. 21. yüzyılın rekabetçi iş dünyasında bireylerin başarılı olabilmesi için yenilikçi bakış açıları geliştirmesi büyük bir önem taşımaktadır (Care ve ark., 2012; ISTE, 2017; Jerald, 2009; MEB, 2023; OECD, 2018; Sati ve Işık, 2011; UNICEF, 2019; WEF, 2015).

### **Girişimcilik ve Öz Yönetim**

Bilgi çağında, küresel rekabetin hızla arttığı günümüzde, bireylerin hem günlük yaşamlarında hem de iş dünyasında başarılı olabilmeleri için 21. yüzyıl becerileri arasında yer alan girişimcilik ve öz yönetim becerilerine sahip olmaları büyük önem taşımaktadır. Girişimcilik, tarih boyunca yaşamın vazgeçilmez unsurlarından biri olmuştur (Sarıtaş ve Duran, 2017). Bir ülkenin gelişmişlik düzeyi, bilgi ve iletişim teknolojileri, yenilik kapasitesi ve üretim gücü gibi unsurlarla ölçülmekte ve bu unsurların en belirgin itici gücü girişimciliktir.

Girişimci bireylerin varlığı, sadece bireysel yaşamı kolaylaştırmakla kalmaz, aynı zamanda toplumların ekonomik ve sosyal gelişiminde de önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle, birçok toplum girişimci bireyler yetiştirmeyi temel hedeflerinden biri olarak belirlemektedir (Pan ve Akay, 2015). Günümüzde küreselleşme, teknolojik ilerlemeler ve internetin yaygınlaşması gibi faktörler, hızlı ve sürekli bir değişimi beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda, 21. yüzyılın getirdiği sorunları çözebilmek ve mevcut küresel ortamda bireylerin yaşam kalitesini artıracak sürdürülebilir çözümler üretebilmek için girişimci bireylere her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır (Altan, 2019).

Bu tür beceriler, üç ana başlık altında ele alınmaktadır: hedef ve zaman yönetimi, bağımsız öğrenme ve öz-yönelimli öğrenme. Hedef belirleme ve zaman yönetimi çerçevesinde, bireylerin somut ve soyut başarı kriterlerini belirlemeleri, kısa ve uzun vadeli hedefler arasında denge kurmaları, zamanı etkin bir şekilde kullanmaları ve iş yükünü verimli bir şekilde yönetmeleri önem taşımaktadır. Bağımsız öğrenme ise, bireyin görevlerini herhangi bir denetim olmaksızın belirleyip önceliklendirebilmesi, takip edebilmesi ve tamamlayabilmesi sürecidir. Öte yandan,

öz-yönelimli öğrenme becerileri, bireylerin kendi öğrenme süreçlerini keşfetmeleri, mesleki bilgi edinme fırsatları yaratmaları, beceri seviyelerini profesyonel düzeye yükseltmek için inisiyatif almaları ve yeteneklerini sergilemeleri bakımından gerekli olan yeterlilikleri ifade etmektedir. Öğrenme yetisi, yaşam boyu süren bir süreçtir ve bireylerin geçmişteki gelişimlerini analiz etmeleri ile edindikleri deneyimleri eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirmeleri gerekmektedir (P21, 2015).

Girişimcilik ve öz-yönelim becerileri, bireylerin kendilerini yönetme, öğrenme sorumluluğunu üstlenme, fırsatları analiz etme ve sürekli gelişim için inisiyatif alma yetkinliklerini içermektedir. Bu beceriler, aynı zamanda yaşam boyu öğrenmeye açık olmayı ve geçmiş deneyimlerden elde edilen kazanımları kullanarak geleceğe yönelik stratejik planlar yapabilme yeteneğini de kapsamaktadır (Partnership for 21st Century Skills, 2019a).

### **Sosyal Sorumluluk ve Liderlik Becerileri**

Sosyal sorumluluk, toplumun en önemli sosyal ve kültürel unsurlarından biri olarak dikkate alınmaktadır. Her toplumda bireyler, resmi kurumlar ve sivil toplum kuruluşları, o toplumun kültürel dokusuna uygun şekilde yasaları, değerleri ve normları aktarmakta, bu süreci sosyal iletişim, etkileşim ve yüz yüze deneyimlerle doğrudan veya dolaylı yollarla sürdürmektedirler. Aile, eğitim, din, devlet ve kitle iletişim araçları gibi toplumun temel kurumları, bireylerin sorumluluk bilincinin gelişiminde ve farklı sorumluluk biçimlerini benimsemelerinde hayati bir rol üstlenmektedir. Bireysel ve toplumsal düzeyde sorumluluk, toplumsal uyumun sağlanması ve sürdürülmesi açısından kritik bir unsur olup, bireylerin farklılıklara saygı göstermesini ve onları anlamasını desteklemektedir. Sosyal sorumluluğun en temel anlamlarından biri, toplumsal yasalara uyum sağlamak ve bireylerden beklenen rolleri yerine getirmektir. Bu nedenle, bireyin çeşitli durumlar karşısında hareket etme zorunluluğu, büyük ölçüde topluma ve diğer bireylere karşı duyduğu sorumluluk hissinden kaynaklanmaktadır (Sobhan-Nejad ve Fardanesh, 2015).

Liderlik, en genel anlamıyla başkalarını etkileme ve onların davranışlarını yönlendirme süreci olarak tanımlanabilir. Etkili liderler olabilmek için belirli sorumlulukları üstlenmeleri şarttır. Bazı araştırmacılar ise sorumluluğu liderliğin

temel unsurlarından biri olarak görmektedir. Günümüzde, toplumsal ve kurumsal düzeyde sorumluluk sahibi liderlere olan ihtiyaç giderek artmaktadır (Işık, 2014).

P21 (2015) tarafından liderlik, bireylerin başkalarına rehberlik etme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç, bireylerarası iletişim ve problem çözme yetkinliklerini kullanarak, başkalarını belirlenen hedeflere ulaşmaları konusunda etkilemek ve yönlendirmek üzerine inşa edilmiştir. Liderlik ayrıca, ortak hedeflere ulaşabilmek için bireylerin güçlü yönlerinden yararlanmayı, rol modeller aracılığıyla ilham vermeyi ve gücü etkili bir şekilde kullanmayı, özverili, dürüst ve etik davranışlarla sağlamayı da gerektirmektedir. Bu nedenle, liderlik becerilerinin geliştirilmesi, toplumun ortak çıkarlarını gözeterek sorumluluk bilinciyle hareket etmeyi zorunlu kılmaktadır.

Liderlik ve sorumluluk becerileri, bireylerin kişisel çıkarlarından çok topluluğun menfaatlerini ön planda tutarak hareket etmelerini sağlar. Bu tür becerilere sahip kişiler, çevrelerindeki bireylere örnek oluşturan davranışlarıyla ilham verir ve ortak bir hedef doğrultusunda başkalarının güçlü yönlerini etkili bir şekilde kullanırlar (PPRC, 2010). İyi bir lider, kişilerarası iletişim ve problem çözme yetkinliklerini kullanarak, diğer bireyleri hedefe yönlendirir ve ortak amaçlara ulaşmak için herkesin güçlü yanlarını en iyi şekilde değerlendirir. Ayrıca, etik ve dürüst davranışlarıyla çevresine örnek olan bu bireyler, toplumun çıkarlarını gözeterek sorumlu bir şekilde hareket ederler (P21, 2019a).

Bu bağlamda, liderlik ve sorumluluk becerilerine sahip bireyler, hedef belirleyen, başkalarını ortak amaçlar doğrultusunda birleştiren, insanları yönlendiren ve güçlü yönlerinden faydalanan kişilerdir. Zaman yönetimi, organizasyon, motivasyon ve etik değerlere bağlılık gibi yetkinlikler sergileyerek değişen koşullara uyum sağlar, örnek davranışlarıyla çevresine ilham verir. Ayrıca, sorumluluk bilinciyle hareket ederek üstlendikleri görevlerin sonuçlarını kabul eden, güvenilir, kararlı ve vizyon sahibi bireylerdir.

## **Liderlik ve Sorumluluk Alma**

Bireylerin bir araya gelerek toplumu oluşturması, ortak hedeflere ulaşmak amacıyla birlikte karar alma gerekliliğini ortaya çıkarır. Bazı hedeflere yalnızca bireysel çabalarla ulaşmak mümkün olmadığından, iş, eğitim ve sosyal yaşamda insanlar çeşitli gruplar oluşturur. Bu gruplar içinde düzeni sağlamak ve ortak hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmak için bir liderin varlığı önemlidir (Gedikoğlu, 2012).

Sorumluluk, bireyin davranışlarının sonuçlarını üstlenmesi olarak tanımlanabilir. Türk Dil Kurumu, sorumluluğu “kişinin kendi davranışlarının veya yetki alanına giren herhangi bir durumun sonuçlarını üstlenmesi” şeklinde açıklamaktadır (TDK, 2023). Sorumluluk ve liderlik, birbiriyle bütünleşen kavramlardır (Dilekçi, 2021). Liderlik, belirli hedefler doğrultusunda bireyleri bir araya getirme, onları harekete geçirme ve bilgi ile yetenekleri düzenleme becerisini gerektirir (Eren, 2014).

Liderlik becerileri gelişmiş bireyler, toplumsal ilgi ve ihtiyaçları dikkate alarak başkalarını etkileme ve hedeflere yönlendirme konusunda problem çözme yeteneklerini kullanırlar. Ekip çalışmalarında ortak hedeflere ulaşmak için bireylerin güçlü yönlerinden faydalanır, takım üyelerinin potansiyellerini en st düzeye çıkarmalarını teşvik eder ve bunu yaparken dürüstlük ile etik değerlere bağlı kalır. Sorumluluk sahibi bireyler ise sadece kendi çıkarlarını değil, ekiplerinin menfaatlerini de gözeterek hareket ederler. Ayrıca ekip üyelerinin gelişimini desteklemek amacıyla çeşitli stratejiler uygular, öğretme ve öğrenmeyi teşvik eden ortamlar oluşturur ve sürdürülebilir gelişim modelleri aracılığıyla sürekli ilerlemeyi hedefler (P21, 2019).

## **Üretkenlik ve Sorumluluk Becerisi**

Üretkenlik ve sorumluluk, birbirini tamamlayan önemli beceriler arasında yer almaktadır. Üretkenlik, belirlenen hedefler doğrultusunda ihtiyaçları analiz etmeyi, zamanı etkin bir şekilde planlamayı ve bu süreçte nitelikli ürünler ortaya koymayı ifade eder. Sorumluluk ise, üretim sürecine aktif bir şekilde katılım sağlayarak, üretilen ürünlerin etkinliğinden sorumlu olma gerekliliğini içerir. Bu bağlamda,

bireylerin ürettikleri ürünlere dair hesap verebilir bir konumda olmaları beklenmektedir (Woods-Groves, 2015).

21. yüzyılda, bireylerin üretkenlik odaklı bir yaklaşım benimsemeleri ve ürettikleri ürünlerin sorumluluğunu üstlenmeleri kaçınılmaz bir ihtiyaç haline gelmiştir. Üretkenlik ve sorumluluk becerileri çerçevesinde bireylerin sahip olması gereken yetkinlikler ise şunlardır (Yalçın, 2018):

- İşin zamanında ve eksiksiz bir şekilde tamamlanabilmesi için kalite ölçütleri belirlemek,
- Belirlenen kriterlere uygun ürünler üretmek,
- Çalışma etiğine uygun davranış sergilemek.

### **Üretkenlik ve Hesap Verebilirlik Becerisi**

Üretkenlik, “üretken olma durumu” olarak tanımlanabilir; bu, harcanan emek ve yapılan masrafla elde edilen çıktı miktarı, ürün verme kapasitesi ve verimlilik ile ilişkilidir (TDK, 2022). Hesap verebilirlik ise, yetkilendirilmiş birey veya kurumların, kendilerine sunulan imkanlarla belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşmadıklarını değerlendirme sürecini ifade eder. Bu süreç, elde edilen sonuçların ilgili otoriteler ya da kamuoyuna şeffaf bir şekilde raporlanmasını, geri bildirimlere yanıt verilmesini ve gereken durumlarda belirlenen yaptırımlara tabi olmayı içerir (Büyükkıdık, 2020).

Bireylerin üretken olabilmesi için, öncelikle dış baskılara karşı kendi hedeflerini belirlemeleri ve bu hedefler doğrultusunda ilerlemeleri gerekir. Ardından, güvenilir, aktif ve etkili bir zaman yönetimi ile üretim süreçlerini sürdürmeleri önemlidir (Yeni, 2020). Etkin bir hesap verebilirlik sistemi için ise, belirlenen hedeflerin amaca uygun, ulaşılabilir ve ölçülebilir olması; beklentilerin, sorumlulukların ve görevlerin açık bir şekilde tanımlanması; standart bir sistemin oluşturulması, süreç ve sonuçların birlikte değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, uygun değerlendirme kriterleri kullanılarak sorumluların performansının analizi, elde edilen sonuçların yetkili mercilere ve kamuoyuna şeffaf bir şekilde sunulması, geri bildirimlerin sorumlulara iletilmesi ve gerektiğinde yaptırımların uygulanması da elzemdir (Büyükkıdık, 2020).

Hesap verebilirlik, eğitim sistemi için son derece önemli bir kavramdır. Bu kavram, okulların sadece akademik başarı gibi temel çıktılarıyla sınırlı kalmayıp, çok boyutlu bir olgu olarak ele alınmaktadır (Türkoğlu ve Aypay, 2015). Eğitimde hesap verebilirliğin başlıca hedefleri arasında; okul performansını, verimliliği, üretkenliği ve yetkinliği artırmak, sorumluluk sahibi bireyler yetiştirmek, üst otoriteleri ve toplumun okulun performansı hakkında bilgilendirilmesini sağlamak, kaynakların etkin kullanımını teşvik etmek, karar alma süreçlerine katılım sağlamak ve demokratik bir sınıf ortamı yaratmak sayılabilir (Büyükkıdık, 2020).

Hesap verebilirlik, eğitim kurumlarında öğrenme çıktılarını değerlendirme ve performans analizi yapma süreçlerinde kritik bir mekanizmadır (Gedikoğlu, 2012). Bu bağlamda, öğrenme süreçlerinin verimliliği ve eğitimde hesap verebilirliğin sağlanması büyük ölçüde öğretmenlerin sorumluluğuna bağlıdır. Öğrencilere sunulan eğitimin hesap verebilir olması, okul ortamında sağlıklı bir iklimin oluşmasına katkı yaparken, aynı zamanda üretkenliği artırmakta ve yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasındaki ilişkilerin olumlu yönde gelişmesini sağlamaktadır. Tüm bu etkileşimler sonucunda, eğitim kalitesi artmakta ve bireyler, iş hayatına ve üretim sektörüne daha donanımlı bir şekilde hazırlanmaktadır (Büyükkıdık, 2020).

### **Kariyer Bilinci**

Kariyer farkındalığı, bireylerin kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını anlamalarının yanı sıra, çeşitli kariyer alanlarındaki fırsatlar ve gereklilikler hakkında bilgi sahibi olmalarını ifade eder (Braverman vd., 2002). Özellikle kariyer gelişiminin ilk aşamalarında son derece önemli olan bu kavram, bireylerin mesleki yönelimlerini belirlemelerine ve bilinçli kararlar almalarına yardımcı olur. Eliasson ve Patrick (2008), iş farkındalığını bireyin mevcut iş fırsatları ve iş gücü piyasasındaki ihtiyaçlar konusundaki bilinç düzeyi olarak tanımlamaktadır. Bu farkındalık; eğitim ve beceri gereksinimleri, mevcut kariyer türleri, iş ortamları, sektör bazlı düzenlemeler ve mesleki beklentiler gibi unsurları kapsamaktadır.

Bu bağlamda, öğrencilerin kariyer farkındalığını artırmayı amaçlayan programların geliştirilmesi gerekmektedir. Bu programlar, farklı meslek grupları hakkında detaylı bilgilere erişim sağlamayı, kariyer seçeneklerini sistematik bir

şekilde araştırmayı ve elde edilen bilgilerin etkin bir şekilde kullanılmasını destekleyen yöntemlerin uygulanmasını içermelidir.

Nitelikli iş gücüne olan talep doğrultusunda, öğrencilerin kariyer farkındalığını artırmak ve 21. yüzyıl becerileri eğitimini teşvik etmek amacıyla çeşitli projeler hayata geçirilmektedir. Araştırmalar, teknoloji eğitimi ve kariyer farkındalığı aracılığıyla sağlanan beceri uygulama deneyimlerinin, öğrencilerin belirli meslek alanlarına olan ilgisini artırdığını ve onları gelecekteki kariyer fırsatlarına daha iyi hazırladığını göstermektedir (Li vd., 2019; Zou vd., 2020). Özellikle öğrencilik dönemleri, bireylerin kariyerleriyle ilgili önemli kararlar aldığı kritik bir süreç olduğundan, bu dönemde kariyer farkındalığını ve mesleki ilgi alanlarını güçlendirmek büyük önem taşımaktadır (Cohen vd., 2013).

### **Yaşam ve Kariyer Becerileri**

21. yüzyılda yaşanan teknolojik gelişmeler ve küresel ölçekte zorlaşan yaşam ile kariyer koşulları, rekabetçi bir ortamın ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bireylerin hem günlük hayatlarında hem de profesyonel yaşamlarında bu değişimlere uyum sağlayarak başarılı olabilmeleri ve bu başarılarını sürdürebilmeleri için yaşam ve kariyer becerilerini sürekli olarak geliştirmeye özen göstermeleri gerekmektedir (Care ve ark., 2012; MEB, 2023; P21, 2019; WEF, 2015).

21. yüzyılda, bireylerin birlikte yaşama, farklılıkları kucaklama, küresel rekabette var olma ve değişen yaşam koşullarına uyum sağlama yetenekleri giderek önemli hale gelmiştir. Yaşam ve kariyer becerileri, bireylerin kendilerini tanımalarına, yeniliklere ayak uydurmalarına, problem çözme yetkinliklerini geliştirmelerine ve küresel sorunlara duyarlılık kazanmalarına katkı sunan yeteneklerdir.

Bilgi çağında iş dünyasında yalnızca teorik bilgi yeterli olmamakta; bireylerin esneklik ve etkili iletişim becerileri ile öne çıkmaları da elzemdir. Küresel rekabet ortamında başarılı bir kariyer inşa etmek için, bireylerin değişen koşullara hızla uyum sağlaması ve sürekli gelişim göstermesi kaçınılmaz bir zorunluluktur (P21, 2015).

Günümüz yaşam koşulları ve çalışma ortamları, bireylerin yalnızca düşünsel becerilere ve içerik bilgisine sahip olmasını değil, aynı zamanda daha geniş çapta yetkinlikler geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Küresel rekabetin egemen olduğu bilgi çağında, karmaşık yaşam ve çalışma ortamlarında başarılı olabilmek için bireylerin yaşam ve kariyer becerilerine sahip olmaları ve bu becerileri sürekli olarak geliştirmeleri gerekmektedir. Yaşam ve kariyer becerileri; esneklik, uyum, girişimcilik, öz yönetim, sosyal ve kültürel etkileşim, üretkenlik, hesap verebilirlik, liderlik ve sorumluluk gibi temel unsurları içermektedir (P21, 2019a).

Bu beceriler, bireylerin etkin bir şekilde çalışabilmesi için kritik öneme sahiptir. Dolayısıyla, yaşam ve kariyer becerilerine sahip bireylerden; farklı ekiplerle uyum içinde çalışabilen, değişen düşünce ve değerlere açık, hedefler belirleyip bu hedeflere ulaşabilen, yönettiği projelerde başarılı olan, yaptığı işin sonuçlarından sorumlu duran, etik değerlere bağlı kalan ve toplumsal sorumluluk bilinci taşıyan bireyler olmaları beklenmektedir (Pacific Policy Research Center [PPRC], 2010).

Bireylerin hem günlük yaşamda hem de meslek hayatında başarılı olabilmeleri için, öğrenme ve yenilenme becerilerinin yanı sıra bilgi, medya ve teknoloji okuryazarlığı kadar yaşam ve kariyer becerileri de son derece önemlidir. 21. yüzyılda kazanılması gereken bu beceriler, bireyin gelişimi açısından tek başlarına önemli olmakla birlikte, bir bütün olarak birbirini tamamlayan unsurlar olarak değerlendirilmelidir.

### **Yaşam ve Mesleki Beceriler**

Bu beceriler, bireylerin bir arada yaşamalarını kolaylaştırarak, rekabetin yoğunlaştığı günümüz dünyasında varlıklarını sürdürebilmeleri için önemli bir zemin hazırlamaktadır. Sürekli değişen yaşam koşullarına uyum sağlama yeteneği kazandıran bu beceriler, bireylerin kendilerini keşfetmelerine de yardımcı olur. Yaşam ve mesleki becerilere sahip bireyler, değişime hızla uyum sağlayabilen, zorlukların üstesinden gelebilen, yenilikçi projeler geliştirebilen ve hedeflerine ulaşabilen kişiler olarak öne çıkmaktadır (Murat, 2018).

Günümüz koşullarında sadece düşünme becerileri ve içerik bilgisi yeterli olmamakta; rekabetin giderek arttığı bu süreçte bireylerin karmaşık yaşam ve çalışma koşullarında başarılı olabilmeleri için yaşam ve mesleki becerilerini geliştirmeleri artık bir gereklilik haline gelmiştir (Kozluk, 2021).

### **Esneklik ve Uyum Sağlama Becerileri**

Charles Darwin'in "Ne en güçlü olan tür hayatta kalır, ne de en zeki olan; hayatta kalan, değişime en iyi uyum sağlayanıdır. " sözü, bireylerin değişen yaşam dinamiklerine uyum sağlayarak hem sosyal hem de profesyonel hayatta başarılı olabileceğini vurgulamaktadır. Esneklik, çevresel koşullardaki farklılıklara uyum sağlama, değişime hızlı tepki verme ve yeni fırsatları değerlendirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Uyum sağlama ise, bireyin değişen koşullara karşı esnek olabilmesi, yeni fikirlere açık kalması ve farklı durumlara uyum sağlayabilmesi anlamına gelir. Bu iki beceri birbirini tamamlayarak, bireylerin değişken yaşam koşullarına daha kolay adapte olmasını sağlamaktadır.

Eğitim hayatında, iş yaşamında ve gündelik hayatta bireyler sıklıkla beklenmedik durumlarla karşılaşabilir; bu durum da planlarını revize etmelerini ve mevcut koşullara uyum sağlamalarını zorunlu kılabilir. Bu nedenle, esneklik ve uyum sağlama becerileri, bireylerin geliştirmesi gereken temel yetkinliklerden biri olarak öne çıkmaktadır (Trilling ve Fadel, 2009). İş yaşamında bu becerilere sahip olan bireyler, yüksek performans göstererek sürdürülebilir başarı elde edebilirler. Uyum sağlama yeteneği gelişmiş bireyler hem bireysel hem de ekip çalışmalarında etkin rol alabilen, yeni fikirlere açık, aynı anda birden fazla sorumluluk üstlenebilen ve değişen iş koşullarına hızla adapte olabilen kişilerdir (Uluyol ve Eryılmaz, 2015).

Esneklik ve uyum yeteneklerine sahip bireyler, farklı rollere, iş sorumluluklarına ve koşullara hızla adapte olabilen, belirsizlikler ve değişen öncelikler karşısında etkili bir şekilde hareket edebilen kişilerdir. Geri bildirimleri etkin bir şekilde kullanarak kendilerini sürekli geliştirirler ve hem övgüleri hem de eleştirileri yapıcı bir şekilde değerlendirirler. Ayrıca, çok kültürlü ortamlarda farklı bakış açılarını ve inançları anlayarak müzakere süreçlerine katkıda bulunur ve yaratıcı çözümler üretebilirler (P21, 2019a).

21. yüzyılda bireylerden beklenen, esneklik ve uyum becerileriyle donanmış bir şekilde rollerine, sorumluluklarına ve görevlerine etkin bir şekilde adapte olmaları ve başarıya ulaşmalarıdır (Care ve ark., 2012; Care ve Luo, 2016; Council of Europe, 2016; Dilekçi, 2021; WEF, 2015). Esneklik ve uyum becerilerinin geliştirilmesi, bireylerin zorluklarla başa çıkma yeteneğini artırmakta, iş yaşamında etkili bağlantılar kurmalarını sağlamakta, ekip çalışmalarında liderlik yapmalarını kolaylaştırmakta ve yaratıcı çözümler geliştirme ile bunları uygulama süreçlerini hızlandırmaktadır.

Değişime uyum gösterebilen bireyler, farklı roller, sorumluluklar ve çalışma ortamlarına hızlı bir şekilde adapte olabilmekte; belirsizliklerle dolu, sürekli değişen koşullarda etkili bir şekilde çalışabilmektedir. Esneklik becerilerine sahip bireyler, geri bildirimleri yapıcı bir şekilde değerlendirir, övgü ve eleştirilere olumlu yanıtlar verir ve çok kültürlü ortamlarda farklı görüş ve inançları dikkate alarak karşılaştıkları sorunlara yaratıcı çözümler üretebilirler (Care ve ark., 2012; Council of Europe, 2016; P21, 2019).

### **Sosyal ve Kültürler Arası Beceriler**

Günümüzde, sosyal ve kültürel etkileşimin yanı sıra, farklı sosyal ve kültürel geçmişlere sahip bireylerin birlikte yaşaması ve çalışması kaçınılmaz bir gereklilik haline gelmiştir. Bu durum, toplumlarda sosyal ve kültürel farkındalığı yüksek bireylere olan ihtiyacı artırmaktadır. Bireylerin, farklılıkları bir kenara bırakarak ortak insani değerler etrafında birleşmeleri büyük bir önem taşımaktadır. Aksi halde, bu farklılıkların çatışmalara dönüşerek toplumsal düzeni olumsuz yönde etkileyebileceği bir gerçektir (Hotaman, 2020).

Bu bağlamda, sosyal ve kültürlerarası becerilere sahip bireylerin; ne zaman dinlemesi ve konuşması gerektiğini bilen, saygılı ve profesyonel bir tutum sergileyen, kültürel farklılıklara duyarlı olan ve bu doğrultuda farklı sosyal ve kültürel geçmişlere sahip bireylerle etkili bir şekilde çalışabilen kişiler olmaları beklenmektedir. Ayrıca, farklı düşünce ve değerlere açık bir yaklaşımla hareket ederek, yeni fikirler üretme ve iş verimliliğini artırma süreçlerinde sosyal ve kültürel çeşitliliği bir avantaj olarak kullanabilmeleri büyük önem taşımaktadır (P21, 2019a).

