

OKULDAKİ ÖĞRETİMİN VE PERSONELİN GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK BİR MODEL

Doç. Dr. Abdurrahman Tanrıöğen*

GİRİŞ

Etkili okullara ilişkin yapılan araştırmalarda, etkili liderler tarafmdan yönetildiği rapor edilmektedir (Rossow, 1991,s.10). Bu araştırmalarda vurgulanan etkili okul lideri, alaşılagelmiş "bina yöneticisi" müdürlerden çok, okuldaki eğitim-öğretim sürecini geliştirme amacıyla okul içindeki insan ve madde kaynaklarını eşgüdümleyen "öğretimsel liderler"dir. Sergiovanni ve Carver'in (1980, s:267) "okulun amaçlarını gerçekleştirmek ya da değiştirmek amacıyla gerekli grup etkinliklerini yönlendiren ve eşgüdümleyen bireyler" olarak tanımladıkları öğretimsel liderlerin üi temel işlevi, personelin ve öğretimin geliştirilmesi olarak belirtilmektedir. (Marks ve diğerleri, 1985:116).

Personelin geliştirilmesi, öğrencilerin belirlenmiş hedeflere erişmelerine katkıda bulunacak akademik, bireysel, toplumsal, zihinsel becerilerin öğretim kadrosuna kazandırılması anlamına gelirken, öğretimin geliştirilmesi ise, dikkatleri müfredat ve öğretim ile ilgili hedefler üzerinde yoğunlaştırmak ve etküi bir öğretim için daha sistematik yollar sağlamaktır. Personelin geliştirilmesi, öğretmenlerin, yöneticilerin ve eğitici olmayan diğer personelin gelişmesini hedefleyen kapsamlı bir programdır. Öğretimin geliştirilmesi, öğretim programlarını dizayn etmek ve geliştirmek için ampirik yöntemlerin ve hedeflerin sistematik bir biçimde kullanılmasıdır. Öğretimin geliştirilmesi üç önemli soru Üe yakmdan ilişküidir.

1. Öğrenci ne bilmeli, ne hissetmeli, ne yapabilmeli ve bülün bunları ne derecede gerçekleştirebümelidir? (Öğretimsel hedefler)
2. Öğrenciler, öğretimsel hedeflere nasıl erişebilirler? (Stratejiler+araçlar +programlar-I-yaşantılar)
3. Öğrencilerin hedeflere erişip erişmediğini nasıl anlayacağız? (değerlendirme)

Müfredat ve öğretime ilişkin sorunları çözmeye gereksinimi üe başlayan personeli ve öğretimi geliştirme pogramlarını, "sistem analizi" yaklaşımı başardı bir biçimde uygulanmaktadır. Bu makalede de bir okuldaki öğrenimi ve okul personelini geliştirme programına "sistem analizi" yaklaşımının nasü uyarlanabileceği tartışılacaktır.

ÖĞRETİM VE PERSONELİN GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK BİR MODEL*

I. Aşama: İlişkiler Kurma

İletişim ağları oluşturunuz, sempati ve diyalog geliştiriniz. Kısacası iletişim kurunuz.

II. Aşama: Gereksinimlerin Belirlenmesi

Gereksinimlerin belirlenmesi olması gereken üe mevcut bügi, beceri ve tutumlar arasındaki farkı ortaya koymaktadır.

A. Gereksinim belirleme Hedefleri

Gereksinim belirlemesi tamamlandıktan sonra bir eğitim yöneticisi (ya da denetmen), söz konusu gereksinimlerin msil karşılanacağını (çevreyi, ortamı değiştirecek, güdülenmeyi artırarak, ve/veya eğitim yoluyla) bilmek durumundadır.

B. Gereksinim Belirleme İşlemleri

1. Eğitsel gereksinimleri ya da sorunları belirleyiniz. Mevcut bilgi, beceri ve tutumlar ile olması gerekenler arasında ne kadar bir fark olduğunu belirleyiniz. Bu farklar, gruplandırılır, sentezlenir ve gereksinimler tam anlamıyla açıklığa kavuşturulur.
2. Çevreyi ve sınırlamaları belirleyiniz.
3. Amaçları (geniş, uzun vadeli) belirleyiniz.
4. Bu aşama için gerekli olan, bütçe, fiziksel koşullar kaynak, kadro, hizmetii desteği, araç ve gereç sağlama gibi yönetsel görevleri belirleyiniz.

