

MODÜL 10

OKUL GELİŞTİRME

VE

LİDERLİK

@ssevgiteacher

①

Okul Geliştirmede Temel Kavramlar

Değişim Belirli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaştırmadır.

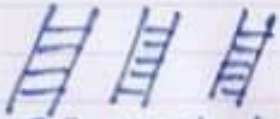
Eğitim örgütlerinde içsel, dışsal ve bireysel değişim olmak üzere üç tip değişim vardır.

- İçsel değişimler, okul içindeki değişim faaliyetleridir.
- Dışsal değişimler, eğitim sisteminin bütününe etkileyen değişimlerdir.

- Bireysel değişimler ise kişilerin fikirleri, inançları ve tutumlarıyla doğrudan ilişkili değişimleri ifade eder.

Toplumların gelişim süreçleri farklı bakış açıları ile sınıflandırılır. Hangi sınıflandırmaya bakılırsa bakılsın toplumun gelişim aşaması ile eğitim arasında sıkı bir ilişki görülür.

Okul Kuruluş Sistemleri



Zümresel toplum
(Paralel hat)
Modeli



Ekonomik toplum
Gatal Modeli



Demokratik toplum
(Merdiven modeli)

Yenileşme (Innovation)

Önceden planlanmış, kontrol altına alınarak olumlu sonuçlar doğurması planlanan belirli bir değişimdir.

* Örgütsel yenileşme örgütte etkililik ve verimliliği arttırmak için birey ve grup davranışları ve rollerinde, araç ve gereçlerde, örgüt yapısında meydana getirilen bilişsel faaliyetler toplamıdır.

Dönüşüm (Transformation)

Dönüşüm değişiminden farklı olarak eski yapının yerini tamamen yeni ve farklı bir yapıya bırakmasıdır.

Reform (İslah)

Bir şeyi ya da şeyleri daha iyi hale getirmek için yapılan değişiklik, iyileştirme, düzeltme ve ıslahıdır. Reformda bozulan iyi gitmeyen bir durumdan arzu edilen, istenen daha iyi bir duruma geçiş hedeflenir.

②

Gelişim (Development)

Küçüklükten büyüklüğe, yakınlıktan karmaşıklığa doğru nitelik ve nicelik olarak değişimdir. Örgütsel gelişimin amacı örgütün işleyişini iyileştirmektir.

Okul Geliştirme Teorileri

* Okul geliştirmenin temel amacı, okulun problem çözme kapasitesinin geliştirilmesidir.

Morgan'ın ortaya koyduğu yaklaşımlar
Örgütler (5)

1. Makine olarak örgütler
2. Organizma olarak örgütler
3. Beyin olarak örgütler
4. Kültür olarak örgütler
5. Politik sistemler olarak örgütler.

Bu yaklaşımların okullar üzerindeki etkisi.

- ① Makine olarak okullar → Okullarda nicel akademik çıktılarının verimlilik olarak kaydedilmesi.
- ② Organizma olarak okullar → Okulların canlı yapılar yerine insan gibi canlı varlıklar olarak görülmesi ve açık sistem yaklaşımı incelenmesi. Girdi, süreç, çıktı ve geri besleme.
- ③ Beyin olarak okullar → Kendini değiştirebilmeyi öğrenebilen ve sürekli yenilenen okul.
- ④ Kültür olarak okullar → Okul kültürü ve iklim çalışmalarını, okullarda değer ve ritüellere odaklanma.
- ⑤ Politik sistemler olarak okullar → Okulda yöneticinin güçleri (yasal güç, bilgi gücü, uzmanlık gücü) otorite ve politik davranışların önem kazanması.

Okul Geliştirme Yöntemleri

- * Rasyonel Planlama
 - * Kamu tercihi
 - * Sibernetik (güdü bilim)
 - * Kendi kendini oluşturma.
- } RKSK
lenkili kurşuyaka
R (KSK)

Rasyonel Planlama Yöntemi

Rasyonel planlama düşüncesi hedef koymak ve hedeflere ulaşmak için kullanılan sistematik yaklaşımın etkili okul geliştirme modellerinde ne kadar önemli olduğunu farkedilmesini sağlamıştır. Dört gelişim aşaması vardır.

- Üretim odaklı
- Tüketim odaklı
- Müşteri odaklı
- Yenilik odaklı.

(3)

Kamu tercihi Yöntemi: Ebeveyn ve diğer kişilerin ihtiyaçları düşünüldüğünde, okul gelişimi için dış baskının önemi ve okulun belli bir otoriteyle hareket etme ihtiyacı, etkili okul geliştirme kavramsal modelinin önemi öğeleri olarak kabul edilebilir.

Sibernetik Yöntem

Rasyonel planlamadan daha az gaba gerektiren bir planlama türüdür.

Kendi kendini oluşturma yöntemi: Biyolojik bir terim olarak ortaya çıkmıştır. Bu disiplinde canlı organizmaların gelişim sürecini anlatmak için türetilen bir terimdir.

P. Dalin ve H.G. Radff'ün okul geliştirme modeli

Bu modelin temelinde 14 boyut vardır.

- Personel geliştirme
- Öğretim / ders geliştirme
- Örgüt geliştirme

DALIN şampiyonundan aktırma geleneği

Dalin'e göre okulların karşılaştığı sorunlar;

- Geleceğin müfredat programını tanımlamak ve geliştirmek
- Sınıf içindeki geleneksel uygulamalardan uzaklaşıp kaliteli ortamlarda yaratıcılığa ve üretime doğru hareket etmek.
- Bugünkü aktivitelerin çoğunu önemli oranda azaltmak, öğrenci ve öğretmen için ortam sağlayan yeni okul organizasyonları tanımlamak, geliştirmek.
- Personeli ve diğer insan kaynaklarını yeni roller ve yeni müfredatı hazırlamak

M. Fullan, B. Benne ve C. Benne Okul geliştirme Modeli

Araştırmacılar okul geliştirme, bir sistem bütünlüğü içerisinde ve parçaların birbirini etkilemesi bağlamında ele almaktadır.



