

Liderlik Kapasitesi

Doç. Dr. Ali Çağatay KILINÇ

Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR

3. Baskı

 PEGEM
AKADEMI



Doç. Dr. Ali Çağatay KILINÇ
Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR

LİDERLİK KAPASİTESİ

ISBN 978-605-318-433-1
DOI 10.14527/9786053184331

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2018, PEGEM AKADEMİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. AŞ'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik, kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz. Bu kitap T.C. Kültür Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayineimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayinevidir**. Yayımladığı kitaplar; Yükseköğretim Kurulunca tanınan yükseköğretim kurumlarının kataloglarında yer almaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi kamu erişim kataloğu olan **WorldCat** ve ayrıca Türkiye'de kurulan **Turcademy.com** ve **Pegemindeks.net** tarafından yayınları taranmaktadır, indekslenmektedir. Aynı alanda farklı yazarlara ait 1000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilmektedir.

1. Baskı: Nisan, 2016, Ankara

3. Baskı: Eylül 2018, Ankara

Yayın-Proje: Ayşe Açıkgöz
Dizgi-Grafik Tasarım: Ayşe Nur Yıldırım
Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

Baskı: Ay-bay Kırtasiye İnşaat Gıda Pazarlama ve
Ticaret Limited Şirketi
Çetinemeç bulvarı 1314.Cadde No:37A-B

Yayıncı Sertifika No: 36306

Matbaa Sertifika No: 33365

İletişim

Karanfil 2 Sokak No: 45 Kızılay / ANKARA

Yayınevi: 0312 430 67 50 - 430 67 51

Yayınevi Belgeç: 0312 435 44 60

Dağıtım: 0312 434 54 24 - 434 54 08

Dağıtım Belgeç: 0312 431 37 38

Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60

İnternet: www.pegem.net

E-ileti: pegem@pegem.net

Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR

Ankara doğumlu olan Prof. Dr. Servet Özdemir, 1983 yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü'nden lisans derecesini, 1986 yılında Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı'ndan yüksek lisans derecesini, 1989 yılında ise Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı'ndan doktora derecesini almıştır. 1994 yılında Ohio State Üniversitesi'nde doktora sonrası çalışmalarda bulunan Özdemir, 1995-2001 yılları arasında Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı'nda doçent ve 2003-2014 yılları arasında aynı üniversitede profesör olarak görev yapmıştır.

2001-2002 yılları arasında Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi'nde öğretim üyesi ve Üniversite Genel Sekreteri olarak görev yapan Prof. Dr. Özdemir, 2003-2004 yılları arasında Milli Eğitim Bakanlığı Yükseköğretim Genel Müdürü ve 2004-2006 yılları arasında Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Genel Müdürü olarak görev yapmıştır. Halen Başkent Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde öğretim üyesi olarak görev yapmakta olan Prof. Dr. Özdemir, eğitim yönetimi alanında yazar, editör, çeviri editörü, araştırmacı ve proje yürütücüsü gibi farklı görevler altında onlarca çalışmaya imza atmış ve alanında 2000'i aşkın seminer, konferans vb. vermiştir.

Doç. Dr. Ali Çağatay KILINÇ

Kastamonu doğumlu olan Dr. Kılınç, 2006 yılında Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği Bölümü'nden mezun olmuş ve aynı yıl Milli Eğitim Bakanlığı tarafından atanarak İngilizce öğretmeni olarak görev yapmaya başlamıştır. 2010 yılında Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'ndan yüksek lisans derecesini almıştır. 2011-2013 yılları arasında Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı'nda araştırma görevlisi olarak görev yapan Dr. Kılınç, 2013 yılında Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'ndan doktora derecesini almıştır.

Halen Karabük Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı'nda öğretim üyesi olarak görev yapan yazarın ulusal ve uluslararası hakemli dergilerde yayımlanmış makaleleri, ulusal ve uluslararası kitaplarda yazdığı bölümler ve yine ulusal ve uluslararası kongrelerde sunduğu bildiriler bulunmaktadır. Yazar ayrıca bir dizi konferans ve seminere konuşmacı olarak katılmıştır. Yazarın eserleri liderlik, kapasite, okul kültürü, okul iklimi, profesyonellik, örgütsel sağlık ve örgütsel vatandaşlık ağırlıklı konulardan oluşmaktadır.

