Okullarda Ahlaki Liderlik

Macid YILMAZ*

Özet

Bilgi teknolojileri ve küreselleşme sayesinde günümüz toplumlarında meydana gelen hızlı değişim ve dönüşüm, din ve ahlak eğitiminde okullardaki eğitim yaklaşımlarımızı değişime zorlamaktadır. Bu durum, değişime uyum sağlamak için başta eğitim kurumlarımız olmak üzere diğer kurumlardaki çalışanların ve özellikle de yöneticilerin yeni roller kazanmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle alternatif liderlik yaklaşımları içerisinde yer alabilecek okullarda "ahlaki liderlik" kavramı, eğitimcilerin gündemine artık daha fazla girmeye başlamıştır. Türkiye'de öncelikle ortaokul ve liselerde eğitim yönetimine yeni bir soluk kazandırmak, bireysel ve sosyal içerikli sorunların üstesinden gelmek, ayrıca okulları cazip kurumlar haline getirmek için eğitimde ahlaki liderlik kavramı ve uygulamaları, teorisi ve pratiği ile gündemde yer almak durumundadır. Bu çalışmada liderlik ve türleri kısaca açıklanarak, ahlaki ve eğitsel liderliğin ne olduğu ortaya konulacaktır. Ayrıca okullarda yönetici ve öğretmen olarak çalışanların ahlaki liderlik faaliyetleriyle, öğrencilerin ahlaki gelişimleri ve okul iklimine katkılarının neler olabileceği tartışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, ahlaki lider, ahlak eğitimi, eğitim yönetimi

Moral Leadership at Schools

Abstract

Thanks to information technologies and globalization, rapid change and transformation in today's societies forces our educational approaches in religious and moral education to a change. This change necessitates adopting new roles primarily for our educational institutions and the employees of the other institutions in addition to the employers in particular. For this reason, the concept of "moral leadership" in schools that can take part in alternative leadership approaches has begun to enter the agenda of educators more. In Turkey, the concept of moral leadership in education and its applications, with its theory and practices, have to be put on the agenda to bring a new breath to education management in secondary and high schools, overcome individual and social problems and transform our schools into attractive institutions. In this study, leadership and its types will be explained briefly then moral and educational leadership will be explained. In addition, what will be the contributions of those who work as administrators and teachers with moral

* Doç. Dr., Hitit Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Felsefe ve Din Bilimleri Bölümü Din Eğitimi Anabilim Dalı Öğretim Üyesi, macidyilmaz@hitit.edu.tr, (364) 234-6358 / 1187.

leadership activities to the students' moral development and school climate will be discussed.

Keywords: Leadership, moral leader, morals education, educational administration

A. Giriş

Eğitimin öncelikli amaçlarından birisi kendisiyle barışık ve içinde yaşadığı toplumun dini, milli ve ahlaki değerlerini içselleştirmiş bireylerden oluşan ideal bir toplum oluşturabilmektir. Bu değerler, tutumlar ve davranışlar, öğrenme yoluyla yetişmekte olan nesillere aile ortamında aktarılmaktadır. Bu öğrenme süreci aileden sonra zamanının büyük bir kısmını geçirdiği okul vb. eğitim ortamlarında biçimlenmektedir. Dolayısıyla okul gibi eğitim kurumları, sahip oldukları öğretmen ve okul yöneticileri ile ailenin temellerini attığı değerleri zenginleştirecek/geliştirecek politikalara ihtiyaç duymaktadırlar. Diğer taraftan Milli Eğitim Bakanlığı da son yıllardaki toplumsal yapılanma ve değişimin yönüne eğitim boyutuyla katkıda bulunmak için değerler eğitimine bütün kurumlarında özel bir önem vermektedir. Fakat değerler eğitimi ile ilgili okulların faaliyetleri gönüllük esası[1] dikkate alınmadan, çoğu zaman idareci ve öğretmenler için "zorunlu" birer görev olarak uygulanmakta ve arzu edilen verim elde edilememektedir. Zira duyuşsal kazanıma yönelik uygulanan eğitimlerde, planlayıcılardan katılımcılara kadar herkesin bilinçli ve istekli bir şekilde uygulamalarda yer alması beklenmektedir.

Bu konu liderlik ve eğitsel liderlik açısından ele alındığında, sosyal hayatta değerlerin öğretimi ve içselleştirilmesinin yanı sıra toplumda daha görünür kılmaya olan ihtiyaç karşımıza çıkmaktadır. Zira toplumsal yapılar, sürekli bir değişim ve gelişim sürecinde olmalarından dolayı, insanlarla birlikte çevre koşulları da değişmekte, geçmişte aranan liderlik tarzı ve davranışları zamanla geçerliliğini kaybederek yeni lider tiplerini ortaya çıkarmaktadır.[2] Geçmişte liderlik konusundaki kuramlara bakıldığında, tarihi süreçteki dönemin özelliklerine bağlı olarak liderlik türü ve yaklaşımlarının kişisel özellikler, davranışsal, durumsal, çağdaş teoriler ve alternatif liderlik yaklaşımları gibi temalarla farklılaştığı gözlenmektedir. Bu doğrultuda eğitim ortamlarında ahlaki liderliğin imkanı ve nasıl gerçekleşebileceği konusunda derinlemesine teorik ve pratik yönleriyle akademik çalışmalar gerekmektedir.

İnsanlar gelişim sürecinde çocukluk döneminden itibaren öykünme, model alma konusunda zorunlu bir ihtiyaç duyarlar. Model almaya yönelik bu ihtiyaç, karakter ve kişiliğin henüz tam olarak oluşmadığı çocukluk ve ergenlik döneminde

[1] Remziye Ege, "Gönüllülük, Din ve Din Eğitimi", *Dinî Araştırmalar Dergisi*, 2011, cilt: 14, sayı: 38, s. 5-16.
[2] Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul 1993, s. 286.

daha çok karşımıza çıkmaktadır[3] Öte yandan gelişimsel süreçte özellikle çocukluk ve ergenlik döneminde öğrenciler kendilerine "iyi" örnek olacak kişilere ihtiyaç duyarlar. Dolayısıyla toplumsal yapıdaki bu hızlı değişim sürecinin farkında olan ve aynı zamanda bireyin dini/ahlaki ihtiyaçlarını gözeterek yönlendiren ahlaki lider örnekleri, okul ortamlarında öğrencilerin özdeşleşme ihtiyaçlarını karşılayarak, hayata daha anlamlı bakmalarını sağlayabilecektir.

Ahlaki ve dini değerlerin okulda öğrenciye kazandırılması hususunda eğitim ve öğretim faaliyetleri her zaman önemli bir yere sahip olmakla beraber, yönetim bilimin en temel konularından birisi olan liderlik ve liderlik yaklaşımları açısından ele alındığında değerler eğitimi farklı bir boyuta taşınabilir. Çünkü insanların birlikte yaşadıkları hemen her ortamda liderlik olgusu gündeme gelmekte ve değerlerin öğretimi, yaşanan hayatın içinden çıkan önder öğreticiler sayesinde teorik konular olmaktan çıkıp pratiğe dönüşmekte, deyim yerindeyse öğrencilerin gözünde hayat bulabilmektedir. Çünkü bugün liderden beklenen, hedeflerin başarıya ulaşması konusunda çevresini oluşturan grupları yönlendirebilmek; elindeki sermaye ve insan gücü gibi kaynakları etkili yöneterek yetişen nesle vizyon kazandırabilmektir.

Görülüyor ki çocukların çevrelerinde model aldıkları kişilerle özdeşim kurma eğilimleri, onların kişilik oluşumu ve gelişiminde model alma konusu önemli bir etkiye sahiptir. Örnek kişilik özellikleriyle eğitim ortamlarında görev yapan idareci ve öğretmenler, çocukları doğru modellerle buluşturmada dini, milli ve tarihi şahsiyetlerden yararlanılabileceği gibi günümüzde yaşayan ve başarılı, iyi ahlaki özelliklere sahip lider öğretmenlerin etkili liderlik çalışmalarıyla da değerleri benimsemiş gençlerin sayısı artırılabilir. Zira birey, çevre ve davranış üçgeninde her bir unsur birbirini karşılıklı etkiler. Bu etkileşimi artırmak için ahlaki liderlik kavramının gündemimize girmesine, teorik ve pratik çalışmalarla desteklenmesi gerekmektedir. Okullarda idareci veya öğretmenler, öğrenciler için rol model olmada akla ilk gelen kişilerdir.

Bu araştırmanın temel problemi, "Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda uygulanabilecek ahlaki liderlik yaklaşımının günümüzün mevcut bireysel ve sosyal sorunlarının önlenmesinde etkisi ne olabilir?" şeklinde ifade edilebilir. Bu sebeple okullarda ahlaki liderliğe niçin ihtiyaç duyulduğu açıklanmaya çalışılacaktır.

B. Liderlik ve Liderlik Türleri

Lider kavramını en geniş anlamda "içinde bulunduğu grup üyelerini diğer kişilerden daha fazla etkileyen ve onları grup amaçlarına motive eden kişi"

[3] Bkz. Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, 2006, s. 426; Nermin Çelen, *Öğrenme Psikolojisi*, İmge Kitabevi, 1999, s. 114-116; Abdurrahman Kasapoğlu, "Kur'an'da "Üsve-i Hasene" Kavramı -Model Alma Yoluyla Öğrenme", *Diyanet İlmi Dergi*, 2006, cilt: XLII, sayı: 3, s. 33-48.

şeklinde tanımlamak mümkündür.[4] Öte yandan lider önde yürüyerek birlikte yol aldığı insanlara yol gösteren kişidir. Etkin liderliğin başlıca özelliği, alışılmışın dışında düşünmektir. Ayrıca liderlik becerisi, örgütsel konularla ilgili bilgi ve yeteneğin sergilenmesi olarak da tanımlanabilir.[5]

"Lider kimdir?" sorusu, uzmanları tarihi süreçte liderlik özelliklerinin belirlenerek açıklamalar/yorumlar yapmaya yöneltmiştir. Bu kapsamda tarihte yer alan liderler içerisinde pek çok sıra dışı lider örneği verilebilir. Ancak son yüzyılda dünyada en çok tanınan iki liderin hangisi olduğu sorulursa; bunların manevi otorite özelliği taşıyan, barışçıl liderlikleriyle öne çıkan, Hindistan'da Mahatma Gandi ve Afrika'da Nelson Mandela olduğu söylenebilir. Tarihi süreçte ahlaki ve dini liderlik açısından ise İslam peygamberi Hz. Muhammed ve ondan önceki peygamberler örnek lider olmada, tutum davranışlarıyla bizlere birçok örnekler sunmaktadır.[6]

Bu noktada lider ile yönetici kavramlarının birbirlerinden ayrı olduğunu belirtmek gerekir. Yöneticilik bir meslek uygulamasıyken liderlik ise, insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme işidir.[7] Ayrıca yönetici, işleri doğru yapması ile bilinirken; liderin doğru işleri yaptığı/tercih ettiği gözlenir. Yönetici olarak tanımlanan kişi, var olan kuralları yürütmekle ilgilenirken lider ise, kuralları yeniden okuyan ve biçimlendiren kişidir.

Liderlerde olması gereken özellikler konusunda bazı araştırmalar yapılmış ve şu sonuçlara ulaşılmıştır.[8] Liderlerin en genel özellikleri:

1. Daha zeki, çalışkan, sağduyulu ve görevinde titiz olmak,

2. Uyum kabiliyeti yüksek, çevresiyle iyi iletişim ve işbirliği kurabilmek,

3. Hedeflenen görevlerde daha yeterli olma, risk alabilme, cesaret sahibi olmak,

4. Enerjik ve içten gelen güçlü bir motivasyona sahip olma ve fırsatlar yaratabilmek,

5. Çevresindeki insanların gücünü daha iyi değerlendirerek, yerli yerinde kullanabilmek,

6. Bir bakışta durumu kavrayabilme, hızlı ve doğru muhakeme yeteneği ile değişime ayak uydurabilmek, yeniliklere açık olmaktır.

---

[4] Mehmet Teyfur, Emine Teyfur, "Liderlik", *Eğitim, Örgüt ve Liderlik* içinde, Eğitim Kitabevi, Konya 2018, s. 230.

[5] Polat Tunçer, "Örgütsel Değişim ve Liderlik", *Sayıştay Dergisi* (80), s. 60.

[6] Şebnem Aslan, Mustafa Karabacak, *İslam Düşüncesinde Yönetim ve Liderlik*, Eğitim Kitabevi, Konya 2016, s. 146.

[7] Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul 2011, s. 573-575.

[8] Recep Sertoğlu, *Stratejik Liderlik*, Etap Yayıncılık, İstanbul 2010, s. 57, 58; Vehbi Çelik, *Eğitimsel Liderlik*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2013, s. 9.

Lider insanların yenilikçi özelliklerinin ön planda olduğu görülür. Başkalarının daha önce yapmadığı işlere girişmeyi severler. Yaşadığı çağın ve toplumların sorunları karşısında aciz değil, aksine çözüm merkezli bir yaşam sürdürürler. Değişim ve dönüşüm konusunda söz sahibi olurlar. Ayrıca eğitimde liderler sadece karar vermezler, uygulamada da güçlü bir irade koyarlar. Bu kişiler çalıştığı kurum ve insanlara çok geniş açıdan bakar ve stratejik kararlar vererek çevrelerinde büyük etki bırakırlar.[9]

Liderliğin ne olduğu, yöneticiden hangi yönleri ile ayrıldığını kısaca ortaya koyduktan sonra, şimdi de bazı liderlik türlerini açıklamak yerinde olacaktır.

1. Eğitsel Liderlik

Eğitsel liderlik öğretmenin kişisel özelliklere bağlı olan güçlü bir etkileşimdir. Çevresindeki görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetme başarısı olarak tanımlanır. [10]

Eğitim anlayışları yeniden kurgulanırken üzerinde önemle durulan konulardan biri de okul yöneticisinin eğitsel/öğretimsel liderliği rolünü üstlenmesi konusudur. Bir okulun başarısını etkileyen bazı örgütsel yapı, norm ve etkinlikler vardır. Araştırmalara göre, bir okuldaki öğrencilerin başarısında hem bireysel yetenekler hem de kurumun örgütsel özellikleri etkili olmaktadır. Okul yöneticisinin eğitsel liderliği, okulun başarısında, bireysel bir yetenek ve örgütsel bir özellik olarak önemlidir.[11] Etkilediği kitle açısından ele aldığımızda eğitsel liderlik, sosyal yaşamımızda vazgeçilmez bir liderlik türüdür. Zira 2016-2017 öğretim yılı resmi istatistiklerine göre Türkiye'de bir milyonu aşkın öğretmen görev yaparken, yaklaşık 18 milyon öğrenci ise eğitim kurumlarında öğrenim görmektedir.[12] Neredeyse bazı ülkelerin nüfusuna denk olan bu sayılar, sahip oldukları imkanlar ve beyin gücü açısından elbette başarılı liderlik türlerine ihtiyaç duyarlar. Bu liderlik yaklaşımında, okulun yakın ve uzak çevresiyle üretken olması ve etkili öğretimle ülke kalkınmasının başat unsuru olmasına çalışılır.

Etkili okullarda, okul yöneticileri, öğretimsel konularda güçlüdürler. Bu okullarda, öğretmenlerin performansları, sürekli gözden geçirilir. Okul yöneticisi, bir lider konumundadır. Okulun tamamını kapsayacak şekilde, öğretimin amacını ve önemini, odak noktasını belirten ve öğretmenlere yol gösterici niteliği olan açık bir misyon geliştirilmiştir. Böylece, öğrencilerin öğrenmelerine odaklanan ve öğrenmeye yardımcı olan pozitif bir okul iklimi oluşturulur. Etkili okulların en

---

[9] Warren Bennis, *Bir Lider Olabilmek*, (Çev. Teksöz Utku), Sistem Yayıncılık, İstanbul 1999, 29.

[10] Çelik, *Eğitimsel Liderlik*, s. 1-2.

