

**Başvuru Tarihi:** 10.06.2020

**Kabul Tarihi:** 06.12.2020

**Makale Türü:** Derleme Makalesi

Aralık 2020 – Cilt: 3 / Özel Sayı: 2

Sayfa Aralığı: 87 - 101

## **DÖRT LİDERLİK YAKLAŞIMI BAĞLAMINDA BİR PORTRİ: İSMAİL HAKKI BALTACIOĞLU**

*Mehmet Fatih ALACA<sup>1</sup>*

### **Öz**

Liderler, başkalarını etkileyenlerin olduğu her yerde ortaya çıkarlar. Motive ederler, yönlendirirler, harekete geçirirler. Örgütlerde ise çalışanları yönlendirecek ve ortak amaçlar etrafında bir araya getirebilecek liderlere her zaman ihtiyaç duyulmuştur. Örgütler için zor ve kritik süreçlerin yaşandığı dönemlerde ise bu ihtiyaç daha önemli bir durum arz etmektedir. Yönetim alanında liderlik üzerine yapılan çalışmalar incelendikçe örgütlerini, izleyenlerini etkileyen büyük şahsiyetlerin önemi daha iyi anlaşılabilir ve bu kişiler rol model alınmaktadır. Aynı şekilde bu isimler incelendikçe liderlik kavramı ve modern liderlik yaklaşımları da daha iyi çözümlenmektedir. Bu kapsamda bu çalışmanın amacı bazı modern liderlik yaklaşımları ile eğitim alanında başta olmak üzere yakın tarihimize ve günümüze; fikirleri, eylemleri, kuramları ile büyük etkisi olan eğitim yöneticisi, pedagoğ, sosyolog İsmail Hakkı Baltacıoğlu'nu incelemek ve anlamaktır. Bu amaçla bu araştırma nitel araştırma deseni ile yapılmış olup verilerin toplanmasında alanyazın taraması yönteminden faydalanılmıştır. Araştırmada global liderlik, vizyoner liderlik, akademik liderlik ve plazma liderlik açıklanmaya çalışılmış, Baltacıoğlu'nun liderlik yönü tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İsmail Hakkı Baltacıoğlu, Global Liderlik, Plazma Liderlik, Vizyoner Liderlik, Akademik Liderlik.

### ***A Portrait in the Context of the Four Leadership Approach: Ismail Hakkı Baltacıoğlu***

### **Abstract**

Leaders are everywhere where there are those who influence others. Leaders motivate, guide, mobilize. In organizations, there is always a need for leaders who can direct employees and gather them around common goals. In times of difficult and critical processes for organizations, this need is more vital. As the studies on leadership in the field of management are examined, the importance of the big personalities that affect their organizations and followers is better understood and role models are taken. Likewise, as these names are examined, the concept of leadership and modern leadership approaches are analyzed better. In this context, the aim of this study is to examine and understand education manager, pedagogue sociologist İsmail Hakkı Baltacıoğlu, who has a great impact with his ideas, actions, theories on our present and recent history with some modern leadership approaches especially in the field of education. For this purpose, this research was conducted with a qualitative research design. Literature review method was used to collect data. In this research, Global leadership, visionary leadership, academic leadership and plasma leadership were tried to be explained and Baltacıoğlu's leadership direction was discussed.

**Keywords:** İsmail Hakkı Baltacıoğlu, Global Leadership, Plasma Leadership, Visionary Leadership, Academic Leadership.

<sup>1</sup> Öğretmen, Ahmet Andiçen Ortaokulu, E-posta: [mhmtfthlc@gmail.com](mailto:mhmtfthlc@gmail.com), ORCID ID: 0000-0002-0053-709X

## Giriş

Modern liderlik yaklaşımlarının kuramsal çerçeveleri oluştuğça ve yeni liderlik tarzları alanyazında incelendikçe bu liderlik yaklaşımları bağlamında eylemleri ve fikirleri ile tarihe not düşmüş isimleri incelemek bir ihtiyaç olarak görülmüş ve liderlik yaklaşımlarının daha iyi bir şekilde anlaşılacağı düşünülmüştür. Bu kapsamda eğitim sistemimizin şekillenmesinde etkisi olan İsmail Hakkı Baltacıoğlu'nun nasıl bir lider olduğu liderlik yaklaşımları bağlamında tespit edilmeye çalışılmıştır. Modern liderlik yaklaşımları ile Baltacıoğlu'nun incelenerek anlaşılmaya çalışılması ve alanyazında Baltacıoğlu özelinde liderlik çalışmalarının yetersiz olması bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Baltacıoğlu'nun çok yönlü kişiliğinden dolayı birçok liderlik yaklaşımı ile incelenmesi gerektiği düşünülmesine rağmen bu çalışmanın kapsamı dört liderlik yaklaşımı ile sınırlandırılmış, diğer liderlik yaklaşımları ile incelenmesi ve anlaşılması başka çalışmalara bırakılmıştır.

Türk eğitim tarihinin önemli bir düşünürü ve pedagoğu olan, Türk eğitim sistemine büyük katkılar sunan İsmail Hakkı Baltacıoğlu; Osmanlı Devleti'nin ıslahat ve yenileşme çalışmalarının devam ettiği, öğrencilerin Avrupa'ya gönderildiği, Darülfünun ve Darülmualimin gibi eğitim kurumlarının yeni açıldığı bir dönemde, 1886 yılında dünyaya gelmiştir. 1978 yılında vefat eden İsmail Hakkı Baltacıoğlu uzun yaşamı boyunca 2. Abdülhamit Dönemi, 2. Meşrutiyet Dönemi, 31 Mart Olayı, 1.Dünya Savaşı, 2. Dünya Savaşı, Cumhuriyet Dönemi, Kurtuluş Savaşı gibi önemli tarihi olaylara ve dönemlere şahitlik etmiştir. Bu süreçte Osmanlı'dan Cumhuriyet'e başta eğitim olmak üzere sanat, siyaset, felsefe, sosyoloji ve din alanlarında rol oynamış, eserler vermiştir. Bu çalışmada başta eğitimci yönü olmak üzere yaptığı çalışmaları ve görevleri ile İsmail Hakkı Baltacıoğlu'nun liderlik yönü dört liderlik yaklaşımı ile ele alınmıştır.

Ekonomi, politika, sosyoloji, teknoloji, bilim vb. birçok alanda gelişen ve değişen dünya, yeni yönetim anlayışlarının ve yöntemlerinin gelişmesine zemin hazırlamıştır. Çünkü bu yeni gelişmeler yeni yönetim anlayışları ile dinamik bir ilişki içindedir. Her alandaki gelişme, yönetim ve planlama gibi durumlar için de yeni bir sürecin işletilmesi demektir. Bu süreçlerde yöneticilerden zamanın ruhuna uygun bir şekilde yönetim becerileri göstermeleri beklenir. Etkileyen, farkındalık oluşturan, ortak amaçlarda birleştirebilen yöneticiler, örgütlerin çevresel şartlara uygun yönetilmesinde başarılı olurlar. İşte bu kapsamda lider, diğerlerini etkileyebilen ve yönetsel otoriteye sahip olan kişidir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013, s.300). Liderlik ise bir grubu etkileme ve onun hedeflerinin yerine getirilmesine etki etme sürecidir (Robbins vd. 2013, s. 300). Daha sade bir biçimde ise başkalarını etkileme süreci olarak tanımlamak mümkündür (Erçetin & Hamedoğlu, 2013). Yani liderlik, ait olduğu gruba ortak hedefler sunabilme ve hedeflere ulaşmada ise grubu etkileyebilme, yol gösterebilme gücü ile ilgili bir kavramdır (Tekarslan, Kılınç, Şencan, Baysal, 2000, s.121). Erçetin ise (2000) liderliği tanımlamanın güçlüğünü belirterek, liderlik ile ilgili şu yargılara ulaşmaktadır:

- *Liderlik ve yöneticilik birbirinden farklıdır.* Liderlik ve yöneticilik, aynı durumları tam olarak ifade etmese bile birbirini etkileyen ve tamamlayan pratik ve teorik bilgileri kapsamaktadır. Çağa ayak uydurmak isteyen örgütlerde başarılı olmak ve farkındalık oluşturmak isteyen yöneticilerin bu bütünlüğü uygulayabilmeleri bir ihtiyaç olarak görülmektedir.
- *Liderlik, formal konuma bağlı değildir.* liderlik, ...isteklilik, inanç, bağlılık, gönüllük vb. gibi durumları içeren bir süreçtir.
- *Liderlik, politiktir.* Örgütler ve gruplar, belirli ve önemli kaynakların dağılımı ve paylaşımı; Bireyler ve ilgi grupları desteği ile ekiplerin oluşturulması; Örgütsel vizyon ve misyonun, strateji ve taktiklerin, eylem planlarının belirlenmesi ve politikaların geliştirilmesi gibi konularda üyelerinin etkin bir şekilde mücadele ettikleri politik arenalar olarak görülebilir.

