

Uygulamalı okul liderliği okulu: uzmanlar yöneticilerle buluşuyor [Bir TÜBİTAK BİDEB eğitim etkinliğinin ardından]

Metin Özkan & Selahattin Turan

Özet: Eğitimdeki sismik değişimler; okul liderlerini ve liderliğini daha stratejik konuma getirmiştir. Okul liderleri, yaptıkları işin ve dünyadaki değişimlerin doğasını anladıkları zaman daha başarılı olacaklardır. Salgın sürecinin de öğrettiği bir gerçek olarak geleceğin kestirilemezliği ve belirsizliği, yıllardır etkili bir şekilde kullanılan farklı liderlik modellerini, *okul temelinde*, yeniden düşünmemizi gerektirmektedir. 2000’li yıllardan itibaren okul yöneticiliğinden eğitim lideri yetiştirmeye dönüşüm dikkat çekmektedir. Bu dönüşüme; “*Uygulamalı Okul Liderliği Okulu*” başlığı altında, teori ile uygulamayı bütünleştiren, vaka/gerçek örnek olaylara dayalı-bizzat katılımcılar tarafından senaryolaştırılan, çözüm odaklı/sorun çözmeye dönük, ‘birlikte öğrenme ve öğretme’ felsefesini benimsemiş, ‘uygulama odaklı bir okul lideri mesleki gelişim modeli’ ile katkı sağlamak istenmiştir

Anahtar kelimeler: *Okul liderliği, liderlik okulu, uygulamalı liderlik, mesleki gelişim.*

Applied school leadership training: experts meet with principals Following a TÜBİTAK BİDEP training event

Abstract: Seismic changes in education brought school leaders and leadership to a rather strategic position. School leaders will be more successful when they understand the nature of the work they do and the changes in society and around the world. As a fact taught by the pandemic process, the unpredictability and uncertainty of the future require us to rethink different leadership models, which have been used effectively for years, on a school basis. Since the 2000s, the transformation from training school administrators to training education leaders draws attention. It is aimed to contribute to this transformation with a professional development model for school leaders that integrates theory and practice within the framework of “Practical School Leadership School” based on case/real-life example studies, scripted by the participants, solution-oriented, focusing on problem-solving and adopting the philosophy of ‘learning and teaching together.’

Keywords: *School leadership, leadership school, applied leadership, professional development*

Doç. Dr., Gaziantep Üniversitesi, ozkanmetin@gmail.com ORCID: 0000-0002-4891-9409
Prof. Dr., Bursa Uludağ Üniversitesi, selahattinturan2011@gmail.com ORCID: 0000-0003-4021-5819

57

Başvuru/Submitted
5 Mar/Mar 2022

Kabul/Accepted
19 Nis/Apr 2022

Yayın/Published
9 May/May 2022

Makale Türü
Tanıtıcı
Değerlendirme/
Introductory
Review

Alanyazın
Eğitim Bilimleri Eleştirel
İnceleme Dergisi
CRES Journal
Critical Reviews in
Educational Sciences
2022, 3/1, 57-61

Özkan, M. & Turan, S.
(2022). Uygulamalı okul
liderliği okulu: uzmanlar
yöneticilerle buluşuyor (Bir
TÜBİTAK BİDEB Eğitim
Etkinliğinin Ardından).
Alanyazın, 3(1), 57-61
<http://dx.doi.org/10.22596/cresjournal.0301.57.61>

