

## MODUL-10 OKUL GELİŞTİRME VE LİDERLİK

### OKUL GELİŞTİRME

Okul geliştirme, başarısız okulun başarılı ve etkili hale gelmesidir, diğer bir ifade ile etkili okul bilgi birikiminin etkili olmayan okullara uygulanmasıdır. Okul gelişiminden bahsedilirken literatürde karşılaşılan bazı temel kavramlar mevcuttur. Bunlar; değişim, yenileşme, dönüşüm, reform ve gelişimdir.

#### **Okul Geliştirmede Temel Kavramlar**

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

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. Bunların her ikisi de değişmedir.

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

- İçsel değişimler, okul içindeki değişim faaliyetleri,
- Dışsal değişimler, eğitim sisteminin bütününe etkileyen değişimleri,
- Bireysel değişimler ise kişilerin fikirleri, inançları ve tutamlarıyla doğrudan ilişkili değişimleri ifade eder.

Sosyolojik bakış açısına göre toplumun geçirdiği üç evrenin okul kuruluş sistemlerine etkisine bakıldığında zümresel/sınıfsal toplumlarda toplumsal tabakaları belirgin kılan okul sistemleri görülmektedir. Bu okul sisteminde tabakalar arasında geçiş yoktur ve öğrenci kendi tabakasının okulunda eğitim görür. Sanayileşme ile tabakaların yerine ekonomik yapılar almıştır. Bu durumda kalifiye iş gören ihtiyacı nedeniyle ortak bir eğitim veren kurumlar kurulmuştur. Demokratik toplumlarda ise tüm öğrencilere yatay ve dikey geçişlere imkân veren okul tipi ortaya çıkmıştır.

**2-Yenileşme (Innovation)** Olumlu yönde olan değişmedir. Yenileşme önceden planlanmış, kontrol altına alınarak olumlu sonuçlar doğurması planlanan belirli bir değişmedir.

**3- Dönüşüm (Transformation)** Dönüşüm değişimden farklı olarak eski yapının yerini tamamen yeni ve farklı bir yapıya bırakmasıdır. Örgütsel değişim, örgütün belirli bir bölümünü ya da tamamını değiştirmeyi amaçlarken, dönüşüm çok boyutlu ve çok aşamalı olarak örgütün farklılaşmasını hedeflemektedir. Yani dönüştürme değiştirmeden çok daha kapsamlı bir işlemdir.

**4- Reform (Islah)** Reform, bir şeyi ya da şeyleri daha iyi hâle getirmek için yapılan değişiklik, iyileştirme, düzeltme ve ıslahıdır. Reformda bozulan iyi gitmeyen bir durumdan arzu edilen, istenen daha iyi bir duruma geçiş hedeflenir.

5- Gelişim (Development) Gelişim; küçüklükten büyüklüğe, yakınlıktan karmaşıklığa doğru nitelik ve nicelik olarak değişimin oluşumudur. Örgütsel gelişimin amacı örgütün işleyişini iyileştirmektir.

## Okul Geliştirme Teorileri

Okul geliştirmenin temel amacı, okulun problem çözme kapasitesinin geliştirilmesidir. Bunun için de okula dayalı okul çaplı stratejiler, merkezî değişme stratejilerine tercih edilmektedir. Okul gelişiminin üç değişim kaynağının birbirleriyle ilişkili etkilerinin neticesi olarak meydana çıkan bir süreç olduğunu belirtmişlerdir. Bu **üç değişim kaynağı**

- Bilerek planlanan,
- Teşkilatların varlık süreçleri ile doğal olarak ortaya çıkan,
- Önceden bilinmeyen ve sezilemeyen değişimlerdir.

Hesapçıoğlu'na (2002) göre tarihte dört temel dönem ve her dönemde hedeflenen insan idealleri vardır:

<b>Antik Yunan</b> (İÖ 400-İS 476) bilge insan ideali,	<b>Hristiyan Orta Çağ</b> (476-1453) metafizik öğretilere yönelen insan ideali	<b>Bilimle-Teknik Yeni Çağ</b> (1453-1980) hür ve demokratik insan ideali bilge insan ideali,	<b>Postmodern Çağ</b> (1980'den sonra) kendi kendine yeten ve dünya vatandaşı insan
--	---	--	--

Morgan (1998)'a göre örgütler tarihsel süreçte sekiz farklı bakış açısı ile değişim göstermişlerdir. Morgan'ın ortaya koyduğu yaklaşımlardan beşi aşağıda açıklanmıştır:

<p><b>• <u>Makine olarak örgütler:</u></b> “Makine metaforu” olarak literatüre giren bu örgüt yapısında tıpkı bir makine dişlisi gibi insanların da bir bütünüün parçası olduğunu, makineden beklenen verim ile insandan beklenen verimi etkileyen unsurların benzer olduğuna odaklanmaktadır.</p>	<p><b>• <u>Organizma olarak örgütler:</u></b> Örgütlerin de canlı bir varlık olarak görüldüğü; doğup, gelişip, değişip, öldüğüne odaklanmaktadır. Okulların cansız yapılar yerine insan gibi canlı varlıklar olarak görülmesi ve açık sistem yaklaşımı ile incelenmesi. Girdi, süreç, çıktı ve geri besleme</p>	<p><b>• <u>Beyin olarak örgütler:</u></b> Öğrenmeyi öğrenen ve kendini yönetebilen örgütler olarak tanımlanabilir. Esnek ve yeniliğe açıktırlar. Kendini değiştirebilmeyi öğrenebilen ve şekli yenilenen okul</p>
<p><b>• <u>Kültür olarak örgütler:</u></b> Örgütü sosyal bir yapı olarak görür; örgüt içinde norm, gelenek, ve değerlerin bütünleştiği kültür önemlidir. Okul kültürü ve iklimi çalışmaları, okullarda değer ve ritüellere odaklanma.</p>	<p><b>• <u>Politik sistemler olarak örgütler:</u></b> Örgütün güç, otorite ve politik oyunlardan etkilendiğine odaklanır. Okulda yöneticinin güçleri (yasal güç, bilgi gücü, uzmanlık gücü), otorite ve politik oyunların önem kazanması</p>	

## Okul Geliştirme Yöntemleri

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

**1-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

**2- 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.

**3- Sibernetik yöntem:** Rasyonel planlamadan daha az çaba gerektiren bir planlama türüdür. Sibernetikte değerlendirme, geri bildirim ve düzeltici hareket döngüsünün ana prensiplerden birisidir.

**4-Kendi kendini oluşturma yöntemi:** Öz-organizasyon ve kendi kendini oluşturma teorisi aşağıdaki çıkarımlarda bulunur:

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

### **Okul Geliştirme Modelleri**

Okul geliştirme çalışmaları sürekli ve toplumsal şartlardan etkilenir. Ülkeler toplumdaki değişimleri ve uluslararası değişimlere giren okul sistemlerini sürekli gözden geçirmek durumundadırlar. Ülkeler toplumsal, ekonomik, kültürel farklılıklarından dolayı farklı okul gelişim modelleri ortaya koymuşlardır. Ulusları kapsayacak etkili okul geliştirme modelleri, ülkeler için model olmaksızın bir çerçeve olmuştur.

1-Etkili Okul Geliştirme Projesi

2-P. Dalin ve H.G. Rolff'ün okul geliştirme modeli

3-M. Fullan, B.Benneu ve C. Bennet'in okul geliştirme modeli

4-Türkiye Milli Eğitim Bakanlığı Okul Gelişim Modeli

5-Balcı'nın kurumsallaşmayı esas alan geliştirme modeli

6-Selçuk'un 21. yüzyıl esnek okul modeli

7-Pedagojik okul geliştirme (Klippert)

## Etkili Okul Geliştirme Projesi

### 1- 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

### 2- 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)

**P. Dalin ve H.G. Rolff'ün okul geliştirme modeli:** Bu modelin temelinde üç boyut vardır. Bunlar:

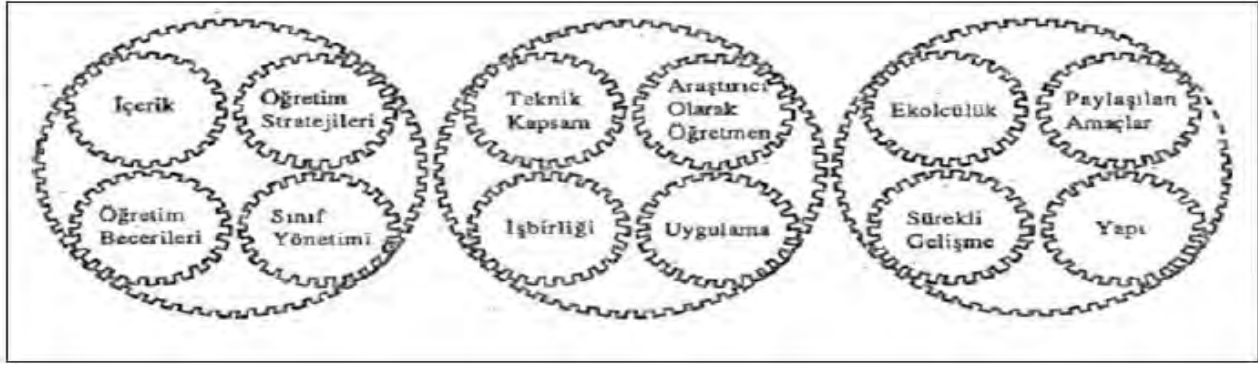
- Personel geliştirme
- Öğretim/ders geliştirme
- Örgüt geliştirme

Okul gelişimi merkezinde öğretim ve öğretmenler ile öğrenci ve veliler bulunmaktadır. Okul gelişimi, belli bir sistem çerçevesinde bir taraftan eğitim geliştirme diğer taraftan ise örgütsel ve kişisel gelişim ile birlikte hareket etmektedir.

### *Okul Gelişimi için Üç Seviyede Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar*

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		

**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.



### **Türkiye Milli Eğitim Bakanlığı Okul Gelişim Modeli**

1997 yılında uygulamaya konulan 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, paylaşımcı 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.

### **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. Balcı'nın ortaya koyduğu modele göre 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.



## Selçuk'un 21. yüzyıl esnek okul modeli

21. yy. Esnek Okul Modelinde 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

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 (Klippert (1999))

Bu yaklaşıma göre okulun tüm çalışanları okulun pedagojik amaçlarının farkındadır ve tüm eğitim süreçlerine bunu hâkim kılarlar. PISA sınav sonuçlarının Almanya'nın eğitim süreçlerinin geliştirilmesi gerekliliği doğurduğunu düşünerek yeni bir öğrenme kültürüne ve modeline ihtiyaç duyulduğunu belirterek pedagojik okul gelişimi çalışması başlatmıştır.

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.

Klippert'e göre pedagojik okul geliştirmenin ana hedefleri şöyledir.

### 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 değerlendirilmesinin değişimi
- Toplantı planlamalarının değişimi
- İşgücü plan değişimi
- Okul iklimi değişimi • Kaynakların değişimi

### 4. Yerel yönetimlerin finansal yükünü hafifletme

- Şiddet ve bağımlılığın önlenmesi
- Hoşgörü ve dayanışmanın desteklenmesi
- Anahtar yeterlik ile çevre güvenliği

## Okul Gelişim Süreci

Okul geliştirme tek başına öğretmen ve yöneticinin görevi olamayacak kadar önemli bir faaliyet ve değişim girişimidir. Okul geliştirme bir “süreç” olarak ele alındığında bu süreci etkileyecek faktörler olacaktır. Miles’a göre okul geliştirme süreci aşamaları şöylece sınıflandırılabilir:

- *Girişim*: Gelişme planının ve sürece bağlılığın kararlaştırılmasıdır.
- *Uygulama*: Gelişme planının ilk dönüşümünü kapsar, okulun sürecin nasıl uygulayacağını öğrenmesi aşamasıdır. Gelişme planı iyi eş güdümlenmeli, iç destek sağlanmalıdır.
- *Kurumsallaşma*: Gelişme planı okulun genel iş yapma kalıbının parçası olduğunda bu aşama oluşur. Okul geliştirme sürecinde; gelenek ve adetler, örgütsel amaçların miktarı ve netliği, okulun programları ve kişilere dikkat edilmelidir.

- ➔ Okul gelişimi öncelikle gelişim planlaması ile başlar.
- ➔ Bir okul gelişim planı, öğrenci başarısını yükseltmek için okulun ihtiyaçlarını tertip eden ve bu değişikliklerin ne zaman ve nasıl yapılacağını gösteren bir yol haritasıdır.
- ➔ Okul gelişimi planları okulun tüm paydaşlarını içermelidir.
- ➔ Okul gelişim planı titizlikle hazırlanmalıdır.
- ➔ Okul gelişim planları genellikle 3 yıllık tasarlanır.

Okul geliştirme ve iyileştirme planlama süreci sekiz aşamada şöyle ortaya konulmuştur

1. Faydaya yönelik hazırlıkların değerlendirilmesi
2. Bilgi toplanması, düzenlenmesi ve seçilmesi
3. Okul portföyünün inşa 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

Günümüzde her okulun vizyonunun, misyonunun ve temel değerlerinin belirlendiği ve herkesin benimsediği, öğrencilerden öğrenemeleri beklenen şeyi öğrenecekleri çalışmaları içeren bir okul gelişim planına sahip olması gerekir. Okul yöneticisi okul gelişim sürecinin yönetiminde olmalıdır. Ancak diğer paydaşların katılımı ile sağlanmalıdır.

Okul gelişim sürecinde temel varsayımlar şöyle sıralanmıştır (MEB, 2007):

- 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 süreci etkili okulların oluşması için önemlidir. Okul gelişim planı ise hedeflere ulaşmak için yolu çizer. Okul gelişim planı temel süreçleri; tasarım, uygulama, gözden geçirme, izleme ve değerlendirmedir.

## Okul Gelişim Planı

- ❑ Okul gelişim planında öğrenci öğrenmesini artırmaya odaklı amaçlar, bu amaçları tamamlayacak stratejiler, planın değerlendirilmesi, öğrencinin değerlendirilmesi için alternatif ölçümler, teknolojinin müfredata yansması için metotlar, yapılandırılmış öğrenme yolları olmalıdır.
- ❑ Okul gelişim planı, okulun etkili bir kurum hâline getirilmesi için önemli bir araçtır. Okulun stratejik amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmesi için bir yol haritası niteliği taşır.
- ❑ Okul içinde eğitim ve öğretimin niteliğini güvence altına alır. Plan, okulun etkililiğinin geliştirilmesi için dikkatleri doğrudan hayatî nitelik taşıyan stratejik amaç ve hedeflere yöneltecektir. Okul gelişim planı, okul toplumunun hayal gücünün ve bu gücün eyleme dönüştürülebilmesinin gerektirdiği yeterliklerin yerinde ve zamanında kullanılmasıdır.

## Okula Dayalı Yönetim

- ❑ Okula dayalı yönetimin temel argümanı okul ile ilgili kararların okula en yakın insanlar tarafından alınmasıdır. Okula dayalı yönetim, okula karar verme yetkisi ve sorumluluğu vererek özerkliğini artırır.
- ❑ Okula dayalı yönetimin 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.
- ❑ Okula dayalı yönetim (ODY) anlayışına göre okul temel karar verme birimi olacak ve kararlar mümkün olan en alt seviyede alınacaktır. Değişim konusunda iç dinamikler etkili olacak ve yenileşmeler sağlanabilecek, yetki paylaşımına gidilecek, okul ve çevresi program, bütçe ve personel seçimi konusunda tam yetkili olacaktır.
- ❑ Okula dayalı yönetimin 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.

Okula Dayalı Yönetim Avantajları	Okula Dayalı Yönetim Dezavantajları
<ul style="list-style-type: none"><li>• Öğrenciler için daha iyi programlar demektir.</li><li>• İnsan kaynaklarının tam olarak kullanılmasına fırsat verir.</li><li>• Yüksek kaliteli kararlar alınmasını sağlar, çünkü okul içinde farklı bakış açıları ve uzmanlıkları kararlara yansır.</li><li>• Personelin bağlılık ve katılımını yükseltir.</li><li>• Personelin liderlik özelliklerini yükseltir.</li><li>• Örgütsel amaçların daha belirgin kılınmasında önemli bir rol oynar.</li><li>• İletişimi geliştirir.</li><li>• Personelin moralini yükseltir.</li><li>• Yenilikçiliği destekler.</li><li>• Kamuoyu güvenini arttırmada da önemlidir.</li><li>• Mali kontrolü artırır.</li><li>• Yeniden yapılanma fırsatı sağlar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Daha fazla iş</li><li>• Düşük etkililik</li><li>• Uzmanlığın etkisini zayıflatma</li><li>• Okul performansında belirsizlik</li><li>• Personel geliştirmeye olan yoğun ihtiyaç</li><li>• Yeni rol ve sorumlulukların karıştırılması</li><li>• Koordinasyon zorlukları</li></ul>



Okula dayalı yönetim bir okul geliştirme yaklaşımıdır. Okula dayalı yönetim, eğitimde öğrenci merkezli olmada, demokratikleşmede, yetki aktarımında, okulun amaçlarının ve işlevlerinin gerçekleşmesinde, kültürün yapılandırılmasında güçlü bir eğitim reformu olmalıdır.

## **Öğrenen Okul**

Okulların değişimlere ayak uydurması ve sürekli gelişmesi öğrenen örgüt olması ile ilişkilidir. 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 Peter Senge tarafından yayınlanan “Beşinci Disiplin-” adlı kitap ile atılmıştır.

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.

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.

Öğrenemeyen örgütlerde gözlenen bazı davranışlar vardır. Bunlar:

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”

Düşman Dışarıda: Öğrenemeyen örgütlerde gözlenen diğer bir davranış, karşılaşılan her problemde bir düşman aramalarıdır. Örgütlerin paydaşları olduğu gibi, rakipleri de vardır. Örgütler karşılaşılan problemlerde paydaşları ya da rakipleri suçlayabilir. Bu suçlamalar, sorunlara doğru teşhis koyamamalarına ve çözüm yolu bulamamalarına neden olabilir.

Okul yöneticisinin okulda akademik başarıda meydana gelen düşüşte veli ilgisizliğini sebep göstermesi, öğretmenin sınıf yönetiminde yaşadığı sıkıntılarda okul yöneticisini sebep göstermesi düşman dışarda davranışına örnektir.

### Sorumluluk üstlenme kuruntusu

Yönetimde yetkinin paylaşılması, örgütleri öğrenen örgüt hâline getirmekte önemlidir. 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. Okulda tören hazırlıklarında tüm kararların yönetici tarafından verilmesi durumunda çıkan bir aksaklığın sorumluluğunun öğretmenlere yüklenmesi bir örnek olarak verilebilir.

### Olaylara takılıp kalma

Diğer bir öğrenememe hastalığı da geçmişin bugünü yönetmesine izin vermektir. Örgütte daha önce yaşanan olaylara takılıp kalma, yeni fırsatları kazanmayı engelleyebilir. Okul yöneticisine daha önce yaptıkları bir proje önerisinin kabul edilmemesi nedeniyle "Artık bu okul müdürüne hiçbir öneri ile gitmem, boşa çaba sarf ediyoruz." düşüncesi öğrenen okulun önüne ket vurmaktadır. "Dünkü güneşle bugünkü çamaşır kurutulmaz." Türk Atasözü

### Tecrübe ile öğrenme hâli

Tecrübe ile öğrenme örgütlerde sadece yıl olarak algılanır ise bu bir sorundur. Tecrübe akıl ve mantık süzgecinden geçirilerek kullanılırsa faydalı olabilir. Öğrenen ve gelişen örgütler tecrübeden çok akıllı ve bilimi rehber edinirler. Örgütlerde şu söyleme sıklıkla rastlarız: "Biz bu işi böyle yaptık hep." Yapılan yöntem hatalı olsa dahi uzun yıllardır aynı şekilde yapılması onu güvenilir kılmıştır. Bu tip davranışların yaygın olduğu örgütler öğrenen örgüt olmaktan uzaktır.

## Yönetim Yaklaşımları

Burnes'e (2009) göre yönetim kuramları aynı zamanda örgütsel değişim kuramları olarak da görülebilir. Yönetim yaklaşımları

- 1- Klasik Yönetim Yaklaşımları
- 2- Neo-klasik Yönetim Yaklaşımları
- 3- Modern Yönetim Yaklaşımları

### **Klasik Yönetim Yaklaşımları**

Üç yaklaşımı kapsar:

- \* Bilimsel yönetim yaklaşımı
- \* Yönetim süreçleri yaklaşımı
- \* Bürokratik yönetim yaklaşımı

Bu yaklaşımlarda sırasıyla; örgütlerde çalışan verimini artırmaya, yönetim süreçlerine ve örgütün yapısına odaklanılmaktadır.

### **Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımları**

Üç yaklaşımı kapsar:

- \* Dinamik yönetim yaklaşımı
  - \* İnsan ilişkileri yaklaşımı
  - \* Yeni insan ilişkileri yaklaşımı
- Örgütün informal yapısına odaklanır, klasik yönetim yaklaşımları ile göz ardı edilen "insan" unsurunu önemser. Motivasyon kuramlarını ortaya çıkarmıştır.

### **Modern Yönetim Yaklaşımları**

Beş yaklaşımı kapsar:

- \* Sistem yaklaşımı
  - \* Durumsallık yaklaşımı
  - \* Amaçlarına göre yönetim
  - \* Toplam kalite yönetimi
  - \* Stratejik yönetim
- Örgütleri bütün olarak görür. Liderlik, demokrasi, kalite, strateji kavramlarını önemser.

## *Eski ve Yeni Yaklaşımların Eğitim Kurumlarına Bakışları*

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

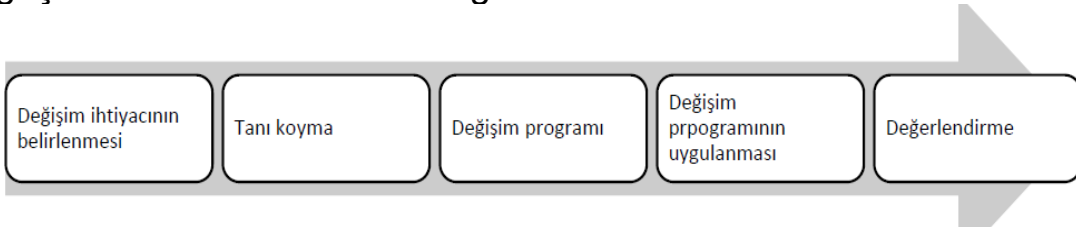
### **Planlı değişim modeli**

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: 1- Güç alanı kuramı, 2- grup dinamikleri, 3- eylem araştırması ve üç aşamalı değişim modeli.

◆ Güç alanı kuramına göre 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 yaklaşımına göre örgütsel davranışın temelini bireysel davranışlar değil, grup davranışları oluşturmaktadır. Lewin'e göre birey davranışı grupta baskılandığı için örgütsel davranış ve değişimi açıklamak için bireyin davranışlarını ortaya çıkarmak yetersiz olacaktır.

◆ Eylem araştırması yaklaşımına göre örgütlerde değişim için çalışanların sorgulama ve eyleme geçmede sorumluluk alması gerekmektedir.



## Örgütsel Değişme ve Yenileşme

Okullarda planlı örgütsel değişme çabalarından, iş görenlerin yeni bir teknolojiye uyumu, daha yüksek iş gören güdülemesi, çok daha yenilikçi iş gören davranışı gibi amaçlar bulunabilir. Ancak okullarda, gerçek anlamda planlı bir örgütsel değişimin temel amacı, örgütsel uyum ve etkililiktir. Değişim bazı temel özelliklere sahiptir.

- Spesifiktir, yeni ve daha yüksek örgütsel sonuçların elde edilmesine yönelik planlanmış ve yönlendirilmiştir.
- Örgütün tamamını içerir.
- Örgütün şu anda ve gelecekte değişime olan ihtiyacını daha etkili bir şekilde karşılayabilme kapasitesini artırır.
- Zaman içinde sürdürülebilirdir. Kalıcılığa sahiptir.

### Değişim sürecini etkileyen faktörler

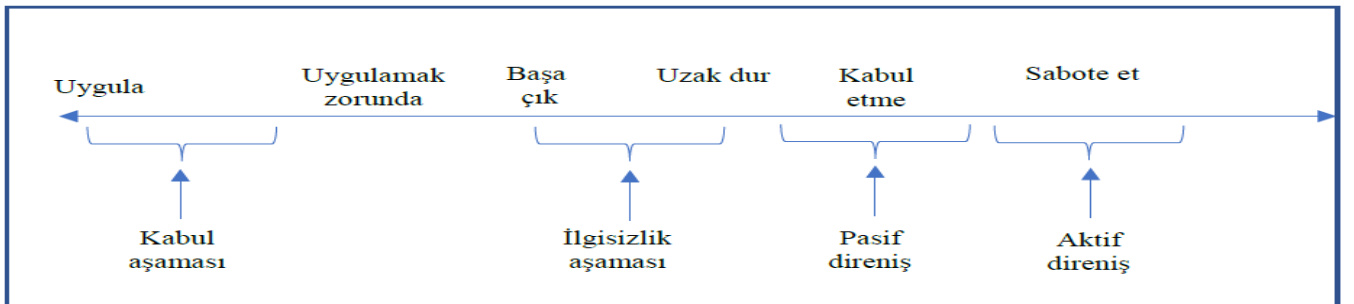
Değişim süreci örgütlerde bireyleri ve örgütü derinden etkiler. İyi yönetilmiş değişim süreçlerinin başarılı sonuçlar doğurduğuna yönelik örnekler mevcuttur.

### Değişim sürecini 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 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 oluşmakta ve toplumdaki bireylerin yeni olarak gördükleri süreçler için kullanılmaktadır



### Yenilik Aşamaları

#### **1. Kabul:**

Bu aşamada örgüt, yenilik ile yaşamak zorunda olduğunu anlar ve yeniliği benimser.

#### **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.

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.

Eğitim örgütlerinde yenileşme, etkili bir değişimin empoze edilmesi yerine sürekli problem çözme için iç kapasite artırımını amaçlar. Eğitim toplumdan etkilenirken toplumu da etkileyen bir olgudur. 21. yüzyıl becerilerini kazanmış, kalifiye insan gücü toplumun kalkınmasında en önemli etmendir. Eğitim örgütlerinde yenileşme toplumun sosyal ve ekonomik hedeflerine erişmesi için kıymetlidir.

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 birliği 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.

### **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 çıktıların toplum nezdindeki meşruiyeti okulu etkili kılar.

*Örgütsel öğrenme modelinde* okul etkililiği, öğrencileri öğrenmeye motive ederek, öğrenme güçlüklerini azaltarak, öğrenci gelişimlerini desteleyerek sağlar.

Etkili okul felsefesi bütün öğrencilerin öğrenebileceği temeline dayanır.

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

James Coleman'a göre "okulun öğrenci başarısı üzerinde fark yaratacak bir etkisi bulunmamaktadır" Öğrencinin ailesinin sosyo-ekonomik düzeyi öğrenci başarısı üzerinde daha belirleyicidir.

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



- Okulun temel amacı öğretimdir, 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 başarıları veya başarısızlığının sorumluluğunu üstlenmelidir. Öğrencilerin farklı özelliklerine bakılmaksızın öğrenme kapasiteleri var şeklinde görülmelidir.

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

Pukey ve Smith'e göre etkili okul olmak için dört özellik

- 1- Birlik duygusunu geliştirmek, fikirleri ve bilgileri paylaşmak ve okulda bunlar arasındaki fikir birliğini sağlamak için iş birlikçi plan yapma ve eşit sorumluluğun olduğu ilişkiler.
- 2- Öğretmen öğrenci arasındaki ayrıştırmayı azaltacak ve ortak paylaşım duygusunu geliştirecek birlik olma duygusu
- 3-Örgütün ortak amaçlar etrafında bir arada olmasına hizmet eden iş birliği içinde çalışma, eşit sorumluluk alma, bir arada olma duygusunu yükselten ortak açık hedefler ve beklentiler
- 4-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'e göre etkili okulun etkililiğinin göstergelerinin açık sistem döngüsünün her bir aşamasında çıkabileceğini ifade etmektedir:

- 1-Girdiler (insan ve finansal kaynaklar),
- 2-Dönüştürmeciler (iç işleyişe ilişkin süreçler ve yapılar) ve
- 3-Çıktılar (performans sonuçları).

Girdi ölçütü, okulun etkililik için başlangıç kapasitesi ve potansiyelini etkiler. Öğrenci kapasitesi, öğretmen yeterliği, bina ve araç durumu girdilere örnektir. Eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşma durumları diğer bir ifade ile performans çıktıları da etkililiği etkiler. Öğrenci akademik başarı durumu, öğretmen performansı çıktılarına örnektir.