- *Liderlik kültürel*dir. Liderliği anlamlı kılan kültürel çevredir. Bir toplumda lider olarak görülen kişi bir başka toplumda lider olarak algılanmayabilir.
- *Liderlik, tinsel bazı özelliklerin ön plana çıktığı bir süreçtir*. Liderlik kararlı olma, risk alma, kendine güvenebilme, etik değerler ile hareket edebilme, uz görüşlü olabilme, vizyon geliştirebilme vb. tinsel özelliklerin kendini gösterebildiği bir süreç olarak değerlendirilebilir.

Liderliğin alanyazındaki tanımları incelendiğinde İsmail Hakkı Baltacıoğlu'nun Osmanlı'nın son dönemlerinde eğitimdeki yenilikleri takip etmesi için Avrupa'ya gönderilmesi, eğitim, tiyatro, el işi, sanat, felsefe, sosyoloji, din ve benzeri alanlarda eserler vermesi, yeni kuramlar oluşturması liderlik yönünün çok güçlü ve çok yönlü olduğunun göstergesidir. Henüz 26 yaşında iken Avrupa'dan döner dönmez *Talim ve Terbiye' de İnkılap* adlı ilk kitabını yayınlamış olması eğitime bakış açısını sunabilmek ve o dönemin eğitim camiasını etkilemek ve eleştirmek istemesinin bir ürünüdür (Görgülü, 2020). O halde liderlik etkileyebilme sanatı ise Baltacıoğlu daha 24 yaşında iken dönemini bir lider olarak etkilemeye başlamıştır denilebilir.

Yirmi birinci yüzyılda hızla yaşanan değişimler ve bu değişimlerin kapsamı, takip ve uyum ile birlikte örgütlerden aktif rol gösterebilmeleri için yaratıcılık, etkileycilik gibi liderlik vasıflarını içeren dinamik bir yönetim anlayışını sergilemelerini beklemektedir (Erçetin, 2000). Bu kapsamda İsmail Hakkı Baltacıoğlu, hayallerini, düşüncelerini anlatmak için çabalayan, yazan, konferanslar veren hatta haftalık *Yeni Adam* gazetesi çıkaran ve değişimi önceleyen bir liderlik portresidir. Nitekim bu amaçlarının bir ürünü olarak çıkardığı *Yeni Adam* gazetesinin ilk sayısında şunları ifade etmiştir: “Gazete çıkarmak benim idealimdir. Bu idealime kavuşuyorum. Dünya her yüzdenden değişiyor. Değişimin bilgisini kazanmalıyız. Değişmeyen varlıklar ölüyor. Değişme gücünü taşımalıyız. Hiçbir değişme yalnız başına olmuyor. Değişenlerden haber almamız” (Baltacıoğlu, 1934, s.1). Baltacıoğlu örgütün dinamik vasfını koruması için değişimin gücünü kullanması gerektiğini ve değişmeyen varlıkların yok olacağını belirtmiştir. Liderlik, hedefe ulaşma için etkileme sürecidir. Bu bağlamda Baltacıoğlu potansiyelinin temelini oluşturan özgün düşüncelerini çabasının bir ürünü olarak eserlerine yansıtmıştır ve insanları etkilemeye çalışmıştır. Bu amaç ile yazdığı onlarca önemli eserlerinin sadece bazıları şöyle sıralanabilir (Görgülü, 2020):

- Tadil-i Huruf Meselesi,
- Türk'e Doğru,
- İçtimai Mektep Nazariyesi ve Prensipleri,
- Terbiye,
- Talim ve Terbiyede İnkılap,
- Avrupa Bizi Nasıl Tanıyor,
- Batı'ya Doğru,
- Sanat,
- Din ve Hayat,
- Tiyatro,
- Pedagojide İhtilal,
- Kültürce Kalkınmanın Sosyal Şartları,,
- Türklerde Yazı Sanatı,
- Rüyamdaki Okullar,
- Terbiye ve İman,
- Maarifte Bir Siyaset,
- Umumi Pedagoji,

- Pedagojide İhtilal.

Eserlerinin ve konferanslarının yanında, eylemleri ile de özellikle eğitim alanında liderlik yapan Baltacıoğlu, TBMM'nin kuruluşundan sonra yeni kurulacak olan Cumhuriyetin ve yeni inşa edilecek toplumun eğitim sisteminin tartışıldığı Maarif Kongresi'ne, Heyeti İlmîye toplantılarına ve nihayetinde kurulan Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk eğitim şuralarına fikirleri alınmak üzere dönemin yöneticileri tarafından davet edilmiştir. Cumhuriyetin ilk rektörü olmuştur. Yöneticilik yaparken formal konumundan çok liderlik yönü ile değişim meydana getirmiştir. Yurt dışına öğrenci gönderilmesine öncülük etmiştir (Şenol, 2010). Liderlik, bir örgütü var eden temel unsurlar olan amaç, kültür, strateji, süreç gibi rasyonel ve hesap edilmiş aşamaları yönetmek, geleceğe şimdiden yön vermek ve tüm bunlar için ekip kurabilmektir (Sullivan ve Harper, 1996). Baltacıoğlu rektör olduğu dönemde yurt dışına ilk öğrencileri göndererek yeni Türkiye Cumhuriyeti'nin inşa sürecine öncülük edecek güçlü ekip kurmayı amaçlamıştır. Nitekim Baltacıoğlu'nun seçtiği öğrenciler yola çıkarken Atatürk'ün onlara çektiği telgrafta geçen ifadeler çok anlamlıdır: “Sizi bir kıvılcım olarak gönderiyorum. Volkan olup dönmelisiniz” (Erdoğan, 2018, s.174).

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı birçok alanda fikirleri ve eylemleri ile yakın tarihimize ve günümüze etkisi olan eğitim yöneticisi, pedagoğ, sosyolog İsmail Hakkı Baltacıoğlu'nu dört liderlik yaklaşımı bağlamında incelemek ve anlamaktır. Bu kapsamda Baltacıoğlu'nun yaşadığı dönemin, günümüz Türkiye'sine etkileri açısından önemi, bu dönemde oldukça etkili bir rol oynayan Baltacıoğlu'nun farklı alanlardaki hâkimiyeti ve çok yönlü kişiliği global liderlik, vizyoner liderlik, akademik liderlik ve plazma liderlik yaklaşımları ile ele alınmıştır.

### **Yöntem**

Bu araştırma nitel araştırma deseni ile yapılmış olup verilerin toplanmasında alanyazın taraması yönteminden faydalanılarak birçok birincil ve ikincil kaynak, tümevarıma dayalı analiz yöntemi ile incelenmiştir. Dört liderlik yaklaşımı bağlamında İsmail Hakkı Baltacıoğlu bütüncül bir yaklaşım ile ele alınmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda alanyazında Baltacıoğlu'nun liderlik yönünü ele alan çalışmaların yetersizliğinden dolayı Baltacıoğlu ve liderlik yaklaşımları ayrı ayrı taranarak incelenmiş daha sonra liderlik yönü analiz edilerek tartışılmıştır.