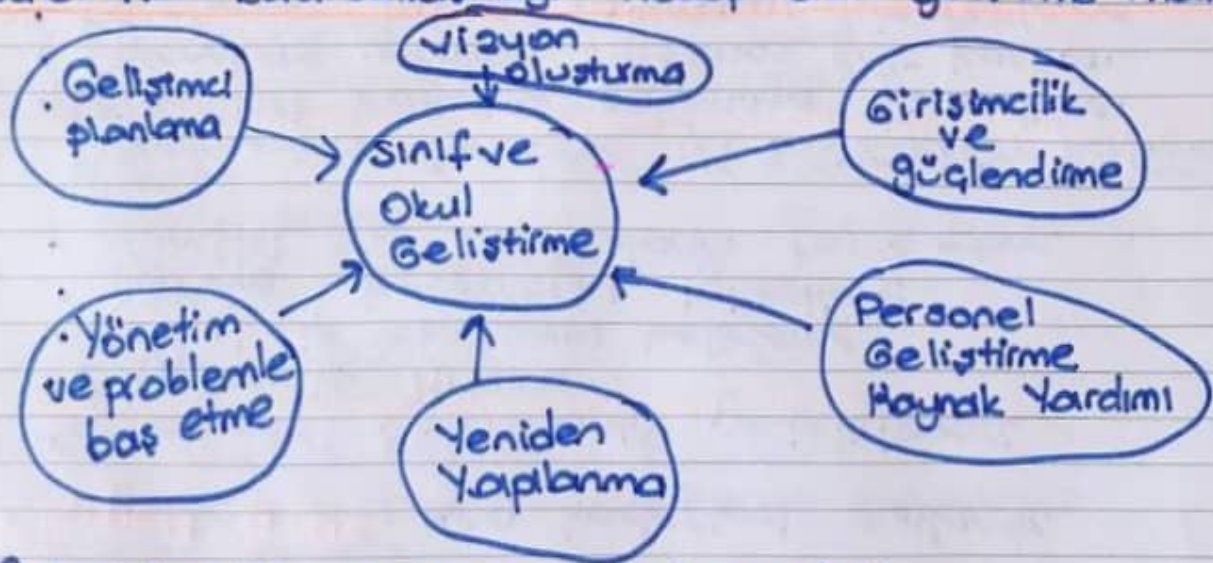
4

Okul Geliştirme Modelleri 2

MEB 1997 yılı okul geliştirme Modeli

1. Okul gelişimi yönetim ekibinin kurulması (OGYE)
2. Okul gelişimi hedefleri ve stratejik planlama
3. İhtiyaç analizi
4. Öncelikleri belirleme ve çalışma gruplarının oluşturulması.
5. Çalışma planının hazırlanması.
6. Yıllık okul gelişim planının hazırlanması.
7. " " " " uygulanması
8. Değerlendirme ve düzeltmelerin yapılması.
9. Düzeltilmiş okul gelişim planının uygulanması.
10. Son değerlendirme ve rapor yazılması.

Baki'nin kurumsallaşmayı hedef alan geliştirme modeli



Sekgür'un 21. yy. esnek okul modeli

5 Boyut

Alt boyutları

1. Öğrenme ve öğretme (Müfredat - Öğretim - Değerlendirme)
2. Liderlik (Öğretimsel Liderlik - Paylaşılabilir - Operasyonel)
3. İnsan kaynakları ve mesleki öğrenme (Bazı nitelikler - Mesleki)
4. Okul ve toplum ilişkileri (Aile katılımı - Toplum katılımı)
5. Veri enformasyon yönetimi (Veri yönetimi - Enformasyon yönetimi)

(Ölçüyorum İnsan Okuyor mu? OLİOV)

Pedagojik Okul Geliştirme Klippert

Amaçları:

1. Öğrencilerin çok yönlü akademik başarılarını gerçekleştirmeli
2. İşbirliğine dayalı çalışma alışkanlıkları kazandırmak.
3. Toplumun sahip olduğu insani değerleri kazandırmalı.
4. Öğrencilerin kendilerini gerçekleştirmelerini sağlamalı.
5. Öğrencilerin kendilerine güvenmelerini güçlendirmeli
6. Öğrencilerin kendi yeteneklerini keşfetmelerini sağlamalı
7. Öğrencilerde merak ve heyecan uyandırmalı.
8. Dayanışma, yardımlaşma değerlerini kazandırmak.
9. Farklılıklar içinde birlikte yaşamayı öğretmelidir.

Klippert'e göre ana hedefleri şunlardır.

1. Profesyonel öğrenmenin geliştirilmesi.
 - Bağımsızlık artırma
 - Temel iş tekniklerini belirleme.
 - İletişim becerilerini iyileştirme
 - Sınıfsız grup çalışmalarını teşvik etme.
2. Öğretmenlerin öğretme yükümlülüğünün hafifletilmesi.
 - Öğrencileri bağımsız çalışmaya yönlendirme.
 - Öğrencilere yardımcı öğretmen rolü kurma.
 - Öğretmen takım çalışmasını destekleme.
 - Okul yönetiminin tedbirler almasını destekleme.
3. Öğretim reformunun bütün okula etkisi.
 - Ders içerikleri ve istihdam değişimi
 - Okul ve sınıf tasarımlarının değişimi.
 - Performans ölçümü ve değerlendirilmesinin değişimi.
 - Toplantı planlamalarının değişimi
 - İşgücü plan değişimi
 - Okul iklimi değişimi
 - Kaynakların yönetiminin değişimi
 - Okul program ve profili değişimi
4. Yerel yönetimlerin finansal yükünü hafifletme
 - Şiddet ve bağımlılığın önlenmesi
 - Hoşgörü ve dayanışmanın desteklenmesi
 - Anahtar yeterlik ile çevre güvenliği

Okul Gelişim Süreci ve Okul Gelişim Planı

Girişim: Gelişim planının ve sürece bağlılığın kararlaştırılması.

Uygulama: Gelişim planının ilk dönüşümünü kapsar, okulun sürecin nasıl uygulayacağını öğrenmesi aşamasıdır.

Kurumsallaşma: Gelişim planı okulun genel iş yapma kalıbının parçası olduğunda bu aşama oluşur.

* Okul gelişim planları genellikle 3 yıllık tasarlanır.

→ Okul başarı seviyesi ve öğrenci başarısını etkileyen faktörleri izlemek için paydaşları teşvik eder.

→ İyi bir plan okullar öğrencilerin ve ailelerin daha iyi bir şekilde cevap verebilmeli (ihtiyaçlarına)

→ Kurumun öğrenci başarısı için sorumlu tutabildiği ve gelişimi ölçebileceği bir mekanizmadır.

Okul gelişim planı hedeflere ulaşmak için yol çizer.

Okul gelişim planının temel süreçleri;

- | | |
|---------------------------|--|
| * Tasarım | TUGİ (Gözlük tasarladım izleyip uyguladım) |
| * Uygulama | |
| * gözden geçirme | |
| * İzleme ve değerlendirme | |

Okul Gelişim Basamakları

1. Okul Gelişim Ekibinin kurulması
2. Okul gelişim hedefleri ve stratejik planlama
3. İhtiyaç analizi
4. Öncelikleri belirleme ve çalışma gruplarının kurulması.
5. Çalışma planının hazırlanması
6. Yıllık okul gelişim planının hazırlanması.
7. Değerlendirme ve düzeltmelerinin yapılması.
8. Düzeltilmiş okul gelişim planının uygulanması.
9. Son değerlendirme ve rapor yazma.

OKULA DAYALI YÖNETİM

* Eğitim sistemindeki kaynakların tahsisini ve karar alma yetki ve sorumluluğun okula ait olması.

Amaç: Okul çevresini geliştirmek, yönetimin etkinliğini ve personelin iş doyumunu yükseltmek, personeli geliştirmek, okul etkinliklerini yakın ve uzak çevre ile işbirliği halinde iyileştirmektir.

Okula dayalı yönetimin en büyük yararı : Öğrenciyi merkeze alarak öğrenen ve öğrenen ihtiyaçlarına uygun bir okul örgütlenmesi sağlamaktır.

Öğrenen Okul

* Öğrenen okulda okulun tüm üyeleri ile birlikte öğrenme hedeflenir.

Öğrenen örgütlerde;

* Öğrenme süreci çalışanları dahil ediyor.

* Her düzeyde öğrenme var.

* Öğrenme bir süreç.

* Öğrenme örgütü değiştirir.

* Bireyler kendilerini geliştirirken kurumu da geliştirir.

* Bireyler yaratıcıdır, örgütü yapılandırır.

