



Getting Heads Together

Çeşitli AB ortamlarında okul müdürlerinin karşılaştığı karmaşık sorunların bir incelemesi

O1-A1 için Çeşitli AB ortamlarında okul müdürlerinin karşılaştığı karmaşık sorunları gözden geçirin ve rapor oluşturun.

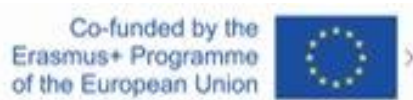


This report was prepared as a collaborative effort from the following partners

- University of Gloucestershire, UK
- Platon School, Greece
- Elazig Doga Anadolu Lisesi College
- Spoleczna Szkoła Podstawowa im. Lady Sue Ryder, Poland
- University of Thessaly, Greece
- Farmors School, UK

Reference as

Getting Heads Together (2022). A review of the range of complex issues facing school heads across varied EU settings. Available at <http://www.gettingheadstogether.eu>



The report was made possible through the ERASMUS+ programme of the European Union.

Çeşitli AB ortamlarında okul müdürlerinin karşılaştığı karmaşık sorunların bir

incelemesi

O1-A1 için Çeşitli AB ortamlarında okul müdürlerinin karşılaştığı karmaşık sorunları gözden geçirin ve rapor oluşturun.

GİRİŞ

Bu raporun amacı, Polonya, Birleşik Krallık, Yunanistan, Litvanya ve Türkiye'deki okul liderleriyle yürütülen küçük ölçekli bir anketten elde edilen bulguları özetlemektir. Rapor, ortak kurumlarımız genelinde okul liderliğindeki karmaşık sorunların uygunluğunu ve yaygınlığını belirlemek olan bu anketin amacını ana hatlarıyla belirtecektir. Küçük ölçekli bir anketin tasarımı, anketin geçerli ve güvenilir olmasını sağlayan tasarımın özellikleri ile birlikte açıklanacaktır. Anketten elde edilen önemli sonuçlar arasında,

a) daha az yaygın olmasına rağmen, karmaşık sorunların/kötü sorunların nasıl daha fazla zaman aldığı,

b) kültür ve özel eğitim ihtiyaçları üzerinde özel bir yoğunlaşma ile okul liderlerinin sorumlulukları arasında karmaşık sorunların nasıl ortaya çıkabileceği yer alıyor.

Amaç

Başları Bir Araya Getirme projesinin amacı, okul liderlerini anlamlandırmaya yönelik yaklaşımlarını geliştirmede desteklemektir. Çıktı O1-A3 şunu belirledi:

- Okul liderleri bir dizi karmaşık sorunla karşı karşıya kalabilir ve bu karmaşık sorunlar "kötü sorunlar" olarak kabul edilebilir. Rollerinin bir parçası olarak, okul liderlerinin "kötü sorunları" anlaması ve bunlara göre hareket etmesi gerekecektir (Rittel ve Webber, 1973).

- Bu sorunları anlamak ve bu sorunlar karşısında harekete geçmek, okul liderlerinden anlamlandırmaya geçmelerini gerektirecek (Holt ve Cornelissen, 2014; Ancona, 2012) ve bu durum onların Yetişkin Ego Gelişimi aşamalarından etkilenecektir (Gilbride, James ve Carr, 2021).

Bu ERASMUS+ projesinin hazırlık aşamasında, ekibin okul ortamlarındaki karmaşık sorunları kavramasına ve bunların bir okulda nasıl ortaya çıktığı hakkında daha fazla bilgi edinmesine yardımcı olabilecek bir çıktı (O1-A1) oluşturmaya karar verdik. Bu nedenle çıktının amacı şuydu:

- Bir okulda karmaşık sorunların ne kadar yaygın olduğunu anlayın. Karmaşık bir konuyu tanımlamamıza yardımcı olması için Rittel ve Webber'in (1974) kötü problemler ve evcil problemler tanımını kullandık.
- Destek programı tasarımı. Bir dizi okul liderinin karmaşık sorunları/kötü sorunları nasıl deneyimlediklerini öğrenmek istedik.

