

Türkiye'de okul yöneticisi eğitimi: 'İmza Pedagojisi' yeniden anlamlandırma fırsatı olabilir mi?

Metin Özkan¹  Emre Arslan² 

Öz: Okul yöneticilerini yetiştirme ve atama sistemi, Türkiye'de hâlâ kurumsallaşmış bir modelden yoksundur ve mevcut sistem, yöneticilik için gerekli ek yeterlilikleri yeterince dikkate almamaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı'nın yakın bir gelecekte zorunlu hale getireceği Öğretmen Akademileri eğitimleri, bu boşluğu doldurmaya aday olabilir. Ancak okul yöneticisi yetiştirme konusundaki deneyim ve pratik göz ardı edilecek gibi gözükmemektedir. Eğitim Yönetimi Tezsiz Yüksek Lisans programları, yıllardır okul yöneticisi yetiştirme konusunda bir deneyime erişmiştir. Okul lideri adaylarının teorik bilgileri pratik deneyimlerle pekiştirmelerini teşvik eden yenilikçi bir yaklaşım olarak ön plana çıkan imza pedagojisi anlayışıyla bu programları yorumlamak gelecek için öngörüler sağlamaktadır. Bu bağlamda okul yöneticisi adaylarına yüzeyde 'ne öğretilmeli', derinde 'nasıl öğretilmeli' ve bunlar örtük olarak 'hangi değerlerle' teoriyi ve pratiği buluşturmalı sorularına cevap aramak gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Okul yöneticiliği eğitimi, imza pedagojisi, teori-pratik uyumu, yönetici atama.*

School administrator education in Türkiye: Could 'signature pedagogy' offer a reinterpretation opportunity?

Abstract: The training and appointment system for school administrators in Türkiye still lacks an institutionalized model, and the current system does not adequately consider the additional qualifications required for management roles. The Teacher Academies education programs, which the Ministry of National Education is set to make mandatory in the near future, could potentially fill this gap. However, the experience and practice involved in training school administrators appear to be overlooked. The Non-Thesis Master's Programs in Educational Management have gained years of experience in training school administrators. The concept of signature pedagogy, which encourages candidates to reinforce theoretical knowledge with practical experience, offers a pioneering approach to these programs and provides forecasts for the future. In this context, it is necessary to address the questions of 'what should be taught' at the surface level, 'how it should be taught' at the deeper level, and 'with which values' the theory and practice should be integrated in a tacit manner.

Keywords: *School administration education, signature pedagogy, theory-practice alignment, administrator appointment.*



Okul Yönetimi Dergisi
School Administration Journal

Okul Yöneticileri Derneği
e-ISSN: 2822-4221

Yorum
Commentary

Davetli Makale
Article by Invitation

Özkan, M. ve Arslan, E. (2024). Türkiye'de okul yöneticisi eğitimi: 'İmza Pedagojisi' yeniden anlamlandırma fırsatı olabilir mi? *Okul Yönetimi Dergisi*, 4(2), 130-134.

Yayın / Published
30 Ara / Dec 2024

¹ Prof. Dr. Metin Özkan, Gaziantep Üniversitesi, ozkan.metin@gmail.com, ORCID:0000-0002-4891-9409

² Doktora Öğrencisi Emre Arslan, Ankara Üniversitesi, emre.arslan.92@outlook.com, ORCID: 0000-0001-5626-4062

Giriş

Türkiye ulusal alanyazınında okulların yönetimine dair artık bir atasözüne dönüşmeye başlamış “bir okul müdürü kadar okuldur (Açıkalın, 1998)” ve “yönetim eğitilmeden, eğitim yönetilemez (Yavuz, 2016)” gibi ifadeler bulunmasına rağmen, Türkiye’de okul öncesinden ortaöğretime dek yaklaşık 60,000 kamu okuluna yönetici atamada henüz yerleşmiş bir modelin olmadığı görülmektedir. Millî Eğitim Bakanlığı’nın (MEB) öğretmenlik mesleğine dayalı atama yaklaşımı, yöneticilik için gerekli ek yeterlilikleri dikkate almamaktadır. Bununla birlikte, yapılan birçok çalışma, Türkiye’deki okul müdürlerinin karşılaştığı zorlukları ortaya koymaktadır; bunlar arasında liderlik becerilerindeki eksiklikler, sınırlı yetki, gücün yetersiz kullanımı ve rolle ilgili yanlış anlamalar yer almakta olup, bu durumlar eğitim sistemini olumsuz etkilemektedir (Cansoy, Gümüş ve Walker, 2024; Deniz ve Erdener, 2020; Gümüş ve Akçaoğlu, 2013; Kılınç, Er ve Beycioğlu, 2021; Kondakçı, Orucu, Oğuz ve Beycioğlu, 2019; Sincar, 2013; Uğurlu, 2014). Bu çalışmalar, okul yöneticilerini yetiştirme ve atama politikalarında acil reformların gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirmede Sistem Arayışı

