

**Okul Liderliğini Anlamlandırmak**

**PİLOT PROGRAMI**

Kolaylaştırıcı El Kitabı

## Okul Liderliğini Anlamlandırmaya Giriş (MSSL)

**Okul Liderliğini Anlamlandırmak (MSSL), kıdemli okul liderleri için** bir liderlik development programıdır. Getting Heads Together (GHT) Erasmus projesinin bir parçası olarak Avrupa'nın dört bir yanından okulların ve akademik kurumların ortaklığı tarafından geliştirilmiştir.

## MSSL'yi farklı kılan nedir?

Bir okulu yönetmek doğası gereği zordur. Okul liderlerinin, genellikle belirsizlik ve akış koşullarında, karmaşık sorunları anlamlandırmaları gerekir.

MSSL, okul liderlerini bu karmaşıklığı tanıyarak, keşfederek ve karar vermeyi geliştirerek karşılaştıkları karmaşık sorunları anlamlandırmada desteklemeyi amaçlamaktadır. Aşırı teorik bir yaklaşım benimseyen birçok liderlik gelişim programının aksine, GHT katılımcının bağlamından ve okullarında karşılaştıkları sorunlardan yararlanır.

Program, göze çarpan vaka çalışmaları, kişisel yansıma ve saha çalışması dahil olmak üzere bireysel ve kolektif anlamlandırmayı teşvik etmek için çeşitli yöntemler kullanır.

## Okul liderliği ile ne demek istiyoruz?

Bu programın amaçları doğrultusunda, okul liderliği,  *liderlerin sorumluluklarını yerine* *getirerek ekipleri, bireyleri ve organizasyonları etkileme süreci* olarak tanımlanmaktadır:

* Olumlu bir okul kültürü ve destekleyici bir ortam oluşturmak;
* Müfredatın düzenlenmesi ve öğretilmesi;
* Mesleki öğrenme ve gelişime etkili yaklaşımlar benimsemek;
* Öğrenci davranışlarına ve daha geniş bir topluluk içindeki ilişkilere katılmak; ve
* Verimli ve etkili bir organizasyonu yönetmek.

## Etkili bir okul lideri yapan nedir?

Liderlerin sorumluluklarını yerine getirme ve okullarını etkileme şekli, rollerini ve liderlik ettikleri organizasyonu nasıl anlamlandırdıklarına bağlıdır.

GHT programı, psikolojik **anlamlandırma** kavramına yönelik araştırmalara dayanmaktadır. Okullarla ilgili olarak, anlamlandırma, liderlerin rollerini, bağlamlarını ve olaylarını nasıl anladıkları ve yorumladıkları ve bunun çevreleriyle etkileşim şeklini nasıl belirlediği ile ilgilidir. Okul liderleri etkili olmak için sofistike anlamlandırma yeteneklerine sahip olmalıdır.

Program ayrıca **karmaşıklık teorisinden** de yararlanmaktadır. Daha önce de belirttiğimiz gibi, okullar çok karmaşık organizasyonlardır. Liderler genellikle tanımlanması ve çözülmesi zor (hatta imkansız) olan 'karmaşık' problemlerle karşı karşıya kalırlar. Liderlerin bu karmaşıklıkla nasıl başa çıktıkları, lider olarak gelişimlerinin merkezinde yer alır. Başkalarıyla işbirliği bu yeteneğin merkezindedir.

## Okul liderleri nasıl gelişir?

Dünyayı nasıl anlamlandırdığımız, karmaşık ortamlara nasıl tepki verdiğimiz de dahil olmak üzere yetişkin yaşamı boyunca değişir. Yetişkin Ego Gelişimi (AED) teorisi, bu gelişimin aşamalarını anlamak için bir çerçeve sağlar. En ileri (Bireyci) aşama, okul liderlerinin karmaşıklıkla başa çıkmada yararlı olduğunu iddia ettiğimiz uygulamalarla ilişkilidir. Bu uygulamalar, karmaşıklığı kavramayı ve rahat hissetmeyi; bir soruna değer vermek ve yeni bakış açıları aramak; ve sorunlara yeni bakış açıları yansıtmak ve kazanmak için zaman ayırmak.

