



Öğrenen Okullar Projesi

Öğrenen Okul Modeli

Ortak Kurumlar:	-San Jorge Vakfı Üniversitesi (İspanya), -Hallgarten-Franchetti Centro Studi Villa Montesca Vakfı (İtalya) -51 “Elisaveta Bagryana” İlköğretim Okulu (Bulgaristan) -Eğitim Girişimleri Merkezi (Bulgaristan) -İstanbul Valiliği
Ortak Ülkeler:	BULGARİSTAN, İSPANYA, İTALYA, TÜRKİYE

Öğrenen Örgütler Olarak Okullar: Model ve Değerlendirme İçin İpuçları

1. Öğrenen Okullar Projesinin Araştırma Bulguları Temelinde Kools Ve Stoll Modelinin Yeniden Kavramsallaştırılması

Çocuklarımızı geleceğe hazırlamak için okullarda ihtiyaç duyulan değişiklikleri gerçekleştirmek için farklı düşünmek zorunda kalacağız. Öğrenen okul kavramı yeni olmasa da, onu yeniden hayata geçirmenin; önceki çalışmaları ve girişimleri daha geniş bilgi tabanına ve mevcut bağlama ilişkilendirerek onlardan faydalanmanın zamanı geldi.

Bugün okulların öğrenen örgütler olarak nasıl gelişebilecekleri ve bu anlamda nasıl desteklenebileceklerine dair daha derin bir kavrayışa ihtiyaç vardır. İş dünyasında ve sanayide başarıyla uygulanan bir kavram olan öğrenen örgütleri, Öğrenen Örgütler Olarak Okullar (ÖÖO) olarak yeniden kavramsallaştırmaya yönelik argümanları yeniden gözden geçirmenin zamanı geldi. ÖÖO’lar, örgütsel değişimi, yeniliği ve diğer çıktılara ek olarak öğrencilerin öğrenmesinde iyileştirmeleri kolaylaştırmak ve değişen dış çevreyle başa çıkmak için ideal örgüt türü olarak görülmüştür.

Bu projede, Öğrenen Örgüt (ÖÖ) olarak okullar için ölçüm aracı geliştirme girişimi aşağıda yedi boyutu tanımlanan Kools ve Stoll Modeline (Öğrenen Örgüt Olarak Okul Ne Yapar?, 2016) dayanmaktadır:



ŞEKİL 1 - Öğrenen Örgüt Modeli Olarak Okul. Kaynak: Kools ve Stoll (Bir Okulu Ne Öğrenen Örgüt Yapar? 2016), “Bir Okulu Ne Öğrenen Örgüt Yapar?”, OECD Eğitim Çalışma Kağıtları, No. 137, OECD, Paris

“Öğrenen Okullar” projesinde yapılan araştırma ve iyi uygulamalar analizi, 7 ana göstergeye bağlı pratik “yapmanın yollarını” daha iyi tanımlamıştır. Önerilen Model, bu bulguları dikkate almaktadır ve projeye dahil olan ortak ülkelerdeki okulların analiz ettiği yollar somut eylemlerle yedi boyutu kapsamaktadır.

Araştırmada, incelenen okullar için öğrenen örgüt yapısının genel olarak “organik” olarak tanımlanabilecek çok düzeyli bir kavram olarak görüldüğü ve dört düzey arasında karşılıklı ilişkilere sahip olduğu ortaya çıkmıştır: bireysel, takım, örgüt ve sistem (okul içi ve okul dışı topluluk).

Bunun ışığında, farklı fakat birbiriyle ilişkili yedi boyut, dört seviyeyle ilişkilendirilebilir:

A. Bireysel Seviye

1. Sürekli öğrenme fırsatları oluşturma
2. Araştırmayı, yeniliği ve diyalogu teşvik etme

B. Takım/Grup Seviyesi

3. İşbirliğini ve grup öğrenmesini teşvik etme

C. Örgüt Seviyesi

4. Bilgiye erişim ve bilgi paylaşım sistemleri kurma (bütünleşik sistemler)
5. İnsanları ortak ve paylaşılan bir vizyona doğru güçlendirme
6. Stratejik liderlik sağlama

D. Sistem Seviyesi

7. Okulu iç ve dış çevresi ile ilişkilendirme

Bu bakış açısıyla öğrenen örgüt olarak okul bütünsel bir şekilde görülmelidir: okul, insanların ortak bir vizyona uyumlu hale getirildiği, değişen çevrelerini algılayıp yorumladıkları ve sırayla eğitimde yenilik yaratmak için kullandıkları yeni bilgiler ürettikleri bir örgüt olarak görülmelidir. Bunun anlamı (bkz. 1. Fikri Çıktı) şudur: “paylaşılan hedefler geliştirmek; işbirlikçi öğretme ve öğrenme ortamları oluşturmak; inisiyatif ve sorumluluk almayı teşvik etmek; orta kademe yönetim sistemi uygulamak; okul çalışmalarıyla ilgili ve bu çalışmaları etkileyen tüm durumları düzenli olarak gözden geçirmek; başarılı işleri fark etmek ve pekiştirmek; ve sürekli mesleki gelişim için fırsatlar sağlamak”.