[11] Servet Özdemir, Ferudun Sezgin, "Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği", *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*", *3*, s. 271.

[12]Bkz.
http://www.meb.gov.tr/2016-2017-egitim-ve-ogretim-donemi-istatistikleri-yayimlandi/haber/14443/tr.

önemli özeliklerinden biri, okul yöneticilerinin, sınıfın öğretimsel etkinliklerine, aktif bir şekilde katılmalarıdır.[13]

Öğretim liderliği, farklı türlerdeki okulların hedeflerini etkili bir şekilde gerçekleştirmesine yardımcı olabilir. Okullarda, öğretim liderliğinin gerekliliği vurgulanarak, eğitim-öğretimin kalitesinin artırılması amaçlanır. Şu durumda, okulların mevcut durumu idare etmekten öte, hedeflenen/arzu edilen ideal duruma nasıl getirilebileceğine karar vermek gerekir.[14] Çünkü okullar, devletin en yaygın toplumsal kurumu olmalarından dolayı, çok sayıda öğrenciyi ve yetişkin insanı, günün en verimli saatlerinde bir araya getirmektedir. İnsanlar bu birlikteliğe sadece entelektüel becerileri ve fiziksel varlıklarını değil, aynı zamanda değerlerini, sosyal becerilerini ve duygu yönetim becerilerini de getirmektedirler.[15] İşte eğitsel liderler öğrencilerin değerlerini ve becerilerini yönlendirip onları geliştiren kişidir.

2. Etkileşimci-Dönüşümcü Liderlik

Kurumlarda etkileyici ve ani değişikleri sağlayabilen liderlik türü olarak bilinir. Hızlı karar alabilmek zor bir iş olmakla beraber aynı zamanda bir risk taşır. Bu riskli karar alma sürecindeki ani değişimi sağlayan kişiler de dönüşümcü liderlerdir.[16]

Etkileşimci lider, bir amaca ulaşmak için lider ve çevresindekiler arasındaki güçlü bir etkileşim, karşılıklı iş birliği sağlar. Lider ve beraberindeki insanlar arasındaki ilişki her iki tarafın da birbirini olumlu yönde etkilemesi üzerine kuruludur. Lider dönüşüme yol gösterir, gerekli olan yeniden canlanma ihtiyacını fark eder. Lider, amaca ulaşmak için beraberindekileri ödüllendirerek daha yüksek performans göstermelerini sağlamak üzerine sistemini kurmaktadır. Bununla birlikte başarı sağlanamayan durumlarda ise ceza söz konusudur.

Etkileşimci ya da diğer adıyla dönüşümcü liderlik, örgütsel hedeflere yönelik yüksek performans karşılığında, bireysel ihtiyaçların giderilmesi yoluyla takipçilerin motive edilmelerini içeren, geleneklere ve geçmişe bağlı bir liderlik tarzıdır. Etkileşimci liderlikte çoğunlukla rutin faaliyetlerin daha etkin ve verimli yapılması hedeflenmektedir. Şu halde etkileşimci/dönüşümcü liderliğin genel karakteri geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük yönetsel yaklaşımlar

---

[13] Sezgin ve Özdemir, "Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği", s. 274.

[14] Aynı yer: s. 271.

[15] Abbas Türnüklü, "Okullarda Sosyal ve Duygusal Öğrenme", *Kuram ve Uygulamada Eğitimi Yönetimi*, 2004, sayı: 37, s. 138.

[16] Teyfur ve Teyfur, "Liderlik", s. 225.

içermekte ve bu tip liderlikte, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri üzerinde durulur. [17]

3. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, saygı, güven ve sadakat özelliği taşıyan, bir vizyon ve misyon duygusuna sahip liderlik türüdür. Karizmatik liderler, etrafındaki bireylerin kendi kişiliği ile çok güçlü özdeşim kurmasını sağlaması ve onlar üzerinde yoğun duygusal izlenimler bırakmasıyla tanınırlar.[18] Karizmatik lider, alternatif çözümler sunmada çevresinin dikkatini çekerler. Bu bağlamda karizmatik liderlik yüksek bir kişisel güce sahiptir. Takipçiler karizmatik liderin kişiliği ile özdeşim kurar ve yüksek düzeyde güven duyarlar. Karizmatik lider izleyenlerin fikirlerini hayata geçirir ve onlara ilham verir.[19]

Kısaca karizmatik liderlik, çevresinde değişime, inisiyatif almaya, girişimciliğe, aksiyona, sonuç odaklılığa, kendine güvene, güçlü etkiye dayalı liderlik anlayışıdır.[20] Bu liderlik türü, daha çok kriz ortamlarında ortaya çıkan, kurtarıcı ve sıra dışı niteliklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahip kişilerde görülen bir liderlik tarzıdır. [21]

4. Otantik Liderlik

Otantik liderlik, pozitif psikolojik kapasiteyi ve etik iklimi hem kullanarak hem ilerleterek, bu yolla daha fazla kendi farkındalığını artıran, ahlaki perspektifi içselleştiren liderlik türüdür. Diğer taraftan enformasyonu dengeli biçimde işleyen, çevresindekilerle arasındaki iletişimde şeffaflığı sağlayan ve pozitif kişisel gelişimi kuvvetlendiren liderlik davranışına işaret eder.[22] Otantik liderler bulundukları ortamlarda dürüstlükleri ile öne çıkıp derin ve yüksek ahlaki değerlerin oluşması için çabalarlar ve beraberindeki insanların kimliklerini geliştirirler. Güçlü mesajlar içeren tutum ve davranışları onların belirgin yönleridir. Otantik liderler

---

[17] İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, "Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010, s. 75.

[18] Çelik, *Eğitimsel Liderlik*, s. 155 vd.

[19] Veysel Okçu, "Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik", *Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular* (Ed. İsmail Bakan), Ankara, Gazi Kitabevi, 2011, s.440.

[20] E. Can Demircioğlu, "Karizmatik Liderliğin Yönetsel Açıdan Değerlendirilmesi", *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2015, cilt 1, sayı 1, s. 54.

[21] Bakan, Büyükbeşe, "Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları"na İlişkin …, s. 75.

[22] İffet Kesimli, "Liderlik Davranış Türleri", *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, 2013, s. 8.

başkalarından ayrılan yönlerini koruyarak içinde bulundukları baskın kültürleri etkin kullanmada onların içsel mekanizmalarını doğru yönde kullanırlar.[23]

Öz bilinci yüksek olan otantik liderler, rehberlik yaparak bireylerin daima gelişimini hedefler ve alçak gönüllüdür. Ayrıca değerlere bağlı bir şekilde etik bir çalışma ortamı yaratarak güven aşılayan, başarıyı garanti eden bir yapı sergiler.[24]

C. Eğitimde Ahlaki Liderlik

Eğitim bilimciler eğitimin bir sistem ve toplumsal bir olgu olduğuna vurgu yaparlar. Bu olguyu meydana getiren, onu bir sistem haline dönüştüren değişkenler doğru bir şekilde analiz edilmelidir. Modernizm sonrasında okullarda yetişmekte olan bireylerin ahlak eğitimine ihtiyaç ve beklentileri artarak sürmektedir. Farkındalık düzeyine çıkan bu mesele ülkemizdeki bütün eğitim kurumlarını ve özellikle de mesleki din eğitimi veren İmam Hatip okullarını yakından ilgilendirmektedir. Ahlak eğitimine farklı bir boyut kazandıracak olan "ahlaki liderlik" kavramı bu yüzden akademik çalışmacıların dikkatini çekmektedir. Bu çalışmada ahlaki liderlikle kastedilen, İslam'ın kök değerlerini içine alan ahlaki ilke ve değerleri önceleyen, çevresindeki öğretmen ve öğrencilerin bu değerleri içselleştirmesine yardımcı olmaya dayalı bir liderlik anlayışıdır. Yukarıda sayılan liderlik türlerine ekleyebileceğimiz farklı ve özel bir liderlik türü olan ahlaki liderlik; ahlaki karakter bütünlüğüne sahip, değişimi başlatan, inisiyatif alan, ikna gücü yüksek, kimseyi dışarıda bırakmadan ekip ruhu oluşturabilen, ahlaki ve insani açıdan rehberlik yapabilen özellikleri içerir.

Ahlaki liderlik fikrinin geliştirilebilmesi ve aktif rol oynanabilmesi için, ortamın uygun olması ve ahlaki liderin çevresinde bulunan insanların da aynı değerleri ve ilkeleri benimsemesi gereklidir.

Diğer taraftan tüm dünya gibi ülkemiz de modern insanın baş etmeye çalıştığı şiddet, istismar, artan suç ve boşanma oranları, cinayet, yaralama, intihar, depresyon, bağımlılık vb. birçok problem bulunmaktadır. Bu sorunlar insanların ruhsal yaşamda tatminsizliği ve çevreye güvensizliğini artırmaktadır. Alınan eğitim türü ve düzeyi ne olursa olsun öğrencilerin ahlaki yaşam ve değerlerden uzak olması, baş edilmesi gereken önemli bir sorundur. Çünkü öğrencilerin dini/ahlaki değerlerden yoksun bir yaşam sürdürmesi, yaşadıkları şiddetli duyuşsal sorunlar onlarda okul ve eğitime karşı duygusal aidiyetsizlik yaşatabilir. Diğer taraftan eğitim kurumlarının örgütsel yapısını diğer kurumlardan ayıran en temel boyut, halkın okuldan ve eğitimden beklentileridir. Bu yüzden okulun, toplumda eksikliği hissedilen hemen her konuda çözüm üretmesi, desteklemesi beklenir. Çünkü bu

---

[23] Mukaddes Çiçek, "Liderlikte Farklı Bir Yaklaşım: Otantik Liderlik Tarzı ve Transformasyonel Liderlik Biçimi ile Karşılaştırılması", *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi,* Yıl: 2011, Cilt: 2, Sayı: 3, s. 61

[24] Bengü Hırlak-Mustafa Taşlıyan, "Otantik Liderliğin Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi", *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi,* sayı: 8, 2015, s. 1084.

kurumların, bütün yönleriyle bireyleri geliştiren zenginleştiren, onlara değer katan ortamlar olmasına ihtiyaç vardır. Bu noktada modern zamanın problemlerini çözmek için ahlaki lider örneklerine olan ihtiyaç yadsınamaz. Ahlaki liderlerin birey ve topluma yapacağı çok yönlü hizmetlerin, şimdiki ve sonraki nesillerin geleceklerine yatırım olarak algılanması gerekir.

Ahlaki liderliği gündemimize taşıyan bir başka neden ise öğretmenlerin öğrenci ile ders dışında ilgilenmemeleri sorunudur. Okul dışında öğrenciye karşı ilgisiz ve kayıtsız kalma, toplumda çeşitli sıkıntıları da beraberinde getirmektedir. Bu anlamda öğretmenlerin işlerini özveriyle ve mesleklerinin kutsallığının bilincinde olarak yapmaları gerekmektedir. [25] Ulvi bir görev olarak nitelendirdiğimiz öğretmenlik ve okul idareciliği mesleğine atfedilen kutsallık gereği sınıf ve okul dışına taşan bir sorumluluk gerektirdiği için ahlaki liderlik kavramıyla da örtüşen yönleri vardır. Hatta ahlaki liderler daha çok okul dışı etkinliklerle, öğrencilerin gayr-ı resmi ortamlarda daha içten ve gönüllü olmalarını sağlayacaktır. Okul dışı bu etkinliklere örnek olarak; milli ve manevi açıdan önemli mekanların önceden bilgisini kazandırarak yapılan geziler, küçük ya da büyük öğrenci gruplarının katılacağı projeler (yetim ve öksüzlerle kardeşlik projeleri, yardımlaşma projeleri, sevgi ve kardeşlik üzerine kurgulanan projeler, çevre koruma projeleri vs. gibi), kitap okuma ve değerlendirme projeleri sayılabilir.

Bu noktada ahlaki liderliğin ülkemizde uygulanmasının imkanından bahsetmek gerekir. Acaba mevcut milli eğitim yapılanması içerisinde devlet okullarında ahlaki liderlik olgusunun yerleşmesi ve aktif olarak uygulanması mümkün müdür? Bu soruya "elbette" diyerek nedenlerini açıklayalım. Öncelikle Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde çalışan eğitim yöneticileri ve öğretmeleri arasında, geçmişte olduğu gibi bugün de iyi örneklerin azımsanmayacak sayıda olduğunu belirtmek gerekir. Çünkü hemen her ildeki kurumsal yapılanmanın farklı kademelerinde, sorumluluk bilinci ile fedakarca çalışan, gecesini gündüzüne katan dini/ahlaki/insani saiklerle çevresindeki öğretmen ya da öğrencilere daima projeler üreterek faydalı olan ve yaşantısıyla onlara örnek sunan birçok eğitimcimiz olduğunu unutmamak gerekir. Ahlaki liderlik uygulamalarında özellikle bu potansiyel mutlaka değerlendirilmelidir. Ayrıca yukarıda söylendiği gibi güçlü kurumsal yapısı ile Milli Eğitim Bakanlığı bir milyon öğretmen ve yaklaşık 18 milyon öğrencisi ile bahsedilen problemlerin çözümünde çok ciddi işler başarabilir. Şu halde tüm yurt sathındaki hali hazır bu yapılanma yukarıdaki bireysel ve sosyal sorunları görmezlikten gelemez.

Milli Eğitim Bakanlığının son yıllardaki değerler eğitimi konusundaki hassasiyeti, ayrı bir ders olmasa da bazı dersler içerisinde yer alan vatandaşlık eğitimi ve okullarda verilen zorunlu ve seçmeli din dersleri şeklinde yaygınlık kazanmıştır. Ayrıca politika üreticilerin bireysel ve sosyal sorunların farkında

[25] Süleyman Sarıbaş, Gonca Babadağ, "Temel Eğitimin Temel Sorunları", *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 2015, 3 (1), s. 24.

oldukları ve çözüm arayışı içerisinde oldukları görülmektedir. Dolayısıyla bakanlığın sahip olduğu imkan ve potansiyel dikkate alındığında, uzmanlar tarafından iyi planlanmak suretiyle ahlaki liderlik konusunun okullarda uygulanmasını mümkün olduğu görülmektedir. Kısacası zaten çalışmakta olan idareci ve öğretmelerden gönüllü olacak bir kesim il bazında tüm yurtta planlanan ahlaki liderlik çalışmalarında etkin rol alabilir. Çözümün bir parçası olma hazzını ve mutluluğunu yaşadıkça ülkemizde ahlaki liderliğin daha çok karşılık bulacağı düşünülebilir.

Konuyla ilgili diğer bir husus, alanda görev yapacak ahlaki liderlerin etki kaynaklarının ne olduğudur. Temel soru şudur: Acaba ahlaki lider öğrencileri ve eğitimi şekillendirmeye çalışırken okullarda hangi etki kaynaklarına sahip olmalıdır? Öncelikle bu liderlerin yasal boyutunun sağlam temellere sahip olması gerekecektir. Zira MEB tarafından görev tanımlarının yapılmış olması ve bu tür lider ruhlu öğretmenlerin yetiştirilmesi, atanması ve desteklenmesi hususunda resmi ve yasal boyutlara olan ihtiyaç elbette zorunludur. İkinci olarak liderin uzmanlık gücü, görevinde kendisine yardımcı olacak önemli bir etkiye sahiptir. Alanında bilgili, olumlu kişilik özellikleri sayesinde dini/ahlaki değerleri yaşayan uzman bir öğretmenin öğrencileri üzerinde bırakacağı olumlu etki söz konusudur. Üçüncü olarak liderin güçlü kişilik ve karakter özellikleri sayesinde, ahlaki lider/önder olma konusunda öğrencilerinin üzerinde saygınlığını ve çekiciliğini artırarak kendisine birçok kolaylık sağlayacaktır. Görülüyor ki liderlerin sahip oldukları güzel ahlak, hakkaniyetli, çalışkan ve sosyal etkili iletişim gücü yüksek personellerden seçilmesi bu yaklaşımın en önemli boyutunu oluşturmaktadır.

