



# 10. BÖLÜM

## OKUL GELİŞTİRME VE LİDERLİK KONU ÖZETİ VE KONU TESTLERİ

ÖZET SAYFA SAYISI	TEST SAYFA SAYISI	TEST SORU SAYISI
73	31	164

HAZIRLAYAN

 **HASAN YILDIRIM** 

Kıymetli meslektaşlarımız,

Eğitim öğretim yılı içinde olduğu gibi Uzman Öğretmenlik ve Başöğretmenlik Mesleki Gelişim Çalışmalarında da yanınızdayız.

Bu süreçte yapacağımız paylaşımlardan daha hızlı haberdar olmak için aşağıdaki kanallardan bizleri takip edebilirsiniz.

Sınava katılacak olan tüm meslektaşlarımıza başarılar dileriz.

 **Meb Ders Ailesi**

Ulaşmak istediğiniz kutucuğa tıklayınız.

 **Meb Ders**

Facebook Grubu

 **Meb Ders**

Telegram Kanalı

 **HASAN YILDIRIM** 

Telegram Kanalı



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## OKUL GELİŞT. TEMEL KAVR. TEORİ VE YÖNTEMLER-1 (Konu Özeti-10.Bölüm: 1-2-3)

### Okul Geliştirme ve Liderlik

👉 Bu yaklaşım, temelde öğrenci çıktıları ile ilgilenmiş ve “Tüm öğrenciler öğrenebilir.” anlayışı buna dayanak olmuştur.

### Okul Geliştirmede Temel Kavramlar

#### Değişim:

👉 Değişim, belirgin bir sistematığı olan süreçtir ve belli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşmadır.

👉 Başaran'a göre ise değişim bir bütünün unsurlarında, unsurların birbiriyle ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelikte gözlenebilir bir ayrılığın oluşmasıdır.

👉 Değişim ileriye doğru olabileceği gibi geriye doğru da olabilir.

👉 Değişim doğası gereği çok boyutludur. Eğitim örgütlerinde üç tip değişim vardır:

İçsel değişimler, okul içindeki değişim faaliyetleri,

Dışsal değişimler, eğitim sisteminin bütününü etkileyen değişimleri,

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

#### Yenileşme (Innovation):

👉 Yenileşme de bir değişimdir. Değişimin yönü her zaman olumluya doğru olmamasına rağmen yenileşme, olumluya yönelimle eş anlamlılık taşımaktadır.

👉 Özdemir'e göre yenileşme önceden planlanmış, kontrol altına alınarak olumlu sonuçlar doğurması planlanan belirli bir değişimdir.

👉 Örgütsel yenileşme; örgütte etkililik ve verimliliği artırmak için birey ve grup davranışları ve rollerinde, araç ve gereçlerde, örgüt yapısında meydana getirilen bilinçli faaliyetler toplamıdır.

#### Dönüşüm (Transformation):

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

👉 Çok boyutlu ve çok aşamalı olarak örgütün farklılaşmasını hedeflemektedir. Dönüştürme değiştirmeden çok daha kapsamlı bir işlemdir.

#### Reform (Islah):

👉 Reform, bir şeyi ya da şeyleri daha iyi hâle getirmek için yapılan değişiklik, iyileştirme, düzeltme ve ıslahtır. Reformda bozulan iyi gitmeyen bir durumdan arzu edilen, istenen daha iyi bir duruma geçiş hedeflenir.



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## OKUL GELİŞT. TEMEL KAVR. TEORİ VE YÖNTEMLER-2 (Konu Özeti-10.Bölüm: 1-2-3)

### Gelişim (Development):

👉 Gelişim; küçüklükten büyüklüğe, yakınlıktan karmaşıklığa doğru nitelik ve nicelik olarak değişimin oluşumudur.

👉 Örgütsel gelişimin amacı örgütün işleyişini iyileştirmektir.

👉 **Okul gelişimi:** Tutarlı, sistematik olarak planlanmış, sistemin kendi kendine çalışma ve gelişme çabasını, resmî ve gayri resmî prosedürleri, süreçleri, normları veya yapıları değiştirmeye açıkça odaklanma çabalarını ve davranış bilimi kavramlarını kullanmadır.

👉 Örgütsel gelişim amaçları hem bireylerin yaşam kalitesini hem de örgütsel işleyişi içerir.

👉 Yani örgütsel gelişim için ana mesele örgütteki insan sosyal sistemidir.

### Okul Geliştirme Teorileri

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

👉 Louis, Toole ve Hargreaves, okul gelişiminin üç değişim kaynağının birbirleriyle ilişkili etkilerinin neticesi olarak meydana çıkan bir süreç olduğunu belirtmişlerdir. Bu üç değişim kaynağı:

👉 Bilerek planlanan değişimler,

👉 Teşkilatların varlık süreçleri ile doğal olarak ortaya çıkan değişimler,

👉 Önceden bilinmeyen ve sezilemeyen değişimler.

👉 Okul geliştirme çalışmaları her dönemin temel işlevlerinden biri olmuştur.

(Her devirde dayılar takmış kafayı eğitime desenize. byhy 🤔)

👉 Hesapçılığa göre tarihte dört temel dönem vardır:

👉 Antik Yunan (İÖ 400-İS 476) ➡ *Bilge insan*

👉 Hristiyan Orta Çağ (476-1453) ➡ *Metafizik öğretilere yönelen insan*

👉 Bilimle-Teknik Yeni Çağ (1453-1980) ➡ *Hür ve demokratik insan*

👉 Postmodern Çağ (1980'den sonra) ➡ *Kendine yeten, dünya vatandaşı ins.*

👉 Morgan'a göre örgütsel tarihsel süreçte sekiz farklı bakış açısı ile değişim göstermişlerdir. Morgan'ın ortaya koyduğu yaklaşımlardan beşi aşağıda açıklanmıştır:

👉 Makine olarak örgütler

👉 Organizma olarak örgütler

👉 Bevin olarak örgütler

👉 Kültür olarak örgütler

👉 Politik sistemler olarak örgütler

*Arkadaşlar,  
Konu bütünlüğü için yaklaşımları  
açıklamayı diğer sayfaya aldım. Sayfa  
boş kalacağına başlıkları bütün  
olarak görelim diye buraya yazdım.  
byhy*





# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## OKUL GELİŞT. TEMEL KAVR. TEORİ VE YÖNTEMLER-3 (Konu Özeti-10.Bölüm: 1-2-3)

👉 **Makine olarak örgütler:** “Makine metaforu” olarak literatüre giren bu örgüt yapısında tıpkı bir makine dişlisi gibi insanların da bir bütünün parçası olduğunu, makineden beklenen verim ile insandan beklenen verimi etkileyen unsurların benzer olduğuna odaklanmaktadır.

👉 **Organizma olarak örgütler:** Örgütlerin de canlı bir varlık olarak görüldüğü; doğup, gelişip, değişip, öldüğüne odaklanmaktadır.

👉 **Beyin olarak örgütler:** Öğrenmeyi öğrenen ve kendini yönetebilen örgütler olarak tanımlanabilir. Esnek ve yeniliğe açıktırlar.

👉 **Kültür olarak örgütler:** Örgütü sosyal bir yapı olarak görür; örgüt içinde norm, gelenek, ve değerlerin bütünleştiği kültür önemlidir.

👉 **Politik sistemler olarak örgütler:** Örgütün güç, otorite ve politik oyunlardan etkilendiğine odaklanır.

Bu örgüt yaklaşımlarını okullar üzerinden incelersek aşağıdaki özellikleri görebiliriz:

👉 **Makine olarak okullar:** Okullarda nicel akademik çıktılarının verimlilik olarak kaydedilmesi.

👉 **Organizma olarak okullar:** Okulların cansız yapılar yerine insan gibi canlı varlıklar olarak görülmesi ve açık sistem yaklaşımı ile incelenmesi. Girdi, süreç, çıktı ve geri besleme.

👉 **Beyin olarak okullar:** Kendini değiştirebilmeyi öğrenebilen ve şekli yenilenen okul.

👉 **Kültür olarak okullar:** Okul kültürü ve iklimi çalışmaları, okullarda değer ve ritüellere odaklanma.

👉 **Politik sistemler olarak okullar:** Okulda yöneticinin güçleri (yasal güç, bilgi gücü, uzmanlık gücü), otorite ve politik oyunların önem kazanması.

(Arkadaşlar, yukarıdaki yaklaşımlardan çok güzel yorum soruları hazırlanabilir. Bu nedenle kısaltma yapmadan ekledim. byhy 😊)

### Okul Geliştirme Yöntemleri

👉 Okul geliştirme yöntemleri:

- 👉 Rasyonel planlama
- 👉 Kamu tercihi
- 👉 Sibernetik (güdü bilim)
- 👉 Kendi kendini oluşturma



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## OKUL GELİŞT. TEMEL KAVR. TEORİ VE YÖNTEMLER-4 (Konu Özeti-10.Bölüm: 1-2-3)

👉 Bu yöntemlerin okul gelişimine yaklaşımları:

👉 Rasyonel planlama modelinin bir ürünü olarak görülen müfredat teorisi

👉 Teşvik tedbirleri ve müşteri kontrollü sorumluluğu vurgulayan mikroekonomik teori ve kamu tercihi teorisi

👉 Öğrenen örgütlere ilişkin teori ve güdü bilim

👉 Kendi kendini oluşturma kavramına ilişkin kuram geliştirmede yer alan öz düzenleme ve öz-organizasyon teorileri

### Rasyonel planlama yöntemi:

👉 Eğitime uygulandığında etkili bir örgütsel işleyişe olanak sağlayan ve kuralcı bir disiplindir.

👉 Rasyonel planlama düşüncesi, hedef koymak ve hedeflere ulaşmak için kullanılan sistematik yaklaşımın etkili okul geliştirme modellerinde ne kadar önemli olduğunun fark edilmesini sağlamıştır.

👉 Eğitim sistemlerinin dört gelişim aşaması yukarıda bahsettiğimiz teoriler ile ilişkili olan dört aşama şöyledir:

👉 Üretim odaklı

👉 Tüketim odaklı

👉 Müşteri odaklı

👉 Yenilik odaklı

### Eğitim Sistemlerinin Gelişim Aşamalarının Temel Özellikleri

Üretim odaklı aşama	Tüketim odaklı aşama	Müşteri odaklı aşama	Yenilik odaklı aşama
Öğretim fabrikası	Okulun demokratikleşmesi	Mali oransızlıklar	Müzakereye karşı düzenleme
Seri üretim hattı	Katılım (aile, öğrenci)	Ortak sorumluluk	Proje çalışması
Standartlaşma	Ulusal standartlar	Kişiselleştirme	Halka yakın ağ oluşturma
Tekdüze kurallar	Yetkilerin dağıtılması	Görevlerin dağılması	Devam eden yeniden düzenleme
Bürokratik güç	Teknokratik güç	Ortak iktidar	Yaratıcı iktidar/yetki
Öğretmen odaklı üretim	Kitle iletişim teknolojileri	Bireysel çalışma programları	Yatay yönetim ilişkileri
Gittikçe artan harcama	Kamu yatırımı	Kullanıcı ücretleri	Program finansmanı
Öğretmen merkezli pedagoji	Öğrenci merkezli pedagojiler	İnteraktif öğretim	Değişken pedagojik geometriler
Öğrenci değerlendirmesi	Formatif değerlendirme	Sonuçların değerlendirilmesi	Performans değerlendirmesi

Kaynak: Carnerio,1994, akt. Parlar, 2012.



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## OKUL GELİŞT. TEMEL KAVR. TEORİ VE YÖNTEMLER-5 (Konu Özeti-10.Bölüm: 1-2-3)

### Kamu tercihi yöntemi:

👉 Ebeveyn ve diğer ilgili kişilerin ihtiyaçları düşünüldüğünde, okul gelişimi için dış baskının önemi ve okulun belli bir otonomiyle hareket etme ihtiyacı, etkili okul geliştirme kavramsal modelinin önemli öğeleri olarak kabul edilebilir.

### Sibernetik yöntem:

👉 Rasyonel planlamadan daha az çaba gerektiren bir planlama türüdür.  
👉 Sibernetikte değerlendirme, geri bildirim ve düzeltici hareket döngüsünün ana prensiplerden birisidir.

👉 Değerlendirme, geri bildirim, düzeltici hareket ve öğrenme döngüleri dört aşamadan oluşur:

1. Performans ölçme ve değerlendirme
2. Verilen ya da henüz oluşturulan normlara dayalı değerlendirme yorumu
3. Düzeltici hareketi gerçekleştirme kapasitesi olan birimlere bu bilgiyi iletme veya geri bildirim sunma
4. Örgütsel performansı geliştirmek için bu bilginin sürekli ve fiili kullanımı

### Kendi kendini oluşturma yöntemi:

👉 Kendi kendini oluşturma kavramı, biyolojik bir terim olarak ortaya çıkmıştır ve bu disiplinde canlı organizmaların doğuş sürecini anlatmak için türetilen bir terimdir.

👉 Öz-organizasyon ve kendi kendini oluşturma teorisi aşağıdaki çıkarımlarda bulunur:

1. Otonomi, sabitlik ve örgütsel kimliğin önemini fark etme
2. Aktörlerce kullanılmakta olan teorilerin esas alındığı kültürel açılara dikkat çeken okul geliştirmeye ilgili görüşlere uygun bir bakış açısı
3. Dış etkilere karşı mevcut durumun savunulması ve korunmasına yönelik örgütsel fenomenin fark edilmesi
4. Hiyerarşik ve dış denetimin önemine ilişkin belirli koşullar
5. Örgütlerin amaç, üretkenlik ve etkinlik odaklı olduğu varsayımına ilişkin belirli koşullar.

Arkadaşlar,

*Daha önce de belirttiğim gibi bir yandan okul, bir yandan deneme sınavları derken özet çalışmalarını çok yorucu oluyor ve vakit bulmakta zorlanıyorum.*

*Bu nedenle 10. bölüme ait ilk birkaç özet ve testi yayınladıktan sonra sitedeki görüntülenme ve indirme sayısına göre devamını hazırlamaya çalışacağım.*

*Bilgilerinize sunarım.*

*byhy*





# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## OKUL GELİŞT. TEMEL KAVR. TEORİ VE YÖNTEMLER-I (Konu Testi-10.Bölüm: 1-2-3)

1- Değişim doğası gereği çok boyutludur. Bu nedenle eğitim örgütlerinde de farklı tiplerde değişim mevcuttur.

Buna göre eğitim sisteminin bütünü etkileyen değişim tipi aşağıdakilerden hangisidir?

- A) Bireysel değişim
- B) Dışsal değişim
- C) İçsel değişim
- D) Küresel değişim
- E) Toplumsal değişim

2- Özdemir'e göre aşağıdakilerden hangisi önceden planlanmış, kontrol altına alınarak olumlu sonuçlar doğurması planlanan belirli bir değişimdir?

- A) Değişim
- B) Dönüşüm
- C) Gelişim
- D) Reform
- E) Yenileşme

3- Örgütsel yenileşme; örgütte etkililik ve verimliliği artırmak için birey ve gruba yönelik bazı alanlarda meydana getirilen bilinçli faaliyetler toplamıdır.

Aşağıdakilerden hangisi bu alanlardan biri değildir?

- A) Araç ve gereçler
- B) Davranışlar
- C) Örgüt elemanları
- D) Örgüt yapısı
- E) Roller

4- Eski yapının tamamen yeni ve farklı bir yapıya bırakmasıdır. Çok boyutlu olarak örgütün farklılaşmasını hedeflemektedir ve değişmeden çok daha kapsamlı bir işlemdir.

Yukarıda açıklanan kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- A) Değişim
- B) Dönüşüm
- C) Gelişim
- D) Reform
- E) Yenileşme

5- I. Bireyin yaşam kalitesi  
II. Örgüt işleyişi  
III. Toplumsal değişimi

Örgütsel gelişimin amaçları yukarıdakilerden hangisini veya hangilerini içermektedir?

- A) Yalnız I
- B) Yalnız II
- C) I ve II
- D) II ve III
- E) Hepsi



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## OKUL GELİŞT. TEMEL KAVR. TEORİ VE YÖNTEMLER-2 (Konu Testi-10.Bölüm: 1-2-3)

**6- Okul geliştirmenin temel amacı aşağıdakilerden hangisidir?**

- A) Bireyin sosyal bir varlık olarak değerlendirilmesi
- B) Bireysel ve toplumsal sorunlara çözümler geliştirilmesi
- C) Okulun problem çözme kapasitesinin geliştirilmesi
- D) Okulun sosyal çevre ile uyumunun sağlanması
- E) Sosyolojik olarak okulun incelenmesi

**7- Hesapçioğlu'na göre tarihte dört temel dönem vardır.**

**Aşağıdakilerden hangisi bu dönemlerden biri değildir?**

- A) Antik Yunan
- B) Bilimle-Teknik Yeni Çağ
- C) Hristiyan Orta Çağ
- D) Teknolojik Yakın Çağ
- E) Postmodern Çağ

**8- Morgan'a göre örgütler tarihsel süreçte sekiz farklı bakış açısı ile değişim göstermişlerdir.**

**Buna göre aşağıdakilerden hangisi Morgan'ın ortaya koyduğu yaklaşımlardan biri değildir?**

- A) Atölye olarak örgütler
- B) Beyin olarak örgütler
- C) Kültür olarak örgütler
- D) Makine olarak örgütler
- E) Organizma olarak örgütler

**9- Öğrenmeyi öğrenen ve kendini yönetebilen örgütler olarak tanımlanabilir. Esnek ve yeniliğe açıktır.**

**Yukarıda açıklanan yaklaşım aşağıdakilerden hangisidir?**

- A) Atölye olarak örgütler
- B) Beyin olarak örgütler
- C) Kültür olarak örgütler
- D) Makine olarak örgütler
- E) Organizma olarak örgütler

**10- Aşağıdakilerden hangisi okul geliştirme yöntemlerinden biri değildir?**

- A) Kamu tercihi
- B) Kendi kendini oluşturma
- C) Rasyonel planlama
- D) Sibernik (güdü bilim)
- E) Yapısal işleme

**11- Eğitim sistemlerinin dört gelişim aşaması bulunmaktadır.**

**Aşağıdakilerden hangisi bu aşamalardan biri değildir?**

- A) Maliyet odaklı
- B) Müşteri odaklı
- C) Tüketim odaklı
- D) Üretim odaklı
- E) Yenilik odaklı





# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



OKUL GELİŞT. TEMEL KAVR. TEORİ VE YÖNTEMLER  
(Konu Testi-10.Bölüm: 1-2-3)  
Cevap Anahtarı

1-B 2-E 3-C 4-B 5-C 6-C 7-D 8-A 9-B 10-E 11-A

 **Web Ders**.Com



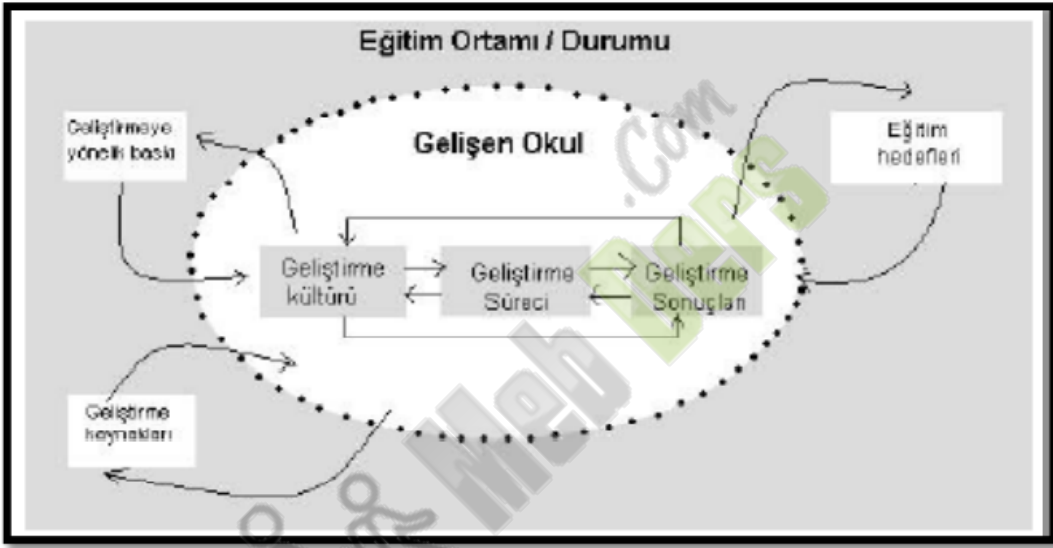
# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## OKUL GELİŞTİRME MODELLERİ- (Konu Özeti-10.Bölüm: 4-5)

### Okul Geliştirme Modelleri

- 👉 Okul geliştirme çalışmaları süreklidir ve toplumsal şartlardan etkilenir.
- 👉 Ulusları kapsayacak etkili okul geliştirme modelleri, ülkeler için model olmaktansa bir çerçeve olmuştur.
- 👉 Etkili Okul Geliştirme Projesini (ESI), bütün ülkelerde uygulanması mümkün olan ve geliştirme çalışmalarının başarı ya da başarısızlığını açıklayabilecek, genel bir model olarak görmek neredeyse imkânsızdır. Bu yüzden “model” yerine “kavramsal çerçeve” terimi kullanılmıştır.



- 👉 **Durum faktörleri (Eğitim ortamı/durumu):**
  - 👉 **Geliştirmeye yönelik baskı:** Dışarıdan değerlendirme ve izlenme, dış aktörler, eğitim politikaları
  - 👉 **Eğitim hedefleri:** Resmî eğitim hedefleri
  - 👉 **Geliştirme kaynakları:** Okullara verilen otonomi, mali kaynaklar, günlük çalışma şartları, yerel destek
- 👉 **Okul faktörleri (Gelişen okul)**
  - 👉 **Geliştirme kültürü:** Gelişmeye yönelik içsel baskı, otonomi, ortak vizyon, öğrenen örgüt, eğitim ve meslektaş iş birliği, geçmiş, motivasyon, liderlik, kadro dengesi, zaman
  - 👉 **Geliştirme süreçleri:** Geliştirme ihtiyacının değerlendirilmesi ve belirlenmesi, detaylı geliştirme ifadeleri, geliştirme planı, uygulama, değerlendirme
  - 👉 **Geliştirme sonuçları:** Okul kalitesinde değişimler, öğretmen niteliğinde değişimler, öğrenci sonuçlarının niteliğinde değişimler (bilgi, beceri ve tutum)



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## OKUL GELİŞTİRME MODELLERİ-2 (Konu Özeti-10.Bölüm: 4-5)

### P. Dalin ve H.G. Rolff'ün Okul Geliştirme Modeli

👉 Bu modelin temelinde üç boyut vardır:

- 👉 Personel geliştirme
- 👉 Öğretim/ders geliştirme
- 👉 Örgüt geliştirme

Yaani,  
Geriye ne kaldı ki?  
Yoldan geçen birine de sorsanız okulu  
geliştirmek için bu üçünü sayar zaten.  
byhy



👉 Okul gelişimi merkezinde öğretim ve öğretmenler ile öğrenci ve veliler bulunmaktadır.

👉 Rolff'e göre bu şekildeki okul gelişimi, belli bir sistem çerçevesinde bir taraftan eğitim geliştirme diğer taraftan ise örgütsel ve kişisel gelişim ile birlikte hareket etmektedir.

👉 Dalin, çağdaş okul gelişiminin üç kaynağına göre yenilikler ve stratejilerin odaklandığı hususları şöyle belirtmiştir: Müfredat ve öğretim, organizasyon geliştirme, karar verme sürecinin tek merkezde olmaması.

👉 Dalin'e göre göre okulların karşılaştığı sorunlardan bazıları:

- 👉 Geleceğin müfredat programını tanımlamak ve geliştirmek
- 👉 Sınıf içindeki geleneksel uygulamalardan uzaklaşp çeşitli ortamlarda yaratıcılığa ve üretime doğru hareket etmek
- 👉 Bugünkü aktivitelerin çoğunu önemli oranda azaltmak, öğrenci ve öğretmen için ortam sağlayan yeni okul organizasyonu tanımlamak ve geliştirmek
- 👉 Personeli ve diğer insan kaynaklarını yeni rollere ve yeni müfredata hazırlamak

👉 Dalin'e göre modelin başarılı olması için dikkat edilmesi gereken konular:

Program seviyesinde	Okul seviyesinde	Ülke seviyesinde
Açık belirlenmiş program hedefleri	Okulun açıkça belirlenmiş hedefleri	Reformla uyumlu açıkça gözlemlenebilir hedefler
Değişim için gerekli teknolojinin sunumu	Güçlü liderlik	Reform için durağan bir çevre sunma
Program hedefleri içi mantıklı kanıtlar	Lider ekip	Yapılandırılan okul ile ülke arasında açık anlayış oluşumu
Gerekli kaynakların oluşturulması	Öz değerlendirme mekanizması	
Teknik destek	Çoklu seçenek havuzu	
Okullar arası çapraz ziyaretler	Gizli oylama ile program ve planı değerlendirme	
Kontrol mekanizması		
Beklenmedik sonuçlar için araştırma ve bütçe ayrılması		
Öğretmenler ve okul arasında etkili iletişim		



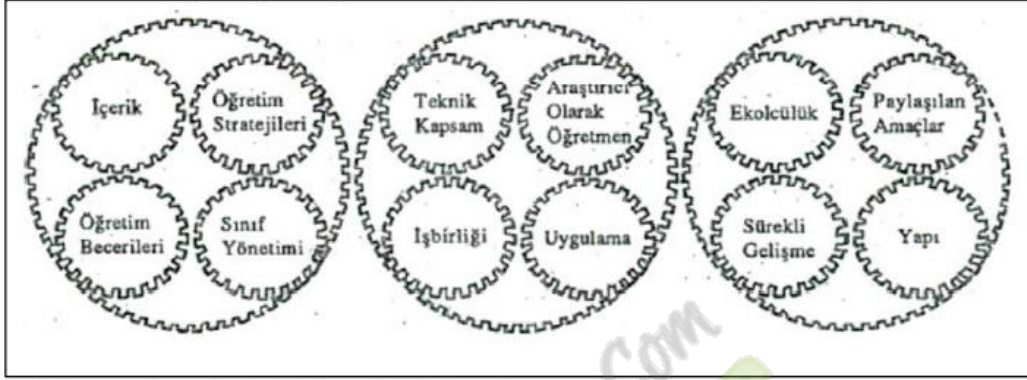
# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## OKUL GELİŞTİRME MODELLERİ-3 (Konu Özeti-10.Bölüm: 4-5)

### M. Fullan, B.Benneu ve C. Bennet'in Okul Geliştirme Modeli

👉 Araştırmacılar okul geliştirmeyi bir sistem bütünlüğü içerisinde ve parçaların birbirini etkilemesi biçiminde ele almaktadır.



### Millî Eğitim Bakanlığı 1997 Yılı Okul Geliştirme Modeli

👉 “Okul Gelişim Modeli” adı verilen okul geliştirme yaklaşımında okul gelişim süreç basamakları:

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

👉 Okul gelişim modelindeki her bir basamak bir sonraki basamağı hazırlamaktadır. Bu on basamak tamamlandığında yeniden başa dönüp ilk basamaktan süreç yeniden başlamaktadır. Bu sayede sürekli gelişim amaçlanmaktadır.

👉 Okul gelişim modeli, paylaşımçı bir yönetim anlayışını ve iş birliğine dayalı bir çalışma sistemini esas almaktadır.

👉 Okul Gelişim Yönetim Ekibi (OGYE), okul toplumunu oluşturan bütün birimlerden temsilcilerin katılımı ile kurulacak olan gelişim sürecinin yürütülmesinde rol alır.



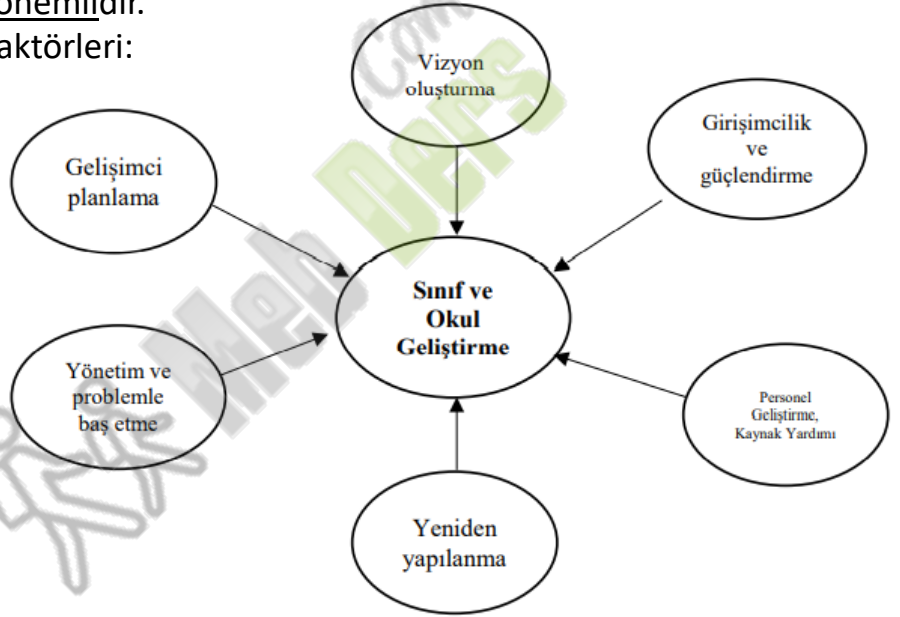
# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## OKUL GELİŞTİRME MODELLERİ-4 (Konu Özeti-10.Bölüm: 4-5)

### Balcı'nın Kurumsallaşmayı Esas Alan Geliştirme Modeli

- 👉 Kurumsal paradigma, gelişme ile ilgilidir.
- 👉 Paylaşılmış amaçlar, iş birliği içinde çalışma ve öğrenme imkânları hem birbirlerini hem de ana ve gelecekteki ürünleri şekillendirmek üzere etkileşirler.
- 👉 Kurumsal paradigmayı oluşturan bu faktörler, kurumsal paradigma geliştirmede çok önemlidir.
- 👉 Okul, değişimin merkezinde kalır.
- 👉 Değişme olarak okul geliştirme, içerden değişmeyi öngörür, içsel dinamikler daha etkilidir. Ancak okul geliştirmenin dış çevre bağlamı içinde gerçekleştiği unutulmamalıdır. Bu demektir ki okul geliştirmede içsel örgütsel boyutlar ve öğretmen yorumu çok önemlidir.
- 👉 Kurumsallaşma faktörleri:



### Selçuk'un 21. Yüzyıl Esnek Okul Modeli

- 👉 5 ana boyut, 12 alt boyut vardır.
- 👉 Okul geliştirme bu boyutların bütüncül olarak incelenmesi ile başlar.
- 👉 Beş ana boyut şöyledir:
  - 👉 Öğrenme ve öğretme
  - 👉 Liderlik
  - 👉 İnsan kaynakları ve mesleki öğrenme
  - 👉 Okul ve toplum ilişkileri
  - 👉 Veri enformasyon yönetimi



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## OKUL GELİŞTİRME MODELLERİ-5 (Konu Özeti-10.Bölüm: 4-5)

👉 Okul gelişim boyutları ve alt boyutları:

BOYUT 1 ÖĞRENME VE ÖĞRETME	<ul style="list-style-type: none"><li>• Müfredat</li><li>• Öğretim</li><li>• Değerlendirme</li></ul>
BOYUT 2 LİDERLİK	<ul style="list-style-type: none"><li>• Öğretimsel liderlik</li><li>• Paylaşılan liderlik</li><li>• Operasyonel kaynak yönetimi</li></ul>
BOYUT 3 İNSAN KAYNAKLARI VE MESLEKİ ÖĞRENME	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personel nitelikleri</li><li>• Mesleki öğrenme</li></ul>
BOYUT 4 OKUL VE TOPLUM İLİŞKİLERİ	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aile katılımı</li><li>• Toplum katılımı</li></ul>
BOYUT 5 VERİ VE ENFORMASYON YÖNETİMİ	<ul style="list-style-type: none"><li>• Veri yönetimi</li><li>• Enformasyon yönetimi</li></ul>

### Pedagojik Okul Geliştirme

👉 Bu yaklaşıma göre okulun tüm çalışanları okulun pedagojik amaçlarının farkındadır ve tüm eğitim süreçlerine bunu hâkim kılarlar.

👉 Turan'a göre okulun pedagojik amaçları şunlardır:

- 👉 Öğrencilerin çok yönlü akademik başarısını gerçekleştirmeli,
- 👉 İş birliğine dayalı çalışma alışkanlıkları kazandırmalı,
- 👉 Toplumun sahip olduğu insani değerleri kazandırmalı,
- 👉 Öğrencilerin kendilerini gerçekleştirmelerini sağlamalı,
- 👉 Öğrencilerin kendilerine güvenlerini güçlendirmeli,
- 👉 Öğrencilerin kendi yeteneklerini keşfetmelerini sağlamalı,
- 👉 Öğrencilerde merak ve heyecan uyandırmalı,
- 👉 Dayanışma ve yardımlaşma değerlerini kazandırmalı,
- 👉 Farklılıklar içinde birlikte yaşamayı öğretmelidir.

