

“KALİTE GÜVENCE RUHUNU ARTTIRMA”

Proje ortağı farklı ülkelerde kalite girişimlerinin etkisinin geliştirilmesi ile ilgili olarak öğretmen ve yöneticilerle yapılan seminerlerdeki tartışmalar ve çıktılar üzerine kısa rapor.

Quality Austria

Barbara Stöhrmann

Revalento

Roger Van de Winkel

Ocak 2014

Bu proje, Avrupa Komisyonu'ndan alınan destek ile finanse edilmiştir.
Bu yayın sadece yazarının görüşlerini yansıtmakta olup, burada yer alan bilgilerin herhangi bir şekilde kullanımından Komisyon sorumlu tutulamaz.

İçindekiler :**Sayfa:**

1. Giriş	3
2. İşleyiş	4
3. İşleyişin etkisi	5
4. Online Anket bulgularının tartışma sonuçları	8
5. Tez 1 tartışma sonuçları	9
6. Tez 2 tartışma sonuçları	10
7. Tez 3 tartışma sonuçları	11
8. Tez 4 tartışma sonuçları	12
9. Tez 5 tartışma sonuçları	13
10. Tez 6 tartışma sonuçları	14
11. Genel Tavsiyeler	15

1. Giriş

Bu rapor, "Expanding the Quality Spirit of VET (Q&VET)" (MEÖ'de Kalite Ruhunu Arttırma) adlı ve Eğitimde kalite güvencesi ile ilgili yönetim politikası eylemleri ve bu politikaların sınıftaki ve eğitim çıktıları üzerine asıl etkileri arasındaki boşluğu kapatma yollarını araştırmayı amaçlayan Avrupa projemizin bir parçasıdır. Projemiz, İsveç'ten Folkuniversitetet Uppsala koordinatörlüğünde yürütülmektedir ve ortaklarımız da şunlardır: Quality Austria (Avusturya), Belarus Mesleki Eğitim Cumhuriyet Enstitüsü, Beypazarı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü (Türkiye), Friuli Venezia Giulia Okul Denetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü (İtalya), Kazan Ekonomi, Yönetim ve Hukuk Enstitüsü (Rusya), N.P. Pastuhov Endüstri Yönetimi Devlet Akademisi (Rusya), Revalento (Hollanda) ve Tomsk Devlet Üniversitesi (Rusya).

Projenin araştırma kısmı iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada, sergilenen kalite girişimleri ve sonuçları üzerine, öğretmen ve yöneticilere yönelik online bir anket düzenlendi. İkinci aşama ise yönetici ve öğretmenlerle grup görüşmelerinden oluşmaktadır. Bu görüşmeler, en iyi uygulamalar ve bunların kurumda, öğretimin çıktıları üzerinde iyi etki yaratmak amacıyla nasıl hazırlanıp uygulandığı üzerinde durmayı amaçlamaktadır. Her iki araştırma şekli de uygulanabilir tavsiyelerin ve projenin final ürününün geliştirilmesi için kullanılacaktır.

Bu raporda, araştırmanın ikinci aşamasının bulguları sunulacaktır: ortak farklı ülkelerde öğretmen ve idarecilerle yapılan grup tartışması ve görüşmesinin sonuçları. Rapor, atılan farklı adımları ve tartışma bulgularını tanımlamakta ve onların fikirlerine göre kalite girişimlerinin nasıl geliştirilebileceğini özetleyerek sonlanmaktadır. Her bir öneri için, kurumdaki PUKÖ döngüsünün daha iyi uygulanabilmesine nasıl katkı sağlayabileceği gösterilmektedir. Bu biçimde, bulgular, (EQARF) Avrupa Kalite Güvencesi Referans Taslağının uygulanmasıyla ilgili AB politikasıyla kolay bir şekilde ilişkilendirilebilecektir.

Bu raporun ortak farklı ülkelerde yapılan anket sonuçları hakkındaki raporla birlikte okunması gerekmektedir ve her iki rapor da tavsiyelerin geliştirilmesine esas teşkil etmektedir.

Bu raporda, "katılımcı" ve "o, ona-onu" kelimeleriyle hem erkek hem de bayan katılımcılar kastedilecektir.

2. İşleyiş

"Expanding the Spirit of Quality Assurance" adlı projemizde, Quality Austria ve Revalento ortaklarımızın her ikisi de tavsiyelerin oluşturulmasına temel olan araştırma ve çalıştayların işleyişinin meydana getirilmesinden sorumluydular. Araştırmanın birinci aşaması olarak online bir anket hazırlandı. Birinci uluslararası ortaklar toplantısında, bu anket için ilgili temaların tartışması ve fikir alışverişi yapılmıştır. Bu temaların detaylandırılması, kalite üzerine diğer araştırma girişimlerinin ve onların ana bulgularının bazılarının incelenmesi için yapılan CEDEFOP çalışması aracılığıyla yapılmıştır.