### **Global Liderlik**

Henüz yeni bir kavram olan global, ilk defa Roland Robertson tarafından kullanılmıştır. Global kavramı küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkmış bir kavramdır. Bilim, teknoloji, ekonomi, kültür vb. alanlarda hızlı dönüşüm dünyadaki insanların etkileşimini daha hızlı kılmıştır. Bu noktada globalleşme ile birlikte toplumsal ilişkiler daha hızlı yayılarak bunun sonucunda dünya, Marshall McLuhan'ın tabir ettiği gibi “Global Köy” haline gelmiştir. Öyle ki dünya genelinde ekonomik, kültürel ve sosyal olarak ortak bir payda oluşturulmaya başlanmış insanlar benzer hayatları yaşamaya yöneltmiştir. (Yaylagül, 2014). İsmail Hakkı Baltacıoğlu yaşadığı 92 yıllık uzun ömründe Osmanlı ve sonrasında Türkiye Cumhuriyeti'nde bu küreselleşmenin etkilerine bizatihi şahit olmuştur. Nitekim Fransız ihtilali ve Sanayi Devrimi'nin etkisini Osmanlı Devleti yaşamıştır. Meşrutiyet Dönemi ve sonraki dönemlerde eğitim, askeri, yönetim alanlarındaki yenileşme ve dönüşüm aynı zamanda küreselleşmenin meydana getirdiği bir etkidir. Baltacıoğlu'nun Fransızca'yı iyi bilmesi ve daha lise yıllarında Jean Jacques Rousseau'yı okuması, 24 yaşında iken Paris, Londra, Brüksel, Cenevre, Berlin gibi önemli Avrupa şehirlerine gönderilmesi bu durumun bir tezahürü olarak değerlendirilebilir.

*Mehmet Fatih ALACA*

Ancak Baltacıoğlu'nun milli ve yerel değerlere verdiği önemi de belirtmek gerekir. O hem çağının önünde düşünen bir aydın hem de küreselleşmenin getirdiği olumsuzlukları eleştiren bir aydındır. Nitekim *Türk'e Doğru* adlı eserinde milli değerlere değinmekte ve ikinci baskısının önsözünde şöyle demektedir:

*Türk'e Doğru'nun birinci kitabını bir arkadaşımın borç alarak bastırđım ve bin bir güçlük içinde! Kitap memlekette hiç umulmayan bir ilgi uyandırdı. Belli başlı kalem sahipleri onun için uzun uzadıya yazı yazdılar. Bu satırları yazdığım tarihte bu yazıların sayısı yüze varmıştı. Bu yazılardan yalnız iki tanesi kitaba karşı çıktı. Birincisi, kin taşıyordu. Zorla güzellik olmaz derler. Bu yazıya cevap vermedim; her zaman yapığım gibi! İkincisi bir arkadaşımızın gaflet eseridir. Zavallı dostum, beni Avrupa medeniyetinin düşmanı sanıvermiş.*

Baltacıoğlu'nun sözleri onun, çağdaş ama aynı zamanda yerel ve milli değerlerin yaşatılması için mücadele eden bir kültür adamı, bir Rönesans aydını olduğunu göstermektedir. Yerel değerlere verdiği önemi bu eserinde dile getirirken aynı zamanda batı medeniyetindeki ilerlemelerin de takip edilmesi gerektiğini *Batiya Doğru* adlı eseri ile de savunan bir liderdir. Yıllar sonra yeni bir kavram olarak karşımıza çıkan global ve glokalleşme kavramlarının uygulamalarını Baltacıoğlu'nun hayatında global lider olarak görmekteyiz.

Global, global ve yerel kelimelerinin bir araya gelmesi ile oluşan bir kavramdır. Oxford yeni kelimeler sözlüğüne göre ise global ve glokalleşme kelimeleri global ve lokal kelimelerin birleşimi ile oluşmuştur (Robertson, 1995. s. 28). Roland Robertson (2014) *European Glocalization in Global Context* adlı eserinde şöyle demektedir: “1986'da Japonya'ya yapığım bir ziyaretin sonucu olarak glokalleşme kavramının değerini gördüm. Özellikle Japonca bir terim olan ‘dochakuka’ tam anlamı ile yerelleşmek anlamına geliyordu ve 1980'lerin sonlarında işletme çalışmalarında yaygın bir kelime olmuştur.”. Amerika ve başka yerlerde bu terim yerel ve küreselin sentezi olan bir kelime olarak kavramlaşmıştır. Daha sonra glokalleşmenin tanımını yapan Robertson (2014,s.21), “*Glokalleşme fenomenlerin bir yerden diğer yere yayıldığı, aktığı, dağıldığı ve yeni yerel yere adapte olduğu süreçtir. Bu uyum yani adaptasyon, glokalleşme fikrinin temel motifini oluşturur.*” demektedir. Glokalleşme; melezlik, farklılık, bağımsızlık gibi kavramları çağrıştıran modern ötesi bir kavramdır. 1980'li yıllarda anılmaya başlayan bu kavram için ilk etapta yerlileşme (indigenization) ifadesi kullanılmıştır. Bu noktada glokalleşme aynı zamanda hem global hem yerel olan bir kültür üreterek global fırsatları değerlendirip kimliğini de kendi bölgesinden geleneklerinden alıp her ikisini de başarılı bir biçimde harmanlayabilen insan topluluklarını ifade eder. O halde global liderler hem yerel düşünebilmeli hem de küresel düşünebilmeliler. Global liderlik, küresel çapta yaygın olan değerleri yerel değerler ile bütünleştirebilmektir. Globalleşen dünyada yerel-kültürel değerlerin kaybolmasına karşılık yerel-küresel özelliklerin dengelenmesine duyulan ihtiyacın doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmış bir kavramdır ( Erçetin, Potas, Açıkalin, Yılmaz, Kısa ve Güngör, 2017).

Global liderlik alanyazında incelendiğinde; Erçetin, Potas, Açıkalin ve Kısa (2011) tarafından “Çok Boyutlu Global Liderlik Ölçeği” geliştirildiği görülmektedir. Bu ölçeğe göre global liderlik boyutları; Vizyon Sahibi Olmak, Sosyal Ağların Yönetimi, Küresel Okuryazarlık ve Yerel Okuryazarlıktır. Yine başka bir çalışmada Erçetin ve diğerlerine (2017) göre global liderlik; “global düşünme”, “yerel düşünme”, ve aynı zamanda “hem global hem yerel düşünme” şeklinde üç bileşenden oluşmaktadır.

İsmail Hakkı Baltacıoğlu pedagoji, sosyoloji, psikoloji-grafoloji gibi birçok alanda rol oynamış, eserler vermiştir. Çok yönlü bir kişilik olarak karşımıza çıkan İsmail Hakkı Baltacıoğlu'nun daha çok eğitim görüşleri temelinde global liderlik yönünü; global düşünme, yerel düşünme, hem global hem yerel düşünme bileşenleri açısından ele aldığımızda global liderlik yönünün güçlü olduğu görülmektedir. Özellikle 1. Dünya Savaşı'ndan sonra

Baltacıoğlu yerel ve milli hareketin karşı karşıya kaldığı küresel sömürge tehlikelerine karşı konferanslar vermiş ve Anadolu'yu gezmiştir. Bu kapsamda ilk olarak İnebolu'ya giden Baltacıoğlu daha sonra Samsun, Amasya, Tokat, Sivas, Kırşehir, Mucur, Ürgüp, Avanos, Niğde ve Kayseri'de görüşmeler yapıp konferanslar vermiştir (Erdoğan, 2018, s.141).

