



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



**SPOR YÖNETİCİSİ ADAYLARININ ÖZ
LİDERLİK DÜZEYLERİNİN 21. YÜZYIL
BECERİLERİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SEDAT KONUK

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı
Bilim Alan Kodu: 130108



BALIKESİR

2025

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SPOR YÖNETİCİSİ ADAYLARININ ÖZ LİDERLİK
DÜZEYLERİNİN 21. YÜZYIL BECERİLERİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SEDAT KONUK

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. NURİ BERK GÜNGÖR

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Bilim Alan Kodu: 130108

BALIKESİR

2025



T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL VE ONAY

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programında
Sedat KONUK tarafından yürütülmüş ve tamamlanmış olan

“Spor Yöneticisi Adaylarının Öz Liderlik Düzeylerinin 21. Yüzyıl Becerilerine Etkisi”

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: 16/01/2025

TEZ SINAV JÜRİSİ

Prof. Dr. Zekeriya GÖKTAŞ
Balıkesir Üniversitesi
(Başkan)

Doç. Dr. Serkan Necati METİN
Onyediy Eylül Üniversitesi
Üye

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

Yukarıdaki Yüksek Lisans Tezi,
sınav jüri üyeleri tarafından imzalanarak 22/01/2025 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 ahlak 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 kayıpları kabullendiğimi beyan ederim.

15/01/2025

İmza

Sedat KONUK

TEŐEKKÜR

“Spor yöneticisi adaylarının öz liderlik düzeylerinin 21. yüzyıl becerilerine etkisi” isimli tez çalışmamda Balıkesir Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı’nda eski danışmanım Prof. Dr. Fikret SOYER’e, mevcut danışmanlığımı yapan değerli danışmanım Doç. Dr. Nuri Berk GÜNGÖR’e,

Yüksek Lisans eğitimimde ve tez çalışmamın aşamalarında bana destek olan ve yardımlarını esirgemeyen Gökhan AYDIN’a,

Son olarak hayatımın her alanında bana destek olan değerli eşim Filiz KONUK’a, sevgili çocuklarım Sami Yusuf KONUK ve Sevde Nur KONUK’a,

Teşekkürlerimi bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

| | <u>Sayfa No</u> |
|--|-----------------|
| İÇİNDEKİLER | i |
| ÖZET | iii |
| ABSTRACT | iv |
| SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ | v |
| TABLolar DİZİNİ | vi |
| | |
| 1. GİRİŞ | 1 |
| 1.1. Problem Cümlesi | 2 |
| 1.2. Sınırlılıklar..... | 3 |
| 1.3. Sayılıtlar | 3 |
| 1.4. Hipotezler | 3 |
| 1.5. Araştırmanın Önemi | 4 |
| 1.6. Araştırmanın Amacı | 5 |
| 2. GENEL BİLGİLER | 6 |
| 2.1. Liderlik | 6 |
| 2.1.1. Liderlik ve Yöneticilik..... | 7 |
| 2.1.2. Liderlikte Güncel Yaklaşımlar | 9 |
| 2.2. Öz Liderlik Kavramı | 12 |
| 2.2.1. Öz Liderliğin Önemi..... | 15 |
| 2.2.2. Öz Liderliğin Özellikleri..... | 17 |
| 2.2.2.1. Öz Yönetim..... | 18 |
| 2.2.2.2. Öz Kontrol | 18 |
| 2.2.2.3. Öz Etkileme | 19 |
| 2.2.2.4. Öz Düzenleme..... | 19 |
| 2.2.2.5. İçsel Düzenleme..... | 19 |
| 2.2.3. Öz-Liderlik Stratejileri..... | 20 |
| 2.2.4. Davranış Odaklı Stratejiler | 20 |
| 2.2.4.1. Hedef Belirleme | 20 |
| 2.2.4.2. Kendini Ödüllendirme | 21 |
| 2.2.4.3. Kendini Cezalandırma | 21 |
| 2.2.4.4. Kendini Gözlemeleme | 22 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2.4.5. Kendine Hatırlatıcı Belirleme | 22 |
| 2.2.5. Doğal Ödül Stratejileri..... | 23 |
| 2.2.5.1. İş Sürecindeki Ödüller | 24 |
| 2.2.5.2. Düşünce Yapısındaki Ödüller | 24 |
| 2.2. 21. Yüzyıl Becerileri | 25 |
| 2.2.1. 21. Yüzyıl Becerileri Çerçevesi | 27 |
| 2.2.1.1. Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) | 28 |
| 2.2.1.2. Amerikan Okul Kütüphanecileri Birliği (AASL) | 28 |
| 2.2.1.3. Ulusal Araştırma Konseyi (NRC)..... | 29 |
| 2.2.1.4. Uluslararası Eğitimde Teknolojiler Topluluğu (ISTE)..... | 29 |
| 2.2.1.5. 21. Yüzyıl Becerilerinin Öğretilmesi ve Değerlendirilmesi Projesi (ATC21s)..... | 31 |
| 2.2.1.6. Kuzey Merkez Bölgesel Eğitim Laboratuvarı (NCREL)..... | 31 |
| 2.2.1.7. Yüzyıl Becerileri için Ortaklık (P21)..... | 33 |
| 3. GEREÇ VE YÖNTEM..... | 35 |
| 3.1. Araştırmanın Modeli | 35 |
| 3.2. Araştırmanın Katılımcıları | 35 |
| 3.3. Veri Toplama Araçları..... | 36 |
| 3.4. Verilerin Toplanması..... | 38 |
| 3.5. Verilerin Analizi | 38 |
| 4. BULGULAR | 40 |
| 5. TARTIŞMA | 43 |
| 6. SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 50 |
| KAYNAKLAR | 52 |
| ÖZGEÇMİŞ..... | 59 |
| EKLER | 60 |
| EK-1. Etik Kurul Onayı..... | 60 |
| EK-2. Ölçek ve Anketler | 61 |

ÖZET

SPOR YÖNETİCİSİ ADAYLARININ ÖZ LİDERLİK DÜZEYLERİNİN 21. YÜZYIL BECERİLERİNE ETKİSİ

Bu araştırmanın amacı spor yöneticisi adaylarının öz liderlik düzeylerinin 21.yüzyıl becerilerine etkisini incelemek ve çeşitli demografik değişkenler arasında karşılaştırmaktır. Balıkesir Üniversitesi Spor bilimleri fakültesi spor yöneticiliği bölümünde öğrenim gören 309 öğrencinin katıldığı bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Veri toplama aracı olarak cinsiyet, yaş ve sınıf bilgilerini içeren 3 demografik bilgi formu, Şahin (2015) tarafından Türkçeye uyarlanıp geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılan “Kendi Kendine Liderlik Ölçeği-KKLÖ” kısa formu ve Çevik ve Şentürk (2019) tarafından geliştirilen Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 27.0 programına aktarılmış ve dağılımlarına ilişkin incelemeler gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, ikili gruplar arasındaki farklılıkların değerlendirilmesinde Bağımsız Örneklem T Testi, ikiden fazla grup için ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) tercih edilmiştir. Ayrıca, ölçekler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır.

Öz liderlik düzeyleri ile demografik değişkenler arasında yapılan karşılaştırmaya göre; cinsiyet ve yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmazken, sınıf değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. 21.yüzyıl becerileri ile demografik değişkenler arasında yapılan karşılaştırmaya göre ise; cinsiyete göre anlamlı fark bulunmazken, yaş ve sınıf değişkenine göre anlamlı fark tespit edilmiştir. Öz liderlik düzeyleri ile 21. yüzyıl becerileri arasında ise orta düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Sonuç olarak katılımcıların öz liderlik düzeyleri arttıkça 21. Yüzyıl becerileri buna paralel olarak artış göstermektedir. Katılımcıların öz liderlik düzeylerindeki artış, 21. yüzyıl becerilerinin gelişimini olumlu yönde desteklemekte, bu da bireylerin modern iş dünyasının ve toplumsal dinamiklerin gerektirdiği yetkinlikleri daha etkin şekilde kazanmalarına katkı sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: 21. Yüzyıl becerileri, öz liderlik, spor, yönetici.

ABSTRACT

THE EFFECT OF SELF-LEADERSHIP LEVELS OF SPORTS MANAGER CANDIDATES ON THEIR 21ST CENTURY SKILLS

The purpose of this study is to examine the impact of self-leadership levels on 21st-century skills among prospective sports managers and to compare these levels across various demographic variables. The study was conducted with the participation of 309 students enrolled in the Sports Management Department of the Faculty of Sports Sciences at Balıkesir University, utilizing a relational survey model.

As data collection tools, the study employed a demographic information form comprising three items (gender, age, and academic year), the short form of the "Self-Leadership Questionnaire-SLQ," adapted into Turkish and validated by Şahin (2015), and the Multidimensional 21st-Century Skills Scale developed by Çevik and Şentürk (2019). The collected data were processed using the SPSS 27.0 software, and distribution analyses were conducted. The analyses revealed that the data followed a normal distribution. Accordingly, Independent Samples T-Test was used to evaluate differences between two groups, while One-Way Analysis of Variance (ANOVA) was applied for comparisons among more than two groups. Additionally, Pearson Correlation Analysis was conducted to examine relationships between the scales.

The comparison of self-leadership levels with demographic variables revealed no significant differences based on gender or age, while significant differences were observed concerning the academic year. Similarly, the comparison of 21st-century skills with demographic variables showed no significant differences by gender, but significant differences were identified regarding age and academic year. Moreover, a moderate, positive, and significant relationship was found between self-leadership levels and 21st-century skills.

In conclusion, as participants' self-leadership levels increase, their 21st-century skills also improve correspondingly. The enhancement of self-leadership levels positively supports the development of 21st-century skills, thereby contributing to individuals' ability to acquire the competencies required by the modern workforce and societal dynamics more effectively.

Keywords: 21st Century skills, self-leadership, sports, manager.

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

- KKLÖ : Kendi Kendine Liderlik Ölçeği
- BİT : Bilgi ve İletişim Teknolojileri
- OECD : Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü)
- DeSeCo : National Research Council (Ulusal Araştırma Konseyi)
- NRC : Definition and Selection of Competences (Yetkinliklerin Tanımı ve Seçimi)
- ISTE : International Society for Technology Education (Uluslararası Eğitimde Teknolojiler Topluluğu)
- NCREL : The North Central Regional Educational Laboratory (Kuzey Merkez Bölgesel Eğitim Laboratuvarı)
- P21 : Partnership for 21st Century Learning (21. Yüzyıl Becerileri İçin Ortaklık)
- AASL : American Association of School Librarians (Amerikan Okul Kütüphanecileri Birliği)
- AT21CS : Assessment and Teaching of 21st Century Skills (21. Yüzyıl Becerilerinin Öğretilmesi ve Değerlendirilmesi)

TABLolar DİZİNİ

| | <u>Sayfa No</u> |
|--|-----------------|
| Tablo 3.1. Örneklem Büyüklüğü Tablosu. | 35 |
| Tablo 3.2. Katılımcıların Tanımlayıcı İstatistikleri. | 36 |
| Tablo 3.3. Ölçeklerin Toplam Puan ve Alt Boyutlarına Ait Çarpıklık Basıklık Puanları. | 38 |
| Tablo 4.1. Ölçeklere Ait Betimsel İstatistikler. | 40 |
| Tablo 4.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Ölçek Puanlarının T Testi ile Karşılaştırılması. | 40 |
| Tablo 4.3. Yaş Değişkenine Göre Ölçek Puanlarının ANOVA Testi ile Karşılaştırılması. | 41 |
| Tablo 4.4. Sınıf Değişkenine Göre Ölçek Puanlarının ANOVA Testi ile Karşılaştırılması. | 41 |
| Tablo 4.5. Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ile Kendi Kendine Liderlik Ölçeği Arasındaki Korelasyon Analizi. | 42 |
| Tablo 4.6. Spor Yöneticisi Adaylarının 21. Yüzyıl Becerilerinin Öz Liderlik Düzeyleri Tarafından Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi. | 42 |

1. GİRİŞ

Liderlik, tüm toplumlarda coğrafya, kültür ve millet fark etmeksizin kendini gösteren güçlü bir sosyal olgu olup, tarihsel süreç de çoğunlukla tanınmış liderlerin hayatları aracılığıyla kaydedilmiştir (Howell ve Costley, 2006). Liderler, izleyicilerini örgütsel hedeflere yönlendirmek amacıyla farklı yöntemlerle etkilemektedirler (Stoner ve Freeman, 1989).

Liderliğin tanımına bulmaya yönelik çabalar neredeyse bu konuda fikir yürüten kişi sayısı kadar çeşitlidir (Stogdill, 1974). Benzer şekilde, Yukl (2002) liderlik için; araştırmacılar genellikle bireysel bakış açıları ve en fazla ilgilendikleri olgunun niteliklerine dayanarak tanımladıklarını söylemiştir. Liderlik kelimesinin farklı tanımlamalarına rağmen, genellikle “bir bireyin başkalarını hedeflere ulaşmak amacıyla etkileme süreci” olarak değerlendirilebilir. Burada "etkileme" kavramı; güç, motivasyon, ikna etme, ilham verme, otorite ve kontrol gibi unsurları içermektedir (Gelatt, 2002).

Örgütlerin karşılaştığı rekabetçi ortam, insan kaynaklarını daha verimli kullanma konusunda baskı yaratmaktadır. Yenilikçi iş modelleri, kalite çemberleri gibi modern yönetim yaklaşımlarının ve daha yatay örgüt yapılarının yaygınlaşması, çalışanların kendilerini yönetmelerine olanak tanıyacak liderlik tarzlarını zorunlu kılmaktadır (Manz ve Sims, 1991).

Öz liderlik kavramı, bireylerin kendi potansiyellerini keşfetmeleri ve hedeflerine ulaşmaları için gerekli olan içsel motivasyon ve öz disiplin becerilerini geliştirmelerini ifade eder. Modern iş ortamlarının dinamik yapısı, çalışanların yalnızca yönlendirilmekle kalmayıp, aynı zamanda kendi kararlarını alabilen, kendini yönetebilen bireyler olmalarını gerektirmektedir. Bu durum, liderlik anlayışında bir kaymayı beraberinde getirerek, liderlerin çalışanlarını yalnızca hedeflere yönlendirmekle kalmayıp, aynı zamanda öz liderlik becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmalarını da zorunlu kılmaktadır. Böylece, liderler, ekip üyelerinin kendi

kendine liderlik yeteneklerini artırarak, örgütsel başarıyı pekiştirebilir ve yenilikçi düşünme becerilerini teşvik edebilir. Bu bağlamda, öz liderlik hem bireylerin hem de organizasyonların sürdürülebilir başarılarını sağlamak için kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, öz liderlik, 21. yüzyılda örgütsel zorlukların üstesinden gelmek için gereken yeni tarz liderlik biçimlerinin merkezinde bulunmaktadır (Manz ve Sims, 1991; Pearce ve Manz, 2005).

21. yüzyılda bireylerin başarıya ulaşabilmesi ve değişen dünyaya uyum sağlayabilmesi amacıyla gereken bilgi ve yetkinlikler, bir önceki yüzyılda talep edilenlerden önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Bireylerin, çağın gereklerini karşılayabilmeleri için çeşitli kurumlar ve kuruluşlar tarafından atfedilen yetkinlikler, 21. yüzyıl becerileri olarak adlandırılmaktadır. Bu beceriler çeşitli bilgi ve yetenekleri kapsamaktadır. Bu bilgilerin ve yeteneklerin bir araya getirilmesi sonucu meydana gelmektedir (Boyacı ve Özer, 2019).

Öz liderlik, bireylerin kendi potansiyellerini keşfetmeleri ve geliştirmeleri için kritik bir beceridir; bu da 21. yüzyılda başarı için gereken önemli yetkinliklerle doğrudan ilişkilidir. Bu yüzyılda, hızlı değişim ve belirsizlikler karşısında esneklik, yaratıcı düşünme ve kendi kendini yönetme becerileri, bireylerin örgütsel hedeflere ulaşmalarında ve kariyer gelişimlerinde büyük rol oynamaktadır. Öz liderlik, bireylerin hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarında bağımsızlık ve sorumluluk olarak, 21. yüzyılın karmaşık dinamiklerine etkili bir şekilde yanıt vermelerini sağlamaktadır.

Bu araştırmanın amacı spor yöneticisi adaylarının öz liderlik düzeylerinin 21.yüzyıl becerilerine etkisini incelemek ve çeşitli değişkenler arasında karşılaştırmaktır.

1.1. Problem Cümlesi

Spor yöneticisi adaylarının öz liderlik düzeyleri ile 21.yüzyıl becerileri arasında ilişki var mıdır?

Spor yöneticisi adaylarının öz liderlik düzeyleri, 21.yüzyıl becerilerini etkilemekte midir?

1.2. Sınırlılıklar

- Çalışma üniversitelerin spor bilimleri fakültesinde eğitimini sürdüren spor yöneticiliği bölümü öğrencileri ile,
- 18 yaş ve daha üzeri bireyler ile,
- Araştırmacının literatürden erişebildiği kaynaklar ile sınırlı tutulacaktır.

1.3. Sayıtlar

- Spor yöneticiliği bölümü öğrencilerinin veri toplama araçlarındaki soruları içtenlikle ve doğru şekilde yanıtladığı,
- Araştırmada kullanılacak veri toplama yöntemlerinin, araştırma sorularına dair geçerli ve güvenilir bulgular sağlayabilecek yeterliliğe sahip olduğu varsayılmaktadır.

1.4. Hipotezler

H1: Spor yöneticisi adaylarının 21. Yüzyıl becerileri ile cinsiyetleri arasında anlamlı fark vardır.

H2: Spor yöneticisi adaylarının öz liderlik düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı fark vardır.

H3: Spor yöneticisi adaylarının 21. Yüzyıl becerileri ile yaşları arasında anlamlı fark vardır.

H4: Spor yöneticisi adaylarının öz liderlik düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı fark vardır.

H5: Spor yöneticisi adaylarının 21. Yüzyıl becerileri ile sınıfları arasında anlamlı fark vardır.

H6: Spor yöneticisi adaylarının öz liderlik düzeyleri ile sınıfları arasında anlamlı fark vardır.

H7: Spor yöneticisi adaylarının öz liderlik düzeyleri ile 21. Yüzyıl becerileri arasında anlamlı ilişki vardır.

H8: Spor yöneticisi adaylarının öz liderlik düzeyleri 21. Yüzyıl becerilerini istatistiksel olarak etkiler.

1.5. Araştırmanın Önemi

Bu çalışma, spor yöneticisi adaylarının öz liderlik niteliklerinin, günümüz iş dünyasında önemli hale gelen 21. yüzyıl becerileriyle ilişkisini kapsamlı bir şekilde ele almayı hedeflemektedir. Öz liderlik, bireylerin kendi içsel güçlerini tanıma, motivasyon kaynaklarını kullanarak kendilerini yönlendirme ve kişisel hedeflerine ulaşma süreçlerini tanımlamaktadır. Aynı zamanda öz liderlik, başkalarını etkileyebilme, iletişim kurabilme ve zorlu durumlarla başa çıkabilme gibi yöneticilik yeteneklerini de güçlendiren bir süreçtir. Özellikle spor yöneticilerinde öz liderlik, hızlı değişen spor sektöründe etkin bir yönetim sergilemek, ekipleri motive etmek, krizleri yönetmek ve yenilikçi çözümler geliştirmek açısından kritik bir öneme sahiptir.

21. yüzyıl becerileri ise, iletişim, takım çalışması, problem çözme, yaratıcılık, esneklik ve dijital yeterlilik gibi bireyleri iş dünyasında öne çıkaran yetenekleri kapsar. Bu beceriler, spor sektöründe çalışan bireylerin, değişen iş dinamiklerine adapte olabilmelerini, çoklu paydaşlarla etkili iletişim kurmalarını ve karmaşık sorunlara yenilikçi çözümler sunabilmelerini sağlar. Özellikle iletişim ve takım çalışması gibi beceriler, bir spor yöneticisinin farklı branşlardan gelen ekip üyeleriyle iş birliği yaparken daha verimli ve uyumlu bir ortam yaratmasına olanak tanır. Aynı zamanda problem çözme ve yaratıcılık, karşılaşılan zorluklara karşı hızlı ve etkili stratejiler geliştirebilmeyi mümkün kılar.