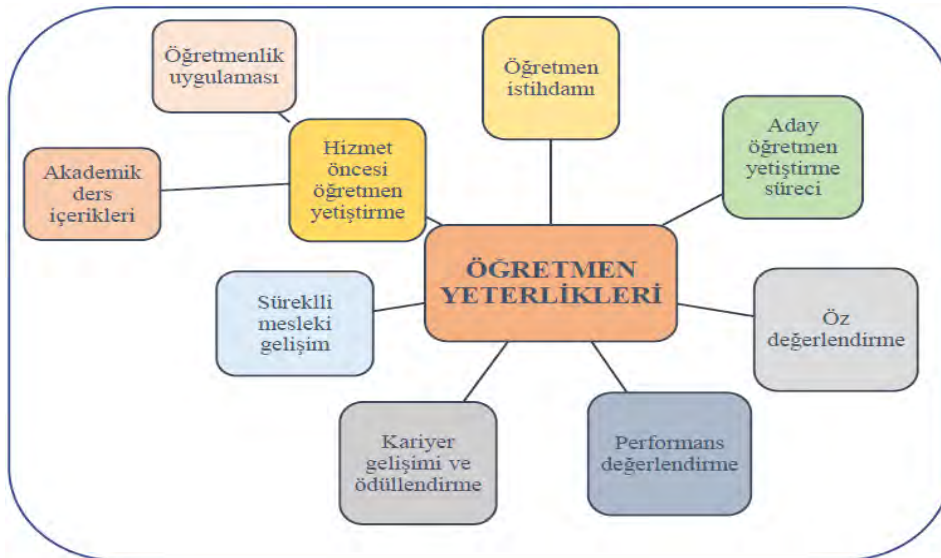
Okullarda dönüştürmecı süreç, nitelik ve girdileri çıktılarına dönüştüren süreçtir. Öğretmen yönetici liderliği, öğretimin niteliği ve niceliği, kültür ve iklim dönüştürmecı ölçüte örneklerdendir.

## Okul Temelli Mesleki Gelişim

Örgütlerde insan kaynağı yönetilirken çalışanların bilgi temelli gelişimi önemsenir. Akıllı liderler çalışanların mesleki gelişiminden kesinti yapmaz, onu sürdürmeye çalışır. Çünkü gelişmiş insan kaynağının örgütün ilerlemesinde en önemli etkenlerden olduğunu bilirler. Mesleki gelişim öğretmenler için lisans diploması sonrası alınan eğitimleri, kursları, lisansüstü eğitimleri, sertifika programlarını vb. kapsar. Mesleki gelişim ile ilgili tartışılan en önemli konulardan biri, etkili mesleki gelişim programlarının özellikleridir.

Etkili mesleki gelişim programlarının 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



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

Mesleki gelişim, çalışanların mevcut ve gelecekteki rolleri için performanslarının geliştirilmesini sağlayan tüm etkinlikleri kapsar. Öğretmenlerin mesleki gelişimini hangi özelliklerin etkili kıldığını araştıran çalışmalar, öğretmenin pedagojik, içerik ve teknolojik bilgisine odaklanmaktadır.

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.

### Mesleki gelişimde okul yöneticinin rolleri

Okul yöneticileri öğretmenlerin mesleki gelişiminde önemli bir aktördür. Okul yöneticileri öğretmenlerin mesleki gelişimlerini öncelikli olarak onları bilgilendirerek ve yönlendirerek ikinci olarak da öğretim denetimleri ile destekleyebilir.

## 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.

Mesleki öğrenme topluluğu kavramının temeli, sistematik iş birliği ve destekleyici etkileşimlerle karakterize edilmiş birlikte çalışma kültürüne dayanır. Kısaca mesleki öğrenme toplulukları, öğretmenlerin hem bireysel olarak hem de meslektaşlarıyla beraber, eğitim-öğretim uygulamalarını geliştirmeye yönelik destekleyici bir örgüt yapısıdır.

Okulların mesleki öğrenme topluluğu hâline dönüşebilmeleri için çalışanların birtakım özellikleri göstermeleri gerekmektedir. Bunlar; “paylaşılan ve destekleyici liderlik”, “paylaşılan destekler ve vizyon”, “birlikte öğrenme ve uygulama”, “paylaşılan kişisel uygulama” ve “destekleyici koşullar”dır.

Paylaşılan ve destekleyici liderlik: Bu boyut, okul müdürünün tek lider olmaması ve karar aşamasında öğretim rolü hakkında bilgiler vermektedir. Mesleki öğrenme topluluklarında liderlik geleneksel liderlikten farklıdır. Mesleki öğrenme topluluklarında idare, iş birlikçi çalışmayı destekleyen görev ve sorumlulukları paylaşmayı benimser. Böyle bir yapıda okul yöneticileri okul gelişimi için çözüm ararken öğretmenler ile beraber araştırır, ortak hedefler için birlikte çalışır.

Paylaşılan değerler ve vizyon: Mesleki öğrenme topluluklarında ortak amaca hizmet etmek ve okul vizyonu oluşturmak temel prensiplerindendir. Bu bağlamda, öğretmenler öğretim niteliğini artıracak öğrenci temelli bir vizyonu paylaşır ve birlikte çalışırlar.

Birlikte öğrenme ve uygulama: Mesleki öğrenme topluluklarında herkes bireysel öğrenmeye teşvik edilir ve sorumluluk almaları sağlanır., kolektif çalışma en belirgin özelliklerindendir.

Paylaşılan kişisel uygulama: Bu boyutta gözlem, destekleme, uygulama, yeni öğretim teknikleri ve geri dönütler sağlama kritik noktalardır. Bu özelliğin olduğu okulda öğretmenlerin sınıf içi etkinliklerini meslektaşlarıyla tartıştıkları ve öğrenci öğrenmelerini artırmak için birbirlerini destekledikleri söylenebilir.

Destekleyici koşullar: Öğrenme topluluklarının niteliğini artırmak için teknoloji, altyapı, zaman, yer, etkileşim, güven, saygı gibi unsurların gerekliliklerinin sağlanmasıdır.

Okulların mesleki öğrenme toplumu olmaları için gereken adımlar;

- ✓ Okul çevresini "öğrenci başarısı" amacı için örgütlemelidir.
- ✓ Mesleki öğrenme toplumu üyeleri, kendi öğrenme toplumlarını oluşturmalarıdır.
- ✓ Bütün çalışanlar yeri geldiğinde liderlik rolünü üstlenmek için cesaretlendirilmelidir.
- ✓ Okul dışı paydaşları bilgilendirmek için düzenli toplantılar düzenlenmelidir.
- ✓ Okulun hedefleri, amaçları ve vizyonu paylaşılmalıdır.

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

Okulu değiştirmek ve geliştirmek için üyelere düşen görevler:

- İş birliği: Öğretmenler bir grup olarak düşünülmeli, 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 (2008, s. 202)'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

Okul geliştirmede okuldaki tüm üyelere görev düştüğü gerçeğinden yola çıkarak 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, iyi iletişim kurma

Okul yöneticinin liderlik davranışı, etkili okullarda önemli bir değişkendir. Okul geliştirme sürecinde okul liderinin yaklaşımı nasıl olmalıdır?

- 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 (2008) 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 hoşgörölü olması,
- Öğrencilerin bireysel farklılıklarını, ilgi, ihtiyaç, yetenek ve kültürlerini tanıması,
- Demokratik, kültürel, ekonomik yapı ile toplum ve çevre sorunları ile ilgilenmesi,
- İnsan sevgisiyle dolu ve açık görüşölü olması,
- Tekdüze anlatımdan uzak, yetenek ve tecrübelerini zekice kullanarak öğrenmeyi gerçekteştirmesi,
- En son eğitim teknolojileri hakkında bilgi sahibi olarak bu teknolojileri eğitim ortamında kullanabilmesi gereklidir.

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

(1) Karara katılmayı okulunda titizlikle uyguladığı ifade eden bir okul müdürünün sözleri şöyledir:

“ ...Ben okulumda her kararı öğretmenler ile birlikte alırım. Bu, kitap alımından, su dağıtıcısı ile anlaşma yapmaya kadar alınan tüm kararları kapsamaktadır. Ben eğer bu kararları onlarla almazsam aldığım kitabı kullanmazlar, suyu bile içmezler. Onlarla birlikte karar almanın şimdiye kadar hiçbir zararını görmedim...”

(2) İş birliğı:

Öğretmenler arası iş birliğinin sahip olması gereken özelliklerini şöyle sıralamışlardır:

- Gönüllü olmalıdır.
- Eşitliğı 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

Okul kültürü yönetici, öğretmen ve diğeri personelin katkılarıyla oluşan ve paylaşılan değerler, normlar ve inançlar bütünüdür. Okulda var olan iyi-kötü, doğru-yanlış, değer, norm, inanç ve beklenti, okul yönetimi ve paydaşlar arasındaki davranışlar bütünüdür.

Tarihsel olarak aktarılmış ve okulun karakteristiğı olmuş normlar, değerler, mitler, inançlar ve davranış biçimleridir.

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 sağılar,
- Motivasyon yükselir.





Okulların da kendine has kültürleri ve iklimleri vardır. Okullar oluşturdukları kültür ile okulun ve öğrencilerin performansını artırabilirler.

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

Birincisi, örgüte yeni gelenleri okul kültürüne uyumlaştırmak;

ikincisi, okuldaki farklı kültürler arasında denge kurmak ve çalışanların ortak kültür çevresinde bütünleşmesini sağlamaktır.

### Etkili okul kültürünün özellikleri

- 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. İklîm, 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.

#### Örgüt Kültürü

- Örgütün temel niteliğidir,
- Yavaş yavaş değişir.
- Örgütün üstü kapalı farklı yönleridir.

#### Örgüt İklîmi

- Örgütte bireyin geçici tutum, his ve algılarını ifade eder.,
- Tutumlara bağlı olarak hızla değişebilir.
- 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

Gruplar arası ve kişiler arası etkileşim, değişimi hızlandırabilir.

- Örgütsel bilgi kazanımı: Okulun dinamikleri ile ilgili bilgi elde edilir.
- Teşhis: Potansiyel problemli 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

Bu yaklaşımda okulda öğretmenlerin normları ortaya çıkarması beklenir.

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

### 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. Bireylerin sahip oldukları mevki ve statüler onlara gerçek anlamda liderlik vasfı kazandırmaz.

Liderlik örgütlerdeki başarı ve başarısızlığın tek ve önemli etkenidir.

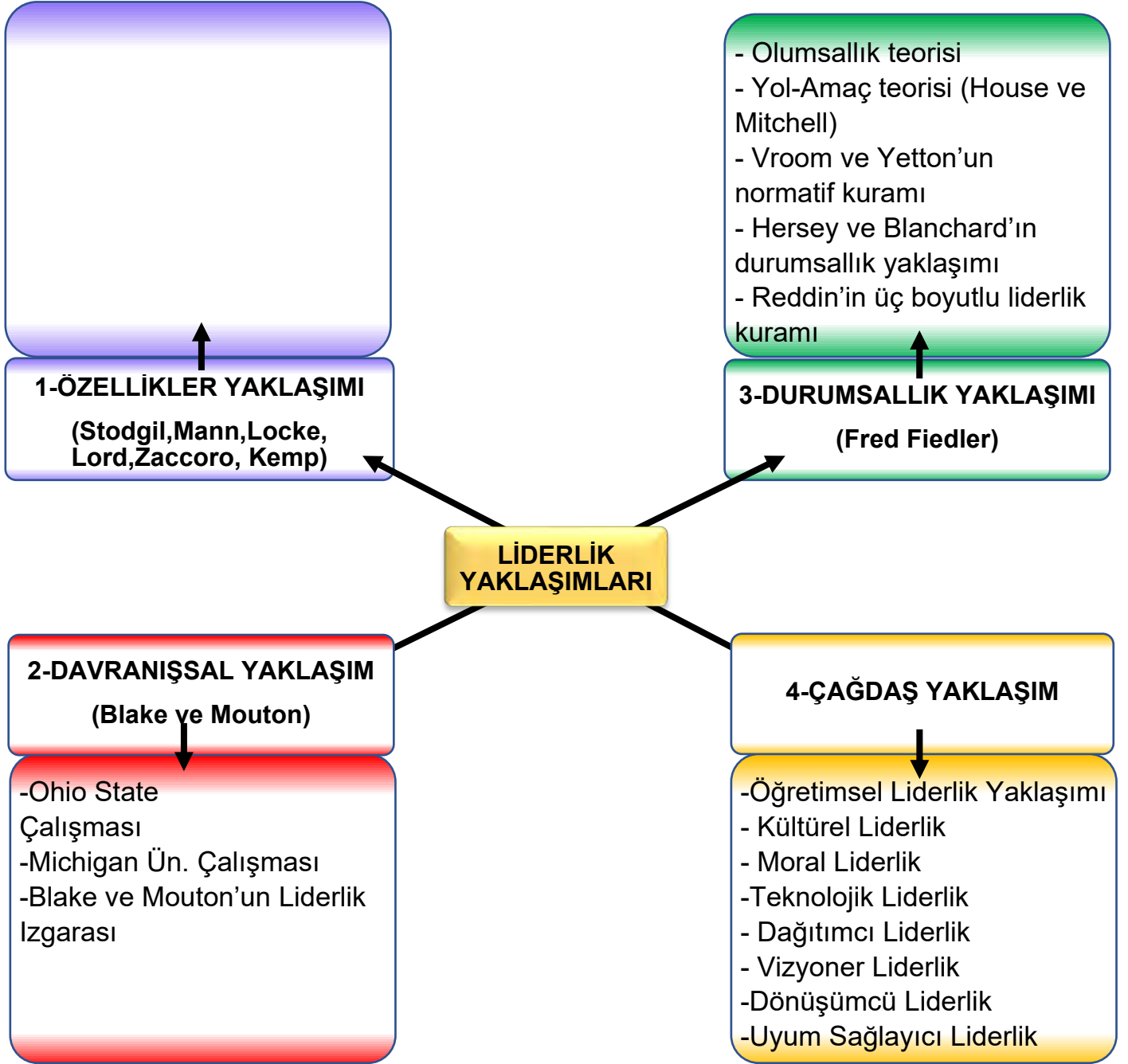
Her grubun kendine özgü bir liderlik rolü vardır. Bu roller grubun etkililiğini tehlikeye atmadan, aynı olmayacak bazı sorumluluklar ve işlevler içerir.

Okulda liderler, okulun performansından sorumludur.

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.

Liderlik yaklaşımları dört bölümde incelenir.

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



### 1- Özellikler Yaklaşımı

“İnsan onu lider yapacak davranışlar ile doğar.”

Aristo Özellikler yaklaşımı, liderlik konusunu inceleyen en eski yaklaşımlardan biridir. 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.”

## Özellikler Yaklaşımı Liderlik Özellikleri

### 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

### Beceri Özellikleri

- Teknik yetenekler
- Kişiler arası yetenekler
- Kavramsal veya bilişsel yetenekler

- ◆ Özellikler teorisi, araştırmacılara göre farklılaşan birçok özelliğin ortaya atılması gibi nedenlerle eleştirilmiştir.
- ◆ Özellikler yaklaşımına yönelik eleştiriler, yirminci yüzyıl sonlarına kadar devam etmiştir.
- ◆ Eleştirilerin odak noktası, liderlik için belirlenen özelliklerin her şart ve durumda geçerli olamayacağıdır. Liderlik, pek çok değişkeni birlikte ele alan karmaşık bir süreçtir.
- ◆ Özellikler yaklaşımına getirilen 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.

## 2- Davranışçı Liderlik Yaklaşımı

1950'li yılların başlarından itibaren ortaya çıkan davranışçı liderlik yaklaşımı konusundaki araştırmalar, yöneticilerin görevleri başında tam olarak neler yaptığını ve nasıl davrandıklarını incelemek için kurgulanmıştır.

Davranışçı liderlik yaklaşımı araştırmacılarına göre liderlik, **görev (iş) ve ilişki (birey)** temelli olmak üzere iki genel davranış kategorisinden oluşmaktadır. Bu yaklaşım, liderin ne yaptığını ve nasıl davrandığına odaklanır.

### Ohio State Çalışmaları

Bu araştırmada izleyicilere liderleriyle ilgili ölçekler uygulanmış, liderlerin belli davranış tiplerini kaç kez ortaya koyduğu belirlenmiştir. "Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği" hazırlanmıştır. Bu ölçeğe göre 1800'e yakın liderlik davranışı, yapıyı kurma (inisiyatif) ve anlayış gösterme şeklinde iki ayrı kategoride değerlendirilmiştir.

Yapıyı Kurma (İnisiyatif)	Anlayış Gösterme
<ul style="list-style-type: none"><li>- Planlama ve örgütlenme</li><li>- Karar verme</li><li>- Koordine etme</li><li>- Problem çözme</li><li>- İletişim sürecini belirleme</li><li>- Yönetme ve talimat verme</li><li>- Baskıcı davranma</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-İş tatminine önem verme</li><li>-Arkadaşça davranma</li><li>-Duygu düşüncelerini anlama</li><li>-Danışarak karar verme</li><li>-Destek olma</li><li>-İletişim kurma</li></ul>

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.

Ohio State çalışmalarından elde edilen sonuçlara göre etkili liderlik davranışı görev ve ilişki yönelimli davranışa yüksek düzeyde önem veren, yüksek performans sağlayan lider davranışı olarak belirlenmiştir.

Liderler, daha çok görev yönelimli liderlik davranışına vurgu yaparken takipçileri ise ilişki yönelimli davranışa önem vermektedir. Hem görev hem de ilişki yönelimli davranışın yüksek düzeyde olduğu bir örgütte uyum, samimiyet, yakın dostluklar, kurallara açıklık gibi özelliklerin görülme olasılığı daha fazladır.

### Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesi'ndeki araştırmacılar, liderin davranışlarının küçük grupların performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışana ve üretime yönelik olmak üzere iki tip liderlik davranışı tanımlamışlardır.

Michigan Üniversitesi araştırmalarının sonucunda da işe dönük ve kişiye 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.

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

### Blake ve Mouton'un Liderlik Izgarası

Izgarada ortaya çıkan **beş liderlik** tarzının özellikleri şöyledir:

**1-Otorite- İtaat:** Bu liderlik tarzı, görev ve iş gerekliliklerine önem verir; insanları işin iyi yapılması için bir araç olarak görmesinin dışında insanlara fazla önem vermez. Burada önemli olan işin yapılmasıdır.

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

**3-Başarısız Yönetim:** Bu liderlik tarzı, hem görev hem de kişiler arası ilişkilerle ilgilenmezler. Bu tarz 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 bırakılmıştır. Bu bakış açısına göre çalışanlar, bir yönüyle lidersizdir denilebilir.

**4-Orta Yol (İlımlı) Yönetim:** Bu liderlik tarzı, uzlaşmacıdır. Göreve de görevi yapan kişilere de aynı derecede önem verirler. Bireyler ve işin gereklilikleri arasında denge sağlarlar. Bu stil 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.



**5- Takım Yönetimi:** Bu liderlik tarzı, 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 kullanılabilecek 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 kulup yönetimini hem de otorite-itaat yönetimi liderlik davranışını kullanan ancak bunları birleştiremeyen liderdir. Bu tarz, merhametli davranan bir koruyucu diktatördür ve işiyle ilgilenmeyen insanlarla ilgilidir. Bu yaklaşım, liderliğin görev ve ilişki boyutlarını içeren geniş bir bakış açısından değerlendirilmesini sağlar.

Izgara yaklaşımı, liderlere nasıl davranmaları gerektiğini söylemez fakat davranışların ana bileşenlerini tarif eder. Bu yaklaşım, liderlere diğerlerinin üzerindeki hareketlerinin bir görev seviyesi ve bir ilişki seviyesi içerdiğini hatırlatır.

### **3- Durumsallık Yaklaşımı**

Durumsallık yaklaşımı liderin hangi durumda nasıl davranış sergilediğine odaklanmaktadır.

**Olumsuzluk teorisi:** durumsallık yaklaşımını kullanarak liderlikle ilgili ilk durumsal teori geliştirilmiştir . Bu teorenin 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.



Olumsuzluk olarak adlandırılır çünkü liderin etkililiğinin, liderin tarzının bağlama ne kadar iyi uyduğuna bağlı olduğunu önermektedir. Liderlerin performansını anlamak için onların yönettiği durumları anlamak önemlidir. Dolayısıyla etkili liderlik, liderin tarzının doğru durumla eşleşmesine bağlıdır.

Olumsuzluk teorisi, durumların üç faktör açısından nitelendirildiğini önerir:

- 1- Lider-takipçi ilişkisi
- 2- Görev yapısı
- 3- Makam gücü

*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 arkadaşça 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*, durumların üçüncü niteliği olup liderin takipçileri ödüllendirme ya da cezalandırma otoritesinin miktarıdır. Bu güç, bireylerin örgütte bulundukları statülerinin bir sonucu olarak elde ettikleri yasal gücü 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.

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. Pek çok araştırmanın bulgularına göre olumsuzluk teorisi, belirli durumlarda belirli tarzların etkili olduğunu varsayar. Görev odaklı bireyler oldukça arzu edilen ya da arzu edilmeyen, yani oldukça düzgün giden ya da kontrol dışı olan her iki durumda da etkili olabilirler.

### **Yol-amaç teorisi (House ve Mitchell)**

Liderlerin belirlenmiş amaçları başarmada takipçileri nasıl motive ettiğiyle ilgilidir. Bu teori, ilk olarak çalışanları neyin motive ettiğine ilişkin araştırmalardan yola çıkmıştır.

Bu teorinin amacı, çalışanların motivasyonuna odaklanarak onların performans ve memnuniyetlerini geliştirmektir. Yol-amaç teorisi, liderin tarzı ile çalışanların ve çalışma alanının özellikleri arasındaki ilişkiyi vurgular.

Yol-amaç teorisinin 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. Çalışanların işlerinden elde ettikleri kazançlar arttıkça liderlik motivasyonu artmaktadır. Ayrıca lider, işin yapım aşamalarını açık ve net belirttiğinde, amaca ulaşmanın önündeki engelleri kaldırdığında, işin kendisini kişisel olarak tatmin edici kıldığında motivasyonu artmaktadır.

Yol-amaç teorisi, liderlerin çalışanların çalıştıkları duruma ve ihtiyaçlarına en iyi uyan belirli davranışları seçerek çalışanların amaçlarına ulaşma yolunda nasıl yardım ettiklerini açıklamak için tasarlanmıştır. Uygun tarzı seçerek liderler, başarı ve memnuniyet için çalışanların beklentilerini artırır. Kavramsal olarak yol-amaç teorisi karmaşıktır. Bu nedenle teoriyi daha küçük bölümlere ayırmak daha kullanışlıdır.

4 liderlik türü görülür.

**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.

**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.

**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.

**Başarı odaklı liderlik**, çalışanları, mümkün olan en yüksek düzeyde performans göstermeye zorlar. Çalışanlardan yüksek standartlarda mükemmellik bekler ve sürekli bir gelişim arzular. Çalışanlardan çok fazla şey beklemenin yanında onların iş başarma kapasitelerine yönelik yüksek derecede güven duyar.

Yol-amaç teorisi, özellikler yaklaşımındaki gibi lideri tek tip bir liderliğe hapsedmez. Liderler, kendi tarzlarını duruma ya da çalışanların motivasyon ihtiyaçlarına uyumlu hâle getirebilmelidirler. Örneğin çalışanlar bir görevde yönlendirici, diğer bir görevde katılımcı liderlik davranışına ihtiyaç duyuyorlarsa lider, kendi tarzını onların ihtiyaç duyduğu şekilde değiştirebilmelidir. Farklı durumlar, farklı türde liderlik davranışlarını gerektirebilir.

### **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

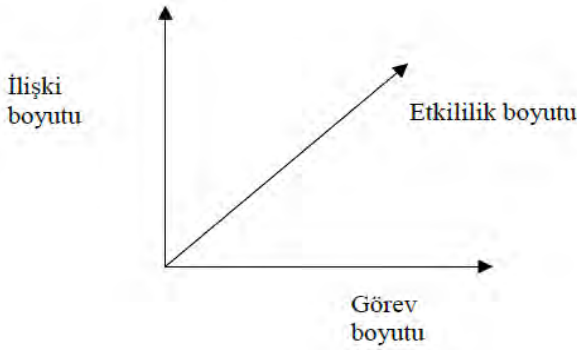
Vroom ve Yetton, otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru beş liderlik biçimi belirlemiştir. Beş alternatif liderlik tarzını öneren normatif bir modeldir. Modelde odak noktası liderin astlarını kararlara katmalarıdır.

### Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı

Bu kuram, 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.

### Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı

Reddin'in Üç boyutlu Liderlik Kuramında görev ve ilişki boyutuna etkililik boyutu eklemiştir.



Etkili liderlik biçimleri



☐ Geliştirici

☐ Yönetici

☐ Bürokrat

☐ İyi niyetli otokrat

Etkisiz liderlik biçimleri



☐ Misyoner

☐ Uzlaştırıcı

☐ Otokrat

☐ İlgisiz

## 4- Çağdaş Lider Yaklaşımları

### Öğretimsel Liderlik

Etkili okul çalışmaları etkili okullarda yöneticilerin liderlik özelliklerine odaklanmıştır.

❑ Öğretim liderliği etkili okul çalışmalarının bir uzantısı olarak görülmektedir. Bilindiği gibi etkili okul çalışmaları öğrenci başarısı üzerinde durur ve öğrenci başarısında okulu önemli bir değişken olarak ele alır.

❑ 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.

❑ Öğretim liderliği, okulun öğrenci başarısızlığını artırmak için müdürün kendisinin bizzat gösterdiği ya da başkaları tarafından gösterilmesini sağladığı davranışlardır.

❑ Öğretim liderliği, okulun eğitsel amaçlarının gerçekleştirilmesi için öğretim kadrosunun gizli gücünü ortaya çıkarabilme ve bunu okul süreçleri içinde sürdürmedir,

### 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 gerçekleştirmeye 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
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



### **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
- Güvenirlilik
- Yeterlik
- Ekip oluşturma ve iş birliği
- İyimserlik
- Ebeveynlerle etkileşim

### **Öğretimsel Liderin Becerileri**

**İletişim becerileri:** Liderlik başarısı için sözlü ve yazılı iletişim becerileri esastır. Bir öğretim lideri, öğrencilerin eğitimi ile ilgili niyetlerini etkili bir şekilde iletebilmelidir. İletişim için tüm kanallar kullanılmalıdır.

**Etkili planlama:** Okul müdürü okul düzeyinde, öğretmen sınıf düzeyinde etkili planlamayı gerçekleştirmelidir. Bir öğretim liderinin gerekli kaynakları araştırma ve sağlama yeteneği, öğrenmeyi geliştirir ve öğretmenlerin işlerinde daha etkili olmalarını sağlar.

**Güvenirlilik:** Etkili bir lider çalıştıkları insanların güvenini kolayca kazanan, sadece iyi günlerde değil zor zamanlarda da çalışanlarla birlikte olan liderdir. Öğretimsel liderin açık, demokratik ve paylaşımcı olması güveni artırır. Öğretimsel liderin dengeli yargısı, öğretmenlerin onlara güvenmesine ve saygı duymasına yol açar. Bu durum okulda öğrenme topluluğunun oluşmasını sağlar.

**Yeterlik:** Okul yöneticileri, eğitim programını yönetirler. Öğretmenler, öğretim yöntemleri, eğitimdeki mevcut eğilimler ve etkili öğretimle ilgili diğer konular ile ilgili bilgiler için öğretim liderlerine güvenirler. Öğretim liderlerinin eğitim öğretimin tüm süreçlerinde yeterli olmaları gerekir. Müdürlerin kurumda örnek teşkil eden ve öğretimde yenilikleri teşvik etmek için önemli öğrenme hedeflerine odaklanan pozitifliğin ve şeffaflığın görünür bir temsili olmaları beklenmektedir.

**Ekip oluşturma ve iş birliği:** Bir okulun başarısından nihai olarak sorumlu olan kişi olarak öğretim lideri, yeni fikirlerin ve öğretim yöntemlerinin yaratılmasını geliştirmek için öğretmenleri ve öğrencileri birleştirmede usta olmalıdır. Öğretimsel lider etkili ve olumlu bir öğrenme ortamı yaratmak için birlikte çalışan güvenilir bir ekip oluşturabilmelidirler.

**İyimserlik:** Öğrenciler ve öğretmenler yöneticilerin tutum ve eğilimlerinden etkilenirler. Okul yöneticileri, durumları ne olursa olsun olumlu bir tutumu sürdürülmelidir. Bir öğretim lideri ne kadar iyimser olursa bu olumlu hava eğitime o kadar olumlu yansıtacak ve genel olarak bir pozitiflik yaratacaktır.

**Ebeveynlerle etkileşim:** Her ebeveyn çocuğunun okulda başarılı ve mutlu olmasını ister. Beklenti genelde bu yöndedir. Öğretim liderlerinin de bu beklentinin farkında olması gerekir. Ayrıca bir ebeveynin çocuklarının başarısındaki rolünün ve okulun başarısı üzerindeki etkisinin önemini kabul etmesi gerekir. Okul yöneticilerinin, aile üyeleri ile eğitim programı ve ders dışı etkinlikler gibi önemli konularda iş birliği yapması 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

### **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.

Bu modelde sosyal bir sistem olarak okulun üç boyutu ele alınmıştır. Bunlar:

- Bireysel
- Kuramsal
- Kültürel boyutlarıdır.

➤ Kültürel liderlik, okulun misyonunu yerine getirebilmesi için okul yöneticisinin kullandığı bir liderlik biçimidir.

➤ 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. Çünkü kültür değişimini sağlayan kurumların başında okullar gelmektedir. Bu yüzden okul yöneticisinin sergilediği kültürel liderlik rolü çok önemlidir

Okul yöneticilerinin çalıştıkları okullarda etkili olabilmeleri açısından sergileyecekleri kültürel liderlik rolleri büyük önem taşımaktadır. Bu roller

(1) 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. Okul yöneticisinin bu rolünün amacı; okulun görevlerini, normlarını ve değerlerini belirleme, yorumlama ve insan ilişkilerinde danışmanlık rolünü oynamadır.

(2) 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.

**(3)Resmî rol:** Okul yöneticisinin kendisine verilen ve yasalarla, yönetmeliklerle belirlenen resmî rolleri vardır. Genel anlamda yasal olarak okul yöneticisi bu görevleri yerine getirmek için görevlendirilmiştir. Bu rolle asıl vurgulanmak istenen nokta, kültürel değerlerin okulda ve çevrede resmîlik kazandırılması ve benimsetilmesine çalışılmasıdır.