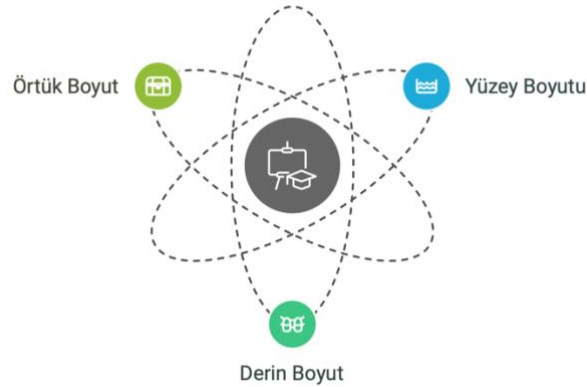
MEB, Öğretmenlik Meslek Kanunu (2024) içerisinde yer yerilen Öğretmen Akademileri ile ilerleyen yıllarda okul müdürü olacaklar için zorunlu bir eğitim getirecek gibi gözükmektedir. Bu eğitimin gerekli yeterlilikleri kazandırıp kazandıramayacağına gelecek yıllarda yapılacak tartışmalara kaynaklık edeceğini öngörmek, sürpriz olmayacaktır. Geline nokta, geçmişten bugüne, okul müdürü yetiştirme konusunda özgün bir model henüz ortaya konulamamıştır. Sahadaki bu boşluğu akademi tarafında bir parça kapatabilecek şekilde üniversitelerde uygulamaya dönük eğitim yönetimi tezsiz yüksek lisans (EYTYL) programları 2000’li yıllardan itibaren yaygınlaşarak açılmaya başlanmıştır. Ancak bu programların da geçen bunca zamana rağmen okul yöneticilerinin hangi yeterliliklerle donatılması gerektiğine yönelik bir model ortaya koymaktan uzak olduğu, teori ve pratik arasında bir denge kurmakta zorlandığı söylenebilir. Bugün 60’a yakın üniversitede binlerce kişiye eğitim alanında liderlik becerileri kazandırma ülküsü taşıyan EYTYL programlarının bugüne değin bir model ortaya koyamamasının nedenleri tamamen farklı bir tartışmanın konusudur. Ancak ana işveren konumunda bulunan MEB’in yönetici atamada diplomaya ve yeterliliğe dayalı bir model oluşturup sürdürmemiş olması en belirgin neden olarak gösterilebilir. Bu durumun da etkisiyle EYTYL programlarında tutarsızlıklar ve öğretim üyeleri arasında farklı beklentilerle karakterize edilen çeşitli ancak parçalanmış bir yaklaşım vurgulanmaktadır ve teoriyi uygulamayla uyumlu hale getirmenin önemi konusunda güçlü bir fikir birliği vardır. Şimşek’in (2004) yıllar önce vurguladığı gibi, uygulama ve klinik deneyimin ön planda olduğu, öğretim yöntemlerinin liderlik becerilerini destekleyecek şekilde revize edildiği programlara duyulan ihtiyaç hala devam etmektedir.

Öğretim sürecindeki teorik bilginin pratik bilgi ile harmanlanması ve değerlerle ilişkilendirilmesini konu edinen Shulman’ın (2005) belirttiği imza pedagojisi (signature pedagogy) kavramı, okul yöneticisi yetiştirmede yaşanan bu boşluğu karşılamak için geçerli bir yol haritası sunabilir. Shulman (2005) psikanalist Erik Erikson’un bir kültürü anlamak için o toplumun çocuklarını nasıl yetiştirdiğine bakılması ve kreşlerinin incelenmesi gerektiği önermesinden hareket ederek, meslekleri anlamak içinde benzer bir yöntem önermiştir. Yöntem mesleki gelişimlerin kökenlerini ve evrimini anlamak için, o mesleklerin "kreşlerini" yani mesleki hazırlık süreçlerini incelemenin önemine odaklanmaktadır. Bu bağlamda Türkiye’de mevcut birikimin imza pedagojisini yorumlamak ve kavramı sonraki tartışmalar için öne çıkarmak anlamlı olabilir.

