

Okulların iyileştirilmesi ve desteklenmesi için yeni yöntemler

Polonya eğitim sisteminin daha modern olabilmesi için son yıllarda belirli adımlar atılmıştır. Bu çalışmaların sebebi, çocuklara ve gençlere eğitim sağlayan kurumların hızla gelişen küreselleşme ve bilgi-temelli ekonominin kurumlar üzerindeki yeni gereksinimlerini en etkili bir biçimde karşılayabilmektir. Kurumların birer öğrenim kurumu olarak gelişebilmesi açısından bakıldığında, bu hem okul hem de öğretmen için oldukça önemlidir. İç değerlendirmeler ve çalışmalarının sürekli izlenmesine ilişkin alınan sonuçlar ile bu kurumlar değişen dünyanın sürekli gelişen kurumları için bir örnek olacaktır.

Okulların değişime açık olduğu ve eğitimin kalitesini iyileştirmek için gösterdiği çabayı belirleyen ve etkili kılan bir diğer unsur ise insan kaynaklarının yönetimidir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, insan kaynakları yönetimi alanında yüksek değerlendirme puanı alan okulların öğrencileri, özellikle matematik olmak üzere, standartlaştırılmış testlerde daha iyi performans göstermektedir.

Bu sonuçlar, öğrenciler için etkili bir çalışma ve bilim ortamı ile onların sosyo-ekonomik statüsünün etkileri hakkındaki genel görüşlere de yer vermektedir. Bu araştırmaların yapıldığı okullardan edinilen sonuçlara göre, **öğrenci ve öğretmenlerin çalışma kültürü**, beceri ve yeteneklerin desteklenmesine ilişkin okulun yeterliliği ve diğer İK süreçlerin varlığı yaygın bulgular arasındadır¹. Eğitimin kalitesi ve öğretmen eğitiminin kalitesi, her bir eğitim kurumunun kaliteli olabilmesi için kilit bir husustur. Öğrenciler, öğretmenler, yönetim ve veliler açısından bakıldığında, okullar ve anaokulları tanılama konusunda tam destek vermelidir ve belirlenen sorunlar için uygun çözüm yolları aramalıdır.

Bu desteğin etkili olabilmesi için, öğretmenlere sunulan mevcut rehberlik hizmetlerinin güncellenmesi gerekmektedir. Okulların ve anaokullarının desteklenmesine ilişkin sistemin

¹ L. Bassi, D. McMurrer, *Jak osiągnąć zwrot z inwestycji z pracowników*, „Harvard Business Review Polska” 2008, nr 63 [L. Bassi, D. McMurrer, How to achieve a return on investment of the employees, "Harvard Business Review Poland," 2008, no 63].

oluşturulması için gerekli eylemler Eğitimin Geliştirilmesi Merkezi tarafından yapılmaktadır. Bu destekler, “Örgün eğitim okullarına verilen destek temelinde öğretmenler için bir sistem Projesi” çerçevesinde ve Tedbir 3.5 kapsamında okulların geliştirilmesi için kapsamlı destek (Öncelikli Alan III, İnsan Kaynakları Programı) projeleri ile gerçekleştirilmektedir.

Genel hedef, iyi okul ve anaokullarının, büyüyen bir kurum olarak belirleyebilmektir. Maksat, sorunların ortaya çıktıklarında çözülmesine ilişkin algının yıkılması ve sadece öğretmenlerin kariyer basamaklarına ilişkin gereksinimlerinden doğan algılardan uzaklaşmaktır. Bahsedilen proje temel olarak kurumun gelişmesine ilişkin sisteme dikkat çekmiştir ve kurumun çalışanlarının kişisel ve mesleki gelişimleri ile ilişkilendirmiştir. Gelişim ve okulöncesi öğrenimin önemli bir unsurunun öğretmenler olduğu varsayılmaktadır. Ayrıca, mevcut gelişim düzeyi ne olursa olsun, okul müdürleri ve öğretmenlerin çalışma kalitesinin iyileştirilmesi gerektiği inancı da iyileştirme ile bağdaştırılmalıdır.

Temel varsayımlar ve öğretmenler için çağdaş kurumlar

“Örgün eğitim okullarına verilen destek temelinde öğretmenler için bir sistem Projesi”² kapsamında uzmanlarca yapılan çalışmalar sonucunda sunulan öneriler uyarınca; Polonya’da modern bir eğitim sisteminin geliştirilmesine ilişkin verilen destek, farklı sorunların çözümlenmesi için Devletin uygulamaları desteklenmelidir.

Yeni sistemin **temel ilkeleri**:

1) Okullara sağlanan destek: desteğin sadece bireylere veya gruplara değil, okullara da sağlanması. Bu, okulların karmaşık kurumlar olduğunu kabul ederek, öğretmenlerin eğitimi ve bunun yaratacağı etki ile yapılması öngörülmektedir.