Özellikle, okul liderleri olarak deneyimlerinin belirli yönlerinin diğerlerinden daha kötü sorunları olup olmadığını görmek istedik. Bu tür verilerin program için materyallerin tasarımına bilgi vermeye yardımcı olacağına inandık.

Tasarım Bir anket tasarlandı. Ek 1, anketin İngilizce versiyonunun bir kopyasıdır. Bu anketin odak noktası şuydu:

- Kötü sorunların tanımını kullanarak karmaşık sorunların ne kadar yaygın olduğunu belirlemek. İki açıdan baktık:
 - Karmaşık sorunların/kötü sorunların ne kadar yaygın olduğu
 - Karmaşık sorunların/kötü sorunların ne kadar zaman ve kaynak gerektirdiği.
- Hangi durumlarda karmaşık sorunlar/kötü sorunların ortaya çıkma olasılığı daha yüksektir. Anketin güvenilir ve geçerli sonuçlar üretmesini sağladık.

1. Wicked ve Tame sorunlarının sabit bir tanımını sağlamak - katılımcıları

- a. Bu tanımları sağlandığında okuyun
- B. Cevaplarını bildirmek için bu tanımları kullanmak için - katılımcıları, yanıtlarını oluştururken bu tanımları kullanmalarını sağlamak için açıkça yönlendirdik.
- C. Anket boyunca tekrarlanan noktalarda kötü problemlerin tanımını sağladı - bu, katılımcıların teorisinin temel yönlerini unutmasını engelledi.

2. Anketteki sorumlulukların, okul liderlerinin sahip olduğu sorumluluk türlerini temsil etmesi sağlandı:

- a. Bir grup okul liderliği danışmanı ile çalıştık - kıdemli ve orta liderlik pozisyonlarından okul liderlerine, akademisyenlere ve kurs sağlayıcılarına hizmet veren bir kombinasyon.

3. Anketin kolay anlaşılır olması ve soruların amacının açık olması.

a.Bir okul liderlik danışmanları paneli ile çalıştık - kıdemli ve orta liderlik pozisyonlarından okul liderlerine, akademisyenlere ve kurs sağlayıcılarına hizmet veren bir kombinasyon.

Sonuç Örneği

Ankete İngiltere, Yunanistan, Polonya, Litvanya ve Türkiye'den 70 kişi katıldı. Ortaklar, ankete katılmak için kurumları içindeki ve dışındaki okul liderlerine başvurur. Farklı anketler arasındaki dağılım aşağıdaki gibidir.

Ülkeler	Ham sayı	Yüzdeler
İngiltere	30	43%
Yunanistan	9	13%
Türkiye	5	7%
Polonya	11	16%
Litvanya	15	21%

	% of Sample
Ben Okul Müdürü/Müdür/Okul Müdürüyüm	40
Okulda Kıdemli Lider/Yöneticiyim (Yardımcı veya Asistan)	40

Okulda Orta Lider/Yöneticiyim (örn. Bölüm Başkanı/Aşama Lideri/Müfredat Lideri).	10
Başöğretmeniyim (1'den fazla okuldan sorumluyum) veya bir okul CEO'suyum	5
Diğer	5

Bireylerin sadece %5'i kıdemli olmayan pozisyonlardandı. Daha fazla inceleme, özellikle örneklem büyüklüğü ışığında, bu dört rol ile ankette verilen cevaplar arasında çok az önemli fark buldu. Bu amaçla numune, tek bir numune olarak ele alınmıştır.

Ana Temalar

Soru

1: Sıradan sorunlara kıyasla kötü sorunların yaygınlığı nedir?

Okul liderlerine, karmaşık sorunların/kötü sorunların daha kolay veya sıradan sorunlara kıyasla ne kadar yaygın olduğu sorulmuştur.