Kültürel lider davranışları iki boyutta gösterilmektedir.

1-Var Olan Kültürü Koruma

2- Yeni Bir Kültür Oluşturma

Eğitimin lideri olmak zorunda olan okul yöneticisi, okul kültürünü daha çekici bir hâle getirip eğitimin kalitesini yükseltebiliyor ve bu kültürü kullanıp öğrencilerde istendik davranış değişikliklerini meydana getirebiliyor, onların başarısını arttırabiliyorsa ve okul iş görenlerinin daha fazla doyum almasını sağlayabiliyorsa o okul yöneticisinin etkili bir kültürel lider olduğundan da söz edilebilir.

### **Moral (Etik) Liderlik**

Moral (etik) liderlik, moral gücüne dayanarak astlarını etkilemeye yönelik liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır. 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 de 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. Gerekğinde liderlik sürecine katılırlar, gerekğinde 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 şöyledir:  
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. İnançlar dikkate alınmadığı zaman kişinin yeterlikleri yanlış kullanılabilir.

### 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.

### 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

### Okul yöneticisinin etik lider olarak sahip olması gereken 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 yöneticileri FATİH Projesi, e-Okul, EBA ve MEBBİS gibi uygulamalar ve etkileşimli tahta, tabletler gibi donanımlar ile okul içinde doğal bir teknoloji kültürünün içindedirler.

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. Okulda teknoloji kullanımında bilgi güvenliği, etik kurallara uyma, insani değerleri göz önünde bulundurma ilkeleri doğrultusunda hareket edilmelidir.

*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. 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.

### **Dağıtımcı Liderlik (Gibb)**

Liderliğin bir takım işi olduğunu iş birliği ve iletişim ile ortaya çıktığını savunur. Liderliğin ve işlerin doğru paylaşıldığı sürece örgüt etkinliğinin artacağını ifade eder. Dağıtımcı liderlik liderliği takımlar, gruplar ve örgütsel özellikler ile birlikte ele alır. Bir değişimi gerçekleştirmek için birilerinin başta olması gerektiği varsayımınıza karşı çıkar

Eğitim örgütleri için çalışmaları ortaya koyan bu teoriye göre okullar tek bir kişinin baş edemeyeceği kadar karmaşıktır. (Heller ve Firestone, 1995). 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.

Alanyazın incelendiğinde üç dağıtımcı liderlik modeli karşımıza çıkmaktadır. Bunlar:

- Spillane'in dağıtımcı liderlik modeli,
- Gronn'un dağıtımcı liderlik modeli
- Elmore'un dağıtımcı liderlik modelidir

#### *Spillane'in dağıtımcı liderlik modeli*

Okul yöneticilerinin tek başlarına lider olmamaları gerektiğini ve okulun bütün bir şekilde liderlik faaliyetlerini yerine getirmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

- Artı Lider (Leader-Plus Aspect): Artı Liderlik anlayışında klasik liderlik modelinden uzaklaşmıştır. 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.

#### *Gronn'un dağıtımcı liderlik modeli*

Gronn'a (2008) göre 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.

#### *Elmore'un dağıtımcı liderlik modeli*

Elmore, 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, Dağıtımcı Liderlik Modelinde öğretim sürecine odaklanılması gerektiğini vurgulamıştır

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.

### **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. Vizyon gelecekte olabilecek ya da oluşturulabilecek bir durumun, bugün için düşünce düzeyinde oluşturulmasıdır.

- 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. Vizyoner lider yeni bir gözle geleceğe bakabilen liderdir.

Vizyon geliştirme karmaşık bir süreçtir. Vizyon birdenbire ortaya çıkmaz. Sezgi ve düşünce dünyasının geliştirilmesi, dünyaya farklı bir bakış açısını sağlar. Düşünsel ve sezgisel vizyonun bireysel düzeyden örgütsel düzeye çıkarılması, her iki vizyonun bütünleşmesi ile mümkün olabilir.

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

Vizyoner okul yöneticisi hem sezgi hem de düşünce gücünü kullanarak, vizyonun okulun ortak bir resmi haline gelişmesini sağlayabilir. Bunu için okul yöneticisinin okulu gelecekte nasıl görmek istediğini belirlemesi gerekir.

Vizyoner lider olarak okul yöneticisinin en önemli rolü ortak vizyonun okul kültürüyle kaynaşmasını sağlamaktır. Bazen bir öğretmenin geliştirdiği vizyon da okulun ortak vizyonu olabilir.

### **Dönüşümcü Liderlik**

James MacGregor Burns (1978) dönüşümcü liderlik çalışmalarının başlatıcısıdır. Bass'a göre üç temel liderlik çeşidi vardır;

- Laissez-faire (serbest bırakıcı)
- İşlemci (transactional) [sürdürümcü, etkileşimci]
- Dönüşümcü (transformational) [dönüştürücü]

(1)Laissez-faire (serbest bırakıcı) liderlik, çalışanlarla etkileşimin olmaması olarak ifade edilir. Bu tip 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.

(2)İşlemci liderler,

- Çalışanlarını ödüllendirerek motive ederler,
- Çalışanların işten ne istediklerini bilirler ve bunu onlara sağlarlar,
- Çalışanların anlık ihtiyaçlarını karşılarlar.

İşlemci liderliğin üç boyutu vardır. Bunlar

- Şartlı(koşullu) ödül: Performansa göre
- İstisnalarla (beklentilerle) yönetim (aktif): Liderler astlarını takip eder ve sorun çıktığında müdahale ederler.
- İstisnalarla (beklentilerle) yönetim (pasif): Liderlerin sorunlar ciddi bir hal aldıktan sonra harekete geçmeleridir.

Dönüşümcü liderliği işlemci liderliğin geniş biçimi olarak değerlendirir. Dönüşümcü liderler değişimi destekler ve çok aktiftir.

(3) *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. Dönüşümcü liderler, sadece zorunlu olarak çevresel olaylara tepkide bulunan kişiler değil, aynı zamanda yeni bir çevre oluşturan kişilerdir. Dönüşümcü liderlik dört boyutludur.

(1) 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.

(2) 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.

(3) 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.

(4) 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 liderler, örgütün amaçlarına bağlılık gösterir ve çalışanları bu amaçlar doğrultusunda desteklerler.

Dönüşümcü liderliğin kaynağı kişisel değerler ve inançlardır.

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

Dönüşümcü liderler daha zorlayıcı amaçlar ortaya koyar ve işlemci liderlerden daha yüksek performans sergilerler.

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 ve işlemci liderlik birbirleriyle zıt yaklaşımlar değildir.

Eşit öneme sahip olmamakla beraber birbirlerini tamamlamamaktadırlar. 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 taşımıyorsa ortalama bir lider olmaktadır. En ideali ise hem işlemci hem de dönüşümcü liderlik özelliklerinin bir arada taşıyan liderlerdir.

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

Eğitim ortamları açısından en çok bilinen dönüşümcü liderlik çalışması Leithwood tarafından yapılmıştır. Leithwood, dönüşümcü liderliğin okulları yeniden yapılandırmada önemli rolünün olduğunu öne sürmüşlerdir.

### **Uyum Sağlayıcı Liderlik**

Kesinliğin yerini bilinmezliğin, düzenin yerini düzensizliğin aldığını ifade eden Karmaşıklık Teorisi, doğa sistemlerinin, doğrusal olmayan dinamik davranışlarının modellenebilmesi amacı ile eğitimden yönetim bilimine kadar çeşitli alanlara uygulanabilme özelliğine sahiptir. Evren gibi okullar da karmaşık sosyal yapılardır. Rasyonel bir şekilde yapılandırıldıklarında içten ve dıştan gelen etkilere beklenmedik tepkiler ve beklenmedik gelişmeler gösterebilirler.

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 problemde bahsederiz ve bu durum uyarlanabilir değişimi gerektirir.

<b>Teknik Değişim</b>	<b>Uyarlanabilir Değişim</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Bilinen problemler</li><li>- Bilinen çözümler</li><li>- Grup takip ve uygulamalara odaklanır.</li><li>- Lider, otoriteyi kullanarak tanımlanan amacı gerçekleştirir.</li><li>- Değişim beklenen, ödül ve cezalar kişisel değildir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bilinmeyen ve kaçınılan problemler</li><li>- Bilinmeyen ve kaçınılan çözümler</li><li>- Grup örgütsel öğrenmelere ve sistematik değişimlere odaklanır.</li><li>- Lider insanları gerçek sorunları çözmek için yönlendirir.</li><li>- Değişim değerlerden, kimlikten ve alışkanlıklardan vaz geçmeyi gerektirir.</li></ul>

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.

Karmaşık uyum sağlayıcı liderliği ortaya çıkaran alt boyutlar

- Dinamikler
- Kendiliğinden oluşum
- Kriz yönetimi

*Dinamikler:* Uyum sağlayıcı liderlik becerisinin ilk boyutunu oluşturan gruplar arası 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:* Örgütsel yaşamda meydana gelen çağdaş gelişmeler karmaşık uyum sağlayıcı liderin becerisi sayesinde örgüt içinde uygulanabilir duruma getirilebilir. 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:* Kriz doğal bir olgudur ve birdenbire ortaya çıkarak önceden öngörülemeyen bir durumu anlatır. Bu yüzden 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.

Karmaşık uyum sağlayıcı liderin davranışları (Akt. Özen ve Turan, 2017):

- 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 (Hevesi, 1996),
- Vizyoner görüş (Levey, 1992),
- Ahlaki yapıya sahip olma

## **21. Yüzyıl Liderlik Rollerini Ne tür insanlara dönüştürüyoruz?**

- Ürkek • Öfkeli • Dikkati dağınık • Sıkkin • Hoşgörüsüz • Sabırsız • Dediğim dedik
- Bilgili

Liderliğin bazı kavramlarla ilişkisi şöyledir:

### *Liderlik ve enformasyon*

«Bir problemi çözmek için bir saat vaktim var ise 55 dakikasını problem üzerinde düşünmeye, geri kalan 5 dakikayı da çözüm üzerine düşünmeye harcarım.» Einstein

### *Liderlik ve sabır*

*Sabır;*

- Disiplinli, düşünceli, özverili olmanın bileşimidir.
- Uzun soluklu verimlilik, 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. Odadaki en akıllı kişi sizseniz yanlış yerdesiniz. (Levis & Malmgren, 2021).

Liderler mantıksal, fiziksel, duygusal ve ruhsal durumları arasında denge sağlamalıdır.

### *Liderlik ve öfke*

### *Liderlik ve duygusal farkındalık*

### *Liderlik ve çatışma*

### *Liderlik ve empati*

### *Liderlik ve mizah*

### *Liderlik ve gülümseme*

### *Liderlik ve odaklanma:*

### *Liderlik ve Cinsiyet*

### *Liderlik ve kontrol*

21. yüzyıl becerileri: dört grupta incelenir.

- Dijital Çağ Okuryazarlığı: Temel, bilimsel, ekonomik ve teknolojik okuryazarlık, görsel ve bilgi okuryazarlığı, çok kültürlü okuryazarlık ve küresel farkındalık.
- Yaratıcı Düşünme: Uyum sağlama, karmaşıklıklarla başa çıkma ve öz yönetim, merak, yaratıcılık ve risk alma, üst düzey düşünme ve geçerli akıl yürütme.
- Etkili İletişim: Ekip, iş birliği ve kişiler arası uyum becerileri, kişisel, sosyal ve toplumsal sorumluluk, etkili iletişim.
- Yüksek Verimlilik: Sonuçlara öncelik verme, planlama ve bunlarla başa çıkma, gerçek dünya araçlarını etkili kullanımı, ilgili ve yüksek kaliteli ürünler meydana getirme yeteneği.

21. Yüzyıl Beceri Ortaklığı Üç ana, 17 alt temada gruplandırılmıştır. (

- Öğrenme ve yenilenme becerileri; yaratıcılık, yenilik, eleştirel düşünme, problem çözme, iletişim, iş birliği.
- Bilgi, medya ve teknoloji becerileri; bilgi okuryazarlığı, medya okuryazarlığı ve teknoloji okuryazarlığı.
- Yaşam ve kariyer becerileri; esneklik, adapte olabilirlik, girişkenlik, kendini yönetme, sosyal ve kültürlerarası beceriler, üretkenlik, sorumluluk, liderlik

21. Yüzyıl Becerileri İçin Ortaklık Kuruluşu 2017 yılında yaptığı çalışma ile 21. yy öğrenme çerçevesi, öğrenme çıktıları ve destek sistemleri adıyla aşağıdaki şekli ortaya koymuştur. 21. yüzyıl becerileri çerçevesi

- Temel Konular: İngilizce, Okuma ve Dil Sanatları, Dünya Dilleri, Bilim, Matematik, Ekonomi, Tarih, Coğrafya, Devlet Yönetimi ve Yurttaşlık Bilgisi.
- 21. Yüzyıl Temaları: Çevresel Okuryazarlık, Sağlık Okuryazarlığı, Küresel Farkındalık, Finans, Girişimcilik, Vatandaşlık Bilgisi.
- Öğrenme ve Yenilenme Becerileri: Yaratıcılık ve Yenilenme Becerileri, Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme, İletişim ve İşbirliği Becerileri.
- Bilgi, Medya ve Teknoloji Becerileri: Bilgi ve İletişim Teknolojileri Okuryazarlığı, Bilgi okuryazarlığı ve Medya Okuryazarlığı.
- Yaşam ve Meslek Becerileri: Esneklik ve Uyum, Girişimcilik ve Özyönetim,
  - o Sosyokültürel Beceriler: Üretkenlik ve Hesap verilebilirlik, Liderlik ve Sorumluluk.
  - o Destek Eğitim Sistemleri: Standartlar ve Değerlendirme, Eğitim Programı ve Öğretim, Mesleki gelişim ve öğrenme ortamları.

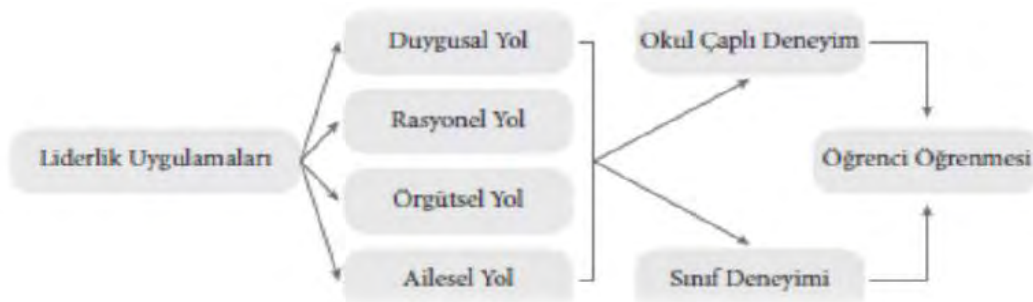
### Okul yöneticilerinin liderlik rolleri

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.

Leithwood, Anderson, Mascall ve Strauss (2010) eğitim liderliğinin bir tür etki stratejisi olduğu ve bu etkinin dolaylı olarak gerçekleştiği varsayımlarına dayanarak “Dört Yol Modeli”ni geliştirmişlerdir. Modele göre, okul liderinin öğrenci başarısı üzerindeki etkisi

- duygusal,
- rasyonel,
- örgütsel ve
- ailesel olmak üzere dört yolla gerçekleşmektedir.





Liderliğin Öğrenci Öğrenmesi Üzerindeki Etkisine İlişkin Dört Yol Kaynak.

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 ve
- Akademik gelişimi izleme olmak üzere yedi ana boyuta ayrılmaktadır.

#### Okul Yönetiminde Liderlik

- ✓ 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.
- ✓ Okul liderinin her şeyden önce kişisel vizyon sahibi olması, sonrasında örgütsel bir vizyon oluşturma hususunda yetenekli olması ve vizyonun örgütsel bağlamda kabul görerek paylaşılmasını sağlaması büyük önem arz etmektedir.
- ✓ Okulda gerçekleştirilen tüm faaliyetler ekip işidir. Bu ekip işinin başarılı şekilde tamamlanabilmesi ekip üyelerinin iş birlikçi becerilere sahip olmalarını gerektirir.
- ✓ Okul liderinin ilk olarak, iş birlikçi çalışma becerisine sahip olması ve bu beceriyi okul süreçlerinde işe koşması büyük önem arz etmektedir. İkinci olarak ise okul liderinin tüm okul ekibini iş birliği içinde çalışmaya özendirmesi, ekip çalışmasının çıktı kalitesi üzerindeki olumlu etkisinin farkında olması ve bu doğrultuda tüm paydaşları etkileyip harekete geçirmesi gerekmektedir.
- ✓ Hesap verebilirlik eğitim bağlamında; eğitim örgütlerinde gerçekleşen eğitim faaliyetlerinin nitelik ve niceliği, ayrıca eğitime ayrılan kaynakların nasıl harcandığı gibi hususlarda açıklama yükümlülüğü olarak tanımlanmaktadır.
- ✓ Okul liderlerinin hesap verebilirliği ise; liderin örgütün başarısı için gereken sorumlulukları üstlenmesi; alınan kararlar, sergilenen davranışlar, okulda gerçekleşen tüm süreç ve uygulamalar hakkında cevap verebilir olması ile ilgilidir.
- ✓ Disiplin ikliminin sağlandığı okullarda örgütsel adalet işlemekte ve bu da tüm öğrencilere eşit şekilde davranılmasını sağlamaktadır.
- ✓ Okul lideri okulda etkili bir öğrenme ortamı oluşturulmasında anahtar rol oynamaktadır.
- ✓ Okul yöneticisinin; öğretmen ve öğrenci ihtiyaçlarını temel alan eğitim programı strateji ve uygulamalarını, program geliştirme uzmanı, diğer danışmanlar ve öğretmenlerden aldığı destekle hayata geçirmesi ve bunu okul toplumuyla paylaşması gerekmektedir.

#### 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.

### Öğretmenlerin Liderlik Roller

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

Sınıfta öğretmen liderliği

- ✓ Öğretmen liderliği, sınıftaki eğitim öğretim etkinliklerini öğrencilerin gelişim düzeylerine göre düzenleyebilme, öğrencileri isteyerek, derse katarak ve paylaşarak öğrenmeye ve kendilerini sürekli geliştirmeye yöneltme becerisidir.
- ✓ Öğretmen liderler öğrencileri ile birlikte öğretim vizyonunu paylaşabilen, bunu öğretimsel gereklerini planlara yansıtarak ve benimseterek gerçekleştiren kişilerdir.
- ✓ Öğretmenin temel rolleri; yöneticilik, rehberlik, öğreticilik, arabuluculuk ve liderliktir.
- ✓ Öğretmenin temel işlevi sınıf yöneticiliğidir.
- ✓ Öğretmenden beklenen formal güçten çok informal gücünü kullanarak sınıfı yönetmesidir. Bunun sağlanması öğretmenin liderlik özellikleri taşımasına bağlıdır.
- ✓ Bir öğretim lideri olarak öğretmen; sınıfın, öğrencilerin, okulun, okuldaki gelişme ve değişmelerin farkındadır.

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



Etkinliklerimdeki **logo-filigran kaldırılarak**, değiştirilerek; sosyal ortamda, internet sitelerinde paylaşılamaz. Ticari amaçla kullanılamaz.

**“Bir faydamız olacaksa duanız yeter.”**

“MEB Uzman Öğretmenlik ve Başöğretmenlik Kitabı”ndan kısaltılmıştır.



Facebook Grubum

# MODUL-11

## SOSYAL DUYGUSAL ÖĞRENME BECERİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

### 1. SOSYAL DUYGUSAL GELİŞİME GİRİŞ

- ❑ Sosyal gelişim, çocukların kendi sosyal dünyalarıyla ilişki kurma biçimini ve hem kendilerinin hem de ebeveynleri, öğretmenleri ve diğer çocuklar gibi diğer bireylerin duygularını anlama ve ifade etme yeteneklerini içerir.
- ❑ Sosyal gelişim, başkalarıyla ilişkiler kurmayı ve bunlara değer vermeyi, kendilikle ilgili duyguları ve zaman içinde çeşitli etkileşimlere sosyal uyum sağlamayı içerir.
- ❑ Duygusal gelişim, çocuğun kendisi, hayatındaki insanlar ve içinde yaşadığı ve oynadığı çevre hakkındaki duygularıdır. Çocuğun duygularının farkında olma, ifade etme, yönetme ve başkalarının duygularını anlama ve bunlara tepki verme becerisini içerir.
- ❑ Sosyal duygusal gelişim, bireyin toplumsal ve duygusal açıdan farkındalıklarını ve ilişkilerini içeren, diğer gelişim alanlarına önemli katkı sağlayan temel bir gelişim alanıdır.
- ❑ Sosyal duygusal gelişim; duyguları anlamak, farkında olmak, başkalarıyla iletişim kurmak ve karar vermek başlıklarını içeren ve bireyin yaşamında var olma sürecinin önemli bir parçasıdır.
- ❑ Güven, merak duyma, iş birliği, empati, dostluk, şefkat ve mizah duyguları, bir çocuğun sosyal-duygusal gelişiminin bir parçasıdır.

Araştırmalar, 2 ila 3 yaşındaki çocukların suçluluk ve pişmanlığa benzeyen duyguları ifade edebildiğini tespit etmiştir. Bununla birlikte, beş yaşındaki çocuklar temel duyguların hissedileceği durumları hayal edebilirken, sosyal duyguların yaşanabileceği durumları tanımlama yeteneği yedi yaşına kadar ortaya çıkmaz.

Çocuklarda sosyal-duygusal gelişimin temelde **beş boyutu** tanımlanmıştır:

- (1) sosyal yeterlilik;
- (2) bağlanma (duygusal gelişimin önemi);
- (3) duygusal yeterlilik;
- (4) kendi kendine algılanan yeterlilik (kişisel yetkinlik);
- (5) mizaç / kişilik.

### 2. DUYGULARIN GELİŞİMİ

İşe yarayan (faydalı) duygulara örnekler:

• Sevinç • İstekli • Coşku • Minnetkâr • Büyülenmiş • Şefkatli • Memnun • Heyecanlı • Samimi • Sakin • Keyifli • Güvenilir • Hoşnut • Huzurlu • Meydan okuyan

İşe yaramayan (olumsuz) duygulara örnekler • Rahatsız olmuş • Şüpheli • Kederli

• Düşmanca • Karamsar • Umutsuz • Sinirli • Öfkeli • Gücenmiş • Hayal kırıklığına uğramış • Endişeli • Korkmuş • Korkak • Değersiz • Korkunç

Sosyal duygusal gelişim; bireyin benlik gelişimi, duygularını tanıması ve anlaması, başarılı sosyal ilişkiler kurması ve sürdürmesi, cinsiyeti, tutumları, değerleri ile kendinden hoşnut olabilmesi ve geleceğe dair planlamalarını yönetebilmesi gibi çok çeşitli alanlardaki sürekli değişimi kapsayan bir gelişim alanıdır.

Çocuğun ilk ilişkilerini kurduğu ve ilk sosyalleşme deneyimlerini yaşadığı aile ortamı pek çok farklı duyguyu da ilk kez deneyimlediği yerdir. Günlük hayatlarının bir parçası olarak çocuklar korku, kaygı, üzüntü, öfke, neşe, mutluluk gibi pek çok duyguyu bir arada yaşar ve bunları çeşitli yollarla ifade ederler.

Erken çocukluk döneminde **sadece 4 temel duygu** olan mutluluk, üzüntü, kızgınlık ve korkunun ötesinde birçok duygu çocuklarda erken dönemde gelişmektedir. Çocuk kendisini diğerlerinden ayrı olarak algılamaya başladığında öz-bilinç duyguları gelişir: Gurur, utanç, suçluluk, imrenme, vb.

Sosyal duygusal gelişim, diğer insanların "deneyimlendiği, hatırlandığı, beklendiği veya ilk elden hayal edildiği şekliyle" düşüncelerine, duygularına veya eylemlerine bağlı olan duyguları kapsar. Örneğin; suçluluk, utanç, kıskançlık, empati ve gururdur.

Okul öncesi dönem boyunca çocuklar duygularını düzenleyecek ve ifade edecek yetenekler kazanmaya başlarlar. Bu dönemde artan sosyal ilişkiler, özellikle de öğretmenler ve akranlarla olanlar, çocuklara hem duyguları üzerinde konuşma hem de duygularının farkında olma ve onları düzenleme için ortam sağlar.

Okul çağına gelindiğinde çocuklar duygusal dünyalarında daha yansıtıcı olur ve duygularını düzenlemek üzere daha stratejik davranışlar sergilerler. Duygular; bilişsel ve davranışsal alanlarda daha etkili biçimde düzenlenebilir ve duygular gerçek hisleri saklamak üzere ertelenebilir. Örneğin, okul öncesi dönemdeki bir çocuk bahçeye çıkmak üzere duyduğu coşkuyu erteleyemezse sınıfta geçirdikleri süre boyunca "Öğretmenim, ne zaman bahçeye çıkacağız?" sorusunu defalarca sorabilirken ilkokul çağındaki bir çocuk sınıftan çıkmak için acil bir ihtiyacı olsa bile teneffüs zili çalana kadar bekleyebilir.

Ergenlikte ise toplumsal gelişim sürecine paralel olarak gençler duygusal deneyimleri üzerine daha fazla kafa yorar ve diğerlerinin duygularına karşı aşırı derecede hassas davranabilirler. Bu doğrultuda; çocuklar ve gençler için önemli sosyalleşme alanlarından biri olarak okul, sosyal duygusal gelişime yöne verecek bir diğer bağlamdır. Genel olarak okul ve daha özel olarak sınıf sosyal bir ortamdır, dolayısıyla çocuk ve gençlerin her türlü duygusu bu ortamda yer bulabilmelidir.

Çocukluktan itibaren duygulara önem verilerek yetişen bir çocuk;

- Sağlıklı başa çıkma stratejileri geliştirir.
- Daha az uyum sorunu yaşar.
- Yetişkinlikte daha az ruh sağlığı sorunu yaşar.
- Sağlıklı arkadaş ilişkileri geliştirir. yüksektir.

- İletişim becerileri ve sosyal becerileri gelişir.
- Akademik başarısı yüksektir.
- Öz kontrolü gelişir.
- Öz güveni yüksektir.

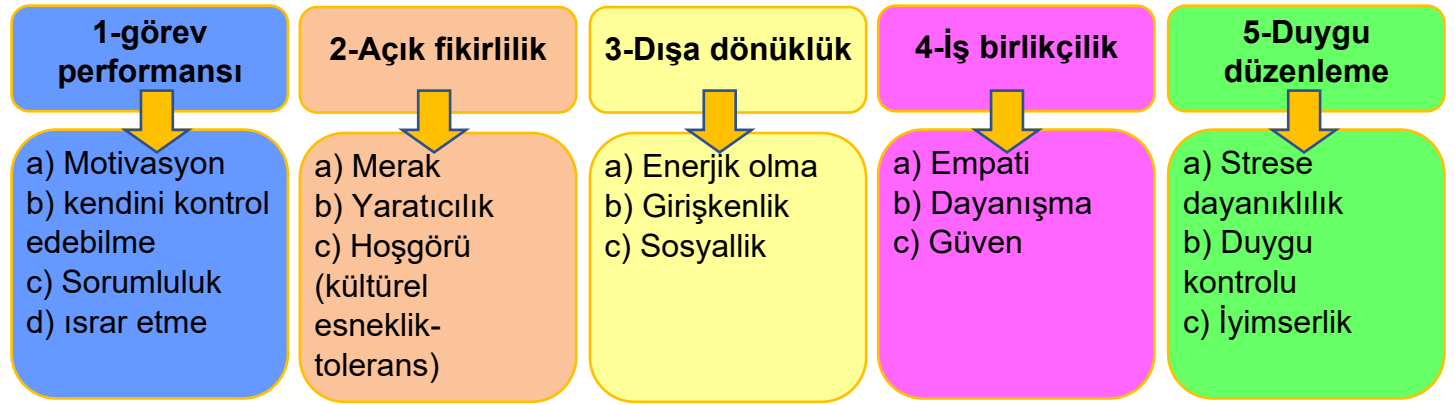
Olumlu (işe yarayan) ya da olumsuz (işe yaramayan) şekilde düşünmeyi kendimiz seçebiliriz. Olumsuz (işe yaramayan) düşünceler kendimizi kötü hissetmemize, olumlu (işe yarayan) düşünceler ise kendimizi rahatlatmış ve mutlu hissetmemize neden olur. Düşünme şeklimizi değiştirmek duygularımız ve davranışlarımız üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Bizler işe yaramayan düşünceleri faydalı olan düşüncelere dönüştürme gücüne sahibiz. Bu da bizim daha iyi hissetmemizi sağlayacaktır.

## SOSYAL DUYGUSAL GELİŞİM BECERİLERİNİ SINIFLAMA

- OECD'nin sınıflaması
- CASEL'in sınıflaması

### OECD'nin sınıflaması

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) çocuk ve gençler için sosyal duygusal becerilerin önemini vurgusunu yaparak eğitim politikalarına dâhil edilmesine yönelik, 5 faktörlü kişilik modelini temel alan sosyal duygusal öğrenme becerisi belirlemiştir.



OECD'nin analizine göre, bunlara sahip bireylerde akademik performans artmaktadır. Ayrıca çocuklar daha mutlu bireylere dönüşmekte ve iyi bir kariyere sahip olma şansı yükselmektedir.