Ahlaki liderlik modelinin uygulanmasına gelince, öncelikle pilot uygulama yapılacak okul ve şehirlerin belirlenmesi ve bu konuda iyi örneklerin bütün ülkede duyulmasını sağlamak gerekmektedir. Zira dikkatli bir araştırma ve eleme süreciyle seçilen eğitimcilere, yurt içi ve yurt dışında ahlaki liderlik ile ilgili eğitim verilerek olumlu kişilik özelliklerinin liderlik vasfıyla donatılması sağlanır. Benim kişisel önerim her coğrafi bölgede en az üç il belirlenmeli ve her ilde seçilen üç okulla bu işe başlanmalıdır. Başarı sağlandıkça yaygınlaştırmak için yeni girişimlerde bulunulabilir. Hedef kitlenin ilk planda ortaokul ve lise öğrencileri olabileceğini düşünebiliriz.

Öyleyse ahlaki liderler hangi konular üzerinde yoğunlaşmalı? Özellikle öğretim programlarında yer alan ve kök değerler olarak açıklanan adalet, dostluk, dürüstlük, öz denetim, sabır, saygı, sevgi, sorumluluk, vatanseverlik, yardımseverlik gibi önemli değerlerin hem iyi anlaşılmasında, hem de nasıl kazanılacağı konusunda okul içi ve dışında yapılacak etkinlikler artırılarak işe başlanılabilir. Zira bu değerler günümüzde toplumda en çok ihtiyaç duyulan değerler arasında öne çıkmaktadır. Örnek olarak irade gücü ve eğitimi konusunda bir grup öğrenciyle yapılan dersler sonrasında öğrencilerimizin iradelerini fark etmelerini sağlayan ve geliştiren bazı etkinlikler planlanarak günlük hayatta sağlam iradeli olmanın bireye katkısı vurgulanmalıdır. Bu nedenle öğrencilerle etkinlikler

planlanmalıdır. Lise düzeyinde işlenen böyle bir değerin kazanılması için örneğin öğrencilerin aşevi gibi bir yardım kuruluşunda, yaşlı bakımevi, sevgi evi vs. gibi ortamlarda belirli sürelerde gönüllü çalışmasına yönelik işler yapılabilir. Yahut iradenin kişisel boyutta güçlendirilmesine yönelik spor yapma, yemek yemeyi azaltma, kişiye zor gelen ama kişinin faydasına olacak (harçlığını paylaşma, hasta ve kimsesizlere yardım etme) şeyler yapma bir dizi faaliyet şeklinde tasarlanabilir. Bu örneklerin artırılması mümkündür fakat çalışmamızın problemi dışındadır.

Ahlaki lider, kişilik özellikleri açısından aranan insandır. Çevresindekilere iyi örnek olan bu liderlikte, örnek ahlaki tutum ve davranışlarla planlanan vizyona uygun davranır. Çevresindeki hitap ettiği kesimin sevgi ve güveni kazanmakla kalmaz, onlara ilham verecek motivasyonlar sunarak onları teşvik eder. Ahlaki sorumluluk bilinci ile hayatın ve eğitimin hedeflerini tartışır. Bu amaçla sahih dini kaynakları, mekanları ve sembolleri yeri geldikçe kullanma konusunda girişimci ve yenilikçidir. Ayrıca okuldaki her bireyin ahlaki yeteneklerini kendisine fark ettiren duygu, düşünce ve becerilerle tanışacağı ortamlar tasarlayan ahlaki lider, okulun hedeflerine ulaşmada önemli roller oynarlar. Bir vizyona sahip olan bu liderler, hedeflerin herkes tarafından anlaşılmasına çalışır. Hedeflerin başarılması için çaba sarf eder, müfredatı, öğretimi ve değerlendirme mekanizmasını sık sık kontrol eder.

Tarihi ve dini geleneklerin güçlü yanlarından haberdar olan ahlaki liderlerin öncelikli işi, çalıştığı ortamlarda okulun hedeflerini, değerlerini yeniden düşünmek, uygulayacağı bütün eğitimlerde samimiyet esasını gözetebilmektir. Sorunların bu tip liderler tarafından teşhis edilmesi, en az çözümü kadar önemlidir. Eğitim ve öğretim kurumu olarak okulun ahlaki amaçlarının ortaya konması, açıklanması ve bireysel sorumluluklarının vurgulanması ise, liderin insanların üzerindeki etkinliğini pekiştiren diğer bir boyuttur. Bir diğer temel sorumluluk konusu ise, öğretmen ve öğrencinin öğrenmesini geliştirmeye yönelik etkin programlar, projelerin tasarlanması ve hayata geçirilmesidir.

Toplumun en ihtiyaç duyulan sıkıntılı zamanlarında öne çıkan ahlaki liderlerin kurumları tarafından görev tanımları yapılmalı, teorik ve finansal açıdan kurumsal destek mutlaka göz ardı edilmemelidir. Bu gücü kendinde bulan ahlaki liderin, okulun ve eğitimin yeni bir boyut kazanması için aşağıdaki görevleri yerine getirmesi beklenir:

- Ahlaki liderlik özelliklerini kullanarak eğitimin amacını paydaşları ile beraber yeniden tanımlamak ve okulun varlık nedenini ortaya koymak.
- Strateji geliştirerek başarıya odaklanmak.
- Dürüst, saygılı ve ikna edici olmak. [26]

Okul müfredatlarının geneline bakıldığında, zamanın önemli bölümü bilgi öğrenmeye yani bilişsel becerilere odaklanmıştır. Bunun aksine sosyal beceriler ile duygu yönetim becerileri üzerine programlı ve sistematik biçimde yeterince

[26] Yüksel Özden, *Eğitimde Yeni Değerler Eğitimde Dönüşüm*, Pegem Yayınevi, Ankara 2010, s. 110-111.

durulmamış, duyuşsal kazanımlar göz ardı edilmiş ya da unutulmuştur. Öğrencilerin akademik başarıları üzerine, ciddi biçimde durulurken duygusal ve sosyal gelişimlerine ilişkin yeterlilikler alanına gerektiği kadar ilgi gösterilmemiştir.[27] Ahlaki liderlerin kurumdaki fonksiyonları bu anlamda öğretim programlarının dezavantajlarını ortadan kaldırmak için öğretmen ve öğrencilerle manevi duyguları güçlendiren uzun soluklu ortak işler yapmak olacaktır.

Okulun toplumdaki yeri ve etkinliği ile ilgili analizler yapan Şişman, ahlaki lider için de konu edinebileceğimiz bazı hususları şu şekilde açıklar[28]: Ahlaki lider okul içi ve dışı faaliyetleriyle:

1. Okulun akademik ve sosyal başarı çıtasını yükseltmeli
2. Çalışan kadroyu sürekli geliştirmeli
3. Karara katılma ve sorumluluk üstlenmede çevresindekilere yeni roller benimsetmeli
4. Çalışmalar sonrasında performansı izlemeli ve değerlendirmeli
5. Değişime ve yenileşmeye daima açık olmalı
6. Yeni ve eğlenceli öğrenme fırsatları oluşturabilmelidir.

Görülüyor ki belirlenmiş ahlaki vizyonu davranışa dönüştürebilen ahlaki liderler, grup çalışmasını önemser, okulun hedeflerini ve beklentileri daima vurgularlar. Öğrenciler için destekleyici bir ortam oluşturur. Akademik becerilerin temel alındığı, düzenli ve amaca uygun bir okul iklimi geliştirir. Ayrıca okulda işleyişin farkındadır. Öğretmenlerin ve öğrencilerin neyi, ne derece iyi yaptıklarını görür. Ahlaki bilgiyi harekete geçirerek eğitim öğretimin başarısını yükseltirler.

D. Ahlaki Liderliğin Dini Temelleri

İslam dini önceki hak dinlerde olduğu gibi Allah'ın hükümlerini insanlara tebliğ etmesi, açıklaması ve yaşam örnekleri sunması için önder bir peygambere sahiptir. *"Ben sizlere ancak bir muallim olarak gönderildim."* [29] diye kendisinden bahseden Hz. Muhammed, insanları eğitici yönüne vurgu yapmaktadır. Öte yandan Hz. Peygamber bir hadisinde ise ashaba; *"Yolculuk yaparken üç kişi de olsanız birini lider yapın"* [30] , uyarısıyla günlük hayatta liderliğin önemine dikkat çekmektedir.

Yaşadıkları zamanın çok ötesinde ilim, hikmet ve bilgi anlayışları sergileyen peygamberler, zamanla etrafında birçok mümin toplayarak hemen her konuda onları aydınlatmışlardır. İslam peygamberi olan Hz. Muhammed, bu yönüyle Müslümanlar için üst düzeyde dini/ahlaki lider konumundadır. Zira o adalet,

---

[27] Türnüklü, "Okullarda Sosyal ve Duygusal Öğrenme", s. 138.
[28] Mehmet Şişman, *Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar,* Pegem Yayıncılık, Ankara 2002, s. 23 vd.
[29] İbn Mace, Mukaddime, 17.
[30] Müslim, Mesâcid 289.

doğruluk, yardımseverlik, sabır, hoşgörü ve merhamet gibi birçok değeri zamanındaki insanlara yaşayarak ve önderlik yaparak örnek olmuştur.

Literatürdeki liderlik konulu araştırmalara bakıldığında liderlikle ilgili kişisel özellikler, duygusal zekâ, cinsiyet, kültür gibi temel etkenlerin pek çok çalışmada işlendiği ancak bunlardan din faktörünün göz ardı edildiği görülmektedir. Hâlbuki dinin, bireyin hayatında genel hedefler kazandırmada ve enerjisini bu hedeflere doğru yönlendirmede önemli bir role sahip olduğu bilinen bir gerçektir.[31] Bu nedenle ahlaki liderin kişisel özelliklerini oluşturan, hayata ve insana bakışını temelden etkileyen din faktörü mutlaka vurgulanmalıdır.

Kuran'ı Kerim'de Hz. Peygamber'in insanlara örnek bir model/lider olduğuna dair *"Andolsun, Allah'ın Resulünde sizin için; Allah'a ve ahiret gününe kavuşmayı uman, Allah'ı çok zikreden kimseler için güzel bir örnek vardır"*[32] mealindeki ayetle Hz. Peygamberin örnek alınacak mükemmel dindarlık modeli sunduğu ve böylece ümmeti için onun, tüm zamanlarda örnek alınması gereken kâmil bir lider olmaya devam edeceği bildirilmektedir.[33] Ayette geçen "üsve" yani "örnek" kelimesi, uyulacak, taklit edilecek örnek, model, bir anlamda ise lider anlamına gelir. Dolayısıyla bir insanı örnek alan kimse, örnek aldığı kişiye benzer bir yaşam seçer ve onun tutum ve davranışlarını uygulayarak benimser. İyilik, hayır ve güzellikte örnek gösterilen Hz. Peygamberin bu yönü sünnetinin Müslümanlar açısından önemini de ortaya koymaktadır. Dolayısıyla Kuran bu ve benzeri ayetlerde, doğru bir yaşantı ve güzel bir karaktere sahip olmanın muhatap olunan hedef kitle açısından örnek alınacak özellikler içerdiğini açıklamaktadır.

Bakara suresinde *"Nitekim aranızdan size bir peygamber gönderdik: O size ayetlerimizi okuyor, sizi arıtıp temizliyor, size kitabı ve hikmeti öğretiyor; yine size daha önce bilmediklerinizi öğretiyor."*[34] mealindeki ayetle, Kuranın ilk muhatabı olan Hz Muhammedin, peygamberlik görevini ifa ederken her şeyden önce vahyin sunduğu hayat ve kişilik tarzını, bizzat kendi şahsında yaşayarak tüm inananlara örnek bir liderlik sergilediği vurgulanmaktadır.

Ahlaki liderliğe örnek olması açısından Hz. Muhammedin liderlik başarısı çeşitli açılardan ele alınabilir. Özellikle insan ve toplum psikolojisini iyi analiz eden ve ona uygun tutumlar benimseyen Hz. Peygamber, Kur'an'ın mesajının yeniliği ve dikkat çekiciliği sayesinde dönemindeki Arap toplumunu sosyal ve kültürel yaklaşımlarla etkileyebilmiş, yeni bir toplum modelinin oluşmasına neden olmuştur.[35]

---

[31] Aslan, Şebnem, *İslam Düşüncesinde Yönetim ve Liderlik*, s.143.

[32] Ahzâb: 33/21.

[33] Hüseyin Certel, "Dinî İletişim ve Liderlik Açısından Hz. Peygamber'in Sıfatları", *VII. Kutlu Doğum Sempozyumu: Tebliğler*, 2006, s. 247.

[34] Bakara Suresi, 2/ 151.

[35] Adem Efe, "Karizmatik Bir Lider Olarak Hz. Peygamber ve O'nun Gerçekleştirdiği Bazı Sosyal ve Kültürel Değişmeler", *IV. Kutlu Doğum Sempozyumu: Tebliğler*, 2002, s. 367.

Hz. Peygamber bir hutbesinde ise *"Sözlerin en doğrusu, Allah'ın kelâmı; rehberliğin en güzeli ise Muhammed'in rehberliğidir,"* [36] buyurmuştur. Fakat bu rehberliğin ilahi ve insanüstü özellikler taşımadığı, insani yönünün olduğu, aslında Hz. Peygamberin Allah'a kulluğu pratik hayatta gösteren örnekliği Kuran da birçok kere vurgulanmaktadır. [37] Onun insanlara rehberliği ve lider oluşu Kuran ve hadislerle açıklanmaktadır. Ayrıca bu konuda Müslümanlar arasında fikir birliği bulunmaktadır. Fakat Hz. Peygamberin liderliği, rehberliği bütün hayatı kapsadığı için sadece bir alana ve zamana hasretmenin doğru olmayacağını söylemeliyiz.

E. Sonuç

Geleceğin okul yöneticileri ve öğretmenlerinin taşıdıkları ahlaki liderlik özellikleri, toplumun önemli bir ihtiyacı olan ahlak eğitiminin başarısı ve kalitesi açısından büyük önem taşımaktadır. İyi yetişmiş ahlaki liderler, bugünün kuşaklarını değerleri özümsemiş şekilde bilgi toplumuna taşıyacaktır. Bu nedenle günümüz eğitim sistemi, dinamik bir değişim sürecine dahil olarak öğretmen ve öğrencileri ruhsal ihtiyaçlarını gözeten ve toplumsal yaşamda ihmal edilen değerlerin öğrenilebilmesi, benimsenmesi için ahlaki liderlere ihtiyaç duymaktadır. Ahlaki liderlik uygulamasının yasal zemine oturtulması ve sorunlarımıza ahlak ve değer penceresinden gerçekçi çözümler üretebilen vizyon sahibi ahlaki liderlerin yetiştirilebilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu uygulama ve eğitim yaklaşımları ile öğrencilerimize toplumun ihtiyaç duyduğu ahlaki değerlere uygun tutum ve davranışlar edinme, alışkanlıkların kazandırılması için okullarımızda ahlaki liderlik örneklerini artırmakla işe başlanabilir. Toplumda ahlaki liderlerin öğrencilerimiz için rehberliği birer taklit ya da otomatik davranış oluşturma şeklinde değil, aksine bilinçli düşünce ürünü olmasına dikkat edilir.

Ahlaki liderlerin, sorumluluk almaktan çekinmeyen ve girişimci bir ruha sahip olmaları beklenmektedir. Bununla beraber öğrencilerin gözünde okul misyonunu yeniden oluşturabilir; pozitif öğrenme ortamı geliştirebilirler. Bu amaçla ahlaki liderler öğretimin planlaması aşamasında da öğretim programına ve eğitim sürecine yön vererek bu sürece değer katabilirler. Ayrıca onlar ne istediklerini değil, ne yapılması gerektiğini sorgulayarak yerel veya ulusal çapta öğrencilerin manevi gelişimlerini destekleyen işlere imza atarlar.