* Öğrenen örgütün parçası olma çalışanları motive eder.

Öğrenemeyen örgütlerde gözlenen bazı davranışlar

Pozisyonum neyse ben ayum

Çalışanlar kendilerinin sorunların üstesinden gelebilecek güce sahip görmezler. Üyeler bu is biraz aşırı söylemi sıklıkla kullanırlar.

Düşman dışarda

Karşılaşılan problemde paydaşları ya da rakipleri suçlar. Bu suçlamalar probleme doğru teşhis key namasına ve çözüm yolu bulmalarına yol açar. (Veli ilojistliğinin sebep gösterilmesi)

Sorumluluk Üstlenme Kuruntusu

Okulda tören hazırlıklarında tüm kararların yönetici tarafından verilmesi durumunda çıkan aksaklığın sorumluluğunu öğretmenlere yüklemesi)

(8)

Olaylara takılıp kalma

Geçmişin bugüne yönetmesine izin vermektedir. Örgütte daha önce yaşanan olaylara takılıp kalma, yeni fırsatları kazanmayı engeller.

(Okul yöneticisine daha önce yaptıkları bir proje önerisinin kabul edilmemesi nedeniyle "Artık bu okul müdürüne hiç bir öneri ile gitmem, bosa çaba sarfedi yoruz" düşüncesi)

Tecrübe ile öğrenme hali

Tecrübe ile öğrenme örgütlerde sadece yıl olarak algılanırsa bu bir sorundur.

(Bizi bu işi böyle yaptık hep, yapılan yöntem hatalı olsa bile uzun yıllar yapıldığı için güvenilir kılınmıştır) Bu tip davranışlar öğrenen örgüt olmaktan uzaktır.

Örgütsel Değişme ve Yenileşme

| Rasyoneel | Psiko- sosyal bakış | Bütüncül Bakış |
|--|---|---|
| Klasik Yönetim Yaklaşımı | Neoklasik Yö. Yak. | Modern Yö. Yaklaşımı |
| <ul style="list-style-type: none">• Bilimsel Yönetim Yak.• Yönetim Süreçleri• Bürokratik Yönetim• Bu yaklaşımda örgütlerde çalışanın verimini arttırmaya odaklı | <ul style="list-style-type: none">• Dinamik yön. yak.• İnsan ilişkileri yak.• Yeni İnsan İliş. Yak.• İnsan unsurunu önemser. | <ul style="list-style-type: none">• Sistem Yaklaşımı• Durumsallık Yak.• Amaçlarına göre Y.• Toplum Kalite Y.• Stratejik Yö.• Örgütte bütün olarak görür. (Liderlik, de motivasi, kalite, strateji kav. önemse) |

ESKİ YAKLAŞIM

- Bilgi kesindir
- Eğitim ansiklopedik bilgi kazandırmak için verilir.
- Bilgi gelecekte kullanılmak için verilir.
- Bilginin yayması olarak öğrenen
- Sınıfta tek karar verici olarak öğretmen
- Tek yönlü iletişim

YENİ YAKLAŞIM

- Bilgi geçicidir
- Eğitim konuları derinliği anlamak için verilir.
- Bilgi yeni bilgi üretmek için verilir.
- Öğrenme etk. düzenleyicisi öğrenen
- Kararlar diğer öğretmenlerle birlikte verilmektedir.
- Çift yönlü iletişim

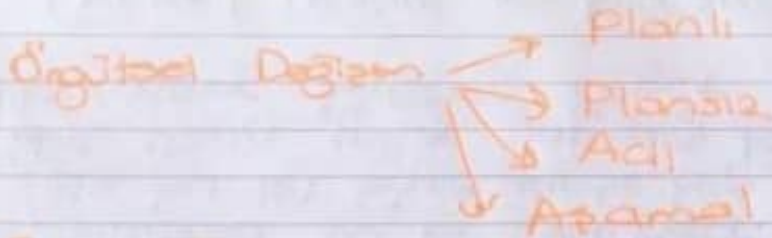
(9)

ESKİ YAKLAŞIMLAR

- Ürün temelli eğitim
- Okul öğrencinin öğrendiği yer
- Öğretmen öğrenciye bilgi aktarır.
- Veliler eğitim ve okuldan alınmaz
- Yarışmaya dayalı
- Normal dağılıma göre öğrenci değerlendirme
- Kontrol edici öğretmen
- Öğretmen merkezli
- Tek kitap üzerine program temelli
- Kontrol edici olarak yönetir

YENİ YAKLAŞIMLAR

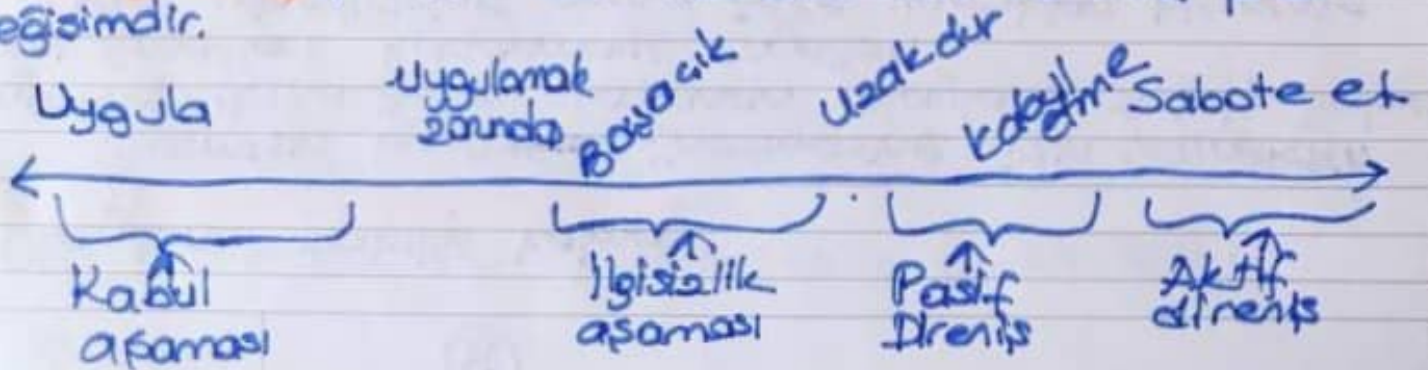
- Süreç temelli eğitim
- Okulda herkes birlikte öğrenir
- Öğretmen, öğrenciye sorgulamayı öğretir.
- Velilerin işbirliği esastır.
- Birlikteliğe dayalı
- Tüm öğrenmeye yönelik değerlendirme
- Düzenleyici lider, öğrencinin ihtiyaçlarına eğilen ve işi yapan kişi olarak öğrenme
- Öğrenci merkezli
- Yetişkin hayatın sorumlulukları üzerine odak. ve tanımlanmış, yeterlilikler.
- Düzenleyici, öğretmen lideri öğrencinin iht. eğilen işi yapan kişi olarak yönetir



Planlı Değişim modeli → Örgütün belirli bir boyutu nu değiştirmek amacıyla önceden ~~plan~~ tasarlanmış, kasıtlı müdahaleler.

* Değişim süreci, örgütlerde bireyi ve örgütü etkiler. İyi yönetilmiş değişim süreçleri başarılı sonuçlar doğurur.

Yenileme → Planlı bir harekettir. Yenilik planlı değişimdir.



