

# Eğitimde Ahlâki Liderlik Teorisi: Nitel Bir Araştırma\*

## Education and Moral Leadership Theory: A Qualitative Research\*\*

Ahmet KILIÇ, Sorumlu Yazar, Dr. | Corresponding Author, Ph.D.

T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, | Republic of Turkey National Education Ministry, Gaziantep / Türkiye.  
ahmet\_kilic\_27@hotmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-8900-2624>

Macid YILMAZ, Prof. Dr. | Professor.

Hitit Üniversitesi, İlahiyat Fakültesi, Din Eğitimi Anabilim Dalı | Hitit University, Faculty of Theology, Department of Religious Education, Çorum / Türkiye.  
macidyilmaz@hitit.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0001-9479-3686>

ISSN: 1303-880X

e-ISSN: 2667-7504

<http://ded.dem.org.tr>

### Makale Türü / Article Type:

Araştırma Makalesi / Research Article

**Geliş Tarihi / Received Date:** 27.01.2023

**Kabul Tarihi / Accepted Date:** 05.06.2023

**Yayın Tarihi / Published Date:** 25.06.2023

**Lisans / Licence:** CC BY-NC-4.0.

**Tr/En:** Tr

**Atıf/Citation:** Kılıç, A. & Yılmaz, M. (2023). Eğitimde ahlâki liderlik teorisi: Nitel bir araştırma. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 21 (45), 101-127  
<https://doi.org/10.34234/ded.1242926>

### Yazar Katkıları / Author Contributions:

Kılıç, A. (%70), Yılmaz, M. (%30)

### Çıkar Çatışması / Competing Interests:

Yazarlar, çıkar çatışması olmadığını beyan ederler. / The authors declare that they have no competing interests.

\* Bu çalışma 22/07/2022 tarihinde Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde tez savunması yapılan "Nurettin Topçu ve Erol Güngör'ün Ahlâki Liderlik Hakkındaki Görüşlerinin Karşılaştırmalı Analizi" isimli doktora tezinden üretilmiştir.

\*\* This study is derived from the doctoral thesis titled "Comparative Analysis of the Views of Nurettin Topçu and Erol Güngör on Moral Leadership," which was defended on 22/07/2022 at Hitit University, Institute of Social Sciences.

**Öz:** Toplumların huzurlu yaşam sürdürmeleri için vazgeçilmez değerler bütünü addedilen ahlâk, doğru davranış olarak topluma yansıtıldığında iyi ahlâk, kötü davranış olarak yansıtıldığında ise kötü ahlâk şeklinde nitelendirilir. İyi ahlâka sahip olan bireylerin ilâhî emirlere uygun yaşayışları olduğuna inanılır ve ahlâki davranışlarıyla toplum tarafından takdir edilir. İyi ahlâka sahip olup çevresini etkileyen ve onlar üzerinde kalıcı iz bırakan lider vasıflı kişiler ise ahlâki lider olarak tanımlanabilir. Ayrıca ahlâki liderlerin varlıkları sosyal hayatın birçok alanında (eğitim, askerlik, sanat, teknoloji vb.) hissedilebilir. Hitabetleri, bilgileri, dış görünüşleri vd. yönlerden gıpta edilecek düzeyde dikkat çekici özellikleri onları sıradan insanlardan farklılaştırır. Örgün eğitim kurumlarında ahlâki lider konumundaki kişiler ise öğretmenlerdir. Çünkü öğretmenler gerek okul içinde gerek okul dışında iletişime açık, toplum üzerinde tesir gücü yüksek, öğrencilerin hayatlarına yön vermede yetkin ve ahlâki davranışlarda örnek olma gibi ahlâki liderlik vasıflarına sahip şahsiyetlerdir. Bu konumlarından dolayı öğretmenlik mesleği kutsal olarak görülmüş ve diğer mesleklere göre mesuliyeti daha fazla olmuştur. Araştırma konumuz olan eğitimde ahlâki liderlik teorisi eğitimin temel unsurları olan öğretmen-ahlâk-liderlik ilişkisi açısından önem arz etmektedir. Bu düşünceler doğrultusunda doküman analiz yönteminin kullanıldığı bu nitel araştırmanın amacı; modern liderlik teorilerinden biri olan ahlâki liderlik teorisini eğitim ve öğretmen açısından inceleyerek okuyucuları bu teori hakkında bilgilendirmektir.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim, Ahlâk, Liderlik, Ahlâki Liderlik Teorisi.

&

**Abstract:** Morality, regarded as a collection of essential values for societies to foster peaceful coexistence, is characterized as “good morals” when it manifests as positive behavior within society, and as “bad morals” when it manifests as negative behavior. Individuals who possess good morals are believed to live in accordance with divine principles and are esteemed by society for their exemplary moral behavior. People who possess good morals and have impact on their surroundings leaving a lasting impression are defined as moral leaders. In addition, the presence of moral leaders can be felt in many areas of social life (education, military service, art, technology, etc.). Their rhetoric, knowledge, appearance and other admirable qualities distinguish them from ordinary individuals. The moral leaders in formal education institutions are: Teachers,

as individuals who are open to communication both inside and outside the school, exert a significant influence on society. They possess the competence to guide students in shaping their lives and exhibit moral leadership qualities by setting an example through their moral behavior. Due to these roles and responsibilities, the teaching profession has been regarded as sacred and had more responsibilities compared to other professions. Our research focuses on the moral leadership theory in education, which is crucial for understanding the teacher-ethics-leadership relationship, a fundamental aspect of education. Using the document analysis method, our qualitative research aims to inform readers about this theory by examining its implications for education and teachers, particularly within the context of modern leadership theories.

**Keywords:** Education, Moral, Leadership, Moral Leadership Theory.

(The Extended Abstract is at the end of the article)

## Giriş

Tarihsel süreçte toplulukların istenilen hedeflere en kısa zamanda, en az zararla ve en güvenilir şekilde ulaşmasında liderlerin etkisi büyük olmuştur. Bundan dolayı insanları etkileyebilme, istedikleri doğrultuda yönlendirebilme kabiliyetine sahip liderlere toplumsal hayatın birçok safhasında ihtiyaç duyulmuştur. Bu ihtiyaç sosyal bir kurum olan okullarda da kendini göstermiştir. Ahlâklı bir toplum inşasını ortak şuur ve ortak irade birliğiyle, geçmişte ve günümüzde var etme vazifesini en çok da okullarda *ahlâki lider* olan öğretmenler üstlenmiştir. Türk toplumu da çağa hitap eden, bütüncül kültür anlayışına sahip ahlâki lider öğretmen yetiştirme liyakatini kendi ruh dünyasında var etme potansiyeline sahiptir (Şimşek, 2013). Zaten dünya geneli eğitim sistemlerinde öğretmenlerden ahlâki davranışlarda rol model lider olmaları beklenmektedir.

Bireylerin çocukluk ve gençlik döneminin büyük bir kısmı okullarda geçtiği için okullarda ahlâki liderlere daha çok ihtiyaç olduğu söylenebilir. Teknolojinin hızlı gelişimi, olumsuz çevresel faktörler, öğrencilerde artan madde bağımlılıkları, ailelerin çocuk disiplninde zorlanması vb. etkenler öğretmenlerin rol model olmaları gerekliliğini ortaya koymaktadır. Ortaylı (2019) bu konu hakkındaki düşüncelerini şu şekilde ifade etmektedir: “Öğretmenler artık rol model, kanaat önderi olarak aramızda değil. Acilen ve de bir lider olarak geri dönmeleri gerekiyor.” Ünlü mütefekkir Safa, öğretmenlerde görülen hataların talebelere yansıtacağı kanaatindedir ve hatayı önce talebelere yetiştirenlerde aramaktadır. Safa'nın

(2019); “Sokaklarda küfürbaz bir gençliğe rastlıyorsanız, şaşırmayınız: Talebele-  
rimizdir”, söylemi de genç nesillerin yetiştiriciliğinde öğretmenlerin ahlâkta ör-  
nek model olma vazifelerinin önemini vurgulamaktadır. Gelecek nesillerin hem  
bilgili hem de iyi ahlâka sahip olması için örnek şahsiyetlerin öğrenci ve velilere  
sunulması gerekir. Bu nedenle eğitim-öğretim sürecinde *ahlâki lider* olarak suna-  
bileceğimiz örnek model öğretmenlerin olması önem arz etmektedir.

Bu çalışmada öncelikle ahlâki liderlik teorisinin temelini oluşturan lider ve li-  
derlik kavramları (devlet yönetiminde, din/mitolojide ve eğitim yönetiminde li-  
derlik) üzerinde durulmuş daha sonra ahlâki liderlik teorisinin tanımı, özelliği,  
sınıflaması (bölgesel, ulusal ve küresel ahlâki liderlik) ve kavramsal çerçevesi  
hakkında bilgiler verilmiştir. Aynı zamanda bu başlıklar ele alınırken eğitim ve  
öğretmen açısından önemi vurgulanmıştır. Çalışmanın bu yönleriyle özgün bir  
araştırma olduğu öngörülmekte olup alan yazına katkısı olacağı düşünülmektedir.

## **Yöntem**

Bu nitel araştırmada doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın  
verileri yurt içi ve yurt dışında yapılmış ahlâki liderlik konusuyla ilgili dokü-  
manlardan elde edilmiştir. Doküman analiz yöntemi; araştırılması hedeflenen  
konular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin incelenmesi olarak tanımlanır  
(Şimşek ve Yıldırım, 2018, s. 187). Diğer bir tanıma göre ise doküman analizi,  
araştırma konusu hakkında yazılmış çeşitli yazı, belge, yapım veya kalıntının  
toplanması ve incelenmesidir (Seyidoğlu, 2016).

