

İSMAİL HAKKI TONGUÇ'UN LİDERLİĞİ ÜZERİNE BİR ANALİZ

Ümran KESKİN¹

Öz

Bu makalede Köy Enstitülerine fikir, eylem ve görüşleriyle derinden emek vermiş İsmail Hakkı Tonguç'un liderliğinin; liderlik yaklaşımlarına göre analizi konu edilmiştir. Bununla birlikte eğitim önderi İsmail Hakkı Tonguç'un biyografisi hakkında da bilgi verilmektedir. Makalede, Tonguç'un hayatı ve çalışmaları ile ilgili olarak nitel veri toplama tekniklerinden doküman analizi metodu kullanılmıştır. Tanımlayıcı ve analiz edici bir çalışma olarak tasarlanan bu çalışma liderlik yaklaşımlarının temel varsayımları ile Tonguç'un ilişkilendirilmesi kapsamında değerlendirilmiştir. Köy Enstitülerinin niteliği, içeriği alanyazın taramasıyla liderlik bağlamında analiz edilerek ele alınmıştır. Eğitim üzerine tekrar düşünülmesi gerekliliğini vurgulayan ve uygulamada işlevsel olan sistem önerisi yapan bir başka eğitim önderi Dewey'in eğitim yaklaşımları, Tonguç'un eylemleri ile kıyaslanarak irdelenmiştir. Yönetici olan Tonguç'un liderlik vasıflarının eğitime önemli yansımaları değerlendirilmiştir. Tonguç'un liderlik yaklaşımının daha çok glokal, vizyoner, dönüştürücü, kuantum liderlik ve sosyal adalet liderliği tarzlarına yakın olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lider, Liderlik, Liderlik Paradigmaları, İsmail Hakkı Tonguç

An Analysis on the Leadership of Ismail Hakkı Tonguç

Abstract

İsmail Hakkı Tonguç worked deeply on the Village Institutes with his ideas, actions and opinions. In this article, his leadership is analysed according to various leadership approaches. In addition, information is provided on the biography of İsmail Hakkı Tonguç, who is an education leader. In the article, to analyse Tonguç's life and some of his works, the document analysis method, which is one of the qualitative data collection techniques, was also used. This study, designed as a descriptive and analytic study, will be evaluated in the scope of relating main assumptions of leadership approaches and Tonguç. The quality and content of the Village Institutes were analyzed in the context of leadership by literature review. Dewey is another education leader who emphasizes the necessity of rethinking education and proposes a system that is functional in practice. In the article, Dewey's approaches were examined in comparison with the actions of Tonguç. Significant reflections of Tonguç's leadership qualifications on education were evaluated. It has been concluded that Tonguç's leadership approach is more close to glokal, visionary, transformational, quantum leadership and social justice leadership styles.

Keywords: Leader, Leadership, Leadership Paradigms, İsmail Hakkı Tonguç

Giriş

Farklı liderlik paradigmasını benimsemek çok yönlü bir lider olmanın sonucudur. İsmail Hakkı Tonguç da karşılaştığı zorluklarda, alacağı kararlarda ve yapmak istediği değişikliklerde farklı liderlik özelliklerini kullanarak yol almıştır. Köy Enstitüleri de bu liderliğin en somut delili olmuştur.

¹ Sınıf Öğretmeni/Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kadın Çalışmaları ABD yüksek lisans öğrencisi, E-posta: umrankeskin@windowslive.com, 0000-0002-0526-369X.

Bu çalışma için önemli olan kavramlara değinildikten sonra sırasıyla Tonguç'un yaşamı, eylemleri ve liderlik tarzı analizi ele alınmıştır.

Lider Kimdir? Liderlik Nedir?

Lider ve liderlik; üzerine çokça düşünülmüş, kesin yargıya varılamamış, kompleks bir kavramdır. Sırf 20. yüzyılda bile 5000'in üzerinde konu ile ilgili çalışma yapılmış ve sayıca 350'nin üzerinde liderlik ve lider tanımlamaları oluşturulmuştur (Erçetin, 2000). Lider, bir hedef belirleyerek ona doğru ekip çalışanlarını belirli amaçlar odağı ile harekete geçiren kişidir (Yalçın, 2019). Lider, bireyleri ortak amaçlara yönelten ve bunları benimseten, kendini izleten, fikir ve düşünceleri eylemler ile bir araya toplayan kişidir.

Liderler; sürekliliği ve ilgili kişileri benimseyerek, kişilerin motivasyon- imkan- gereklilik ile ilgili düşüncelerini değiştirirler. Verdikleri yönergeler ile kişilerde özel motivasyon ve hedefler oluştururken bu işleyişte gönüllüdürler. Coşku ve risk alabilmeyi öne çıkarırken geçmiş örneklerden yeni yaklaşımlar ortaya atabilirler. Empati ile kişilerin duygu, düşünce ve eylemleri ile yakından ilgilenirler. Tek başlarına bir fikri savunabilirler, izleyenlere etkileyici ve direkt mesajlar gönderirler, duygu dünyaları çok zengindir. (Erçetin, 2000).

Günümüze kadar olan liderlik çalışmalarına baktığımızda kesin ve genel geçer bir tanımın olmadığını görürüz. Ancak amaç ya da amaçların olması, bir grubun olması -izleyenler- ve grubu yönlendirecek bir kişinin olması -lider- liderlik kavramı ve yaklaşımları için gerekli etmenlerdir. Liderlik bağlamında Kesken ve Ayyıldız'a göre "...işsel bir bağa ulaşmayı arzulayan tüm çalışanlar; işlerinde mutlu oldukları, bir işe yaradıkları, bir bütünün parçası olduklarını hissettikleri, yönetim sürecinde duygulara, ortak değerlere, bağlılığa, takım ruhu ve birlikteliğe önem verildiğini düşündükleri örgütlerde çalışmak istemektedirler" (Kesken, Ayyıldız, 2008, s. 729). Bu faktörlere uygun ortam yaratıp sürdürme durumu ise liderliktir. Liderlik niteliklerini genel olarak şu kavramların bileşimi şeklinde toplanabilir: "karakter, karizma, söz verme ve sözü yerine getirme, iletişim, yetenek, cesaret, algı gücü, odaklanma, cömertlik, başlatma, farkındalık, dinleme, tutku, olumlu tutum, ilişkileri başarı yönetme, sorumluluk, problem çözme, baş etme, güvenli olma, öngörme, güvenilir olma, disiplin, hizmet etme, öğrenebilme, öğretebilme, katılımcılık, vizyon" (Erçetin, 2000).

Liderlik-Yöneticilik

Liderlik ve yöneticilik kavramları birbirlerinden farklıdır. Liderlik; formal konumdan bağımsız, politik, kültürel ve bazı manevi özelliklerin öne çıktığı bir süreçtir. Liderlikte; grubun hedeflerini belirleme ve bu hedefler doğrultusunda grup üyelerini etkileyerek eyleme yöneltme, insanları etkileme gücü, değişim ve dönüşüme açıklık ve izleyenlere bu değişim ve dönüşümü kendi istekleri ile uygulatabilme potansiyeli, gücünü kişisel özelliklerinden ve mevcut koşullarından alma, formel bir örgüt yapısındaki eylemleri zorunlu görmemek söz konusudur (Erçetin, 2000).

Değişim ve dönüşüm, maddenin ve insanın doğasında hep var olmuştur. Coğrafyalar, kültürler, olaylar ve canlılar da bu değişimden paylarını alırlar. Pozitif bilimler bile, somut bulgularla elde edilen hipotezlerin doğruluğunu, aksi ispat edilene kadar geçerli kabul ederek, doğru kabul edilen her şeyin değişimine ilişkin olasılığa işaret etmektedir. Bu noktadan hareketle kavram olarak tanımlanmaya başladığı zamandan günümüze dek liderliğin de bu değişimden nasibini aldığını söyleyebiliriz (Turan, Erçetin, 2017, s.766). Görüldüğü üzere hayatın hemen her alanında olduğu gibi *liderlik* ile ilgili de kesin bir tanıma ve yargıya varmak mümkün değildir. Fakat tüm bu tanımlardan bir örnek paylaşılabilir:

“ Liderlik, insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbirleriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilmektir.” (W. Pagonis, 1992 akt. Erçetin, 2000, s. 10)

Yöneticilikte ise kurumsal hedefleri benimseme, grup üyeleri ve madde kaynaklarını birleştirmek amacıyla kararlar alma, ödül ve cezaya dayalı taktikler, mevcut durum ve konumda devamlılığı sağlayan günlük tekrar eden işleri olumlu ve kabullenici görme, var olanı korumak için riske girme arzusunu ketleme, astlarıyla direkt olmayan iletişim ve onları buyruklarla itaate zorlama, durumlar ve olayların nasıl geliştiğini anlamaya çalışma durumları mevcuttur (Erçetin, 2000). Liderlik ve yöneticilik bir araya geldiğinde; liderlik kavramı yöneticilikte daha iyiye ilerlemeyi engelleyecek unsurları da ortadan kaldıracak güce sahip olduğu için bu noktada liyakat kavramının önemi ile de karşılaşırız. Bu çalışmada liyakatın hakkını vermiş lider yönetici Tonguç'un alanyazında yer verilmemiş olan liderlik analizi ele alınarak bir eksikliğin giderilmesi amaçlanmaktadır. Tonguç fikir, yaşantı ve eylemleri ile değişik liderlik paradigmasının özelliklerini sergilemiş, eğitimde radikal çözümler sunan bir eğitim önderi olduğu için bu makaleye konu olmuştur.