Millî geleneğin kökleri milletin en eski çağlarında gömülüdür. Bir millet, ne kadar eski olursa olsun, bütün hayatında bu gelenekleri taşıdığını belirten Baltacıoğlu devamında şöyle demektedir:

*Milletin öz dili, efsaneleri, masalları, atasözleri, oyunları, raksları, melodileri, yemekleri... geleneklerinin taşıyıcılarıdır. Gelenekler sanıldığı gibi gelip geçici, kültür tipinden kültür tipine değişici şeyler değildir; gelenekler milletin ömrü boyunca yaşayıp gelen şeylerdir. Geleneksiz milletlerin sonu ölmektir. Gelenekleri ve bunun sonu olarak kültür değerleri bozulan milletler yaşayamazlar'' (1943, s. 21).*

Buradan hareketle Baltacıoğlu, kendi ulus tanımını yapmaktadır. Ona göre ulus, bir gelenek birliğidir (Baltacıoğlu, 1967). Milli ve yerel hareketin bir milletin yeniden varoluşu için önemini belirtmektedir. Yine aynı eserinde şöyle demektedir: “*Fransız terbiyesi mi, İngiliz terbiyesi mi, Alman terbiyesi mi, deyip duran kozmopolit! Türk'ün terbiyesi yalnız ve ancak Türk olabilir. Milliyet ticaret matağı değildir ki yâd ellerden satın alınabilsin*” (Baltacıoğlu, 1967, s.5). Burada da Baltacıoğlu Batı ile ilişkilerde her şeyi eşya gibi görmenin yanlış olacağını milli değerlerin korunması ve yaşatılması gerektiğini dile getirmiştir. Bir taraftan bunları söyleyerek yerel liderlik vasıflarını ortaya koyan Baltacıoğlu, aslında çağdaş uygarlık seviyesine ulaşmanın önemini de her fırsatta dilendirmiş, yenilikleri ve gelişmeleri yerel ve milli süzgeçlerden geçirerek takip etmeyi önemsemiştir. Bunun için var olan durumun eleştirisini yapmaktan da geri durmamıştır. Eğitimde yanlış inançlarımız o kadar kökleşmiştir ki bu inançları söküp atmak için inkılaplar gereklidir (Baltacıoğlu, 1995, s. 88). Yeniliğe açık olan karakterini *Talim ve Terbiye' de İnkılap* adlı eseri ile de göstermiştir. Aynı zamanda bu eserinde dönemin eğitim sistemini çekinmeden eleştirmiş eksikleri dile getirmiş, yeni yöntem ve teknikleri tavsiye etmiştir. Eğitim üzerine inceleme ve araştırmalar yapmak üzere Avrupa'da bulunduğu sırada J.J.Rousseau, Emile Durkheim, Henry Bergson gibi batılı sosyal bilimcilerin ilkelerini benimsemiştir. Bu yönü ile de okumaları evrensel bir düzeyde olan Baltacıoğlu bu ilkeleri Ziya Gökalp'in de etkisinde kalarak kendi çalışmalarına uygulamıştır (Görgülü, 2020).

Türkiye'de eğitimdeki reform hareketi II. Meşrutiyetle birlikte ortaya çıkan batılılaşma ve çağdaşlaşma hareketleri ile başlamıştır. Cumhuriyetin ilk yıllarında da klasik eğitim anlayışının dışına çıkılarak çağa uygun, modern yeni bir eğitim modeli oluşturmak ve toplumsal kalkınma amaçlanmıştır. Türkiye'de var olan ve toplumsal kalkınmayı hedefleyen eğitim anlayışının temsilcilerinden biri olan Baltacıoğlu, 20.yüzyılın eğitim hedeflerinin başka aynı asırda yaşayan milletlerin ise eğitimden beklentilerinin farklı olduğunu söyleyerek yerel kaynaklardan ve milli değerlerden kopmadan düşünsel ve eylemsel alanda meydana getirilebilecek hem modern hem de ulusal bir eğitim sistemini savunur (Sabancılar,2009).

Evrensel düşünen ama aynı zamanda yerel hareket eden Baltacıoğlu'nun politik okuryazarlık yönü de global liderlik yönünün bir tezahürüdür. Nitekim Eğitim liderleri açısından politik okuryazarlık; yerel, ulusal ve uluslararası kararları etkileyen bu süreçlerde yetkili katılımcılar olarak nasıl davranacaklarını içeren bir anlayış geliştirme anlamına da gelmektedir. İsmail Hakkı Baltacıoğlu'nun 1908'de Darülfünun'un Tabiye Bölümünü bitirdikten sonra dönemin Eğitim Bakanlığı tarafından Avrupa'ya gönderilmesi öğretmen, yönetici, siyasetçi, dekan olarak bürokrasinin çeşitli kademelerinde görev alması, Cumhuriyetin ilk rektörü olması, yurt dışına gidecek olan öğrencileri seçmesi, çalıştığı kurumlarda bilhassa Darülfünun'da eğitim kadrosunu oluşturmaya

*Mehmet Fatih ALACA*

çalışması, İçtima-i Mektep eseri ile oluşturduğu prensiplerini Şemsül Mekatip adlı okulda uygulaması, hatta eğitim ile ilgili düşüncelerini milletvekili olarak TBMM kürsüsüne kadar taşıyarak ülkenin eğitim politikasını etkilemesi, onun stratejiler ve politikalar deneyerek idealine ulaşmaya çalıştığını göstermektedir.

Baltacıoğlu, dönemin fikir, sanat ve kültürel iletişim aracı olan medyayı etkin kullanan eğitim liderlerindedir. Kırk beş yıl yayın hayatına devam eden *Yeni Adam* dergisinin kurucusu İsmail Hakkı Baltacıoğlu ilk sayısında: "*Her gazete sahibinin tabiatını taşır, benim gazetem de bana benzeyecektir. Yarattığım günden beri demokratça yaşadım, ölünceye kadar da demokrat kalacağım. Bütün yaşayışında güzellik, iyilik ve doğruluk için çalıştım. Gazetem bu ülkelere hıyanet edemez.*" diyerek daha ilk sayıda mefkûresinin stratejisini belirtmiştir (Baltacıoğlu, 1934).

### **Vizyoner Liderlik**

İsmail Hakkı Baltacıoğlu pedagog kimliği ile hep daha iyi bir gelecek tasarlamıştır. Amaçlarını geleceği tasarlayarak belirlemiştir. Onun bu yönü vizyoner kimliğini oluşturmuştur. Baltacıoğlu'nun İçtima-i Mektep isimli eserinde ortaya koyduğu eğitim ilkeleri (Görgülü, 2020) onun vizyoner bir lider oluşunu gözler önüne sermektedir.

Vizyonu, Knipenberg ve Stam (2014) kolektif bir geleceğin inşası açısından lider tarafından tasarlanan ve iletilmiş olanlar olarak tanımlarken, Erçetin ise (2000, s. 96) vizyon kavramını "*Tüm düşünsel, duygusal, sezgisel zenginliği işe koşarak geleceği düşleyen bir yaratıcılık, geçmişin bu gündeki anlamını, var olan bilinen koşullardan kavramaya çalışarak geleceği yaratan, tasarlayan hedef düşlere dönüştüren, yorumlayış özü yeni başarılar olan değerlerde bütünleştiren bir gerçeği algılayış...*" şeklinde tanımlamakta ve yine aynı eserinde (2000) yönetim alanyazında bazen farklı bir liderlik yaklaşımı olarak bazen de liderlik yaklaşımlarının önemli bir ögesi olarak tanımlanan vizyon kavramını, düşünsel ve eylemsel boyutları ile yeni liderlik yaklaşımlarının başat ögesi olarak değerlendirmektedir. Vizyoner lider ise vizyona sahip olan ve bunu başarılı bir şekilde takipçilerine iletebilen kişidir. Geçmişte yaşadıklarını, şimdi yaşadıkları ile değerlendirip gelecek hakkında bir düşünce yaratabilendir (Maxwel, 2007).

Vizyoner liderlik, değişim ve yeniliğin itici gücü olarak muazzam bir potansiyele sahiptir ve gerçekten de etkili liderliğin temelinde olan her şeyden fazlası olabilir. (Knipenberg ve Stam 2014). İşte Baltacıoğlu özellikle eğitim çalışmalarında hep yeni bir gelecek tasarlamış, *Rüyamdaki Okullar* adlı eserini de aslında düşlediği gelecek için yazmıştır. Liderlik, paylaşılan bir vizyonun hizmetinde değilse, liderin kendisine hizmet etmeye başlayabilir. Bu durumda liderler enerjilerini misyon ve hedefler yerine, tanınma, güç ve statüye harcayarak kurumlarını kendilerine hizmet eden bürokrasilere dönüştürebilirler (Blanchard, 2007). Bu durumdan kaçınmak için liderin ilk olarak yapması gereken, vizyon oluşturmak ve oluşturduğu bu vizyonu iletmesi ve paylaşmasıdır. İsmail hakkı Baltacıoğlu da bu eseri ile vizyonunu paylaşmıştır. Erçetin, *Lider Sarmalında Vizyon* kitabında vizyon geliştirmeyi şöyle ele almaktadır (2000, s. 99):

1. *Kişisel Vizyon Geliştirme*: Liderin kendine ilişkin algılarını iyi bilmesi ve ne istediğini iyi bilmesi gerekir. Örgütünde gerçekleştirmek istediği amaçlarını, hayallerini bir lider olarak kanıtlamak istediklerini tanımlaması beklenir.
2. *Örgütsel vizyon geliştirme*: Liderin öncelikle örgüt özelinde var olan durumu değerlendirmesi, ikincisi hayallerindeki örgütü belirlemesidir.