## **Bulgular**

### **Lider ve Liderlik Tanımı**

Toplumlar varlığını devam ettirmek için düşünce ve inançlarını güçlendirmek,  
kendilerini güvende hissetmek ister. Bunun için toplumu yönlendirecek üstün ki-  
şilere ihtiyaç duyulmuştur. Bu üstün kişiler ise genellikle *lider* olarak tanınmıştır.  
*Lider* kavramının tanımlanması zamana, kültüre, inanca ve ihtiyaçlara göre de-  
ğişse de üzerinde durulan önemli noktalar şunlar olmuştur: Alınan kararları uy-  
gulama gücü, gruba yön verme, grup üyeleri arasında etkileşimi sağlama ve grup  
üyelerini ortak amaç doğrultusunda hareket ettirme (Şişman, 2014, s. 3). Genel  
olarak lider kavramı ise; “yönettiği insanları en kısa yoldan, sağlıklı ve emniyetli  
bir şekilde hedefe ulaştıran kişi” olarak tanımlanmaktadır (Ergezer, 1992).

1950'li yıllar sonrası liderlik konusu bilim adamlarını daha fazla meşgul etmeye başlamıştır. İşverenler çalıştıkları kurumların kâr oranını ve işçi performanslarını arttırmak için lider vasıflı kişilere ihtiyaç duymuştur. Çünkü lider; hüküm verebilen ve hükümlerini birtakım alt unsurlara dayandırabilen; mümkün olan ile mümkün olmayanın, yapılabilir olanla yapılamaz olanın farkında olan kişidir (Özel, 2016). Değişen dünya düzenine bağlı olarak liderlik türleri de artmıştır. Baas (1977, akt. Akiş, 2003) yaptığı araştırmada birçok çalışmayı özetleyerek evrensel dört lider özelliğini ortaya koymuştur. Bunlar: İdealize edilmiş etki/karizma, ilham veren motivasyon/vizyon, entelektüel güdülenme, kişileri dikkate alma ve nezakettir. Liderlik sadece yönetici ya da astların üst pozisyonundaki amir vb. de demek değildir. Gerçek liderliğin kendine has birtakım özellikleri bulunmaktadır. Walters'e (2006) göre gerçek liderlik şu anlamlara gelmektedir:

- Gerçek liderlik zorlayıcı değil, destekleyicidir.
- Gerçek bir lider insanları arkadan itmeye değil, onlara yol göstermeye çalışır.
- Liderlik diğer insanları dâhil etmek anlamına gelir.
- Liderlik, her şeyden önce ve her şeyin üzerinde vizyon, ikincil olarak eylem demektir.
- Liderlik insanların nesnelere daha önemli olduğunu anlamaktır.
- Liderlik, hassas bir şekilde öğrenilmesi ve uygulanması gereken bir sanattır.

Liderlik, geçmişten günümüze kadar önemini korurken birçok bilimsel araştırmanın konusu olmuş ve uzmanlar tarafından bazı sınıflamalar yapılmıştır. Araştırmalarda liderlik kavramının genel olarak din/mitoloji, devlet yönetimi ve eğitim yönetimi alanlarında daha çok ön plana çıktığı görülmektedir.

### **Din ve Mitolojide Liderlik**

Toplumların kendi düşünüş ve yaşayışlarına göre farklı vasıflara sahip kahramanları var ettikleri bilinmektedir. Toplulukları güç ve cesaretle harekete geçiren bu kahraman kişilerin liderlik yönleri yazılı (abideler, kitaplar vb.) ve/veya sözlü (kıssa, darbı mesel, hikâye, efsane, destan vb.) tarihi kaynaklarda anlatılmaktadır. Bazı toplumların kahramanlıkları efsanelere, mitoslara/mitlere bile dönüşmüştür. Bazı düşünürlere göre bu kahramanlıklar safsata, hurafe, bâtil inanç ve hayâli hikâyelerden ibarettir; bazı düşünürlere göre ise din tarihindeki önemli gerçeklerdir (Batuk, 2009). Hatta toplumların kahramanları bazen tanrılaştırdığı veya şeytanlaştırdığı görülürken, bazı kahramanları ise yarı Tanrı olarak mitoloji ve

efsanelerde anlattıkları da görülmektedir (Çığ, 2018). Kısacası kahramanlar; sıradan (alelade) özellikli insanlar olmadığı gibi olağanüstülüğe sahip, olağanüstü olayların (kutsal) merkezindeki başroller olduğu bilinmektedir (Gündüz, 2009).

Kutsal kitabımız Kur'an-ı Kerim'de ve diğer kutsal kitaplarda *lider* kavramı ve/veya bu kavrama yakın anlamlı bazı kavramlara da vurgu yapılmaktadır. Örneğin Kur'an-ı Kerim'de Allah (c.c.) her topluluğa bir elçi (peygamber/lider) gönderildiğinin müjdesini verir (Elmalılı, 2018; Yusuf 10/47). Seçkin kullardan olan bu elçiler ahlâki yönden insanların en üstünüdür. Bundan dolayı peygamberler sadece buldukları toplumlar içinde değil aynı zamanda farklı coğrafyadaki insanlar tarafından da takip edilebilecek üstün vasıfları olan, kâmil, güzel ahlâklı ve örnek insanlardır (Gül, 2016). Onlar her hususta örnek kişilik teşkil ettikleri için de insanları etkileme ve Allah'ın (c.c.) emirlerine davet etmede; diğer liderlerden farklı konumlardaki kişilerdir. Kur'an-ı Kerim'de lider konumunda olan farklı peygamberlere ve peygamber olmayan kişilerin adı da belirtilmektedir. Tekin (2018), Kur'an'da ismi geçen olumlu (peygamberler) ve olumsuz liderlerin (Nemrûd, Firavun, Ebu Leheb gibi) isimlerini tespit etmiştir. Kur'an'da Hz. İbrahim ve Hz. Muhammed *imam* olarak belirtilirken, peygamberlere karşı olan Firavun da *imam* olarak adlandırılmıştır. Doğal olarak toplumların yok olma ve mükemmelleşmesinin imametin seyri ile ilgili olduğu vurgulanmıştır (Reyşehrî, 1991, s. 22).

İlk insan, ilk peygamber Hz. Âdem'in de kendinden önce yaratılan meleklerden üstün/lider olduğu Ayet-i Kerime'de (Bakara 2/30) belirtilmektedir. Bu üstünlük vurgusu ise *halife* kavramıyla yapılmıştır. *Halife* kelimesi Cebecioğlu'nun (2014, s. 190) sözlük çalışmasında: "Birinin yerine geçen, arkasından gelen vekil kişi", başka bir eserde ise: "Birinin yerine geçen, Hz. Peygamber'in halefi ve vekili, Müslümanların başı, İslam devlet reisi" olarak tanımlanmaktadır (Buhari, 2014).

Akgündüz'e (2017) göre İslam tarihi boyunca bütün Müslümanların devlet reisliğinde temsili *imâmetle* ifade edilir; İslam hukukunda bu manadaki liderliğe *imâmet-i kübrâ* denirken, küçük manadaki liderliğe ise *imâmet-i suğra* (namazdaki imamlık) denir. İnsan, yeterli donanıma sahip olmasıyla ve bu donanımını olumlu yönde geliştirmesiyle imam olabilir. İmam, kâmil bir insan örneği olarak tekâmülleşmesi (olgunlaşma) ve mükemmelleşmesiyle de *liderlik* ve *rehberlik* özelliği kazanır (Reyşehrî, 1991, s. 21). İmamet örnekleri arttıkça toplumun maddi ve manevi yönden kalkınması beklenir. Aksi takdirde toplumlarda ahlâki çöküşler de görülebilir. Toplumların kalkınmasında da çöküşünde de ahlâki liderlerin varlığı son derece önemlidir.

Liderlikle ilgili dünya çapında en dikkat çekici çalışmalardan biri Michael H. Hart'ın (2009) *Dünya Tarihine Yön Veren En Etkin 100 İsim* adlı eseri olmuştur. Bu eserin dikkat çekmesinin en önemli sebeplerinden biri de -Müslüman olmayan- yazarın eserinde en etkin liderler sıralamasında Hz. Muhammed'i (s.a.v) birinci sıraya koymuş olmasıdır. Bu örnekten de anlaşılacağı üzere Hz. Muhammed (s.a.v.) Müslümanlar için örnek bir ahlâki lider olmuştur.

## Devlet Yönetiminde Liderlik

Liderlik konusu günümüze kadar birçok filozofun araştırma konusu olmuş ve devlet yöneticilerinin vasıfları, halkları yönetmesi üzerinde durulmuştur. Bu filozoflar arasında İbn Haldun ve Fârâbi ön plana çıkmaktadır. İbn Haldun'a göre bedevileri (göçebe yaşayanlar) *reis* başkan yönetir, hadarilerde (çiftçilikle uğraşanlar, yerleşik yaşama sahip topluluklar) ise *hükümdarlık* vardır. Liderler (reis) toplulukları (kabile) istişare ile yönetir. Bunu yapmak için güce ve zora başvurmaz, gelenek-görenek ve törelere göre rehberlik eder. Sultanların hükmettikleri toprakların (mülk) sahibi hükümdar, padişah, sultan, kral vb.'dir (melik). Hükümdarın mülkü ve yönetiminde olan arazi ülkesidir ve hâkimiyeti altındaki insanlar ise riyyedir (Uludağ, 2015). İslam filozofu Fârâbi (2012), eserinde *erdemli ülke (fâzıl ülke)* liderlerinin özelliklerini şu şekilde izah etmektedir: Başka bir insan tarafından yönetilmeyen reistir. O, önderdir ve üstün (fâzıl) şehrin ilk (en önde gelen) reisidir ve üstün (fâzıl) topluluğun başkanıdır. Türk toplumunda geçmişten günümüze kadar liderlerden beklenti aslında çok da değişmemiştir. Bu beklentinin özünde; eski dönem Türk kağanlarındaki gibi belirsizlik durumunda yol gösterici olması aynı zamanda lider olması vardır (Sevil, 2019).