YÖNTEM

Makalede Tonguç'un hayatı ve eylemleri irdelenerek hangi liderlik paradigmasına yakın özellikler sergilediği sorusuna cevap aranırken, nitel veri toplama tekniklerinden doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Tonguç'a ait görsel ve yazılı dokümanlara ulaşılmıştır. Tonguç'un eylem ve görüşlerinin liderlik paradigmaları ile ilişkilendirilmesi adına da ulusal ve uluslararası veri tabanları taranarak çok sayıda kitap ve makaleden faydalanılmıştır. Tanımlayıcı ve analiz edici bir çalışma olarak tasarlanan bu çalışma liderlik yaklaşımlarının temel varsayımları ile Tonguç'un ilişkilendirilmesi kapsamında değerlendirilmiştir.

BULGULAR

Alanyazın taraması sonucu edinilen liderlik paradigmaları ve Tonguç'un yaşamı hakkında elde edilen veriler aşağıda sırayla verilmiştir. Bu bilgiler ışığında da Tonguç'un liderlik analizinden önce liderlik türleri kısaca açıklanmaya çalışılmıştır. Bulgular vizyoner liderlik, kuantum liderlik, global liderlik, düşünücü liderlik, sosyal adalet liderliği temaları altında değerlendirilecektir.

Vizyoner Liderlik

Lider, hayata geçirilmesi öngörülen hedefi anlaşılır ve net şekilde ifade eden vizyonuyla, aynı içerme ve zamanda örgütsel kültürün transformasyonunu gerçekleştirmeyi en önemli görerek anlamlandıran kişidir. Güç gereksinimi kişilik özelliği, örgütsel kültürü değiştirme gücü, ayırt edici davranış örüntüleri vardır. Yeni liderlik paradigmasında baskın ve önde gelen düşünce ve eyleme dayalı olan kavram vizyondur. Vizyon, bazı liderlik paradigmasında farklı bir liderlik süreci olarak ele alınsa veya bu süreçlerin önemli bir ögesi olarak benimsense de bu durum değişmez (Erçetin, 2000).

Vizyon; sahip olduğumuz değerleri de içeren ve bilinmezi gören bir kavram anlamı içermektedir. Geleceği yaratma hedefinde olan kişiler vizyoner liderlerdir. Geleceğe yönelik bilinmezlikleri en verimli şekilde yaratma hedefinde olmak vizyonun kendisidir (Aksu, 2009). Tonguç'un günümüze ışık tutan eylem ve görüşleri, yereli kalkındırma sorununa hâlâ parmak bastığı için kıymetlidir.

Kuantum Liderlik

Liderlik olgusunu kuantum fiziği ile ele alan ve çözümleyen bir yaklaşımdır. Kuantum liderlik varsayımlarını şu şekilde ifade edebiliriz: Liderlik, lider- izleyenler ikileminde bir etkileşim alanı anlamını taşımaktadır. Yani liderlik için liderin ve izleyenlerin aynı derecede liderliğe katılan ve katkı getiren bütünlüğü ifade edilmektedir. Liderler kendilerini izleyenlerden ayrı ve farklı olarak algılanmazlar. Onların ilgi ve gereksinimlerini göz ardı etmezler. “Ne yaparsam diğerleri beni izler? Gereksinimleri nelerdir? Onlarla nasıl bütünleşebilirim?” sorularını sorarlar. Liderlik yapılandırılmaz ve kestirilemez. Yani liderlik belirsiz, tanımsız bir gerçekliktir. Sürekli riske girmeyi gerektirir. Kestirilemezlik düşüncesini benimserken, ümitsiz bir kaos kaygısını yaşamazlar. İzleyenlere kesin emirleri içeren kurallardan çok eylem seçenekleri sunarlar. Dinamik bir çevrenin belirsizliğinde, olası örgütsel bir kaosu yönetebilme becerisidir.

Liderlik olgusunun kesikliği yani; liderlik olgusu bir sinema filminde olduğu gibi kesikli olaylar ile gelişir. Zaman zaman liderler ve izleyenler arasında kopmalar olabilir. İzleyenlerin bazıları lidere bağlılığını yitirebileceği gibi lider yeni izleyenlerle birleşebilir. Günlük bir olayda herhangi biri lider olarak ortaya çıkabilir. Lider böylelikle örgüt üyelerine lider olma şansı tanır ve destekler. İzleyenlerine danışmanlık yapar, yol gösterir. Liderliğin etkisi etkileşime dayalıdır yani; kimse başka kimseyi birilerini izlemeye zorlayamaz bu sebeple yetki ve gücün işbirliğine dayalı bir davranışa dönüşmesi gereklidir. Liderler, izleyenleri kadar güçlüdürler. Liderler ve izleyenler birbirlerini güdülerler. Açıklık, dürüstlük, güven, saygı, öğrenme ve gelişimi sürdürme ön plandadır. Aralarında aralıksız iletişim ve etkileşim vardır (Erçetin, 2000, s. 73-79).

Alanyazına göre kuantum liderlik bilişsel, ilişkisel, etik, duygusal ve manevi içerikleri olan çok boyutlu bir kavramdır (Hanine& Nita, 2019, s. 839). Tonguç Köy Enstitüleri gibi riskli, kestirilemez ve dev bir projeyi hayata geçirerek kuantum liderliğini sergilemiştir. Tüm bu süreçlerde de Köy Enstitüsü müdürleri ile mektuplaşarak içten bir iletişim yürütmesi de yine kuantum liderliğinin sonucudur. İzleyenlerini güdüleme ve gelişimlerini sürdürmeyi şiar edinmiştir.

Glokal Liderlik

Glokal kavramı; küresel düşünmenin artık yetmediği düşünce yapısını yerele uygulamak ihtiyacı ile ortaya çıkmıştır. Begley ve Boyd tarafından 2003 yılında ortaya konmuştur. 3 bileşeni vardır: global düşünme, yerel düşünme, eş zamanlı hem global hem yerel düşünme. Global düşünme ulusötesi düşünmeyi, yerel düşünme ulusal ihtiyaçları görebilmeyi, hem global hem yerel düşünme ise bu iki düşünme biçimini birleştirmeyi içermektedir (Erçetin, Potas, Açıkalin ve Kısa, 2011; Erçetin, Potas, Açıkalin, Yılmaz, Kısa, Güngör, 2017).

Glokal liderlik kapsam bakımından politik okuryazarlık, ekonomik okuryazarlık, kültürel okuryazarlık, manevi okuryazarlık, pedagojik okuryazarlık, bilgi okuryazarlığı, örgütsel okuryazarlık, ruhsal ve dini okuryazarlık, içinde bulunan çağın okuryazarlığını gerektirir. Vizyon sahibi olma, global okuryazarlık, milliyet, paylaşılan liderlik, etik boyutlarını içerir. Çok Boyutlu Glokal Liderlik ölçeğinde de vizyon sahibi olma, sosyal ağların yönetimi, küresel okuryazarlık, yerel okuryazarlık kavramları yer almaktadır (Akbaşlı, Erçetin ve Yüce, 2019, s. 57-60; Erçetin vd., 2017; Erçetin, Potas, Açıkalin ve Kısa, 2011). Kısaca glokal liderlik, küresel ve yerel işlevleri birleştirir. Küresel dünyada kendi kimliğiyle başarılı olmak önemli bir özelliktir (Erçetin vd., 2017). Tonguç’un eylemleri; köyü kalkındırmaya dayanacak kadar yereldir. Öte yandan Köy Enstitülerinin UNESCO tarafından geri kalmış ülkeler için eğitim modeli olarak önerilecek kadar ve İsviçre’de üç cilt şeklinde yayımlanan Pedagoji

İsmail Hakkı Tonguç'un Liderliği Üzerine Bir Analiz

Ümran KESKİN

Ansiklopedisi'nde ismiyle yer alacak kadar da globaldir. Tüm bunlar Tonguç'un global liderliğinin bir göstergesidir.

Dönüşümcü Liderlik

Örgütlerin süreklilik sağlarken etraflarındaki değişimlere adapte olabilmeleri, örgütsel yeniliklere açık olarak değişme hacmini artırmalarına bağlıdır. Klasik, süregelen, alışkanlığa dayalı liderlik tavırlarıyla bu değişim süreçlerine uyum sağlayabilmek çok zordur. Böyle süreçlere ayak uydurması en kolay liderlik paradigmasının dönüşümcü liderlik olduğu öne sürülmektedir. Bu liderlik yaklaşımının hedefleri yüksektir. İzleyenlerin faydacı ve klasik çabalarını dönüştürmeyi hedefler. Dönüşümsel liderlik, liderlerin ve takipçilerin birbirlerini daha yüksek bir ahlak ve motivasyon seviyesine ilettiltikleri bir liderlik tarzıdır (Gedik, 2020, s.28).