Modern zamanda liderlerden, herkesçe bilinen standart bir liderlik tarzı yerine; değişen bireysel ve sosyal ihtiyaçlara uyumlu olabilecek farklı liderlik tarzlarını da gerektiğinde benimsemesi beklenmektedir. Bu doğrultuda ahlaki liderlik modeli, eğitim kurumlarımıza değer katabilir.

[36] Nesâî, Salâtü'l-îdeyn, 22.

[37] Kalem Sûresi, 68/4.

Öneriler:

1.Ahlaki liderlik kavramı bir görev olarak MEB bünyesinde tanımlanmalı ve pilot il ve okullarda uygulanarak "iyi örnekler" tanıtılmalıdır.

2.Ahlaki liderliğin özellikle liderlik boyutuna dair üniversitelerde lisansüstü eğitim alabilecekleri programlar açılmalıdır.

3.Ahlaki liderler, MEB öğretim programında yer alan dini ve ahlaki değerlerin nasıl hayata geçirilebileceğine dair projeler geliştiren bir ekibin içerisinde yer almalı ve arkalarında kurum desteğini mutlaka hissetmelidirler.

KAYNAKÇA

- Aslan, Şebnem ve Karabacak, Mustafa; *İslam Düşüncesinde Yönetim ve Liderlik*, Eğitim Kitabevi, Konya 2016.
- Bakan, İsmail ve Büyükbeşe, Tuba; "Liderlik 'Türleri' ve 'Güç Kaynakları'na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 2010, 73-84.
- Bennis, Warren; *Bir Lider Olabilmek,* (Çev. Teksöz Utku) Sistem Yayıncılık, İstanbul 1999.
- Buchanan, Michael T.; *Leadership and Religious Schools*: *Introducing Some Contemporary Perspectives and Challenges,* Bloomsbury Publishing, 2013, USA.
- Certel, Hüseyin; "Dinî İletişim ve Liderlik Açısından Hz. Peygamber'in Sıfatları", *VII. Kutlu Doğum Sempozyumu: Tebliğler,* Süleyman Demirel Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Yayınları, 2006, s. 245-258.
- Cüceloğlu, Doğan; *İnsan ve Davranışı,* Remzi Kitabevi, 2006.
- Çelen, Nermin; *Öğrenme Psikolojisi*, İmge Kitabevi, 1999.
- Çelik, Vehbi; *Eğitimsel Liderlik,* Pegem Yayıncılık, Ankara 2013.
- Çiçek, Mukaddes; "Liderlikte Farklı Bir Yaklaşım: Otantik Liderlik Tarzı ve Transformasyonel Liderlik Biçimi ile Karşılaştırılması", *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,* Yıl: 2011, Cilt: 2, Sayı: 3, 1-10.
- Demircioğlu, Emre Can; "Karizmatik Liderliğin Yönetsel Açıdan Değerlendirilmesi", *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi,* 2015, cilt 1, sayı 1, 52-69.
- Efe, Adem; "Karizmatik Bir Lider Olarak Hz. Peygamber ve O'nun Gerçekleştirdiği Bazı Sosyal ve Kültürel Değişmeler", *IV. Kutlu Doğum Sempozyumu: Tebliğler*, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları, 2002, 349-367
- Ege, Remziye; "Gönüllülük, Din ve Din Eğitimi", *Dinî Araştırmalar,* 2011, cilt: XIV, sayı: 38, s. 5-16.
- Eren, Erol; *Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul 1993.

• Hırlak, Bengü ve Taşlıyan, Mustafa; "Otantik Liderliğin Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi", *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, sayı: 8, 2015, s. 1084.

• Kasapoğlu, Abdurrahman; "Kur'an'da "Üsve-i Hasene" Kavramı -Model Alma Yoluyla Öğrenme-", *Diyanet İlmi Dergi*, 2006, cilt: 42, sayı: 3, 33-48.

• Kesimli, İffet; "Liderlik Davranış Türleri", *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, cilt: 2, sayı: 1, 2013.

• Koçel, Tamer; *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul 2011.

• Okçu, Veysel; "Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik", *Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular* (Ed. İsmail Bakan), Ankara, Gazi Kitabevi, 2011, 427-456.

• Özdemir, Servet ve Sezgin, Ferudun; "Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği", *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergis*i, 2002, *3*, 266-282.

• Özden, Yüksel; *Eğitimde Yeni Değerler Eğitimde Dönüşüm*, Pegem Akademi Yayınevi, Ankara 2010.

• Sarıbaş, Süleyman ve Babadağ, Gonca; "Temel Eğitimin Temel Sorunları", 2015, 3 (1), 18-34.

• Şişman, Mehmet; *Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar*, Pegem Akademi Yayınevi, Ankara 2002.

• Teyfur Mehmet ve Teyfur Emine; "Liderlik", *Eğitim, Örgüt ve Liderlik* içinde, Eğitim Yayınevi, Konya 2018.

• Tunçer, Polat, "Örgütsel Değişim ve Liderlik", *Sayıştay Dergisi,* sayı 80, 2010, 57-83.

• Türnüklü, Abbas; "Okullarda Sosyal ve Duygusal öğrenme", *Kuram ve Uygulamada Eğitimi Yönetimi*, 2004, sayı: 37, 136-152.

• http://www.meb.gov.tr/2016-2017-egitim-ve-ogretim-donemi-istatistikleri-yayimlandi/haber/ 14443/tr.

Moral Leadership at Schools*

Macid YILMAZ**

Abstract

Thanks to information technologies and globalization, rapid change and transformation in today's societies forces our educational approaches in religious and moral education to change. This change necessitates adopting new roles primarily for our educational institutions and the employees of other institutions in addition to the employers in particular. For this reason, the concept of "moral leadership" in schools that can take part in alternative leadership approaches has begun to enter the agenda of educators more. In Turkey, the concept of moral leadership in education and its applications, with its theory and practices, have to be put on the agenda to bring a new breath to education management in secondary and high schools, overcome individual and social problems and transform our schools into attractive institutions. In this study, leadership and its types will be explained briefly then moral and educational leadership will be explained. In addition, what will be the contributions of those who work as administrators and teachers with moral leadership activities to the students' moral development and school climate will be discussed.

Keywords: Leadership, moral leader, morals education, educational administration

Okullarda Ahlaki Liderlik

Özet

Bilgi teknolojileri ve küreselleşme sayesinde günümüz toplumlarında meydana gelen hızlı değişim ve dönüşüm, din ve ahlak eğitiminde okullardaki eğitim yaklaşımlarımızı değişime zorlamaktadır. Bu durum, değişime uyum sağlamak için başta eğitim kurumlarımız olmak üzere diğer kurumlardaki çalışanların ve özellikle de yöneticilerin yeni roller kazanmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle alternatif liderlik yaklaşımları içerisinde yer alabilecek okullarda "ahlaki liderlik" kavramı, eğitimcilerin gündemine artık daha fazla girmeye başlamıştır. Türkiye'de öncelikle ortaokul ve liselerde eğitim yönetimine yeni bir soluk kazandırmak, bireysel ve sosyal içerikli sorunların üstesinden gelmek, ayrıca okulları cazip kurumlar haline getirmek için eğitimde ahlaki liderlik kavramı ve uygulamaları, teorisi ve pratiği ile gündemde yer almak durumundadır. Bu çalışmada liderlik ve türleri kısaca açıklanarak, ahlaki ve eğitsel liderliğin ne olduğu ortaya

---

* This paper is the English translation of the study titled "Okullarda Ahlaki Liderlik" published in the 9th issue of *İlahiyat Akademi.* (Macid Yılmaz, "Okullarda Ahlaki Liderlik", *İlahiyat Akademi*, sayı: 9, Haziran 2019, s. 129-144.)

** Assoc. Prof., Academic Member in Hitit University, Faculty of Divinity, Dep. of Philosophy and Religious Sciences, Religious Education Program, macidyilmaz@hitit.edu.tr, (364) 234-6358 / 1187.

*** The paper in Turkish should be referred to for citations

konulacaktır. Ayrıca okullarda yönetici ve öğretmen olarak çalışanların ahlaki liderlik faaliyetleriyle, öğrencilerin ahlaki gelişimleri ve okul iklimine katkılarının neler olabileceği tartışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, ahlaki lider, ahlak eğitimi, eğitim yönetimi

A. Introduction

One of the fundamental purposes of education is to create an ideal society, by raising individuals who are at peace with themselves and who have internalized religious, national, and ethical values of their nation. These values, attributes and behaviors are transferred to new generations, which grow by learning, in the family environment. This learning process is shaped in environments of education, i.e. schools, which are typically the place where students spend most of their times. Therefore, education institutions such as schools need policies to enrich/improve the values, which families are built upon, through their teachers and school managers. On the other hand, the Ministry of Education intends to contribute to the recent re-structuring and change in society in the dimension of education, therefore the Ministry has been paying special attention to values education in all its institutions. However, school activities regarding values education is not volunteer based[1], therefore values education is mostly a "must" for school managers and teachers, which hinders its productivity. That is, in educations aimed at emotional development, every shareholder from planners to participants are expected to take their roles in a conscious and willing manner.

Approaching the subject from a leadership and educational leadership point of view, we encounter the needs to teach values in social life and get these values to be internalized, as well as render these values more visible in social daily life. The reason being, that social structures are constantly in a process of change and improvement, therefore environmental conditions are changing in sync with human beings, which gradually obsoletes the style and inherent behaviors sought from a leader in the past and creates a new style of leadership.[2] Looking at historical hypotheses on leadership, it can be observed that types of and approaches to leadership varied according to themes such as personal attributes, behavioral, situational, modern theories, and alternative leadership approaches according to the situation at hand. In this sense, in-depth theoretical and practical academic studies are needed on the premise of the possibility of moral leadership in education settings.

A human being feels a need to imitate and take ideals as models and this need starts at childhood. This need for models is more prominent in years of childhood and adolescence, when a person's character and personality is not yet

[1] Remziye Ege, "Gönüllülük, Din ve Din Eğitimi", *Dinî Araştırmalar Dergisi*, 2011, v. 14, issue: 38, p. 5-16.
[2] Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, Beta Pub., Istanbul 1993, p. 286.

defined.[3]On the other hand, children and adolescents need persons for "good" examples to take as models. Therefore, examples of moral leaders, who are aware of the fast-paced change in the society and also direct this change according to the religious/moral needs of individuals, will be able to become the role models in needed in schools, which would instill more meaning to students' lives.

At the point of instilling moral and religious values to students in schools, education, and teaching will always have their importance. Nevertheless, in terms of leadership and leadership approaches, which are among the most fundamental subjects in the science of administration, values education can be brought to a different level because, in every setting where people live and interact with one another, the notion of leadership is eventually needed in order to create awareness to implement and embody our values which might have previously been mere theories, thanks to leaders with vast experiences from life. Today, what is expected from a leader are the ability to direct the groups which form their surrounding circles and create a visionary generation by effectively managing the resources in their hand, such as capital and manpower.

Obviously, the tendency of children to identify with the individuals whom they take as models has a tremendous effect on their personality development. With their exemplary personality feats and success-oriented mindset, managers and teachers can become role models for children to learn and adopt moral values, while also helping them learn about important individuals in religion, national history, and world history because in the triangle of individual, environment, and behavior, each element influences the other two. In order to increase this influence, the notion of morality should be given more priority and supported by theoretical and practical studies. In schools, managers and teachers are the most likely group of people as models for students.

The fundamental problem which this study tackles can be summarized as "In what way the model leadership approach that is applicable in the schools affiliated to the Ministry of National Education can influence the prevention of current individual and social problems in society?". The study will discuss the grounds which require moral leadership in schools.

B. Leadership and Types of Leadership

In its widest sense, the notion of a "leader" is a person who influences the members of their group more than anybody in the group does, and motivates that

[3] See Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı,* Remzi Kitabevi, 2006, p. 426; Nermin Çelen, *Öğrenme Psikolojisi*, İmge Kitabevi, 1999, p. 114-116; Abdurrahman Kasapoğlu, “Kur'an'da "Üsve-i Hasene" Kavramı -Model Alma Yoluyla Öğrenme”, *Diyanet İlmi Dergi*, 2006, v. XLII, issue: 3, p. 33-48.

group for certain objectives.[4] On the other hand, a leader is someone who leads and directs other people in their respective ways. The primary feat of an effective leader is the ability to think outside the box. In addition, the skill of leadership can be defined as the exhibiting of organizational knowledge and skills.[5]

The question of "Who is a leader?" led experts to define the attributes of leadership throughout the history. In this sense, there are many unorthodox leaders in history to regard as examples. However, two of the most acclaimed leaders in the last hundred years are arguably Mahatma Gandhi of India and Nelson Mandela of Africa, who were primarily spiritual leaders and came forward with peaceful intentions. Historically and in terms of moral and religious leadership, Islam's Prophet Mohamad and the prophets before him are examples of leadership attributes and behaviors.[6]

At this point, we should clarify that the notions of "leader" and "manager" are different from one another. Management is a professional practice; however, leadership is the practice of influencing and prompting people. [7] Moreover, a manager is known by doing the right things, while a leader typically does/prefers the right things. A manager implements a certain set of rules, while a leader re-interprets and re-shapes rules.

Some studies were carried out regarding the typical attributes of leaders. The studies yielded the following results.[8] The most general attributes of leaders are:

1. Being more intelligent, hardworking, prudent and meticulous in one's practices

2. Highly adaptable and cooperative with good social communication

3. More capable for tasks, ability to take risks, more courageous

4. Energetic nature, inherent strong motivation and ability to create opportunities,

5. Ability to incorporate the strengths of the individuals around them for specific purposes

6. Quick comprehension, adapting to change through rapid and correct judgement, being open to innovation.

---

[4] Mehmet Teyfur, Emine Teyfur, "Liderlik", *Eğitim, Örgüt ve Liderlik* içinde, Eğitim Kitabevi, Konya 2018, p. 230.

[5] Polat Tunçer, "Örgütsel Değişim ve Liderlik", *Sayıştay Dergisi* (80), p. 60.

[6] Şebnem Aslan, Mustafa Karabacak, *İslam Düşüncesinde Yönetim ve Liderlik*, Eğitim Kitabevi, Konya 2016, p. 146.

[7] Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Pub., İstanbul 2011, p. 573-575.

[8] Recep Sertoğlu, *Stratejik Liderlik*, Etap Pub., İstanbul 2010, p. 57, 58; Vehbi Çelik, *Eğitimsel Liderlik*, Pegem Pub., Ankara 2013, p. 9.

Leaders are typically innovative individuals. They like to venture into things that have never been done before. Against the problems of their time, they are not helpless, but rather solution oriented. They have a voice in change and transformation. A leader not only decides during training, but they also make sure to implement what they teach is put into practice. These individuals have a very wide view of the institutions they work at and the people they work with, which help them make strategic decisions and greatly influence their circles.[9]

So far, we have established what a leader is and how a leader is different from a manager. It would be in place now to explain some types of leadership.

1. Educational Leadership

Educational leadership is a strong interaction which is shaped according to the personal attributes of the teacher. It is defined as the ability to influence, direct, and manage views, actions, and tendencies in one's social circles.[10]

One of the notions prioritized when re-establishing the approaches to education is that school managers assume the role of the educational leader. There are certain organizational structures, norms, and activities which affect a school's success. According to research, a school's success is affected by both individual abilities and the school's organizational attributes. The educational leadership of a school's manager is important as an individual feat and an organizational asset for the school's success.[11] In terms of the target mass of influence, educational leadership is an indispensable type of leadership in social life. According to official statistics from the 2016-2017 academic year, there were more than one million teachers on duty for approximately 18 million students in Turkey.[12] These figures almost equal the population of some countries, and they sure need effective leading, as required by their intellectual potential and the means at hand. In this leadership approach, the purpose is to make the school more productive with its close and peripheral social circles in order to contribute to the country's development through effective learning.