Tüm çevirisi yapılmış versiyonları, Şubat 2013 yılında Folkuniversitetet Uppsala'da internet ortamına yüklenmiş ve İsveç program "Netigate" aracılığıyla erişilebilir hale getirilmiştir. Online anket Nisan 2013 tarihine kadar internet ortamında kalmış ve tüm ortaklara seçmeli ikinci bir katılım davetiyesi gönderimine olanak sağlanmıştır. Genel olarak, bu durum orijinal proje teklifimizde belirttiğimiz katılımcı sayısına (ortalama 50 ve üzeri sayıda öğretmen ve idareci) ulaşmamızı sağlamıştır. Bulguların sonuçları Eylül 2013 ayında, "Ortak ülkelerde kalite girişimleri üzerine online anket sonuçları üzerine yazılan kısa bir raporda" sunulmuştur.

Araştırma bulgularını tartışmak ve tavsiyelerin oluşturulmasına katkı sağlayacak girdilerin toplanması amacıyla, ilk araştırma çıktılarına dayalı, 6 adet tez geliştirilmiştir. Tartışmanın, farklı ülkelerdeki planlanan hedef gruplara (öğretmen ve idareciler) en uygun grup çalışma seansları, seminerler ve diğer tartışma biçimleri şeklinde gerçekleşmesi planlanmıştır.

Bu toplantıların amacı, ilk araştırma bulgularını doğrulamak ve tavsiyeler için girdi toplamaktır. Tüm ortakların bilgi alışverişi, tartışma ve veri toplaması açısından ortak bir işleyiş sağlamak amacıyla, bir şablon geliştirildi. Bu şablon, Eylül 2013 tarihinde (bkz. "Akran gurubu ve öğretmenlerle tartışmaya yönelik genel plan") ortaklarımıza gönderildi. Ayrıca, İtalyalı ortağımız tarafından bu

etkinliğe yönelik bir broşür şablonu da hazırlandı. Çalıştaylar, odak grupları, seminerler, görüşmeler ve benzeri etkinlikler Eylül ayının sonundan Kasım 2013 ayının sonuna kadar bir süre içerisinde düzenlendi. Şablona ve her ortağın oluşturduğu örnek rapora dayalı olarak, kendi bulguları üzerine standart bir rapor yazılarak Quality Austria ve Revalento ortaklarına gönderildi. Projenin bu aşamasının ilk genel bulgularının sunumları, Aralık 2013 tarihinde İstanbul'da yapılan 3. Uluslararası Ortaklar toplantısında gerçekleştirildi. Her ortağın raporlarının sonuçlarının yanı sıra bu tartışma sonuçları da bu mevcut genel raporun hazırlanmasında kullanılmıştır.

3. Genel işleyişin etkisi

Bu bölüm, farklı ülkelerde takip edilen işleyiş ve katılımcı sayılarıyla ilgili her bir ortak sonuçlarını özetlemektedir. Ortak ülkelerdeki çoğu katılımcı, önceden tezleri almalarının yanı sıra ilk araştırma bulgularını da almışlardır.

3.1 İşleyiş:

Avusturya: Kasım ayında, meslek yüksek okulu ve ortaöğretimden katılımcılarla gerçekleştirilen çalıştay için davetler, e-mail aracılığıyla, telefon görüşmeleriyle ve kişisel davetler aracılığıyla yapıldı. Tartışmalar, 4 ve 5. Tezler üzerinde yoğunlaştı (Aşağıya bakınız)

Belarus: Ulusal bir devlet kurumu olarak RIPO, ülkenin her yerinden MEÖ kurumlarından katılımcıları davet etmişlerdir. Grup tartışmaları, Belarus'taki eğitim kalitesi üzerine daha genel RIPO programının bir parçasını oluşturmaktadır. Bundan dolayı, mesleki teknik eğitim, mesleki yüksek eğitim ve ortaöğretimden çok sayıda katılımcıyı çağırmak zor olmamıştır. Eylül ve Ekim 2013 ayları süresi içerisinde toplam 4 akran grup tartışması gerçekleştirilmiştir.

İtalya: Odak grup çalışması (10 seans), yüz-yüze görüşme ve büyük bir konferanstan oluşan yaklaşımların bir karışımı kullanılmıştır. Bundan dolayı İtalyalı ortak kurum USR Friulli Venezia Giulia, ortaöğretim, (ön) MEÖ, meslek yüksek okulu ve yetişkin eğitiminden katılımcıları, Haziran sonundan Kasım 2013 sonuna kadar araştırmaya dahil etmiştir.

Hollanda: Mesleki yüksek öğrenim yanında, ilk, orta, ve ön mesleki eğitimden de katılımcıları çekebilmek için çeşitli yaklaşımlardan oluşan bir karışım uygulanmıştır. Eylül 2013 tarihinde, büyük bir uluslararası konferansta çalıştaylar gerçekleştirilmiştir. Üç odak grup seansı, öğretmen ve idarecilerin katılımıyla üç farklı MEÖ kurumunda gerçekleştirilmiştir. Ek bilgiler de, kişisel bağlantılar, görüşmeler ve 6 tezi kapsayan, Eylülden Kasım 2013 sonuna kadar süren tez bazında verilen online cevaplar aracılığıyla elde edilmiştir. Ayrıca sektör uzmanları da bu sürece dahil edilmiştir.