Bireyin çevresiyle sağlıklı ilişkiler kurması, yaşadığı topluma uyum sağlaması, toplumsal yapının bir parçası haline gelmesi ve sorumluluk alabilmesi açısından sosyal becerilerin önemi büyüktür. Bu beceriler, bireyin başkalarına yardımcı olmasına, toplumsal kurallara uyum göstermesine, toplum yaşamına uygun davranışlar sergilemesine ve haklarını bilinçli bir şekilde kullanmasına olanak tanımaktadır (Çubukçu ve Gültekin, 2006). Sosyal beceriler, bireylerin toplum içindeki rollerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli davranışların bütünüdür (Kurt vd., 2018).

Kültürlerarası beceriler, bireylerin farklı kültürel ortamlarda uygun davranışlar sergileyebilme yeteneği ve çeşitli kültürlerden gelen bireylerle etkili iletişim kurma becerisi olarak tanımlanmaktadır (Öğretir Özçelik ve Eke, 2020; UNESCO, 2006b). Bu becerilere sahip bireylerin, farklı kültürlerle karşı meraklı olmaları, kendi toplumlarındaki kültürel uygulamalar hakkında bilgi sahibi olmaları ve yeni bilgiler edinmek amacıyla etkileşimde bulunmaya açık olmaları beklenmektedir. Ayrıca, kültürel farkındalık geliştirmeleri de önemli bir unsurdur (Zarate, 2003).

Bunun yanı sıra, kültürlerarası becerilere sahip bireyler, farklı kültürel geçmişlerden gelen insanları anlamaya ve onlara saygı göstermeye özen göstermelidir. Etkili bir iletişim kurarak bu etkileşimleri olumlu ve yapıcı ilişkiler geliştirmek için değerlendirmek de bu becerilerin bir parçasıdır (Öğretir Özçelik ve Eke, 2020).

### **İletişim ve İşbirliği Becerileri**

Günümüzde, 21. yüzyıl becerileri arasında iletişim ve iş birliği becerileri önemli bir yere sahip. Eğitimin kalitesini artırmak ve bireylerin topluma başarılı bir şekilde uyum sağlamalarını desteklemek amacıyla, bu becerilerin edinilmesi bekleniyor (Trilling ve Fadel, 2009).

İnsanların sosyal ve kültürel varlıklar olduğu düşünüldüğünde, duygularını ve düşüncelerini ifade etmek için hem sözlü hem de sözsüz iletişim araçlarına başvurdukları görülmektedir. İletişim becerileri, bireylerin özel, sosyal ve akademik yaşamlarında hayati bir rol oynamaktadır (Hotaman, 2020). Bir kişinin çevresiyle kurduğu iletişim ve etkileşim, kendi benlik algısını ve dünyaya yönelik tutumlarını

biçimlendirmektedir (Kaya, 2021). Ayrıca iletişim, bireyler arasındaki düşünce, görüş ve davranışların ortak bir anlayış içinde ele alınmasını sağlayarak, etkili ilişkilerin kurulmasına önemli katkılarda bulunmaktadır (Kılıç, 2017).

Türk Dil Kurumu'na (TDK, 2020) göre iletişim, duygu, düşünce ya da bilgilerin çeşitli yollarla başkalarına aktarılması; yani bildirişim, haberleşme ve iletişim kavramlarıyla tanımlanmaktadır. İletişim, bireyin sosyal yaşamda öğrendiği okuma, dinleme, konuşma ve yazma becerilerini içerir. Bu becerilerin etkili bir biçimde kullanılması, bireyin sosyal, akademik ve mesleki alanlarda başarılı olmasına katkıda bulunur.

Birlikte yaşamın doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan iş birliği, iletişim sürecinin etkili bir sonucudur. İnsan, toplumun bir parçası olarak çevresiyle iletişim kurmak ve çeşitli alanlarda iş birliği yapmak zorundadır. Günümüz dünyasında uzmanlaşmanın ve kalabalık insan gruplarıyla yaşamının önemi göz önüne alındığında, bireylerin çevreleriyle etkileşimde bulunmaları ve bilgi ya da beceri açısından yetersiz kaldıkları durumlarda başkalarıyla iş birliği yapmaları kaçınılmazdır. Bu nedenle, iletişim ve iş birliği, 21. yüzyıl bireylerinin sahip olması gereken temel becerilerin başında gelmektedir. İş birliği süreci, öğrencilerin akademik başarılarını desteklemenin yanı sıra dayanışma ve sosyalleşme becerilerini geliştirmeye de yardımcı olmaktadır (Woods-Groves, 2015).

İletişim ve iş birliği becerileri çerçevesinde bireylerin sahip olması gereken yetkinlikler şunlardır (Uluyol ve Eryılmaz, 2015; Yalçın, 2018):

- Yazılı ve sözlü iletişim becerilerini etkin bir şekilde kullanabilme,
- Farklı gruplarla uyum içinde çalışma yeteneği,
- Esnek ve istekli bir tutumla ortak hedeflere ulaşma konusunda çaba gösterme,
- Sorumluluk bilinciyle iş birliğine dayalı çalışmalar gerçekleştirme.

### 2.3. 21. Yüzyıl Becerilerinin Gerekçeleri ve Hareketi

21. yüzyıl becerilerine neden ihtiyaç duyulduğu sorusu incelendiğinde, ön plana çıkan iki temel gerekçe; "değişen dünya" ve "okulların ile öğrencilerin bu değişime uyum sağlayamaması" olmaktadır (Kay, 2010; Marzano ve Heflebower, 2012). Küresel değişimler, ülkeleri çeşitli ekonomik zorluklarla karşı karşıya bırakmış ve bu bağlamda eğitimin, ekonomik krizlerin çözümünde kritik bir rol oynadığı anlaşılmıştır. Eğitimin çağın gerekliliklerinden bağımsız bir şekilde ilerlemesi, ekonomik kayıplara yol açmış ve bu durum, eğitim felsefelerinin yeniden gözden geçirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Öğrenciyi merkez alan, bireysel ve grup çalışmalarında yüksek verim hedefleyen, kişisel deneyimleri ve üst düzey düşünme becerilerini öne çıkaran bir dönüşüm ihtiyacı doğmuştur. Bilginin doğrudan aktarılmasından ziyade, öğrencinin keşfetmesine dayalı bir öğrenme anlayışı benimsenmiş ve bu doğrultuda öğretim programlarının içeriklerinde değişiklik yapılması önemli bir konu haline gelmiştir.

21. yüzyıl becerilerinin belirlenmesi ve sınıflandırılması ihtiyacından kaynaklanan 'beceri hareketi', esasen ABD'de bu becerilerin eğitim bağlamında tanımlanması, kategorilere ayrılması ve öğretim süreçlerine entegre edilmesine yönelik girişimleri ifade etmektedir. Bu becerilerin gerekliliğini anlayabilmek için, 20. yüzyılın ikinci yarısında yaşanan küresel değişimlerin eğitim sistemleri üzerindeki etkilerini değerlendirmek büyük önem taşımaktadır.

Okullarda yetişen öğrencilerin, değişen dünyaya uyum sağlamakta zorluk çektiği gözlemlenince, eğitim süreçlerine iletişim becerileri, bilginin analiz edilmesi ve keşfedilmesi, üretim ve inovasyon gibi unsurlar entegre edilmiştir. Birçok araştırmacı, günümüzde bireylere ait diplomaların veya sertifikaların tek başına yeterlilik göstergesi olarak değerlendirilemeyeceği konusunda hemfikirdir. Bu nedenle, öğretim programlarının içeriği ve eğitim paydaşlarının nitelikleri, 21. yüzyıl becerileri göz önünde bulundurularak yeniden tasarlanmalıdır (Gültekin, 2019).

1960'lı yıllardan itibaren OECD üyesi 30 ülke, "Demokrasi ve Pazar Ekonomisi" düşüncesini benimsemeye başlamış; 20. yüzyılın sonlarında hızla artan küreselleşmeyle birlikte işgücü ve sermaye uluslararası bir boyut kazanmıştır. Dünya

ekonomisinin yaklaşık %90'ını kontrol eden OECD ülkeleri tarafından yürütülen ve eğitim sistemleri hakkında karşılaştırılabilir veriler sunan Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı (PISA) kapsamındaki ABD verileri, beklenenin altında kalmıştır. OECD ülkelerinde yüksek eğitim almış öğrenciler, küreselleşmenin etkisiyle uluslararası kuruluşlar tarafından daha fazla tercih edilirken; ABD açısından bakıldığında, küresel şirketlerin yüksek beceri gerektiren işlerde yabancı iş gücüne yönelmesi, yerel yüksek nitelikli iş gücü için bir tehdit oluşturmuştur. Ayrıca, düşük beceri gerektiren sektörlerdeki yatırımların Çin ve Hindistan gibi ülkelere kayması, ABD'deki daha az nitelikli işçilerin istihdam olanaklarını da kısıtlamıştır. Bu iki yönlü tehdit, "ABD için tehlike çanlarının çalmasına" yol açmış ve Sputnik Krizi sonrasında kurulan Ulusal Eğitimsel Gelişimi Ölçme ve Değerlendirme (NAEP) birimi, eğitim veren kurumların eyalet ve federal yönetimlere hesap verebilirliğini artırmaya yönelik reformları hızlandırarak ikinci bir eğitim hareketinin doğmasına zemin hazırlamıştır (Woods-Groves, 2015).

21. yüzyılın bilgi çağının beklentileri çerçevesinde, resmi ve özel üniversitelerle birlikte çeşitli kurumlar, kuruluşlar ve işletmelerden oluşan 400 işverene, "Okuldan mezun olan öğrenciler gerçekten çalışma hayatına hazır mı? " sorusu yöneltilmiştir. Alınan yanıtların büyük bir kısmı, "Pek sayılmaz. " şeklinde olmuştur. İşverenler, mezunların belirli beceriler açısından yetersiz olduklarını düşünmektedir. Bu eksiklikler arasında ise "sözlü ve yazılı iletişim, eleştirel düşünme ve problem çözme, mesleki yeterlilik ve etik, ekip çalışması ve iş birliği, teknoloji kullanımı, farklı ekiplerde görev alma, liderlik ve proje yönetimi" gibi yetkinlikler öne çıkmaktadır (Partnership for 21st Century Skills, 2006). 21. yüzyıl becerileri kapsamında değerlendirilen bu niteliklerin eksikliği, öğrencilerin bu becerilerden yeterince faydalandırılmadığının bir göstergesi olarak yorumlanmaktadır.

Ayrıca, okullardaki fiziksel koşulların ve altyapı eksikliklerinin yanı sıra, öğrenciler için sağlanması gereken bir diğer önemli husus, teknolojik ve ekonomik çevrenin yol açtığı fırsat eşitsizliklerinin giderilmesidir. 21. yüzyılda bir lüks olmaktan çıkıp, yaşamın her alanında temel bir gereksinim haline gelen internete erişim, sürdürülebilir ve kalıcı bir eğitim için zorunlu kabul edilmektedir. Her bireyin, en üst düzeyde eşit koşullarda bu imkânlarla ulaşma hakkına sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır (Partnership for 21st Century Skills, 2002). Sınıf mevcutlarının

azaltılması, okullara fiziksel ve teknolojik destek sağlanması, ders materyallerinin temin edilmesi ve üst düzey düşünme becerilerini geliştirecek etkinliklerin tasarlanmasıyla, 21. yüzyıl becerilerine sahip öğretmenlerin rehberliğinde öğrencilerin beceri gelişiminin artırılacağı öngörülmektedir (Ekşioğlu, 2021).

Hazard'a (2019) göre, 1983 yılında Gardner'ın başkanlığını yaptığı Eğitimde Mükemmellik Ulusal Komisyonu tarafından yayımlanan "Bir Ulus Tehlikede: Eğitim Reformu İçin Zorunluluk" (A Nation at Risk: The Imperative for Educational Reform) adlı rapor, eğitimin küreselleşme sürecinde önemli bir dönüm noktası olmuştur. Cumhuriyetçi yönetim tarafından hazırlanan bu çığır açan rapor, Amerikan K-12 (üniversite öncesi eğitim) sisteminin öğrencileri geleceğe yeterince hazırlayamadığını vurgulayarak kaygı verici bir tablo sunmuştur. Rapor, günümüz eğitim sistemi ile gelecekteki iş dünyasının beklentileri arasındaki uyumsuzluğa dikkat çekerken, okullarda uygulanan öğretim yöntemlerini ve içerikleri de ele almıştır. Eğitim sistemindeki düzensizliklere eleştirel bir bakış açısı getiren rapor, Amerika'nın küresel rekabet gücünü hızla kaybettiğini ve kapsamlı reformlar yapılmadığı takdirde, ekonomik ve jeopolitik açıdan uzun vadeli olumsuz sonuçların ortaya çıkabileceğini belirtmiştir. Bu durum, önce Amerika Birleşik Devletleri'nde, ardından uluslararası alanda küresel rekabette öne geçmeyi amaçlayan çeşitli eğitim girişimlerinin doğmasına neden olmuş, diğer ülkeler de benzer kaygılarla eğitim reformlarını gerçekleştirmiştir (Greiff vd., 2014; Woods-Groves, 2015; Wright ve Lee, 2014).

ABD'de bu raporda belirtilen sorunları çözmeyi amaçlayan önemli gruplardan biri P21'dir. Rapor, özellikle temel derslerde ölçülebilir standartların oluşturulmasını savunurken, P21 daha zor ölçülebilen becerilere odaklanmıştır. Yaklaşımları farklılık gösterse de zamanla becerilerin ölçülebilir hale getirilmesine yönelik yapılan çalışmalar, P21'in de raporda dile getirilen benzer endişeleri taşıdığını ortaya koymuştur (Woods-Groves, 2015; Wright ve Lee, 2014).

P21, 2002'den itibaren ABD'de 21. yüzyıl beceri hareketinin liderliğini üstlenmiştir. Başkan Johnson'a göre, P21 tarafından geliştirilen 21. Yüzyıl Öğrenme Çerçevesi, paydaşlar arasındaki fikir birliğinin sonucudur ve öğrencilerin iş ve yaşamda başarılı olmaları için gerekli bilgi ve becerileri tanımlar. Eğitimciler, temel içerik bilgisinin becerilerle birlikte sunulmasını önerirken; sivil toplum kuruluşları,

vatandaşlık için gerekli yetkinlikleri, iş dünyası liderleri ise iş hayatındaki başarı kriterlerini belirlemiştir (National Research Council, 2021). Bu nedenle, P21 çerçevesi diğer alternatiflerden daha kapsamlı ve yaygın kabul gören bir model olarak öne çıkmaktadır.

21. yüzyıl beceri hareketi ABD'nin yanı sıra, farklı ülkelerde ve uluslararası kuruluşlar olan UNESCO, Avrupa Birliği (AB) ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından da geleceğin gereksinimlerine uygun eğitim modelleri geliştirmeyi amaçlayan çeşitli girişimler başlatılmıştır. Bu bağlamda, UNESCO'nun Sürdürülebilir Kalkınma için Eğitim (SKE) programı, bireyin sağlıklı gelişimini sürdürülebilir bir toplum perspektifinden ele alırken, diğer girişimlerin bireysel rekabete daha fazla odaklandığı ve toplumsal refahı ikincil bir faktör olarak değerlendirdiği vurgulanmaktadır (Koç, 2019).

Öğrencileri gerçek dünyaya hazırlamayı hedefleyen 21. yüzyıl becerileri hareketi, eğitimin küresel ölçekteki dönüşümünü simgelemektedir (OECD, 2021). Önceki beceri hareketlerinden farklı olarak, bu hareket yalnızca belirli gruplar veya ülkelerle sınırlı kalmayıp, evrensel bir boyut kazanmıştır. Hareketin savunucuları ve destekçileri, toplumun yeni yüzyıldaki sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarına yanıt verebilmek için eğitimde yenilikçi düzenlemelere gereksinim olduğunu vurgulamakta ve bu amaçla beceri çerçeveleri geliştirmektedirler (TDK, 2020).

Sonuç olarak, 21. yüzyıl becerileri hareketi, eğitimin küresel ölçekte dönüşümünü teşvik ederek bireylerin değişen dünya dinamiklerine uyum sağlamasını hedeflemektedir. UNESCO, OECD ve AB gibi uluslararası kuruluşlar, sürdürülebilir kalkınma ve toplumsal refahı ön planda tutarken, eğitimciler ve iş dünyası liderleri bireysel başarıyı artırmaya yönelik beceri çerçeveleri tasarlamaktadır. Bu bağlamda, merak duygusunun beslediği yaratıcı ve eleştirel düşünme yetenekleri ile etkili iletişim becerileri, bireylerin sadece akademik ve mesleki yaşamlarında değil, aynı zamanda toplumsal ve kültürel alanlarda da başarılı olmaları için vazgeçilmez unsurlar haline gelmiştir.

#### 2.4. 21. Yüzyıl Becerilerine Yönelik Uluslararası Çerçeveler

Hızla değişen dünyamızda bireylerden beklenen bilgi ve beceriler de sürekli bir dönüşüm içindedir. Bilgiye ulaşmak tek başına yeterli olmayıp, bu bilginin nasıl öğrenildiği, içeriği ve nasıl uygulandığı da büyük bir önem taşımaktadır. Edinilen bilginin bireylere yaratıcılık, girişimcilik ve liderlik gibi yetkinlikler kazandırması ve bu yetkinliklerin 21. yüzyılın gereksinimlerini karşılayacak nitelikte olması beklenmektedir. Bu nedenle, bireylere neyin nasıl öğretileceği küresel ölçekte önemli bir hale gelmiş ve 21. yüzyıl becerileri çeşitli çerçevelerde ele alınarak incelenmiştir (Kotluk ve Kocakaya, 2015).

Eğitim, öğretim ve öğrenme süreçlerine dair uluslararası ölçekte birçok kişi, kurum ve kuruluş gelecekte bireylerde bulunması gereken '21. yüzyıl becerileri' olarak adlandırılan yetkinlikleri incelemek amacıyla çeşitli araştırmalar yapmıştır. Bu becerileri tanımlayan kuruluşlar, 21. yüzyıl becerilerini farklı çerçeveler altında sınıflandırmıştır. Bu bağlamda, 21. yüzyıl becerilerine ilişkin oluşturulan çerçeveler arasında Kuzey Merkez Bölgesel Eğitim Laboratuvarı ve Metiri Group (NCREL ve Metiri Group, 2002), Amerikan Kolejler ve Üniversiteler Birliği (AACU, 2007), Amerikan Okul Kütüphanecileri Derneği (ASSL), Avrupa Birliği (EU, 2007), Uluslararası Eğitim Teknolojileri Birliği ve Ulusal Eğitim Teknolojileri Standartları (ISTE ve NETS, 2007), Ulusal Araştırma Konseyi (NRC, 2011), 21. Yüzyıl Becerilerinin Değerlendirilmesi ve Öğretimi (ATC21S, 2012), İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD, 2015), Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi (TYÇ, 2015), Birleşmiş Milletler (BM), Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü (UNESCO), Birleşmiş Milletler Uluslararası Çocuklara Acil Yardım Fonu (UNICEF), Asya Toplum Merkezi (Asia Society, 2016-2017) ve 21. Yüzyıl Becerileri için Ortaklık (P21, 2019) yer almaktadır. Bu çerçeveler, genel hatlarıyla incelenmiştir.

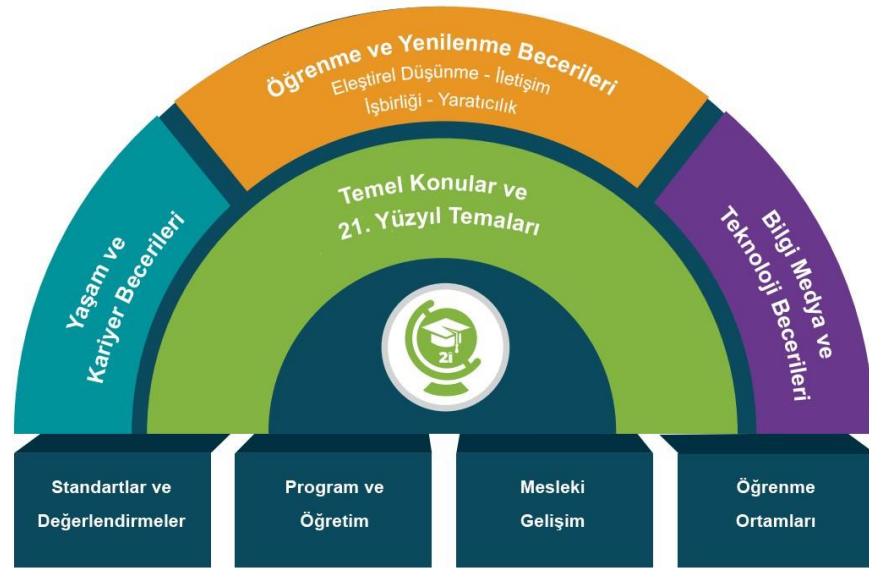
21. yüzyıl becerileri, çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından farklı başlıklar altında tanımlansa da içerik itibarıyla büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Bu çerçeveler, bireylerin bilgi ve teknolojiye günlük yaşamlarında ve iş dünyasında nasıl entegre olabileceklerini vurgularken; aynı zamanda iletişim, iş birliği, problem çözme, yenilikçilik, yaratıcılık, esneklik ve liderlik gibi temel becerileri de kapsamaktadır (Larson ve Miller, 2012). 21. yüzyıl becerilerini belirleyen ve sınıflandıran birçok

kuruluş mevcuttur. Bu kuruluşlar tarafından ortaya konan beceriler, 'Temel Konular ve 21. Yüzyıl Temaları' başlıkları altında detaylandırılmıştır. Bu çerçevede, bazı öne çıkan kuruluşlar aşağıda ele alınmıştır.

#### **2.4.1. P21–21. Yüzyıl Becerileri Ortaklığı**

21. yüzyıl becerilerine farklı bir bakış açısı sunan kuruluşlardan biri, 2002 yılında Amerika'da faaliyete geçen "21. Yüzyıl Becerileri için Ortaklık" (Partnership for 21st Century Skills- P21)dir. 2018 yılından itibaren "Çocuklar İçin Mücadele" (Battelle for Kids) adıyla bilinen bu organizasyon, günümüzde otuzdan fazla ülkede, ulusal ve uluslararası düzeyde iş dünyası ile çeşitli kurum ve kuruluşların desteğiyle çalışmalarını devam ettirmektedir (Battelle for Kids, 2021).

Bu proje, 21. yüzyıl becerilerinin kazandırılmasını hedefleyerek, küresel ölçekte sürdürülebilir ve öğrenci başarısını uzun vadede destekleyen bir politika geliştirmeyi amaçlamaktadır. Öğretmenler ve eğitim bilimleri uzmanları başta olmak üzere farklı meslek gruplarından alınan geri bildirimlerle sürekli kendini geliştiren bu organizasyon, bireylerin küresel, toplumsal, kültürel, mesleki ve kişisel gelişimlerine yönelik becerileri tanımlamaya çalışmaktadır. Bu beceri ve ihtiyaçlar, öğrencilerin yetiştirilme süreçlerinde yer alacak şekilde "21. Yüzyıl Öğrenme Gökkuşluğu" modeli çerçevesinde incelenmektedir. Söz konusu model, "Öğrenme Ortamı, Mesleki Gelişim, Program ve Öğretim, Standartlar ve Değerlendirmeler" olmak üzere dört temel bileşene dayanmaktadır ve "21. Yüzyıl Destek Sistemleri" üzerine yapılandırılmıştır (P21, 2019).



**Şekil 2.4.1.** P21 21. yüzyıl öğrenme çerçevesi (P21, 2019).

P21, öğrencilerin eğitim süreçleri boyunca iş yaşamına hazırlanmaları için İngilizce okuryazarlığı, dünya dilleri, sanat, matematik ve ekonomi gibi temel derslerin yanı sıra küresel farkındalık ve okuryazarlık konularına da önem verilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca, 21. yüzyılda öğrencilerden beklenen becerileri üç ana başlık altında toplamakta: Öğrenme ve Yenilenme Becerileri, Bilgi Medya ve Teknoloji Becerileri ile Yaşam ve Kariyer Becerileri (P21, 2019).

#### 2.4.2. Metiri Group/NCREL-enGauge

Günümüzdeki 2003 yılında Metiri Group ile Kuzey Merkez Bölgesel Eğitim Laboratuvarı (NCREL) tarafından yayımlanan "Metiri Group/NCREL – EnGauge 21. Yüzyıl Becerileri Çerçevesi", 21. yüzyıl becerilerini dört ana kategori altında incelemektedir. Bu başlıklar; Dijital Çağ Okuryazarlığı, Yenilikçi Düşünme, Etkili İletişim ve Yüksek Verimlilik olarak sıralanmaktadır.

Dijital Çağ Okuryazarlığı, temel bilimsel, ekonomik ve teknolojik okuryazarlığın yanı sıra görsel ve bilgi okuryazarlığı ile çok kültürlü okuryazarlık ve küresel farkındalığı da kapsamaktadır. Yenilikçi Düşünme ise uyum sağlama, karmaşıklığı yönetme, özyönelim, merak, yaratıcılık ve risk alma gibi özelliklerin yanı sıra üst düzey düşünme ve güçlü akıl yürütme becerilerini içermektedir. Etkili İletişim, ekip çalışması, iş birliği ve bireyler arası ilişkilerin yanı sıra kişisel, sosyal ve sivil

sorumluluk ile etkileşimli iletişim becerilerini kapsamaktadır. Yüksek Verimlilik ise önceliklendirme, planlama ve yönetim, günlük yaşamda etkili araçlar kullanma ve amaca uygun, yüksek kaliteli ürünler üretme yetkinliklerini içermektedir (NCREL ve Metiri Group, 2003).



**Şekil 2.4.2.** NCREL 21. yüzyıl öğrenme çerçevesi (Metiri Group ve NCREL, 2023).

### 2.4.3. OECD-DeSeCo

OECD (Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü) 2018 yılında “Definition and Selection of Competencies (DeSeCo)” adıyla yayımladığı projesinde 2030’lu yıllara ulaşıldığında 21. yüzyıl bireylerinin ihtiyaç duyacakları becerileri “Bilgi, Beceriler, Tutumlar ve Davranışlar” kapsamında tanımlamaktadır.

Ülkemizin de üyesi olduğu Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), daha iyi bir yaşam inşa etme çalışmalarına odaklanan uluslararası bir organizasyondur. Hükümetler, politika yapıcılar ve vatandaşlarla iş birliği içinde hareket eden OECD, bilimsel araştırmalara dayalı uluslararası standartlar geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda sosyal, ekonomik ve çevresel zorluklara yönelik çözüm önerileri sunar.