👉 Pedagojik okul geliştirme çalışması Klippert tarafından geliştirilmiştir.

👉 Klippert PISA sınav sonuçlarının Almanya'nın eğitim süreçlerinin geliştirilmesi gerekliliği doğrultusunda düşünerek yeni bir öğrenme kültürüne ve modeline ihtiyaç duyulduğunu belirterek pedagojik okul gelişimi çalışması başlatmıştır.



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## OKUL GELİŞTİRME MODELLERİ-6 (Konu Özeti-10.Bölüm: 4-5)

👉 Klippert'e göre pedagojik okul geliştirmenin ana hedefleri:

1. Profesyonel öğrenmenin geliştirilmesi
  - 👉 Bağımsızlığı artırma
  - 👉 Temel iş tekniklerini belirleme
  - 👉 İletişim becerilerini iyileştirme
  - 👉 Sınıf içi 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 öğretmen istihdamı değişimi
  - 👉 Okul ve sınıf tasarımlarının değişimi
  - 👉 Performans ölçüm 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



Hasan Ağa. Ben eninde sonunda Emine'yi alacağım haberin olsun.

Kazan başöğretmenliği, al Emine'yi.



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## OKUL GELİŞTİRME MODELLERİ- (Konu Testi-10.Bölüm: 4-5)

1- Bu modeli bütün ülkelerde uygulanması mümkün olan ve geliştirme çalışmalarının başarı ya da başarısızlığını açıklayabilecek, genel bir model olarak görmek neredeyse imkânsızdır. Bu yüzden "model" yerine "kavramsal çerçeve" terimi kullanılmıştır.

**Yukarıda açıklanan okul geliştirme modeli aşağıdakilerden hangisidir?**

- A) Balcı'nın Kurumsallaşmayı Esas Alan Geliştirme Modeli
- B) Etkili Okul Geliştirme Projesi
- C) Millî Eğitim Bakanlığı 1997 Yılı Okul Geliştirme Modeli
- D) Pedagojik Okul Geliştirme
- E) Selçuk'un 21. Yüzyıl Esnek Okul Modeli

2- Aşağıdakilerden hangisi Etkili Okul Geliştirme Projesi'nin geliştirme süreci ile ilgili faktörlerinden biri değildir?

- A) Değerlendirme
- B) Detaylı geliştirme ifadeleri
- C) Geliştirme planı
- D) Resmî eğitim hedefleri
- E) Uygulama

3- Etkili Okul Geliştirme Projesi'ne göre okul kalitesinde, öğretmen niteliğinde ve öğrenci sonuçlarının niteliğinde de değişimler meydana gelmelidir.

**Yukarıdaki paragrafta Etkili Okul Geliştirme Projesi'nin hangi faktörü vurgulanmıştır?**

- A) Geliştirme kaynakları
- B) Geliştirme kültürü
- C) Geliştirme sonuçları
- D) Geliştirme süreçleri
- E) Geliştirmeye yönelik baskı

- 4- I. Personel geliştirme  
II. Kaynak geliştirme  
III. Öğretim/ders geliştirme  
IV. Örgüt geliştirme

**Yukarıdakilerden hangileri Dalin ve Rolff'ün Okul Geliştirme Modeli'nin temelinde yer alan boyutlardır?**

- A) I, II ve III
- B) I, II ve IV
- C) I, III ve IV
- D) II, III ve IV
- E) Hepsi





# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## OKUL GELİŞTİRME MODELLERİ-2 (Konu Testi-10.Bölüm: 4-5)

**5- Dalin ve Rolff'ün Okul Geliştirme Modeli'nin merkezinde aşağıdakilerden hangisi bulunmaz?**

- A) Öğrenci
- B) Öğretim
- C) Öğretmen
- D) Veli
- E) Yönetim

**6- Dalin'e göre Okul Geliştirme Modeli'nin başarılı olması için dikkat edilmesi gereken konular bulunmaktadır.**

**Buna göre aşağıdakilerden hangisi okul seviyesindeki konulardandır?**

- A) Açık belirlenmiş program hedefleri
- B) Gerekli kaynakların oluşturulması
- C) Kontrol mekanizması
- D) Lider ekip
- E) Teknik destek

**7- Aşağıdaki modellerden hangisinde araştırmacılar okul geliştirmeyi bir sistem bütünlüğü içerisinde ve parçaların birbirini etkilemesi biçiminde ele almaktadır?**

- A) Balcı'nın Kurumsallaşmayı Esas Alan Geliştirme Modeli
- B) Etkili Okul Geliştirme Projesi
- C) M. Fullan, B.Benneu ve C. Bennet'in Okul Geliştirme Modeli
- D) Millî Eğitim Bakanlığı 1997 Yılı Okul Geliştirme Modeli
- E) P. Dalin ve H.G. Rolff'ün Okul Geliştirme Modeli

**8- Bu modelde her bir basamak bir sonraki basamağı hazırlamaktadır. Bu on basamak tamamlandığında yenisinden başa dönüp ilk basamaktan süreç yeniden başlamaktadır. Bu sayede sürekli gelişim amaçlanmaktadır.**

**Yukarıda açıklanan okul geliştirme modeli aşağıdakilerden hangisidir?**

- A) Balcı'nın Kurumsallaşmayı Esas Alan Geliştirme Modeli
- B) Etkili Okul Geliştirme Projesi
- C) Millî Eğitim Bakanlığı 1997 Yılı Okul Geliştirme Modeli
- D) Pedagojik Okul Geliştirme
- E) Selçuk'un 21. Yüzyıl Esnek Okul Modeli

**9- MEB 1997 Yılı Okul Geliştirme Modeli'nin süreç basamaklarının ilki aşağıdakilerden hangisidir?**

- A) Çalışma planının hazırlanması
- B) İhtiyaç analizi
- C) OGYE'nin kurulması
- D) Öncelikleri belirleme ve çalışma gruplarının kurulması
- E) Yıllık okul gelişim planının hazırlanması



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## OKUL GELİŞTİRME MODELLERİ-3 (Konu Testi-10.Bölüm: 4-5)

**10- Balcı'nın Kurumsallaşmayı Esas Alan Geliştirme Modeli'ne göre değişimin merkezinde hangisi yer almaktadır?**

- A) Okul                      B) Öğrenci  
C) Öğretmen              D) Veli  
E) Yönetim

**11- Balcı'nın Kurumsallaşmayı Esas Alan Geliştirme Modeli'ne göre kurumsal paradigmayı oluşturan bu faktörler, kurumsal paradigma geliştirmede çok önemlidir.**

**Buna göre aşağıdakilerden hangisi bu faktörlerden biri değildir?**

- A) Gerileştirici planlama  
B) Girişimcilik ve güçlendirme  
C) Personel geliştirme, kaynak yardımı  
D) Vizyon oluşturma  
E) Yeniden yapılanma

**12- Selçuk'un 21. Yüzyıl Esnek Okul Modeli'nde beş ana boyut bulunmaktadır.**

**Aşağıdakilerden hangisi bu boyutlardan biri değildir?**

- A) İnsan kaynakları ve mesleki öğrenme  
B) Liderlik  
C) Okul-aile birliği  
D) Öğrenme ve öğretme  
E) Veri enformasyon yönetimi

**13- Aşağıdakilerden hangisi Selçuk'un 21. Yüzyıl Esnek Okul Modeli'nin "liderlik" boyutunun alt boyutlarından biridir?**

- A) Aile katılımı  
B) Değerlendirme  
C) Enformasyon yönetimi  
D) Mesleki öğrenme  
E) Operasyonel kaynak yönetimi

**14- Klippert PISA sınav sonuçlarının Almanya'nın eğitim süreçlerinin geliştirilmesi gerekliliği doğrultusunda düşünerek yeni bir öğrenme kültürüne ve modeline ihtiyaç duyulduğunu belirterek hangi modelin çalışmalarına başlatmıştır?**

- A) Balcı'nın Kurumsallaşmayı Esas Alan Geliştirme Modeli  
B) Etkili Okul Geliştirme Projesi  
C) Millî Eğitim Bakanlığı 1997 Yılı Okul Geliştirme Modeli  
D) Pedagojik Okul Geliştirme  
E) Selçuk'un 21. Yüzyıl Esnek Okul Modeli



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## OKUL GELİŞTİRME MODELLERİ (Konu Testi-10.Bölüm: 4-5) (Cevap Anahtarı)

1-B 2-D 3-C 4-C 5-E 6-D 7-C 8-C 9-C 10-A 11-A 12-C 13-E 14-D





# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



OKUL GEL. SÜR. VE PLANI-OKULA DAY. YÖN-ÖĞR. OKUL-  
(Konu Özeti-10.Bölüm: 6-7-8)

## Okul Gelişim Süreci ve Okul Gelişim Planı

- 👉 Miles'a göre okul geliştirme süreci aşamaları şöyle sınıflandırılabilir:
  - 👉 **Girişim:** Gelişme planının ve sürece bağlılığın kararlaştırılmasıdır.
  - 👉 **Uygulama:** Gelişme planının ilk dönüşümünü kapsar, okulun sürecin nasıl uygulayacağını öğrenmesi aşamasıdır.
  - 👉 **Kurumsallaşma:** Gelişme planı okulun genel iş yapma kalıbının parçası olduğunda bu aşama oluşur.

👉 Açıkgöz'e göre okul geliştirme sürecinde; gelenek ve adetler, örgütsel amaçların miktarı ve netliği, okulun programları ve kişilere dikkat edilmelidir.

👉 Okul gelişimi öncelikle gelişim planlaması ile başlar.

👉 **Okul gelişim planı**, öğrenci başarısını yükseltmek için okulun ihtiyaçlarını tertip eden ve bu değişikliklerin ne zaman ve nasıl yapılacağını gösteren bir yol haritasıdır.

👉 Okulun tüm paydaşlarını içermelidir.

👉 Genellikle 3 yıllık tasarlanır.

★ **İyi hazırlanmış bir okul gelişim planı:**

👉 Öğrenci başarı seviyelerini ve öğrenci başarısını etkilediği bilinen okul çevresi gibi diğer faktörleri izlemek için paydaşları teşvik eder.

👉 Öğrencilerin ne kadar iyi performans sağladıklarına dair güncel ve güvenilir bilgi ile okullar öğrencilerin, öğretmenlerin ve ailelerin ihtiyaçlarına daha iyi bir şekilde cevap verebilmektedirler.

👉 Kamunun öğrenci başarısı için okulu sorumlu tutabildiği ve gelişimi ölçebileceği bir mekanizmadır.

★ **Okul geliştirme ve iyileştirme planlama süreci sekiz aşamadır:**

1. Faydaya yönelik hazırlıkların değerlendirilmesi
2. Bilgi toplanması, düzenlenmesi ve seçilmesi
3. Okul portföyünün inşası ve analizi
4. Hedef tespiti ve önceliklendirilmesi
5. Etkili uygulamaların araştırılarak seçilmesi
6. Hareket planının yapılması
7. Planın uygulanmasının sürekli izlenmesi
8. Planın öğrenci başarısı üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi

Bergeson'e göre okul yöneticisi okul gelişim sürecinin yönetiminde olmalıdır. Ancak diğer paydaşların katılımı ile sağlanmalıdır.



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## OKUL GEL. SÜR. VE PLANI-OKULA DAY. YÖN-ÖĞR. OKUL-2 (Konu Özeti-10.Bölüm: 6-7-8)



### Okul gelişim sürecinde temel varsayımlar:



Okul gelişim süreci sonunda okul daha etkin bir eğitim kurumu hâline gelir.



Yapılacak tüm çalışmalarda planlı ve sürekli gelişim temel esastır.



Okul gelişim süreci okulda karar vericilerin sayısının artmasını sağlar.



Ulaşılamayan hedefler sonraki planlama döneminde ele alınır.



Gelişme nitelikli personele bağlıdır. Okulda personel gelişimi de desteklenir.



Okulda ekip çalışması desteklenir.



**Okul gelişim planı temel süreçleri;** tasarım, uygulama, gözden geçirme, izleme ve değerlendirmedir.



Millî Eğitim Bakanlığı raporunda da belirtildiği üzere okul gelişim süreci basamakları şöyledir:

1. Okul gelişim yönetim ekibinin kurulması
2. Okul gelişim hedefleri ve stratejik planlama
3. İhtiyaç analizi
4. Öncelikleri belirleme ve çalışma gruplarının kurulması
5. Çalışma planlarının hazırlanması
6. Yıllık okul gelişim planlarının hazırlanması
7. Değerlendirme ve düzeltmelerin yapılması
8. Düzeltilmiş okul gelişim planının uygulanması
9. Son değerlendirme ve rapor yazımı.

*Şimdi dayı,  
Ziya Bakanımızın da  
dediği gibi bunlar  
teferruat bence. Siz  
öğretmenlerin  
gönlünü almayı bilin, o  
okul öyle bir gelişir ki  
bu prosedürlere gerek  
kalmaz.  
byhy*



### Okula Dayalı Yönetim



Okula dayalı yönetim yaklaşımı, eğitim sistemindeki kaynakların tahsisi ile karar alma yetki ve sorumluluğunun okula ait olması olarak ifade edilmektedir.



Temel argümanı okul ile ilgili kararların okula en yakın insanlar tarafından alınmasıdır.



Okula karar verme yetkisi ve sorumluluğu vererek özerkliğini artırır.



**Amacı;** okul çevresini geliştirmek, yönetimin etkinliğini ve personelin iş doyumunu yükseltmek, personeli sürekli geliştirmek, okul etkinliklerini yakın ve uzak çevre ile iş birliği hâlinde iyileştirmektir.



En büyük yararı, öğrenciyi merkeze alarak öğrencinin ve çevrenin ihtiyaçlarına uygun bir okul örgütlenmesine ortam sağlamasıdır.



Bu yaklaşım, eğitime velilerin dâhil edilmesine, toplumla bağlar oluşturulmasına ve iş çevresi ile aktif bağlantılar kurulmasına katkı sağlayacaktır.

(O zaman bu yaklaşımın özünde karar alma yetkisinin okula ait olması var diyebiliriz.byhy)



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## OKUL GEL. SÜR. VE PLANI-OKULA DAY. YÖN-ÖĞR. OKUL-3 (Konu Özeti-10.Bölüm: 6-7-8)

- ★ Bu yaklaşım, okulda karar verme sürecinde;
- 👉 Okul içi ve dış öğelerin katılımının sağlanması,
- 👉 Bütçe, eğitim programı, personel ve öğretim boyutlarında okulların özerk bir yapıya kavuşturulması,
- 👉 Öğretmenin okulda daha etkin rol oynaması,
- 👉 Öğretimin zenginleştirilmesi; okul ortamı, eğitimci personelin rollerinin yeniden belirlenmesi,
- 👉 Okulun amaçlarının (vizyon, misyon ve yapı açısından) belirlenmesinde yönetici, öğretmen, uzman, öğrenci ve toplum katılımının sağlanması ve belirlenmesi konuları üzerinde yoğunlaşmıştır.

- ★ Okula dayalı yönetimin avantajları:
- 👉 Öğrenciler için daha iyi programlar demektir.
- 👉 İnsan kaynaklarının tam olarak kullanılmasına fırsat verir.
- 👉 Yüksek kaliteli kararlar alınmasını sağlar, çünkü okul içinde farklı bakış açıları ve uzmanlıkları kararlara yansır.
- 👉 Personelin bağlılık ve katılımını yükseltir.
- 👉 Personelin liderlik özelliklerini yükseltir.
- 👉 Örgütsel amaçların daha belirgin kılınmasında önemli bir rol oynar.
- 👉 İletişimi geliştirir.
- 👉 Personelin moralini yükseltir.
- 👉 Yenilikçiliği destekler.
- 👉 Kamuoyu güvenini arttırmada da önemlidir.
- 👉 Mali kontrolü artırır.
- 👉 Yeniden yapılanma fırsatı sağlar.

- ★ Okula dayalı yönetimin olumsuz yanları:
- 👉 Daha fazla iş
- 👉 Düşük etkililik
- 👉 Uzmanlığın etkisini zayıflatma
- 👉 Okul performansında belirsizlik
- 👉 Personel geliştirmeye olan yoğun ihtiyaç
- 👉 Yeni rol ve sorumlulukların karıştırılması
- 👉 Koordinasyon zorlukları



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## OKUL GEL. SÜR. VE PLANI-OKULA DAY. YÖN-ÖĞR. OKUL-4 (Konu Özeti-10.Bölüm: 6-7-8)



### Karşılaşılan engeller:



Okula dayalı yönetim bir değişim sürecidir. Dolayısıyla değişime karşı direnc ODY'nin uygulanmasındaki en önemli engellerden biridir.



Yöneticilerin sıklıkla değişmesi önemli bir engeldir.



Personel geliştirme, örgütlerde bütçe harcamalarının yükselmesine neden olmaktadır.



Demokratik yönetim yaygınlaşacağı için yetkileri elinde bulunduran mevcut yönetim ODY'den kaçınabilmektedir.



ODY de süreç gerektirmektedir ve biraz zaman almaktadır.



ODY için hevesli üyelerin aceleci tavrı ODY'nin kabulünü etkileyebilecektir.

### Öğrenen Okul



Okulların değişimlere ayak uydurması ve sürekli gelişmesi öğrenen örgüt olması ile ilişkilidir.



Senge'e göre öğrenen örgütler her şeyin değişeceğine ve hiçbir şeyin sürekli olmadığına personeli inandırmışlardır.



Senge, öğrenen örgüt yaklaşımı ile kurumların öğrenme hız ve kapasitelerini öne çıkarmaktadır. Öğrenen okulda okulun tüm üyeleri ile birlikte öğrenme hedeflenir.



Öğrenen örgüt kuramının temeli 1960'lı yıllarda yapılan çalışmalara dayansa da örgütlerce tam anlamıyla tanınması 1990 yılında Peter Senge tarafından yayınlanan "Beşinci Disiplin-Fifth Discipline" adlı kitap ile mümkün olmuştur.



Balci'ya göre öğrenen örgüt; deneyimlerden ders almasını bilen, öğrenerek değişen ve gelişen bir örgüttür. Yani öğrenen örgütlerde:



Öğrenme süreci çalışanların yaptığı her şeyin içerisine dâhil edilmiştir.



Her düzeyde öğrenme vardır.



Öğrenme bir süreçtir.



Öğrenme örgütü değiştirir.



Bireyler kendilerini geliştirirken aynı zamanda kurumlarını da geliştirirler.



Bireyler yaratıcıdır, örgütü yapılandırabilirler.



Öğrenen örgütün parçası olma çalışanları motive eder.



Eğitim ile amaçlanan bireylerin öğrenmeyi öğrenmelerini sağlamak ve eğitim yönetiminin görevi ise okulu öğrenen okul hâline getirebilmektir.



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## OKUL GEL. SÜR. VE PLANI-OKULA DAY. YÖN-ÖĞR. OKUL-5 (Konu Özeti-10.Bölüm: 6-7-8)

★ Okulun lideri olan yönetici etkili bir örgütsel öğrenme modelinin kurulmasını etkileyen aşağıdaki faktörleri bilmelidir:

👉 Öğretmenlerin bireysel öğrenme isteği pekiştirilmelidir.

👉 Değişmeye açık bir okul kültürü oluşturulmalıdır.

👉 Önce bireysel sonra grupla öğrenme sağlanmalıdır.

👉 Demokratik yönetim şekli uygulanmalıdır.

👉 Okul, çevresi ile bütün oluşturmalıdır.

👉 Okulun üyeleri eğitim teknolojisi kullanabilmelidir.

👉 Öğrencilerin başarı durumunda sınavdan ziyade öğrenme durumları etken olmalıdır.

👉 Okulun üyeleri hizmet içi eğitime yönlendirilmelidir.

👉 Başarılı öğretmen ve öğrenciler ödüllendirilmelidir.

★ **Özdemir'e göre öğrenemeyen örgütlerde gözlenen bazı davranışlar:**

👉 **Pozisyonum neyse ben oyum:** Örgütlerde hiyerarşik kademe içinde çalışanlar kendilerini sorunların üstesinden gelebilecek güce sahip görmezler. Üyeler "Bu iş bizi aşar." söylemini sıklıkla kullanır ve çalışanlar kendilerini sıklıkla yetersiz hisseder.

*"Çözümde görev alamayanlar, problemin parçası olurlar" Goethe*

👉 **Düşman dışarıda:** Karşılaşılan her problemde bir düşman aramalarıdır. Örgütler karşılaşılan problemlerde paydaşları ya da rakipleri suçlayabilir. Bu suçlamalar, sorunlara doğru teşhis koyamamalarına ve çözüm yolu bulamamalarına neden olabilir.

👉 **Sorumluluk üstlenme kuruntusu:** Örgütlerde yöneticiler yetkiyi ellerinde tutmaya yatkındırlar. Ancak yetkilerin sonuçlarının sorumluluklarını alınmasında o kadar istekli olmazlar ve hiyerarşik kademedeki çalışanları suçlamaya eğilimlidirler. Bu yaklaşım yöneticiye güveni, örgüte bağlılığı ve örgütsel gelişimi olumsuz etkiler.

*"Akıllı adam aklını kullanır, daha da akıllı adam başkalarının da akıllarını kullanır." Bernard Shaw*

👉 **Olaylara takılıp kalma:** Geçmişin bugünü yönetmesine izin vermektir. Örgütte daha önce yaşanan olaylara takılıp kalma, yeni fırsatları kazanmayı engelleyebilir.

*"Dünkü güneşle bugünkü çamaşır kurutulmaz." Türk Atasözü*

👉 **Tecrübe ile öğrenme hâli:** Tecrübe ile öğrenme örgütlerde sadece yıl olarak algılanır ise bu bir sorundur. Örgütlerde şu söyleme sıklıkla rastlarız: "Biz bu işi böyle yaptık hep." Yapılan yöntem hatalı olsa dahi uzun yıllardır aynı şekilde yapılması onu güvenilir kılmıştır.





# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



OKUL GEL. SÜR. VE PLANI-OKULA DAY. YÖN-ÖĞR. OKUL-I  
(Konu Testi-10.Bölüm: 6-7-8)

1- Miles, okul geliştirme sürecinin aşamalarını şu şekilde sınıflandırmıştır;

- I. Değişim
- II. Girişim
- III. Katılım
- IV. Kurumsallaşma
- V. Uygulama

Yukarıda açıklamanın doğru olabilmesi için hangi ikisinin listeden çıkarılması gerekmektedir?

- A) I ve II
- B) I ve III
- C) II ve IV
- D) II ve V
- E) III ve V

2- Miles'a göre okul geliştirme sürecinin hangi aşaması gelişme planının ilk dönüşümünü kapsar ve okulun sürecin nasıl uygulanacağını öğrenmesi aşamasıdır?

- A) Değişim
- B) Girişim
- C) Katılım
- D) Kurumsallaşma
- E) Uygulama

3- Açıkgöz'e göre okul geliştirme sürecinde dikkat edilmesi gereken bazı şeyler bulunmaktadır.

Aşağıdakilerden hangisi bunlardan biri değildir?

- A) Gelenek ve adetler
- B) Kişiler
- C) Okulun programları
- D) Örgütsel amaçların miktarı ve niteliği
- E) Toplumsal olaylar

- 4-
- I. Değerlendirme
  - II. Gözden geçirme
  - III. İzleme
  - IV. Tasarım
  - V. Uygulama

Yukarıda verilen okul gelişim planı temel süreçleri hangi seçenekte doğru bir şekilde sıralanmıştır?

- A) II – IV – III – I – V
- B) III – IV – II – V – I
- C) III – V – IV – I – II
- D) IV – V – II – III – I
- E) IV – II – III – V – I

mebders.com



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



OKUL GEL. SÜR. VE PLANI-OKULA DAY. YÖN-ÖĞR. OKUL-2  
(Konu Testi-10.Bölüm: 6-7-8)

5- Milli Eğitim Bakanlığı raporunda okul gelişim süreci basamakları belirtilmiştir.

**Bu basamakların ilki aşağıdakilerden hangisidir?**

- A) Çalışma planının hazırlanması
- B) Değerlendirme ve düzeltmelerin yapılması
- C) İhtiyaç analizi
- D) Okul gelişim yönetim ekibinin kurulması
- E) Rapor yazımı

6- Bu yaklaşım, eğitim sistemindeki kaynakların tahsisi ile karar alma yetki ve sorumluluğunun okula ait olması olarak ifade edilmektedir. Temel argümanı okul ile ilgili kararların okula en yakın insanlar tarafından alınmasıdır.

**Yukarıda açıklanan yaklaşım aşağıdakilerden hangisidir?**

- A) Gelişen Okul
- B) Gelişime Odaklı Yönetim
- C) Okula Dayalı Yönetim
- D) Öğrenen Okul
- E) Yönetime Dayalı Okul

7- Okula Dayalı Yönetim anlayışının en büyük yararı, öğrencinin ve çevrenin ihtiyaçlarına uygun bir okul örgütlenmesine ortam sağlamaktır.

**Bu anlayış, yukarıda belirtilen ortamı sağlarken hangisini merkeze almaktadır?**

- A) Çevre
- B) Öğrenci
- C) Öğretmen
- D) Toplum
- E) Yönetim

8- Aşağıdakilerden hangisi Okula Dayalı Yönetim'in avantajlarından biri değildir?

- A) İletişimi geliştirir.
- B) Mali kontrolü azaltır.
- C) Personelin moralini yükseltir.
- D) Yeniden yapılanma fırsatı sağlar.
- E) Yenilikçiliği destekler.

9- Aşağıdakilerden hangisi Okula Dayalı Yönetim'in olumsuz yanlarından biri değildir?

- A) Daha az iş
- B) Düşük etkililik
- C) Koordinasyon zorlukları
- D) Okul performansında belirsizlik
- E) Uzmanlığın etkisini zayıflatma



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



OKUL GEL. SÜR. VE PLANI-OKULA DAY. YÖN-ÖĞR. OKUL-3  
(Konu Testi-10.Bölüm: 6-7-8)

**10-** Bu kuramın temeli 1960'lı yıllarda yapılan çalışmalara dayansa da örgütlerce tam anlamıyla tanınması 1990 yılında yayınlanan "Beşinci Disiplin-Fifth Discipline" adlı kitap ile mümkün olmuştur.

**Yukarıda adı geçen kitabın yazarı aşağıdakilerden hangisidir?**

- A) Peter Pan
- B) Peter Senge
- C) Saint Senge
- D) Saint Josept
- E) Josept Senge

**11-** Balcı'ya göre öğrenen örgüt; deneyimlerden ders almasını bilen, öğrenerek değişen ve gelişen bir örgüttür.

**Buna göre aşağıdakilerden hangisi Balcı'ya göre öğrenen örgütlerin özelliklerinden biri olamaz?**

- A) Bireyler yanılıcıdır, örgütü yanılabilirler.
- B) Her düzeyde öğrenme vardır.
- C) Öğrenen örgütün parçası olma çalışanları motive eder.
- D) Öğrenme bir süreçtir.
- E) Öğrenme örgütü değiştirir.

**12- Öğrenen Okul Kuramı'na göre eğitim ile amaçlanan aşağıdakilerden hangisidir?**

- A) Çevreye uyum sağlamak
- B) Öğrenmeyi öğrenmek
- C) Temel ihtiyaçları karşılamak
- D) Toplumsallaşmayı kolaylaştırmak
- E) Yeni beceriler edinmek

**13-** Vakti zamanında bir üniversiteden almış olduğum eğitici belgesi ile o dönem çalıştığım okulda satranç egzersizi açmak istemiştim. Milli eğitim şube müdürü belgemi kabul etmedi, 'İlle de federasyon belgesi olacak.' dedi. Ben 'Daha önce şu illerde bu belge ile egzersiz açtım.' dedim. 'Biz daha önce kimseye müsaade etmedik, sana da etmeyiz.' dedi.

**Yukarıdaki şube müdürünün davranışı Özdemir'e göre öğrenemeyen örgütlerin hangi davranışına örnektir?**

- A) Düşman dışarıda
- B) Olaylara takılıp kalma
- C) Pozisyon neyse ben oyum
- D) Sorumluluk üstlenme kuruntusu
- E) Tecrübe ile öğrenme hâli



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



OKUL GEL. SÜR. VE PLANI-OKULA DAY. YÖN-ÖĞR. OKUL  
(Konu Testi-10.Bölüm: 6-7-8)  
(Cevap Anahtarı)

1-B 2-E 3-E 4-D 5-D 6-C 7-B 8-B 9-A 10-B 11-A 12-B 13-E

 **Web Ders**.Com



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



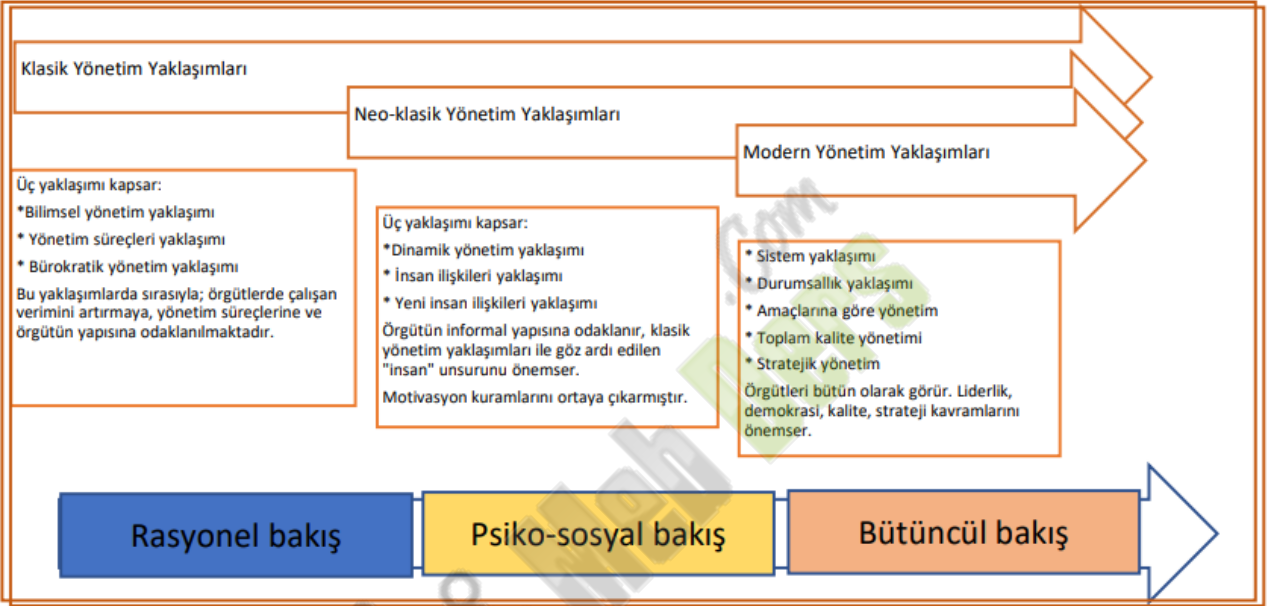
## ÖRGÜTSEL DEĞİŞME VE YENİLEŞME-1 (Konu Özeti-10.Bölüm: 9-10)

### Örgütsel Değişme ve Yenileşme

👉 Schein'e göre sosyal sistemler söz konusu olduğunda değişimin kendiliğinden gerçekleşmesi çoğu zaman mümkün olmamaktadır.

👉 Burnes'e göre yönetim kuramları aynı zamanda örgütsel değişim kuramları olarak da görülebilir.

👉 Yönetim düşüncesini ortaya koyan temel yaklaşımlar(PDF-469):



### ★ **Klasik yönetim yaklaşımları:**

👉 Örgütler rasyonel olarak ele alınmaktadır.

👉 Çalışanların görev ve sorumlulukları açık olarak tanımlandığında verimin artacağı düşünülmektedir.

👉 Katı hiyerarşik yönetimin bir sonucu olarak örgütsel değişim, planlı ve yönetilebilir bir olgu olarak ele alınmıştır.

👉 Çalışanların genellikle en az çabayı gösterip en fazla kazancı elde etmeyi amaçladıkları varsayımıyla örgütsel değişimin öncelikle verimi artırmayı amaçlaması ve bu amacı gerçekleştirmek için de çalışanlar üzerinde daha yoğun kontrol ve denetim mekanizmalarının gerekliliğinden bahsedilmektedir.

### ★ **Neoklasik yönetim yaklaşımları:**

👉 Örgüte psiko-sosyal bakış.

👉 Örgütlerde kabul görme, ait olma ve güvenlik gibi birtakım sosyal ihtiyaçların çalışanların performanslarında çoğu zaman dışsal motivasyon kaynaklarından daha etkili olabileceğini ortaya koymaktadır.