İsveç: sonuçlar, Eylülden Kasım 2013 sonuna kadarki süreçte, ülkedeki İsveç MEÖ kurumlarından öğretmen ve idarecilerle yapılan telefon görüşmelerine dayanmaktadır. Telefon görüşmeleri 6 tezi de kapsamaktadır. Bulguların bir kısmı da Rusya Vesteras'ta 26 Eylül 2013 tarihinde yapılan uluslararası konferans esnasında toplanmıştır. Tartışma ve çalıştaylar Rusya'dan üç ortağımızın (Kazan, Tomsk ve Yaroslavl) tarafından gerçekleştirildi. Uzaklıktan dolayı Skype aracılığıyla organize edilmesinin yanı sıra odak grup genel tartışma aracı olarak kullanılmıştır. Toplam 5 odak grup tartışması düzenlendi: 2 tanesi tüm tezleri kapsarken diğerleri ise bazılarının seçimleriyle yapıldı. Bu grup tartışmalarına Yüksek Eğitim, MEÖ kurumları, eğitim merkezleri ve 20 farklı şehirden temsilciler katılmışlardır. Kalite girişimleriyle ilgili dinamiklerin, geri kalan eğitim kurumlarıyla karşılaştırıldığında, gerçek ekonomiyi hedef alan eğitim için tamamen farklı olmasını anlamak önemlidir. İlki daha çok kalite bilinçli ve kalite güdümlü olmasına rağmen, sonraki amacına fazla ulaşamamıştır.

Türkiye: Beypazarı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün bölgesel bağlantısı aracılığıyla, bölge eğitim kurumlarına yönelik, eğitimde kalite ve ana bulguları tartışmak amacıyla bir çalıştay düzenlenmiştir. 6 tezden 3 tanesini seçerek tartışmak için üç art arda seans düzenlenmiştir. Posta ve doğrudan bağlantı aracılığıyla seminer ve çalıştaya teşvik, temel olarak MEÖ kurumlarından birçok katılımcının çekilmesini sağladı.

3.2 Katılımcılar

Aşağıdaki tabloda, farklı ortak ülkelerden tüm katılımcıların genel bir görünümü sunulmaktadır.

Eğitim / Personel	AV	BE	IT	HO	İS	RU	TÜ	Top:
Temel eğt., toplam:				2				2
- idareci (yönetici)								
- öğretmen				2				
Ortaöğretim, toplam	3		122	3		18		146
- idareci			8	1				
- öğretmen			114	2		18		
(ön) MEÖ, toplam		112	9	21		19	28	189
- idareci		33	1	6		12	5	
- öğretmen		79	8	15		7	23	
Meslek Yüksek, toplam	3		19	9		38		69
- idareci			1	5		10		
- öğretmen			18	4		28		
Yetişkin eğitimi, toplam			7		12			19
- idareci								
- öğretmen			7					
Sektör uzmanları				11				11

Araştırma tüm eğitim sektörlerini kapsadığında dolayı, tüm ortakların farklı eğitim kurumlarından katılımcıları çekmek için kullanmış olduğu farklı stratejilerin başarılı olduğunu söyleyebiliriz. Buna rağmen, katılımın önemli bir bölümünü MEÖ ve ortaöğretim oluşturmaktadır. MEÖ sektör sonuçları, neredeyse tüm ülkelerdeki katılımcı müdürlerin (% 30) katılımcı öğretmenlerle karşılaştırıldığında (% 69) en yüksek şekilde temsil edildiğini göstermektedir.

Elde edilen katılım oranları, ilk proje teklifimizde belirtilen rakamlardan genel olarak daha yüksektir.

4. Online Anket bulgularının tartışma sonuçları

Her bir seans, çalıştay, odak grup ve/ya görüşme etkinliklerinin başlangıcında, katılımcılardan online anket bulgularının (seans öncesinde ulusal rapor tüm katılımcılara gönderildi veya bulguların kısa bir özeti ilk olarak sunuldu) bazılarının tartışılması istendi. Genel olarak, tüm anket katılımcıları eğitim kurumları içerisinde üç farklı tür gerçekliğin görüldüğü gerçeğini ortaya koydular.

Bu proje, Avrupa Komisyonu'ndan alınan destek ile finanse edilmiştir.

Bu yayın sadece yazarının görüşlerini yansıtmakta olup, burada yer alan bilgilerin herhangi bir şekilde kullanımından Komisyon sorumlu tutulamaz.

Yönetici ve okul kurulları gerçeği ile öğrencilerle günlük bazda beraber olan öğretmenler gerçeği. Bu gerçeklerin çakışır noktası veya bağlantısı olmadığından dolayı, öğretmen ve idareci algısı da farklılaşmaktadır. Bu farklılık, farklılığın boyutu ülkeden ülkeye ve kurumdan kuruma değişse de tüm ülkelerde var olduğu onaylanmıştır. Bundan dolayı KG (kalite Güvence) önlemleri de farklı bir şekilde değerlendirilmekte ve algılanmaktadır. İtalyan temsilciler tarafından belirtildiği üzere, bir insan, en azından, tepeden-aşağı yönetim yaklaşımı olan bir kurumun öğretmenleri kalite sürecine dahil etmede fazla ilgili olmadığını fark edebilir. Bir diğer vizyon, ise ortak amaçlar ve arzuların tanındığı daha açık ve bütüncül bir çeşittir. Üçüncüsü ise, daha pasif, modernizme karşı olumsuz tavır sergileyen ve eleştirel Kabul eden kurumlar gerçeği ve vizyonudur.