İmza Pedagojisi

İmza pedagojisi, belirli bir disipline özgü mesleki bilgi, beceri ve değerlerin aktarımında temel bir çerçeve sağlar. Türkiye’de okul yöneticisi eğitimi: ‘İmza Pedagojisi’ yeniden anlamlandırma fırsatı olabilir mi? Bu pedagojinin odak noktası, katılımcıların sadece teorik bilgiyle donatılması değil, aynı zamanda bu bilgiyi uygulamaya koyarak kendi mesleki kimliklerini oluşturabilmeleridir. Özellikle eğitim yönetimi gibi karmaşık ve insan odaklı bir alanda, imza pedagojisi okul lideri adaylarının gerçek yaşam koşullarında deneyim kazanmalarını, kritik düşünme ve problem çözme becerilerini geliştirmelerini teşvik edebilir. Bu yolla okul yöneticilerinin yalnızca teknik anlamda yetkin olmalarını değil, aynı zamanda etik değerlere sahip, eleştirel düşünebilen ve toplumsal sorumluluk bilinciyle hareket edebilen profesyoneller olarak yetişmelerinin yolu açılabilir.

Okul yöneticiliği bağlamında imza pedagojisi, lider adaylarının karmaşık eğitim ortamlarında etkin kararlar alabilmelerini ve liderlik rollerinde sürdürülebilir bir başarı yakalamalarını sağlamak için teori-pratik uyumunu önceliklendiren bir çerçeve sunmaktadır. İmza pedagojisinin yüzey, derin ve örtük olmak üzere üç boyutu vardır.



Şekil 1. İmza pedagojisi boyutları

İmza pedagojisinin (1) yüzey boyutu, hangi bilgilerin öğretilmesi gerektiği ile ilgilidir. Bu boyutta ele alınacak yaklaşım, bilginin ne olduğu ve hangi içeriklerin önceliklendirilmesi gerektiği sorularına odaklanır. Okul yöneticiliği bağlamında yüzey boyutu; adaylara yönetim teorileri, eğitim politikaları, insan ilişkileri ve örgütsel davranış gibi temel bilgi ve becerilerin kazandırılmasını içerir. Bu boyut, liderlerin mesleki yaşamlarında ihtiyaç duyacakları teknik donanımı sağlamayı amaçlar. Fakat sadece yüzey boyutuna odaklanmak, okul yöneticisi adaylarının karmaşık ve dinamik eğitim ortamlarında etkili kararlar almasını sağlamak için yeterli değildir. İmza pedagojisinin (2) derin boyutu, öğretim sürecinde bilginin nasıl öğretileceğine odaklanır. Burada bilginin hangi öğretim yöntem ve tekniklerle aktarılacağı önem kazanır. Derin boyut, öğretim sürecinin yapılandırılmasını ve öğrencilerin bilgiyi aktif bir şekilde içselleştirmesini sağlar. Okul liderliği bağlamında, adayların sadece bilgiye sahip olmaları değil, aynı zamanda bu bilgiyi analiz etme, sentezleme ve farklı durumlara uyarlama becerileri geliştirmeleri hedeflenir. (3) Örtük boyut ise mesleki kimlik ve etik değerlerin benimsetildiği boyuttur. Burada önemli olan, okul yöneticisi adaylarının mesleki kimliklerini ve etik değerlerini şekillendirmelerine rehberlik etmektir. Örtük boyut, öğrenme sürecinin görünmeyen fakat etkili bir parçasıdır ve adayların kişisel ve profesyonel gelişimlerini destekler. Bu boyutta, okul yöneticilerine toplumsal sorumluluk, adalet, eşitlik ve etik karar verme gibi değerlerin kazandırılması hedeflenir. Bu noktada oluşturulacak imza pedagojisi yüzey, derin ve örtük boyutları bir bütün olarak ele alıp, lider adayının bilgi, beceri ve değer açısından çok yönlü bir şekilde gelişimini sağlamayı amaçlar.