In effective schools, school managers are skillful in educational matters. These schools constantly evaluate their teachers' performances. School managers are also leaders. Schools have a school-wide mission which sets the purpose and therefore, importance, of education as well as its focal point, and lead the way for their teachers. Therefore, there is a positive school climate which focuses on the education of its students and helps learning. One of the most important

[9] Warren Bennis, *Bir Lider Olabilmek*, (trans.: Teksöz Utku), Sistem Pub., İstanbul 1999, 29.

[10] Çelik, *Eğitimsel Liderlik*, p. 1-2.

[11] Servet Özdemir, Ferudun Sezgin, "Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği", *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergis*i", 3, p. 271.

[12] See: http://www.meb.gov.tr/2016-2017-egitim-ve-ogretim-donemi-istatistikleri-yayimlandi/haber/14443/tr.

characteristics of effective schools is active participation of school managers to educational organizations.[13]

Educational leadership can help to target different types of schools to perform effectively. In schools, the necessity of teaching leadership is highlighted in attempts to increase education quality. In this situation, the focus should be on how to elevate schools to the desired level rather than settling with preserving the current situation[14] because schools are the most widespread social institutions of the state and therefore, they bring together many students and adults during the most productive hours of the day. People not only contribute their intellectual skills and physical assets into this association, but also their values, social, and emotion management abilities.[15] It is exactly in this setting where educational leaders direct and improve students' values and skills.

2. Interactionist-Transformational Leadership

This is known as the influential type of leadership which can realize immediate changes in institutions. Fast decision-making is difficult and inherently risky. The individuals who make possible the instant change in this risky decision-making process are transformational leaders.[16]

A transformational leader creates a strong interaction, a cooperation between the leader and the individuals surrounding this leader, in order to attain a purpose. The relationship between the leader and the accompanying people are established on the premise that both sides positively affect each other. A leader leads the way for transformation as they realize the need for energy refreshment. They establish a system which prompts the other individuals to higher performance by awarding them, in order to realize a purpose. However, there is a penalty for failure.

Interactionist leadership, that is, transformational leadership, is built upon traditions and history, which intends to motivate followers by fulfilling personal needs in return for high performance in order to realize organizational objectives. Interactionist leadership mostly aims to more effectively and productively conduct routine activities. In the current state, the general characteristics of interactionist/transformational leadership involves approaches towards future,

[13] Sezgin and Özdemir, "Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği", p. 274.
[14] Ibid., p. 271.
[15] Abbas Türnüklü, "Okullarda Sosyal ve Duygusal Öğrenme", *Kuram ve Uygulamada Eğitimi Yönetimi*, 2004, issue: 37, p. 138.
[16] Teyfur and Teyfur, "Liderlik", p. 225.

innovation, change and reform and the focal point of this kind of leadership is the creative and innovative skills of personnel. [17]

3. Charismatic Leadership

Charismatic leadership carries a mission and a vision and is built upon respect, trust, and loyalty. Charismatic leaders are known as very ideal individuals to identify oneself with and they leave significant emotional footprints in people.[18] A charismatic leader draws attention from surrounding individuals in presenting alternative solutions. In this sense, a charismatic leader carries an immense individual power. The followers of this kind of leader identify with the personality of this leader, which is followed by immense trust. A charismatic leader realizes the ideas of their followers and inspires them.[19]

In short, the pillars of charismatic leadership are creating changes in one's environment, entrepreneurship, acting, being result-oriented, self-confidence and strong influence.[20] This type of leadership mostly emerges in states of crisis in the form of a "rescuer" with extraordinary and strong personal assets. [21]

4. Authentic Leadership

An authentic leader aims to increase their own awareness by both utilizing and improving positive psychological capacity and ethical climate, at the same time internalizing a moral perspective. Authentic leadership also implies a balanced processing of information, creating transparency in relations to others and empowering positive self-development.[22] Authentic leaders are prominent in their environment by their honesty; they strive to put in effect deep and high moral values and enhance the identities of the people that surround them. Their characteristics are their attitudes and behaviors which envelop strong messages. Authentic leaders preserve their feat which separate them from other people, and effectively utilize the dominant culture by using inner mechanisms of culture.[23]

---

[17] İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, "Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010, p. 75.

[18] Çelik, *Eğitimsel Liderlik*, p. 155 et al.

[19] Veysel Okçu, "Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik", *Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular* (Ed. İsmail Bakan), Ankara, Gazi Kitabevi, 2011, p.440.

[20] E. Can Demircioğlu, "Karizmatik Liderliğin Yönetsel Açıdan Değerlendirilmesi", *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2015, v. 1, issue: 1, p. 54.

[21] Bakan, Büyükbeşe, "Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları"na İlişkin …, p. 75.

[22] İffet Kesimli, "Liderlik Davranış Türleri", *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, v. 2, issue: 1, 2013, p. 8.

[23] Mukaddes Çiçek, "Liderlikte Farklı Bir Yaklaşım: Otantik Liderlik Tarzı ve Transformasyonel Liderlik Biçimi ile Karşılaştırılması", *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi,* v. 2, issue: 3, 2011, p. 61

With a strong self-consciousness, and down-to-earth personality, authentic leaders are guides for individuals in their paths to success. Moreover, they can create a working environment where values and ethics are respected, trust is instilled, all in efforts to guarantee success.[24]

C. Moral Leadership in Education

Pedagogues tend to stress that education is a system and a social notion. The components which constitute this notion and transform it into a system should be correctly analyzed. After modernism, individuals in schools have increasingly needed and anticipated moral education. Now an aspect of awareness, this premise concerns every education institution in our country, and especially Imam Hatip (Islamic Divinity) Schools, which provide professional religious education. The notion of "moral leadership", which will bring a new dimension to moral education, is the focal point of academicians for this reason. What is referred to by "moral leadership" in this study is an understanding of leadership which prioritizes the moral principles and values that envelop root Islamic values and helps the teachers and students in a school to internalize these values. Moral leadership is a different and specific kind of leadership which we can add to the leadership types explained above and it is home to feats such as character integrity, instilling change, taking initiative, high persuasiveness, creating an inclusive team spirit and moral and humane guidance.

For the idea of moral leadership to develop and become active, there must be a suitable environment where the people adopt the same values and principles as the moral leader.

On the other hand, our country is home to many problems which plague the rest of the world too, such as physical violence, abuse, increasing crime and divorce rates, murder, bodily injury, suicide, depression, substance abuse, etc. These problems increase the mental dissatisfaction with life along distrust to others. Regardless of the type and level of the education being taken, students' distance from a moral life and moral values is a problem to be tackled because life without religious/moral values, coupled with severe emotional problems might lead to lack of enthusiasm towards school and education. On the other hand, the most fundamental dimension which separates the organizational structure of education institutions from that of others is the expectations of the public from schools and education. For this reason, schools are expected to produce solutions, or at least support the efforts aimed at the same purpose, for all kinds of shortcomings in society because these institutions are supposed to be the places which improve individuals in multiple ways and add value to their personalities. At this point,

[24] Bengü Hırlak-Mustafa Taşlıyan, "Otantik Liderliğin Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi", *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, issue: 8, 2015, p. 1084.

there is an undeniable need for moral leaders to solve the problems of modern times. The multi directional services moral leaders can provide to individuals and society should be interpreted as an investment to the futures of the present and future generations.

Another reason which prompted us to focus on moral leadership is the problem of lack of interest of teachers towards students outside class hours. Indifference towards students during off-school times brings along a variety of social problems. In this sense, teachers should practice their profession with devotion, and with an awareness on how crucial their practices are.[25] As required by the sacredness which we attribute to school management and teaching professions, this responsibility reaches beyond the enclosure of the classroom and the school, and therefore it has some aspects overlapping with those of moral leadership. Moral leaders are rather supposed to grow students into more sincere and sociable individuals through off-school activities. Examples to these off-school activities can be expeditions -with previously gained knowledge- to locations which are nationally or spiritually important, projects to be worked by small or large student groups (fellowship projects with orphaned children, mutual contribution projects, projects based on love and fellowship, environment protection projects, etc.), reading and evaluation projects.

At this point, we need to discuss the possibility to practice moral leadership in our country. Is it at all possible to put in place and actively practice moral leadership in state schools of the national education system? "Of course" and here is why. First, we need to emphasize that among the education managers and teachers working in national education institutions, there is a considerable number of individuals whom can be accepted as "good examples". We shall not forget that we have many teachers and educators at various levels of institutional organizations in every city, working with utmost responsibility and with self-sacrifice, putting in all efforts humanly possible to produce projects with their students and fellow teachers with religious, moral and humane motives, as well as setting examples for them with their own lives. This potential should be taken into consideration especially in moral leadership practices. In addition, as explained above, with its strong institutional structure, home to one million teachers and almost 18 million students, the Ministry of National Education can take great strides in the resolution of the problems. In the current state of national education, the abovementioned individual and social problems cannot possibly be overlooked.

The sensitive approach by the Ministry of National Education to values education has recently manifested itself in practices of citizenship education as part of various classes -although not a separate class by itself- and mandatory and elective religious education in schools. In addition, policy makers are seen to be

[25] Süleyman Sarıbaş, Gonca Babadağ, "Temel Eğitimin Temel Sorunları", *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 2015, 3 (1), p. 24.

aware of individual and social problems and working for solutions for the same. Therefore, considering the means and the potential at hand for the Ministry, it looks possible to implement moral leadership practices in schools, on the condition of good planning by experts. In short, out of the school managers and teachers already at work, a volunteering group can take part in planning works for implementation of country-wide moral leadership. The satisfaction and happiness from being part of the solution can prompt even more of a positive response towards moral leadership in the country.

Another aspect of the subject is to clearly define the sources of influence for the moral leaders to be put in duty. Here lies the fundamental question: While working to characterize the students and education in schools, what should the moral leader utilize as influence sources? Firstly, there should be a concrete legal and official basis for these leaders, as required for the Ministry of National Education to define their duties, to grow, assign and support this kind of teachers. Secondly, the specialty level of the leader is another source of influence which they utilize in their duty. Thanks to their expertise in their respective field and positive personal feats, a specialist teacher who lives by religious/moral values will no doubt leave a positive influence on their students. Thirdly, strong personal and characteristic attributes of a leader will increase the dignity and attractiveness of their image in the eyes of their students as a moral leader/pioneer, which can go a long way in getting their messages across. As obvious, the most important dimension of this approach is that morally conscious, just, hardworking people who are also effective social communicators be chosen as leaders.

As for the implementation of moral leadership practice, the first step should be determining schools for pilot schemes, and then disseminate country-wide information about good practices. The educators chosen after careful procedures of research and elimination should be given domestic and abroad training for moral leadership, so their positive personal feats are now accompanied with leadership skills. My personal suggestion would be to define three cities in every geographical segment and three schools in each of these cities to start pilot schemes. New initiatives can be taken as per positive results. First target audiences can be middle school and high school students.

So, what values should the moral leaders focus on? The starting point could be to increase school and field activities aimed at comprehending and acquiring root values of education programs such as justice, friendship, honesty, self-control, patience, respect, love, responsibility, patriotism, and helpfulness because these values are among the most needed ones today. As an example, activities could be planned after class hours, with a group of students, which activities will enable students to realize and improve their willpower. Therefore, students should be practicing together. Another example activity aimed at gaining the students’ such values could be working at charity institutions such as soup kitchens, nurseries, etc. voluntarily. Another line of possible activities is that directed to increasing

willpower, such as doing sports, eating less, forcing oneself to do things one would normally avoid such as sharing daily allowance with another person, helping elderly and homeless people, etc. It is possible to increase these examples, but this is currently outside the universe of our study.

A moral leader is a reference in terms of personal feats. This leader sets examples for the people around them and acts in line with a planned vision in terms of moral attribute and behaviors. Gains the love and trust of their social circles and inspires, motivates, and promotes them to good deeds. Discusses life and education goals in a moral responsibility context. Is of an entrepreneur and innovative nature in terms of utilizing religious resources, premises, and symbols. In addition, moral leaders who design environments where every individual in a school could experience and meet feelings, thoughts, and skills which would help them realize their moral capabilities. These leaders act with a vision and try to get this vision across to as many people as possible. They spend efforts so that their goals are attained and frequently check curriculums, teaching activities, and evaluation mechanisms for this purpose.

These leaders are also very aware of historical and religious traditions, and their purpose of priority is to re-evaluate the objectives and values of the school of their office, while implementing the understanding of sincerity in all of their training practices. Determination of problems by these leaders is as important as resolving them. It is another dimension that reinforces the leadership's effectiveness on people as it sets forth, explains and emphasizes the individual responsibilities of the school's moral goals as an educational and training institution. Another subject of fundamental responsibility covers designing and realizing active programs and projects which aim to improve learning for teachers and students.

The institutions, where the moral leaders, saviors of the society in times of distress, are affiliated to, should clearly define the duties of these leaders and these institutions should be well supported theoretically and financially. A moral leader, who finds in themselves the strength for this, is also expected to fulfill below duties so that their school and the education in that school can gain a new dimension:

- Through their personal feats of moral leadership, re-define the purpose of education together with all shareholders and establishing their school's reason of existence.
- Developing strategies and focusing on success.
- Being an honest, respectful and a convincing person.[26]

When we look at school curriculums in general, they mostly focus on cognitive abilities, that is, learning. However, social skills and emotion management are not approached systematically and within the context of any program, where affective achievements are overlooked or forgotten about. While

[26] Yüksel Özden, *Eğitimde Yeni Değerler Eğitimde Dönüşüm*, Pegem Pub., Ankara 2010, p. 110-111.

the academic achievements of students are given much weight, competences regarding emotions and social developments are not attached importance as required.[27] The functions of moral leaders in their institutions would, in this context, be to practice long-term operations together with teachers and students in order to eradicate the disadvantages of academic programs.

Carrying out analyses regarding the place of schools in society, Şişman also lists some aspects that we can expect from moral leaders[28]: In school and field activities, a moral leader should

1. Increase their school's academic and social success
2. Make it so that school staff is in continuous personal development
3. Should instill the people around them with awareness of responsibility in terms of taking part in decision-making processes and assuming responsibility
4. Monitor and evaluate during and after activities
5. Be ready for change and innovation
6. Be able to draw up new and entertaining learning opportunities.

As can be observed, moral leaders, who can transform a pre-set vision of morality into behaviors, attach importance to group work and always consider the purposes of and expectations from their school. They form a supportive environment for students. They form an orderly and fit-for-purpose school climate where academic skills are of primary concern. They are also aware how a school operates; in that they are able to monitor how well teachers and students do in fulfilling their responsibilities. They utilize moral information in a way that will increase academic success.

D. Religious Fundamentals of Moral Leadership

As in the true religions before itself, Islam had a prophet to convey Allah's messages to people and teach people examples of life. Speaking of himself as *"I was sent to you a mere teacher."*[29], Prophet Mohamad emphasized his educating side. On the other hand, according to a hadith Prophet Mohamad once told his companions *"In a journey, even if you are only three people, make one a leader"*[30] which is a clear indication of leadership in daily life.

Prophets were in possession of scientific knowledge, wisdom, and general information which far exceeded what was known to humanity at the time, so they usually gathered believers around them and enlightened them about every subject possible. Prophet Mohamad, the prophet of Islam, is in this sense, the religious/moral leader of the highest order for Muslims because he taught many

[27] Türnüklü, "Okullarda Sosyal ve Duygusal Öğrenme", p. 138.
[28] Mehmet Şişman, *Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar,* Pegem Pub., Ankara 2002, p. 23 et al.
[29] İbn Mace, Mukaddime, 17.
[30] Müslim, Mesâcid 289.

values such as justice, truthfulness, helpfulness, patience, tolerance and mercy to people by setting real life examples for them as a leader.

Studies in literature which focus on the notion of leadership can be seen to break down leadership to basic elements of personal feats, emotional intelligence, gender, and culture, but they generally leave out religion. However, it is a known fact that religion has an important role in gaining a person general objectives in their life and helping them to direct their energy to achieving these objectives.[31] For this reason, the factor of religion, which forms personal feats of a moral leader and fundamentally shapes their perspective towards life and human beings, should be included in studies of this kind.