Yenileşme Aşamaları

1. Kabul : Bu aşamada örgüt, yenilik ile yaşamak zorunda olduğunu anlar ve yeniliği benimser.
2. İlgisizlik : Bu durumda kararsızlık vardır.
3. Pasif direniş : Örgüt olabildiğince yeniliğe uzak durur. Yeniliği tanımaz.
4. Aktif direniş : Yeniliğe düşmanca tavır takınır. Açıkça kurtulmaya çalışır.

* Etkili okul felsefesi bütün öğrencilerin öğrenebileceği temeline dayanır. Etkili okul; öğrencilerin bilişsel, duygusal, psikomotor, sosyal ve estetik gelişmelerin en uygun sağlandığı optimum bir öğrenme gerçeğinin yaratıldığı okuldur.

Öğrenci Başarısını Etkileyen Faktörler

Dışsal Faktörler (Okul dışı faktörler)

İçsel Fak. (Okulda ilgili)

Öğrenci

- kişisel özellikler
- beceriler
- öğrenme geçmişi
- öğrenmeye yönelik tutum

Aile

- eğitim düzeyi
- sosyo-ekonomik düzey
- eğitime yönelik tutum
- çocuğun öğrenme sürecine katılma
- " " " destek verme

Çevre

- öğrenme faaliyetlerine uygunluk
- toplumsal destek
- diğer örgütlerin desteği
- eğitim politikaları

- yapı örgütlenme
- okul iklimi
- örgütsel amaçlar
- örgütsel kaynaklar
- öğretmen niteliği
- öğretmen niceliği
- öğ. prog. içeriği
- işbirlikçi çalışma
- öğrenmeye ayrılan zaman
- yüksek akademik beklentisi
- öğrenme ort. uygunluğu
- okul yöneticilerinin liderlik davranışları

Etkili Okul Olmak için 4 özellik

- ① Birlik duygusunu geliştirmek, fikirleri ve bilgileri paylaşmak. Fikir birliğini sağlamak için işbirlikçi plan yapma ve eşit sorumluluğun olduğu ilişkiler
- ② Öğretmen-Öğrenci arasındaki ayrıştırmayı azaltacak ve ortak paylaşım duygusunu geliştirecek birlik olma duygusu
- ③ Örgütün ortak amaçlar etrafında birarada olmasında hizmet eden işbirliği içinde çalışma, eşit sorumluluk alma, birarada olma duygusunu yükselten ortak açık hedefler ve beklentiler.
- ④ Ortak kararlaştırılmış hedefler, ortak fikir ve işbirliği yapma etrafında biraraya gelmiş öğrenci, öğretmen, çalışan ve yetişkinlerin oluşturduğu insan topluluğu olarak okulların ciddiyetini ve amaçlarını ifade eden düzen ve dağılım.

Mesleki Gelişim: lisans diploması sonrası alınan eğitimler, kurslar, sertifika programları, lisansüstü eğitimler

MEB Öğretmen yeterliliklerini;

①- Mesleki bilgi

② Mesleki beceri

③ Tutum ve değerler

Hizmet öncesi →
(Mesleğe başlamadan önce)

Teorik uygulamalı dersler
Staj eğitimi
planlı zamanlı süreç
ders gözlemleri

Hizmet içi eğitim →
(Mesleğe başladıktan sonra)

Seminer
Çalıştay
Kurslar

Mesleki Öğrenme Toplumu

* Okulların mesleki öğrenme topluluğu haline dönüşebilmesi için ~~gereken~~ Çalışanların göstermeleri gereken özellikler

- ① * Paylaşılan ve destekleyici liderlik
- ② Paylaşılan değerler ve vizyon
- ③ Birlikte öğrenme ve uygulama
- ④ Paylaşılan kişisel uygulama (öğretmenlerin sınıfı ve etkinliklerini meslektaşları ile paylaşması)
- ⑤ Destekleyici koşullar (teknoloji, altyapı, yer, zaman, ^{Saygı}güven)

Okulların mesleki öğrenme toplumu olmaları için gereken adımlar.

Okul gerçeğini "öğrenci başarısı" amacı için örgütlemelidir.

Mesleki öğrenme toplumu üyeleri kendi öğrenme toplumu oluşturmalı

Bütün çalışanlar liderlik roller üstlenmek için cesaretlendirilmeli
(yeri geldiğinde)

Okul dışı paydaşları bilgilendirmek için düzenli toplantılar düzenlenmeli

Okulun hedefleri, amaçları ve vizyonu paylaşılmalıdır

Okul gelişiminde okul yönetiminin (Liderin) ve Çalışanların Rolü

* İşbirliği

* Araştırmaya önem verme (Araştırma sonucu öğretmenlere sunulmalı)

* Okula ilişkin yeterli veriler (öğretmenle paylaşılmalı)

* Programa ilişkin gelişmeler (Prog. geliştirme çabaları)

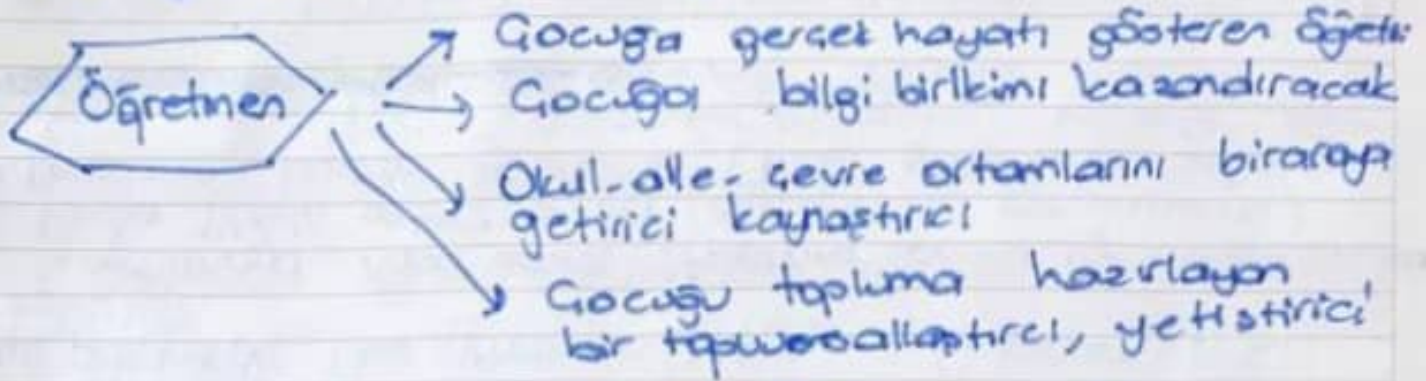
* Öğretilme ilişkin çalışmalar (öğrenme becerileri, öğretimin modelleri, işbirliğe öğrenme, öğrenme becerileri)

⊗ Katılma

⊗ İşbirliği

} Okulu etkili kılmak için önemli 2 kavram

Son yıllarda öğretmene yüklenen roller



OKUL KÜLTÜRÜ

* Yönetici, Öğretmen ve diğer personelin katkılarıyla oluşan ve paylaşılan değerler, normlar ve inanslar bütünüdür.