Ayrıca, eğitim topluluğunun rolü (okulla işbirliği yapan örgün ve yaygın eğitimciler) dikkate alınmalıdır. Topluluk kavramını eklemek, öğrenen örgüt kavramının 'kalbi'dir. Öğretmenlerin, öğrencilerin ve okul liderlerinin yaşamına nüfuz eden, okul topluluğu fikrinin merkezinde kişilerarası sempati farkındalık etiği yer alır (Giles ve Hargreaves, 2006). Topluluk, karşılıklı olarak destekleyici ilişkileri vurgular ve ortak normlar ve değerler geliştirir.

Dolayısıyla, ÖÖO’lar için dikkate alınması gereken yapı taşları aşağıdaki gibidir:



Kapsamlı bir ÖÖ kavramı dört perspektifi dikkate almalıdır:

Sistem Düşüncesi Perspektifi – Öğrenen örgütün kavramsal temel taşı, çevreyle iyi ilişki kuran ve çevreyle etkileşime giren açık bir sistem olmasıdır. Sistem dengeyi yeniden sağlamak için değişiklikleri iyice inceleyebilir, keşfedebilir ve bunlara karşılık verebilir (O'Connor ve McDermott, 1997). Açık bir sistem, alternatif geleceklerin yaratılmasını sağlayan uyarlanabilir bir kapasiteye sahiptir. Bunu takım halinde öğrenme, aynı vizyonu paylaşma, modelleri içselleştirme, sistematik düşünerek kişisel düzeyde odaklanma disiplinlerini benimseyerek yapar. Sistemik düşünen bir örgüt, sistemin hem dahili hem de harici olarak karşılıklı ilişkilerine bakarak büyük resmi görebilir.

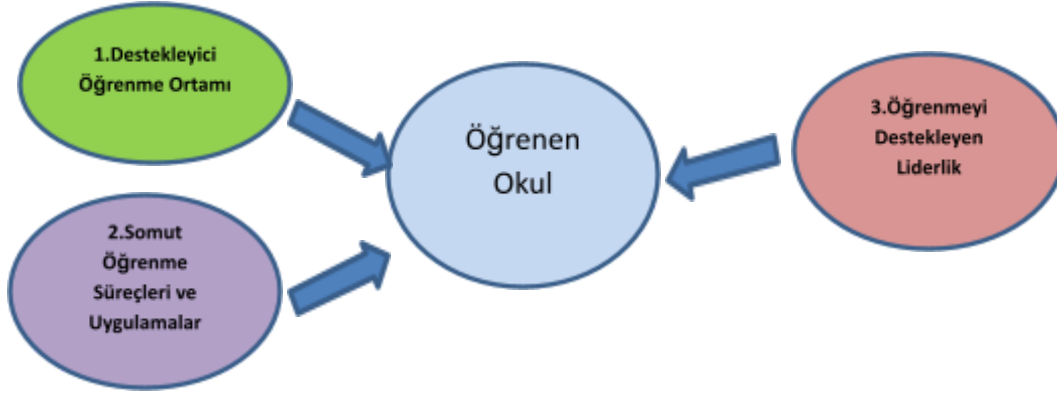
Öğrenme Perspektifi - Bu, örgütün ve örgüt içindeki öğrenme süreçlerine, yani örgütsel öğrenmeyi ve orta kademe yönetimi incelemeye odaklanır. Öğrenme tüm örgüt düzeyinde gereklidir. Öğrenme ve bilgi oluşturma için sosyal etkileşim, bağlam ve ortak bilişsel şemalar önemlidir. Pedler, Boydell ve Burgoyne, öğrenen örgütü (ÖÖ) “bütün üyelerinin öğrenmesini kolaylaştıran ve sürekli olarak kendini dönüştüren bir örgüt” olarak tanımlar.

Stratejik Bakış Açısı – Bu, şimdi ve gelecekte temel öğrenme yeterliliklerini geliştirmek için gereken stratejiyi vurgulamaktadır. Bu nedenle, gerekli stratejik iç itici güçlerin anlaşılması yoluyla öğrenme kapasitesi oluşturulmalıdır. Bu bakış açısı, keşif ve fayda sağlama yoluyla yeni fikirlerin araştırılmasını da ön plana çıkarır.

Bütüncül Bakış Açısı - Bu, diğer bakış açılarını bir araya getirir: Bireysel ve örgütsel düzeyde ortak vizyon ve okulun içinde bulunduğu toplulukla bütünleşmesidir.

Bu bakış açısı aynı zamanda öğrenci kazanımları veya personelin iyi olma hali gibi diğer değişkenlerle olan ilişkiyi de araştırır. Ayrıca, okul gelişimini teşvik etmek için iyi uygulamaları paylaşma potansiyelini fark etmek (OECD, 2013), değişim ve yenilik çabalarında diğer okullara ilham verebilir ve onları bilgilendirebilir. Her okul, yenilikçi öğretme ve öğrenmede diğer okulların deneyimlerinden öğrenme konusunda kesinlikle faydalanacaktır.

Unsurlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:



David A. Garvin, Amy C. Edmondson, Francesco Gino'nun araştırmasına dayanmaktadır.