Bu bağlamda, spor yöneticisi adaylarının öz liderlik düzeylerini ve 21. yüzyıl becerilerini geliştirmeleri, onları sadece iş dünyasında daha rekabetçi kılmakla kalmaz, aynı zamanda ekipleriyle daha etkin bir şekilde iş birliği yapmalarını, yenilikçi

projelere liderlik etmelerini ve etik değerleri benimseyerek sektörde örnek teşkil etmelerini sağlar. Eğitim alanında bu konunun önemi, spor yöneticisi adaylarının kariyer yolculuklarına daha iyi hazırlanmasını sağlamada da yatmaktadır. Eğitim süreçleri aracılığıyla bu becerilerin bilinçli bir şekilde geliştirilmesi, adayların yalnızca teorik bilgi değil, pratik yetkinlikler de kazanmalarını sağlayarak iş dünyasına hazırlanmalarına katkı sunar. Bu araştırma, spor yönetimi alanında çalışanların liderlik potansiyellerini en üst düzeye çıkaracak ve onları değişen iş dünyasının taleplerine cevap verecek şekilde donatacak bir yol haritası sunmayı hedeflemektedir.

1.6. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada amacı spor yöneticisi adaylarının öz liderlik düzeylerinin 21. Yüzyıl becerilerine etkisinin incelenmek ve çeşitli değişkenler ile karşılaştırmak amaçlanmaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıda ifade edilen alt problemlere cevap aranacaktır.

Spor yöneticisi adaylarının öz liderlik düzeylerinin yaş, cinsiyet ve sınıf değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Spor yöneticisi adaylarının 21. Yüzyıl becerileri yaş, cinsiyet ve sınıf değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Liderlik

Toplumda bir arada yaşayan bireyler arasında sorumluluk ve görev paylaşımı yapılması gereklidir. Aksi halde kaos ortaya çıkabilir. Bu nedenle, öncelikli olarak bazı bireylerin bu görevleri ve sorumlulukları üstlenerek düzen sağlamaları önemlidir. Böylelikle, toplumun bazı üyeleri bu sorumlulukları alırken, diğerlerinin feragat etmesiyle, olayların gidişatını değiştirecek ve amaçlara erişimi kolaylaştıracak konular ortaya çıkar. Bu konuları dolduracak, yetenek açısından diğerlerinden farklılık gösteren kişiler ise liderlerdir (Deliveli, 2010).

Liderlik kavramı olarak 20. yüzyılda Batı ülkelerinde popüler kavramlardan biri haline gelmiştir. Bu durumun başlıca nedenleri, sanayi devrimi sonrasında küresel ekonominin verimli bir biçimde idare edilmesi çabasıdır. 1990 yılının başlarından itibaren yönetim ve organizasyon sahasındaki ilerlemeler hız kazanmış, bu kavram üzerine yeni bakış açıları gelişmiştir. Bu durum, liderliği sosyal bilimler içerisinde her geçen gün daha geniş bir disiplin haline getirmiştir (Aykanat, 2010).

Liderlik, insanlık tarihinin başlangıcından bu yana insanların gündeminde yer almıştır. Tarih boyunca Peygamberlerden hükümdarlara, firavunlardan bilginlere, aşiret liderlerinden krallara, sultanlardan halifelere dek pek çok önder, farklı düzeylerde ve çeşitli konularda gruplara önderlik etmiş, takipçilerini çeşitli hedeflere hazırlamış ve onların gelişiminde ile değişimlerinde önemli rol oynamıştır. Bazı liderler, tarihte isimleri anıldıkça saygıyla hatırlanırken, bazıları ise olumsuz izler bırakmıştır (Duyan, 2012).

Liderlik kavramı, kaynaklarda köklü bir geçmişe sahip olmasına rağmen, özellikle son iki yüzyılda daha sık kullanılmaya başlanmıştır. Liderlik üzerine araştırma yapanlar, bu kavramı genellikle kendi görüşlerine ve önem verdikleri unsurlara göre tanımlamışlardır İnsanlığın ilk çağlarında toplumlara önderlik etmek,

güçlü ve cesur olma gibi niteliklerle ölçülüyordu (Tekin, 2007). Ancak günümüzde liderlikte aranan nitelikler bireyin bilgi ve yeteneklerine bağlı hale gelmiştir (Deliveli, 2010). Bununla birlikte, araştırmacıların çalışma alanlarındaki çeşitlilik ve bakış açılarındaki farklılık sebebiyle liderliğin tanımında tam bir mutabakata varılamamıştır (Aslan ve Özata, 2011).

Liderlik kavramı, belirli koşullar altında bireysel ya da takım hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla, bir bireyin çeşitli faaliyetlerini etkileyerek onları yönlendirmesi olarak tanımlanır (Efil, 1996). Çeşitli organizasyonları yönlendiren, hedefler oluşturan ve bu oluşturulan hedefler doğrultusunda ilerlemesine yardımcı olan; grubun amaçlarına uygun olarak davranan ve ekibi de bu hedefler doğrultusunda harekete geçiren kişiye lider denilmektedir (Serinkan, 2012).

Liderlik vasfını taşıyabilmek için resmiyet veya herhangi bir konum sahibi olma zorunluluğu ya da kişinin resmi yetkilere sahip olması gerekmemektedir. Mahallelerdeki çete faaliyetlerinde ya da çocukların oyunlarındaki gibi, konum sahibi ve resmiyet durumu olmadan da liderlik yapılabilir. Grupları etkisi altına alıp hedefleri doğrultusunda yön veren bazı liderler bu tür bireylerden oluşmaktadır. Öte yandan, resmi yetkilere sahip olan ya da büyük organizasyonlarda üst düzey yöneticilik yapan ancak grupları yönlendiremeyen kişiler de bulunabilir. Bu da gösteriyor ki, yöneticilik ve liderlik iki ayrı olgudur; liderlik, yöneticilikten farklı bir kavramdır (Yıldırım, 2012).

2.1.1. Liderlik ve Yöneticilik

Rekabetin farklı alanlara kaydığı günümüz pazar koşullarında başarı elde etmek, yalnızca işletmeyi kontrol etmek veya sürekliliğini sağlamak anlamına gelmemektedir. Başarılı olmak ve globalleşen rekabetçi ortamlarda üstünlük sağlamak sebebiyle, tabloyu bütün bir şekilde değerlendirebilmek, geçmişteki hatalardan ders çıkarmak, mevcut durumundan iyi bir şekilde yararlanabilmek ve geleceği öngörerek başarıya giden en uygun yolları saptamak önemlidir. Bununla birlikte, çalışanların isteklerine ve değer yargılarına da dikkat etmek gereklidir. Yöneticilik görevlerini

yerine getirirken liderlik özelliklerine sahip olan bireyler, kurumu başarıya taşıyan kişiler olacaktır (Tekin, 2007).

Bünyesinde çalışan bireylerin motivasyonunu arttırıp onlar üzerinde etki oluşturarak onları grubun hedefleri doğrultusunda yönlendirme olgusu liderlik olarak bilinmektedir. Bu açıdan bakıldığında, yöneticilik ile liderlik arasında bariz bir ayrım bulunmadığı savunulabilir. İşletme literatüründe iki kavram genellikle eşanlamlı olarak değerlendirilmektedir. Ancak işlevsellikleri bakımından bu iki kavram birbirinden farklılık göstermektedir. Grubun ya da organizasyonun amaçlarını belirlemek, izlenecek yolunu çizmek ve gereken stratejileri geliştirmek liderin temel görevleri arasındadır. Liderin belirlemiş olduğu amaçlara ulaşmak ve misyonu uygulamak için gereken ortamı sağlamakla yükümlü kişiler yönetici olarak adlandırılmaktadır. Başka bir bakış açısıyla açıklamaya çalışıldığında liderin belirlemiş olduğu vizyonu hayata geçiren kişiye yönetici denilmektedir (Şoray, 2010).

Bu iki kavram arasındaki en temel fark, sergiledikleri davranışlarla belirginleşir. Yöneticilerin çoğu orta vadeli hedeflere odaklanırken, daha rahat bir çalışma ortamı temin etmeye çalışırlar; oysa liderler daha zor ve uzun ulaşılabilir hedefler belirleyerek, sürekli mücadele içinde aktif bir çalışma ortamı yaratmaya çaba gösterirler. Yönetici, alt çalışanlarını saptanan hedeflere güdülemek için otoritesini kullanırken, lider koşullara göre bilgi birikimini etkin bir şekilde kullanmalıdır. Liderlerin ise, bireysel özelliklerinden ve yeteneklerinden güç alır ve bu sayede takipçilerini grubun hedefleri doğrultusunda yönlendirebilirler. Ayrıca, liderler doğru işler yapmaya odaklanırken, yöneticiler mevcut işleri doğru bir şekilde gerçekleştirmeye çalışır. Yönetici, örgütün planlamalarını, çalışma analizlerini ve sonuçların takibini üstlenirken, lider gelişen rekabet koşullarına uyum sağlama çabası içindedir. Yönetici, örgütün hedeflerine göre hareket ederken, liderin böyle bir zorunluluğu yoktur ve sadece astlarına karşı sorumludur. Bu durum, yöneticilerin belirli bir hiyerarşiye tabi olmasını gerektirirken, liderler kendi kabiliyetlerine dayalı olarak bu rolü üstlenirler. Sonuç olarak, liderlik halkın verdiği bir vasıf iken, yöneticilik bir üst makam tarafından belirlenen bir pozisyonudur (Aydın, 2009; Çelik, 2006; Durukan, 2013; Uzun, 2008).

Lider ile yönetici arasındaki karşılaştırmalarda, geleceğe yönelik odaklanmanın lider; Grubu mevcut amaçlar çerçevesinde yönlendirenin ise yönetici olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, liderler Yön tayin eden, vizyon sahibi ve ileriye dönük karakterlerdir; yönetici ise hedefler uyarınca güncel amaçları gerçekleştirmeye yönelik çalışmalar yürütmektedir. Erçetin (2000) tarafından yapılan çeşitli karşılaştırmalarda lider ve yönetici arasındaki farklardan şu şekilde söz edilmiştir;

- Liderler, bireyler ile mevcut tutumların belirlenmesinde etkili olurken, yöneticiler kişisel olmayan ve yönetime dâhil olan hedefleri tanımlar.
- Liderler, olanaklar üzerinde çalışarak gerekliliğe inanarak adımlar atarken, yöneticiler insan ve maddi kaynakları birleştiren karar alma ve uygulama süreçlerine odaklanırlar.
- Liderler, yeni değerler oluşturur ve bu değerler etrafında ilerlerken; yöneticiler var olan değeri kabul ederek, bunları değişken stratejilerle kullanma eğilimindedir.
- Liderlerin temel hedefleri, heyecan uyandırma, risk alma ve yenilikçi fikirlerle ilerlemedir. Buna karşın yöneticiler, mevcut olanı koruma içgüdüsüne sahiptir ve buna bağlı olarak risk almak konusunda isteksizdirler.
- Yöneticilerin seçenekleri liderlere oranla daha sınırlıdır, bu doğrultuda hareket ederler fakat liderler mevcut seçeneklerin yanında yeni alternatifler üretir ve grubu bu yeni alternatiflere göre ilerletme amacı güderler (Erçetin, 2000).

2.1.2. Liderlikte Güncel Yaklaşımlar

Yirmi birinci yüzyılda yaşanan dönüşümler, örgüt yapılarına ve bu yapıların işleyiş biçimlerine etki ederek liderlik anlayışını köklü bir şekilde değiştirmiştir. Teknolojik yenilikler, hızlı değişim süreçleri, genişleyen pazar olanakları ve diğer birçok faktör, liderliğe yönelik algıları yeniden şekillendirerek, zaman içinde çeşitli liderlik stillerinin doğmasına zemin hazırlamıştır. Küreselleşmenin getirdiği belirsizliklerle başa çıkma gerekliliği, örgütlerde hem iç hem de dış etkenleri etkin bir biçimde yönetebilecek liderlerin ön plana çıkmasına yol açmıştır. Günümüz

liderlerinden beklenen başlıca özellikler ise girişimcilik, müzakere yeteneği, ilham verici ve yol gösterici olma ile kaynakları etkin bir şekilde dağıtabilme üzerine yoğunlaşmaktadır. Örgütlerde liderlerin temel görevi ise değişimleri yönetmek, esnek bir yapı oluşturmak, sistemi dinamik bir hale getirmek, düzen ile düzensizlik arasında denge sağlamak ve öğrenen bir örgüt kültürünü sürdürmektir. Lider ancak bu şekilde hızlı değişim gösteren dünya koşullarına uyum sağlayabilecektir (Ayhan, 2012).

Liderlerin tek bir tipe ve kalıba sığdırılmasının mümkün olmadığını belirten Öztekin (1996), liderliğin değişen koşullara göre şekillenen dinamik bir kavram olduğuna vurgu yaparak liderlik türlerini beş ana grupta sınıflandırmıştır: Etkin liderlik, demokratik liderlik, serbesiyetçi liderlik (Laissez-Faire), karizmatik liderlik ve otokratik liderlik. Liderlik türleri için genel geçer nitelikler belirtmek her zaman mümkün olmasa da grubun gelişme ve değişme eğrisi, amaçlar ve küresel koşullar bu liderleri günden güne gelişimini sağlamak, onlara gelişim odaklı bir bakış açısı sağlamaktadır. Gün ve Aslan (2018) ise çağdaş liderlik yaklaşımlarının, dönemsel ihtiyaçlar ve beklentiler doğrultusunda şekillendiğini ifade etmiş ve bu bağlamda modern liderlik yaklaşımlarını; kuantum liderlik, sürdürülebilir liderlik, ruhani liderlik, otantik liderlik, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, vizyoner liderlik olarak sıralamıştır (Güney, 1997; Gün ve Aslan, 2018; Öztekin, 1996).

Aşağıda çeşitli liderlik türleriyle ilgili açıklamalara ana hatlarıyla değinilmiştir.

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, transaksyonel ve transformasyonel liderlik olarak da bilinmekte olup, özellikle 1970'lerde McGregor, Burns ve Bass'ın çalışmalarıyla öne çıkmıştır. Bu liderlik türü Yönetici-çalışan ilişkilerini bir alışveriş mekanizması olarak değerlendirir ve ödül-ceza uygulamalarıyla çalışanları yönlendirir. Buna karşın, dönüşümcü liderlik çalışanların performanslarını artırarak örgütte yenilik yaratmayı ve grubu sürekli ileri taşımayı amaçlar; dört ana yönetim tarzı olan bireysel ilgi, entelektüel uyarım, ilham verme ve idealleştirme ile uygulanır (Hayiroğlu, 2011).

Karizmatik liderlik, olağanüstü kişilik özellikleri ile çevresine etki eden, bireyleri kendine çeken liderler için kullanılan bir modeldir. Bu liderler, güven ve

adanmışlık oluşturmak amacıyla ilham verici kişilikleriyle çevrelerini etkilemekte, topluluğu yüksek bir başarıya yönlendireceklerine dair inanç aşılamaktadırlar (Ayhan, 2012).

Ruhani liderlik, özellikle tüketim kültürü ve modern yaşamın yarattığı stresle başa çıkmaya yönelik bir liderlik biçimi olarak öne çıkar. Ruhani liderler, iş ortamında barış, hoşgörü ve saygıyı teşvik ederek çalışanların içsel motivasyonunu arttırmakta ve manevi destek sağlamaktadırlar (Gün ve Aslan, 2018).

Vizyoner liderlik, geleceğe dair stratejik bir yön belirleme ve bu hedefe yönelik topluluğu harekete geçirme yaklaşımıdır. Vizyoner liderler, yaratıcı düşüncüyü teşvik ederek örgüte ilham verir, çalışanların enerjisini ortak hedefler doğrultusunda kanalize eder ve sürdürülebilir başarı için uzun vadeli bir vizyon ortaya koyarlar (Güney, 2007; Senge vd., 1994).

Hizmetkâr liderlik ise liderin öncelikli olarak grubun ihtiyaçlarına odaklanmasını temel alır. Empati yaparak grup üyelerine destek sağlayan bu liderler, topluluk yararı adına kendi önceliklerinden feragat edebilir ve topluma yönelik çalışmalarını sürdürür (Northouse, 2014).

Serbesiyetçi (Laissez-Faire) liderlik ise liderin rehberlik eden bir üye olarak grup içindeki özgürlüğü teşvik ettiği bir liderlik biçimidir. Lider, grubun kararlarına serbestlik tanır; sadece önemli durumlarda devreye girer ve gerektiğinde rehberlik sağlar, bu şekilde grup bağımsız şekilde çalışabilir (Arun, 2008).

Liderlikte güncel yaklaşımlar incelendiğinde, bilgi temelli bir yapının, yaratıcılığın, grup üzerindeki hâkimiyetin bilgi etrafında şekillendiği, global hedeflerin ve dönüşüm süreçlerinin öne çıktığı bir liderlik mekanizmasının ağırlık kazandığı görülmektedir. Eskiden etkili bir liderin amacı, grubunu karizmatik veya baskın kişiliğiyle etkisi altına almakken; günümüzde bu baskınlık yerini bilginin sağladığı güç ve ilham verme yeteneğine bırakmıştır. Adı geçen liderlik çeşitleri incelendiğinde, liderin bilgi, üretkenlik, deneyim ve benzersiz özellikleri sayesinde oluşan bir otorite tesis ettiği, bu otoritenin ilham kaynağı bir biçimde dışa yansıtılarak bireylerin gönüllü olarak liderin etrafında toplanmasını sağladığı görülmektedir.

Modern dünyada insanlara eylemlerinde serbestlik tanınmakta; bu serbestlik içinde liderin çevresinde toplanan bireylerle daha yaratıcı bir liderlik mekanizmasının oluşturulabileceği düşüncesi yaygınlaşmıştır (Northouse, 2014).

2.2. Öz Liderlik Kavramı

Örgütler, hedeflerine ulaşma yolunda çalışanları üzerinde dışsal etkileme kaynağı olarak farklı kontrol mekanizmalarını kullanır. Bu mekanizmalar, performans standartlarının oluşturulması, belirli kurallar, politikalar ve süreçlerin tanımlanması gibi unsurları içerir. Performansı değerlendirme yöntemleri, ödül ve yaptırım sistemleri gibi araçlar bu kapsamda değerlendirilebilir. Örgüt, çalışanlara belirli bir vizyon, değerler ve inançlar kazandırarak bir örgüt kültürü inşa eder. Aynı şekilde, çalışanların da kendi oluşturdukları bireysel standartları, kendini değerlendirme süreçleri ve günlük yaşamda kullandıkları kişisel ödül ve yaptırım sistemleri bulunur. Bu mekanizmalar sık ve çoğu zaman otomatik bir şekilde işletilir. Çalışanlar, geleceğe dair kendi değer, inanç ve vizyonlarını geliştirirler. Burada temel mesele, örgütlerin kontrol sistemlerinin birey üzerinde bir etki oluşturabileceği ancak bireyin eylemlerini doğrudan yönlendiremeyeceğidir. Örgütlerin nihai hedefi, bireyin kendi kendini etkilemesidir. Bu öz yönelim, en üst düzey kontrol sistemini oluşturur (Manz, 1986; Manz ve Neck, 1991).

Örgütlerin hedeflerine ulaşmada kullandıkları kontrol sistemleri ve bireylerin içsel motivasyonlarına dayalı kişisel gelişim süreçleri, öz liderlik yaklaşımı ile bütünleşerek daha kapsamlı bir yönetim perspektifine dönüşmektedir. Örgütlerin çalışanlara kazandırdığı değer ve vizyonlar, çalışanların kendi kişisel standartlarıyla örtüştüğünde, bireyler hem örgütsel hedeflere bağlılıklarını artırmakta hem de kendi kendini yönetme becerilerini geliştirmektedir. Bu bağlamda, örgütlerin dışsal kontrol mekanizmaları ile bireylerin öz liderlik becerileri arasında bir denge kurulmakta, böylece örgüt içerisindeki bireylerin kendi yetkinlikleri doğrultusunda daha bağımsız ve etkili bir çalışma sergilemesi sağlanmaktadır. Öz liderlik, bireyin hem örgüt içindeki uyumunu hem de kendi içsel liderlik becerilerini güçlendirerek daha özerk ve verimli bir çalışma ortamı oluşturulmasına katkıda bulunur.