Eğitim alanında da gcl kamu politikalarının oluşturulmasını teşvik eden bu organizasyon, uluslararası standartların belirlenmesine dair tavsiyelerde bulunur (Koç, 2019).

DeSeCo Projesi, ğrencilerin öğrenme süreçlerine ilişkin değerlendirmelerden elde edilen geri bildirimlerin, uzun vadede yeni yeterlilik alanlarına genişletilmesine rehberlik etmeyi hedefleyen bir ereve oluşturmayı amaçlamaktadır. Farklı ülkelerdeki öğrencilerin sosyal ve duygusal becerilerini değerlendirmeyi amaçlayan bu proje, bireylerin gelişimini destekleyen veya engelleyen ev, okul ve toplum kaynaklı etmenleri incelemektedir. DeSeCo Projesi çerçevesinde üç temel yeterlilik kümesi belirlenmiştir: Araçları etkileşimli şekilde kullanma, heterojen gruplarda etkin iletişim kurma ve özerk hareket edebilme. Ayrıca, bu çerçevenin merkezinde bireylerin kendi adına düşünme, öğrenme süreçlerini yönetme ve eylemlerinden sorumlu olma becerileri bulunmaktadır (Koç, 2019).

OECD, bireylerin yaşamda başarılı olabilmesi, 21. yüzyılın getirdiği zorluklarla başa çıkabilmesi ve toplumsal ilerlemeye katkıda bulunabilmesi için gerekli becerileri içeren kapsamlı bir rapor yayımlamıştır. Bu bağlamda, "Eğitim ve Becerilerin Geleceği: Eğitim 2030" raporunda, bireylerin sahip olması gereken yeterlilikler üç ana başlık altında toplanmıştır: Bilgi, Beceriler, Tutumlar ve Davranışlar (OECD, 2018).



şekil 2.4.3. OECD 2030 yılı öğrenme erevesi yeterlilikleri (OECD, 2018).

#### 2.4.4. ATC21S Beceriler Çerçevesi

21. yüzyıl becerilerinin toplumlarda yaygınlaştırılması, bu becerilerin ölçülmesi ve öğretilmesi süreçlerinde Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin (BİT) etkin kullanımıyla yeni araçlar ve stratejiler geliştirmeyi hedefleyen önemli bir çerçeve programı, Assessment and Teaching of 21st Century Skills (ATC21S) projesidir. Bu proje, Cisco, Intel ve Microsoft'un destekleriyle hayata geçirilmiştir. ATC21S beceriler çerçevesinin oluşturulmasında literatürdeki beceri çerçevelerinden yararlanılmış ve ortaokul, lise ve yükseköğretim seviyesindeki tüm öğrenci gruplarına yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, beceriler "Düşünmenin Yolları", "Çalışmanın Yolları", "Düşünmenin Araçları" ve "Dünyada Yaşam" başlıkları altında toplanmış ve on temel beceri tanımlanmıştır (Care ve ark., 2012; Binkley ve ark., 2012; Kyllonen, 2012).



Şekil 2.4.4. ATC21S beceriler çerçevesi (Care ve ark., 2012).

#### 2.4.5. ISTE/NETS Öğrenci Standartları

Ulusal Eğitim Teknolojileri Standartları (NETS) ile Uluslararası Eğitim Teknolojileri Birliği (ISTE) tarafından ortaklaşa geliştirilen ISTE/NETS beceri çerçevesi, bireylerin iş dünyasında ve günlük yaşamlarında teknolojiyi daha etkili bir şekilde kullanabilmelerine yönelik gerekli becerileri kazanmalarını amaçlamaktadır. 2007 yılında yayımlanan ISTE/NETS öğrenci standartları, yaratıcılık ve yenilik, iletişim ve iş birliği, araştırma ve bilgi akıcılığı, eleştirel düşünme, problem çözme ve

karar verme, dijital vatandaşlık, teknolojik uygulamalar ve kavramlar gibi altı temel başlık altında toplanmıştır (ISTE, 2007).

ISTE, öğrencilere sürekli değişen teknolojik ortamlara uyum sağlama ve öğrenme süreçlerini öğrenci merkezli bir şekilde yapılandırabilme imkanı sunmak amacıyla, öğrenci standartlarını güncellemeye karar vermiştir. Bu bağlamda, 2016 yılında yapılan güncellemeyle öğrenci standartları yedi ana başlık altında yeniden düzenlenmiştir: Yetkin öğrenen, dijital vatandaş, bilgiyi düzenleyen, inovatif tasarlayan, bilimsel düşünen, yaratıcı iletişim kuran ve global iş birliği yapabilen bireyler olarak belirlenmiştir (ISTE, 2016a).

Bunun yanı sıra, öğrencilerin aktif öğrenen bireyler olmalarını teşvik eden, kendi öğrenme süreçlerini yönetmelerine yardımcı olan ve akranlarıyla iş birliği yapmalarını destekleyen öğretmenler için de belirli standartlar geliştirilmiştir. ISTE öğretmen standartları, öğrenen, lider, vatandaş, iş birliği yapan, tasarımcı, kolaylaştırıcı ve analist olarak yedi ana kategoriye ayrılmıştır (ISTE, 2016b).



**Şekil 2.4.5.** ISTE öğrenci standartları (ISTE, 2017).

#### 2.4.6. AASL Standartları

Amerikan Okul Kütüphanecileri Derneği (American Association of School Librarians – AASL), 2008 yılında 21. yüzyıl becerilerini dört ana kategoride incelemektedir. Bu bağlamda tanımlanan beceriler şu şekilde sıralanmaktadır: “Araştırma yapma, eleştirel düşünme ve bilgi edinme”, “Elde edilen bilgiler doğrultusunda sonuçlar çıkarma ve bilinçli kararlar alma”, “Bilgiyi yeni durumlara uyarlama ve yeni bilgi üretme”, “Bilgiyi paylaşarak demokratik bir toplumun bireyi olarak etik ve etkili katkılarda bulunma” ve “Kişisel ve estetik gelişimi desteklemek için çaba gösterme.”

#### 2.4.7. NRC Becerileri Çerçevesi

Ulusal Araştırma Konseyi (National Research Council – NRC), eğitimde 21. yüzyıl becerilerini ele almak amacıyla çeşitli çalışmalar yürütmüştür. İlk olarak, 2005 yılında K-12 eğitiminin bu becerileri geliştirmedeki rolünü belirlemeye yönelik bir planlama süreci başlatılmış ve bu bağlamda üç temel araştırma sorusu oluşturularak çalışmalar bu sorular üzerine yoğunlaştırılmıştır (NRC, 2011). Bu sorular şu şekilde belirlenmiştir:

- Bireysel ve toplumsal refaha katkı sağlayan 21. yüzyıl becerilerinin sınıflandırılmasını destekleyen bilimsel kanıtlar var mı?
- Bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik (STEM) eğitimi aracılığıyla 21. yüzyıl becerilerinin etkili bir şekilde öğretilebileceğine dair kanıtlar mevcut mu?
- 21. yüzyıl becerileri nasıl değerlendirilebilir?

NRC, bu sorular doğrultusunda araştırmalarını derinleştirmiş ve 2007-2009 yılları arasında düzenlediği iki çalıştay sonucunda beş temel beceri alanı belirlemiştir: uyumluluk, karmaşık iletişim ve sosyal beceriler, problem çözme becerileri, öz-yönetim ve öz-gelişim ile sistemli düşünme becerileri. Daha önceki çalıştayların incelenmesi, belirlenen becerilerin değerlendirilmesi ve ilgili araştırmaların gözden

geçirilmesi amacıyla 2011 yılında bir çalıştay daha düzenlenmiştir. Bu çalıştayda, daha önce tanımlanan beş beceri üç ana kategori altında sınıflandırılmıştır:

- **Bilişsel Beceriler:** Rutin olmayan problem çözme, eleştirel düşünme, sistemli düşünme becerileri
- **Kişilerarası Beceriler:** Karmaşık iletişim, sosyal beceriler, takım çalışması, kültürel farkındalık, çeşitlilikle başa çıkma
- **İçsel Beceriler:** Öz-yönetim, zaman yönetimi, öz-gelişim, öz-düzenleme, uyumluluk

Bu sınıflandırma, 21. yüzyıl becerilerinin kapsamını genişletmek ve değerlendirme süreçlerini daha sistematik hale getirmek amacıyla geliştirilmiştir (NRC, 2011)."

#### 2.4.8. AACU 21. Yüzyıl Becerileri Çerçevesi

American Association of Colleges and Universities (AACU) tarafından belirlenen 21. yüzyıl becerileri, dört ana kategori altında incelenmektedir: Yerel ve küresel dünyaya ilişkin bilgi becerisi, akıl yürütme ve uygulama becerileri, kişilerarası beceriler ve hayat boyu öğrenme becerileri (AACU, 2007).

- **Yerel ve küresel dünyaya ilişkin bilgi becerisi,** bireyin sosyal ve kültürel kimlikler hakkında bilgi sahibi olması, farklı kültürel gruplara karşı saygı duyması, vatandaşlık bilgisi kapsamında hak ve özgürlüklerinin farkında olması, küreselleşen ve değişen dünyada sistemik eşitsizlikleri analiz edebilmesi ve teknolojik değişim ile ekonomik dönüşüm arasındaki ilişkiyi kavrayabilmesi gibi yetkinlikleri içermektedir.
- **Akıl yürütme ve uygulama becerileri,** bireyin günlük yaşamda ve akademik süreçlerde karşılaşılan sorunlara eleştirel bir bakış açısıyla yaklaşması, problemleri etik değerler doğrultusunda çözmesi, olaylara farklı perspektiflerden bakabilmesi, problem çözme sürecinde öz farkındalık ve öz değerlendirmeyi kullanması, başkalarının görüşlerine

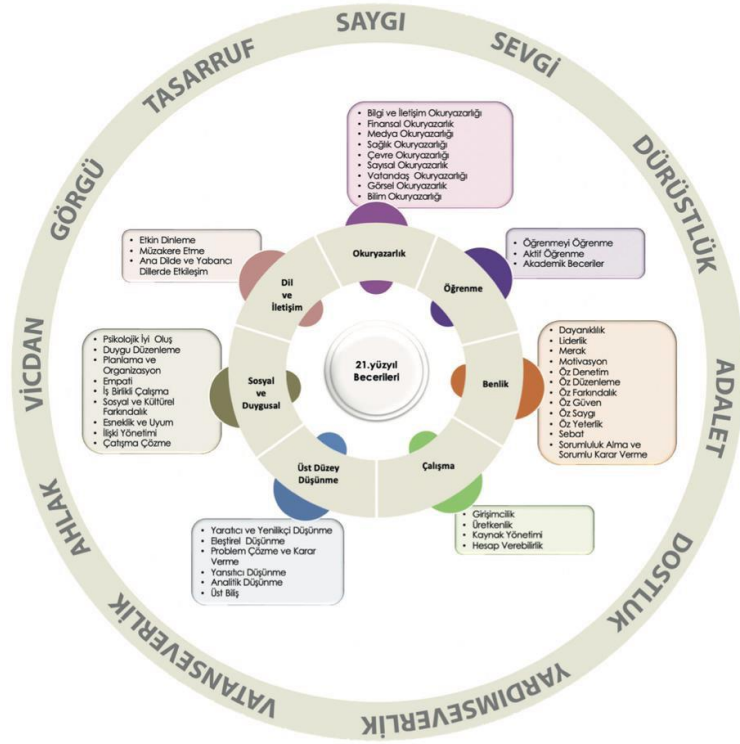
karşı açık fikirli olup önyargılardan uzak durması ve görsel ile sanatsal içerik üretiminde bilgiyi yansıtabilmesi gibi becerileri kapsamaktadır.

- **Kişilerarası beceriler**, bireylerin sosyal etkileşimlerinde etkili ve verimli bir şekilde iletişim kurmalarını, iş birliği yapmalarını ve ilişkilerini sağlıklı bir şekilde yönetmelerini sağlayan yetkinliklerdir. Bu beceriler; empati, aktif dinleme, sözlü ve sözsüz iletişim, çatışma yönetimi, takım çalışması, liderlik ve kültürel farkındalık gibi unsurları kapsar. Günümüz dünyasında, bireylerin hem profesyonel hem de kişisel yaşamlarında başarılı olabilmeleri için kişilerarası becerilere sahip olmaları büyük önem taşımaktadır. Etkili kişilerarası beceriler, bireylerin farklı bakış açılarını anlamalarını, sosyal uyumlarını artırmalarını ve iş ortamlarında daha verimli çalışmalarını destekler. Özellikle küreselleşen ve dijitalleşen dünyada, kişilerarası beceriler, başarılı iletişim ve iş birliği süreçlerinin temelini oluşturmaktadır.
- **Hayat boyu öğrenme becerileri**, bireyin önceki deneyimlerinden edindiği bilgileri yeni durumlara uyarlayabilmesi, öğrenmelerini toplumsal bağlamda entelektüel bir düzeyde sergileyebilmesi, anlamlı içgörüler sunabilmesi, inisiyatif alabilmesi ve yenilikçi fikirler üretebilmesi olarak tanımlanmaktadır (Palomar College General Education, 2010).

#### 2.4.9. Kapsayıcı 21. Yüzyıl Beceri Modeli

T. C. Millî Eğitim Bakanlığı (MEB, 2023), Türkiye'deki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin daha etkin bir şekilde planlanması, eğitim politikalarının belirlenmesi ve ders programları ile eğitim materyallerinin geliştirilmesi amacıyla kapsamlı bir 21. yüzyıl becerileri modeli oluşturmuştur. "Kapsayıcı 21. Yüzyıl Becerileri Modeli" olarak adlandırılan bu model (Şekil 2.4.6.), ulusal ve uluslararası düzeyde gerçekleştirilen araştırmalar ve raporlar ışığında belirli kriterler çerçevesinde analiz edilerek geliştirilmiştir. Modelin oluşturulma sürecinde, 21. yüzyılda öğrencilere kazandırılması gereken temel beceriler belirlenmiş ve kapsamlı bir beceri çerçevesi oluşturulmuştur. Literatür taraması ve içerik analizi sonucunda, model yedi temel beceri grubu üzerine inşa edilmiştir: Sosyal ve duygusal beceriler, dil ve iletişim becerileri, üst düzey düşünme becerileri, benlik becerileri, öğrenme becerileri, çalışma

becerileri ve okuryazarlık becerileri. Bu beceri gruplarına ait çeşitli alt beceriler de tanımlanmış olup, model toplamda 46 alt beceriyi kapsamaktadır. Ayrıca, bu beceri çerçevesine dayanarak öğrencilere kazandırılması hedeflenen 11 temel değer ise şu şekildedir: Adalet, dostluk, yardımseverlik, vatanseverlik, ahlak, vicdan, görgü, tasarruf, saygı, sevgi ve dürüstlük (MEB, 2023).



Şekil 2.4.6. Kapsayıcı 21. yüzyıl beceri modeli (MEB, 2023).

#### 2.4.10. Asya Topluluğu (The Asian Society) 21. Yüzyıl Becerileri

Uluslararası alanda kabul gören Asya Topluluğu, 21. yüzyıl becerilerini üç temel kategori altında sınıflandırmaktadır: Bilişsel Beceriler, Kişilerarası Beceriler ve Öze Dönük-İçsel Beceriler.

- **Bilişsel beceriler**, eleştirel düşünme, bilgi kullanımı, yaratıcılık ve problem çözme yetkinliklerini kapsamaktadır.
- **Kişilerarası beceriler**, iletişim ve iş birliği, liderlik, küresel ve kültürlerarası farkındalık alt başlıklarından oluşmaktadır.
- **Öze dönük-işsel beceriler** ise kendini yönetme, motivasyon ve öğrenmeyi öğrenme becerilerini içermektedir (The Asian Society 21. Yüzyıl Becerileri, 2019).

#### 2.4.11. BM–UNESCO/UNICEF Anahtar Yeterlilikler Çerçevesi

Uluslararası Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Komisyonu (United Nations Economic Commission for Europe – UNECE), 2011 yılında “Gelecek İçin Öğrenme” başlığıyla Sürdürülebilir Kalkınma Eğitimi (SKE) kapsamında Eğitimciler İçin Yeterlilikler Çerçevesini oluşturmuştur (UNECE, 2011).

Bu rapora göre, dört temel beceri üzerine yapılandırılmış bir öğrenme modeli benimsenmiştir: Bilmeyi öğrenmek, yapmayı öğrenmek, olmayı öğrenmek ve birlikte yaşamayı öğrenmek. Çerçevede, eğitimcilerin bütüncül bir yaklaşımla düşünme ve uygulama süreçlerini yönetmeleri, geçmiş, şimdi ve geleceği göz önünde bulundurarak değişimi analiz etmeleri ve bireyler, pedagoji ve eğitim süreçlerinde dönüşüm sağlamaları gereken temel yeterlilikler olarak ele alınmaktadır (UNECE, 2011).

Birleşmiş Milletler (BM) ile iş birliği içinde çalışan UNESCO, UNICEF ve UNECE gibi kuruluşlar, 21. yüzyıl toplumunun gelişimini desteklemek amacıyla eğitime yönelik yeterlilik ve becerileri belirlemeye yönelik çalışmalar yürütmüştür. 2011 yılında geliştirilen UNECE çerçevesinden farklı olarak, UNESCO 2017 yılında “BM/UNESCO–Sürdürülebilirlik İçin Anahtar Yeterlilikler Çerçevesi”ni oluşturmuştur. Bu çerçevede, yeterlilikler sekiz ana başlık altında gruplandırılmıştır: Düşünce sistemi yeterliliği, öngörü yeterliliği, normatif yeterlilik, stratejik yeterlilik, iş birliği yeterliliği, eleştirel düşünme yeterliliği, öz farkındalık yeterliliği ve bütünlük problem çözme yeterliliği (UNESCO, 2017).

#### **2.4.12. AB Yeterlilikler Çerçevesi**

Avrupa Birliği, 21. yüzyıl becerilerinin eğitim programlarındaki önemini vurgulamak ve bu becerilerin birbirinden kesin sınırlarla ayrıştırılamayacağına dikkat çekmek amacıyla bu yetkinlikleri “temel yeterlilikler” olarak adlandırmaktadır. “Temel beceriler” veya “anahtar beceriler” olarak tanımladığı bu becerileri “Anahtar Yeterlilikler Çerçevesi” kapsamında ele almaktadır (Voogt ve Roblin, 2012).

“AB–Yaşam Boyu Öğrenme İçin Anahtar Yeterlilikler Çerçevesi”, 2010 yılında Eğitim ve Yetiştirme Programı kapsamında geliştirilmiş olup, 2006 yılında Avrupa Parlamentosu ve Konseyi tarafından Avrupa referans çerçevesi olarak kabul edilmiştir (European Union, 2006). Bu çerçevede yer alan temel yeterlilikler şunlardır:

- Ana dilde iletişim
- Yabancı dillerde iletişim
- Matematiksel yeterlilik
- Bilim ve teknolojiye temel yeterlilikler
- Dijital yeterlilik
- Öğrenmeyi öğrenme
- Sosyal ve vatandaşlık yeterlilikleri
- Girişimcilik ve girişim duygusu
- Kültürel farkındalık ve ifade

Bu yeterlilikler, bireylerin akademik, mesleki ve toplumsal yaşamda başarılı olmalarını destekleyen temel beceriler olarak ele alınmaktadır.

#### **2.4.13. Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi**

Türkiye’nin kendine özgü olarak oluşturduğu Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi (TYÇ), Avrupa Yeterlilikler Çerçevesi (AYÇ) ile uyumlu bir yaklaşım benimseyerek, AYÇ’nin öğrenme kazanımları temel alınarak hazırlanmıştır. Sekiz aşamadan oluşan bu çerçeve, ilk olarak 2008 yılında yayımlanmış ve 2017 yılında güncellenerek yeniden düzenlenmiştir (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2019).

TYÇ kapsamında belirlenen sekiz temel beceri şunlardır:

- Ana dilde iletişim
- Yabancı dillerde iletişim
- Matematiksel yetkinlik ve bilim/teknolojide temel yetkinlikler
- Dijital yetkinlik
- Öğrenmeyi öğrenme
- Sosyal ve vatandaşlıkla ilgili yetkinlikler
- İnisiyatif alma ve girişimcilik
- Kültürel farkındalık ve ifade

Bu çerçeve, bireylerin bilgi, beceri ve yetkinliklerini tanımlayarak, eğitim ve iş dünyası arasındaki uyumu artırmayı amaçlamaktadır (T.C. Resmî Gazete, 2 Ocak 2016, Sayı: 29581).

## **2.5. Gençlik ve Spor Bakanlığı**

Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın temelleri, sporu disipline etme amacıyla atılmış olup, bu kapsamda 14 Temmuz 1921'de 16 kulübün bir araya gelmesiyle 'Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı' (TİCİ) kurulmuştur. Ancak daha sonra TİCİ kapatılmış ve yerine, 1936 yılında Cumhuriyet Halk Partisi'nin bir yan kuruluşu niteliğinde hizmet veren Türk Spor Kurumu oluşturulmuştur (Fişek, 1998).

Bir dönem rejim görevi üstlenen Türk Spor Kurumu'nun (TSK) 1938'de faaliyetlerinin sona ermesiyle birlikte, spor yönetimi Atatürk'ün talimatıyla kurulan Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) aracılığıyla devlet kontrolü altına alınmıştır. BTGM, kuruluşunun ardından dört yıl boyunca ilk yapısını korumuş, ancak II. Dünya Savaşı sonrası spor politikalarında ve yönetiminde istikrarsızlık dönemi başlamıştır. Başlangıçta Başbakanlığa bağlı olarak faaliyet gösteren BTGM, 1942 yılında 4235 sayılı Kanun ile Millî Eğitim Bakanlığı'na, 1960'ta ise 1156 sayılı Kanun ile yeniden Başbakanlığa bağlanmıştır. Daha sonra, 1969 yılında Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB) kurulmuş ve BTGM, 6 Şubat 1970 tarihinde Cumhurbaşkanlığı tezkeresiyle bu bakanlığa bağlanmıştır.

1980 sonrası dönemde spor yönetiminde değişimler devam etmiştir. 1982 Anayasası'nın 59. maddesiyle sporun anayasal bir çerçeveye oturtulmasının ardından, 1983 yılında çıkarılan 179 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Gençlik ve Spor Bakanlığı, Millî Eğitim Bakanlığı ile aynı çatı altında birleştirilmiştir. Ancak genişleyen bu teşkilat görevlerini etkin bir şekilde yerine getiremeyince, 1986 yılında 3289 sayılı Kanun kapsamında teşkilatın adı 'Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü' olarak değiştirilmiştir. Daha sonra, 2 Mart 1989 tarihli 356 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile yeniden Başbakanlığa bağlanmış ve gençlik faaliyetlerini de kapsayacak şekilde yeniden yapılandırılarak adı 'Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü' (GSGM) olmuştur. Uzun yıllar bu yapıyla faaliyet gösteren teşkilat, 2004 yılında spor federasyonlarının özerkleşmesiyle birlikte kısmen küçülmüştür. Son olarak, 8 Haziran 2011 tarih ve 27958 Mükerrer sayılı Resmî Gazete 'de yayımlanan 638 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile 'Gençlik ve Spor Bakanlığı' adı altında yeniden yapılandırılmıştır (Erturan, 2014).

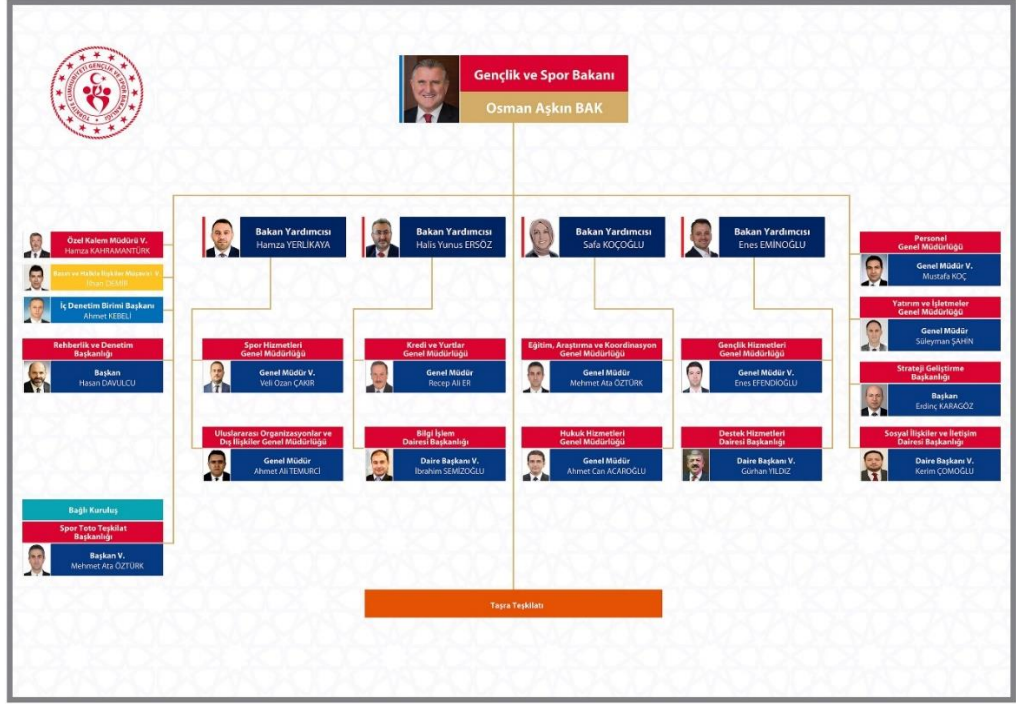
08 Haziran 2011 tarihinde yayımlanan 638 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile bakanlıkların görev ve yetki alanları yeniden belirlenmiş ve bu kapsamda Gençlik ve Spor Bakanlığı kurulmuştur. Bu yapılanma, ülkemizde sporun daha güçlü ve etkin bir şekilde geleceğe taşınmasını amaçlamıştır. Bakanlığın kurulmasıyla birlikte idari yönetim birimlerinin görev alanları da birbirinden ayrılmış; gençlik faaliyetleri 'Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü' çatısı altında, sportif faaliyetler ise 'Spor Genel Müdürlüğü' bünyesinde yürütülmeye başlanmıştır (Gök ve Sunay, 2010).

Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın görev, yetki ve sorumlulukları, 638 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'ye dayanarak belirlenmiş olup bu düzenleme, bakanlığın kuruluş, yetki, görev ve sorumluluklarını tanımlamayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda Bakanlığın temel görevleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- **Gençlik çalışmaları:** Ülke genelinde gençlerin kişisel, kültürel, sosyal, manevi ve milli değerlerini geliştirmeye yönelik kültürel ve eğitsel faaliyetler düzenlemek, bu faaliyetlerin geliştirilmesi için araştırmalar yapmak, gençliğin ihtiyaçlarına yönelik çalışmalar gerçekleştirmek ve ilgili kurumlarla iş birliği ve koordinasyonu sağlamak.

- **Gençlik hizmetlerinin etkinliği:** Gençlerin ihtiyaçlarını tespit etmek amacıyla alan araştırmaları yapmak, yaş gruplarına sunulan hizmetlere yönelik geri bildirimler alarak uygulanacak faaliyetlerin verimliliğini artırmak.
- **Gençlik ve spor politikalarının oluşturulması:** Gençlere ve spora ilişkin yürütülen proje ve çalışmaların esaslarını belirlemek, uygulanmasını sağlamak, desteklemek ve sonuçlarını değerlendirmek.
- **Spor yönetimi:** Spor müsabakalarının ilgili mevzuat ve belirlenen takvime uygun şekilde düzenlenmesini sağlamak, sporun gelişimini teşvik etmek, denetlemek ve ilerlemesine katkıda bulunmak.
- **Uluslararası spor politikaları:** Sporun gelişimi için uygulanacak politikalar ve gerçekleştirilecek çalışmalar kapsamında uluslararası gelişmeleri incelemek, değerlendirmek ve ilgili kurallar ile yarışma talimatlarının uygulanmasını sağlamak.
- **Mevzuat kapsamındaki diğer görevler:** Bakanlığa mevzuatla verilen diğer görev ve hizmetleri yürütmek (<https://gsb.gov.tr/Sayfalar/36/10/Mevzuat>, Erişim Tarihi: 22 Aralık 2020).

Ayrıca, 1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Gençlik ve Spor Bakanlığının teşkilat yapısında değişiklikler yapılmış olup, 10 Temmuz 2018 tarihinde yayımlanan bu kararname ile spor teşkilatı son şeklini almıştır.



Şekil 5.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı teşkilat şeması ([www.gsb.gov.tr](http://www.gsb.gov.tr)).

## 2.6. Gençlik ve Spor İl-İlçe Müdürlükleri

Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı kuruluşlardan biri olan Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü, merkez ve taşra teşkilatı olarak yapılandırılmıştır. Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün taşra teşkilatları, Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri aracılığıyla faaliyetlerini organize etmekte ve bu hizmetlerin halka ulaşmasını sağlamaktadır.

Sürdürülebilirlik ve spor arasındaki ilişki göz önüne alındığında, sporun ve spor yönetiminin bireylerin yaşamındaki kritik önemi daha net anlaşılmaktadır. Spor, birçok farklı bileşeni bünyesinde barındıran ve doğrudan ya da dolaylı olarak çeşitli alanları etkileyen evrensel bir etkinlik olup, titizlikle ele alınması ve çağın gerekliliklerine uygun programlarla planlanarak yönetilmesi gereken bir olgudur.

Türkiye'de sporu kamusal bir hizmet olarak topluma sunan ve yönetimsel bazda ülke sporunu en üst düzeyde temsil eden yapı, Gençlik ve Spor Bakanlığı teşkilatıdır. Bu bakanlığa bağlı olarak faaliyet gösteren Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü ve onun taşra teşkilatları olan Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri, spor

hizmetlerinin yerelde etkin ve planlı bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır. Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde, illerde spor hizmetlerinin yürütülmesi amacıyla Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri kurulmuştur. Bu birimlerin yöneticileri olan Gençlik ve Spor İl Müdürleri ile Gençlik ve Spor İlçe Müdürleri, Bakan tarafından atanmakta ve görevlerini bakanlık politikaları doğrultusunda yürütmektedir ([www.gsb.gov.tr/mevzuat](http://www.gsb.gov.tr/mevzuat)).

Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri, Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından belirlenen politika ve projelerin illerde etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamakla sorumludur. Bu doğrultuda, il müdürlüklerinin görev, yetki ve sorumlulukları şu şekilde sıralanabilir:

- Bakanlık tarafından belirlenen strateji ve projelerin illerde hedeflerine uygun şekilde hayata geçirilmesini sağlamak ve gerekli önlemleri almak.
- Sporcuyu yetiştirilmesi ve sporun yaygınlaştırılmasına yönelik faaliyetleri mevzuata uygun şekilde, belirlenen plan ve program çerçevesinde yürütmek.
- Gençlerin sportif, kültürel ve etik gelişimini desteklemek amacıyla bilgilendirme, rehberlik ve danışmanlık hizmetleri sunmak.
- Yurt hizmetlerine ilişkin iş ve işlemleri yürütmek, hizmetlerin verimli ve düzenli bir şekilde sürdürülmesini sağlamak.
- İl müdürlüğü bünyesindeki personelin planlamasını yapmak, eğitim programları hazırlamak ve uygulanmasını sağlamak, ayrıca personelin özlük işlemlerini yürütmek.
- Eğitim, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin psikososyal danışmanlık ve rehberlik hizmetleri doğrultusunda kalite standartlarına uygun şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak.
- Eğitim alanındaki ihtiyaç ve taleplerin karşılanması için gerekli koordinasyonu sağlamak.
- Bakanlık tarafından organize edilen uluslararası etkinlikler çerçevesinde il düzeyinde yürütülmesi gereken iş ve işlemleri yerine getirmek.

- İl genelinde gerçekleştirilecek sportif etkinlikler, organizasyonlar ve spor kulüpleriyle ilgili iş ve işlemleri düzenlemek ve takip etmek.
- Bakanlık ve il müdürlüğünün taraf olduğu adli ve idari davalara ilişkin süreçleri yönetmek, gerektiğinde mahkemelerde Bakanlığın temsil etmek ve hukuki uyumsuzlukların önüne geçmek için gerekli tedbirleri almak.
- Yetki alanına giren konularla ilgili iş ve işlemleri yürürlükteki mevzuata uygun şekilde yürütmek, denetim ve incelemeleri gerçekleştirerek ilgili birimlerle koordinasyonu sağlamak.
- Mevzuat çerçevesinde yapılan başvurulara yanıt vermek, sosyal sorumluluk projeleri, bağımlılıkla mücadele ve gönüllülük gibi konularda bilgilendirme ve farkındalık çalışmaları yürütmek.
- İl müdürlüğüne bağlı bina ve tesislerin temizliği, aydınlatması, ısıtması, onarımı ve taşınma süreçlerini yönetmek; taşınır malzemelerin temini, korunması, bakım ve onarım işlerini organize etmek.
- İl müdürlüğü bünyesindeki bilişim altyapısının kurulumu, bakımının yapılması, elektronik imza ve belge uygulamalarının yürütülmesi ile bilgi işlem ve otomasyon süreçlerinin yönetilmesini sağlamak.
- Gerçek ve tüzel kişiler tarafından yükseköğretim öğrencilerine yönelik yemekli veya yemeksiz özel barınma hizmeti sunan kurumların açılması, işletilmesi ve denetlenmesine ilişkin süreçleri yürütmek.
- İl müdürünün yetki alanına giren konular doğrultusunda ilgili birimlerde inceleme, araştırma, denetim ve raporlama çalışmalarını gerçekleştirmek.
- Yurt binaları, spor tesisleri ve gençlik merkezlerinin engelli bireylerin kullanımına uygun hale getirilmesini sağlamak; engelli bireylere yönelik bilgilendirme ve bilinçlendirme çalışmaları yürütmek, onların spor yapabilmeleri için ilgili kamu kurum ve kuruluşlarıyla koordinasyonu sağlamak.
- Gençleri zararlı alışkanlıklardan koruyacak projeler geliştirmek ve bu doğrultuda bilinçlendirme faaliyetleri yürütmek.
- Spor kültürünün gelişimini teşvik etmek, yaygınlaştırılmasını sağlamak ve bu alanda gerekli tüm önlemleri almak.

- Birimlerin çalışma esaslarını planlamak, programlamak ve faaliyetlerin belirlenen çerçevede yürütülmesini sağlamak.
- Mevzuat kapsamında kendisine verilen görevleri ve Bakanlık tarafından belirlenen diğer sorumlulukları yerine getirmek ([www.gsb.gov.tr/mevzuat](http://www.gsb.gov.tr/mevzuat)).

Gençlik ve Spor İlçe Müdürlükleri, ilçelerde spor ve gençlik faaliyetlerinin verimli ve düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlamak amacıyla çalışmalarını sürdürmektedir. Bu doğrultuda ilçe müdürlüklerinin görev, yetki ve sorumlulukları şu şekilde sıralanabilir:

- Spor tesislerinin etkin ve verimli kullanımını sağlamak adına kamu kurum ve kuruluşlarıyla iş birliği yaparak gerekli koordinasyonu sağlamak.
- Spor federasyonlarının il ve ilçe düzeyindeki temsilcileriyle uyum içinde çalışarak ilçedeki sportif etkinlikleri planlamak ve uygulamaya koymak.
- İlçede görev yapan antrenörlerin ve diğer spor branşlarındaki uzmanların faaliyetlerini belirlenen strateji ve programlara uygun şekilde organize ederek çalışma koşullarını iyileştirmek.
- İlçedeki antrenör ve spor personeli ihtiyacını analiz ederek ilgili mercilere bildirimde bulunmak.
- Okullarda gerçekleştirilecek spor etkinliklerini koordine etmek, ilgili birimlerle iş birliği yaparak spor projelerinin ilerleyişini takip etmek.
- Sportif organizasyonların sağlıklı bir şekilde yürütülmesi adına ihtiyaç analizleri yapmak, güvenlik, sağlık ve diğer gerekli önlemlerin alınması için ilgili kamu kurum ve kuruluşlarıyla iş birliği sağlamak.
- Sporcu, antrenör, hakem ve diğer spor personelinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve bu talepleri ilgili birimlere iletmek.
- Görev alanına giren konularla ilgili istatistiki verileri toplamak, değerlendirmek ve yetkili mercilere rapor halinde sunmak.
- Spor faaliyetlerinin etkinliğini artırmak amacıyla ihtiyaç duyulan malzemeleri tespit ederek tedarik ve dağıtım süreçlerini yönetmek.

- İl Müdürü tarafından verilen diğer görevleri yerine getirmek ([www.gsb.gov.tr/mevzuat](http://www.gsb.gov.tr/mevzuat)).

## 2.7. Türkiye'deki Spor Yönetiminde 21. Yüzyıl Becerilerinin Yeri ve Önemi

Yönetim kavramı, zaman zaman "idare", "sevk ve idare", "örgüt" ya da "kurum" terimleriyle ifade edilmektedir (Genç, 2004). Ortak hedefleri paylaşılan bireylerden oluşan bir organizasyonun, amacına en etkili ve en hızlı şekilde ulaşabilmesi için bireylerin, maddi kaynakların ve zamanın uyumlu ve verimli bir biçimde kullanılması gerekmektedir. Bu bağlamda, yönetim; organizasyon, planlama, koordinasyon, yönlendirme ve denetim işlevlerini içeren kavramlar, teoriler, kurallar, modeller ve tekniklerin bilinçli ve sistematik bir şekilde uygulanması olarak tanımlanır. Kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için bireylerin, maddi kaynakların ve süreçlerin birbirleriyle uyum içinde, en verimli şekilde kullanılarak karar alma ve uygulama sürecini kapsayan bir yapı olarak yönetim ele alınmaktadır (Arslan, 2001).

Yönetici, genel bir tanımla, bir kurum veya örgütte belirli bir birimin ya da hizmetin sorumluluğunu üstlenen, sadece rutin işlemleri değil, aynı zamanda daha kapsamlı kararlar alarak gözetim ve denetim faaliyetlerinde bulunan üst düzey bir yetkili olarak tanımlanmaktadır (Bozkurt ve Ergun, 1998). Appleby (1991) ise yöneticiyi, örgüt içindeki her kademedeki çalışan aracılığıyla belirlenen hedeflere ulaşmayı amaçlayan kişi olarak açıklamaktadır.

21. yüzyılda etkili bir yönetim uygulamasının başarısı, çağın gereksinimlerine uyum sağlayabilen nitelikli yöneticilere bağlıdır. Bu nedenle, 21. yüzyıl yöneticisinin; algıyı, bilgiyi, çatışmayı, değişimi, imajı, kaliteyi, kariyeri, krizi, performansı, riski, stratejiyi, stresi, süreci, vizyonu ve zamanı etkili bir şekilde yönetebilmesi son derece önemlidir (Özer, 2011). Başarılı yöneticilik, hiyerarşik yapıların minimize edildiği, yaratıcılığın teşvik edildiği ve çalışanların şirketin felsefesi, stratejileri ve görüşleri doğrultusunda özgürce düşünmelerine ve hareket etmelerine olanak tanıyan bir örgüt kültürü yaratan etkili yöneticilerin bir ürünüdür (Hinterhuber ve Popp, 1992).

Spor yönetimi, günümüzün hızla gelişen ve evrilen sektörlerinden biri olarak, yenilikçilik, girişimcilik, proaktiflik ve risk alma gibi unsurların etkin bir şekilde

değerlendirildiği bir alan haline gelmiştir (Ratten, 2011). Bu nedenle, spor yönetiminin bağımsız bir disiplin olarak ele alınması önemlidir. Pitts'in (2001) araştırması, spor yönetimini spor ve rekreasyon etkinliklerini düzenleyen, bu faaliyetler için gerekli ekipmanları sağlayan ve katılımcılara çeşitli deneyimler sunan geniş bir sektör olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda, spor yönetimi küresel ölçekte en büyük endüstrilerden biri olarak kabul edilmektedir. Love (2008) ise spor yönetimini, güvenilir bilgiye dayanan bir yapı olmanın ötesinde, alt disiplinlerle entegre bir şekilde kullanılması gereken stratejik bir alan olarak değerlendirmektedir.

Bilgi çağının getirdiği hızlı değişim, kentleşme, sanayileşme ve hizmet sektöründeki dönüşümler, toplumsal yapıyı ve kolektif yaşam biçimlerini yeniden şekillendirmekte ve bu değişimler sporun organizasyonel yapısına da doğrudan yansımaktadır (Murathan ve Murathan, 2019). Spor kurumlarının etkin bir şekilde yönetilmesi ve sürdürülebilir başarıya ulaşması, büyük ölçüde yönetim süreçlerinin etkinliğine ve uygulanabilir stratejilere bağlıdır. Küçük çaplı organizasyonlardan küresel ölçekteki spor etkinliklerine kadar her seviyede başarı, modern yönetim ilkelerinin spor yönetimine entegre edilmesiyle mümkün hale gelmektedir. Bu doğrultuda, kaynakları en verimli şekilde kullanarak yüksek performans elde etmek, spor yönetiminin temel hedeflerinden biri olarak öne çıkmaktadır. İnsan gücü, finansal kaynaklar, zaman ve ekipman gibi unsurların bilinçli ve stratejik bir şekilde yönetilmesi, sürdürülebilir verimlilik açısından kritik bir gerekliliktir. Spor yönetiminin özü, eldeki imkanları en etkili biçimde kullanarak maksimum faydayı sağlamak ve organizasyonları çağın gerekliliklerine uygun şekilde yönlendirmektir (Atılgan, 2018).

Spor yöneticisi, spor hizmetleri ve organizasyonlarını planlayan, yöneten ve yönlendiren kişidir (Cankalp, 2002). Etkin bir yönetici, ulusal ve uluslararası spor politikalarını, sektördeki yenilikleri ve toplumun spor alanındaki beklentilerini yakından takip etmelidir (İmamoğlu, 1992). Başarılı bir spor yöneticisi, liderlik vasıflarını sergileyerek kurumunun hedeflerine ulaşmasını sağlar. Temsil etme, uzlaştırma, planlama, organizasyon ve etkili iletişim gibi becerilere sahip olması beklenirken, yaratıcılık, sosyallik ve sorumluluk alma gibi nitelikler de öne çıkar. Liderlikten yoksun yöneticiler ise genellikle içe dönük ve çekingen bireyler olarak

tanımlanır (Güven, 2002). Bu nedenle, spor yöneticiliği yalnızca organizasyonel yetkinlik değil, aynı zamanda güçlü bir liderlik anlayışı gerektiren bir alandır.

Spor, sadece fiziksel performansın sergilendiği bir alan olmanın ötesine geçerek, küresel ekonomide önemli bir sektör haline gelmiştir. Bu dönüşüm, spor yöneticilerinin de geleneksel yönetim anlayışının ötesine geçerek, 21. yüzyılın gerektirdiği becerilere sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. Günümüzde başarılı bir spor yöneticisinin, teknoloji kullanımından eleştirel düşünmeye, iş birliği yapabilme yetisinden esneklik ve uyum becerisine kadar birçok farklı yetkinliği geliştirmesi gerekmektedir.

Spor yöneticileri, hızla değişen dinamiklere karşı doğru kararlar alabilmek için eleştirel düşünme ve problem çözme becerilerine sahip olmalıdır. Spor organizasyonları, finansal krizlerden yönetimsel çatışmalara kadar birçok zorlukla karşı karşıya kalmaktadır. Bu noktada, bir yöneticinin analitik düşünerek sorunlara yenilikçi çözümler geliştirebilmesi, organizasyonun sürdürülebilir başarısını doğrudan etkileyen bir faktördür.

Teknolojinin spor dünyasındaki rolü her geçen gün artmaktadır. Veri analitiği, yapay zeka destekli performans değerlendirme sistemleri ve dijital pazarlama stratejileri gibi unsurlar, modern spor yönetiminin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Bu bağlamda, spor yöneticilerinin dijital okuryazarlık becerisine sahip olması ve teknolojiyi etkin bir şekilde kullanabilmesi, rekabet avantajı sağlamada kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Spor organizasyonları, multidisipliner ekipler halinde çalışmayı gerektirir. Antrenörler, sporcular, sponsorluk sağlayıcılar, medya kuruluşları ve taraftar grupları gibi birçok farklı paydaşla etkili bir iletişim kurabilmek, bir spor yöneticisinin en önemli sorumluluklarından biridir. Açık, şeffaf ve empatiye dayalı bir iletişim, kurum içi ve kurum dışı iş birliklerini güçlendirerek organizasyonun başarısını artırır.

Spor yöneticileri hem organizasyon içindeki çalışanları hem de sporcuları motive eden, ilham veren liderler olmalıdır. Aynı zamanda, değişen ekonomik ve toplumsal koşullara hızla uyum sağlayarak, stratejik kararlarını esnek bir şekilde

yönetebilmelidirler. Pandemi gibi öngörülemeyen krizler, spor yönetiminde adaptasyon yeteneğinin ne kadar önemli olduğunu göstermiştir.

Spor, uluslararası bir etkileşim alanıdır ve yöneticilerin küresel gelişmeleri yakından takip etmesi gerekmektedir. Kültürel farkındalık, farklı ülkelerden gelen sporcularla etkili ilişkiler kurmayı ve uluslararası organizasyonlarla iş birlikleri geliştirmeyi kolaylaştırır. Günümüz spor yöneticileri, sadece yerel dinamiklere değil, aynı zamanda küresel trend ve yeniliklere de hâkim olmalıdır.

Sonuç olarak 21. yüzyılda başarılı bir spor yöneticisi olmanın yolu, geleneksel yönetim anlayışının ötesine geçerek çağın gerektirdiği becerileri geliştirmekten geçmektedir. Dijitalleşen spor endüstrisinde rekabet edebilmek için eleştirel düşünme, teknoloji kullanımı, iletişim ve liderlik gibi beceriler ön plana çıkmaktadır. Spor yöneticileri, sürekli öğrenme ve gelişim anlayışını benimseyerek, yenilikçi ve sürdürülebilir stratejilerle spor organizasyonlarını geleceğe taşıyabilirler.

### **3. GEREÇ VE YÖNTEM**

#### **3.1. Araştırma Modeli**

Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğüne bağlı çalışan personellerin 21. yüzyıl becerilerinin belirlenmesi amaçlanan bu çalışmada tarama modelinden yararlanılmıştır. İlgili model, katılımcıların herhangi bir olaya ya da konuya ilişkin özelliklerini ve mevcut durumu betimlemeyi hedeflemektedir (Karasar, 2000).

#### **3.2. Araştırma Grubu**

Araştırmanın çalışma grubunu, 2025 yılında Balıkesir ili merkez ve ilçelerinde Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı, Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde görev yapan 185'i (%44.8) kadın, 228'i (%55.2) erkek toplam 413 katılımcı oluşturmaktadır. Katılımcıların 239'u (%57.9) evli, 174'ü (%42.1) bekar. Katılımcıların 96'sı (%23.2) 18-28, 157'si (%38.0) 29-39, 103'ü (%24.9) 40-50, 57'si (%13.8) 50 yaş üzeri kategorilerinde yer almaktadır. Katılımcıların 147'si (%35.6) 1-5 yıl, 108'i (%26.2) 6-

10 yıl, 81'i (%19.6) 11-15 yıl, 77'si (%18.6) 16-20 yıl ilgili kurumda çalışma süresine sahiptir. Katılımcıların 113'ü (%27.4) lise, 246'sı (%59.6) lisans, 49'u (%11.9) yüksek lisans ve 5'i (%1.2) doktora derecesine sahiptir. Katılımcıların 165'i (%40.0) memur, 86'sı (%20.8) antrenör/uzman, 105'i (%25.4) sürekli işçi, 57'si (%13.8) yönetici pozisyonunda görev yapmaktadır. Katılımcıların 59'u (%14.9) 1-2 saat, 189'u (%45.8) 3-4 saat, 105'i (%25.4) 5-6 saat, 60'ı (%13.8) 7 saat ve üzeri bilişim kullanım süresine sahiptir. Araştırmanın çalışma grubu kolay ulaşılabilirlik ve gönüllük ilkeleri dikkate alınarak oluşturulmuştur. Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 3.2.1'de sunulmuştur.

**Tablo: 3.2.1.** Katılımcılara ait demografik bilgiler.

	Katılımcı	N	%
Cinsiyet	Erkek	228	55.2
	Kadın	185	44.8
Medeni Durumu	Evli	239	57.9
	Bekar	174	42.1
Yaş	18-28	96	23.2
	29-39	157	38.0
	40-50	103	24.9
	50+	57	13.8
Kurum Çalışma Süresi	1-5 Yıl	147	35.6
	6-10 Yıl	108	26.2
	11-15 Yıl	81	19.6
	16-20 Yıl	77	18.6
Eğitim Düzeyi	Lise	113	27.4
	Lisans	246	59.6
	Y. Lisans	49	11.9
	Doktora	5	1.2
Unvan	Memur	165	40.0
	Antrenör/Uzman	86	20.8
	Sürekli İşçi	105	25.4
	Yönetici	57	13.8

	1-2 saat	59	14.3
Bilişim Kullanım Süresi	3-4 saat	189	45.8
	5-6 saat	105	25.4
	7+	60	13.8
Toplam		413	100

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak Çevik ve Şentürk tarafından 2019 yılında geliştirilen "Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği", Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin, 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeğinin alt boyutları (Bilgi ve Teknoloji Okuryazarlığı Becerileri, Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme Becerileri, Girişimcilik ve İnovasyon Becerileri, Sosyal Sorumluluk ve Liderlik Becerileri, Kariyer Bilinci) ile bazı değişkenler açısından değerlendirilmesi amacıyla kullanılmıştır.

Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin demografik bilgilerini belirlemek amacıyla, araştırmacı tarafından geliştirilen bir kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

#### 3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından hazırlanan Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin kişisel ve sosyal özelliklerini kapsayan sorulardan oluşmuştur. Kişisel bilgi formunda personellerin cinsiyet, yaş, medeni durum, statü, çalışma süresi, eğitim durumu, gelir düzeyi, günlük bilişim teknolojileri araçlarını kullanma süresi gibi sorular bulunmaktadır.

### 3.3.2. Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği

Çevik ve Şentürk tarafından 2019 yılında geliştirilen “Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği” 41 madden oluşmaktadır. Ölçeğinin 5 alt boyutu (Bilgi ve Teknoloji Okuryazarlığı Becerileri, Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme Becerileri, Girişimcilik ve İnovasyon Becerileri, Sosyal Sorumluluk ve Liderlik Becerileri, Kariyer Bilinci olarak isimlendirilmiştir. Ölçme aracında 16, 17, 18, 19, 20, 21 ve 35 numaralı maddeler ters kodlanmaktadır. Ölçekten alınan puanın artması 21. Yüzyıl becerilerinin yükselişini, puanın düşmesi ise beceri azalmasını ifade etmektedir. Ölçeğin geliştirilme sürecinde elde edilen Cronbach Alpha katsayıları; sırasıyla alt boyutlar için .84, .79, .76, .73, .75 ve ölçeğin tamamı için .86 olarak raporlanmıştır. Araştırmada kullanılan veri setinden tespit edilen iç tutarlık katsayıları alt boyutlar için sırasıyla .90, .86, .89, .71, .82 ve ölçeğin tamamı için .93 olarak tespit edilmiştir.

### 3.4. Verilerin Analizi

Veri toplama sürecinin tamamlanmasıyla beraber öncelikle uç değer analizi gerçekleştirilmiş, eksik ve hatalı olan dört veri formu çıkarılmıştır. Normallik dağılımları incelenmiş, Kolmogorov-Smirnov Testi ile çarpıklık-basıklık değerleri incelenerek araştırmanın veri setinin normallik dağılımlarını karşıladığı sonucuna ulaşılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Araştırmada cinsiyet, medeni durum değişkenlerinin 21. Yüzyıl becerileri ile karşılaştırılması için Bağımsız Örneklem T-Testi; yaş, kurum çalışma süresi, eğitim düzeyi, unvan ve bilişim kullanma süresinin 21. Yüzyıl becerileri ile karşılaştırılması için One-Way ANOVA testleri kullanılmıştır. Buna ek olarak, ölçme aracının alt boyutları ve toplam puan ortalamasının belirlenmesi amacıyla betimsel istatistiklerden de faydalanılmıştır.

**Tablo: 3.4.1.** Ölçme araçlarına ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri.

Ölçekler	Çarpıklık	Basıklık
B.T.O.	-1.09	1.84
E.D.P.Ç.	-1.84	1.95
G.İ.	-1.23	1.72
S.S.L.	-.85	1.04
K.B.	-1.54	1.76
21. Yüzyıl Becerileri Toplam	-1.05	1.75

**Tablo: 3.4.1.** Analizler sonucunda ilgili tablo incelendiğinde veri setinin normallik dağılım parametrelerini karşıladığı belirtilebilir.