1.İş Üretkenliği/ Görev Performansı: 'Başarı için motivasyon', 'kendi kendini kontrol edebilme', 'sorumluluk' ve 'sebat etme/ısrarcı olma' şeklindeki dört alt beceriden oluşmaktadır.

- Başarı için motivasyon, bireyin kendine yüksek standartlar belirlemesi ve bunlar için sıkı çalışabilmesi anlamına gelmektedir.
- Kendi kendini kontrol etme, odaklanmayı sürdürebilme ve hazzı erteleyebilme gibi davranışları kapsamaktadır.
- Sorumluluk, başkalarına verilen sözleri yerine getirebilmeye işaret ederken
- ısrarcılık ya da sebat etme bir çalışmada sonuna kadar gidebilme

2.Açık fikirli olma: Bu özellik yeni deneyimlere açık olma olarak tanımlanmaktadır. 'Merak', 'yaratıcılık', 'hoşgörü/kültürel esneklik-tolerans' olarak üç alt beceriden oluşmaktadır.

- Merak, yeni fikre ilgi duymak ve öğrenme aşkı,
- yaratıcılık özgün fikirler üretebilmek;
- hoşgörü/kültürel esneklik ise farklı bakış açılarına, değerlere karşı açık olma durumu.



**3.Dışa dönük olma:** ‘Enerjik olma’, ‘girişkenlik’ ve ‘sosyallik’ olarak üç alt beceriye ayrılmaktadır.

→ Enerjik olma, tüm gün boyunca çeşitli işleri sürdürebilmeye işaret etmektedir.

→ Girişkenlik ise liderlik görevini üstlenebilme ve davranışları etkileyebilme anlamına gelmektedir.

**4.İş birliği yapma:** İş birliği becerisinde empati, iş birlikçilik/dayanışma ve güven öne çıkmaktadır.

→ Empati, başkalarının mutluluğunu önemseme,

→ iş birlikçilik/dayanışma insanlarla uyumlu yaşayabilme ve

→güven, diğerlerinin iyi niyete sahip olduğunu varsayma

**5.Duygu düzenleme:** Okulda, iş yerinde ve ailede en çok aranan ve beklenen becerilerin başında gelmektedir. Stres önemli bir sorundur. Bu temel beceri, üç alt beceriye ayrılmaktadır: ‘Strese dayanıklılık (yılmazlık)’, ‘duygu kontrolü’ ve ‘iyimserlik’.

→ Strese dayanıklılık, kaygıyı yönetmek olarak nitelendirilirken

→ iyimserlik ve duygu kontrolü de sağlıklı ilişkiler kurmak, bilişsel beceriler geliştirmekte etkili olmaktadır. Bu başlıklardaki becerilerin, bireyi gelecek yaşama hazırlama, çok kültürlü bakış açısı geliştirme, kişisel ve toplumsal farkındalık kazandırma açısından katkı sağlaması beklenmektedir.

**CASEL’in sınıflaması ( Akademik, Sosyal ve Duygusal Öğrenme için İşbirliği (CASEL)**

1-Öz farkındalık	2-Öz yönetim	3-Sosyal farkındalık	4-İlişki becerileri	5-Sorumlu karar alabilme
Aynı anda hem kitap okuyup hem de arkadaşımı dinleyemiyorum. İkisini aynı anda yaptığımda öfkelendiğimi fark ediyorum.	Hareketli müzik dinlediğimde kendimi çok enerjik hissediyorum. Ama odamı toplayacak kadar enerjik hissetmiyorum. Belki biraz daha müzik dinlersem odamı toplayabilirim.	Deniz’in suratı asık, omuzları düşük. Sanki keyfi yerinde değil gibi.	-Bireylerin birbirlerini dinlemeleri -İş birliği yapmaları -Problemleri etkin dinleme ve çözme – İhtiyaç duyduğunda yardım isteme	-Çeşitli sosyal ortamlarda şefkatli ve yapıcı karar alma -Etik olmayan baskıcı davranışlara karşı direnme

Sosyal-duygusal öğrenme ile ilişkili beş temel beceriyi

1. Öz farkındalık: Kişinin hangi özelliklerinin farkında olduğunun ortaya çıkartılması hedeflenir.

2. Öz yönetim: Duygu, düşünce ve davranışlar bağlamında kişinin kendini tanıması ve kendi duygu, düşünce ve davranışını yönetmesi/düzenlemesidir.

3. Sosyal farkındalık: İnsan ilişkileri özelinde çevreye duyulan farkındalığı ifade eder.

4. İlişki becerileri: Sosyal ilişkilerde iletişim, etkin dinleme, problem çözme becerileri vb.

5. Sorumlu karar alabilme: Karar alırken bireyin kendisini ve çevreyi olumlu etkileyecek ve etik kurallara uyan kararlar almasıdır.

Okullarda sosyal duygusal öğrenmeyi kullanarak olumlu okul iklimi oluşturmak ve okulun akademik başarısına katkı sağlamak için yapılması önerilen çalışmalara örnek başlıklar:

- Sosyal beceri ve empati becerisini geliştirme
- Duyguların ve duygularının farkına varma
- Duyguları yönetme
- Şiddet içeren ve saldırgan davranışları azaltma
- Merak etmeyi geliştirme
- Sorumluluk alma
- Akran eğitimi
- Girişkenlik eğitimi
- Yaşam becerilerini geliştirme.
- Olumlu okul iklimi sağlanması
- Okul içi etkili ve olumlu iletişim
- Etkileşime dayalı bir okul ortamının oluşturulması

### Sosyal Duygusal Gelişim Becerileri:

- 1-duygusal zekâ,
- 2-duygu yönetimi/kontrolü,
- 3-farkındalık,
- 4-empati,
- 5-sosyal ilişkileri düzenleme

Empati geliştirmek, sorumluluk duygusu ile kararlar vermek, olumlu ilişkiler kurmak, doğru ve yanlış davranışları ayırt etmek ve zorlayıcı durumlarla etkin biçimde başa çıkabilmektir

Sağlıklı sosyal-duygusal gelişimin teşvik edilmesi, çocuğu hayata ve okula hazırlar ve gelecekteki gelişimsel ve duygusal sorunların önlenmesine yardımcı olabilir. Sosyal duygusal beceriler kişinin başka bir kişinin düşünce, duygu veya eylemlerini değerlendirmesinde önemlidir. Örneğin, kişi başkaları tarafından olumlu bir şekilde değerlendirildiğini hissettiğinde ve başkalarına göre kendi statüsünde ve sıralamasında eş zamanlı kazanımlar algıladığında mutlu olur, oysa utanç kişinin başkaları tarafından kötü değerlendirildiğini hissetmesinden ve statü ve bulunduğu yerdeki durumuna yönelik kayıpları algılamasından kaynaklanır. Yaygın olarak incelenen diğer sosyal duygusal gelişim öğeleri arasında hayranlık, utanç, suçluluk ve kıskançlık bulunmaktadır.

## **BENLİK SAYGISI VE BİREYSEL FARKLILIKLAR**

### İnsanları birbirinden ayıran bireysel farklar

- Yetenekleri, zekâları, ilgi alanları
- Sosyo-ekonomik düzeyleri
- Zayıf ve güçlü yanları
- Öğrenme biçimleri
- Bakış açıları
- Zihinsel özellikleri
- Bilgi düzeyleri
- Tavrı ve değer yargıları
- Motivasyonları

## **Bireysel farklılıkların nedenleri: (Kalıtım ve çevre)**

• **Kalıtım:** Bireye anne ve babadan genetik yollarla (genotip) geçen özel yetenek ve özelliklerdir. Cinsiyet, göz rengi, zekâ kapasitesi, fiziksel özellikler, bazı kişilik özellikleridir.

• **Çevre:** Döllenmeden itibaren, insanın içinde yaşadığı ve etkilendiği tüm dış uyarıcılara çevre etkeni denir. Çevre doğum öncesi, esnası ve sonrası tüm durumları kapsar. Fiziksel görünüm özellikleri, zekânın kullanım oranı, dil gelişimi, yetiştirme tarzı, eğitim düzeyi, alışkanlıklar, tavırlar ve sosyal davranışlar, bazı kişilik ve karakter özellikleridir.

## **Çocukların Tanınması Gereken Farklı Yönleri:**

(1) Zekâ ve yetenekler, (2) ilgiler, (3) gereksinimler, (4) benlik kavramı, (5) öğrenme stilleri.

**Eğitimde Bireysel Farklılıklar:** Eğitim, bireyler arasındaki farklılıklara duyarlı olabildiği ölçüde başarılı olabilir. Eğitimde benzerliklere odaklanmak ekonomiktir, kolaylıktır, farklılıklara odaklanmak ise zor ve pahalıdır fakat insan doğasının zenginliklerine ancak bu yolla erişilebilir ve toplumda çeşitlilik bu yolla sağlanabilir.

## **Bireysel Farklılıklara Saygı Duyma**

Çocuğun farklılıklarının fark edilip, kabul edilip geliştirilmesi onun ruhsal gelişimini, benlik algısını da önemli ölçüde etkilemektedir. Kendisi ile ilgili olumlu duygulara sahip bir çocuğun yaşamını zenginleştirmesi ve düzenlemesi kuşkusuz daha kolay olacaktır.

## **Bireyin kendisini tanıması**

**Benlik kavramı,** bireyin kendi kişiliğine dair algılayabildiği tarafını; kişinin bilinçli bir biçimde kabiliyetleri, sınırları, gayeleri, değer yargıları, kimliği, fiziksel görünüşü gibi kendi var oluşu olarak nitelendirebildikleri hakkındaki görüşlerinin, tutumlarının ve inançlarının hepsini içermektedir. Yani kişinin kendisini tanıma ve değerlendirme tarzıdır.

**Benlik:** Bireyin genel benlik kavramı ile daha spesifik (sosyal ya da akademik vb.) benlik kavramı farklılaşabilir. Benlik kavramına ilişkin bu düşünceler ergenlikte farklılaşır, soyutlaşır ve daha karmaşık hâle gelir. Bireyin kendisiyle ilgili görüş ve algı biçimi olan benlik, doğumdan itibaren gelişmeye başlar. Burada temel faktör bireyin kendisi ve çevresiyle kurduğu etkileşimdir. Kişiliğin öznel yanı olan benlik, bireyin kendi kişiliğine ait sahip olduğu fikir, kendini değerlendirme şekli, yani kendisini nasıl tanıdığı, nasıl gördüğüdür.

Benlik saygısı ise bireyin kendisini beğenilmeye ve sevmeye değer görmesidir. Kişi kendini objektif olarak değerlendirebilmeli, kendisini olduğundan değersiz ya da en değerli, en mükemmel, en üstün görmeden, olumlu düşüncelerle kendini olduğu gibi kabullenebilmeli, kendini sevmeli, özüne güvenmelidir.

Değerlilik, yeterlilik, yapabiliyor olma duyguları benlik saygısının temel öğeleridir. Yetişkinlikte genellikle olumlu bir benlik algısına ulaşılır ancak gelişimin hızla ilerlediği yıllarda ebeveynler, geniş aile, akranlar ve öğretmenler tarafından çocuğun benliğine dair yerleşen algılar, çocuğa örtük şekilde aktarılır ve çocuklar aldıkları bu örtük mesajlarla da benlik saygılarını örerler.

## Gerçek ve İdeal Benlik

Bireyin kendisiyle ilgili algıları ve başkalarının birey hakkındaki yargıları gerçek benlik kavramını oluştururken sahip olmayı istediği ve amaçladığı özellikler ise ideal benliği oluşturmaktadır. Birey, kendini tutarlı davranıyor olarak algıladığında yeterlilik, güven ve değerli olma duygularını yaşar. Kendisinin tanımladığı normlardan farklı davranan birey ise tehdit, yetersizlik, güvensizlik ve değersizlik duygularını yaşar; başka seçenekleri algılayamadığında ise kendini bu tehdit ve tutarsızlığa karşı korumak için savunma mekanizmalarına başvurur.

Çocuklar ilkokul yıllarında Erikson'un da vurguladığı gibi başarı, girişkenlik gibi ihtiyaçlarını gidermeye çalışırlar. Bu da bizi çocukların benlik saygısının sadece akademik başarı ile oluştuğu yanılgısına götürebilir. Benlik saygısı yalnızca akademik başarı ile ilişkili değildir. Eğitim ve öğretimin temel amaçlarından biri çocuğun yapabildikleri ve geliştirmesi gereken yönleri ile kendini tanıması ve kendini sevmeye değer görmesini sağlamak olmalıdır. Bu nedenle öğretmen etkili geri bildirim, tanımlayıcı övgüler, aynalama gibi yöntemler kullanarak çocuğun yetkinliklerini vurgulamalı, geliştirmesi gereken yönlerine dikkat çekmelidir. Bu yolla çocuk kendini eksiklikleri ile değil yapabildikleri ile tanımlamaya daha yatkın hâle gelir, geliştirmesi gereken yönleri fark eder.

### Düşük Benlik Saygısı Olanlar

- Yüksek düzeyde kaygılı
- Psikosomatik ve depresyon belirtileri gösteren
- Kendine güveni zayıf
- Diğerlerine bağımlı, utangaç
- Araştırmacı olmayan
- Daha az yaratıcı ve daha otoriter kişilerdir

### Yüksek Benlik Saygısı Olanlar

- Kendilerinden daha hoşnutturlar.
- Güçlü yanlarına, yeteneklerine ve olumlu özelliklerine odaklanırlar.
- Kendine güven, iyimserlik, başarıma isteğine sahiptirler.
- Zorluklardan yılmama
- Okullarda akademik başarı,
- İçsel kontrol, yüksek ailevi kabul,
- Olumlu kendini çekici bulma

Benlik saygısı gelişiminde anne babanın sağ olup olmamaları, üvey anne ya da üvey baba ile büyüme, aile yapısı, ailedeki kardeş sayısı, kaçınıcı çocuk olunduğu, ailenin ekonomik durumu, anne babanın eğitim düzeyleri ve meslekleri yanı sıra sosyal, çevresel ve kültürel faktörler ile fiziksel görünüşün de rolleri vardır. Çocuğa aşırı eleştirel yaklaşan ailelerde, cinsel ve fiziksel tacize uğrayan çocuklarda, alkolizm ve madde kullanımı olan veya aşırı koruyucu ya da aşırı hoşgörölü davranılan ailelerde düşük benlik saygısı gelişme olasılığı yüksektir.

### Çocuklarda benlik saygısını geliştirecek öneriler:

- Duygularını doğrulamak, duygu odaklı iletişim kurmak
- Kendini başkasının gözünden görmesine fırsat vermek
- Başarılı olduğu alanlarda kendini denemesi için daha çok fırsat tanımak
- Sorunları onun yerine çözmek
- Gruba ve bireye yeteri kadar ve dengeli şekilde dönüt vermek
- İfade şansı tanımak

## EMPATİ

Empati, bir insanın, kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru anlamaktır.

Empati; **bilişsel empati, duygusal empati ve empatik ilgi** olmak üzere üç şekilde sınıflandırılmaktadır.

→ Bilişsel empati, bir kişinin nasıl düşündüğünü anlayabilme olarak tanımlanabilir.

Örneğin bir arkadaşınızın, kardeşinin kendisine sormadan gardırobundan tişörtünü almasına neden kızdığını anlayabilirsiniz.

→ Duygusal empati ise arkadaşınızın bu durum karşısında nasıl hissettiğini anlamamanızı sağlar.

→ Empatik ilgi bu hissi sadece anlamamanın ötesinde, aynı hisleri deneyimleyebilmenizi ve arkadaşınızın yardım istemesi durumunda elinizden geleni yapmak için hazır olmanızı sağlar.

Empatik iletişimin yedi aşamada gerçekleştiği ifade edilmektedir.

(1) Tanımak: Empati kurulan kişinin içsel durumunu, duygularını ve düşüncelerini tanımak ya da tanımlamak empatiyle olanaklıdır. Tanımanın temelinde diğer kişinin gereksinimlerinin ve içinde bulunduğu durumun algılanması bulunmaktadır.

(2) Sözsüz iletişim unsurlarını gözlemlemek: Diğer kişinin beden duruşuna, yüz ifadelerine, ses tonu ve kullandığı sözcüklere dikkat ederek bu ifadelerle anlam verebilmek gerekmektedir. Empati sözsüz olarak doğrudan ve sıcak bir göz temasının kurulması, öne doğru eğilme, kişiye yaklaşma, açık bir beden duruşu, sözel olmayan tüm ifadelerini yakalayarak uyum sağlamayı gerektirir. Sözsüz unsurların anlaşılması, empati kurulan kişinin gizli ya da örtülü olan duygu ve düşüncelerinin ortaya çıkarılmasını da içermektedir.

(3) Duygulara yaklaşmak: Diğer kişinin duygularının ne olduğunu uygun ve doğru bir şekilde tanımlamak ve duygularını açıklamasına yönelik bir yaklaşımda bulunmak gerekmektedir.

(4) Sezgileri ve tahminleri yansıtmak: Diğer kişiyle iletişim kurulduğu sırada, içinde bulunduğu psikolojik durum ve duygular hakkındaki sezgileri ve tahminleri ileterek doğru olup olmadığını değerlendirmek gerekmektedir.

(5) Psikolojik durumu hayal etmek: Empati kuran kişinin diğer kişinin içinde bulunduğu psikolojik durumu hakkında hayal gücünü kullanarak hissetmesi gerekmektedir.

(6) Rolüne girmek: Empati kuran kişi, diğer kişinin rolüne girerek hissettiklerini ve düşüncelerini o rol içerisinde iken nasıl olabileceği hakkında bir öngöründe bulunması gerekmektedir.

(7) Duygu ve düşünceleri ifade etmek: Empati kuran kişi sözlü ve sözsüz ifadelerle diğer kişide "Anlaşıldım." duygusunu yaratmalıdır.

**ONLAR- BEN -SEN:** Dökmen (1998) bu üç temel empati basamağını kapsayacak şekilde on altı empati basamağı oluşturmuştur.

Onlar Basamağı:

1. Senin sorunun karşısında başkaları ne düşünür? Ne hisseder? Bu basamakta empati kurmaya çalışan kişi, birtakım genellemeler yapar. Sorununu anlatan kişiyi genelde toplumun değer yargıları açısından eleştirir.

### Ben Basamağı:

2. Eleştiri getirme: Dinleyen kişi sorununu anlatan kişiyi kendi görüşleri açısından eleştirir, yargılar.

3. Akıl verme çabası: Karşıdakine akıl verir. Ona ne yapması gerektiğini söyler.

4. Teşhis koyma: Kendisine anlatılan sorun ya da sorununu anlatan kişiye teşhis koyar. “Bu durumun nedeni toplumsal baskılar ya da sen bunu kendine fazla dert ediyorsun.” der.

5. Kişinin aynı sorunu kendisinin de yaşadığını ifade etmesi: Kendisine anlatılan sorunun benzerinin kendisinde de bulunduğunu söyler. “Aynı dert benim de başımda.” der ve kendi derdini anlatmaya başlar.

6. Kişinin kendi duygularını ifade etmesi: Dinlediği sorun karşısında kişi, kendi duygularını sözle ya da davranışla ifade eder. “Üzüldüm.” ya da “Sevindim.” der.

### Sen Basamağı:

7. Desteklemek: Karşısındaki kişinin sözlerini tekrarlamadan, onu anladığını, onu desteklediğini belirtir.

8. Soruna eğilebilmek: Kendisine anlatılan soruna eğilir, sorunu irdeler, soruna ilişkin sorular sorar.

9. Tekrar etme: Kendisine iletilen mesajı (sorunu), gerektiğinde mesaj sahibinin kullandığı bazı sözcüklere de yer vererek özetler.

10. Derin duyguları anlayabilmek: Bu basamakta empati kuran kişi, kendisini empati kurduğu kişinin yerine koyarak onun açıkça ifade ettiği ya da etmediği tüm duygularını, ona eşlik eden düşüncelerini fark eder ve bu durumu ona ifade eder.

## **SOSYAL YAŞAM, İLİŞKİLER VE BECERİLER**

Sosyal duygusal gelişim, belirli bir gelişim alanını temsil eder. Bireylerin duyguları anlama, deneyimleme, ifade etme ve yönetme ve başkalarıyla anlamlı ilişkiler geliştirme kapasitesini kazandıkları aşamalı, bütünleştirici bir süreçtir.

Sosyal beceri, sosyal kuralların ve ilişkilerin yaratıldığı, iletildiği ve sözlü ve sözsüz yollarla değiştirildiği başkalarıyla etkileşimi ve iletişimi kolaylaştıran bir yeterliliktir. Bu becerileri öğrenme sürecine sosyalleşme denir. Bu tür becerilerin eksikliği sosyal beceri eksiliğine neden olabilir.

Kişiler arası beceriler, başkalarıyla etkili bir şekilde etkileşim kurmak için kullanılan eylemlerdir. Kişiler arası beceriler; boyun eğme, sevgiye karşı nefret, yakınlığa karşı saldırganlık ve kontrole karşı özerklik kategorileriyle ilgilidir. Olumlu kişiler arası beceriler arasında, diğerlerinin yanı sıra ikna, aktif dinleme, anlaşma ve yönetebilme yer alır. Sosyal işlevsellik ile ilgili araştırmalara odaklanan akademik bir disiplin olan **sosyal psikoloji**; tutum, düşünce ve davranıştaki toplumsal temelli değişiklikler yoluyla kişiler arası becerilerin nasıl öğrenildiğini inceler.

### Negatif Durumları Gösteren Davranışlar

- Biriyle konuşurken aşağı bakmak
- Özensiz olmak, oturmamak ya da dik durmamak
- Üzgün veya huysuz bir yüz ifadesi sergilemek
- Çok yumuşak ve kısık bir ses kullanarak zor duyulmasını sağlamak
- Sesimin üzgün, huysuz veya ağlayan tonda çıkmasını sağlamak



- Kendim hakkında olumsuz şeyler söylemek ( "Bunu yapamam!")
- Diğer insanlar hakkında olumsuz şeyler söylemek ("Patavatsız!" demek)
- Faaliyetlerim hakkında olumsuz şeyler söylemek ("Bunu yapmaktan nefret ediyorum.")
- Gelecek hakkında olumsuz şeyler söylemek (Örneğin, "Bu konuda hiçbir zaman iyi olamayacağım.").

#### Pozitif Durumları Gösteren Davranışlar

- Biriyle konuşurken göz teması kurmak
- Oturmak ya da dik durmak
- Gülümsemek
- İnsanların beni duyabileceği kadar yüksek sesle net bir konuşma yapmak
- Sesimin mutlu ve kendinden emin olmasını sağlamak
- Kendim ve faaliyetlerim hakkında olumlu şeyler söylemek (Örneğin, "Dans etmeyi seviyorum.")
- Diğer insanlar hakkında olumlu şeyler söylemek (Örneğin, "Öğretmenim güzel.")
- Gelecek hakkında olumlu şeyler söylemek (Örneğin, "Gelecek haftaki seyahatin eğlenceli olacağını düşünüyorum.").

#### Geliştirilmesi gereken sosyal beceriler:

- Paylaşım
- İş birliği
- Dinleme
- Yönergeyi takip etme
- Kişisel alana saygı
- Göz teması kurmak
- Görgü kurallarını kullanma (Teşekkür ederim, vs.)

## **SOSYAL DUYGUSAL GELİŞİM VE OKUL**

Sosyal- duygusal gelişim, çocukların ve ergenlerin sosyal ve duygusal gelişiminin çeşitli boyutlarını gerektirir ve araştırmacılar tarafından insani gelişme ve büyümenin merkezinde olduğu kabul edilmektedir.

Bebeklik ve erken çocukluk dönemindeki sosyal-duygusal gelişimin, yaşam boyunca iyi bir zihinsel sağlık ve esenlik için temel oluşturduğu düşünülmektedir. Öz düzenleme, motivasyon ve kişiler arası beceriler gibi sosyal-duygusal özellikler, okulda ve iş yerindeki başarıda büyük rol oynar.

Sosyal duygusal beceriler, bireyin sağlıklı bir gelişim sağlaması için duygusal zekâ, duygu yönetimi/kontrolü, farkındalık, empati, sosyal ilişkileri düzenlemesi gibi becerileri içermektedir.

Bütün okul yaklaşımını benimsemek önemlidir. Çocukların sosyal duygusal iyi oluşunu sağlama ve sürdürmeye yönelik bütün okul yaklaşımı; okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ve diğer personelin, ebeveynlerin, bakıcıların, öğrencilerin ve daha geniş toplumun okul kültürüne abone olması ve olumlu okul iklimini desteklemek için birlikte çalışması anlamına gelir.

1. Tüm paydaşların katılımı
2. Kararlı liderlik
3. Olumlu ilişkiler
4. Sosyal duygusal öğrenme ve akademik birliktelik gerektirir.

### Sosyal duygusal beceriler öğrenmeyi ve akademik becerileri nasıl etkiliyor?

Sosyal- duygusal becerilerin geliştirilmesinde okul önemli bir role sahiptir. Olumlu ve kaliteli sosyal ve duygusal programların uygulandığı okullardaki genç ergenler (11-13 yaş) daha mutlu, daha iyimser, daha iyi sosyal desteğe sahip ve okullarından, ailelerinden, toplumlarından, arkadaşlarından ve kendilerinden daha memnundurlar.

### Sosyal Duygusal Öğrenmenin İşlevi

- Öğrencilerin sosyal ve duygusal becerilerinde, tutumlarında, ilişkilerinde, akademik performansında ve sınıf ve okul iklimi algılarında iyileşme
- Öğrencilerin kaygısında, davranış problemlerinde ve madde kullanımında azalma
- Öğrencilerin becerilerinde, tutumlarında, toplum yanlısı davranışlarında ve akademik performansında uzun vadeli gelişmeler

Bu tür okul programlarına katılan çocukların bu tür programlara katılmayan çocuklara kıyasla daha nazik, daha iş birlikçi, diğerlerini kapsayıcı, daha az saldırgan ve başkalarına zorbalık yapma olasılığı daha düşüktür. Bu olumlu etkiler yıllarca sürer.

Sosyal duygusal öğrenme, bireylerin duyguların farkına varması, hedef belirleme, empati kurmak, sorumlu kararlar almak için gerekli becerilere sahip olmak ve bunları uygulamayı kapsamaktadır.

## **AKRAN İLETİŞİMİ, AKRAN ÖĞRETİMİ VE AKRAN ZORBALIĞI**

### Erken Çocukluk Döneminde Akran İlişkileri

- Erken çocukluk döneminde akran ilişkilerinden çok aile ilişkilerine odaklanılmaktadır.
- Yapılan araştırmalar erken çocukluk döneminde akran ilişkilerinin şekillenmeye başladığını göstermektedir.
- Boylamsal araştırmalar erken çocuk dönemindeki akran ilişkilerinin orta çocukluk ve ergenlik dönemindeki uyumu etkilediğini göstermektedir.
- Akran ilişkilerinde önemli olan ve erken çocukluk döneminden itibaren gözlemlenebilecek bazı beceriler şunlardır:
  - o Ortak dikkati yönetmek
  - o Duygu düzenleme
  - o Dürtülerin engellenmesi
  - o Taklit etmek
  - o Temel düzeyde sebep sonuç ilişkisi kurmak
  - o Dil yeterliliği

### Orta Çocukluk Döneminde Akran İlişkileri

- Dil becerisi, zihin kuramı, öz kontrol gibi beceriler erken çocukluk dönemine göre gelişmiştir.
- Bu nedenle daha karmaşık arkadaşlık ilişkileri ve grup ilişkileri kurulmaya başlanır.

- Çocuk başarıya karşı küçük görülme (aşağılık) dönemindedir. Arkadaşları onun için bir referans noktasıdır.
- Akranlar başarı ya da başarısızlık duygusuna sebep olabilir. • Akran öğrenmesi için uygun bir dönemdir.

### Ergenlik Döneminde Akran İlişkileri

- Ergen, sosyalleşmesini henüz tamamlamamış bir bireydir. Ergen, çocuk değildir ama henüz olgun ya da yetişkin bir birey de değildir. Bu bakımdan ergen, çocukluk ve olgunluk arasında geçiş yaşamakta olan kişi olarak kabul edilir.
- Ergenlik dönemindeki ergenler bir taraftan kendilerini yetişkin sayarak tutum ve davranışlarını çevrelerindeki büyüklere göre ayarlarken diğer taraftan çocukluklarına devam ederler.

### Sosyalleşme ve Ergenlik:

- ✓ Ergen, bu dönemde hızlı bir sosyalleşme süreci içerisinde.
- ✓ Ergen, toplumda saygınlık kazanmaya ve statü sahibi olmaya gereksinim duyar.
- ✓ Toplumsal uyum, geniş ölçüde bu gereksinimin karşılanmasına bağlıdır. Bu uyum ergenlik dönemindeki deneyimlerle kazanılmaktadır.
- ✓ Sosyalleşme; ergenin duygu, düşünce, tutum, davranış, eylem, amaç ve beklentileri ergenin temel kişilik yapısına, ergenlik dönemine özgü psiko-sosyal özelliklerine, ergenin yaşadığı çevrenin sosyal, kültürel, ekonomik özelliklerine bağlıdır.
- ✓ Sosyalleşme süreci içerisinde olan ergenlerde, her ne kadar geleneksel değerlere bağlı olsalar da modernleşmenin etkisiyle sahip oldukları birtakım kültürel öğelerde değişiklikler gözlenmektedir.
- ✓ Aile, okul, toplumsal gruplar ve kitle iletişim araçları sosyalleşmeyi etkileyen önemli etmenlerdendir.
- ✓ Akran grupları ergenlikten daha önce ortaya çıkmakta fakat ergenlik yılları boyunca anlamı ve yapısı değişmektedir.
- ✓ Ergenlik boyunca bireylerin akranlarıyla birlikte geçirdikleri sürede ve yetişkinlere karşı akranlarının eşliğinde geçirdikleri sürede keskin bir artış vardır.
- ✓ Ergenlik boyunca akran grupları, çocukluk dönemlerine göre yetişkin denetimi olmaksızın daha çok işlevde bulunurlar.
- ✓ Ergenlik boyunca artan bir biçimde etkileşimde bulunan akranlar, karşı cinsiyetten arkadaşlardır.
- ✓ Ergenlik daha büyük akran topluluklarının ya da geniş arkadaş gruplarının ortaya çıkışıyla belirlenir.
- ✓ Genel olarak modern toplumda bütün bireylerin aynı norm dizilerini(evrensel normlar) öğrenmeleri beklenmektedir.
- ✓ Aile daha az önemli bir siyasi ve ekonomik bir güç hâline geldikçe, evrensel normlar ön plana çıkmıştır. Bu, ergenlerin yetişkinliğe hazırlanma şekillerinde bir değişiklik getirmiştir. Ekran mı, Akran mı?