Rusya'da, bu farklılıklar geleneksel eğitime odaklanan kurumlarda daha keskindir. Daha fazla piyasa odaklı kurumlarda ise bu durum farklıdır. Onlar, daha iyi bir piyasa konumu elde etmek için KG ihtiyaçlarını ve faydalarını dikkate almaktadırlar.

Tez 1 Tartışma Sonuçları

Konferanslar, çalıştaylar, odak grup tartışmaları ve görüşmeler, tüm altı hipotezin tartışılması imkanını sunmuş ve her hipotezin altında yatan problem çözmeye yönelik cevaplar üretilmesini sağlamıştır. Her birisi üzerine yapılan yorumlar ayrı ayrı sunulacaktır. Yeri geldiğinde, farklı ülkelerden özel notlar belirtilecektir. Tüm bu tezlerin birbiriyle ilişkili olduğunu unutmayın. Dolayısıyla, tezlerin, tartışma gruplarında veya görüşmelerde katılımcıların yaptığı seçimlere dayanarak tümünün tartışılmasına gerek yoktur.

"Açık ve güvenilir bir kurum kültürü¹ etkin bir kalite yönetimi, öğrenme ve tüm personelin gelişimi açısından bir ön gereksinimdir"

Bu tez, katılımcı tercihleri nedeniyle Avusturya'da tartışılmamıştır. Hipotez neredeyse herkes tarafından kabul görmüştür. Katılımcılar tarafından, bu tez,

¹ not: açık ve güvenilir kültürün, ortaklarımızın kültür ve bağlamıyla ilişki içerisinde anlaşılması gerekmektedir, bundan dolayı bu kavram farklılık gösterebilir: örneğin, "açık" olması gereken şeyleri yapılandırmak için gerekli tasarım süreçleri.

Bu proje, Avrupa Komisyonu'ndan alınan destek ile finanse edilmiştir.

Bu yayın sadece yazarının görüşlerini yansıtmakta olup, burada yer alan bilgilerin herhangi bir şekilde kullanımından Komisyon sorumlu tutulamaz.

öğretmen ve idarecilerin eğitimin sürekli gelişimine yapıcı bir şekilde ve birlikte katkıda bulunabilmesi için bir tür temel gereksinim olması bakımından batı kültürümüzde gerekli/ideal olarak görülmektedir. Ayrıca hatalara tolerans göstermek de önemlidir. Katılımcılar tarafından bahsedilen anahtar kelimeler şunlardır: şeffaflık sağlayarak açıklığın oluşturulması, ortak hedefler belirlemek, birbirine saygıyla davranmak (öğrenciler de dahil) ve saygı ile iletişim kurmak (Hollanda, İsveç, İtalya, Türkiye, Belarus). Sorumlulukları paylaşıp ve sorumluluk tahsis etmek, ortaklaşa karar verme mekanizması oluşturmak, öğretmenleri konuşup katılmaya davet etmek ki çünkü öğretmenler bunun eksik olduğunu düşünmekte (Rusya, Belarus, İtalya, Hollanda, İsveç). Şu anda okullardaki insanlar, ortak sorumluluk bilincinin eksik olduğunu, çok fazla tepeden-aşağı yönetim sisteminin olduğunu ve öğretmenlerin sadece kendilerine düşen az bir bölüm için sorumluluk aldıklarını düşünmektedirler. Çoğu kimse, tezin bir gerçeklikten ziyade teori olduğunu ve ayrıca sınıfının söz sahibi olarak öğretmen paradigmasıyla paylaşmanın birbirine zıt düştüğünü belirtmektedirler (İtalya, Hollanda). Katılımcılar aynı zamanda bu tavrın hayal kırıklığıyla (algılanan hiçbir kazanım yoktur, çok aşırı ekstra iş ve bürokrasi vardır) ilişkisi olduğunu ve bunun da bir tür "geri çekilmeye" sebep olduğunu söylemektedirler (İtalya, İsveç, Hollanda).

5. Tez 2 Tartışma Sonuçları

"Yöneticiler eğitim sürecinden kopuk haldedirler. Bundan dolayı da kalite girişimlerinin etkisini kaybetme ve hatta katılımcıların öğrenme çıktılarını olumsuz yönde etkileme riski vardır"

Bu tez, katılımcı tercihleri nedeniyle Avusturya'da tartışılmamıştır. Hipotez neredeyse farklı ülkelerdeki tüm öğretmen ve yöneticiler tarafından kabul görmüştür (Temel eğitim açısından Hollanda'da biraz farklıdır). Katılımcılar, sahiplenmenin fazla olmadığını veya en azından öğretmenlerin işleri hakkında ortak bir anlayışın olmadığını ortaya koydular. Yöneticiler de genellikle kendi rol ve sorumluluklarının yanı sıra yaşadıkları zorlukların anlaşılmadığını belirtmektedirler (İsveç, İtalya, Hollanda). İnsanlar genellikle kurumun ve

Bu proje, Avrupa Komisyonu'ndan alınan destek ile finanse edilmiştir.