Bazı liderler kendilerine düşen vazifelerin yanında diğer üyelere de yardımda bulunarak, onların gönüllerine girerek yapılması gerekenin en iyisini/idealini yapmaya çalışmıştır. Bazı liderler ise sadece kendi görevlerini yapmakla -ne az ne fazla- yetinmişlerdir. Hatta bazı liderler yetkilerini yıkıcı yönde kullanmışlardır. Bu durum da liderler arasında farkın oluşmasına neden olmuş ve "iyi/kötü lider" olarak adlandırılmalarına neden olmuştur. İyi veya kötü liderlerin davranışları astlarına olumlu veya olumsuz yönde yansımaktadır. Liderlerin davranışları çalışanların görevine bağlılıklarını ve kurumun verimliliğini etkilemektedir (Kouzes ve Posner, 2018). Canan ve Pir'e (2020) göre kurumlarda insan yönetimine getirilen kişilerin yetenekli olması yeterli olmayıp, bu kişilerin lider olarak tanımlanabilmeleri için gelişim süreçlerini içten dışa doğru -önce ruh sonra uzuvlar- tamamlamaları gerekir. Ayrıca lider; yetenekli, katkıda bulunan, yetkin, değer katabilen ve yön verebilen kişi olmalıdır.

Devlet yönetimindeki liderlik kavramına yüzyıllardır özel ve erişilmez (insan ya lider doğar ya da lider doğmaz) bazı manalar yüklenmiştir. Bu durum liderlerin kendilerine “Tanrı tarafından kutsal görev verilmiş seçkin birisi” algısına neden olmuştur. Ahlâki liderlerde ise kendilerini yüceltme (kutsallaştırma) söz konusu olmadığı gibi ruhsal yönden sağlıklı ve hoşgörülü bireylerdir. Kalyoncu’ya (2016) göre ahlâki liderler üstünlük kompleksi, paranoid karakter ve tutku, sürekli doyum arayan çelişkili duygu dünyaları, tahammülsüzlük, benlik sevgisi gibi psikolojik duygulara sahip değillerdir. Aynı zamanda ahlâki liderler, eleştirel düşünceye de açık liderlerdir. Örneğin doğru olduğunu iddia ettiği fikri astları tarafından yanlışlanabilir ya da yanlış olduğu anlaşılan fikri de astları tarafından düzeltilir. Ahlâki liderler için sıfır hata, yüzde yüz doğru, mutlak isabet mümkün değildir (Yeniçeri, 2018).

### **Eğitim Yönetiminde Liderlik**

Eğitim süreci, yaygın eğitim dediğimiz resmî olmayan kurumlarda yapılırken bir yandan da örgün eğitim kurumlarında planlı, düzenli ve devlet kontrolünde gerçekleşmektedir. Türkiye’de örgün eğitimin üniversiteye kadar zorunlu olması okulu, hayatın merkezi hâline getirmiştir. İnsanların ortalama yaşam süresine göre neredeyse en uzun süreçleri eğitim kurumlarında geçmektedir. Okul; çocukların ruhsal, bedensel ve sosyal gelişimi için önemli bir toplumsal kurumdur. Dört, beş yaşından itibaren öğretmenle tanışan çocuk, şahsi gelişimi için aile kurumunun yanında okulda da yer almaya başlamış olmaktadır. Ailede anne-babanın rolünü, okulda öğretmen üstlenmektedir. Çocuğun bilgi edindiği, akranlarıyla oyun oynadığı, toplumsal kuralları kabul ettiği, sorumluluk duygusunun geliştiği bu süreçte en etkin rolü çocuğun öğretmenleri oynamaktadır (Öz, 2019). Okullarda öğrenci ve öğretmen arasındaki etkileşimi iyileştiren, gerekli donanımı sağlayan ve kontrol eden lider konumundaki kişiler eğitim yöneticisidir. Başka bir ifadeyle eğitim yöneticileri sadece okulun akademik amaçlarını gerçekleştiren kişiler değil aynı zamanda örgüt ve işletme olarak kabul edilen okulu yönetmesi ve yürütmesi gereken liderlerdir (Öncü Okul Yöneticileri Derneği, 2019). Bu liderler, farklı ülkelerde farklı unvanlarla anılmışlardır. Batılı ülkelerde; başöğretmen (head teacher), müfettişler (supervisors), bölüm başkanları (department chairpersons), müdürler (principals), müdür yardımcıları (assistant principals), rektör (rector), okul yöneticisi (school administrator) vb. kavramlar kullanılmaktadır (Şişman, 2014, s. 20)



Postmodern dünyada gelişen teknoloji ve insan ihtiyaçlarının farklılığı, mesleki çeşitlilik, öğrenci-veli talepleri gibi mevzular, toplumda okul müdürü/yöneticisi algısını da değiştirmiştir. Günümüzde kitabî bilgilerle okul müdürü vasfına sahip olmanın yanında iletişim becerisi iyi olan, öğretmen-öğrenci-veli koordinasyonunu iyi yapabilen, üretici zekâyâ sahip okul müdürlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durumda “okul müdürü/yöneticisi” kavramının “okul liderliğine” dönüşümüne neden olduğu düşünülebilir. Okul yöneticisi ve okul liderliği arasında benzerlikler olduğu gibi birçok farklılıklar da görülmektedir (Aytaç, 2013).

Özkan (2016) araştırmasında; liderlik tanımlamalarının liderliğe atfedilen sıfatları da etkilediğini belirterek liderlik çalışma alanlarının en çok eğitim (%52) ve işletme (%35) alanlarında olduğunu tespit etmiştir. Bu durum liderlik kavramıyla eğitim arasında güçlü bir ilişki olduğunu da göstermektedir. Bundan dolayı eğitim yöneticisi tespit ve atalamalarında değişimi yönetmek, çalışanlara önderlik etmek, ilişki kurmak ve sürdürmek gibi liderlik davranışlarına sahip olunması gerektiği göz önünde bulundurulmalıdır (Baltaş, 2015, s. 42).

Görüldüğü üzere liderlik farklı alanlarda incelense de eğitimde ahlâki liderlik teorisinin-eğitim-öğretmen ilişkisi bağlamında- eğitim yönetimi alanında daha çok ön plana çıktığı görülmektedir. Eğitim yönetiminde liderlik unsuru okul yöneticisiyle daha çok ilişkilendirilse de okul yöneticilerinin aynı zamanda öğretmen olduğu unutulmamalıdır.

## **Ahlâki Liderlik**

### **Ahlâki Liderliğin Tanımı**

İnsanlığın tarihsel seyrini etkileyen mühim olayların başrolünde genellikle liderler vardır. Çünkü liderler toplum üzerinde etki yaratarak bu olaylara yön verirler (Clark, 2018). Liderler, doğuştan sahip oldukları ya da sonradan geliştirdikleri -samimi ya da çıkarıcı niyetlerle- etkileme kabiliyetleriyle aynı zamanda olayların üstesinden gelmek için pratik çözümler üretebilen kişilerdir. Liderlerin var olan bu vasıflarını kullanarak bazen toplulukları felakete sürükledikleri de görülmüştür. Liderler, her zaman birçok problemin üstesinden gelerek, topluluğun takdirini kazanan bir öncü anlamına gelmediği gibi gayri ahlâki davranışlara da sahip olabilir.

Solinger vd. (2020) göre ahlâki liderlik konusuyla ilgili ilk yazılar Selznick tarafından 1957 yılında kaleme alınmış sonraki süreçlerde ahlâki liderlik, birçok yazar tarafından geliştirilmiştir (Etzioni, 1988; Greenfield, 1986; Hodgkinson, 1991; Sergiovanni, 1991). Yazarların çoğunun ortak görüşü okulların

şirketler gibi işletme birliklerinden temelde farklı olduğu şeklindedir (Wong, 1998). İşletme kurumlar için uygun olan, okullar için yeterince uygun olmayabilir. Çünkü okullar, sadece toplumun eğitiminden sorumlu kurumları değildir, aynı zamanda onların ahlâki gelişimlerinden de sorumludurlar. Bu gelişimin ana etkeni ise ahlâki liderlerdir. Wong'a (1998) göre ahlâki liderler, "kurallar, düzenlemeler ve politikalar yerine okulun değerlerine ve davranış normlarına odaklanarak (tamamlayan ve zenginleştiren) öğretmenlerin ve öğrencilerin yaşamları üzerinde potansiyel olarak daha güçlü bir etki" yaratabilecek kişilerdir. Bu nedenle ahlâki liderlik, okulların performansının sürdürülmesinde hem motive edici hem de istikrar sağlayıcı bir faktör olabilir.

Ahlâki liderliğin etik liderlikle ortak yönleri bulunmaktadır ancak ikisi arasında önemli farklılıklar da mevcuttur. Örneğin; etik liderler ahlâki yönetimi vurgularken, ahlâki liderler kişisel erdemleri ve rol modellemeyi vurgulamaktadır (Gu vd. 2015). Brown ve arkadaşlarına (2005) göre etik liderlik, "Kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışların gösterilmesi ve bu tür davranışların iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme yoluyla takipçilere tanıtılmasıdır." Ahlâki liderlik tanımlamaları farklılık gösterse de liderlik kavramının etik, değer ve ahlâk kavramlarıyla aralarında kuvvetli bir bağ bulunmaktadır. Ahlâki liderlik; takipçilerin değerleri, inançları ve davranışları aracılığıyla liderin davranışlarının gücünü ön plana çıkararak hedeflerine ulaştıran sosyal bir eylemdir (Ramalepe, 2016). West-Burnham (2021) için ahlâki liderlik öğretilmez, kişisel gelişim sürecinin bir parçasıdır ve kişisel özgünlüğe, sezgisel anlayışa doğru ilerleyen entelektüel, manevi bir mücadeledir.