Öz liderlik yaklaşımı, geleneksel liderlik ve örgütsel perspektifin otoriteye dayalı hiyerarşik yapı ve dışsal etkileme ile kontrol odaklı anlayışına karşıt bir bakış açısını ifade eder. Öz liderlik yaklaşımında, lider ve takipçi rolleri bulunmaz; birey, kendine liderlik yaparak ve kendini etkileyerek bu rolleri birleştirir. Başka bir deyişle, birey kendisi üzerinde hem lider hem de izleyici rolünü üstlenir (Pearce ve Manz, 2011). Etkili bir öz liderlik anlayışı, birey, grup ve/veya örgüt arasındaki koordineli çabaları kapsayan bütünsel bir perspektifi içerir (Neck ve Manz, 1996).

Öz-liderlik kavramı, Bandura'nın sosyal bilişsel teorisi temel alınarak ele alınır. Sosyal bilişsel teori, bireylerin tutumlarını anlamlı biçimde belirgin kılmak için üç temel ilişkisel stil üzerine kuruludur: davranış, içsel güdü ve dışsal güdü. Alan üzerinde çalışma yapan uzmanlar, sosyal bilişsel teori çerçevesinde öz-liderliğin, kendi kendini düzenleme teorisinde olduğu gibi, etkileme, inceleme ve karar verme gibi üç ana faktörle şekillendiğini ifade etmektedir (Neck ve Houghton, 2006). Neck ve Houghton (2006), bireyin bilinen bir görevi gerçekleştirebilmesi için gerekli becerilerin, öz-değerlendirme kapasitesinin gelişimini ve görevi sürdürme isteğini doğrudan etkilediğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda, bireyin kendine yönelik fayda sağlama gelişimi de önem arz etmektedir.

Öz-liderlik ile bölüşümcü liderlik arasında bazı benzerlikler bulunduğu dile getirilmektedir. Bu durumun temel nedeni, bireylerin öncelikle kendi içlerinde liderlik oluşturarak bu liderliği sonrasında takım arkadaşlarıyla paylaşabilmeleridir. Ancak, bölüşümcü liderliğin sorunsuz biçimde uygulanabilmesi için takım üyelerinin her birinin kendi kendinin lideri olma bilincine sahip olması, liderliğin bölüşümcü yapısına katılma isteği göstermesi ve öz-liderlik gerektiren becerileri yeterli seviyede barındırmaları gerekmektedir (Tabak vd., 2013).

Tabak vd., (2013)'nın çalışmalarında, iş alanlarının ve faaliyetlerin genişlemesiyle birlikte görev ve sorumlulukların artmasının, çalışanların liderlik sürecine katılımını gerekli kıldığı vurgulanmaktadır. Bu bağlamda gerek resmi gerek özel eğitim kuruluşlarının bu sürece dâhil edilmesi önem kazanmaktadır. Eğitim kurumları giderek daha karmaşık yapılar haline gelmekte olup, okul yöneticilerinin bu süreçte beklenen düzeyde verim sağlayamadıkları gözlemlenmektedir. Bu nedenle, eğitim kurumlarında liderliğin paylaşımlı bir yapıya kavuşması gerekliliği

belirginleşmektedir. Ayrıca, bu sürecin etkili şekilde devam edebilmesi için, eğitimcilerin öz-liderlik becerilerini yeterli düzeyde geliştirmiş olmaları önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Cantimur, 2021).

Öz liderlik kavramı, ilk olarak 1983 yılında Sims ve Manz'ın gerçekleştirdiği bir kitapta ortaya çıkmış olup, üç yıl sonra Manz'ın (1986) öz liderlik üzerine yaptığı çalışmalarla, gelecekte bu alanda araştırma yapacaklar için temel bir çerçeve oluşturmuştur. 1990'ların başlarına kadar, öz liderlik genel olarak iki ana başlık altında ele alınmıştır: bunlar, "gücü kullandıran liderlik" ve "bireysel güç" olarak adlandırılmaktadır (Cantimur, 2021).

Öz liderlik kavramının temel düşünce yapısı 1992 yılında sistematik bir şekilde planlanmaya başlanmış ve bu yapı "öz liderlik düşünceleri" başlığı altında yaygınlaşmıştır. Öz liderlik üzerine verilen ilk eğitimler ise 1996 yılında gerçekleştirilmiş; bu eğitimlerde yer alan katılımcılar ile kontrol grubu arasındaki farklar incelenmiştir. Eğitimden geçen bireylerde heyecan artışı, iş tatmini, performans yükselişi ve stres seviyelerinde azalma gibi olumlu gelişmeler gözlemlenmiştir (Neck ve Houghton, 2006).

Sonuç olarak, örgütlerin hedeflerine ulaşmada uyguladıkları kontrol mekanizmaları ve çalışanların içsel motivasyonlarına dayalı öz liderlik süreçleri, birbirini tamamlayan unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Geleneksel hiyerarşik yapılardan farklı olarak, öz liderlik, bireyin kendi üzerinde hem lider hem de izleyici rolünü üstlenmesini ve böylece kendi kendini yönlendirme becerisini güçlendirmesini sağlar. Bu yaklaşım, çalışanların örgütsel vizyon ve değerlere uyum sağlamalarını kolaylaştırırken, aynı zamanda bireylerin kişisel gelişim süreçleri ile örgütsel hedefler arasında bir denge kurulmasına olanak tanır. Eğitim ve iş dünyasında artan karmaşıklıkla birlikte, öz liderlik becerilerinin geliştirilmesi önem kazanmakta; bu becerilere sahip bireyler, daha bağımsız, verimli ve stres yönetimi konusunda başarılı bir performans sergilemektedir. Böylelikle, öz liderlik sadece bireysel değil, aynı zamanda kolektif bir çaba olarak, çalışanların kendilerini geliştirme potansiyellerini maksimuma çıkaran ve örgütsel başarıyı destekleyen bir yapı sunmaktadır.

2.2.1. Öz Liderliğin Önemi

Öz liderlikle doğrudan ilişkili olan bireyler, aktif bir birey olma özelliğine sahiptir. Öz liderlik becerileri sayesinde bireyler paylaşımcı bir tutum sergileyebilir, hatalarından ders çıkarabilir, olumlu yönlerinden faydalanabilir ve iletişim yeteneklerini geliştirebilir (Pearce ve Manz, 2005). İnsanların kontrol mekanizmaları ve motivasyon kaynakları, onların kendi inisiyatifleriyle şekillenir. Bu bağlamda, öz liderlik, bireylerin düşünce kontrolünü artırarak olumsuz duyguları tanımlamalarına yardımcı olur. Ayrıca, başarıyı engelleyebilecek düşüncelerden arınmalarını sağlayarak, başarı motivasyonunu yükseltir ve olumlu düşüncelerin yaygınlaşmasına katkıda bulunur. Kendi kendine liderlik, bireylerin istekli davranışlarını ve fikirlerini etkileyerek, hedeflerine ulaşmalarında önemli bir destek sağlar. Bu süreçte, bireyler sadece kendi gelişimlerini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda buldukları organizasyona da katkıda bulunurlar. Öz liderlik yeteneklerinin organizasyon içinde desteklenmesi durumunda, bireyler daha paylaşımcı hale gelir, aidiyet duyguları güçlenir ve organizasyona bağlılıkları artar. Böylece, bireyler tanınan organizasyonun içinde, yenilikler yaratmak ve gelişim sürecine katkıda bulunmak için daha fazla çaba gösterirler (Andrew ve Kazan, 2013).

Öz liderliğin ön planda olduğu organizasyonlarda, bireylerin hem kendi meselelerine hem de organizasyonla ilgili sorunların çözüm süreçlerine katılmaları teşvik edilmektedir. Bu noktada, organizasyonların da bireyleri desteklemesi büyük önem taşımaktadır. Öz liderlik anlayışının benimsenmesiyle, liderler çalışanları belirli kalıplara sokmak yerine, onların kendi başlarına hareket etmelerine olanak tanır. Bu durumda, liderler çalışanları bilgi işçileri olarak değerlendirir ve onları sürekli olarak "ne, neden ve nasıl" sorularına cevap aramaya yönlendirirler. Böylece, çalışanların gelişimine katkıda bulunmuş olurlar (Manz, 1986).

Özgür irade ve yapısal gelişimin sınırlı olduğu organizasyonlarda, liderlerin yönlendirme tarzı genellikle emir ve denetim şeklinde ortaya çıkar; bu bağlamda bireyler, liderler tarafından denetim altına alınır ya da yönlendirilir. Ancak özgür irade ve yapısal gelişimin güçlü olduğu organizasyonlarda öz liderlik desteklenir ve bireyler kişisel davranışlarını kontrol etme fırsatı bulurlar. Bu durum, organizasyon içindeki çalışanların yeniliklere daha kolay uyum sağlamasını ve davranışsal ile bilişsel

süreçlerini daha etkin bir şekilde yönetmelerini sağlar. Dolayısıyla, özgür irade ve yapısal gelişimin sağlandığı organizasyonlarda, öz liderlik sayesinde müşteri memnuniyeti, yaratıcılık, verimlilik ve yenilikçilik alanlarında rekabet avantajı elde edilebilir (Houghton ve Yoho, 2005).

Sürekli değişim gösteren iş dünyasına uyum sağlamak için her bir çalışan, görevleri ile ilgili daha fazla sorumluluk almalı ve hızlı sonuçlar elde etmelidir. Bu bağlamda öz liderlik kavramı, giderek daha fazla önem kazanmakta ve uzmanlar ile akademik çevreler tarafından ilgiyle incelenmektedir. Ayrıca öz liderlik kavramının ilk ortaya çıkışından itibaren birçok tanım ile ilişkilendirildiği veya bu tanımlar üzerinde etkilerinin gözlemlendiği bilinmektedir. Örneğin, aidiyet duygusu, organizasyonel değişim, grup sürekliliği, grup başarısı, toplam kalite yönetimi, çeşitlilik yönetimi, öz liderlik grupları, kültürel değerler ve etik gibi kavramlar bu çerçevede değerlendirilebilir (Houghton vd., 2013).

Bütün bu bilgiler ışığında, karmaşık ve dinamik iş ortamlarına uyum sağlamak için çalışan bireylerin liderlik rollerine katılım sağlamaları beklenmektedir. Buna göre, bireylerin öz liderlik niteliklerini taşımaları ve öz liderliğin teşkilat bünyesinde yeniliklere açık olmaları önemlidir. Öz liderlik, organizasyonlarda sadakat ve grup yeteneklerinin açığa çıkması açısından kritik bir rol oynar. Bu durum, bireylerin daha paylaşımcı bir tutum sergilemesine ve bağlılık ile birlikte aktif takımların oluşmasına katkıda bulunur. Bu gruplar, sorumluluklarını yerine getirmek için kontrol edilmelerine gerek olmadan içsel motivasyonları aracılığıyla görevlerini başarıyla tamamlarlar. Ayrıca, bireyler görev ve sorumluluklarını yerine getirirken, öz liderlikleri sayesinde kendilerini gözlemleyerek yeterliliklerinin ve yeteneklerinin bilincine varırlar. Öz liderlik anlayışı ile gün yüzüne çıkarılan bu durum, bireylerin tutum ve davranışsal eğilimlerini yenileyerek iş verimliliğine olumlu katkılar sağlayacak davranışlarını, düşüncelerini ve yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olur (Andrew ve Kazan, 2013).

Karmaşık ve dinamik iş ortamlarında etkin bir şekilde yer alabilmek, bireylerin öz liderlik becerilerini geliştirmelerini gerektirir. Öz liderlik, bireylere kendi potansiyellerini keşfetme, hatalarından ders çıkarma ve olumlu düşüncelerle motivasyonlarını artırma fırsatı sunar. Bu süreç, sadece kişisel gelişim açısından değil,

aynı zamanda buldukları organizasyonların yenilikçi ve paylaşımcı bir kültür geliştirmesine de katkıda bulunur. Öz liderlik, organizasyonlarda bireylerin daha aktif ve sorumlu bir rol üstlenmelerine olanak tanır; bu da ekipler içinde yüksek bir bağlılık ve iş birliği ruhu oluşturur.

İş görenlerin öz liderlik özelliklerini benimsemeleri, organizasyonel hedeflere ulaşma konusunda kritik bir rol oynar. Bu, liderlerin çalışanlarını destekleyerek, onları bilgi çalışanı olarak görmeleri ve bireysel yönelimlerine alan tanımlarıyla mümkün olur. Öz liderlik, bireylerin içsel motivasyonlarını harekete geçirerek, sorumluluklarını yerine getirirken daha bağımsız bir yaklaşım sergilemelerine olanak tanır. Sonuç olarak, öz liderlik, bireylerin yalnızca kendi kariyerlerinde değil, aynı zamanda organizasyonlarının başarılarında da önemli bir etki yaratmalarına yardımcı olur. Bu bağlamda, öz liderliğin desteklenmesi hem bireyler hem de organizasyonlar için sürdürülebilir bir başarıyı mümkün kılmaktadır.

2.2.2. Öz Liderliğin Özellikleri

Öz liderlik kavramı, kişisel ve kurumsal performansın artırılmasında kritik bir rol oynar; bu bağlamda, organizasyonlar, çalışanlarının öz liderlik yeteneklerini geliştirmeye yönelik eğitimler düzenleyerek eksik alanlarını tespit edip iyileştirmeye odaklanabilirler. Öz liderlik, bireylerin kendi motivasyonlarını sağlama ve kendilerini etkileme süreçleriyle bağlantılıdır; bu durum kişilerin işlerini etkili bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için gerekli motivasyonu sağlar. Bireysel etkilerden biri, iş tatminini artırarak çalışanların motivasyonlarını yükseltmesidir. Kendi iç disipliniyle çalışan ve bireysel becerilerini yönlendirebilen kişiler, tamamladıkları görevlerin sonuçlarıyla yüksek düzeyde motivasyon elde ederler. Öz liderlik, geleneksel liderlik anlayışından farklı olarak otoriteye dayalı hiyerarşik yapıları reddeder; bireyler kendi liderliklerini üstlenerek kendilerini etkileyip yönlendirme sağlarlar. Bu şekilde lider ve takipçi rollerinin kaynaştığı bir ortam oluşur; bireyler kendi potansiyellerini keşfettiklerinde yalnızca kendi kariyerlerine değil, aynı zamanda organizasyonlarının hedeflerine ulaşmasına da katkıda bulunurlar. Öz liderlik, iş yerinde daha yüksek bir tatmin ve motivasyon düzeyi sağlarken, kolektif başarıyı da destekler (Howel ve

Costley, 2006; Neck ve Houghton, 2006; Pearce ve Manz, 2011; Tabak vd., 2013; Uğurluoğlu ve elik, 2009).

Öz liderlik kavramının temel özellikleri, beş ana kavram aracılığıyla açıklanmaktadır. Bu kavramlar sırasıyla; öz yönetim, öz kontrol, öz etkileme, öz düzenleme ve içsel düzenleme şeklindedir (Duran, 2022).

2.2.2.1. Öz Yönetim

Öz liderlik yetisine sahip bireyler üzerine gerçekleştirilen incelemeler, bu kişilerin en belirgin ortak özelliklerinden birinin güçlü öz yönetim becerilerine sahip olduklarını ortaya koymaktadır (Duran, 2022). Öz liderliği yüksek düzeyde olan bireyler, belirledikleri hedeflere odaklanarak bu hedefleri zihinlerinde somutlaştırabilen kişiler olarak tanımlanmaktadır. Hedeflerine ulaşma yolunda ilerlerken, kendi düşüncelerini ve davranışlarını etkin bir şekilde yönetme kabiliyetine sahip oldukları anlaşılmaktadır. Öz liderlik yeteneklerinin yanı sıra, öz yönetim becerilerine de sahip bireyler, düşünme kalıplarını sürekli güncelleyerek geliştiren, kendilerine has stratejiler oluşturabilen ve olası risklere karşı hazırlıklı olan kişilerdir. Bu anlamda, kendilerini yönetme süreçlerini, bir organizasyon veya ekibi yönetir gibi yürütebilmektedirler (Norris, 2008).

2.2.2.2. Öz Kontrol

Öz kontrol kavramı, liderlerin işlerini ve fikirlerini kendiliğinden yönlendirme yeteneğini ifade ederken, bu süreçte davranışlarını sürekli olarak denetleme durumunu da içermektedir. Bu kontrol süreci hem davranışsal hem de zihinsel düzeyde gerçekleşen bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Liderlerin zihinlerinde bu sürecin ne olduğu ve nasıl işleyiş göstermesi gerektiği aktif bir şekilde düşünülmemekte, bu da gelecekteki davranışlar ve durumlar için önemli bir rehberlik sağlamaktadır (Khan, 2015).

2.2.2.3. Öz Etkileme

Öz liderlik sürecinde bireyler, hayali deneyimler, dolaylı deneyimler, performans deneyimleri ve sözlü ikna gibi unsurlarla birlikte duygusal ve fiziksel durumlarını da dikkate alarak öz etkileme sürecine katılmaktadırlar. Bu süreçte birey hem alıcı hem de kaynak rolünü üstlenmektedir. Kişiler, kendilerini tamamlama duygusuyla öz etkileme davranışlarını gerçekleştirerek, kendi gelişimlerine katkıda bulunmakta ve böylece öz liderlik becerilerini güçlendirmektedirler (Proios vd., 2020).

2.2.2.4. Öz Düzenleme

Öz liderlik süreci, bireyin kendini geliştirmesi ve yeniden inşa etmesi olarak nitelendirilmektedir. Bu süreçte liderler, kendi yeteneklerini, becerilerini, hedeflerini, inançlarını ve yeterliliklerini yeniden gözden geçirerek kendilerini yapılandırma fırsatı bulurlar. Zihinsel yapı ve davranışlar, bu öz inşa sürecinin temel dayanaklarını oluşturur ve liderliğin sağlam temeller üzerinde gelişmesine katkı sağlar (Duran, 2022).

2.2.2.5. İçsel Düzenleme

Öz liderlik, bireylerin kendilerini disipline etmelerini ve sıkı bir düzen içinde hareket etmelerini sağlayan bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Bu disiplin süreci, günlük yaşamdan iş hayatına kadar bireylerin davranışlarına yansiyarak içselleştirme yoluyla gerçekleşir. İçsel düzenlemeye dayalı liderlik anlayışında, bireyler kendilerine bir amaç belirleyip bu doğrultuda ilerleyerek içsel bir motivasyon yaratırlar. Bu içsel motivasyonun, kişinin öncelikle kendi içinde filizlenip daha sonra dışarıya yansmasıyla, davranışlarına dönüştüğü görülmektedir. Böylece, öz liderlik, içsel düzenin ve disiplinin sağlanmasıyla işlevsel bir yapıya kavuşmaktadır (Afridi, 2021; Duran, 2022).

2.2.3. Öz-Liderlik Stratejileri

Öz-liderlik stratejileri, kurumdaki çalışanların yalnızca bireysel performanslarının bir parçasını yansıtmakla kalmaz, aynı zamanda ekip içindeki başarılarına da katkı sağlayan bir unsur olarak değerlendirilir. Bu stratejiler doğrultusunda, çalışanların aktif olarak yer aldıkları takımlarda kendi yeteneklerini ve bireysel becerilerini ortaya koyabilmeleri için öz liderliklerini sergilemeleri ve ekibin içinde kendilerine liderlik edebildiklerini göstermeleri beklenir. Öz liderlik kavramı, kişisel ve kurumsal performansı olumlu yönde etkileyen bir unsur olarak ele alınırken, üç temel strateji çerçevesinde incelenmektedir: davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünce modeli stratejileri (Doğan ve Şahin, 2008).