	Nadir	Çok olası olmayan	Muhtemeli	Bazen	olasılıkla	Büyük olasılıkla	Yaygın
Sıradan/ Az karmaşık problemler	0	0.6	0.6	12	15.4	24.6	46.9

Kötü/Karışık problemler	1.1	1.7	4.6	20	21.7	28.6	22.3
-------------------------	-----	-----	-----	----	------	------	------

Tablo 1: Sıradan Sorunların Kötü Problemlere Yaygınlığı

Özetle, okul liderleri, kötü problemlerden ziyade sıradan veya daha az karmaşık problemlerle karşılaşma olasılıklarının daha yüksek olduğunu kabul ettiler.

Ancak, her sorunun ne kadar zaman aldığı sorulduğunda, okul liderleri kötü sorunların daha fazla zaman aldığını fark ettiler.

	Hepsi	En çok	Biraz	Az	Çok	Hiç
Sıradan problemler	0.6	31.8	51.1	13.1	2.8	0
Kötü/Karmaşık Problemler	1.1	48.9	34.1	11.4	4.5	0.6

Tablo 2, daha fazla okul liderinin, daha az karmaşık/sıradan görevlere kıyasla karmaşık sorunların/kötü sorunların daha fazla zaman aldığını (%48.9'a karşı %31.8) bildirdiğini özetlemektedir.

Soru 2: Karmaşık sorunlar/kötü sorunlar olma olasılığı az ya da çok olan belirli görev türleri var mı?

Okul liderleriyle, liderlik rolleri dahilindeki belirli sorumlulukların karmaşık sorunları/kötü sorunları içerme olasılığının az veya çok olup olmadığı konusunda bir anket yaptık. Tablo 3, okul liderlerinin her bir sorumluluğu ne ölçüde karmaşık/kötü veya daha az karmaşık/'Sıradan' olarak tanımladığını açıklamaktadır.

	Kötü Problem İçerme Olasılığı Daha Yüksek %	Sıradan Sorunları İçerme Olasılığı Daha Yüksek %	Cevap Vermeyin/ Sorumlulu ğum yok &
Öğretmek ve öğrenmek	46	54	0
<p>Açıklayıcı Yorumlar:</p> <p>Kanıtlara dayalı bir yaklaşım benimsenirse uyuşturun ve bu tüm okul kültürüdür, ancak meslektaşların bu iyileştirmeye yatırım yapmadığı T&L'yi iyileştirme açısından kötüdür.</p> <p>Personel çalışırken ve olayları farklı bir şekilde gördükçe, performansı ve beklentileri yönetmek kötü bir sorun haline gelir</p> <p>Tutarlılık, bunun üstesinden gelinmesi en zor olanlardan biridir.</p>			
Öğrenci başarısı	45	57	0
<p>Açıklayıcı Yorumlar: Kültürün ve öğretme ve öğrenmenin kötü sorunları ortaya çıkarmasını beklerdim ve bunlar sıralanırsa öğrenci çıktıları sıradan olur!</p>			
Dış Müfettişler	43	53	4

<p>Açıklayıcı Yorumlar:</p> <p>ikinci olarak, teftişlerin sonucunun ne olabileceğini tahmin etmek, uzun vadeli kötü bir sorun olabilir.</p> <p>Dış yetkililerin ve sorumlulukların hem evcil hem de kötü sorunlar sunabileceğine inanıyorum. Ancak, bu da içeriğe bağlı olabilir.</p>			
İşbirlikçi çalışma	45	55	0
<p>Açıklayıcı Yorumlar: Bir kez daha, personele nasıl hissettirdiğinize ve belirli personelle neden onlarla ortak olduğunuzu anlamalarını sağlayıp sağlayamayacağınıza bağlıdır.</p>			
İnsan Kaynakları	49	45	6
<p>Açıklayıcı Yorumlar: personel yokluğunu yönetmenin karmaşıklıkları ve dikkatle uyulması gereken yasallıklar bunu kötü bir sorun haline getirebilir Sınırlı sayıda olası çözüm nedeniyle sıradandır.</p>			
Çocuk Güvenliği	42	57	1
<p>Açıklayıcı Yorumlar: Bir şeyi yanlış anlamanın veya bir şeyi kaçırmamanın muazzamlığı. Zorluklarla çok zaman harcıyorum ve bu, farklı ajansların nasıl çalıştığını ve bu ajanslarda çalışan insanları anlamayı gerektiriyor.</p>			
Finans	40	52	8
<p>Açıklayıcı Yorumlar:</p> <p>Dikkatli mali yönetim, manevra için çok az yer bırakır.</p>			