Öncü Okul
Yöneticileri Derneği
2718-0808

**ALAN
YAZIN**

**CRES
Journal**

Eğitimdeki sismik değişimler, okul liderlerini ve liderliğini daha stratejik konuma getirmiştir. Okul liderlerinin dünya ve Türkiye'deki sismik değişimleri, eğitim sisteminin ve okulların bağımsız yapısı içinde anlamaları, çözümlemeleri ve anlamlandırmaları gerekmektedir. Dünyadaki sismik değişimler ve söz konusu bu değişimlerin, Türk eğitim sistemine ve okullara etkilerinin incelenmesi stratejik önem arz etmektedir. Bu husus başka çalışmaların konusu olarak etraflı incelemelere ve tartışmalara ihtiyaç duymaktadır. Bununla birlikte şunu ifade etmekte yarar var: Okul liderleri, *yaftıkları işin ve dünyadaki değişimlerin doğasını anladıkları zaman daha başarılı olacaklardır*. Bu bağlamda, okul liderlerinin öğretme ve öğrenme sürecinin doğasını anlamaları; bildiklerimizin değil yapabildiklerimizin, ezberlediklerimizin değil üretebildiklerimizin anlam kattığını; geçmişi değil geleceği düşünmemizin daha önemli olduğunu; ideolojik, sınıflayıcı, yaftalayıcı, sıralayıcı bir anlayışa ve uygulamaya değil güvene dayalı yeni bir okul tasarımına ihtiyaç olduğu gerçeğini fark etmeleri gerekmektedir.

Son yıllarda da görüldüğü gibi salgın ve benzeri krizler eğitim sistemlerini derinden sarsmaktadır. Salgın sürecinin de öğrettiği bir gerçek olarak geleceğin kestirilemezliği ve belirsizliği yıllardır etkili bir şekilde kullanılan farklı liderlik modellerini, okul temelinde, yeniden düşünmemizi gerektirmektedir (Özkan ve Çakır, 2017). Nitekim Çelik'in (2002) de belirtmiş olduğu üzere gelişmiş ülkelerin eğitim yöneticisi yetiştirme politikası, klasik yöneticilik rollerini geliştirmekten daha çok, eğitimsel ve dönüşümcü liderlik üzerinde yoğunlaşmıştır. Şişman ve Turan'da (2002) batılı ülkelerde 1950'li yıllardan itibaren var olan eğitim yöneticisi yetiştirme programlarını, yeniden yapılandırma ve iyileştirme faaliyetleri kapsamında, 2000'li yıllardan itibaren okul yöneticiliğinden *eğitim lideri* yetiştirmeye dönüştüğünü vurgulamaktadırlar. Uluslararası alanyazında da okul yöneticisi yetiştirme kavramından daha çok okul liderliğine ve okul lideri yetiştirmeye vurgu vardır (Adams, Mooi ve Muniandy, 2020; Ingvarson ve De Araugo, 2021; Nutov, Gilad-Hai ve Maskit, 2021; Sanga, Maebuta, Johansson-Fua ve Reynolds, 2020; Yavuz, Madonia ve Abolafia, 2018). Buradan çıkartılacak sonuç, çağdaş okul yöneticilerinin kendini ve çevresini sürekli geliştiren, okulu esnek yapılı bir kurum olarak gören, biçimsel güç kaynaklarından daha çok bireysel güç kaynaklarını kullanabilen liderler olmaları gerekliliğidir.

Türk eğitim sisteminin kendi özgün koşullarını dikkate alarak, doğrudan amacı ve görevi okul müdürü ve daha doğrusu lideri, yetiştirmek olan bir eğitim kurumu oluşturamamış olması öteden beri dillendirilmektedir (Balyer ve Gündüz, 2011; Işık, 2002; Turan ve Şişman, 2000; Turhan ve Karabatak, 2015). Yükseköğretim kurumlarında var olan; eğitim yönetimi lisansüstü programlarının, okulun yönetimine ilişkin temel becerileri kazandırdıkları söylenebilir. Bununla birlikte görev başındaki okul yöneticilerine mesleki gelişme ve öğrenme ortamı sağlayabilecek program ve etkinlikler, uygulama ve teorisi birleştirme imkânı sağlaması açısından gereklidir. Okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken bilgi, beceri, tutum ve davranışlarının bu tarz etkinliklerle kazandırılması sistemin başarısı için önemli kazanımlar sağlayabilir (Turhan ve Karabatak, 2015).