2.2.4. Davranış Odaklı Stratejiler

Davranış odaklı stratejiler, bireylerin öz farkındalık kazanarak kendi davranışlarına değer biçmesi, bu davranışları için kendilerini ödüllendirmesi ve böylece kendilerine disiplin kazandırması temeline dayanmaktadır. Araştırmalar, bu liderlik stratejilerinin bireylerin kendilik algısını olumlu yönde etkileyen bir süreç sunduğunu göstermektedir. Bu stratejiler, bireylerin kendilerini en iyi şekilde yönetmelerini sağlamak için öz farkındalık edinmelerini ve edindikleri bilgiyi etkili şekilde kontrol edebilmelerini hedeflemektedir. Bu kapsamda, performansı artırmak amacıyla kişinin kendine hedef belirlemesi, hoşuna giden davranışları desteklemesi, hatalarını fark ederek kendini gözden geçirmesi ve dikkatini toplamaya odaklanması gibi unsurlar bulunmaktadır. Ayrıca, davranış odaklı stratejiler, bireylerin öz farkındalığını geliştirirken, gerektiğinde olumsuz veya hoş olmayan davranışların kontrol edilmesine de yardımcı olmaktadır (Anderson ve Prussia, 1997; Houghton ve Neck, 2002; Neck ve Houghton, 2006; Tabak vd., 2011; Uğurluoğlu, 2019).

2.2.4.1. Hedef Belirleme

Öz-liderlik bilincini bireysel davranışlar doğrultusunda geliştirmek amacıyla, kişilerin kısa ve uzun vadeli hedefler belirlemesi hem kendi hem de kurumun

hedeflerine ulaşabilme sürecini kapsar. Bu hedefler, bireyin motivasyonunu artırarak davranışlarında olumlu değişiklikler ve performansında genel bir artış sağlama potansiyeline sahiptir. Manz ve Sims'in (1980) çalışmalarında, hedef belirleme sürecinin bireysel başarıların yanı sıra kurumsal düzeyde de olumlu etkiler yarattığı vurgulanmaktadır. Hedef belirlemeye yönelik öz-liderlik stratejileriyle bireylerin davranışlarını geliştirmesi için önerilen bazı yöntemler şunlardır: uzun vadeli hedefler belirlemek için ön araştırma ve analiz yapmak; kişisel ve kurumsal yaşam için kısa vadeli hedefler belirlemek; hızlı sonuç alınabilecek hedefler seçmek; hedefleri net, ulaşılabilir ve basit olarak yapılandırmak; motivasyonu artırmak amacıyla belirlenen hedefleri yakın çevreyle paylaşmak ve destek alarak bu hedeflere bağlı kalmayı sağlamak (Manz, 1992; Neck ve Houghton, 2006).

2.2.4.2. Kendini Ödüllendirme

Kişilerin motivasyonunu artıran başlıca unsurlardan biri, bireyin kendini ödüllendirmesidir. Özellikle yüksek performans hedefi taşıyan bireylerin, belirledikleri yüksek hedeflere ulaşmaları sonucu kurum ve yöneticiler tarafından takdir edilmesi, terfi alması veya onaylanması gibi ödüllerle desteklenmesi mümkündür (Tabak vd., 2013). Kendini ödüllendirme temelli öz-liderlik stratejisi doğrultusunda, bireylerin davranışlarını geliştirmesine yönelik öneriler şunlardır: bireyde motivasyon sağlayan davranışları, imgeleri, nesnelere ve düşünceleri tanımlamak; en fazla mutluluk veren davranışları belirlemek, zor bir işi tamamladıktan sonra bu mutluluk verici davranışlarla kendini ödüllendirmek ve başarı sonrası kendini takdir ederek ödüllendirmek (Manz, 1992).

2.2.4.3. Kendini Cezalandırma

Öz-liderlik stratejilerinden biri olan ve davranış odaklı stratejiler arasında bulunan kendini cezalandırma yöntemi, bireylerin istenmeyen davranışlarını engelleme veya azaltma yönünde olumlu bir cezalandırma sistemi olarak işlev görmektedir. Başka bir ifadeyle, bireyin kendi hatalarını fark etmesi ve bu hataları olumlu geri bildirimlerle düzeltmeye çalışması olarak tanımlanabilir. Bu stratejinin

temel amacı, bireylerin olumsuz yönlü davranışlarını olumluya dönüştürmeleri için davranışlarını değerlendirmeleri, hatalarını fark etmeleri ve tekrarından kaçınmalarıdır. Kendini cezalandırma temelli öz-liderlik stratejisi ile olumlu davranış gelişimini sağlamak için öneriler şu şekildedir: suçluluk duygusu yaratan davranışları tespit etmek, kişinin kendisini eleştirdiği veya yerdığı davranışları belirlemek, yapıcı olmayan ve olumsuz etkiler yaratan kendini cezalandırma eğilimini azaltmak veya yok etmek, rahatsızlık yaratan davranışların ortaya çıkmasına sebep olan durumları belirlemek ve engellemek, ve bu stratejiyi yalnızca ciddi ve olumsuz durumlarda uygulamak (Manz ve Sims, 2001; Manz, 1992; Tabak vd., 2013).

2.2.4.4. Kendini Gözleme

Kendini gözleme süreci, kişinin kendi davranışlarını sürekli kontrol ederek olumlu yönde değiştirmesi ve kendi algısını geliştirmesi amacıyla içsel ve dış etkenlere karşı daha yapıcı bir şekilde yönlendirme sağlamasını içermektedir. Bu süreçte birey, kendisine sorular sorarak davranışlarını değerlendirir ve etkili gözleme yetisini kazanır, böylece kendi performansını hangi yönde değerlendirmesi gerektiğini öğrenir. Kendini gözleme, bireyin kendi davranışları hakkında sistematik bilgi toplamasını sağlar ve değerlendirme süreçleri için temel oluşturur. Öz-liderlik stratejilerinden olan kendini gözleme yoluyla bireylerin davranışlarını geliştirmelerine yönelik öneriler şunlardır: gerçekleştirilen davranışlardan hangilerinin daha sık veya daha seyrek yapılmak istendiğinin belirlenmesi, önem arz eden davranışların sıklığının ve süreçlerinin not edilmesi, bu davranışların hangi şartlar altında gerçekleştiğinin tespiti, davranışların ortaya çıkış zamanlarının kaydedilmesi, gözlem sürecinde objektif bir yaklaşım sergilenmesi ve notların bireyin kendisinin anlayabileceği şekilde tutulması (Alves vd., 2006; Manz ve Sims, 1980; Manz, 1992; Robbins, 2001).

2.2.4.5. Kendine Hatırlatıcı Belirleme

Kendine hatırlatıcılar belirleme, ipuçları olarak da adlandırılan bir strateji olup, bireylerin Öz-liderlik süreçlerinde küçük ama etkili hatırlatmalar oluşturarak önemli görevleri net bir şekilde hatırlamalarını sağlamaktadır. Bu hatırlatıcılar, genellikle

fiziksel nesnelere veya başkalarının desteğiyle gerçekleştirilir ve bireyin dikkatini çekerek, gerekli eylemleri hatırlamasına yardımcı olur. Böylece, bireylerin algılama süreçleri aktif hale gelir ve gerektiğinde yapılması gereken görevler ya da davranışlar uygulanabilir hale gelir (Doğan ve Şahin, 2008; Neck ve Houghton, 2006; Manz, 1992).

Kendine hatırlatıcı belirleme veya ipucu stratejisiyle bireylerin davranışlarını geliştirmelerine yardımcı olacak öneriler şu şekilde özetlenebilir: günlük olarak yapılacak önemli işler için listeler hazırlamak, dikkati yoğunlaştıracak hatırlatıcı ipuçları oluşturmak (örneğin, ofis ortamında iş süreciyle ilgili notlar tutmak), iş ortamında odaklanmayı engelleyen unsurları belirleyip düzenlemek, bireyleri rahatlatan ve motive eden fiziksel ortamdaki yeterince faydalanmak ve pozitif davranışları teşvik eden, bu performansı sürekli destekleyen kişilerle daha fazla vakit geçirmek (Manz, 1992).

2.2.5. Doğal Ödül Stratejileri

Doğal ödül stratejisi, bireylerin hoşlandıkları davranışları sergilemelerine ve istenmeyen davranışlardan kaçınmalarına yardımcı olan bir yaklaşımdır. Bu strateji, yapılan işin olumlu yönlerini vurgulayarak, bireylerin deneyimlerine ve kazanılmış bilgilere dayalı hareket etmelerini sağlar. Temelinde bireylerin amaçlarına odaklanması, bu amaçları kontrol edebilmesi ve sorumluluk alabilmesi gibi unsurlar bulunmaktadır. Doğal ödül stratejileri, bireylerin davranışlarının doğal bir parçası olarak ödülleri ortaya çıkmasına odaklanırken, işin olumlu yönlerini deneyimlerken memnuniyet duymalarını sağlar. Bu stratejinin iki ana türü vardır: ilki, işin doğal bir ödül olarak algılanması için keyif verici aktivitelerin iş sürecine dahil edilmesidir; ikincisi ise, işin olumsuz yönlerinden uzaklaştırılarak olumlu yönlerinin öne çıkarılmasıdır (Houghton ve Christopher, 2002; Manz, 1992; Prussia vd., 1998; Uğurluoğlu, 2010).

2.2.5.1. İş Sürecindeki Ödüller

Çalışma ortamındaki günlük hayat faaliyetlerine, çalışanların ve görev alan kişilerin motivasyonunu artıracak ve performanslarını yükseltecek durumlar ve koşullar oluşturarak, yapılan işlerin pozitif yönlerini vurgulayan bir yaklaşım benimsenmektedir. Bu süreçte, iş sürecindeki ödüllerin uygulanması, bireylerin öz-liderlik yeteneklerinin desteklenmesine katkı sağlamaktadır. Doğal ödül stratejileri çerçevesinde, iş sürecindeki ödüllere bireylerin davranışlarını geliştirmeye yönelik öneriler şu şekilde ifade edilmektedir: Kişiler için iş ortamındaki yapılan işin daha etkileyici ve ilgi çekici hale getirilmesi için ortamlar oluşturulması; işin içerisinde bulunulduğunda, o iş ve görevlerin yapıldığı süreçte yer alan bireylere daha fazla motivasyon sağlayacak aktivitelerin planlanması; bireylerin bir işi tam anlamıyla yapmanın birden fazla yolu olduğu bilgisiyile, kendilerine uygun çalışma yöntemlerini belirlemeleri; iş yapma ve uygulama süreçlerinin gözden geçirilip güncellenmesi (Doğan ve Şahin, 2008; Manz, 1992).

2.2.5.2. Düşünce Yapısındaki Ödüller

Düşünce yapısındaki ödüllerin uygulanması sayesinde, bireylerin bakış açıları, yürütülen faaliyetlerin rahatsız edici yönlerinden ziyade daha ilgi çekici olan kısımlarına odaklandığında, kişiler işlerini daha istekli bir şekilde yapma ve görevlerini yerine getirme eğilimi göstermektedirler. Bu bağlamda, doğal ödül stratejileri kapsamında düşünce yapısındaki ödüller aracılığıyla bireylerin davranışlarını geliştirmeye yönelik öneriler şunlardır: Yapılmakta olan işte görev alan veya çalışan kişilere ilgi çekici ve mutluluk veren yanların belirlenmesi; çalışma sürecinde, fikirlerin yapılan işin olumlu ve güzel yönleri üzerinde yoğunlaşması; yapılan işin ilgi çekici ve hoş hissettiren yönlerinin, işin içinde bulunulan durumdan ayrı bir süreç olduğunun belirtilmesi; iş sürecindeki olumlu yönlerin düşünülerek motivasyon sağlanması ve performans artışının desteklenmesi; kısaca, bardağın yarısının dolu olduğu düşüncesinde hemfikir olunduğunu gösterir (Doğan ve Şahin, 2008; Manz, 1992).

2.2. 21. Yüzyıl Becerileri

İlk çağlardan günümüze kadar insan, yaşamını iyileştirmek için çaba sarf etmiş; karşılaştığı sorunlara çözümler üretmiş ve yaşam standartlarını yükseltmek amacıyla çevresini yeniden şekillendirmiştir. Teknolojik ürünler ve sanat eserleri gibi çıktılar üretmek yaratıcılığını sergilemiş, bu üretim sürecinde yaratıcı düşünme becerisinden faydalanmıştır (Keleşoğlu ve Kalaycı, 2017).

21. yüzyılda hızla ilerleyen bilimsel ve teknolojik gelişmeler, kültürlerarası etkileşimlerin artması, savaşlar ve doğal afetler gibi olaylar, bireylerin sosyal, ekonomik, politik ve kültürel alanlarda hızla değişen koşullara uyum sağlamalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu dinamik ortamda, bireylerin hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarında esneklik göstererek gelişmeleri ve yeniliklere hızla adapte olmaları giderek daha kritik bir gereklilik haline gelmiştir (Gürültü vd., 2020). Bu dönüşümden eğitim de etkilenmiş, özellikle eğitim teknolojileri ve öğretmenlerin mesleki yeterliliklerinde değişim yaşanmıştır. Öğretmen ve öğrenciler, değişimin en önemli aktörleri olarak öne çıkmış; öğretmen merkezli ve ezber dayalı eğitim modeli yerini, öğrencinin bilgiyi anlamlandırıp yaşamsal becerilere dönüştürdüğü, içsel motivasyonun desteklendiği bir sisteme bırakmıştır (Çevik ve Demirtaş, 2021; Göksün ve Kurt, 2017). Günümüzde, eğitimin hedefi yalnızca bilgi kazandırmak değil, öğrencilerin bilgiye ulaşma ve onu kullanma yollarını öğrenmelerini sağlamaktır (Kalemkuş, 2021). Sanayi toplumunda bilgi, mutlak doğrularla tanımlanırken, bilgi toplumunda bu anlayış, bilginin sorgulanabilirliği ve üretim kapasitesinin artırılması yönünde değişmiştir (Selvi, 2020). Harari'ye göre, günümüzde bilgiyi anlamlandırmak, yararlı bilgiyi seçmek ve bu bilgiyi hayatla ilişkilendirmek eğitimde asıl önemli unsurlar haline gelmiştir (Harari, 2018).

21. yüzyıl iş dünyasında bireylerin başarıya ulaşabilmeleri için yalnızca temel bilgi, beceri ve diplomalara sahip olmaları yeterli olmamakta; bunun yanında, "21. yüzyıl becerileri" olarak adlandırılan çeşitli yetkinlikleri de geliştirmeleri gerekmektedir. Bu beceriler, bireylerin hızlı değişen iş koşullarına uyum sağlamalarını, etkili iletişim kurmalarını, problem çözme yeteneklerini geliştirmelerini ve takım çalışmasında etkin rol almalarını sağlayarak iş dünyasında rekabet avantajı

kazandırmaktadır (Eryılmaz ve Uluyol, 2015). Özellikle bilgi toplumuna dönüşüm sürecinde, bireylere bu becerilerin kazandırılması her geçen gün daha kritik bir konu haline almıştır. Bu becerilerin neleri kapsamaları gerektiğine dair birçok çalışma yapılmaktadır (Seferoğlu, 2021). 1980'lerden itibaren eğitimde gereken adımları belirlemek üzere Avrupa Konseyi, OECD, Dünya Bankası ve Dünya Ekonomik Forumu gibi uluslararası kuruluşlar, iş dünyasının eğitimden beklentilerini vurgulayan raporlar yayınlamışlardır (Yalı, 2020).

Özgün, sorgulayıcı ve yenilikçi düşünme becerileri, hızla değişen toplum yapısı, çevresel dinamikler, ekonomik ve politik yapılar karşısında 21. yüzyılda daha da önem kazanmıştır. Bu dönüşüme uyum sağlayabilecek bireyler yetiştirebilmek amacıyla eğitimde gereken iyileştirmelerin uygulanması gerekmektedir (Yılmaz vd., 2016). Günümüzde bireylerin bilgiyi ezberlemek yerine hızlıca erişebilmesi, paylaşabilmesi ve etkili bir şekilde kullanabilmesi beklenmektedir (Hamarat, 2019). Teknolojiyle iç içe büyüyen 21. yüzyıl çocukları, toplumsal becerilerin de bu yönde evrilmesine yol açmıştır (Geçgel vd., 2020). 21. yüzyıl yöneticilerinin başarılı olabilmesi için esnek, girişimci, sorumluluk sahibi, liderlik niteliklerine sahip ve bilgi ile medya okuryazarlığında yetkin olmaları büyük önem taşır. Bu beceriler, yenilikçi düşünme ve öğrenme yetkinlikleri, yaşam ve mesleki beceriler ile bilgi ve medya okuryazarlığı becerileri gibi üç temel başlık altında toplanarak yöneticilerin karmaşık iş dünyasında etkin rol almasına katkı sağlar (Kasap, 2020).

21. yüzyılda toplumsal dinamiklerde ve mesleki yaşamda meydana gelen hızlı dönüşümler, bu sürece uyum sağlamamız gerektiğini göstermektedir. Bu uyumu yakalayabilmenin en etkili yöntemlerinden biri de eğitim sistemlerini çağın gereksinimlerine uygun şekilde güncelleme. Okullar, değişim ve gelişim için kritik alanlardır ve dünya koşullarındaki dönüşüm okullarda birçok alanda yeniliklerin uygulanmasına yol açmıştır (Göksün ve Kurt, 2017). Eğitim programları ülkemizde de en son 2018 yılında güncellenmiş, bilgiye dayalı eğitimden beceri ve yeterlilik odaklı bir yapıya geçilmiştir. Bu güncel programlar, öğrencilerin yalnızca bilgi birikimini artırmak yerine, öğrendiklerini anlamlandırarak günlük yaşamda kullanabilmelerini hedeflemektedir (Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, 2020).

21. yüzyılın hızla değişen dinamikleri, bireylerin bilgiye ulaşma, onu anlamlandırma ve etkili şekilde kullanma becerilerinin ön plana çıkmasını gerektirmektedir. Toplumsal, ekonomik ve teknolojik alandaki hızlı gelişmeler, bireylerin ve kurumların uyum yeteneğine duyulan ihtiyacı artırırken eğitim sistemleri bu ihtiyacı karşılamak üzere yeniden yapılandırılmaktadır. Bilgiyi ezberlemenin ötesine geçen, beceri geliştirmeye odaklanan eğitim anlayışı, bireylerin iş ve günlük yaşamda etkili çözümler üretebilmelerine destek olmaktadır. Ayrıca, iş dünyasının gereksinimlerine uygun olarak bireylerin yaratıcı, eleştirel düşünebilen ve teknolojiyi etkin kullanabilen kişiler olmaları beklenmektedir. Öğretmenlerin mesleki yeterlilikleri ve eğitim teknolojilerinin kullanımı bu dönüşümün önemli unsurlarından biridir. Bütüncül olarak değerlendirildiğinde, bireylerin eğitim sürecinde kazandıkları bilgi ve beceriler, sadece akademik başarı değil, aynı zamanda toplumsal gelişim için de vazgeçilmez bir unsurdur.

2.2.1. 21. Yüzyıl Becerileri Çerçevesi

Birçok ulusal ve uluslararası kurum, teknolojinin etkisiyle önem kazanan ve 21. yüzyıl becerileri olarak nitelendirilen bilgi ve yeteneklerin sınıflandırılmasına yönelik çalışmalar yapmış, farklı raporlar yayımlamıştır (Voogt ve Roblin, 2012). Bu raporlar, bireylerin modern iş ve toplum yaşamında ihtiyaç duyacakları becerileri tanımlamaya çalışmaktadır. Öne çıkan bazı raporlar ve bu becerileri ele alan kurumlar şunlardır:

- **OECD:** Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü, küresel beceri standartlarının belirlenmesi üzerine çalışmalar yapmaktadır.

- **AASL:** Amerikan Okul Kütüphanecileri Birliği, eğitimde bilgi okuryazarlığına yönelik becerileri vurgulamaktadır.

- **NRC:** Ulusal Araştırma Konseyi, bilimsel araştırmalarla desteklenen öğrenme ve gelişim becerileri üzerine odaklanmaktadır.

- **ISTE:** Uluslararası Eğitimde Teknolojiler Topluluğu, teknoloji kullanımıyla ilgili becerileri belirlemekte ve eğitimde dijital okuryazarlığı teşvik etmektedir.

•**AT21CS**: 21. Yüzyıl Becerilerinin Öğretilmesi ve Değerlendirilmesi Projesi, günümüz eğitiminde becerilerin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi yöntemlerine odaklanmaktadır.

•**NCREL**: Kuzey Merkez Bölgesel Eğitim Laboratuvarı, öğrenme süreçlerinde bireylerin ihtiyaç duyacağı temel becerilere yönelik araştırmalar yapmaktadır.