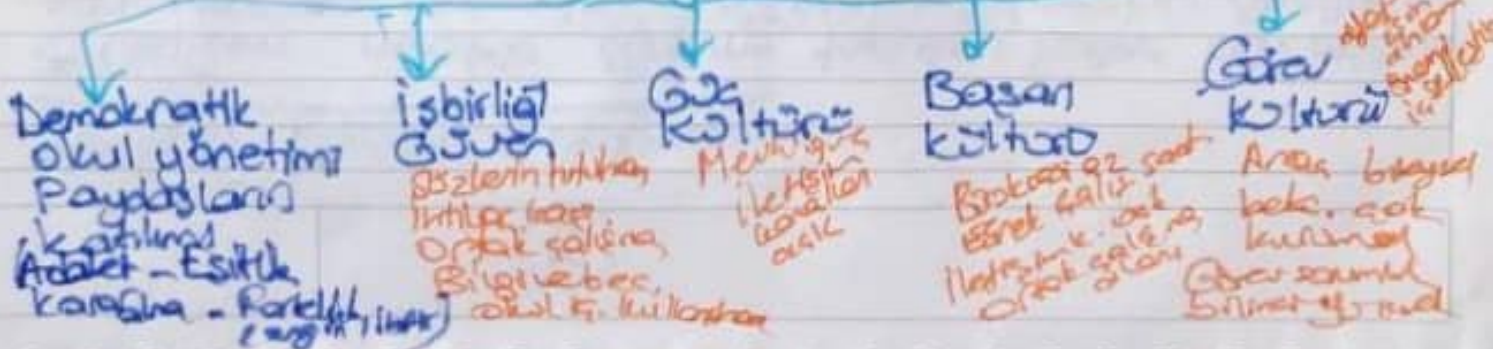
Okul kültürüne belirleyen faktörler;

- Okulun geçmişi
- Amaç ve hedefleri
- Okuldan beklentiler
- Öğrencilerin sosyo-ekonomik kültürel düzeyleri
- Eğitim sisteminin yapısı
- Çevre, fiziki ve teknolojik altyapı

Okul Kültürü → * Bağ oluşturur
* Ortak amaç belirler
* Düşünce biçimlerine yön verir
* Kurumsal kimlik kazandırır
* Ortak hareket edilmesini sağlar
* Motivasyonu yükseltir.

(Baskom)

Okul Kültürü Bağları



* Okulların da kendilerine has kültürleri ve iklimleri vardır. Okullar oluşturdıkları kültür ile okulun ve öğrencilerin performansını arttırabilirler. Okul yöneticilerinin okul kültürü konusunda dikkat etmeleri gereken iki konu vardır.

Birinci : Örgüte yeni gelenleri okul kültürüne uyumlaştırmak.

İkinci : Okuldaki farklı kültürler arasında denge kurmak ve çalışanların ortak kültür çerçevesinde bütünleşmesini sağlamaktır.

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü farklıdır. Örgüt kültürü örgütteki köklü gelenek, değer ve inanışlardır.

Örgüt kültürü mevsim iklimi sıcaklık

Örgüt iklimi; örgüte çevreleyen atmosfer, moral düzeyi örgüt üyeleri arasındaki niyet ve ilişkiler, ait olma duygusu.

- | <u>Kültür</u> | <u>İklim</u> |
|--|---|
| - Örgütün temel niteliğidir | - Örgütte bireyin genel tutum his ve algılarını ifade eder. |
| - Yavaş yavaş değişir | - Tutumlara bağlı olarak hızla değişebilir. |
| - Örgütün üstü kapalı, farkedilmeyen yönleridir. | - Örgütün açık ve gözlenebilir yönleridir. |

* Okul kültürü ve değişimi birbirine değişmez.

Gelişim ve değişim için üç strateji vardır.

① Klinik Strateji : Gruplar arası ve kişilerarası etkileşim

değişimi hızlandırabilir. Aşağıdaki adımları izler.

- Örgütsel bilgi kazanımı
- Tehsis (Potansiyel problemleri alanlar keşfedilir)
- Tahmin
- Reçete (Değişim için yapılması gereken eylemler)
- Değerlendirme (Reçetelerin uygulanmasının değerlendirilmesi)

2- Gelişim Merkezli Strateji : Okul personelinin gelişim hakkını da bir grup tahmininin kabulünü ve bu tahminleri kullanmayı içerir. Bu tahminler

- Değişim sağlıklı bir okulun özelliğidir
- " olumlu ya da olumsuz olabilir

- c) Yönetim, değişimde ilerlemeye odaklanmalıdır.
 d) Öğretmenler, değişim gerçekleşmesinde ve ilerlemesinde yüksek bir potansiyele sahiptir.

3. Norm değişim stratejisi

Okul kültürünün bir parçası olan normlar, okulda olup biteni tanımlar

- Normlar yüzeye çıkar
- Yeni yöntemler ortaya çıkar
- Yeni normlar dırur
- Kültür farklılıklarını belirle.
- " " Kapat

* Bu üç strateji öğretmenler ve yöneticilere okulların kişiliğini değiştirmek için özel prosedürler ve teknikler sağlar.

Liderlik Tanımı ve Kapsamı

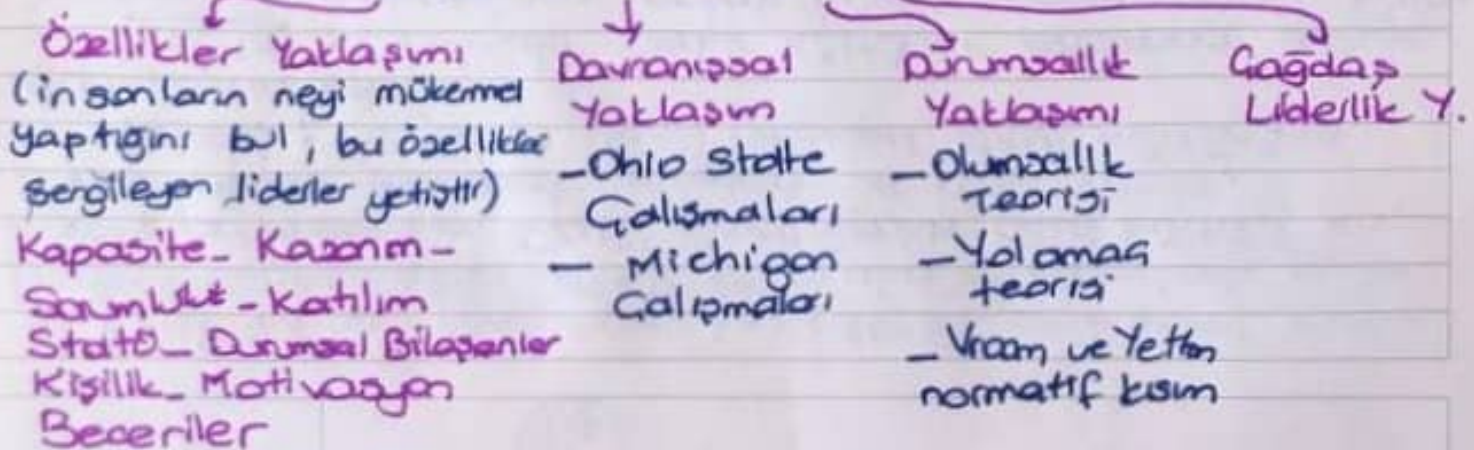
Lider, örgütsel amaçlara ulaşmak için izleyenleri veya izleyenlerin davranışlarını etkileyen kisi
 Okulda liderler, okulun performansından sorumlu dur. Liderliğin 3 ögesi vardır.