"Ahlâki" kavramı tanımlamasında ortak noktada buluşmak zor olduğu için çalışanın ve örgütün ahlâki düzeyleri arasındaki farklılıklara dikkat etmek gerekir. Ahlâki liderlik; "liderin mensup olduğu dinin ya da inancın öğelerini taşıyan, millî değerleri de içinde barındıran kendine özgü bir liderlik türü" (Kılıç, 2020) olarak ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle ahlâki liderlik; "İyiye kötüden, doğruyu yanlıştan ayıran ve buna göre karar veren" ve "ahlâki ilke ve kuralları benimseyerek, takipçilerini yönlendiren" bir liderlik biçimidir (Güney, 2015). Eğitim kurumlarında ahlâki liderliğin en iyi temsilcisi ve uygulayıcısı ise öğretmenlerdir. Hem öğretici hem de eğitici vasfıyla öğrencileri en yakın takipçileri olduğu için onların ahlâki yönden gelişiminden sorumlu lider şahsiyetlerdir.

## Ahlâki Liderliğin Özellikleri

Fullan (2001) ahlâki amacı -liderliğin bir bileşeni olarak- temel amaçlardan biri olarak algılar. Ahlâki amaç liderlere öğrencilerin ve öğretmenlerin yaşamlarında olumlu bir fark yaratma duygusu telkin etmektedir. Ahlâki amaca sahip öğretmenler yani ahlâki liderler, saygıya dayalı ilişkiye aracı olurlar; okullarında sürekli olarak etkileşim hâlinde olup, çalışanlarını problemleri çözmeye teşvik ederler. Anello ve Hernández (1996) ahlâki liderliğin karakteristik yönlerine de vurgu yaparak ahlâki liderliğin özelliklerini şu cümlelerle açıklamaktadır:

*Ahlâki liderlik, çağımızı karakterize eden dağulma süreci dinamiklerinin tam olarak farkında olan ve kendisini bilinçli olarak bu sürece dâhil eden bir liderlik olmalıdır.*

*Ahlâki liderlik, daha iyi bir toplum inşa etmek için oluşturmak istediği toplum hakkında net bir vizyona ve bunu sağlayacak stratejilerden bazılarını sahip olmalıdır.*

*Ahlâki liderlik, etik/ahlâki değerlere dayalı bir yaşamın örneklemesinde hem nezaket hem dürüstlük nitelikleriyle karakterize olan, toplumun daha iyiye dönüşüm çabasında birlik ve adaleti teşvik eden ve eylemler yoluyla insanlarla derin bir bağlılık sağlayan liderlik olmalıdır.*

Göka (2008) grup üzerine yapılan araştırmalardan yola çıkarak; grupların içinde her zaman bir lider bulunacağını hatta bazı hastalıklı liderlere kölece bağlılık davranışlarının da olabileceğini ifade eder. Oysaki ahlâki liderlikte, takipçiler liderlere kölece bağlı değil; eleştirilebilir davranışa dayalı olarak hoşgörüyü sahip, saygınlık ölçüsünde bağlıdırlar. Bireyin resmîyette lider, yönetici veya kumandan olması da yeterli değildir. Adair'a (2012) göre yönetilen insanlar, zihnen ve kalben liderleri olarak kabullendiği zaman hakiki liderlik vasfına erişebileceği vurgulanmıştır. Bu nedenle ahlâki lider olarak öğretmenler her şeyden önce hem bilim hem de gönül insanıdır (Çaykara, 2011).

Bir öğretmenin ahlâki lider olabilmesi için öncelikle ahlâklılı birey olması gerekmektedir. Okullarındaki ahlâki yaşantısı takdir edilmelidir. İslam dinine mensup bir ahlâki lider öğretmen bu sebeple Kur'an ve sünnet hakikatleri doğrultusunda hedefini belirleyen şahıstır. Hz. Peygamber de (s.a.v.) "müttakiler"den oluşan sosyal yapıları hedeflemiştir. Zira "Bizi müttakiler topluluğuna önder yap" âyeti ve duası bu hedefi ortaya koymaktadır (Elmalılı, 2018; El-Furkân 25/74).

İnsan iyiyi ve kötüyü yakın çevresindekileri taklit ederek kendi manevî değerlerini oluşturur (Kutub, 2017). Manevi sorunlar farklılaşsa da özde benzer sorunlar yatmaktadır ve bu sorunların çözümü için bireyin kendi değerlerine yönelmesi

gerekir (Kara, 2016). Bu nedenle birey, iyi olanı kendi hayatına yansıtması için kendisiyle özdeşleşmiş ahlâki liderlere ihtiyaç duymaktadır. Ahlâki liderlikte faydalı bilgiyi talebeye aktarmak, güzel davranışların alışkanlık haline getirilmesine vesile olmak ve zararlı davranışları talebeden uzak tutmak ya da ortadan kaldırmak eğitimde en önemli süreçtir. Bu sürecin en kısa zamanda en doğru şekilde gerçekleşmesi ise öğretmenlerin ahlâki liderlik düzeylerine bağlıdır.

Öğrencilik çağındaki kişiler, gelecekte benzemek istedikleri şahısları hâl ve hareket yönünden kendilerine örnek alırlar. Ahlâki değerleri çocuklara aşıl原因an öğretmenler ise okullarda öğrencilere örnek model konumundadır. Ahlâki değerleri söylemlerle ifade eden ama yaşayamayan bir öğretmenden uygun model olması beklenmemelidir. Mesela doğru sözlü olmayı vurgulayan bir öğretmenin yalan da söylememesi gerekir (Kandemir, 2018). Öğretmenlerin ihlal ettiği, önemsemediği davranışları öğrencilerine uygulamak istemesi ise sadece yasal gücün süresince mümkün olmaktadır (Yıldırım, 2018). Bundan dolayı öğretmenler, yasal güçten ziyade ikna edebilme özelliğini kullanan, söz ve davranışları arasında uyum olan ahlâki liderlerdir. Bir liderin alanında uzman olamasa bile ahlâkça güvenilir olması onun takipçilerini arttırabilir. Bu sebeple liderliğin merkezinde ahlâk kuralları vardır ve tüm liderlik türlerinde güven en başta gelmektedir (Paul, 2014). Owen (2019) liderlik üzerine yaptığı araştırmada, takipçilerin liderlerden bekledikleri beş vasıf arasında *güvenirlilik* olduğunu da vurgulamaktadır.

Güney (2015) ahlâki liderin sahip olması gereken temel liderlik davranışlarını şu şekilde sıralamaktadır:

- Davranışları ile izleyenlere rol model olmak,
- Ahlâki bir vizyon doğrultusunda izleyenlerine yol göstermek,
- Sağlam karakterin gereklerine göre davranmak,
- Geçerli olan yasalara uygun hareket etme,
- İzleyenlerin hak ve hukukuna saygı gösterme,
- İş ve sosyal yaşamında etik ilkelerle karar verme ve hareket etme,
- Çevresine zarar vermeme,
- Başkalarının sınırlarına saygılı olma vs. gibi.

Northouse (2014) araştırmasında ahlâki liderliğin gelişimi için birçok düşünürün ahlâk-liderlik ilişkisine bakış açısını inceleyerek bu incelemelerin ışığında beş farklı liderlik prensibi ön plana çıkarmaktadır: Başkalarına saygı duyma, başkalarına hizmet etme, adaleti temsil etme, dürüstlüğünü açıkça gösterme ve

toplumu inşa etme. Ahlâki liderliğin bu prensipleri dönüşümlüdür, tek taraflı düşünme ve doğrusal hareketli bir süreç de değildir (Canales, 2004). Başkalarına saygı duyan liderler, çalışanların kendileri gibi lider vasıflı birey olmalarına katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda lider, değişen şartlara göre şekillenen kültür ve değerlerin, çalışanların değerleriyle çatışmasında yetkisini iyi niyetle kullanır ve onlarla ilgilenir. Çünkü liderin niyeti, çalışanların okul kültürünün şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. (Heifetz ve Linsky, 2011). Ahlâki lider olarak öğretmenler de hoşgörüyü dayalı yaklaşımlarıyla öğrencileri ve meslektaşlarıyla iyi bir iletişim kurulmasını sağlamaktadır.

Sergiovanni'ye (2015) göre astlar, okulda müdürlerin söylediklerine göre hareket etseler de bunlardan hiçbiri ahlâki otorite kadar güçlü değildir, ayrıca bu otorite güçlü bir ahlâki lider ile temellendirilmelidir. Bunun için ahlâki liderlerin -etkileşim içinde- şu liderlik öğelerine sahip olması gerekmektedir: Liderliğin başı, kalbi ve eli. Liderliğin başı, kalp ile şekillenir ve el ile yönlendirilir. Brown vd. (2005) sosyal öğrenme teorisini temel alarak yaptıkları araştırmada; takipçilerin lidere olan memnuniyetlerinin, ek çaba sarf etmelerinin, sorunlarını paylaşma eğilimlerinin ahlâki liderlik davranışını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Eğitimde ahlâki liderler davranışlarıyla okul çalışanlarını karmasarlığa sürüklemeyip, uzlaşılı yoluyla sorunları çözmeye çalışırlar.