•**P21**: 21. Yüzyıl Becerileri için Ortaklık, eleştirel düşünme, iletişim, iş birliği ve yaratıcılığı temel alan becerilerin geliştirilmesi amacıyla çalışmaktadır.

Bu kuruluşlar, günümüz bireylerinin iş ve sosyal alanda başarıya ulaşabilmeleri için gerekli olan becerileri detaylandırarak eğitim politikalarına katkı sağlamaktadır (Voogt ve Roblin, 2012).

2.2.1.1. Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)

Kurucu ülkelerinin biri Türkiye olan OECD, küresel ölçekli kıyaslamalar gerçekleştirerek eğitim sistemleri üzerinde önemli etkilere sahip olan raporlar yayımlamaktadır (Anagün, 2011). OECD, 2005 yılında gerçekleştirdiği “DeSeCo” projesinde, bireylerin hayatın zorlu koşullarına uygun olabilmesi amacıyla üç ana yetkinliği belirlemiştir. İlk yetkinlik, bireylerin çevreleriyle etkili etkileşim kurabilmeleri için çeşitli araçları (teknolojik, dijital vb.) kullanabilme becerisidir. İkinci yetkinlik, birbirine giderek daha fazla bağlı hale gelen bir küresel ortamda başka bireylerle etkili ilişkiler kurabilme ve heterojen gruplar içinde iletişime açık olmayı içerir. Üçüncü yetkinlik ise, bireylerin kendi yaşamlarını yönetme sorumluluğu alabilmesi ve özerk hareket edebilmesidir (OECD, 2015). Daha sonra OECD tarafından başka bir raporda beceri, bilgi ile tutum ve değerler olarak 3 kategoride sınıflandırmıştır.

2.2.1.2. Amerikan Okul Kütüphanecileri Birliği (AASL)

AASL, okul kütüphaneciliği alanında çalışan profesyonellere ve kütüphane topluluklarına odaklanan bir kuruluştur. Üyeleri arasında 7000 kişiden fazla kütüphaneci barındıran kuruluş, ABD, Kanada ve dünya genelindeki okul

kütüphanecilerine destek sağlamaktadır. 2007 yılında yayımlanan "21. Yüzyıl Öğrencilerinin Standartları" başlıklı raporda birlik becerileri dört temel başlık altında ele almıştır

- Araştırmak, eleştirel düşünmek, bilgi edinmek
- Sonuçlar elde etmek, bilinçli tercihlerde bulunmak, yeni bilgiler üretmek
- Toplumun bireyleri olarak etik bir şekilde bilgi paylaşımında bulunmak.
- Bireysel ve estetik olgunluğu desteklemek (AASL, 2019).

2.2.1.3. Ulusal Araştırma Konseyi (NRC)

NRC tarafından çeşitli çalıştaylar 21. yüzyıl becerileri üzerine düzenlenmiştir. Bu kapsamda düzenlenen ilk çalıştay 2007 yılında gerçekleştirilmiş ve bu etkinlikte, 21. yüzyıl çalışma ve sosyal yaşamında ihtiyaç olan beceriler beş ana kategori altında toplanmıştır. Bu kategoriler; iletişim becerisi, uyum sağlama, problem çözme yeteneği, kendini yönetme ve geliştirme becerisi ile sistematik düşünme becerisidir. 21. Yüzyıl Becerilerinin Değerlendirilmesi Komitesi (2011), önceki toplantılarda tanımlanan beş beceriyi yeniden gözden geçirerek güncellemeler yapmıştır. Bu beceriler, bilişsel beceriler, kişilerarası beceriler ve içsel beceriler olarak üç ana grupta toplanmaktadır. Bilişsel beceriler, alışılmadık dışındaki problem çözme, eleştirel düşünme ve sistematik düşünme yeteneklerini kapsar. Kişilerarası beceriler, karmaşık iletişim becerileri, sosyal yetenekler, takım çalışması, kültürel duyarlılık ve çeşitlilikle başa çıkma becerilerini içermektedir. İçsel beceriler ise öz-yönetim, zaman yönetimi, öz-gelişim, öz-düzenleme ve uyum sağlama yeteneklerine odaklanır. Bu becerilerin güncellenmesi, 21. yüzyıl becerilerinin eğitimdeki kritik rolünü ortaya koymaktadır (National Research Council, 2011).

2.2.1.4. Uluslararası Eğitimde Teknolojiler Topluluğu (ISTE)

ISTE, dijital çağda eğitim süreçleri, öğretim yaklaşımları ve liderlik konularında kendini adanmış eğitimciler ve liderler için öncü bir topluluk oluşturmaktadır. Bu topluluk, dünya genelinde kabul gören ISTE Standartları'na

sahiptir. 1998 yılında geliştirilen ISTE Standartları 2007 yılında güncellenmiştir. En nihayetinde 2016 yılında, yeni teknolojilerin yaygınlaşması gibi çağın gereksinimlerine uyum sağlamak amacıyla yeniden yapılandırılmıştır. 2016 yılında belirlenen standartlar, 21. yüzyıla uygun olarak yedi temel ilkeye dayanmaktadır (ISTE, 2016).

ISTE tarafından belirlenen 21. yüzyıl becerileri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Yetkin öğrenen: Teknolojiyi etkin bir şekilde kullanan bireyler öğrenme sürecinde aktif bir rol üstlenirler bu bireyler yetkin öğrenen olarak adlandırılır.

Dijital vatandaş: Dijital ortamda var olmanın, eğitim almanın ve iş yapmanın haklarını, yükümlülüklerini ve imkanlarını kavrayan bireylerdir. Bu kişiler, güvenli, yasal ve etik yollarla hareket ederek dijital dünyada sorumlu birer vatandaş olmayı hedeflerler.

Bilgi oluşturma: Çeşitli dijital araçlar aracılığıyla yaratıcı eserler üreten ve hem kendileri hem de başkaları için anlamlı öğrenme deneyimleri yaratan eleştirel düşünen bireylerdir.

Yaratıcı tasarımcı: Tasarım aşamasında yenilikçi, işlevsel veya özgün çözümler üreten; problemleri tanımlayarak çözüme aşamalarında teknolojiden yararlanan bireylerdir.

Bilişimsel düşünme: Sorunları analiz etmek ve çözüm önerileri geliştirmek amacıyla teknolojinin sunduğu imkanları kullanarak yenilikçi stratejiler geliştirebilen bireylerdir.

Yaratıcı iletişimci: Dijital medyayı etkin bir şekilde kullanarak amaçlarına uygun bir iletişim tarzı benimseyen ve kendini özgün bir biçimde ifade edebilen bireylerdir.

Global işbirlikçi: Çeşitli perspektifler elde etmek için uluslararası ekiplerle birlikte çalışan ve öğrenme deneyimlerini zenginleştirmek amacıyla dijital araçlardan yararlanan bireylerdir (ISTE, 2016).

2.2.1.5. 21. Yüzyıl Becerilerinin Öğretilmesi ve Değerlendirilmesi Projesi (ATC21s)

Global çapta bilinen şirketler, öğretim ve öğrenimdeki başarının ölçülmesine yönelik yeni yöntemler ve teknolojiler araştırmak ve geliştirmek amacıyla toplanarak "ATC21s" projesini hayata geçirmiştir. Bu proje, 21. yüzyıl becerilerini tanımlamak ve bu becerilerin ölçülmesine dair yollar geliştirmek üzerine yoğunlaşmış ve bu becerileri dört ana başlık altında incelemiştir.

ATC21s'nin belirlediği beceriler aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

Düşünme yolları: Yaratıcılık, yenilikçilik, eleştirel düşünme, problem çözme, öğrenmeyi öğrenme ve bilişsel gelişim.

Çalışma yolları: İletişim, iş birliği ve ekip çalışması.

Çalışma araçları: Bilgi okuryazarlığı ve bilgi iletişim teknolojileri (BİT).

Dünyada yaşamak: Yerel ve kültürel vatandaşlık, yaşam, kariyer, kişisel ve sosyal sorumluluk ile kültürel farkındalık ve yeterlik becerileri (Griffin vd., 2012).

2.2.1.6. Kuzey Merkez Bölgesel Eğitim Laboratuvarı (NCREL)

NCREL, teknolojinin etkisiyle 2003 yılında gelişimi dikkate alarak 21. yüzyıl becerilerini dijital çağ okuryazarlığı, yaratıcı düşünme, yüksek verimlilik ve etkili iletişim olmak üzere dört ana grup altında sınıflandırmıştır. Bu gruplar, eğitimde teknolojinin entegrasyonunu ve dijital değişim süreçlerini kapsamaktadır. NCREL'in belirlediği bu çerçeveler, eğitim sistemlerinin modern ihtiyaçlara uygun şekilde yeniden yapılandırılmasına yönelik bir temel sunmaktadır.

Dijital çağ okuryazarlığı: Dijital çağ okuryazarlığı, bireylerin dijital ortamda etkili bir şekilde bilgiye erişim, değerlendirme, kullanım ve paylaşım yapabilme yeteneğidir. Bu beceri, günümüzde her bireyin dijital dünyada etkin bir şekilde yer alabilmesi için hayati öneme sahiptir.

Yaratıcı düşünme: Karmaşık ve belirsiz durumlarda etkili çözümler bulma ve yönetme yeteneğini içerirken, aynı zamanda meraklı bir tutum sergileme, yenilikçi fikirler geliştirme, gerektiğinde risk alabilme ve çeşitli düşünce yöntemlerini kullanabilme becerilerini de kapsar. Bu süreçte bireylerin, geleneksel yaklaşımların ötesine geçerek farklı bakış açılarıyla değerlendirme yapabilmesi ve esnek düşünme yeteneklerini kullanabilmesi beklenir. Yaratıcı düşünme, bireylerin hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarında karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmalarına yardımcı olan önemli bir yetkinliktir.

Yüksek verimlilik: öncelikleri belirleme ve bu öncelikler doğrultusunda istenen sonuçlara ulaşma yeteneğini içerirken, aynı zamanda etkili planlama yapabilme becerisini de kapsamaktadır. Bu süreçte, teknolojik araçların etkin kullanımıyla birlikte kaliteli ürünlerin üretilmesi hedeflenir. Yüksek verimlilik, bireylerin kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirerek, zaman ve çaba tasarrufu sağlamalarına olanak tanır. Bu bağlamda, bireylerin hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarında daha üretken ve etkili olmalarını sağlayan kritik bir yetkinliktir.

Etkili iletişim: ekip çalışmasına katılma ve ekip ruhunu benimsemenin yanı sıra, ekip üyeleriyle başarılı bir iş birliği geliştirmeyi de kapsar. Bu süreçte, bireylerin kişisel, toplumsal ve sosyal sorumluluk bilincini artırmaları önemlidir. Etkili iletişim, aynı zamanda karşılıklı diyaloglar kurarak anlamlı ve yapıcı etkileşimler sağlamayı da içerir. Bu yetenekler, bireylerin iletişim becerilerini güçlendirerek, sosyal ilişkilerini zenginleştirmelerine ve ortak hedeflere ulaşmalarına yardımcı olur. (NCREL, 2003).

2.2.1.7. Yüzyıl Becerileri için Ortaklık (P21)

P21 çerçevesi, dünya ve ülkeler genelinde erken öğrenimden başlayarak her öğrencinin ve bireyin 21. yüzyıl becerilerinin önemini anlamasını hedeflemektedir. Bu çerçeve, bireylerin iş hayatında, sosyal hayatta ve vatandaş olarak başarılı olmaları için ihtiyaç duydukları becerileri, bilgileri, uzmanlıkları ve destek sistemlerini tanımlamak amacıyla eğitimciler, eğitim uzmanları ve iş liderlerinden alınan geri bildirimlerle geliştirilmiştir. P21 çerçevesinde belirlenen tüm unsurlar, bireylerin 21. yüzyıla hazırlıklı olmalarını sağlamak için kritik bir rol oynamaktadır (P21, 2019).

P21'in öğrenme çerçevesi, iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, öğrenme çıktıları olarak adlandırılan kısımdır. İkinci bölüm ise destek sistemleriyle ilgilidir. P21'e göre bölümler aşağıdaki gibidir.

Temel konular ve 21. yüzyıl temaları; Bireylerin başarıları açısından hayati bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, temel alanlar arasında İngilizce, okuma ve dil sanatları, farklı dünya dilleri, sanat, matematik, ekonomi, bilim, coğrafya ve tarih bulunmaktadır. Bu konular, öğrencilere geniş bir bilgi tabanı kazandırarak, onların akademik ve profesyonel yaşamlarında etkili bir şekilde ilerlemelerine yardımcı olur. Eğitim sistemlerinin bu temel konulara odaklanması, bireylerin 21. yüzyıl becerilerini geliştirmesi için gerekli zemin sağlar. Bu becerilere hâkim olmak, bireylerin etkili bir şekilde öğrenme süreçlerine katılabilmeleri ve başarılı olmaları için gereklidir.

Yaratıcı ve yenilikçi beceriler: Günümüz dünyasında yaşam ve çalışma ortamlarının giderek karmaşıklaşmasıyla birlikte, bu ortamlara hazırlıklı olan bireyler ile olmayanlar arasında belirleyici bir rol oynamaktadır. Yaratıcılık ve yenilik ile birlikte bu beceriler sorgulayıcı düşünme ve problem çözmeyi içerir. Ayrıca, etkili iletişim ve iş birliği yetenekleri de bu becerilerin temel bileşenleridir. Bu yetkinlikler, bireylerin karmaşık sorunlara etkili çözümler üretebilmeleri ve iş ortamlarında başarılı bir şekilde etkileşimde bulunabilmeleri için büyük önem taşımaktadır.

Bilgi, medya ve teknoloji becerileri: Günümüz dünyasında bilgiye erişimin kolaylaşması, teknolojik araçlardaki hızlı değişim ve eşsiz iş birliği fırsatları, büyük bir önem taşımaktadır. Bireylerin, bu teknoloji ve medya odaklı ortamlarda başarılı

olabilmeleri için bilgi okuryazarlığı, medya okuryazarlığı ve bilgi, iletişim ve teknoloji okuryazarlığı gibi pratik ve eleştirel düşünme becerilerini göstermeleri beklenmektedir. Bu beceriler, bireylerin karmaşık bilgi ortamlarında etkili bir şekilde hareket edebilmelerini ve sürekli değişen dijital dünyaya uyum sağlamalarını sağlamaktadır.

Yaşam ve kariyer becerileri: Günümüz dünyasında öğrencilerinin karmaşık iş ve yaşam koşullarında etkili bir şekilde var olmaları için gerekli olan önemli yetkinliklerdir. P21'in tanımladığı temel yaşam ve kariyer becerileri arasında esneklik ve uyumluluk, inisiyatif alma ve kendini yönlendirme, sosyal ve kültürlerarası beceriler, verimlilik ve hesap verebilirlik ile liderlik ve sorumluluk gibi unsurlar bulunmaktadır. Bu becerilerin geliştirilmesi, öğrencilerin hem sosyal etkileşimlerde hem de profesyonel yaşamlarında başarılı olmalarını sağlayacak temel nitelikleri kazandırmaktadır (P21, 2019).

3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, nicel araştırma yaklaşımlarından biri olan ilişkisel tarama modeli benimsenmiştir. İlişkisel tarama modeli, belirli değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemeyi ve bu ilişkilerin doğasını anlamayı amaçlar (Karasar, 2011). Bu bağlamda, spor yöneticilerinin öz liderlik düzeyleri ile 21. yüzyıl becerileri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için çeşitli istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bu modeli kullanması, veri toplama sürecinin daha sistematik ve objektif bir şekilde yürütülmesini sağlamakta ve sonuçların güvenilirliğini artırmaktadır

3.2. Araştırmanın Katılımcıları

Araştırmaya 2023-2024 Eğitim öğretim yılında Balıkesir Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği Bölümünde öğrenim gören 309 öğrenci katılmıştır. Örneklem grubunun belirlenmesi amacıyla Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından oluşturulan örneklem büyüklüğü belirleme tablosu (Tablo 3.1) kullanılmıştır.

Tablo 3.1. Örneklem büyüklüğü tablosu.

| Evren Büyüklüğü | 0.03 örneklem hatası (d) | | | 0.05 örneklem hatası (d) | | | 0.10 örneklem hatası (d) | | |
|--------------------|--------------------------|------------------|------------------|--------------------------|------------------|------------------|--------------------------|------------------|------------------|
| | p=0.05 q=0.05 | p=0.08 q=0.02 | p=0.03 q=0.07 | p=0.05 q=0.05 | p=0.08 q=0.02 | p=0.03 q=0.07 | p=0.05 q=0.05 | p=0.08 q=0.02 | p=0.03 q=0.07 |
| 100 | 92 | 87 | 90 | 80 | 71 | 77 | 49 | 38 | 45 |
| 500 | 341 | 289 | 321 | 217 | 165 | 196 | 81 | 55 | 70 |
| 750 | 441 | 358 | 409 | 254 | 185 | 226 | 85 | 57 | 73 |
| 1.000 | 516 | 406 | 473 | 278 | 198 | 244 | 88 | 58 | 75 |
| 2.500 | 748 | 537 | 660 | 333 | 224 | 286 | 93 | 60 | 78 |
| 5000 | 880 | 601 | 760 | 357 | 234 | 303 | 94 | 61 | 79 |
| 10.000 | 964 | 639 | 823 | 370 | 240 | 313 | 95 | 61 | 80 |
| 25.000 | 1023 | 665 | 865 | 378 | 244 | 319 | 96 | 61 | 80 |
| 50.000 | 1045 | 674 | 881 | 381 | 245 | 321 | 96 | 61 | 81 |
| 100.000 | 1056 | 678 | 888 | 383 | 245 | 322 | 96 | 61 | 81 |
| 1.000.000 | 1066 | 682 | 896 | 384 | 246 | 323 | 96 | 61 | 81 |
| 100 milyon | 1067 | 683 | 896 | 384 | 245 | 323 | 96 | 61 | 81 |

Tablo 3.1 referans alınarak örneklem büyüklüğü belirlenmiştir. Balıkesir Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesinde toplam 1000'e yakın öğrenci olduğu öğrenci işleri tarafından doğrulanmaktadır. Bu doğrultuda 0.05 örneklem hatasına göre en az 278 öğrenciye ulaşılması gerekmektedir. Yapmış olduğumuz çalışmada toplam 309 öğrenciye ulaşılmıştır.

Tablo 3.2. Katılımcıların tanımlayıcı istatistikleri.

| Değişken | Kategori | n | % |
|-----------------|-----------------|------------|--------------|
| Cinsiyet | Erkek | 165 | 53.4 |
| | Kadın | 144 | 46.6 |
| Yaş | 18-20 | 123 | 39.8 |
| | 21-24 | 153 | 49.5 |
| | 25 ve Üzeri | 33 | 10.7 |
| Sınıf | 1.sınıf | 93 | 30.1 |
| | 2.sınıf | 87 | 28.2 |
| | 3.sınıf | 59 | 19.1 |
| | 4.sınıf | 70 | 22.7 |
| Toplam | | 309 | 100.0 |

Tablo 3.2. incelendiğinde katılımcılardan %53.4'ünün erkek, %46.6'sının kadın olduğu tespit edilmiştir. Yaş değişkeni incelendiğinde %39.8'i 18-20 yaş aralığında, %49.5'inin 21-24 yaş aralığında ve %10.7'sinin 25 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Son olarak sınıf değişkenini incelediğimizde; %30.1'inin 1.sınıfta, %28,2'sinin 2. Sınıfta, %19.1'inin 3.sınıfta, %22.7'sinin ise 4. Sınıfta eğitim gördüğü tespit edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama araçları olarak oluşturulan 3 soruluk demografik bilgi formu, Kendi Kendine Liderlik Ölçeği (Kısa Form) ve Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği kullanılmıştır.

Demografik bilgi formu: katılımcıların cinsiyet, yaş ve sınıf bilgilerini içeren 3 sorudan oluşan bir anketten oluşmaktadır.