Dönüşüm kavramından kasıt hedeflerde, işleyişte, yapıda ve lider-izleyici ilişkisinde salt bir değişme değil, daha iyi için bir değişme yani dönüşümdür. Dönüşümcü liderler, hâlihazırda sistemlerin dışına çıkılmasını isterler ve izleyenleri de bu duruma teşvik eden kişilerdir. Dönüşümcü liderlik gelecek için yeniliğe ve değişime odaklıdır. Reformisttir, diğer paradigmalara göre bir işi en kısa ve alışlagelmiş yaklaşımlarla yapmak yerine dönüşümü vurgulaması açısından farklıdır (Cömert, 2004). Tonguç'un mevcut kültürü korurken yeni bir kültür de meydana getirmesi sosyal ve örgütsel bir değişime yol açmıştır. Daha iyi bir dönüşüm temel hedefi olmuştur. Eğitimi alışlagelmiş sistemden çıkarmayı hedefleyerek dönüşümcü liderliğinin özelliklerini sergilemiştir.

Sosyal Adalet Liderliği

Dezavantajlı kişileri kapsama, destekleme ve eleştirel bilinç oluşturma davranışlarını içeren liderlik paradigmasıdır. Irk, sınıf, cinsiyet, engelli olma durumu, etnisite ve cinsel yönelim gibi olguların farklı anlamlandırılması sonucu ötekileştirilmiş ve ötelenmiş olan gruplara yöneliktir. Dezavantajlı gruplara olumlu ve adaletsizlikten doğan problemlerden arındırılmış bir liderlik sunmaktır.

Sosyal adalet liderleri dezavantajlı gruplar ile ilgili farkındalığı yüksek, kapsayıcı bir tavır güden, eleştirel bakış açısına sahip kimselerdir. Feminist bağlamda da toplumsal cinsiyetten kaynaklı eğitim dezavantajları çok kez ele alınmıştır. Sosyal adalet liderleri bu anlamda değişim ve dönüşüm için mücadeleye hazırdırlar (Börü, 2019). Tonguç'un kız çocukları için söylem ve eylemleri sosyal adalet liderliğinin sonucudur. Dezavantajın farkındadır ve heterojenlik yaratmak hedefi olmuştur. Kapsayıcı bir tavır güderek, sadece avantajlı grupların yol almasını hedeflememiştir.

Tonguç yukarıda ele alınan liderlik paradigmalarının özelliklerini taşıyan bir eğitim önderidir. Bu paradigmaların Tonguç ile ilişkisi aşağıda analiz edilecektir. Liderlik analizi için önce yaşamı ele alınacaktır.

İsmail Hakkı Tonguç'un Yaşamı (1893- 1960)

Tonguç, Bulgaristan'ın Silistre ili, Totrakan ilçesi günümüzdeki adı Sokol olan köyünde 1893 senesinde doğmuştur. Babası Hacı Velioğlu İdris'tir ve Kırım göçmenidir. Annesi Vesile Hanım'dır. Dobrucalıdır ve Türk'tür. Tonguç, 8 kardeşin en büyüğüdür. Dört yıllık ilkokul öğrenim hayatını kendi köyünde tamamlamıştır. Öğrenim hayatını Silistre'de ve Rüştüye'de sürdürmüştür. Eş zamanlı olarak köyün farklı ve tarım ile ilgili işlerinde çalışmıştır (Tonguç 2007).

Öğrenimini sürdürmek maksadıyla 1914 yılında İstanbul'a gitmiştir. Oradan Maarif Nazırı (Eğitim Bakanı) Şükrü Bey kendisini parasız yatılı öğrenci olarak Kastamonu Muallim Mektebine göndermiştir. Öğrencilik kaydı 1916 yılında İstanbul Muallim Mektebine geçmiştir. Bu öğrencilik süreci,

1. Dünya Savaşı'nın zorlu hayat koşullarını dayattığı senelere denk gelmiştir. Okulu bitirdikten sonra 1918 yılında Almanya'ya üst öğrenim için gönderilmiştir. Almanya Karlsruhe'de Ettlingen Öğretmen Okulunda sekiz aylık bir programı tamamlamıştır. 1919'da Anadolu'ya dönerek, Eskişehir Muallim Mektebinde "Resim ve Elişi ile Beden Eğitimi" öğretmenini olarak göreve başlamıştır. 1921 yılında Yunan işgalinden hemen önce Ankara'ya atanmıştır fakat 1922'de tekrar öğrenim görmek üzere Almanya'ya gitmiştir. 1922 yılı sonlarından 1924 yılı Nisan ayına kadar Konya Muallim Mektebinde ve Ankara Muallim Mektebinde öğretmenlik ve yöneticilik pozisyonlarında görev almıştır. Ardından bir süre de Adana Muallim Mektebinde öğretmenlik yapmıştır. Mesleki eğitim kurumlarında incelemeler yapmak üzere 1925 yılında beş aylık bir süre için tekrar Almanya'ya gitmiştir. Aynı yıl Ankara Muallim Mektebinde öğretmenlik yapmıştır. Maarif Vekaleti Levazım ve Alati Dersiye Müzesi Müdürlüğüne 11 Mart 1926 tarihinde görevlendirilmiştir. Tüm bu deneyimlerin sonunda merkezdeki yöneticilerden birisi olmuştur (Tonguç, 2020).

İlköğretim müfettişlerinin ve ilkokul öğretmenlerinin gelişimleri için Ankara'da açılan "İş İlkesine Dayalı Öğretim Kursu"nda, yabancı öğretim üyeleri ile beraber 10 Temmuz 1926- 26 Ağustos 1926 tarihleri arasında görev almıştır. Ardından ise Köy Enstitülerinin temel sloganı ve ilkesi durumuna gelecek" iş için iş içinde işle eğitim" görüşünü geliştirmiştir. Sivas'ta ve Ankara'da ilköğretim müfettişleri için açılan kurslarda 1927 yılında eğitimlik görevinde bulunmuştur. Yine Ankara'da uluslararası ders araç-gereçleri ile ilgili sergisini açmıştır. 1929-1933 yılları arasında ise diğer görevlerine ek olarak, Gazi Eğitim Enstitüsünde öğretmenlik yapmış ve Resim-İş Bölümünü de kurmuştur. 1934 yılında Soyadı Kanunu ile beraber "Tonguç" soyadını almıştır (KETAM, 2009).

1934-1935 yıllarında Gazi Eğitim Enstitüsünde vekil olarak müdürlük görevini yürütmüştür. 3 Ağustos 1935 tarihinde Köy Enstitülerini kurmasına yarayacak olan İlköğretim Genel Müdürlüğü görevine vekâleten getirilmiştir. O dönemin Kültür Bakanı olan Saffet Arıkan'a, Köy Enstitüleri fikri ile ilgili oluşturacak bir rapor sunmuştur. 1936 yılında eğitim kurslarının mekânsal uygunlukları açısından açılabilme durumlarını incelemek üzere Kayseri, Çorum ve Yozgat illerinde araştırma gezilerinde bulunmuştur. Temmuz 1936'da ise Köy Enstitülerinin modeli ve günümüzdeki adıyla pilot uygulaması sayılan ilk Eğitim Kursunu Eskişehir ilinde yer alan Mahmudiye'de açmıştır. Atatürk'ün desteğini de alarak Türkiye'deki okuryazar oranının %10'dan az olduğu o dönemlerde, okuryazar oranını artırmak hedefi ile altı aylık eğitim kurslarıyla, askerliğini okuma yazma bilen çavuş olarak yapmış gençler yetiştirilmiş ve bu gençler kendi köylerinde eğitimlik olarak görevlendirilmişlerdir (Tonguç, 2007).

Köy Eğitimlikleri Yasasının 1937 yılında çıkmasının ardından İzmir Kızıllıçullu'da (günümüzdeki adı Şirinyer), Eskişehir Çifteler'de ilk köy öğretmen okulları açılmıştır. İlköğretim kurumlarını incelemek ve değerlendirmek üzere 1938 yılında Bulgaristan, Macaristan ve Almanya'ya gitmiştir. Hasan Âli Yücel 28 Aralık 1938 tarihinde Millî Eğitim Bakanı olmuştur. Bu durumdan sonra, vekâleten yürüttüğü İlköğretim Genel Müdürlüğü görevini asaleten yürütmeye başlamıştır. Köy Enstitüleri Kanunu 17 Nisan 1940 tarihinde çıkmıştır. Tonguç açılmaya başlayan enstitülerle çok yakından ilgilenmiştir. Görevden alınışına yani 1946'ya kadar, enstitüler için olağanüstü emek vererek canla başla çalışmıştır (Tonguç, 2020).