GHT, bu fikirleri, okul liderlerini, okul gelişiminin karmaşık ve karmaşık sorunlarıyla daha iyi başa çıkmak için bağlamlarının ihtiyaçlarını bağımsız ve kolektif olarak anlamlandırmalarını destekleyen 'anlamlandırma araçları' ile donatan liderlik gelişimine bir yaklaşım sunmak için kullanır.

## Bu el kitabını kullanma

Bu el kitabı,programın kolaylaştırıcıları için yazılmıştır. MSSL, okulların, okul gruplarının veya liderlik geliştirme kurumlarının programı bağımsız olarak sunabilmeleri için tasarlanmıştır. Bu el kitabı, programa genel bir bakış sağlar, çeşitli bireylerin teslimattaki rollerini açıklar ve mevcut kaynaklara başvurur.

  

## Amaç ve Hedefler

## Programın amaçları

Programın amacı, okul liderlerinin karşılaştıkları zorlu sorunları daha iyi ele almak için anlamlandırma kapasitelerini arttırmaktır.

Buna şunlar dahildir:

* Dikey gelişim - kendi duyu oluşturma kapasitelerinin artan duyu farkındalığı
* Yatay Gelişim - Yetişkin Ego Gelişimi (AED) aşamalarında nicel bir değişim.

## Programın hedefleri

Program, gelişim ve yansıma için teşvikler ve katılımcıların anlamlandırma yaklaşımı üzerinde pratik yapma ve çalışma fırsatları sağlayacaktır.

Buna şunlar dahildir:

* Bildirimsel bilgi, prosedürel bilgi ve öz düzenleyici bilgi dahil olmak üzere bilgideki değişiklikleri desteklemek.
* **Davranış değişikliklerini** desteklemek. Davranış ve davranıştaki değişikliklerin sonucu, katılımcıların daha önce tuttukları çalışma şeklini zorlayabilecek deneyimler sağlayabilir. Böyle bir yaklaşım, harekete geçme motivasyonunu yükseltmeyi içerecektir; katılımcıların harekete geçmeleri için öz yeterliliklerini artırmak; bireylerin eylemlerini kaydetmelerine ve ilerlemelerini izlemelerine yardımcı olmak.
* Doğrudan **anlamlandırmaya meydan okumak** ve katılımcıları şunlara maruz bırakmak için kasıtlı olarak tasarlanmış deneyimler sunmak:
	+ alternatif bakış açıları.
	+ grup/işbirlikçi anlamlandırma.
	+ sorunların doğasında var olan karmaşıklık.

## Programın bileşenleri

Anlamlandırmanın temeli, deneyime anlam veren zihinsel modellerdir. Bu nedenle program, kişisel olarak göze çarpan deneyimlere maruz kalmanın yanı sıra farklı bilgi türleri (bildirimsel, prosedürel ve bağlamsal) hakkında bilgi edinme arasındaki bağlantıyı en üst düzeye çıkaracaktır. Bunu başarmak için, program üç unsur içeren döngüsel bir süreç olarak yapılandırılmıştır:

1. Grup Geliştirme Oturumları (GDS)
2. Bireyselleştirilmiş Gelişim Oturumları (IDS)
3. Bireysel görevler ve günlük tutma.

Programın döngüsel doğası, katılımcıların bir önceki oturuma göre düşünmelerini ve hareket etmelerini sağlayarak gelişimsel bir sürece yol açar.

Ego büyümesini kolaylaştırmak için, aşağıdaki özellikler her bir elemente entegre edilmiştir:

* Kişisel olarak göze çarpan, duygusal olarak ilgi çekici ve doğada kişilerarası bir uyaran.
* Şemalarda bir dengesizliği teşvik etmek için diğer bireylerle veya zorlu ortamlarla etkileşimler.
* **Düşünme ve anlamlandırma zamanı**.
* Özerk hareket etme fırsatlarıyla dengelenmiş işbirlikçi anlamlandırma yoluyla diğer liderlerle bağlantı sağlayan grup tartışmaları.