Kendi Kendine Liderlik Ölçeği (Kısa Form): Houghton vd. (2012) tarafından geliştirile ve Şahin (2015) tarafından Türkçeye uyarlanıp geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılan “Kendi Kendine Liderlik Ölçeği-KKLÖ” kısa formu

kullanılmıştır. Ölçek toplam 9 maddeden oluşmakta olup, alınabilecek en düşük puan 9, en yüksek puan ise 45'tir. Ölçek, "1-Kesinlikle katılmıyorum" ve "5-Kesinlikle katılıyorum" aralığında bir derecelendirmeye sahip olan 5'li Likert tipi bir yapıya sahiptir. Ölçeğin 1, 4, ve 7. maddeleri "Davranışsal Farkındalık ve İrade" alt boyutunu, 2, 5 ve 8. maddeler "Görev Motivasyonu" alt boyutunu, 3, 6 ve 9. maddeler "Yapıcı Düşünce" alt boyutunu ölçmektedir. Ölçeğin Türkçe formunun faktör yapısının özgün formla tutarlılık gösterdiği, alt ölçeklerin iç tutarlılık katsayılarının 0.64 değerinden 0.87 değerine kadar değiştiği görülmüştür. Yapmış olduğumuz araştırmadan elde edilen verilerin iç tutarlık kat sayısı 0.91 olarak tespit edilmiştir.

Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği: Çevik ve Şentürk (2019) tarafından geliştirilen Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği, bilgi ve teknoloji okuryazarlığı, eleştirel düşünme ve problem çözme, girişimcilik ve inovasyon, sosyal sorumluluk ve liderlik ve kariyer bilinci olmak üzere beş alt boyuttan oluşan 41 maddelik bir ölçektir. Ölçekte yer alan maddeler, çeşitli 21. yüzyıl becerilerini ölçmek amacıyla farklı kategorilere ayrılmıştır. Buna göre, 1 ile 15 arasındaki maddeler bilgi ve teknoloji okuryazarlığı becerilerini; 16 ile 21 arasındaki maddeler eleştirel düşünme ve problem çözme becerilerini; 22 ile 31 arasındaki maddeler girişimcilik ve inovasyon becerilerini; 32 ile 35 arasındaki maddeler sosyal sorumluluk ve liderlik becerilerini; 36 ile 41 arasındaki maddeler ise kariyer bilinci becerilerini değerlendirmektedir. Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği'nde yer alan 16, 17, 18, 19, 20, 21 ve 35 numaralı maddeler ters kodlanmıştır. Bu maddeler 5'li Likert tipi cevap skalasında, "Kesinlikle Katılmıyorum" ile "Tamamen Katılıyorum" arasında derecelendirilmekte olup, ölçekten alınan yüksek puanlar bireyin 21. Yüzyıl becerilerinin yüksek olduğunu, düşük puanlar ise bu becerilerin yetersiz olduğunu gösterir. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizinde iç tutarlılık katsayısı, bilgi ve teknoloji okuryazarlığı için 0.84, eleştirel düşünme ve problem çözme için 0.79, girişimcilik ve inovasyon için 0.73, sosyal sorumluluk ve liderlik için 0.75, kariyer bilinci için 0.86 ve ölçeğin geneli için 0.86 olarak tespit edilmiştir. Yapmış olduğumuz araştırmadan elde edilen verilerin iç tutarlılık katsayısı bilgi ve teknoloji okuryazarlığı için 0.90, eleştirel düşünme ve problem çözme için 0.88, girişimcilik ve inovasyon için 0.88, sosyal sorumluluk ve liderlik için 0.31, kariyer bilinci için 0.82 ve ölçeğin geneli için 0.86 olarak tespit edilmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması

Gerekli izinlerin alınmasının ardından, tez çalışmasına katılmayı gönüllü olarak kabul eden katılımcılardan veriler, çevrimiçi platformlar ve yüz yüze toplanmıştır. Bu süreçte, katılımcılara çalışmanın amacı ve gizlilik ilkeleri detaylı bir şekilde açıklanmış, verilerin yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağı belirtilmiştir. Böylelikle, katılımcılar hem çevrimiçi hem de yüz yüze anketlere bilgilendirilmiş onayları doğrultusunda katılım göstermiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmaya katılan bireylerden toplanan veriler doğrultusunda analiz işlemi gerçekleştirilmiştir. Veriler ilk olarak SPSS27.0 programına aktarılarak normallik dağılımları incelenmiştir. Verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre karşılaştırma yapılacak 2 gruplu değişkenlerde Bağımsız Örneklem T Testi, 2'den fazla gruplu değişkenlerde Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. 21. Yüzyıl becerileri ile öz liderlik düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. İlişkili grupların yordanmasına ilişkin analizde ise Basit Doğrusal Regresyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon katsayısı Büyüköztürk, (2018) referans alınarak 0-30 arası zayıf, 30-70 arası orta, 70-100 arası yüksek olarak belirlenmiştir.

Tablo 3.3. Ölçeklerin toplam puan ve alt boyutlarına ait çarpıklık basıklık puanları.

| Ölçekler | Ölçek Toplam Puanları ve Alt Boyutlar | Çarpıklık (Skewness) | Basıklık (Kurtosis) |
|--|---------------------------------------|----------------------|---------------------|
| Çok Boyutlu 21.Yüzyıl Becerileri Ölçeği | Bilgi ve Teknoloji Okuryazarlığı | 0.049 | 0.119 |
| | Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme | -0.606 | -0.408 |
| | Girişimcilik ve İnovasyon | 0.224 | -0.515 |
| | Sosyal Sorumluluk ve Liderlik | -0.090 | 0.395 |
| | Kariyer Bilinci | -0.387 | -0.788 |
| | Toplam Puan | 0.334 | -0.417 |
| Kendi Kendine Liderlik Ölçeği | Davranışsal Farkındalık ve İrade | -0.535 | -0.294 |
| | Görev Motivasyonu | -0.129 | -0.713 |
| | Yapıcı Düşünce | -0.822 | 1.393 |
| | Toplam Puan | -0.416 | -0.061 |

Tablo 3.3 incelendiğinde ölçeklerin toplam puan ve alt boyutlarına ait çarpıklık ve basıklık değerlerine ait bilgiler verilmiştir. Ölçeklerin puanları doğrultusunda

parametrik dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Bu değerler +1,5 ve -1,5 arasında kontrol edilip değerlendirmeye alınmıştır (Tabachnick vd., 2007).

4. BULGULAR

Tablo 4.1. Ölçeklere ait betimsel istatistikler.

| Ölçekler | Boyutlar | Min. | Max. | \bar{X} | SS |
|--|------------------------------------|--------|--------|-----------|-------|
| Çok Boyutlu 21.Yüzyıl Becerileri Ölçeği | Bilgi ve Teknoloji Okuryazarlığı | 34.00 | 75.00 | 60.51 | 7.75 |
| | Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme | 6.00 | 30.00 | 20.20 | 6.20 |
| | Girişimcilik ve İnovasyon | 26.00 | 50.00 | 37.99 | 6.43 |
| | Sosyal Sorumluluk ve Liderlik | 8.00 | 20.00 | 14.98 | 2.29 |
| | Kariyer Bilinci | 18.00 | 30.00 | 25.75 | 3.38 |
| | Toplam Puan | 123.00 | 201.00 | 159.44 | 16.17 |
| Kendi Kendine Liderlik Ölçeği | Davranışsal Farkındalık ve İrade | 8.00 | 15.00 | 13.00 | 1.72 |
| | Görev Motivasyonu | 8.00 | 15.00 | 12.63 | 1.79 |
| | Yapıcı Düşünce | 6.00 | 15.00 | 12.57 | 1.91 |
| | Toplam Puan | 24.00 | 45.00 | 38.21 | 5.01 |

Tablo 4.1’de Çok Boyutlu 21.Yüzyıl Becerileri Ölçeği ve Kendi Kendine Liderlik Ölçeği toplam puan ortalaması ve alt boyutlarına ait betimsel istatistiklere yer verilmektedir. Buna göre; Çok Boyutlu 21.Yüzyıl Becerileri Ölçeğine ait ortalama puanlar, Bilgi ve Teknoloji Okuryazarlığı alt boyutunda (\bar{X} =60.51), Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme alt boyutunda (\bar{X} =20.20), Girişimcilik ve İnovasyon alt boyutunda (\bar{X} =37.99), Sosyal Sorumluluk ve Liderlik alt boyutunda (\bar{X} =14.98), Kariyer Bilinci alt boyutunda (\bar{X} =25.75) ve toplam puanında (\bar{X} =159.44) olarak, Kendi Kendine Liderlik Ölçeğinde ortalama puanlar Davranışsal Farkındalık ve İrade alt boyutunda (\bar{X} =13.00), Görev Motivasyonu alt boyutunda (\bar{X} =12.63), Yapıcı Düşünce alt boyutunda (\bar{X} =12.57) ve toplam puanında (\bar{X} =38.21) olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 4.2. Cinsiyet değişkenine göre ölçek puanlarının t testi ile karşılaştırılması.

| Ölçekler | Cinsiyet | n | \bar{X} | SS | sd | t | p |
|--|----------|-----|-----------|-------|-----|-------|------|
| Çok Boyutlu 21.Yüzyıl Becerileri Ölçeği | Erkek | 165 | 159.72 | 14.74 | 307 | 0.38 | 0.75 |
| | Kadın | 144 | 159.12 | 17.72 | | | |
| Kendi Kendine Liderlik Ölçeği | Erkek | 165 | 37.70 | 5.14 | 307 | -1.94 | 0.53 |
| | Kadın | 144 | 38.80 | 4.79 | | | |

** $p<0.05$

Tablo 4.2. incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre her iki ölçekte de kadın ve erkek katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir ($p>0.05$).

Tablo 4.3. Yaş değişkenine göre ölçek puanlarının ANOVA testi ile karşılaştırılması.

| | Yaş | n | \bar{X} | SS | F | p | Fark |
|--|------------------------------|-----|-----------|-------|--------|----------|------|
| Çok Boyutlu 21.Yüzyıl Becerileri Ölçeği | 18-20 ^a | 123 | 155.38 | 14.84 | 14.602 | <0.001** | c>a |
| | 21-24 ^b | 153 | 160.07 | 15.93 | | | c>b |
| | 25 yaş ve üzeri ^c | 33 | 171.67 | 15.91 | | | b>a |
| Kendi Kendine Liderlik Ölçeği | 18-20 ^a | 123 | 37.70 | 5.18 | 1.331 | 0.27 | - |
| | 21-24 ^b | 153 | 38.42 | 5.05 | | | |
| | 25 yaş ve üzeri ^c | 33 | 39.12 | 3.96 | | | |

** $p<0.01$

Tablo 4.3'e göre Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ile yaş değişkeni arasında yapılan analiz sonucunda anlamlı fark tespit edilmiştir ($p<0.05$). Kendi Kendine Liderlik Ölçeği ile yaş değişkeni arasında yapılan analiz sonucunda ise anlamlı fark tespit edilmemiştir ($p>0.05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğu tespit etmek amacıyla yapılan Post-hoc (Tukey) testi sonucuna göre 25 ve daha üstü yaşındaki bireylerin 21. Yüzyıl becerileri 21-24 yaş ve 18-20 yaş aralığında bireylere göre, 21-24 yaş aralığındaki bireylerin becerileri ise 18-20 yaş aralığındaki bireylere daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 4.4. Sınıf değişkenine göre ölçek puanlarının ANOVA testi ile karşılaştırılması.

| | Sınıf | n | \bar{X} | SS | F | p | Fark |
|--|----------------------|----|-----------|-------|-------|----------|------|
| Çok Boyutlu 21.Yüzyıl Becerileri Ölçeği | 1.sınıf ^a | 93 | 153.96 | 14.87 | 8.223 | <0.001** | d>a |
| | 2.sınıf ^b | 87 | 161.25 | 12.81 | | | d>c |
| | 3.sınıf ^c | 59 | 157.90 | 12.80 | | | b>a |
| | 4.sınıf ^d | 70 | 165.77 | 21.05 | | | |
| Kendi Kendine Liderlik Ölçeği | 1.sınıf ^a | 93 | 37.22 | 5.56 | 4.909 | <0.02* | b>c |
| | 2.sınıf ^b | 87 | 39.57 | 3.69 | | | b>a |
| | 3.sınıf ^c | 59 | 37.07 | 3.61 | | | |
| | 4.sınıf ^d | 70 | 38.80 | 6.12 | | | |

* $p<0.05$ ** $p<0.01$

Tablo 4.4. incelendiğinde spor yöneticisi adaylarının eğitim gördüğü sınıflarına göre her iki ölçekte de istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ($p<0.05$). Farkın hangi gruplardan kaynaklandığı tespit etmek yapılan Post-hoc (Tukey) testi sonucuna göre çok boyutlu 21.yüzyıl becerileri ölçeğinde; 4. sınıf öğrencileri 3. ve 2. sınıf öğrencilerinden, 2. sınıf öğrencileri 1. sınıf öğrencilerinden daha yüksek puan ortalamasına sahiptir. Kendi kendine liderlik ölçeğinde ise; 2. sınıf öğrencileri, 1. ve 3. sınıf öğrencilerinden daha yüksek ortalama puana sahiptirler.

Tablo 4.5. Çok boyutlu 21. yüzyıl becerileri ölçeği ile kendi kendine liderlik ölçeği arasındaki korelasyon analizi.

| | | Çok Boyutlu 21.Yüzyıl Becerileri Ölçeği | Kendi Kendine Liderlik Ölçeği |
|--|---|--|----------------------------------|
| Çok Boyutlu 21.Yüzyıl Becerileri Ölçeği | r | 1 | |
| | p | | |
| Kendi Kendine Liderlik Ölçeği | r | 0.668 | 1 |
| | p | <0.01** | |

** $p<0.01$

Tablo 4.5 incelendiğinde iki ölçek arasında yapılan ilişki analizi sonucuna göre ölçekler arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir ($r=0.668$, $p<0.05$).

Tablo 4.6. Spor yöneticisi adaylarının 21. yüzyıl becerilerinin öz liderlik düzeyleri tarafından yordanmasına ilişkin regresyon analizi.

| | B | Standart Hata (B) | β | t | p |
|----------------------------------|--------|-------------------|---------|--------|---------|
| Sabit | 76.970 | 5.288 | | 14.556 | <0.01** |
| Kendi Kendine Liderlik Ölçeği | 2.158 | 0.137 | 0.668 | 15.729 | <0.01** |

$R=0.668$, $R^2=0.45$
 $F=247.40$, $p<0.01$ **

Tablo 4.6 incelendiğinde öz liderlik düzeyleri toplam varyansın %45'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş beta katsayısı (β) ve t değeri incelendiğinde katılımcıların öz liderlik düzeyleri, 21.yüzyıl becerilerinin anlamlı pozitif yordayıcısı olduğu saptanmıştır ($\beta=0.668$; $t=15.729$; $p<0,01$).

5. TARTIŞMA

Araştırmamızın bu kısmı, spor yöneticisi adayları üzerinde gerçekleştirilen çalışmanın tartışma bölümünü kapsamaktadır. Bu bağlamda, 309 spor yöneticisi adayıyla yürütülen araştırmadan elde edilen sonuçlar dikkate alınmıştır. Bulgular, konuya ilişkin detaylı analizlerin ışığında ele alınmış olup, değerlendirmeler bilimsel bir çerçevede sunulmuştur.

Tablo 4.1 incelendiğinde, Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği ile Kendi Kendine Liderlik Ölçeği toplam puan ortalamaları ve alt boyutlarına ilişkin betimsel istatistikler görülmektedir. Bu kapsamda, Çok Boyutlu 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği alt boyutlarından Bilgi ve Teknoloji Okuryazarlığı için ortalama puan ($\bar{X} = 60.51$), Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme için ($\bar{X} = 20.20$), Girişimcilik ve İnovasyon için ($\bar{X} = 37.99$), Sosyal Sorumluluk ve Liderlik için ($\bar{X} = 14.98$), Kariyer Bilinci için ise ($\bar{X} = 25.75$) olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin toplam puan ortalaması ($\bar{X} = 159.44$) olarak belirlenmiştir. Diğer yandan, Kendi Kendine Liderlik Ölçeği alt boyutlarından Davranışsal Farkındalık ve İrade için ($\bar{X} = 13.00$), Görev Motivasyonu için ($\bar{X} = 12.63$), Yapıcı Düşünce için ($\bar{X} = 12.57$) ve toplam puan ortalaması için ($\bar{X} = 38.21$) olarak tespit edilmiştir.

Spor yöneticisi adaylarının cinsiyet değişkenine göre 21. yüzyıl becerilerinin kadın ve erkek katılımcılar arasında anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar H1 hipotezini doğrular nitelikte değildir. Kadın ve erkek spor yöneticisi adayları arasında 21. yüzyıl becerileri açısından anlamlı bir fark bulunmamasının arkasında çeşitli nedenler yatıyor olabilir. Öncelikle, kadın ve erkek adayların benzer eğitim süreçlerinden geçmiş olmaları ve aynı mesleki fırsatlara erişim sağlamaları, bu becerilerin cinsiyet farkı gözetmeksizin gelişmesine katkıda bulunmuş olabilir. Ayrıca, 21. yüzyıl becerilerinin iletişim, eleştirel düşünme, problem çözme ve teknoloji kullanımı gibi evrensel nitelikler içermesi, bu becerilerin cinsiyetten bağımsız olarak kazanılmasını destekleyebilir. Günümüzde toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda artan farkındalık ve değişen kültürel normlar da kadın ve erkek bireylerin

benzer düzeyde beceriler geliştirmesini sağlamış olabilir. Tüm bu faktörlerin bir arada değerlendirilmesi, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark tespit edilmemesinin nedenlerini açıklayabilir. Literatür incelendiğinde Uyar ve Çiçek (2021) tarafından yapılan farklı branşlardaki öğretmenlerin 21.yüzyıl becerileri isimli araştırmada cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark tespit edilmemiştir. Gürültü vd. (2020) tarafından yapılan başka bir araştırmada ise cinsiyete göre anlamlı fark göstermediği tespit etmişlerdir. Kozikoğlu ve Özcanlı (2020) tarafından yapılan araştırmada cinsiyete göre 21. yüzyıl becerinde farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Göksun (2016) yapmış olduğu çalışmada 21. yüzyıl becerilerinin cinsiyete göre farklılaştığını tespit etmiştir. Daha önce yapılan araştırmalar incelendiğinde çalışmaların geneli araştırmamızı destekler nitelikte olduğu görülmüştür.

Spor yöneticisi adaylarının öz liderlik düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda H2 hipotezi doğrulanmamaktadır. Spor yöneticisi adaylarının öz liderlik düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşmamasının temelinde birkaç faktör bulunabilir. Günümüzde öz liderlik, bireylerin kendi motivasyonlarını yönetme, hedef belirleme ve performanslarını artırma becerileriyle ilişkilendirilen bir kavramdır ve bu yetkinliklerin geliştirilmesi genellikle cinsiyetten bağımsızdır. Kadın ve erkek spor yöneticisi adaylarının benzer eğitim programlarına katılmaları, aynı liderlik yaklaşımlarına maruz kalmaları ve eşit fırsatlara sahip olmaları, bu duruma katkıda bulunmuş olabilir. Bunun yanı sıra, öz liderlik kişisel farkındalık ve öz disiplin gibi bireysel özelliklere dayandığından, cinsiyetin bu tür yetkinlikler üzerinde belirgin bir etkiye sahip olmaması doğaldır. Ayrıca, modern toplumsal ve kültürel değişimler, kadın ve erkeklerin liderlik becerilerini eşit bir şekilde geliştirmesine olanak sağlayarak bu farklılaşmanın önüne geçmiş olabilir. Dolayısıyla, öz liderlik düzeylerinin cinsiyete göre farklılık göstermemesi, bireysel gelişim süreçlerinin ve eğitim fırsatlarının eşit bir biçimde sunulmasıyla açıklanabilir. Literatür incelendiğinde Garipağaoğlu ve Güloğlu (2015) yapmış oldukları çalışmada cinsiyete göre öz liderlik düzeylerinde anlamlı fark olduğunu tespit etmişlerdir. Gayretli ve Çelik (2020) yapmış oldukları çalışmada cinsiyet değişkenine göre spor yöneticisi adaylarının öz liderlik düzeylerinde anlamlı farklılık olduğunu tespit etmişlerdir. Yavuz ve Ayan (2019) tarafından yapılan çalışmada katılımcıların öz liderlik düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı fark edilmiştir. Çakmak ve

Uğurluoğlu (2019) tarafından sağlık çalışanları üzerinde yapılan araştırmada cinsiyete göre öz liderlik düzeylerinin farklılaştığı tespit edilmiştir.