Elbette, yerel, bölgesel ve ulusal olarak farklı ulusal bağlamlar, ulusal politika özellikle önemlidir. Bir okul kendi başına öğrenen bir örgüte dönüşmez. Öğretmenler ve okul yöneticilerinin yardıma ihtiyacı vardır. Bu dönüşümü gerçekleştirmek için doğru koşullara ve desteğe ihtiyaçları vardır. Ağ bağlantılı öğrenime katılım ve okul sınırları boyunca işbirliği de dahil olmak üzere zaman ve diğer kaynaklar çok önemlidir. Mesleki öğrenme fırsatlarına ve materyallerine ihtiyaçları vardır. Bazı ülkelerde okullar ve müdürleri kaynaklar üzerinde önemli ölçüde takdir yetkisine sahipken, diğerlerinde okul kurulları, yerel veya daha yüksek düzeydeki idare daha belirgin ve bazen engelleyici bir rol oynamaktadır.

Ayrıca okullar kaynakları ve bunları etkin bir şekilde kullanma kapasiteleri açısından da eşit değildir. Öğrenen örgüt olarak okulların büyümesi ve gelişmesi için yerel farklılıklara ve okul farklılıklarına duyarlı hükümet politikalarına ve destek yapılarına ihtiyaç vardır.

Ayrıca öğretmenlerin ve eğitimcilerin öğrenen örgüt olarak okulların talep ettiği düşünce ve ilişki türlerine açık olmaları gerekir ve bunun kolay olmadığı bilinmektedir. Yenilikçi ve değişmekte olan bir süreçte zihniyetleri değiştirmek her zaman çok zordur. Mevcut durumu ve bazı “işlevsiz öğrenme alışkanlıklarını” değiştirmek, burada zihinsel modeller de dahil olmak üzere çaba harcamadan gerçekleşmesi zordur.

2. Öğrenen Örgüt Olarak Okullar (ÖÖO) İçin Yedi Boyut Ne Anlama Gelir?

Yapılacak eylemler, uygulanacak değişiklikler, inovasyon kapasitesi ve gerçekleştirilecek planlar açısından ÖÖO'lar ile bağlantılı yedi boyutun gerçekten ne anlama geldiği konusunda daha fazla bilgiye ihtiyaç vardır.

Daha detaylı olarak:

Ortak Vizyon
Tanım Tüm okul personeli, ortak bir vizyon oluşturma, sahiplenme ve uygulama süreçlerinde yer alır; sorumluluklar dağıtılır, böylece personel sorumluluklarını öğrenmeye motive olur.
Özellikler • Ortak ve kapsayıcı bir vizyon, tüm öğrencilerin öğrenme deneyimlerini ve sonuçlarını geliştirmeyi amaçlar. • Okulun vizyonu, öğrencilerin bilişsel ve sosyal-duygusal gelişimlerini (iyi olma halleri dahil) sağlamaya odaklanır, hem bugünü hem de yarını kapsar, ilham verici ve motive edicidir. • Öğrenme ve öğretme, vizyonu gerçekleştirmeye yöneliktir. • Okul vizyonu, idareciler ve diğer paydaşlar dahil tüm personeli kapsayan bir sürecin sonucudur. • Öğrenciler, veliler, okul dışı topluluklar ve diğer paydaşlar okulun vizyonuna katkıda bulunmaya davet edilir.

Tüm Personele Sürekli Öğrenme Fırsatları Oluşturma ve Destekleme
Tanım Öğrenme planlanır ve sürekli mesleki gelişim için fırsatlar sağlanır.
Özellikler • Tüm personel, uygulamalarının son derece bilinçli ve güncel olduğundan emin olmak için sürekli mesleki eğitim alır. • Yeni personel göreve başlarken destek alır.

- Tüm personelin koçluk ve mentörlük desteğine erişimi vardır.
- Mesleki öğrenme, öğrencinin öğrenmesine ve okulun hedeflerine odaklanır.
- Personel, kendi mesleki öğrenimleri için amaç ve öncelikleri belirleme sürecinde yer alır.
- Mesleki öğrenme, değişen pratiğin bir parçası olarak düşünmeyi zorlaştırır.
- Mesleki öğrenme, iş temelli öğrenme ile dış uzmanlığı birbirine birleştirir.
- Mesleki öğrenme, öğrenci de dahil olmak üzere bir dizi kaynaktan alınan değerlendirme ve geri bildirimle dayanır.
- Profesyonel öğrenmeyi desteklemek için zaman ve diğer kaynaklar sağlanır.
- Okul kültürü mesleki öğrenmeyi teşvik eder ve destekler.

Tüm Personel Arasında Grup Öğrenmesini ve İşbirliğini Teşvik Etme

Tanım

Öğretmenler ve okul personelinin birlikte öğrenmesi ve birlikte çalışması beklenir; işbirliği kültür anlamında önemlidir ve ödüllendirilir.