Bu yayın sadece yazarının görüşlerini yansıtmakta olup, burada yer alan bilgilerin herhangi bir şekilde kullanımından Komisyon sorumlu tutulamaz.

öğrencilerin öğrenme çıktılarının nasıl fayda sağlayacağını konusunda herhangi bir fikri olmadan hükümete, teftiş sistemine, paydaşlara veya diğer dış girdi ve gereksinimlere tepki göstermektedirler (İsveç, İtalya, Hollanda, Belarus). Katılımcıların fikirlerine göre, para ve kurallar eylem sergileme açısından temel endişe unsurudur. Bu durum temel eğitimdeki (küçük okullar için) okul liderleri için biraz daha farklıdır (Hollanda). Fakat, okul yönetim kurulları için (birkaç okulu da kapsar) de hipotez doğrudur. Bazı ülke katılımcıları, bu durumun değiştirilmesi yöneticilerin² farklı tavırlarını gerektirmektedir (İsveç, Hollanda, Belarus) Yöneticiler, yeterince yaklaşılabılır değiller (İsveç, Hollanda, İtalya, Türkiye). Bahsedilen anahtar kelimeler şunlardır: iletişim, sorumlulukları paylaşma, birlikte karar verme, takım oluşturma/takım çalışması planı, girişimleri gerçekçi bir biçimde kolaylaştırma, paydaşları (işletmeleri) görünür şekilde sürece dahil etme, gerçekçi beklentiler yaratma, faydaları, çıktıları ve gelişimleri paylaşma (Belarus, İtalya, Hollanda, Rusya, İsveç, Türkiye)

6. Tez 3 Tartışma Sonuçları

"Kalite girişimleri genelde anlaşılır hedefleri olmadığı ve yeterince kolaylaştırılmadığından dolayı, öğretmenler bu girişimler konusunda şüpheli olmaktadır."

Bu tez, katılımcı tercihleri nedeniyle Avusturya'da tartışılmamıştır. Hipotez neredeyse tüm ülkelerdeki tüm öğretmen ve yöneticiler tarafından kabul görmüştür. Bu tür bir şüpheliğin aşama aşama olduğu katılımcılar tarafından dile getirilmektedir ve şunlardan dolayı ortaya çıktığı düşünülmektedir: kural ve düzenlemelerin dolup taşması, büyük okul örgütlerinin oluşturulması ve girişimlerin yöneticiler tarafından iyi sunulmaması ve dolayısıyla da iyi anlaşılması. Bu da kolay bir şekilde insanların hayal kırıklığına, fazla kağıt işlerine, açık sonuç/etki/ödül olmadan enerji kaybına yol açmaktadır (Belarus, İtalya, Hollanda, Rusya, İsveç, Türkiye). Ayrıca bu girişimler zaman veya araç eksikliğinden dolayı engelle karşılaşırsa, öğretmenlerin bunlara ilgisi azalmaktadır. Aynı zamanda bu girişimler değerlendirme biçimi olarak da

² Belarus , Hollanda, İtalya, Avusturya ve İsveç'te, yöneticilerin tavırlarının değişmesi üzerine nispeten daha fazla katılımcı yorumu bulunmakta.

Bu proje, Avrupa Komisyonu'ndan alınan destek ile finanse edilmiştir.

Bu yayın sadece yazarının görüşlerini yansıtmakta olup, burada yer alan bilgilerin herhangi bir şekilde kullanımından Komisyon sorumlu tutulamaz.

görülmektedir (Rusya, İsveç ve Hollanda): eğer istenilen düzey karşılanmazsa, kovulursunuz (bundan dolayı olumsuz algılanmaktadır)

Bu şüphelikten dolayı, öğretmenler yenilik ya da iyileşmenin aynı zamanda daha iyi eğitim için yeni fırsatlar yarattığını unutmama eğiliminde olmaktadırlar (İtalya, Hollanda, Rusya, İsveç), ancak öğretmenler (artık) sunulan fırsatları görmemekte/değerlendirmemektedir. Bu şüphelik problemini çözmek için dile getirilen anahtar kelimeler: sahiplenme yaratma, gerçekçi hedefler oluşturma, mesleki alan sunma (gelişim, sorumluluk ve sürece katılma için), iyi uygulamalar ve destek için planlama yapma, ortak hedef ve vizyon için planlama, insanlara açıklama yapma ve sürece katma, personeli motive etme ve onurlandırma, faydaları gösterme, açık kültür (Belarus, Rusya, İsveç, Hollanda, İtalya, Türkiye)

7. Tez 4 Tartışma Sonuçları

"öğretmenler kendi iş kaliteleri üzerine kafa yormayı sevmezler ya da gerçekten geri dönüt almaya istekli değildirler."