Türkiye Cumhuriyeti'nin ikinci Cumhurbaşkanı İsmet İnönü çalışmalarından dolayı İsmail Hakkı Tonguç'u takdir etmiştir. Fakat seçim kaygılarından dolayı artık çok desteklediği Köy Enstitülerine olan ilgisi düşen İnönü, Tonguç'u 25 Eylül 1946 tarihinde görevinden almıştır. Talim Terbiye Kurulu üyeliği görevine getirmiştir. Bu olayların ardından Tonguç, Türkiye'nin değişik yerlerinde öğretmenlik yapmıştır. 1954 senesinde ise kendi isteğiyle emekli olmuştur. 1956 yılında Avrupa'yı gezmiştir. İsviçre'de yer alan Pestalozzi Çocuklar Köyü ile ilgili incelemelerde bulunmuştur. İsmail Hakkı Tonguç 24 Haziran 1960 tarihinde ise vefat etmiştir (KETAM, 2009).

Tonguç'un Liderlik Paradigmasının Analizi

İsmail Hakkı Tonguç'un bu kısa yaşam öyküsünden gördüğümüz üzere Tonguç'un kız çocuklarının eğitimleri üzerine eğilmesi sosyal adalet liderliği ile kavramsallaştırılabilir. Nitekim sosyal adalet liderliğinde ötekileştirilmiş ve dezavantajlı gruplara daha olumlu ve ayrımcılıktan doğan sorunlardan temizlenmiş, adil bir liderlik sunulmaktadır. Toplumsal cinsiyet bağlamında ve Türkiye geneline baktığımızda ise kız çocuklarının eğitim hayatına atılma oranı ve atıldıktan sonra da maruz kaldıkları cinsiyetçi yaklaşımların yol açtığı mağduriyetler karşımıza çıkar. Köy Enstitülerinin aktif olduğu yılları da içeren tabloyu incelemek faydalı olacaktır.

Tablo 1.1940 ve 1960 Yılları arasında ilkokullarda kayıtlı olan ve diploma alan öğrenci sayısı

Yılı	Kayıtlı Öğrenci			Diploma Alanlar			
	Okul	Erkek	Kız	Toplam	Erkek	Kız	Toplam
1940/41	10.596	661.279	294.678	955.957	53.710	18.144	71.854
1942/43	11.404	649.471	290.940	940.411	51.670	19.437	71.107
1944/45	12.903	804.120	442.698	1246.818	66.707	23.950	90.657
1946/47	15.131	899.206	514.777	1413.983	77.349	29.373	106.722
1948/49	16.119	938.534	529.848	1468.382	94.853	38.387	133.240
1950/51	17.428	1016.915	599.711	1616.626	102.888	43.011	145.899
1952/53	17.763	1066.739	625.396	1692.135	105.989	42.854	148.843
1954/55	18.393	1164.616	702.050	1866.666	121.891	53.821	175.712
1956/57	19.390	1335.704	804.643	2140.347	143.680	68.832	212.512
1958/59	20.656	1507.248	895.607	2402.855	172.105	85.101	257.206
1960/61	24.398	1800.026	1066.475	2866.501	203.671	100.735	304.406

Kaynak: Köse, 2016, s. 39- 40.

Tablo 1'den anlaşılacağı üzere okula kaydedilme oranında kız çocuklarının, oğlan çocuklarından oldukça geride olduğu görülmektedir. Öte yandan oğlan çocuklarının da mezun olma oranları düşüktür. O dönemlerde okul ve öğretmen sayılarında artış sağlamak için gerekli çalışmalar yapılırken ilkokul eğitimi alamayan insan sayısı çok fazladır. Fakat durum o dönemde de kadınlar açısından daha kötüdür (Köse, 2016). Er çetin'e göre (2016),

... kız öğrencilerin okula gönderilmesinde çeşitli engeller saymak mümkündür. Bu engellerin kökenleri, aile ve toplum yapısı, eğitim politikaları ve hatta okullar gibi farklı değişkenlere dayanmaktadır. Bu durum, problemin kendisini daha da karmaşık hâle getirir. Bu sebeple, kız öğrencilerin eğitime eşit şekilde katılmalarını ve eğitim fırsatlarından en iyi şekilde yararlanmalarını sağlamak kaotik ve karmaşık bir uygulamadır (s. 189).

Kız çocuklarının okullaşma oranındaki sorunun sebepleri toplumsal cinsiyet, köylerde okulların olmayışı, ekonomik durum, kız çocuklarının ev içi iş yükümlülükleri, hâkim olan kültürel doku olarak sıralanabilir (Sayılan, 2012, s.37). Kültür esasında canlı, dinamik ve değişime açık bir kavramdır. Bu

noktada toplumsal cinsiyet kavramını açıklamak faydalı olacaktır. Toplumsal cinsiyet, toplumsallaşma sürecinde bireyin yaşadığı toplum içerisinde edindiği deneyimlerle cinsiyet rollerini uygulamasıdır. Toplumsal cinsiyet, bireylerin toplumda üstlendikleri rollerin çoğu zaman kültür ve alışıl gelmişlikler tarafından belirlendiğini anlatır. Bu nedenle de toplumsal cinsiyetin yüklediği roller de değişebilir. Toplumsal cinsiyet ile ilgili duyarlı farkındalık ve mücadele ise yalnızca kadınların eşitliğe ve adalete ulaşması amacıyla ibaret değildir, farklı cinsel yönelimlerin aynı eşitlik ve adalete ulaşmasını da içermektedir. Dezavantajlı gruplara yönelik ötekileştirici tutumların dikkate alınması gereklidir (Özaydınlık, 2014).

Enstitü müdürlerine yazdığı mektuplardan birinde: “Enstitülerde bisiklet, motosiklet, kullanma işini, bir müzik aracı çalmayı, şarkı söylemeyi, milli oyunlar oynamayı herkes öğrenmelidir. Tüm zorluklarına karşın kız-erkek yaşamın çeşitli işlerine, eğlencesine, acılarına ortaklaşa katılmalıdır. Bayağı olan her şeyden korunmak, kaçınmak koşuluyla, kız-erkek yaşamı tümüyle yaşmalıdır” ve “...Kurumlarımızdaki kız öğrenci işi pek çok emeğimizi harcamamız gereken çok ciddi, önemli bir davadır. Kızları bir yana, erkekleri bir yana ayırarak kurumu kafes haline getirmek asla doğru değildir...” (Kocabaş, 2019) ifadelerine yer veren Tonguç’un cinsiyet eşitliğini gözetilen yaklaşımı ile sosyal adalet liderliğini görebilmekteyiz.

Okul dışında da her alanda var olan yapısal eşitsizlikler ve toplumsal cinsiyet; eğitim kurumlarına yansımakta bunun sonucunda da öğrencilerin eğitim öğretimden faydalanma biçimlerine ve fırsat eşitliğine ket vurmaktadır (Sayılan, 2012). Bu bağlamda, sosyal adalet liderliğinin bir boyutu sosyo-ekonomik, politik ya da toplumsal anlamda dışlanmış dezavantajlı grupların eğitimle desteklenerek güçlendirilmesidir. Nitekim eğitimde adalet ancak sonuçta eşitlik sağlandığında mümkün olur. Eğitim liderleri, toplumdaki eşitsizliklere ve bu durumun yarattığı risklere karşılık tüm öğrencilere fırsat ve olanak eşitliği sağlamaya çalışmalıdırlar (Bogotch, 2000 akt. Büyükgöze, Şayır, Gülcemal, Kubilay, 2018, s.947).

Tonguç’a göre çağdaşlaşma, uygarlaşma yalnız kalkınma kavramı ile belirlenen maddesel gelişme ile sağlanamazdı. Önce bilinçlendirilmiş yeni tip insanı yaratmak gerekiyordu. Köyün içten canlandırılması bu demektir. Bilinçli yeni insanın bir güç olarak örgütlenmesi, toplumsal ve siyasal ağırlığını koyması ile toplumsal eşitsizlikler, sömür ortadan kalkabilirdi. O zaman kalkınma başarılı olurdu (Tonguç, 2007, s.256). *Canlandırılacak Köy* kitabının önsözünde Tonguç şu ifadelerle yer vermiştir(2007),

Köy sorunu... mihaniki bir surette köy kalkınması değil, anlamlı ve bilinçli bir şekilde köyün içten canlandırılmasıdır... Köyü kalkındırmaya değil, kendi öğeleri ile içinden canlandırmaya çalışmak ve bilinçlendirmek gerekiyordu... Köylü insanı öylesine canlandırılmalı ve bilinçlendirmeli ki, onu hiçbir güç kendi hesabına ve insafsızca sömüremesin (s. 256).

Tonguç’un söylem ve eylemlerinin farkındalık ve destekleme kavramlarına ne kadar paralel olduğunu görmekteyiz. Sosyal adalet liderleri dezavantajlı gruplarla ilgili farkındalık sahibi olup, bu durumu değiştirmek için mücadele eden kimselerdir. Aynı farkındalık ve bilincin izleyenlere aktarılmasını da sağlarlar. Bu sebeple gerçek kalkınmanın bilinçlendirilmiş yeni tip insan yaratmak ile mümkün olacağını söyleyen Tonguç, sosyal adalet liderliğini eylemleri ile yansıtmaktadır. Köyü bilinçlendirmeyi şiar edinmesi ise Tonguç’un farkındalığı ve eyleme geçme planının sunucusudur.