👉 Örgütsel değişimin harekete geçiricisi olarak çalışanların duygusal tatmini ve grup dinamikleri yerini almıştır.



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## ÖRGÜTSEL DEĞİŞME VE YENİLEŞME-2 (Konu Özeti-10.Bölüm: 9-10)

### ★ Modern yönetim yaklaşımları:

👉 Örgüte bütüncül bakış açısı ile her örgütün kendine özgü koşullarına göre farklılaşan yönetim stratejilerinin belirlenmesi fikri ile literatürde yerini almaya başlamıştır.

👉 Örgütsel değişimi önceden belirlenmiş ilkelere göre planlamak yerine, değişimi örgütün mevcut durumu ve dinamiklerine göre ele almak önerilmektedir.

### 👉 Eski ve yeni yaklaşımların eğitim kurumlarına bakışları(PDF:470):

Eski yaklaşımlar	Yeni yaklaşımlar
Bilgi kesindir.	Bilgi geçicidir.
Eğitim ansiklopedik bilgi kazandırmak için verilir.	Eğitim konuları derinliği anlamak için verilir.
Bilgi gelecekte kullanılmak için edinilir.	Bilgi yeni bilgi üretmek için edinilir.
Bilginin yayıcısı olarak öğretmen	Öğrenme etkinlikleri düzenleyicisi olarak öğretmen
Sınıfta tek karar verici olarak öğretmen	Kararlar diğer öğretmenler ile birlikte verilmektedir.
Tek yönlü iletişim	Çift yönlü iletişim
Ürün temelli eğitim	Süreç temelli eğitim
Okul öğrencinin öğrendiği yer	Okulda herkes birlikte öğrenir.
Öğretmen öğrenciye bilgi aktarır.	Öğretmen öğrenciye sorgulamayı öğretir.
Veliler eğitim ve okuldan anlamaz.	Velilerin iş birliği esastır.
Yarışmaya dayalı	Birlikteliğe dayalı
Normal dağılıma göre öğrenci değerlendirme	Tüm öğrenmeye yönelik değerlendirme
Kontrol edici öğretmen	Düzenleyici lider, öğrencinin ihtiyaçlarına eğilen ve işi yapan kişi olarak öğretmen
Öğretmen merkezli	Öğrenci merkezli
Tek kitap üzerine program temelli	Yetişkin hayatın sorumlulukları üzerine odaklanmış ve tanımlanmış yeterlikler
Kontrol edici olarak yönetici	Düzenleyici, öğretim lideri, öğrencinin ihtiyaçlarına eğilen ve işi yapan kişi olarak yönetici

### ★ Örgütsel değişim sınıflandırmalarından en yaygın olanları;

- 👉 Planlı değişim süreci,
- 👉 Plansız değişim süreci,
- 👉 Acil değişim süreci,
- 👉 Aşamalı değişim sürecidir.



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## ÖRGÜTSEL DEĞİŞME VE YENİLEŞME-3 (Konu Özeti-10.Bölüm: 9-10)



### Planlı değişim modeli:



Örgütün belirli bir boyutunu değiştirmek amacıyla önceden tasarlanmış, kasıtlı müdahaleler olarak görülebilir.



Planlı değişim modeli çalışmalarından en çok bilinen **Kurt Lewin**'in ortaya koyduğu modeller şunlardır: Güç alanı kuramı, grup dinamikleri, eylem araştırması ve üç aşamalı değişim modeli.

**Güç alanı kuramı:** Örgütlerde daima değişimi destekleyen ve değişimi engelleyenler mevcuttur. Bu, sistemin dengesini yarı durağan şekilde dengede tutar. Bir değişime verilecek tepki için mevcut güçlerin analizi yapılır.

**Grup dinamikleri yaklaşımı:** Örgütsel davranışın temelini bireysel davranışlar değil, grup davranışları oluşturmaktadır. Birey davranışı grupta baskılandığı için örgütsel davranış ve değişimi açıklamak için bireyin davranışlarını ortaya çıkarmak yetersiz olacaktır.

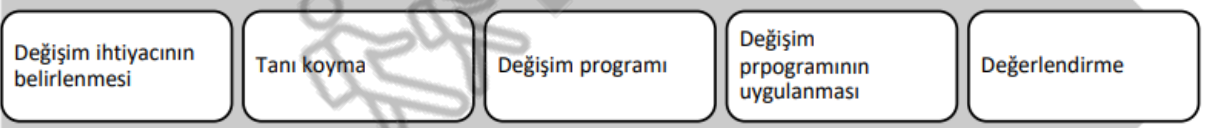
**Eylem araştırması yaklaşımı:** Örgütlerde değişim için çalışanların sorgulama ve eyleme geçmede sorumluluk alması gerekmektedir.



**Weick**'e göre önceden planlanmış stratejiler ile örgütler yenilikçi şekilde yönetilemez.



**Erdoğan**'a göre değişim süreci(PDF:471):



Okullarda, gerçek anlamda planlı bir örgütsel değişimin temel amacı, örgütsel uyum ve etkililiktir.



### Owens ve Valesky'e göre değişim bazı temel özellikleri:



Spesifiktir, yeni ve daha yüksek örgütsel sonuçların elde edilmesine yönelik planlanmış ve yönlendirilmiştir. Örgütlerde zaman içinde plansız sapmalar ile tezat oluşturmaktadır. Planlı ve yönlendirilmiş değişim, sıradan bir örgütü ya da düşük performanslı bir örgütü yüksek performanslı bir örgüte dönüştürebilir.



Örgütün tamamını içerir.



Örgütün şu anda ve gelecekte değişime olan ihtiyacını daha etkili bir şekilde karşılayabilme kapasitesini artırır.



Zaman içinde sürdürülebilirdir. Kalıcılığa sahiptir.



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## ÖRGÜTSEL DEĞİŞME VE YENİLEŞME-4 (Konu Özeti-10.Bölüm: 9-10)



### Değişim sürecini etkileyen faktörler:

**Newton ve Tarrant'a** göre değişim sürecinde meydana gelen değişimler ve bu süreci etkileyen faktörler:



Değişim ilginç ve heyecan vericidir.



Değişim, örgüt üyelerine yeni fırsatlar sunar.



Değişim üyelerin profesyonel gelişimini hızlandırır.



Değişim kurumda farklı yeni grupların doğmasına neden olur.



Değişim günlük uygulamaların dahi bilimsel olarak gözden geçirilmesine imkân verebilir.



Değişim ile güven ortamı oluşur.



Değişim, örgütsel ve bireysel ayrılıkların olumsuz etkisini azaltır.



Değişim ile üyeler bireysel gelişim imkânı da bulur.



Değişim ile ilgi ve dikkat artar.



### Yenileşme:



Yenileşme, bir rastlantıdan çok istenmiş ve planlanmış bir harekettir.



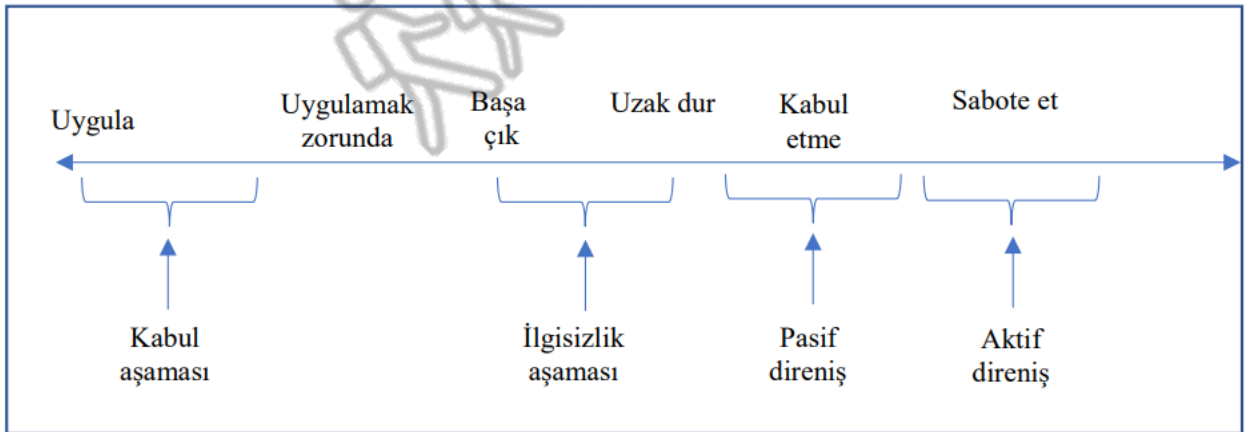
Yenilik planlı değişimdir.



Yenileşme, toplumda ve eğitim sistemi içinde bir etkileşim sonucu oluşmak-ta ve toplumdaki bireylerin yeni olarak gördükleri süreçler için kullanılmaktadır.



Yenileşme süreci(PDF:472):



Şekilde gösterilen yenilik aşamaları aşağıda sıralanmıştır:

1. **Kabul:** Bu aşamada örgüt, yenilik ile yaşamak zorunda olduğunu anlar ve yeniliği benimsir.

2. **İlgisizlik:** Bu durumda kararsızlık vardır. Yeniliğe pek ilgi gösterilmez.

3. **Pasif direniş:** Örgüt olabildiğince yeniliğe uzak durur. Yeniliği tanımaz.

4. **Aktif direniş:** Yeniliğe düşmanca tavır takınılır. Açıkça kurtulmaya çalışılır.





# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## ÖRGÜTSEL DEĞİŞME VE YENİLEŞME-5 (Konu Özeti-10.Bölüm: 9-10)

👉 Yenileşme eğitim örgütlerine etkili bir değişimin empoze edilmesi yerine, sürekli problem çözme için iç kapasite artırımını amaçlar.



**Owens ve Valesky'e göre yenileme süreci:**

- 👉 Ortaya çıkan sorunu anlamak ve tanımlamak,
- 👉 Hedefler, amaçlar ve öncelikler belirlemek,
- 👉 Geçerli alternatif çözümler üretmek,
- 👉 Seçilen alternatifi uygulamak için kapasite artırımını içerir.



**Kendi kendini yenileyen okulların üç temel özelliği şöyledir:**

👉 Okulun kültürü değişime uyum ve cevap verme yeteneğini destekler. Okulda açık iletişim ve problem çözme becerisi yükselir.

👉 Katılımcıların sistematik, iş birlikçi problem çözme süreçlerine sıkı sıkıya bağlı olabildikleri bir dizi net, açık ve iyi bilinen prosedürlere sahiptir.

👉 Sorunların çözümü için yalnızca iç enerji, fikir, kaynaklara güvenen bir örgütten ziyade, sorunların çözümü için uygun fikirleri ve kaynakları araştırmaya ne zaman ve nasıl ulaşılacağını bilen bir örgüttür.

## SINAVA ÇALIŞMAYA ÜŞENEN ÖĞRETMEN



Söyleseniz kaç para ulan bir yüksek lisans, kaç para ulan?



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## ÖRGÜTSEL DEĞİŞME VE YENİLEŞME-I (Konu Testi-10. Bölüm: 9-10)

- 1- *I. Klasik yönetim yaklaşımları*  
*II. Neo-klasik yönetim yaklaşımları*  
*III. Modern yönetim yaklaşımları*

**Yukarıdakilerden hangisi veya hangileri yönetim düşüncesini ortaya koyan temel yaklaşımlardandır?**

- A) Yalnız I  
B) Yalnız II  
C) I ve II  
D) II ve III  
E) Hepsi

2- **Klasik yönetim yaklaşımları ile ilgili verilen ifadelerden hangisi yanlıştır?**

- A) Çalışanlar üzerinde daha yoğun kontrol ve denetim mekanizmalarının gerekliliğinden bahsetmektedir.  
B) Çalışanların görev ve sorumlulukları açık olarak tanımlandığında verimin artacağı düşünülmektedir.  
C) Örgütler rasyonel olarak ele alınmaktadır.  
D) Örgütsel değişim, planlı ve yönetilebilir bir olgu olarak ele alınmıştır.  
E) Örgütsel değişimin harekete geçiricisi çalışanların duygusal tatminidir.

3- **Modern yönetim yaklaşımları örgüte hangi bakış açısı ile bakmaktadır?**

- A) Bütüncül bakış  
B) Dinamik bakış  
C) Kuramsal bakış  
D) Psiko-sosyal bakış  
E) Rasyonel bakış

- 4- *I. Bilgi kesindir.*  
*II. Bilgi yayıcısı öğretmendir.*  
*III. Çift yönlü iletişim vardır.*  
*IV. Ürün temelli öğretim esastır.*  
*V. Velilerin iş birliği esastır.*

**Yukarıdakilerden kaç tanesi eski yaklaşımların eğitim kurumlarına bakış açılarını ifade etmektedir?**

- A) 1 B) 2 C) 3 D) 4 E) 5

5- **Aşağıdakilerden hangisi örgütsel değişim sınıflandırmalarının en yaygın olanlarından biri değildir?**

- A) Acil değişim süreci  
B) Aşamalı değişim süreci  
C) Planlı değişim süreci  
D) Plansız değişim süreci  
E) Toptan değişim süreci



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## ÖRGÜTSEL DEĞİŞME VE YENİLEŞME-2 (Konu Testi-10. Bölüm: 9-10)

6- Planlı değişim modeli çalışmaları ile ilgili Kurt Lewin'in ortaya koyduğu modeller bulunmaktadır.

**Aşağıdakilerden hangisi bu modellerden biri değildir?**

- A) Beşgen kuram
- B) Eylem araştırması
- C) Grup dinamikleri
- D) Güç alanı kuramı
- E) Üç aşamalı değişim

7- Bu kurama göre örgütlerde daimi değişimi destekleyen ve değişimi engelleyenler mevcuttur. Bu, sistemin dengesini yarı durağan şekilde dengele tutar. Bir değişime verilecek tepki için mevcut güçlerin analizi yapılır.

**Yukarıda açıklanan kuram aşağıdakilerden hangisidir?**

- A) Beşgen kuram
- B) Eylem araştırması
- C) Grup dinamikleri
- D) Güç alanı kuramı
- E) Üç aşamalı değişim

8- Aşağıdakilerden hangisi Erdoğan'ın değişim sürecinin ilk aşamasıdır?

- A) Değerlendirme
- B) Değişim ihtiyacının belirlenmesi
- C) Değişim programı
- D) Değişim programının uygulanması
- E) Tanı koyma

9- Okullarda gerçek anlamda planlı ve örgütsel bir değişimin temel amacı aşağıdakilerden hangisidir?

- A) Örgütsel bütünleşme
- B) Örgütsel değişim
- C) Örgütsel hareket
- D) Örgütsel süreklilik
- E) Örgütsel uyum ve etkililik

10- Owen ve Lanesky'e göre değişimin bazı temel özellikleri bulunmaktadır.

**Aşağıdakilerden hangisi bu özelliklerden biri değildir?**

- A) Kalıcı değildir.
- B) Örgütün değişime olan ihtiyacını daha etkili bir şekilde karşılayabilme kapasitesini artırır.
- C) Örgütün tamamını içerir.
- D) Spesifiktir.
- E) Zaman içinde sürdürülebilir.

11- Yeniliğin hangi aşamasında örgüt yeniliğe olabildiğince uzak durur ve yeniliği tanımaz?

- A) Aktif direniş
- B) İlgil patlaması
- C) İlgisizlik
- D) Kabul
- E) Pasif direniş



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## ÖRGÜTSEL DEĞİŞME VE YENİLEŞME (Konu Testi-10. Bölüm: 9-10) (Cevap Anahtarı)

1-E 2-E 3-A 4-C 5-E 6-A 7-D 8-B 9-E 10-A 11-E





# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



ETK. OKUL OLUŞ. - OKUL TEM. MES. GEL. - MES. ÖĞR. TOPL.-I  
(Konu Özeti-10.Bölüm: 11-12-13)

## Etkili Okul Oluşturma

👉 **Barnard'a** göre etkililik örgütün amaçlarına ulaşma derecesi olarak tanımlanmaktadır.

👉 **Amaç modeline** göre örgüt, amaçlarını başardığı ölçüde etkilidir.

👉 **Sistem modeline** göre ise örgüt, çevre ile uyumlu ve rekabet edebildiği ölçüde etkilidir.

👉 **Süreç modeline** göre okul içi ve sınıf içi uygulamalardaki verimlilik okulu etkili hâle getirmektedir.

👉 **Doyum modelinde** okulun etkililiği tüm kesimlerin beklentisi ile okul uygulamaları arasındaki tutarlılık üzerine kuruludur.

👉 **Yasallık modelinde** ise okulun uygulamalarının ve çıktılarının toplum nezdindeki meşruiyeti okulu etkili kılar.

👉 **Örgütsel öğrenme modelinde** okul etkililiği, öğrencileri öğrenmeye motive ederek, öğrenme güçlüklerini azaltarak, öğrenci gelişimlerini destekleyerek sağlanır.

★ **Etkili okul;** öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik gelişmelerin en uygun sağlandığı optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okuldur.

👉 Öğrenci başarısını etkileyen faktörler;





# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



ETK. OKUL OLUŞ. - OKUL TEM. MES. GEL. - MES. ÖĞR. TOPL.-2  
(Konu Özeti-10.Bölüm: 11-12-13)



## Eğitimde Fırsat Eşitliği Araştırması:



Öğrenci başarısına odaklanan etkili okul hareketinin ilk ayağıdır.



Coleman ve arkadaşları tarafından 1966 yılında yapılmıştır.



Coleman Raporu olarak da adlandırılmaktadır.

Rapora göre;



Okulun öğrenci başarısı üzerinde fark yaratacak bir etkisi bulunmamaktadır.



Öğrencinin ailesinin sosyo-ekonomik düzeyi öğrenci başarısı üzerinde daha belirleyicidir.



Öğrenci başarıları arasındaki farklılıkların; öğrencilerin öğrenme geçmişleri, öğretim imkânları ve öğretmenlerin niteliklerinden kaynaklandığı belirtilmiştir.



## Bu çalışmalar sonucunda etkili okulların beş temel varsayımı;



Okulun temel amacı öğretindir, okul bunu yapabilmelidir. Başarı; öğrencinin bilgi, beceri ve tutumlarındaki gelişmenin ölçülmesiyle ortaya çıkar.



Okul öğrenme ve öğretmenin meydana geldiği bütün çevreyi sağlamakla görevlidir.



Okullar bütüncül bakış açısıyla hareket etmelidir. Sadece bazı öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve öğretim programının bütünlüğünü bozarak kısmi çabalarla ilerleme sağlamak başarısızlığa yol açar.



Okuldaki en önemli özellikler bina ve tesis gibi maddi özelliklerden ziyade öğretmenlerin ve çalışanların tutum davranışlarıdır.



En önemlisi de okul, öğrencinin akademik başarısı veya başarısızlığının sorumluluğunu üstlenmelidir. Öğrencilerin farklı özelliklerine bakılmaksızın öğrenme kapasiteleri var şeklinde görülmelidir.

*Yoksul ailelerden gelenler farklı bir öğretim programına ihtiyaç duymaz, fakirlikleri de temel becerileri öğrenmelerine bir mazeret değildir. Okullardaki farklılıklar öğrenci başarısına etki etmektedir ve bu farklılıklar okul çalışanları tarafından kontrol edilebilir.*

*Steward Purkey & Marshall Smith*



## Etkili okulların özellikleri:



Açık ve belirgin amaçlar ve amaçlar üzerine odaklanmış misyona sahiptirler.



Yöneticiler kendilerini öğretim lideri olarak görürler.



Tüm paydaşlar yüksek beklentilere sahiptir.



Öğrencilerin öğrenmesini geliştiren öğrenme imkânları ve fırsatları verilir.



Öğrenci ilerlemesini takip ederler ve zengin akademik programlara sahiptirler.



Okul-aile ilişkisini geliştirirler.



Güçlü yönetsel liderlik stilini benimserler.



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



ETK. OKUL OLUŞ. - OKUL TEM. MES. GEL. - MES. ÖĞR. TOPL.-3  
(Konu Özeti-10.Bölüm: 11-12-13)

- 👉 Uygun okul iklimine sahiptirler.
- 👉 Temel beceriler üzerine odaklanırlar.
- 👉 Etkin bir yöneltme sistemi vardır.
- 👉 Okul kaynakları temel öğrenci başarısını getirmeye yönlendirilir.

★ **Pukey ve Smith**, yaptıkları araştırmalarla etkili okulların özelliklerine yönelik farklı boyutlarda sonuçlar ortaya koymuştur:

## Etkili okul olmak için dört özellik

Birlik duygusunu geliştirmek, fikirleri ve bilgileri paylaşmak ve okulda bunlar arasındaki fikir birliğini sağlamak için iş birliği plan yapma ve eşit sorumluluğun olduğu ilişkiler.

Öğretmen öğrenci arasındaki ayrıştırmayı azaltacak ve ortak paylaşım duygusunu geliştirecek birlik olma duygusu

Örgütün ortak amaçlar etrafında bir arada olmasına hizmet eden iş birliği içinde çalışma, eşit sorumluluk alma, bir arada olma duygusunu yükselten ortak açık hedefler ve beklentiler

Ortak kararlaştırılmış hedefler, ortak fikir ve iş birliği yapma etrafında bir araya gelmiş öğrenci, öğretmen, çalışan ve yetişkinlerin oluşturduğu insan topluluğu olarak okulların ciddiyetini ve amaçlarını ifade eden düzen ve disiplin

★ **Hoy ve Miskel**, okulun etkililiğinin göstergelerinin açık sistem döngüsünün her bir aşamasında çıkabileceğini ifade etmektedir:

👉 Girdiler (insan ve finansal kaynaklar); öğrenci kapasitesi, öğretmen yeterliği, bina ve araç durumu.

👉 Dönüştürmeciler (iç işleyişe ilişkin süreçler ve yapılar); öğretmen yönetici liderliği, öğretimin niteliği ve niceliği, kültür ve iklim.

👉 Çıktılar (performans sonuçları); Öğrenci akademik başarı durumu, öğretmen performansı.

## Okul Temelli Mesleki Gelişim

👉 Akıllı liderler çalışanların mesleki gelişiminden kesinti yapmaz, onu sürdürmeye çalışır.

👉 Mesleki gelişim öğretmenler için lisans diploması sonrası alınan eğitimi, kursları, lisansüstü eğitimleri, sertifika programlarını vb. kapsar.



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



ETK. OKUL OLUŞ. - OKUL TEM. MES. GEL. - MES. ÖĞR. TOPL.-4  
(Konu Özeti-10.Bölüm: 11-12-13)



Glickman vd., etkili mesleki gelişimin özellikleri;



Programın planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarına katılımcıların katılımının sağlanması



Gelişim programının temelini okul hedeflerinin oluşturması ancak bireysel ve grupsal hedefler okul hedefleri ile örtüştürülebilir.



Okul gelişim ve öğretimsel gelişimle ilgili araştırma ve iyi örneklerle yoğurulmuş bir program



Zaman ve diğer kaynakların sağlanmasının yanı sıra program planlama ve sunuma katılımı içeren idari destek



Yetişkin eğitim prensiplerinin göz önünde bulundurulması



Değişim süreçlerinde bireysel isteklere de cevap verebilecek ihtiyaçları içeren değişim araştırmalarını göz önünde bulundurması



Sürekli ölçme ve geri bildirim verme



Okul kültürünün bir parçası olarak sürekli mesleki gelişim ortamı oluşturma



21. yy. becerilerine yönelik farklı sınıflandırmalar vardır. Bu sınıflandırmaların kesiştiği birkaç beceri şöyle sıralanabilir:



Eleştirel düşünme ve problem çözme



İletişim ve iş birliği

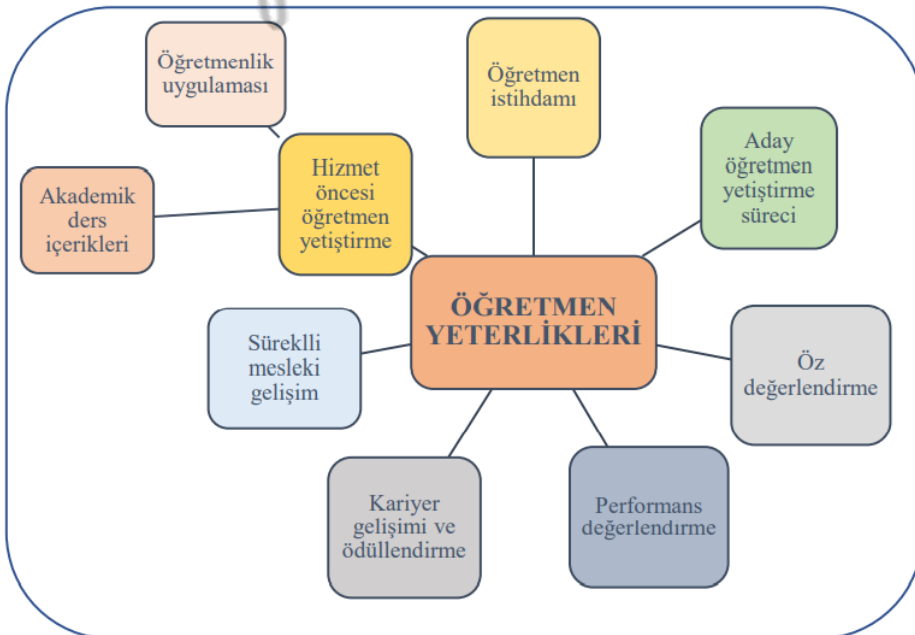


Esneklik ve uyarlanabilirlik



Millî Eğitim Bakanlığınca öğretmen mesleki yeterlikleri üç başlıkta toplanmaktadır: Mesleki bilgi, Mesleki beceri, Tutum ve değerler.

MEB tarafından belirlenen bu yeterliklerin kullanım alanları:







# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



ETK. OKUL OLUŞ. - OKUL TEM. MES. GEL. - MES. ÖĞR. TOPL.-5  
(Konu Özeti-10.Bölüm: 11-12-13)

👉 Öğretmenlerin mesleki gelişim etkinlikleri, hizmet öncesi ve hizmet içi olarak iki temel başlığa ayrılmıştır.

👉 **Hizmet öncesi etkinlikler**, öğretmenin mesleğe başlamadan önce aldığı öğretmenlik mesleğine yönelik eğitimlerdir. Bu eğitimler; lisans düzeyinde alınan teorik ve uygulamalı dersler, staj eğitimi, danışmanlık süreci, ders gözlemleridir.

👉 **Hizmet içi eğitimler**, öğretmenlik mesleğine başlayan öğretmenlerin aldıkları tüm eğitimlerdir. Seminer, çalıştay, kurslar buna örnek olarak verilebilir.

★ Öğretmenlerin hizmet içi eğitimlerine yönelik kapsayıcı, katılımcı ve sürdürülebilir örnekler;

👉 Lisansüstü eğitim

👉 Akran koçluğu

👉 Mesleki yayınları okuma

👉 Öğretmen ağlarına katılım

👉 Eğitim bilişim ağlarını etkin kullanmak

👉 Projelere etkin katılım

👉 Okul yöneticileri öğretmenlerin mesleki gelişiminde önemli bir aktördür.

👉 Öğretmenin mesleki gelişimi, öğretmenlerin birbirleri ile etkili iletişimi ve  takım çalışmaları ile de sağlanabilir.

👉 Okulların öğrenen ve dinamik örgütler olması, yönetsel sorumlulukların paylaşılması, mesleki öğrenme topluluğu kavramını ön plana çıkarmıştır.

*Eğer bugünün öğrencilerine, dünün öğrencilerine öğrettiğimiz gibi öğretiyorsak onların geleceğinden çalışıyoruz demektir.*

*John Dewey*

## Mesleki Öğrenme Toplumu

👉 **Mesleki öğrenme toplumu** olarak okullar, öğrenci başarısının artırılması için öğretmenlerin birlikte okulun vizyonunu paylaşması, birbirlerine eğitim öğretim anlamında destek vermesi, yol göstermesi ve yeni uygulamaları araştırıp paylaşması anlamına gelmektedir.

👉 **Karadağ ve Bellibaş'a** göre mesleki öğrenme toplulukları öğretmenlerin iş birliği yaptığı,  takım çalışmalarını kapsayan, öğretmenlerin birbirleri ile etkileşiminin bulunduğu, yeni öğretim uygulamalarının tartışıldığı birlikte öğrenme ortamıdır.

👉 **Temeli**, sistematik iş birliği ve destekleyici etkileşimlerle karakterize edilmiş birlikte çalışma kültürüne dayanır.



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



ETK. OKUL OLUŞ. - OKUL TEM. MES. GEL. - MES. ÖĞR. TOPL.-6  
(Konu Özeti-10.Bölüm: 11-12-13)

👉 Üzerinde durduğu anahtar kavramlar, öğrenci başarısı ve çalışanın mesleki öğrenmesidir.

★ Okulların mesleki öğrenme topluluğu hâline dönüşebilmeleri için çalışanların birtakım özellikleri göstermeleri gerekmektedir. Bunlar;

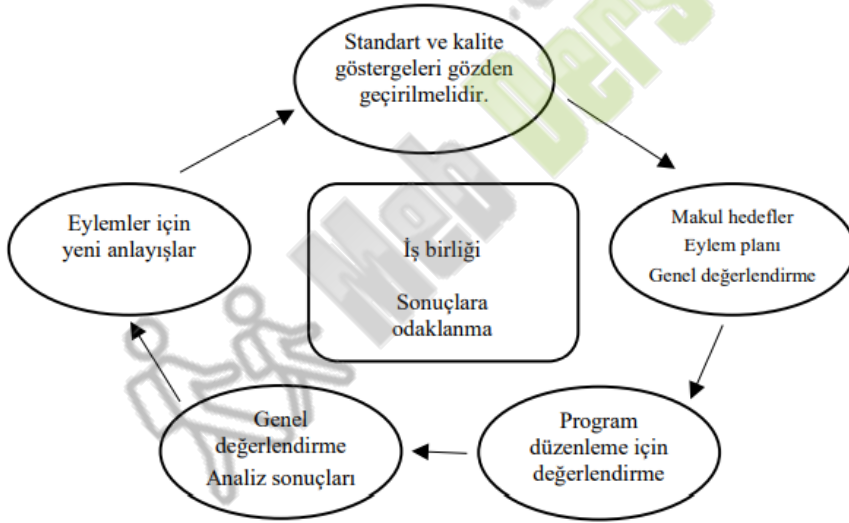
- 👉 Paylaşılan ve destekleyici liderli,
- 👉 Paylaşılan destekler ve vizyon,
- 👉 Birlikte öğrenme ve uygulama,
- 👉 Paylaşılan kişisel uygulama,
- 👉 Destekleyici koşullar.

Arkadaşlar,  
Bu özellikler PDF Sayfa 477'de  
bিরer paragraf ile açıklanmış.  
Yorumlanabilir nitelikte  
olduğu için detaylı yazmadım.  
Bilginize sunarım.

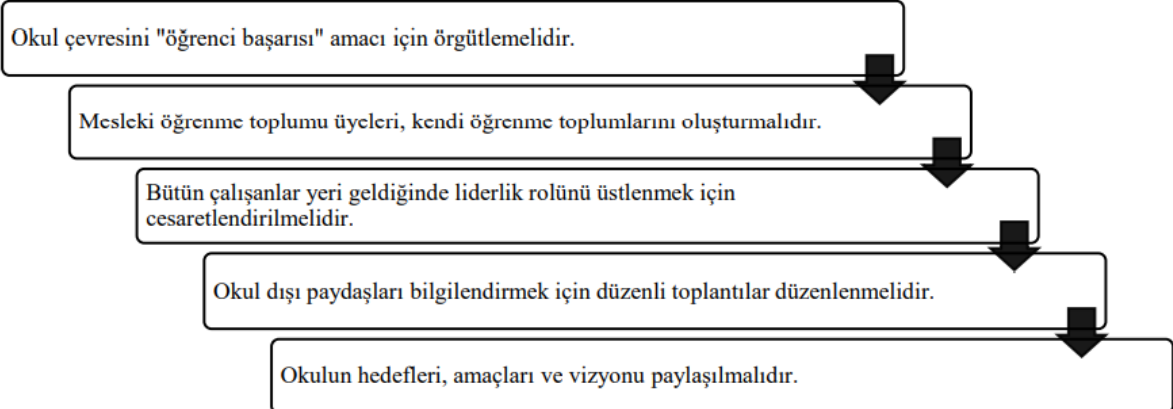
byhy



★ Mesleki öğrenme topluluğu döngüsü;



★ Okulların mesleki öğrenme toplumu olmaları için gereken adımlar;



👉 Mesleki öğrenme topluluklarında öğrenci gelişimi ortak amaçtır.



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



ETK. OKUL OLUŞ. - OKUL TEM. MES. GEL. - MES. ÖĞR. TOPL.-I  
(Konu Testi-10.Bölüm: 11-12-13)

1- Öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik gelişmelerin en uygun sağlandığı optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okul hangisidir?