Ortak ülkelerdeki katılımcıların büyük bir çoğunluğu (öğretmenlerin yanında idareciler de), bu tezin içeriğiyle aynı fikirdeler, ancak kendilerine yönelik bazı karışık tutumlar bulunmaktadır. Bir kişi hipotezi kabul etmekte fakat her zaman kendi davranış şekli içerisinde değil (İsveç, Hollanda); ve bu kişi kendi öğretim özgürlüğüne inanmaktadır ve bundan dolayı da kontrol edilmeyi veya dıştan gelen dönütleri kabul etmemektedir (Belarus, İtalya, Rusya'da geleneksel eğitim kurumlarında, Türkiye). Çok az bir takım hissiyatı ve işbirliği var ve de açıklık ve saygı duygusu (öğrencilere karşı) genelde eksiktir. "Hepimiz geri dönüt alma ve verme konusunda kendimizi geliştirebiliriz." Eğitim kurumlarının, mesleki öğrenme ortamlarına yönelik (Belarus, Hollanda, İsveç, Rusya'da gerçek ekonomi odaklı eğitim için), her seviyedeki kalite üzerine daha kurumsallaştırılmış metotlar (Avusturya, Rusya, Türkiye) geliştirmeleri gerekmektedir. Bu konuyu geliştirmeye yönelik, katılımcılar tarafından bahsedilen anahtar kelimeler şunlardır: kültür üzerine çalışma (öğrenciler müşteridir), yöneticiler ilham kaynağı olmalıdır, öğretmenler öğrencilere saygıyla davranmalıdır. İletişimi geliştirme: sonuçlar ve başarılar için olumlu geri dönüt, öğretmenlerin denetimini

Bu proje, Avrupa Komisyonu'ndan alınan destek ile finanse edilmiştir.

Bu yayın sadece yazarının görüşlerini yansıtmakta olup, burada yer alan bilgilerin herhangi bir şekilde kullanımından Komisyon sorumlu tutulamaz.

azaltma, sınıfta kalitenin meydana geldiğinin farkında olma, gelişim fırsatları yaratma (Avusturya, Belarus, İtalya, Hollanda, İsveç, Türkiye).

8. Tez 5 Tartışma Sonuçları

"Kalite girişimlerini genellikle hemen yenileri takip etmektedir ki bu durum kurum içerisinde iyi uygulama için zaman yetersizliği yanında huzursuzluk da yaratmaktadır."

Bu tez, tüm ortak ülkelerdeki katılımcılar tarafından büyük bir uzlaşıyla karşılanmıştır. Katılımcılar birçok öğretmenin kalite girişimi fazlalığından şikayetçi olduklarını ve bu girişimlerde yer almak için sınırlı zamanları ve onları desteklemek için finansal eksikliğin olduğunu belirttiler (Belarus, Hollanda, İtalya, Avusturya, Rusya). Alınan önlemlerin aynı zamanda tüm örgüt içerisinde uygulanmasına yetecek zamanı yoktur veya uygun bir şekilde tartışılması ve değerlendirilmesi için zaman eksikliği vardır (Hollanda, İtalya, İsveç, Türkiye). Öğretmenler büyük sıklıkla bu sürece dahil olmamaktadırlar (Avusturya, Belarus, Hollanda, İsveç, İtalya) ve dolayısıyla bu işe yaramadığı vakit yeni önlemler tekrar alınmaktadır (Hollanda, İtalya). "talepler tüm dikkatleri ve enerjiyi alıp götürmektedir ve geriye kalanlar dikkate alınmamaktadır ve elimizden kayıp gitmektedir." Katılımcılar, endişe düzeyinde büyük örgütlerin düşük seviyedekilere oranla daha farklı talepleri vardır. O düzeyde yapılan kalite girişimleri çok nadiren öğretim program düzeyine ya da öğretmen seviyesine göre ayarlanmaktadır. Katılımcılar, girişimlerin, düşük seviyelerde gerçek ve kabul edilebilir ihtiyaçlarla bağlantılı olmadığını belirtmektedirler. Sahiplenmeyi yaratmak genellikle göz ardı edilmektedir (Avusturya, Belarus, Hollanda, Rusya, İsveç, İtalya, Türkiye). Girişimler baştan itibaren iyi irdelenmemektedir: bu, farklı düzeydeki kurumlar için ne anlama gelmektedir? (Avusturya, Hollanda, İsveç, Türkiye).

Bu durumu geliştirmeye yönelik katılımcıların bahsettiği anahtar ifadeler şunlardır: ortak açık hedefler ve vizyon belirleme, KG'ye öncelik verme ve sadece birkaç konuya odaklanma ve hep gündemde tutma, mevcut kaynakları planlama, öğretmenlere etkileri ve faydaları gösterme, kazan-kazan ortamı yaratma, kurumdaki farklı gruplar için zamanlı iletişim planlama, ortak kararlılık süreçleri

Bu proje, Avrupa Komisyonu'ndan alınan destek ile finanse edilmiştir.

Bu yayın sadece yazarının görüşlerini yansıtmakta olup, burada yer alan bilgilerin herhangi bir şekilde kullanımından Komisyon sorumlu tutulamaz.

yaratma, öğretmenlerin bağlılığını arttırma ve kendi sorumlulukları olan takımlar oluşturma (öğrenme kültürü yaratma), hatalara hoşgörü gösterme! (Avusturya, Belarus, İtalya, Hollanda, İsveç, Türkiye)

9. Tez 6 Tartışma Sonuçları

"Öğretmenler, kalite girişimlerinin sebepleri ve sonuçları hakkında açık ve benzer bir anlayışa sahip değiller."