### Ergenlik Dönemi Sonrası Akran İlişkileri

- Yetişkinlik Dönemi: Yakınlığa karşı yalıtılmışlık
- Yaşlılık Dönemi

## Akran Öğretimi

- Bir başka bir öğrenciye, birincisinin uzman ve ikincisinin acemi olduğu bir konuda bilgi vermesidir.
- Belirli becerileri edinmiş olan bir öğrencinin, sınıf arkadaşlarına bilgi ve beceri edinmeleri konusunda yardım ettiği bir stratejidir.
- Aynı ya da farklı yaş grubundaki öğrenciler arasında olabilir.
- Akademik performans düzeyi yüksek olan öğrenci öğretici, akademik performans düzeyi düşük olan öğrenci öğrenen olarak görev almaktadır.

## Akran Öğretiminin Başlıca Faydaları

- Öğrenciler için bireyselleştirilmiş öğrenme sağlar.
- Öğrenciler arasında doğrudan etkileşim, aktif öğrenme sağlar.
- Akran öğreticiler için kendi öğrenmelerini pekiştirme fırsatı verir.
- Akranla iletişim kurmak rahat ve açık hissetmeye olanak sağlar.
- Akran öğretimi mali açıdan verimli bir alternatiftir.
- Öğretmenlerin bir sonraki derse odaklanmak için daha fazla zamanları olur.

## Akran Öğretime İlişkin 10 İpucu

1. Eğitimcilerinizin eğitilmiş olduğundan emin olun.
2. Bir ödül sistemi kullanın.
3. Gizliliği, olumlu pekiştirmeyi ve yeterli yanıt süresini vurgulayın
4. Öğrenme alıştırmalarını ve buna uygun aracı seçin.
5. Grup stratejilerini kullanın
6. Rol oynama ve modellemeyi kullanın.
7. Aktif öğrenmenin önemini vurgulayın.
8. Öğretim iskelesini öğretin.
9. Yönergeli ve yönergesiz öğretimi açıklayın.
10. Nasıl geri bildirimde bulunacağınızı açıklayın.

## Akran İlişkileri ile İlgili Değişkenler

<b>a. Kişisel Faktörler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Beceri ve güçler</li><li>• Duygu ve iyi oluş</li><li>• Kimlik</li><li>• Davranış ve sağlık</li></ul>	<b>b. Çevresel Faktörler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aile</li><li>• Akran grubu</li><li>• Okul</li><li>• İnternet ve teknoloji</li><li>• Sosyal hayat</li></ul>	<b>c. Beceri ve Güçler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Duygu regülasyonu</li><li>• Sosyal biliş</li><li>• Sosyal beceriler</li><li>• Duygusal zekâ</li></ul>	<b>d. Duygu ve İyi Oluş</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Genel iyi oluş</li><li>• Duygu durumu</li></ul> <b>e. Davranış ve Sağlık</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Genel klinik spektrum</li><li>• İlişkisel klinik spektrum</li><li>• Klinik olmayan rahatsızlıklar</li></ul>	<b>F. Kimlik</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mizaç</li><li>• İlişkisel yönelim</li><li>• Algılanan beceriler</li><li>• Çok boyutlu öz benlik</li></ul>
--	---	--	--	--

## Referans Grupları

Birçok ergen, arkadaşlarından geniş arkadaş grubunun değerlerine ve amaçlarına uygun biçimde davranmak konusunda baskı hissetmektedir. Fakat baskının özel doğası bir arkadaş grubundan diğerine değişmektedir.

### Ergenlikte Akran Baskısı

- Ergenlikte akran gruplarının ve ilişkilerinin olumlu olarak birçok işlevi olmasına rağmen ergen üzerindeki olumsuz etkileri de azımsanmayacak şekilde kendisini gösterebilmektedir.
- Ergenlik dönemi ile birlikte bireyler daha önceki hayatlarından öğrendikleri normlardan, kurallardan uzaklaşabilmekte ve hatta terk edilebilmektedirler.
- Akran baskısı genellikle gruba ve grup normlarına bağlılığı temel almaktadır.
- Berndt ve Ladd (1989) akran baskısının ödül ve ceza sistemi üzerinden işlediğini belirtmektedir.
- Grup normlarına uyan bireyler ödüllendirilirken uymayan bireyler çeşitli şekillerde cezalandırılmaktadırlar.
- Buradaki cezalandırma gruptan dışlamak olarak görülürken ödüllendirme ise grupta kabul görme ve söz sahibi olma şeklinde görülebilmektedir.
- Bazen akran gruplarının etkileri okul yaşantısı için belirleyici bir faktör olabilmektedir.
- Gençler çoğu zaman akran grubunun içinde bir kimlik ve statü kazanabilmek için akran grubuna boyun eğdiğinde akran baskısına direnç göstermesi zor olabilir.
- Bu durumda okullarda gençler öğretmen otoritesine başkaldırmak, grup kurallarına uymak, okulu asmak gibi davranışlarda bulunabilir.
- Çünkü akranlarından farklı olmak onlar için bir dışlanma ve utanç kaynağıdır.

### Akran Baskısının Olumsuz Çıktıları

- Riskli davranışlar olarak nitelenebilecek alkol, sigara, uyuşturucu, intihar, okul terki, çeteleşme, zorbalık ve daha birçok olumsuz davranışların bazı ergenler tarafından benimsendiği görülmektedir.
- Bu davranışları bir şekilde benimsemiş ve yaşam biçimine yerleştirmiş ergenler, bunları çevrelerindeki diğer akran gruplarına da bulaştırmakta ve bulaştırıcılık esnasında direnç gösteren akranlarına ise baskı ve zorbaca davranışlar uygulayabilmektedir.
- Kıran-Esen'e (2003) göre, ergenlerde akran baskısı arttıkça risk alma davranışlarda artış gösterdiği gözlemlenmektedir.

#### Akran Zorbalığı

- İstenmeyen olumsuz davranışlar
- Tekrarlanabilir.
- Tekrarlanma potansiyeli olabilir.
- Güç dengesizliği
- İstenerek yapılması
- Zarar verme amacı taşıması

#### Akran Zorbalığının Türleri

- Fiziksel
- Sözel
- Sosyal (İlişkisel)
- Siber
- Psikolojik

#### Zorbalık Nerelerde Görülür?

- Okul (%43)
- Sınıf (%42)
- Kantin (%27)
- Okul bahçesi (%22)
- Dijital araçlar aracılığıyla (%15)
- Okul tuvaleti veya soyunma odası (%12)
- Okul otobüsü (%8)

#### Zorbalığın Psikolojik Etkileri

- Depresyon
- Anksiyete
- Davranış problemleri
- İntihar girişiminde bulunma riski
- Düşük yaşam doyumu

#### Zorbalığın Fiziksel Etkileri

- Baş ağrısı
- Karın ağrısı
- Uyku problemleri

### Zorbalığında 30 Gün Etkisi:

- Yalnızlık hissi,
- Uyuyamama,
- İntihara kalkışma düşüncesi
- Tütün kullanımı, alkol kullanımı
- cinsel birliktelikte düşme

### Eğitime İlişkin Etkiler

- Düşük okul aidiyeti
- Yüksek devamsızlık oranları
- Okula gelmekte isteksizlik
- Düşük akademik başarı

Akran Zorbalığının Bitmeyeceğine Dair İnanç: Akran zorbalığına uğramış olan çocukların %41'i zorbalığın tekrar yaşanacağını düşünmektedir.

### Akran Zorbalığına Yönelik Çözüm Önerileri

1-Zorbalığa Maruz Kalan Kişilere Göre Öneriler:

a) Öğretmenlerin Yapabilecekleri

- Dinlemek
- Müdahale ettikten sonra zorbalığın bitip bitmediğini kontrol etme
- Başa çıkmaya yönelik tavsiyeler verme

b) Öğretmenlerin Yapmaması Gerekenler

- Problemlerini kendi başlarına çözmeleri gerektiğini söylemeleri
- Farklı davranışları zorbalığın olmayacağını söylemesi
- Zorbalığı görmezden gelmesi gerektiğini söylemesi

c) Arkadaşların Yapabilecekleri

- Zaman geçirmek
- Konuşmak
- Ortamdan uzaklaşmasına yardım etmek
- Aramak
- Tavsiye vermek
- Dinlemek
- Paylaşması konusunda cesaretlendirmek

### Çözüm Önerileri:

- Çocukların haklarını korumak ve okulda şiddet ve zorbalığı önlemek ve müdahale etmek amacıyla politikaların ve mevzuatın yürürlükte olmasını sağlamak
- Öğretmenlerin konu ile ilgili eğitilmesi ve desteklenmesi
- Öğrencilerin konu ile ilgili farkındalıklarının artırılması
- Yalnızca öğretmenlerin değil, okulun ve toplumun diğer bileşenlerinin de çözüme dâhil edilmesi
- Çocuğun üstün yararı temel alınarak oluşturulmuş etkili bir şikâyet ve geri bildirim mekanizmasının olması
- Akran zorbalığına ilişkin güvenilir ve ayrıntılı verilerin olması, kanıt temelli müdahale programları
- Kanıt temelli önceleme programlarının okullardaki zorbalığı %25'e kadar düşürdüğünü tespit edilmiştir.
- Çözüm sürecinde çocuk katılımının önemi

## **SOSYAL DUYGUSAL GELİŞİM VE OKULDAKİ SORUN DAVRANIŞLARIN İLİŞKİSİ**

Çocuk ve ergenlerdeki problemleri davranışlar, içselleştirme ve dışsallaştırma problemleri olarak ayrılabilir.



1-Dışsallaştırma davranışları, olumsuz duyguların öfke, saldırganlık şeklinde direkt olarak ötekilere yöneltilmesi olarak tanımlanabilir. Kişilerin self regülasyon becerisinin yeterince gelişmemiş olması ile ilişkilendirilir.

2- İçselleştirme davranışlarında da bunun tersine olumsuz duygular direkt olarak kişinin kendisine yönelir ve endişe, geri çekilme, korku, kaygı ile ilişkilidir.

Sosyal ve duygusal beceriler, öğrencilerin madde kullanımı, şiddete eğilimli davranış gösterme, okul terki gibi riskli durumlarla karşılaştıklarında koruyucu bir işlev görmektedir.

Bu becerilere yeterli ölçüde sahip olan öğrencilerin, söz konusu durumun kendisi ve arkadaşları için oluşturduğu riski daha iyi değerlendirebilmeleri, riskli durumlardan kaçınmaları ve bu tür risklerin tekrar oluşmasını engellemek için gerekli önlemleri almaları beklenmektedir.

Araştırmalar, güçlü sosyal ve duygusal becerilere sahip gençlerin daha yüksek akademik performans ve daha iyi kariyer fırsatlarına sahip olma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak, şiddet veya suç işleme eğilimleri daha düşük, mutlu olma olasılıkları daha yüksek ve genellikle toplumda aktif üyeler olmaya daha istekli olmaktadır.

Sosyal ve duygusal beceriler açısından düşük seviyede olan öğrencilerin antisosyal davranışlarda bulunma, öğrenme güçlüğü yaşama ve okulu bırakma olasılıkları daha yüksektir.

## **SOSYAL DUYGUSAL GELİŞİM VE ÖĞRETMEN**

Sosyal duygusal öğrenme ile ilişkili beceriler öğretmenlere sunulan mesleki gelişim fırsatları arasında yer almalıdır. Öğretim programı ve öğrenme ortamı sosyal duygusal öğrenmeyi desteklediği takdirde öğretmenlerin doğrudan ve dolaylı şekilde sosyal duygusal becerilerin öğretimine odaklanabilmesi mümkün olacaktır. Öğretmenler ayrıca model olma ve duygu koçluğu yoluyla da çocuklarda sosyal duygusal becerilerin öğrenilmesine destek olabilecektir.

### **o Öğretmenin doğrudan etkisi**

- Müfredat ve etkinlik odaklı sosyal ve duygusal beceri öğretimi
- Sınıf içi etkileşimler

### **o Öğretmenin dolaylı etkisi**

- Doğal öğretim
- Model olma
- Duygu koçluğu

### **Öğrenme Ortamı ve Öğretim Programı**

- Sosyal duygusal öğrenme ile ilişkili kazanımlar
- Sosyal duygusal öğretim stratejilerinin kullanımı
- Öğrenme ortamının etkileşime ve çocuğun özerkliğine izin verecek şekilde

### **düzenlenmesi**

- Sınıf yönetiminde piramit model yaklaşımı
- Sosyal duygusal becerilere model olma

## Piramit Modeli

Küçük çocukların sosyal ve duygusal gelişimini desteklemeyi ve problem davranışlarını önlemeyi amaçlayan bilimsel dayanaklı bir modeldir. Piramit Modeli, modelde yer alan bilimsel dayanaklı uygulamaların üç aşamalı (dört farklı düzey) bir şekilde sunulmasını öngören kavramsal bir çerçeve sunmaktadır.

1-evrensel destek aşaması,

2-önleme aşaması

3-müdahale aşaması

Sosyal-duygusal gelişimin desteklenmesinde Piramit Modeli, gelişimin desteklenmesi ile buna bağlı becerilerin edinilmesi ve geliştirilmesinde güven temelli ilişkiler oldukça önemlidir. Güven temelli ilişkiler, çocukların çevrelerindeki kişilerin davranışlarını anlamalarına, nasıl tepki vereceklerini öğrenmelerine ve kendi davranışlarının çevreyi nasıl etkilediğini anlamalarına fırsat vermektedir.

Piramit Modelinde yer alan önleyici stratejiler, problem davranışların ortaya çıkma olasılıklarıyla ilgili üç varsayıma dayanmaktadır. Buna göre;

- Çocukların gelişimsel özelliklerine uygun materyal ve etkinlik belirlenmediğinde,
- Çocuklar eğitim ortamı ve etkinliklerde ne yapacaklarını bilmediklerinde ve öğretmenin davranış beklentilerini anlamadıklarında,
- Gelişimsel açıdan uygun ve etkili iletişim becerilerine sahip olmadıklarında daha sık davranış problemleri sergiledikleri düşünülmektedir.

Evrensel destek aşaması güven temelli ilişkiler dışında çocukları öğrenmeye teşvik eden yüksek kaliteli ortamları geliştirmeyi, sınıf kurallarını ve davranış beklentilerini öğretmeyi, etkinlikler ve ortamlar arası geçişleri yapılandırmayı, gün içerisinde gerçekleştirilecek etkinlik türleri (örn., öğretmen ve çocuk merkezli) arasında denge kurmayı, günlük etkinlik ve rutinleri belirlemeyi ve öğretmeyi destekleyen stratejileri içermektedir.

Öğretmenler sınıflarındaki çocuklarla olumlu ilişkiler kurmak için jest, seçenek sunma, beklentisinin ne olduğunu açık bir şekilde belirtme , olumlu davranışları pekiştirme ve teşvik etme gibi çeşitli stratejiler kullanmaktadır. Bu bağlamda öğretmenlerin sınıflarındaki çocukları gülümseyerek selamlaması, aynı boy hizasında göz teması kurarak konuşması ve güven temelli iletişimi destekleyici dokunuşlarda bulunması, çocuklara önemli ve değerli olduklarını hissettirmek için kullanılabilecek basit stratejilerdendir.

Piramidin ikincil önleme aşaması, Piramit Modelinin evrensel aşamasında sağlanan destekleyici olumlu ilişkilere ve yüksek kaliteli çevresel desteğe rağmen, sosyal-duygusal becerilerin geliştirilmesi bağlamında sorun yaşayan ve problem davranış göstermeye devam eden çocuklara küçük gruplar hâlinde sunulması hedeflenen sosyal-duygusal desteği içermektedir.

Öğrenme Piramidinin üçüncül müdahale aşaması, problem davranışların ortaya çıkmasını azaltmaya yönelik önleyici stratejilerin birlikte kullanımı ile problem davranışların ortadan kaldırılması (iyileştirici) için bireyselleştirilmiş yoğun müdahaleleri gerektirmektedir.

## Okulda Sosyal Duygusal Öğrenmeyi Destekleyen Yaklaşımlar;

Okulda sosyal duygusal öğrenmeyi destekleyen üç yaklaşım vardır:

1- Bütün Okul Yaklaşımı, 2- Duygu Koçluğu Modeli, 3- Hayata Dair Mükemmel Beceriler Programı.

• **Bütün Okul Yaklaşımı:** Çocukların sosyal duygusal iyi oluşluğunu sağlama ve sürdürmeye yönelik bütün okul yaklaşımı; okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ve diğer personelin, ebeveynlerin, bakıcıların, öğrencilerin ve daha geniş toplumun okul kültürüne abone olması

ve olumlu okul iklimini desteklemek için birlikte çalışması anlamına gelir.

• **Duygu Koçluğu:** Duyguları dikkate almak ve davranışların arkasındaki motivasyonu, ihtiyacı anlamak için bir çerçeve sunar. Öğretmenin kendi duygularını dikkate alması ve bu sayede çocuğunu anlaması için bir araçtır. Çocukların davranış sorunlarını azaltma ve önlemede etkili bir yöntemdir. Çocuklara duyguları, duyguların nedenlerini ve sonuçlarını öğretmede ve empatiyi geliştirmede etkilidir. Çocuklara duruma uygun duygusal tepkileri öğretme ve kendi duygularını ifade etme becerisini kazandırmakta yol gösterecek bir ifade biçimidir.

Duygu Koçu Öğretmen Ne Yapabilir? Siegel'in modeli 4 basamaktan oluşmaktadır:

1. Şimdi (Present): Çocukla orada ve o onda kalmak
2. Tutum (Attitude): Dikkati karşı tarafın iç deneyimine/tutum ve davranışa odaklayabilmek
3. Yansıtma/Aynalama (Resonance): Çocuğu aynalama-empatinin temeli
4. Güven (Trust): Çocuğun bize güven duyması

## **SOSYAL DUYGUSAL GELİŞİM VE AKADEMİK BAŞARI**

Bir öğrencinin başarılı olabilmesi için okul kurallarına uyum göstermesi, kendisinden beklenenleri anlayabilmesi, akranları ile etkileşim kurabilmesi ve gerektiğinde iş birliği yapabilmesi, karşılaştığı güçlükleri aşabilmesi için dirençli olması (yılmazlık göstermesi) ve okulda başarılı bir öğrenci olmak için yapılması gerekenler üzerinden değerlendirilebilir. Sosyal-duygusal gelişim bilişsel gelişimi destekler:

Yaşam boyu beceri gelişimi: OECD anketlerine bakıldığında da Uluslararası Erken Öğrenme ve Çocuk İyi Oluşu Çalışması, Sosyal ve Duygusal Beceriler Üzerine Çalışma (SSES), Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı (PISA) ve SSES, Yetişkin Yeterliliklerinin Uluslararası Değerlendirmesi (PIAAC) sosyal duygusal gelişim ölçümlerine yer vermişlerdir. Bu anketlerin sonuçlarının uzun vadeli göstergeleri de önemlidir.

Özellikle, genel iyi oluş hâli, yaşam memnuniyeti, fiziksel ve zihinsel sağlık, eğitimsel başarı ve kazanım, istihdam, gelir, sosyo-ekonomik durum, vatandaşlık başlıkları dikkate değer olmaktadır.

Öz düzenleme, motivasyon ve kişiler arası beceriler gibi sosyal-duygusal özellikler, okulda ve iş yerinde başarıda büyük rol oynar.

## Sosyal duygusal beceriler öğrenmeyi ve akademik becerileri nasıl etkiliyor?

- Öğrenmeye engel olabilecek davranışları azaltır.
- Öğrenci-öğretmen-eğitimci ilişkisini güçlendirir.
- Yürütücü işlevleri destekler.
- Yaşayarak öğrenmeyi destekler.
- Konuların daha iyi anlaşılmasını destekler.

Bireyin etkin bir şekilde öğrenerek elde ettiği kazanımları hayatında kullanabilmesi için sosyal ve duygusal becerilerle desteklenmesi önemlidir. Bu beceriler, öğrencilerin öğrenme süreçleri ile birlikte dolaylı olarak akademik başarıları ve okulda kurdukları sosyal etkileşimleri üzerinde etki sahibidir.

Araştırmacılar sosyal ve duygusal becerilerin öğrenme-öğretme sürecini doğrudan etkilediğini belirtmektedir.

Araştırmalar, çevresi ile iletişim kuramayan, duygularını ifade etmekte zorlanan, empati yeteneği ve karar alma mekanizması yetersiz olan çocukların bilişsel yönden gelişmeleri ve bulundukları ortama uyum sağlamalarının güç olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, sosyal ve duygusal açıdan yetersiz gelişim gösteren öğrencilerin bu becerilerinde eksiklikler telafi edilmediğinde akademik başarılarının düşebileceği, iyilik hâllerinin olumsuz etkilenebileceği ve sınıfa da yeterince uyum sağlayamayacakları vurgulanmaktadır.

Ayrıca sosyal ve duygusal becerilerin yetersizliği durumunda öğrenmelerin kalıcı olması da güçleşmektedir. Bu doğrultuda, sosyal ve duygusal becerilerin eğitimdeki rolünün önemli olduğu açıktır.

## **SOSYAL DUYGUSAL GELİŞİM VE AİLENİN ROLÜ**

Aile, çocuğun gelişiminde en temel bileşendir. Çocuklar ilk beş yıllarında dört ana gelişim alanında hızla büyür ve gelişirler. Bu alanlar motor (fiziksel), iletişim ve dil, bilişsel, sosyal ve duygusaldır.

Sosyal ve duygusal gelişim, çocukların kim olduklarını, ne hissettiklerini ve başkalarıyla etkileşime girerken ne beklmeleri gerektiğini nasıl anlamaya başladıkları anlamına gelir. Olumlu sosyal ve duygusal gelişim önemlidir. Bu gelişim, çocuğun kendine güvenini, empatisini, anlamlı ve kalıcı arkadaşlıklar ve ortaklıklar geliştirme yeteneğini ve etrafındakiler için önem ve değer duygusunu etkiler. Çocukların sosyal ve duygusal gelişimi, diğer tüm gelişim alanlarını da etkiler.

Aile üyeleri, öğretmenler ve diğer yetişkinlerle olan tutarlı deneyimler, çocukların ilişkileri öğrenmesine ve öngörülebilir etkileşimlerde duyguları keşfetmesine yardımcı olur. Ailedeki bireylerin birbirleriyle ilişkisi bu becerilerin kazandırılmasında model olmaktadır.

İlk olarak, çocuklar duygu düzenlemeyi gözlem yoluyla öğrenirler.

İkincisi, duyguların sosyalleşmesiyle ilgili özel ebeveynlik uygulamaları ve davranışları duygu düzenlemeyi etkiler.

Üçüncüsü, duygu düzenleme bağlanma ilişkisinin kalitesi, ebeveynlik stilleri, aile ifadesi ve evlilik ilişkisinin duygusal kalitesinde yansıtıldığı gibi, ailenin duygusal ikliminden etkilenir.



Etkinliklerimdeki **logo-filigran kaldırılarak**, değiştirilerek; sosyal ortamda, internet sitelerinde paylaşılamaz. Ticari amaçla kullanılamaz.

**“Bir faydamız olacaksa duanız yeter.”**

“MEB Uzman Öğretmenlik ve Başöğretmenlik Kitabı”ndan kısaltılmıştır.



Facebook Grubum

## MODUL-12 BİLİŞSEL DÜŞÜNME BECERİLERİ

### 1. YARATICILIK NEDİR?

Bir ürün yeni ve uygun olduğunda bu ürünü yaratıcı kabul ederiz.

Yeni ürün birilerinin işine yaramalı, bir ihtiyacı karşılamalı, kullanım değeri ortaya koymalı ya da yeni fikirlerin veya ürünlerin ortaya çıkışına ilham kaynağı olmalıdır. Son derece orijinal ancak tamamen yararsız veya kullanışsız bir fikir veya ürün yalnızca saçma olarak değerlendirilir. Çok yararlı ancak sıfır orijinallığe sahip bir ürün ise sadece kopyadır ve yaratıcı olduğu düşünülemez.

Yaratıcı bireyi, yaratıcı ürünler geliştiren veya yaratıcı fikirler üreten kişi olarak tanımlayabiliriz. Yaratıcılık ise bir süreçtir bu nedenle yaratıcılığı yaratıcı fikir üretme süreci olarak tanımlayabiliriz.

#### Yaratıcılık ve Zekâ

Yaratıcılık ve zekâ çok farklı düşünme süreçlerini ve becerilerini kapsayabilir ancak zekâ her türlü yaratıcılıkta az ya da çok gereklidir. Zekânın gereklilik derecesi yaratıcılık alanlarına bağlıdır. Örneğin yaratıcı bir ressam olmak için çok yüksek zekâ düzeyi gerekli değildir ancak Nobel Ödülü kazanan bir fizikçi olmak için yüksek zekâ düzeyi ön koşuldur.

Yaratıcılık ve zekâ arasındaki ilişki genel olarak eşik kuramı ile açıklanmıştır. Eşik kuramına göre bireyin yaratıcı olabilmesi için belirli bir zekâ düzeyine sahip olması gerekmektedir. Yani bireyin zekâ düzeyi yaratıcılık için gerekli olan eşik değerini geçmelidir. Bazı bilimsel araştırmalarda 120 IQ puanının yaratıcılık için gerekli olduğu bulunmuştur. Bu değer altındaki kişilerin yaratıcı olmaları beklenemez.

#### Yaratıcılık ve Mitler

Mit 1: Yaratıcılık Bir Bilinmezdir. ❌

Bilinen bir şey kısmen de olsa ölçülebilir. ✓

Mit 2: Yaratıcılık Bilinç Dışıdır ❌

Yaratıcılık bireyin bilinçli eylemleri ve davranışları ile ortaya çıkar. ✓

Mit 3: Her Yaratıcı Biraz Delidir! ❌

Dehaların bazılarında ruh sağlığı sorunlarının olduğunu ancak bunların delilik sınırları içine girmez ✓

Mit 4: Yaratıcılık Öğretilemez. ❌

Yaratıcılık değişen, esnek ve öğretilebilen bir yetenektir. ✓

### YARATICI KİŞİLERİN ÖZELLİKLERİ

Yaratıcılık bireyin algılarında, kişiliğinde, sosyal ilişkilerinde, iş alışkanlıklarında, düşünme ve dünyayı algılama biçiminde yatmaktadır. Yaratıcı bireylerin ortak özellikleri yalnızca olumlu özellikler olarak da düşünülmemelidir. Bu kişilerin sosyal ortamlarda ve toplumun genelinde kabul görmeyen ve rahatsızlık yaratan olumsuz özellikleri de bulunmaktadır.



## Yaratıcı bireylerin özellikleri

- Orijinallik
- Yüksek zekâ
- Düşüncelerinde Esnek
- Hayal kuran
- Yaratıcılık farkındalığı
- Mantıksal Düşünen
- Bilgili, tecrübeli
- Kaosta düzen bulan
- Meraklı, bilinmeyene karşı ilgili
- Gözlemci
- Duygusal, içe kapanık,

- Akılcı ve bilimsel düşünen
- Neden sonuç ilişkisi kuran
- Sorgulayıcı
- Tabuları yıkan
- Zihinsel ketlerden kaçınan
- Yeni yapılar kuran
- Bağımsız karar verebilen
- Kendine güvenen
- Stotükoya karşı
- Düşüncelerinde liberal
- Etik, demokratik

- Sıra dışı düşünen
- Metaforlarla düşünen
- Çelişkisel düşünen
- Risk alan, cesaretli
- Denemekten korkmayan
- Enerjik, maceracı
- İrrasyonel düşüncelere açık
- Şakacı, espiritüel
- Yalnız çalışmayı tercih eder.
- Sanatsever, sezgisel

Yaratıcı bireylerin özellikleri kuşkusuz bunlardan daha fazladır ancak bunlar en sık görülen ve yaratıcılığı destekleyen başlıca özellikler olarak düşünülmelidir.

### Bilişsel Özellikler

Yaratıcı kişilerin en önemli özellikleri orijinal, sıra dışı, mantıksal ve eleştirel düşünme becerilerinin çok yüksek olmasıdır. Yaratıcılık araştırmacılarına göre yaratıcı kişiler yüksek zekâ düzeyine sahiptirler ancak yaratıcı olmaları için normların belirgin bir şekilde üstünde zekâ düzeyi yeterlidir.