- * Konum
- * Karakter
- * Davranış

Okulda lider

- Okul yönetmek gergin ve tüketici bir iştir.
- Okul liderleri sözel iletişimi tercih ederler
- Yönetimsel aktiviteler inanılmaz derecede çeşitlidir.
- Yönetimsel işler bölüm bölümdür.

Liderlik Yaklaşımı



Ohio State Çalışmaları

Bu araştırmada izleyicilere liderleriyle ilgili ölçekler uygulanmış, liderlerin belli davranış tiplerini kaç kez ortaya koyduğu belirlenmiştir. Çalışmada lider davranışlarının farklı yönlerini ortaya koyan bir ölçek düzenlenmiş ve söz konusu ölçek "Liderlik Davranışlarını Belirleme" ölçeği" (LBDQ) Leadership Behavior Determination Scale) adlandırılmıştır.

Liderlik davranışlarının gruba olan etkilerini tanımlanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda sınıflandırılan 1800'e yakın liderlik davranışı, yapıyı ~~gösterme~~ kurma ve anlayış gösterme iki ayrı kategoride tanımlanmıştır.

İnsiyatif

Planlama ve örgütlenme
Karar verme
Kordine etme
Problemleri çözüme
İletişim sürecini belirleme
Yönetime talimat verme
Baskıcı davranma

Anlayış

İş tatminine önem verme
Arkadaşa davranma
Duygu ve düşünceleri aktarma.
Danışarak karar verme
Destek alma
İletişim kurma

Görev yönetimli liderlik davranışı: Doğrudan örgütsel amaçlarla

ilgilidir. Bu bağut, örgütlenme, görev analizi yapma, iletişim kanallarını kurma, kalıplar arasındaki ilişkileri belirleme ve grup performanslarını değerlendirme gibi davranışları kapsamaktadır.

İlişkisel yönetimli davranışlar: lider ve takipçileri arasında samimiyet, saygı, güven ve sevgi inşa etme gibi davranışlar.

Michigan Üniversitesi Çalışmaları

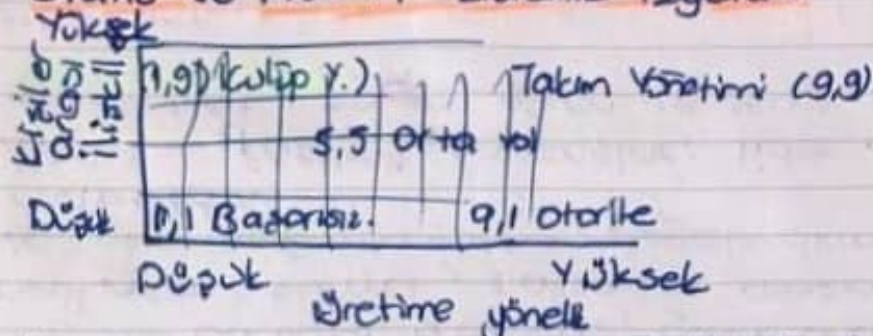
Araştırmacılar, Liderin davranışlarının küçük grupların performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışma ve üretmeye yönelik olmak üzere iki tip liderlik davranışları tanımlamışlardır. Araştırma sonucunda işe dönük ve kişiye dönük

*Kişiyeye yönelik liderlik davranış: güçlü insan ilişkileri ile izleyicilerine yaklaşılan lider davranışlarıdır. Bu liderler çalışanlara insan olarak ilgilenir. Onların bireyselliğine değer verir ve kişisel ihtiyaçlarını dikkate alır.

İşe yönelik davranış, bir işin mesleki ve üretim yönündeki liderlik davranışlarını içermektedir. Bu durumda çalışanlar, verilen işi bazaran kişiler olarak görülmektedir.

* Ohio State çalışmalarındaki görev yönetimli liderlik davranışı ile paralellik gösterir.

Blake ve Mouton Liderlik Izgarası



Izgarada ortaya çıkan 5 liderlik tarzı

① Otorite İtaat (9,1)

Bu liderlik tarzı, görev ve iş gerekliliklerine önem verir. İnsanları işin iyi yapılması için bir araç olarak görmesinin dışında insanlara fazla önem vermez. Önemli olan işin yapılmasıdır.

② Kulüp Yönetimi (1,9)

Bu liderlik tarzı, görev başarısına az önem verirken kişiler arası ilişkilere fazla önem verir. Bu bakış açısına göre önemli olan insanların birbirleriyle sosyalleşmesi ve iletişimidir.

③ Başarısız Yönetim (1,1)

Hem görev hem de kişiler arası ilişkilere ilgilenmezler. Liderler çalışanlara karşı ilgisiz, çekingen, pas eden, duyarsız liderler olarak nitelendirilir.

④ Orta Yol (İlimli Yol) (5,5)

Buzlaşmacıdır. Görevde görevi yapan kişilere de aynı derecede önem verirler. Breyler ve iş gereklilikleri arasında denge sağlar.

5. Takım Yönetimi (9,9)

Bu liderlik tarzı, hem göçüme hem kişiler arası ilişkilere oldukça fazla önem vermektedir.

Takım lideri; kararlı davranır, açıklık getirir, öncelikleri belirler, işin sonunu getirir, açık fikirlidir, eğlenerek çalışmak.

Paternalizm / Maternalizm (Babacılık / Anacılık)

Hem 9,1 hemde 1,9 liderlik davranışını kullanan ama bunları birleştiremeyen liderdir.

Otorite itaat + Kulüp Yönetimi

(9,1)

(1,9)

Durumsallık Yaklaşımı

● Liderin hangi durumda nasıl davranış sergilediğine odaklanmalıdır.

Durumsallık Teorisi; Liderleri uygun durumlara eşleştirmeyi denemek anlamına gelen bir lider eşleştirme teorisidir.

Lider-takipçi ilişkisi; Grup atmosferi, güven derecesi ve bağlılık ile takipçilerin, lideri için hissettiği etkilenebilirlik gibi kavramları içerir. Eğer grup atmosferi olumlu ve takipçiler liderlerine güveniyor, liderlerini seviyor ve liderleri ile iyi geçiniyorlarsa lider-takipçi ilişkisi iyi olarak tanımlanır.

Görev Yapısı; Görevin gerekliliklerini açık ve ayrıntılı olarak ile açıklama derecesidir. Belirsiz ve açık olmayan görevler liderin kontrolünü ve etkisini azaltır.

Makam gücü; Durumların sağlama niteliği olup liderin takipçileri ödüllendirme ya da cezalandırma otoritesinin miktarıdır.

Yol-amaç teorisi; Liderlerin belirlenmiş amaçları başarmada takipçileri nasıl motive ettiğiyle ilgilidir. (Çalıştığı Öcret) Bu teoride lider davranışları;

- Yönlendirici liderlik
- Destekleyici liderlik
- Katılımcı liderlik
- Başarı odaklı liderlik

* Yol-Amaç tarts (19) Lider Davranışları

Yönlendirici Liderlik: Görev hakkında çalışanlara bilgi veren bir lider davranışdır. (İşi nasıl yapılacağı, ne zaman biteceğine yönelik talimatlar)

Destekleyici Liderlik: Bir lider olarak arkadaşca ve yakın olabilmeyi, çalışanların insani ihtiyaçlarını karşılayabilmeyi amaçlar (Çalışanlarına eşit davranır ve statülerine saygı duyar)

Katılımcı Liderlik: Çalışanları karara katılmaya davet eder

Başarı odaklı lider: Çalışanları, mümkün olan en yüksek düzeyde performans göstermeye zorlar.