The verse *"There has certainly been for you in the Messenger of Allah an excellent pattern for anyone whose hope is in Allah and the Last Day and [who] remembers Allah often."*[32] which indicates that Prophet Mohamad is a model/leader that is an example for us human beings, means that Prophet Mohamad sets a flawless model of religiousness as an example for human beings, and that he will continue to be a perfect leader for the mankind in all times to look up to.[33] The word *"usve"* in the verse, which means "example", means a model to go by, or imitate, which in a sense means a leader. Therefore, a person who takes another person as an example chooses a similar lifestyle and implements and adopts their attributes and behaviors. Accepted as an example in terms of truthfulness, benevolence and kindness, Prophet Mohamad sets another important example for Muslims with this attribute. Therefore, Quran and verses of this kind indicate that leading a truthful life and having a kind nature would set an example in terms of your target audience.

In Al-Baqarah the verse *"Just as We have sent among you a messenger from yourselves reciting to you Our verses and purifying you and teaching you the Book and wisdom and teaching you that which you did not know."*[34] indicates that Prophet Mohamad, the first receiver of Quran, while practicing his duties of prophecy, adopted the lifestyle and personality brought by Quran first by himself, only to set an example of leadership for all mankind to behold after.

As an example to moral leadership, Prophet Mohamad's success in leadership can be approached from several directions. Prophet Mohamad correctly analyzed personal and social psychology and set his attributes accordingly. Thanks to the new and striking messages of Quran, Prophet Mohamad was able to

---

[31] Aslan, Şebnem, *İslam Düşüncesinde Yönetim ve Liderlik,* p.143.
[32] Al-Ahzab: 33/21.
[33] Hüseyin Certel, "Dinî İletişim ve Liderlik Açısından Hz. Peygamber'in Sıfatları", *VII. Kutlu Doğum Sempozyumu: Tebliğler,* 2006, p. 247.
[34] Al-Baqara, 2/151.

influence the term's Arabic community with social and cultural approaches, which helped mold a new model of society.[35]

In one of his sermons, Prophet Mohamad said, *"The truest of the words is that of Allah; the fairest of the guidance is of Mohamad's."*[36] However, Quran points out many times that this guidance does not bear divine or superhuman attributes, and fundamentally is of human nature, and that Prophet Mohamad basically set a practical example of how to be a subject to Allah[37]. His guidance and leadership for the people is explained in Quran and hadiths. In this sense, there is also a consensus among the Muslim community. However, Prophet Mohamed's leadership and guidance spans a whole life, so it would be wrong to devote oneself to just one area or time period.

E. Conclusion

The moral leadership attributes carried by school managers and teachers of the future are critically important in terms of the success and quality to be attained in moral education, which has become an important requirement of today's society. Well-educated moral leaders would be able to carry today's generations into the information age, but with internalized moral values. For this reason, the present education system needs moral leaders who, in a dynamic process of change and with inherent awareness of spiritual needs of teachers and students, can teach and internalize the moral values which are being neglected in social life. Such a process necessitates a legal ground for moral leadership, as well as growing visionary moral leaders who can produce realistic solutions, in terms of morality and values, to our problems. These implementation and education approaches can be commenced by teaching our students the moral values and behaviors currently needed by the society, which can be possible by increasing examples of moral leadership in our schools. In society, care must be taken to provide that students do not merely and automatically imitate their guides but internalize what they learn.

Moral leaders are expected to be of entrepreneur nature, and they shouldn't shy from taking responsibility. Moreover, they can re-form the school's mission in the eyes of the students and develop a positive learning environment. In this sense, moral leaders can add value to education planning by directing academic programs in this way. In addition, moral leaders focus on what is required rather than what is expected, therefore supporting students' spiritual development in local and national scales.

---

[35] Adem Efe, "Karizmatik Bir Lider Olarak Hz. Peygamber ve O'nun Gerçekleştirdiği Bazı Sosyal ve Kültürel Değişmeler", *IV. Kutlu Doğum Sempozyumu: Tebliğler,* 2002, p. 367.

[36] Nesâî, Salâtü'l-îdeyn, 22.

[37] al-Qalam, 68/4.

Leaders of modern times are expected to develop different types of leadership to cater to evolving individual and social needs, rather than adopt a classic approach to leadership. In this sense, moral leadership model can add value to our education institutions.

Recommendations:

1.The concept of "moral leadership" should be defined as a duty that is part of Ministry of National Education operations, then put into practice in schools, following which "good practices" should be documented.

2.Post-graduate programs for moral leadership emphasizing leadership qualities should be opened at the universities.

3.Moral leaders should be in a team which develops projects aimed at implementation of religious and moral values in the teaching programs of the Ministry of National Education, and the process should be well supported by the Ministry through relevant institutions.

REFERENCES

• Aslan, Şebnem ve Karabacak, Mustafa; *İslam Düşüncesinde Yönetim ve Liderlik*, Eğitim Kitabevi, Konya 2016.

• Bakan, İsmail ve Büyükbeşe, Tuba; "Liderlik 'Türleri' ve 'Güç Kaynakları'na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 2010, 73-84.

• Bennis, Warren; *Bir Lider Olabilmek,* (Trans. Teksöz Utku) Sistem Pub., İstanbul 1999.

• Buchanan, Michael T.; *Leadership and Religious Schools*: *Introducing Some Contemporary Perspectives and Challenges*, Bloomsbury Publishing, 2013, USA.

• Certel, Hüseyin; "Dinî İletişim ve Liderlik Açısından Hz. Peygamber'in Sıfatları", *VII. Kutlu Doğum Sempozyumu: Tebliğler*, Süleyman Demirel Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Pub., 2006, p. 245-258.

• Cüceloğlu, Doğan; *İnsan ve Davranışı,* Remzi Kitabevi, 2006.

• Çelen, Nermin; *Öğrenme Psikolojisi*, İmge Kitabevi, 1999.

• Çelik, Vehbi; *Eğitimsel Liderlik*, Pegem Pub., Ankara 2013.

• Çiçek, Mukaddes; "Liderlikte Farklı Bir Yaklaşım: Otantik Liderlik Tarzı ve Transformasyonel Liderlik Biçimi ile Karşılaştırılması", *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,* 2011, v. 2, issue: 3, 1-10.

• Demircioğlu, Emre Can; "Karizmatik Liderliğin Yönetsel Açıdan Değerlendirilmesi", *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi,* 2015, v. 1, issue 1, 52-69.

• Efe, Adem; "Karizmatik Bir Lider Olarak Hz. Peygamber ve O'nun Gerçekleştirdiği Bazı Sosyal ve Kültürel Değişmeler", *IV. Kutlu Doğum Sempozyumu: Tebliğler*, Süleyman Demirel Üniversitesi Pub., 2002, 349-367

• Ege, Remziye; "Gönüllülük, Din ve Din Eğitimi", *Dinî Araştırmalar*, 2011, v. XIV, issue: 38, p. 5-16.

• Eren, Erol; *Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul 1993.

• Hırlak, Bengü ve Taşlıyan, Mustafa; "Otantik Liderliğin Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi", *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, issue: 8, 2015, p. 1084.

• Kasapoğlu, Abdurrahman; "Kur'an'da "Üsve-i Hasene" Kavramı -Model Alma Yoluyla Öğrenme-", *Diyanet İlmi Dergi*, 2006, vol: 42, issue: 3, 33-48.

• Kesimli, İffet; "Liderlik Davranış Türleri", *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, v. 2, issue: 1, 2013.

• Koçel, Tamer; *İşletme Yöneticiliği*, Beta Pub., İstanbul 2011.

• Okçu, Veysel; "Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik", *Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular* (Ed. İsmail Bakan), Ankara, Gazi Kitabevi, 2011, 427-456.

• Özdemir, Servet ve Sezgin, Ferudun; "Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği", *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergis*i, 2002, *3*, 266-282.

• Özden, Yüksel; *Eğitimde Yeni Değerler Eğitimde Dönüşüm*, Pegem Akademi Pub., Ankara 2010.

• Sarıbaş, Süleyman ve Babadağ, Gonca; "Temel Eğitimin Temel Sorunları", 2015, 3 (1), 18-34.

• Şişman, Mehmet; *Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar*, Pegem Akademi Pub., Ankara 2002.

• Teyfur Mehmet ve Teyfur Emine; "Liderlik", *Eğitim, Örgüt ve Liderlik* içinde, Eğitim Pub., Konya 2018.

• Tunçer, Polat, "Örgütsel Değişim ve Liderlik", *Sayıştay Dergisi,* issue: 80, 2010, 57-83.

• Türnüklü, Abbas; "Okullarda Sosyal ve Duygusal öğrenme", *Kuram ve Uygulamada Eğitimi Yönetimi*, 2004, issue: 37, 136-152.

• http://www.meb.gov.tr/2016-2017-egitim-ve-ogretim-donemi-istatistikleri-yayimlandi/haber/ 14443/tr.

القيادة الأخلاقية في المدارس*

أ.م.د. ماجد يلماز**

ملخص:

تشهد مختلف المجتمعات اليوم تغيرات وتحولات سريعة بفضل العولمة وتكنولوجيا المعلومات، وهو ما يجبرنا على تغيير آرائنا التعليمية الخاصة بالدين والأخلاق في المدارس. إن هذا الأمر يحتم على العاملين في مؤسساتنا التعليمية وسائر المؤسسات الأخرى، لا سيما المسؤولين عن الجانب الإداري، أن يلعبوا أدوارا جديدة من أجل مواكبة هذا التغيير. ولهذا فقد أصبح مصطلح "القيادة الأخلاقية"، الذي يمكن أن يكون ضمن مبادرات قيادية بديلة، يحتل مساحة أكبر على أجندة العاملين بالحقل التعليمي. ولكي نكسب أولا روحا جديدة إلى إدارة العملية التعليمية في المدارس المتوسطة والثانوية في تركيا ونتغلب على المشكلات الفردية والاجتماعية ونحول المدارس إلى كيانات تجذب الطلاب إليها، يجب أن نفرد مكانا في أجندتنا إلى مصطلح القيادة الأخلاقية وممارساتها في العملية التعليمية جنبا إلى جنب مع نظرياتها وتطبيقها العملي. سنحاول في هذه الدراسة الحديث عن القيادة وأنواعها باختصار وشرح ما هي القيادة الأخلاقية والتربوية. كما سنناقش كيف يمكن أن تكون أنشطة العاملين في المدارس، من مدرسين وإداريين، في مجال القيادة الأخلاقية ومساهماتهم في التطور الأخلاقي للطلاب والمناخ الدراسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القائد الأخلاقي، التربية الأخلاقية، الإدارة التعليمية

Moral Leadership at Schools

Macid YILMAZ

Özet

Bilgi teknolojileri ve küreselleşme sayesinde günümüz toplumlarında meydana gelen hızlı değişim ve dönüşüm, din ve ahlak eğitiminde okullardaki eğitim yaklaşımlarımızı değişime zorlamaktadır. Bu durum, değişime uyum sağlamak için başta eğitim kurumlarımız olmak üzere diğer kurumlardaki çalışanların ve özellikle de yöneticilerin yeni roller kazanmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle alternatif liderlik yaklaşımları içerisinde yer alabilecek okullarda "ahlaki liderlik" kavramı, eğitimcilerin gündemine artık daha fazla girmeye başlamıştır. Türkiye'de öncelikle ortaokul ve liselerde eğitim yönetimine yeni bir soluk kazandırmak, bireysel ve sosyal içerikli sorunların üstesinden gelmek, ayrıca okulları cazip kurumlar haline getirmek için eğitimde ahlaki liderlik kavramı ve uygulamaları, teorisi ve pratiği ile gündemde yer almak durumundadır. Bu çalışmada liderlik ve türleri kısaca açıklanarak, ahlaki ve eğitsel liderliğin ne olduğu ortaya konulacaktır. Ayrıca okullarda yönetici ve öğretmen olarak çalışanların ahlaki liderlik faaliyetleriyle, öğrencilerin ahlaki gelişimleri ve okul iklimine katkılarının neler olabileceği tartışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, ahlaki lider, ahlak eğitimi, eğitim yönetimi

* هذه هي الترجمة العربية للدراسة بعنوان "Moral Leadership at Schools" التي نشرت في العدد التاسع من مجلة الإلهيات الأكاديمية. (ماجد يلماز، القيادة الأخلاقية في المدارس، الإلهيات الأكاديمية، يونيو ٢٠١٩، العدد: ٩، ص ١٢٩-١٤٤).

** عضو هيئة التدريس بشعبة التربية الدينية قسم الفلسفة والعلوم الدينية بكلية الإلهيات جامعة هيتيت:
macidyilmaz@hitit.edu.tr, (364) 234-6358 / 1187.

*** من الواجب أن يستند في الإقتباس إلى المقالة التركية.

Moral Leadership at Schools

Abstract

Thanks to information technologies and globalization, rapid change and transformation in today's societies forces our educational approaches in religious and moral education to a change. This change necessitates adopting new roles primarily for our educational institutions and the employees of the other institutions in addition to the employers in particular. For this reason, the concept of "moral leadership" in schools that can take part in alternative leadership approaches has begun to enter the agenda of educators more. In Turkey, the concept of moral leadership in education and its applications, with its theory and practices, have to be put on the agenda to bring a new breath to education management in secondary and high schools, overcome individual and social problems and transform our schools into attractive institutions. In this study, leadership and its types will be explained briefly then moral and educational leadership will be explained. In addition, what will be the contributions of those who work as administrators and teachers with moral leadership activities to the students' moral development and school climate will be discussed.

Keywords: Leadership, moral leader, morals education, educational administration

أ. مدخل

إن أحد أهم أغراض التعليم هو القدرة على تكوين مجتمع مثالي من أفراد قد استوعبوا القيم الدينية والوطنية والأخلاقية للمجتمع الذي يعيشون فيه وتصالحوا مع المجتمع ومع أنفسهم. وإن هذه القيم والسلوكيات والتصرفات تنقل إلى الأجيال الجديدة التي تتربى من خلال التعلم في الوسط الأسري. وإن عملية التعلم هذه تتشكل في الأوساط التعليمية مثل المدرسة التي يقضي فيها الفرد جزءا كبيرا من حياته بعد الوقت الذي يقضيه مع أسرته. ولهذا فإن المؤسسات التعليمية مثل المدارس تحتاج إلى سياسات تثري أو تطور القيم التي تزرعها الأسرة من خلال المدرسين والإداريين العاملين بها. ومن ناحية أخرى، فإن وزارة التربية والتعليم في تركيا تولي اهتماما خاصا في كل المؤسسات التعليمية بتدريس القيم من أجل المساهمة من خلال الجانب التعليمي في عملية الهيكلة الاجتماعية والتغيير الذي تشهده البلاد خلال السنوات الأخيرة. غير أن أنشطة المدارس الخاصة بتدريس القيم تنفذ في صورة مهام "إجبارية" على المدرسين والإداريين في معظم الأحيان مع إغفال مبدأ التطوع[١]، وعليه لا تتحقق النتائج المرجوة. ذلك أن العملية التدريبية التي تستهدف تحقيق مكاسب عاطفية من المفترض أن يشارك بها كل الأفراد من المخططين إلى المشاركين بشكل واع رغبة منهم في كل الممارسات.

وعندما نتناول هذا الموضوع من وجهة نظر القيادة والقيادة التربوية، سندرك الحاجة لتدريس القيم في حياتنا الاجتماعية من أجل استيعابها وجعلها أكثر ظهورا داخل المجتمع. ذلك أن الكيانات الاجتماعية تتعرض دائما للتغير والتطور، ولهذا فإن الظروف البيئية تتغير هي الأخرى مع تغير البشر، كما تفقد أشكال القيادة وسلوكياتها التي كان يبحث عنها البشر في الماضي حيويتها ليحل محلها أنواع جديدة من القيادة[٢]. وعندما ننظر

(١) رمزية إيجه، "التطوع والدين والتعليم الديني"، مجلة الدراسات الدينية، ٢٠١١، المجلد: ١٤، العدد: ٣٨، ص: ٥-١٦.
(٢) إيرول إيرن، علم نفس الإدارة، دار بيتا للطباعة والنشر، إسطنبول ١٩٩٣، ص: ٢٨٦.