Okul düzeyinde eğitim liderlerinin yetiştirilmesi veya eğitimleri ile ilgili teorik

altyapı irdelendiğinde, okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken standartlar dikkat çekmektedir. British Council (2021) tarafından geliştirilen; “Okul Liderleri İçin Sürekli Mesleki Gelişim Çerçevesi” okul liderlerinin yetiştirilmesi konusuna kapsamlı bir bakış açısı sunmaktadır. Çerçeve, okul liderlerinin gelişimini; (i) temel yeterlilikler, (ii) deneyim, (iii) teori-pratik ilişkisi kurma ve (iv) sistemi bir bütün olarak algılama olarak birbirini tamamlayan dört süreç olarak yapılandırmıştır. Okul liderinin; *etkili iletişim, eleştirel ve yaratıcı düşünme, karar verme, etkili takım çalışması* gibi becerilerini içselleştirmesiyle birlikte *dürüstlük, güven, saygı, öz-bilinç, sosyal adalet, eğitime inanç* gibi kişisel ve mesleki değerlere sahip olmasının gerekliliği vurgulanan model, bu beceri ve değerlerle birlikte, okul liderlerinin geliştirilmesi gereken beş alan belirlenmiştir. Bu alanlar; *stratejik hedefler belirleme, öğrenime liderlik etme, kaynakları yönetme, birlikte çalışma ve geliştirme ve okulun paydaşlarını işe koşma* olarak belirlenmiştir.

Dünyadaki sismik değişimler, değişimleri doğru okuma ve okul yöneticiliğinden liderliğine dönüşüm ihtiyacı, bu ihtiyaçlardan doğan yeni beceriler, içinde bulunulan zamanın sürekli gelişimi gerektirmesi gibi görünen nedenlerle “Uygulamalı Okul Liderliği Okulu” düşüncesi doğmuştur. “Okul” sözcüğünün okumak fiili ile aynı kökten geldiği ancak Fransızca “ekol” sözcüğünden çağrışım yöntemiyle türetildiği düşünülmektedir. Dolayısıyla özünde gelişme olan bir ekole [belirgin bir yöntem veya akım] dönüşümün özlemi ve arayışdır “Uygulamalı Okul Liderliği” ifadesinin sonundaki vurgu olarak: Okul. Belirgin yöntemle aranan özlem ve arayış teori ile uygulamayı bütünleştiren, vaka/gerçek örnek olaylara dayalı-bizzat katılımcılar tarafından senaryolaştırılan çözüm odaklı, sorun çözmeye dönük, *birlikte öğrenme ve öğretme felsefesini* benimsemiş bir okul lideri mesleki gelişim modelinin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

İzleyen sayfalarda *Uygulamalı Okul Liderliği Okuluna* dair bu makalenin yazarlarının da yürütücü ve danışman düzeyinde katıldığı proje ana hatlarıyla tanıtılmıştır.

Uygulama Öncesi Hazırlık:

Okulda yöneticilik konumunda bulunan, okulun işlevlerini yerine getirme noktasındaki beklentilere cevap verebilecek etkili liderlerin yetiştirilmesi sürecine özgün bir katkı sağlamak için 16-20 Kasım 2021 tarihleri arasında Gaziantep’te TÜBİTAK BİDEB destekli 2237-A Eğitim etkinliği düzenlendi. Eğitime dâhil edilen katılımcıların seçimi; eğitim etkinliğinin başarıya ulaşmasında en önemli aşamayı diyebiliriz. Eğitim etkinliğine katılmak için başvuru yeter şartı, öğretmen yetiştirme alanlarından herhangi birinde lisansüstü öğrenci ve kamu okullarında hali hazırda yönetici olarak çalışıyor, olmak. Bu şartı sağlayan başvurular, aday havuzuna alınmıştır. Aday havuzundaki katılımcılar coğrafi bölge, hizmet alanı, deneyim ve cinsiyetlerine göre matrislere yerleştirilmiş, dengeli bir dağılımla katılımcı listesi oluşturulmuştur. Bu listenin çeşitlilik sağlama amacının temelinde, yukarıda bahsedilen ve üzerinde önemli durulması gereken; *birlikte çalışma, güven, saygı, öz bilinç* gibi becerilerin heterojen gruplarda gelişeceği öngörüsüdür.