* Farklı durumlar, farklı liderlik davranışını gerektirir. Tek tipte kalmaz.

Öğretimsel Liderlik

Öğretme ve öğretme süreçleri ile ilgili olan bir liderlik uygulamasıdır. Öğretim liderliği, okulun öğrenme başarısını arttırmak için müdürün kendisinin kıssat gösterdiği ya da başkaları tarafından gösterilmesini sağladığı davranışlardır.

Öğretimsel Liderin Becerileri

- 1- İletişim becerileri
- 2- Etkili planlama
- 3- Güvenirlilik
- 4- Yeterlilik
- 5- Ekip oluşturma ve işbirliği
- 6- İyimserlik (Yönetici durum ne olursa olsun olumlu bir tutum sergilenmelidir)
- 7- Ebeveynlerle etkileşim

Kültürel Liderlik

~~Öğretici~~ Okulun misyonunu yerine getirebilmesi için okul yöneticisinin kullandığı kültürel liderlik rolleri

- Yorumlayıcı rol
- Sunucu rol
- Resmi rol

* **Yorumlayıcı rol** : Okul yöneticisinin bu rolün amacı, okulun görevlerini, normlarını ve değerlerini belirleme, yorumlama ve insanî ilişkilerinde danışmanlık rolünü oynama.

* **Sunucu rol** : Eğitim-öğretim etkinliklerinin dışında da öğretmenlerle, öğrencilerle ve velilerle ilgilenmek okul, çevre ve toplumsal sorunlar üzerinde görüş alışverişinde bulunmak.

* **Resmî rol** Okul yöneticisinin kendisine verilen ve yasalarla, yönetmeliklerle belirlenen resmî rolleridir.

Moral (Etik) Lider

Moral gücüne dayanarak astlarını etkileneğe yönelik liderlik biçimidir.

Havel tarafından liderlik için 4V modeli

- Values (Değerler)
- Vision (Vizyon)
- Voice (Ses)
- Virtue (Erdem)

Itaule ve Gimao'e göre

● Sadakat

- Diğerlerinin davranışına saygı duymak
- Mahremiyeti korumak
- Dürüstçe hareket etmek

● Hakkaniyet

- Tarafsızlığı korumak
- Farklılıklara hassasiyet göstermek
- Etik görüşlere yer vermek.

● Etik davranış

- Karar verirken ulusal ve yerel kurumlara itaat
- Nesnel kararlar verebilmek

● Kendini bilmek

- Kişisel değerleri ve inançları geliştirmek
- Güdo yanları ve zayıf yanları tanımak.

Teknolojik Liderlik

Okul yöneticilerinin teknolojiyi en iyi şekilde kullanması gerekir.

* Teknolojik liderlik sergileyen bir okul yöneticisinin üç temel odakla davranış sergilemesi gerekir.

① İnsan odaklılık (insani değerleri gözönünde bulundurmalı)

② Vizyon ve destek odaklılık (ortak vizyonda; okulun geleceği yönde gerçekli kaynak ihtiyacı)
(Destek bağlamında öğretmenlerin teknoloji kullanımını ve mesleki gelişimlerini desteklemeleri)

③ İletişim ve işbirliği odaklılık

Dağıtım Liderlik

1954 yılında Gibb tarafından ilk defa kullanılan liderlik türüdür. Liderliğin bir takım işi olduğunu işbirliği ve iletişikle ortaya çıktığını savunur. Liderliğin grubun tamamına yayılmasını savunan yaklaşımdır.

Üç dağıtım Liderlik Modeli

Spillane'nin
Dağıtım Lid. Mod.

- Artı Lider (Tek başına lider olunmamalı)
- Liderlik Üçü: (Yönetimin ~~görevi~~, ~~görevi~~)

Gron'un
Dağıtım Lid.
Modeli

- Birikimli liderlik
Liderlik grubtaki bireyler taraf. paylaşılmalıdır

• Bütünsel yaklaşım

Yetki vermek, işbirliği yapmak ve paylaşmak gibi demokratik bir yönetim anlayışında gerçekleşmektedir.

Elmore'un
Dağıtım Lid. Mod.

Kurumdaki kişiler mevkine değil, onların sahip olduğu bilgi ve birikime bakılması gerektiğini ifade eder. Liderlikteki amaç kuruma yer alan her kişinin dikkate alınması.

Vizyoner Liderlik

V. Lid. Örgütün geleceğine yönelik bir vizyon geliştirirler.

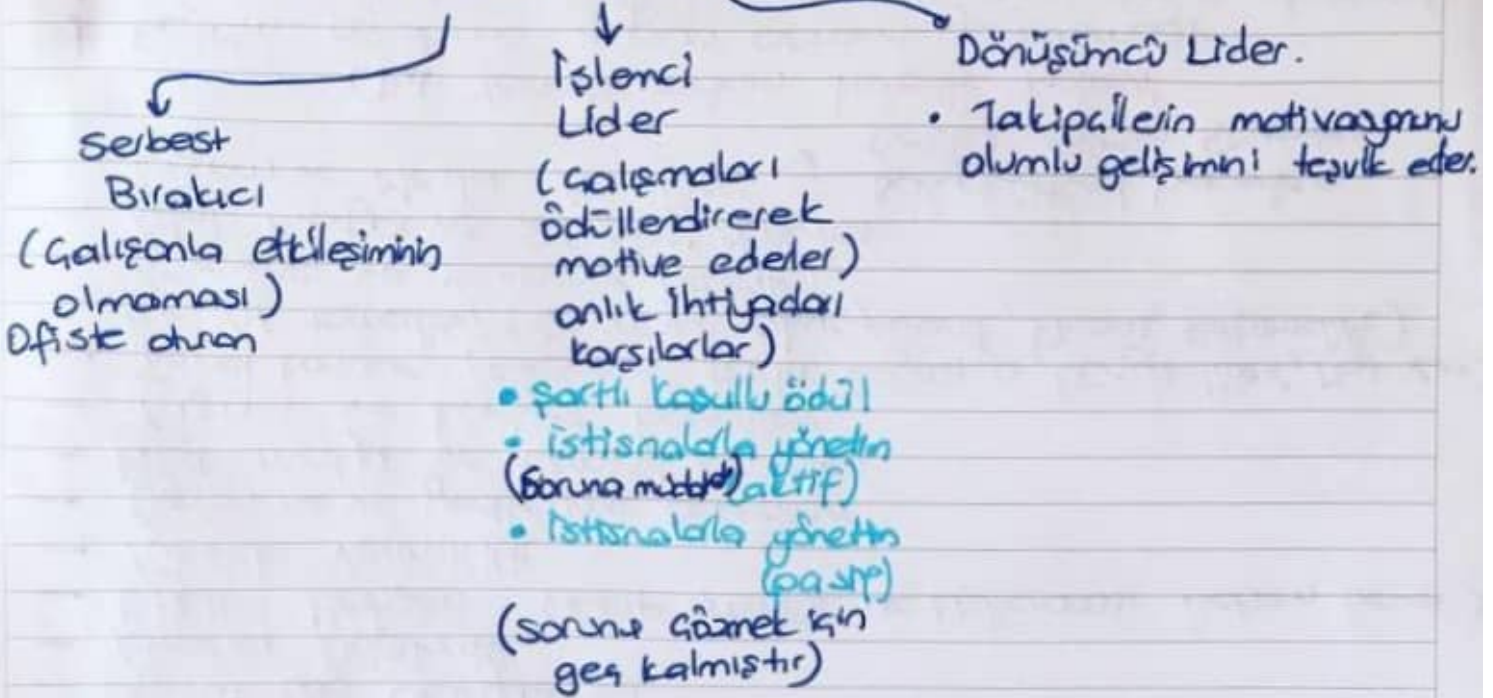
Vizyon: Bir örgütün geleceğe yönelik resmidir.