ÖN SÖZ

Kapasite gelişme konusu alan yazında ve uygulamada günden güne önem kazanan bir araştırma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. United Nations Development Programme (Birleşmiş Milletler Gelişim Programı/UNDP) öncülüğünde başlatılan kapasite geliştirme çalışmaları bugünlerde hemen her alanda karşımıza çıkmaktadır. Örgüt ve bireylerin değişim ve yenileşme ihtiyacı, sosyo-kültürel ve ekonomik değişimler, birey ve örgütleri yenileşmeye yönlendirmektedir. Bunun yanında bütün koşullar uygun olsa bile entropi de birey ve örgütleri kendini sorgulamaya ve günün şartlarına göre yeniden düzenlemeye zorlamaktadır.

Bu kitap Prof. Dr. Servet Özdemir'in danışmanlığında Doç. Dr. Ali Çağatay KILINÇ tarafından Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde hazırlanan "*İlköğretim okullarında liderlik kapasitesinin belirlenmesi*" isimli doktora tezine dayanmaktadır. Hem getirdiği bakış açısı hem de toplanan alan yazının alan mensupları ile paylaşılması açısından bu kitabın hazırlanması önemli görülmüştür. Kapasite geliştirme ülkemizde hemen her alanda uygulanacak ve sonuçları itibarıyla kurum ve bireylerin gelişimine olumlu katkılar sağlayacak bir konudur. Kapasite geliştirme ile ilişkili çok sayıda konunun da birbiri ile ilişkili olması konuyu daha önemli hale getirmektedir. Öğrenen örgütler/topluluklar, sürdürülebilirlik, gelişim, değişim ve yenileşme bunlardan bazılarıdır.

Yazarlar, bu kitabın alanda çalışma yapan yüksek lisans ve doktora öğrencileri ile uygulamacılara yeni bakış açıları sunabileceğini düşünmektedir. Tezin oluşumu sürecinde ve kitap olarak basımında emeği geçen tüm arkadaşlarımıza teşekkür ediyoruz.

Ankara, 2016

Doç. Dr. Ali Çağatay KILINÇ

Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR

İÇİNDEKİLER

Yazarlar	iii
Ön Söz.....	v

1. BÖLÜM

TEK ADAM LİDERLİĞİNDEN LİDERLİK KAPASİTESİNE

Liderliğin Değişen Bağlamı.....	1
---------------------------------	---

2. BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik.....	10
Liderlik Yaklaşımları.....	12
Kişisel Özellikler Yaklaşımı.....	12
Davranışsal Yaklaşımlar	13
Durumsal Yaklaşımlar	14
Yeni Liderlik Yaklaşımları	16
Dönüşümcü Liderlik.....	16
İşlemci (Sürdürümcü) Liderlik	18
Öğretim Liderliği	19
Dağıtımçı Liderlik.....	21
Öğretmen Liderliği	24
Yapılandırmacı Liderlik.....	30

3. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KAPASİTE VE LİDERLİK

Liderlik Kapasitesi Kavramı ve Özellikleri.....	40
Liderlik Kapasitesinin Boyutları.....	51
Liderlik Sürecine Geniş Tabanlı ve Beceri Temelli Katılım	52
Program Bütünlüğü Sağlayan Paylaşılan Vizyon	54
Karar ve Uygulamalarda Araştırmaya Dayalı Veri Kullanımı.....	55
Geniş Katılımı, İş Birliğini ve Ortak Sorumluluğu Yansıtan Rol ve Davranışlar	57
Yeniliğe Götüren Yansıtıcı Uygulamalar	60
Yüksek ya da Sürekli Artan Öğrenci Başarısı ve Gelişimi.....	62

4. BÖLÜM

LİDERLİK KAPASİTESİYLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Okul Gelişimi.....	65
Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Bir Örgüt Olarak Okul.....	68
Mesleki Bir Öğrenme Toplumu Olarak Okul	75