² D. Elsner, K. Bednarek, *Pomoc doradców metodycznych i konsultantów placówek doskonalenia nauczycieli w opinii jej beneficjentów. Raport końcowy z badań*, Warszawa 2010, maszynopis; *Mapa ofert CRE*, K. Gęba (red.), maszynopis, Warszawa 2010; B. Owczarska, *Kiedy doskonalenie zawodowe nauczycieli jest skuteczne*, maszynopis, 2010; *Raport z pilotażowej diagnozy potrzeb rozwojowych szkół*, praca zbiorowa, Wszechnica UJ, maszynopis, Kraków 2011; M. Taraszkiewicz, K. Bednarek, *Mapa źródeł informacji do kompleksowej diagnozy potrzeb szkoły w zakresie doskonalenia nauczycieli*, maszynopis, Warszawa 2010. [D. Elsner, K. Bednarek, Help methodological advisers and consultants, teacher education institutions in the opinion of its beneficiaries. The final report of the research, Warsaw 2010, manuscript, map offers CRE, mug, K. (ed.), typescript, Warsaw 2010, B. Owczarska, when teacher education is effective, typescript, 2010, Report on the diagnosis of the development needs of the pilot schools collective work, Jagiellonian University Extension, typescript, Kraków 2011, M. Taraszkiewicz, K. Bednarek, Map sources for a comprehensive diagnosis of the needs of school teachers, typescript, Warszawa, 2010.]

2) Okullara destek sağlandığında, çözümlerin sunulması yerine okulların kendi sorunlarını çözebilmeleri için destek sağlanmış olacaktır. Okullar arası işbirliği felsefesi ve destek sistemleri, bireysel kurumlar, okulun özerk kurum olarak rolü ve ortak-eylem planlarına odaklanmaktadır.

3) Sağlanan desteğin anlaşılır olması: Her bir okulun durumuna ve her okulun kendine özgü ihtiyaçlarına göre verilecek desteğin anlaşılır olması. Öğretmenleri hedefleyen her hangi bir eylemin başlangıç noktasının ihtiyacın değerlendirilmesi ile adil olması ve okul toplumunu dâhil etmesi gerekmektedir.

4) Destek bir süreçtir: Sağlanacak destek, tekil ve kendi içinde olmaktan uzak bir süreç olmalıdır. Okulun gelişmesi için uygulanacak herhangi bir eylem, okul ve öğretmenler kurulu tarafından geliştirilen yıllık planın bir parçası olmalıdır ve ihtiyaca uygun olarak geliştirilmelidir.

Okul veya anaokulunun müdürü için faydalar:

- Okulun ihtiyaçlarının belirlenmesi için ve gelişim için öncelikli alanların seçilmesi için derinlemesine değerlendirme yapmaya yardımcı olur
- Okulun mevcut ihtiyaçları için öğretmenlerin planlanması ve organize edilmesine yardımcı olur
- Öğrencilere, velilere ve öğretmenlere destek sağlama konusunda sorumlu olan kurumlarla iletişimi kolaylaştırır

Öğretmenler için faydalar:

- Eğitimdeki değişikliklerin profesyonelce uygulanmasına yardımcı olur,
- Okulun mevcut ihtiyaçlarına uygun olarak, öğretmenlerin kendi mesleki gelişimlerinin planlanması ve uygulanması için yardımcı olur,
- Okulda eğitim seminerleri ve çalıştayların düzenlenmesi,
- Gerekli becerilerin uygulamaya konulabilmesi için destek sağlanması.



Okulların gelişiminde değişim uygulamalarına destek olabilmesi için dışarıdan gelen bir danışman

Dışarıdan gelen danışmanın temel görevi, gelişim projesinin başlatılması, uygulanması ve izlenmesine destek sağlaması olacaktır - diğer bir deyişle, okulun belirli uygulamalarını gerçekleştirebilmesi için **yıllık plana vereceği destektir**. Bu plan, okulların kalitesini iyileştirebilmek ve çalışanlarının yeterliklerini iyileştirebilmek için uygulanacak değişiklikler için kullanılacaktır.

Dışarıdan gelen danışman, yıllık destek planının uygulanmasından sorumludur. Bu kişi, projenin uygulanmasına destek sağlayacak ve okul için çalışan bir kişidir. Bu danışman, okulu ve okul müdürünü destekler ve destek planının bir sonraki adımlarının uygulanmasında bulunur. Görevleri arasında: okul ile iletişim halinde olmak, paketi müdüre sunmak, projenin bir parçası olarak iyileştirme sağlamak, tahminlerde bulunmak ve yeni sistemin ilkelerini tartışmak. Dışarıdan gelen danışman, okul ile iletişim kurar ve okulla bir ilişki geliştirir ve yıllık planın uygulanmasından sorumlu olan okul müdürü ve çalışanları ile sürekli iletişim halindedir. Bu kişinin çalışmaları, doğrudan destek olduğu okulu ilgilendirecektir.