- A) Analitik okul
- B) Etkili okul
- C) Faydalı okul
- D) Optimum okul
- E) Sosyal okul

2- Aşağıdaki modellerden hangisine göre okulun uygulamalarının ve çıktılarının toplum nezdindeki meşruiyeti okulu etkili kılar?

- A) Amaç modeli
- B) Doyum modeli
- C) Örgütsel öğrenme modeli
- D) Süreç modeli
- E) Yasallık modeli

3- Aşağıdaki modellerden hangisine göre okul içi ve sınıf içi uygulamadaki verimlilik okulu etkili hâle getirmektedir?

- A) Doyum modeli
- B) Örgütsel öğrenme modeli
- C) Sistem modeli
- D) Süreç modeli
- E) Yasallık modeli

4- Aşağıdakilerden hangisi öğrenci başarısını etkileyen çevresel faktörlerden biridir?

- A) Beceriler
- B) Çocuğun öğrenme sürecine katılma
- C) Kişisel özellikler
- D) Öğrenme geçmişi
- E) Toplumsal destek

5- Aşağıdakilerden hangisi öğrenci başarısını etkileyen içsel(okulla ilgili) faktörlerden biri değildir?

- A) Eğitim politikaları
- B) İş birlikli çalışma
- C) Okul kültürü
- D) Örgütsel amaçlar
- E) Yüksek akademik başarı beklentisi

6- Öğrenci başarısına odaklanan etkili okul hareketlerinin ilk ayağı olan Eğitimde Fırsat Eşitliği Araştırması, aşağıdakilerden hangileri tarafından yapılmıştır?

- A) Bernard ve arkadaşları
- B) Coleman ve arkadaşları
- C) Glickman ve arkadaşları
- D) Hoy ve arkadaşları
- E) Miskel ve arkadaşları

mebders.com



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



ETK. OKUL OLUŞ. - OKUL TEM. MES. GEL. - MES. ÖĞR. TOPL.-2  
(Konu Testi-10.Bölüm: 11-12-13)

7- Eğitimde Fırsat Eşitliği araştırması sonucunda etkili okullarla ilgili beş temel varsayımda bulunulmuştur.

**Aşağıdakilerden hangisi bu varsayımlardan biri değildir?**

- A) Okul, öğrencinin akademik başarısı veya başarısızlığının sorumluluğunu üstlenmelidir.
- B) Okul, öğrenme ve öğretmenin meydana geldiği bütün çevreyi sağlamakla görevlidir.
- C) Okuldaki en önemli özellik bina ve tesis gibi maddi varlıkların niteliğidir.
- D) Okullar bütüncül bir bakış açısıyla hareket etmelidir.
- E) Okulun temel amacı öğretimdir.

8- Hoy ve Miskel, okulun etkililiğinin göstergelerinin açık sistem döngüsünün her bir aşamasında çıkabileceğini ifade etmektedirler.

**Buna göre aşağıdakilerden hangisi çıktı aşamasındaki göstergelerden biridir?**

- A) Bina ve araç durumu
- B) Kültür ve iklim
- C) Öğrenci akademik başarı durumu
- D) Öğrenci kapasitesi
- E) Öğretmen yeterliği

9- Aşağıdakilerden hangisi etkili okulların özelliklerinden biri değildir?

- A) Etkin bir yönetim otoritesi vardır.
- B) Güçlü yönetsel liderlik stilini benimserler.
- C) Okul-aile ilişkisini geliştirirler.
- D) Tüm paydaşlar yüksek beklentilere sahiptir.
- E) Uygun okul iklimine sahiptirler.

10- 21. yy. becerilerine yönelik farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır.

**Aşağıdakilerden hangisi bu sınıflandırmaların kesiştiği becerilerden biri değildir?**

- A) Eleştirel düşünme
- B) Esneklik
- C) İnsiyafit
- D) İş birliği
- E) Problem çözme

11- Milli Eğitim Bakanlığınca öğretmen mesleki yeterlikleri üç başlıkta toplanmaktadır.

**Bu iç başlık hangi seçenekte bir arada verilmiştir?**

- A) Beceri, teknoloji ve değerler
- B) Beceri, değer ve tutumlar
- C) Bilgi, beceri, tutum ve değerler
- D) Bilgi, tutum ve değerler
- E) Değer, tutum ve davranışlar

mebders.com



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



ETK. OKUL OLUŞ. - OKUL TEM. MES. GEL. - MES. ÖĞR. TOPL.-3  
(Konu Testi-10.Bölüm: 11-12-13)

**12- Aşağıdakilerden hangisi MEB tarafından belirlenen öğretmen yeterliklerinin kullanım alanlarından biri değildir?**

- A) Akademik ders içerikleri
- B) Hizmet öncesi öğretmen yetiştirme
- C) Hizmet sonrası refah
- D) Kariyer gelişimi ve ödüllendirme
- E) Öğretmen istihdamı

**13- Öğretmenlerin mesleki gelişim etkinlikleri, hizmet öncesi ve hizmet içi olarak iki temel başlığa ayrılmıştır.**

**Buna göre aşağıdaki etkinliklerden hangisi öğretmenlere yönelik hizmet öncesi etkinliklerden biri değildir?**

- A) Danışmanlık süreci
- B) Ders gözlemleri
- C) Lisans düzeyindeki dersler
- D) Seminer
- E) Staj eğitimi

**14- Aşağıdakilerden hangisi öğretmenlerin hizmet içi eğitimlerine yönelik kapsayıcı, katılımcı ve sürdürülebilir etkinlik örneklerinden biri değildir?**

- A) Akran koçluğu
- B) Eğitim bilişim ağlarını etkin kullanmak
- C) Lisans eğitimi
- D) Mesleki yayınları okuma
- E) Projelere etkin katılım

**15- Öğrenci başarısının artırılması için öğretmenlerin birlikte okulun vizyonunu paylaşması, birbirlerine eğitim öğretim anlamında destek vermesi, yol göstermesi ve yeni uygulamaları araştırıp paylaşması anlamına gelen okul hangi özellikte bir okuldur?**

- A) Destek kültürüne sahip
- B) Mesleki öğrenme toplumu
- C) Örgütsel dinamiklere sahip
- D) Paylaşımcı örgüt ağı
- E) Yol gösterici ve araştırmacı

**16- Karadağ ve Bellibaş'a göre mesleki öğrenme topluluklarında öğretmenlerin gerçekleştirdiği bazı etkinlikler bulunmaktadır.**

**Aşağıdakilerden hangisi bu etkinliklerden biri değildir?**

- A) Birbiri ile etkileşim
- B) Farklı fikirlere ön yargılı bakış açısı
- C) İş birliği
- D) Takım çalışması
- E) Yeni öğretim uygulamalarının tartışılması

**17- Mesleki öğrenme topluluklarında ortak amaç aşağıdakilerden hangisidir?**

- A) Bireysel fayda
- B) Mesleki gelişim
- C) Öğrenci gelişimi
- D) Toplumsal dönüşüm
- E) Toplumsal refah



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



ETK. OKUL OLUŞ. - OKUL TEM. MES. GEL. - MES. ÖĞR. TOPL.  
(Konu Testi-10.Bölüm: 11-12-13)  
(Cevap Anahtarı)

1-B 2-E 3-D 4-E 5-A 6-B 7-C 8-C 9-A 10-C 11-C 12-C 13-D 14-C  
15-B 16-B 17-C

 **Web Ders**.Com



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## OKUL GEL. LİD. VE ÇALIŞ. ROLÜ-OKUL KÜLT. VE İKLİMİ.-I (Konu Özeti-10.Bölüm: 14-15)

### Okul Gelişiminde Okul Yönetiminin(Liderin) ve Çalışanların Rolü

★ Okulu değiştirmek ve geliştirmek için üyelere düşen görevlere odaklanıldığında aşağıdaki beş nokta dikkat çekmektedir:

👉 **İş birliği:** Öğretmenler bir grup olarak düşünölmeli, bir grup olarak iş birliği yapma yeteneklerini geliştirmelidir.

👉 **Araştırmaya önem verme:** Araştırma bulgu ve sonuçları öğretmenlere sunulmalıdır.

👉 **Okula ilişkin yeterli veriler:** Sürekli ve derin veriler öğretmenler ile paylaşılmalıdır.

👉 **Programa ilişkin girişimler:** Program geliştirme çabaları bir okul geliştirme yaklaşımıdır.

👉 **Öğretime ilişkin çalışmalar:** Öğretme becerileri, öğretim modelleri, iş birlikli öğrenme, düşünme becerileri de okul geliştirme yaklaşımlarındandır.

★ **Ergüder'e göre yeni okulun rolü;**

👉 Yaşam boyu öğrenme becerilerine sahip bireyler yetiştirmek,

👉 Mesleki beceri-teknik bilgiye sahip işçiler yetiştirebilmek,

👉 Yükseköğretime hazır öğrenci yetiştirebilmek,

👉 Demokratik değerlere sahip aktif vatandaşlar yetiştirebilmek olmalıdır.

👉 Okul geliştirmede okuldaki tüm üyelerin bir ekip gibi çalışması faydalıdır.

👉 Ekip çalışmasında ortak amaca doğru birleştirilmiş çaba vardır.

👉 Amaç "öğrenci" iken yöneticiler değişim ajanı, öğretmenler rehber ve yönlendirici, ortam öğrenmeye odaklı olursa gelişim gözlenir.

★ Okul yöneticisi, öğretmen ve idari personel aşağıdaki konulara özen göstermelidir:

👉 Vizyonu, amaçları ve hedefleri paylaşma

👉 Bilgi, fikir ve değerleri paylaşma

👉 Okulun güçlü ve zayıf yönlerini tanıma

👉 Değişiklikler önerme

👉 Seçenekleri tartışma

👉 Birbirine saygı gösterme ve destekleme

👉 İyi iletişim kurma



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## OKUL GEL. LİD. VE ÇALIŞ. ROLÜ-OKUL KÜLT. VE İKLİMİ.-2 (Konu Özeti-10.Bölüm: 14-15)

★ Okul geliştirme sürecinde okul liderinin yaklaşımı nasıl olmalı sorusuna verilebilecek cevaplar **Schlecty**'e göre şöyledir:

☞ Değişimi baş edilmesi gereken bir sorun değil, aksine bir fırsat olarak görmelidir.

☞ Gelişim sürekli ve tüm alt sistemlerde olmalıdır.

☞ Okulda lider farklılıklara saygılı ve ayrımcılığı onaran olmalıdır.

☞ Lider destekleyici toplumun nasıl kurulacağını bilmelidir.

☞ Lider kendi işine odaklanmalıdır.

★ **OECD** tarafından yapılan çalışmada okul liderleri okulu geliştirmek için;

☞ Öğretmen kalitesini desteklemeli, değerlendirmeli ve geliştirmeli,

☞ Hedef belirlemeli ve hesap verebilmeli,

☞ Mali kaynağı ve insan kaynağını yönetebilmeli,

☞ Farklı okullar ile iş birliği yapabilmelidir.

★ Okulu etkili kılmak ve geliştirmek için öğretmenlerin;

☞ İyi iletişim becerilerine sahip ve etkili bir güdüleyici olması,

☞ Yapıcı, yaratıcı, samimi, esnek, sabırlı ve hoşgörülü olması,

☞ Öğrencilerin bireysel farklılıklarını, ilgi, ihtiyaç, yetenek ve kültürlerini tanınması,

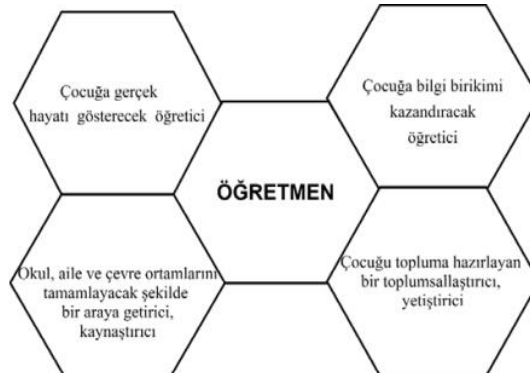
☞ Demokratik, kültürel, ekonomik yapı ile toplum ve çevre sorunları ile ilgilenmesi,

☞ İnsan sevgisiyle dolu ve açık görüşlü olması,

☞ Tekdüze anlatımdan uzak, yetenek ve tecrübelerini zekice kullanarak öğrenmeyi gerçekleştirmesi,

☞ En son eğitim teknolojileri hakkında bilgi sahibi olarak bu teknolojileri eğitim ortamında kullanabilmesi gereklidir.

★ Son yıllarda öğretmenlere yüklenen roller:







# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## OKUL GEL. LİD. VE ÇALIŞ. ROLÜ-OKUL KÜLT. VE İKLİMİ.-3 (Konu Özeti-10.Bölüm: 14-15)

★ Etkili okulları, okuldaki çalışanların rolleri ile incelendiğinde okulu etkili kılmak ve geliştirmek için anahtar iki kavram karşımıza çıkmaktadır:

- 👉 Karara katılma
- 👉 İş birliği

★ **Cook** ve **Friend** öğretmenler arası iş birliğinin sahip olması gereken özelliklerini şöyle sıralamışlardır:

- 👉 Gönüllü olmalıdır.
- 👉 Eşitliğe dayanmalıdır.
- 👉 Ortak bir hedefi olmalıdır.
- 👉 Ortak sorumluluk içermelidir.
- 👉 Ortak hesap verebilirlik içermelidir.
- 👉 Paylaşılan kaynaklara dayanmalıdır.
- 👉 Gelişen özelliklere sahip olmalıdır.

### **Okul Geliştirmede Okul Kültürü ve İklimi**

👉 En genel tanımıyla kültür, farklı insan gruplarının sahip olduğu, farklı yaşama biçimleri anlamına gelmektedir.

👉 Kültür, toplum, örgüt ya da grup için yönlendirme sistemi; paylaşılan tüm geleneksel eylemleri, zihni şeyler ve inançlar toplamı, ortak değerler ve normlardır.

👉 İnsanın yaptığı her şey kültürün bir parçasıdır. Sosyo-kültürel sistem, insanın ürünüdür.

👉 Kültür, örgüt içerisinde örgüte özgü bir kimlik yaratır.

👉 **Elton Mayo** ve **Chester Barnard** informal örgütün doğasını ve işlevini tanımlarken işyerinde insanlar arası etkileşimlerde ortaya çıkan duyguların, değerlerin ve grup normlarının önemini vurgulamışlardır. Bu çalışmalar örgüt kültürü çalışmalarının temelini oluşturmaktadır.

★ Örgüt kültürünü;

👉 **Mintzberg**, örgütün yapısal iskeletinde belirli bir yaşam,

👉 **Robbins**, üyelerin paylaştığı anlamlar sistemi,

👉 **Schein**, paylaşılan temel sayılılar, değerler ve inançlar,

👉 **Hoy** ve **Miskel**, ayırt edici kimlik kazandıran paylaşılan yönelimler sistemi olarak tanımlamıştır.

★ Okul kültürü yönetici, öğretmen ve diğer personelin katkılarıyla oluşan ve paylaşılan değerler, normlar ve inançlar bütünüdür.



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## OKUL GEL. LİD. VE ÇALIŞ. ROLÜ-OKUL KÜLT. VE İKLİMİ.-4 (Konu Özeti-10.Bölüm: 14-15)

★ Okul kültürünü belirleyen faktörler; okulun geçmişi, amaç ve hedefleri, okuldan beklentiler, öğrencilerin sosyo-ekonomik kültürel düzeyleri, eğitim sisteminin yapısı, çevre, fiziki ve teknolojik altyapıdır.

- ★ Okul kültürü;
- 👉 Bağ oluşturur,
- 👉 Ortak amaç belirler,
- 👉 Düşünce biçimlerine yön verir,
- 👉 Kurumsal kimlik kazandırır,
- 👉 Ortak hareket edilmesini sağlar,
- 👉 Motivasyon yükselir.

### OKUL KÜLTÜRÜ BOYUTLARI

Demokratik Okul Yönetimi ve Paydaşların Katılımı	İşbirliği ve Güven	Güç Kültürü	Başarı Kültürü	Görev Kültürü
Adalet	Sözlerin tutulması	Hiyerarşik yapı	Bürokrasi az	Amaç bireysel beklentiden çok kurumsal beklenti
Eşitlik	İhtiyaçların karşılanması	Mevki, güç ve denetime bağlılık	Hedefe yönelik çalışma	Görev sorumluluk bilinci yüksek
Kararlara katılma	Ortak çalışma	İletişim kanalları açık	Esnek çalışma saatleri	Yapılacak işin anlamı ve önemi içselleştirilir
Farklılık zenginliktir	Bilgi ve becerilerin okul için kullanılması		İletişim kanalları açık	
			Ortak çalışma alanları	

★ Okul yöneticilerinin okul kültürü konusunda dikkat etmeleri gereken iki konu vardır:

- 👉 Birincisi, örgüte yeni gelenleri okul kültürüne uyumlaştırmak,
- 👉 İkincisi, okuldaki farklı kültürler arasında denge kurmak ve çalışanların ortak kültür çevresinde bütünleşmesini sağlamaktır.



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## OKUL GEL. LİD. VE ÇALIŞ. ROLÜ-OKUL KÜLT. VE İKLİMİ.-5 (Konu Özeti-10.Bölüm: 14-15)



**Deal'e göre etkili okul kültürünün özellikleri şöyledir:**



Paylaşılan ortak değerler ve uzlaşma,



Okul müdürünün temel değerleri temsil eden bir kahraman olarak görülmesi,



Büyük ölçüde paylaşılan ortak değerleri ve inançları içeren törenler,



Çalışanların birer durumsal kahraman olmaları,



Kültürel törenler ve yenilenme,



Temel değerleri güçlendirme ve dönüştürmeye dönük törenler,



Yenilik ve gelenekle özerklik ve kontrol arasında denge,



Kültürel törenlere geniş ölçüde katılım.



Örgüt iklimi ile örgüt kültürü farklıdır.



Örgüt kültürü örgütteki köklü gelenek, değer ve inanışlardır, iklim ise şimdi olanı ifade eder.



İklim, örgüt kültüründen etkilenir. Örgütün kültürü mevsim ise iklim o anda hissedilen sıcaklıktır, diyebiliriz.



Örgüt iklimi; kısaca örgütü çevreleyen atmosfer; moral düzeyi, örgüt üyeleri arasındaki niyet ve ilişkiler, ait olma duygusunun gücüdür.

Kültür	İklim
Örgütün temel niteliğidir.	Örgütte bireyin geçici tutum, his ve algılarını ifade eder.
Yavaş yavaş değişir.	Tutumlara bağlı olarak hızla değişebilir.
Örgütün üstü kapalı, fark edilmeyen yönleridir.	Örgütün açık ve gözlenebilir yönleridir.



Okul iklimi bir okulu diğerinden ayıran ve okulun her bir üyesinin davranışını etkileyen okul içi çevreyle ilgili niteliklerdir.



Okulun iklimi o okulun kişiliğidir, denebilir.



Okul gelişimi için kültür ve iklimin değişimi gerekebilir.



Okul kültürü ve iklimi birdenbire değişmez.



**Gelişim ve değişim için literatürdeki üç strateji şunlardır:**



Klinik strateji



Gelişim merkezli strateji



Norm değişim stratejisi



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## OKUL GEL. LİD. VE ÇALIŞ. ROLÜ-OKUL KÜLT. VE İKLİMİ.-6 (Konu Özeti-10.Bölüm: 14-15)

### Klinik strateji:

👉 Gruplar arası ve kişiler arası etkileşim, değişimi hızlandırabilir. Değişimde klinik strateji aşağıdaki adımları izler:

- Örgütsel bilgi kazanımı: Okulun dinamikleri ile ilgili bilgi elde edilir.
- Teşhis: Potansiyel problemler alanlar teşhis edilir.
- Tahmin: Durumu geliştirmek için tahminler yürütülür.
- Reçete: Değişim için yapılması gereken eylem ortaya çıkartılır.
- Değerlendirme: Reçetenin uygunluğunun değerlendirilmesidir.

### Gelişim merkezli strateji:

👉 Okul personelinin gelişim hakkında bir grup tahminin kabulünü ve yönetsel karar vermek için bir temel olarak bu tahminleri kullanmayı içerir. Bu tahminler:

- Değişim, sağlıklı bir okulun özelliğidir.
- Değişme, olumlu ya da olumsuz olabilir.
- Yönetim, değişimde ilerlemeye odaklanmalıdır.
- Öğretmenler değişim gerçekleşmesinde ve ilerlemesinde yüksek bir potansiyele sahiptirler.

### Norm değişim stratejisi:

👉 Okullarda kültürün bir parçası olan normlar, okulda olup bitenleri tanımlar. Bu yaklaşımda okulda öğretmenlerin normları ortaya çıkarması beklenir. Örneğin: "Burada kararlar ..... şekilde alınır.", "Burada başarı standartları.....". Normlar ortaya çıktıktan sonra tartışılır ve değiştirilir. Bu stratejinin basamakları şöyledir:

- Normları yüze çıkar.
- Yeni yöntemler ortaya çıkar.
- Yeni normlar oluştur.
- Kültür farklılıklarını belirle.
- Kültür farklılıklarını kapat.

Kıymetli arkadaşlar,

Son üç bölüme ait çalışmalarını hızlandırmamıza yönelik sizlerden sık sık talepler geliyor. Bir taraftan okul, bir taraftan haftalık deneme hazırlığı, bir taraftan da kodlama çalışması derken inanın vakit bulmakta zorlanıyorum. Bu çalışmalarını yetiştirmeye çalışırken son üç bölüme yönelik de bir gün konu özeti bir gün konu testi şeklinde devam etmeye çalışıyorum. Bir konu özeti ortalama 2 buçuk saatimi, bir konu testi ise ortalama 1 buçuk saatimi alıyor.

Anlayışınız için teşekkür eder, bilgilerinize sunarım.

byhy





# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## OKUL GEL. LİD. VE ÇALIŞ. ROLÜ-OKUL KÜLT. VE İKLİMİ.-I (Konu Testi-10.Bölüm: 14-15)

1- Okulu değiştirmek ve geliştirmek için üyelere düşen görevlere odaklanıldığında beş nokta dikkat çekmektedir.

Aşağıdakilerden hangisi bu noktalardan biri değildir?

- A) Araştırmaya önem verme
- B) İş birliği
- C) Okula ilişkin yeterli veriler
- D) Öğretime ilişkin çalışmalar
- E) Yönetime ilişkin girişimler

2- Aşağıdakilerden hangisi Ergüder'e göre yeni okulun rollerinden biri değildir?

- A) Demokratik değerlere sahip aktif vatandaşlar yetiştirebilmek
- B) Mesleki beceri-tekniğe bilgiye sahip işçiler yetiştirebilmek
- C) Temel ihtiyaçlarını karşılayabilecek bireyler yetiştirmek
- D) Yaşam boyu öğrenme becerilerine sahip bireyler yetiştirebilmek
- E) Yükseköğretime hazır öğrenci yetiştirebilmek

3- Okul geliştirmede okuldaki tüm üyelerin bir ekip gibi çalışması faydalıdır. Ekip çalışmasında ortak amaca doğru birleştirilmiş çaba vardır.

Buna göre ekip çalışmasında amaç aşağıdakilerden hangisidir?

- A) Kazanım
- B) Öğrenci
- C) Öğretmen
- D) Toplum
- E) Yönetici

4- OECD tarafından yapılan çalışmada, okul liderlerinin okulu geliştirmek için sahip olması gereken bazı özellikleri belirtilmiştir.

Aşağıdakilerden hangisi bu özelliklerden biri değildir?

- A) Farklı okullar ile iş birliği yapabilme
- B) Hedef belirleme ve hesap verme
- C) Öğrencileri tanıma ve yönlendirme
- D) Öğretmen kalitesini destekleme, değerlendirme ve geliştirme
- E) Mali kaynağı ve insan kaynağını yönetebilme

5- Son yıllarda öğretmenlere yüklenen bazı roller bulunmaktadır.

Aşağıdakilerden hangisi bu rollerden biri değildir?

- A) Çocuğa bilgi birikimi kazandıracak öğretici
- B) Çocuğa gerçek hayatı gösterecek öğretici
- C) Çocuğu topluma hazırlayan bir toplumsallaştırıcı, yetiştirici
- D) Çocuğun her ihtiyacında yanında olacak bir dayanak, destek
- E) Okul, aile ve çevre ortamlarını tamamlayacak şekilde bir araya getiriçi, kaynaştırıcı



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## OKUL GEL. LİD. VE ÇALIŞ. ROLÜ-OKUL KÜLT. VE İKLİMİ.-2 (Konu Testi-10.Bölüm: 14-15)

6- Etkili okulları, okuldaki çalışanların rolleri ile incelendiğinde okulu etkili kılmak ve geliştirmek için anahtar iki kavram karşımıza çıkmaktadır:

- I. Farklılıklara saygı
- II. İş birliği
- III. Karara katılma
- IV. Öğretim
- V. Yarar

Yukarıdaki tanımın doğru olabilmesi için hangileri listeden çıkarılmalıdır?

- A) I, II ve IV
- B) I, IV ve V
- C) II, III ve IV
- D) II, III ve V
- E) III, IV ve V

7- Aşağıdakilerden hangisi yönetici, öğretmen ve diğer personelin katkılarıyla oluşan ve paylaşılan değerler, normlar ve inançlar bütünüdür?

- A) Okul iklimi
- B) Okul inancı
- C) Okul kültürü
- D) Okul misyonu
- E) Okul vizyonu

8- Okul kültürü ile ilgili verilen ifadelerden hangisi yanlıştır?

- A) Bağ oluşturur.
- B) Düşünce biçimlerine yön verir.
- C) Kurumsal kimlik kazandırır.
- D) Ortak düşman belirler.
- E) Ortak hareket edilmesini sağlar.

9- Okul kültürünün beş ayrı boyutu bulunmaktadır.

Aşağıdakilerden hangisi 'demokratik okul yönetimi ve paydaşların katılımı' boyutunda yer almaktadır?

- A) Adalet
- B) Esnek çalışma saatleri
- C) Hiyerarşik yapı
- D) İhtiyaçların karşılanması
- E) Ortak çalışma

10- 'Sözlerin tutulması', 'ihtiyaçların karşılanması', 'ortak çalışma', 'bilgi ve becerilerin okul için kullanılması' okul kültürünün hangi boyutunda yer almaktadır?

- A) Başarı kültürü
- B) Demokratik okul yönetimi ve paydaşların katılımı
- C) İşbirliği ve güven
- D) Görev kültürü
- E) Güç kültürü



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



OKUL GEL. LİD. VE ÇALIŞ. ROLÜ-OKUL KÜLT. VE İKLİMİ.-3  
(Konu Testi-10.Bölüm: 14-15)

11- Örgüt iklimi ve örgüt kültürü ile ilgili verilen ifadelerden hangisi yanlıştır?

- A) Örgüt iklimi ile örgüt kültürü farklıdır.
- B) Örgüt kültürü örgütün temel niteliğidir.
- C) Örgüt iklimi şimdi olanı ifade eder.
- D) Örgüt kültürü yavaş yavaş değişir.
- E) Örgüt iklimi, örgütün üstü kapalı ve fark edilmeyen yönleridir.

12- Okulu diğer okullardan ayıran, okulun her bir üyesinin davranışını etkileyen, okul içi çevreyle ilgili nitelikler olarak tanımlanan kavram hangisidir?

- A) Okul iklimi
- B) Okul inancı
- C) Okul kültürü
- D) Okul misyonu
- E) Okul vizyonu

13- I. Gelişim merkezli strateji  
II. Klinik strateji  
III. Norm değişim stratejisi

Yukarıdakilerden hangisi veya hangileri gelişim ve değişim için literatürde yer alan stratejilerdendir?

- A) Yalnız I
- B) Yalnız II
- C) I ve II
- D) II ve III
- E) Hepsi

14- Aşağıdaki stratejilerden hangisi okul personelinin gelişim hakkında bir grup tahminin kabulünü ve yönetsel karar vermek için bir temel olarak bu tahminleri kullanmayı içerir?

- A) Gelişim merkezli strateji
- B) Klinik strateji
- C) Norm değişim stratejisi
- D) Tahmin stratejisi
- E) Temel strateji

15- Aşağıdakilerden hangisi klinik stratejinin değişim adımlarından biri değildir?

- A) Değerlendirme
- B) Örgütsel bilgi kazanımı
- C) Reçete
- D) Tahmin
- E) Yönetim

16- Norm değişim stratejisinin değişim basamakları hangisi ile başlamaktadır?

- A) Normları yüzeye çıkar.
- B) Kültür farklılıklarını belirle.
- C) Kültür farklılıklarını kapat.
- D) Yeni normlar oluştur.
- E) Yeni yöntemler ortaya çıkar.

mebders.com



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



OKUL GEL. LİD. VE ÇALIŞ. ROLÜ-OKUL KÜLT. VE İKLİMİ.  
(Konu Testi-10.Bölüm: 14-15)  
(Cevap Anahtarı)

1-E 2-C 3-B 4-C 5-D 6-B 7-C 8-D 9-A 10-C 11-E 12-A 13-E 14-A  
15-E 16-A

Web Ders .Com





# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## LİDERLİK TAN. VE KASP. ÖZELLİKLER YAKL. DAVR. YAKL.- I (Konu Özeti-10.Bölüm: 16-17-18)

### Liderlik Tanımı ve Kapsamı

👉 Liderlik daha çok bir etkileme süreci olarak ele alınır ve lider, örgütsel amaçlara ulaşmak için izleyenleri veya izleyenlerin davranışlarını etkileyen kişi olarak düşünülür.

👉 Liderlik, cevapları bilmek değil; insanların cevaplarını bulmalarına yardımcı olmaktır.

👉 Liderlik ve yöneticiliği farklı kılan düşünce ve eylemlerdir.

👉 Liderler değişime ve insanları iknaya önem verirken yöneticiler, etkinliğe ve istikrara önem verirler.

👉 Liderlik güzelliğe benzer, tanımlaması zordur ancak görünce tanırırsınız. Okulda liderler, okulun performansından sorumludur.

★ Khan'a göre liderliğin üç ögesi vardır:

- 👉 Konum
- 👉 Karakter
- 👉 Davranış

👉 Liderlik, bir grubun üyelerinin içsel ve dışsal olayların yorumunu, amaç seçimini, aktivitelerinin düzenlenmesini, bireysel motivasyon ve yeteneklerini, güç ilişkilerini ve ortak yönlerini etkileyen sosyal bir süreçtir.

★ Okulda lider;

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

★ Literatürde liderlik yaklaşımlarının dört bölümde incelendiğini görmekteyiz. Bunlar sırasıyla şöyledir:

- 👉 Özellikler yaklaşımı
- 👉 Davranışsal yaklaşım
- 👉 Durumsallık yaklaşımı
- 👉 Çağdaş liderlik yaklaşımı



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## LİDERLİK TAN. VE KASP. ÖZELLİKLER YAKL. DAVR. YAKL.-2 (Konu Özeti-10.Bölüm: 16-17-18)

### Özellikler Yaklaşımı

👉 “İnsan onu lider yapacak davranışlar ile doğar.” **Aristo**

👉 Temel olarak liderliği, insanın doğasında var olan özellikler bağlamında çözümleyen bir yaklaşımdır.

👉 Fiziksel görünüm, zekâ, dürüstlük ve öz güven gibi bireye özgü birtakım kişisel özellikler üzerinden lider tanımlanmıştır.

👉 Temel mantığı şöyledir: “İnsanların neyi mükemmel yaptığını bul, bu özellikleri sergileyen insanları veya öğrenme potansiyeli olanları geleceğin liderleri olarak yetiştir.”