Özellikler

- İşbirlikçi çalışma ve kolektif öğrenme – yüz yüze ve/veya BİT kullanarak – odaklıdır ve öğrenme deneyimlerini, öğrenci sonuçlarını ve/veya personel uygulamasını geliştirir.
- Personel, kendi öğrenmelerini nasıl daha güçlü hale getirebilecekleri konusunda birlikte hareket eder.
- Personel, ekip olarak birlikte çalışmayı öğrenir.
- Personel birbirinden tavsiye almak konusunda kendini rahat hisseder.
- Güven ve karşılıklı saygı temel değerlerdir.
- Okul, işbirlikçi çalışma ve kolektif öğrenme için zamanı ve diğer kaynakları tahsis eder.

Araştırma, Yenilik ve Keşfetme Kültürü Oluşturma

Tanım

Tüm okul üyeleri, görüşlerini ifade etmek için yaratıcı düşünme becerileri, başkalarının görüşlerini dinleme ve sorgulama kapasitesi kazanır; kültür, sorgulamayı, geri bildirim ve deneyimlemeyi desteklemeye doğru gelişme sağlar.

Özellikler

- Personel uygulamalarında risk alma, deneyimleme ve yenilik yapmaya isteklidir.
- Okul, çalışanları inisiyatif ve risk alma konusunda destekler ve onlara söz hakkı verir.
- Personel, uygulamalarını araştırmak ve genişletmek için sorgulama biçimleriyle ilgilenir.
- Sorgulama, öğrenme, değişim ve yenilik ritmi oluşturmak ve bu ritmi sürdürmek için kullanılır.
- Personel, düşünmeye ve birşeyleri farklı şekilde yapmaya açıktır.
- Sorunlar ve başarısızlıklar öğrenme fırsatı olarak görülür.
- Öğrenciler aktif olarak sorgulama sürecine katılırlar.

Öğrenme Amacıyla Bilgiye Erişim ve Bilgi Paylaşım Sistemleri Uygulama

Tanım

Öğrenmeyi paylaşmak için yine teknoloji tabanlı sistemler oluşturulur ve okul ile bütünleştirilir; erişim sağlanır; sistemlerin doğru çalışmasına dikkat edilir.

Özellikler

- Mevcut ve beklenen etki arasındaki ilerlemeyi ve farkı inceleyecek sistemler mevcuttur.
- Düzenli diyalog ve bilgi alışverişi için yapılar mevcuttur.
- Başarılı ve başarısız uygulama örnekleri, öğrenme amacıyla tüm personelin kullanımına sunulur.
- Araştırma bulguları mevcuttur, kolayca erişilebilirdir ve personel tarafından uygulamalarını geliştirmek için kullanılır.
- Personel, öğretim hakkında bilgi vermek ve kaynakları tahsis etmek için BİT de dahil olmak üzere geri bildirim için çoklu veri kaynaklarını analiz etme ve kullanma kapasitesine sahiptir.
- Okulun gelişim planı, sürekli öz değerlendirme yoluyla öğrenmeye dayalıdır ve her yıl en az bir kez güncellenir.

- Personel, çalışmaların istenen etkiye sahip olup olmadığını düzenli olarak tartışır, değerlendirir ve gerekirse planı değiştirir.
- Okul, mesleki öğrenmenin etkisini değerlendirir.

Dış Çevreden ve Daha Geniş Öğrenme Sitemlerinden Öğrenme

Tanım

Okul, potansiyel okul dışı toplulukların yaklaşımlarını memnuniyetle karşılayan açık bir sistemdir.

Özellikler

- Okul, zorluklara ve fırsatlara hızla yanıt vermek için dış çevresini inceler.
- Personel, ağılar ve/veya okul-okula-işbirlikleri aracılığıyla diğer okullardaki akranlarıyla işbirliği yapar, öğrenir ve bilgi alışverişinde bulunur.
- Okul, eğitim sürecinde ve okulun düzenlenmesinde paydaşlar olarak veliler ve çevresindekilerle işbirliği yapar.
- Okul, öğrenmeyi derinleştirme ve genişletme çabalarında yüksek öğretim kurumları, işletmeler ve/veya kamu veya sivil toplum kuruluşları ile ortaklıklar kurar.
- Ortaklıklar, ilişkilerin eşitliğine ve karşılıklı öğrenme fırsatlarına dayanır.
- BİT, dış çevre ile iletişimi, bilgi alışverişini ve işbirliğini kolaylaştırmak için yaygın olarak kullanılır.

Öğrenme Liderliğini Benimseme ve Geliştirme

Tanım

Okul liderleri, daha iyi sonuçlar ve yenilik elde etmek için öğrenmeyi stratejik olarak kullanır.

Özellikler

- Okul liderleri, kurum çalışmalarının, vizyonu, hedefleri ve değerleri ile tutarlı olmasını sağlar.
- Okul liderleri, öğrenen liderliği model alır, liderliği paylaştırır ve öğrenciler de dahil olmak üzere diğer liderlerin yetiştirilmesine yardımcı olur.
- Okul liderleri, öğrenme ve öğretmeyi geliştirmeye güçlü bir şekilde odaklanan proaktif (olası

risklere hazırlıklı) ve yaratıcı değişim elçileridir.