Yine bazen çok zorlu. Bütçeleri azalan fonlarla dengelemeye çalışmak.			
Sağlık ve güvenlik	25	74	1
Açıklayıcı Yorumlar: Son 12 ayda bu, covid ile karmaşık hale geldi. Biz bir PFI'yız ve bu sorunlar getirdi ama artık enerjimin çoğunu harcamıyor.			
Kırsal Bakım	53	45	2
Açıklayıcı Yorumlar:			
Davranış Yönetimi	55	44	1
Açıklayıcı Yorumlar: Dış hizmetlerin eksikliğine ve uygun tedarikin sağlanmasına bağlanabilir Uyum sağlamak kolaydır, ancak sürdürülebilir davranışlar elde etmek daha zordur.			
Performans Yönetimi	30	69	1
Açıklayıcı Yorumlar: Öğrenci sonuçlarını etkileyebileceğinden, düşük performans ele alınır bu durum kötü olabilir. Sıradan ama sadece bizimki profesyonel öğrenimimize dayandığı için.			
Şikayetler	56	43	1

Açıklayıcı Yorumlar: Kişisel olarak almamak karmaşık ve zor olabilir (Sıradan) sadece düşünceyi kültürümüze, davranış sistemlerimize, öğretme ve öğrenme ve yapılarımıza yerleştirdiğimiz için şimdi bile mantıksız olarak algıladığım bazı şeyleri zincirin daha yukarısına tırmanmadan çözemiyorum

Personel geliştirme	45	55	0
---------------------	----	----	---

Açıklayıcı Yorumlar:

Yapı, sistemler ve satın alma yerindeyse normalleştirin, iyi yapılmazsa kötü

Pek çok insan koçluk veya eğitim "yaptıklarını" söylüyor ancak bunun yapıldığını söylemek kolay ama etkisini görmek daha zor.

Ebeveynlerle İşbirliği	42	58	0
------------------------	----	----	---

Açıklayıcı Yorumlar: çok çeşitli, çok kültürlü ve gerçekten anlamamız gereken bir karmaşıklık düzeyi getiren bir okul Çok ajanslı çalışmayı yönetmek bazen zor olabilir.

Kültür	64	34	2
--------	----	----	---

Açıklayıcı Yorumlar:

Ek ve Özel Eğitim İhtiyaçlarının Karşlanması	61	39	0
--	----	----	---

Açıklayıcı Yorumlar:

Çok büyük çünkü yasal kesintilerle sık sık gergin bir şekilde çalışıyorsunuz

Gönderme provizyonu, çocuk için neyin doğru olduğu ile ajanslar ve fonlar açısından neler yapabileceğiniz arasında büyük bir baş ağrısıdır.

SENCO, ebeveyn ve öğretmen algılarını ve uygulamalarını bir araya getirmede gerçek zorluk.

Personel ve çocuklar sürekli olarak zarar gördüğünde yapılacak doğru şey üzerinde yaratılan gerilimler vb.

Tablo 3: Sorumluluğa Göre Karmaşık/Kötü Sorunların Yaygınlığı

Tablo 3'ten bu sorumlulukların üç kategoriye sığabileceğini belirledik.

Karmaşık Sorunların/ Kötü Sorunların Ortaya Çıkma Olasılığının En Az Olduğu Yerler (yani, net bir çoğunluk +%60 olduğunda)	Orta Saha - Sıradan/daha az karmaşık veya karmaşık/kötü olması muhtemeldir.	Karmaşık Sorunların/Kötü Sorunların Ortaya Çıkma Olasılığının En Yüksek Olduğu Yerler (çoğunluk +%60)
Sağlık ve güvenlik	Öğretmek ve öğrenmek	Kültür
Performans Yönetimi	Öğrenci başarısı	Özel Eğitim İhtiyaçları
	Dış Müfettişler	
	İşbirlikçi çalışma	
	İnsan gelişimi	
	İK	
	Çocuk Güvenliği	

	finans	
	Kırsal Bakım	
	Davranış Yönetimi	
	şikayetler	

Tablo 4: Tablo 3'teki Sonuçların Özeti.

