**Örnek Olay İncelemesi 5: Yukarıdan görünüm**



Saahen üç yıldır The Bridge School'da okul müdürü olarak görev yapıyor. Yerel toplumda iyi bir üne sahip başarılı bir okuldur. Öğrenciler başarılı olurlar ve okuldaki zamanlarının tadını çıkarırlar. Saahen okul için iddialı ve bölge genelinde en iyi uygulama merkezi olarak tanınmasını istiyor. Okula enerji veren ve sınav sonuçlarında iyileşmelere ve yüksek öğrenime erişen öğrenci sayısının artmasına neden olan öğrenciler ve personel için yüksek beklentiler belirlediği için özür dilemiyor .

Ancak, Saahen'in ele alamadığı sorunlar var. Okul genel olarak gelişiyor gibi görünse de, okulun çalışmalarının bazı yönleri düşüştedir. Saahen ve kıdemli ekibi, okulun karşılaştığı zorluklara bakış açıları hakkında çok çeşitli insanlarla konuşuyor ve neler olup bittiği ve daha sonra ne yapmaları gerektiği konusunda ortaya çıkan fikirlerini destekleyecek kanıtlar arıyor.

**İş baskıları**

Personel devir hızı son yıllarda oldukça yüksektir. Okul tarafından yapılan çıkış anketleri, bazı personelin değişim hızını istenmeyen bulduğunu göstermektedir. Saahen ayrıca son zamanlarda öğretmenlerden çalışma saatlerini azaltmaları için çeşitli talepler aldı. Birkaç yıldır okulda olan Saahen'in yardımcısı, ayrılan personelin çoğunun işlerinde çok etkili olmadığını ve personel devir hızının memnuniyetle karşılandığını söyledi. Bununla birlikte, okulun istihdam ettiği yarı zamanlı öğretmenlerin sayısı nedeniyle bir zaman çizelgesi oluşturmayı da giderek daha zor buluyor.

Konu liderleriyle konuşan bazıları, Saahen'e, öğretmenlerin okulun mesleki gelişim yoluyla savunduğu öğretim stratejilerini yerleştirmelerini sağlamakta zorlandıklarını söyledi. Sınav sonuçlarının iyileştirilmesine odaklanmak, birçok öğretmenin sınavlara hazırlanırken eski yıl gruplarına öncelik verme baskısı altında hissettiği anlamına geliyordu. Bazı öğretmenler son iki yılda 'hedefte' olmayan öğrenciler için ek öğle yemeği seansları sunmaya başlamış ve bu da iş yükünü artırmıştı.

**Öğrenci katılımı**

Okul çok çeşitli müfredat dışı etkinlikler sunmaktadır. Ebeveyn anketleri, bunların ebeveynler tarafından değer verildiğini ve çocuklarını okula gönderme kararlarında önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, spor ve drama gibi okul sonrası etkinliklere katılım düşmüştür.

Üst düzey liderler, öğrencilerin neden daha az katıldığını keşfetmek için öğrenci odak grupları düzenledi. Yanıtlar karışıktı. Genç öğrenciler, sunulan çeşitli etkinliklerden çok heyecanlıydılar, ancak ebeveynleri, özellikle de okuldan daha uzakta yaşayanlar olmak üzere, onları alamadıkları için her zaman katılamadılar. Daha yaşlı öğrencilerden bazıları, sunulan etkinliklerin kendilerine hitap etmediğini düşünürken, diğerleri sınavlarına hazırlanmaya odaklanmak istediklerini söyledi. Sporla ilgilenen öğrencilerden bazıları, okulun dövülmemesi için her fikstür için küçük bir grup yüksek performanslı oyuncunun seçildiği için takımlara seçilmemekten şikayet ettiler.

**Boşlukları genişletme**

Üst düzey liderlerin araştırmasından çıkan bir tema, öğrenci grupları arasındaki ve denekler arasındaki sonuçlardaki genişleyen uçurumdu. Belirli bir grup veya konu için sınav sonuçlarında önemli bir düşüş olmamıştır, ancak sonuçlardaki genel iyileşme, sınırlı bir alan yelpazesindeki büyük gelişmelerden kaynaklanmıştır. Başarıdaki en büyük gelişmeler, önceki yüksek başarı öğrencileri ve kızlar için olmuştur. Veriler ayrıca matematik, beşeri bilimler ve fen bilimleri için sonuçlarda önemli gelişmeler olduğunu, ancak sanat için hiçbir gelişme olmadığını gösterdi.

Saahen, sanat, drama ve müzik için konu liderleriyle konuştu. Ona, daha az öğrenci konularını seçtiği için sonuçları iyileştirmek için mücadele ettiklerini ve çoğu zaman en yüksek seviyedeki öğrencilerin 'daha akademik' bir şey seçeceğini söylediler. They ayrıca, okulun öğretmenler için mesleki gelişim programının öğrettikleri konularla çok alakalı olmadığını hissetti. Bunu daha fazla araştırmak için, bu konuları seçmemiş olan öğrencilerden anonim bir anket doldurmaları istendi. Birçok yanıt, öğrencilerin 'pratik' aktiviteler yapmak istediklerinden daha az zaman harcadıkları için konuların çok keyifli olmadığını vurguladı. Örneğin, drama dersinde öğrenciler, canlı tiyatro kayıtlarını analiz etmek için çok zaman harcadıklarını, ancak performans becerilerini öğrenmek için yeterli zaman harcamadıklarını bildirdiler.