Avusturya'da bu tez tartışılmamıştır. Ulusal bağlamlar farklılaşsa ve bunu çözmek için yaklaşımların yanı sıra farklı sebepler üretse de, tez genel olarak çoğu katılımcı tarafından kabul edilmektedir. Katılımcılar, öğretmenlerin (bazı) KG girişimlerinin fayda ve gerekçelerini net olarak anlayamadıklarını ortaya koymaktadırlar (İtalya, Belarus, Hollanda, Rusya geleneksel eğitim, Türkiye). Bazı ülkelerde, katılımcılar bu durumun çok daha kademeli değişim süreci gerektirdiğini ileri sürmektedirler (İtalya, Rusya geleneksel eğitimi). Bu bakımdan gelişmek için gerekli asıl unsurların diğer 5 Tez altında bahsedilen anahtar kelimelerle çok fazla ilişkili olduğu, katılımcılar tarafından vurgulanmaktadır. "İletişim, iletişim, iletişim," çoğu katılımcının yöneticilere ve yönetim kurullarına önerdiği kavramdır. "kurumun farklı düzeyleri ve bölümleri arasında bağlar oluşturun." Tüm seviyelerde kazan-kazan durumunu tanımlayın. Bir şeyleri düzgün yapmak için yeterince zaman ayırın. Tam ve uygun bir PUKÖ döngüsü planlaması yapın. Katılımcılar, yöneticilere/kurullara kurumun takım düzeyinde politikasını nasıl uygulayacağını ve ilgili paydaşları sürece nasıl dahil edileceğini önceden düşünmesini tavsiye etmektedir (Belarus, İtalya, Hollanda, İsveç, Türkiye).

Yapılan Genel Temel Tavsiyelere Genel Bakış

Tüm çalıştay, odak grup çalışmaları, seminerler ve yüz yüze görüşmeler şunların nasıl yapılacağı konusunda katılımcılara sorular sorularak sonuçlandırılmıştır:

Bu bazen ayrışan iki gerçekliğin daha fazla örtüşmesine yönelik bir ortam için nasıl çalışabiliriz? Tavsiyeler, tezler üzerine yapılan tartışmalardan ortaya çıkan

fikirlerin bir tür özetidir. Aşağıdaki tabloda, bu fikirlerin bir genel ana hattı sunulmaktadır. Format Avrupa EQARF (Mesleki Eğitim Avrupa Kalite Güvence Referans Çerçevesi, Avrupa Parlamentosu ve Konseyinin 18 Haziran 2009 tarihli Tavsiyesi) yapısına uymaktadır: Planlama, Uygulama, Değerlendirme ve Gözden geçirme. Ortakların bulguları olabildiğince kısa ve genel ifadelerle özetlenmiştir. Aşağıdaki bulgular, projemizin amacı olan, planlanan tavsiye kılavuzunun geliştirilmesinde kullanılacaktır.

Planlama	<ul style="list-style-type: none">• Karar alırken şeffaf olun• Zamanında ve saygı içerisinde iletişim kurun• Personeli süreçlere dahil edin ve onlara daha fazla sorumluluk verin. Okullarda girişimcilik türünde tavır uyandırın; faydalılık ve birlikte karar alma konusunda inandırıcı• Okullarda profesyonel bir öğrenme ortamı oluşturun.• Ortak vizyon ve hedefler yaratın• (Ortak) Takım yönergeleri /mesleki kurallar geliştirin• Kazan-Kazan tanımını ortaklaşa yapın• Kritik noktaları belirleyin• Gerçekçi kaynakları şeffaf şekilde tahsis edin• Yönetim, gelişimin zaman aldığının farkına varmalı; net seçimler yapılmalı, yılda bir ya da iki ana girişime odaklanılmalı (önceliklendirme)• Figürlerin arkasındaki dünyaya bakın: gerçek farklıdır; bir girişim başlatmadan önce, elinizdeki problemin iyi bir analizini yapın.• AKILLI çalışın ve tüm PUKÖ döngüsü için zamanında planlama yapın• Ulaşılabilir, paylaşılan hedefler oluşturun• Yeni girişimlerin eskileriyle açık bir ilişkisi olması gerekmektedir• İyi bir eğitim için kendi parametrelerinizi ve kendi katılımınızı denetleyip, değerlendirin• Planlanan tüm aktiviteleri tüm ilgili paydaşlara yayın ve ilgili olanları sürece dahil edin• Uygun değerlendirme ve iletişim stratejisi ve planı geliştirin• KG'yi kurumsallaştırın (okul seviyesi yanında kişisel seviyede de)• Özellikle zaman kaynakları olmak üzere, kaynak planlaması yapın
-----------------	--

Uygulama	<ul style="list-style-type: none">• Personeli daha sorumlu hale getirin, okullarda girişimci türünde bir tavır oluşmasını sağlayın• Motivasyonlu öğretmenlerin katılımını kolaylaştırın• Objektif bir iç vizyon süreci başlatmak için dışarıdan uzmanları sürece dahil edin• Yöneticilerin ek olarak eğitimlerini sağlayın• Belirli gelişimlerin başarılması için personel düzeyinde araçlar bağışlayın• Nelerin olup bittiğini bilmek amacıyla yöneticilerin ayrıca temel
-----------------	---