Tartışma ve Sonuç

Türkiye’de EYTYL programlarında yaşanan en sık sorunlardan birisi teori ile pratik arasındaki dengesizliktir. Bu noktada yetiştirme sürecinde imza pedagojisinin yüzey, derin ve örtük yapılarının bir bütün olarak ele alınıp Türkiye şartlarına uyarlanması önemli bir gerekliliktir. Ayrıca üniversitelerde ne öğretilmesi gerektiğine ilişkin ders içeriklerinde farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar akademisyenlerin yetkinlik alanlarına göre değişmekte, Türkiye’de temel ihtiyaç olan teorik bilgi göz ardı edilmekte ya da geniş bir teorik bilgi öğrencilere aktarılmaktadır. Ayrıca Türkiye içerisinde bulundurduğu karakteristik özellikleri nedeniyle okul yöneticileri birçok sorunla karşılaşmaktadır. Fakat bu sorunların hangisi daha çok eğitim sistemini etkilemektedir? Ya da sorunlar birbirini tetikleyici başka sorunlara yol açmakta mıdır? Bu sorulara verilecek temellendirilmiş cevaplar, bizim yüzey boyutunda ihtiyacımız olan teorik bilginin açığa çıkmasını sağlayabilir. Örneğin Türkiye’deki eğitim politikalarındaki sürekli değişimi, okul yöneticilerinin rollerini ve okullar arasındaki farklılıkları (öğretmen, öğrenci, çevre vb.) dikkate aldığımızda durumsal, öğretimsel ve dönüşümsel liderlik gibi yaklaşımların araştırmacılar tarafından kapsamlı bir şekilde incelendiği söylenebilir. Bu noktada bu liderlik yaklaşımlarının EYTYL programlarında daha geniş kapsamda öğrencilere pratik deneyimler kazandıracak şekilde ele alınması gerektiğini söylemek mümkündür. Ayrıca sahanın başat sorunlarını ve okul yöneticilerinin taleplerini tespit etmek öncelikli bir konu olmalıdır. Bunu sağlamak için okul yöneticilerinin süreçte karşılaştığı sorunları ve taleplerini kolektif bir şekilde ve sistematik olarak üst mercilere ilettikleri bir yapının oluşturulması önem arz eder. Bu yapının sağladığı bilgi trafiği, Türkiye’de eğitim alanında yaşanan değişiklikleri ve farklılıkları takip etmeye imkân tanıyarak okul yöneticisi yetiştirme sürecine yön veren önemli bir bilgi kaynağı haline gelebilir.

Bir diğer tartışma konusu ise imza pedagojisinin derin boyutudur. Bu boyutun işlevselliği teori ile pratik arasında uyumu sağlamada kritik bir aşamadır. Yüzey boyutunda belirlenen teorik bilgi öğrencilere nasıl aktarılmaktadır? Benimsenmiş öğretim yöntemleri, öğrencilerin teorik bilgiyi pratik uygulamalara dönüştürmesinde etkili midir? Ya da öğrencilere sunulan teorik bilgiler, gerçek dünya problemleriyle ne derece örtüşmekte, etkili bir öğretim yöntemi tercih edilse bile, pratik uygulamalar bu durumdan nasıl etkilenmektedir? Bu sorulara verilecek cevaplar Türkiye’deki EYTYL programlarında yaşanan teori-pratik uyumsuzluğuna ışık tutabilir. Özellikle sahada ihtiyaç duyulan bilginin tespit edilerek bu teorik bilgilerin EYTYL programlarına rafine bir şekilde entegre edilmesi önemlidir. Daha sonra öğrencilerin pratik beceriler kazanmasını sağlayacak vaka çalışmaları, grup tartışmaları, eylem araştırmaları ve proje tabanlı öğrenme gibi yöntemlerle öğrencilerin deneyim kazanmaları sağlanmalıdır. Bu tür yaklaşımlar, öğrencilerin teorik bilgiyi sadece kavramsal anlamda değil, aynı zamanda gerçek dünya problemleriyle bağlantı kurarak daha derin bir şekilde anlamalarına yardımcı olacaktır. Ayrıca bu noktada EYTYL programlarında etkili öğretim yöntemlerinin ne/neler olduğu arayışının sonuca ulaşması için öğrenci-akademisyen ve akademisyen-akademisyen etkileşimlerine vurgu yapmak önemlidir. Nasıl öğretilmesi gerektiğine ilişkin elverişli cevaplar elde etmek, bu etkileşimlerin niteliğine bağlı olacaktır. Bu doğrultuda akademisyenlerin ortak bir platformda bir araya gelmeleri, deneyimlerini paylaşmaları, öğrencilerden alınan yansıtıcı değerlendirmelerin analiz edilmesi ve bu geri bildirimlerin ders sürecine entegrasyonu etkili pratik uygulamalar için etkili yöntemlerin açığa çıkmasına imkân sunabilir.