- Okul liderleri, okulun öğrenme, değişim ve yenilik "ritmi" ile karakterize edilmesini sağlar.
- Okul liderleri, profesyonel diyalogu, işbirliğini ve bilgi alışverişini kolaylaştırmak için kültürü, yapıları ve koşulları geliştirir.
- Okul liderleri diğer okullar, veliler, toplum, yüksek öğretim kurumları ve diğer paydaşlarla güçlü işbirliğini teşvik eder ve bunlara katılır.
- Okul liderleri, öğrencilerin öğrenimine ve diğer ihtiyaçlarına yanıt vermek için bütünsel bir yaklaşım sağlar.

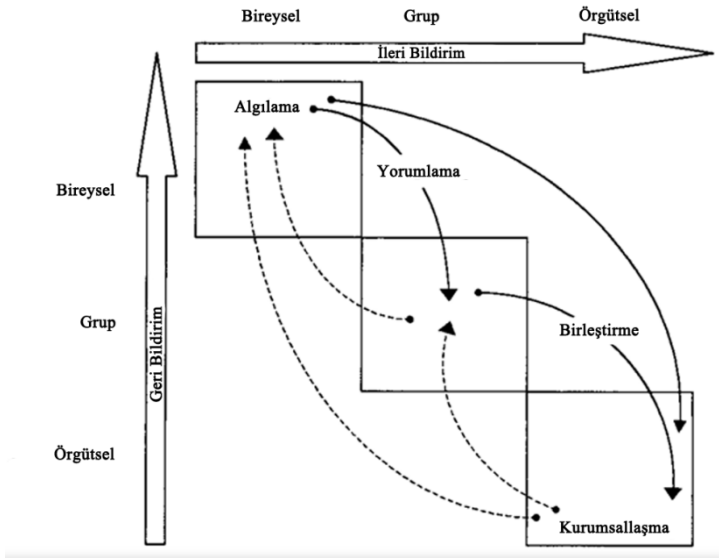
3. Modelden Uygulamaya

Modeli uygulama ve öğrenen okul olma sürecinde bir okulun seviyesini değerlendirmek için, yedi boyutun kapsamını ve her okulda her birinin nasıl algılandığını bilmek önemlidir.

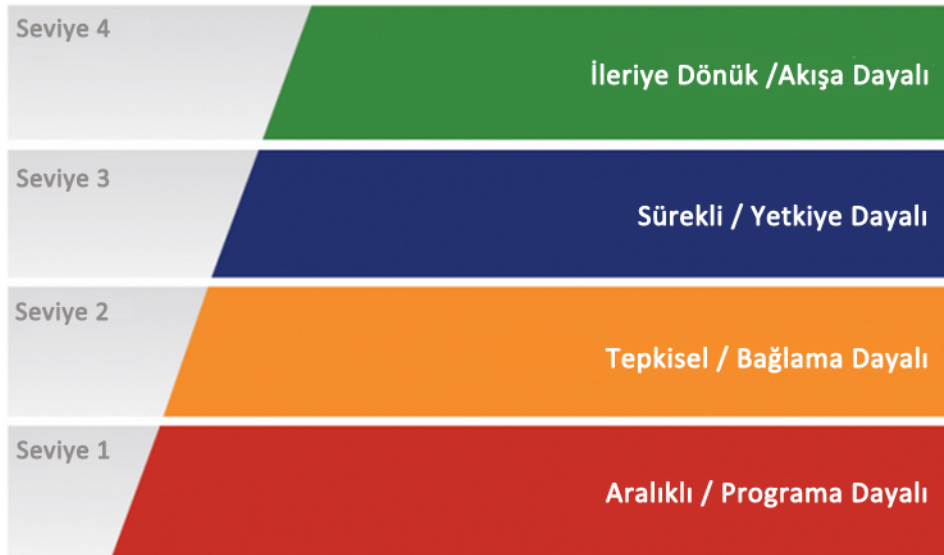
	Bu okulumuzda nasıl uygulanabilir?	Okulumuzda nasıl algılanır?
Tüm öğrencilerin öğrenmesine odaklı ortak vizyon geliştirme.		
Ortak ve kapsayıcı bir vizyon tüm öğrencilerin sonuçlarını ve öğrenme deneyimlerini artırmayı amaçlar.		
Okulun vizyonu, öğrencilerin bilişsel ve sosyal-duygusal gelişimlerini (iyi olma halleri dahil) sağlamaya odaklanır, hem bugünü hem de yarını kapsar, ilham verici ve motive edicidir.		
Öğrenme ve öğretme vizyonu gerçekleştirmeye yöneliktir.		
Okul vizyonu, idareciler ve diğer paydaşlar dahil tüm personeli kapsayan bir sürecin sonucudur.		
Öğrenciler, veliler, dış çevre ve diğer paydaşlar okulun vizyonuna katkıda bulunmaya davet edilir.		

Bu unsurlar, tüm ÖÖO'lar boyutlarıyla ilgili bir anket aracılığıyla değerlendirilebilir. Öğrenen örgütün yedi boyutunun her biri en az 5 madde içerir.

Anketin okullarda uygulanması, öğrenen örgüt olma sürecinin bir sarmal gibi dinamik olmasıyla birlikte, okulun da burada nerede konumlandığının bilinmesi gerekmektedir.