Dışarıdan gelen danışmanın temel görevleri arasında şunlar yer almaktadır:

- Okulun ihtiyaçlarını belirlemede müdüre yardımcı olmak ve belirlenen ihtiyaçlara göre hedeflerin oluşturulması;
- Okulun, "okula özel" bir yıllık destek planının hazırlanmasında yardımcı olmak, bu planın okulun ihtiyaçları ile yakından bağlantılı olmasını gözetmek ve iyileştirme projesinin önerdiklerinden birini temel alarak oluşturulmasını sağlamak;
- Desteğin sağlanmasında yer alacak tüm kişilerin görevlerini belirlemek, tanımlamak ve bilgi akışının sağlanmasını oluşturmak için yardımcı olmak;
- Dışarıdan uzman sağlanmasına yardımcı olmak (gerekli ise) ;
- Yıllık destek planının uygulanmasına ilişkin ilerlemeleri izlemek, meydana gelen sorunları ele almak;
- Okul ile ilişkileri yönetmek;
- Projenin ilerlemelerini belgelemek;
- Yıllık destek plan uygulamasına ilişkin rapor hazırlamak.



Dışarıdan gelen danışman okul ile doğrudan temas içindedir ancak dışarıdan biri olduğu için okulun müdürü ve öğretmenleri kadar okulu iyi tanıyamaz ve onlar bilgi almalıdır. Okul çalışanlarının öz-değerlendirme yapması onların kendi sorumluluğundadır ve okulun gelişmesi için öncelikler ve beklentiler oluşturmalıdır. Proje bölgesinde uygulanması önerilen iyileştirmelerden birini temel alacak olan yıllık destek planında yer alacak somut eylemler ve planlamaları için bu bir başlangıç noktasıdır.

Gelişim sürecinde; danışman, ancak faaliyetlerin koordinatörü ve danışmanı olarak görev alabilir. Görevleri arasında **analiz sonucu gelişimsel ihtiyaçların geliştirilmesine yönelik** faaliyetlerin düzenlenmesi söz konusu olabilir: okulun durumu ile ilgili verilerin toplanması ve yorumlanmasına yardımcı olacak uygun araçların belirlenmesi, farklı grupların ihtiyaç ve gereksinimlerinin incelenmesi. Ancak, yapacağı çalışmalar temelde müdür ile görüşme sonucunda alacağı bilgiler ve öğretmenler tarafından sunulan bilgiler üzerine temellendirilir. Bu maksat ile görevlendirilmiş öğretmenler ile yapılacak bir **analiz temelli geliştirme çalıştayına önderlik eder**. Bu çalıştayın beklenen sonucu, okul yılında geliştirilmesi istenilen öncelikli alanın belirlenmesi ve yıllık destek planının unsurlarını tanımlamaktır. Bu kapsamda vurgulanması gereken en önemli husus, **yıllık destek planının inşa edileceği öncelikler konusunda son karar daima okul ve o okulun müdürü tarafında verilir**.

Çağdaş okul destek sistemi, dışarıdan gelen danışmanın eğitim gelişimi ve değerlendirme konusunda sorumlu olmadığını varsayar. Danışmanın sorumlulukları pedagojik değerlendirmeyi kapsamaz. Okulun iç (veya dış) değerlendirilmesi, okulun önceliklerinin belirlenmesi için iyi bir başlangıç noktası teşkil edebilir ve yıllık ya da uzun vadeli çalışmalarını belirlemek için kullanılabilir (gelişim için odakların tanımlanması).

Dışarıdan gelen danışmanların, başta yaklaşımları olmak üzere, okulun proje sistemine dâhil olarak tedbirlerin başarılı olması için kilit önem taşır. Bunun sebebi, yıllık destek planının açık diyalog ve uygulamaların gerçekleşeceği ortamın sonuçların doğuracağı durumun korkusu olmadan güvenli olmasına bağlıdır. Başarılı olmanın bir diğer unsuru ise okulun gelişime karşı tutumudur. Bu durum, alınacak tedbirlerin uygulanmasına ilişkin tüm süreci etkileyen bir



hususdur ve okul çalışanlarının katılımını büyük ölçüde etkileyecek olan bir unsurdur. Sadece okul çalışanları değil, tüm kurumun yakın gelecekteki değişikliklerine dair anlayış ve kavrayışları başarıyı etkileyen unsurlardır.