★ **Stodgil** tarafından ortaya koyulan liderlik özellikleri şöyledir:

👉 Kapasite: Zekâ, hazır olma, sözel iletişim yeteneği, özgünlük, yargılama

👉 Kazanım: Bilgi, atletik yapı, başarı

👉 Sorumluluk: Bağlantılı olma, başlatıcı olma, süreklilik, yırtıcı olma, öz güven, mükemmeliyet arzusu

👉 Katılım: Aktivite, sosyalleşebilme, birlikte çalışma, uyum sağlama

👉 Statü: Sosyo-ekonomik konum, popülerlik

👉 Durumsal bileşenler: Takipçilerin, amaçların özellikleri

★ **Yukl** etkili liderlikle ilişkili özellik ve becerileri şöyle sıralamıştır:

👉 Kişilik: Stresle başa çıkma, duygusal olgunluk, dürüstlük

👉 Motivasyon: Görev ve kişiler arası ihtiyaçlar, başarı yönelimi, güç ihtiyaçları, tatminler

👉 Beceriler: Teknik, kişiler arası, kavramsal

★ Bu özelliklileri ayrıntılı incelersek:

**Kişilik** özellikleri:

👉 Öz güven

👉 Stresle başa çıkma

👉 Olgunlaşmış duygular

👉 Bütünlük (tutarlılık)

**Motivasyonel** özellikler:

👉 Görev ve kişiler arası ihtiyaçlar

👉 Güçle ilgili ihtiyaçlar

👉 Kazanım sağlama

👉 Yüksek başarı beklentisi

👉 Fiziksel özellikler

**Beceriler**:

👉 Teknik yetenekler

👉 Kişiler arası yetenekler

👉 Kavramsal veya bilişsel yetenekler



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## LİDERLİK TAN. VE KASP. ÖZELLİKLER YAKL. DAVR. YAKL.-3 (Konu Özeti-10.Bölüm: 16-17-18)

★ Liderlerde bulunan özellikler hakkında farklı araştırmacılar tarafından ortaya konulan özellikler:

Stodgill (1948)	Mann (1959)	Stodgill (1974)	Lord, DeVader ve Alliger (1986)	Kirkpatrick ve Locke (1991)	Zaccaro Kemp ve Bader (2004)
Zeka	Zeka	Başarı	Zeka	Dürtü	Bilişsel Yetenekler
Uyanıklık	Erillik	İnatçılık	Erillik	Motivasyon	Dışa dönüklük
İçgörü	Adaptasyon	İçgörü	Hakimiyet	Bütünlük	Dürüstlük
Sorumluluk	Hakimiyet	İnisiyatif		Güven	Duygusal istikrar
İnisiyatif	Dışa dönüklük	Öz güven		Bilişsel yetenek	Açıklık
Öz güven	Tutuculuk	Sorumluluk		Görev bilgisi	Uygunluk
Sosyallik		İş birlikçilik			Sosyal zeka
		Hoşgörü			Öz denetim
		Etki			Duygusal zeka
		Sosyallik			Problem çözme

👉 Özellikler yaklaşımına yapılan eleştirilerin odak noktası, liderlik için belirlenen özelliklerin her şart ve durumda geçerli olamayacağıdır.

👉 En büyük eleştirilerden biri de bu konuda çalışan araştırmacıların subjektif tutumlarına yöneliktir.

👉 Özellikler yaklaşımının liderliği açıklamada beklenen etkiyi gösterememesi, araştırmacıları liderlik konusunda daha yeni yaklaşımlar üretmeye sevk etmiştir.

### Davranış Yaklaşımı

👉 Yöneticilerin görevleri başında tam olarak neler yaptığını ve nasıl davrandıklarını incelemek için kurgulanmıştır.

👉 Liderlik, görev (iş) ve ilişki (birey) temelli olmak üzere iki genel davranış kategorisinden oluşmaktadır.

👉 Bu yaklaşım liderin ne yaptığını ve nasıl davrandığına odaklanır.

★ Bu alandaki çalışmalar:

👉 Ohio State Üniversitesinde yapılmış, Stodgill'in bulgularını temel almıştır.

👉 Michigan Üniversitesi

👉 Blake ve Mouton



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## LİDERLİK TAN. VE KASP. ÖZELLİKLER YAKL. DAVR. YAKL.-4 (Konu Özeti-10.Bölüm: 16-17-18)

### Ohio State Çalışmaları

👉 İzleyicilere liderleriyle ilgili ölçekler uygulanmış, liderlerin belli davranış tiplerini kaç kez ortaya koyduğu belirlenmiştir.

👉 Lider davranışlarının farklı yönlerini ortaya koyan bir ölçek düzenlenmiş ve söz konusu ölçek "Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği" (LBDQ) olarak adlandırılmıştır.

👉 Liderlik davranışlarının gruba olası etkilerini tanımlamaya çalışmıştır.

👉 Araştırma sonunda sınıflandırılan 1800'e yakın liderlik davranışı, yapıyı kurma (inisiyatif) ve anlayış gösterme şeklinde iki ayrı kategoride tanımlanmıştır

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması Liderlik Boyutları	
Inisiyatif	Anlayış
Planlama ve örgütlenme	İş tatminine önem verme
Karar verme	Arkadaşça davranma
Koordine etme	Duygu düşünceleri anlama
Problem çözme	Danışarak karar verme
İletişim sürecini belirleme	Destek olma
Yöneltilme, talimat verme	İletişim kurma
Baskıcı davranma	

👉 **Görev yönelimli liderlik davranışı**, doğrudan örgütsel amaçlarla ilgilidir. Bu boyut; örgütlenme, görev analizi yapma, iletişim kanallarını kurma, çalışanlar arasındaki ilişkileri belirleme ve grup performansını değerlendirme gibi davranışları kapsamaktadır.

👉 **İlişki yönelimli davranışlar** ise lider ve takipçileri arasında samimiyet, saygı, güven ve sevgi inşa etme gibi davranışlardır.

👉 Hem görev hem de ilişki yönelimli davranışın yüksek düzeyde olduğu bir örgütte uyum, samimiyet, yakın dostluklar, kurallara açıklık gibi özelliklerin görülme olasılığı daha fazladır.



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## LİDERLİK TAN. VE KASP. ÖZELLİKLER YAKL. DAVR. YAKL.-5 (Konu Özeti-10.Bölüm: 16-17-18)

### Michigan Üniversitesi Çalışmaları

👉 Liderin davranışlarının küçük grupların performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır.

👉 Çalışana ve üretime yönelik olmak üzere iki tip liderlik davranışı tanımlamışlardır.



Araştırma sonucuna göre kişiyeye yönelik liderler;

👉 Etkin lider davranışı gösterir.

👉 Astların iş tatmini artırır.

👉 Performansı olumlu yönde etkiler.



Michigan Üniversitesi araştırmalarının sonucunda da işe dönük ve kişiyeye dönük olmak üzere iki ana liderlik davranışı ortaya konulmuştur.

👉 **Kişiyeye yönelik** liderlik davranışı, güçlü insan ilişkileriyle izleyicilerine yaklaşan lider davranışlarıdır. Bu liderler, çalışanlarıyla insan olarak ilgilenir; onların bireyselliğine değer verir ve kişisel ihtiyaçlarını dikkate alır. Kişiyeye yönelik liderlik davranışı, Ohio State çalışmalarındaki ilişki yönelimli davranış grubuna benzemektedir.

👉 **işeye yönelik** liderlik davranışı ise bir işin mesleki ve üretim yönündeki liderlik davranışlarını içermektedir. Bu durumda çalışanlar, verilen işi başaran kişiler olarak görülmektedir. İşeye yönelik liderlik davranışı Ohio State çalışmalarındaki görev yönelimli liderlik davranışıyla paralellik göstermektedir.

### Blake ve Mouton'un Liderlik Izgarası

👉 İki kesişen eksene sahip bir modelde üretime ve insanlara yönelimi birleştirmektedir. Yatay eksen, liderin sonuçlara yönelimini, dikey eksen ise liderin insanlara yönelimini göstermektedir.





# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## LİDERLİK TAN. VE KASP. ÖZELLİKLER YAKL. DAVR. YAKL.-6 (Konu Özeti-10.Bölüm: 16-17-18)



Izgarada ortaya çıkan beş liderlik tarzının özellikleri şöyledir:

**Otorite- İtaat (9,1)**



Görev ve iş gerekliliklerine önem verir.



İnsanları işin iyi yapılması için bir araç olarak görmesinin dışında insanlara fazla önem vermez.



Önemli olan işin yapılmasıdır.



Görevle ilgili talimatların verilmesi dışında çalışanlarla ilgili bir iletişim içermez.



Sonuç odaklı olup insanları bu sonuca ulaşmada araç olarak kabul eder.



Ayrıca bu stil, kontrol edici, zahmetli, sabit ve bunaltıcıdır.

**Kulüp Yönetimi (1,9)**



Görev başarısına az önem verirken kişiler arası ilişkilere fazla önem verir.



Önemli olan insanların birbirleriyle sosyalleşmesi ve iletişimidir.



Liderler, insanların duygu ve tutumlarını, takipçilerinin sosyal ve kişisel ihtiyaçlarını dikkate alırlar.

Bu tarzı sergileyen liderler; uzlaşmacı, yardımsever, rahat ve tartışmasız olarak pozitif bir iklim oluşturmaya çalışırlar.

**Başarısız Yönetim(1,1)**



Hem görev hem de kişiler arası ilişkilerle ilgilenmezler.



Liderler, lider olma hareketlerini kontrol ederler fakat ilgisiz ve çekingen davranırlar.



Çalışanlara karşı ilgisiz, çekingen, pes eden ve duyarsız liderler olarak nitelendirilebilirler.



Çalışanlar, kendi başlarına bırakılmış, bir yönüyle lidersizdir denilebilir.

**Orta Yol (İlimli) Yönetim (5,5)**



Bu liderlik tarzı, uzlaşmacıdır.



Göreve de görevi yapan kişilere de aynı derecede önem verirler.



Bireyler ve işin gereklilikleri arasında denge sağlarlar.



Liderler, bir dengeye ulaşmak için çatışmadan kaçınırlar; üretim ve kişiler arası ilişkilere aynı derecede vurgu yaparlar.



Bu stil liderler, genellikle çıkarlara uygun olanı tercih eden, ortak payda bulan ve anlaşmazlıkları yumuşatan kişiler olarak tarif edilmektedir.



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## LİDERLİK TAN. VE KASP. ÖZELLİKLER YAKL. DAVR. YAKL.-7 (Konu Özeti-10.Bölüm: 16-17-18)

### Takım Yönetimi (9,9)

- 👉 Hem görevlere hem kişiler arası ilişkilere oldukça fazla önem vermektedir.
- 👉 Bu stil, örgütte yüksek derece katılım ve takım çalışması gerektirir ve çalışanların en temel ihtiyacını karşılamayı esas alır.
- 👉 Takım liderini tarif etmek için kullanılacak bazı özellikler şunlardır: Katılımcıları teşvik etmek, kararlı davranmak, konulara açıklık getirmek, öncelikleri belirlemek, işin sonunu getirmek, açık fikirli davranmak ve eğlenerek çalışmak.

### Paternalizm/Maternalizm (Babacılık/Anacılık):

- 👉 Hem 1,9 hem de 9,1 liderlik davranışını kullanan ancak bunları birleştiremeyen liderdir.
- 👉 Bu tarz, merhametli davranan bir koruyucu diktatördür ve işle ilgilenmeyen insanlarla ilgilidir.
- 👉 Bu yaklaşım, liderliğin görev ve ilişki boyutlarını içeren geniş bir bakış açısından değerlendirilmesini sağlar.
- 👉 Liderlere diğerlerinin üzerindeki hareketlerinin bir görev seviyesi ve bir ilişki seviyesi içerdiğini hatırlatır.
- 👉 Bazı durumlarda lider daha çok görev yönelimli, bazı durumlarda ise ilişki yönelimli davranır.
- 👉 Bu yaklaşım, lidere kendi davranışlarına iki boyuta indirgeyerek bakma avantajı sağlar.

★ Yukl'a göre ise lider davranışı üç çeşittir:

- 👉 Görev merkezli
- 👉 İlişki merkezli
- 👉 Değişim merkezli



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## LİDERLİK TAN. VE KASP. ÖZELLİKLER YAKL. DAVR. YAKL.- I (Konu Testi-10.Bölüm: 16-17-18)

1- Örgütsel amaçlara ulaşmak için izleyenleri veya izleyenlerin davranışlarını etkileyen kişi aşağıdakilerden hangisidir?

- A) Başkan
- B) Kaptan
- C) Lider
- D) Reis
- E) Yönetici

- 2- I. Beceri  
II. Davranış  
III. Karakter  
IV. Konum  
V. Performans

Yukarıdakilerden hangileri Khan'a göre liderliğin öğeleridir?

- A) I, II ve III
- B) I, III ve V
- C) II, III ve IV
- D) II, IV ve V
- E) III, IV ve V

3- Okuldaki liderlik ile ilgili verilen ifadelerden hangisi yanlıştır?

- A) Okul liderleri sözel iletişimi tercih ederler.
- B) Okul yönetmek gergin ve tüketici bir iştir.
- C) Sınıf ortamından uzaklaşmak için okul liderliği tercih edilmektedir.
- D) Yönetimsel aktiviteler inanılmaz derecede çeşitlidir.
- E) Yönetimsel işler bölüm bölümdür.

4- Literatürde liderlik yaklaşımları dört bölümde incelenmiştir.

Aşağıdakilerden hangisi bu bölümlerden biri değildir?

- A) Çağdaş liderlik yaklaşımı
- B) Davranışsal yaklaşım
- C) Durumsallık yaklaşımı
- D) Geleneksel liderlik yaklaşımı
- E) Özellikler yaklaşımı

5- Temel olarak liderliği, insanın doğasında var olan özellikler bağlamında çözümleyen yaklaşım hangisidir?

- A) Çağdaş liderlik yaklaşımı
- B) Davranışsal yaklaşım
- C) Durumsallık yaklaşımı
- D) Geleneksel liderlik yaklaşımı
- E) Özellikler yaklaşımı

6- Aşağıdakilerden hangisi Stodgil tarafından ortaya koyulan liderlik özelliklerinden biri değildir?

- A) Kapasite
- B) Kalıtım
- C) Kazanım
- D) Sorumluluk
- E) Statü





# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## LİDERLİK TAN. VE KASP. ÖZELLİKLER YAKL. DAVR. YAKL.- 2 (Konu Testi-10.Bölüm: 16-17-18)

7- Aşağıdakilerden hangisi Stodgil'in liderlik özelliklerinden olan sorumluluğa ait becerilerden biri değildir?

- A) Bağlantılı olma
- B) Başlatıcı olma
- C) Mükemmellik arzusu
- D) Öz güven
- E) Özgünlük

8- I. Beceriler  
II. Kişilik  
III. Motivasyon

Yukarıdakilerden hangileri Yulk'ın etkili liderlik özellikleridir?

- A) Yalnız I
- B) Yalnız II
- C) I ve II
- D) II ve III
- E) I, II ve III

9- Aşağıdakilerden hangisi Yulk'ın liderlik özelliklerinden olan kişiliğe ait becerilerden biri değildir?

- A) Bütünlük
- B) Fiziksel özellikler
- C) Olgunlaşmış duygular
- D) Öz güven
- E) Stresle başa çıkma

10- Yöneticilerin görevleri başında tam olarak neler yaptığını ve nasıl davrandıklarını incelemek için kurgulanmış olan yaklaşım hangisidir?

- A) Çağdaş liderlik yaklaşımı
- B) Davranışsal yaklaşım
- C) Durumsallık yaklaşımı
- D) Geleneksel liderlik yaklaşımı
- E) Özellikler yaklaşımı

11- Ohio State Üniversitesi çalışmaları kapsamında lider davranışlarının farklı yönlerini ortaya koymak için bir ölçek hazırlanmıştır.

Hazırlanan bu ölçek aşağıdakilerden hangisidir?

- A) Liderlik Davranışlarını Anlama Ölçeği
- B) Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği
- C) Liderlik Davranışlarını Gözlemleme Ölçeği
- D) Liderlik Davranışlarını Sınıflandırma Ölçeği
- E) Liderlik Davranışlarını Yorumlama Ölçeği



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## LİDERLİK TAN. VE KASP. ÖZELLİKLER YAKL. DAVR. YAKL.- 3 (Konu Testi-10.Bölüm: 16-17-18)

**12-** Ohio State Üniversitesi araştırmaları sonunda liderlik davranışları iki kategoriye ayrılmıştır:

- I. Anlayış gösterme
- II. Beceri geliştirme
- III. Girişimde bulunma
- IV. Kapsayıcı olma
- V. Yapıyı kurma(inisiyatif)

**Bu kategoriler hangi seçenekte doğru olarak verilmiştir?**

- A) I ve III
- B) I ve V
- C) II ve III
- D) III ve IV
- E) IV ve V

**13-** Aşağıdakilerden hangisi Ohio State çalışmalarında lider davranışlarının inisiyatif boyutlarından biri değildir?

- A) Arkadaşça davranma
- B) Baskıcı davranma
- C) İletişim sürecini belirleme
- D) Planlama ve örgütleme
- E) Yöneltilme, talimat verme

**14-** Aşağıdakilerden hangisi Michigan Üniversitesi çalışmalarında ortaya konulan liderlik tipleridir?

- A) Çalışana ve üretime yönelik
- B) Çalışana ve yönetime yönelik
- C) Tüketime ve çalışana yönelik
- D) Üretime ve yönetime yönelik
- E) Yönetime ve tüketime yönelik

**15-** Blake ve Mouton'un Liderlik Izgarası'nda beş liderlik tarzı ortaya çıkmıştır.

**Aşağıdakilerden hangisi bu liderlik tarzlarından biri değildir?**

- A) Başarılı Yönetim(1,1)
- B) Kulüp Yönetimi(1,9)
- C) Otorite-İtaat(9,1)
- D) Orta Yol(İlımlı) Yönetim(5,5)
- E) Takım Yönetimi(9,9)

**16-** Bu liderlik tarzında görev ve iş gerekliliklerine önem verilir. İnsanlar, işin yapılması için bir araçtır ve önemli olan işin yapılmasıdır.

**Yukarıdaki özellikler, Liderlik Izgarası'ndaki hangi liderlik tarzına aittir?**

- A) Başarılı Yönetim(1,1)
- B) Kulüp Yönetimi(1,9)
- C) Otorite-İtaat(9,1)
- D) Orta Yol(İlımlı) Yönetim(5,5)
- E) Takım Yönetimi(9,9)

**17-** Bu liderlik tarzı uzlaşmacıdır. Göreve de görevi yapan kişiye de aynı derecede önem verir. Birey ve işin gereklilikleri arasında denge sağlarlar.

**Yukarıdaki özellikler, Liderlik Izgarası'ndaki hangi liderlik tarzına aittir?**

- A) Başarılı Yönetim(1,1)
- B) Kulüp Yönetimi(1,9)
- C) Otorite-İtaat(9,1)
- D) Orta Yol(İlımlı) Yönetim(5,5)
- E) Takım Yönetimi(9,9)



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



LİDERLİK TAN. VE KASP. ÖZELLİKLER YAKL. DAVR. YAKL.  
(Konu Testi-10.Bölüm: 16-17-18)  
(Cevap Anahtarı)

1-C 2-C 3-C 4-D 5-E 6-B 7-E 8-E 9-B 10-B 11-B 12-B 13-A 14-A  
15-A 16-C 17-D

Web Ders .Com



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## DURUMSALLIK YAKLAŞIMI - ÖĞRETİMSSEL LİDERLİK- I (Konu Özeti-10.Bölüm: 19-20)

### Durumsallık Yaklaşımı

👉 Durumsallık yaklaşımı liderin hangi durumda nasıl davranış sergilediğine odaklanmaktadır.

### Olumsuzluk Teorisi:



👉 Fred Fiedler, durumsallık yaklaşımını kullanarak liderlikle ilgili ilk durumsal teoriyi geliştirmiştir.

👉 Bu teorinin ana fikri; liderlik etkililiğinin (grup performansı açısından) iki faktörün etkileşimine bağlı olduğuydu: Liderin görev ya da ilişki motivasyonları ve durumun yönleri.

👉 Fiedler, görev ve ilişki motivasyonlarının kolayca değişmeye elverişli olmayan istikrarlı özellikler olduğunu vurgulamıştır.

👉 Olumsuzluk teorisi, liderleri uygun durumlarla eşleştirmeyi denemek anlamına gelen bir lider eşleştirme teorisidir.

👉 Liderlerin performansını anlamak için onların yönettiği durumları anlamak önemlidir.

👉 Olumsuzluk teorisi çerçevesinde, liderlik tarzları, görev odaklı ya da ilişki odaklı olarak tanımlanır. Görev odaklı liderler, öncelikle bir amaca ulaşmakla ilgilenirken ilişki odaklı liderler yakın kişiler arası ilişkiler geliştirmekle ilgilidir.



Olumsuzluk teorisi, durumların üç faktör açısından nitelendirildiğini önerir:

- 👉 Lider-takipçi ilişkisi
- 👉 Görev yapısı
- 👉 Makam gücü



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## DURUMSALLIK YAKLAŞIMI - ÖĞRETİMSSEL LİDERLİK- 2 (Konu Özeti-10.Bölüm: 19-20)

Olumsuzluk modeli;

Lider takipçi ilişkisi	İyi				Zayıf			
	Yapılandırılmış		Yapılandırılmamış		Yapılandırılmış		Yapılandırılmamış	
Görev yapısı								
Lider Makam gücü	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük
	1	2	3	4	5	6	7	8

Lider için olumlu Lider için olumsuz

Duruma göre en etkili lider	Görev odaklı	Görev odaklı	Görev odaklı	İlişki odaklı	İlişki odaklı	İlişki odaklı	İlişki odaklı	İlişki odaklı
-----------------------------	--------------	--------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

**Lider-takipçi ilişkisi**, grup atmosferi, güven derecesi ve bağlılık ile takipçilerin, liderleri için hissettiği etkilenme duygusu gibi kavramları içerir.

👉 Eğer grup atmosferi olumlu ve takipçiler liderlerine güveniyor, liderlerini seviyor ve liderleri ile iyi geçiniyorlarsa lider-takipçi ilişkisi iyi olarak tanımlanır.

👉 Diğer taraftan, eğer atmosfer hiç arkadaşa değil ve grup içerisinde sürtüşmeler meydana geliyorsa lider-takipçi ilişkisi zayıf olarak tanımlanır.

**Görev yapısı**, görevin gerekliliklerinin açık ve ayrıntıları ile açıklanma derecesidir.

👉 Belirsiz ve açık olmayan görevler, liderin kontrolünü ve etkisini azaltırken tamamıyla yapılandırılmış görevler, lidere daha fazla kontrol verme eğilimindedir.

★ **Bir görev;**

👉 Görevin gereklilikleri açıkça belirlenmiş ve onu gerçekleştirecek kişiler tarafından biliniyorsa,

👉 Görevi gerçekleştirme yolunda birkaç alternatif varsa,

👉 Görevin tamamlanması açıkça gösterilebiliyorsa ve

👉 Sadece göreve yönelik sınırlı sayıda doğru sonuçlar varsa yapılandırıldığı düşünülür.

**Makam gücü**, liderin takipçileri ödüllendirme ya da cezalandırma otoritesinin miktarıdır. Bu güç, bireylerin örgütte buldukları statülerinin bir sonucu olarak elde ettikleri yasal güçü kapsar.

👉 Eğer bir birey, işten çıkarma veya işe alma ya da maaş veya rütbe yükseltmede otoriteye sahipse makam gücü güçlüdür. Eğer bir lider bu tip görevleri yapma hakkına sahip değilse makam gücü zayıftır.



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## DURUMSALLIK YAKLAŞIMI - ÖĞRETİMSSEL LİDERLİK- 3 (Konu Özeti-10.Bölüm: 19-20)

👉 En olumlu değerlendirilen durumlar; iyi lider-takipçi ilişkileri, tanımlanmış görevler ve güçlü bir liderlik makam gücüdür.

👉 En olumsuz olarak değerlendirilen durumlar ise lider-takipçi arası kötü ilişkiler, tanımlanmamış görevler ve zayıf lider makam gücüdür.

👉 Genellikle tercih edilen durum, bu iki aşırı ucun ortasına denk düşmektedir.

### Yol-amaç teorisi;

👉 Liderlerin belirlenmiş amaçları başarmada takipçileri nasıl motive ettiğiyle ilgilidir.

👉 Amacı, çalışanların motivasyonuna odaklanarak onların performans ve memnuniyetlerini geliştirmektedir.

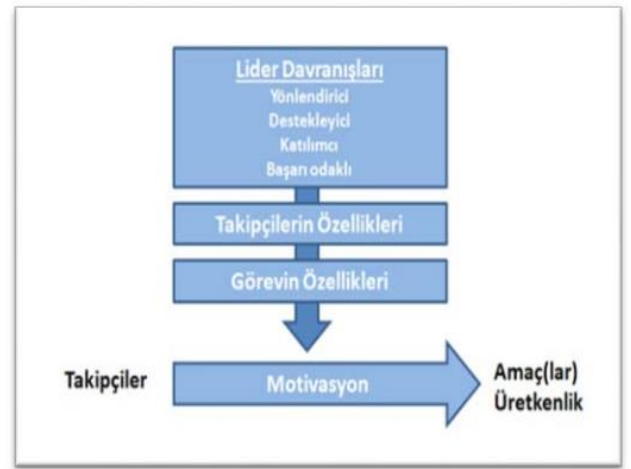
👉 Liderin tarzı ile çalışanların ve çalışma alanının özellikleri arasındaki ilişiyi vurgular.

👉 Altında yatan varsayım; çalışanların işlerini gerçekleştirebilme kapasitesine sahip olduklarını düşündüklerinde, çabalarının belirli bir çıktı ile sonuçlanacağına ve yaptıkları işin karşılığında tatmin edici bir ücret aldıklarına inandıklarında motive olacaklarını öngören motivasyonla ilgili beklenti teorisinden kaynaklanır.

👉 Lider için karşılaşılan en büyük engel, çalışanların motivasyon ihtiyaçlarına en uyumlu liderlik tarzını kullanmaktır. Liderler, çalışanların amaca ulaşmalarında ödülleri ya da yararlı bilgiler gibi amaca ulaşmada ihtiyaç duyabilecekleri bileşenleri sağlar.

👉 **House** ve **Mitchell**'a göre çalışanların işlerinden elde ettikleri kazançlar arttıkça liderlik motivasyonu arttırmaktadır. Ayrıca lider, işin yapım aşamalarını açık ve net belirttiğinde, amaca ulaşmanın önündeki engelleri kaldırdığında, işin kendisini kişisel olarak tatmin edici kıldığında motivasyonu arttırmaktadır.

### 👉 Yol-amaç teorisi;





# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## DURUMSALLIK YAKLAŞIMI - ÖĞRETİMSEL LİDERLİK- 4 (Konu Özeti-10.Bölüm: 19-20)

👉 Yol-amaç teorisinde muhtemel lider davranışları;

👉 Yönlendirici liderlik

👉 Destekleyici liderlik

👉 Katılımcı liderlik

👉 Başarı odaklı liderlik

### Yönlendirici liderlik;

👉 Yapıyı kurma kavramı ile benzerlik gösterir; görev hakkında çalışanlara bilgi veren bir lider davranışını tanımlar.

👉 Lider, çalışanlara onlardan ne beklediğine, işi nasıl yapacaklarına ve işin ne zaman biteceğine yönelik talimatlar verir.

👉 Yönlendirici lider, performansa yönelik açık ve net standartlar verir; kuralları ve yönergeleri çalışanların anlayabileceği şekilde düzenler.

### Destekleyici liderlik;

👉 Bir lider olarak arkadaşça ve yakın olabilmeyi, çalışanların insani ihtiyaçlarına katılabilmeyi kapsar.

👉 Destekleyici davranış, çalışanlar için çalışılan ortamın daha hoş giden bir atmosfere dönüştürülmesine yardımcı olur.

👉 Bu liderlik tipi çalışanlara eşit davranır ve onların statülerine saygı duyar.

### Katılımcı liderlik;

👉 Çalışanları karara katılmaya davet eder.

👉 Lider, çalışanları ile bir araya gelerek onların fikrini alır; grup ya da örgütün nasıl yönetileceğine ilişkin önerilerini kararla bütünleştirir.

### Başarı odaklı liderlik;

👉 Çalışanları, mümkün olan en yüksek düzeyde performans göstermeye zorlar.

👉 Çalışanlardan yüksek standartlarda mükemmellik bekler ve süreli bir gelişim arzular.

👉 Çalışanlardan çok fazla şey beklemenin yanında onların iş başarma kapasitelerine yönelik yüksek derecede güven duyar.



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## DURUMSALLIK YAKLAŞIMI - ÖĞRETİMSSEL LİDERLİK- 5 (Konu Özeti-10.Bölüm: 19-20)

### Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı:

👉 Astların karar verme sürecine katılma durumuna göre uygun liderlik davranış biçimini geliştirmiştir.

👉 Bu modelde iki durumsallık değişkeni vardır:

👉 Kararın kabulü ve kalitesi

👉 Liderlik biçimi

👉 Vroom ve Yetton, otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru beş liderlik biçimi belirlemiştir.

👉 Modelde odak noktası liderin astlarını kararlara katmalarıdır.

Liderlik Biçimleri	Liderin astlarını karar verme süreçlerine katmaya yönelik cesaretlendirme derecesi
	Düşük (Otokratik)
Lider, mevcut verileri kullanarak karar verir.	1
Lider, astlarının görüşünü alır ve kararı tek başına kendisi verir.	2
Lider sorunu astlarıyla bireysel olarak görüşür, onların görüş ve düşüncelerinden yararlanır ve kararı kendisi verir.	3
Lider sorunu grupta paylaşır, astları grup hâlinde bir araya getirir ve kararı kendisi verir.	4
Lider grubun bir üyesi olarak sorunu paylaşır ve kararı grup üyeleriyle birlikte verir.	5
	Yüksek (Demokratik)

### Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı:

👉 Etkili liderlik davranışlarıyla grubun olgunluk düzeyi arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmaktadır.

👉 Temel varsayımı, lider etkililiğinin lider davranışıyla grup ya da bireyin olgunluk düzeyi arasındaki tutarlılığa dayanmasıdır.

👉 Görev yönelimi, ilişki yönelimi ve olgunluk düzeyi bu modelin boyutlarıdır.

👉 Olgunluk;

👉 İş olgunluğu: Performansına etki eden eğitim ve deneyim ile ilgili,

👉 Psikolojik olgunluk: Başarı ihtiyacı ve gönüllü olarak sorumluluğu kabul etmesine yönelik.

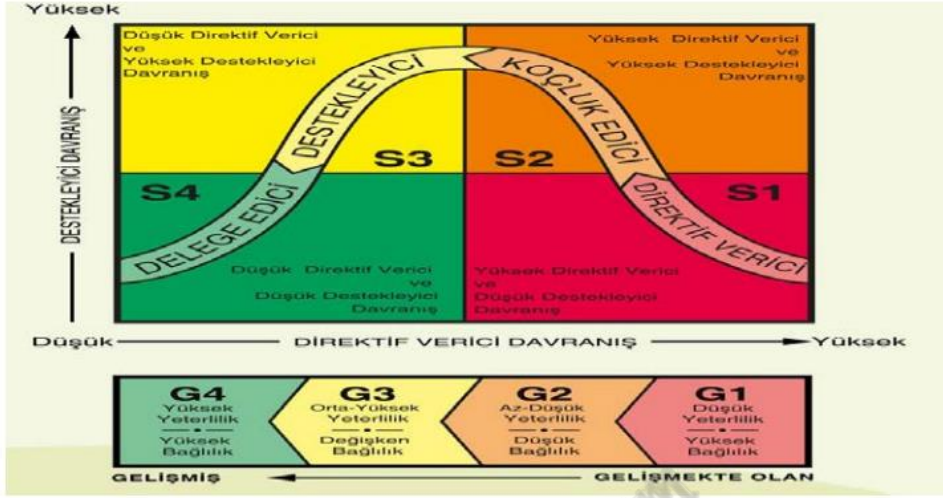




# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## DURUMSALLIK YAKLAŞIMI - ÖĞRETİMSSEL LİDERLİK- 6 (Konu Özeti-10.Bölüm: 19-20)

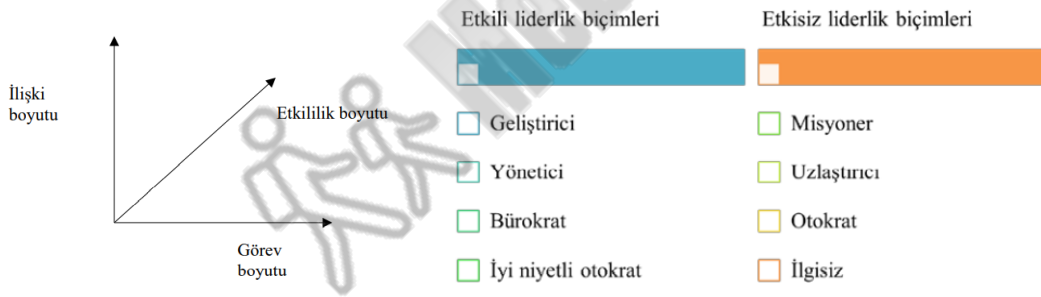


### İZLEYENLERİN OLGUNLUĞU

☞ Modele göre izleyenlerin olgunluğu geliştikçe, lider daha çok delege edici ve destekleyici davranış geliştirmektedir.

### Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı:

☞ Görev ve ilişki boyutuna etkililik boyutu eklemiştir.



### Öğretimsel Liderlik

- ☞ Öğretim liderliği etkili okul çalışmalarının bir uzantısı olarak görülmektedir.
- ☞ Öğretim liderliğinde öncelik öğrencilerin öğrenmelerini geliştirmedir. Bu durum öğretimsel liderliği diğer liderlik türlerinden ayırır.
- ☞ Öğretim liderliği, öğrenme ve öğretim süreçleri ile ilgili olan bir liderlik uygulamasıdır.
- ☞ Okulun öğrenci başarısını artırmak için müdürün kendisinin bizzat gösterdiği ya da başkaları tarafından gösterilmesini sağladığı davranışlardır.
- ☞ Öğretim liderliği, okulun eğitsel amaçlarının gerçekleştirilmesi için öğretim kadrosunun gizil gücünü ortaya çıkarabilme ve bunu okul süreçleri içinde sürdürmedir.