- ✓ Yaratıcı kişiler birbirleri ile çelişen fikirler arasında uzlaşma bulma becerisine sahiptirler.
- ✓ Yeni fikirler, yeni perspektifler ve yeni dönüşümler oluşturmak için bir fikri farklı alanlarda veya disiplinlerde kullanabilirler.
- ✓ Yaratıcı bireyler karar almada ve yargılamada esnek ve bağımsız düşünürler ve davranırlar.
- ✓ Sıra dışı düşünme becerilerinin yanı sıra mantıksal ve eleştirel düşüncelerinin de yüksek olması yaratıcı bireyleri diğerlerinden ayıran temel bir özelliktir.
- ✓ Yaratıcı kişileri diğerlerinden ayıran en önemli özelliklerinden biri de hayal güçlerinin çok yüksek olmasıdır. Görmedikleri şeyleri zihinlerinde resmedebilirler, soyut düşünceleri zihinlerinde somutlaştırabilirler.

### Kişilik Özellikleri

- ✓ Yaratıcı bireylerin sıra dışı, hayalci, esnek, konuşmada akıcı, enerjik, üretken, sanatsal, duygusal, gelenek dışı ve zengin ilgi alanlarına sahip olma eğilimleri gösterdikleri saptanmıştır.
- ✓ Yaratıcı birey kendi yaratıcılığının farkındadır, nasıl yaratıcı olacağını ve hangi ürünlerin toplumda yaratıcı etkiler yaratacağını bilir.
- ✓ Yaratıcı birey bağımsız düşünebilen, öz güvene sahip ve zaman zaman makul riskleri alan bir kişiliğe sahiptir. Yaratıcı kişinin yeri ve zamanı geldiğinde alışılmış, kabul görene, geleneğe, kurala ve güce karşı ayakta durabilen; tabuları ve yanlışları sarsan, değişim yaratan davranışları vardır.
- ✓ Yaratıcılık bilimde, sanatta ve daha genel olarak toplumda değişim yaratır. Değişim ise kimilerinde direnç neden olur. Öyleyse birey toplumu etkileyen her yaratıcı davranışında küçük de olsa risk almaktadır. Bireyin ortaya koyduğu yaratıcı ürün beraberinde eleştiriye de getirecektir.
- ✓ Yaratıcılık merakla ortaya çıkar. Yaratıcı kişilerin de çocukça merakları olabilir. Meraklı ve yaratıcı bireyin yeniliğe, karmaşıklığa ve gizemli olana karşı bir eğilimi vardır.

Bu karmaşıklık yaratıcı bireyin kendi karmaşıklığını da yansıtabilir. Araştırmalarda yaratıcı bireylerin bazı sanat çalışmalarında basit yerine karmaşık, simetrik yerine asimetrik çizimleri tercih ettikleri saptanmıştır. Bu tercihlerin nedeni kaostur. Kaos, yaratıcı kişilere kendi özgün çalışmaları ile düzen verme fırsatı sunmaktadır.

✓ Yaratıcı kişilerin ileri derecede öz denetim ve öz düzenleme becerileri vardır. Öyle ki bu kişiler başkalarının koydukları kuralları takip etmek yerine, kendi kurallarını ortaya koyarlar.

## YARATICILIĞIN GELİŞTİRİLMESİ

Önceleri yaratıcılığın kalıtsal bir yetenek olduğu ve bu nedenle yaşamla değişmeyeceği kabul görmüştür. Yirminci yüzyılda yaratıcılık üzerine yapılan bilimsel araştırmaların çoğalması ve yaratıcılık eğitimlerinin olumlu sonuçlar vermesi nedeniyle bu yanlış algı zamanla kaybolmaya başlamıştır. Yaratıcılığın öğretilabilir ve geliştirilebilir olmasının bilincine varılması önemli sonuçlar doğurmuştur.

Yaratıcılığın gelişimini etkileyen sayısız unsur bulunmaktadır. Yaratıcılığı etkileyen unsur sayısı kadar yaratıcılığı geliştiren unsurun bulunduğunu iddia etmek pek yanlış olmaz.

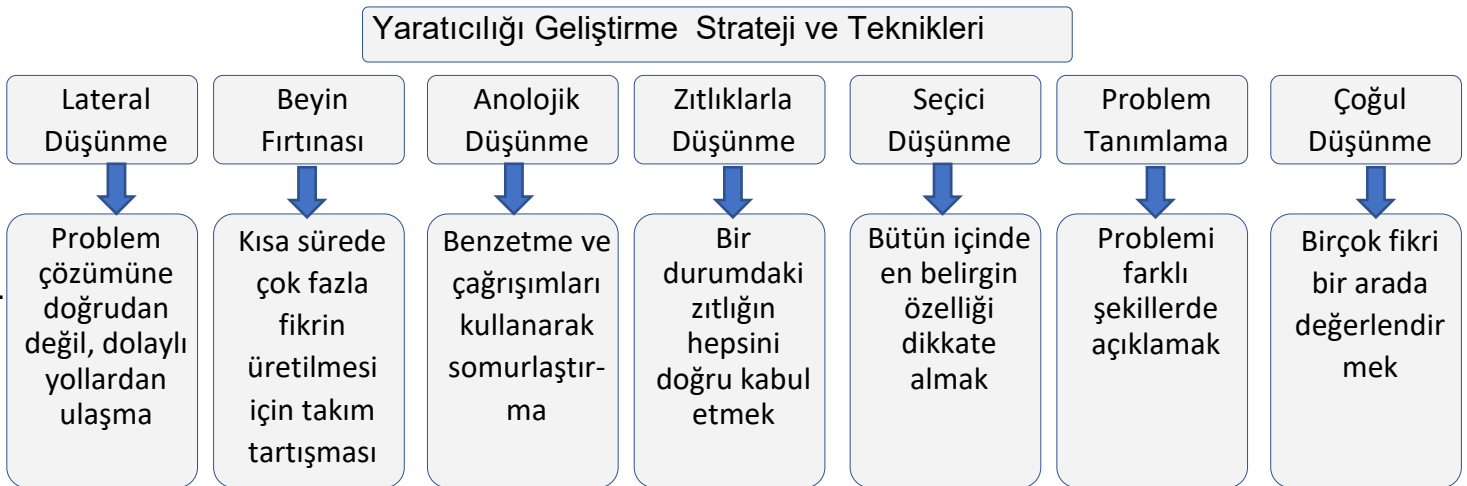
### Yaratıcılığı geliştirmek için neler yapabiliriz?

Yaratıcılığın gelişimini etkileyen faktörleri bilişsel, duygusal, tutumsal, kişiler arası ve çevresel bileşenler olmak üzere beş kategoride ele alabiliriz.

#### 1- Bilişsel Boyutlar

Bilişsel bileşenler zihinsel becerilerin kullanımı ile ilgili bilgi işlem süreçlerinden oluşmaktadır.

Bilgi işlem süreçleri bilişsel becerileri, transfer işlemlerini, bilgi depolarını ve daha genel olarak problem çözme becerilerini kapsamaktadır. Bütün bu bileşenler ve bileşenlere ilişkin alt beceriler geliştirilerek yaratıcılığın bilişsel boyutları kısmen de olsa geliştirilebilir. Yaratıcı fikir üretme sürecinde özellikle bazı düşünme becerileri ve stratejileri etkili olmaktadır. Yaratıcı süreç stratejilerinin ve tekniklerinin kullanımları bireylere öğretilerek yaratıcılıkları geliştirilebilir.



Yaratıcılığın oluşumunda çoğu zaman belleğin rolü azımsanır. Oysa işleme belleğinin ve uzun süreli belleğin yaratıcı süreçte çok etkili oldukları bilinmektedir.

Örneğin uzmanlar, daha az tecrübeli kişilere göre daha iyi işleme belleğine ve uzun süreli bellek becerilerine sahiptirler. Yaratıcı kişilerin disiplinler arası bağlantılar kurarak yaratıcı çözümler ürettikleri bilinmektedir. Bu tür bağlantıların oluşabilmesi için disiplinler arası bilginin bellekte birbirlerini çağrıştırmaları da gerekmektedir.

## 2-Duygusal Boyutlar

Birey ne kadar içsel olarak güdülenmiş ise o kadar yaratıcı olabilmektedir. Merak, yaratıcı süreçte motivasyonu artırıcı uyarının oluşumunu sağlar. Öznel hoşlanma duygusu, merak gücünün gelişimi ile ilişkilendirilmiştir. Merak, kaygı ile de etkileşime girerek bir davranışın oluşumunu veya bu davranıştan kaçınılmasını da belirleyebilmektedir. Merak, yaratıcılık için önemlidir, çünkü keşfetme ilgisi daha fazla bilgi ve tecrübenin kazanılmasına, problem bulma sürecinin daha etkin yürütülmesine yardımcı olur. Merak eden kişi sorularına yanıtlar arar ve ulaştığı her yanıt veya keşif onu yeni sorular üretmeye ve yeni keşifler bulmaya yönlendirir.

## 3-Tutumsal Boyutlar

Tutumlar, yaratıcılığı engelleyebileceği gibi yaratıcı süreci besleyebilir de. Bireyin yaratıcılık hakkındaki tutumları özellikle yaratıcılık hakkındaki öz yeterlik algısı yaratıcı başarının psikolojik temelini oluşturabilir. Yaratıcılıkla ilgili öz yeterlik algısı bireyin yaratıcılığı hakkında yapılan övgüler ve olumlu dönütlerle ve olumsuz ifadelerden kaçınılarak artırılabilir. Bireyin performansı hakkında sürekli olarak olumsuz geri bildirim verilmesi yaratıcı olma eğilimini düşürebilir. Model alma ve mentör de yaratıcı öz yeterliği artırabilir. Ünlü yaratıcı kişilerin yaşamlarının incelenmesi; hatalarının, başarılarının ve başarısızlıklarının belirlenmesi, bireyde ilham alma eğilimi yaratabilir. En iyilerin bile zaman zaman başarısız olabildiğini gözlemleyen kişi, kendi yeterliğine ilişkin olumsuz algılarını düzenleyebilir.

## 4-Kişiler Arası Boyutlar

Diğer insanlarla birlikte çalışma yeteneği ve diğerlerinin kabulünü kazanma veya diğerlerini ikna etme yeteneği olmak üzere iki türlü kişiler arası beceri yaratıcı süreçte etkili olmaktadır. Öğrencilerin geliştirdikleri yaratıcı ürünleri başka kişiler ile paylaşmaları ve karşılığında geri bildirim almaları, kendi yaratıcılıklarına uygun hedef kitleyi seçme ve bu kitleyi ikna etme yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olur.

## 5- Çevresel Boyutlar

Çevrenin yaratıcılığı destekleyen anahtar özellikleri; tolerans, ılımlılık, pozitif beklentiler ve kaynakların zenginliğidir. Kuşkusuz sosyal beklentiler insan davranışının en önemli belirleyicilerinden biridir. Örneğin toplumsal beklentiler kadını erkeğe göre daha az yaratıcı yapmaktadır. Muhafazakâr kültürlerde çocukların cinsiyetine göre beklentiler oluşmaktadır. Örneğin kız çocuğu evde kalıp anneye yardım ederken erkek çocuğu babanın yolunu takip etmektedir. Kültür, cinsiyete göre rol biçmektedir.

## YARATICILIĞI ENGELLEYEN ETKENLER

Her insan yüksek yaratıcı potansiyel ile doğmayabilir ancak yaratıcılığını artırabilir. Alışkanlıklarımız, kurallar, korkular, baskıcı çevre ve geçmişte edindiğimiz tecrübeler bile zaman zaman yaratıcı düşünmemizi engelleyebilir.

Yaratıcılığı engelleyen unsurları, bireysel unsurlar ve bireyin dışındaki unsurlar olarak ikiye ayırabiliriz.

- 1-Alışkanlıklar,
- 2-kurallar ve gelenekler,
- 3-algısal bariyerler,
- 4-duygusal bariyerler ve
- 5-kültürel bariyerler yaratıcılığı engelleyen yaygın etmenlerdir.

Tecrübeler ve Bilgi: Yaratıcılığın en gerekli koşulları bilgi ve tecrübedir. Basit makinaların çalışma mekanizmalarını bilmeyen birinin karmaşık bir makine icat etmesini bekleyemeyiz. Ancak tecrübe ve bilgi iki tarafı keskin kılıç gibidir. Yaşamla edindiğimiz tecrübeler bazen yaratıcı fikir üretmemizi engelleyebilirler.

Tecrübe yaratıcılığımızı nasıl engelleyebilir?

Çoğu kişi geçmişte edindiği algıyı kolaylıkla değiştirip yeni ilişkiler, anlamlar üretemez. Tecrübelerimiz bizleri adeta bildiklerimiz içine hapsederek yeni fikir üretmemizi engelleyebilir. Bu şekilde insanın nesneleri yalnızca belirli şekillerde görmesi zihinsel ket veya algısal ket olarak da adlandırılmaktadır. Zihinsel ketler nedeniyle nesneleri yalnızca oldukları gibi olağan özellikleri ile görür, olağan dışı anlamlar oluşturamayız. Zihinsel ketler, geliştirdiğimiz fikirler için bizlere bir yapı veya yol dayatarak hayal zenginliğimizi büyük ölçüde sınırlandırmaktadır. Araştırmacılar buna yapılandırılmış hayal de demektedirler. İnsanlar yeni fikir üretmeleri gerektiğinde, eskilerini hatırlarlar ve bu eskileri yani tecrübe edindiklerini başlangıç noktası olarak kullanırlar. Bildiklerimiz, yeni fikir üretiminde bir anlamda bilinç dışı rol oynayarak yeni fikir üretmemizi engeller.

Alışkanlıklar: İnsan, alışkanlıklardan oluşan bir canlıdır. Düşünme ve davranış biçimimizi yaşamla edinmeye başlarız. Çoğu insanın yeniliklere, sıra dışılıklara ve aykırılıklara karşı belirli davranış ve düşünme eğilimleri vardır. Kimileri hep eleştirel kimileri ise hep hoşgörülü olur. Yaratıcı düşünmemizi engelleyen alışkanlıklarımızı belirleyip bu alışkanlıkları değiştirmek yaratıcılığımızı kısmen artırabilir.

Kurallar : Toplumsal; bireysel, sosyal ve kurumsal davranışları biçimlendiren ve yönlendiren kurallar, yasalar ve gelenekler olmaksızın işlevlerini devam ettiremezler. Ancak yönlendirme çoğu zaman sınırlandırma ve yasaklama olarak işlev görür. Bu ise yaratıcılığı engelleyen esnek olmayan tutumların ve yaklaşımların oluşmasına zemin hazırlar. Örneğin hiyerarşinin baskın olduğu statükocu toplumlarda ve kurumlarda kurallar ve gelenekler yaratıcılığın ve yeniliğin önündeki en etkin bariyerlerden birini oluşturur. Alt statüdeki insanlar korkuları ve güven kaygısı nedeniyle üst statüdeki insanlara yeni fikir önermekten kaçınırlar. Üst statüdeki insanlar alt statüdeki insanların önerilerini “akıl vermek” olarak düşünebilirler ki bu değerlendirilme kaygısı alt statüdeki insanların yalnızca dinleyici olmalarının kendi pozisyonları için bir güvenlik çemberi yaratacağı inancını oluşturur.

Kültür Kültürün hem kendisi hem de kültürde var olan gelenekler, inanışlar, mitler, dogmalar ve tabular yaratıcı yeniliğin oluşumunu engelleyebilir. Örneğin on yedinci yüzyılın başlarında Galileo, birçok keşfinin yanı sıra Copernicus’un ortaya attığı Dünya’nın Güneş’in etrafında döndüğüne ilişkin kuramını desteklemişti. Bu düşünce Kutsal Kitap ile çelişmesi nedeniyle Katolik Kilisesinin çok tepkisini çekmişti.

Engizisyon mahkemesi toplanarak Galileo'nun teorisinin asılsız olduğu kararını vermiş ve Galileo'nun bu teoriyi savunmasını ve öğretmesini yasaklamıştı.

Yeni düşünceler bu doğrular ile çeliştiklerinde aşırı toplumsal tepkilere neden olabilirler. Bu nedenle yaratıcı bireyler dinî inançlarla çelişen konuları çalışmaktan ve tutucu toplumlarda sıra dışı fikirlerini açığa vurmaktan kaçınabilirler.

Bilim, edebiyat ve sanat tarihinde yaratıcı erkek sayısının yaratıcı kadın sayısına göre oldukça fazla olmasının temel nedenlerinden biri kültürlerin kadın ve erkeğe farklı roller biçmeleridir.

Kültürün belki de en küçük birimi olan aile, kültürel değerleri bir kuşaktan diğerine taşıyarak aile bireylerini daha çocukluk yıllarında kalıba sokmaya başlar. Eğer kültür yaratıcılığı teşvik eden değerlere sahip ise ailede de buna benzer bir çocuk yetiştirme iklimi egemen olmaktadır.

Konformizm (Toplumun genel değerlerine uygun yaşamak)

Yaratıcılık eğilimleri ile konformist eğilimler arasında çok güçlü bir çatışma vardır. Konformist kişiler genel olarak başkaları tarafından onaylanma ve kabul edilme arzusu içinde olurlar, reddedilme veya dışlanma korkusu yaşarlar. İnsanların sosyal gruplar tarafından reddedilme korkusu bilimsel araştırmalarla doğrulanan toplumsal bir olgudur. Sürekli olarak egemen fikri veya geleneksel düşünceyi eleştiren kişiler üyesi oldukları toplumlar tarafından cezalandırılmışlar ve toplumdan dışlanmışlardır. İnsanların sosyal kabul arama arzuları olduğu gibi sosyal statüyü zorlayan eğilimleri de vardır. Konformist olmayan davranışlara karşı gösterilen toplumsal direnç yaratıcılığın gelişimi için bir tehlikedir çünkü yeni fikirlerin veya yaklaşımların düşünülmesini ve kullanılmasını engeller.

Kolektivizm (Ortaklaşalık-Bireyselliğin zıddı)

Bireysellik, bağımsız düşünmeyi ve bağımsız davranmayı teşvik eder. Kolektif kültür ise normların dışına çıkmamaya, çelişki ve çatışma yaratmamaya, egemen düşünce biçimine saygı duymaya ve otoriteye baş eğmeye neden olur. Kolektivizm ve bireysellik toplumların yaratıcılıklarına da yansır. Bağımsız düşünme, sıra dışı ve yaratıcı davranışa öncülük ederken normlara uyum, geleneksel düşünmeye neden olarak yaratıcı yeniliğin oluşumuna ket vurur.

## PROBLEM ÇÖZME BECERİSİ

Sadece çocuklarda değil, tüm bireylerde problem çözme becerilerinin gelişmiş olması beklenmektedir. Problem çözmeye ilişkin becerilerin erken yaşlarda kazanılması, ilerleyen yıllarda bu becerinin daha etkili kullanılmasına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, erken çocukluk ve çocukluk yılları başta olmak üzere problem çözme becerisinin ailede ve okulda çocuğa kazandırılması, bireyin yetişkin dünyasında sorunlarla baş edebilen bir birey olmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca, öğrencilere problem çözme, eleştirel düşünme ve karar alma gibi bilişsel becerilerin kazandırılması öğrencilerin kendi duygu ve düşüncelerini ifade etmesi, bu fikirlerini gerekçelendirmesi ve doğrulaması gibi açılardan fayda sağlamaktadır.



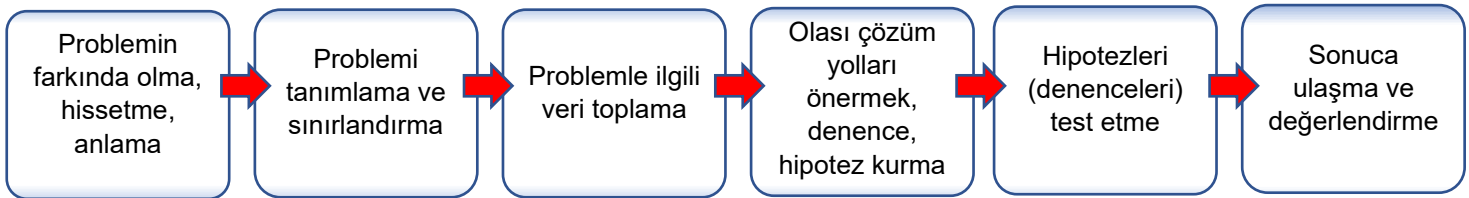
Öğrencinin öğrenme-öğretme sürecinin merkezine alındığı sınıflarda, çocuklar gerçek yaşamda karşılaşılması muhtemel sorunlara, eleştirel düşünme, analitik düşünme, karar verme gibi becerileri kullanarak çözümler üretmektedir. Bu nedenle, yaşadığımız çevreye uyum sağlama, sosyal ve akademik yeterlik kazanma ve psikolojik sağlamlık açısından problem çözme becerisi önemli bir yaşam becerisidir.

Problem; verilen durum ile istenen durum arasındaki engellerdir. Problem, yeni bir durum karşısında nasıl bir yol izleyeceğini kestirememek olarak tanımlanır.

Bilişsel kuramlar problem çözme için çeşitli bilişsel beceri ve aktivitelerden oluşan karmaşık bir zihinsel aktivite olarak açıklamaktadır. Bir diğer ifade ile çözüm tekniğinin bilinmediği durumlarda amaca ulaşmak için kullanılan bilişsel süreç olarak da ifade edilmektedir. Buna göre, problem çözme, görselleştirme, ilişkilendirme, soyutlama, kavrama, manipülasyon, akıl yürütme, analiz, sentez, genelleme - her birinin "yönetilmesi" ve "koordine edilmesi" gibi üst düzey düşünme becerilerini kapsamaktadır

Problem çözme becerisi, gözlem becerisi ve eleştirel düşünme becerisi olarak iki temel beceriye ayrılabilir. Gözlem becerisi; bilgi toplama, kilit noktaları belirleyerek anlamı anlama ve yorumlama, örüntü tanıma ve tüm duyuları kullanarak bir problem veya olgunun benzerliklerini ve farklılıklarını bulma anlamına gelir. Gözlemlene becerisi, tüm duyuları kullanarak sınıflandırma ve tanımlama, bir nesne hakkında veri toplamaya yönelik bir dizi etkinlik olan bilimsel süreç becerilerinin önemli bir parçasıdır.

Problem çözme, bir problem durumunu belirlemek ve bu durumun doğasına dair bir anlayış oluşturmakla başlar. Problem çözme becerisinin etkin kullanımı için çeşitli basamaklar tanımlanmıştır. Bunlar;



#### Adım I: Problemin farkında olma, hissetme, anlama

Problemin çözümünde ilk aşama, bir güçlüğün olması ve onun hissedilmesidir. Var olduğu hissedilen güçlüğün ne olduğunun tam olarak anlaşılması gereklidir. Eğitim-öğretim sürecinde öğretmen, güçlüğün tam olarak ne olduğu konusunda öğrencilere rehberlik etmeli, yol gösterici olmalıdır.

#### Adım II: Problemi tanımlama ve sınırlandırma

Problemin ne olduğunun anlaşılmasından sonra problem açık olarak tanımlanır. Bu aşamada problem genel bir çerçevede ele alınır ve sınırlandırılır. Problemin sınırlandırılması veri toplama ve çözüm için de önemlidir.

#### Adım III: Problemlle ilgili veri toplama

Problemlle ilgili her türlü veri kaynakları incelenir. Kapsamlı bilgi toplanır. Bu aşamada yine ne tür kaynakların incelenmesi gerektiği konusunda öğrencilerin rehberliğe ihtiyaçları vardır. Söz konusu kaynaklardan elde edilen bilgiler sistemli bir bütünlük içinde ele alınır ve yazılır. Öğretmen öğrencileri aşağıdaki soru ve yönergelerle yönlendirir.



Adım IV: Olası çözüm yolları önermek, denence, hipotez kurma Bu aşamada yapılması gereken "Problem nasıl çözülür?" sorusuna cevap aramaktır. Çok yönlü bir düşünme süreci sonrası öğrencilerin çözüm önerileri denence biçiminde not edilebilir.

#### Adım V: Hipotezleri (denenceleri) test etme

Bu aşamada belirlenmiş çözüm önerilerinin problemi çözüp çözemeyeceği denenir. Araştırma süreci açısından bir uygulama aşamasıdır. Hipotezler test edilerek problem çözülmeye çalışılır. Sınıf ortamında öğrencilerin karar verme yeteneklerini geliştirmek için muhtemel çözüm yollarından birinin uygulanması sağlanarak sonucun izlenmesi sağlanabilir. Sonuç alınamaz ise hipotezlerin denenmesi mümkün olabilir.

#### Adım VI: Sonuca ulaşma ve değerlendirme yapma

Hipotezlerin test edilmesinden sonra problemin çözümüne ilişkin bir değerlendirme yapmak mümkündür. Çözümün ne kadar etkili olduğunu değerlendirin.

## PROBLEM ÇÖZME BECERİSİ

Bir problem ile karşı karşıya kaldığımızda ne yapacağımızı bilmiyor olmamızın altında pek çok farklı etken bulunabilir. Bu etkenlerden biri de ebeveyn tutumlarıdır.



Demokratik tutum, ebeveynin kontrollü biçimde çocuğunun bağımsız olmasını desteklemesi olarak tanımlanır. Yaşam becerilerini geliştirmesi için sorumluluk alması teşvik edilir. Bir birey olarak tanınan çocuğun kararları önemsenir. Çocuğunun girişimci özelliklerini destekleyen demokratik anne-babalar böylece çocuklarının öz güveninin de gelişmesine katkı sağlar. Anne-babanın benimsemiş olduğu bu tutum, çocuğun problem çözme becerisini olumlu bir biçimde desteklemektedir.

Otoriter tutum, çocuğun istek ve ihtiyaçlarından ziyade kendi beklentilerini ön planda tutan anne-baba tutumudur. Çocuklarını yönetme endişesi taşıyan bu tutumdaki anne babalar, çocuklarının her adımını takip ederek kontrol altında tutma eğilimindedir. Ebeveyn-çocuk arasında güvene dayalı bir ilişki söz konusu olmadığından çocuğun kuralları çiğnemesi durumunda ceza ile karşı karşıya kaldığı görülür. Böyle bir ailede büyüyen çocuk, karar alma becerisi gelişmediğinden yetişkinlikte karşılaştığı sorunları çözüme kavuşturamazsa duygusal açıdan bu durumun üstesinden gelmekte zorlanmaktadır. Ayrıca, bu çocuklar ilerleyen yaşlarda soruların her zaman başkaları tarafından çözülmesini beklemektedir.

Aşırı koruyucu tutumu benimseyen aileler çocukları için hayatı kolaylaştırmayı arzu ederler. Çocuğu adına her şeyi yapan bu ailelerin çocukları gelişim düzeyine uygun becerileri kazanmakta zorlanmaktadır. Aşırı koruyucu tutumu benimseyen ailelerde çocuğa karşı duyarlılık yüksek iken beklentiler düşük tutulmaktadır.

İzin verici tutum, çocuğa kurlsız bir özgürlük ortamı sunar. Bu tutumdaki anne-babalar çocuğun her yaptığını hoş görme ve şımartma eğiliminde iken aynı zamanda çocuklarına ilişkin beklenti düzeyleri de son derece düşüktür. İzin verici tutumun ihmalkâr ve aşırı hoşgörölü olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. İhmalkâr tutumda çok ilgili görünen ebeveynler, çocuklarına yönelik taleplerinde bir kontrol sergilememektedir.

Aşırı hoşgörölü ailelerde yetişen çocuk, her istediği yapıldığı için doyumsuz, bencil, saygısız davranışlar sergileme eğilimi içindedir. İzin verici tutumda, çocuğın uygunsuz kararları da desteklendiğinden sorumluluk, karar alma, problem çözme, empati gibi becerileri akranlarının gerisinde kalmaktadır. Ayrıca, ebeveynler okul vb. benzeri yapılarda konulan kurallara uyum konusunda çocuklarını yeterince desteklemediğinden izin verici tutumu benimseyen ailelerin çocukları sosyal açıdan uyum sorunları yaşamaktadır.

Tutarsız tutumu benimseyen ebeveynler, kurallar oluşturmakta ve bu kurallara uymakta güçlük çekerler. Çocuğa karşı gereksiz yere aşırı hoşgörölü bazen de çok otoriter olabilirler. Tavırlarını kestirmek mümkün değildir. Bazı durumlarda aşırı tepki verebilirler. Tutarsız tutum, anne ve baba arasındaki anlaşmazlıklardan da ortaya çıkabilir.

Reddetme tutumu, çocuğın fiziksel ve duygusal ihtiyaçlarını karşılamayı aksatarak ona düşmanca duygular beslemek olarak tanımlanabilir.. Reddedici ortamda yetişen çocuk; yardımlaşmayı bilmeyen, gergin, hayal kırıkları olan, korkak, diğerlerine özellikle kendinden küçüklere karşı düşmanca duygulara sahip bir birey olabilir.