### **Ahlâki Liderlik Türleri**

Genel olarak ahlâki liderlik lider-etki ilişkisi bağlamında üç alt başlıkta ele alınabilir. Bunlar:

### **Bölgesel ahlâki liderlik**

Ahlâki liderlerin etkilediği kişi sayısı ve coğrafya alanı değişebilmektedir. Bazı ahlâki liderler çok büyük bir üne sahip olmasa da bazılarının hayatlarında mühim rol oynayabilmektedir. Bu ahlâki liderler bazen görev yaptığı okullardaki öğrencilere bazen de okullarının bulunduğu çevre insanlarına rol model kişiler (bölgesel ahlâki liderler) olmuşlardır (Kılıç, 2022). Bölgesel liderlik örneklerine genelde ahlâki liderlerin hatıralarında rastlanmaktadır. Birçok eğitimci hatıralarında hayatına yön veren öğretmenlerden bahsetmektedir. Örneğin bazı eğitimciler (Aydın, 2019; Değermenci, 2020; Dursun, 2014; Kara ve Birinci, 2012) çocukken öğretmenlerini örnek aldıklarını, onlara benzemek istediklerini eserlerinde anlatmaktadırlar ve öğretmenlerinin idealistliklerinden, kılık kıyafetlerindeki uyumdan, iş ahlâklarından bahsetmektedirler.

## **Ulusal ahlâki liderlik**

Ahlâki liderler fikirleriyle, eserleriyle ve örnek kişilikleriyle toplumun hafızasında uzun süre kalmayı başarmışlardır. Örnek kişilikleri ülke çapında bilinir hâle gelen, güzel ahlâklarıyla ön plana çıkan, ilmî çalışmaları alanında başucu eserler olan bu liderler ise “ulusal ahlâki liderler”dir (Kılıç, 2022). Bu liderlerin isimleri bazı araştırmalarda *eğitimde ideal insan* (Başaran, 2019), *büyük eğitimciler* (Arıcı, 2020), *İstanbul’un yüz eğitimcisi* (Gündüz, 2018), *ünlü Türkçüler* (Sefercioğlu, 2017), *Türk düşüncesi* (Yetim, 2017), *Türk tefekkürü* (Çetin, 2016), *bu ülkenin aydınları* (Alkan, 1996), *yönetim bilgeleri* (Akçakaya, 2018) gibi başlıklar altında ifade edilmektedir. Bu başlıklarda daha çok “millilik” vurgusu yapıldığı görülmektedir. Örneğin eğitimci Nurettin Topçu, Erol Güngör gibi ahlâki liderlerin isimlerine sıklıkla rastlanmaktadır.

## **Küresel ahlâki liderlik**

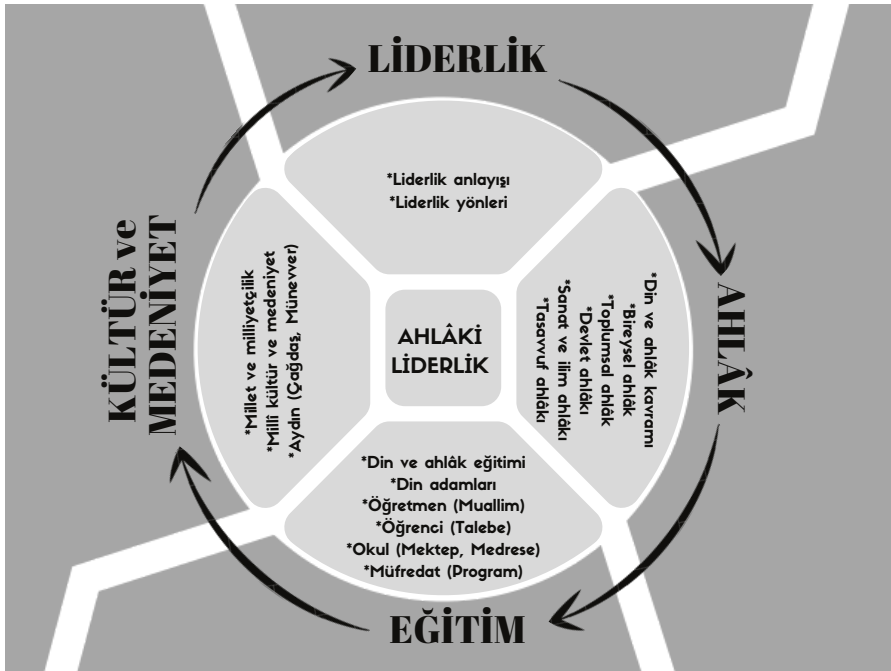
*Küresel ahlâki liderler* (global moral leaders), kendi yaşamları sırasında dünyanın her yerindeki insanlara kucak açan ve evrensel ahlâki değerlere sahip, bireysel kültürleri aşan şahıslar olarak tanımlanmaktadır (Hanson, 2006). Örneğin ABD Başkanı Woodrow Wilson’ın on dört maddelik Wilson ilkelerini deklare etmesi ve Milletler Cemiyeti’ni oluşturması onu küresel bir ahlâki lider olarak tanınmasına sebep olduğu söylenebilir. Başka bir örnek ise Rahibe Teresa’nın 1979’da yürüttüğü hayırsever faaliyetleriyle tüm dünyadaki yoksul, hasta insanlara yardımlarından dolayı Nobel Barış Ödülü verilmesidir. Bu örneklere benzer küresel ahlâki liderlerin isimlerine Gushee ve Holtz’un (2018) *Bölünmüş Bir Çağ İçin Ahlâki Liderlik: Dünyamızı Değiştirmeye Cesaret Eden On Dört Kişi* başlıklı kitap çalışmasında yer verdiği görülmektedir.

Akiş (2003) araştırmasında; uluslararası, herkesin ortak paydada buluşabileceği liderlik vasıfları üzerinde yoğunlaşır. Bu doğrultuda yaptığı *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (Globe)* adlı çalışmada elli üç farklı ülkede ortak yirmi iki lider özelliğinin her kültür tarafından kabul edildiği belirtilmiştir. Sapre ve Ranade (2001) “Eğitimde ahlâki liderlik: Bir Hint Perspektifi” başlıklı çalışmalarında Hint düşüncesinden ve Batı fikirlerinden etkilenen Hint eğitim sisteminde ahlâki liderler olarak ele alınan üç ünlü Hintli liderin (Vivekananda, Tagore ve Gandhi) yaşamlarını ve çalışmalarını inceleyerek ahlâki liderliğin özünü bulmaya çalışmıştır. Wong’a (1998) göre Doğu Asya birçok yönden Batı kültüründen farklıdır. Çinliler ahlâki liderliğe

önem veren bir millettir ve ahlâki değerlere göre lider yetiştirme kültürüne de sahiptirler. Araştırmacı, Konfüçyüs’ü modern zamanlarda Çin deneyiminin bilim adamlarının ahlâki liderliğini nasıl tasarlayabileceklerine dair örnek göstermiştir. Adair (2012) evrensel (global) lideri; iyi, kibar, insaniyet sahibi, şefkatli, cesur, alçakgönüllü olarak niteler ve Hz. Muhammed’i evrensel lidere örnek göstermiştir. Raghupathy’e (2021) göre küresel bir ahlâki liderin özellikleri ise şunlardır: “1. Tek bir ulusu aşan bazı değerlere kişisel bağlılık; 2. Şu anda uygulanmayan bir ahlâki değer ihtiyacı; 3. Değeri teşvik etme cesareti ve inancı; 4. Değeri etkili bir şekilde paylaşmak için iletişim becerileri.”

### Ahlâki Liderlik Kavramsal Çerçevesi

Ahlâki liderlik kavramsal çerçevesi genellikle Batılı aydınlar tarafından ahlâki liderliği etkileyen kavramları tespit etmek amacıyla oluşturulmuştur (Brooks ve Mutohar, 2018; Ramalepe, 2016). Türk araştırmacılar arasında ise ahlâki liderlik kavramsal çerçevesinin Kılıç (2022) tarafından daha detaylı oluşturulduğu görülmektedir.



Şekil 1. Örgün Eğitim Kurumlarında Ahlâki Liderlik Kavramsal Çerçevesi (Kılıç, 2022)

Şekil 1’de belirtilen dört temel unsur (liderlik, ahlâk, eğitim ve kültür-medeniyet), alanyazın çalışmasında “örgün eğitim kurumlarında ahlâki liderliğin

dört temel unsuru” olarak belirtilmiştir. Kılıç (2022) kavramsal çerçevede belirlenen bu dört temel unsurdan “liderliği” iki alt başlıkta (liderlik anlayışı, liderlik yönleri), “ahlâki” altı alt başlıkta (din ve ahlâk kavramı, bireysel ahlâk, toplumsal ahlâk, devlet ahlâkı, sanat ve ilim ahlâkı, tasavvuf ahlâkı), “eğitimi” altı alt başlıkta (din ve ahlâk eğitimi, din adamları, öğretmen, öğrenci, okul, müfredat) ve “kültür-medeniyeti” üç alt başlıkta (millet ve milliyetçilik, millî kültür ve medeniyet, aydın) incelemiştir.

Kılıç (2022) ahlâki liderlik kavramsal çerçevesinin dört temel unsuru olan liderlik, ahlâk, eğitim ve kültür-medeniyet kavramlarının genel olarak örgün eğitim kurumlarındaki eğitimcilerin ahlâki liderlik vasıflarının temel unsurları olduğunu vurgulamıştır. Bu düşünceler doğrultusunda bu dört temel unsuru gerek sosyal hayatına gerek ilmi eserlerine yansıtamayan eğitimcilerin ahlâki liderlik kavramsal çerçevesi altında incelenmesinin zorlaşacağı ifade edilebilir. Dolayısıyla bir ahlâki liderden bahsedebilmek için bu dört temel unsurun sosyal hayatlarında ve/veya eserlerinde bilinip, toplum tarafından tanınması gerektiği söylenebilir. Kılıç (2022) ahlâki liderler olarak Nurettin Topçu ve Erol Güngör’ün özelliklerini analiz ederken; ahlâki liderlik kavramsal çerçevesinden yararlanılarak aynı çalışmada belirtilen dört temel unsuru ve bu unsurların alt başlıklarını dikkate almıştır.