**Yeni başlayanlar**

Saahen'in kıdemli ekibinden biri, okula yeni öğretmenlerin bakış açısını kazandırmanın yararlı olacağını düşündü. Bunların birçoğu meslek için oldukça yeni. Konuşulan tüm öğretmenler okulda çok mutluydu ve çalışmak için iyi bir yer olduğunu hissettiler. Bununla birlikte, bu öğretmenlerin deneyimleri, hangi bölüme katıldıklarına göre başka şekillerde değişmiştir. Bir beşeri bilimler öğretmeni, bölüm için merkezi bir kaynak bankası olmadığı için dersleri için kaynak geliştirmek için çok fazla zaman harcamak zorunda kaldığını söyledi. Bölümdeki hepsi çok deneyimli olan diğer öğretmenlerin kendi öğretim yaklaşımlarını geliştirdiklerini ve uygulamaları paylaşmakla ilgilenmediklerini hissetti. Sanat bölümündeki yeni bir öğretmen, çok işbirlikçi ve fikir paylaşmaya açık olan meslektaşlarıyla bütünleşmeyi ve çalışmayı çok daha kolay bulmuştu.

En az deneyimli öğretmenlerin hepsi sınıflarında davranışlarla ilgili sorunlar yaşamıştı. Bazıları bölüm başkanlarından veya daha deneyimli bir meslektaşından destek alırken, diğerleri almamıştı. Öğretmenlerden biri, okulun davranışları yönetmek için daha net sistemlere sahip olması gerektiğini ve bu çalışmayı eğitim aldığı okullardan birinde iyi gördüğünü öne sürdü.

**Hepsini bir araya getiriyoruz**

Saahen ve ekibi, bulgularını üst düzey ekiplerin yıllık planlama gününde bir araya getirmeyi kabul etti. Sabah boyunca, ekip gözlemlerini en çok dikkatlerine ihtiyaç duyduklarını düşündükleri ikilemler listesine damıttı. Liste şöyleydi:

1. Okul, öğretmenler üzerindeki iş baskılarına katkıda bulunmadan öğretim standartlarını nasıl yükseltebilir?
2. Öğrencilerin müfredat dışı etkinliklere katılımını artırmak için neler yapılabilir?
3. Okul, düşük önceki öğrenciler ve özel eğitim ihtiyaçları olanlar gibi hedef gruplar için sınav sonuçlarını nasıl iyileştirebilir?
4. Sanat konularında alımı ve sonuçları iyileştirmek için neler yapılabilir?

Ekip arasında bu soruların nasıl çerçevelendiği konusunda bazı anlaşmazlıklar vardı. Bir meslektaşım, okulun sınav sonuçlarına aşırı vurgu yapması olan 'altta yatan bir sorun' olduğunu hissetti. Bununla birlikte, başka bir meslektaşım, bazı personelin kayıtsız kaldığı için okulun 'bir sarsıntıya ihtiyacı olduğunu' hissetti.

Saahen, önemli bir sorun olmasının pek olası olmadığına, bunun yerine farklı şekillerde algılanabilecek birbirine bağlı bir dizi sorun olduğuna inanıyordu. Ancak, bunu ekibine dile getirdiğinde, bu bakış açısının belirsizliğinden ve belirsizliğinden rahatsız görünüyorlardı .

**Çözümleri**

Planlama gününün öğleden sonrasında, Saahen ekibinden önümüzdeki yıl önceliklerinin ne olması gerektiğini belirlemek için iki grup halinde çalışmalarını istedi. Her grubun ürettiği fikirler şöyleydi:

GRUP 1

* Personel iş yükünü azaltmak ve öğrencilerin müfredat dışı etkinliklere katılımını artırmak da dahil olmak üzere personelin ve öğrencilerin ruh sağlığına odaklanmak
* Sanatta müfredat teklifini gözden geçirin ve alımı artırın
* Öğretmenleri sınıfta bu öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamada destekleyen bir mesleki gelişim programı aracılığıyla hedef gruplar için başarıyı artırmak.

GRUP 2

* Okulun davranış yönetimi yaklaşımını gözden geçirin ve geliştirin
* Öğretmenlerin tüm öğrenciler için öğretim standartlarını yükselten etkili uygulamaları benimsemelerini sağlamak için mesleki gelişime daha fazla odaklanma
* Yeni öğretmenler için destek ve eğitimi geliştirin.

**Soru**

Okulların karmaşıklığının, öncelikleri belirlemeye ve okullarını iyileştirmeye çalışırken üst düzey liderler için nasıl zorluklar yarattığını düşünün. Bu sorular düşüncenizi yapılandırmanıza yardımcı olabilir:

1. Okulun geliştiğine ne ölçüde katılıyorsunuz?
2. Üst düzey liderler karmaşıklıkla ne ölçüde başa çıkıyor?
3. Üst düzey ekip tarafından üretilen ikilemlerin listesi, okulun sorunları hakkındaki değerlendirmenizle rezonansa giriyor mu?
4. Her grup tarafından önerilen öncelikler eşit derecede geçerli ve uygun mu? Değilse, neden olmasın?
5. Saahen, ekibini okulun sorunları hakkındaki düşüncelerinde daha nüanslı olmaya teşvik etmek için ne yapabilir?

Yukarıdakileri tartıştıktan sonra, aşağıdaki sorulara kısa bir cevap yazmaya çalışın:

* **Okul gelişimi neden bu kadar karmaşık?**
* **Okul liderleri olarak karmaşıklığa daha etkili bir şekilde yanıt vermek için ne yapabiliriz?**