Vizyon geliştiren lider, amaçlarını takipçilerine açıklayarak iletebilmesi ile örgütünün misyonunu meydana getirmiş olur. Misyonun stratejiler ve taktikler ile paylaşılması önemlidir. Erçetin (2000) tarafından belirtilen vizyon geliştirme adımları ve bunların başarılı şekilde taktikler ve stratejiler ile takipçilere iletilmesi, vizyon sahibi liderlerden beklenen yöntemdir. Baltacıoğlu o dönemlerde eğitim sistemindeki eksik yönleri tespit etmiş eleştirilerini de yapmıştır. Bütün ulusların kalkınma tarihi milletlerin var oluşlarını yöneltten ayrı hem de birbirini bütünleyen iki kuvvetin olduğunu göstermektedir:

1. Kendi benliğine tutunmaktan ibaret bir dıştan içe gidiş.
2. Uluslararası tekniğe sarılmaktan ibaret bir içten dışa gidiş.

Birincisinin durması ulusu soysuzlaştırarak öldürür. İkincisinin durması ulusu zayıflatarak öldürür. Öyleyse “Bir ulus nasıl kalkınır?” sorusuna cevap verebiliriz:

1. Kültürün öz kaynağı olan halka giderek.
2. Medeniyetin laboratuvarı olan uluslararası tekniğe giderek (Baltacıoğlu, 1943, s. 160).

Ulusal kalkınma için var olan eksikleri önce belirleyen Baltacıoğlu, daha sonra ulusal kalkınmanın yollarını göstererek vizyonun anlaşılmasına çalışmıştır. Aslında var olan toplumu değerlendirmiş düşündeki toplumu tanımlamıştır. Vizyon oluşturma aşamasından başlayarak süreçler doğru yönetilmezse, vizyon sadece bir hayal olarak kalabilir. Vizyonlar daha tasarım aşamasında uygun bir şekilde geliştirilmedikleri için ölü doğabilir veya uygulama aşamasında yeterince etkin kılınmazsa yok edilebilir. Bu tip sözde vizyonlar, duvarlarda asılıdır fakat insanları aksiyona geçirici hiçbir etkisi yoktur.

Vizyonun uygulanmasında vizyon kaybına yol açabilecek sorunları bertaraf etmek için örgütün yapısı ve eğilimler sürekli olarak izlenmeli ve bu eğilimleri dikkate alan bir yapılanmaya gidilmelidir. Vizyonu her türlü sorunun çözücüsü gibi bir hataya düşülmemelidir. Bunun yanında vizyon yönetiminin uygulanması için gerekli bütçe ayrılmalı ve sürecin başarılı bir şekilde tanımlanabilmesi için organizasyonun sahip olduğu tüm ekonomik kaynaklar seferber edilmelidir (Özer, 2008, s. 636-637).

Tüm bu yönler ele alındığında Baltacıoğlu'nun *Şemsul Mekatip* okulundaki çalışmaları yine onun vizyoner liderlik vasfına işaret etmektedir. *Rüyamdaki Okullar* ve *İçtima-i Mektep* adlı eserlerinde kavramlaştırdığı eğitim yöntem ve tekniklerini çalıştığı bu okulda da hayata geçirmeye çalışmıştır. Baltacıoğlu'nun pedagojiye önem vermesindeki esas sebeplerden birisi de yarınlar ışık tutabilen sağlam bir gençlik yetiştirme arzusudur (Baltacıoğlu, 1964). Tasarladığı vizyonu eğitimcileri ve öğrencileri ile paylaşarak ortak amaçların oluşmasını sağlamıştır. Böylece vizyoner bir lider olarak düşlerindeki gelecek için *Şemsül Mekatip* ile birlikte çalışacakları *Milli Talim ve Terbiye Cemiyeti*'ni de arkadaşları ile kurmuştur. Bu cemiyet ile tasarladığı gelecek için nasıl bir misyon üstlenilmesi gerektiğini belirtmiştir. Yine Baltacıoğlu ve arkadaşları bu derneğe bağlı *Milli Talim ve Terbiye Cemiyeti Mecmuası* adında bir dergi çıkararak derginin 1. sayısında derneğin amaçlarını belirtmişlerdir. Baltacıoğlu ilk sayıda şöyle demektedir: “*Cemiyet evvela emelinin (amaç) büyüklüğüne sonra fikirlerinin vasıtalarının kudretine dayanıyor ve gelecekte ümitleniyor*” (Baltacıoğlu, 1915, s. 15-20, Akt. Cicioğlu, 2019).

İçtima-i Mektep eseri ile Baltacıoğlu, içtimai mektep modelini oluşturmuştur. Sunduğu teorik kurgu ilköğretim programlarında temel dayanak olarak kullanılmıştır (Erdoğan, 2018). Bu durum vizyoner bir lider olarak yeni bir geleceğin inşasında bir eğitimci olarak üstlendiği rolün büyüklüğünü göstermektedir. Aynı zamanda halk eğitimi ve sanat okulları ile ilgili görüşleri ile de döneminde Milli



*Mehmet Fatih ALACA*

Eğitim Bakanlığı'nın vizyon belirlemede etkili olmuştur. Baltacıoğlu yıkmaya çalıştığı eski eğitim anlayışlarının yerine verimli, aktif, modern bir anlayış, bir sistem yaratmaya çalışmıştır. Teorik eğitimin yerine pratiği; ezbere dayalı öğrenmenin yerine yaparak, yaşayarak ve anlayarak öğrenmeyi; kitapları tek ve asıl öğretim aracı gören zihniyetin yerine hayatın ta kendisini koyan zihniyeti; öğretmen öğrenci arasındaki statü farkının yerine öğretmen öğrenci arkadaşlığını; bütün öğrencileri aynı zihinsel ve bedensel gelişimde görüp hepsine tek düze bir metotla ders anlattıran sistemin yerine bireysel farklılıkları göz önünde bulunduran ve tek tipleştirmeye karşı bir sistem anlayışını ortaya koymuştur (Kahveci, 2018).

### **Akademik Liderlik**

Günümüz dünyasının sürekli değişim ve gelişim içinde olması sürecin parçası olarak kurumlar, örgütler hatta devletlerin sosyal sistemler olarak dinamik yapılarını koruma ihtiyacını doğurmuştur. Bu durumun da etkili yönetim, işleyiş, takip, vizyon ile ayakta durmalarına bağlı olduklarını bilen örgütler için artık etkili lider; sürecin vazgeçilemez boyutu olarak durmaktadır. Aynı durum sosyal sistemler ve akademik hayatın şubeleri olan üniversiteler, fakülteler vb. kurumlar için de bir gerçektir. Değişen toplum düzenine göre üniversitelerin yeni işlevleri ile ilgili yapılması gerekenler şöyle sıralanmaktadır (Erçetin, 2001, s. 79):

- 1- Akademik yeterliği, öğrenme yetenekleri, çalışma koşulları, insani ve ahlaki nitelikler, eğitim geçmişleri, tüm eğitim sürecinde yadsınamaz bir gerçektir.
- 2- Geleneksel rolleri, değişimi, görevleri çeşitlenmiştir.
- 3- Temel ve ileri düzeyde eğitimleri ve yetiştirilmeleri süreci yeni teknolojileri kullanmaktan, kişisel gelişmelerine kadar yeni boyutlar ve anlamlar kazanmıştır.
- 4- Kurumlarda politikaların belirlenmesi, programların hazırlanması, karar alma süreçlerine katılımları sağlanmalı.
- 5- İşe alınma, çalışma, yaşama koşulları iyileştirilmelidir.

Sosyal sistemin dinamik bir parçası olarak akademik kurumlarda karşılaşılan güçlükler için yapılması gerekenler genel anlamda örgütlere, doğru yönde ve etkili bir biçimde yol gösterecek, vizyon belirleyecek liderlere çok daha fazla ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Etkili bir lider yönettiği örgüt veya örgütlerin kendi içinde ve kurum dışında meydana gelebilecek farklı değişikliklere uyum sağlama ve uyarlanması için kendi güdüleyici ve etkileyici güçlerini kullanır.