* Bu model, J. R. Marks, E Stoops ve J. K. Stoops. Nandbook of Educational Supervision: Aguidi for the pratitioner. 3. Baskı. Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1985, s: 117-120 arasından makalenin yazarı tarafından çevrilmiş ve uyarlanmıştır.

5. Personelin mevcut bilgi, beceri ve tutumlarına ilişkin bilgi toplamak için diğer tekniklere/işlemlere önem veriniz. Dışarıdan bir danışmanı işe almak, mülakatlar yapmak, açık-uçlu ve anket şeklindeki bilgi toplama araçlarını kullanmak gibi teknikleri kullanmayı düşününüz.
6. Özel personel geliştirme gereksinimlerini belirleyiniz ve kaydediniz. Davranışa ya da performansa ilişkin terimler kullanınız. Belirlenen gereksinimleri etiketleyiniz. Yani çevrenin değiştirilmesi için karşılanacak gereksinimlere (ç), motivasyonun artırılması ile karşılanacaklara (m) etiketi yapıştırmak vb.
7. Eğitim dışındaki yollarla karşılanabilecek gereksinimleri belirleyiniz.
8. Diğer yollarla karşılanabilecek gereksinimleri kaydediniz ya da kodlayınız.

III. Aşama: Strateji ve Araç Geliştirme-Eylem Aşaması

Hedefler belirlenir belülenmez, Yönetici/denetmen, temel öğrenme biçimini, hangi öğretim stratejisinin ve hangi araçların kullanılacağını belirlemek amacıyla, her bir hedefi ayrı ayrı analiz eder.

A. Strateji ve araç Geliştirme Hedefleri

Bu aşamayı tamaladıktan sonra, yönetici/denetmen "gereksinim belirleme" aşamasında belirlenen hedefleri başarmak için kullanacağı üç yönteme sahip olacaktır. Yönetici/Denetmen:

1. Bireysel çalışmalarla gerçekleştirilebilecek nitelikteki hedefler için gerekli olan kaynakları listeler.
2. Etkileşim gerektiren hedeflere ulaşmak için alternatif yöntemler belirler.
3. Öğretimin ve Personelin geliştirilmesi için mevcut stratejileri ve araçları belirler ve seçer.

B. Strateji ve Araç Geliştirme İşlemi

E L E M E N T 1: Bireysel çalışma stratejileri

- a. Kitaplar, programlanmış öğretim, konferanslara katılma, koordine edilmiş öğretim sistemleri ve diğer bireysel (kendi kendine öğretim) araç biçimleri gibi kaynaklar sağlayarak erişilebilecek hedefleri listelemek. Önce nihai davranışı (davranışları) listeleme yoluyla hedefleri belirleyiniz.
- b. Değerlendirme ölçütlerini ve ulaşmak istenen yeterlilik düzeyini belirleyiniz.
- c. Hedef (ler)e erişmek için gerekli stratejileri belirleyiniz.
- d. Hedef için sağlanması gereken kaynakları listeleyiniz.
- e. Gereksinim duyulan kaynakları tekrar belirleyiniz ve bu kaynakları elde ediniz.
- f. Geçici programın diğer örgüt bireyleri tarafından da kabul edilmesini sağlayınız.

E L E M E N T 2: Etkileşim, problem çözme, oyunlar ve simülasyonlar vb. içeren stratejiler.

- a. Etkileşimi gerektiren (bireysel çalışmalarla erişilemeyecek olan) hedefleri listeleyiniz.
- b. Herbir hedefin gerçekleştirilmesi doğrultusunda seçenekler öneriniz. Öğretimsel oyunları, personelin bilinçlenmesine yönelik seminerleri, grup sohbetleri, simülasyonlar ve dersleri göz önünde bulundurun. En iyi görünenin yanına işaret koyunuz.

E L E M E N T 3: Gerekli kaynaklardan elinizde mevcut olanları belirlemek ve seçmek.

Koordinasyon/yönetim fonksiyonlarını, stratejileri ve geliştirilecek araçları not ediniz. Bütçe, personel, imkanlar ve araç-gereçler gibi stratejileri gerçekleştirmek için gerekli olan kaynakları listeleyiniz.