#### 4. BULGULAR

##### 4.1. Katılımcıların Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ve Alt Boyutlarından Aldıkları Ortalama Puanlar

**Tablo: 4.1.** Katılımcıların çok boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları ortalama puanlar.

Ölçekler	N	Min	Max	$\bar{x}$	S
B.T.O.	413	1.89	5.00	4.29	.42
E.D.P.Ç.	413	1.00	5.00	3.98	.74
G.İ.	413	1.00	5.00	4.00	.59
S.S.L.	413	2.00	5.00	3.98	.57
K.B.	413	1.00	5.00	4.32	.49
Toplam	413	2.25	5.00	4.14	.39

Katılımcıların Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeğinden aldıkları puan ortalaması ( $\bar{x}$ =4.14), Bilgi ve Teknoloji Okuryazarlığı Becerileri alt boyutundan elde ettikleri puan ortalaması ( $\bar{x}$ =4.29), Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme Becerileri alt boyutundan ( $\bar{x}$ =3.98), Girişimcilik ve İnovasyon Becerileri alt boyutundan

( $\bar{x}$ =4.00), Sosyal Sorumluluk ve Liderlik Becerileri alt boyutundan ( $\bar{x}$ =3.98) ve Kariyer Bilinci alt boyutundan ise ( $\bar{x}$ =4.32) olarak belirlenmiştir.

#### 4.2. Katılımcıların Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınan Ortalama Puanın Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

**Tablo: 4.2.** Katılımcıların çok boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ve alt boyutlarından alınan ortalama puanın cinsiyet değişkenine göre T-Testi sonuçları.

Ölçekler	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	S	sd	t	p
B.T.O.	Erkek	228	4.33	.44	411	2.10	.04
	Kadın	185	4.24	.39			
E.D.P.Ç.	Erkek	228	3.96	.80	411	-.54	.58
	Kadın	185	4.00	.66			
G.İ.	Erkek	228	4.05	.62	411	2.29	.02
	Kadın	185	3.92	.54			
S.S.L.	Erkek	228	4.01	.58	411	.89	.37
	Kadın	185	3.95	.56			
K.B.	Erkek	228	4.34	.52	411	1.00	.31
	Kadın	185	4.30	.45			
Toplam	Erkek	228	4.18	.42	411	1.83	.06
	Kadın	185	4.11	.35			

Katılımcıların Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeğinden, Bilgi ve Teknoloji Okuryazarlığı Becerileri alt boyutundan, Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme Becerileri alt boyutundan, Girişimcilik ve İnovasyon Becerileri alt boyutundan, Sosyal Sorumluluk ve Liderlik Becerileri alt boyutundan, Kariyer Bilinci alt boyutundan elde ettikleri puan ortalamaları cinsiyet değişkenine göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir;  $t_1(411)=.41$ ,  $p>.05$ ,  $t_3(411)=.38$ ,  $p>.05$ ,  $t_5(411)=.61$ ,  $p>.05$ ,  $t_6(411)=.27$ ,  $p>.05$ . Buna ek olarak, Bilgi ve Teknoloji Okuryazarlığı Becerileri alt boyutundan, Girişimcilik ve İnovasyon Becerileri alt boyutu için tespit edilen ortalama puan cinsiyet değişkeni ile karşılaştırıldığında erkek katılımcılar lehine istatistiksel olarak farklılık tespit edilmiştir,  $t_2(411)=.90$ ,  $p<.05$ ,  $t_4(411)=.49$ ,  $p<.05$ .

### 4.3. Katılımcıların Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınan Ortalama Puanın Medeni Durum Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

**Tablo: 4.3.** Katılımcıların çok boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ve alt boyutlarından alınan ortalama puanın medeni durum değişkenine göre T-Testi sonuçları.

Ölçekler	Medeni Durum	N	$\bar{x}$	S	sd	t	p
B.T.O.	Evli	239	4.29	.43	411	-.12	.90
	Bekar	174	4.30	.42			
E.D.P.Ç.	Evli	239	3.95	.73	411	-.87	.38
	Bekar	174	4.02	.76			
G.İ.	Evli	239	3.98	.56	411	.68	.49
	Bekar	174	4.02	.62			
S.S.L.	Evli	239	3.97	.56	411	.50	.61
	Bekar	174	4.00	.59			
K.B.	Evli	239	4.30	.48	411	-1.10	.27
	Bekar	174	4.35	.50			
Toplam	Evli	239	4.13	.37	411	-.82	.41
	Bekar	174	4.16	.41			

Katılımcıların Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeğinden, Bilgi ve Teknoloji Okuryazarlığı Becerileri alt boyutundan, Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme Becerileri alt boyutundan, Girişimcilik ve İnovasyon Becerileri alt boyutundan, Sosyal Sorumluluk ve Liderlik Becerileri alt boyutundan, Kariyer Bilinci alt boyutundan elde ettikleri puan ortalamaları medeni durum değişkenine göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir;  $t_1(411)=.41$ ,  $p>.05$ ,  $t_2(411)=.90$ ,  $p>.05$ ,  $t_3(411)=.38$ ,  $p>.05$ ,  $t_4(411)=.49$ ,  $p>.05$ ,  $t_5(411)=.61$ ,  $p>.05$ ,  $t_6(411)=.27$ ,  $p>.05$ .

**4.4. Katılımcıların Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınan Ortalama Puanın Yaş Değişkenine Göre One-Way Anova Sonuçları**

**Tablo 4.4.** Katılımcıların çok boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ve alt boyutlarından alınan ortalama puanın yaş değişkenine göre One-Way Anova sonuçları.

Ölçekler	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	P
B.T.O.	18-28	96	4.29	.42	.51	.68
	29-39	157	4.31	.34		
	40-50	103	4.25	.52		
	50+	57	4.28	.45		
	Toplam	413	4.29	.42		
E.D.P.Ç.	18-28	96	4.01	.80	.75	.52
	29-39	157	3.96	.70		
	40-50	103	4.04	.71		
	50+	57	3.87	.82		
	Toplam	413	3.98	.74		
G.İ.	18-28	96	4.00	.64	.14	.93
	29-39	157	4.01	.58		
	40-50	103	3.96	.58		
	50+	57	3.99	.56		
	Toplam	413	3.99	.59		
S.S.L.	18-28	96	3.93	.65	1.13	.34
	29-39	157	4.03	.50		
	40-50	103	3.92	.61		
	50+	57	4.04	.58		
	Toplam	413	3.98	.57		
K.B.	18-28	96	4.38	.51	1.69	.16
	29-39	157	4.34	.46		
	40-50	103	4.23	.51		
	50+	57	4.35	.48		
	Toplam	413	4.32	.49		
	18-28	96	4.15	.39	.36	.77
	29-39	157	4.16	.33		

Toplam	40-50	103	4.12	.46
	50+	57	4.14	.41
Toplam		413	4.15	.39

Katılımcıların Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeğinden, Bilgi ve Teknoloji Okuryazarlığı Becerileri alt boyutundan, Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme Becerileri alt boyutundan, Girişimcilik ve İnovasyon Becerileri alt boyutundan, Sosyal Sorumluluk ve Liderlik Becerileri alt boyutundan, Kariyer Bilinci alt boyutundan elde ettikleri puan ortalamaları yaş değişkenine göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir;  $F_1(3,409)=.51$ ;  $p>.05$ ;  $F_2(3,409)=.75$ ;  $p>.05$ ,  $F_3(3,409)=.14$ ;  $p>.05$ ,  $F_4(3,409)=1.13$ ;  $p>.05$ ,  $F_5(3,409)=1.69$ ;  $p>.05$ ,  $F_6(3,409)=.36$ ;  $p>.05$ .

#### 4.5. Katılımcıların Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınan Ortalama Puanın Kurum Çalışma Süresi Değişkenine Göre One-Way Anova Sonuçları

**Tablo: 4.5.** Katılımcıların çok boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ve alt boyutlarından alınan ortalama puanın kurum çalışma süresi değişkenine göre One-Way Anova sonuçları.

Ölçekler	K. Ç. Süresi	N	$\bar{X}$	SS	F	P	A.Fark
B.T.O.	1-5 Yıl	147	4.30	.40	2.24	.06	
	6-10 Yıl	108	4.34	.36			
	11-15 Yıl	81	4.18	.53			
	16-20 Yıl	77	4.30	.41			
	Toplam	413	4.29	.43			
E.D.P.Ç.	1-5 Yıl	147	3.91	.80	.82	.48	
	6-10 Yıl	108	4.05	.69			
	11-15 Yıl	81	4.00	.68			
	16-20 Yıl	77	3.99	.79			
	Toplam	413	3.98	.74			
G.İ.	1-5 Yıl	147	3.93	.61	2.50	.06	
	6-10 Yıl	108	4.12	.56			
	11-15 Yıl	81	3.94	.62			
	16-20 Yıl	77	3.97	.54			
	Toplam	413	3.99	.59			

S.S.L.	1-5 Yıl	147	3.88	.62	4.47	.01	<b>2&gt;1</b>
	6-10 Yıl	108	4.12	.51			
	11-15 Yıl	81	3.91	.57			
	16-20 Yıl	77	4.05	.54			
	Toplam	413	3.98	.57			
K.B.	1-5 Yıl	147	4.41	.54	3..35	.02	<b>1&gt;3</b>
	6-10 Yıl	108	4.32	.39			
	11-15 Yıl	81	4.22	.47			
	16-20 Yıl	77	4.27	.50			
	Toplam	413	4.32	.49			
Toplam	1-5 Yıl	147	4.13	.38	.24	.07	
	6-10 Yıl	108	4.22	.36			
	11-15 Yıl	81	4.07	.43			
	16-20 Yıl	77	4.15	.39			
	Toplam	413	4.14	.39			

Katılımcıların Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeğinden, Bilgi ve Teknoloji Okuryazarlığı Becerileri alt boyutundan, Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme Becerileri alt boyutundan, Girişimcilik ve İnovasyon Becerileri alt boyutundan, alt boyutundan elde ettikleri puan ortalamaları çalışma süresi değişkenine göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir;  $F_1(3,409)=2.44$ ;  $p>.05$ ;  $F_2(3,409)=.83$ ;  $p>.05$ ,  $F_3(3,409)=.250$ ,  $p>.05$ ;  $F_6(3,409)=2.35$ ;  $p>.05$ . Sosyal Sorumluluk ve Liderlik Becerileri alt boyutundan, Kariyer Bilinci alt boyutlarından belirlenen ortalama puan ile çalışma süresi değişkeni ile karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir,  $F_4(3,409)=4.47$ ;  $p>.05$ ,  $F_5(3,409)=3.35$ . Tespit edilen anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi adına Tukey testi gerçekleştirilmiştir. İlgili analiz sonuçlarına göre; Sosyal Sorumluluk ve Liderlik Becerileri alt boyutunda 6-10 yıl ile 1-5 yıl arasında 6-10 yıl arasında kurumda çalışan katılımcılar lehine, Kariyer Bilinci alt boyutunda ise 1-5 yıl ve 11-15 yıl arasında 1-5 yıl lehine istatistiksel olarak bir farklılık belirlenmiştir.

**4.6. Katılımcıların Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınan Ortalama Puanın Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre One-Way Anova Sonuçları**

**Tablo 4.6.** Katılımcıların çok boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ve alt boyutlarından alınan ortalama puanın eğitim düzeyi değişkenine göre One-Way Anova sonuçları.

Ölçekler	Eğitim Düzeyi	N	$\bar{X}$	SS	F	P	A.Fark
B.T.O.	Lise	113	4.19	.44	3.18	.02	<b>2&gt;1</b>
	Lisans	246	4.33	.39			
	Y. Lisans	49	4.32	.51			
	Doktora	5	4.57	.37			
	Toplam	413	4.29	.42			
E.D.P.Ç.	Lise	113	3.80	.69	5.12	.002	<b>3&gt;1</b>
	Lisans	246	4.00	.78			
	Y. Lisans	49	4.22	.54			
	Doktora	5	4.60	.43			
	Toplam	413	3.98	.74			
G.İ.	Lise	113	3.91	.61	1.27	.28	
	Lisans	246	4.01	.57			
	Y. Lisans	49	4.08	.60			
	Doktora	5	4.14	.76			
	Toplam	413	3.99	.59			
S.S.L.	Lise	113	3.89	.61	2.56	.06	
	Lisans	246	3.99	.55			
	Y. Lisans	49	4.16	.53			
	Doktora	5	4.15	.76			
	Toplam	413	3.98	.57			
K.B.	Lise	113	4.26	.49	.96	.41	
	Lisans	246	4.34	.48			
	Y. Lisans	49	4.35	.53			
	Doktora	5	4.53	.46			
	Toplam	413	4.32	.49			
Toplam	Lise	113	4.05	.42	4.32	.005	<b>3&gt;2&gt;1</b>
	Lisans	246	4.17	.35			
	Y. Lisans	49	4.23	.45			
	Doktora	5	4.42	.37			
	Toplam	413	4.17	.35			

Katılımcıların Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeğinden, Girişimcilik ve İnovasyon Becerileri alt boyutundan, Sosyal Sorumluluk ve Liderlik Becerileri alt boyutundan, Kariyer Bilinci alt boyutundan elde ettikleri puan ortalamaları eğitim düzeyi değişkenine göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir;  $F_3(3,409)=1.27$ ;  $p>.05$ ;  $F_4(3,409)=2.56$ ;  $p>.05$ ,  $F_5(3,409)=.96$ ,  $p>.05$ . Katılımcıların Bilgi ve Teknoloji Okuryazarlığı Becerileri alt boyutundan, Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme Becerileri alt boyutundan ve ölçeğin tamamından elde ettikleri puan ortalaması eğitim düzeyi değişkeni ile karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu ifade edilebilir;  $F_1(3,409)=3.18$ ,  $p<.05$ ,  $F_2(3,409)=5.12$ ,  $p<.05$ ,  $F_6(3,409)=4.32$ ,  $p<.05$ . Anlamlı farklılığın tespiti için gerçekleştirilen Tukey testi sonuçlarına göre; Bilgi ve Teknoloji Okuryazarlığı Becerileri alt boyutu için lisans ve lise eğitim düzeyleri arasında lisans lehine, Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme Becerileri alt boyutu için yüksek lisans ve lise arasında yüksek lisans eğitim durumu lehine, ölçeğin tamamı için de yüksek lisans, lisans ve lise arasında yüksek lisans eğitim durumu lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

#### 4.7. Katılımcıların Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınan Ortalama Puanın Unvan Değişkenine Göre One-Way Anova Sonuçları

**Tablo: 4.7.** Katılımcıların çok boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ve alt boyutlarından alınan ortalama puanın unvan değişkenine göre One-Way Anova sonuçları.

Ölçekler	Unvan	N	$\bar{X}$	SS	F	P	A.Fark
B.T.O.	Memur	165	4.24	.49	6.72	.00	4>1
	Antrenör/Uzman	86	4.36	.30			
	Sürekli İşçi	105	4.20	.40			
	Yönetici	57	4.47	.33			
	Toplam	413	4.29	.42			
	Memur	165	3.94	.77	8.61	.00	
	Antrenör/Uzman	86	4.24	.41			

E.D.P.Ç.	Sürekli İşçi	105	3.74	.79		<b>2&gt;1</b>
	Yönetici	57	4.14	.80		
	Toplam	413	3.98	.74		
G.İ.	Memur	165	3.90	.65	6.04	.00
	Antrenör/Uzman	86	4.16	.48		
	Sürekli İşçi	105	3.91	.58		
	Yönetici	57	4.16	.49		
	Toplam	413	3.99	.59		
S.S.L.	Memur	165	3.86	.64	10.39	.00
	Antrenör/Uzman	86	4.19	.44		
	Sürekli İşçi	105	3.89	.54		
	Yönetici	57	4.20	.43		
	Toplam	413	3.98	.57		
K.B.	Memur	165	4.27	.58	2.80	.06
	Antrenör/Uzman	86	4.41	.32		
	Sürekli İşçi	105	4.27	.47		
	Yönetici	57	4.43	.40		
	Toplam	413	4.32	.49		
Toplam	Memur	165	4.08	.44	11.81	.00
	Antrenör/Uzman	86	4.28	.29		
	Sürekli İşçi	105	4.04	.37		
	Yönetici	57	4.32	.29		
	Toplam	413	4.14	.39		

Katılımcıların Kariyer Bilinci alt boyutundan aldıkları puan ortalaması unvan değişkenine göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir,  $F_5(3,409)=2.80$ ;  $p>.05$ . Bilgi ve Teknoloji Okuryazarlığı Becerileri, Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme Becerileri, Girişimcilik ve İnovasyon Becerileri, Sosyal Sorumluluk ve Liderlik Becerileri alt boyutları ve ölçeğin toplam puan ortalaması unvan değişkenine göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmiştir;  $F_1(3,409)=6.72$ ;  $p<.05$ ,  $F_2(3,409)=8.61$ ;  $p<.05$ ,  $F_3(3,409)=6.04$ ;  $p<.05$ ,  $F_4(3,409)=10.39$ ;  $p<.05$ ,  $F_6(3,409)=11.81$ ;  $p<.05$ . Anlamlı farklılığın tespiti için gerçekleştirilen Tukey testi sonuçlarına göre; Bilgi ve Teknoloji Okuryazarlığı alt boyutunda yönetici ve memur arasında yöneticiler lehine, Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme Becerileri alt boyutunda antrenör/uzman ile memur arasında antrenör/uzman lehine; Girişimcilik ve İnovasyon Becerileri, Sosyal Sorumluluk ve Liderlik Becerileri alt boyutlarında ise yönetici, antrenör/uzman,

memur arasında yöneticiler lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

#### 4.8. Katılımcıların Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınan Ortalama Puanın Bilişim Kullanım Süresi Değişkenine Göre One-Way Anova Sonuçları

**Tablo: 4.8.** Katılımcıların çok boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ve alt boyutlarından alınan ortalama puanın bilişim kullanım süresi değişkenine göre One-Way Anova sonuçları.

Ölçekler	B.K.S.	N	$\bar{X}$	SS	F	P
B.T.O.	1-2 saat	59	4.29	.42	.01	.99
	3-4 saat	189	4.28	.34		
	5-6 saat	105	4.30	.52		
	7+	60	4.29	.45		
	Toplam	413	4.29	.42		
E.D.P.Ç.	1-2 saat	59	3.87	.80	1.47	.22
	3-4 saat	189	4.00	.70		
	5-6 saat	105	4.07	.71		
	7+	60	3.89	.82		
	Toplam	413	3.98	.74		
G.İ.	1-2 saat	59	3.92	.64	1.06	.36
	3-4 saat	189	4.03	.58		
	5-6 saat	105	4.02	.58		
	7+	60	3.90	.56		
	Toplam	413	3.99	.59		
S.S.L.	1-2 saat	59	3.89	.65	2.32	.08
	3-4 saat	189	4.03	.50		
	5-6 saat	105	4.02	.61		
	7+	60	3.85	.58		
	Toplam	413	3.99	.57		
K.B.	1-2 saat	59	4.34	.51	1.15	.32
	3-4 saat	189	4.30	.46		
	5-6 saat	105	4.31	.51		
	7+	60	4.43	.48		
	Toplam	413	4.32	.49		

	1-2 saat	59	4.11	.39	.53	.65
	3-4 saat	189	4.16	.33		
Toplam	5-6 saat	105	4.17	.46		
	7+	60	4.11	.41		
	Toplam	413	4.15	.39		

Katılımcıların Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeğinden, Bilgi ve Teknoloji Okuryazarlığı Becerileri alt boyutundan, Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme Becerileri alt boyutundan, Girişimcilik ve İnovasyon Becerileri alt boyutundan, Sosyal Sorumluluk ve Liderlik Becerileri alt boyutundan, Kariyer Bilinci alt boyutundan elde ettikleri puan ortalamaları bilişim kullanım süresi değişkenine göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir;  $F_1(3,409)=.01$ ;  $p>.05$ ;  $F_2(3,409)=1.47$ ;  $p>.05$ ,  $F_3(3,409)=1.06$ ;  $p>.05$ ,  $F_4(3,409)=2.32$ ;  $p>.05$ ,  $F_5(3,409)=1.15$ ;  $p>.05$ ,  $F_6(3,409)=.53$ ;  $p>.05$ .

## 5. TARTIŞMA

Araştırmanın tartışma bölümünde, Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü bünyesinde görev yapan personelin 21. yüzyıl becerilerine ilişkin sahiplik düzeylerini ortaya koyan bulgular, mevcut literatür ve kuramsal yaklaşımlar ışığında kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Bu kapsamda, elde edilen veriler üzerinden yapılan değerlendirmeler, çağdaş insan kaynağı yönetimi, kamu hizmetlerinin etkinliği ve kurumsal gelişim açısından anlamlandırılmış; sonuçlar, ilgili akademik çalışmalar ve kuramsal çerçeveler doğrultusunda yorumlanarak tartışılmıştır.

Araştırmada katılımcıların Bilgi ve Teknoloji Okuryazarlığı alt boyutundan elde ettikleri puan ortalaması  $\bar{x} = 4.29$  olup, bu değer çalışmadaki en yüksek ortalama olarak dikkat çekmektedir. Bu bulgu, personelin dijital teknolojileri kullanma, bilgiye erişim sağlama ve teknolojik çözümleri mesleki süreçlerine entegre etme konularında oldukça yetkin olduğunu göstermektedir. Dijitalleşmenin kamu hizmet sunumundaki artan ağırlığı dikkate alındığında, bu becerinin gelişmiş olması çağın gereklerine uygun bir durumdur. Cinsiyet değişkenine göre, erkek katılımcılar anlamlı düzeyde daha yüksek puanlar almıştır. Bu fark, erkek çalışanların daha çok teknik ve saha

temelli görevlerde yer alması nedeniyle dijital araçlarla daha sık etkileşimde bulunmalarından kaynaklanabilir. Kayabaşı ve Öztürk (2019), kamu çalışanlarında erkeklerin teknolojiye yönelik öz yeterlik düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde, Van Deursen ve Van Dijk (2015), dijital ortamlarla daha fazla temas hâlinde olan bireylerin teknoloji okuryazarlığında daha başarılı olduklarını ortaya koymuştur. Erol ve Seferoğlu (2017) ise bu farkın mesleki rol dağılımıyla bağlantılı olabileceğini savunmuştur. Van Deursen ve Van Dijk (2014), cinsiyete dayalı dijital uçurumun hâlen bazı gelişmekte olan ülkelerde devam ettiğini, erkeklerin teknolojiyi daha yoğun ve işlevsel biçimde kullandıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca Cohron (2015), kadınların dijital becerileri edinme ve uygulamada toplumsal rol beklentileri nedeniyle daha sınırlı kaldıklarını vurgulamıştır. Eğitim düzeyine göre anlamlı fark bulunmuş; lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip bireyler, lise mezunlarına kıyasla anlamlı biçimde daha yüksek puanlar almıştır. Bu bulgu, Van Laar ve ark. (2017)'nin teknoloji okuryazarlığının bilişsel düzeyle doğrudan ilişkili olduğu yönündeki çalışmasıyla paralellik göstermektedir. Kabakçı Yurdakul ve Coklar (2014), yükseköğrenim düzeyindeki bireylerin dijital bilgiyi üretme ve değerlendirme becerilerinin daha gelişmiş olduğunu ortaya koymuştur. Gülbahar (2009) ise, yükseköğrenimin teknoloji kullanımındaki tutum ve yeterlikleri artırdığını vurgulamıştır. Ng (2012), dijital okuryazarlığın yalnızca teknik bilgiyle sınırlı olmadığını, eleştirel düşünme, bilgi doğrulama ve problem çözme gibi çok boyutlu becerilerle iç içe geçtiğini ve bu yetkinliklerin yükseköğrenimle geliştiğini savunmaktadır. Eshet-Alkalai (2004) ise dijital okuryazarlığı “bilişsel yeterliliklerle desteklenen anlamlı dijital üretkenlik” olarak tanımlamış ve eğitim düzeyi yükseldikçe bu yeterliğin arttığını belirtmiştir. Unvan değişkenine göre, yöneticiler anlamlı biçimde daha yüksek puanlar almışlardır. Bu sonuç, yöneticilerin sıkça e-devlet sistemleri, dijital raporlama, veri analiz araçları ve elektronik hizmetlerle çalışmalarıyla ilişkilendirilebilir. Çevik ve Şentürk (2019), yöneticilerin dijital araçlara hâkimiyet düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Tarman (2012) ise yöneticilerin dijital yetkinliğinin kurumsal karar alma süreçlerinde kaliteyi artırdığını ifade etmiştir. Gilster (1997), dijital okuryazarlığın liderlik kapasitesiyle doğrudan ilişkili olduğunu ve yöneticilerin bilgi teknolojilerine karşı tutumlarının kurum içi dijital dönüşümü etkilediğini ifade etmektedir. Ayrıca Martin ve Grudziecki (2006), organizasyonel roldeki artışın dijital beceri farkındalığını ve kullanım derinliğini artırdığını ileri sürmüştür. Buna karşın, yaş, medeni durum ve bilişim kullanım süresi

değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durum, dijital becerilerin gelişmesinde bireysel zaman kullanımından çok görev tanımı, sorumluluk alanı ve kurumsal beklentilerin belirleyici olduğunu göstermektedir. Bu görüşü destekleyen Van Dijk (2005), teknolojik yeterliğin kullanım süresinden ziyade kullanım amacı ve niteliğiyle şekillendiğini vurgulamaktadır. Hargittai (2010), dijital yeterlilik düzeyinin yalnızca teknik maruz kalma süresiyle değil, teknolojiye olan güven, kullanım amacı ve bağlamla ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Kurum bağlamında ise Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde dijital altyapının aktif biçimde kullanılıyor olması, özellikle yöneticiler ve saha personelinin teknoloji temelli sistemlerle yoğun şekilde çalışıyor olması, bu alt boyuttaki yüksek puanı açıklayıcı bir etken olarak değerlendirilebilir. Kurumun merkezi projeler, gençlik bilgi sistemleri ve çevrim içi raporlama süreçleri gibi uygulamalara dahil olması, dijital okuryazarlık düzeyini kurum genelinde yükseltmiş olabilir.