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## DURUMSALLIK YAKLAŞIMI - ÖĞRETİMSSEL LİDERLİK- 7 (Konu Özeti-10.Bölüm: 19-20)

👉 **Weber**, öğretim liderliğini;

- 👉 Okul misyonunu tanımlama,
- 👉 Olumlu bir öğrenme iklimi oluşturma,
- 👉 Öğretmenleri gözleme ve onlara dönüt verme,
- 👉 Program ve öğretimi yönetme,
- 👉 Öğretim programını değerlendirme olarak açıklar.

👉 **Hallinger** ve **Murphy** öğretim liderliğini;

- 👉 Okul misyonunun tanımlanması,
- 👉 Öğretim programının yönetimi,
- 👉 Olumlu öğrenme iklimi geliştirme olarak açıklar.

👉 **Reed** ve diğerleri öğretim liderliğini;

- 👉 Öğretmenler arasında yakın ilişkiler geliştirme,
- 👉 Görevlerini daha iyi yapabilmeleri için öğretmenleri destekleme,
- 👉 Sınıf yönetimi konusunda rehberlik etme,
- 👉 Düzenli ve güvene dayalı okul ortamı oluşturma,
- 👉 Öğretmenlerin performansını değerlendirme,
- 👉 Öğretim yöntem ve tekniklerini açıklama olarak açıklar.

### Öğretimsel liderlik boyutları:

#### 1. Okulun vizyon ve misyonunun yönetimi

- a. Okulun misyon ve vizyonunun açıkça belirlenmesi
- b. Okulun ve eğitimin amaçlarının açıkça belirlenmesi
- c. Okulun ve eğitimin amaçlarının paylaşılması
- d. Amaçların uygulamaya yansıtılması
- e. Kaynakların amaçları gerçekleştirilmeye yoğunlaştırılması
- f. Öğrenciler ile ilgili yüksek standartlar oluşturulması

#### 2. Okul programının ve öğrenmenin yönetimi

- a. Okulun eğitim programının oluşturulması
- b. Okul programında beklentilerin dikkate alınması
- c. Programlar arasında koordinasyon sağlanması
- d. Programla ilgili materyallerin sağlanması
- e. Programda temel beceriler üzerine yoğunlaşması
- f. Öğrenci gelişimi konusunda toplantılar yapılması
- g. Program geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi
- h. Okul programının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi
- i. Okulda ve sınıfta zamanın etkili yönetimi



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## DURUMSALLIK YAKLAŞIMI - ÖĞRETİMSSEL LİDERLİK- 8 (Konu Özeti-10.Bölüm: 19-20)

3. Öğrenci gelişiminin değerlendirilmesi
  - a. Öğrenme sürecinin denetlenmesi ve değerlendirilmesi
  - b. Öğrenciler ile yakın temas hâlinde olunması
  - c. Öğrenci gelişimi ve başarısının sürekli izlenmesi
  - d. Öğrenciler ile ilgili ortak standartlar oluşturulması
  - e. Öğrenci durumları ile ilgili istatistikler tutulması
  - f. Okul başarısı hakkında ilgilileri bilgilendirme
  - g. Öğrenci başarısının tanınması ve ödüllendirilmesi
4. Okul kadrosunun geliştirilmesi
  - a. Okul kadrosu için model olma
  - b. Öğretmenlerin ihtiyaç duydukları kaynakları sağlama
  - c. Okul kadrosunun performansını değerlendirme
  - d. Öğretmenler ile sürekli iletişim ve temas hâlinde olma
  - e. Öğretmenler için meslek, gelişme fırsatları hazırlama
  - f. Çalışanları yenilik ve risk alma konusunda teşvik etme
  - g. Öğretmenler arasında bilginin paylaşılmasını sağlama
  - h. Çalışanların başarılarını ödüllendirme
5. Okul iklimi ve okul kültürü
  - a. Paylaşma ve güvene dayalı öğrenme iklimi oluşturma
  - b. Örgütsel çatışmaları etkili bir biçimde yönetme
  - c. Okulda takım ruhu ve "biz" anlayışını yerleştirme
  - d. Örgütsel değişmeyi başlatma ve yönetme
6. Okul çevresinin yönetimi
  - a. Çevrenin okula katılım ve desteğini sağlama
  - b. Ailenin okula katılımını ve desteğini sağlama



Öğretimsel liderlik neden önemli?



Öğretim liderliğinin öğrenci öğrenme çıktılarını iyileştirmek için en etkili liderlik uygulaması olması,



Öğretimsel liderlik ve öğrenci başarısı arasında ilişki olması,



Öğrenmeyi geliştirme ve başarıyı artırmak için yapılan araştırma sonuçları.



Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları:



Kaynak sağlayıcı olarak okul yöneticisi



Bir öğretimsel kaynak olarak okul yöneticisi



İletişim sağlayan kişi olarak okul yöneticisi



Görünen kişi olarak okul yöneticisi



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## DURUMSALLIK YAKLAŞIMI - ÖĞRETİMSSEL LİDERLİK- 9 (Konu Özeti-10.Bölüm: 19-20)



### Öğretimsel liderin özellikleri:

- 👉 Daha yüksek öğretmen yeterliliğini sağlama
- 👉 Güçlü bir öğrenme kültürünü oluşturma
- 👉 Uygulamalarda tutarlılık sağlama
- 👉 Öğretmenler arasında iş birliğini artırma
- 👉 Öğrenci öğrenmelerinde ortak hedef oluşturma
- 👉 Sınıfa yakın lider olma



### Öğretimsel liderin becerileri

- 👉 İletişim becerileri
- 👉 Etkili planlama
- 👉 Güvenirlik
- 👉 Yeterlik
- 👉 Ekip oluşturma ve iş birliği
- 👉 İyimserlik
- 👉 Ebeveynlerle etkileşim



### Öğretmenler neler yapmalıdır?

- 👉 Öğretim liderliğinin merkezinde ve kilit görevdedir.
- 👉 Öğretmenlerin işe alınması sürecinde yöneticilerin buna dikkat etmesi ve onları bu konuda geliştirmesi gerekmektedir.
- 👉 Öğretmenlerin de öğretimsel liderlik rollerini geliştirerek sürdürmeleri gerekmektedir.



### Okulda öğretimsel liderlik nasıl güçlendirilir?

- 👉 Okulun açık ve net bir vizyona sahip olması
- 👉 Öğretmenlerin bireysel olarak güçlü yönlerini bilmemesi
- 👉 Öğretmenler ile iletişimi sürdürme
- 👉 Sürekli öğrenmeyi teşvik etme ve okulu öğrenme topluluğu hâline getirme
- 👉 Öğrenme ve öğretim süreçlerinde tutarlılığı sağlama
- 👉 Veriye dayalı öğrenme gelişimini sağlama ve takip etme

*Kıymetli arkadaşlar,*

*1. bölümün ilk özetinden bu yana soru ihtimali olan her türlü bilgiyi özete almaya çalıştım. Bu nedenle bazen özetlerimiz PDF'deki sayfa sayısından da fazla olabiliyor. Bu durumun en temel nedeni özetlerimizdeki yazı puntosunun PDF'ye göre büyük olması ve bazen PDF'de paragraf yapılmış bilgileri özette listeleme yapmamızdır.*

*Bilgilerinize sunarım.*

*byhy*



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## DURUMSALLIK YAKLAŞIMI - ÖĞRETİMSSEL LİDERLİK- I (Konu Testi-10.Bölüm: 19-20)

1- Durumsallık yaklaşımını kullanarak liderlikle ilgili ilk durumsal teoriyi geliştiren bilim insanı/insanları kimdir?

- A) Fred Fiedler
- B) Hallinger ve Murphy
- C) Hersey ve Blanchard
- D) Reddin
- E) Vroom ve Yetton

2- I. Başarı-performans  
II. Görev yapısı  
III. Lider-güç dengesi  
IV. Lider-takipçi ilişkisi  
V. Makam gücü

Olumsuzluk teorisi, durumları yukarıdakilerden hangileri açısından nitelendirilmesini önermektedir?

- A) I, II ve III
- B) I, III ve V
- C) II, III ve IV
- D) II, IV ve V
- E) III, IV ve V

3- Olumsuzluk teorisine göre liderlerin performansını anlamak için hangisini anlamak önemlidir?

- A) Liderlerin çalıştığı ortamları
- B) Liderlerin davranışlarını
- C) Liderlerin yaşam koşullarını
- D) Liderlerin yönettiği çalışanları
- E) Liderlerin yönettiği durumları

4- ..... ise lider-takipçi ilişkisi iyi olarak tanımlanır.

Yukarıdaki cümlelerin başına hangisi yazılamaz?

- A) Grup atmosferi olumlu
- B) Grup içerisinde sürtüşmeler var
- C) Takipçiler liderleri ile iyi geçiniyor
- D) Takipçiler liderlerine güveniyor
- E) Takipçiler liderlerini seviyor

5- Bir görevin yapılandırılmış olup olmadığını anlamak için o göreve ait bazı özelliklere bakabiliriz.

Aşağıdakilerden hangisi bu özelliklerden biri değildir?

- A) Gerçekleştirme yolunda birkaç alternatifin olması
- B) Gerekliliklerinin açıkça belirlenmiş olması
- C) Görev gerekliliklerinin onu gerçekleştirecek kişilerden gizlenmesi
- D) Göreve yönelik sınırlı sayıda doğru sonuçların olması
- E) Görevin tamamlanması açıkça gösterilebiliyor olması



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## DURUMSALLIK YAKLAŞIMI - ÖĞRETİMSSEL LİDERLİK- 2 (Konu Testi-10.Bölüm: 19-20)

6- Aşağıdakilerden hangisi yol-amaç liderliğinin özelliklerinden biri değildir?

- A) Amaçları tanımlar.
- B) Çalışanları ödüllendirir.
- C) Destek sunar.
- D) Yolu açıklar.
- E) Zorlukları ortadan kaldırır.

- 7- I. Başarı odaklı liderlik  
II. Cezalandırıcı liderlik  
III. Destekleyici liderlik  
IV. Karamsar liderlik  
V. Yönlendirici liderlik

Yukarıdakilerden hangileri yol-amaç teorsinde belirtilen lider davranışlarındandır?

- A) I, II ve III
- B) I, III ve V
- C) II, III ve IV
- D) II, IV ve V
- E) III, IV ve V

8- Aşağıdaki liderlik davranışlarından hangisinde lider, çalışanları mümkün olduğunca en yüksek düzeyde performans göstermeye zorlar?

- A) Başarı odaklı liderlik
- B) Cezalandırıcı liderlik
- C) Destekleyici liderlik
- D) Karamsar liderlik
- E) Yönlendirici liderlik

9- Astların karar verme sürecine katılma durumuna göre uygun liderlik davranış biçimlerinin geliştirildiği, otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru beş liderlik biçiminin belirtildiği kuram kime/kimlere aittir?

- A) Fred Fiedler
- B) Hallinger ve Murphy
- C) Hersey ve Blanchard
- D) Reddin
- E) Vroom ve Yetton

10- Aşağıdakilerden hangisi veya hangilerinin kuramında; etkili liderlik davranışlarıyla grubun olgunluk düzeyi arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılarak görev yönelimi, ilişki yönelimi ve olgunluk yönelimi olmak üzere üç boyut belirlemişlerdir?

- A) Fred Fiedler
- B) Hallinger ve Murphy
- C) Hersey ve Blanchard
- D) Reddin
- E) Vroom ve Yetton



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## DURUMSALLIK YAKLAŞIMI - ÖĞRETİMSSEL LİDERLİK- 3 (Konu Testi-10.Bölüm: 19-20)

11- Hangi seçenekte Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramının boyutları bir arada verilmiştir?

- A) Davranış-ilişki-görev
- B) Etkililik-görev-katılım
- C) Görev-katılım-çıktı
- D) İlişki-etkililik-görev
- E) Katılım-ilişki-kapsam

12- Aşağıdakilerden hangisi Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramında yer alan etkili liderlik biçimlerinden biri değildir?

- A) Bürokrat
- B) Geliştirici
- C) İyi niyetli otokrat
- D) Uzlaştırıcı
- E) Yönetici

13- Aşağıdakilerden hangisi öğretimsel liderin özelliklerinden biri değildir?

- A) Daha yüksek öğretmen yeterliliğini sağlama
- B) Güçlü bir öğrenme kültürünü oluşturma
- C) Öğretmenler arasında iş birliğini artırma
- D) Sınıfa uzak lider olma
- E) Uygulamalarda tutarlılık sağlama

14- Aşağıdakilerden hangisi öğretimsel liderde bulunması gereken becerilerden biri değildir?

- A) Ebeveynlerle etkileşim
- B) Geçerlik
- C) Güvenirlik
- D) İyimserlik
- E) Yeterlik

15- Okulda öğretimsel liderliği güçlendirmek isteyen bir lider aşağıdakilerden hangisini yapmamalıdır?

- A) Çalışanlara yönelik sık sık otoriter davranışlar sergileme
- B) Okulun açık ve net bir vizyona sahip olması
- C) Öğretmenler ile iletişimi sürdürme
- D) Sürekli öğrenmeyi teşvik etme
- E) Veriye dayalı öğrenme gelişimini sağlama ve takip etme



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## DURUMSALLIK YAKLAŞIMI - ÖĞRETİMSSEL LİDERLİK (Konu Testi-10.Bölüm: 19-20) (Cevap Anahtarı)

1-A 2-D 3-E 4-B 5-C 6-B 7-B 8-A 9-E 10-C 11-D 12-D 13-D 14-B  
15-A







# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## KÜLTÜREL, MORAL VE TEKNOLOJİK LİDERLİK - I (Konu Özeti-10.Bölüm: 21-22-23)

### Kültürel Liderlik

👉 Kültürel liderlik, 1980'li yıllarda örgütsel kültürle ilgili araştırmaların neticesinde ortaya konulan bir liderlik yaklaşımıdır.

👉 Kültürel lider, örgütün değerlerinin biçimlendirilmesi, somutlaştırılması, normların astlar ve tüm örgüt paydaşlarının içselleştirilmesini sağlayan kişidir.

👉 Kültürel liderlik örgütteki bireyler tarafından paylaşılan; ideolojiler, inançlar, değerler ve normlarla çalışanların etkilenmesi sürecidir.

👉 Kültürel liderlik, kültürel ve sembolik süreci kullanmayı içerir.

👉 Okulun kültürel liderlik perspektifinde konumu incelenirken kültür ve liderlik kavramlarına hem yönetim bilimi açısından hem de sosyo-kültürel açıdan yaklaşılmalıdır.

👉 **Getzels** ve arkadaşlarının eğitimsel liderliğin kavramsal çerçevesini belirlediği modelde sosyal bir sistem olarak okulun üç boyutu ele alınmıştır:

👉 Bireysel

👉 Kuramsal

👉 Kültürel boyutlarıdır.

👉 Kültürel liderlik; örgütte kültürel değerler oluşturma, geliştirme, koruma ve kültürel anlam çıkarma sürecini içeren bir iklim yapısında kilit değerleri örgüt ortamında canlı tutarak örgütsel misyonu bu yolla oluşturmayı amaçlamaktadır.

👉 Kültürel bir lider olarak okul yöneticisi, örgütsel kültüre yön vererek istenilen niteliklere sahip öğrencinin yetişmesine katkıda bulunmaktadır.

👉 Kültürel liderin davranışlarını, liderlik yaptığı örgütün kültürü yanında yaşadığı toplumsal kültürü de etkiler.

★ Okul yöneticilerinin çalıştıkları okullarda etkili olabilmeleri açısından sergileyecekleri kültürel liderlik rolleri büyük önem taşımaktadır:

👉 **Yorumlayıcı Rol:** Okul yöneticisinin okulun kültürel misyonunu, değerlerini, normlarını ve inançlarını kavraması ve bunları öğretmenlerin ve öğrencilerin anlamalarına yardımcı olmasıdır. Bu bağlamda okul yöneticisi okulla ilgili birtakım semboller, sloganlar ve simgeler geliştirmelidir.

👉 **Sunucu Rol:** Okul kültürünün temel değerlerine, normlarına uygun davranışları sergileyerek diğerlerinin de bundan etkilenmesini ve ona uygun davranmasını sağlamaya çalışır. Eğitim-öğretim etkinliklerinin dışında da öğretmenlerle, öğrencilerle ve velilerle ilgilenmek okul, çevre ve toplumsal sorunlar üzerinde görüş alışverişinde bulunmak da bu rolün gerektirdiği davranışlardır.

👉 **Resmî Rol:** Okul yöneticisinin yasalarla, yönetmeliklerle belirlenen resmî rolleri vardır. Bu rolle asıl vurgulanmak istenen nokta, kültürel değerlerin okulda ve çevrede resmîlik kazandırılması ve benimsetilmesine çalışmasıdır.



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## KÜLTÜREL, MORAL VE TEKNOLOJİK LİDERLİK - 2 (Konu Özeti-10.Bölüm: 21-22-23)



Kültürel lider davranışları iki boyutta gösterilmektedir:



### Var Olan Kültürü Koruma



Alt kültürler arası bölünmelerin bütünleştirilme ve çatışma unsurlarının azaltılması,



Örgütsel yapıda yer etmiş kültür unsurlarını süzerek kurumsal amaca yönelme konusunda yararlı olan, motivasyon etkisi olan kültür unsurlarının canlı tutulması.



### Yeni Bir Kültür Oluşturma



Eski kültürü zayıflatarak yeni kültür oluşturma,



İzleyenleri etkileyerek onlarla bütünleşme, kişisel niteliklerini kullanma becerisi.

## Moral(Etik) Liderlik



Moral gücüne dayanarak astlarını etkilemeye yönelik liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır.



**Owens'**a göre etik liderlik kavramı birbiri ile ilişkili üç görüşü içermektedir:



Liderlerle takipçileri arasında sadece güç ilişkisi değil; ortak gereksinimlere, istek ve değerlere yanıt verici bir ilişki vardır. Bu ilişkide izleyenlerin katılımının sağlanması, aradaki ilişkinin samimi olmasını sağlar.



İzleyenler liderlerin kararlarına tepki göstermede özgürdürler. İzleyenler bilgiye dayalı, bilinçli karar verme ve seçim yapma yeteneğine sahiptirler. Liderleri, kendi istekleri ile takip ederler. Gerektiğinde liderlik sürecine katılırlar, gerektiğinde geri çekilirler. Etik liderlik, dönüşümsel liderliğin en üst düzeyi olarak tanımlanır.



Etik liderlik, izleyenlerin temel istek ve gereksinimleri ile değerlerinden kaynaklanır ve daima onlara döner.



Farklı araştırmacıların etik liderlik ile ilgili ortaya koydukları özellikler:

Araştırmacılar	Özellikler
Burns, 1978	Ortak değerleri, istekleri ve ihtiyaçları temel alma-cevap vermek, hizmetlerini bu yönde kullanmak, yetki paylaşmak, izleyenlerin bağlılıklarını sağlamak, ekonomik, politik veya sosyal değişimler konusunda verdikleri sözleri yerine getirmek, sadece vaaz vermemek, salt dindarlığı ya da toplumsal gelenekleri vurgulamamak.
Brown ve diğerleri, 2005	Birliği sağlamak, sadık ve dürüst olmak, diğerleri ile ilgilenmek ve rol model olmak.
Harvey, 2004	Değerleri ve etik bilinci oluşturmak, insanlara sorumluluk vermek, başkalarına örnek olmak, değerler çerçevesinde karar vermek, politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen göstermek, değerler ve etik konusunda eğitim vermek, algılara dikkat etmek, istikrarlı ve hızlanan bir değişime odaklanmak, etik değerlere sahip insanları işe almak ve yükseltmek, değişime açık olmak.
Starratt, 1994	Bağımsız hareket etmek.



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## KÜLTÜREL, MORAL VE TEKNOLOJİK LİDERLİK - 3 (Konu Özeti-10.Bölüm: 21-22-23)

Treviño ve diğerleri, 2003	Dürüst, güvenilir, adil olmak, kurallara uygun karar vermek, kişisel ve mesleki yaşamında etik olmak, insanlarla ilgilenmek, insancıl olmak, etik konusunda rol-model olmak, etik sohbetler geliştirmek, çalışanlarını eğitmek, çalışanlarını etik açıdan ödüllendirmek-cezalandırmak.
Bandura (1986)	Liderler sözüne güvenilir, ilgi çekici kişilerdir, değerleri ve davranışları toplum tarafından gıptayla izlenir, ileri düzeyde açık etik standartları örgüt çalışanları için belirlemiştir, gerekirse izleyenlerini bu standartlara göre ödüllendirebilir ya da cezalandırabilir.
Tupes ve Christal, 1961	Diğergam olmak, güvenilir olmak, akliselim olmak, nazik olmak, işbirliğine açık olmak, çalışanları ile olumlu ilişkiler kurabilmek, görev bilincine sahip olmak, saygılı olmak, kararlı olmak; kendi kendini kontrol etmek, dikkatli, düşünceli olmak.



**Havel** tarafından moral liderlik için 4 V modeli ortaya koyulmuştur:

- 👉 Values (değerler)
- 👉 Vision (vizyon)
- 👉 Voice (ses)
- 👉 Virtue (erdem)



**Liderlerin bilmesi gereken etik ilkeler şunlardır:**

👉 Yüksek etiksel şifreli değerler ve inançlar, davranışları ve konuşma biçimini etkiler.

👉 Etiksel gelişmenin cesaretlendirilmesi, ileri düzeydeki tartışma ve çatışmaların daha özgür bir ortamda oluşmasını sağlar.

👉 Lider, örgütteki informal grupların varlığına gerek duymadan etiksel davranışların doğruluğunu öğrenebilir.

👉 Lider, etiksel olmayan davranışların gelişmesini önleyebilir.

👉 Lider, etiksel olmayan davranışlar üzerinde asla ısrar etmez ve bu davranışları uygulamaya çalışmaz.

👉 Etik ilkeler, liderin yaşamında sürekli başvurması gereken rehber ilkelerdir.



**Etik ilkelerden sapma sebepleri:**

👉 Örgüt kültürü: Çalıştığı kurumun kültürünün doğruluğuna inanma,

👉 Alt kültür: Üye olduğu alt grup kültürü baskın,

👉 Kişilik ve felsefe: Güçlü kişilik ve yaşam felsefesi.



**Eğitimde moral liderlik:**

👉 Okul yönetiminde başarılı olmak için yeterliklere uygun ahlaki inançlar, ölçütler ve eğilimler setinin belirlenmesi gerekir.



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## KÜLTÜREL, MORAL VE TEKNOLOJİK LİDERLİK - 4 (Konu Özeti-10.Bölüm: 21-22-23)



**Okul yöneticileri için geliştirilen etik ölçütler:**



Öğrencilere yönelik karar verme ve uygulama etkinliklerinde en iyi temel değerlere uyulmalıdır.



Mesleki sorumluluklar dürüstlük ve bütünlük içinde yerine getirilmelidir.



Bütünün bireysel hakları ve ilkelerini desteklemelidir.



Ulusal ve yerel kanunlara itaat etmelidir.



Standartları koruyarak sürekli mesleki gelişmeyi sağlamalıdır.



Örgütsel sözleşmelere onuruyla uymalı ve bağlılık göstermelidir.



Politik, sosyal, dinî ve ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçınmalıdır.



**Okul yöneticisinin etik sorumluluğu:**



Kendine karşı sorumluluk,



Örgütsel sorumluluk,



Toplumsal sorumluluk.



**Etik liderin bulunduğu okul:**



Öğrenen örgüttür,



Her öğrencinin öğreneceğine inanır,



Araştırma ortamı sağlar,



Onurlu olmaya saygı gösterir,



Paydaşlar okulda doğru olanı yapmaya çalışır.



**Houle ve Gimás'e göre etik boyutları:**



Sadakat

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



Hakkaniyet

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



Etik davranış

- Karar verirken ulusal ve yerel kanunlara itaat etmek
- Nesnel kararlar verebilmek



Kendini bilmek

- Kişisel değerleri ve inançları geliştirmek
- Güçlü yanları ve zayıf yanları tanımak



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## KÜLTÜREL, MORAL VE TEKNOLOJİK LİDERLİK - 5 (Konu Özeti-10.Bölüm: 21-22-23)

★ **Rebore**'a göre okul yöneticisinin etik lider olarak sahip olması gereken belli başlı özellikleri şunlardır:

☞ Toplumsal yapı içinde eğitimin amacı ve liderin rollerinin bilgisine sahip olması,

☞ Etik hakkında değişik bakış açıları ve değerler bilgisi,

☞ Okulu daha iyi bir topluluk yapma konusunda istekli olması,

☞ Kişisel ve mesleki değerleri inceleme konusunda istekli olması,

☞ Etik değerleri ve inançları davranışlarla ifade etme konusunda diğer insanlara ilham vermesi,

☞ Okuldaki işler için sorumluluğu kabul etmesi,

☞ Eğitim amacını, kişisel kazancından daha üstün tutması,

☞ Öğretmenlere eşit, adil ve saygılı davranması,

☞ Yasal zorunluluklara dikkat etmesi,

☞ Okulda çalışan diğer insanların etik değerlere bağlı davranmasını sağlaması,

☞ Gerektiği yerde kanunlara ve yasalara başvurmasıdır.

### Teknolojik Liderlik

☞ Teknoloji lideri; tüm paydaşların katılımıyla ortak vizyon oluşmasını sağlayan, öğretim faaliyetlerinde teknolojinin kullanılmasına teşvik eden, paydaşların mesleki anlamda teknoloji gelişimini takip eden, değerlendiren ve ihtiyaçları doğrultusunda uygun eğitsel faaliyet sağlayan; teknolojinin eğitime girdi olarak girmesini dünya çapında izleyen ve lideri konumundaki eğitim örgütüyle bütünleşmesine rehberlik eden kişidir.

☞ Okul yöneticisinin, teknoloji kullanma, aktarma becerisinin olması ve bu beceriyi idari faaliyetler ve öğretimde eğitsel faaliyetlere aktararak işe koşması teknoloji liderliğinin ürünüdür.

★ **Anderson** ve **Dexter**'in geliştirdiği teknoloji liderliği modelinde teknoloji alt yapısı, teknoloji liderliği ve teknoloji çıktıları ana başlıkları altında okul yöneticisinin teknoloji liderliği görevleri belirlenmiştir.

#### Altyapı

- Network kullanımı
- Teknoloji birleşimi
- Öğrencilerin teknoloji materyali kullanımı

#### Teknoloji Liderliği

- Teknoloji topluluğu
- Okulun teknoloji bütçesi
- Bölge desteği
- Okul müdürü e-posta
- Okul müdürü ajandası
- Personel gelişim politikası
- Fonlar ve telif hakları politikası
- Diğer politikalar

#### Teknoloji Çıktıları

- İnternet, e-posta ve web kullanımı
- Teknoloji entegrasyonu
- Öğrenci teknolojik araç kullanımı



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI

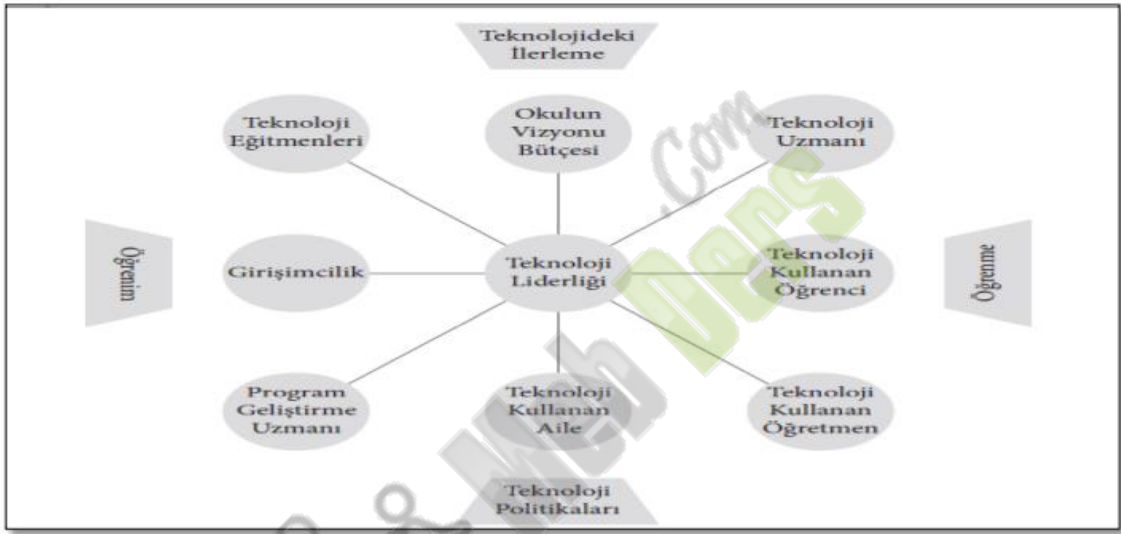


## KÜLTÜREL, MORAL VE TEKNOLOJİK LİDERLİK - 6 (Konu Özeti-10.Bölüm: 21-22-23)

👉 Okul yöneticileri FATİH Projesi, e-Okul, EBA ve MEBBİS gibi uygulamalar ve etkileşimli tahta, tabletler gibi donanımlar ile okul içinde doğal bir teknoloji kültürünün içindedirler.

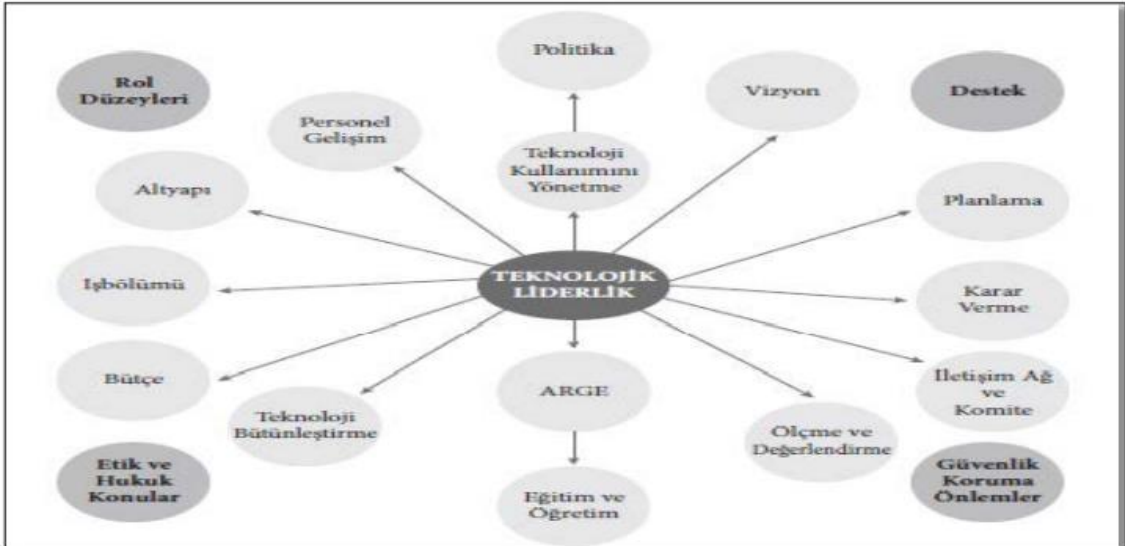
👉 Bu teknoloji kültürünün sağlıklı işlemesi konusunda hem kendi bilinç düzeyleri ve kapasiteleri yüksek olmalı hem de okul paydaşlarının bu teknoloji kültürü içinde kapasitesini artırıcı olanaklar sağlama konusunda girişimlerde bulunmalıdırlar.

★ Teknoloji Liderliği Modeli:



★ Türkiye'de de Durnalı, teknoloji liderliği üzerinde yürütülen birçok çalışmanın teknoloji liderliği boyutlarını, rollerini ve modellerini incelemiş, benzer ve farklılıklarından yola çıkarak kavramsal bir model ortaya koymuştur.

Teknoloji Liderliği Kavramsal Modeli:





# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## KÜLTÜREL, MORAL VE TEKNOLOJİK LİDERLİK - 7 (Konu Özeti-10.Bölüm: 21-22-23)

★ Teknolojik liderlik davranışları sergileyen bir okul yöneticisinin üç temel odakla bu davranışlarını sergilemesi beklenir.

- 👉 İnsan odaklılık,
- 👉 Vizyon ve destek odaklılık,
- 👉 İletişim ve iş birliği odaklılık.

👉 **İnsan odaklılık boyutunda;** okul yöneticisi, teknolojinin insanların gelişimi ve eğitim öğretim sürecinde etkili bir araç olduğunu bilmesi ve bu aracın asli görevinin insan kapasitesini geliştirmek olduğunu görmesi gerekir.