Katılımcı listesi belirlenir belirlenmez, programa en az bir ay varken, bütün katılımcılara süreci ayrıntılarıyla açıklayan elektronik postalar gönderilmeye başlanmıştır. Elektronik postalarla genel bilgilendirme yapıldıktan sonra, telefon üzerinden anlık mesajlaşma imkânı veren bir uygulama ile grup iletişimi sağlanmıştır. Bu aşamadan sonra, grubun var oluş nedeninin bir eğitim etkinliği

ile sınırlı kalmayacağını hissettirmek için eğitim odaklı paylaşımlar yapılmaya başlanmıştır. Program öncesinde katılımcıların tamamına; “*Senaryo Tabanlı Okul Liderliği Değerlendirme Formu*” gönderilmiş, etkili okul liderliği için, üç farklı senaryo durumunda, ne düşündükleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Böylece eğitim öncesi, uygulamalı okul liderliği okulu katılımcılarını ayrıntılı tanıma fırsatı yakalanmıştır.

Katılımcıların etkinliğe katıldıklarında; kendilerini özel hissetmeleri için, her bir katılımcının kendi adına özel olmak üzere, bir kitapçık bastırılmıştır. Bu kitapçıkta, eğitim etkinliği program saatleri ve ders içerikleri bulunmasının yanı sıra kişinin görev yaptığı şehrin belirgin özelliklerini öne çıkartan, kişiye özel karşılama metni yer almıştır.

Eğitim Süreci

Katılımcıların teori ve pratiği birleştirerek; olay ve kişileri analiz etmesi, bir sistem bütünlüğü içinde okulu anlaması ve karşılaşılan durumları öğrenme fırsatı olarak ele alması amaçlanmıştır. Böylece, kendini sürekli yenileyen okul liderlerinin oluşumuna ve bu liderlerin birlikte çalıştığı bireylere, entelektüel uyarımla etkilemelerinin yolu açılmaya çalışılmıştır. Bu amaç ve gereklilikle tasarlanan etkinlikte; *okul liderliği, yönetimde sorun çözme, yenilikçi okullar, çağdaş denetim uygulamaları, yönetsel bilgi birikimi-çoklu bakış açısı, insan kaynakları yaklaşımı, politik ve sembolik yaklaşım, karar verme, kriz dönemlerinde okul yönetimi, eğitimde 21.yüzyıl becerileri, psikolojinin bulgularından okulun yönetimine, okulda örgütsel adalet, öğretim lideri olarak okul müdürü, okul-aile işbirliği, öğrenci çıktılarını iyileştirme, okul iyileştirmesine toplumu dâhil etme stratejileri, mesleki öğrenme topluluğu olarak okullar, etkili okul, sınıf içi öğretimin geliştirilmesi için denetim, okul yönetiminde etkili iletişim ve beden dili* konularını kapsayan dersler, uygulamadan gelen saha deneyimleriyle harmanlanarak müzakere ortamında tartışmalı ve örnek olaylara dayalı olarak işlenmiştir.

Katılımcıların deneyimlerini hem büyük grup olarak hem küçük gruplar halinde birbirleriyle paylaşmaları sağlanmıştır. Etkinliğin kapanış oturumunda katılımcılara görüşlerini paylaşma imkânı verilmiş, katılımcıların eğitim etkinliğinde doğrudan amaçları yanında sosyal paylaşım olarak gizil kazanımlar sağladığı görülmüştür.