Çalışmaya katılanların Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme Becerileri alt boyutuna ilişkin ortalama puanları  $\bar{x} = 3.98$  olup, bu değer orta-üst düzeyde bir yeterliliğe işaret etmektedir. Bu bulgu, personelin analitik düşünme, sorunlara sistematik yaklaşma ve alternatif çözüm üretme gibi becerilerde belirli bir yetkinliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ancak bu beceri, Kariyer Bilinci ve Bilgi ve Teknoloji Okuryazarlığı gibi alt boyutlara göre daha düşük düzeydedir. Bu durum, eleştirel düşünme süreçlerinin kurumsal yapı içinde yeterince desteklenmediğini ya da sınırlı uygulama alanı bulduğunu düşündürmektedir. Cinsiyet değişkeni açısından, bu alt boyutta anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Ancak literatürde bazı çalışmalarda kadınların eleştirel düşünmeye yönelik daha temkinli, erkeklerin ise daha çözüm odaklı yaklaşımlar geliştirebildiği belirtilmiştir (Correia ve Rosado, 2019; Halpern, 2003). Eğitim düzeyi değişkenine göre, yüksek lisans mezunlarının lise mezunlarına göre anlamlı biçimde daha yüksek puanlar aldığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, yükseköğrenimin bireylere daha üst düzey bilişsel beceriler kazandırdığı yönündeki literatürle örtüşmektedir. Facione (2015), eleştirel düşünmenin karmaşık problemleri çözmeye temel bir zihinsel beceri olduğunu ve üst düzey öğrenim süreçleriyle doğrudan geliştiğini ifade etmektedir. Akar ve Altun (2020), lisansüstü eğitim almış bireylerin daha sistematik, çözüm odaklı ve çok boyutlu değerlendirme yapabildiğini belirtmiştir. Benzer şekilde, Çevik ve Şentürk (2019) de, kamu personelinde eleştirel düşünmenin eğitim düzeyi ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Kurban ve

Sezer (2022), akademik yeterlik düzeyinin artmasıyla eleştirel yargılama ve analitik çözüm geliştirme eğiliminin arttığını vurgulamıştır. Ayrıca Lai (2011), eleştirel düşünmenin kavramsal çerçevesinin, yükseköğretim yoluyla geliştirilebilen bilişsel esneklik ve sorgulayıcı yaklaşımı kapsadığını ileri sürmektedir. Unvan değişkeni açısından, antrenör/uzmanların memurlara kıyasla anlamlı derecede daha yüksek puan aldığı görülmektedir. Halpern (2003), sahada problem çözmeye gerekliliğinin eleştirel düşünme becerilerini geliştirdiğini, karar alma süreçlerinde sorumluluk taşımamanın bu yetkinliği güçlendirdiğini belirtmiştir. Aydın ve Tetik (2018) de uygulayıcı pozisyonlarda çalışan bireylerin anlık karar alma ve pratik çözüm geliştirme gibi durumlarla sık karşılaştıklarını ve bu süreçlerin düşünsel esnekliği artırdığını ifade etmiştir. Brookfield (2012), öğretici roller üstlenen kişilerin eleştirel düşünme eğilimlerinin daha yüksek olduğunu, çünkü bu bireylerin hem problem tanımlama hem de çözüm üretme süreçlerinde daha etkin rol aldıklarını belirtmiştir. Ayrıca Dwyer ve ark. (2014), problem çözmeye ve mantıksal akıl yürütmenin organizasyonel rolde yükseldikçe arttığını göstermiştir. Çalışma süresi, yaş, medeni durum ve bilişim kullanım süresi değişkenleri açısından anlamlı fark saptanmamıştır. Bu bulgu, eleştirel düşünme becerisinin gelişiminde bireyin mesleki deneyiminden çok, üstlendiği görev rolü, yetki düzeyi ve aldığı eğitimin belirleyici olduğunu düşündürmektedir. Tarman (2012), düşünsel becerilerin öğrenmeye açıklık ve görev çeşitliliği ile doğrudan bağlantılı olduğunu belirtmiştir. Van Dijk (2005) ise problem çözmeye yetkinliğinin yaş ya da kullanım süresi gibi değişkenlerden ziyade içsel bilişsel süreçlerle geliştiğini savunmuştur. Ennis (1993), bu tür becerilerin yaşla değil, eleştirel düşünmeyi gerektiren ortamlarla şekillendiğini savunmaktadır. Ayrıca Abrami ve ark. (2015), iş ortamlarında yapılandırılmış düşünme teknikleri ve reflektif uygulamaların kritik düşünce gelişimine katkı sunduğunu belirtmiştir. Bu bağlamında değerlendirildiğinde, Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışan antrenör ve spor uzmanlarının doğrudan uygulama alanlarında, sahada, gençlerle çalışmaları nedeniyle bu beceriyi daha aktif biçimde kullandıkları düşünülmektedir. Ancak memur kadrosunda çalışan bireylerin daha çok idari ve rutin işler yürütmesi, eleştirel düşünme fırsatlarını sınırlamış olabilir. Bu durum, kurumun tüm birimlerinde problem çözmeye ve eleştirel düşünmeye teşvik eden yapıların oluşturulmasının önemini ortaya koymaktadır.

Katılımcıların Girişimcilik ve İnovasyon alt boyutuna verdikleri yanıtlar doğrultusunda elde edilen ortalama puan  $\bar{x} = 3.99$  olup, bu değer orta-üst düzeyde bir

yeterliliğe işaret etmektedir. Bu sonuç, kamu kurumunda görev yapan personelin yenilikçi düşünce geliştirme, fırsatları değerlendirme ve girişimci yaklaşımlar sergileme konusunda belirli bir yetkinliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak bu beceri, hâlen gelişim potansiyeli taşıyan bir alan olarak değerlendirilebilir. Cinsiyet değişkeni açısından, erkek katılımcılar lehine anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Erkek çalışanların saha temelli, uygulayıcı ve organizasyonel görevlerde daha fazla yer almaları bu farkın nedeni olabilir. Karadeniz ve Er (2022), kamu kurumlarında erkek çalışanların yenilikçi düşünce ve risk alma eğilimlerinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde, Ratten (2011), spor yönetimi bağlamında erkek bireylerin daha fazla girişimcilik davranışı sergilediğini ifade etmiştir. Altunoğlu ve Tüzün (2020) ise kadınların daha planlı ve temkinli hareket ettiklerini, bu nedenle girişimci davranışların görünürlüğünün daha düşük olabileceğini ileri sürmüştür. Brush, de Bruin ve Welter (2009), girişimcilik literatüründe kadınların yenilik süreçlerine daha sınırlı katıldığını, bunun ise hem kurumsal kültürden hem de sosyal normlardan kaynaklandığını ifade etmektedir. Ayrıca Gupta ve ark. (2009), toplumsal cinsiyet rollerinin girişimcilik algısını etkilediğini ve erkeklerin daha “girişimci profille” özdeşleştirildiğini ortaya koymuştur. Unvan değişkeni açısından, yöneticiler ve antrenör/uzman grubu lehine anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. Özellikle yöneticilerin girişimcilik puanlarının yüksek çıkması, kurumsal inisiyatif alma, proje geliştirme ve kaynak yönetme süreçlerinde aktif roller üstlenmeleriyle açıklanabilir. Demirci (2021), kamu sektöründe yöneticilerin kurumsal yenilik üretme kapasitesinin daha yüksek olduğunu ve bunun doğrudan girişimcilik becerileriyle ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Gökçek ve Yıldız (2020) ise uygulayıcı pozisyonundaki bireylerin, özellikle gençlerle doğrudan temas hâlinde oldukları durumlarda daha yaratıcı ve yenilikçi çözümler geliştirebildiklerini ortaya koymuştur. Kuratko ve ark. (2014), kamu yöneticilerinin stratejik liderlik rolleri kapsamında yenilikçiliği teşvik etmelerinin, kurumsal girişimcilik becerilerini geliştirdiğini belirtmiştir. Borins (2001) ise kamu kurumlarında “iç girişimcilik” kavramının en çok orta ve üst düzey yöneticilerde görüldüğünü savunmaktadır. Eğitim düzeyi açısından anlamlı fark gözlenmemiştir; ancak literatürde yüksek öğrenim seviyesinin girişimcilik üzerinde olumlu etkiler yarattığı sıkça belirtilmektedir. Akın ve Yıldırım (2020), lisansüstü eğitim almış bireylerin organizasyonel değişim süreçlerine daha fazla katkı sunduğunu ifade etmiştir. OECD (2019), yenilikçi kamu hizmetlerinin geliştirilmesi için girişimci düşünce biçiminin, eğitimle desteklenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Çalışma

süresi, yaş, medeni durum ve bilişim kullanım süresi gibi değişkenlerde bu alt boyutta anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bu durum, girişimcilik becerilerinin bireysel tutumlar ve kurumsal rol tanımlarıyla daha güçlü ilişki içinde olduğunu düşündürmektedir. Trilling ve Fadel (2009), girişimcilik eğiliminin yaş ya da kıdemden çok, öğrenme esnekliği ve sorumluluk alanlarıyla geliştiğini belirtmiştir. Lackéus (2015), girişimcilik eğilimlerinin gelişmesi için deneyimleyerek öğrenme, sorumluluk alma ve inisiyatif kullanma fırsatlarının belirleyici olduğunu vurgulamıştır. OECD (2017) ise kamu sektöründe yenilikçiliği teşvik eden kurumların, çalışanların görev tanımlarını esneklaştırması ve yaratıcılığı teşvik etmesi gerektiğini belirtmektedir. Bunların sonucunda, Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü özelinde gençlik projeleri, kamp organizasyonları, yerel etkinlik planlamaları ve saha uygulamaları gibi alanlar, personelin yaratıcı çözümler üretmesini ve yenilikçi fikirler geliştirmesini teşvik etmektedir. Özellikle saha görevi bulunan personelin dinamik çalışma koşulları, bu beceriyi kullanma sıklığını artırmakta, yöneticilerin ise kurum içi proje ve uygulama geliştirme süreçlerinde aktif olmaları bu farkı daha da belirginleştirmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre katılımcıların Sosyal Sorumluluk ve Liderlik becerilerine ilişkin ortalama puanı  $\bar{x} = 3.98$  olarak hesaplanmıştır. Bu puan, orta-üst düzey bir yeterliliğe işaret etmekte ve personelin toplumsal konulara duyarlılığı, sorumluluk bilinci ve liderlik rollerini üstlenmeye olan eğilimi konusunda olumlu bir tablo çizmektedir. Ancak diğer bazı alt boyutlara kıyasla daha az belirgin bir ortalama değer sunması, bu alandaki gelişim potansiyeline işaret etmektedir. Çalışma süresi değişkeni incelendiğinde, 6–10 yıl çalışan personelin, 1–5 yıl çalışanlara kıyasla anlamlı biçimde daha yüksek puanlar aldığı görülmüştür. Bu bulgu, kurumsal deneyim kazandıkça sosyal sorumluluk bilinci ve liderlik eğiliminin daha belirgin hâle geldiğini göstermektedir. Day ve Dragoni (2015), liderlik becerilerinin yalnızca doğuştan gelen özellikler değil, aynı zamanda iş ortamında deneyim ve sorumluluk üstlenme ile gelişen bir yapı olduğunu vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Karakelle ve Saraç (2018), sosyal sorumluluk eğilimlerinin kurumsal kıdemle paralel olarak arttığını ifade etmektedir. OECD (2018) ise sosyal sorumluluğun kamu hizmetinin temel bileşenlerinden biri olduğunu ve bu bilincin zamanla güçlendiğini belirtmektedir. Yukl (2012), etkili liderliğin sadece doğuştan gelen bir yeti değil, aynı zamanda zaman içinde öğrenilen bir beceri olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca Fernandez ve Moldogaziev (2013), kamu çalışanlarında

yönetmel etkililiğin deneyimle doğru orantılı geliştiğini ortaya koymuştur. Unvan değişkeni açısından, yöneticiler ile antrenör/uzmanlar anlamlı biçimde daha yüksek puanlar alırken, memurların puanları daha düşük düzeyde kalmıştır. Bu durum, liderlik rollerinin ve toplumsal sorumluluk taşıyan görevlerin kurumsal görev dağılımında bazı pozisyonlarda daha görünür olduğunu göstermektedir. Trilling ve Fadel (2009), liderlik becerilerinin yönetim pozisyonları ile daha yoğun şekilde ortaya çıktığını, ancak etkinliğinin sosyal sorumlulukla desteklendiğinde anlam kazandığını belirtmiştir. Açıkgöz ve Dünder (2020), liderlik becerilerinin yalnızca formal yetkilerle değil, aynı zamanda kurum içi gönüllülük ve sorumluluk alma eğilimleriyle de geliştiğini savunmuştur. Gürol ve Atsan (2006) ise sosyal sorumluluğa sahip bireylerin örgütsel bağlılıklarının ve liderlik isteklerinin daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Denhardt ve Denhardt (2015), kamu liderliğinde yönetişim anlayışının artık klasik emir-komuta yapısından çıkararak katılımcı, paydaş odaklı ve toplumla etkileşimli bir modele dönüştüğünü belirtmektedir. Eğitim düzeyi, cinsiyet, yaş, medeni durum ve bilişim kullanım süresi değişkenleri açısından anlamlı fark saptanmamıştır. Ancak bazı araştırmalarda kadınların daha ilişki odaklı liderlik tarzlarına sahip oldukları ve sosyal sorumluluk alanında daha yüksek farkındalık sergiledikleri ifade edilmektedir (Eagly ve Carli, 2003). Bu sonuç, liderlik ve sosyal sorumluluk becerilerinin gelişiminde bireysel farklılıklardan çok, kurum içi deneyim, rol çeşitliliği ve görev sorumluluğu gibi yapısal faktörlerin daha etkili olduğunu göstermektedir. Tarman (2012), bu tür becerilerin bireyin doğrudan maruz kaldığı toplumsal görevler ve projelerle şekillendiğini belirtmektedir. Lai (2011) ise liderlik gelişiminin yaş ya da eğitimden ziyade katılım deneyimi ve sorumluluk düzeyiyle ilişkilendiğini ortaya koymuştur. Northouse (2019), liderliğin bireyin tutumları, ilişkisel becerileri ve toplumsal etkileşimleriyle inşa edildiğini savunmaktadır. Kurum bağlamında, Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nün düzenlediği gençlik kampları, sosyal içerikli spor etkinlikleri, toplum hizmeti projeleri ve yerel sorumluluk programları, çalışanlara sosyal sorumluluk ve liderlik becerilerini geliştirebilecekleri ortamlar sunmaktadır. Ancak memur pozisyonundaki personelin daha çok bürokratik görevlerle sınırlı kalması, bu becerilerin gelişimini sınırlandırıcı bir etki yaratmış olabilir. Bu bağlamda kurumdaki liderlik rollerinin daha adil ve kapsayıcı biçimde dağıtılması, sosyal sorumluluk uygulamalarının tüm personele yayılarak desteklenmesi önem taşımaktadır.

Katılımcıların Kariyer Bilinci alt boyutuna ilişkin ortalama puanı  $\bar{x} = 4.32$  olup, bu değer çalışmada yer alan tüm alt boyutlar arasında en yüksek ikinci ortalama olarak öne çıkmaktadır. Bu bulgu, kurum çalışanlarının mesleki gelişim süreçlerine ilişkin farkındalıklarının yüksek olduğunu, kariyer hedeflerini planlama ve gelişim fırsatlarını değerlendirme konusunda oldukça motive olduklarını göstermektedir. Kamu sektöründeki terfi, görevde yükselme ve hizmet içi eğitim gibi kariyer odaklı uygulamalar, personelin bu beceriyi daha fazla önemsemesini sağlamış olabilir. Çalışma süresi değişkenine göre, 1–5 yıl arasında çalışanların, 11–15 yıl çalışanlara kıyasla anlamlı biçimde daha yüksek kariyer bilinci puanlarına sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu durum, meslek yaşamının ilk yıllarında bireylerin yükselme, gelişim ve kurumsal ilerleme arzularının daha yoğun olmasıyla açıklanabilir. Savickas (2005), kariyer gelişiminin bireyin mesleki kimliğini oluşturduğu erken dönemlerde daha güçlü biçimde yaşandığını belirtmiştir. Benzer şekilde, Greenhaus ve Callanan (2006), kariyer planlamasının bireyin iş yaşamının ilk yıllarında daha aktif yapıldığını, zamanla bu motivasyonun durağanlaşabildiğini ifade etmiştir. Arslan ve Karataş (2021) da kamu çalışanlarının ilk yıllarda görevde yükselme ve unvan edinme konusunda daha yüksek beklenti içinde olduklarını, bu sürecin zamanla istikrar ve statü kaygısıyla yer değiştirdiğini vurgulamıştır. Gökçek ve Yıldız (2020), özellikle genç kamu personelinin kariyer hedeflerine ulaşma konusunda daha yoğun çaba sarf ettiğini ortaya koymuştur. Unvan değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu bulgu, kariyer bilincinin yalnızca hiyerarşik pozisyona bağlı olmadığını, bireyin içsel motivasyonu ve geleceğe dönük mesleki planlaması ile doğrudan ilişkili olabileceğini göstermektedir. Super (1990), kariyer gelişimini bireyin mesleki benlik algısıyla ilişkilendirmiş ve kişinin pozisyonundan çok kendi potansiyeline duyduğu inancın belirleyici olduğunu ifade etmiştir. Karataş ve Özçiftçi (2021) de kariyer bilinci ile unvan arasında doğrudan bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş, medeni durum ve bilişim kullanım süresi değişkenleri açısından anlamlı fark tespit edilmemiştir. Bu durum, kariyer bilincinin daha çok bireysel tutum, kurumsal motivasyon sistemleri ve kişisel hedeflerle şekillendiğini göstermektedir. Tarman (2012), bireylerin kariyer eğilimlerinin yaş ve medeni durum gibi demografik faktörlerden ziyade iş ortamı, beklenti ve kişisel yönelimlerle daha çok bağlantılı olduğunu belirtmiştir. Savickas (2005), kariyer bilincini yalnızca bireysel hedeflerle değil, örgütsel bağlamdaki gelişim fırsatlarıyla birlikte değerlendirmektedir. Benzer biçimde De Vos ve Dries (2013), kariyer gelişiminin bireyin işveren ile kurduğu

karşılıklı ilişki ve fırsatlara bağlı olduğunu ifade etmektedir. Bulgular doğrultusunda Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personelinin yüksek düzeyde kariyer bilincine sahip olması, kurumun sunduğu yükselme fırsatları, görev tanımı netliği, hizmet içi eğitim olanakları ve kişisel gelişim desteklerinin çalışanlar tarafından önemsendiğini göstermektedir. Özellikle genç personelin geleceğe dönük plan yapma motivasyonunun yüksek olması, bu alandaki puan ortalamasının yüksek çıkmasına katkı sağlamış olabilir. Kurumun, bu eğilimi sürdürülebilir hâle getirmek adına şeffaf kariyer politikaları geliştirmesi, tüm çalışanlar için kariyer yollarını belirginleştirmesi önemli görülmektedir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

21.yüzyıl, yalnızca teknolojik değişimlerle değil; bilgiye erişim, düşünme biçimleri, mesleki roller ve toplumsal sorumluluklar açısından da radikal dönüşümler getirmiştir. Eğitimden kamu yönetimine, özel sektörden sivil topluma kadar hemen her alanda, bireylerin yalnızca görevlerini yerine getirmeleri değil; aynı zamanda bilgi üretmeleri, sorunları analiz etmeleri, yenilikçi çözümler sunmaları ve sosyal çevrelerine liderlik etmeleri beklenmektedir. Bu bağlamda yürütülen bu araştırma, Türkiye’de kamu sektöründe görev yapan personelin bu çağın gereklerine ne ölçüde hazır olduğunu anlamak adına önemli bir çerçeve sunmaktadır.

Araştırmada, Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının 21. yüzyıl becerilerine ilişkin sahiplik düzeyleri beş temel alt boyutta analiz edilmiştir. Genel bulgular, personelin Bilgi ve Teknoloji Okuryazarlığı ve Kariyer Bilinci gibi bireysel farkındalığa ve teknik bilgiye dayalı becerilerde yüksek düzeyde yeterli olduğunu göstermektedir. Bu durum, kamu çalışanlarının dijital dönüşüme uyum sağlama becerisinin gelişmiş olduğunu ve kariyer planlaması, kişisel hedef belirleme gibi bireysel gelişim süreçlerinde aktif olduklarını ortaya koymaktadır.

Buna karşın, Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme, Girişimcilik ve İnovasyon ve Sosyal Sorumluluk ile Liderlik becerileri gibi sosyal, yaratıcı ve üst düzey bilişsel yeterliklerde daha orta düzeyde sonuçlar elde edilmiştir. Bu bulgular, kamu

kurumlarında hâlen hiyerarşik yapıların ve rutin görev tanımlarının, yenilikçi ve katılımcı düşünce biçimlerini yeterince teşvik edemediğini göstermektedir. Problem çözme ve liderlik gibi becerilerin gelişimi için yalnızca teknik eğitim değil, aynı zamanda kültürel ve örgütsel dönüşümler gerekmektedir.

Demografik analizlerde ise 21. yüzyıl becerilerinin bireysel özelliklerle ve kurumsal pozisyonlarla nasıl şekillendiği dikkat çekmiştir. Erkek çalışanların dijital okuryazarlık ve girişimcilik becerilerinde daha yüksek puanlar alması, bu alanların halen toplumsal cinsiyet rollerinden etkilendiğini göstermektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe eleştirel düşünme düzeyinde artış yaşanması, bilişsel yeterliklerin akademik birikimle doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Unvan farklılıkları ise yönetsel görevlerin daha fazla sorumluluk, inisiyatif ve yaratıcılık gerektirdiğini doğrulamaktadır. Kurumda 6–10 yıl arası deneyime sahip personelin sosyal sorumluluk alanında daha yüksek puan alması, kurumsal deneyimin sosyal bağlarla entegrasyon açısından önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, bu araştırma yalnızca personelin mevcut beceri düzeylerini ortaya koymakla kalmamış, aynı zamanda kurum içi yapının, görev çeşitliliğinin, liderlik sorumluluğunun ve eğitim geçmişinin bu becerilerin gelişiminde nasıl etkili olduğunu kapsamlı biçimde ortaya koymuştur. Elde edilen veriler, Türkiye’de kamu kurumlarının yalnızca yasa ve mevzuat üretiminde değil, aynı zamanda çağdaş beceri gelişimini teşvik eden kurumsal kültürler inşa etmekte de öncü rol üstlenmesi gerektiğini göstermektedir.

## ÖNERİLER

- Hizmet içi eğitim programları, yalnızca teknik alanlarda değil; yaratıcı düşünme, analitik sorgulama, ekip yönetimi ve etik liderlik gibi bütünsel becerileri kapsayacak şekilde yeniden yapılandırılmalıdır.
- Kurum içi mentorluk sistemleri oluşturularak, özellikle yeni başlayan personelin kariyer bilinci, problem çözme ve liderlik becerileri, deneyimli çalışanlarla etkileşim yoluyla desteklenmelidir.
- Cinsiyet eşitliğine dayalı dijital ve girişimcilik odaklı programlar geliştirilerek, kadın personelin bu alanlarda güçlendirilmesi

sağlanmalı; farkındalık atölyeleriyle toplumsal cinsiyet temelli farklar azaltılmalıdır.

- Görev rotasyonu, geçici liderlik rolleri ve proje yönetimi fırsatları, çalışanların farklı pozisyonları deneyimlemesine ve böylece çok boyutlu beceriler kazanmasına imkân tanıyacak şekilde planlanmalıdır.
- Kurumsal geri bildirim kültürü yaygınlaştırılarak, çalışanların karar alma süreçlerine daha etkin katılımı sağlanmalı; bu durum hem liderlik gelişimini hem de problem çözme motivasyonunu artıracaktır.
- Sosyal sorumluluk odaklı gönüllülük projeleri, kurumsal teşvik sistemiyle desteklenmeli ve kamu çalışanlarının toplumla bağ kurma kapasiteleri artırılmalıdır.
- Kariyer gelişim süreçleri, kişiselleştirilmiş gelişim planları, hedef takibi ve düzenli değerlendirmelerle daha sistematik bir hale getirilmeli; terfi sistemleri şeffaflaştırılarak motivasyon güçlendirilmelidir.
- Yapay zekâ ve dijital dönüşüm konularında özel modüller içeren mesleki gelişim programları, 21. yüzyılın hızla değişen dijital gereksinimlerine personelin adapte olmasını sağlayacaktır.
- Bireysel gelişim dışında ekip dinamiklerine odaklanan takım çalışması ve iş birliği eğitimleri, kurumsal dayanışmayı ve ortak hedefe yönelimi güçlendirmelidir.
- Kamu kurumlarında 21. yüzyıl becerileri performans kriteri olarak değerlendirilmeli, performans değerlendirme sistemleri bu becerilerin gelişimini takip edecek şekilde yeniden tasarlanmalıdır.

## KAYNAKLAR

- Ablak, S. (2020). Sosyal bilgiler öğretmen adaylarının sahip oldukları 21. yüzyıl becerilerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Tarih Okulu Dergisi*, 13(48), 3316-3334. <https://doi.org/10.29228/Joh.45167>
- Abrami, P. C., Bernard, R. M., Borokhovski, E., Wade, A., Surkes, M., Tamim, R., & Zhang, D. (2015). Strategies for teaching students to think critically: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, 85(2), 275-314. <https://doi.org/10.3102/0034654314551063>
- Açıkgöz, S., & Dündar, E. (2020). Liderlik eğilimleri ve sosyal sorumluluk davranışları arasındaki ilişki. *Uluslararası Liderlik Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 50-66.
- Akar Elekoğlu, A., İnce, M., & Eker, C. (2023). Ortaokul öğretmenlerinin 21. yüzyıl becerileri ile bireysel kariyer yönetimi algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11(2), 121-144. <https://doi.org/10.58638/kebd.1363124>
- Akar, H., & Altun, S. (2020). Eleştirel düşünme becerileri ve öğretmen yeterlikleri arasındaki ilişki. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(3), 588-610.
- Akın, U., & Yıldırım, A. (2020). Kamu sektöründe girişimcilik ve liderlik ilişkisi: Nitel bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(36), 231-256.
- Altan, M. Z. (2019). *Türkiye'nin eğitim çıkmazı: Girişimci öğretim, girişimci öğretmen* (3. baskı). Pegem Akademi. <https://doi.org/10.14527/9786053646921>
- Altunoğlu, A. E., & Tüzün, K. (2020). Toplumsal cinsiyet bağlamında kadın girişimciler üzerine bir değerlendirme. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 145-158.
- Appleby, R. C. (1991). *Modern business administration* (5th ed.). Pitman Publishing.
- Arslan, H., & Karataş, A. (2021). Kamu çalışanlarının kariyer algıları üzerine bir araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 312-328.
- Asia Society. (2012). *Teaching and learning 21st century skills: Lessons from the learning sciences*. Asia Society.
- Atakişi, T. (2019). Öğretmenlerin ve öğretmen adaylarının 21. yüzyıl becerilerini esas alan bilgi okuryazarlık durumlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kafkas Üniversitesi.
- Atılğan, D. (2018). Spor yönetiminde görev alan yöneticilerde kriz yönetimi, karar verme ve özgüven beceri düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi [Yayımlanmamış doktora tezi]. Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Atik, A. D., & Yetkiner, A. (2021). Ortaöğretim biyoloji dersi öğretim programı kazanımlarının 21. yüzyıl becerileri açısından incelenmesi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(2), 745-765. <https://doi.org/10.24315/tred.707904>
- Aydın, B., & Tetik, S. (2018). Kamu kurumlarında görev yapan çalışanların eleştirel düşünme düzeylerinin analizi. *Uluslararası Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(2), 43-58.
- Balaban, Ö., & Özdemir, Y. (2008). Girişimcilik eğitiminin girişimcilik eğilimi üzerindeki etkisi: Sakarya Üniversitesi İİBF örneği. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 3(2), 133-147.