Bir diğer tartışma konusu ise imza pedagojisinin örtük boyutudur. Aslında bu boyut, eğitim sistemimizde sıklıkla tartıştığımız önemli bir soruna işaret eder. Türkiye’de okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak görülmemesi, okul yöneticiliğinin öğretmenlik mesleğinin bir uzantısı olması ve okul yöneticiliğinin idari hizmetler sınıfında yer almaması alanda benimsenmiş ortak standartların oluşmasını engellemiştir. Bu durum akademisyenlerin mesleki kimlik konusunda ortak bir düzlemde hareket etmelerini sınırlandırmaktadır. Her ne kadar eğitim yönetimi alanında “Bir okul yöneticisi nasıl olmalıdır?” sorusuna cevap veren kaynaklara ulaşmak mümkün olsa da EYTYL programlarına bu mesleki kimliği ve etik değerleri özümseyen bir yaklaşımın entegre edilmesi genellikle eksik kalmıştır. Belki de belirlenen standartlar ölçüsünde Türkiye koşullarına uygun bir mesleki kimliğin oluşturulması, okul yöneticilerini eğitimdeki değişim süreçlerine yön verebilen, güçlü ve etkili liderler haline getirebilir. Bunun sağlanması için ilk önce Türkiye’de okul yöneticilerinin mesleki bir örgüt çatısı altında toplanarak kendi etik kodlarını ve standartlarını belirlemelerine imkân sunulması gerekmektedir. Bu durum okul yöneticiliği alanındaki taleplerin yalnızca üst kademedeki değil, aynı zamanda okul yöneticilerinin ihtiyaç ve beklentilerinden beslenerek aşağıdan yukarıya doğru şekillenmesine fırsat sağlayacaktır. Nitekim bir mesleğin gerçek anlamda meslekleşebilmesi, meslek mensuplarının ortak bir dayanışma ve iş birliği içinde hareket etmesiyle mümkün hale gelmektedir. Okul yöneticilerinin bu dönüşüm sürecine etkin bir şekilde katılım göstermesi, mesleğin geleceğinin inşa edilmesinde önemli bir rol oynayacaktır.

Bu bağlamda Türkiye’de mevcut EYTYL programlarında teori ile pratik arasındaki uyumsuzluğu gidermek için imza pedagojisinin üç boyutlu bu yaklaşımı bir bütün olarak ele alınmalıdır. Bu bütünlük hangi bilginin, becerinin ve yaklaşımın öğretileceği; belirlenen teorik bilginin öğrencilere hangi yöntem ve tekniklerle aktarılacağı; profesyonel bir mesleki kimliğin ve belirlenen etik değerlerin öğretim sürecine nasıl dahil edileceğine ilişkin standartların oluşturulmasıyla mümkün hale gelecektir. Uzun yıllardır önemli bir deneyim ve bilgi birikimi elde eden bu programların ortaya koydukları belirgin pedagojinin, imza pedagojisinin, tartışılması gelecekte henüz ne şekilde evrileceğini bilmediğimiz okul müdürü yetiştirme sürecine ilham verebilir.

Kaynakça

- Açıkalın, A. (1998). *Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Pegem A Yayıncılık.
- Cansoy, R., Gümüş, S., & Walker, A. (2024). Challenges in implementing instructional leadership: Insights from Türkiye school principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 17411432241263915. <https://doi.org/10.1177/17411432241263915>
- Deniz, Ü., & Erdener, M. A. (2020). Levels of school administrators exhibiting instructional supervision behaviours: Teachers’ perspectives. *Research in Educational Administration and Leadership*, 5(4), 1038-1081. <https://doi.org/10.30828/real/2020.4.3>
- Gümüş, S., & Akçaoğlu, M. (2013). Instructional leadership in Türkiye primary schools: An analysis of teachers’ perceptions and current policy. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(3), 289-302. <https://doi.org/10.1177/1741143212474801>
- Kılınç, A. Ç., Er, E., & Beycioğlu, K. (2021). Mapping the terrain of training and appointment of educational leaders in the Türkiye context: An historical perspective. In *Internationalisation of Educational Administration and Leadership Curriculum: Voices and Experiences from the ‘Peripheries’* (pp. 139-157). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83909-864-220211009>

- Kondakçı, Y., Orucu, D., Oğuz, E., & Beycioğlu, K. (2019). Large-scale change and survival of school principals in Türkiye. *Journal of Educational Administration and History*, 51(4), 301-315.
<https://doi.org/10.1080/00220620.2019.1574724>
- MEB. (2024). Öğretmenlik meslek kanunu. *Resmi Gazete* (Sayı: 32696).
<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2024/10/20241018-1.htm>
- Shulman, L. S. (2005). Signature pedagogies in the professions. *Daedalus*, 134(3), 52-59.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: karşılaştırılmalı örnekler ve Türkiye için öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 29(307), 13-21.
- Sincar, M. (2013). Challenges school principals facing in the context of technology leadership. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(2), 1273-1284.
- Uğurlu, C. (2014). Current problems in terms of supervision process of school principals' views. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi-Hacettepe University Journal of Education*, 29(3).
- Yavuz, Mustafa. Ed. (2016). *Yeni nesil okul "araştırma okul"*. Eğitim Kitabevi.