Spor yöneticisi adaylarının 21. yüzyıl becerileri yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Bu sonuçlar H3 hipotezini doğrular niteliktedir. Katılımcıların yaşları ilerledikçe 21. yüzyıl becerilerinde gelişim meydana gelmektedir. Buna göre bu becerilerdeki gelişim, genellikle deneyim ve birikimle ilişkilendirilebilir. Yaşla birlikte bireylerin iş hayatında edindikleri tecrübeler, problem çözme, eleştirel düşünme ve karar verme gibi becerilerde doğal bir olgunlaşmayı destekler. Ayrıca, teknolojinin ve dijital araçların yaygınlaşmasıyla birlikte, daha uzun süre iş dünyasında bulunan bireyler, bu araçları etkili kullanma konusunda daha fazla pratik yapma fırsatı bulabilir. Bunun yanı sıra, yaşla birlikte bireylerin mesleki ağları genişler ve iletişim becerileri daha fazla gelişir; bu da 21. yüzyıl becerilerinin önemli bir parçasını oluşturur. Olgunlaşma süreci, bireylerin öz farkındalık ve öz yönetim gibi yetkinliklerini de gclendirebilir. Daha genç bireylerde bu tür becerilerin gelişimi henüz başlangıç aşamasında olabilirken, daha ileri yaşlardaki bireylerde bu becerilerin iş hayatındaki deneyimlerle pekişmesi daha belirgin hale gelir. Dolayısıyla, yaş ilerledikçe 21. yüzyıl becerilerinde gözlenen bu gelişim hem bireysel hem de çevresel faktörlerin etkisiyle şekillenmektedir. Daha önce yapılmış çalışmaları incelediğimizde; Tunagr ve Aydın (2021) tarafından yapılan araştırmada Türkçe ğretmenleri üzerinde araştırma yapmış ve yaşa göre 21. yüzyıl becerilerinin farklılaştığını tespit etmişlerdir. Bekar ve ifti (2020) tarafından yapılan araştırmada yaşa göre katılımcıların 21. yüzyıl becerilerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Altunkaya ve elik (2021) yapmış olduğu çalışmada yaş değişkenine göre katılımcıların 21.yüzyıl becerilerinde anlamlı farklılık bulmamıştır. Güllü ve Akçay (2022) sınıf öğretmenleri üzerinde yaptıkları çalışmada yaş değişkenine göre 21.yüzyıl becerilerinde anlamlı farklılık tespit etmişlerdir. Tural (2023) yapmış olduğu çalışmada yaş değişkenine göre katılımcıların 21. yüzyıl becerileri arasında anlamlı fark tespit etmemişlerdir. Bariyyah (2021) yapmış olduğu çalışmada yaşa göre 21. yüzyıl becerilerinde anlamlı fark tespit etmiştir.

Spor yöneticisi adaylarının öz liderlik düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Buna göre H4 hipotezi doğrulanmamaktadır. Spor yöneticisi adaylarının öz liderlik düzeylerinin yaş değişkenine göre

farklılaşmamasının temel nedenleri arasında öz liderliğin yaşa bağlı olmaktan çok bireysel farkındalık, kişisel gelişim ve eğitim gibi faktörlere dayanması yer alabilir. Öz liderlik, bireyin kendi motivasyonunu ve davranışlarını yönetebilme kapasitesini ifade eder ve bu yetkinlik genellikle bireyin karakter özelliklerine, değerlerine ve öğrenme deneyimlerine bağlı olarak şekillenir. Yaş ilerledikçe bireylerin genel liderlik becerilerinde bir artış görülebilse de öz liderlik bireyin kendi inisiyatifiyle geliştirdiği bir beceri olduğundan yaşa bağlı bir farklılaşma göstermeyebilir. Bunun yanı sıra, çalışmanın katılımcı grubunun demografik yapısı ve mesleki deneyimleri de bu sonucu etkileyebilir. Örneğin, katılımcıların yaş aralığı dar bir skaladaysa veya öz liderlik becerilerini geliştirme konusunda benzer düzeyde fırsatlara sahip olmuşlarsa, yaş değişkeni anlamlı bir fark yaratmayabilir. Ayrıca, öz liderlik becerilerinin gelişimi, bireysel çaba ve öğrenme süreciyle daha doğrudan bağlantılı olduğundan, yaş faktörü bu bağlamda belirleyici bir rol oynamamış olabilir. Literatürde daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde; Gayretli ve Çelik (2020) yapmış oldukları çalışmada yaş değişkenine göre spor yöneticisi adaylarının öz liderlik düzeylerinde anlamlı farklılık olduğunu tespit etmişlerdir. Yavuz ve Ayan (2019) tarafından yapılan çalışmada katılımcıların öz liderlik düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Çakmak ve Uğurluoğlu (2019) tarafından sağlık çalışanları üzerinde yapılan araştırmada yaşa göre öz liderlik düzeylerinin farklılaştığı tespit edilmiştir. Ay (2017) tarafından yapılan çalışmada ise yöneticilerin yaşları ile öz liderlik düzeyleri arasında anlamlı fark tespit edilmiştir.

Spor yöneticisi adaylarının sınıf değişkenine göre 21. yüzyıl becerilerinde anlamlı fark tespit edilmiştir. H5 hipotezi bu sonuca göre doğrulanmaktadır. Farkın hangi gruplardan oluştuğunu tespit etmek amacıyla yapılan teste göre sınıf düzeyi arttıkça bireylerin 21.yüzyıl becerileri artmaktadır. Daha önce yaşa göre yapılan analiz sonucuyla aynı doğrultuda bir bulguya rastlanmaktadır. Spor yöneticisi adaylarının sınıf düzeyi arttıkça 21. yüzyıl becerilerindeki gelişimin temel nedenleri, eğitim süreci ve bireylerin bilgi birikiminde meydana gelen artışla ilişkilendirilebilir. Sınıf düzeyinin yükselmesi, bireylerin eğitim yaşamında daha ileri seviyelere ulaşması ve bu süreçte daha fazla teori, uygulama ve deneyim kazanması anlamına gelir. 21. yüzyıl becerileri, özellikle problem çözme, eleştirel düşünme, iş birliği ve teknoloji kullanımı gibi yetkinlikler, genellikle eğitim süreci boyunca yapılandırılarak geliştirilir. Daha üst sınıflarda öğrenim gören bireylerin bu tür becerilerle daha sık karşılaşması ve bunları

uygulama fırsatı bulması, gelişimlerini destekleyen önemli bir faktör olabilir. Ayrıca, sınıf düzeyi arttıkça bireylerin sorumluluk düzeyinin ve deneyim kazanma olanaklarının artması da bu becerilerin gelişmesine katkı sağlar. Daha ileri sınıflardaki öğrenciler, genellikle daha karmaşık projelerle uğraşır, takım çalışmalarında liderlik üstlenir ve iş hayatına hazırlık aşamasında daha fazla pratik yapma şansı elde eder. Bu durum, yaş değişkenine göre yapılan analizdeki bulgularla benzerlik göstermektedir, çünkü her iki durumda da bireylerin eğitim süreci ve deneyimleri, gelişim üzerinde belirgin bir etki yaratmaktadır. Eğitim seviyesinin ve sınıf düzeyinin artması, bireylerin 21. yüzyıl becerilerini daha etkin şekilde geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Bekar ve Çiftçi (2020) tarafından yapılan araştırmada sınıf değişkenine göre katılımcıların 21. yüzyıl becerilerinde anlamlı farklılık göstermediğini tespit edilmiştir. Tural (2023) yapmış olduğu çalışmada sınıf değişkenine göre katılımcıların 21. yüzyıl becerileri arasında anlamlı fark tespit etmemişlerdir. Karaoğlu (2024) tarafından yapılan araştırmada sınıf değişkenine göre sınıf öğretmeni adaylarında anlamlı fark tespit etmemiştir. Kaya (2020) tarafından yapılan araştırmada ise sınıf değişkeninde anlamlı fark tespit edilmiştir.

Spor yöneticisi adaylarının sınıf değişkenlerine göre öz liderlik düzeylerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuçlar H6 hipotezini doğrulamaktadır. Farkın hangi gruptan kaynaklandığı tespit etmek amacıyla yapılan analiz sonucuna göre 2. sınıf öğrencileri 1. Sınıf ve 3. Sınıf öğrencilerinden daha yüksek öz liderlik puanına sahiptirler. Öncelikle, 2. sınıf öğrencileri, üniversite hayatına uyum sağladıkları ilk yılın ardından daha özgüvenli bir duruma gelir ve akademik ile sosyal sorumluluklarını daha etkili bir şekilde yönetme becerisi kazanırlar. Bu süreç, bireylerin öz liderlik becerilerini geliştirmeleri için önemli bir fırsat sunar. 1. sınıf öğrencileri, henüz üniversite ortamına ve yeni sorumluluklarına adapte olmaya çalıştıkları bir geçiş döneminde olduklarından, öz liderlik düzeylerinde daha düşük puanlar gözlenebilir. 3. sınıf öğrencileri ise artan ders yükü, staj zorunlulukları veya kariyer planlama gibi farklı sorumluluklarla karşılaşabilir. Bu durum, öz liderlik becerilerinin belirli alanlarda etkili olmasını sağlasa da genel bir yorgunluk veya stres nedeniyle puanlarının 2. sınıf öğrencilerinden düşük görünmesine yol açabilir. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde; Gayretli ve Çelik (2020) yapmış oldukları çalışmada sınıf değişkenine göre spor yöneticisi adaylarının öz liderlik düzeylerinde anlamlı farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Öztürk Karataş ve Düz (2018)

tarafından yapılan çalışmada sınıf değişkenine göre öz liderlik düzeylerinin farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Uysal (2021) yapmış olduğu çalışmada spor bilimleri fakültesi öğrencilerinin öz liderlik düzeylerini incelemiş genel olarak anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiştir.

Spor yöneticisi adaylarının öz liderlik düzeyleri ile 21. yüzyıl becerileri arasında yapılan ilişki analizi sonucuna göre orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bireylerin öz liderlik düzeyleri arttıkça 21. Yüzyıl becerileri aynı doğrultuda artış göstermektedir. Bu doğrultuda H7 hipotezi doğrulanmaktadır. Bunun temelinde iki kavramın birbirini tamamlayan niteliklere sahip olması yatmaktadır. Öz liderlik, bireyin kendi motivasyonunu yönetme, hedef belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirme yetkinliğiyle doğrudan ilişkilidir. Bu yetkinlikler, 21. yüzyıl becerilerinin temel bileşenleri olan problem çözme, eleştirel düşünme, öz yönetim ve teknolojiyi etkin kullanma gibi becerilerin geliştirilmesini destekler. Öz liderlik düzeyi yüksek bireyler, genellikle kendi öğrenme süreçlerini yönetme ve gelişim alanlarını fark etme konusunda daha başarılıdır. Ayrıca, öz liderlik düzeyleri arttıkça bireylerin karşılaştıkları zorlukları aşmak için daha etkili stratejiler kullanmaları, bu becerilerin daha hızlı ve verimli bir şekilde gelişmesine katkıda bulunabilir. Bu ilişki aynı zamanda, öz liderliğin bireyin kendine olan güvenini artırarak takım çalışmalarında daha etkin olmasını ve iletişim becerilerini güçlendirmesini sağlar. Dolayısıyla, öz liderlik düzeylerinin artışı, bireylerin hem kişisel hem de mesleki becerilerini geliştirmelerine katkıda bulunarak 21. yüzyıl becerileriyle doğrudan bağlantılı bir ilerlemeyi mümkün kılar.

Tablo 4.6'daki bulgular, öz liderlik düzeylerinin 21. yüzyıl becerilerini anlamlı bir şekilde yordadığını ve bu iki değişken arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Toplam varyansın %45'inin öz liderlik düzeyleri tarafından açıklanması, bireylerin öz liderlik becerilerinin 21. yüzyıl becerileri üzerinde oldukça etkili bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Bu oran, öz liderliğin bireylerin modern beceriler geliştirme süreçlerinde kritik bir rol oynadığını vurgular. Standardize edilmiş beta katsayısının ($\beta = 0.668$) oldukça yüksek bir değer olması, öz liderlik düzeylerinde meydana gelen bir birimlik artışın, 21. yüzyıl becerilerinde önemli bir artışla sonuçlandığını ifade eder. Bu güçlü pozitif yönlü ilişki, bireylerin öz liderlik kapasitelerini geliştirmelerinin 21. yüzyıl becerilerinin etkin bir şekilde kazanılmasına

doğrudan katkı sağladığını göstermektedir. T değerinin ($t = 15.729$) oldukça yüksek olması ve p değerinin 0.01'den küçük olması, bu ilişkinin istatistiksel olarak son derece anlamlı olduğunu doğrular. H8 hipotezini doğrulayan bu sonuçlar, öz liderlik becerilerinin bireylerin mesleki ve kişisel gelişiminde ne kadar belirleyici olduğunu ortaya koyar. Öz liderlik düzeylerinin yüksek olması, bireylerin kendi potansiyellerini keşfetmeleri, hedef belirleme, strateji geliştirme ve uygulama gibi süreçlerde daha etkili olmalarını sağlar. Bu süreçler, doğrudan 21. yüzyıl becerilerinin geliştirilmesine katkı sunar. Bu nedenle, eğitim ve kariyer gelişimi programlarında öz liderliğin teşvik edilmesi, bireylerin 21. yüzyılın gerektirdiği becerileri daha etkili bir şekilde kazanmalarına yardımcı olabilir. Bu bulgular, öz liderliğin bireysel başarının yanı sıra, iş dünyasında ve eğitimde modern becerilerin geliştirilmesi için bir temel teşkil ettiğini göstermektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç olarak, spor yöneticisi adaylarının 21. yüzyıl becerileri ve öz liderlik düzeyleri üzerinde yapılan analizler, bu becerilerin çeşitli değişkenlere göre farklılaşma durumlarını ve birbirleriyle olan ilişkilerini ortaya koymuştur. Araştırma bulguları, cinsiyet değişkenine göre 21. yüzyıl becerileri ve öz liderlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Bu durum, kadın ve erkek bireylerin benzer eğitim süreçlerinden geçmeleri ve eşit fırsatlara erişim sağlamalarıyla açıklanabilir. Ayrıca, bu becerilerin evrensel nitelik taşıması, cinsiyete dayalı farklılıkların önüne geçmektedir. Yaş değişkenine göre yapılan analizler, 21. yüzyıl becerilerinin yaşla birlikte anlamlı bir artış gösterdiğini ancak öz liderlik düzeylerinin bu değişkene göre farklılaşmadığını ortaya koymaktadır. Bu durum, 21. yüzyıl becerilerinin iş deneyimi ve olgunlaşma ile güçlenmesi, öz liderlik düzeylerinin ise bireysel farkındalık ve kişisel gelişimle şekillenmesinden kaynaklanabilir. Sınıf düzeyine göre yapılan değerlendirmeler, hem 21. yüzyıl becerilerinde hem de öz liderlik düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Özellikle, eğitim seviyesi arttıkça bu becerilerin gelişimi desteklenmektedir.

Bireylerin öz liderlik düzeyleri ile 21. yüzyıl becerileri arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öz liderlik düzeyi yüksek olan bireylerin, 21. yüzyıl becerilerini daha etkin bir şekilde geliştirdiği tespit edilmiştir. Özellikle öz liderliğin, bireylerin kendi öğrenme süreçlerini yönetme, hedef belirleme ve strateji geliştirme gibi alanlarda gelişimlerini desteklediği gözlemlenmiştir. Ayrıca, öz liderlik becerilerinin, bireylerin problem çözme, eleştirel düşünme ve yaratıcı yaklaşımlar sergileme gibi yetkinliklerini artırdığı da belirtilmelidir.

Araştırma bulguları, öz liderlik düzeylerinin 21. yüzyıl becerilerinin kazanılmasında kritik bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Bu durum, bireylerin öz farkındalıklarını geliştirerek hem kişisel hem de profesyonel hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır. Öz liderlik sayesinde bireyler, karmaşık sorunlarla başa çıkabilmekte ve takım çalışmasında daha etkin roller üstlenebilmektedir. Bu

bağlamda, öz liderlik, yalnızca bireysel gelişimi değil, aynı zamanda organizasyonel performansı da olumlu yönde etkileyebilecek bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Bu doğrultuda, spor yöneticisi adaylarının eğitim süreçlerinde öz liderlik becerilerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalara öncelik verilmesi, 21. yüzyıl becerilerinin daha etkin bir şekilde kazandırılmasını destekleyebilir. Eğitim programlarında, öz liderliği güçlendirmeye yönelik uygulamalı etkinlikler, mentorluk fırsatları ve kişisel gelişim atölyeleri gibi yöntemlerin yer alması, bireylerin hem kişisel hem de mesleki alandaki yeterliliklerini artıracaktır. Böylece, spor yöneticisi adaylarının, modern iş dünyasının gerekliliklerine daha iyi uyum sağlayabilecek donanımlı bireyler olarak yetişmesi mümkün olacaktır.

KAYNAKLAR

AASL, (2019). *About AASL / American Association of School Librarians (AASL)*. <https://www.ala.org/aasl/about>

Afridi, F. E. A. (2021). Reconceptualising Self-leadership and Management Style within the Organization. *Revista Científica del Amazonas*, 4(7), 53-60.

Altunkaya, H., & Çelik, M. E. (2021). Türkçeyi yabancı dil olarak öğretenlerin 21. Yüzyıl becerileri yeterlikleri. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 25(3), 813-826.

Alves, J. C., Lovelace, K. J., Manz, C. C., Matsypura, D., Toyasaki, F., & Ke, K. (2006). A cross-cultural perspective of self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 338-359.

Anagün, Ş. S. (2011). PISA 2006 sonuçlarına göre öğretme-öğrenme süreci değişkenlerinin öğrencilerin fen okuryazarlıklarına etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 36(162).

Anderson, J. S., & Prussia, G. E. (1997). The self-leadership questionnaire: Preliminary assessment of construct validity. *Journal of Leadership Studies*, 4(2), 119-143.

Andrew, B. ve Kazan, A. L. (2013). *Self-leadership: how to become a more successful, efficient, and effective leader from the inside out*. McGraw-Hill Publication

Arun, K. (2008). *Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi*. (Tez no: 241759). (Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı). Ulusal Tez Merkezi.

Aslan, Ş., & Özata, M. (2011). Sağlık çalışanlarında hizmetkâr liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea hizmetkâr liderlik ölçeklerinin geçerlik ve güvenirlik araştırması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 18(1), 139-154.

Ay, G. (2017). Yönetici ve yönetici asistanlarının öz liderlik düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of International Social Research*, 10(52).

Aydın, E. Ö. (2009). *Dönüştürücü liderlik ve toplumsal cinsiyet rolleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Tez no: 249317), (Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı), Ulusal Tez Merkezi.

Ayhan, Ö. (2012). *Kız teknik ve meslek liselerindeki yöneticilerin etkin liderlik özelliklerinin araştırılması-Kocaeli ili örneği*. (Tez no: 326167). (Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı). Ulusal Tez Merkezi.

Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama*. (Tez no: 320153), (Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı), Ulusal Tez Merkezi.

Bakar, M. H. D., & Çiftçi, B. (2020). Sosyal bilgiler öğretmen adaylarının 21. yüzyıl becerileri yeterlilik algılarının incelenmesi:(Nevşehir ili örneği). *Kapadokya Eğitim Dergisi*, 1(2), 44-61.

Bariyyah, K. (2021). Problem solving skills: essential skills challenges for the 21st century graduates. *Jurnal EDUCATIO: Jurnal Pendidikan Indonesia*, 7(1), 71-80.

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

Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı (24th ed.)*. Pegem Akademi.

Cantimur, D. (2021). *Üniversite öğrencilerinde psikolojik dayanıklılık ve öz liderlik becerileri üzerinde bilinçli farkındalığın rolü*. (Tez no: 668750). (Yüksek Lisans Tezi, Üsküdar Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü). Ulusal Tez Merkezi.