Barası, M. (2020). 2018 ortaokul Türkçe dersi öğretim programının 21. yüzyıl becerileri açısından incelenmesi [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Battelle for Kids. (2019). *Framework for 21st century learning definitions*. <http://www.battelleforkids.org/networks/p21/frameworks-resources>

Beers, S. Z. (2011). *21st century skills: Preparing students for their future*. STEM.

Belet Boyacı, Ş. D., & Güner Özer, M. (2019). Öğrenmenin geleceği: 21. yüzyıl becerileri perspektifiyle Türkçe dersi öğretim programları. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 9(2), 708-738.

Bensghir, T. (1996). *Bilgi teknolojileri ve örgütsel değişim*. TODAİE Yayınları.

Binkley, M., Erstad, O., Herman, J., Raizen, S., Ripley, M., Miller-Ricci, M., & Rumble, M. (2012). Defining twenty-first century skills. In P. Griffin, B. McGaw, & E. Care (Eds.), *Assessment and teaching of 21st century skills* (pp. 17-66). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-2324-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-94-007-2324-5_2)

Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 310-319. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005660>

Bozkurt, Ö., & Ergun, T. (1998). *Kamu yönetimi sözlüğü* (Ed. S. Sezen). TODAİE Yayınları.

Bozkurt, R. (2000). Girişimci ve rol bilinci. *İş Fikirleri Dergisi*, 12, 86-94.

Brookfield, S. D. (2012). *Teaching for critical thinking: Tools and techniques to help students question their assumptions*. Jossey-Bass.

Brush, C. G., de Bruin, A., & Welter, F. (2009). A gender-aware framework for women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(1), 8-24. <https://doi.org/10.1108/17566260910942318>

Büyükkıdık, S. (2020). Üretkenlik ve hesap verebilirlik. In A. D. Öğretir Özçelik & M. N. Tuğluk (Eds.), *Eğitimde ve endüstride 21. yüzyıl becerileri* (4. baskı, pp. 163-184). Pegem Akademi. <https://doi.org/10.14527/9786052414699>

Cankalp, M. (2002). *Sporda yönetim ve organizasyon*. Nobel Yayın Dağıtım.

Cansoy, R. (2018). Uluslararası çerçevelere göre 21. yüzyıl becerileri ve eğitim sisteminde kazandırılması. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 3112-3134. <https://doi.org/10.15869/itobiad.494286>

Care, E., & Luo, R. (2016). *Assessment of transversal competences: Policy and practice in Asia-Pacific region*. UNESCO Bangkok. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246590>

Care, E., Griffin, P., & McGaw, B. (2012). *Assessment and teaching of 21st century skills*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-2324-5>

Ceylan, R., & Akçay, B. (2020). Bilgi ve iletişim teknolojileri okuryazarlığı. In A. D. Öğretir Özçelik & M. N. Tuğluk (Eds.), *Eğitimde ve endüstride 21. yüzyıl becerileri* (4. baskı, pp. 79-93). Pegem Akademi. <https://doi.org/10.14527/9786052414699>

Chen, D. (2021). Toward an understanding of 21st-century skills: From a systematic review. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 23, 275-294. <https://doi.org/10.1007/s10775-021-09520-2>

- Cohen, C., Patterson, D. G., Kovarik, D. N., & Chowning, J. T. (2013). Fostering STEM career awareness: Emerging opportunities for teachers. *WA State Kappan*, 6, 1-17. [https://pdkwa.org/wp-content/uploads/2017/06/PDKWASStateKappan\\_2013\\_Summer.pdf](https://pdkwa.org/wp-content/uploads/2017/06/PDKWASStateKappan_2013_Summer.pdf)
- Cohron, M. (2015). The continuing digital divide in higher education. *Open Learning: The Journal of Open, Distance and e-Learning*, 30(1), 35-44. <https://doi.org/10.1080/02680513.2015.1013524>
- Council of Europe. Committee of Ministers. (2010). *Council of Europe Charter on Education for Democratic Citizenship and Human Rights Education: Recommendation Cm/Rec (2010) 7*. Council of Europe. <https://rm.coe.int/16803034e5>
- Council of Europe. Committee of Ministers. (2010). *Council of Europe Charter on Education for Democratic Citizenship and Human Rights Education: Recommendation Cm/Rec (2010) 7*. Council of Europe. <https://rm.coe.int/16803034e5>
- Çalışır, G. (2015). Kişilerarası iletişimde kullanılan bir araç olarak sosyal medya: Gümüşhane Üniversitesi iletişim fakültesi öğrencilerine yönelik bir araştırma. *NWSA-Humanities*, 10(3), 115-144.
- Çelik, B. S. (2021). Lise öğrencilerinin 21. yüzyıl becerilerini algılama düzeylerinin incelenmesi [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Biruni Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Çelikkaya, T. (2020). 21. yüzyıl becerileri ve sosyal bilgiler öğretimi. In T. Çelikkaya, Ç. Öztürk Demirbaş, T. Yıldırım, & H. Yakar (Eds.), *Yeni program ve ders içeriklerine göre sosyal bilgiler öğretimi I* (2. baskı, pp. 121-155). Pegem Akademi. <https://doi.org/10.14527/9786052418369>
- Çevik, M., & Şentürk, C. (2019). Çok boyutlu 21. yüzyıl becerileri ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(3), 824-850.
- Çoban, Ö., Bozkurt, S., & Kan, A. (2019). Eğitim yöneticisi 21. yy. becerileri ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(3), 1059-1071. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.2572>
- Çolak, M. (2019). Fen bilgisi öğretmen adaylarının 21. yüzyıl becerilerine yönelik algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çubukçu, Z., & Gültekin, M. (2006). İlköğretimde öğrencilere kazandırılması gereken sosyal beceriler. *Bilig*, (37), 155-174.
- Day, D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analysis. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 133-156. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328>
- De Vos, A., & Dries, N. (2013). Applying a talent management lens to career management: The role of human capital composition and continuity. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1816-1831. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.723021>
- Dede, C. (2009). Comparing frameworks for 21st century skills. *Harvard Graduate School of Education*, 1-16.
- Demirci, A. (2021). Kamu sektöründe inovasyon ve yöneticilik: Kavramsal bir yaklaşım. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 11-28.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (3rd ed.). Routledge.

Deniz, S., & Büyükalan Filiz, S. (2022). 21. yüzyıl becerileri ve tarihi gelişimi. In S. Büyükalan Filiz (Ed.), *21. yüzyıl becerilerinin eğitime yansımaları* (1. baskı, pp. 2-38). Pegem Akademi.

Dilekçi, A. (2021). 21. yüzyıl becerilerine göre tasarlanan öğretim etkinliklerinin eleştirel ve yaratıcı düşünme becerilerini geliştirmeye etkisi [Yayımlanmamış doktora tezi]. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Dwyer, C. P., Hogan, M. J., & Stewart, I. (2014). An integrated critical thinking framework for the 21st century. *Thinking Skills and Creativity*, 12, 43-52. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2013.12.004>

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>

Ekici, G., Abide, Ö. F., Canbolat, Y., & Öztürk, A. (2017). 21. yüzyıl becerilerine ait veri kaynaklarının analizi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 124-134.

Eliason, G., & Patrick, J. (2008). *Career development in the schools*. AGE Publishing.

EnGauge. (2003). *EnGauge 21st century skills*. [https://www.cwasd.k12.wi.us/highschl/newsfile1062\\_1.pdf](https://www.cwasd.k12.wi.us/highschl/newsfile1062_1.pdf)

Ennis, R. H. (1993). Critical thinking assessment. *Theory into Practice*, 32(3), 179-186.

Erdem, A. R., & Yazıcıoğlu, A. (2016). The relation between teacher candidates ability of solving problems and critical thinking. *OPUS International Journal of Society Researches*, 5(9), 27-41. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/opus/issue/22698/242306>

Eren, E. (2014). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (16. baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım.

Erkılıç, M. (2020). 21. yüzyıl becerilerinin fizik başarısına etkisinin araştırılması [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Erol, O., & Seferoğlu, S. S. (2017). Dijital yeterlikler ve dijital vatandaşlık: Kavramsal bir analiz. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 7(2), 1-25.

Ersan, A., & Yılmaz, B. (2009). Yaşam boyu öğrenme ve Türkiye’de halk kütüphaneleri. *Türk Kütüphaneciliği*, 23(4), 803-834.

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

Eshet-Alkalai, Y. (2004). Digital literacy: A conceptual framework for survival skills in the digital era. *Journal of Educational Multimedia and Hypermedia*, 13(1), 93-106.

EU. (2007). *Key competences for lifelong learning – European reference framework*. Office for Official Publications of the European Communities.

European Commission. (2019). *Key competences for lifelong learning*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2766/569540>

European Union. (2006). *Key competences for lifelong learning European reference framework*. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5719a044-b659-46de-b58b-606bc5b084c1/language-en>

Facione, P. A. (2015). *Critical thinking: What it is and why it counts*. Insight Assessment.

Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee empowerment, employee attitudes, and performance: Testing a causal model. *Public Administration Review*, 73(3), 490-506. <https://doi.org/10.1111/puar.12049>

Fırat, M. (2016). 21. yüzyılda uzaktan öğretimde paradigma değişimi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 6(2), 142-150.

Fisher, D. R., Bagiati, A., & Sarma, S. E. (2014). Fostering 21st century skills in engineering undergraduates through co-curricular involvement. *2014 ASEE Annual Conference & Exposition, Indianapolis, Indiana*. <https://peer.asee.org/20514>

Fişek, K. (1998). *Devlet politikası ve toplumsal yapıyla ilişkileri açısından spor yönetimi Türkiye'de ve Dünya'da*. Bağırğan Yayınevi.

Gedikoğlu, T. (2012). Yükseköğretimde hesap verebilirlik. *Yükseköğretim Dergisi*, 2(3), 142-150.

Gençlik ve Spor Bakanlığı. (2021). *Gençlik ve Spor Bakanlığı teşkilat ve görevleri hakkında bilgi*. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/4.5.638.pdf>

Gençlik ve Spor Bakanlığı. (2021). *T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı teşkilat ve görevleri*. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/4.5.638.pdf>

Gilster, P. (1997). *Digital literacy*. Wiley.

Gök Y., & Sunay H. (2010). Türkiye ve Fransa'da uygulanan spor yönetiminin kamu yönetimi açısından karşılaştırılması. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8(1), 7-16.

Gök, Y., & Sunay, H. (2010). Türkiye ve Fransa'da uygulanan spor yönetiminin kamu yönetimi açısından karşılaştırılması. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8(1), 7-16.

Gökçek, T., & Yıldız, A. (2020). Spor yöneticilerinin liderlik ve kariyer bilinci becerileri üzerine bir değerlendirme. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 199-213.

Gömlüksiz, M. N., Sinan, A. T., & Döner Doğan, F. (2019). Türkçe, Türk dili ve edebiyatı ile çağdaş Türk lehçeleri öğretmen adaylarının 21. yüzyıl becerilerinin yeterlik algıları. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(19), 163-185. <https://doi.org/10.33692/avrasyad.628236>

Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A. (2006). *Encyclopedia of career development*. Sage Publications.

Greiff, S., Wüstenberg, S., Csapó, B., Demetriou, A., Hautamäki, J., Graesser, A. C., & Martin, R. (2014). Domain general problem solving skills and education in the 21st century. *Educational Research Review*, 13, 74-83.

GSB. (2022). *T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı internet sitesi*. <https://gsb.gov.tr/anasayfa.html>

GSB. (2022). *T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı resmi sitesi*. <https://gsb.gov.tr/anasayfa.html>

Gupta, V. K., Turban, D. B., Wasti, S. A., & Sikdar, A. (2009). The role of gender stereotypes in perceptions of entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 397-417.

Güçlü, M. (2022). 21. yüzyıl becerileri için öğrenme ortaklığı. In S. Büyükalan Filiz (Ed.), *21. yüzyıl becerilerinin eğitime yansımaları* (1. baskı, pp. 43-58). Pegem Akademi.

Gülbahar, Y. (2009). *Öğretim teknolojileri: Kuramlar, araştırmalar ve uygulamalar*. Pegem Akademi Yayıncılık.

Gültekin, H. (2019). Türkçe dersi öğrenci çalışma kitaplarının 21. yüzyıl becerileri açısından incelenmesi [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Günay, D., & Şişman, B. (2020). Bilgi ve iletişim teknolojileri okuryazarlığı. In A. D. Öğretir Özçelik & M. N. Tuğluk (Eds.), *Eğitimde ve endüstride 21. yüzyıl becerileri* (4. baskı, pp. 257-273). Pegem Akademi. <https://doi.org/10.14527/9786052414699>

Güneş, F. (2012). Bologna süreci ile yükseköğretimde öngörülen beceri ve yetkinlikler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2(1), 1-9.

Güney, S. (1998). *Davranış bilimleri ve yönetim psikolojisi terimler sözlüğü*. Ocak Yayınları.

Gürol, M., & Atsan, N. (2006). Girişimcilik özellikleri açısından bir araştırma: İşletme fakültesi öğrencileri üzerine bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 123-145.

Güven, T. (2002). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün yönetsel ve örgütsel sorunları ile bütünlük çözümleri önerileri [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Halpern, D. F. (2003). *Thought and knowledge: An introduction to critical thinking* (4th ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Hamli, D., Hamli, S., & Taneri, P. O. (2020). Temel eğitimde 21. yüzyıl becerilerinin sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre incelenmesi. In A. Ceylan, İ. Durmuş, & S. Çeçen (Eds.), *Current debates on social sciences 4 multidisciplinary studies* (pp. 94-107). Bilgin Kültür Sanat Yayınları.

Hargittai, E. (2010). Digital natives? Variation in Internet skills and uses among members of the "net generation". *Sociological Inquiry*, 80(1), 92-113. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.2009.00317.x>

Hinterhuber, H. H., & Popp, W. (1992). Are you a strategist or just a manager? *Harvard Business Review*, January-February.

Hotaman, D. (2019). Ekonomik açıdan 21. yüzyıl becerileri. In A. D. Öğretir Özçelik & M. N. Tuğluk (Eds.), *Eğitimde ve endüstride 21. yüzyıl becerileri* (pp. 269-292). Pegem Akademi.

Hotaman, D. (2020). Ekonomik açıdan 21. yüzyıl becerileri. In A. D. Öğretir Özçelik & M. N. Tuğluk (Eds.), *Eğitimde ve endüstride 21. yüzyıl becerileri* (4. baskı, pp. 277-301). Pegem Akademi. <https://doi.org/10.14527/9786052414699>

<https://gsb.gov.tr/Sayfalar/35/10/TeskilatveGorevleri> (Erişim tarihi: 15.12.2020)

<https://gsb.gov.tr/Sayfalar/36/10/Mevzuat> (Erişim tarihi: 25.11.2020)

<https://sporegitim.gsb.gov.tr/> (Erişim tarihi: 16.11.2020)

International Society for Technology in Education (ISTE). (2017). *ISTE standards for learners*. <https://www.iste.org/standards/iste-standards-for-students>

ISTE. (2002). *National educational technology standards for teachers*. [https://core-docs.s3.amazonaws.com/documents/asset/uploaded\\_file/608519/TechStandards.pdf](https://core-docs.s3.amazonaws.com/documents/asset/uploaded_file/608519/TechStandards.pdf)

ISTE. (2007). *National educational technology standards (NETS-S) and performance indicators for students*. <https://sites.google.com/site/elps710/readings---curriculum/the-iste-national-educational-technology-standards-nets-s-and-performance-indicators-for-students>

- ISTE. (2016b). *ISTE standards: Educators*. <https://www.iste.org/standards/iste-standards-for-students>
- Ivanković, A., Špiranec, S., & Miljko, D. (2013). ICT literacy among the students of the Faculty of Philosophy, University of Mostar. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93, 684-688. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.09.261>
- İmamoğlu, A. F. (1992). Fonksiyonel açıdan spor yönetiminin anlam ve önemi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (8), 1-12.
- Jerald, C. D. (2009). *Defining a 21st century education*. Center for Public Education.
- Kabakçı Yurdakul, I., & Çoklar, A. N. (2014). Bilgi ve iletişim teknolojileri öğretmenlerinin dijital okuryazarlık düzeyleri. *Eğitim ve Bilim*, 39(176), 174-190.
- Kalemkuş, J. (2021). Fen bilimleri dersi öğretim programı kazanımlarının 21. yüzyıl becerileri açısından incelenmesi. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 11(1), 63-87. <https://doi.org/10.18039/ajesi.800552>
- Kan, Ç. (2009). Değişen değerler ve küresel vatandaşlık eğitimi. *Kastamonu Education Journal*, 17(3), 895-904.
- Kan, Ç. (2009). Sosyal bilgiler eğitiminde küresel vatandaşlık. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (26), 25-30.
- Karadeniz, S., & Er, B. (2022). Kamu çalışanlarında girişimcilik eğilimi ve iş performansı ilişkisi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 13(1), 87-103.
- Karakelle, S., & Saraç, E. (2018). Üniversite öğrencilerinde sosyal sorumluluk ve liderlik eğilimleri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 14(1), 13-30.
- Karasar, N. (2000). *Bilimsel araştırma yöntemi* (10. baskı). Nobel Yayın Dağıtım.
- Karataş, Z., & Özçiftçi, G. (2021). Örgütsel kariyer gelişiminin bireysel kariyer bilinci üzerindeki etkisi. *Uluslararası Eğitim Yönetimi ve Liderlik Dergisi*, 5(2), 105-120.
- Kay, K. (2010). 21st century skills: Why they matter, what they are, and we get there. In J. Bellanca & R. Brandt (Eds.), *Rethinking how students learn* (pp. 13-31). Solution Tree Press.
- Kaya, A. (2021). İletişime giriş: Temel kavramlar ve süreçler. In A. Kaya (Ed.), *İnsan ilişkileri ve iletişim* (16. baskı, pp. 2-31). Pegem Akademi. <https://doi.org/10.14527/9786052414507>
- Kaya, E., & Altan, B. (2021). Hayat boyu öğrenmenin toplumsal ve kültürel bağlamda etkileri. In M. Sarıtepeci & H. Yıldız Durak (Eds.), *Dijital çağda hayat boyu öğrenme* (1. baskı, pp. 73-102). Pegem Akademi. <https://doi.org/10.14527/9786257676298>
- Kayhan, E., Altun, S., & Gürol, M. (2019). Sekizinci sınıf Türkçe öğretim programı (2018)'nin 21. yüzyıl becerileri açısından değerlendirilmesi. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(2), 20-35.
- Kellner, D. (2000). New media and new literacies: Reconstructing education for the new millennium. *Teaching Education*, 11(3), 245-265.
- Kereluik, K., Mishra, P., Fahnoe, C., & Terry, L. (2013). What knowledge is of most worth: Teacher knowledge for 21st century learning. *Journal of Digital Learning in Teacher Education*, 29(4), 127-140.

- Keskin, S. (2012). *İnovasyon nasıl yapılır? Yenilikçi fikir ve ürün arayanlara pratik modeller*. Mavi.
- Koç Erdamar, G. (2019). Yaşam boyu öğrenme. In Ö. Demirel (Ed.), *Eğitimde yeni yönelimler* (pp. 219-237). Pegem.
- Korkmaz, G., & Kalaycı, N. (2019). Yükseköğretimde proje tabanlı eğitim programlarının kuramsal temelleri. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48(1), 236-274.
- Kotluk, N., & Kocakaya, S. (2015). 21. yüzyıl becerilerinin gelişiminde dijital öykülemeler: Ortaöğretim öğrencilerinin görüşlerinin incelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 354-363.
- Kozluk, T. (2021). Beden eğitimi ve spor öğretmen adaylarının 21. yüzyıl becerileri kapsamında bilgi ve iletişim teknolojileri yeterlilikleri [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Balıkesir Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Covin, J. G. (2014). *Corporate entrepreneurship: Innovation and strategy in large organizations*. Cengage Learning.
- Kurban, A., & Sezer, T. (2022). Eleştirel düşünmenin akademik başarı ve mesleki gelişim üzerindeki rolü. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 77-92.
- Kurbanoglu S., & Akkoyunlu B. (2009). Öğretmen eğitiminde bilgi okuryazarlığının önemi. <http://www.openaccess.hacettepe.edu.tr:8080/xmlui/handle/11655/11609>
- Kurbanoglu, S., & Akkoyunlu, B. (2009). Öğretmen eğitiminde bilgi okuryazarlığının önemi. <http://www.openaccess.hacettepe.edu.tr:8080/xmlui/handle/11655/11609>
- Kurt, Ş., Bayazıt, B., Keskin, Ö., & Taşkiran, Y. (2018). Üniversite öğrencilerinin sosyal beceri gelişimlerine dağcılık eğitiminin etkisi (Kocaeli Üniversitesi örneği). *İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 8(1), 1-10.
- Kyllonen, P. C. (2012). Measurement of 21st century skills within the common core state standards. *Invitational Research Symposium on Technology Enhanced Assessments*. [https://oei.org.ar/ibertic/evaluacion/sites/default/files/biblioteca/11\\_measurement\\_of\\_21st\\_centuryskills.pdf](https://oei.org.ar/ibertic/evaluacion/sites/default/files/biblioteca/11_measurement_of_21st_centuryskills.pdf)
- Lackéus, M. (2015). *Entrepreneurship in education: What, why, when, how*. OECD Education Working Papers No. 163. <https://doi.org/10.1787/5jrs3sbervzx-en>
- Lai, E. R. (2011). Critical thinking: A literature review. *Pearson Research Report*.
- Larson, L. C., & Miller, T. N. (2011). 21st century skills: Prepare students for the future. *Kappa Delta Pi Record*, 47(3), 121-123. <https://doi.org/10.1080/00228958.2011.10516575>
- Li, Y., Schoenfeld, A. H., diSessa, A. A., Graesser, A. C., Benson, L. C., English, L. D., & Duschl, L. D. (2019). On thinking and STEM education. *Journal for STEM Education Research*, 2, 1-13. <https://doi.org/10.1007/s41979-019-00014-x>
- Lippman, L. H., Ryberg, R., Carney, R., & Moore, K. A. (2015). *Workforce connections: Key "soft skills" that foster youth workforce success: Toward a consensus across fields*. Child Trends. <https://www.maearlycollege.com/wp-content/uploads/2020/05/CtoC-Softskills.pdf>
- London, M. (1993). Relationships between career motivation, empowerment and support for career development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(1), 55-69.

Love, A. (2008). *Imagining the fields: A sociology of sport management and sociology of sport* [Unpublished doctoral dissertation]. University of Tennessee.

Martin, A., & Grudziecki, J. (2006). DigEuLit: Concepts and tools for digital literacy development. *Innovation in Teaching and Learning in Information and Computer Sciences*, 5(4), 249-267.

Marzano, R. J., & Heflebower, T. (2011). *Teaching and assessing 21st century skills*. Solution Tree Press.

Marzano, R. J., & Heflebower, T. (2011). *Teaching and assessing 21st century skills*. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gaziebooks/reader.action?docID=3404970>

Mesleki Yeterlilik Kurumu. (2019). *Hayat boyu öğrenme için Avrupa yeterlilikler çerçevesi'nin 10 yılı*. MEB.

Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (2023). *21. yüzyıl becerileri ve değerlere yönelik araştırma raporu*. Ankara.

[https://tkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2023\\_05/11153521\\_21.yy\\_becerileri\\_ve\\_degerlere\\_yonelik\\_arastirma\\_raporu.pdf](https://tkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2023_05/11153521_21.yy_becerileri_ve_degerlere_yonelik_arastirma_raporu.pdf)

Murat, A. (2018). Fen bilgisi öğretmen adaylarının 21. yüzyıl becerileri algıları ile STEM'e yönelik tutumlarının incelenmesi [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Murat, M. (2018). Ters yüz sınıf modelinin beşinci sınıf öğrencilerinin 21. yüzyıl becerileri ve bilimsel epistemolojik inançlarına etkisi [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Murathan, T., & Murathan, F. (2019). Spor sektöründe blok zinciri uygulamaları. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 4(1), 64-74.

Nas, M. (2020). Bilgi toplumu ve gözetim teknolojileri [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

National Research Council. (2021). *Assessing 21st century skills: Summary of a workshop*. National Academies Press.

NCREL, & Metiri Group. (2002). *EnGauge 21st century skills: Digital literacies for a digital age*. NCREL & Metiri Group.

Ng, W. (2012). Can we teach digital natives digital literacy? *Computers & Education*, 59(3), 1065-1078. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2012.04.016>

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.

NRC. (2011). *Assessing 21st century skills: Summary of a workshop*. The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/13215>

OECD, Eurostat. (2005). *Oslo Kılavuzu: Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler* (3. baskı). TÜBİTAK. [https://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo\\_3\\_TR.pdf](https://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_3_TR.pdf)

OECD. (2001). *Lifelong learning for all: Policy directions*. [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DEELSA/ED/CERI/CD\(2000\)12/PART1/REV2&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DEELSA/ED/CERI/CD(2000)12/PART1/REV2&docLanguage=En)

OECD. (2012). *Connected minds: Technology and today's learners, educational research and innovation*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264111011-en>

OECD. (2012). *Connected minds: Technology and today's learners, educational research and innovation*. [https://www.oecd-ilibrary.org/education/connected-minds\\_9789264111011-en](https://www.oecd-ilibrary.org/education/connected-minds_9789264111011-en)

OECD. (2012). *Preparing teachers and developing school leaders for the 21st century: Lessons from around the world*. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264174559-en.pdf>

OECD. (2015). *Skills for social progress: The power of social and emotional skills*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264226159-en>

OECD. (2017). *Fostering innovation in the public sector*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264270879-en>

OECD. (2018). *The future of education and skills: Education 2030 – The future we want*. OECD Publishing.

OECD. (2018). *The future of education and skills: Education 2030 – The future we want*. OECD Publishing.