👉 **Vizyon ve destek odaklılık boyutunda;** okul yöneticisi, okulda teknolojinin kullanımı, teknolojik konularda güncel gelişmeleri takip etme ve geleceğin teknolojik dünyasında neler olacağı ile ilgili öngörüler oluşturma noktasında kendisini geliştirerek eğitim öğretim sürecini daha iyi yönetecektir.

👉 Ortak vizyonda okulun gideceği yönde gerekli olan teknolojik kaynak ihtiyaçlarını da belirleyecektir.

👉 Destek boyutunda ise, özellikle öğretmenlerin teknoloji kullanımı konusunda mesleki gelişimlerini destekleyici bir rol oynayacaktır.

👉 **İletişim ve iş birliği odaklılık boyutunda;** okul yöneticisi, hem okul içi iletişimde hem de okul-çevre arasındaki iletişimde teknolojiyi etkin bir şekilde kullanmalıdır.





# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## KÜLTÜREL, MORAL VE TEKNOLOJİK LİDERLİK - I (Konu Testi-10.Bölüm: 21-22-23)

1- Aşağıdakilerden hangisi örgütün değerlerinin biçimlendirilmesi, somutlaştırılması, normların astlar ve tüm örgüt paydaşlarının içselleştirilmesini sağlayan kişidir?

- A) Kültürel lider
- B) Moral lider
- C) Öğretimsel lider
- D) Teknolojik lider
- E) Vizyoner Lider

2- Getzels ve arkadaşlarının eğitimsel liderliğin kavramsal çerçevesini belirlediği modelde sosyal bir sistem olarak okulun üç boyutu ele alınmıştır.

Hangi seçenekte bu üç boyut bir arada verilmiştir?

- A) Bireysel-kuramsal-kültürel
- B) Bireysel-toplumsal-kültürel
- C) Kuramsal-kavramsal-kültürel
- D) Kavramsal-kuramsal-sosyal
- E) Sosyal-kuramsal-kültürel

3- Kültürel liderlik rollerinden hangisi yasalarla ve yönetmeliklerle belirlenen bir roldür?

- A) Biçimlendirici rol
- B) Rehber rol
- C) Resmî rol
- D) Sunucu rol
- E) Yorumlayıcı rol

4- Havel tarafından moral liderlik için 4 V modeli ortaya koyulmuştur.

Aşağıdakilerden hangisi bu modelde yer alan unsurlardan biri değildir?

- A) Values (değerler)
- B) Vehicle (araç)
- C) Virtue (erdem)
- D) Vision (vizyon)
- E) Voice (ses)

5- Moral(etik) liderlikte liderlerin bilmesi gereken bazı ilkeler vardır.

Aşağıdakilerden hangisi bu ilkelerden biri değildir?

- A) Etik ilkeler, liderin yaşamında sürekli başvurması gereken rehber ilkelerdir.
- B) Lider, etiksel olmayan davranışları bazı durumlarda görmezden gelebilir.
- C) Lider, etiksel olmayan davranışların gelişmesini önleyebilir.
- D) Lider, örgütteki informal grupların varlığına gerek duymadan etiksel davranışların doğruluğunu öğrenebilir.
- E) Yüksek etiksel şifreli değerler ve inançlar, davranışları ve konuşma biçimini etkiler.





# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## KÜLTÜREL, MORAL VE TEKNOLOJİK LİDERLİK - 2 (Konu Testi-10.Bölüm: 21-22-23)

6- Aşağıdakilerden hangisi okul yöneticileri için geliştirilen etik ölçütlerden biri değildir?

- A) Bütünün bireysel hakları ve ilkelelerini desteklemelidir.
- B) Mesleki sorumluluklar dürüstlük ve bütünlük içinde yerine getirilmelidir.
- C) Örgütsel sözleşmelerde bireysel çıkarlarını ön planda tutmalıdır.
- D) Politik, sosyal, dinî ve ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçınmalıdır.
- E) Standartları koruyarak sürekli mesleki gelişmeyi sağlamalıdır.

7- Etik liderin bulunduğu okullar bazı özellikleri ile ön plana çıkarlar.

Buna göre aşağıdaki özelliklerden hangisine sahip bir okulda etik lider bulunduğu söylenemez?

- A) Araştırma ortamına sahiptir.
- B) Her öğretmenin öğreteceğine inanılır.
- C) Onurlu olmaya saygı gösterilir.
- D) Öğrenen örgüttür.
- E) Paydaşlar okulda doğru olanı yapmaya çalışır.

8- Houle ve Gimás'e göre etik 4 boyuttan oluşur.

Aşağıdakilerden hangisi bu boyutlardan biri değildir?

- A) Etik davranış
- B) Feragat
- C) Hakkaniyet
- D) Kendini bilmek
- E) Sadakat

9- Aşağıdakilerden hangisi Houle ve Gimás'e göre etiğin hakkaniyet boyutunda yer alır?

- A) Dürüstçe hareket etmek
- B) Güçlü ve zayıf yanları tanımak
- C) Kişisel değerleri ve inançları geliştirmek
- D) Mahremiyeti korumak
- E) Tarafsızlığı korumak

10- Aşağıdakilerden hangisi Houle ve Gimás'e göre etiğin sadakat boyutunda yer alır?

- A) Güçlü ve zayıf yanları tanımak
- B) Kişisel değerleri ve inançları geliştirmek
- C) Mahremiyeti korumak
- D) Nesnel kararlar verebilmek
- E) Tarafsızlığı korumak



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## KÜLTÜREL, MORAL VE TEKNOLOJİK LİDERLİK - 3 (Konu Testi-10.Bölüm: 21-22-23)

**11-** *Rebore, okul yöneticisinin etik lider olarak sahip olması gereken belli başlı özellikler olduğunu belirtmiştir.*

**Aşağıdakilerden hangisi bu özelliklerden biri değildir?**

- A) Etik hakkında değişik bakış açısı ve değerler bilgisine sahip olması
- B) Kişisel kazancını, eğitimin amacından daha üstün tutması
- C) Kişisel ve mesleki değerleri inceleme konusunda istekli olması
- D) Okuldaki işler için sorumluluğu kabul etmesi
- E) Yasal zorunluluklara dikkat etmesi

**12-** *I. Tüm paydaşların katılımıyla ortak vizyon oluşmasını sağlayan  
II. Teknolojinin kullanılmasını teşvik eden  
III. Paydaşların mesleki anlamda teknoloji kullanımını takip eden  
IV. Paydaşların teknolojik ihtiyaçları doğrultusunda eğitsel faaliyetler düzenleyen*

**Yukarıdakilerden hangisi veya hangileri teknolojik liderin özelliklerindedir?**

- A) I ve II
- B) I, II ve III
- C) II ve III
- D) II, III ve IV
- E) Hepsi

**13-** *Anderson ve Dexter, geliştirdikleri modelde okul yöneticisinin teknoloji liderliği görevlerini altyapı, teknoloji liderliği ve teknoloji çıktıları başlıkları altında belirlemişlerdir.*

**Buna göre aşağıdakilerden hangisi teknoloji çıktıları başlığı altında yer alır?**

- A) Bölge desteği
- B) Fonlar ve telif hakları politikası
- C) Okul müdürü ajandası
- D) Öğrenci teknolojik araç kullanımı
- E) Teknoloji topluluğu

**14-** *Aşağıdakilerden hangisi okul yöneticilerini okul içinde doğal bir teknoloji kültürünün içine alan uygulama veya donanımlardan biri değildir?*

- A) Duyuru panosu
- B) E-Okul
- C) Etkileşimli tahta
- D) FATİH Projesi
- E) MEBBİS

**15-** *Teknolojinin insanların gelişimi ve eğitim öğretim sürecinde etkili bir araç olduğunu bilen ve bu aracın asli görevinin insan kapasitesini geliştirmek olduğunu gören okul yöneticisinin odak noktası hangisidir?*

- A) Destek
- B) İnsan
- C) İletişim
- D) İş birliği
- E) Vizyon



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## KÜLTÜREL, MORAL VE TEKNOLOJİK LİDERLİK (Konu Testi-10.Bölüm: 21-22-23) (Cevap Anahtarı)

1-A 2-A 3-C 4-B 5-B 6-C 7-B 8-B 9-E 10-C 11-B 12-E 13-D 14-A  
15-B





# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## DAĞIT., VİZYONER, DÖN., UYUM SAĞL. LİDERLİK - I (Konu Özeti-10.Bölüm: 24-25-26-27)

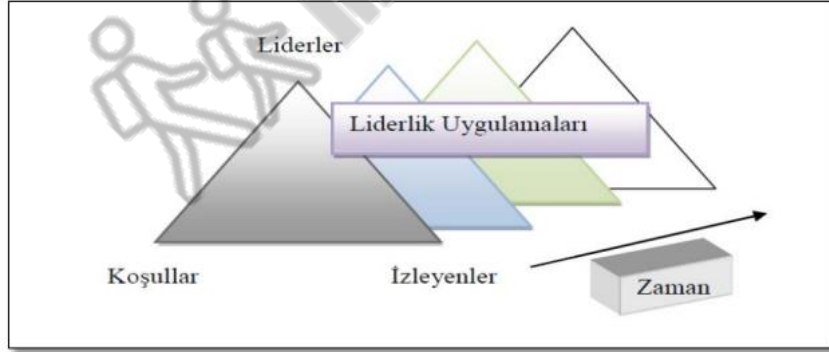
### Dağıtımçı Liderlik

- 👉 1954 yılında **Gibb** tarafından ilk defa dağıtımçı liderlik kavramı kullanılmıştır.
- 👉 Liderliğin bir takım işi olduğunu iş birliği ve iletişim ile ortaya çıktığını savunur.
- 👉 Dağıtımçı liderlik liderliği takımlar, gruplar ve örgütsel özellikler ile birlikte ele alır.
- 👉 Bir değişimi gerçekleştirmek için birilerinin başta olması gerektiği varsayımınıza karşı çıkar.
- 👉 Bu teoriye göre okullar tek bir kişinin baş edemeyeceği kadar karmaşıktır. Bu karmaşık görevler birey ve roller arasında dağıtılmalıdır.
- 👉 **Paylaşılan okul liderliği** olarak da ifade edilen bu model liderliği bireysel liderin yaptıklarından daha fazlası olarak görür.

👉 Üç dağıtımçı liderlik modeli:

- 👉 **Spillane**'in dağıtımçı liderlik modeli
- 👉 **Gronn**'un dağıtımçı liderlik modeli
- 👉 **Elmore**'un dağıtımçı liderlik modeli

### ★ **Spillane**'in dağıtımçı liderlik modeli



👉 **Spillane** ve diğerleri okul yöneticilerinin tek başlarına lider olmamaları gerektiğini ve okulun bütün bir şekilde liderlik faaliyetlerini yerine getirmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

👉 **Artı Lider (Leader-Plus Aspect):** Bir okuldaki formal lider olan kişi liderlik vasfını tek başına üstlenmez ve okuldaki her birey liderlikte üzerine düşen görev ve sorumluluğu yerine getirir.

👉 **Liderlik Uygulaması (Leadership Practice):** Liderlik uygulaması anlayışı sadece liderliğin gerçekleştirilmesini değil aynı zamanda okulunun olanakları ve büyüklüğü gibi konuların yönetime ve yöneticinin öğretmenlerle olan etkileşimine de etki edebileceğini kapsamaktadır.



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## DAĞIT., VİZYONER, DÖN., UYUM SAĞL. LİDERLİK - 2 (Konu Özeti-10.Bölüm: 24-25-26-27)

### ★ **Gronn'un dağıtımçı liderlik modeli**

👉 Liderlik, birikimli yaklaşım ve bütüncül yaklaşım olarak iki çerçevede incelenebilir.

👉 **Birikimli liderlik** yaklaşımına göre, liderlik gruptaki bireyler tarafından paylaşılmaktadır. Bu yaklaşımda, çalışanların tamamı ya da bir kısmı kendi bilgi ve becerileri doğrultusunda liderliğe katkıda bulunmaktadır.

👉 **Bütüncül yaklaşıma** göre liderlik ise yetki vermek, iş birliği yapmak ve paylaşmak gibi demokratik bir yönetim anlayışında gerçekleşmektedir. Bu yaklaşımda örgütsel kazanımlar, bireysel çabalara göre değil, tüm üyelerin katkıları sonucu oluşan bütüne göre değerlendirilmektedir.

### ★ **Elmore'un dağıtımçı liderlik modeli**

👉 Kurumdaki kişilerin mevkiine değil, onların sahip olduğu bilgi ve birikime bakılması gerektiğini ifade etmektedir.

👉 Okul liderliği anlayışında ise öğrencilerin öğrenmesi en çok etkilenen değişken olarak belirtilmektedir.

👉 Elmore, Dağıtımçı Liderlik Modelinde öğretim sürecine odaklanılması gerektiğini vurgulamıştır.

👉 Liderlikteki amaç kurumda yer alan her kişinin dikkate alınması ile uygulamaların yerine getirilmesidir.

👉 Liderler rol model olmalıdır.

👉 **Mesleki öğrenme toplulukları** ve **aile katılımı**, liderliği okul geneline yaymanın bir yoludur.

### ★ **Joyce Epstein'a göre aile katılımı için yapılabilecekler:**

👉 Ebeveyn eğitim sınıfı oluşturma,

👉 Karneler dağıtılırken birlikte olma,

👉 Ev ödevleri hakkında velileri bilgilendirme ve öğrencilere soru sormalarına cesaretlendirme,

👉 Okul yönetimine dâhil etme,

👉 Tüm hizmetler hakkında bilgilendirme.



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## DAĞIT., VİZYONER, DÖN., UYUM SAĞL. LİDERLİK - 3 (Konu Özeti-10.Bölüm: 24-25-26-27)

### Vizyoner Liderlik

👉 Vizyoner liderin önemi, örgütlerin geleceğine yönelik belirsizlikleri gidermesinde gösterdiği başarıya dayanmaktadır.

👉 Vizyoner liderler, örgütün geleceğine yönelik bir vizyon geliştirirler.

👉 Etkili lider, vizyon sahibi olmalıdır.

👉 Vizyon, bir örgütün geleceğe yönelik resmidir.

👉 **Kişisel vizyon:** Kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resim iken,

👉 **Paylaşılan vizyon:** Değişik örgütsel etkinliklerde tutarlılık sağlayan bir ortaklık duygusu oluşturur. Paylaşılan vizyonun gücü geleceği ortaklaşa dert edinme anlayışına dayanır.

👉 Vizyon yokluğu örgütsel baş dönmesine yol açar ve körlüğe götürür.

👉 Örgütler her zaman olumlu vizyon taşımayabilir.

👉 Olumsuz vizyonlar olumlu vizyonlardan daha da yaygındır.

👉 Olumsuz vizyon gücünü korkudan, olumlu vizyon ise gücünü istekten alır.

★ Vizyonlar iş görenleri nasıl etkiler?

👉 Duygusal uyarma ve çekicilik

👉 Ateşleme ve hayran bırakma

👉 İtici güç ve alışkanlıklar oluşturma

👉 Hatırlama yeteneği geliştirme

👉 Yenilikçiliği destekleme

👉 Öncülük etme ve bütünleşme

👉 Yön gösterme ve yol aydınlatma

👉 Vizyoner lider diğer yöneticilerden farklı olarak değişik gelişmeleri ve olayları okuyabilme yeteneğine sahiptir.

*“Bir buluşa doğru yolculuk yapabilmek için yeni manzaralara değil, yeni gözlere ihtiyaç vardır.”* Marchel Proust

👉 Vizyoner lider yeni bir gözle geleceğe bakabilen liderdir.

*Arkadaşlar sayfa 505'te vizyon oluşturma süreci diye bir tablo var. Özeti uzatmamak için koymadım. Dilerseniz inceleyebilirsiniz ama bence çok da gerek yok. Bilgilerinize sunarım. byhy*

★ Vizyoner lider üç davranışı gerçekleştirmelidir:

👉 **Yolu görmek:** Geleceğe yönelik projesi ve tasarımı olan lider

👉 **Yolda yürümek:** Kararlı lider

👉 **Yol olmak:** Yol açan ve arkasında sürükleyen lider



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## DAĞIT., VİZYONER, DÖN., UYUM SAĞL. LİDERLİK - 4 (Konu Özeti-10.Bölüm: 24-25-26-27)

### Dönüşümcü Liderlik

- 👉 James MacGregor Burns dönüşümcü liderlik çalışmalarının başlatıcısıdır.
- 👉 Onun fikirlerinden etkilenen Bernard Bass, sosyal örgütlerde liderler için oldukça geniş kapsamlı ve etkili bir model oluşturmuştur.
- 👉 Bass'a göre üç temel liderlik çeşidi vardır;
  - 👉 Laissez-faire (serbest bırakıcı)
  - 👉 İşlemci (transactional) [sürdürümcü, etkileşimci]
  - 👉 Dönüşümcü (transformational) [dönüştürücü]

### ★ Laissez-faire (serbest bırakıcı)

- 👉 Çalışanlarla etkileşimin olmaması olarak ifade edilir.
- 👉 Bu liderler önemli konularda fikirlerini belirtmekten ve harekete geçmekten kaçınırlar, kararları yapmak veya ertelemek konusunda başarısız olurlar, sorumluluktan kaçınırlar, dönüt vermezler ve otoritenin devam etmesine izin verirler.
- 👉 Ofisinde oturan, az öğrenci ve öğretmen ile görüşen, ilgilenmeyen, her şeyin olduğu gibi devam etmesine izin veren yönetici.

### ★ İşlemci liderler

- 👉 Çalışanlarını ödüllendirerek motive ederler,
- 👉 Çalışanların işten ne istediklerini bilirler ve bunu onlara sağlarlar,
- 👉 Çalışanların anlık ihtiyaçlarını karşılarlar.
- 👉 İşlemci liderliğin üç boyutu vardır:
  - 👉 Şartlı(koşullu) ödül
  - 👉 İstisnalarla (beklentilerle) yönetim (aktif)
  - 👉 İstisnalarla (beklentilerle) yönetim (pasif)

👉 **Şartlı (koşullu) ödül:** Çalışanlarının performanslarına bağlı olarak onlara ödüller veren liderlik davranışıdır.

👉 **İstisnalarla yönetim (aktif):** Liderlerin standartlara uygun olma konusundaki ısrarları anlamına gelir. Liderler astlarını takip eder ve sorun çıktığında müdahale ederler.

👉 **İstisnalarla yönetim (pasif):** Liderlerin sorunlar ciddi bir hal aldıktan sonra harekete geçmeleridir. Öncesinde harekete geçmek için geç kalmaları anlamına gelir.



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## DAĞIT., VİZYONER, DÖN., UYUM SAĞL. LİDERLİK - 5 (Konu Özeti-10.Bölüm: 24-25-26-27)



### **Dönüşümcü lider:**



Takipçilerin motivasyonunu ve olumlu gelişimini teşvik eder.



Örgüt içinde ahlaki standartları örnekler ve diğerlerini de aynı şekilde teşvik eder.



Açık değerler, öncelikler ve standartlarla etik bir çalışma ortamını teşvik eder.



Çalışanları kişisel çıkar tutumundan ortak yarar için çalıştıkları bir zihniyete geçmeye teşvik ederek örgüt kültürü oluşturur.



Özgünlük, işbirliği ve açık iletişime önem verir.



Koçluk ve mentorluk sağlar, ancak çalışanların karar vermesine ve görevlerin sahipliğini almasına izin verir.



Sadece zorunlu olarak çevresel olaylara tepkide bulunan kişiler değil, aynı zamanda yeni bir çevre oluşturan kişilerdir.



Dönüşümcü liderlik dört boyutludur:



İdealleştirilmiş etki



İlham verici motivasyon



Entelektüel uyarım



Bireysel destek

### **İdealleştirilmiş etki:**



Çalışanlarda güven ve saygı oluşturur ve bireylerin, örgütün yaptığı işlerde radikal ve köklü değişiklikler yapılmasını kabul etmeleri için zemin oluşturur.



Bu liderler önemli konularda ikna kabiliyetine ve ahlaki konularda yüksek standartlara sahiptirler.



Başkalarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçları üstünde tutar.



Astları için model teşkil ederler.



**Niteliksel idealleştirilmiş etki** yani çalışanların liderlerini karizmatik, güvenilir, güçlü ve yüksek ahlaki seviyede görmesidir.



**Davranışsal idealleştirilmiş etki** ise liderlerin inançlar, değerler ve görev duygusuna odaklanan karizmatik eylemleridir.

### **İlham verici motivasyon:**



Grup üyelerinin beklentilerini örgütün sorunlarının çözülebileceğine inanma yönünde değiştirir.



Dönüşümcü liderler ilham verici motivasyon ile güzel bir gelecek tablosu çizerek, zor amaçları önemseyerek ve örgüt için ideal vizyonlar oluşturarak ve bu vizyona ulaşılabilirliğini anlatarak izleyenlerine enerji verirler.





# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## DAĞIT., VİZYONER, DÖN., UYUM SAĞL. LİDERLİK - 6 (Konu Özeti-10.Bölüm: 24-25-26-27)

### Entelektüel uyarım:

👉 Dönüşümcü liderler çalışanlarını yaratıcı düşünmeye, yeni programlar düzenlemeye ve zor sorunları çözmeye zorlarlar.

👉 Hiçbir şey çok fazla iyi, çok fazla düzenli veya çok fazla politik değildir. Böylece her şeye karşı çıkılabilir, her şey değiştirilebilir veya tamamen atılabilir.

### Bireysel destek:

👉 Bu yaklaşımın amacı, diğerlerinin ihtiyaçlarını ve güçlü yönlerini belirlemektir.

👉 Liderler, çalışanlara potansiyellerinin yüksek seviyelerine çıkmada ve kendi gelişimlerinin sorumluluğunu almada yardımcı olurlar.

👉 Yeni öğrenme fırsatları yaratmak, bireysel farklılıkları görmek ve kabul etmek, iletişim kurmak bireysel önemi ortaya koyar.

👉 Dönüşümcü liderliğin kaynağı kişisel değerler ve inançlardır.

👉 **Sergiovanni**; liderliğin en önemli noktasının kavramlar, değerler ve fikirler olduğunu iddia eder.

👉 **House** bunu daha ileri götürerek dönüşümcü liderliğin, güç ihtiyacını etkili bir şekilde belirten liderlere bağlı olduğunu söylemiştir.

👉 **Bass**'a göre dönüşümcü liderlik modeli durumlar ve kültürler arasında da geçerlidir.

👉 Dönüşümcü liderler kriz durumlarında kendilerini belli ederler. Astlarına da bu tip durumları görmeleri yönünde teşvik ederler.

👉 Dönüşümcü liderlik işlemci liderliğin üzerine inşa edilmiştir ve işlemci liderliğin tek başına yapabileceklerinin ötesinde izleyicilerin performans ve çaba düzeyini arttırmaktadır.

👉 Eğer yönetici işlemci liderlik davranışı ötesinde dönüşümcü liderlik davranışı taşıyamıyorsa ortalama bir lider olmaktadır.

👉 En ideali ise hem işlemci hem de dönüşümcü liderlik özelliklerinin bir arada taşıyan liderlerdir.

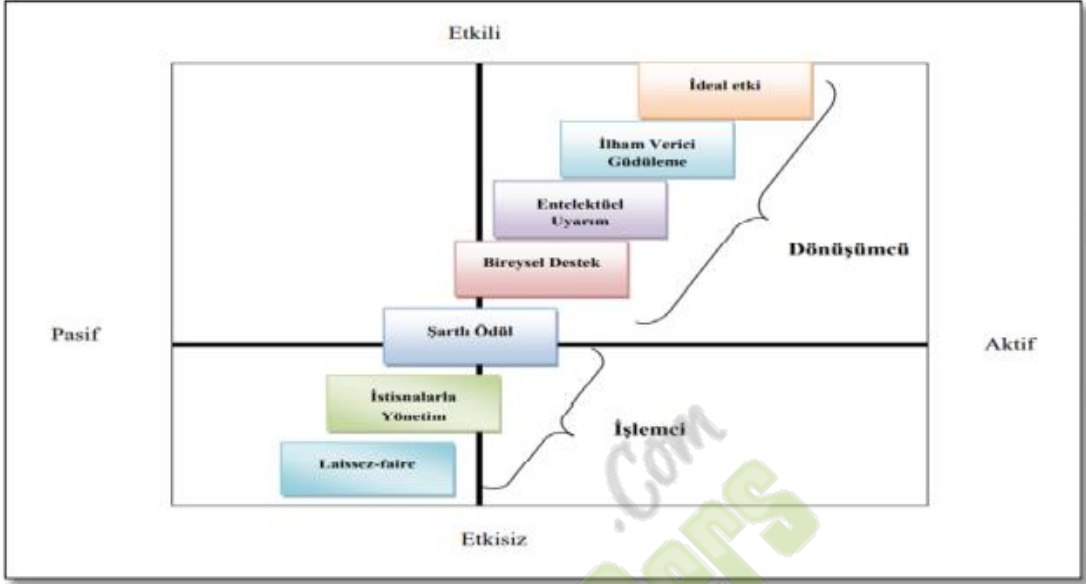


# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## DAĞIT., VİZYONER, DÖN., UYUM SAĞL. LİDERLİK - 7 (Konu Özeti-10.Bölüm: 24-25-26-27)

👉 Dönüşümcü ve işlemci liderlik boyutları:



★ **Leitwood** yaptığı çalışması sonucunda okullar için şu genellemelere ulaşmıştır:

- 👉 Dönüşümcü liderlik, liderliğin bütün yönlerine sahip olmayı gerektirir.
- 👉 Okul örgütleri, bireysel desteği esas alarak dönüşümcü liderliği kendilerine özgü yeniden formüle edebilirler.
- 👉 Dönüşümcü liderlik özünde olumsuzluk yaklaşımını esas alır.
- 👉 Yönetim ve liderlik arasındaki fark gözlenen davranış esas alınarak yapılamaz.

★ **Jantzi ve Leithwood** eğitim örgütlerinde dönüşümcü liderliğin altı boyutunu ortaya koymuştur:

- 👉 Bir vizyon belirleme ve geliştirme
- 👉 Grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme
- 👉 Bireysel destek sağlama
- 👉 Entelektüel uyarım
- 👉 Bir davranış modeli oluşturma



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## DAĞIT., VİZYONER, DÖN., UYUM SAĞL. LİDERLİK - 8 (Konu Özeti-10.Bölüm: 24-25-26-27)

### Uyum Sağlayıcı Liderlik

👉 **Karmaşıklık Teorisi:** Kesinliğin yerini bilinmezliğin, düzenin yerini düzensizliğin aldığı ifade eden teori.

👉 Evren gibi okullar da karmaşık sosyal yapılardır. Rasyonel bir şekilde yapılandırıldıklarında içten ve dıştan gelen etkilere beklenmedik tepkiler ve beklenmedik gelişmeler gösterebilirler.

👉 **Karmaşıklık**, okulun merkezinde bulunan bürokrasi, hiyerarşi gibi kavramları ikincil duruma getirerek insan iradesini merkeze koyar.

👉 insan iradesine dayalı bir sistem olarak okul; toplumsal değerleri içinde bulunduran kültüre, ahlâka ve ulvi değerlere dayalı davranış örüntüleri oluşturacaktır.

👉 **Uyum sağlayıcı liderlik teknik ve uyarlanabilir sorunlar arasında ayırım yapabilme becerisine önem vermektedir.**

👉 Eğer problem bilinen çözümle iyi tanımlanmış ise, teknik problemden bahsedebiliriz. Bu teknik sorunun karşılığı da teknik çözümdür. Eğer problemin tanımı ve çözümü bulanık ise, biz uyarlanabilir problemden bahsediriz ve bu durum uyarlanabilir değişimi gerektirir.

👉 Uyarlanabilir ve teknik değişimler arasındaki farklılıklar:

Teknik Değişim	Uyarlanabilir Değişim
Bilinen problemler	Bilinmeyen veya kaçınılan problemler
Bilinen çözümler	Bilinmeyen veya kaçınılan çözümler
Grup takip ve uygulamalara odaklanır	Grup örgütsel öğrenmelere ve sistematik değişime odaklanır
Lider otoriteyi uygulayarak tanımlanan amacı gerçekleştirir	Lider insanları gerçek sorunları çözmek için yönlendirir
Değişim beklenen ödül ve cezanın yanı sıra kişisel değildir.	Değişim değerlerden, kimlikten ve alışkanlıklardan vazgeçmeyi gerektirir.

👉 **Uyum sağlayıcı 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 doğabilir.

👉 **Uyum sağlayıcı liderlik** özellikle izleyenlerin başarabilme arzularını ateşleyen, değişime katılma dürtülerini başlatan ve bunları uygulamaya koyan kişidir.

👉 Uyum sağlayıcı liderlik asimetrik iletişimle kendiliğinden ortaya çıkan ve dinamik etkileşim yeteneğine sahip olan bir liderliktir.



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## DAĞIT., VİZYONER, DÖN., UYUM SAĞL. LİDERLİK - 9 (Konu Özeti-10.Bölüm: 24-25-26-27)

★ Karmaşık uyum sağlayıcı liderliği ortaya çıkaran alt boyutlar şöyle ifade edilmektedir:

- 👉 Dinamikler
- 👉 Kendiliğinden oluşum
- 👉 Kriz yönetimi

### Dinamikler

👉 Örgütün varlığını sürdürdüğü bağlama ve örgüt içinde bulunan iletişim ağlarına değinir.

👉 Bağlam: İletişim sürecindeki ortamın durumudur.

👉 Geçmişe dönük kültürel, tarihsel miras ile bugüne yönelik toplumun içinde yaşadığı ahlaki, psikolojik ve teknolojik araçların etkilerinin hissedildiği koşullardır.

### Kendiliğinden Oluşum

👉 Karşı karşıya kalınan bir gelişmenin bir paydaş tarafından algılanması kadar o algının liderle ve örgütle paylaşılması da önemlidir.

1. adım: Paydaşların sahip olduğu yeni bir düşünceyi çekinmeden ifade edebileceği yenilikçi düşüncelerin kendiliğinden oluşum sürecini başlatacak olumlu iklim oluşturulmasıdır.

2. adım: Davranışların birbirini motive ederek büyümesinin sağlanmasıdır.

3. adım: Örgütte geçiş dönemi zamanlarında oluşan gerginliklerin yok edilmesini sağlayan, doğrusal olmayan değişimlerin yaşandığı durumlardır.

### Kriz Yönetimi

👉 Krizler örgütün geleceğini tehdit eden önemli bir stres kaynağı olarak görülmelidir.

👉 Bazı hâllerde krizler fırsatlara dönüştürülebilir. Bunun için iyi bir kriz analizi yapılarak krizin boyutları, örgüte olan etkileri ve krize karşı alınacak önlemler belirlenmelidir.

👉 Uyum sağlayıcı beceriye sahip bir liderin krizin doğmasına neden olabilecek nedenleri öngörüp önlemleri alması mümkün değilse de kriz etkilerini en düşük düzeye indirebilecek karmaşık uyum sağlayıcı liderlik özelliğini gösterebilmesi önemli bir özelliktir.



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



DAĞIT., VİZYONER, DÖN., UYUM SAĞL. LİDERLİK - 10  
(Konu Özeti-10.Bölüm: 24-25-26-27)



**Karmaşık uyum sağlayıcı liderin davranışları:**



Belirsizlikleri kucaklama ve sosyal çalkantı durumlarında yeni yaklaşımlar geliştirebilme kapasitesi, empati gücünü kullanarak etkiyle yönetim, paylaşılmış amaç birliği yaratabilme, sürdürülebilir başarı için kazan kazan felsefesine sahip olabilme



İzleyenlerinin temel insani ihtiyaçlarını sağlayarak onların toplum ve kurum içinde saygın bireyler olduğunu hissettireceği etki ve motivasyon gücü



Öğrenme ve karar verebilme yeteneği



Vizyoner görüş



Ahlaki yapıya sahip olma.





# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



DAĞIT., VİZYONER, DÖN., UYUM SAĞL. LİDERLİK - I  
(Konu Testi-10.Bölüm: 24-25-26-27)

1- Dağıtımçı liderlik kavramı ilk defa kim tarafından kullanılmıştır?

- A) Bass
- B) Elmore
- C) Gibb
- D) Gronn
- E) Spillane

2- Liderliğin bir takım işi olduğunu savunan Gibb, liderliğin hangisi ile ortaya çıktığını savunmaktadır?

- A) İletişim ve sorumluluk
- B) İletişim ve yetki devri
- C) İş birliği ve iletişim
- D) İş birliği ve yetki devri
- E) Yetki devri ve emir komuta zinciri

3- Dağıtımçı liderlik hangi isim ile de anılmaktadır?

- A) Anonim liderlik
- B) Paylaşılan okul liderliği
- C) Takım liderliği
- D) Yardımlaşma liderliği
- E) Yetki devirli liderlik

4- Gronn'un dağıtımçı liderlik modeline göre liderlik iki çerçevede incelenmiştir.

Hangi seçenekte bu iki liderlik çerçevesi doğru olarak verilmiştir?