5. BÖLÜM

LİDERLİK KAPASİTESİNİN ÖLÇÜLMESİ

Liderlik Kapasitesinin Ölçülmesi	83
--	----

Kaynakça.....	87
---------------	----

1. BÖLÜM

TEK ADAM LİDERLİĞİNDEN LİDERLİK KAPASİTESİNE

Liderliğin Değişen Bağlamı

Eğitim yatırımlarının etkililiği, eğitim araç-gereçlerinin öğrencilerin ilgi ve ihtiyaçları doğrultusunda çeşitlendirilmesi, ders ortamının, öğretim yöntem ve süreçlerinin niteliği ve öğrenci tutum ve davranışları bağlamında incelenmektedir. Öğrenci başarısı, bu süreçte en çok göze çarpan ve öne çıkan boyutlardan biri olarak görülebilir. Öğrencileri yaşama hazırlayan bir kurum olarak okulun başat görevinin, kaliteli bir öğretim yapmak ve farklı alanlarda öğrenci gelişimini sağlamak olduğu ifade edilebilir (Berberoğlu ve Kallender, 2005). Özdemir (2000) etkili bir okulun, öğrencilerin akademik, sosyal, kültürel ve estetik anlamda ihtiyaçlarına en üst düzeyde cevap veren okul olduğunu vurgulamaktadır. Hoy ve Miskel (2010) okulun teknik işlevi olarak öğrenci başarısının sağlanması ve öğrenci gelişiminin izlenmesini göstermektedir. Bu bağlamda, okulun temel görevinin öğrencilerin öğrenmesini sağlamak olduğu söylenebilir.

Son yıllarda birçok ülkede, okulda verilen eğitim ve bütünüyle okul sorgulanmakta, okul reformu ve öğrenci öğrenmesinin geliştirilmesi için bir dizi çalışmalar yapılmaktadır. Gelişmişlik düzeylerine bakılmaksızın, eğitimde kalitenin artırılması ve daha fazla öğrenci öğrenmesinin sağlanması, hemen tüm devletlerin önceliği konumundadır (Özden, 1999). Bu noktada, eğitimde kalite kavramının etkililik, verimlilik, sınıf düzeyinde etkileşim gibi farklı bağlam-

larda tartışıldığı görülmektedir (Karip, 2007). Bu çalışmada, eğitimde ve öğretimde kalite kavramı daha çok öğrenci başarısı ve öğrenci öğrenmesinin artırılması bağlamında ele alınmaktadır.

Türkiye’de, ilköğretim düzeyinde öğretimin kalitesinin sorgulanmasına yol açan etmenlerden biri SBS’dir (Seviye Belirleme Sınavı). Ülke çapında yapılan SBS sınavlarında, öğrencilerin akademik başarılarının düşük olmasının yanı sıra bölgeler, iller ve hatta okullar arasında ciddi başarı farklılıklarının olduğu vurgulanmaktadır (Karip, 2007). Türkiye’nin 2001 yılından bu yana dahil olduğu PISA (Program for International Student Assessment), öğrenci başarısının diğer bir göstergesi konumundadır. Türk eğitim sisteminin kalitesi hakkında geribildirim elde edilmesi, sağlama ve öğrenci başarısını geriye dönük kıyaslama fırsatı vermesi bakımından PISA sonuçları önemsenmektedir. Bununla birlikte, PISA çalışmaları, başarı dağılımlarına yönelik veri sağlayarak öğrenci başarısındaki gelişimin ve eğitim reformu girişimlerinin eğitim sisteminin kalitesine yönelik etkilerinin gözlemlenmesine olanak tanımaktadır (Gür, 2002). Buna göre, 15 yaş altı öğrencilerin matematik, fen ve okuma becerilerinin incelendiği uluslararası nitelikteki bu sınavda Türkiye genellikle son sıralarda yer almaktadır (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2010). Bu sonuç, okullarda öğretimin kalitesi ve öğrencilerin öğrenmesi ile ilgili bir fikir verebilir. PISA sınav sonuçları ile uluslararası rekabette, ülkelerin konumunun değerlendirilebileceği ifade edilmektedir. Ayrıca, PISA’da sorulan soruların, genellikle gündelik yaşamda karşılaşılabilecek durumlarla ilgili olduğu ve bu sorularla öğrencilerin problem çözme, kavramlaştırma ve anlama becerilerinin sınıandığı bilinmektedir. Bu bağlamda, öğrencilerin bu tür sınavlarda gösterdikleri başarının ülkelere kişisel gelişim, karar süreçlerine katılım ve öğrenme yeteneği bakımından avantaj sağlayabileceği ileri sürülmektedir (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği [TÜSİAD], 2006).

MEB (Milli Eğitim Bakanlığı) tarafından 2002 yılında gerçekleştirilen ve 4, 5, 6, 7 ve 8. sınıflara uygulanan ÖBBS (Öğrenci Başarılarının Belirlenmesi Sınavı) sonuçlarına göre Türkçe, Matematik, Fen