## **Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Yönetim bilimi araştırmacıları buldukları çağın ihtiyaçları doğrultusunda farklı liderlik teorileri geliştirmişlerdir. Modern liderlik teorileri ise 2000’li yıllardan sonra gelişen liderlik türleridir. Bunlardan biri de ahlâki liderlik teorisidir. Ahlâki değerlerden yoksun bir toplum veya bir kurum olamayacağı için ahlâki liderlik teorisinin diğer liderlik türlerini kapsadığı söylenebilir.

Ahlâki liderlere devlet yönetiminde, dini kurumların yönetiminde vb alanlarda ihtiyaç duyulduğu gibi eğitim kurumlarında da ihtiyaç duyulmaktadır. Eğitim kurumlarında ahlâki liderlerin varlığı, onların okullardaki ahlâk eğitimiyle de yakından ilgilidir. Çünkü “ahlâk eğitimi” kavramı eğitimin temelini oluşturur. Bu eğitimin amacı ise üstün ahlâklı insanlar yetiştirmektir. Toplumların huzur içinde hayatlarını sürdürebilmeleri için örnek alınması gereken üstün ahlâklı liderlerin olması gerekir. Araştırmamızda belirtilen bölgesel veya ulusal ahlâki liderlerin eğitim kurumlarında sayıca az oluşunun örnek model liderlerin de sayıca yetersiz olduğu anlamına geldiği söylenebilir. Bu durumun olumsuz etkilerinden biri de kamusal bir alanda ahlâki liderlerin yokluğuyla personelle-



rin iş performansının ve amaçlarının da ahlâkiliğini kaybetmesidir (Thomson, 2004). Yanık vd. (2016) araştırmalarında liderlerin ahlâki ortam oluşturmalarında önemli bir paya sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Örneğin olumlu liderlik özelliklerine sahip okul yöneticilerinin olduğu okullarda öğretmenlerin meslek ahlâki algısının yüksek olduğu saptanmıştır (Yıldırım, 2005).

Okul ortamlarının ideal hâle gelmesi için ahlâki lider vasfına sahip öğretmenlere ihtiyaç vardır. Dünyada en çok Müslüman nüfusa sahip ülkelerden biri olan Endonezya’da yapılan bir araştırmada öğrencilerden beklenen ahlâki değerlerden ilk onu şunlar olmuştur: “1. Dindarlık, 2. Dürüstlük, 3. Hoşgörü, 4. Disiplin, 5. Çalışkanlık, 6. Yaratıcılık, 7. Bağımsızlık, 8. Demokrasi, 9. Merak, 10. Milli ruh” (Marzuki, 2018). Müslüman ülkelerde bu değerlerin korunmasında ve gelişmesinde ahlâki lider öğretmenlere önemli sorumluluklar düşmektedir. Öğrencilerde artan madde bağımlılığı, disiplin sorunları, okul devamsızlığı vb. zararlı tutum ve alışkanlıkların ortadan kaldırılması için okullarda ahlâki liderlere her geçen gün ihtiyaç duyulmaktadır. Ülkemizde suç işleyen kişilerin yaklaşık yarısı, 25 yaşın altındaki gençler ve çocuklardır (Yılmaz, 2015). Türkiye Uyuşturucu ve Uyuşturucu Bağımlılığı İzleme Merkezi’nin (TUBİM) hazırladığı raporda; 2017 yılında yatarak tedavi gören uyuşturucu bağımlıları arasında 15 yaşın altında çocukların da olduğu belirtilmiştir. Yatarak tedavi gören hastalardan maddeyi ilk kullanım yaşınının 15-24 yaşları arasında yoğunlaştığı tespit edilmiştir (Emniyet Genel Müdürlüğü, 2018).

Bu araştırmalar okullarda ahlâki liderliğin öneminin gözardı edilemeyeceğini ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin çalıştıkları okullarda ahlaki liderlik becerileriyle öğrencilerin ahlaki gelişmelerine olumlu katkıları olmaktadır (Yılmaz, 2019, s. 129). Öğrencilerin ahlâki lider olan öğretmenlerde görmek istedikleri erdemlerin ise saygı, adalet, sadakat, cesaret, dürüstlük, zerafet ve güven olduğu ortaya konulmuştur (Balay, 2011).

Topçu (2014b), “Mukadderatımızın selâmete ermesi, başka iradeleri kurtarmakla kabildir. Hareketlerimizi, ahlâki denebilmek için, mutlaka bizde mefkûre olan mesuliyete bağlamak lazımdır.” diyerek mesuliyet sahibi insanların toplumu selamete erdireceğini vurgular. Toplumu selamete erdirecek kişilerin başında da öğretmenler gelmektedir. Bu nedenle öğretmenlere önemli sorumluluklar düşmektedir. Topçu (2014a) bu durumu şu şekilde açıklamaktadır: “Çok defa etrafında iyi örnek bulamayan çocuk, öğretmenini örnek insan olarak alacaktır. Öğretmen en büyük gücü ile çocuğun ahlâki yapısına yönelecek, telkinin bütün vasıflarını bu yapıyı yoğurmak için kullanacaktır.” Güngör’e (1984) göre bu-

günün insanının kabiliyetini dünden keşfedecek ve onun işlenmesine yardımcı olacak kişi de öğretmendir. Bundan dolayı öğretmenler gerek mesleki gerekse toplumsal rollerinden dolayı ahlâki lider konumundaki kişilerdir. Öğretmenlerin ahlâki davranışlara sahip olması kurumlarında, çevrelerinde olumlu bir ortam oluşmasına da katkı sağlamaktadır.

Etik kavramıyla ilgili araştırmalar Batı toplumlarında daha çok görülürken, Müslüman nüfusun yoğun olduğu bölgelerde ahlâk kavramı üzerinde daha çok araştırma yapıldığı görülmektedir. Dünya genelinde iş, meslek ahlâki vb. konularla ilgili araştırmalara sıkça rastlansa da lider-ahlâk ilişkisi konusunda az sayıda çalışma yapıldığı dikkat çekmektedir. Brooks ve Mutohar'a (2018) göre Müslüman toplumlarda evrensel liderliğin olabilmesi için nasihat, ihlas, dengeli muhalefet, hesap verilebilirlik ve emr-i bil maruf nehy-i anil münker gibi İslâm ahlâk değerleri dikkate alınmalıdır. Bunun için yaşantısıyla öğrencilerine örnek olan öğretmenlerin öncelikle İslâm ahlâkını yaşayışlarında göstermelidir. Müslümanlar için evrensel liderliğin zirve ismi Peygamber Efendimiz olduğu için öğretmenler tarafından öncelikle Peygamberimizin nebevi liderlik özelliklerinin iyi bilinmesi gerekmektedir. Nebevi liderlik vasıflarının bir kısmı kişisel özelliklerden, bir kısmı da ahlâki ve yönetsel özelliklerden oluşmaktadır (Akdoğan, 2021). Eğitimde ahlâki liderlik teorisi İslâm ahlâkıyla ilişkilendirip, Peygamber Efendimizin eğitimci yönünün örnek alınmasıyla etkili olacaktır. Bu düşünceler doğrultusunda öğretmenin eğitimde lider bir şahsiyet olması için ahlâki liderlik teorisinin araştırmacılar tarafından üzerinde durulması gerekmektedir.

Araştırma sonucunda şu önerilerde bulunulabilir:

1. Öğretmenlerin okullarda örnek lider şahsiyet olmaları için eğitimde liderlik teorisi hakkında geniş araştırmalar yapılmalıdır.
2. Eğitimde ahlâki liderlik konusu eğitimin diğer paydaş öğeleriyle (müdür, müdür yardımcısı, veli vd.) birlikte incelenmelidir.
3. Eğitimde ahlâki liderliğin akademik başarı üzerindeki etkisi incelenmelidir.
4. Öğretmenlerin ahlâki liderlik düzeyleri nicel araştırmalarla tespit edilip, nitel araştırmalarla desteklenmelidir.
5. Örgün eğitim kurumlarında ahlâki liderlerin nasıl ve hangi ilkelere göre tespit edilebileceğine dair teoriler geliştirilmelidir.
6. Eğitimcilerin bakış açısına göre farklı ahlâki liderlik kavramsal çerçeveleri oluşturulmalıdır.

## **Education and Moral Leadership Theory: A Qualitative Research**

The purpose of this qualitative research, utilizing the document analysis method, is to inform readers about the moral leadership theory, one of the modern leadership theories, in the context of education and teachers.

Throughout history, societies have been guided by individuals commonly referred to as ‘leaders’. The concept of a ‘leader’ has evolved over time, influenced by various factors such as cultural beliefs, societal needs, and historical contexts. However, there are key elements that remain consistent. In general, a leader can be defined as someone who efficiently and safely guides the people they oversee towards a common goal (Ergezer, 1992). Leaders have existed since the dawn of humanity, and they have often been revered as heroes within their societies. These individuals, known for their strength and courage, have mobilized communities and left a lasting impact. Their leadership qualities and achievements have been documented through written records or passed down through oral traditions. In some cases, the heroism of certain societies has been elevated to the status of legends, and the individuals themselves have become the subjects of myths and folklore.

The concept of leadership has been extensively explored by philosophers throughout history, with a particular emphasis on the qualities required for effective governance and the management of societies. Scholars from various periods, including those before and after the Ottoman Empire, have offered advice and insights to state administrators regarding the future of their nations. Over centuries, the concept of leadership has carried profound and elusive connotations, often revolving around the belief that leaders are either inherently born or not.

In the postmodern world, the rapid advancement of technology and the evolving needs of individuals, including the diversity of professions and the expectations of students and parents, have significantly influenced the societal perception of school principals and administrators. In addition to possessing relevant certificates and diplomas in their field of expertise, school principals are now expected to demonstrate effective communication skills, foster strong teacher-student-parent coordination, and exhibit productive intelligence. This shift in expectations has led to a broader and more comprehensive understanding of the role, transforming it into that of an ‘educational administrator’ or ‘school leader’.