Helikopter ebeveyn; çocuklarının eğitimi, güvenliği, her türlü faaliyetleri, kısacası çocuklarının hayatlarının tüm yönleri ile takıntılı düzeyde ilgilenen, aşırı koruyucu, programlayıcı ve mükemmeliyetçi anne babaların davranışdır. Helikopter ebeveynlik genç kuşak anne babalarda ve sosyoekonomik düzeyi ortalamanın üstünde olan ailelerde ve tek çocuklu ailelerde daha fazla gözlenmektedir. Helikopter ebeveynler, bilinçli olarak bu tutumu benimserken gerekçe olarak bozulan toplumsal düzene işaret etmektedir. Bu ebeveynler, çocuklarını sürekli kontrol etme, tüm eylemlerine aşırı katılım gösterme ve çocukları adına karar verme tutumları sergiler. Çocuğundan bahsederken “ödevimizi yaptık, yemeğimizi yedik, uykumuz geldi” gibi ifadeler kullanır. Helikopter ebeveynlerin özellikleri arasında çocuklarıyla ve onun yaşadığı her problemle aşırı derecede ilgilenme, sorunları çözebilecek olmasına rağmen çocuğuna bırakmadan tüm sorunları çözme, çocuğunun okul hayatıyla ve okul başarısıyla fazlaca ilgilenme, çocuğunun hayatını planlama, yönetme, katılacağı etkinliklere, kurslara çocuğu adına karar verme, hedef belirleme gibi tutumlar vardır. Helikopter ebeveynliğin okul öncesi dönemde stres ve kaygıya neden olduğu, çocukluk döneminde psikolojik sağlığı olumsuz etkilediği, ergenlik döneminde yüksek anksiyete ve depresyona neden olabileceği ve yetişkinlikte ise düşük öz yeterlilik, düşük yaşam doyumu ve kötü psikolojik sağlığa neden olabileceği belirtilmektedir.

Popüler ebeveynlik anlayışı Annenin iş yaşamında yer alması ile birlikte, çocuğuna yeterince zaman ayıramadığını düşünme kaygısıyla, her şeyin en iyisini yapma çabası süper annelik olarak adlandırılır.. Süper-anne kavramının özü “Kadın çalışsa da asıl işi evinde anneliktir.” şeklinde tanımlanabilir. Popüler ebeveynlik anlayışı kadınların “olağanüstü bir annelik” yaparak “çalışma” durumunu telafi etmeleri gerektiğine vurgu yapar.

Tüm ebeveyn tutum ve davranışlarına bakıldığında çocuğın iyiliğini gözetten bir bakış açısı mevcuttur. Kısa vadede çocuğu koruyan bu tutum ve davranışlar, uzun vadede çocuğın bağımlı, problem çözemeyen ve karar almakta güçlük çeken bireylere dönüşmesine neden olmaktadır. Bu doğrultuda, ebeveyn tutumlarının çocukların problem çözme becerisi ile yakın ilişki içinde olduğu anlaşılmaktadır.

## ELEŞTİREL DÜŞÜNME

Eleştirel düşünmenin kavramsal temelleri

Eleştirel düşünme “kusursuz düşünceyi ortaya çıkaran disiplinli ve öz denetimli düşünme” şekli olarak tanımlanmaktadır.

→ Eleştirel düşünme; eldeki bilgileri toparlayarak herhangi bir konudaki test edilebilir olguyla alakalı çözüm üretebilmek, nihayete erdirebilmek için problemi ya da soruyu ifade etmeyi hedefleyen araştırmalardır.

→ Eleştirel düşünme akıl yürütmeye dayalıdır. Eleştirel düşünme ile ulaşılan yargıların geçerli ve somut delillere dayanması, gelişigüzel olmaması gerekmektedir.

→ Derinlemesine düşünmeyi gerektirir. Akla dayalı bir düşünce üretmek, başkasına ve kendine ait düşünceleri bilinçli bir biçimde değerlendirmekle mümkün olur.

→ Odaklanmayı gerektirir. Düşünmeyi gerçekleştiren bireyin amacı ve/veya inancı kapsamında en iyi kararı verme çabası ile odaklanma mümkün kılınır.

Eleştirel düşünme;

- ✓- Doğrusal olmadığından tasarıya göre ilerlemez.
- ✓- Çok yönlü yönelimlerin hâkim olduğu bir süreç olduğundan eleştirel düşünmenin anlaşılması için farklı görüşlere ihtiyaç duyulmaktadır.
- ✓- Her bir çözümün olumlu ve olumsuz yönleri olabildiğinden alternatif çözümler oluşturabilmeyi gerektirir.
- ✓- Problemin belirli olmayan öğelerine hoşgörülü olmayı gerektirir.
- ✓- Bireyin kendi zihinsel süreçleri üzerine düşünerek onları örgütlemesidir.
- ✓- Tutarlılığı değerlendirmede farklı bakış açılarının ve çoklu kıstasların kullanımını gerektirir.
- ✓- Anlamlandırma, örneklendirme, çeşitli kavram ve düşünceleri örgütleme işidir.
- ✓- Belirli olmayan durumları ortadan kaldırmak ve yeterli bilgiye sahip olarak yorumlama yapabilmek gayret gerektirir.

Eleştirel düşünmenin özünü oluşturan bileşenleri

- 1. Analiz Etme:** Durumlar, sorunlar, kavramlar, tanımlamalar veya inanç, hüküm, inanç, bilgi ve görüşleri belirtmek için tasarlanan diğer çeşit gösterimler arasındaki gerçek ilişkileri tanımlamaktır.
- 2. Yorum Yapma:** Çeşitli deneyim, durum, veri, olay, hüküm, inanç, kural, prosedür veya kriterlerin anlamını ve önemini belirlemek ve kavramaktır.
- 3. Öz Düzenleme:** Bir kişinin bilişsel etkinliklerini ve bu bilişsel etkinliklerde kullanılan bileşenleri denetleme ve elde edilen sonuçlara göre durumu düzenlemedir.
- 4. Çıkarımda Bulunma:** Mantıksal sonuçlar çıkarmak için gerekli olan bileşenleri tanımlamak; hipotezleri ve tahminleri şekillendirmek; konu ile ilgili bilgileri dikkate almak; verilerden, hükümlerden, görüşlerden kavramlardan ve tanımlamalardan hareketle sonuca ulaşmak olarak tanımlanmaktadır.
- 5. Açıklama:** Bir kişinin akıl yürütme durumunu ve sürecini belirlemesi ve inandırıcı argümanlar şeklinde akıl yürütmesini sunmasıdır.
- 6. Değerlendirme:** İfadelerin veya bir kişinin algı, deneyim, durum, yargı, inanç ya da görüş hesapları, açıklamaları olan diğer temsillerin inandırıcılığını değerlendirmek ve gerçeğin veya ifadeler, açıklamalar, sorular ya da başka biçimlerdeki sunumlar arasındaki çıkarımsal ilişkilerin mantıksal gücünü değerlendirmektir.

## Eleştirel düşünmenin bazı standartları

### • Tutarlılık:

Eylem, konuşma, düşünülen, yapılan şeylerin uyumu

### • Yeterlilik:

Anlamlandırmak ve soruları cevaplamak için konu yeterince incelendi mi?

### • Açıklık:

Kolayca anlaşılır olma durumu.

### • Doğruluk:

Hatalardan, çarpıtmadan arınık olma durumu.

### Kesinlik:

Doğru, belirli ve kesin olma durumu

### • Önemlilik:

Hâlihazırdaki konuyla bağlantılı olma

### • Derinlik:

Anlamlandırmak ve yeni görüşler keşfetmek için konu yeterince derin araştırılmış mı?

### • Genişlik:

Soruyu cevaplamak için kapsam olarak yeterli miktarda veri var mı?

### • Mantıklılık:

Karar vermede doğru akıl yürütmenin kullanılması

Etkili bir eleştirel düşünür;

- Yaşamsal soruları ve problemleri ortaya çıkarır, onları açık ve kesin bir biçimde formüle eder.
- Soyut fikirleri kullanarak onu etkili bir şekilde yorumlamak için ilgili bilgileri toplar ve değerlendirir.
- Bunları ilgili ölçüt ve standartlara karşı test ederek, iyi düşünülmüş sonuçlara ve çözümlere ulaşır.
- Gerektiğinde varsayımlarını, sonuçlarını ve uygulamalarını farkedip değerlendirerek alternatif düşünce sistemlerinde açık görüşlü olarak düşünür.
- Karmaşık sorunlara çözüm bulmada diğerleriyle etkili iletişim kurar.

Yaratıcı düşünme, eleştirel düşünme ile yakın ilişkili olarak değerlendirilmektedir. Yaratıcılık, her insanda bulunması gereken genel yetilerden biri olarak görülmektedir. Yaratıcı düşünme becerisini kullanan bireyler; eleştirel düşünen, sorunları çözme isteğine ve cesaretine sahip olan, meraklı, karşıt görüşlerde mantık arayan, kendine güvenen, bağımsız, kararlı, çalışkan, farklılıklara saygı gösteren, yaşamdan keyif alan ve yeniliklere açık olan bireylerdir.

Eleştirel düşünen bireylerin özellikleri nelerdir?

- Entelektüel alçakgönüllülük: Bilgisizlik hakkında bilgi edinme. Kişinin benmerkezciliğinin kendini aldatması durumlarında hassasiyet göstermesini de içeren, kendi bilgisinin sınırının farkında olması durumu olarak tanımlanabilir.
- Entelektüel cesaret: İnançlara meydan okumaya istekli olmak. Yüzleşme ihtiyacının farkındalığına sahiptir; fikirleri, inançları, negatif duygulara sahip olduğu, ciddiye almadığı bakış açılarını dürüstçe ele alır.
- Entelektüel empati: Karşı görüşleri tanıma. Entelektüel empati, başkalarını gerçekten anlamak için onların yerine kendini koymak ihtiyacının farkına varmaktır.
- Entelektüel dürüstlük: Entelektüel dürüstlük, kişinin kendi düşünmesine sadık kalması ve başkalarının da uymasını beklediği entelektüel ölçütlere tutarlı bir şekilde uymasısıdır.
- Entelektüel azim: Karmaşıklık ve hayal kırıklığı ile çalışma. Entelektüel bir iş üzerinde çalışırken karşılaşılan engellere ve karmaşıklıklara rağmen çalışmayı sürdürme olarak tanımlanabilir. Entelektüel azmin karşıtı entelektüel tembelliktir.
- Akıl yürütmeye güvenme: Kişinin uygun bir ortam olması durumunda en iyisini ortaya koyabileceğine dair inancıdır.

• **Entelektüel özerklik:** Bağımsız bir düşünür olma. Kendi kendine ideal düşünmeye dayanan içsel motivasyona sahip olma olarak da tanımlanabilir. Entelektüel özerkliğin karşıtı entelektüel uyumluluktur.

• **Entelektüel tarafsızlık:** İnsanın kendi duygularına veya hak edilmiş çıkarlarına bakmaksızın veya insanın, arkadaşlarının duygularına veya hak edilmiş çıkarlarına, toplumuna, milliyetine bakmaksızın tüm görüşlere aynı davranma ihtiyacının arzu ve bilinci.

• **Entelektüel merak:** Bilginin hazır olmaması, kolay anlaşılır olmaması durumunda bile bilgiye ulaşmaya, öğrenmeye istekli olma durumudur.

• **Sistematiklik:** Araştırma yaparken sorgulamada örgütlü, düzenli, hedefe odaklanmış ve sabırlı olma durumudur.

• **Gerçeği arama:** Verilen bir içerikte en iyi bilgiyi elde etmek için istekli olma eğilimidir. Bulgular kişinin beklentisini karşılamasa dahi, araştırmayı sürdürmede dürüst ve nesnel davranma durumudur.

## ELEŞTİREL DÜŞÜNME ÖĞRETİM YAKLAŞIMLARI

**1. Konu Temelli Eğitim Yaklaşımı:** Öğretilmesi planlanan içerik birimi ile birlikte eleştirel düşünmenin de öğretilmesini öngörmektedir. Konu tabanlı öğretim yaklaşımında, öğretilmesi planlanan içerik birimi ile aynı zamanda eleştirel düşünmenin öğretilmesi savunulmaktadır.

**2. Konuya Entegre Etme (İnfüzyon) Yaklaşımı:** İçerik birimi ve eleştirel düşünme ilke ve kurallarını bütünleştirmeyi önermektedir. Ancak bu kurallar ve ilkeler açık bir şekilde verilmemektedir. Bu yaklaşımda düşünme ayrı olarak ele alınmaz, aksine tüm konuların öğretilmesinde ve öğrenilmesinde gerekli bir ön koşul olarak görülür.

**3. Genel Yaklaşım (Beceri Temelli Yaklaşım):** Eleştirel düşünmenin tek bir derse ya da konuya bağlı olmaması gerektiğini savunan araştırmacılar, eğitimin eleştirel düşünme tabanında verilmesi gerektiğini ifade eder. Ayrıca, çocukların, çevrelerindeki yaşamı algılama konusunda yetersiz oldukları, henüz bilgiyi alma, organize etme ve kullanma becerileri gelişmediğinden çocukların çevreyi algılamalarına yetişkinlerin destek olmaları gerekmektedir.

**4. Karma Yaklaşım:** Karma yaklaşım hem konu temelli yaklaşım hem de genel yaklaşımın birlikte kullanılmasını öngörmektedir. Bu yaklaşımlardan herhangi birini benimseyen bir öğretim programını uygulamayan bir öğretmen de bazı ilkeleri göz önünde bulundurarak öğrencilerinin eleştirel düşünme becerilerini destekleyebilir. Örneğin;

- Rol model olarak kendi düşünme süreçlerini çözümleyerek sınıfta bu şekilde uygulamalar yaptırmak ve yaptırdığı uygulamaları mantıklı gerekçelerle ilişkilendirmek.
- Açık görüşlü bir tutum göstererek öğrencileri, düşünme süreçlerini takip etmeleri için cesaretlendirmek.
- Yapılan hataları açıklamak ve yükümlülüklerini devredebilmek.
- Yeterli çeşitliliğin sağlandığı etkinlik ve değerlendirme şekillerinin içerisinde öğrencilerin tercih yapabilmelerini sağlamak.
- Öğrencilerin ilgi alanlarına uygun etkinlikler hazırlamak.
- Eğitimin amaçlarına yönelik hazırlıklar yapmak.



## KARAR VERME BECERİSİ

Karar verme ile ilgili, günümüzde yirmiden fazla teori bulunmaktadır. Genel olarak karar teorileri aşağıdaki gibi dört başlık altında toplanmaktadır. Bunlar:

1. Normatif, rasyonel karar teorisi
2. Betimsel karar teorileri
3. Hem rasyonel hem de betimsel karar teorileri
4. Gelişimsel karar teorisidir.

Karar verme teorileri, genel olarak kararlarımızı dayandırdığımız gerekçekçeleri içermektedir. Bununla birlikte, çeşitli durumlarda bireyin karar verme yaklaşımı da farklılık göstermektedir.

Geleneksel Yaklaşım: Karar verirken mantıksal neden, otoritenin deneyimi ve kişisel deneyimler dikkate alınır. Ayrıca, eski kararlar yeni kararlara dayanak oluşturur.

Rasyonel Karar Verme: Rasyonel karar verme yaklaşımında, genel amaçlar, karar ortamındaki koşullar ve zorluklar dikkate alınarak kararlar alınır. Kararın anlamlı olması, kararın verildiği bağlam ile ilişkilidir. Bu nedenle, bu tür kararları değerlendirirken kararın verildiği andaki koşullar dikkate alınır.

Beyin Fırtınası: Beyin fırtınası, farklı çözüm yolları bulmak için faydalanan bir karar verme tekniğidir. Katılımcılar mümkün olduğu kadar çok fikir üretirler. Üretilen her çözüm önerisi, diğer grup üyelerinin yeni düşünceler üretmesini sağlar. Ancak ortaya atılan düşüncelerin ayrıntılı olarak savunulması ve açıklanması istenmez.

Karar Ağacı: Karar ağacı yöntemi, sınıflandırma ve tahmin etmede kullanılan önemli veri madenciliği teknikleri arasında yer almaktadır. Karar ağaçlarından kuralların elde edilmesi kolay bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Böylece kararın sonuçlarını tahmin etme kolaylaşmaktadır.

### Karar Verme Stilleri

Bazı kişiler zor karar verirler, bazıları da ilk defa karşılaşılan bir durumda bile, aklına ilk geleni yapar. Bunlar genelde doğuştan gelen mizaç özellikleri ile ve sonradan kazanılan alışkanlıklarla ilgilidir. Karar verme süreci sağlıklı zihinsel süreçler ile ilişkilidir. Kişilerin nasıl kararlar verdiği hakkında çalışan uzmanlar; mantıklı, sezgisel ve bağımlı karar verme ve kararsızlık olmak üzere farklı tipte karar verme stillerini ortaya koymuştur. Bu tarzlardan bir tanesi bazı insanlarda daha fazla görülebilir, bazen de aynı kişi farklı durumlarda farklı tarzda karar verebilir.

(1) Mantıklı karar verme tarzında, verilecek kararlar ilgili gerçekçi seçenekler oluşturulur ve bunlar düzenlenir. Sonrasında oluşturulan seçenekler arasında değerlendirme yapılır. Seçeneklerin olumlu ve olumsuz yönlerinin değerlendirilmesi sonucunda karar verilir. Bu stilde, kişi verdiği kararın sorumluluğunu alır. Bu tarz karar vermede “gerçekçi seçenekler” ifadesi ile yapılması mümkün olan veya kişinin sahip olduğu kaynaklara uygun olanlar ifade edilmektedir. Örneğin, bir öğrenci üniversite sınavından barajın hemen üstünde bir puan almıştır. Ancak bu öğrencinin tercih seçenekleri arasına üst sınıra yakın bölümler yazdığı görülmektedir.

(2) Sezgisel karar verme tarzı daha çok duygulara ve dürtülere dayanmaktadır. Sezgi; bireyi, doğrudan doğruya eyleme geçmeye zorlayan güçlü dürtü olarak tanımlanmaktadır.



Bu kişiler genelde karşılaştıkları olaydaki belirsizlikten rahatsız olurlar ve bu nedenle bir an önce sonuca ulaşmak isterler. Akıllarına ilk gelen fikirle veya duyguları ile fazla zaman harcamadan harekete geçerler. Ancak bu durum genelde yeterli düzeyde değerlendirme yapmalarına engel olduğu için, verilecek kararların yanlış olma ihtimali de yüksektir.

(3) Bağımlı karar verme tarzı, süreci genelde başkalarının inisiyatifine bırakma şeklinde olur. Verilmesi gereken önemli kararlar, kişileri bu tarz bir yaklaşıma yönlendirebilir. Oluşabilecek sonuçların sorumluluğunu üstlenmek istemedikleri zaman karar vermeyi başkalarına bırakabilirler. Bazen de olası seçenekler hakkında yeterli bilgi sahibi olunmaması bu tip karar vermeye neden olur. Bağımlı karar stiline sahip bireyler kişilik olarak bağımlılık özelliği göstermektedir. Sadece başkalarının beklentileri doğrultusunda hareket edenler, kendilerini yeterli görmeyen öz güveni düşük kimseler verilecek kararlarda başkalarına bağımlı olabilmektedir.

(4) Kararsızlık ise verilen kararlardan memnun kalmama, verdiği kararı değiştirme ile devam eden bir süreçtir. Bu durumda kişi karar verme sürecini tamamlamakta zorluk çekmekte ve değerlendirmelerini yapmış olsa bile, bir süre sonra tekrar başa dönmektedir. Bu bilgilerden hareketle, karar verme stiline bireyin yeni bir durum karşısında nasıl harekete geçeceğini belirlediği yol olduğu anlaşılmaktadır.

Karar verme adımları:

1. Problemi Belirleme:
2. Kriterleri Belirlemek: Akılcı karar verici, karar verme sürecinde tüm ilişkili kriterleri değerlendirir.
3. Kriterlerin Ağırlığı: Bir karar vericiye göre farklı kriterler önemleri bakımından çeşitlenirler. Akılcı karar verici, kriterlerin her birine verdikleri göreceli değeri bilir.
4. Alternatif Üretmek: Karar verme sürecindeki dördüncü adım, olası çözümlerin tanımlanmasını gerektirir. Üçüncü adımda belirlenen kriterlere uyan alternatif çözümler belirlenir.
5. Her Bir Alternatifi Her Bir Kritere Göre Derecelendirme: Bu adım karar verici için geleceği ön görmeyi, yaklaşık değerlendirmelerde ve ölçümlerde bulunmayı gerektirir. Karar verici belirlenen her bir kriteri, her bir seçenek üzerinden olası sonuçları göz önünde bulundurarak değerlendirmek zorundadır.
6. En Uygun Kararı Hesaplamak: İdeal olarak beş adımın hepsi tamamlandıktan sonra, en uygun kararın hesaplanması gerekir. Hesaplama basamakları
  - (1) Adımdaki derecelendirmelerin her bir kriterin ağırlığı ile çarpılması,
  - (2) her bir alternatif için tüm kriterler boyunca ağırlıklı derecelendirmelerin toplanması
  - (3) ağırlıklı derecelendirmelerin en yüksek toplamı ile çözümün seçilmesidir.

Karar vermek teknik bir iştir. Karar verirken bilgi toplanmalı, toplanan bilgiler faydalı hâle getirilmeli, işlenmeli ve sonra seçim yapılmalıdır. Seçeneklerin elenmesinde verimlilik, kârlılık ve etkinlik ilkeleri göz önünde bulundurulmalıdır. Karar vermede geleceğe yönelik bilimsel araştırmaların ve tahminin rolü büyüktür. Ayrıca, zamanlama da son derece önemlidir. Son olarak, ulaşılmak istenen amaç önceden belirlenmeli ve faydacılık ilkesi göz önünde bulundurulmalıdır.

Ailenin kültürel yapısı ve karşılaşılan durum aile içerisindeki karar verme tarzını da etkileyebilmektedir. Aile içerisinde alınan kararların tipi genelde üç başlıkta değerlendirilmektedir. Bunlar otokratik, demokratik ve fikir birliği tarzı karar almalarıdır.

## ALGI VE DİKKAT SÜREÇLERİ

### Algı nedir?

Dış dünyadan toplanan bilgiler, elektrik sinyalleriyle beyine ulaşır ve duyu hâline gelir. Gelen duyuları, biz farkında olmadan beynimiz algıya çevirir. Algı bir tür örgütlemedir çünkü duyu organları yoluyla toplanan bilgiler parça parça veya gruplar hâlinindedir. Beynimiz bu parçaları örgütler ve bir bütün olarak anlamamız mümkün olur. Algı, dış dünyadan alınan fiziksel enerjiye dayalı olduğu hâlde gerçekliğin bire bir kopyası değildir ve fizyolojik, psikolojik ve uyarı-odaklı sebepler nedeniyle yanlış ya da çarpık olabilir.

Algının ilk adımı çevreden gelen uyarılarla uyarılmadır. Parçaları birleştirerek olası bir bütün zihninizde örgütlenir. Buna aşağıdan yukarıya işleme denmektedir. Kişinin önceki bilgileri ya da beklentileri ile başlayan algı ise yukardan aşağıya işleme olarak adlandırılır. Görsel algının gerçekleşmesi için aşağıdan yukarıya bilgi işleme aracılığı ile nesnelerden yansıyan ışığın, gözden geçerek görsel kortekse ulaşması gerekir. Algılar daha çok yorumdur ve kişisel deneyim, hatıra, duygu ve motivasyonlarla çarpıtılabilir.

Algı olmasaydı nasıl olurdu? Algı sayesinde hayatımız çok kolaylaşır, bir nesneye bakar bakmaz onun ne olduğunu anlarız. Ancak beyin hasarı oluşan kişiler için bu çok kolay olmayabilir. Tanıma bozukluğu denen bu durumlar için şu örnekleri vermek mümkündür.

### Dikkat Nedir?

Dikkat, belirli uyarıcı ya da konumlara odaklanma yeteneğidir. Dış dünyadan bize ulaşan çok sayıda uyarıcı vardır. Bu uyarıcılar parçalı veya gruplar hâlinde olsa da beynimiz bunu örgütler ve bir bütün olarak bize sunar. Eğer çok çok dikkat edersek bütünü oluşturan parçaları yakalayabiliriz. Bu seçim yapma süreci seçici dikkat olarak adlandırılır.

Dikkatinizi belli bir uyarana toplarken ilgisiz uyarıları göz ardı etmek her zaman mümkün olmayabilir. Örneğin ders çalışmaya dikkatinizi verirken bunu bir görev olarak düşünün, dışardan gelen konuşmalarla dikkatiniz dağılabilir. Dikkatinizin dağılması, görevin güçlük derecesine bağlı olduğu kadar ilgisiz uyarıcının güçlü olup olmamasına da bağlıdır.

### Algı Eşiği

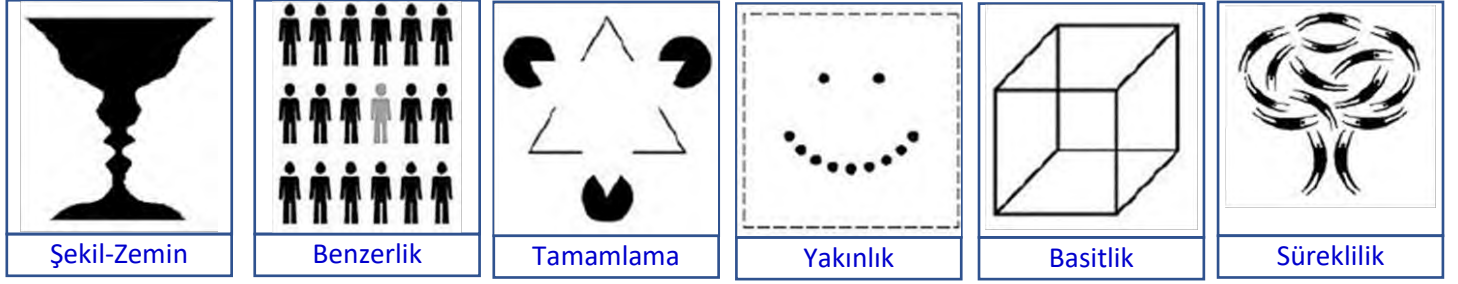
Eşik, bir uyarıcının algılanabilmesi ve algılanamaması ile ilgili bir sınırdır, bir uyarıcının farkına ne zaman vardığımızı belirler. Kalabalık bir ortamda pek çok ses duyarız ama tam olarak kelimeleri veya cümleleri algılayamayabiliriz. Mutlak eşik bireyin uyarılabildiği en ufak uyarıcı şiddetini ifade etmektedir.

### Algı Yasaları

Algı konusunda yapılan çalışmalar sonucunda bazı temel görüşler ortaya konmuştur:

- Bütün, kendisini oluşturan parçalardan daha fazla anlam taşımaktadır.
- İnsanlar, uyarıcıları tam ve eksiksiz olarak algılama eğilimindedirler.
- Bütünü oluşturan parçalardan çok, bu parçalar arasındaki ilişkiler önemlidir.

Bu görüşler bağlamında oluşturulan algı yasaları şunlardır:

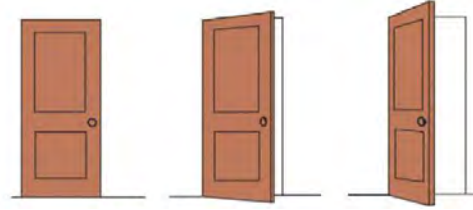


## ALGI VE DİKKAT SÜREÇLERİ

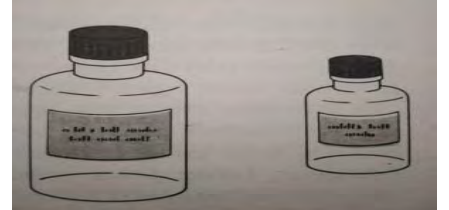
### 1. Algısal Değişmezlik

İnsanların, nesne ya da olayları, fiziksel koşullar ve özellikler değişmesine rağmen aynı algılamalarına algısal değişmezlik adı verilmektedir. Algısal değişmezlik olmasaydı uyarıların tümü çok karmakarışık olurdu ve dünya içinden çıkılması zor bir karmaşa olarak karşımıza çıkardı.

- Renk ve parlaklık değişmezliği
- Şekil/ biçim değişmezliği
- Boyut/ büyüklük değişmezliği

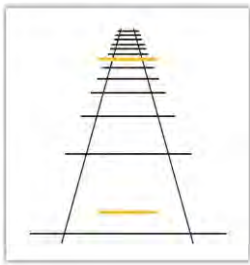


- Derinlik Algısı: Retinaya yansıyan görüntüler iki boyutlu, yani sadece yükseklik ve genişlikten ibaret olmasına rağmen gözün ve beyin üçüncü bir boyut, yani derinliği ekleme becerisini açıklamaktadır.

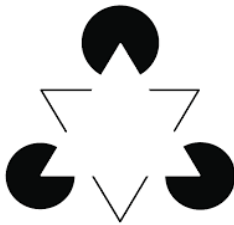


### 2. İllüzyon- Algı Yanılması

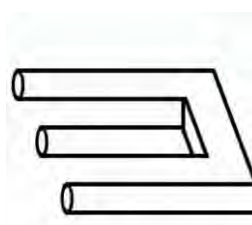
Algı yanılmalarının, parlak ya da aşırı derecede uzun değişken desenlere adapte uyarılarda, göz veya beyin üzerinde aşırı uyarım etkisi olduğu tahmin edilmektedir



Ponzo İllüzyonu



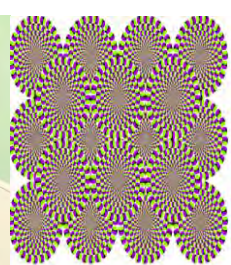
Kanizsa Üçgeni



Blivet İllüzyonu

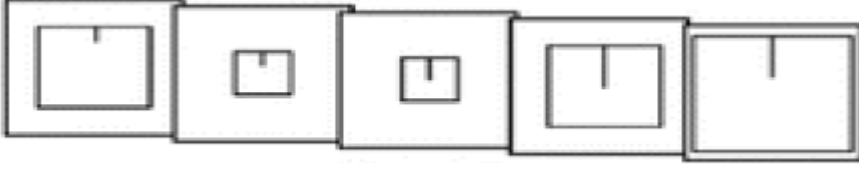


Ames Odası



Hareket İllüzyonu

3. Bilinç Dışı Algılama- Subliminal (Eşik Altı) Mesajlar  
Bilinçdışı mesajlar, mutlak eşik altında ve algılanma şansı %50'nin altında olan işitsel veya görsel mesajlardır.