إلى النظريات المتعلقة بالقيادة في الماضي سنلاحظ أن نوع القيادة ومبادراتها تختلف من خلال أشكال متعددة مثل السمات الشخصية والنظريات السلوكية والموضعية والعصرية ومبادرات القيادة البديلة، وذلك بشكل مرتبط بسمات الفترة التاريخية. ولهذا هناك حاجة لدراسات أكاديمية عميقة بجوانبها النظرية والعملية لتناول إمكانية القيادة الأخلاقية وكيف يمكن أن تتحقق في الأوساط التعليمية.

يشعر الناس اعتبارا من فترة التطور خلال مرحلة الطفولة بالحاجة الماسة للتقليد والاقتداء بالآخرين. وتظهر الحاجة للاقتداء بالآخرين بشكل أكبر في مرحلتي الطفولة والمراهقة التي تكون فيها الشخصية لم تتشكل بشكل كامل بعد[٣]. ومن ناحية أخرى، يشعر الطلاب بالحاجة إلى نموذج "جيد" لأنفسهم لا سيما خلال مرحلتي الطفولة والمراهقة اللتين تعدان مرحلتي تطور، ولهذا فإن هناك نماذج قادة أخلاقيين يدركون وتيرة التطور السريع هذه داخل الكيان الاجتماعي ليوجهوا الأفراد من أجل تلبية احتياجاتهم الدينية والأخلاقية، كما أنهم في الوقت ذاته يلبون احتياجات الطلاب في المدرسة لتقليد الآخرين ليجعلوهم ينظرون إلى الحياة بمعنى أوضح.

بالرغم من أن أنشطة التربية والتعليم في المدارس تتمتع بأهمية كبيرة دائما في سبيل إكساب الطالب القيم الدينية والأخلاقية، إلا أننا عندما نتناولها من وجهة نظر القيادة ومقارباتها التي تعد واحدة من الموضوعات الأساسية لعلم الإدارة، سنجد أن تعليم القيم يمكن أن ينتقل إلى بُعد آخر. ذلك أن ظاهرة القيادة تطرَح للنقاش تقريبا في كل بيئة يعيش بها البشر، ليتحول تدريس القيم من كونه موضوعا نظريا إلى مسألة عملية بفضل القادة من المعلمين الذين يخرجون من رحم تلك الحياة، لتجد تلك القيم لنفسها مكانا في أعين الطلاب إن جاز التعبير. لأن ما يتوقعه الناس من القائد اليوم هو أن يستطيع توجيه المجموعات التي تشكل محيطه لتحقيق الأهداف، وأن يحسن إدارة الموارد التي بين يديه مثل القوة البشرية ورأس المال، وأن يتمكن من إكساب الأجيال الصاعدة رؤية واضحة.

ونلاحظ أن ميل الأطفال لتقليد الأشخاص الذين يقتدون بهم في بيئتهم يلعب دورا مهما في تشكيل شخصيتهم وتطورها. يمكن للمعلمين والإداريين العاملين في الحقل التعليمي بفضل سماتهم الشخصية القيادية أن يستفيدوا من الشخصيات الدينية والقومية والتاريخية في سبيل تعريف الطلاب بالنماذج الطيبة، كما يمكن أن يساهم المعلمون من القادة أصحاب السمات الأخلاقية النموذجية والناجحين الذين يعيشون بيننا في زيادة أعداد الشباب الذين يتبنون القيم الفاضلة من خلال فعالياتهم القيادية ذات التأثير القوي. ذلك أن كل عنصر من عناصر مثلث الفرد والبيئة والسلوك يؤثر بشكل متبادل في العنصرين الآخرين. ولزيادة هذا التفاعل يجب أن ندرج مفهوم القيادة على أجندتنا وأن ندعمه من خلال الدراسات النظرية والعملية. يعد المدرسون وأعضاء الكادر الإداري في المدارس هم أول من يخطر على البال من أجل تمثيل نموذج للطلاب.

---

(٣) راجع دوغان جوجل أوغلو، الإنسان وسلكوه، دار رمزي للنشر، ٢٠٠٦، ص: ٤٢٦؛ نرمين تشلن، علم نفس التعلم، دار إيمجه للنشر، ص: ١١٤-١١٦؛ عبد الرحمن قصاب أوغلو، "مفهوم الأسوة الحسنة في القرآن الكريم والتعلم عن طريق الاقتداء"، المجلة العلمية لرئاسة الشؤون الدينية التركية، ١١٤-١١٦، المجلد: ٤٢، العدد: ٣، ص: ٣٣-٤٨.

ويمكن تلخيص المعضلة الأساسية التي تتناولها هذه الدراسة على النحو التالي "ما التأثير المحتمل لمبادرة القيادة الأخلاقية التي يمكن تطبيقها في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم في الحيلولة دون انتشار المشكلات الفردية والاجتماعية القائمة حاليا؟" ولهذا سنحاول أن نوضح لماذا هناك حاجة للقيادة الأخلاقية في المدارس.

ب. القيادة وأنواعها:

يمكن تعريف مصطلح القائد بمعناه الواسع كالآتي: "القائد هو الشخص الذي يؤثر في أعضاء المجموعة التي يوجد بها أكثر من الأشخاص الآخرين ويحثهم من أجل تحقيق أهداف المجموعة"(٤). ومن ناحية أخرى فإن القائد يسير في المقدمة ليرشد الأشخاص الذين يسيرون معه. ومن أبرز سمات القيادة هي التفكير خارج الصندوق. كما يمكن تعريف مهارة القيادة على أنها معرفة المسائل التنظيمية واستعراض المهارات(٥).

ولقد دفع سؤال "من القائد؟" الخبراء على مدار التاريخ ليحددوا سمات القادة من خلال التوضيحات والتفسيرات التي يقومون بها. وفي هذا السياق يمكن تقديم العديد من نماذج القادة الاستثنائيين من بين القادة الذين عاشوا على مر التاريخ. لكن إذا طرحنا سؤالا حول من هما أشهر قائدين في العالم في القرن العشرين، فسنجد أنهما المهاتما غاندي في الهند، ونيلسون مانديلا في جنوب أفريقيا لما حملاه من سلطة روحية وسمات زعامة سلمية. وأما من حيث القيادة الأخلاقية والدينية على مر التاريخ فنذكر نبي الإسلام محمد صلى الله عليه وسلم. والأنبياء الذين كانوا قبله من الذين يقدمون لنا نماذج قيادية يحتذى بها من خلال تصرفاتهم وسلوكياتهم(٦).

وفي هذا السياق يجب القول إن مفهومي القائد والمدير يختلفان عن بعضهما. ففي الوقت الذي تعد فيه الإدارة سلوكا مهنيا، فإن القيادة متعلقة بالقدرة على التأثير في الآخرين وحثهم على التحرك في اتجاه معين(٧). كما أنه في الوقت الذي نَعْرِفُ فيه أن المدير هو من يقوم بالأعمال بشكل صحيح، فإن القائد هو من يقوم بترجيح القيام بتلك الأعمال؛ فإذا كان المدير يهتم بتنفيذ القواعد الموجودة فإن القائد هو الشخص الذي يعيد قراءة ورسم ملامح تلك القواعد.

لقد أجريت بعض الدراسات حول السمات التي يجب وجودها لدى القادة، ليتم التوصل إلى النتائج الآتية(٨). السمات العامة للقادة:

١. أن يكون أذكى وأنشط وأكثر حكمة ودقة في عمله.

٢. لديه قدرة عالية على الانسجام ويستطيع التواصل والتعاون مع المحيطين به بشكل جيد.

---

(٤) محمد تيفور وأمينة تيفور، "القيادة"، داخل التعليم والتنظيم والقيادة، دار أيتيم للنشر، قونية، ٢٠١٨، ص: ٢٣٠.

(٥) بولاط تونتشر، "القيادة والتغير التنظيمي"، مجلة ديوان المحاسبة، العدد ٨٠، ص: ٦٠.

(٦) شبنم أصلان ومصطفى قاراباجاك، الإدارة والقيادة في الفكر الإسلامي، دار أيتيم للنشر، قونية ٢٠١٦، ص: ١٤٦.

(٧) تامر كوتشل، إدارة المؤسسات، دار بيتا للطباعة والنشر، إسطنبول ٢٠١١، ص: ٥٧٣-٥٧٥.

(٨) رجب سرت أوغلو، القيادة الاستراتيجية، دار إيتاب للنشر، إسطنبول ٢٠١٠، ص: ٥٧، ٥٨؛ وهبي تشليك، الزعامة التربوية، دار بيجم للنشر، أنقرة، ٢٠١٣، ص: ٩.

٣. لديه القدرة والجرأة على أداء المهام المستهدفة والمخاطرة.

٤. لديه حيوية ودافع داخلي قوي وقدرة على إيجاد الفرص.

٥. لديه القدرة على إحسان استغلال قدرات المحيطين به.

٦. لديه القدرة على إدراك ملابسات الأوضاع من نظرة واحدة ومواكبة التغيرات بفضل مهارة إصدار الأحكام بشكل سريع وصحيح، كما أنه منفتح على كل ما هو جديد.

ونلاحظ أن السمات الإبداعية تأتي في المقام الأول لدى القادة. فالقادة يحبون الإقدام على تنفيذ مهام لم يقدم عليها أحد قبلهم. كما أنهم لا يشعرون بالعجز أمام مشاكل العصر والمجتمعات التي يعيشون بها، بل إنهم يحيون حياة تركز على إيجاد الحلول. يكونون أصحاب الكلمة العليا فيما يتعلق بالتغير والتحول. كما أن القادة لا يصدرون القرارات فقط خلال العملية التعليمية، بل يعبرون عن إرادة قوية كذلك عند تنفيذ هذه القرارات. ينظر هؤلاء الأشخاص من وجهة نظر واسعة للغاية إلى الأفراد والمؤسسات التي يعملون معها، كما يتخذون قرارات استراتيجية ليتركوا بصمة مهمة في بيئتهم(٩).

وبعد أن وضحنا ما هي القيادة وبأي سمات يختلف القائد عن المدير، حان الوقت الآن للحديث عن بعض أنواع القيادة.

١. القيادة التربوية:

تعد القيادة التربوية مجال تفاعل قوي مرتبط بالسمات الشخصية للمدرّس. ويمكن تعريفها بأنها نجاح في التأثير في وجهات نظر المحيطين وأفعالهم وميولهم وتوجيهها وإدارتها(١٠).

ويعد من الموضوعات التي يتم التركز عليها بقوة عندما نعيد رسم ملامح المفاهيم التربوية موضوع لعب مدير المدرسة دور القائد التربوي التعليمي. هناك بعض الكيانات التنظيمية والمعايير والفعاليات التي تؤثر في نجاح أي مدرسة. تشير الدراسات إلى أن ما يلعب دورا مؤثراً في نجاح الطلاب بالمدرسة هو مهاراتهم الفردية وكذلك السمات التنظيمية بالمدرسة. وتعد القيادة التربوية لمدير المدرسة سمة تنظيمية ومهارة فردية مهمة في نجاح المدرسة(١١). وعندما نتناول القيادة التربوية من حيث الأفراد الذين تؤثر فيهم، فسنجد أنها نوع من أنواع القيادة التي لا غنى عنها في حياتنا الاجتماعية. ذلك أن إحصائيات العام الدراسي ٢٠١٦-٢٠١٧ تشير إلى أن هناك أكثر من مليون مدرّس يعملون في مدارس تركيا، فيما يبلغ عدد الطلاب نحو ١٨ مليون

(٩) وارن بنيس، القدرة على القيادة، (ترجمه للتركية: تكسوز أوتكو) دار سيستم للنشر، إسطنبول ١٩٩٩، ٢٩.

(١٠) تشليك، القيادة التربوية، ص: ١-٢.

(١١) ثروت أوزدمير وفريدون سزجين، "القيادة المؤثرة في المدارس والعملية التعليمية"، مجلة العلوم الاجتماعية بجامعة ماناس، ٣، ص: ٢٧١.

طالب[١٢]. ولا شك أن هذا العدد من الطلاب، الذي يعادل إجمالي سكان بعض الدول، يحتاج إلى أنواع ناجحة من أنواع القيادة لتنمية إمكانياتهم وتطوير قدراتهم العقلية. ويسعى الجميع في مبادرة القيادة هذه إلى أن تكون المدرسة مثمرة ومستجيبة مع بيئتها القريبة والبعيدة وأن تكون عنصرا أساسياً في نهضة الدولة من خلال عملية تعليمية مؤثرة.

يتمتع الإداريون في المدارس الفعالة بقوة كبيرة في المسائل التعليمية. ففي هذه المدارس يراجع مستوى أداء المدرسين باستمرار. ويعد مدير المدرسة بمثابة القائد. ولقد طُورت مهمة واضحة تشمل المدرسة بالكامل وترسم ملامح الغرض من العملية التعليمية وأهميتها ونقاط التركيز بها وترشد المعلمين إلى الطريق الصحيح. وهكذا يسود مناخ دراسي إيجابي يركز على علم الطلاب ويساعدهم في ذلك. تعد من أهم خصائص المدارس الفعالة مشاركة مسؤولي المدرسة بشكل فعال في الأنشطة التعليمية للفصول الدراسية[١٣].

يمكن أن تساعد القيادة التعليمية على تحقيق أهداف مختلف المدارس بشكل فعال. ومن خلالها يشدّد على أهمية القيادة التعليمية في المدارس، كما تهدف إلى رفع مستوى جودة العملية التعليمية. وعليه، يجب التركيز على كيفية تطوير المدارس إلى الوضعية المثلى المطلوبة والمستهدفة بدلا من إدارتها بوضعها الحالي[١٤]. ذلك أن المدارس تعد أكثر المؤسسات الاجتماعية انتشارا بالدولة، ولهذا فهي تجمع عددا كبيرا من الطلاب والأشخاص البالغين تحت سقف واحد في أكثر ساعات اليوم إنتاجية وحيوية. وإن هذا التجمع لا يجعل الأفراد يأتون فقط بأجسادهم ومهاراتهم الفكرية، بل يجلبون معهم في الوقت ذاته قيمهم ومهاراتهم الاجتماعية وقدراتهم على إدارة مشاعرهم[١٥]. ولهذا فإن القادة التربويين هم الأشخاص الذين يوجهون قيم الطلاب ومهاراتهم ويطورونها.

٢. القيادة التفاعلية-التحويلية:

تعرف القيادة التفاعلية بأنها القيادة التي تضمن التغيرات المفاجئة والمؤثرة داخل المؤسسات. تعد القدرة على اتخاذ القرارات بشكل سريع أمرا صعبا، كما أنه يحمل في طياته العديد من المخاطر. وأما الأشخاص القادرون على إحداث هذا التغيير المفاجئ خلال عملية اتخاذ القرارات الخطيرة فهم القادة التحويليون[١٦].

يعمل القائد التفاعلي على ضمان تفاعل قوي وتعاون مشترك بين القائد والآخرين لتحقيق هدف ما. إن العلاقة القائمة بين القائد والمحيطين به مبنية على تأثير كلا الطرفين في بعضهما البعض بشكل إيجابي. وينير القائد

(١٢) راجع: http://www.meb.gov.tr/2016-2017-egitim-ve-ogretim-donemi-istatistikleri-yayimlandi/haber/14443/tr.

(١٣) سزجين وأوزدمير، "المدارس الفعالة والقيادة التعليمية"، ص: ٢٧٤.

(١٤) المرجع السابق، ص: ٢٧١.

(١٥) عباس تورنوكلو، "التعلم الاجتماعي والعاطفي في المدارس"، إدارة التعليم نظريا وتطبيقيا، ٢٠٠٤، العدد: ٣٧، ص: ١٣٨.