Belirli sorumlulukların kötü/karmaşık sorunlara sahip olma olasılığının az ya da çok olup olmadığına ilişkin olarak aşağıdakiler söylenebilir:

1. Bir okul liderinin sorumluluklarının çoğunun kötü problemler/karmaşık konular içerebileceği.

2. Karmaşık sorunların/kötü sorunların okul kültürü ve Özel Eğitim İhtiyaçları alanlarında ortaya çıkma ihtimalinin yüksek olduğu görülüyor.

Katılımcılar tarafından yapılan yorumların basitleştirilmiş bir nitel analizi, belirli koşulların bir sorumluluğun daha karmaşık/kötü hale gelme olasılığını artırabileceğini öne sürdü:

- İlgili kişiler. a) sayısı b) dahil olan bireylerin çeşitliliğindeki bir artış, bir sorunu daha karmaşık hale getirebilir. Ayrıca, harici kuruluşların/kişilerin katılımı bir sorunun

karmaşıklığını artırabilir. Bazıları bunun çoklu bakış açılarını bütünleştirmede ortaya çıkacak zorluktan kaynaklandığını öne sürdü.

- Sorunun/sorunun bağlamı önemliydi. Potansiyel problemin/konunun bağlamı, genellikle, sorunun iyi tanımlanmış bir sistem içinde ne ölçüde meydana geldiğini içerir; yani, eğer öğretim sistemi iyi organize edilmişse, okul liderlerinin problemi daha uysal(sıradan)/daha az karmaşık olarak düşünmesi daha olasıdır.

Tartışma

Bu bölümün amacı iki yönlüdür: Birincisi, anketin sonuçlarından ana temaların ana hatlarını çıkarmaktır. İkincisi, bu temaların proje için ne anlama gelebileceğini düşündürmektir: Yani, okul liderlerinin anlamlı gelişimini destekleyebilecek bir dizi eğitim ve kaynak üretmek.

Bu sonuçlardan elde edilen temaların özeti aşağıdaki gibidir:

Tema 1: Karmaşık sorunlar/kötü sorunlar, sıradan/daha az karmaşık benzerlerine göre daha az yaygın gibi görünse de, kötü sorunlar daha fazla zaman alır

Bu tema bize, bir okul liderinin zamanında karmaşık sorunların daha zorlayıcı olabileceği konusunda bilgi verir. Bunun, bu tür sorunların bireylere yol açabileceği zorlu doğadan kaynaklandığını, yani harekete geçmek için onları anlamlandırmaya ihtiyacımız olduğunu ve bu tür sorunların yetişkin gelişim aşamamızda önemli zorluklar yaratabileceğini öne sürebiliriz (Çıktı O1-A3) Bu bulgu Öyleyse;

- a) Mesleki gelişime yönelik bu yaklaşım içinde karmaşık konulara/kötü problemlere odaklanmayı haklı çıkarır

b) Karmaşık sorunların yaygın olmamasına rağmen, bireyin kaynaklarını etkileyebileceğini ve bu nedenle dikkat gerektirebileceğini iletmeliyiz.

Tema 2: Bir dizi okul liderliği sorumluluğunda karmaşık sorunların/kötü sorunların ortaya çıkabileceği

Okul liderleri, belirli sorumlulukların az ya da çok karmaşık olduğunu düşündükleri konusunda farklılık gösterdi. Açık olan şey, bir dizi sorumlulukta karmaşık sorunların ortaya çıkmasının mümkün olduğuydu - bu sorumluluklar hem eğitime özgüydü (örneğin öğretme ve öğrenme) hem de herhangi bir kuruluşta bulunabilen sorumluluklardı (örneğin finans). Son olarak, kültür ve Özel Eğitim İhtiyaçları ile ilgili sorumlulukların karmaşık/kötü olarak değerlendirilmesi daha olasıydı: bu sorumlulukların her ikisi de Anderson (2017) ve Morrison (2010) tarafından özellikle karmaşık/kötü olarak vurgulandı.