Ayrıca aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi “öğrenen örgüt olgunluğu” seviyesi hakkında bir fikir verebilir:



“Öğrenen örgüt olgunluğunun” ölçümü, frekans, kalite, önem, olabilirlik vb. gibi bazı stratejik varyasyonların kapsamını kontrol etmemizi sağlayacak 4'lü Likert Ölçeği ile yapılacaktır. Ayrıca uzaklık verileri de analiz edilecektir: bunlar incelenen parametrelerin her biri için "hedeflenen seviyeye" ne kadar uzak/yakın olduğunun anlaşılacağı hedef ve uzaklık ölçümleridir.

4. Okulların, “Öğrenen Örgütlere” Giden Yolda “Olgunluk” Düzeylerini Ölçmenin Faydaları Nelerdir?

Önerilen Modelde, her seviyenin tanımları Bersin'in Yüksek Etkili Öğrenen Organizasyonlar (YEÖO) modelinden alınmış ve okul ortamına uyarlanmıştır. Olgunluk seviyesinin ölçümü ile ilgili olarak, bir Okul, Seviye 1'den başlayıp Seviye 4'te tam olgunluğa ulaşarak olumlu bir öğrenme kültürü oluşturmaya yönelik uygun farkındalıkla çalışmaya başladığında, bunu başarılı bir ilk adım olarak kabul edebiliriz.

Seviyeler, durum analizi olarak değil, süreçte sürekli bir yol olarak düşünülmesi ardışık adımlardır. Bu nedenle, öğrenen organizasyon olgunluk seviyeleri mutlak değildir, ancak okul müdürlerine ve öğretmenlere, okullarının belirli bir zamanda nerede olduğuna ve ilerlemek için ne yapmaları gerektiğine dair güvenilir bir gösterge sağlar. Bersin'e göre dört olgunluk seviyesi şu şekilde tanımlanmaktadır:

Seviye 1: Aralıklı/Programa Dayalı

Bu seviyedeki okullar, daha verimli bir yenilik alışverişi için alan yaratmak ve daha etkileşimli eğitim faaliyetleri oluşturmak için basitçe ileriye doğru bazı adımlar atmayı amaçlar. Bu adım sırasında bir öğrenen okul olma yolunda farkındalık yaratılır.

2. Seviye: Duyarlı/Bağlamsallaştırılmış

İkinci seviyede, Okullar, tercihen yönetim ve öğretim tasarımıyla sorumlu şeffaf bir ekip tarafından uygulanan, tutarlı, iyi katılımlı ve iyi tanımlanmış bir öğrenme programı tarafından yönetilen mükemmel eğitime odaklanır.

Seviye 3: Sürekli/Güçlendirici

Üçüncü seviyeye kadar olgunlaşan okullar, örgütsel performans, personelin mesleki gelişimi için alan yaratmaya ve öğrencilerin gelecekteki akademik başarıları ve yetenek gelişimine yönelik prosedürler ve politikalar oluşturmaya odaklanmalarıyla karakterize edilir. Okul topluluğunun refahı, temel yönetim stratejisinin merkezinde yer alır ve temel performans göstergelerinin ölçülmesi okul programının bir parçasıdır.

Seviye 4: Öngörülü/Akış

En yüksek olgunluk seviyesinde okul, verimli ve şeffaf bir bilgi yönetimi sistemi ile gerçek ve etkili bir ortak okul vizyonu ile karakterize edilen bir öğrenen organizasyondur. Bu seviyede, okul yönetimi değişikliğinin tüm süreci etkileyebileceği bir durumdan kaçınmak için sistem canlı tutulmalıdır. Bu olgunluk düzeyi, kuruluşların olgunluğunu korumaya yönelik çabaları ve net eylemleri ifade eder.

Öğrenen Okul olarak okul hayati bir organizmadır ve seviye, eylem ve farkındalık kategorilerine karşılık gelecek şekilde yorumlanmalıdır. Aşağıdaki bölüm, anketin kullanımı hakkında daha ayrıntılı bir açıklama göstermektedir.

Anket (aşağıdaki eke bakınız) 7 etki alanı sunmaktadır.

Ortak Vizyon
Tüm Personele Sürekli Öğrenme Fırsatları Oluşturma ve Destekleme
Tüm Personel Arasında Takım Öğrenmesini ve İşbirliğini Teşvik Etme
Araştırma, Yenilik ve Keşfetme Kültürü Oluşturma
Öğrenme Amacıyla Bilgiye Erişme ve Bilgiyi Paylaşma Sistemlerini Uygulama
Dış Çevreden ve Daha Geniş Öğrenme Sitemlerinden Öğrenme
Öğrenme Liderliğini Benimseme ve Geliştirme

Ankette her alan için 6 soru önerilmiştir. Cevaplar 4'lü Likert ölçeğinde belirtilmiştir. Ancak okullar sonuçları nasıl ölçebilir? Anketi düzenleyen kişi (okul yönetimi), anketi personel, öğretmenler, veliler ve öğrenciler arasından belirli sayıda katılımcıya uygular. Her kategoride (personel, öğretmenler, veliler, öğrenciler) önceden belirlenmiş bir yanıtlayıcı yüzdesi yoktur. Genel olarak, kategoriler arasındaki orana uyulmalıdır, ancak nitel analiz, farklı çözümlerin tanımlanabileceğini ima eder.