Sosyal adalet liderliği ile ilgili alanyazına baktığımızda -kavramsal, normatif, ampirik- bu liderlik yaklaşımının okullarda belli temalarla ortak bir doğası olduğunu görürüz. Bu ortak doğa; sosyal adalet liderliğinin dönüştürücü, eyleme yönelik, kararlı, kalıcı, kapsayıcı, demokratik, ilişkisel, şefkatli,

yansıtıcı, adil bir pedagojiye yönelik özelliklerini içermektedir (Furman, 2012, s. 195). Tonguç'un sosyal adalet liderliğinin bu ortak doğaya ilişkin tüm özellikleri içerdiğini söylemek yerinde olacaktır.

İsmail Hakkı Tonguç'un "Eğitim çocukları yaşamdan söküp duvarlar arasında yetiştirme yerine, gerçek yaşamın içinde, yetişkinlik yetki ve sorumluluklarıyla, gerçek yaşamın işlerini öğretim aracı olarak kullanarak, iş aracılığı ile iş için, meslek için yetiştirmek gerekir." (Kocabaş, 2019) söylemi mevcuttur. Bu söylemde dönüştürücü liderlik kavramının unsurlarından; hâlihazırdaki sistemlerin dışına çıkılmasını isterken bu durumu teşvik eden olma ve geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük olma özelliklerini görüyoruz. Çocukları belli kalıplara yerleştirmek yerine bu durumu değiştirip dönüştürerek gerçekliğe ve işlerliğe dayalı bir yol izlediği söylenebilir.

Enstitü müdürleri ile mektup ile iletişime geçmesi de Tonguç'un liderlik analizi bağlamında ayrıca irdelenmesi gereken bir konudur. Alışıl gelmiş yönetim anlayışında, yönetenle yönetilen arasında ast-üst ilişkisi kurmak, makamla olan mesafeyi daha da açmak, ancak aşılabilir duvarlar yaratarak yöneticinin saygı göreceği algısı yöneticinin kendisini "yöneten" olduğunu hissetmesi açısından önemli olgular olarak kabul edilir. Bu açıdan bakıldığında yöneticilik; iktidar sahibi olmak, gücünü ve otoritesini sıklıkla hatırlatmak gibi anlamları kapsamaktadır. Tonguç'un yöneticiliğinde ise bu gibi durumlar söz konusu değildir. Tam tersine kendisi İlköğretim Genel Müdürlüğü makamını; yöneten ile yönetilen arasındaki mesafeleri açmaya değil; işleyişi hızlandırmaya ve eğitim alanında radikal değişiklikler yaratmaya yönelik bir noktaya getirmeyi hedeflemiştir. Mektup yöntemini seçmesi de zaten bu amaca hizmet etmiştir (Gümüşoğlu, 2015b). Bu örnek de Tonguç'un dönüştürücü liderliğinin bir sonucudur. Tonguç mevcut bir işleyişi, izleyenler için de daha faydalı bir noktaya getirmek ve amaca ulaşmak için alışıl gelmiş yöntemlerin dışında bir yol izleyerek değiştirmiştir.

Tonguç'un enstitü müdürlerine demokratik eğitim konusu üzerine yazdığı bir başka mektupta; "Köy Enstitülerinin iç yapılarında öğrencilerin kendilerini idare etmeleri ilkesine dayanan bir gelişim sağlanacaktır. Onun için bu kurumları her türlü şahsi ve keyfi idare tarzından kurtarmak enstitüde vazife gören bütün öğretmenlerin başlıca amaçları olmalıdır." (Kocabaş, 2019) ifadeleri yer almaktadır. Burada kuantum liderliğe dair; liderlik için liderin ve izleyenlerin aynı derecede liderliğe katılan ve katkı getiren birliğinden bahsedilebilir. Bu liderlik paradigmasında liderler kendilerini izleyenlerden farklı olarak algılamazlar (Erçetin, 2000, s. 73-79). Eğitim bilimci olan İsmail Hakkı Tonguç'un konuyu bu şekilde ele alması da tesadüf değildir.

Türkiye Cumhuriyeti'nin zorlu dönemlerinden biri de 1940-1960 yılları dönemidir. II. Dünya Savaşı'nın negatif etkileri ülkemize de tesir etmiştir. "Milli Koruma Kanunu" 1940'ta çıkartılmış ve devlet sınırsız yetkiler elde etmiştir. "Varlık Vergisi" ve "Toprak Mahsulleri Vergisi" gibi ek vergilerle ekonomik problemleri çözme çabasına girilmiştir. Bu dönemlerde kıtlık söz konusu iken ekmek karnesi gibi uygulamalar da vardır. Yine Köy Enstitüleri de o senelerde faaliyete geçmiştir. II. Dünya Savaşı'nın arkasından başlayan "Soğuk Savaş" yıllarında ekonomik sıkıntılar ülkemizin problemi olmaya devam etmiştir. İktidara gelen Adnan Menderes döneminde de Marshall Planı ile alınan yardımlarla ve IMF'den alınan dış borçlarla 1958 yılında ekonomik kalkınmada ilerleme çabaları verilmiştir. (Akşin, 1990, s. 177-184; Koçak, 1990, s. 130-131 akt. Köse, 2016). Ancak bu zorlu yılların halkı yoksulluğa sürüklemesi kaçınılmazdır. Tüm bunlara rağmen eğitim konusu arka plana atılmamıştır. Özellikle de ilköğretime öncelik verilmiştir (Köse, 2016).

Tonguç tüm dünya ülkelerine hitap eden ve özgün Köy Enstitüleri sistemine dair görüşlerini bildirmiştir. Bu sebep ile 1952'de İsviçre'de üç cilt şeklinde yayımlanan Pedagoji Ansiklopedisi'nin 455. sayfasında yer almıştır. Tonguç'un bu ansiklopediye girmesi yerelden evrensele ulaşan bir emek sürecinin sonucudur (Kocabaş, 2019). Burada İsmail Hakkı Tonguç'un vizyoner liderlik özelliğini

gözlemlemek mümkün olabilir. Zira vizyoner liderlikte Erçetin'e göre (2000) "Çok daha iyi bazı şeyler sunulabilecek bir geleceği düşlemek ve paylaşmak, mevcut olan ile aslında olması gerekeni yalın bir realizmle dengeleyebilmek, bilinenden bilinmeyene yönelip gerçekleri, ümitleri, rüyaları, fırsatları kurgulayarak gelecek yaratabilmek gereklidir."

Tonguç, Millî Eğitim Bakanlığı bürokrasisinde İlköğretim Genel Müdürlüğüne gelmiştir. Eğitim Kurulları, Köy Öğretmen Okulu ve Köy Enstitülerini bir sanatçı görüşüyle tasarlamıştır. Köy Enstitüleri ile ilgili eylemlerini bu birikim ile sürdürmüş ve yönetmiştir. Tonguç'un birçok dünya ülkelerini kapsayan pedagoji alanyazını çalışmaları, dönemin gerektirdiği en ileride olan düşünce akımlarını ve tabii ki Mustafa Kemal'i çok iyi anlaması başarısının temel etmenleri olmuştur. Tonguç 1940'lı senelerde enstitü müdürlerine mektuplar göndererek, enstitü eğitiminin tüm temel dinamik ve özelliklerini ortaya koyarak bu süreçleri yönetmiştir (Kocabaş, 2019). Bu noktada Tonguç'un vizyoner liderlik kapsamında belirlediği örgütsel amacı başarma kararlılığı ve inancını açıkça görülmektedir. Daha iyi bir gelecek düşünme olgusu ile bu atılımları yapma düşüncesi de alanyazın irdelemelerine dayanmaktadır. Örgütün geleceğini planlamak için yoğun zaman harcaması da vizyoner liderliğinin bir parçasıdır.

Eğitim fakültelerinde lisans öğrenimlerini tamamlayıp, ülkemizin dört bir yanına hizmet için dağılan öğretmenlerin; köye adaptasyon, öğrenci ve veliler ile iletişim, yerli kalkındırma, okulun fiziki-ekonomik-sosyolojik problemleri ile yüzleşip bir mücadele alanı ile karşılaştığı inkâr edilemez. Bu noktada Köy Enstitülerini ve içeriklerini Tonguç'un liderlik özellikleri ile ele almak faydalı olacaktır.