## Grup Geliştirme Oturumları (GDS)

GDS için teşvik üç şekilde olur:

1. Kolaylaştırıcı girişi
2. Vakaçalışmaları
3. Bireysel çalışmalara yansımalar

Vaka çalışmasının ve bireysel çalışmanın amacı, katılımcıları kişisel olarak göze çarpan, duygusal olarak ilgi çekici ve doğası gereği kişilerarası olan karmaşık bir soruna maruz bırakarak dengesiz bir deneyim sağlamaktır. Katılımcılar, birlikte çalışmaya ve çözüm bulmak için işbirlikçi akıl yürütmeyi kullanarak bu uyaranı anlamlandırmada birbirlerini desteklemeye teşvik edilecektir. Yapılandırılmış tartışmayı kolaylaştırmak için, Diyalojik Sorgulama ve Diyalektik Düşünme araçları kullanılacaktır.

## Bireysel Gelişim Oturumları

GDS, IDS için teşvik edici olur. Bu, bir sonraki GDS'den önce yansıtıcı çalışmanın temelini oluşturacak bir 'deney' tasarımını bilgilendirir. Bir 'deney', katılımcının çalışma ortamlarında deneyeceği bir dizi somut eylem ve çalışma şeklidir.

GDS ve IDS için faaliyetlerin sırası aşağıdaki gibidir:

**Deney**

**Gds**

**IDs**

**IDs**

**Gds**

## Açıklayıcılar

İlgili bildirimsel bilginin tanıtımı ve örneklendirilmesi , kayıtlı içerik aracılığıyla sunulacaktır. Bu yöntem, birden fazla program arasında öğretimin tutarlılığını ve doğruluğunu sağlar ve yerel uzmanlıktaki farklılıkların azaltılması anlamına gelir.

Öğretilen içeriğin programın başlangıcına doğru ağırlıklandırılmasına ihtiyaç vardır, ancak bunlar program boyunca tekrar gözden geçirilebilir. Ek 'tazeleyici' videolar ve genişletilmiş içerik de sunulacak, katılımcılar tarafından program boyunca kilit noktalarda veya sınıf ödevleri için 'tam zamanında' erişilebilir hale getirilecektir .

## Programa Genel Bakış

Tam program yaklaşık 18 ay sürecek şekilde tasarlanmıştır. Pilot program, tam bir "gelişim döngüsü" içeren kesilmiş bir versiyondur.



## Hazırlık

Katılımcılar, programı tanıtan ve temel teorik kavramlara genel bir bakış sağlayan bir dizi Açıklayıcı video izleyerek programa hazırlanacaklardır.

## Grup Geliştirme Oturumu 1

İlk Grup Geliştirme Oturumunda, katılımcılar Açıklayıcı videoların içeriğini özetleyecek, karmaşık problemler fikriyle tanışacak, iki Vaka Çalışmasını keşfedecek ve Deneye tanıtılacaktır.

## Deney

Katılımcılar, Deneyi planlamak için Bireysel Kolaylaştırıcıları ile bir Bireysel Gelişim Oturumuna katılacaklardır. Daha sonra Deneyi gerçekleştirecekler ve bulgularını yansıtmak için başka bir Bireysel Gelişim Oturumuna katılacaklar.

## Grup Geliştirme Oturumu 2

İkinci Grup Geliştirme Oturumunda, katılımcılar Deneyler yoluyla öğrenmelerini pekiştireceklerdir.

## Değerlendirme

Katılımcılar bir anket doldurarak programı değerlendireceklerdir.

Pilot program üç ay içinde tamamlanacak şekilde tasarlanmıştır. Bununla birlikte, organizatörler farklı vaka çalışmaları ve deneyler kullanarak ek döngüler ekleyerek pilotu uzatabilirler.