Dışarıdan gelen danışman:

- Okul için çalışır ve bölgedeki projenin uygulanmasına destek sağlar
- Okul tarafından iyileştirilmesi öngörülen husus temel alınarak geliştirilen yıllık planın uygulanmasına destek sağlamaktan sorumludur
- Okulu ve müdürünü destekler ve destek planının bir sonraki adımlarında yer alır ve çalışmada yer alır

Okul Müdürleri:

- Okulun eğitimsel gelişmesi için düzenlemelerin yapılması için okul ile birlikte çalışır
- Okulun ihtiyaçlarının belirlenmesi için derinlemesine analize katılır, yıllık destek planını planlar ve uygular
- alışanlarını düzenli olarak eğitim seminerlerine ve çalıştaylara ve metodolojik çalışmalara katılmasını teşvik eder
- Çalışma ekiplerinin çalışmalarını destekler ve çalışma sonuçlarını paylaşır
- Organizasyona yardımcı olur - meknların ve ekipmanların sağlanması
- Yıllık destek planı kapsamında gerçekleşen faaliyetleri izler
- Okulun i-değerlendirmesinin çerçevesinde faaliyetlerin ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesine imkn tanır

İşbirliği ve öz yönetimle öğrenme ağları

Eğitimin Geliştirilmesi Merkezi tarafından uygulanan “Örgün eğitim okullarına verilen destek temelinde öğretmenler için bir sistem Projesi” kapsamında, bölgede öğretmenler, yöneticiler, okul psikologları, danışmanlar, kütüphaneciler ve farklı kurumları temsil eden diğer çalışanlardan oluşan ağlar vardır. Her okul, bölgenin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin temel alınarak oluşturulan ağlara katılmak için başvurabilir. Daha sonra, okulun müdürü, öğretmenleri ile, onların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, tartışır ve belli tematik alan ağlarına katılmaları için öğretmenleri arasından seçer. Öğretmenlerden ve okullardan bu ağlara katılım ücreti alınmaz.

Her bir ağın ve öz-öğrenme setinin kendi hedefleri ve açıkça belirlenmiş bir konuya dair program faaliyetleri vardır. Proje kapsamında her bölgede en az 4 ağ kurulmuştur ve 2 konu alanı proje sistemi kapsamındaki konulardan seçilmelidir.

Bölge, disiplinler-arası bir ağ olarak işlev görebilir ve belli bir konuyu odak alabilir (ör. Kendi eğitim programlarının geliştirilmesi) veya belli bir alanda öğretmenler için bir ağ olabilir (ör. tarihsel bir çalışma için kaynak).

Okulun bir ağa katılım sağlaması, çevrelerindeki diğer kurumlar ile temasa geçme imkânı ve kendi sorun ve kaynaklarına farklı bir bakış açısından bakabilme şansı tanıyacaktır. Komşu okulların da benzer koşulları ve benzer öğrencilere sahip olabileceğinden, karşılaştıkları sorunlar da benzer olabilir. Bir okulun iyi uygulama örneği ve sorunlara getirdikleri çözüm, benzeşen bir ortamı olan veya aynı bölgede olan bir okulun da aynı uygulama ile başarıya ulaşabilmesi mümkündür. Okulların aynı ya da benzer uygulamalar için çözüme ulaşması hem zaman hem enerji tasarrufuna yol açar. Bu sebepten ötürü, işbirliği ve öz-değerlendirme “iyi uygulama” örneklerine yol açar – bunlar da uygulanan, test edilen ve okullarda fayda sağlayan uygulamaların farklı okullar tarafında uygulanabilir. Ağa katılan tüm okullar, kendi çözümlerini sunabileceği gibi, diğer okulların çözümlerini de paylaşmış olur.

Ağlar ve öz-öğrenim, aynı zamanda katılımcıların teknik ve yöntemsel konulardan yararlanacağı bir alandır. Alacakları destek kendi ihtiyaç ve bilgisine göre özel olarak geliştirilebilir. Genelde küçük kurumlara hizmet sunması mümkün olmayan uzmanlar, bu ağlar vasıtasıyla davet edilebilir ve öğretmenler faydalanabilir. Farklı okulların öğretmenlerinin belli bir konu üzerinde talepte bulunması, mali açıdan düşünülerek, üst düzey uzmanların davet edilmesine ilişkin bir gerekçe sunabilir.

Deneyimlerin paylaşılması ve uzmanların alan bilgileri, çoğu zaman yeni çözümlerin oluşturulması için bir ilham kaynağı olur. Bu ağların bir diğer önemli rolü ise öğrencilerin katılımın sağlanarak, onlardan gelen öneri ve inisiyatiflerin ağ kapsamındaki okullarda denenebilmesi söz konusu olur ve belki de daha fazla okullara yayınlamasına yol açabilir. Ortak gelişim ve yeni çözümlerin uygulanması desteği artıran ve teşvik edici bir uygulama olabilir – tüm oluşabilecek engellere rağmen, başlangıçların tamamına erebilmesi için motivasyonun yüksek kalması önemlidir.