OECD. (2019). *Innovative workplaces and the role of the public sector*. OECD Public Governance Reviews.

OECD. (2021). *The future of education and skills: Education 2030*. <https://www.oecd.org/education/2030-project/>

Otuz, B., Görkaş-Kayabaşı, B., & Ekici, G. (2018). 2017 sosyal bilgiler dersi öğretim programı beceri ve değerlerinin anahtar yetkinlikler açısından analizi. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 11(4), 944-972. <https://doi.org/10.30831/akukeg.409791>

Öğretir Özçelik, A. D. (2020). İnovasyon, yaratıcılık ve yenilenme. In A. D. Öğretir Özçelik & M. N. Tuğluk (Eds.), *Eğitimde ve endüstride 21. yüzyıl becerileri* (4. baskı, pp. 1-25). Pegem Akademi. <https://doi.org/10.14527/9786052414699>

Öğretir Özçelik, A. D., & Eke, K. (2020). 21. yüzyıl öğretmenlerinde sosyal beceriler. In A. D. Öğretir Özçelik & M. N. Tuğluk (Eds.), *Eğitimde ve endüstride 21. yüzyıl becerileri* (4. baskı, pp. 231-254). Pegem Akademi. <https://doi.org/10.14527/9786052414699>

Özalp, İ. (2012). *Yönetim ve organizasyon-I* (Ed. C. Kopalal). Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2564, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1534.

Özbey, Ö., & Göküş, M. (2022). Kamu hizmeti olarak Gençlik ve Spor Bakanlığı faaliyetlerinin incelenmesi: Spor hizmetleri örneği. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17(1), 113-128.

Özdemir, G., & Ersoy, G. (2009). Engelli sporcularda beslenme, sağlık ve performans etkileşimi. *Türkiye Fiziksel Tıp ve Rehabilitasyon Dergisi*, 55(3).

Özdevecioğlu, M., & Karaca, M. (2015). *Girişimcilik ve girişimci kişilik*. Eğitim Yayınevi.

Özer, M. A. (2011). *21. yüzyılda yönetim ve yöneticiler*. Nobel Yayıncılık.

Özonur, D., & Özalpman, D. (2009). Türkiye’de medya okuryazarlığı projesi üzerine bir değerlendirme. *Marmara İletişim Dergisi*, (15). <https://dergipark.org.tr/tr/pub/maruid/issue/25255/266990>

- P21 & AACTE. (2010). *21st century knowledge and skills in educator preparation*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED519336.pdf>
- P21. (2019). *Framework for 21st century learning definitions*. <https://www.battelleforkids.org/networks/p21/frameworks-resources>
- P21. (2019a). *Framework for 21st century learning definitions*. <https://www.battelleforkids.org/networks/p21/frameworks-resources>
- P21. (2019b). *21st century learning for early childhood framework*. <https://www.battelleforkids.org/networks/p21/frameworks-resources>
- P21. (2019c). *Framework for 21st century learning*. <https://www.battelleforkids.org/networks/p21/frameworks-resources>
- Palomar College General Education. (2010). *Palomar College general education/institutional student learning outcomes*. [http://www2.palomar.edu/pages/sloresources/files/2014/05/PalomarGEoutcomedescriptions\\_050510P ers-Social-Resp.pdf](http://www2.palomar.edu/pages/sloresources/files/2014/05/PalomarGEoutcomedescriptions_050510P ers-Social-Resp.pdf)
- Pan, V. L., & Akay, C. (2015). Eğitim fakültesi öğrencilerinin girişimcilik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *NWSA-Education Sciences*, 10(2), 125-138. <https://doi.org/10.12739/NWSA.2015.10.2.1C0637>
- Partnership for 21st Century Skills. (2002). *Learning for the 21st century: A report and MILE guide for 21st century skills*. <https://eric.ed.gov/?id=ED480035>
- Partnership for 21st Century Skills. (2006). *A state leader's action guide to 21st century skills: A new vision for education*. Tucson, AZ: Partnership for 21st Century Skills.
- Partnership for 21st Century Skills. (2015). *P21 framework definitions*. [http://www.p21.org/storage/documents/P21\\_Framework\\_Definitions.pdf](http://www.p21.org/storage/documents/P21_Framework_Definitions.pdf)
- Partnership. (2011). *Framework for 21st century learning*. <http://www.p21.org/>
- Pitts, G. B. (2001). Sport management at the millennium: A defining moment. *Journal of Sport Management*, 15, 1-9.
- Posos Devrani, A. E. (2021). Gençler için 21. yüzyıl becerileri ve dijitalleşen dünyanın gereklilikleri: Yeni okuryazarlıklar. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 9(24), 5-20.
- PPRC. (2010). *21st century skills for students and teachers*. Kamehameha Schools, Research & Evaluation Division.
- Ratten, V. (2011). Sport-based entrepreneurship: Towards a new theory of entrepreneurship and sport management. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7, 57-69.
- Samancı, O., & Uçan, Z. (2017). Çocuklarda sosyal beceri eğitimi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 281-288.
- Sarıtaş, A., & Duran, G. (2017). Üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimlerinin tespitine ilişkin bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 147-165. <https://doi.org/10.18506/anemon.285116>
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 42-70). Wiley.

Saygılı, S. (2013). Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde eğitimde dönüştürücü bir entelektüel olarak öğretmenler. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Özel Sayı, 263-274.

Sayın, Z., & Seferoğlu, S. S. (2016). Yeni bir 21. yüzyıl becerisi olarak kodlama eğitimi ve kodlamamanın eğitim politikalarına etkisi. *Akademik Bilişim*, Adnan Menderes Üniversitesi.

Schleicher, A. (2021). *Preparing teachers and developing school leaders for the 21st century: Lessons from around the world*. OECD Publishing.

Seferoğlu, S. S., & Akbıyık, C. (2006). Eleştirel düşünme ve öğretimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 193-200.

Silva, E. (2009). Measuring skills for 21st-century learning. *The Phi Delta Kappan*, 90(9), 630-634. <https://doi.org/10.1177/003172170909000905>

Sobhaninejad, M., & Fardanesh, H. (2015). Social responsibility in the current curriculum, elementary school in Iran. *Tarbiat Modares University Journal*, 15-20. <https://ensani.ir/file/download/article/20120413144208-2172-162.pdf>

Springer. (2012). *Assessment and teaching of 21st century skills*. Dordrecht: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-2324-5>

Sungur, N. (1992). *Yaratıcı düşünce*. Özgür Yayın Dağıtım.

Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown, L. Brooks, & Associates (Eds.), *Career choice and development* (2nd ed., pp. 197-261). Jossey-Bass.

T.C. Resmi Gazete. (2016). *Türkiye yeterlilikler çerçevesine dair tebliğ*. 2.1.2016, Sayı: 29581, Ankara.

Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Sage Publications.

Tarman, B. (2012). 21. yüzyıl becerileri ve eğitim. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 8(3), 30-42.

TDK. (2022). *Türk Dil Kurumu sözlük*. <https://sozluk.gov.tr/>

The Asia Society. (2019). *21st century skills*. <https://asiasociety.org/education/21st-century-skills>

Titiz, T. (1999). *Genç girişimcilere öneriler*. İnkılâp Kitapevi.

Trilling, B. (2010). Leading learning in our times. *Principal*, 89(3), 8-12.

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

Tutkun, Ö. F. (2010). 21. yüzyılda eğitim programının felsefi boyutları. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(3), 993-1016.

Türk Dil Kurumu. (2019). *Beceri*. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&kelime=beceri](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=beceri)

Türkoğlu, M. E., & Aypay, A. (2015). Özel okul öğretmenlerinin öğretmen hesap verebilirliğine dair düşünceleri. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 4(1), 7-32.

TYÇ. (2015). *Türkiye yeterlilikler çerçevesi*. Mesleki Yeterlilik Kurumu. [https://yokak.gov.tr/Common/Docs/Enqa/TYC\\_tebliğ\\_Tr.pdf](https://yokak.gov.tr/Common/Docs/Enqa/TYC_tebliğ_Tr.pdf)

- TYÇ. (2016). *Türkiye yeterlilikler çerçevesi*.  
[https://myk.gov.tr/images/articles/editor/130116/TYC\\_tebliğ\\_2.pdf](https://myk.gov.tr/images/articles/editor/130116/TYC_tebliğ_2.pdf)
- TYÇ. (2011). *Öğretmen yetiştirme ve eğitim bilimleri temel alanı yeterlilikleri*.  
[http://www.tyyc.sakarya.edu.tr/raporlar/14\\_EGITIMBILIMLERI\\_13\\_01\\_2011.pdf](http://www.tyyc.sakarya.edu.tr/raporlar/14_EGITIMBILIMLERI_13_01_2011.pdf)
- Uçak, S., & Erdem, H. H. (2020). Eğitimde yeni bir yön arayışı bağlamında “21. yüzyıl becerileri ve eğitim felsefesi”. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 76-93.  
<https://doi.org/10.29065/usakead.690205>
- UNESCO. (2006a). *Using ICT to develop literacy*. UNESCO.  
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000146426>
- UNESCO. (2006b). *UNESCO guidelines on intercultural education*. UNESCO.  
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000147878>
- UNESCO. (2009). *Cadre d'action de Belém*. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000181414\\_fre](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000181414_fre)
- UNESCO. (2021). *Digital literacy for lifelong learning*. UNESCO Institute for Lifelong Learning.
- United Nations Economic Commission for Europe. (2011). *Learning for the future: Competences in education for sustainable development*.  
[http://www.unece.org/fileadmin/DAM/env/esd/ESD\\_Publications/Competences\\_Publication.pdf](http://www.unece.org/fileadmin/DAM/env/esd/ESD_Publications/Competences_Publication.pdf)
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2017). *Education for sustainable development goals learning objectives*. UNESCO.
- Van der Heijden, B. I. J. M., & Bakker, A. B. (2011). Toward a mediation model of employability enhancement: A study of employee-supervisor pairs in the building sector. *Career Development Quarterly*, 59(3), 232-248.
- Van Deursen, A. J. A. M., & Van Dijk, J. A. G. M. (2014). The digital divide shifts to differences in usage. *New Media & Society*, 16(3), 507-526. <https://doi.org/10.1177/1461444813487959>
- Van Deursen, A. J. A. M., & Van Dijk, J. A. G. M. (2015). Toward a multifaceted model of internet access for understanding digital divides: An empirical investigation. *The Information Society*, 31(5), 379-391. <https://doi.org/10.1080/01972243.2015.1069770>
- Van Dijk, J. A. G. M. (2005). *The deepening divide: Inequality in the information society*. Sage Publications.
- Van Laar, E., Van Deursen, A. J., Van Dijk, J. A., & De Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior*, 72, 577-588. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010>
- Van Wart, M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553-565. <https://doi.org/10.1111/puar.12040>
- Varki, E. (2020). Öğretmen adaylarının çok boyutlu 21. yüzyıl becerileri ile yaratıcı düşünme eğilimlerinin incelenmesi [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Voogt, J., & 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>

- Wagner, T. (2008). *The global achievement gap: Why even our best schools don't teach the new survival skills our children need—and what we can do about it*. Basic Books.
- Woods-Groves, S. (2015). The human behavior rating scale—brief: A tool to measure 21st century skills of K–12 learners. *Psychological Reports*, 116(3), 769-796.
- World Economic Forum. (2017). *New vision for education: Unlocking the potential of technology—the skills needed in the 21st century*. <https://widgets.weforum.org/nve-2015/chapter1.html>
- World Economic Forum. (2017). *New vision for education: Unlocking the potential of technology—the skills needed in the 21st century*. <https://widgets.weforum.org/nve-2015/chapter1.html>
- Wright, E., & Lee, M. (2014). Developing skills for youth in the 21st century: The role of elite International Baccalaureate Diploma Programme schools in China. *Springer International Review of Education*, 60, 199-216.
- Yalçın, S. (2018). 21. yüzyıl becerileri ve bu becerilerin ölçülmesinde kullanılan araçlar ve yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 51(1), 183-201.
- Yamaç, K. (2009). *Bilgi toplumu ve üniversiteler*. Eflatun Yayınları.
- Yamak, H., Bulut, N., & Dünder, S. (2014). 5. sınıf öğrencilerinin bilimsel süreç becerileri ile fene karşı tutumlarına FeTeMM etkinliklerinin etkisi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(2), 249-265.
- Yeni, G. (2020). 21. yüzyıl becerilerinin okul yöneticilerinin liderlik yönlerine olan etkisi. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi*, 2(2), 19-30.
- Yeniay Üsküplü, Z. D. (2019). Eğitim sosyolojisi açısından 21. yüzyıl becerileri Türkiye’de çocuk üniversiteleri modeli [Yayımlanmamış doktora tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yenilmez, K., & Yolcu, B. (2007). Öğretmen davranışlarının yaratıcı düşünme becerilerinin gelişimine katkısı. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(18), 95-105.
- Yıldız, S. A., & Ekşisu, M. (2011). Problem çözme becerisini geliştirme programının 9. sınıf öğrencilerinin problem çözme becerisi üzerindeki etkisi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), 189-206. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erziefd/issue/5998/79982>
- Yılmaz, E. (2012). 21. yüzyıl becerileri kapsamında dönüşen okul paradigması. In E. Yılmaz (Ed.), *Eğitim bilimlerinden yansımalar* (pp. 8-11). Çizgi Kitabevi.
- Yılmaz, M. (2009). Öğrenme ve bilgi ilişkisi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 173-191.
- YÖK. (2021). *Türkiye yükseköğretim yeterlilikler çerçevesi yönetmelik taslağı*. <http://tyyc.yok.gov.tr/?pid=101&duyuruid=357>
- Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Zarate, G. (2003). Identities and plurilingualism: Preconditions for the recognition of intercultural competences. In M. Byram (Ed.), *Intercultural competence* (pp. 84-118). Council of Europe.
- Zuo, H., Ferris, K. A., & LaForce, M. (2020). Reducing racial and gender gaps in mathematics attitudes: Investigating the use of instructional strategies in inclusive STEM high schools. *Journal for STEM Education Research*, 3, 125-146. <https://doi.org/10.1007/s41979-019-00021-y>

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
<b>Adı Soyadı :</b>	Ferat KUNDUZ
<b>Eğitim :</b>	<b>Lisans</b>
<b>Lise :</b>	Bafra Anadolu Teknik Lisesi – Bilişim Teknolojileri Alanı
<b>Lisans :</b>	19 Mayıs Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi , Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü (2012-2016)
<b>Yüksek Lisans :</b>	Yüksek Lisans Balıkesir Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı (2022-2025)
<b>Yabancı Dil Bilgisi :</b>	Orta (İngilizce)

## EKLER

### EK-1. ANKET FORMU

#### Değerli Katılımcı,

Bu anket formu “21. Yüzyıl Becerilerinin Bir Kamu Kurumu Odağında İncelenmesi” amacıyla yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Elde edilen veriler sadece bu araştırma kapsamında kullanılacaktır. Vereceğiniz samimi cevaplarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

**Araştırmacı:** Ferat KUNDUZ (Y. Lisans Öğrencisi) **Danışman:** Doç. Dr. Nuri Berk GÜNGÖR

Kişisel Bilgi Formu	
Cinsiyetiniz	( ) Erkek ( ) Kadın
Yaşınız	( ) 18-28 ( ) 29-39 ( ) 40-50 ( ) 50 Yaş ve üzeri
Medeni Durum	( ) Evli ( ) Bekar
Eğitim Düzeyi	( ) Lise ( ) Üniversite ( ) Lisansüstü ( ) Doktora
Unvan	( ) Memur ( ) Antrenör/Uzman ( ) Sürekli İşçi ( ) Yönetici
Kurumdaki Çalışma Süresi	( ) 1-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 16-20 Yıl ( ) 21 ve üzeri
Gelir Düzeyi	( ) 37.000–38.500 TL ( ) 39.000-40.500 TL ( ) 41.000 TL ve üzeri
Günlük Bilişim Teknoloji Araçlarını Kullanma Süresi	( ) 1-2 Saat ( ) 3-4 Saat ( ) 5-6 Saat ( ) 7 Saat ve üzeri

### ÇOK BOYUTLU 21. YÜZYIL BECERİLERİ ÖLÇEĞİ

\* Bu maddeler tersten kodlanmaktadır.

Boyutlar	Madde Numaraları	Ölçek Maddeleri	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
Bilgi ve Teknoloji Okuryazarlığı Becerileri	1	Öğrenmeye karşı meraklıyım.					
	2	Yeni ve farklı fikirleri dinlemeyi severim.					
	3	Mevcut bilgiler dışında yeni bilgiler edinmeye yönelik çaba gösteririm.					
	4	Ülkemizde ve dünyada meydana gelen yenilikleri takip ederim.					
	5	Dünyadaki değişim ve yeniliklere yönelik fikir sahibiyim.					
	6	Çeşitli kaynakları takip ederek farklı bilgiler ve fikirler edinirim.					
	7	Güvenilir kaynaklardan araştırma yaparak yeni bilgiler edinmeyi severim.					
	8	Günlük hayatta ne tür bilgilere ihtiyaç duyduğumu fark ederim.					
	9	İhtiyaç duyduğum bilgiye doğru kaynaklardan ulaşıyorum.					
	10	Elde ettiğim bilgilerin doğruluğunu farklı kaynaklardan araştırırım.					
	11	Edindiğim ve doğruluğuna emin olduğum bilgileri günlük hayatımda etkili bir şekilde kullanırım.					
	12	Doğruluğuna emin olduğum bilgileri çevremdekilere aktarırım.					

	13	Yazılı, işitsel ve görsel kaynakları düzenli takip ederim.					
	14	TV programlarının öncesinde programın hangi kitleye hitap ettiğini belirten akıllı işaret sembollerinin anlamlarını bilirim.					
	15	Teknolojide meydana gelen gelişmeleri yakından takip ederim.					
Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme Becerileri	16*	Bana anlatılan her bilginin doğru olduğuna inanırım.					
	17*	Benim gibi düşünmeyen kişilerle arkadaşlık yapmak istemem.					
	18*	Beni eleştiren insanlardan hoşlanmam.					
	19*	Okuduğum her bilginin doğru olduğunu kabul ederim.					
	20*	Öğrendiğim konular üzerinde hiç düşünmeden konuşurum.					
	21*	Karşılaştığım sorunlarla mücadele etmek yerine sorunu görmezden gelirim.					
Girişimcilik ve İnovasyon Becerileri	22	Çalışmalarımı genellikle istekli, coşkulu ve enerjik bir şekilde sürdürürüm.					
	23	Karşılaştığım olumsuz durumları fırsata dönüştürürüm.					
	24	Zamanı iyi planlar ve yönetirim.					
	25	Yaptığım çalışmalarda farklı ürünler ortaya koyarım.					
	26	Karmaşık ve zor işlerle uğraşmayı severim.					
	27	Yoğun bir merak duygusuyla her şeyi gözlemler ve incelerim.					
	28	İnsanların hayatını kolaylaştıracak yöntem ve teknikler üzerine düşünürüm.					
	29	Alışılmışın dışında, yeni ve yararlı fikirleri üretir ve uygulurum.					
	30	Gelecekte dünyada ortaya çıkabilecek ihtiyaçlar hakkında düşünür ve buna yönelik araştırmalar yaparım.					
	31	Geliştirdiğim ürünleri çevremdekilere rahatlıkla sunarım.					
Sosyal Sorumluluk ve Liderlik Becerileri	32	Farklı kültürlerden insanlarla iletişim kurmaya çalışırım.					
	33	Grup çalışmalarında genellikle grubun lideri olarak görev yaparım.					
	34	Kendimle birlikte çevremdeki kişilerin yeteneklerini geliştirmelerini katkıda bulunurum.					
	35*	Grup çalışmalarının zaman kaybı olduğunu düşünürüm.					
Kariyer Bilinci	36	Bana verilen görevi başarıyla yerine getirmek için gayret gösteririm.					
	37	Gelecekte sahip olmak istediğim mesleğe ilişkin bir kararım vardır.					
	38	Mesleklerin özelliklerini araştırarak kendime en uygun mesleği belirlemeye çalışırım.					
	39	Gelecekte yapacağım meslekte başarılı olmayı isterim.					
	40	Hayatımın bu evresinde aldığım kararların, geleceğime yöne vereceğinin farkındayım.					
	41	Kişisel gelişimime ve gelecekteki kariyerime katkı sağlayacak fırsatları değerlendiririm (staj, kurs, kongre, seminer, eğitim vb.).					

\* Bu maddeler tersten kodlanmaktadır.

## EK-2. ETİK KURUL ONAYI

Evrak Tarih ve Sayısı: 12.11.2024-E.446583  
Evrak Tarih ve Sayısı: 06.11.2024-444140

T.C.  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU**

<b>Toplantı Tarihi</b>	: 25.10.2024
<b>Toplantı Sayısı</b>	: 2024/10-10
<b>Toplantı Saati</b>	: 11:00
<b>Araştırmanın Başlığı</b>	<b>Türkçe</b> : 21. yüzyıl Becerilerinin Bir Kamu Kurumu Odağında İncelenmesi. <b>İngilizce</b> : Examination of 21st Century Skills Focusing a Public Institution
<b>SORUMLU ARAŞTIRMACI</b>	
<b>Ad Soyad</b>	: Doç. Dr. Nuri Berk GÜNGÖR
<b>Kurumu</b>	: Balıkesir Üniversitesi/ Spor Bilimleri Fakültesi
<b>YARDIMCI ARAŞTIRMACI/ARAŞTIRMACILAR</b>	
<b>Adı Soyadı</b> Ferat KUNDUZ	<b>Kurumu</b> Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü

Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu 25.10.2024 tarihinde Prof. Dr. Bayram ŞAHİN'in başkanlığında toplandı. Görüşme sonunda, yukarıda bilgileri yer alan araştırmamanın Bilimsel Araştırma Etik Kurul Onay Belgesi talebi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunca değerlendirilmiş ve etik açıdan uygun bulunmuştur.

BAŞKAN  
Prof. Dr. Bayram ŞAHİN

Prof. Dr. Sebahattin KARAMAN  
Üye

Prof. Dr. Salim ÇONOĞLU  
Üye

Prof. Dr. Uğur GÜRGAN  
Üye

Prof. Dr. Selvihan KILIÇ ATEŞ  
Üye

Doç. Dr. İbrahim Murat BİCİL  
Üye

Üye

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

## EK-3. GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI ÇALIŞMA İZİNİ



T.C.  
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI  
Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü

Sayı : E-36592570-605-9925376

03.02.2025

Konu : Araştırma İzni-Ferat KUNDUZ

### DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : a) Balıkesir Üniversitesi Rektörlüğünün 28.01.2025 tarih ve 477878 sayılı yazısı.  
b) Bakanlığımız 27/07/2020 tarihli ve 754387 sayılı Araştırma İzinleri Genelgesi.

İlgi (a) yazı ile başvurusu yapılan "21. Yüzyıl Becerilerinin Bir Kamu Kurumu Odağında İncelenmesi" başlıklı araştırma izni talebi, Gençlik ve Spor Bakanlığı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından ilgi (b) Genelge çerçevesinde değerlendirilmiş ve söz konusu araştırmanın ilgili kurumlarda yürütülmesi uygun bulunmuştur. Tüm araştırma uygulamaları ilgi (a) yazı ile başvuruyu gerçekleştiren araştırmacılar tarafından yürütülecek olup, anket vb. uygulamalar kurum yetkilileri tarafından yürütülmeyecektir. Kurum yetkilileri araştırmalara, gönüllülük esasına göre, katılımcı olarak destek verebileceklerdir. Buna göre;

a) Araştırma kapsamında veri toplama ile ilgili her türlü iş ve işlem ilgi (b) Genelge doğrultusunda araştırmacı(lar) tarafından yürütülecektir. Araştırmacı(lar) tarafından araştırmalarda elde edilen veri setlerinin uygulama tamamlandıktan sonra 30 (otuz) gün içerisinde Bakanlık tarafından istenilen formatta, araştırmaların sonuç raporlarının ise çalışma bitiminden itibaren 30 (otuz) gün içerisinde Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğüne ulaştırılması gerekmektedir. Ayrıca araştırma raporlarında kurumsal gizliliğin korunması, üretilecek bildiri, tez, makale ve benzeri yayınlarda Bakanlık ve Bakanlığa bağlı birimlerin isimlerinin verilmemesi, katılımcıların kurumsal aidiyetlerinin ve kimliklerinin tahmin edilmesine imkân verebilecek hiçbir paylaşımın yapılmaması gerekmektedir.

b) Araştırma sürecinin gözetim ve denetimi, ilgili kurum müdürlükleri ile Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri tarafından gerçekleştirilecektir. Bu çerçevede; (1) örneklemedeki kişilerin reşit olmamaları durumunda velilerin yazılı izinlerinin alınması, (2) onay verilen araştırma faaliyetleri kapsamında hiçbir uygulama ve etkinlik yapılmaması, (3) araştırmanın uygulanması esnasında öncelikle kurum faaliyetlerinin aksatılmaması, (4) tüm araştırma süreçlerine katılımda gönüllülüğün esas alınması, (5) Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü tarafından mühürlenmiş veri toplama araçları dışında bir araç ya da form kullanılmaması, (6) araştırmanın kurumlarda uygulanmasından kaynaklanabilecek her türlü fiziksel zararın araştırmacı(lar) tarafından karşılanması, (7) araştırmada ticari amaç güdülmemesi ve katılımcılardan ücret talep edilmemesi ve (8) araştırmanın ilgi (b) Genelgeye uygun yürütülmesi hususlarında gerekli gözetim ve denetim ilgili kurum müdürlükleri ile Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin yetki ve sorumluluğundadır.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Dr. Mehmet Ata ÖZTÜRK  
Bakan a.  
Genel Müdür

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu: 4C0915B8-A2C6-4E66-944F-DFEA2C3167D2

Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/gsb-ebys>

Örnek Mahallesi Oruç Reis Caddesi No:13/A Altındağ/ANKARA

Telefon: 444 0 472 Faks No: (0 312) 517 67 99

İnternet Adresi: [www.gsb.gov.tr](http://www.gsb.gov.tr)

KEP Adresi : [genclikvesporbakanligi@hs01.kep.tr](mailto:genclikvesporbakanligi@hs01.kep.tr)

Bilgi için:HATİCE YALÇIN  
ÇELİK

Bilgisayar İşletmeni

Telefon No:(312) 596 64 77





Eğitimde, bilimde, sanatta çağdaş...



Balıkesir Üniversitesi  
Tıp Fakültesi Dekanlık Binası  
Çağış Yerleşkesi/BALIKESİR



(0 266) 612 14 62  
sagbilen@balikesir.edu.tr  
<http://www.balikesir.edu.tr>