## Roller ve sorumluluklar

## Program Koçu

Program Koçunun rolü, Program Liderinin kolaylaştırılmasında hazırlık ve gelişimi desteklemek için programın her aşamasından önce Program Lideri ile görüşmektir.

**Zaman taahhüdü: 2-3 saat**

## Program Kolaylaştırıcı

Program Liderinin rolü, GDS'leri kolaylaştırmak, Bireysel Kolaylaştırıcıları koordine etmek ve son yansıtıcı parça ve bire bir toplantı yoluyla katılımcılara geri bildirim sağlamaktır.

**Zaman taahhüdü: 8-12 saat (kohort boyutuna bağlı olarak)**

## Bireysel Kolaylaştırıcı

Bireysel Kolaylaştırıcının rolü, katılımcıları program boyunca yansıma ve eylem planlamasında desteklemektir.

**Zaman taahhüdü: 2-3 saat**

## Grup Geliştirme Oturumları

## GDS 1: Programa giriş

Amaçları:

* Anlayışı kontrol etmek ve temel teorik yapılar hakkında eleştirel bir farkındalık geliştirmek
* Programa genel bakış sağlamak için
* Katılımcıları iki vaka çalışmasına dahil etmek
* Bireysel Kolaylaştırıcının rolünü tanıtmak
* Deneyi çerçevelemek için.

## GDS 2: Program Sonu

Amaçları:

* Deneylerden öğrenmeyi pekiştirmek için
* Katılımcıları iki vaka çalışmasına dahil etmek
* Program çıktıları üzerinde düşünmeyi desteklemek
* Pilot program hakkında katılımcılardan geri bildirim almak.

## Bireysel Gelişim Oturumları

## IDS1

IDS1'in amacı Deneye hazırlanmaktır. Buna şunlar dahildir:

* Katılımcı, Bireysel Kolaylaştırıcı için karmaşık sorunların ne olduğunu açıklar
* Bireysel Kolaylaştırıcı ve katılımcı, Çıkarım Merdiveninin anlaşılmasını kontrol eder
* Deney için Planlama.

## IDS2

IDS2'nin amacı, Deneyin sonucunu yansıtmaktır. Kişisel Kolaylaştırıcı aşağıdakiler hakkında bilgi alacaktır:

* Katılımcı deneye nasıl başladı?
* Bulguları nelerdi?
* Katılımcı, Grup Gelişim Oturumuna hangi yansımaları taşıyacak?

## Katılımcı Yansımaları

Katılımcılar, program boyunca yansımalarının bir günlüğünü veya notlarını tutarak bireysel olarak yansıtmaya teşvik edilecektir.

## Günlük kaydı

Günlük tutmanın GDS, IDS ve diğer olaylar ve okuma tarafından yönlendirilen sürekli bir süreç olması muhtemeldir. Kişisel deneyimlerin yazılması, belirli olayların ardından istenebilir.

Günlük tutmanın çok yapılandırılmış olması gerekmez. Ancak, katılımcılar aşağıdakiler üzerinde düşünmek isteyebilir:

* Teori, okul liderlerinin rollerini nasıl anlamlandırdıkları hakkında bize ne söyleyebilir?
* Okullara bakış açım ve okul liderlerinin işi nasıl değişiyor?
* Başkaları çalıştığım okulu hangi yönlerden benden farklı görüyor?
* Neden başkaları okul olarak karşılaştığımız zorlukları benden farklı algılıyor?
* Görüşlerime başkaları tarafından nasıl meydan okundu (GDS / IDS tartışmaları veya deney yoluyla)?
* Çözmeye çalıştığımız sorunlara dair anlayışım nasıl değişiyor?
* Belirsizlik, belirsizlik ve karmaşıklık konusunda ne kadar rahatım?
* Bir okulu geliştirmek ne anlama geliyor?

## Açıklayıcılar

Açıklayıcı videolar, kolaylaştırıcıları ve katılımcıları program için gerekli olan temel teorik yapılara tanıtmaktadır.