Köy Enstitüleri ile Tonguç'un Liderlik Analizi

Köy Enstitüleri, ilköğretim öğretmeni yetiştirmek amacıyla 17 Nisan 1940 tarihli ve 3803 sayılı yasa ile açılmış olan okullardır. Bu okullar tamamen ülkemize özgü bir proje şeklinde kurulmuşlardır. Millî Eğitim Bakanı Hasan Âli Yücel Köy Enstitüleri projesini bizzat yönetmiştir (Tonguç, 2007). Köy Enstitüleri Kanunu 24 maddeden oluşmaktadır. Kanunun önemli maddeleri şunlardır: Köy öğretmeni ve köye yarayan diğer meslek erbabını yetiştirmek üzere tarım işlerine elverişli arazisi bulunan yerlerde, Millî Eğitim Bakanlığınca köy enstitülerinin açılmasını öngörmektedir (Madde 1). Öğrenim süresi 5 yıl olan enstitülere beş yıllık köy okullarını bitirmiş sağlıklı ve yetenekli köy çocukları seçilerek alınacaktır (Madde 6). Onlara devletçe parasız olarak araç, gereç, tohumluk, çift hayvanı, fidan gibi üretim araçları verilecektir (Madde 11). Köy Enstitülerine genellikle buldukları yere en yakın köyün isminin verilmesinin en yerli ve halka en saygılı isimlendirme yöntemi olacağı düşünülmüştür. Tonguç'un bu kurumlardan beklentisi bir yaşam ortamı, biçimi ve bu ortamda doğal olarak gelişecek bir eğitim alma olgusudur (Tonguç, 2007). Köy Enstitüleri, hayatının sonuna kadar, köyleri eğitim yoluyla canlandıracak ve köyde ilköğretimi yüzde yüz gerçekleştirecek "öğretmen ve köye yarayan diğer meslek erbabını yetiştirme" ihtiyacından doğmuştur (Tonguç, 2020, s.586).

Köy Enstitüleri gibi büyük bir projenin başlatılması tabii ki ülkenin içinde bulunduğu ekonomik, kültürel ve sosyal durumlardan dolayı riskler içermektedir. Liderliğin belirsizlik ve risk alma olarak ele alındığı bir yaklaşım olan kuantum liderliğinin özellikleri gereği Köy Enstitülerini var etmenin başlangıcında Tonguç tarafından bu riskler alınmıştır. Yine kuantum liderliği gereği bu riski alırken ümitsizliğe kapılmamış, daha iyisi için sürekli mücadele vermiş görünmektedir. Tonguç'a göre (2020) köyü canlandırma ile ilgili sorunları ve riskleri göz önünde bulundurarak ve tüm güçleri birleştirerek çalışmak kurtuluşun yolu olacaktır. Geleceğin mutlu, varlıklı, kültürlü, güzel Türkiye'sini yaratmanın yolu bu birlikle çalışmaya dayanmaktadır.

Tonguç'un Enstitüleri açmadan önce eğitim kurslarında mekân incelemeleri yapması ve bu kursların günümüzdeki adıyla pilot uygulamasını Eskişehir Mahmudiye'de yapması kuantum liderlik gereği dinamik bir çevrenin belirsizliğinde olası bir örgütsel kaosu yönetebilme becerisine sahip olduğunun göstergesidir. Enstitü müdürleri ile aralıksız iletişim ve etkileşimlerindeki söylemleri kuantum liderlikte olduğu gibi emirler dizisinden ziyade eylem seçenekleri içermektedir. Bu aralıksız iletişim ve etkileşim biçimi aynı zamanda kuantum liderliğin gereği olan; liderler ve izleyenlerin birbirlerini güdülemesi, açıklık, dürüstlük, güven, saygı, öğrenme ve gelişimi sürdürmenin ön planda tutulması gibi özelliklerinin de sonucudur. Kuantum liderlikte kendini grubun akışına bırakma, kendi kendine örgütlenme, olaylara geniş bir perspektiften bakma, örgüt çalışanlarına destek verme ve üyeler arasındaki temel sorunların etkileşimden kaynaklandığını kabul etme söz konusudur (Schuster, 2012 akt. Erçetin, Çevik, Çelik, 2018, s. 111). Kuantum liderlik bilişsel, ilişkisel, etik, duygusal yeterlikler ararken Tonguç'ta bu yeterlikler gözlenebilmektedir. Tüm bu yeterlikler onun kuantum organizasyonu becerisini göstermektedir. Erçetin ve Kayman'a göre (2014),

Kuantum organizasyonlar, kendini sürdüren bir ortam yaratan ve kaosu fırsata dönüştüren akıllı organizasyonlardır. Organizasyon ne kadar hayali olursa o kadar başarılı olur. Kuantum lideri, koşulları ve çözümleri hayal etmeye çabalar. Kuantum lideri, liderliğin etkisinin izleyiciler ve çevre arasındaki etkileşimine bağlı olduğunu bilir (s. 250).

Tonguç'un enstitü müdürleri üzerindeki liderliği, kuantum liderliğinin gereği olan (Erçetin, Çevik, Çelik, 2018) izleyenlerin potansiyellerinin kullanılması, bakış açısı ve eylemlerin zenginleştirilmesi, alınan kararların daha kolay ve etkin bir şekilde kabul edilmesi amaçlarını taşımaktadır. İzleyenlerin potansiyellerini kullanmalarının ve eylemlerini zenginleştirmelerinin sahada verimliliği artırması kaçınılmazdır. Kuantum liderin izleyicisi olan kimselerin farklı bakış açıları kazanmaları da, isteme dair uygulamaların işlevselliğinin artırılması sonucunu doğurur.

Köy Enstitüleri, dönemin ve günümüzün eğitim kurumlarından pek çok açıdan farklıdır; sınırları ve duvarları yoktur. Yaz tatilinin sabit bir zamanı yoktur. Her enstitü ihtiyaçlarını ve çalışma takvimini kendi durumlarına göre belirleyerek tatil verir ve öğrencilerini köylerine gönderir. Tatil nedeniyle enstitüler pasif konuma geçmez. Nöbetleşe olarak işler sürdürülür. Orası geleneksel anlamda sadece bir okul değil, aynı zamanda üretmenin ve yaşamın kurumudur. Yine bu kurumlar öğrencileri; çalışanlar, tembeller vs. gibi kategorilere ayırmazlar. (KETAM, 2009). Dersler, sadece dersliklerde değil, her yerde yapılır: kovanların bulunduğu alanda, bahçede, tarlada, ahırda, bir binanın veya elektrik santralinin inşa alanında vs. Köy Enstitülerinin ayrıca ilk senelerinde müfredatı da yoktur. Müfredat hayattaki ihtiyaçlara göre oluşturulur. Köy Enstitüleri bölgelerin coğrafi özellikleri gözetilerek öğrenciler ve öğretmenler tarafından inşa edilir. Bu büyük arazilerde tarım yapılır, köyler ağaçlandırılır, meyve ağaçları yetiştirilir ve bataklıklar kurutulur. O bölgenin coğrafi koşullarına göre bir özel uzmanlık alanı oluşturmak hedeflenir; hayvancılık, balıkçılık, arıcılık, narenciye üretimi vs. Bu kurumlarda kültür derslerine de özel önem verilir (müzik, halk oyunları, tiyatro gibi). Tamamında müzik ve halk dansları vazgeçilmezdir. Kurumlarda başta mandolin, bağlama, keman, piyano olmak üzere pek çok enstrüman bulunmaktadır. Vazgeçilmez diğer birimi ise binlerce yerli ve yabancı eseri içeren kütüphanelerdir. Bu kurumlarda eğitim, maddi ve manevi yaşamın üretimi doğrultusunda ve doğal süreçler ile yapılmaktadır (Tonguç 2007).

Tonguç, eğitimin verildiği kurumlarda belli amaçlar doğrultusunda hareket edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bununla birlikte eğitim kurumlarında somut uygulamalara ve deneyime önem vermiştir. Eğitimin üzerinde yeniden düşünülmesini savunarak, eğitim kurumlarının da eğitimle birlikte tekrar gözden geçirilmesini istemiştir. Eğitim kurumlarının hayatla bütünleşmeyi sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılmasını gerekli görmüştür (Demirel, 2019, s. 981).

Yeniden yapılandırma ve değişim üzerine kurulu bu eğitim anlayışı dönüşümcü liderlik paradigması ile ilgilidir. Dönüşümcü liderlik; hedefleri yüksek, alışılmış çabaları değiştirmek, çevresel değişimlere ayak uyduran, reformist, geleneklerden ziyade geleceğe odaklanmış bir liderlik türüdür. Eğitimin hayatla bütünleştirilmesi hedefi de zaten geleceğe odaklı ve reformist özellik taşımaktadır.

Kız çocuklarının okullaşma oranı ve okul hayatı tecrübelerindeki toplumsal cinsiyet rollerinin dezavantajları ise günümüzde en önemli sorunlardan biri olarak varlığını sürdürürken o dönemlerde bu dezavantaj için eylem ve çözümlerde bulunmak sosyal adalet liderliğinin ürünüdür. Fakat bu noktada kız çocuklarının enstitüdeki pozisyonlarını irdelemekte fayda vardır. Pozitif ayrımcılık olarak değerlendirilen Enstitü hayatı, kız çocuklarına farklı güçlenme deneyimleri sunmuştur. Ancak kızların iş eğitimi yine toplumsal cinsiyet rolleri baz alınarak belirlenmiştir. Kızların hane içi rolleriyle bağlantılı düzenlenen bu modern eğitimin hedefi; Enstitülü kızlar tarafından edinilen bilgi ve tecrübeleri köylere aktararak köy kadınlarını yetiştirme ideali üzerine kurulmuştur. Köy Enstitülerinin ulaşmak istediği amaçlarından biri de; cumhuriyet rejimi düşüncesini köylere her anlamda ulaştırmak ve köy hayatını modern kırsal bir yaşam alanına evirmektir. Buna bağlı olarak Enstitülü kadınların kırsal kalkınmadaki rolleri, ailenin modernleşmesini sağlamak hedefiyle oluşmuştur (Tuna, 2009). O dönem için kız çocuklarına eşit fırsat verme çabası kıymetlidir. Fakat bu çabada ve uygulamada da toplumsal cinsiyete dair eksiklikler söz konusu olmuştur.