Baltacıoğlu'nun yaşamında üniversite ve akademik hayat büyük bir yer almıştır. Yukarıda değinilen benzer problemler o dönemlerde eğitimin ve bir parçası olduğu toplumun her alanında yaşanmaktaydı. Sosyal, siyasi ve idari sorunlar ile karşı karşıya olan Osmanlı için en büyük reçetelerden biri de eğitim alanında yapılacak yenileşmelerdi. Yeni kurulan Türkiye Cumhuriyeti'nde ise çağdaş toplumu oluşturma ve muasır medeniyetler seviyesine ulaşmak için eğitim alanında inkılaplar gerekiyordu. Bu durum eğitim alanında yaptığı çalışmalar ile Baltacıoğlu'nu bir lider olarak öne çıkarıyordu. Nitekim çok yönlü kişiliği, farklı disiplinlerdeki hâkimiyeti liderlik yönünün sadece belirli yönlerde olmadığını farklı liderlik yaklaşımlarını inceledikçe görülmektedir. O hem eğitim sisteminde reform ihtiyaçlarına binaen hem de vizyoner lider olarak kurguladığı vizyonu yaşatabilmesi ve iletebilmesi için akademik çalışmalarda bulunmuştur.

Baltacıoğlu'nun akademik yönünü daha iyi anlamak için akademik liderlik kavramını incelemek gerekir. Akademik liderlik; özgün görevi ile yeniliği ve geleneği, mükemmelliği ve acemiliği, serbestlik ve disiplini, tüzel kurumları ve profesyonel özerkliği, yönetim ve liderliği, hayal gücü ve ilişkileri, teknoloji ve insan ilişkilerini birleştirmektir (Ramsden, 1998). Baltacıoğlu 24 yaşında Avrupa'ya giderek Brüksel'de Decroly ile görüşmüştür. Rus pedogog ve tarihçi Potemkin Baltacıoğlu'nu ziyaret etmiş eğitim görüşlerini almıştır. Avrupa'nın birçok kentinde eğitim çalışmaları yapmıştır. Tiyatro ile ilgilenerek yine Öz Tiyatro Kuramını geliştirmiştir. Dönemin dünyadaki eğitim sistemini takip etmiştir. Darülmualimin ve Darülmualimat'da öğretmen yetiştirmiştir. Türk toplumunun yapısını da iyi bilen bir sosyolog olarak böylece kendi eğitim kuramını geliştirmiş ve buna da *Şahsiyet Okulu* ve *İçtima-i Mektep* demiştir. *Şemsül Mekatip*'te teori ve görüşlerini uygulayarak akademik varoluşunu, akademik liderliğini ortaya koymuştur. Nitekim bu kapsamda yaptığı uygulamalar, günümüz modern liderlik yaklaşımları ile örtüşmektedir. Bu eğitim ve öğretim uygulamalarından bahsederken şöyle demektedir:

*İşlerime şahsiyet karıştırmadım, her esere kendi değerini vermeye çabaladım, toplumdaki haz ve neşe kaynaklarından her an yararlanmayı düşündüm. Önce öğretmenlerin toplumsal hayatını kurdum, bunların arasına öğrenciyi de karıştırdım. Topluluk hayatı, bu okulun başarı ve mutluluk gizi oldu. Müsamere, çay, tartışma, spor, yarış, gurup halinde şehirde dolaşmak, anıtları incelemek, kır gezileri, yürüyüşler... İşte bin bir faaliyet, uzmanlık, neşe ve mutluluk kaynağı. Bütün bunların içinde öğrenci gibi, öğretmen gibi, ders nazırı gibi, insan gibi ben de vardım...'' (Baltacıoğlu, 1998, Akt. Uz, 2019, s.28).*

Baltacıoğlu'nun sözlerinden akademik liderliğin prensiplerinin onun yaşamının her alanına sirayet ettiği anlaşılmaktadır. Ramsden, akademik liderliğin ilkelerini (1998) şöyle açıklamaktadır:

1. Dinamik bir süreçtir, gelenek ve değişim gibi birbirinin karşıtı olan durumları yaratıcı bir şekilde yönetir.
2. Sonuç odaklıdır, sonuç odaklı gündemi için girdileri ürüne dönüştürür.
3. Çok yönlü bir yönetimdir. Akademik liderlik birden fazla alanda kendini göstermektedir. Yüksek eğitim sistemi, üniversite, bölüm, personel gibi farklı alanlarda kendini gösterir. Bu farklı katmanlar yetkin akademik liderler tarafından koordine edilir.
4. İlişkiseldir, meslektaşları lider olup olmadığını belirler.
5. Liderin öğrenmelerine dayanır. Akademik liderler başkalarını geliştirmedikçe öğrenemezler. Öğrenmeden de takipçilerini geliştiremezler.
6. Dönüştürücüdürler. Girdi, süreç ve ürün aşamalarının dönüşümlü gerçekleşmesini sağlarlar.

Bu maddeler ile Baltacıoğlu'nun yukarıdaki ifadeleri arasındaki paralellik akademik liderlik yönünün gücünü göstermektedir. Baltacıoğlu; eğitim reformu hareketinin Türkiye'deki en büyük temsilcisidir. Baltacıoğlu, geleneksel okula karşı "İçtimai Mektep" ya da "İş Okulu Modeli" nin uygulanmasını öne sürmüştür. Bu modelin temelinde "yaparak ve yaşatarak öğrenme" ilkesini ülkemiz eğitim sistemine getirmeye çalışmıştır (Demirel, 1996).

Baltacıoğlu, Türkiye'de modern pedagojinin kurucularındandır. Onun başlattığı pedagoji çalışmaları kendisinden sonraki pedagoğların çalışmaları için referans noktası olmuştur (Ülken, 1999, s. 456-457). Baltacıoğlu'nun bilimsel ve teorik çalışmaları bu ilkeler kapsamında olduğu gibi akademik kurumlarda yöneticilik rolleri de akademik liderlik yönünün bir parçasıdır. Çalıştığı kurumlarda hep özerkliği ve özgür üniversite ortamını savunmuştur. Pedagojik işlerde özgürlük ve yetkisi kabul edilmek şartıyla Darülmualimin'de ders nazırlığı da yapmıştır. Nitekim o Tedrisatı Taliye Müdürü Umumiliği (Ortaöğretim Genel Müdürlüğü), Ali'ye Müdürü Umumiliği (Yükseköğretim Genel Müdürlüğü), Gazi Terbiye Enstitüsü kurucu müdürlüğü, Fakülte Reisi (dekan),

ve 35 yaşında cumhuriyetin ilk rektörü olarak görev almıştır. Dil Tarih Coğrafya Fakültesinin ilk pedagoji profesörüdür.

### **Plazma Liderlik**

Bilim alanında yeni gelişmeler ve bu gelişmeler çerçevesinde yeni ürünler ve yeni kavramlar, bilimde farklı disiplinlerdeki farklı çalışmaları da etkileyebilmekte hatta ilham olabilmektedir. Böylece farklı disiplinlere bakış açımızı genişletmekte ve farklı bakış açıları ile bakmamızı sağlamaktadır. Bu durum plazma liderlik için de böyledir. Fen bilimleri alanında maddenin 4. hali olarak duyduğumuz plazmanın yapısı incelenerek yönetim bilimine yeni bir liderlik yaklaşımı olarak ele alındığı, yapılan alanyazın taramasında ise yeterli çalışmanın olmadığı, konu ile ilgili Şefika Şule Erçetin'in çalışmalarının Plazma Liderliğin kavramsal çerçevesinin oluşması için alandaki ender çalışmalar arasında olduğu görülmüştür. Erçetin (2014, s. 4), plazma kavramının liderlik ve yönetim alanyazınında çok boyutlu olarak kabul edildiğini belirterek yönetim alanında plazmayı kaotik durumla başa çıkma koşulları bağlamında oluşturulan yeni bir liderlik profili olarak tanımlamıştır.