#### 4. Algıyı Etkileyen Sosyal ve Kültürel Farklılıklar

Hedden ve arkadaşları (2008) katılımcılardan, kutuların içindeki çizgilerin uzunluklarını tahmin etmelerini istediler. “Çizgilerin etrafındaki kutuya dikkat et.” deyince Batı kökenli kişilerin üst kortikal bölgelerinde daha fazla etkinlik oluyordu. Doğu Asyalılarda ise “Kutuyu dikkate alma.” deyince bu etkinlik artıyordu. Beyinlerindeki bu aktivite, dikkatlerini daha fazla toplamaları gerektiği anlamına geliyordu. Kültürel düşünme tarzlarının tersini yapmaları söylendiğinde kayda değer oranda daha fazla oranda beyin etkinliği gözlemlendi.

#### 5. Duyum Ötesi Algı

Duyum ötesi algı, duyu organlarıyla normal duyu süreçleri dışında, bilgi gönderme veya almayı içeren psişik deneyimdir ancak şimdiye kadar yapılan araştırmalar ve deneylerle bu tür becerileri olan bir kişi tespit edilmemiştir.

### ALGI VE DİKKAT SÜREÇLERİ

#### Sosyal Algı Nedir?

Sosyal algı, insanlar hakkındaki izlenimlerimizin ve çıkarımlarımızın nasıl oluştuğu ile ilgilidir.

- Bir nesneyi algılamakla bir insanı algılamak farklıdır çünkü bir insana baktığımızda onun sadece fiziksel olarak neye benzediğini değil, onun kişiliğini de görmek isteriz.
- Bir nesne, sizin onu gözlemlediğinizin farkında değildir ama insanlar farkındadır, dolayısıyla kendisini farklı gösterebilir.
- İnsanların nesnelerle duygusal ilişkileri yoktur ama insanların birbirleriyle vardır, dolayısıyla bir kişi size derdini sorduğunda yakınsanız başka, uzaksanız başka algıyorsunuz.
- Kişi aynı davranışı, kendisi veya başkalarının yapmasına göre tamamen farklı algılayabilir.
- Bir davranışın sonuçları sizi etkiliyorsa o kişiyi farklı, etkilemiyorsa farklı algılayabilirsiniz.

Sosyal algı, birbiriyle ilişkili üç süreç olarak ele alınabilir.

- İnsanlar kendisinin ve başkalarının davranışlarını gözlemleyerek, davranışların nedenlerini yorumlarlar.
- Bu yorumlar sonucunda insanların kişilik özellikleri hakkında karar verirler.
- Bu özelliklerden yola çıkarak kişi hakkında genel bir izlenim oluştururlar.



## İnsanların Yüz İfadelerini ve Beden Dilini Nasıl Algılayız?

Sözel olmayan iletişimde, insanlar kasıtlı ya da kasıtsız olarak sözcükleri kullanmadan iletişime geçerler.

Sözel olmayan ipuçları; yüz ifadeleri, ses tonu, jestler, beden duruşu ve hareketleri, dokunma ve bakış olarak ele alınabilir. Yapılan araştırmalar beynimizde, başkalarının sözel olmayan ipuçlarını anlamamızı sağlayan yapılar olduğunu ortaya koymaktadır: Altı temel duygu: mutluluk, korku, merak, iğrenme, öfke şaşkınlık, üzüntü. (bu altı evrensel duyguya hor görme de eklenmiştir.)



Yüz ifadelerine bakarak duyguları anlamada her insan çok başarılı değildir. Bu yeteneği ölçmeye yönelik yapılan bir çalışmada (Brewer ve Crano, 1994) öğretmen, psikoterapist ya da diplomatların genelde üniversite öğrencilerinden daha başarılı olmadıkları ancak bu yeteneği yüksek olanların mesleklerinde diğer meslektaşlarına oranla daha başarılı oldukları tespit edilmiştir.

Peki ya gurur? Ya da başarısızlık duygusu? Tracy ve Matsumoto (2008) olimpiyat ve paralimpik olimpiyatlara, dünyanın çeşitli ülkelerinden katılan sporcuları gözlemlediler. Bu sporcuların bir kısmı görme engelliydi. Judo karşılaşmalarını kazanan ve kaybeden sporcuların doğal yüz ifadeleri gözlemlendi. Tüm sporcularda kazandıklarında oluşan gurur ifadeleri oldukça aynıydı: Kafa yukarı kalkıyor, göğüs önde, eller belde veya kollar havada... Kaybeden ve başarısızlık duygusu yaşayanların ise durumu farklıydı. ABD ve Batı Avrupa kökenli sporcular başarısız olduklarında nötr ifade içindeydiler, oysa Doğu kültüründen gelen sporcular başarısızlık duygusunu yüz ve beden dilleriyle yaşıyorlardı.

## Boşlukları Doldurarak Kişiler Hakkında Yargıya Ulaşmak

Beynimiz sosyal ilişkilerimizde de benzerini yapmaktadır. Eldeki veriler az olduğunda, geçmiş deneyimlerimizden yola çıkarak boşlukları doldurma eğilimimiz vardır. Bu nedenle bir kişinin gözlemlediğimiz az sayıdaki özelliğinden yola çıkarak onun kişiliği hakkında çıkarımlara varabiliriz.

## Nedensel Yüklemeler

Heider (1958) yükleme kuramının kurucusudur ve genellikle insanların karşılaştıkları olayların nedenini anlamaya ihtiyaç duyduklarını vurgulamıştır. Bir babanın kızına bağırıldığını görüyorsunuz. Neden bağırıldığını anlamaya çalışırken iki tür yükleme yapabiliriz: İçsel ya da dışsal yükleme. Genelde içsel yükleme daha önce yaptığımız algılama biçimidir. Kişinin davranışlarını kişilik özellikleriyle açıklarız. Bu örnekte babanın kızına bağırmasını, onun iyi bir baba olmamasına, kızına uygun olmayan biçimde disiplin uygulayamadığına yükleyebilirsiniz. Öte yandan dışsal yükleme yaparak babanın bu davranışına bir şeyin neden olmuş olabileceğini düşünebilirsiniz. Babası kızına bağırды, belki de kızı sağa sola bakmadan yola fırlamıştı, gibi... İki yükleme arasında gerçekten de büyük fark var. Sınıf içindeki yüklemeler de çok farklı olabilir.



### Sosyal Algıyı Etkileyen Kültürel Farklılıklar

Masuda ve arkadaşları (2008) yaptıkları araştırmada, ABD ve Japonya’da yaşayan, bir diğer deyişle farklı kültürlere sahip kişilere bazı kartlar gösterdiler. Kartlarda çizgi karakterler vardı. Katılımcılara bu kartın ortasındaki karakterin (2 numaralı oyuncu) duygularının neler olduğunu sordular. Kullandıkları kartlardan ikisini Şekil 12’de görebilirsiniz. Kartlara bakan ABD’li katılımcılar duyguları anlamaya çalışırken sadece sorulan karaktere odaklandılar. Oysa Japon katılımcılar sadece sorulan karaktere değil, resimdeki diğer karakterlerin de yüz ifadelerine bakarak duyguları yorumladılar.

Algılarımızı; cinsiyet, ırk, toplumsal sınıf gibi toplumsal kategoriler etkiler. Örneğin parkta gördüğümüz bir ağacı, ağaç olarak algılarız ama bankta uyuyan, saçlı sakalına karışmış, kirli görünen ve kokan bir adamı, sadece bir insan olarak algılamayız. Kategorilere ayırma süreci anında ve kendiliğinden işler, zaman almaz ve üzerinde düşünmeyi gerektirmez.

## **BELLEK SÜREÇLERİ**

### **1. Bellek Nedir?**

Bellek, yaşananları, öğrenilen konuları, bunların geçmişle ilişkisini bilinçli olarak zihinde saklama gücü, dağarcık, akıl, hafıza, zihin biçiminde tanımlanmaktadır. Bellek sayesinde öğrendiklerimizi depolayabiliriz ve gerekli olduğunda bu bilgilere yeniden ulaşabiliriz.

### **2. Bellek Süreçleri: Anlık Bellek, Kısa Süreli Bellek, Uzun Süreli Bellek**

- Anlık (Duyusal) Belleğin İşleyişi / Görsel- İşitsel Bellek: Çevreden gelen bilgileri ham hâliyle birkaç saniye süre aralığında tutan başlangıç sürecidir, bilinç dışı ve otomatiktir, kapasitesi sınırsızdır.. Duyduğunuz ya da gördüğünüz bir telefon numarasını ancak birkaç saniye hatırlarsınız, tekrar etmediğinizde bu numara birkaç saniye içinde belleğinizden silinir.

- Kısa Süreli Belleğin İşleyişi / Dikkat- Tekrar- Depolama: Bir diğer adı çalışma belleği olan kısa süreli bellek sadece kısıtlı miktarda bilgiyi (ortalama yedi unsur) sadece kısa bir süre için (2 ile 30 saniye arası) tutabilen süreci tanımlar. Kısa süreli bellek, kısa bir süre için aktif ve hazır durumda olan az miktarda bilgiyi işler. Tekrarlar, bu bilginin kısa süreli bellekte yer almasını kolaylaştırır.

- Uzun Süreli Belleğin İşleyişi / Kapasite- Süreklilik: Uzun süreli bellek, bilgileri günler, haftalar gibi uzun sürelerde depolayabilir ve geri çağırır. Uzun süreli bellek neredeyse sonsuz miktarda bilginin uzun zamanlı olarak depolanması sürecini tanımlar. Açık bellek bilginin bilinçli ve farkında olunarak kodlandığı/hatırlandığı durumları işler. Örtük bellek kişinin niyetli ve bilinçli kodlama/hatırlamada bulunmadığı durumları işler.



### A) Açık (İfade Edilen) Bellek

Açık bellek; gerçekler, olaylar ya da belli uyaranları, bilinçli olarak, açık seçik biçimde hatırlama anlamına gelir. Açık bellek iki temel süreci içerir:

- Epizodik (Anısal) bellek kişinin hayatıyla ilgili olay örgülerini işler. İçerik- olay ne zaman, hangi şartlar altında, nelerden sonra gerçekleşti? Örn. Güneş'in de bir yıldız olduğunu kimden, ne zaman, nerede öğrendiğinizi düşünün. Ya da bu sabah kahvaltıda ne yediğinizi hatırlayın. Bir tür otobiyografik kayıttır. Kişisel deneyimlerin hatırlanmasından sorumlu olan anısal bellektir.

- Semantik (Anlamsal) bellek ise nitelikle ilgilidir. Anlamlar, anlayışlar ve kavramlar temelli bilgileri işler (Türkileri, 2022). Örn. Güneş'in bir yıldız olduğu, uçan memeli hayvanın adının yarası olduğu gibi bilgiler, semantik (anlamsal) bellekle bağlantılıdır. Olgular hakkındaki bilgileri içeren anlamsal bellektir.

### B)Örtük (İfade Edilemeyen) Bellek

Örtük bellek algısal, uyarıcı- tepki ve motor öğrenmeleri kapsar ve farkında olmamıza gerek olmayan bir bellek türüdür. Örtük bellekteki bilgiler bilinçli biçimde hatırlanmaz ama bu bilgilerin varlığı bizim davranışlarımızdan anlaşılabilir. Araba sürmek, bir kitabın sayfalarını çevirmek gibi beceriler, hareket koordinasyonu gerektirir ve bizim bu hareketleri yapabilmemiz için bunları tanımlamamıza da gerek yoktur.

### Hatırlamak ve Unutmak

Neden bazı şeyleri net olarak hatırlarken bazı şeyleri unutuyoruz?

Kodlama insanların duyuşal bilgi üzerinden gerçekleştirdiğı, bilginin beynin depolanma sistemlerinde kullanılabilecek nitelikte bir forma dönüştürüldüğü bir dizi faaliyettir. Bazı kodlamalar biz farkında olmadan gerçekleşir. Örneğın, epizodik (anısal) belleğımızdeki kişisel bilgiler çoğu zaman otomatik kodlanmıştır. (Örneğın dün akşam neler yaptığının otomatik kodlanmış olması). Semantik (anlamsal) bellekteki ilginç bilgiler de otomatik olarak kodlanmış olabilir. (Örneğın balınaların balık değıl, memeli olduklarının bilgisi). Beceriler ve alışkanlıklar da benzer biçimde otomatik kodlanmaktadır.

Otomatik kodlamanın yanı sıra hayatımızda çaba harcayarak kodlamamız gereken bilgilerle karşılaşırız. Örneğın bu dersi hatırlamak istiyorsanız çaba harcayarak kodlamanız gerekebilir. Bu amaçla öğrendiklerinizi tekrar etmeniz işe yarayabilir.

Ezberlenen bilgiler içselleştirilemez ve gerektiğinde etkili bir biçimde kullanılamaz. Unutmayı engellemek ve yeni bilgiyi içselleştirmek istiyorsanız izleyeceğınız yolun ezber olmadığı kesindir.

Unutmak olumsuz bir durum gibi görünse de avantajları da yok mudur? Normalde herkes bir şeyleri unuttur. Beynin neyin önemli, neyin önemsiz olduğunu anlamasının zaman alması ve ilk başta mümkün olduğunca çok şeyi hatırlamaya çalışırken, zamanla bir kısmını unutmaya başladığı düşünülmektedir. Araştırmacılara göre unutmak bir filtre görevi görmektedir. Her an beynimiz adeta bir bilgi bombardımanına tutulur. Bu bilgilerin çoğu, karar vermemizi ve düşüncelerin netleşmesini engelleyen bir gürültüye ya da radyo sinyalinin engelleyen bir parazite benzetilir. Örneğın, bundan beş yıl önce arabanızı nereye park ettiğınızı hatırlamak hiçbir işinize yaramayacaktır. Öte yandan, bir alışveriş merkezinden dönerken arabanızı, yarım saat önce nereye park ettiğınızı hatırlamanız elzemdir.

## Bellek Organizasyonu

Tek bir bellek yerine organize olmuş parçalar, beyinde işlevsel olarak ve sistemli bir bütün hâlinde çalışmaktadır.

## Unutma Sorunu

En eski anınız ne? Psikoterapinin en önemli kuramcılarında olan Adler, danışanlarına bu soruyu sorardı. Hatırlanan ilk anının bir tesadüf olmadığından, kişinin öznel dünyasıyla ilgili önemli ipuçlarını taşıdığını düşünürdü. Bugün hâlen danışma ortamında ilk anılar gündem olabiliyor.

Farklı kültürlerdeki insanların hatırlayabildiği en eski kişisel hatıranın, ortalama olarak 3,5 yaşına denk geldiği tahmin edilmektedir. Peki neden daha öncekileri hatırlamıyoruz? En eski anılarımızı hatırlamamamızın nedenlerinden biri küçük yaşta konuşma becerimizin sınırlı olmasıdır. Konuşma becerisinin olmaması ya da sınırlı olmasının anıların sözel olarak kodlanamamasına yol açması ve henüz bellek sisteminin tam anlamıyla oluşmaması, çok küçük yaşlara dair anıları unutmamızın sebepleri olarak düşünülmektedir.

Neden uzun süreli bellekteki bilgileri geri çağırmada sorun yaşıyoruz? Yani neden unutuyoruz? Bastırılmış ve bilinç dışına itilmiş anıların geri getirilmesi oldukça güçtür ama yaşanan bir olay, bu anıları hatırlamamız için tetikleyici olabilir.

## **Bozucu Etkiler**

Bellek kaybı yaşamasanız da bazı bozucu etkileri kendinizde gözlemlemiş olabilirsiniz. Aynı gün içinde birden fazla sınava girdiğimizde, genelde çok çalışmamıza rağmen, bildiğimizden emin olduğumuz bilgileri unutmaktan şikâyet ederiz.

Bozucu Etkiler Teorisi, bilgiler depoda veya bellekte bulunmadığı için değil, ilgili yeni veya eski bilgilerin karışıklık yaratması ve bilginin geri getirilmesini engellemesi (ileriye ve geriye ket vurma) nedeniyle unuttuğumuzu söylemektedir. İleriye ket vurma, eski öğrendiğimiz bilgiyle yenisi birbiri ile çeliştiğinde yeni öğrenmenin olumsuz etkilenmesi; geriye ket vurma ise yeni öğrenilenin etkisiyle eskinin olumsuz etkilenmesi anlamındadır. Örneğin adresiniz sorulduğunda yeni evinizin değil de eski evinizin adresi aklınıza geliyorsa bu durum ileriye ket vurmaya örnek olabilir. Eskiden düz vites araba kullanırken şu aralar otomatik vitese geçmişseniz düz vites bir arabayı kullanmaya kalktığınızda zorlanmanız ise geriye ket vurmaya örnek olabilir.

## **Geri Getirme İpuçları- Belleği Güçlendirmek**

Unutmamak için neler yapıyorsunuz?

- Tekrar: Ebbinghaus'un da söylediği gibi, tekrarlar unutmanızı engeller. Aralıklı ve yeterli sayıda tekrar.

- Zihin (Kavram) Haritası: Bir tema düşünün ve bunu sayfanın ortasına yazın. Ana fikrinizin alt temalarını belirleyin ve merkezden onlara birer dal çizin. Oluşturduğunuz her bir alt tema için en az iki ana nokta düşünün ve bunlar arasında da dallar oluşturun. Çok kısa ifadeler kullandığınızdan emin olun. Düşünceyi çağırmak veya mesajı daha akılda kalıcı kılmak için resimler ekleyin.

- Anlaşılması Zor Cümleler: Anlaşılması zor cümleler beynimizde daha canlı zihinsel görüntüler oluşturmamızı sağlayabilir ve daha kolay hatırlanabilir. Örneğin şu iki cümleden hangisini daha kolay hatırlarsınız? Diplomam kahve fincanlarının olduğu dolapta. / Kahve fincanları diplomamı kovalıyor.

- Kokuları kullanmak: Duygusal olarak paketlenmiş kokusal uyarıcılar, bilgilerin hatırlanması için önemli fırsatlar sunar. Bazı mağazaların sürekli aynı kokuyu mağaza içine püskürtmesinin sebebini artık biliyorsunuz.

- Yerleştirme ve Asma: Unutmak istemediğiniz bilgileri, eşyalarla birlikte zihninizde birlikte kodlamanızı öneren bir yöntemdir. Örneğin bu derste bellek türlerini aklınızda tutmak istiyorsanız anlık belleği peçeteye, kısa süreli belleği kâseye, uzun süreli belleği yemek tabağına eşleştirerek kodlamanız mümkündür. Asma yönteminde de zihninizde askılar olduğunu hayal edin, iyi bildiğiniz bir tekerlemenin ya da şarkının sözleri bu askılar olsun. Aklınızda tutmanız gereken bilgileri bu askılarla birlikte kodlamanız gerekli.

Episodik bellek, yani yaşamınızdaki olayların nerde, ne zaman ve hangi sırayla olduğunun hatırlanması, yaş ilerledikçe bozulmaktadır. Her ne kadar yaşlılar, çok eski olayları hatırlayıp yakın zamandakileri hatırlamadıklarını söyleseler de günlüklerin kullanıldığı araştırmalarla bu durumun gerçeği pek yansıtmadığı, yaşla birlikte episodik bellekte de bozulmaların gerçekleştiği anlaşılmıştır.

### **Bellek Kaybı**

Bazı nedenler bellek kayıplarına yol açmaktadır. Beynin bir darbe alması, alzheimer gibi bir hastalık, ağır travmalar ya da bazı ilaçlar nedeniyle bellek kayıpları yaşanabilmektedir.

Bunama (demans) ilerleyici ve şiddetli hafıza kaybına neden olan bir grup beyin bozukluğudur. Bunamada giderek daha fazla sinir hücresi hasar görmekte ve yok olmaktadır, dolayısıyla yakın dönemden başlayarak yaşanmış olaylara ilişkin hafıza kaybı gerçekleşmekte, hastalık ilerledikçe bu kayıp ağırlaşmakta ve iyi bilinen yerler, tanıdıklar ve adlar karıştırılmaktadır.

Alzheimer en sık rastlanan bunama nedenlerinden biridir. Beyinde beyin hücrelerinin ölümüne neden olan plaklar ve yumakların gelişimiyle seyreden, beyin içindeki mesajların iletimini sağlayan bazı önemli kimyasalların eksikliğinin görüldüğü, ilerleyen ve belirtilerin zamanla daha da kötü hâle geldiği, beynin fiziksel bir hastalığıdır.

### **Öğrenme Nedir?**

Öğrenme, bireyin yaşantıları sonucu, davranışlarda meydana gelen, oldukça uzun süreli değişimlerdir.

Öğrenme beyinde nasıl gerçekleşmektedir? En genel anlamıyla snapsların yapısındaki ya da biyokimyasındaki değişikliklerin öğrenmeyi sağladığı söylenebilir. Hipokampüste yer alan bazı kısımlar, öğrenmeden sorumlu devreler arasında uzun vadeli sinaptik değişikliklere yol açmaktadır (Atkinson vd., 2012). Bir diğer deyişle hipokampüs, bilgilerin kısa süreli bellekten uzun süreli belleğe aktarılmasında rol oynamaktadır.

## **ÖĞRENME VE BELLEK İLİŞKİSİ**

### **1. Algısal Öğrenme:**

Algısal öğrenmenin temelinde daha önceden algılanmış olan uyarıcıyı tanımak yer almaktadır ve alt temporal kortekste algısal öğrenme gerçekleşmektedir. Nesnelerin dış görünüşleri, insanların yüzlerinin şekli, duyduğumuz sesler, burnumuza gelen kokular

gibi uyarınları algıladığımızda önceden algıladığımız uyarıcılarla tanıyabiliriz, yeni uyarınlarla algılarımızı değiştirebiliriz.

Duyu organlarımız çevreden bilgi toplar ve beyne gönderir. Beynimiz, etrafımızdaki dünyayı anlamamıza yardımcı olmak için duyularımızdan gelen bu bilgileri kullanır. Algısal öğrenme de duyu organları aracılığıyla, bu duyusal bilgilerin beyne iletilmesine yol açan çevresel uyarıcıları tanımaya yarar. Bir nesnenin nasıl görüldüğünü, neye benzediğini, nasıl koktuğunu ya da bize nasıl hissettirdiğini öğreniriz. Kişileri yüzlerinden, seslerinden ya da nasıl yürüdüklerinden tanıyabiliriz. Belleğimizde yer alan bu bilgiler, karşımıza çıkan, algıladığımız durumlarla karşılaştığında yeniden çağrılmaktadır.

## 2. Uyarıcı- Tepki Öğrenmesi

Uyarıcı tepki öğrenmesi en genel biçimde klasik koşullanma ve edimsel koşullanma ile gerçekleşmektedir.

- Klasik Koşullanma: (Pavlov) Klasik koşullanma, doğal bir tepkinin bambaşka bir uyarana gösterilmesini içeren bir davranış değişikliğini işaret etmektedir.

Okulun ilk günü öğretmenin sıcacık karşılaması ile okula giren minik bir öğrenciyi düşünelim. Sıcak bir gülümseme (doğal uyarıcı) çocukta güven duygusuna (doğal tepki) yol açabilir. Öğretmenin gülümsemesi ile okul (doğal uyarıcı + doğal tepki) bir arada olduğu için çocuğun zihninde bir süre sonra okulu düşünmek güven verebilir. Elbette böyle olumlu bir deneyim, olumlu diğer deneyimlerle bir araya geldiğinde çocuğun okulu sevmesi kolaylaşır.

Klasik koşullamaya gündelik yaşamdan bir örnek daha verebiliriz: Besin zehirlenmesinden dolayı tat kaçınması yaşanması ya da köpek ısırılması sonucu fobi geliştirilmesi gibi durumlar da daha önceki deneyimlerinizden koşullanmış tepkiler olarak örneklendirilebilir.

Watson ve ünlü Albert bebek deneyi de oldukça ilgi çekmiştir. John Watson 1920'lerde çocuklarda duygusal tepkilerin gelişmesinde koşullanmaların etkisini göstermek istiyordu. Bu amaçla dokuz aylık bir bebek olan Albert üzerinde deneyler yaptı. Başlangıçta sağlıklı ve ağlamayan bir bebek olan Albert, beyaz fareden korkmamıştı ama Albert fareyle ilgilenirken korkunç bir ses yaptılar, bebeğin korkup ağlamasına yol açtılar. Birkaç denemeden sonra Albert daha fareyi görünce ağlamaya başlamıştı. Deneyin ilerleyen aşamalarında Albert beyaz tavşan ve benzerlerinden de korkuyordu

### - Edimsel Koşullanma: (Skinner)

Edimsel koşullanma, organizmanın bir uyarıcıya yönelik olarak verdiği tepkiye bağlı olarak karşılaştığı yeni uyarıcı ile kendi davranışını düzenlemesi anlamındadır. Klasik koşullanmada türe özgü doğal bir davranışın istemsizce öğrenilmesi varken edimsel koşullanma bireyin çok daha farkında olduğu tepkilerle şekillenmektedir.

Edimsel koşullanma pekiştireç (olumlu ve olumsuz) ve ceza bağlamında gerçekleşir. Olumlu pekiştirme bir davranış sonucunda hoşça giden uyarının ortama dâhil edilmesine işaret ederken ("Yemeğini bitirirsen çizgi film izleyebilirsin."); olumsuz pekiştirme bir davranış sonucunda hoşça gitmeyen uyarının ortamdaki çekilmesine işaret etmektedir

("Başın ağrıyorsa ağrı kesici almalısın."). Her iki tür pekiştirmede de davranışın sıklığı artmaktadır. Ceza, pekiştireç kadar etkili değildir.

### 3. Motor Öğrenme

Motor öğrenmeyi motor kortekste meydana gelen değişiklikler olarak tanımlamak mümkündür. Top oynamak, bisiklete binmek, ok atmak gibi motor işlemlere dair beceriler bir kez öğrenildikten sonra tekrar tekrar öğrenilmesi gerekmeyen ve unutulması güç becerilerdir.

### 4. Fotografik (Fotoğrafsı) Bellek

Fotografik bellek, hiç çaba sarf etmeden veya çok az çaba ile her şeyi hatırlayabilme becerisidir ve yetişkinlerde görülen fotografik bellek, bir resmi ya da sayfayı kısa süre inceledikten sonra keskin ve ayrıntılı görsel imgeler oluşturabilme ve imgenin tamamını daha sonra hatırlayabilme becerisidir.

### 5. Hormonların ve İlaçların Etkisi

Pekiştireç, dopamin salgılanmasına yol açmaktadır. Bir diğer deyişle beynimizde ödülle duyarlı bölgeler vardır ve ödülle karşılaştığımızda hormonlarımız harekete geçmektedir. Araştırmaların sonucunda duygusal deneyimlerle bağdaştırılan belli ilaç ve hormonların, uzun süreli belleğin geri getirilmesini arttırabildiğini veya azaltabildiğini tespit etmiştir.

### 6. Duyguların Etkisi

Duygu yüklü anıların uzun süreli belleğimizde olması, dramatik ve hayati konuların aklımızda daha iyi kalmasını ve bu sayede hayatta kalma şansını arttırdığı yönünde açıklanabilir. Peki kadınlar mı yoksa erkekler mi duygusal yoğunluklu anıları daha iyi hatırlıyorlar? Kadınlar.

### 7. Bastırılmış Bellek- Travma vb Yaşantılar

Bastırılmış bellek, Freud'ın Topografik Kişilik Kuramında bilinç dışı içerik olarak açıklanan kavrama dayalı olarak geliştirilmiştir.

Bastırma, kişi için travmatik ve tehdit edici anıların bilinç dışına itilmesi anlamına gelmektedir. Bilinç dışında kalan anılar, üzerinde düşünülerek bilinç düzeyine getirilemez. Bu hatıralar rüyalarda ve dil sürçmelerinde ortaya çıkabilir. Terapi sürecinde de bu anıların bilinç dışından çıkarılıp bilinç düzeyine gelmesi için uzun süre çalışılır . Ancak terapistin niyeti ne kadar iyi olursa olsun, bu çalışmalar sırasında hastanın zihninde sahte anılar oluşabilir.

### 8. Sahte Anılar

Sahte anılar, genellikle gerçek anıların başkalarından alınan önerilerle birleştirilmesiyle oluşturulur. Örneğin, baba ve büyükbaba ile kumsalda geçirilen mutlu bir çocukluğun anısı, belki bir akrabadan gelen bir öneriyle çarpıtılarak korku ya da kaybolma anısına dönüştürülebilir. Bir kişi, gerçekten olup olmadığı konusunda endişelenmeden belirli olayları deneyimlediğini hayal etmeye teşvik edildiğinde yanlış anılar da uyarılabilir



## Sol beyin

Mantıksaldır  
Rasyoneldir  
Ayrıntıcıdır  
Planlıdır  
Problemi  
parçalayarak  
çözer  
Bilgi  
Kontrol



## Sağ beyin

Duygusaldır  
Sezgiseldir  
Bütünseldir  
Yaratıcılıktır  
Problemi  
bütün  
çözer  
Anlama  
Risk



Etkinliklerimdeki **logo-filigran kaldırılarak**, değiştirilerek; sosyal ortamda, internet sitelerinde paylaşılamaz. Ticari amaçla kullanılamaz.

“Bir faydamız olacaksa duanız yeter.”

“MEB Uzman Öğretmenlik ve Başöğretmenlik Kitabı”ndan kısaltılmıştır.



Facebook Grubum