Vizyoner lider yeni bir göde geleceğe bakabilen liderdir.
vizyoner lider 3 davranışı gerçekleştirmelidir.

- 1) Yolu görmek → Geleceğe yönelik projesi ve tasarımı olan lider.
- 2) Yolda yürümek → Kararlı lider
- 3) Yol olmak → Yal ocan ve arkasında sürükleyen lider.

Dönüşümcü Liderlik John Mac Gregor Burns.

Öğ model öne sürülmüştür.
temel Liderlik modeli



* Dönüşümcü liderliğin kaynağı kişisel değerler ve inançlardır.

Kişisel standartları ortaya koyarak hem çalışanları birleştirebilir hem de performans seviyesini yükseltecek şekilde onların amaç ve inançlarını değiştirebilir.

* En ideali hem işlençil hem de dönüşümcü liderlik özellikleri taşıyan liderdir.

Uyum Sağlayıcı Liderlik

Liderlik teknik ve uygulanabilir sorunlar arasında da ayrım yapabilme becerisine önem vermektedir. Lider formal anlamda herhangi bir makama bağlı değildir. Bir örgütte herhangi bir zaman ve herhangi bir bağlamda ortaya çıkabilir, diğer bir deyişle ortamı takip edebilen ve gerekli tepkileri zamanında gösteren bir kişi o ortama lider olarak davranır.

Kararlı Uyum Sağlayıcı Liderin alt grupları

Dinamikler : (Gruplar arası dinamikler)

Örgüt içindeki iletişim ağlarına değinir.

Kendiliğinden oluşum: (Örgüt yaşamında meydana gelen çağdaş gelişmeler kararlı uyum sağlayıcı liderin becerisi sayesinde örgüt içinde uygulanabilir duruma getirilir)

Kriz Yönetimi: Uyum sağlayıcı beceriye sahip olan bir liderin, krizin doğmasına sebep olacak nedenleri öngörüp önlemler alması

21. Yüzyıl Liderlik ~~Yeterli~~ Becerileri

- Dijital-Çap Okuryazarlığı
- Yaratıcı Düşünme
- Etkili İletişim (Ekip işbirliği ve kişilerarası iletişim beceri)
- Yüksek Verimlilik
- Öğrenme ve yenilenme becerileri
- Bilgi medya ve teknoloji becerileri
- Yaşam ve kariyer becerileri
- Temel konular (Ekonomi, tarih, Coğrafya, Dünya dilleri, Mat, Yrt.
- 21. Yüzyıl temaları (Gevresel okuryazarlık, Finans, Girişimcilik)
- Öğrenme ve Yenilenme Becerileri
- Bilgi medya ve Teknoloji Becerileri
- Yaşam ve Meslek Becerileri → Sosyal kültürel beceriler
- Destek eğitim Sistemleri

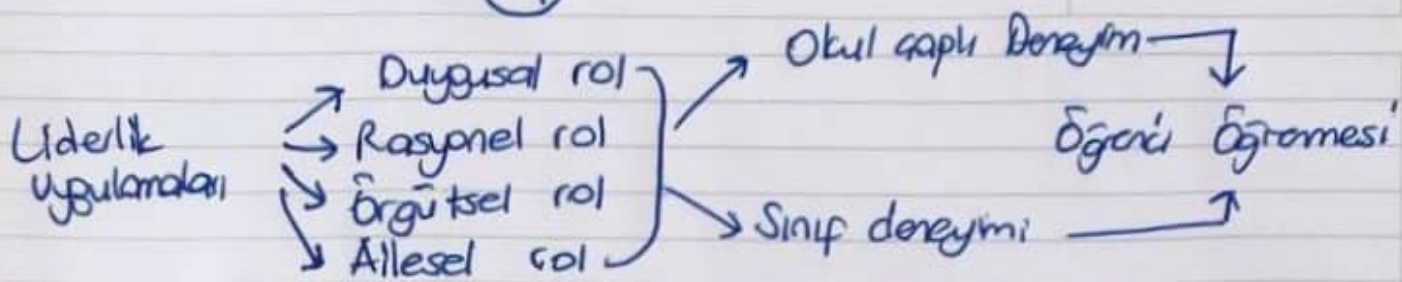
Okul Yöneticilerinin Liderlik Roller

- * Eğitim-öğretme için uygun ortam yaratılması
- * Okul paydaşlarının kabul görmüş amaçların oluşturulması ve bu amaçla uygun işbirlikli hareket edilmesi
- * Öğrenme için gerekli donanımın tahsis edilmesi
- * Öğretim programının doğru bir şekilde belirlenmesi
- * Uygulanması ve denetlenmesi, öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri
- * Öğrencilerin gelişimini destekler nitelikte okul iklimi oluşturulması gibi birçok faktöre bağlıdır.

Okul müdürünün öğrenci başarısına etkisi

- dıysal
 - örgütsel
 - rasmiel
 - ailesel
- olmak üzere 4 yolla gerçekleştirilir

(24)



Okul Müdürlüğü öğrenci başarısına etki eden davranışları

- * Liderliği üstlenme ve paylaşma
- * Vizyon oluşturma
- * Takipçilik olma
- * Hesap verebilirlik
- * Disiplinli iklim yaratma
- * Etkili öğrenme ortamı yaratma
- * Akademik gelişimi izleme

Öğretmenlerin Liderlik Rollerini

Öğretmen Liderliği Davranışları

- 1- Aynı ortamda bulunanlara güven vermek
- 2- Vizyon geliştirmek
- 3- Söyümlü olmak
- 4- Risk almak
- 5- Bir uzman olmak
- 6- Faktörlere önem vermek
- 7- Basitleştirmek

Öğretmen Liderliğinin özellikleri

- 1- Okul kararlarının alınması sürecine katılırlar ve risk alırlar.
- 2- Öğretimde uzman olup bilgilerini meslektaşlarıyla paylaşırlar.
- 3- Sürekli mesleki öğrenme içersindedirler.
- 4- Yeni öğretmenlere liderlik ederler.
- 5- Meslektaşları, veliler ve toplumlarla birlikte çalışırlar.

Öğretmen liderliğini engelleyen faktörler

- Destekleyen güçlü okul kültürünün olmaması
- Mesleki yetiştirme sürecindeki yetersizlik
- Yönetim desteği ve ortamın yeterliliği
- Zaman sınırlılığı
- Öğretmenin formal yükü
- Diğer öğretmenlerin yetersiz desteği
- Meslekte gelişme ortamının yetersiz desteği
- Becerilerin belgelenmemesi