Bunun etkileri şu şekildedir:

- a) Okul liderlerini anlamlandırmaya nasıl katıldıkları konusunda desteklemek, rollerinin geniş bir yelpazesinde liderlik kapasitelerine yardımcı olabilir.
- b) Vaka çalışmaları oluştururken, hem genel hem de eğitime özgü liderlik sorumluluklarında karmaşık sorunların ortaya çıkabileceğinin farkında olmamız gerekecektir.
- c) Vaka çalışmaları oluştururken, özel eğitim ihtiyaçları ve okul kültürü ile ilgili vaka çalışmalarına veya kaynaklara özellikle odaklanmayı düşünmek isteyebilir.

Tema 3: Bir konunun belirli özellikleri onu daha karmaşık hale getirebilir.

Okul liderlerine, okullarında karşılaştıkları karmaşık sorunlar hakkında serbestçe yorum yapma fırsatı verildi. Görünen o ki, şu durumlarda sorumluluk daha karmaşık/kötü hale gelebilir: işin içinde daha fazla sayıda birey varsa; dahil olan çok çeşitli bireyler vardı; okul dışından kişiler dahil ise; Sorunun/sorunun, organizasyonun iyi yapılandırılmış/organize edilmiş bir bölümünün dışında ortaya çıktığı.

Bazı liderler, bu sorunların çok sayıda farklı görüşü bütünleştirmeye çalışırken ortaya çıktığı ve bu zorluğun bir sorunu özellikle karmaşık hale getirebileceği sonucuna vardı. İlk olarak, bu temalar yetişkin gelişimindeki literatürü yansıtmaktadır. Neler olup bittiğini anlamak için çok ve daha fazla sayıda bakış açısını entegre etmek zordur (Gilbride, James ve Carr, 2021).

Ders materyallerini ve ders yapılarını tasarlarken, dikkate almamız gerekecek.

a) Okul liderlerini çoklu ve farklı bakış açılarını bütünleştirmeleri için ne ölçüde eğitiyor ve destekliyoruz?

b) Bir soruna ilişkin ortak bir anlayış oluşturmada okul liderlerini bir dizi farklı rollerle çalışmak üzere ne ölçüde eğitiyor ve destekliyoruz?

c) Liderleri karmaşık organizasyonel koşullarda çalışmalarını için ne ölçüde destekliyoruz?

Tema 4: Kaynak tasarımında problem ve bağlam arasındaki ilişkiyi daha derinlemesine ele almak.

- a) Okul liderlerinin üstlendiği rol ile b) bölge ülke arasında göz ardı edilebilir bir fark görmemek ilginç ama şaşırtıcı olmayan bir keşifti. Anketin tasarımı, katılımcıların dikkatini sorunun yapısına ve karmaşık/kötü bir sorunun özelliklerini yansıtmaya

odakladı. Bu çerçeve sektörler ve sorumluluklar arasında evrensel olduğu için (Rittel ve Webber, 1974), sorumluluklar ve ülkeler arasındaki farkın eksikliğini açıklayabilir.

Özetle, Rittel ve Webbers'in (1974) çalışması tarafından sağlanan tanım, ülkeler çapındaki liderlerin rolleri dahilinde sahip oldukları sorumluluklar hakkında benzer fikirleri paylaşmalarına izin verdi.

Kötü problemleri kullanarak roller ve bağlamlar arasında ortak bir anlayışa ulaşmak, kaynakların ve malzemelerin tasarımı ile ilgilidir. Anlamlandırmayı tartışmak için kötü problemleri kullanmak, çeşitli farklı bağlamları ve rolleri içermesi muhtemel gruplar arasında ortak bir anlayışa ulaşmanın bir yolu olabilir. Bu nedenle, bu çerçeveyi vakaların tasarımında ve anlamlandırma faaliyetlerinde uygulamaya çalışmalıyız.