Anketin anlamı ve kapsamı şu anlama gelir:

- 4 seviyeli liste, aşamalı bir ölçeği değil, bir iyileştirme ölçeğini temsil eder.

- Anket öz değerlendirme amacıyla oluşturulmuştur ve ulaşılması gereken bir puan yoktur, sadece analiz ve gelecekteki eylemler için sonuçlar vardır.

Aşamalı veriler, farklı alanlarda farklı seviyelerde olduğunuzu gösterebilir. Örneğin, "ortak vizyon"da 4. seviye ve "Tüm Personele Sürekli Öğrenme Fırsatları Oluşturma ve Destekleme"de 2. seviyede olabilirsiniz.

Kurumun hangi seviyede olduğunu belirlemek için sonuçların aşağıdaki gibi okunması gerekir.

A - DÜZEY 1'İN YAYGINLIĞI

B - DÜZEY 2'NİN YAYGINLIĞI

C - DÜZEY 3'ÜN YAYGINLIĞI

D - DÜZEY 4'ÜN YAYGINLIĞI

Değerlendirici (okul yönetimi) bu kategoriler arasında gezinecek ve her bir yüzdenin anlamını doğrulayarak ilgili sonuçları görecektir. Bu, okul yönetiminin yapılması gereken eylemlerin bir analizini yapmasına yardımcı olacaktır.

Ortak Vizyon

Tanım:

Tüm okul personeli, ortak bir vizyon oluşturma, vizyonu sahiplenme ve uygulama süreçlerinde yer alır; sorumluluklar dağıtılır, böylece personel öğrenmeye motive olur.

A. Hiç Katılmıyorum; B. Katılmıyorum; C. Katılıyorum; D. Kesinlikle Katılıyorum

		A	B	C	D
1	Okul politikası/misyon beyanı tüm okul personeline iyi bir şekilde yaygınlaştırılmıştır.				
2	Okul politikası anlaşılırdır ve bürokratik terimlerle yazılmamıştır.				
3	Okul, öğrencilerle okulun vizyonunu açıklayan periyodik toplantılar yapar.				
4	Okul, velilerle okulun vizyonunu açıklayan periyodik toplantılar yapar.				
5	Öğrenciler vizyonun oluşturulması/değiştirilmesi sürecine katılır.				
6	Personel okul politikasını iyi bilir ve buna göre hareket eder.				

Tüm Personele Sürekli Öğrenme Fırsatları Oluşturma ve Destekleme**Tanım:**

Öğrenme planlanır ve sürekli mesleki gelişim için fırsatlar sağlanır.

A. Hiç Katılmıyorum; B. Katılmıyorum; C. Katılıyorum; D. Kesinlikle Katılıyorum

		A	B	C	D
1	İhtiyaç ve önerilerini takiben öğretmenlerle yeterli bir öğrenme ve eğitim programı müzakere edilir.				
2	Öğretmenlerin öğretim tarzlarındaki yenilikler tartışılır ve okul camiasına sunulur.				
3	Öğrenciler öğretim etkinliklerinin içeriği ve organizasyonu hakkında görüşlerini ifade edebilirler.				
4	Kurum içi eğitim ve odaklanılan faaliyetlerin bir kısmı, okulun ortak vizyonunun paylaşılmasına adanmıştır.				
5	Okul, mesleki gelişim için zamanı ve yeterli kaynakları planlar.				
6	Daha iyi pedagojik yaklaşım (yeni öğretim metodolojileri) için öğretmenlere örgütsel ve mesleki destek verilir.				

Tüm Personel Arasında Takım Öğrenmesini ve İşbirliğini Teşvik Etme**Tanım:**

Öğretmenler ve okul personelinin birlikte öğrenmesi ve birlikte çalışması beklenir; işbirliği kültür anlamında önemlidir ve ödüllendirilir.

A. Hiç Katılmıyorum; B. Katılmıyorum; C. Katılıyorum; D. Kesinlikle Katılıyorum

		A	B	C	D
1	Öğrenme etkinlikleri ve öğretimdeki yenilikler hakkında derin tartışma anları sürekli olarak organize edilir.				
2	Karşılıklı destek anları düzenli olarak organize edilir ve planlanır.				

3	Tüm personel, aynı eğitici yaklaşımı paylaştığını hisseder.				
4	Okul, işbirlikçi çalışma ve kolektif öğrenme için yeterli zaman ve kaynak ayırır.				
5	Okul, öğrenme deneyimlerine, öğrenci sonuçlarına ve/veya personel uygulamalarına odaklanan işbirlikçi çalışmayı ve toplu öğrenmeyi teşvik eder.				
6	Personel eğitim dönemi, ekip olarak birlikte nasıl çalışılacağına ve öğrenileceğine adanmıştır.				

Araştırma, Yenilik ve Keşfetme Kültürü Oluşturma

Tanım:

Tüm okul üyeleri, görüşlerini ifade etmek için yaratıcı düşünme becerileri, başkalarının görüşlerini dinleme ve sorgulama kapasitesi kazanır; kültür sorgulamayı, geri bildirim ve deneyimlemeyi desteklemeye doğru gelişme sağlar.