IV. Aşama: Değerlendirme:

Değerlendirme, hedef popülasyonunun belirlenen öğretimsel hedeflere ulaşma derecesinin belirlenmesine yönelik sistematik bir süreçtir. Değerlendirme, öğrenci davranışının hem niteliksel hem de niceliksel ölçümünün yanısıra belirli davranışların arzu edilerek derecesi ile ilişkili değer yargılarını da içerir.

Öğretimi ya da personeli geliştirme programlarında değerlendirme yapmanın iki temel amacı vardır:

1. Öğrencinin (personel ya da öğrenci) öğretimsel hedeflerde belirtilen kriteri başarıp başarmadığının belirlenmesi, ve
2. Öğretim stratejisinin ve öğelerinin geçerliliğini belirlemek. Başka bir deyişle, stratejilerin, öğrenmeyi ya da performansı geliştirme doğrultusunda ne derece başarılı olduğunun değerlendirilmesi.

Uygun bir değerlendirme programı geliştirmedeki anahtar ilke, "değerlendirme ölçülerinin, hedefler olarak belirlenmiş aynı performansı ya da davranışı test etmek zorunda olmasıdır". Başka bir deyişle hedeflerde belirlenmemiş davranışları ölçmeye yönelik: olmamasıdır.

- A. Değerlendirme tekniklerini açık ve net bir biçimde belirleyiniz. (informal, sözlü, yazılı, performans, hız, güç testi; yzt-yüze görüşmeler, değerlendirme ölçekleri ve anketler; gözlem teknikleri ve anekdot kayıtları.)
- B. Herbir öğretimsel hedefi okuyunuz ve herbiri için aşağıdaki soruları sorunuz:
 1. Öğrencilerin hangi soruları ve hangi düzeyde yanıtlayabilmelerini istiyorum?
 2. Öğrencilerin hangi problemleri ve hangi düzeyde çözebilmelerini istiyorum?
 3. Öğrencilerin hangi eylemleri ya da görevleri ve hangi düzeyde yerine getirmelerini istiyorum?
- E. Düzenleyin, çözümlen, ve özetleyin. Bu denemenin sonucu, orijinal programda yapılması gereken olası değişikliklerin ortaya çıkmasına yardımcı olabilir.

V. Aşama: Programı Gözden Geçirme (Revizyon)

- A. Değerlendirme özetim gözden geçiriniz. Öğrencüler ne kadar iyi performans gösterdiler? Deneme sırasmda hangi problemler su yüzüne çıktı? Dışarıdan bir gözlemcinin program denemesine ilişkin verileri gözlemesini sağlaym.
- B. Eğer belirlenen hedeflere erişüememişse, öğretimsel (ya da personel) gelişim programım yemden değerlendirin ve değişiklikler yapm.
- C. Öğrencinin performansını artırmak için programı yemden düzenleyin / değiştirin.
- D. Yeniden düzenlenmiş programı personel ya da öğretim geliştirme doğrultusunda uygulayın. Sürekli olarak programm yeniden düzenlenmesi ve yeniden değerlendirilmesi kapılarım açık'tutun.

Başarılı bir personel ve öğretim geliştirme programı, bazı özel sorunları çözmeye doğrultusunda bütünleşmiş ve örgütienmiş bir ekip çalışmasmın sonucu olarak ortaya çıkabüir. Program, sistem ya da sürecin kendisi üzerinde değil, programı kullanacak personel ya da öğrenci üzerinde odaklanmalıdır. Bu süreç için yönetici birleştirici; sürece yardımcı, kaynak kişi, sorun çözücü ve kolaylaştırıcı sorun çözücü ve kolaylaştırıcı roller üstlenir.

KAYNAKLAR

Marks, James R., Emery, Stoops ve Joyce King Stoops. Handbook of Educational Supervision: A Guide for the pratitioner: 3. Basla, Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1985.

Rossow, Lavvrence F Tne Principalship: Dimensions in instructional Leadreship. Englevood Cyiff. N.,.:Prentice Hail, 1990.

Sergiovanni, Thomas ve F. Carver, The Nevv School Executive; E Theory of Admüistration, 2. Bask', Nevv York: Harper E Row. Pub., 1980.