Bu yeni liderlik yaklaşımı ile İsmail Hakkı Baltacıoğlu gibi önder ve çok yönlü kişiliklerin liderlik yönleri daha iyi anlaşılabilir olur. Plazma, maddenin 3 hali olan katı sıvı ve gaz ek olarak maddenin 4. hali olarak değerlendirilir. Katılar ısıtılmaya başlandığında moleküller hareket sonucu sıvılara benzemeye başlarlar ve sıvı özelliklerine yaklaşırlar. Yeteri kadar enerji de alırsa tamamen sıvı olur. Sıvılarda ısıtılarak molekülleri enerji kazandırıldığında gaz döner. Eğer maddenin gaz hali hala ısıtılmaya devam ederse moleküllerin etrafındaki elektronlar daha da serbest hale gelir. Bu durumda ise madde iyonlaşmış moleküllerden oluşur ki buna da plazma hali denir. Evrendeki çoğu şey plazma halindedir. Plazmalar sıcak ve soğuk olarak ikiye ayrılır. Yıldızlar sıcak plazmaya örnekken, floresan soğuk bir plazmadır. Plazmadaki elektronlar sürekli etkileşim halindedir. Plazma liderlik ile ilgili temel varsayımlar şöyledir (Erçetin, 2014, s. 6):

1. Liderliği ve liderlerin kaos bağlamında nasıl davranmaları gerektiğini incelemek kolay değildir.
2. Sistem üzerindeki etkilerin azaltılması veya artırılması, kaostan çıkmasını ve böylece daha pasif olmasını sağlar; bu iki durum, esasen etkileşimde olan iki kavramı temel alır.
3. Gelebilecek kaos, önceden gelene bağlıdır. Birinin derecesini artırırsanız, diğerinin oluşumunu tetikleyebilirsiniz.
4. Liderliğin kaos açısından tartışılması çok uluslu bir yaklaşım gerektirir.
5. Her bir liderlik türü ve modeli, belirli ölçü ve değerlerdeki belirli durumla uyumludur.
6. Her bir bütünü oluşturan farklı parçaların farklı liderlik türlerini nasıl ortaya koyduğu da tüm durumlar için geçerli değildir.
7. Bu bağlamda söylendiği gibi, tüm durumlarla uyumlu bir liderlik türü oluşturmanın mümkün olduğunu öne sürmek doğru değildir.
8. Kaosta liderlik, her vaka için farklı liderlik kompozisyonları yaratmaya ihtiyaç vardır.
9. Kaostaki liderlik, hangi tür liderliğin ne zaman kullanılacağına dair gerçek bilgileri geliştirmeye dayanır.
10. Kendimizi içinde bulduğumuz durumun uygun bir analiziyle bir liderlik modelinin uygulanıp uygulanmayacağına karar vermek mümkündür.

Bu temel varsayımlar bağlamında, plazma liderinden aşağıdakiler beklenmektedir:

1. Sistemin farkında olmak.
2. Sistemi etkileyen temel unsurları keşfetmek.
3. Sistemi etkileyen bu faktörlerin periyodik olarak ilişkisini araştırmak.
4. Karar vermede etkileşimin gücünü dikkate almak.

Teorik ve kavramsal bir çerçeve yaratmaya çalışan Erçetin (2014) plazmadaki nükleer ve elektron gibi farklı parçacık türlerini, Türk toplumundaki farklı etnik ve dini gruplara atıfta bulunmak için kullanmıştır.

İstibdat ve meşrutiyet döneminin sancılı Osmanlı yıllarından Cumhuriyet'in çok partili dönemine kadar içinde yaşadığı dönemler, inkılaplar, ihtilaller, devrimler Baltacıoğlu'nda nasıl ki liderliğinin farklı yönleri ile yaklaşmasını gerekli kıldıysa, yeri geldiğinde bilmediği durumlar ile ilgili geri planda durmayı da bilmiştir. Nasıl ki plazmanın maddenin diğer hallerine göre etkileşimi, hareket özgürlüğü varsa Baltacıoğlu'nun yapısında da özgürlük ve demokrasi vardı. Nitekim işgal kuvvetlerinin İstanbul'u işgal etme girişimlerine karşı Anadolu'daki ulusal mücadeleye destek vermiş, Darülfünun müderrisleri olarak beyanda bulunup işgal karşıtı dayanışma ruhuna katkı sağlamışlardır. Yine İngiliz kuvvetlerinin baskılarına karşı Darülfünun Muhtırası ile ikinci bir beyanname daha yayınlamışlardır. İsmail Hakkı'nın içinde olduğu Darülfünun müderrislerinin işgale karşı bağımsızlık duruşu ifade etmek üzere art arda iki kez ortaya koyduğu bu tavır tarihe düşülen bir not gibiydi (Erdoğan, 2018).

Baltacıoğlu'nun etkileyen hitabeti, kendisini takip edenler ile etkileşimi plazma liderliğinin bir parçasıdır. İşgal kuvvetlerine karşı Halide Edip Adıvar'ın meşhur hitabeti ile başlayan Sultan Ahmet mitinglerinin ikincisinde İsmail Hakkı halka hitap ederek tarihe not düşecek bu özgürlük çağrısını yapmıştır: *“Ey Türkler tam beş yıl süren kanlı bir savaştan sonra bir tarafta tüfeklerinin namluları parlayan muzafferler; bir tarafta Allah'ından başka kuvveti olmayan Türkler! Türk demek çaresizlere yardım demek, ezenlere boyun eğmemek demek... Türkün yaşayacağına, ölmeyen ruhuna, ebediliğine iman edin!”* (Erdoğan, 2018, s. 131).

Plazmada nasıl farklı parçacık türleri varsa, Baltacıoğlu'nun yaşamında ve çevresinde de farklı etnik ve dini gruplar vardı. Bunların yanında Turancılık, Batıcılık, Ümmetçilik, Osmanlıcılık gibi farklı fikirler de tartışılmaktaydı. O plazma bir lider olarak bu farklılıklar karşısında ortak payda oluşturmaya çalışmış nasıl ki maddenin 4 hali maddenin zenginliği ise o da bunları zenginlik olarak görmüş duruşunu, etkileşimin bir parçası olarak kullandığı gazetesinde *“ülkümüz demokrasi ve cumhuriyet için çalışmaktır.”* (Baltacıoğlu, 1934) diyerek belirtmiştir.

### **Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Alanyazında güncel ve tartışılabilir birçok modern liderlik yaklaşımı mevcuttur. Aynı zamanda liderlik kavramı ile ilgili yüzlerce tanım yapılmıştır. Bu tanımların ve yaklaşımların genel olarak anlaşılacak boyutlarından biri, her yöneticinin lider olamadığıdır (Erçetin, 2000). Ancak yöneticilerin lider olabilmeleri kurumlarının veya yaşadığı dönemlerinin geleceği açısından çok önemlidir. Nitekim günümüz çağdaş örgütlerinde yöneticilerden beklenen de budur. Bu kapsamda bu çalışmada yakın tarihimize ve günümüze etkisi olan eğitim yöneticisi, pedagoğ, sosyolog İsmail Hakkı Baltacıoğlu, dört liderlik yaklaşımı bağlamında incelenerek anlaşılmaya çalışılmıştır.

Ele alınan modern liderlik yaklaşımlarından global liderlik, evrensel değerleri yerel değerler ile bütünleştirilmesine fırsat verilecek yönetim rolleri sergileyerek çağa, değişim ve dönüşüme ayak uydurarak evrensel değerleri fırsata çevirmektir. Yani hem küresel hem de yerel düşünmektir. Yerli ve milli değerleri, küreselleşmenin olumsuzluklarına karşı olumlu yönleri ile bütünleştirebilme ve bu sayede ideal olan etkileşimi ve dönüşümü sağlamaktır. Vizyoner liderlik; statükoyu değerlendirmek, böylece daha iyi bir gelecek tasarlamaktır. Tasarlanan geleceğin paylaşılması ve iletilmesidir. Akademik liderlik üniversitelerde ve akademik çalışmalarda yapılabilen etki, dönüşüm, yenileşme, değişim rolleridir. Plazma liderlik ise çok yeni bir liderlik yaklaşımı olarak maddenin hali olan plazma halinin özelliklerinden de esinlenerek ve toplumumuza özgü liderleri, liderlik yaklaşımları çerçevesinde daha anlaşılır kılmak için Erçetin (2014) tarafından kavramlaştırılmaya başlanmıştır. Plazma liderlik, lider ile izleyenler arasında hareket serbestliği ve özerklik ile birlikte aynı zamanda yoğun bir etkileşimin olduğu çok boyutları olan bir liderliktir.