Cevik, M. (2019). Multidimensional 21st Century Skills Scale: Validity and Reliability Study. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 14(1), 11-28.

Çakmak, C., & Uğurluoğlu, Ö. (2019). Sağlık çalışanlarının öz liderlik düzeylerinin sosyo-demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3), 219-231.

Çelik, B. (2006). *Özel ve Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Eğitim Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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

Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde yeni yönelimler bağlamında lider yöneticilik*. (Tez no: 263909), (Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı), Ulusal Tez Merkezi.

Doğan, S., & Şahin, F. (2008). Kendi kendine liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1).

Duran, O.A. (2022). *Kendi kendine liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide öz yeterliliğin aracı rolü*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Durukan, G. (2013). *Liderlik Yaklaşımları Algısının İşe İlişkin Duygusal İyilik Durumu Üzerine Etkisi*. (Tez no: 345073), (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı), Ulusal Tez Merkezi.

Duyan, E. C. (2012). *Hizmetkâr liderlik: çalışan iyilik hali ve çalışma yaşamının kalitesi ile ilişkileri üzerine bir araştırma*. (Tez no: 328674), (Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı), Ulusal Tez Merkezi.

Efil, İ. (1996). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları.

Erçetin, Ş.Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Nobel Yayım Dağıtım.

Eryılmaz, S., & Uluyol, Ç. (2015). 21. yüzyıl becerileri ışığında fatih projesi değerlendirmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(2).

Garipağaoğlu, B. Ç., & Güloğlu, B. (2015). Öğretmen adaylarında öz liderlik becerilerinin yordayıcısı olarak öğrenilmiş güçlülük ve denetim odağı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 147-161.

Gayretli, Z., & Çelik, A. (2019). Spor yöneticiliği bölümünde öğrenim gören spor yöneticisi adaylarının öz liderlik davranışlarının incelenmesi. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 15(1), 18-30.

Geçgel, H., Kana, F., Vatansever, Y. Y., & Çalık, F. (2020). Türkçe öğretmeni adaylarının çok boyutlu 21. Yüzyıl becerilerinin belirlenmesi. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim (TEKE) Dergisi*, 9(4), 1646-1669.

Gelatt, J.P. (2002). Leadership”, Mann, C.J. & Götz, K. (Ed), *The development of management theory and practice in the United States*. Pearson Custom Publishing.

Göksün, D. O. (2016). *Öğretmen adaylarının 21. yy. öğrenen becerileri ve 21. yy. öğreten becerileri arasındaki ilişki*. (Tez no: 425506). (Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü / Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı). Ulusal Tez Merkezi.

Göksün, D. O., & Kurt, A. A. (2017). Öğretmen adaylarının 21. yy. öğrenen becerileri kullanımları ve 21. yy. öğreten becerileri kullanımları arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 42(190).

Griffin, P., Care, E., & McGaw, B. (2011). The changing role of education and schools. In *Assessment and teaching of 21st century skills* (pp. 1-15). Dordrecht: Springer Netherlands.

Güllü, H., & Akçay, A. O. (2022). Sınıf öğretmenlerinin 21. Yüzyıl becerileri ile fetemm farkındalıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uşak üniversitesi sosyal bilimler dergisi*, 15(1), 1-15.

Gün, İ., & Aslan, Ö. (2018). Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik. *Journal of Health and Nursing Management*, 5(3), 217-226.

Güney, S. (1997). Yönetici ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral, *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu-5-6 Haziran*, İstanbul: Deniz Harp Okulu.

Gürültü, E., Aslan, M., & Alcı, B. (2020). Ortaöğretim öğretmenlerinin 21. yüzyıl becerileri kullanım yeterlikleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(4), 780-798.

Gürültü, E., Aslan, M., & Alcı, B. (2020). Secondary school teachers' competencies in the use of 21st century skills. *Hacettepe University Journal of Education*, 35(4), 780-798.

Hamarat, E. (2019). *21. yüzyıl becerileri odağında Türkiye'nin eğitim politikaları*. Seta Yayıncılık.

Harari, Y. N. (2018). What kids need to learn to succeed in 2050. *Article Disponible Sur Internet*, 10.

Hayıroğlu, S. (2011). *Kamu kurumlarında liderlik tarzları ve lider etkinliği üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi.

Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial psychology*, 17(8), 672-691.

Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial psychology*, 17(8), 672-691.

Houghton, J. D., & Yoho, S. K. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: when should self-leadership be encouraged?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 65-83.

Houghton, J. D., Carnes, A., & Ellison, C. N. (2014). A cross-cultural examination of self-leadership: Testing for measurement invariance across four cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 414-430.

Houghton, J. D., Dawley, D., & DiLiello, T. C. (2012). The abbreviated self-leadership questionnaire (aslq): a more concise measure of selfleadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 216 – 232.

Howel, J.P. ve Costley, D.L. (2006), *Understanding Behaviors for Effective Leadership (2.ed.)*. Pearson Prentice Hall.

ISTE. (2016). *ISTE Standarts for Students*. <https://www.iste.org/iste-standards>

Kalemkuş, J. (2021). Fen bilimleri dersi öğretim programı kazanımlarının 21. yüzyıl becerileri açısından incelenmesi. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 11(1), 63-87.

Karasar, N. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Nobel Yayınları.

Karaoğlu, R. (2024). *Sınıf öğretmeni adaylarının 21.yüzyıl becerileri ile Türkçe dersi öğretim programı algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Tez no: 889508), (Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Eğitim Programları ve Öğretimi Ana Bilim Dalı), Ulusal Tez Merkezi.

Kasap, M. (2020). 21. yüzyıl yönetici yeteneklerinin belirlenmesine yönelik bir çalışma; İstanbul ve Bursa örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(3), 1037-1052.

Kaya, A. (2020). *Sınıf öğretmeni adaylarının 21. yüzyıl becerileri kapsamında girişimcilik becerilerinin incelenmesi*. (Tez no: 643082), (Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi / Lisansüstü Eğitim Enstitüsü / Temel Eğitim Ana Bilim Dalı / Sınıf Eğitimi Bilim Dalı), Ulusal Tez Merkezi.

Keleşoğlu, S., & Kalaycı, N. (2017). Dördüncü sanayi devriminin eşliğinde yaratıcılık, inovasyon ve eğitim ilişkisi. *Yaratıcı Drama Dergisi*, 12(1), 69-86.

Khan, S. R. (2015). The Merits of Self-Leadership. *Business Ethics Journal Review*, 3(1), 1-7.

Kozikoğlu, İ., & Özcanlı, N. (2020). Öğretmenlerin 21. Yüzyıl öğreten becerileri ile mesleğe adanmışlıkları arasındaki ilişki. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 9(1), 270-290.

Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management review*, 11(3), 585-600.

Manz, C. C. (1992). Self-leadership... the heart of empowerment. *The Journal for Quality and Participation*, 15(4), 80.

Manz, C. C., & Neck, C. P. (1991). Inner leadership: creating productive thought patterns. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 87-95.

Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management review*, 5(3), 361-367.

Manz, C. C., & Sims, H. P. (1990). *Superleadership: Leading others to lead themselves*. Berkley Trade.

Manz, C.C. ve Jr Sims, H.P. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4): 18-35.

National Research Council. (2011). *Assessing 21st Century Skills: Summary of a Workshop*. The National Academies Press.

NCREL. (2003). *enGauge® 21st Century Skills: Literacy in the Digital Age*.

Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of managerial psychology*, 21(4), 270-295.

Neck, C. P., & Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of organizational behavior*, 17(5), 445-467.

Norris, S. E. (2008). An examination of self-leadership. *Emerging leadership journeys*, 1(2), 43-61.

Northouse, P. G. (2014). *Liderlik Kuram ve Uygulamalar*. Çev.: Cengiz Şimşek, Sürat Üniversite Yayınları.

OECD, (2015). *The Definition and Selection of Key Competencies*. <https://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf>

Öztekin, A. (1996). Yönetim ve liderlik. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 183-194.

Öztürk Karataş, E., & Düz, S., (2018). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Liderlik Yönelimleri ve Öz Güven Davranışlarının İncelenmesi*. 3. Uluslararası Avrasya Spor, Eğitim ve Toplum Kongresi (pp.100). Mardin, Türkiye.

P21. (2019). *Framework for 21st Century Learning Definitions*. http://static.battelleforkids.org/documents/p21/P21_Framework_DefinitionsBFK.pdf

Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2011). Leadership centrality and corporate social ir-responsibility (CSIR): The potential ameliorating effects of self and shared leadership on CSIR. *Journal of Business Ethics*, 102, 563-579.

Pearce, C.I. ve Manz, C.C. (2005), “The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self and Shared Leadership in Knowledge Work”, *Organizational Dynamics*, 34(2): 130-140.

Proios, I., Fotiadou, E., Doganis, G., Batsiou, S., & Proios, M. (2020). Influence of self-leadership strategies on the beliefs of General Self-efficacy. *The Journal of Social Sciences Research*, 6(5), 531-535.

Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(5), 523-538.

Robbins, L. (2001). Self-observation in teaching: What to look for. *Business Communication Quarterly*, 64(1), 19-37.

Seferoğlu, S. S. (2021). Bir 21. yüzyıl becerisi olarak kodlamının önemi ve eğitimdeki yeri. *Hürriyet Gazetesi Eğitim Haberleri Konuk Yazar Köşesi*, 22, 2021.

Selvi, G. (2020). *Sınıf öğretmenlerinin etkileşimli tahta kullanımına yönelik öz-yeterlik algı düzeylerinin belirlenmesi: Fatih Projesi örneği*. (Tez no: 640953). (Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü / Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı). Ulusal Tez Merkezi.

Senge, P. M. (2014). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. Crown Currency.

Serinkan, C. (2012). *Liderlik ve motivasyonda güncel konular*. C. Serinkan içinde, liderlik ve motivasyon geleneksel ve güncel yaklaşımlar (3. Baskı). Nobel Yayın.

Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: a survey of the literature*, Free Press.

Stoner, J.A.F. ve Freeman, R.E. (1989), *Management (4. ed.)*. Prentice Hall.

Şahin, F. (2015). Kendi kendine liderlik ölçeği kısa formunun benzeşim, ayrışım ve yordayıcı geçerliliği. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 91-104.

Şoray, B. (2010). *Liderlik tarzının çalışanların hizmet kalitesine bağlılıklarına olan etkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma*. (Tez no: 280528), (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı), Ulusal Tez Merkezi.

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics (Vol. 5)*. MA: Pearson.

Tabak, A., Sigri, Ü., & Türköz, T. (2013). Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması. *Bilig*, 67, 213.

Tabak, A., Sigri, Ü., & Türköz, T. (2013). Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması. *Bilig*, 67, 213.

Tabak, A., Türköz, T., & Basim, H. N. (2011). Çalışanların öz liderlik algılamalarının izlenim yönetimi taktikleri kullanımına etkisi: Savunma Sanayinde bir araştırma. *METU Studies in Development*, 38(1), 21.

Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı. (2020). *Öğretim programlarını değerlendirme raporu*. https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2020_08/24113242_ogretimprogramlari_dr.pdf

Tekin, Y. (2007). *Modern bir liderlik yaklaşımı vizyoner liderlik: Antalya'da faaliyette bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma*. (Tez no: 211018), (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Ulusal Tez Merkezi.

Tunagür, M., & Aydın, E. (2021). Türkçe öğretmenlerinin 21. yüzyıl becerilerini kullanım yeterlikleri. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 10(4), 1562-1580.

Tutal, Ö. (2023). Öğretmen adaylarının 21. yüzyıl becerileri ile eğitim felsefesi eğilimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Journal of Sustainable Education Studies*, 4(4), 261-276.

Uğurluoğlu, Ö., & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.

Uyar, A., & Çiçek, B. (2021). Farklı branşlardaki öğretmenlerin 21. yüzyıl becerileri. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (9), 1-11.

Uysal, S. (2020). *Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin öz liderlik özelliklerinin sosyal girişimcilik eğilimlerine olan etkisi: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi örneği*. (Tez no: 707984), (Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı), Ulusal Tez Merkezi.

Uzun, E. (2008). *Özel ve Devlet Okulu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Karşılaştırılması*. (Tez no: 220420), (Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi), Ulusal Tez Merkezi.

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.

Yalı, S. (2021). 21. yüzyıl becerileri perspektifinden tarih eğitiminin yönü. *İnsan ve İnsan*, 8(27), 209-233.

Yavuz, E., & Ayan, B. (2019). Kamu örgütlerinde öz liderlik düzeyinin belirlenmesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 10(17), 1002-1029.

Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2014). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Detay Yayıncılık.

Yıldırım, B. N. (2012). *Liderlik özellikleri ve liderlik tarzlarının duygusal zekâ perspektifinden incelenmesi*. (Tez no: 320094), (Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Ulusal Tez Merkezi.

Yılmaz, E., Çalışkan, M., & Sulak, S. A. (2016). *21. yüzyıl becerileri kapsamında dönüşen okul paradigması*. Çizgi Kitabevi.

Yukl, G. (2002), *Leadership in organization (5. ed.)*. Prentice-Hall International, Inc.

ÖZGEÇMİŞ

| Kişisel Bilgiler: | |
|--------------------------------------|--|
| Adı Soyadı | Sedat KONUK |
| Eğitim: | |
| Lise | : Balıkesir Endüstri Meslek Lisesi (1998-2001) |
| Lisans | : Eskişehir Açık Öğretim Fakültesi İktisat Fakültesi İktisat Bölümü (2017-2021) |
| Yüksek Lisans | : Balıkesir Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı (2021- 2024) |
| Yabancı Dil Bilgisi: | |
| İngilizce | :- |
| Üye Olunan Mesleki Kuruluşlar | |
| Kuruluş Adı | - |

EKLER

EK-1. Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 06.04.2024-E.371924

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KOMİSYONU
ONAY BELGESİ

Balıkesir Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Sedat KONUK'un Öğretim Üyesi Prof. Dr. Fikret SOYER'in danışmanlığında yürüttüğü "**Spor Yöneticisi Adaylarının Öz Liderlik Düzeylerinin 21. Yüzyıl Becerilerine Etkisi**" başlıklı tez çalışmaları için bilimsel etik kurul onay belgesi talebi komisyonumuzca değerlendirilmiş ve etik açıdan uygun bulunmuştur.
03.04.2024

Komisyon Başkanı
Prof. Dr. Bayram ŞAHİN

Prof. Dr. Elif ÇİMEN
Üye

Prof. Dr. Sebattin KARAMAN
Üye

Prof. Dr. Salim ÇONOĞLU
Üye

Prof. Dr. Uğur GÜRGAN
Üye

EK-2. Ölçek ve Anketler

DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

Cinsiyet : Erkek Kadın
Yaş : 18-20 21-24 25 ve Üstü
Sınıf : 1.Sınıf 2.Sınıf 3.Sınıf 4.Sınıf

KENDİ KENDİNE LİDERLİK ÖLÇEĞİ KISA FORM

| | | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Fikrim yok | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
|---|--|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1 | Kendi performansım için belirgin hedefler oluştururum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Bir işi yapmadan önce o işi başarılı bir şekilde yerine getirdiğimi gözümde canlandırırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Sıkıntılı bir durumla karşılaştığımda, yardımcı olur diye bazen kendi kendimle (yüksek sesle veya sessizce) konuşurum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | İşimde ne kadar iyi olduğumu izlemek benim için önemlidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Gerçekte bir işi yapmadan önce, kafamda başarılı olduğumu arada sırada canlandırırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Bir sorun yaşadığımda o durum hakkındaki düşüncelerimin doğruluğunu değerlendiririm. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Kendim için belirlediğim hedeflere yönelik çalışırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Bir işi başarıyla tamamladığım zaman, kendimi hoşlandığım bir şeyle sık sık ödüllendiririm. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Ne zaman sıkıntılı bir durum yaşasam, kendi düşünce ve varsayımlarım hakkında düşünürüm. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ÇOK BOYUTLU 21. YÜZYIL BECERİLERİ ÖLÇEĞİ

| Boyutlar | Ölçek Maddeleri | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum | |
|--|-----------------|--|--------------|------------|-------------|------------------------|---|
| Bilgi ve Teknoloji Okuryazarlığı Becerileri | 1 | Öğrenmeye karşı meraklıyım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 2 | Yeni ve farklı fikirleri dinlemeyi severim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 3 | Mevcut bilgiler dışında yeni bilgiler edinmeye yönelik çaba gösteririm. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 4 | Ülkemizde ve dünyada meydana gelen yenilikleri takip ederim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 5 | Dünyadaki değişim ve yeniliklere yönelik fikir sahibiyim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 6 | Çeşitli kaynakları takip ederek farklı bilgiler ve fikirler edinirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 7 | Güvenilir kaynaklardan araştırma yaparak yeni bilgiler edinmeyi severim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 8 | Günlük hayatta ne tür bilgilere ihtiyaç duyduğumu fark ederim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 9 | İhtiyaç duyduğum bilgiye doğru kaynaklardan ulaşıyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 10 | Elde ettiğim bilgilerin doğruluğunu farklı kaynaklardan araştırırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 11 | Edindiğim ve doğruluğuna emin olduğum bilgileri günlük hayatımda etkili bir şekilde kullanırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 12 | Doğruluğuna emin olduğum bilgileri çevremdekilere aktarırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 13 | Yazılı, işitsel ve görsel kaynakları düzenli takip ederim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 14 | TV programlarının öncesinde programın hangi kitleye hitap ettiğini belirten akıllı işaret sembollerinin anlamlarını bilirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 15 | Teknolojide meydana gelen gelişmeleri yakından takip ederim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme Becerileri | 16* | Bana anlatılan her bilginin doğru olduğuna inanırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 17* | Benim gibi düşünmeyen kişilerle arkadaşlık yapmak istemem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 18* | Beni eleştiren insanlardan hoşlanmam. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 19* | Okuduğum her bilginin doğru olduğunu kabul ederim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 20* | Öğrendiğim konular üzerinde hiç düşünmeden konuşurum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 21* | Karşılaştığım sorunlarla mücadele etmek yerine sorunu görmezden gelirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | | |
|---|-----|---|---|---|---|---|---|
| Girişimcilik ve İnovasyon Becerileri | 22 | Çalışmalarımı genellikle istekli, coşkulu ve enerjik bir şekilde sürdürürüm. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 23 | Karşılaştığım olumsuz durumları fırsata dönüştürürüm. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 24 | Zamanı iyi planlar ve yönetirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 25 | Yaptığım çalışmalarda farklı ürünler ortaya koyarım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 26 | Karmaşık ve zor işlerle uğraşmayı severim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 27 | Yoğun bir merak duygusuyla her şeyi gözlemler ve incelerim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 28 | İnsanların hayatını kolaylaştıracak yöntem ve teknikler üzerine düşünürüm. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 29 | Alışılmışın dışında, yeni ve yararlı fikirleri üretir ve uygularım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 30 | Gelecekte dünyada ortaya çıkabilecek ihtiyaçlar hakkında düşünür ve buna yönelik araştırmalar yaparım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 31 | Geliştirdiğim ürünleri çevremdekilere rahatlıkla sunarım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sosyal Sorumluluk ve Liderlik Becerileri | 32 | Farklı kültürlerden insanlarla iletişim kurmaya çalışırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 33 | Grup çalışmalarında genellikle grubun lideri olarak görev yaparım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 34 | Kendimle birlikte çevremdeki kişilerin yeteneklerini geliştirmelerini katkıda bulunurum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 35* | Grup çalışmalarının zaman kaybı olduğunu düşünürüm. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kariyer Bilinci | 36 | Bana verilen görevi başarıyla yerine getirmek için gayret gösteririm. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 37 | Gelecekte sahip olmak istediğim mesleğe ilişkin bir kararım vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 38 | Mesleklerin özelliklerini araştırarak kendime en uygun mesleği belirlemeye çalışırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 39 | Gelecekte yapacağım meslekte başarılı olmayı isterim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 40 | Hayatımın bu evresinde aldığım kararların, geleceğime yöne vereceğinin farkındayım | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 41 | Kişisel gelişimime ve gelecekteki kariyerime katkı sağlayacak fırsatları değerlendiririm. (staj, kurs, kongre, seminer, eğitim vb.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

* Ters kodlama yapılmıştır.



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>