A. Hiç Katılmıyorum; B. Katılmıyorum; C. Katılıyorum; D. Kesinlikle Katılıyorum

		A	B	C	D
1	Okul liderleri, personeli uygulamalarında yeniliğe ve deneyimlemeye teşvik eder.				
2	Personelin yenilikçi girişimlerini takdir etmek için bir ödül sistemi mevcuttur.				
3	Araştırma ve yenilik özellikle desteklenir ve teşvik edilir.				
4	Personel, öğretim sürecine kişisel yaklaşımını sunmak için tartışmalara ve odak gruplarına katılmaya teşvik edilir.				
5	Karşılaşılan zorluklar ve kritik konular personel toplantılarında açıkça sunulur ve ortaklaşa kabul edilen çözümler aranır.				
6	Öğrenme etkinliği araştırmayı içerir.				

Öğrenme Amacıyla Bilgiye Erişme ve Bilgiyi Paylaşma Sistemlerini Uygulama

Tanım:

Öğrenmeyi paylaşmak için yine teknoloji tabanlı sistemler oluşturulur ve okul ile bütünleştirilir; erişim sağlanır; sistemlerin doğru çalışmasına dikkat edilir.

A. Hiç Katılmıyorum; B. Katılmıyorum; C. Katılıyorum; D. Kesinlikle Katılıyorum

		A	B	C	D
1	Yeniliklerin mevcut ve beklenen etkileri arasındaki ilerlemeyi ve açıklığı incelemek için personel tarafından iyi bilinen organize bir sistem mevcuttur.				
2	Okul, etkili araçlar ve iyi ve başarısız uygulama örnekleri aracılığıyla iletişim kurar ve bulgular tüm personelin kullanımına sunulur.				
3	Okul düzenli olarak en iyi uygulamaların bulgularını yayınlar.				
4	Eğitim faaliyetleri ve toplantılar, okul teknik sistemini analiz etmeye adanmıştır.				
5	Okul, sürekli öz değerlendirme yoluyla öğrenmeye dayalı planlar geliştirir ve planlar yeterince güncellenir.				
6	Personel, çalışmaların istenen etkiye sahip olup olmadığını düzenli olarak tartışır, değerlendirir ve gerekirse planı değiştirir.				

Dış Çevreden ve Daha Geniş Öğrenme Sistemlerinden Öğrenme

Tanım:

Okul, potansiyel okul dışı toplulukların yaklaşımlarını memnuniyetle karşılayan açık bir sistemdir.

A. Hiç Katılmıyorum; B. Katılmıyorum; C. Katılıyorum; D. Kesinlikle Katılıyorum

		A	B	C	D
1	Dışarıdan gelen herhangi bir fırsatı değerlendirmek için periyodik (yüz yüze veya çevrimiçi) toplantılar düzenlenir.				
2	Okul, dış kurum ve kuruluşlarla ağlar geliştirmek için projelere ve düzenli toplantılara katılır.				

3	Okul, velileri ve çevreyi eğitim sürecinde paydaş olarak belirli eğitim projelerine dahil etmek için düzenli etkinlikler düzenler.				
4	Okul, öğrenmeyi derinleştirme ve yaygınlaştırma faaliyetlerinde yüksek öğretim kurumları, işletmeler ve/veya kamu veya sivil toplum kuruluşları ile ortaklıklar kurar.				
5	Okul, ilişkilerin eşitliğine ve karşılıklı öğrenme fırsatlarına dayalı ortaklıkları teşvik eder.				
6	BİT, dış çevre ile iletişimi, bilgi alışverişini ve işbirliğini kolaylaştırmak için yaygın olarak kullanılmaktadır.				

Öğrenme Liderliğini Benimseme ve Geliştirme

Tanım:

Okul liderleri, daha iyi sonuçlar ve yenilik elde etmek için öğrenmeyi stratejik olarak kullanır.

A. Hiç Katılmıyorum; B. Katılmıyorum; C. Katılıyorum; D. Kesinlikle Katılıyorum

		A	B	C	D
1	Okul liderleri vizyon, amaç ve değerleri paylaşmak için düzenli toplantılar veya etkinlikler düzenler.				
2	Okul liderleri, tanımlanmış bir orta kademe yönetim sistemi ile görevleri dağıtır.				
3	Orta kademe yöneticilerin yenilikçiliği, yaratıcılığı ve özerkliği, belirli ve tanımlanmış vazifelere dayalı olarak sağlanır.				
4	Profesyonel diyalog, işbirliği ve bilgi alışverişini kolaylaştırmak için orta düzey yöneticiler ve personelin geri kalanıyla düzenli toplantılar sağlanır.				
5	Okul liderleri, diğer okullar, veliler, topluluk, yüksek öğretim kurumları ve diğer ortaklarla düzenli işbirliğini teşvik etmek için iyi tanımlanmış, belgelerde veya projelerde tasarlanmış yakın işbirliğini teşvik eder.				
6	Okul liderleri, öğrencilerin kararlara aktif katılımını sağlar ve planlar.				