Baltacıoğlu yaşadığı dönemleri eserleri, vizyonu, eylemleri ve kuramları ile etkilemiştir. Bu onun liderlik yönünü göstermektedir. O, hem yerel hem de küresel düşünen bir aydındır. Küresel sömürge güçlerine karşı mücadele vermiştir. Yeniliği, milli ve yerel değerlerin süzgecinden geçirek takip etmiştir. Milli değerlerden kopmadan modern ve ulusal kalkınmayı önemsemiş bir global liderdir. Rüyamdaki Okullar ve İçtima-i Mektep eserleri ile aslında bir vizyon paylaşmış, bu vizyonu Darülfünun'da, Şemsül Mekatip'te, Darülmualimin'de, Gazi Eğitim Enstitüsü'nde eğitime uygulayarak yine ulusal kalkınmayı hedeflemiş bir vizyoner liderdir. Akademik hayatına teorik ve pratik olarak bir çok ilki sığdıran Baltacıoğlu akademik yönü ile sürekli bir araştırma içinde olan ve bunun için var olan durumun olması gereken durum ile kıyaslamasını yapan, sonuç odaklı vizyon belirleyen, bunu uygulamaya koyarak başkalarına öğreten, yönettiği kurumlarda farklı alanları koordine eden, ülkenin eğitim politikasına yön veren bir akademik liderdir. Sunduğu teorik kurgular yaşadığı dönemlerin eğitim programlarında uygulanmıştır. Akademik liderliğin prensipleri, yaşamının her alanına sirayet etmiş bir bilim insanıdır. Aynı zamanda 2. Meşrutiyet Dönemi, 31 Mart Olayı, 1.Dünya Savaşı, 2. Dünya Savaşı, Cumhuriyet Dönemi, Kurtuluş Savaşı, yeni Cumhuriyet'in kuruluşu, inkılaplar, reformlar ve devrimler gibi kritik dönemlerde ortaya çıkması ve bu dönemlerde sosyal kalkınmanın önde gelen fikir adamı olması plazma liderliğinin bir tezahürüdür. O, her olay, durum ve dönemde farklı becerileri ile etkili olmuş, çözümler üretmiştir.

Bu çalışmada, bir çok alana hâkim olan Baltacıoğlu'nun tüm yönleri ile araştırma güçlüğü anlaşılabilir başka çalışmalara bırakılmış, global liderlik, akademik liderlik, vizyoner liderlik ve plazma liderlik yönleri ile genel bazı hatlar çerçevesinde değerlendirilmiştir. Baltacıoğlu'nun liderlik yönü alanyazındaki farklı liderlik yaklaşımları ile ele alınarak yeni bakış açıları ile daha geniş bir çalışmada sunulabilir.

### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Makale yazar tarafından kaleme alınmıştır.

### **Çıkar Beyanı**

Yazarın dergi yönetimi ve hakemleriyle herhangi bir çıkar ilişkisi bulunmamaktadır.

### Kaynakça

- Baltacıoğlu, İ. H. (1934, Ocak 1). *Yeni Adam Gazetesi*.
- Baltacıoğlu, İ. H. (1943). *Türk'e Doğru*. Ankara: Kültür Basımevi.
- Baltacıoğlu, İ. H. (1964). *Pedagojide İhtilal*. İstanbul: Anadolu Matbaası.
- Baltacıoğlu, İ. H. (1967). *Kültürce Kalkınmanın Sosyal Şartları*. Ankara: Anadolu Matbaası.
- Baltacıoğlu, İ. H. (1995). *Talim Terbiye'de İnkılap*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Blanchard, K. (2007). *Liderlikte Çıtayı Yükseltmek*. (F.Uçtum, Çev.) İstanbul, Türkiye: Resital Yayıncılık.
- Cicioğlu, H. (2019). Osmanlı Döneminde Kurulan İlk Milli Talim ve Terbiye Cemiyeti. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 21-28.
- Demirel, Ö. (1996). *İsmail Hakkı Baltacıoğlu'nun Yaşamı ve Hizmetleri*. Ankara: Türk Eğitim Derneği 4. Anma Toplantısı.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erçetin, Ş. Ş. (2001). Biz Akademisyenler Geleceğin Yükseköğretim Kurumlarını Yaratmaya Hazır mıyız? *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 75-86.
- Erçetin, Ş. Ş., Potas, N., Açıkalm, Ş. N., & Kısa, N. (2011). Multidimensional Glocal Leadership Scale. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 314-318.
- Erçetin, Ş. Ş. & Hamedoğlu, M. A. (2013). Küreselleşme sürecinde ulusal liderlerin rolleri ve uluslararası izdüşümleri. Presented at *Uluslararası Asya ve Kuzey Afrika Çalışmaları Kongresi (ICENAS 38)*, Ankara.
- Erçetin, Ş. Ş. (2016). Understanding Recep Tayyip Erdoğan and Turkey with Plasma as a Metaphor of the Fourth State of Matter. *Chaos, Complexity and Leadership 2014* (s. 1-14). içinde Switzerland: Springer International Publishing.
- Erçetin, Ş. Ş., Potas, N., Açıkalm, Ş. N., Yılmaz, M., Kısa, N. ve Güngör, H.(2017). Glocal leadership behaviours of managers working in private institutions. *Polish Journal Of Management Studies*, 16(2), 74-87. DOI:10.17512/pjms.2017.16.2.07.
- Erdoğan, İ. (2018). *Cumhuriyetçi Muhafazakar İsmail Hakkı Baltacıoğlu Bir Eğitim İnkılapçısının Hayatı*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Görgülü, D. (2020). Türkiye'de sosyolojinin ve eğitim sosyolojisinin gelişimi. R. Küçükali (Ed.). *Eğitim sosyolojisi* içinde (s.81-109). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kahveci, K. (2018). Cumhuriyet Dönemi Ütopyası: 'Rüyamdaki Okullar' (1936). *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 199-205.
- Knippenberg, D., & Stam, D. (2014). Visionary Leadership. D. V. Day içinde, *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (s. 241-259). New York: Oxford University Press.
- Maxwell, J. C. (2007). *360 Derece Lider*. (S. Yeniçeri, Çev.) İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Özer, M. A. (2013). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. ANKARA: Nobel Akademik Yayıncılık.

Dört Liderlik Yaklaşımı Bağlamında Bir Portre: İsmail Hakkı Baltacıoğlu

*Mehmet Fatih ALACA*

Ramsden, P. (1998). *Learning to Lead In Higher Education*. London: Routledge.

Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2016). *Fundamentals of Management* (8 b.). (A. Öğüt, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Robertson, R. (1995). Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity. R. Robertson, S. Lash, & M. Featherstone içinde, *Global Modernities* (s. 25-44). London: Sage Publications .

Robertson, R. (2014). *European Glocalization in Global Context*. New York: Palgrave Macmillan.

Sabancılar, D. (tarih yok). *vizyon21*. vizyon21y.com:

[www.vizyon21y.com/.../Ismail\\_Hakki\\_Baltacioglunun\\_Sanat\\_Egitimine\\_Bakisi.pdf](http://www.vizyon21y.com/.../Ismail_Hakki_Baltacioglunun_Sanat_Egitimine_Bakisi.pdf)  
adresinden alındı

Sullivan, G. R., & Harper, M. V. (1996). *Hope Is Not a Method*. New York: Broadwaay Books.

Şenol, H.F.(2010). İsmail Hakkı Baltacıoğlu ve felsefe. *Kutadgu Bilig Felsefe-Bilim Araştırmaları Dergisi*, Sayı 18, Ekim 2010, s. 181-193.

Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H., & Baysal, A. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi.

Uz, F. (2019). *İnkılaptan ihtilale eğitim: Pedagog İsmail Hakkı Baltacıoğlu*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.

Ülken, H. Z. (2015). *Türkiye’de Çağdaş Düşünce Tarihi*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.

Yaylagül, L. (2019). *Kitle İletişim Kuramları*. İstanbul: Dipnot Yayınları.