Köy Enstitülerine derinden emek vermiş olan Tonguç, başka ülkeleri taklit etmek yerine ülkenin ulusal, ekonomik, kültürel ihtiyaçları doğrultusunda, birçok dayanak ile üretim içeren eğitim anlayışı sayesinde yepyeni bir eğitim modelini hayata geçirmiştir. Bu kurumlarda bilim tek yol gösterici olarak kabul edilmiştir. Tonguç Atatürk'ün çağdaş uygarlık düzeyine ulaşma hedefini içtenlikle benimseyerek yol almış bir eğitim bilimcidir. Atatürk'ün bu hedefi için ise en önemli aracın eğitim olduğu görüşündedir. Sanat ve kültürle donatılmış, üretken, sorgulayan, laikliği benimsemiş, demokrasi bilincini geliştirmiş öğretmenlerin köye ve köylüye sağlayacağı katkıların bilincindedir (Çoban, 2011).

Köy Enstitülerindeki köylü çocuklar ve gençler, binlerce yıl süregelen suskunluğu bozarak düşünmeyi, konuşmayı, tartışmayı, sorgulamayı ve akılcı, bilimsel yöntemlerle üretmeyi hedeflediler. Hemen hepsi iyi bir öğretmen olmanın yanında sağlık memuru, marangoz, demirci, arıci, terzi ve sanatçı da oldular. Ayrıca dönemin aydınları bu kurumlarda öğretmenlik ve yöneticilik pozisyonlarında görev alarak Türkiye'nin eğitim ve kültür gelişimine büyük katkılar sağladılar. Bu kişiler bir yandan da Anadolu köylüsünden öğrendiklerini çalışmalarına aktardılar (Tonguç,2007) Bu kişiler arasında Aşık Veysel, Sabahattin Eyüboğlu, Mualla Eyüboğlu, Ruhi Su ve Ankara Üniversitesinin 1940 yılları dolaylarında görev yapan çok sayıda öğretim üyesi de bulunmaktadır. Cumhuriyet Halk Partili ve Demokrat Partili bazı milletvekilleri tarafından 1946'dan itibaren "komünist yetiştirdikleri", kız oğlan aynı mekânda eğitim görmelerinin sakıncalı olduğu savıyla Köy Enstitülerinin aleyhinde kampanyalar başlatmışlardır. Aynı sene de Hasan Âli Yücel'in yerine Köy Enstitülerine karşı olan Reşat Şemsettin Sirer göreve getirildi. İlköğretim Genel Müdürü İsmail Hakkı Tonguç ise istifa etmek zorunda kaldı ve ardından da enstitülerin müfredatı direkt değiştirildi, karma eğitime son verildi ve bunun sonucunda da köylü kızların tek eğitim seçeneği de ortadan kaldırıldı. Böylece kız öğrencilerin okullaşma oranı üzücü bir şekilde olarak düştü. 1954 yılında ise Köy Enstitüleri tamamen kapatıldı (Gümüşoğlu, 2015a).

Görüldüğü üzere Köy Enstitüleri nitel olarak da çok büyük bir proje olarak tarihe geçmiştir. Bu kurumlarda öğrencilerin eğitimde etkin olması, günümüzde eğitim öğretim süreçlerinin yapılandırmacı yaklaşım ve yaparak-yaşayarak öğrenme yöntem ve tekniklerine dayandırılması çabalarına örnek niteliğindedir. Tüm bunların yanı sıra hayat içinde öğrenmenin, problemlerle baş etmenin, ayakları üzerinde durabilen nesiller yetiştirmenin önemi inkâr edilemez. Bu unsurların donanımlı şekilde Köy Enstitülerinde seneler önce temel alınmıyor olması Tonguç'un vizyoner liderliğinin sonucudur. Vizyoner

liderlik, öngörü ile hareket ederek işler ve devam eden rotalar çizmeyi içerir. Günümüzün Eğitim Fakültelerinin öğretmen yetiştirme sistemlerinin Köy Enstitüleri eğitim sistemi ile eleştirilmesi ve verimlilik kıyaslanmasına gidiliyor olmasının bir sebebi de Tonguç'un vizyoner liderliğidir. Eğitimi sığ değil farkındalıklı ve derin olarak ele almıştır. Mevcut durumu, alışlagelmiş kalıpları daha iyi ve verimli sonuçlar elde etmek için yıkarken izleyenleri peşinden sürüklemiştir. Bu durum ise onun dönüştürücü bir lider olduğunu da göstermektedir. Bu noktada Tonguç'un söylemlerinden (2020) dönüştürücü liderliğini şu şekilde ele alabiliriz:

Köyü canlandırma işi alışlagelmiş alelade bir ilköğretim ve ilkokul meselesi değildir. Eğer böyle olsaydı, Hafız Osman'ların, Sarı Hoca'ların, Molla Hasan'ların, Kerim Efendi'lerin köylerde açtıkları mekteplerle bu mesele şimdiye kadar yüz kere halledilirdi. Eğitim ve öğretim yolu ile köyü canlandırmak, modern manalı ilköğretimi köye mal etmekle sağlanabilir. Her bakımdan geri durumda, başka bir hayat düzeni içinde bunalıp kalmış olan köye okulla beraber sağlık, modern teknik, bunların çeşitli vasıtaları, modern kültür, ekonomik bilgi götürülmeyecek olursa, yalnız okuma yazmaya önem veren bir bilgi okulu ile köy canlandırılmaz. Köy öğretmenleri ve Köy Enstitülerinde yetiştirilen öğretmenlerle sağlık memurları, Yüksek Köy Enstitüsünde yetişen uzmanlar onun için bilinçli ve canlı kişiler olarak yetiştirilmelidir (s.539).

Tonguç, gelecek için önerilerini uygulamalı olarak Köy Enstitülerinde göstermiştir. Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü (UNESCO) tarafından geri kalmış ülkeler için eğitim modeli olarak önerilen Köy Enstitüleri, Tonguç'un eğitim sistemi önerilerinin yaşam bulmuş biçimidir. Kendi döneminde hayata geçirilen enstitüler, Tonguç'un görüşüne göre gelecekte de zamanın koşullarına uydurularak hayata geçirilecek bir sistemi içerisinde barındırmaktadır. Eğitimi aydınlanmanın ve çağdaşlaşmanın aracı olarak gören Tonguç, bilinçli ve bilinçlendirici eğitimin verildiği bir eğitim sistemi önermektedir. Eğitimin iyi bir şekilde planlanmasını gerekli görüp bunu ekonomik açıdan da değerlendirirken, eğitimi kalkınma ile ilişkilendirmiştir (Demirel, 2019, s. 981).

Tonguç'un eğitim görüşleri ve eylemleri doğrultusunda liderlik analizi yapacak olursak; Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü (UNESCO) tarafından geri kalmış ülkeler için eğitim modeli olarak önerilen Köy Enstitüleri global liderliğin bir sonucudur. Global liderlik; yerel, global, hem yerel hem global vizyonu içerir. Köy Enstitülerinin; yereli kalkındırma, eşitsizlikleri en aza indigeme hedefi yerel vizyonun, UNESCO tarafından geri kalmış ülkeler için eğitim modeli olarak önerilmesi de global vizyonun göstergesidir. Erçetin ve Hamedoğlu'na göre (2007) liderliğin küresel boyutunda; kendileri ve kendileri dışındakilerin imajlarının, kendi konumlarını algılamalarının, ihtiyaçlarının, sahip oldukları değerlerin, standartlarının, istekleri ve hedeflerinin kendi kültürel çevresinden etkileneceğini ve bu durumların izleyenleri nasıl etkileyeceğini de bilmek de vardır. Tonguç eylemlerinde bu bilince sahip adımlar atmıştır.

Tonguç'un dönüştürücü liderlik özelliği sosyal ve örgütsel bir değişim ile sonuçlanmıştır. Tüm bunları yaparken kültürel liderliğin mevcut kültürü koruma ve devam ettirme ile yeni bir kültür meydana getirme gibi iki boyutunu (Erçetin, 2000) da yerine getirmiştir. Kalkınmaya köyden başlamayı, eğitimi ve imkânları oraya yöneltmeyi hedeflemesi kültürü korumanın aynı zamanda yeni bir demokrasi ve gelişmişlik kültürü oluşturmak istemenin sonucudur.

Sonuç Tartışma ve Öneriler

Bu araştırmada bir eğitim devrimcisi olan İsmail Hakkı Tonguç'un; yaşamı, öğretileri ve eylemleri ile liderlik paradigmasının analizi etmek hedeflenmiştir. Liderlik; birçok özelliği ve yetkinliği içinde barındıran özel bir kavramdır. Yukarıda sıralanıp, sınıflandırılan bulgulara göre Tonguç

sosyal adalet liderliği ve global, vizyoner, dönüşümcü, kuantum liderlik yaklaşımlarının özelliklerini sergilemiştir.