	<ul style="list-style-type: none">süreçlere de katılması gereklidir• Yöneticiler kişisel olarak sürece dahil ve ilham verici olmalıdırlar• İyi çıktı sağlayacak küçük adımlar atın ve onları güdüleyici olarak kullanın• Süreçler esnasında uygun iletişim stratejileri kullanın• Öğretmenleriniz sizlerin fırsatlarını hemen değerlendireceklerdir• AKILLI hareket edin• Öğretmenlerin iş yükünü daha iyi dengeleyin• Girişimlerinizi, takımınızın gündeminde tutun• Alanında tecrübesi olanların (öğretmenlerin) dış uzmanlığından faydalanın• Öğrenci geri dönütleri için planlama yapın• Öğretmen ve idareciler için HBÖ'yi(Hayat Boyu Öğrenme) teşvik edin• Öğretmenlerin idari işlerini azaltın• Öğretmenlere ortak Kalite duygusu aşılayarak bağlılıklarını arttırın > bu kalite kültürüne katkıda bulunur
--	--

Değerlendirme	<ul style="list-style-type: none">• Daha fazla saygıyla iletişim kurun• Öğrencilerden ciddi bir şekilde geri dönüt alın(öğrenciler müşterinizdir)• Öğretmenlere yapılan geri dönütlerin olumlu etkisini onlara hissettirin• Okullar içerisinde profesyonel bir öğrenme ortamı yaratın• Objektif bir iç vizyon süreci başlatmak için dışarıdan uzmanları sürece dahil edin• İyi çıktı sağlayacak küçük adımlar atın ve onları güdüleyici olarak kullanın• AKILLI çalışın• Girişimlerinizi, takımınızın gündeminde tutun• Akran değerlendirmesi organize edin• Süreç esnasında ortaya çıkan en acil ihtiyaçları denetleyin ve onları ertelemekten ele alın• Hata tolerans kültürü gereklidir; gelişim için bir çerçeve oluşturun ve hataları gelişim için bir fırsat olarak görün
----------------------	---

Gözden Geçirme	<ul style="list-style-type: none">• Karar alırken şeffaf olun• Daha fazla saygıyla iletişim kurun• Okullar içerisinde profesyonel bir öğrenme ortamı yaratın• Figürlerin arkasındaki dünyaya bakın: gerçek farklıdır• AKILLI çalışın• Girişimlerinizi, takımınızın gündeminde tutun• Yeni girişimlerin eskileriyle açık bir ilişkisi olması gerekmektedir• İyi bir eğitim için kendi parametrelerinizi ve kendi katılımınızı denetleyip, değerlendirin• Girişimleri uygun bir şekilde sonlandırın; orijinal hedeflerinizi değerlendirin• Süreç esnasında uygun iletişim kurun• Eleştirilere kulak verip onları kabul edin
-----------------------	---

	<ul style="list-style-type: none">• Gözden geçirmenin olumlu etkisini açıklayın• Hataları kabul edin
--	---

Ek genel açıklamalar:

Aşağıda, yukarıdaki çerçeveye uymayan yorum ve tavsiyelerin bir özeti sunulmaktadır. Her ikisi de genel anlamda eğitim öğretim bağlamına ya da ulusal politika konularına değinmektedir. Bazı açıklamalar da belirli ulusal bağlam ve tarihten dolayı tutarsızdır.

- Öğretmenlik mesleğinin saygınlığı azaldı; mesleğe yeni bir ivme kazandırın (çekici bir meslek, imajı geliştirin)
- İdari yükleri azaltın, okul düzeyinde kendi politikası için alan yaratın
- Mevcut kalite değerlendirme yollarını, eğitime olan etkisi yanında onun (bürokratik) etkisini değerlendirin (kriter, gösterge); bu konuda ilerleme kaydedebilir miyiz?
- "KG'yi bir spor müsabakasına çevirmeyin" (İsveç, Hollanda), fikrine karşı "KG'yi bir spor müsabakasına çevirin (ek sembol ve ödüllerle) (Belarus, Rusya)
- Belli miktarda öz-değerlendirme ihtiyacına karşı yapılanma ihtiyacı
- Eğitimde AB boyutunu başlatın

Kapanış açıklamaları

Yukarıdaki bulgular, farklı eğitim ve kalite güvence gelenekleri olan farklı ülkelerden toplanmıştır. Ayrıca, materyaller çok çeşitli eğitim türlerinden elde edilmiştir. Bundan dolayı, katılımcılar tarafından yapılan tüm yorumlar aynı düzey için uygulanabilir değildir ve farklı ülkeler için aynı anlam ifade etmeyebilir.

Burada sunulan materyaller, projemizin nihai ürünü olan, KG girişimlerine yönelik tavsiye kılavuzunun geliştirilmesi amacıyla kullanılacaktır. Tavsiyelerin uluslararası geçerliliğini sağlamak amacıyla, onlara son halini vermeden önce her bir ortak ülkedeki öğretmen ve idarecilere sunulacaktır.