## GHT ve Yetişkin Gelişim Teorisine Giriş

Bu açıklayıcı katılımcıları tanıtacak ...

## Sensemaking'e Giriş

Bu açıklayıcı katılımcıları tanıtacak ...

## Karmaşıklık Teorisine Giriş

Bu açıklayıcı katılımcıları tanıtacak ...

## Karmaşık Problemlere Giriş

Bu açıklayıcı katılımcıları tanıtacak ...

## Okul Liderliği ve Örgütsel Teori

Bu açıklayıcı katılımcıları tanıtacak ...

## Deney

Bir deney, katılımcının çalıştığı okul hakkında bir hipotezi test etmek için bir fırsattır. Her deney, katılımcıların bir hipotezi çerçevelemesiyle başlayacaktır. Bu hipotezi, kendi ortamlarında başkalarıyla etkileşim yoluyla test edeceklerdir.

Pilot programda, katılımcılar aşağıdaki Deneylerden birini gerçekleştirirler. Bu, Program Kolaylaştırıcısının seçimidir.

## Deney A: Okulunuzun karmaşık sorunlarını başkalarıyla keşfetmek

Katılımcılardan aşağıdakileri yapmaları istenecektir:

1. Okulunuzdaki insanların bağlamınızdaki temel karmaşık problemler olarak tanımlayacakları hakkında bir hipotez oluşturun.
2. Bu hipotezi, okulunuzdaki çeşitli pozisyonlardaki meslektaşlarınızdan okulun karşılaştığı en önemli karmaşık sorunları belirlemelerini isteyerek test edin.
3. Verilen yanıtların hipotezinizi ne ölçüde doğruladığını veya hipotezinizden ne ölçüde ayrıldığını düşünün.

## Deney B: Karmaşık bir problemi tanımlama

Katılımcılardan aşağıdakileri yapmaları istenecektir:

1. Bağlamınızda önemli olan karmaşık bir problem seçin.
2. Bu problemin kökenleri ve göze çarpan özellikleri hakkında bir hipotez oluşturun (bir 'problem tanımı').
3. Alternatif bakış açılarını ve varsayımları ortaya çıkarmak için okulunuzdaki çeşitli pozisyonlardaki 2-3 meslektaşınızla tartışarak bu hipotezi test edin.
4. Sorun tanımınızın rafine edilmiş bir versiyonunu üretin.

## Deney C: Çözümleri keşfetme

Katılımcılardan aşağıdakileri yapmaları istenecektir:

1. Seçtiğiniz karmaşık probleme olası çözümlerin neler olabileceği hakkında bir hipotez oluşturun.
2. Sorunu tartışmak ve olası çözümler önermek için bir grup meslektaşınızı bir araya getirin.
3. Önerilen ve tercih edilen çözümlerin sorunun "karmaşıklığını" nasıl dikkate aldığını düşünün.

## Program Değerlendirme

Program aşağıdaki yöntemlerle değerlendirilecektir:

* Program Lideri değerlendirme formu.
* Katılımcı anketi.

##  MSSL programı sunma

**1. Adım:** Uygulamayı planlamak için Program Koçunuzla görüşün

**Adım 2:** Bireysel Kolaylaştırıcıları İşe Alın ve programdaki rolleri hakkında bilgilendirin

**3. Adım:** Katılımcıları işe alın

**4. Adım:** Katılımcılara program kaynaklarını sağlayın ve Açıklayıcı videoları izlemelerini isteyin

**Adım 5:** Grup Gelişimini Kolaylaştırın Oturum 1

**Adım 6:** Katılımcılardan Bireysel Gelişim Oturumları düzenlemelerini ve Deneyi gerçekleştirmelerini isteyin

**Adım 7:** Grup Gelişimini Kolaylaştırın Oturum 2

**Adım 8:** Program Kolaylaştırıcı Değerlendirmesini tamamlayın ve katılımcılardan Katılımcı Değerlendirme anketini doldurmalarını isteyin