- A) Birikimli-Bütüncül
- B) Birikimli-Dağıtımçı
- C) Bütüncül-Parçalayıcı
- D) Dağıtımçı-Toplayıcı
- E) Dağıtımçı-Tutumlu

5- Elmore'un dağıtımçı liderlik modeli liderlerden hangisini beklemektedir?

- A) Açık fikirli olmalarını
- B) Adalete riayet etmelerini
- C) Katı bir disipline sahip olmalarını
- D) Rol model olmalarını
- E) Verilen görevleri takip etmelerini

6- Aşağıdakilerden hangisi Joyce Epstein'a göre aile katılımı için yapılabileceklerden biri değildir?

- A) Aynî ve nakdî bağışlarda bulunmak
- B) Ebeveyn eğitim sınıfı oluşturma
- C) Karne dağıtımında birlikte olma
- D) Okul yönetimine dâhil etme
- E) Tüm hizmetler hakkında bilgilendirme

mebders.com



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## DAĞIT., VİZYONER, DÖN., UYUM SAĞL. LİDERLİK - 2 (Konu Testi-10.Bölüm: 24-25-26-27)

7- Hangi liderliğin önemi, örgütlerin geleceğine yönelik belirsizlikleri gidermesinde gösterdiği başarıya dayanmaktadır?

- A) Dağıtımçı liderlik
- B) Dönüşümcü liderlik
- C) Moral(etik) liderlik
- D) Uyum sağlayıcı liderlik
- E) Vizyoner liderlik

8- Vizyonlar iş görenleri farklı yönlerden etkileyebilirler.

Aşağıdakilerden hangisi bu yönlerden biri değildir?

- A) Ateşleme ve hayran bırakma
- B) Duygusal uyarma ve çekicilik
- C) Hatırlama yeteneği geliştirme
- D) Öncülük etme ve bütünleştirme
- E) Yön değiştirme ve yoldan çıkarma

9- Dönüşümcü liderlik çalışmalarının başlatıcısı kimdir?

- A) Berbard Bass
- B) House
- C) James MacGregor Burns
- D) Sergiovanni
- E) Spillane

10- Bass'ın belirlemiş olduğu hangi liderlik çeşidinde liderler çalışanlarını ödüllendirerek motive ederler?

- A) Dönüşümcü (dönüştürücü)
- B) İşlemci (sürdürmecisi)
- C) Kurumsalçı (otoriter)
- D) Serbest bırakıcı
- E) Yatırımcı (kapitalist)

11- Dönüşümcü liderliğin dört boyutu bulunmaktadır.

Aşağıdakilerden hangisi bu boyutlardan biri değildir?

- A) Bireysel destek
- B) Entelektüel uyarım
- C) İdealleştirilmiş etki
- D) İlham verici motivasyon
- E) Uyarılmış çalışan

12- Dönüşümcü liderliğin hangi boyutunda liderler çalışanlarını yaratıcı düşünmeye, yeni programlar düzenlemeye ve zor sorunları çözmeye zorlarlar?

- A) Bireysel destek
- B) Entelektüel uyarım
- C) İdealleştirilmiş etki
- D) İlham verici motivasyon
- E) Uyarılmış çalışan



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## DAĞIT., VİZYONER, DÖN., UYUM SAĞL. LİDERLİK - 3 (Konu Testi-10.Bölüm: 24-25-26-27)

**13- Dönüşümcü liderlik ile ilgili verilen ifadelerden hangisi yanlıştır?**

- A) Astlarını kriz durumlarını görme yönünde teşvik ederler.
- B) Çalışanlara rol model olmaktan ziyade bir iş ortağıdır.
- C) İşlemci liderliğin üzerine inşa edilmiştir.
- D) Kaynağı kişisel değerler ve inançlardır.
- E) Kriz durumlarında kendilerini belli ederler.

**14- Jantzi ve Leithwood eğitim örgütlerinde dönüşümcü liderliğin altı boyutunu ortaya koymuştur.**

**Aşağıdakilerden hangisi bu boyutlardan biri değildir?**

- A) Bir davranış modeli oluşturma
- B) Bir vizyon belirleme ve geliştirme
- C) Bireysel çıkar sağlama
- D) Entelektüel uyarım
- E) Grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme

**15- Kesinliğin yerini bilinmezliğin, düzenin yerini düzensizliğin aldığını ifade eden teori hangisidir?**

- A) Belirsiz teori
- B) Düzen teorisi
- C) Gece teorisi
- D) Karamsarlık teorisi
- E) Karmaşıklık teorisi

**16- Hangi liderlikte teknik ve uyarlanabilir sorunlar arasında ayırım yapabilmek becerisine önem verilmektedir?**

- A) Dağıtımcı liderlik
- B) Dönüşümcü liderlik
- C) Moral(etik) liderlik
- D) Uyum sağlayıcı liderlik
- E) Vizyoner liderlik

**17- Karmaşık uyum sağlayıcı liderliği ortaya çıkaran alt boyutlar bulunur.**

**Bu alt boyutlardan hangisi örgütün varlığını sürdürdüğü bağlama ve örgüt içinde bulunan iletişim ağlarına değinir?**

- A) Dinamikler
- B) Kendiliğinden oluşum
- C) Kriz yönetimi
- D) Transferler
- E) Yol göstericiler

**18- Örgütün geleceğini tehdit eden önemli bir stres kaynağı olarak görülen krizleri fırsata dönüştürmek için öncelikle hangisi yapılmalıdır?**

- A) Kriz analizi
- B) Krize krizle cevap verme
- C) Krize müdahale etme
- D) Krizi görmezden gelme
- E) Krizin büyümesini bekleme





# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



DAĞIT., VİZYONER, DÖN., UYUM SAĞL. LİDERLİK  
(Konu Testi-10.Bölüm: 24-25-26-27)  
(Cevap Anahtarı)

1-C 2-C 3-B 4-A 5-D 6-A 7-E 8-E 9-C 10-B 11-E 12-B 13-B 14-C  
15-E 16-D 17-A 18-A

Web Ders .Com



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## 21. YY, OKUL YÖNET. VE ÖĞRET. LİDERLİK ROLLERİ- I (Konu Özeti-10.Bölüm: 28-29-30)

### 21. Yüzyıl Liderlik Rollerini

👉 Ne tür insanlara dönüşüyoruz?

👉 Ürkek

👉 Öfkeli

👉 Dikkati dağınık

👉 Sıkkin

👉 Hoşgörüsüz

👉 Sabırsız

👉 Dediğim dedik

👉 Bilgili



20. yüzyıl-21. yüzyıl liderlerinin beceri ve nitelik farklılıkları:

👉 Lider değil, liderliğe odaklanılması (ekip olarak lider),

👉 Sabırla yaklaşma,

👉 Hem derine hem ileriye bakabilme,

👉 Tek bir sonuca değil şürece odaklanma,

👉 Uzun erimli nitel değerler,

👉 Liderlerin yapılacaklar listesi gibi olunacaklar listesi olması

### Liderlik ve enformasyon

👉 Günümüzde aşırı yüklü enformasyon liderleri çok boğabilmektedir.

👉 Bilgi çok fazla olduğunda liderlerin yaratıcılığı körelebilmektedir.

👉 Sol beyinin yanından sağ beyine de kulak verilmelidir.

### Liderlik ve sabır

👉 Sabır

👉 Disiplinli, düşünceli, özverili olmanın bileşimidir.

👉 Uzun soluklu verimlilikdir,

👉 Uzun süreli birlik ve güveni besler.

👉 Sabırsızlık;

👉 Örgütü darmaduman eder,

👉 Uzun erimli değerlere saygı göstermeyi olanaksız kılar.

### Liderlik ve zekâ

👉 Liderin görevi odadaki en akıllı kişi olmak değildir. Yapması gereken herkese kendisini odadaki en akıllı kişi gibi hissettirmektir.

👉 Liderler mantıksal, fiziksel, duygusal ve ruhsal durumları arasında denge sağlamalıdır.

### Liderlik ve öfke

👉 Tanımadıklarınıza öfkelenirsiniz, liderler ekiplerindekilerin birbirlerini tanımalarını sağlamalıdır.

👉 Etkin liderler öfkeden yararlanabilir, onu üretken bir şekilde kullanabilirler.

👉 Karşılaşılabilecek en kötü durum duyarsızlıktır.



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## 21. YY, OKUL YÖNET. VE ÖĞRET. LİDERLİK ROLLERİ- 2 (Konu Özeti-10.Bölüm: 28-29-30)

### Liderlik ve duygusal farkındalık

- 👉 Kendine dikkat etmek,
  - 👉 Şimdinin bilincinde olmak,
  - 👉 Kendimizi kandırmaktan kaçınmak ile ilgilidir.
- Liderin duygusal farkındalık yetileri:

- 👉 Olan biteni gerçek yüzüyle görebilmek için düşündüğünüz, hissettiğiniz ve sezinlediğiniz şeyleri basitçe gözlemlene yetisi,
- 👉 Olan için, «Olan oldu, geçen geçti.» diyebilmek.
- 👉 İç ve dış dünyada olanlara hayat dolu bir ilgiyle yaklaşma yetisi.

### Liderlik ve çatışma

- 👉 Lider örgüt içinde çatışmayı yönetirken; farklılıklardan çok benzerliklere, karşıtlıklardan çok uyuşanlara, çatışmadan çok karşılıklara bakmalıdır.

### Liderlik ve empati

- 👉 21 yüzyılda empati otoriteden daha güçlüdür.

### Liderlik ve mizah

- 👉 Mizah duygusuna sahip liderler genelde daha rahat olurlar. Bu liderlerin ekipleri genellikle kolay beceri kazanırlar. Ekip hoşuna gideni yapar, keyif alıyorsa yine yapar ve beceri kazanır.

### Liderlik ve gülümseme

- 👉 Bir görüşmenin nasıl geçeceği liderin görünüşü ile bağlantılıdır. Lider selamlaşırken gülümsemelidir.

### Liderlik ve odaklanma

- 👉 Lider, verilerin derinine incek mikroskopa sahip olmanın yanında aynı zamanda genel manzarayı önüne serecek teleskopa da sahip olmalıdır.

### Liderlik ve Cinsiyet

- 👉 Liderlikte kadınları liderlik koltuğuna oturtmak bir mesele değil, hele eril düşünce tarzını taklit ediyor ise. Örgütte düşünce yapısı eril mi?

### Liderlik ve kontrol

- 👉 Aşırı özgüvene sahip kişileri takdir edip ödüllendirirken, her şeyi iki kez kontrolden geçiren temkinli kişileri cezalandırırız. Örgütte her şeyi iki kez kontrol eden kişi bir değer midir yoksa nevrotik midir?



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## 21. YY, OKUL YÖNET. VE ÖĞRET. LİDERLİK ROLLERİ- 3 (Konu Özeti-10.Bölüm: 28-29-30)



### Liderlere öneriler:

- 👉 Geçmişten ders çıkarın.
- 👉 Güncel durumu inceleyin.
- 👉 Geleceğe hazırlanın.
- 👉 Beceriler ve değerlerin ne yönde değiştiğini kavrayın.



### 21. yüzyıl becerileri:



#### Kuzey Merkez Bölgesel Eğitim Laboratuvarı:

- 👉 Dijital çağ okuryazarlığı
- 👉 Yaratıcı düşünme
- 👉 Etkili iletişim
- 👉 Yüksek verimlilik



#### 21. Yüzyıl Beceri Ortaklığı:

- 👉 Öğrenme ve yenilenme becerileri
- 👉 Bilgi, medya ve teknoloji becerileri
- 👉 Yaşam ve kariyer becerileri

#### 21. Yüzyıl Becerileri İçin Ortaklık Kuruluşu:

- 👉 Temel konular
- 👉 21.yy temaları
- 👉 Öğrenme ve yenilenme becerileri
- 👉 Bilgi, medya ve teknoloji becerileri
- 👉 Yaşam ve meslek becerileri
  - 👉 Sosyokültürel beceriler
  - 👉 Destek eğitim sistemleri

Arkadaşlar,  
Bu beceriler PDF'de 512 ve  
513. sayfalarda daha alt  
maddeler halinde açıklanmış.  
Ancak başlıktan anlaşılabilir  
olduğu için özeti uzatmamak  
adına eklemedim. Dilerseniz  
PDF'den inceleyebilirsiniz.  
Bilgilerinize sunarım.  
byhy



### Okul Yöneticilerinin Liderlik Rollerini



#### Okulun başarısı;



Eğitim-öğretime uygun ortam yaratılması,



Okul paydaşlarınca kabul görmüş amaçların oluşturulması ve bu amaca uygun iş birlikli hareket edilmesi,



Öğrenme için gerekli donanımın tahsis edilmesi,



Öğretim programının doğru şekilde belirlenmesi,



Uygulanması ve denetlenmesi, öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri,



Öğrencilerin gelişimini destekler nitelikte okul iklimi oluşturulması gibi birçok faktöre bağlıdır.



Okul yöneticisinin liderliği öğrenci başarısında kritik önem taşımaktadır.



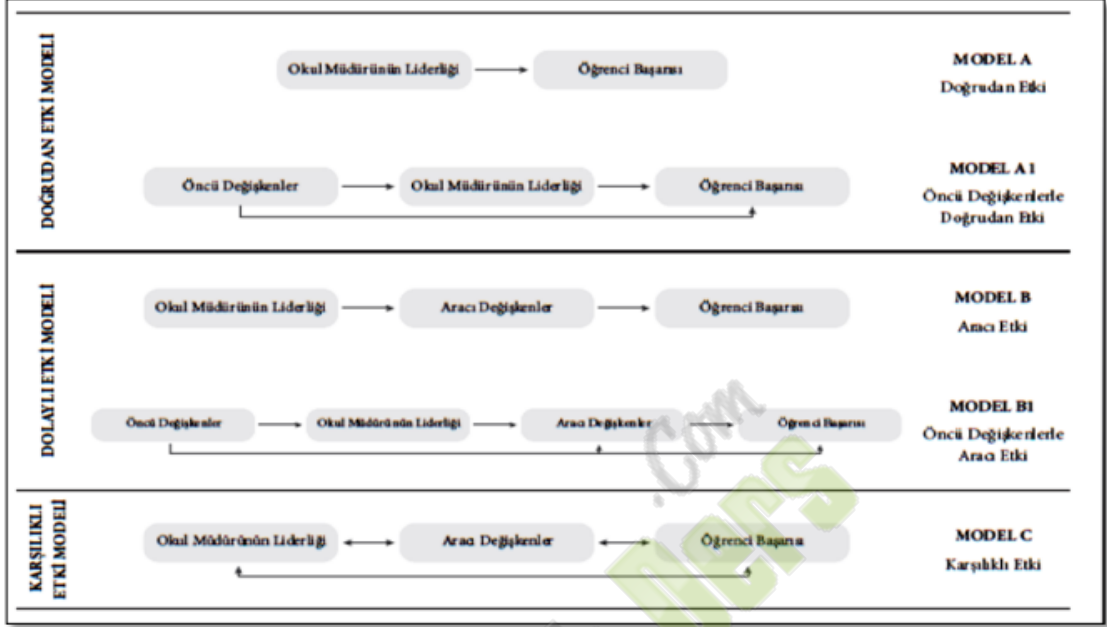
# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## 21. YY, OKUL YÖNET. VE ÖĞRET. LİDERLİK ROLLERİ- 4 (Konu Özeti-10.Bölüm: 28-29-30)



Okul yöneticilerinin öğrenci başarısına etkil modelleri:



### Dört Yol Modeli

Leithwood, Anderson, Mascall ve Strauss eğitim liderliğinin bir tür etki stratejisi olduğu ve bu etkinin dolaylı olarak gerçekleştiği varsayımlarına dayanarak geliştirmişlerdir.

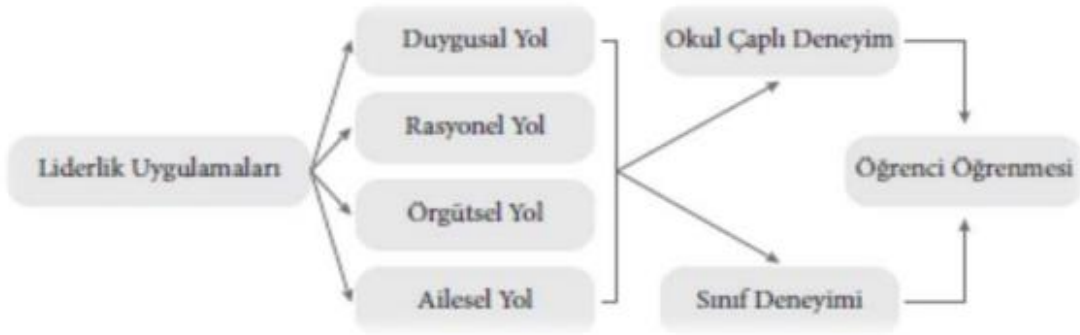
Modele göre, okul liderinin öğrenci başarısı üzerindeki etkisi;

duygusal,

rasyonel,

örgütsel,

ailesel olmak üzere dört yolla gerçekleşmektedir.





# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## 21. YY, OKUL YÖNET. VE ÖĞRET. LİDERLİK ROLLERİ- 5 (Konu Özeti-10.Bölüm: 28-29-30)



Okul müdürünün öğrenci başarısına etki eden davranışları;

- 👉 Liderliği üstlenme ve paylaşma,
- 👉 Vizyon oluşturma,
- 👉 İş birlikçi olma,
- 👉 Hesap verebilirlik,
- 👉 Disiplinli iklim yaratma,
- 👉 Etkili öğrenme ortamı yaratma
- 👉 Akademik gelişimi izleme

👉 Okul yönetiminde liderliği, okul süreçlerinde gerçekleşen tüm faaliyetleri etkileme gücü olarak tanımlamak mümkündür.

👉 Öğretim liderliği; okuldaki yapı ve süreçleri öğrenme ortamına en iyi etki edecek şekilde işe koşarak öğrenci başarısını olumlu yönde etkileme çabalarının bütünüdür.

👉 Okulda gerçekleştirilen tüm faaliyetler ekip işidir. Bu ekip işinin başarılı şekilde tamamlanabilmesi ekip üyelerinin iş birlikçi becerilere sahip olmalarını gerektirir.



**Etkili bir öğrenme ortamı;**

- 👉 Eğitim programının öğrenci ihtiyaçlarına ve okulun özelliklerine ve örgütsel amaçlara uygun şekilde planlanması,
- 👉 Etkili öğretme ve öğrenme stratejilerinin geliştirilmesi ve kullanılması,
- 👉 Akademik başarıya ilişkin yüksek beklentinin hâkim olduğu bir okul iklimi yaratılması,
- 👉 Öğretmenlerin niteliği ve geliştirilmesi,
- 👉 Eğitim teknolojileri ve gerekli diğer donanımların tedarik edilmesi,
- 👉 Yeteri kadar kaynak ayrılması,
- 👉 Zaman yönetimi,
- 👉 Sınıfların ve diğer bölümlerin öğrenmeyi maksimize edecek nitelikte düzenlenmesi,
- 👉 Öğrenci ve öğretmenlerin desteklenmesi gibi birçok uygulamanın okul müdürü önderliğinde kombine edilmesi ile oluşturulabilir.

👉 **Balci** okul yöneticisinin, liderlik davranışları sergilemesinin yanında okulun liderlik kapasitesinin geliştirmesi gibi bir görevi daha olduğundan, bu görev kapsamında da lider öğretmenlere ihtiyaç duyacağından söz etmiştir. Çünkü okul liderinin nihai görevi öğrenmeyi iyileştirmektir ve öğretmenlerin öğrenme sürecine etkisi büyüktür.



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## 21. YY, OKUL YÖNET. VE ÖĞRET. LİDERLİK ROLLERİ- 6 (Konu Özeti-10.Bölüm: 28-29-30)

### Öğretmenlerin Liderlik Rollerini

👉 Sınıf yönetiminin temel değişkenlerinden birisi öğretmen liderliğidir.

🌟 Sınıf yönetimi değişkenleri:

👉 Öğrenme ortamının fiziksel düzeni

👉 Sınıf kuralları

👉 Sınıfta motivasyon

👉 Okul ve sınıfta kültür

👉 Sınıfta iletişim

👉 Zaman yönetimi

👉 Sınıfta öğrenci davranışının yönetimi

👉 **Öğretmen liderliği**, sınıftaki eğitim öğretim etkinliklerini öğrencilerin gelişim düzeylerine göre düzenleyebilme, öğrencileri isteyerek, derse katarak ve paylaşarak öğrenmeye ve kendilerini sürekli geliştirmeye yöneltme becerisidir.

👉 **Öğretmenin temel rolleri;**

👉 Yöneticilik,

👉 Rehberlik,

👉 Öğreticilik,

👉 Arabuluculuk,

👉 Liderlikdir.

👉 Öğretmenin temel işlevi sınıf yöneticiliğidir.

👉 Bir öğretim lideri olarak öğretmen; sınıfın, öğrencilerin, okulun, okuldaki gelişme ve değişmelerin farkındadır.

👉 Öğretmen informal liderdir.

👉 Öğretmen liderliğin etkisi üç düzeyde görülmektedir:

👉 Okul düzeyinde

👉 Öğretmen düzeyinde

👉 Öğrenci düzeyinde



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## 21. YY, OKUL YÖNET. VE ÖĞRET. LİDERLİK ROLLERİ- 7 (Konu Özeti-10.Bölüm: 28-29-30)

### ★ Öğretmen liderlerin özellikleri;

- 👉 Okul kararlarının alınması sürecine katılırlar ve risk alırlar.
- 👉 Öğretimde uzman olup bilgilerini meslektaşlarıyla paylaşırlar.
- 👉 Sürekli mesleki öğrenme sürecindedirler, çalışmalarında sıkça çocuklar için en iyi olan üzerinde dururlar.
- 👉 Sürekli araştırma projeleri ile ilgilenirler.
- 👉 Meslektaşlarıyla, velilerle ve topluluklarla birlikte çalışır, onların değişim için araştırma modellerine katılımlarını sağlarlar.
- 👉 Sosyal olarak bilinçli ve politik konularda katılımcı olurlar.
- 👉 Yeni öğretmenlere rehberlik ederler.
- 👉 Üniversitelerin öğretmen yetiştirme programlarına daha fazla destek sağlarlar.

### ★ Öğretmen liderliği davranışları:

- 👉 Aynı ortamda bulunanlara güven vermek
- 👉 Vizyon geliştirmek
- 👉 Soğukkanlı olmak
- 👉 Risk almak
- 👉 Bir uzman olmak
- 👉 Farklılıklara önem vermek
- 👉 Basitleştirmek

### ★ Öğretmenin liderliğin becerileri:

- 👉 Grup liderliği becerileri
- 👉 Kişisel beceriler
- 👉 Çok yönlülük

### ★ Öğretmenin liderliğini engelleyen faktörler:

- 👉 Destekleyen güçlü okul kültürü olmaması
- 👉 Mesleki yetiştirme sürecindeki yetersizlik
- 👉 Yönetim desteği ve ortamının yetersizliği
- 👉 Zaman sınırlılığı
- 👉 Öğretmenin formal yükü
- 👉 Diğer öğretmenlerin yetersiz desteği
- 👉 Meslekte gelişme ortamının yetersiz desteği
- 👉 Becerilerin belgelendirilmemesi
- 👉 Etkinlik ve kazanımların tam değerlendirilmemesi
- 👉 Meslek sevgisi ve heyecanında azalma
- 👉 Demokratik iş birliği ve güven ortamının yetersizliği
- 👉 Sınıf mevcudunun fazlalığı
- 👉 Öğretmenlerin isteksizliği

### 👉 ★ Özet:

- 👉 Zaman
- 👉 Şüphencilik
- 👉 Direnç
- 👉 İlk yıllar
- 👉 Çoklu roller
- 👉 Destek





# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## 21. YY, OKUL YÖNET. VE ÖĞRET. LİDERLİK ROLLERİ- I (Konu Testi-10.Bölüm: 28-29-30)

1- 21. yüzyıldaki gelişmeler insanlar üzerinde de bazı dönüşümlere sebep olmuştur.

Aşağıdakilerden hangisi bu dönüşen insan özelliklerinden biri değildir?

- A) Dediğim dedik
- B) Hoşgörülü
- C) Öfkeli
- D) Sabırsız
- E) Ürkek

2- 20. yüzyıl ile 21. yüzyıl liderlerinin beceri ve nitelik farklılıkları bulunmaktadır.

Aşağıdakilerden hangisi 21. yüzyıl liderlerinin beceri ve niteliklerinden biri değildir?

- A) Hem derine hem ileriye bakabilme
- B) Lider değil, liderliğe odaklanma
- C) Sabırsız olma
- D) Sürece odaklanma
- E) Uzun erimli nitel değerler

3- Liderlik ve zekâ ile ilgili aşağıdakilerden hangisi söylenebilir?

- A) Lider en akıllı kişidir.
- B) Lider en akıllı kişiyi bilendir.
- C) Lider en akıllı gibi hissettireni bilmelidir.
- D) Lider en akıllı kişi gibi hissettirmelidir.
- E) Lider en akıllı kişiyi seçmelidir.

4- Liderlik ve mizah anlayışı ile ilgili verilen ifadelerden hangisi yanlıştır?

- A) Mizah duygusuna sahip liderler genelde daha rahat olurlar.
- B) Mizah duygusuna sahip liderlerin ekipleri genellikle kolay beceri kazanırlar.
- C) Ekip hoşuna gidene yapar.
- D) Ekip keyif alıyorsa yine yapar.
- E) Ekipteki her çalışan aynı düzeyde keyif alır.

5- Aşağıdakilerden hangisi 21. yüzyıl liderlerinden beklenen bir nitelik değildir?

- A) Beceri ve değerlerin ne yönde değiştiğini kavramak
- B) Geçmişe takılıp kalmak
- C) Geçmişten ders çıkarmak
- D) Geleceğe hazırlanmak
- E) Güncel durumu incelemek

6- Aşağıdakilerden hangisi Kuzey Merkez Bölgesel Eğitim Laboratuvarı tarafından belirlenen 21. yüzyıl becerilerinden biri değildir?

- A) Dijital çağ okuryazarlığı
- B) Etkili iletişim
- C) Yaratıcı düşünme
- D) Yaşam becerileri
- E) Yüksek verimlilik



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## 21. YY, OKUL YÖNET. VE ÖĞRET. LİDERLİK ROLLERİ- 2 (Konu Testi-10.Bölüm: 28-29-30)

7- Okulun başarısı üzerinde birçok faktöre bağlıdır.

Aşağıdakilerden hangisi bu faktörlerden biri değildir?

- A) Eğitim-öğretime uygun ortam yaratılması
- B) Öğrenme için gerekli donanımın tahsis edilmesi
- C) Öğretim programının doğru şekilde belirlenmesi
- D) Öğretim programının ihmal edilmesi
- E) Öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri

8- Dört Yol Modeli'ne göre, okul liderinin öğrenci başarısı üzerindeki etkisi;

I. Ailesel

II. Duygusal

III. Örgütsel

IV. Rasyonel

V. Toplumsal olmak üzere dört yolla gerçekleşmektedir.

Yukarıdaki tanımın doğru olabilmesi için hangi maddenin listeden çıkarılması gerekmektedir?

- A) I B) II C) III D) IV E) V

9- Aşağıdakilerden hangisi okul müdürünün öğrenci başarısına etki eden davranışlarından biri değildir?

- A) Disiplinli iklim yaratma
- B) Etkili öğrenme ortamı yaratma
- C) Hesap sorma
- D) Liderliği üstlenme ve paylaşma
- E) Vizyon oluşturma

10- Balcı okul yöneticisinin, liderlik davranışları sergilemesinin yanında okulun liderlik kapasitesinin geliştirilmesi gibi bir görevi daha olduğunu belirtmiştir.

Balcı'ya göre bu görev kapsamında hangisine ihtiyaç duyulmaktadır?

- A) İdealist çalışanlara
- B) İdealist öğretmenlere
- C) Lider öğretmenlere
- D) Lidere uygun çalışanlara
- E) Lidere uygun yardımcılara

11- Aşağıdakilerden hangisi öğretmenlerin temel rollerinden biri değildir?

- A) Arabuluculuk
- B) Liderlik
- C) Öğreticilik
- D) Rehberlik
- E) Yargıçlık



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



## 21. YY, OKUL YÖNET. VE ÖĞRET. LİDERLİK ROLLERİ- 3 (Konu Testi-10.Bölüm: 28-29-30)

12- Sınıf yönetiminin temel değişkenlerinden birisi öğretmen liderliğidir.

Aşağıdakilerden hangisi sınıf yönetimi değişkenlerinden biri değildir?

- A) Okul ve sınıf kültürü
- B) Öğrenci velileri
- C) Öğrenme ortamının fiziksel düzeni
- D) Sınıf kuralları
- E) Zaman yönetimi

13- Öğretmenin sınıfta temel işlevi aşağıdakilerden hangisidir?

- A) Sınıf başkanlığı
- B) Sınıf liderliği
- C) Sınıf öğretmenliği
- D) Sınıf rehberliği
- E) Sınıf yöneticiliği

- 14- I. Aile düzeyinde  
II. Okul düzeyinde  
III. Öğrenci düzeyinde  
IV. Öğretmen düzeyinde  
V. Toplum düzeyinde

Yukarıdakilerden hangileri öğretmen liderliğinin üç düzeyde görülen etkileridir?

- A) I, II ve III
- B) I, III ve V
- C) II, III ve IV
- D) II, IV ve V
- E) III, IV ve V

15- Aşağıdakilerden hangisi öğretmen liderlerin özelliklerinden biri değildir?

- A) Okul kararlarının alınması sürecine katılırlar ve risk alırlar.
- B) Sosyal olarak bilinçli ve politik konularda katılımcı olurlar.
- C) Sürekli araştırma projeleri ile ilgilirlirler.
- D) Üniversitelerin öğretmen yetiştirme programlarına daha fazla destek sağlarlar.
- E) Yeni öğretmenlere eski bildiklerini aktararak yeniliğe engel olmaya çalışırlar.

16- Aşağıdakilerden hangisi öğretmen liderliği davranışlarından biri değildir?

- A) Basitleştirmek
- B) Farklılıklara önem vermek
- C) Risk almaktan kaçınmak
- D) Soğukkanlı olmak
- E) Vizyon geliştirmek

17- Aşağıdakilerden hangisi öğretmen liderliğini engelleyen faktörlerden biri değildir?

- A) Becerilerin belgelendirilmemesi
- B) Destekleyen güçlü okul kültürü olması
- C) Meslek sevgisi ve heyecanında azalma
- D) Öğretmenin formal yükü
- E) Sınıf mevcudunun fazlalığı



# UZMAN ÖĞRETMENLİK VE BAŞÖĞRETMENLİK MESLEKİ GELİŞİM PROGRAMI



21. YY, OKUL YÖNET. VE ÖĞRET. LİDERLİK ROLLERİ  
(Konu Testi-10.Bölüm: 28-29-30)  
(Cevap Anahtarı)

1-B 2-C 3-D 4-E 5-B 6-D 7-D 8-E 9-C 10-C 11-E 12-B 13-E 14-C  
15-E 16-C 17-B

 **Web Ders**.Com



# EMEK HIRSIZLARINA UYARI



Birkaç dakika içinde indirerek kullanmış olduğunuz çalışmalar için saatlerimizi veriyoruz. Yeri geliyor ailemize, arkadaşlarımıza ayıracağımız vakti bu çalışmalara ayırıyoruz.

Çalışmalarımızı paydaşlarımızın kişisel olarak kullanmaları için hazırlıyoruz. Farklı sitelerde paylaşılmasına müsaademiz olsa zaten biz paylaşırız değil mi? Maalesef saatler verip hazırladığımız çalışmalar üzerinde isim değişikliği yapılarak kısa süre içinde belirli sitelerde paylaşılıyor. Bu şekilde yapan kişiler paylaştığı çalışmayı hazırlamış olmuyor, **ÇALMIŞ** oluyor. Bu gözler; yaptığı hırsızlığı bilmeden altına teşekkür yazanlara "Rica ederim." yazanları da gördü, bırakın bir özrü, cevap vermeye tenezzül bile etmeyenleri de gördü. Üzülerek belirteyim ki bu kişiler bizim **MESLEKTAŞLARIMIZ**.

Korkarım ki bir gün azmimizi yitirirsek en büyük nedeni bu **EMEK HIRSIZLARI** olacak.

Bugüne kadar emek hırsızlarını defalarca uyardım. Ancak her gün bunlara bir yenisini ekleniyor. Artık paylaştıkları site üzerinden veya sosyal medyadan kendilerini uyardırmayacağım. Bu sayfayı her paylaşımına ekleyeceğim. **Aşağıdaki listede yer almak isteyen buyursun, çalsın...**

**NOT:** Bu sayfayı okuduğu halde anlamayana ücretsiz okuma anlama kursu verilir!

 **HASAN YILDIRIM** 

## EMEK HIRSIZLARI

Site	Kullanıcı Adı	Etkinlik	Açıklama