In various holy books, including our book the Qur'an, the concept of "leader" and/or some related concepts are emphasized. The Qur'an mentions different prophets, non-prophets, and individuals who held positions of leadership. Tekin (2018) concluded a study identifying the names of positive leaders such as; prophets and negative leaders including figures such as Nemrud, Firavun, and Ebu Leheb, mentioned in the Qur'an. In the verses of the Qur'an, individuals such as Prophet Abraham and Prophet Muhammad are referred to as the *imams*, the Pharaoh, who opposed the prophets, is also referred to as imam. This suggests a correlation between the rise and fall of societies related to the course of the *imamate* (Reyşehri, 1991).

Leaders, whether possessing innate or developed abilities, have the potential to influence others, wither -with sincere or self-interested intentions- and can offer practical solutions to overcome challenges. However, it is important to acknowledge that leaders can also lead communities into disaster through the misuse of their inherent qualities. The leader does not guarantee the ability to overcome every problem and earn the appreciation of the community, since leaders can exhibit immoral behaviors as well. Leaders who have good morals and influence societies with their behaviors are moral leaders. Moral leadership; "The one who separates the good from the bad, the right from the wrong and decides accordingly" and it is defined as a leadership style that "lead its followers by adopting moral principles and rules" (Güney, 2015).

While the study of ethics is more prevalent in western studies, it is evident that the study of morality is more concentrated in regions with a sizable Muslim population. There are not many studies on the relationship between leaders and morality, despite the fact that it is frequently mentioned in studies on business, professional ethics, etc. around the world. This research includes the perspectives on moral leadership from a selection of Western scholars who are affiliated with various institutions.

When the culture and values of the organization clash with the values of the workers, the leader exercises his authority to resolve the dispute. Prophet Moses serves as an excellent example of the author's and adaptive leadership. The aim of the leader is crucial in determining how the culture of the workforce is shaped (Heifetz and Linsky, 2011). Heifetz (1994) asserts that exercising leadership without formal authority discourages rivalry, enables one to face reality, and opens one up to new avenues for problem-solving. Additionally, Heifetz describes it as providing new solutions, creating stakeholders in management, and reducing conflict between followers in his book *Leadership Without Easy Answers* (cited in Güney, 2015).

In this research, moral leadership; regional, national and global leadership were examined under three sub-titles. Then, Kılıç (2022) conceptual framework for moral leadership in formal education institutions was then discussed.

While some moral leaders are only recognized within their close circles, their influence often remains limited to individuals or small groups, making them regional moral leaders, certain moral leaders gain widespread recognition throughout their country due to their exceptional ideas, accomplishments, and personalities (Kılıç, 2022). Global moral leaders, on the other hand, are leaders who transcend individual cultures, embrace people worldwide, and uphold universal moral values (Hanson, 2006). Kılıç (2022) highlight four basic elements of the moral leadership conceptual framework, namely leadership, morality, education and culture-civilization, as basic elements of moral leadership qualities of educators in formal education institutions in general. According to Kılıç (2022), it becomes challenging to examine educators who cannot reflect these four basic elements both in their social life and in their scientific works under the conceptual framework of moral leadership. Therefore, for an individual to be considered a moral leader, these four fundamental elements should be evident in their social lives and/or works and recognized by society. Kılıç (2022) analyzes the characteristics of Nurettin Topçu and Erol Güngör as moral leaders; incorporating the moral leadership conceptual framework along with its four basic elements and their corresponding subheadings, as outlined in the study.

As a result; leadership and morality concepts hold great important within as they are vital factors for promoting peace and prosperity. Moral leadership is one of the important leadership styles, especially within social institution as schools. Schools play an important role in the development and shaping of a country's future. Both local and international research highlight the importance of having moral leaders and teachers in schools. In their research, Yanık et al. (2016) founded that leaders have an important role in creating a moral environment. Furthermore, the extent to which school administrators can uphold their leadership qualities has been shown to influence teachers' perception of professional ethics (Yıldırım, 2005). The absence of regional and/or national moral leaders, as mentioned in our research, in public spaces indicates a lack of exemplary leaders who embody professional ethics This situation has many negative consequences, such as the erosion job performance and the loss of moral goals among personnel (Thomson, 2004).

Studies on business ethics and professional ethics are common worldwide. However, there is a limited number of studies focusing on the relationship between leaders and ethics. Brooks and Mutohar (2018) argue that in Muslim societies, universal leadership should consider Islamic moral values such as offering advice, sincerity, maintaining balanced opposition, accountability, and promoting good deeds while discouraging wrongdoing (amr-i bil maruf nehy-i anil munkar). These values play a crucial role in shaping ethical leadership within Muslim communities.

Due to the significance of morality and leadership in the sustainability of social life, moral leadership will become an important topic of interest for researchers.

Based on the research findings, several suggestions can be proposed:

1. Extensive research should be conducted on the theory of leadership in education to enable teachers to become exemplary leading figures in schools.
2. The examination of moral leadership in education should involve the consideration of other stakeholders in the educational process, such as directors, assistant principals, parents, and others.
3. The effect of moral leadership in education on academic achievement should be examined.
4. The measurement of teachers' moral leadership levels should be conducted through quantitative research methods, supplemented by qualitative research to provide a comprehensive understanding.
5. Theories about how and by what standards moral leaders can be chosen in formal educational institutions need to be established.
6. From the viewpoint of educators, various conceptual frameworks for moral leadership should be developed.

---

**Etik Beyan / Ethical Statement:** Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur. / It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited.

**Finansman / Funding:** Yazarlar, bu araştırmayı desteklemek için herhangi bir dış fon almadıklarını kabul ederler. / The authors acknowledge that they received no external funding in support of this research.

**Yazar (lar) / Author (s):** Ahmet KILIÇ, Macid YILMAZ

**İntihal / Plagiarism:** Bu makale, en az iki hakem tarafından incelendi ve intihal içermediği teyit edildi. / This article has been reviewed by at least two referees and scanned via a plagiarism software.

## Kaynakça

- Adair, J. (2012). *Hz. Muhammed örneğinden hareketle lider*. (Çev. A. Çavuşoğlu). Ufuk Yayınları.
- Akçakaya, M. (2018). *Türk İslâm tarihinde yönetim bilgeleri*. Gazi Kitabevi.
- Akdoğan, Y. (2021). *Nebevi Liderlik ve Hz. Muhammed*. Otto Yayınları.
- Akgündüz, A. (2017). *Bilinmeyen bir dahi Bedüzzaman Said Nursi*. Osmanlı Araştırmaları Vakfı.
- Akiş, Y. T. (2003). Vizyon sahibi ve yenilikçi liderler. *CEO's Dergisi* 05, 1-9 <https://docplayer.biz.tr>
- Alkan, A. T. (1996). *Ateş tecrübeleri*. Ötüken Neşriyat.
- Anello, E., & Hernandez, J. (1996). *Moral leadership*. Núr University.
- Aricı, A. F. (2020). *Büyük eğitimciler*. Pegem Akademi Yayınları.
- Aydın, M. S. (2019). *Varoluş yolunda sayılı yıllar*. Kapı Yayınları.
- Aytaç, T. (2013). *Eğitim yönetiminde yeni paradigmlar okul merkezli yönetim*. Nobel Yayınları.
- Balay, R. (2011). The applicability of the moral virtues scale in higher education. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 1(2), 99-118. <https://www.eduscires.com/articles/the-applicability-of-the-moral-virtues-scale-in-higher-education.pdf>
- Baltaş, A. (2015). *Türk kültüründe yönetmek yerel değerlerle küresel başarılar kazanmak*. Remzi Kitabevi.
- Başaran, A. F. (2019). *İdeal Türk eğitimde ideal insan ve millilik arayışları*. TEDEV Yayınları.
- Batuk, C. (2009). Mit, tarih ve gerçeklik sorunu üzerine notlar. *Mit, Tarih ve Milet ve Nihal İnanç, Kültür ve Mitoloji Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 27-53. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/109528>
- Brooks, M., & Mutohar, A. (2018). Islamic school leadership: A conceptual framework. *Journal of Educational Administration and History*, 50(2), 1-15. <https://doi/abs/10.1080/00220620>.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp>
- Buhari, İ. (2014). *Hadislerle Müslümanın edep ve ahlâkı*. (M. F. Abdulbaki, Haz.). Çelik Yayınevi.
- Canales, A. D. (2004). Integrating Franciscan discipleship is Franciscanism. *The AFCU Journal: A Franciscan Perspective on Higher Education*, 1(1), 34-53.