Bu bulgulardan ilk olarak Tonguç'un sosyal adalet lideri olduğu ortaya çıkmıştır. Sosyal adalet liderleri dezavantajlı grupların farkındadır ve daha adil bir yapı için mücadele verirler. Eleştirel bilince sahiptirler. Gruplarda heterojenlik sağlama hedefindedirler. Tonguç'un kız çocukları için söylem ve eylemleri sosyal adalet liderliğinin sonucudur.

Tonguç, global liderdir. Eylemleri; köyü kalkındırmaya dayanacak kadar yereldir. Öte yandan Köy Enstitülerinin UNESCO tarafından geri kalmış ülkeler için eğitim modeli olarak önerilecek kadar ve İsviçre'de üç cilt şeklinde yayımlanan Pedagoji Ansiklopedisi'nde ismiyle yer alacak kadar globaldir.

Tonguç vizyoner liderdir. Fikirleri, eylemleri ve önerileri günümüze ışık tutmaktadır. Örgütsel kültürün transformasyonunu baz almasının en somut örneği Köy Enstitülerinin varlığıdır. Tonguç dönüşümcü liderdir. Enstitü müdürleri ile iletişim biçimi ve Tonguç'un yeniden yapılandırma ile değişim üzerine kurulu eğitim anlayışı dönüşümcü liderliğin kendisidir. Mevcut kültürü korurken yeni bir kültür de meydana getirmesi sosyal ve örgütsel bir değişime yol açmıştır.

Tonguç'un liderlik yaklaşımının, kuantum liderlik yaklaşımına da uyumlu olduğu görülmüştür. Köy Enstitüleri gibi büyük bir projenin ortaya atılması riskler içermektedir. Fakat Tonguç bu projeyi hayata geçirebilmiştir. Enstitü müdürleri ile iletişiminde emirler dizisi sunmak yerine; açık, dürüst, şeffaf, izleyenleri güdülemeye dayalı bir iletişim biçimini tercih etmiştir. Eğitim kurslarının açılacağı yerleri tespit etmek için ön çalışmalar yapması da birçok bilinmezlik barındıran çevrede olası kaosu önlemek için aldığı tedbirlerdendir. Kuantum liderliğin bilişsel, ilişkisel, etik, duygusal yeterliklerini de eylemleriyle yerine getirmiştir.

Ülkemizde Tonguç gibi eğitim önderlerinin varlığı eğitim alanında çeşitli pozisyonlarda görev alan herkese cesaret ve umut verici niteliktedir. Eğitim, temelde sahada olan öğretmenlerin omuzlarında yer alır. Öğretmenleri her anlamda işler bir eğitim önderi ve uygulayıcısı olarak yetiştirmek çok önemlidir. Bu gerçeklikle hareket eden eğitim lideri İsmail Hakkı Tonguç'u bu çalışma ile anmış bulunuyoruz.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu makalede araştırma ve yayın etiği kuralları ihlal edilmemiştir.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Makale tarafımca kaleme alınmıştır.

Teşekkür

Çalışmanın var oluşunda ve iyileştirilmesinde katkıları bulunan saygıdeğer hocam Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN'e ve Yazım ve Dil Editörü Deniz GÖRGÜLÜ'ye teşekkür ederim.

Çıkar Beyanı

Yazarın bu makale ile ilgili olarak herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

Kaynakça

- Akbaşlı, S., Erçetin, Ş. Ş. ve Yüce, H. (2019). İlkokul öğretmenlerinin global liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 14(20), 54-74. Doi: 10.26466/opus.585869.
- Aksu, A. (2009). İköğretim okullarında toplam kalite yönetimi ve vizyoner liderlik. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 34(153), 100-116.
- Büyükgöze, H. , Şayır, G., Gülcemal, E., ve Kubilay, S. (2018). Examining the relationship between social justice leadership and student engagement among high school students. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47(2), 932-961. Doi: 10.14812/cuefd.373808.
- Börü, N. (2019). İlkokullarda sosyal adaletin gelişimine yönelik uygulamaların ve okul müdürlerinin liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 10(20), 132-164.
- Cömert, M. (2004). Dönüşümcü liderlik. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultay 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya*, 1-12.
- Çoban, A. (2011). Öğretmen yetiştirme politikası olarak Köy Enstitüleri örneğinin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19(2), 449-458.
- Demirel, F. (2019). John Dewey ve İsmail Hakkı Tonguç'un düşüncelerine göre insan doğasının eğitimle ilişkilendirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 52(3), 967-987, Doi: 10.30964/auebfd.538572.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erçetin, Ş. Ş. ve Hamedoğlu, M. A. (2007). Küreselleşme sürecinde ulusal liderlerin rolleri ve uluslar arası izdüşümleri . ICENAS 38, *International Congress of Asian and North African Studies, Atatürk Culture, Language and History High Foundation*. 267-276. Ankara, Turkey.
- Erçetin, Ş. Ş. ve Kamacı, M. C. (2008). Quantum leadership paradigm. *World Applied Sciences Journal*, 3(6), 865-868.
- Erçetin, Ş. Ş., Potas, N., Açıkalm, Ş. N., Kısa, N. (2011). Multidimensional glocal leadership scale. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 8(2), 314-318.
- Erçetin, Ş. Ş. , Kayman, E. A.(2014). How to be a quantum leader in an intelligent organization?. *Chaos Complexity and Leadership 2012*, 247-252, New-York: Springer.
- Erçetin, Ş. Ş. (2016). *Women leaders in chaotic environments. examinations of leadership using complexity theory. lecture notes in social networks*. London/Berlin: Springer.
- Erçetin, Ş. Ş., Potas, N., Acikalın, S. N., Yılmaz, M., Kısa, N. Ve Güngör, H. C. (2017). Glocal leadership behaviors of managers working in private institutions. *Polish Journal of Management Studies*, 16(2), 74-87. Doi: 10.17512/pjms.2017.16.2.07.
- Erçetin, Ş. Ş., Çevik, M. S. ve Çelik, M. (2018). School principals' levels of displaying quantum leadership behaviours. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1, 109-124.
- Furman, G. (2012). Social justice leadership as praxis: developing capacities through preparation programs. *University Council For Educational Administration*, 48(2), 191-229. Doi: 10.1177/0013161X11427394.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 19-34.
- Gümüšoğlu, F. (2015a). Sunuş. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10-11), 7-11.
- Gümüšoğlu, F. (2015b). İsmail Hakkı Tonguç'un Mektupları ve Klasik Eğitime Karşı Özgürleştirici Eğitim. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10-11), 129-148.

- Hanine, S. ve Nita, M. A. (2019). The paradigm of quantum leadership: ontology, praxis and application to management. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2), 837-858.
- Kesken, J. ve Ayyıldız, A. (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: pozitif ve otantik liderlik. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 729-754.
- KETAM Dokuz Eylül Üniversitesi Köy Enstitüleri ve İsmail Hakkı Tonguç Araştırma ve Uygulama Merkezi (2009). İsmail Hakkı Tonguç yaşam öyküsü. <http://webb.deu.edu.tr/ketam/index.php/hakimizda/ismail-hakki-tongucun-yasam-oykusu>.
- Kocabaş, K. (2019). Eğitim devrimcisi İsmail Hakkı Tonguç. *Cumhuriyet Gazetesi*. <http://www.cumhuriyet.com.tr/yazarlar/olaylar-ve-gorusler/egitim-devrimcisi-ismail-hakki-tonguc-1453754> Erişim Tarihi: 24.06.2016
- Köse, M. (2016). Türkiye’de 1942-1962 yılları arası kız çocukların okullaşması sorununun günümüzle karşılaştırılması. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 34-53. Doi: 10.14686/buefad.v5i1.5000164592
- Özaydınlık, K. (2014). Toplumsal cinsiyet temelinde Türkiye’de kadın ve eğitim. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 14(33), (93-112). Doi: <http://dx.doi.org/10.21560/spcd.03093>.
- Sayılan, F. (2012). *Toplumsal Cinsiyet ve Eğitim*. Ankara: Dipnot Yayınları.
- Tonguç, E. (2007). *Bir eğitim devrimcisi İsmail Hakkı Tonguç yaşamı, öğretisi, eylemi*. İzmir: Yeni Kuşak Köy Enstitüler Derneği Yayınları.
- Tonguç, İ. (2020). *İsmail Hakkı Tonguç canlandırılacak köy*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Tuna, S. (2009). Köy Enstitülerinde kadın olmak, *Fe Dergi*, 1(1): 20-29.
- Turan, S. ve Erçetin, Ş. Ş. (2017). Okul yöneticilerinin kuantum liderlik davranışlarının örgütsel zeka düzeyine etkisi. *Journal of Turkish Studies*, 12, 761-782.
- Yalçın, A. (2019). *MEB eğitim kurumlarına yönetici seçme sınavına hazırlık kitabı*. Ankara: Semih Ofset.