İzlenimler

Okulda yöneticilik, stres yoğun bir iştir. Türkiye’de üst yönetimin veya hiyerarşinin, öğretmenler üzerinde olabilecek bütün buyurgan taleplerine karşın, öğretmenlerin doğrudan temasta olduğu yöneticiler okul yöneticileridir. Dolayısıyla, okul yöneticileri genel olarak stres yoğun bir çalışma süreci içindedirler. Bu bakımdan okul yöneticilerinin belirli aralıklarla zihinlerini yeniden *organize* edebilecekleri, *rehabilitate* olabilecekleri fırsatlara ihtiyacı olmaktadır. 16-20 Kasım 2021 tarihleri arasında yapılan eğitimin, katılımcılar üzerinde motive edici ve etkileri devam eden bir izler bıraktığı görülmüştür. Katılımcılar, eğitmenlere davette bulunarak, konakladıkları mekânda, eğitime dair akşam sohbetlerini devam ettirmeye çalışmışlardır. Yaşanan bu durum, okul yöneticilerimizin paylaşımına ne kadar ihtiyaç duyduklarının bir göstergesi olarak okunabilir.

Eğitim etkinliği öncesi ve sonrasında okul yöneticilerinin senaryo tabanlı

sorulara verdikleri cevaplar karşılaştırıldığında; kurallara katı bağlılıktan bir miktar uzaklaşarak insan odaklı bir yaklaşıma, tek veya küçük grupla hareket yerine okul toplumu ile harekete, eylemlerin olası etkilerini düşünmekten öte farklı etkilerini dikkate alma dikkati çeken değişimler olarak fark edilmiştir.

Sonuç olarak; *Uygulamalı Okul Liderliği Okulu*, teori ile uygulamayı bütünleştiren, vaka/gerçek örnek olaylara dayalı-bizzat katılımcılar tarafından senaryolaştırılan çözüm odaklı, sorun çözmeye dönük, *birlikte öğrenme ve öğretme felsefesini* benimsemiş bir okul liderliği mesleki gelişim modelidir. Geliştirilecek bu ve benzeri modellerin, yeni okul liderlerinin/okul liderliğinin gelişiminde yararlı olacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

Adams, D., Mooi, A. N. Y., & Muniandy, V. (2020). Principal leadership preparation towards high-performing school leadership in Malaysia. *Asian Education and Development Studies*, 9(4), 425-439.

Balyer, A., & Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 4(2), 182-197.

British Council (2021). *Teaching for success: Continuing professional development (CPD) framework for school leaders*. British Council. 20.05.2021 tarihinde https://americas.britishcouncil.org/sites/default/files/g285_02_teachingenglish_cpd_framework_for_school_leaders_final_web.pdf adresinden erişilmiştir.

Çelik, V. (2002). *Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yön veren temel eğilimler*. 21.yy Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 3-12. Ankara: Ankara Üniversitesi.

Ingvarson, L., & De Araugo, J. (2022). Developing and recognising accomplished school leadership in Australia. *European Journal of Education*, 57, 109-127.

Işık, H. (2002). *Okul müdürlüğü formasyon programları ve okul müdürlerinin yetiştirilmesi*. 21.yy Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 25-36. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

Nutov, L., Gilad-Hai, S., & Maskit, D. (2021). Complementary assessment in teacher and school leadership training: Necessity, conceptualization and validation. *Studies in Educational Evaluation*, 71(8), 101070. DOI:10.1016/j.stueduc.2021.101070

Özkan, M., & Çakır, Ç. (2017). Dağıtılmış liderlik ölçeği'nin geliştirilmesi. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 8(30), 1629-1660.

Sanga, K., Maebuta, J., Johansson-Fua, S. U., & Reynolds, M. (2020). Re-thinking contextualisation in Solomon Islands school leadership professional learning and development. *Journal of Interdisciplinary Research*, 4(1), 17-29.

Şişman, M., & Turan, S. (2002). *Dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar*. 21.yy Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler Kitabı içinde, ss. 312-326. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

Turan, S., & Şişman, M. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: Eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 68-87.

Turhan, M., & Karabatak, S. (2015). Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yurtiçi alanyazında sunulan model önerilerinin incelenmesi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 2(3), 79-107.

Yavuz, O., Madonia, P., & Abolafia, V. M. (2018). School leadership training: Are we preparing future talent managers? *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi*, 2(2), 94-115.