- Canan, S. & Pir, S. (2020). *İnsan odaklı liderlik*. Tuti Kitap.
- Cebecioğlu, E. (2014). *Tasavvuf terimleri ve deyimleri sözlüğü*. Otto Yayınları.
- Clark, T. R. (2018). *Liderlik ve karakter*. (S. Bursa, Çev.). Arıtan Yayınevi.
- Çaykara, E. (2011). *Oktay Sinanoğlu Türk Aynştırmanı*. Bilim+Gönül Yayınları.
- Çetin, A. (2016). *Tarihten tefekküre Nurettin Topçu, Erol Güngör ve Nevzat Kösoğlu'nda tarih*. Ötüken Neşriyat.
- Çığ, M. İ. (2018). *Kur'an, İncil ve Tevrat'ın Sümerde'ki kökeni*. Kaynak Yayınları.
- Daryal, A. M. (2018). *İslâm'ın doğuş ve ilk yayılışının psiko-sosyal açıdan tahlili*. M. Ü. İlahiyat Fakültesi Vakfı Yayınları.
- Değermenci, A. (2020). *Öyle geçer ki zaman Teoman Duralı kitabı*. Turkuvaz Kitap.
- Dursun, H. (2014). *İncir çekirdeği Hereke'den çıktım yola*. Timaş Yayınları.
- Elmalılı, M. H. Y. (2018). *Kur'an-ı Kerim ve Kelime meâli*. Merve Yayınları.
- Emniyet Genel Müdürlüğü. (2018, 23 Kasım). Türkiye uyuşturucu raporu. <http://www.narkotik.pol.tr/kurumlar/narkotik.pol.tr/Duyurular/2018%20TURKIYE%20UYUSTURUCU%20RAPORU.pdf>
- Ergezer, B. (1992). *Liderlik ve özellikleri*. Ocak Yayınları.
- Fârâbi. (2012). *El-Medînetü'l Fâzıla-Üstün ülke*. (S. Say, Çev.). Kurtuba Kitap.
- Fullan, M. (2001). *Understanding change: Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Göka, E. (2008). *Türklerin psikolojisi*. Timaş Yayınları.
- Gu, Q., Tang, T. L.-P., & Jiang, W. (2015). Does moral leadership enhance employee creativity? Employee identification with leader and leader-member exchange (LMX) in the Chinese context. *Journal of Business Ethics*, 126, 513-529. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1967-9>
- Gushee, D. P., & Holtz, C. (2018). *Moral leadership for a divided age*. Brazos Press.
- Gül, E. (2016). *Peygamberlerin çocuk eğitimi*. Çıra Yayınları.
- Gündüz, M. (2018). *İstanbul'un 100 eğitimcisi*. İBB Kültür A.Ş. Yayınları.
- Gündüz, Ş. (2009). Kutsal hakkında konuşmak: Dinsel söylemde mitos. *Milel ve Nihal İnanç, Kültür ve Mitoloji Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 9-26. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/109527>
- Güney, S. (2015). *Liderlik*. Nobel Akademi Yayıncılık.
- Güngör, E. (1984). *Dünden bugünden tarih-kültür-milliyetçilik*. Mayaş Yayınları.
- Hanson, K. O. (2006). Perspective on Global Moral Leadership. Deborah Rhode (Ed.), *Moral Leadership: The Theory and Practice of Power, Judgment and Policy* içinde (291-300). Jossey-Bass.
- Hart, M. H. (2009). *Dünya tarihine yön veren en etkin 100*. (N. Üstüntaş, Çev.). Neden Kitap.



- Heifetz, R., & Linsky, M. (2011). Becoming an adaptive leader. *Lifelong Fait*, 26-33.
- Kalyoncu, H. (2016). *Liderlere tapınma psikolojisi*. Anti Tasavvuf Yayınları.
- Kandemir, Y. (2018). *Öğretmenlerimizle başbaşa*. Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları.
- Kara, İ., ve Birinci, A. (2012). *Bir eğitim tasavvuru olarak mahalle/sıbyan mektepleri hatıralar-yorumlar-tenkitler*. Dergâh Yayınları.
- Kara, M. (2016). *Gönül mektupları*. Dergâh Yayınları.
- Kılıç, A. (2020). *Bilinmeyen yönleriyle Türk filozofu Nurettin Topçu*. Motto Yayınları.
- Kılıç, A. (2022). *Nurettin Topçu ve Erol Güngör'ün ahlâki liderlik hakkındaki görüşlerinin karşılaştırmalı analizi*. Doktora Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstisüsü. Çorum.
- Kouzes, James & Barry Posner (2018). *Liderliği öğrenmek*. (İ. B. Özçelik, Çev.). Optimist Yayınları.
- Kur'an-ı Kerim ve Renkli Türkçe Meali* (M. H. Yazır, Çev.). (2018). Merve Yayınları.
- Kutub, M. (2017). *İslâmî eğitim metodu*. (M. B. Eryarsoy, Çev.). Beka Yayıncılık.
- Marzuki, I. (2018). Search for chracter education concept and implementation in indonesia. *International Journal Of Education, Information Trechnology and Others*, 1(2), 14-24. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1493035>
- Noor, I. (2015). *Altruist service leadership: Prophet Muhammad's leadership*. Partridge Publishing Singapore.
- Northouse, P. G. (2014). *Liderlik kuram ve uygulamalar*. (C. Şimşek, Çev.). Sürat Üniversite Yayınları.
- Ortaylı, İ. (2019). *Bir ömür nasıl yaşanır*. Kronik Kitap.
- Owen, J. (2019). *Liderlik mitleri*. (H. Dikmen, Çev.). Bilgi Yayınevi.
- Öncü Okul Yöneticileri Derneği (2019, 25 Kasım). *Öncü okul Türkiye okul yöneticileri raporu*. [https://www.academia.edu/48949216/T%C3%BCrkiye\\_okul\\_y%C3%B6neticileri\\_raporu\\_2019\\_TOYR2019](https://www.academia.edu/48949216/T%C3%BCrkiye_okul_y%C3%B6neticileri_raporu_2019_TOYR2019)
- Öz, N. (2019). Kimlik ve karakter oluşumunda okulun rolü. *Diyanet İlmî Dergi*, 55(1), 197-215. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/679057>
- Özel, M. (2016). *Yöneticilik dersleri*. Küre Yayınları.
- Özkan, M. (2016). Liderlik hangi sıfatları, nasıl alıyor? Liderlik konulu makalelerin incelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 2(15), 615-639. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/223113>
- Paul, R. (2014). *Okul devrimi*. (T. Çolak, Çev.). Zodyak Kitap.
- Raghupathy, S. (2021, Mart 26). Ethics and moral leadership in project management.
- Ramalepe, M. L. (2016). Moral purpose driven leadership: A framework for enacting moral purpose. *nternational Journal of Recent Advances in Multi-disciplinary Research*, 3(8), 1774-1780. [https://www.researchgate.net/publication/307605804\\_MORAL\\_PURPOSE\\_DRIVEN\\_LEADERSHIP\\_A\\_FRAMEWORK\\_FOR\\_ENACTING\\_MORAL\\_PURPOSE](https://www.researchgate.net/publication/307605804_MORAL_PURPOSE_DRIVEN_LEADERSHIP_A_FRAMEWORK_FOR_ENACTING_MORAL_PURPOSE)

- Reyşehrî, M. (1991). *İmamet ve rehberiyet felsefesi*. (Ü. Çetinkaya, Çev.). Endişe Yayınları.
- Safa, P. (2019). *Sanat edebiyat tenkit objektif 02*. Ötüken Neşriyat.
- Sapre, P. M., & Ranade, M. D. (2001). Moral leadership in education: An Indian perspective. *International Journal of Leadership in Education*, 4(4), 361-381. <https://doi.org/10.1080/13603120011078034>
- Sefercioğlu, N. (2017). *Tanıdığım ünlü Türkçüler*. Altınordu Yayınları.
- Sergiovanni, T. J. (2005). The Virtues of leadership. *The Educational Forum*, 69, 112-123. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ683737.pdf>
- Sergiovanni, T. J. (2015). *Ahlâki liderlik okul gelişimin özüne inmek*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sevil, İ. (2019). *Türk'ün aklı nasıl çalışır?* Hümanist Kitap Yayıncılık.
- Seyidoğlu, H. (2016). *Bilimsel araştırma ve yazma el kitabı*. Güzem Can Yayınları.
- Solinger, O. N., Jansen, P. G., & Cornelissen, J. P. (2020). The emergence of moral leadership. *Academy of Management Review*, 45(3), 504-527. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0263>
- Şimşek, A., ve Şimşek, Y. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, O. (2013). *Yeni ahlâk toplumu inşâsı*. Gazikıtabevi.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tekin, M. (2018). *Kur'an'da liderlik ve liderlerin toplumlar üzerindeki etkisi*. Ravza Yayınları.
- Thomson, L. J. (2004). Moral leadership in a post modern world. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1(1), 27-37. <https://doi.org/10.1177/107179190401100105>
- Topçu, N. (2014a). *Türkiye'nin maarif dâvası*. Dergâh Yayınları.
- Topçu, N. (2014b). *Yarınki Türkiye*. Dergâh Yayınları.
- Uludağ, S. (2015). *İbn Haldun hayatı-eseri-fikirleri*. Harf Yayınları.
- Walters, J. D. (2006). *Destekleyici liderlik sanatı*. (F. N. Öztürk, Çev.). Ganj Kitap.
- West-Burnham, J. (2021, Mart 18). Moral leadership. [https://www.unrwa.org/userfiles/file/leading\\_4\\_the\\_future/module1/moral-leadership%20West%20Burnham.pdf](https://www.unrwa.org/userfiles/file/leading_4_the_future/module1/moral-leadership%20West%20Burnham.pdf)
- Wong, K (1998). Culture and moral leadership in education. *Peabody Journal of Education*, 73(2), 106-125. [https://doi.org/10.1207/s15327930pje7302\\_5](https://doi.org/10.1207/s15327930pje7302_5)
- Yanık, O., Naktiyok, A., & Güven, B. (2016). Ethical context and ethical leadership. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 1(41), 514-522. <http://dx.doi.org/10.17740/eas.soc.2016.MSEMP-41>

- Yeniçeri, Ö. (2018). *Kula kulluk sorunu*. Kripto Kitaplar.
- Yetim, F. (2017). *Osmanlı'dan Cumhuriyet'e Türk düşüncesinde arayışlar*. Tezkire Yayıncılık.
- Yıldırım, B. (2005). Eğitim örgütlerinde kültür, liderlikle meslek ahlak ilişkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(13), 218-238. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/863905>
- Yıldırım, B. (2018). *Eğitim örgütlerinde kültürel liderlik ve meslek ahlâkı*. Pegem Akademi.
- Yılmaz, M. (2019). Okullarda ahlaki liderlik. *İlahiyat Akademi Dergisi*, 9, 129-144. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ilak/issue/47710/542561>
- Yılmaz, F. G. (2015). Ergen suçlulara yönelik okul içindeki düzenlemeler ve türk ceza kanunu karşılaştırması. *Ankara Barosu Dergisi*, 3, 335-354. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/398585>