Ancak, kaynakların ve eğitimin tasarımında karmaşık konuların/kötü sorunların olduğu daha geniş bağlamı dikkate almamız için birkaç neden vardır. İlk olarak, tema 3, sorunun doğrudan bağlamının, sorunun ne kadar karmaşık/kötü olduğunu etkileyebileceğini kabul etti. Ayrıca bağlam, liderliğin karar vermesinde önemli bir unsurdur (Hallinger, 2005). Bu nedenle, ağıımızdaki ortakların katılımının, soruna/konuya özel materyallerin sağlanmasında önemli olacağı açıktır.

Özet

- Bu anket aracılığıyla, okul liderlerini rolleri dahilindeki karmaşık konularda/kötü sorunlarda desteklemenin ilgili bir müdahale olduğunu belirledik.
- Kötü sorunların karmaşık olmayan sorunlardan çok bir liderin zamanını aldığını keşfettik.

- Ayrıca, çeşitli sorumluluklarda kötü sorunların ortaya çıkma olasılığının yüksek olduğunu gördük. Özel Eğitim Gereksinimleri ve Okul Kültürü içinde karmaşık sorunların/kötü sorunların belirli bir yoğunluğu var gibi görünüyor. Kötü problemler etrafında bir program tasarlarken, okul liderliği ile ilgili bir dizi eğitimsel ve eğitimsel olmayan örneklerle ilgilenmeye hazır olmamız gerekirken, Özel Eğitim İhtiyacı ve okul kültürü vaka çalışmalarından iyi konular olarak görünmektedir.

- Lider bir dizi bireyi, farklı bakış açılarının çeşitliliğini ele almak zorunda kaldığında ve okul dışından harici bireyler dahil olduğunda, bu sorumluluklardan herhangi biri daha karmaşık hale gelebilir. Ayrıca, organizasyonun bu belirli yönü zayıf bir şekilde yapılandırılmışsa, sorunun karmaşıklığı artabilir. Bu bulguların, kurs içindeki vaka çalışmalarını nasıl tasarladığımız, sormamız gereken sorular ve liderleri desteklememiz gerekebilecek konular hakkında çıkarımları vardır.

- Kötü sorun çerçevesinin, farklı bağlamlarda ve rollerde liderlere karşı karşıya kaldıkları sorumluluk türleri hakkında deneyimlerini paylaşmalarına yardımcı olmada yararlı bir araç olabileceği. Bununla birlikte, görev karmaşıklığını belirlemede rol bağlamı yerleri göz önüne alındığında, kurs materyalleri için ilgili bağlamları keşfetmek için ortaklarla yakın çalışmalıyız.

Referanslar

Ancona, D., 2012. Sensemaking: framing and acting in the unknown In: S. Snook, N. Nohria and R. Khurana, eds. *The Handbook for Teaching Leadership*. Thousand Oaks, CA.: SAGE, pp. 4-18.

Anderson, M., 2017. Transformational leadership in education: A review of existing literature. *International Social Science Review* [Online], 93(1), Available from: <https://digitalcommons.northgeorgia.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1213&context=issr> [Accessed 17th July 2021].

Gilbride, N., James, C. and Carr, S., 2021. School principals at different stages of adult ego development: Their sense-making capabilities and how others experience them. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(2), pp.234-250.

Hallinger, P., 2005. Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), pp. 221-239.

Holt, R. and Cornelissen, J., 2014. Sensemaking revisited. *Management Learning*, 45(5), pp. 525-539.

Morrison, K., 2010. Complexity Theory, school leadership and management: Questions for theory and practice. *Educational Management Administration and Leadership*, 38(3), pp. 374-393.

Rittel, H. and Webber, M., 1973. Dilemmas in a general theory of planning. *Integrating Knowledge and Practice to Advance Human Dignity*, 4(2), pp. 155-169.