(١٦) تيفور وتيفور، "القيادة"، ص: ٢٢٥.

الدرب أمام التغير، كما يلاحظ الحاجة الماسة للانتعاش من جديد. ويؤسس القائد نظامه على مكافأة المحيطين به للوصول للهدف لحثهم على الظهور بأداء أفضل. وأما في الحالات التي لا يتحقق فيها النجاح تكون هناك عقوبة.

تعد القيادة التفاعلية أو التحولية نوعا من أنواع القيادة المرتبطة بالماضي والتقليد والتي تعمل على تشجيع الأتباع من خلال تلبية احتياجاتهم الفردية، وذلك في مقابل الأداء القوي الذي يستهدف تحقيق الأهداف التنظيمية. وتهدف القيادة التفاعلية بوجه عام لأداء المهام الروتينية بإنتاجية أكبر. وعليه، فإن السمة العامة للقيادة التفاعلية التحولية تنطوي على مبادرات إدارية تستهدف المستقبل والإبداع والتغيير والإصلاح؛ إذ تركز هذه القيادة على الجوانب الإبداعية عند الموظفين(١٧).

٣. القيادة الكاريزمية:

إن القيادة الكاريزمية هي نوع من أنواع القيادة التي تتسم بالاحترام والثقة والإخلاص، كما تكون لديها رؤية ومهمة واضحة. يعرف القادة الكاريزميون بأنهم يجعلون المحيطين بهم يقتدون بشخصيتهم ويتركون لديهم انطباعات عاطفية قوية(١٨). يلفت القائد الكاريزمي انتباه المحيطين به عند تقديم الحلول البديلة. وعليه، فإن القيادة الكاريزمية تتمتع بقوة شخصية عالية. يقتدي الأتباع بشخصية القائد الكاريزمية ويشعرون بثقة كبيرة تجاهه. ينفذ القائد الكاريزمي أفكار الأتباع ويلهمهم(١٩).

وباختصار، فإن القيادة الكاريزمية مبنية على إحداث التغيير وأخذ زمام المبادرة وتنفيذ المهام والتركيز على النتائج والثقة بالنفس والتأثير القوي في المحيطين(٢٠). ويظهر هذا النوع من القيادة لدى الأشخاص الذين يتمتعون بسمات شخصية قوية وصفات استثنائية؛ إذ يظهرون بشكل أكبر كمنقذين في أوقات الأزمات(٢١).

٤. القيادة الأصلية:

تعد القيادة الأصلية نوعا من أنواع القيادة التي تستخدم وتطور في الوقت ذاته القدرة النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي لترفع مستوى الوعي الذاتي وتعمل على زيادة استيعاب المنظور الأخلاقي. ومن ناحية أخرى، يشير هذا النوع من القيادة إلى سلوك قيادي يعالج المعلومات بشكل متوازن ويحافظ على الشفافية خلال عملية التواصل بين المحيطين ويعزز التطور الشخصي الإيجابي(٢٢). ويبرز القادة الأصليون في بيئاتهم من خلال أمانتهم ويبذلون ما بوسعهم من أجل ترسيخ القيم الأخلاقية السامية والعميقة ويطورون شخصيات المحيطين

(١٧) إسماعيل باقان وطوبا بويوكبشه، مقارنة بين الوضع الحالي والمستقبلي بشأن أنواع القيادة ومصادر القوة"، مجلة الدراسات الاجتماعية والاقتصادية بجامعة قارامان أوغلو محمد بك، ٢٠١٠، ص: ٧٥.

(١٨) تشليك، القيادة التربوية، ص: ١٥٥ vd.

(١٩) ويسل أوكتشو، "القيادة التحولية والمعالجة"، مسائل حديثة وعصرية في الإدارة (تحرير: إسماعيل باقان)، أنقرة، دار غازي للنشر، ٢٠١١، ص: ٤٤٠.

(٢٠) إمره جان دميرجي أوغلو، "تقييم القيادة الكارزمية من وجهة نظر إدارية"، مجلة الإدارة الأكاديمية الدولية، ٢٠١٥، المجلد ١، العدد ١، ص: ٥٤.

(٢١) باقان، بويوكبشه، "أنواع القيادة" وحول "مصادر القوة"...، ص: ٧٥.

(٢٢) عفت كسيملي، "أنواع سلوكيات القيادة"، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والإدارية بجامعة قيرقلار إيلي، المجلد: ٢، العدد: ١، ٢٠١٣، ص: ٨.

بهم. ومن أبرز جوانب شخصياتهم نذكر المواقف والسلوكيات التي تتضمن رسائل قوية. يحافظ القادة الأصليون على جوانبهم التي تميزهم عن الآخرين، كما يحسنون استخدام آلياتهم الداخلية من أجل إحسان استغلال الثقافات المهيمنة التي ينتمون لها[٢٣].

يتمتع القادة الأصليون بوعي ذاتي عال، ويرشدون الأفراد بهدف تطويرهم بشكل دائم، كما أنهم يتسمون بالتواضع. وعلاوة على ذلك فهم يرسخون بيئة عملية أخلاقية مرتبطة بالقيم، ويظهرون بمظهر ينشر الثقة بين الآخرين ليضمن لهم النجاح[٢٤].

ج. القيادة الأخلاقية في التعليم:

يؤكد علماء التربية أن التعليم يعد نظاما وظاهرة اجتماعية. ويجب التحليل الصحيح للمتغيرات التي توجِد هذه الظاهرة وتحولها إلى نظام. تتزايد حاجة الأفراد الناشئين في المدارس للتعليم الأخلاقي بمرور الوقت في عصر ما بعد الحداثة. ولقد وصلت هذه المسألة إلى مستوى الوعي، ولهذا فهي تهم عن كثب كل المؤسسات التعليمية في تركيا لا سيما مدارس الأئمة والخطباء التي تقدم تعليما دينيا مهنيا. إن مصطلح "القيادة الأخلاقية" يكسب التربية الأخلاقية بُعدا مختلفا، ولهذا السبب فإنه يلفت انتباه العاملين في المجال الأكاديمي. إن ما نقصده في هذه الدراسة بمصطلح القيادة الأخلاقية هو مفهوم القيادة الذي يتبنى في المقام الأول المبادئ والقيم الأخلاقية التي تتضمن القيم الأساسية في الإسلام ويعمل على مساعدة المعلمين والطلاب في استيعاب هذه القيم. تعد القيادة الأخلاقية نوعا مختلفا وخاصا من أنواع القيادة التي يمكننا إضافتها إلى أنواع القيادة المذكورة آنِفاً، وتتضمن سمات مثل تكامل الشخصية الأخلاقية والميل للتغيير وأخذ زمام المبادرة والقدرة العالية على الإقناع وبث روح الفريق دون إقصاء أحد والإرشاد من الناحيتين الأخلاقية والإنسانية.

ولكي يجري تطوير القيادة الأخلاقية لتلعب دورا حيويا في حياتنا يجب أن تكون الظروف مواتية وأن يتبني المحيطون بالقائد الأخلاقي المبادئ والقيم ذاتها.

ومن ناحية أخرى، تواجه تركيا، مثل بقية دول العالم، العديد من المشكلات التي يعاني منها الإنسان العصري مثل العنف والاستغلال والمعدلات العالية من الجريمة والطلاق والجرائم والإصابات والانتحار والاكتئاب والإدمان وما إلى ذلك. وإن هذه المشكلات تزيد من الاضطرابات الروحية في حياة الأفراد وعدم ثقتهم بالبيئة المحيطة. إن ابتعاد الطلاب عن الحياة والقيم الأخلاقية، بغض النظر عن نوعية التعليم الذي يتلقونه، يعد مشكلة خطيرة يجب التصدي لها. ذلك أن حياة الطلاب المحرومة من القيم الدينية والأخلاقية والمشاعر العاطفية القوية التي يتعرضون لها يمكن أن تجعلهم يشعرون بعدم الانتماء العاطفي للمدرسة والكيان

(٢٣) مقدس تشيتشك، "نهج مختلف في القيادة: شكل القيادة الحقيقية ومقارنتها بشكل القيادة التحولية"، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والإدارية بجامعة بارتين، عام: ٢٠١١، المجلد: ٢، العدد: ٣، ص: ٦١.

(٢٤) بنجو هيرلاك ومصطفى طاشليان، "دراسة القيادة الحقيقية من حيث سماتها الديموغرافية"، مجلة الدراسات الاجتماعية الدولية، العدد: ٨أ٢٠١٥، ص: ١٠٨٤.

التعليمي بالكامل. ومن ناحية أخرى، تعد توقعات الأفراد من المدرسة والعملية التعليمية أبرز نقطة تميز الكيان التنظيمي للمؤسسات التعليمية عن المؤسسات الأخرى. ولهذا يتوقع الجميع من المدرسة أن تنتج حلولا وتقدم الدعم تقريبا في كل مسألة يشعر المجتمع بنقص فيها. ذلك أن الجميع بحاجة لأن تكون هذه المؤسسات أماكن تطور الأفراد وتثري قدراتهم وتضيف إليهم القيم بكل جوانبها. وفي هذا السياق لا يمكن أن ننكر أن هناك حاجة لنماذج القادة الأخلاقيين من أجل حل المشكلات التي يواجهها الإنسان في العصر الحديث. كما يجب اعتبار الخدمات متعددة الجوانب التي سيقدمها الزعماء الأخلاقيون للفرد والمجتمع استثمارا في مستقبل الأجيال الحالية والقادمة.

وهناك نقطة أخرى تجعلنا نناقش القيادة الأخلاقية، ألا وهي مشكلة عدم اهتمام المعلمين بالطلاب خارج الفصل الدراسي. فإهمال الطلاب خارج المدرسة يمكن أن يتسبب في ظهور العديد من المشكلات على المستوى الاجتماعي. وعليه، ينبغي للمعلمين أن يؤدوا مهام أعمالهم بإخلاص وتفانٍ ووعي بقدسية مهنتهم(٢٥). وتتضمن القدسية التي ننسبها إلى مهنتي التدريس وإدارة المدارس، اللتين نصفهما بالمهنة العلوية، جوانب تتطابق مع مصطلح القيادة الأخلاقية، ذلك أنها تفرض مسؤولية تتخطى حدود الفصل والمدرسة. بل إن القادة الأخلاقيين سيعملون على جعل الطلاب أكثر إخلاصا وتطوعا في الأوساط غير الرسمية، وذلك بفضل الأنشطة الخارجية التي يقومون بها خارج المدرسة. ومن بين هذه الأنشطة التي يمكن ممارستها خارج المدرسة على سبيل المثال زيارة المزارات الوطنية والمعنوية المهمة بعد تزويد الطلاب بمعلومات عنها قبل زيارتها، والمشاريع التي يشارك بها مجموعات صغيرة أو كبيرة (مثل مشروعات المؤاخاة مع الأطفال اليتامى، والتضامن، ومشاريع حماية البيئة وغيرها)، ومشاريع قراءة الكتب وتقييم موضوعاتها.

ويجب أن نتحدث في هذا المقام عن إمكانية تطبيق القيادة الأخلاقية في بلدنا تركيا. فهل يا ترى يمكن نشر فكرة القيادة الأخلاقية وتطبيقها بفعالية في المدارس الحكومية ضمن النظام التعليمي القائم حاليا؟ وهو السؤال الذي سنجيب عنه بقولنا "بكل تأكيد" لنوضح أسباب ذلك في السطور الآتية. علينا أولا أن نقول إن هناك عددا لا يستهان به من النماذج المشرفة اليوم، كما كان في السابق، بين المدرسين والكادر الإداري العامل بوزارة التربية والتعليم في تركيا. وعلينا ألا ننسى أن هناك الكثير من كوادر الحقل التعليمي من العاملين في مختلف الكيان المؤسسي لهذا المجال في مختلف الولايات التركية من الذين يقدمون تضحيات كبيرة بفضل وعيهم بالمسؤولية الملقاة على أعتاقهم ويعملون ليل نهار لإنتاج مشاريع دائمة للمعلمين أو الطلاب المحيطين بهم لأسباب دينية وأخلاقية وإنسانية ليفيدوهم ويقدموا لهم نموذجاً يحتذون به خلال حياتهم. ولهذا يجب استغلال هذه الإمكانيات على وجه الخصوص في ممارسات القيادة الأخلاقية. وكما أشرنا آنفا، فإن وزارة التربية والتعليم في تركيا تتمتع بكيان قوي بفضل مليون معلم ونحو ١٨ مليون طالب، وهو ما يمكن أن يحقق نجاحات جديرة

---

(٢٥) سليمان صاريباش وجونجا باباداغ، "المشاكل الأساسية في التعليم الأساسي"، مجلة الأناضول للقيادة التعليمية والتعلم ٢٠١٥، ٣(١)، ص: ٢٤.

بالملاحظة في حل كل المشكلات التي تحدثنا عنها. وعليه، لا يمكن أن تتغاضى النهضة الحالية التي تشهدها تركيا عن المشكلات الفردية والاجتماعية المذكورة آنِفا.

ولقد أظهرت وزارة التربية والتعليم في تركيا في السنوات الأخيرة اهتماما ملحوظا في مجال تدريس القيم الأخلاقية، وهو ما ظهر في صورة دروس المواطنة والمواد الدينية الإلزامية والاختيارية في المدارس، وإن كانت تلك القيم تدرس على هيئة وحدات داخل بعض المواد الدراسية لا كمواد قائمة بذاتها. كما أننا نرى أن السياسيين هم كذلك واعون للمشكلات الفردية والاجتماعية ويحاولون إيجاد حلول لها. ولهذا فإننا عندما نضع الإمكانيات التي تمتلكها الوزارة في حساباتنا نرى أنه يمكن تطبيق فكرة القيادة الأخلاقية في المدارس عن طريق التخطيط لها بشكل جيد على أيدي الخبراء المتخصصين. وباختصار، فإن بعضا من المتطوعين من المعلمين والإداريين العاملين ضمن هيكل الوزارة يمكنهم أن يلعبوا دورا مؤثرا في فعاليات القيادة الأخلاقية المخطط القيام بها في جميع الولايات التركية الإحدى والثمانين. ويمكن أن نقول إن القيادة الأخلاقية ستجد صدى أكبر في تركيا كلما عاش الناس سعادة أن يكونوا جزءا من الحل.

وهناك نقطة أخرى متعلقة بهذا الموضوع، ألا وهي نوعية مصادر التأثير التي سيتمتع بها القادة الأخلاقيون الذين سيعملون في هذا المجال. وثمة سؤال أساسي: ما هي مصادر التأثير التي يجب أن تكون لدى القائد الأخلاقي في المدرسة عندما يحاول تغيير ملامح الطلاب والعملية التعليمية؟ أولا، يجب أن يكون البُعد القانوني لدى هؤلاء القادة مبنيا على أسس متينة. ذلك أنه لا شك أن هناك حاجة ضرورية للأبعاد الرسمية والقانونية بشأن وضع وزارة التربية والتعليم تعريفات لهذه الوظائف وتدريب هؤلاء المعلمين من القادة الروحيين وتعيينهم ودعمهم. ثانيا، تتمتع قوة تخصص القائد بتأثير مهم سيساعده على أداء مهام عمله. لا ريب أن المعلم صاحب الخبرة والمعرفة في مجاله والذي يعيش القيم الدينية والأخلاقية وبفضل سماته الشخصية الإيجابية يمكنه أن يترك أثرا إيجابيا على طلابه. ثالثا، تحقق السمات الشخصية القوية للقائد الكثير من التسهيلات عن طريق زيادة تأثيره على طلابه في طريقه ليكون قائدا أخلاقيا. ونرى أن أهم عناصر هذه المبادرة هو اختيار هؤلاء القادة من الأشخاص المنصفين والمجتهدين أصحاب الأخلاق الحميدة والحضور الاجتماعي القوي.

وأما بالنسبة لتطبيق نموذج القيادة الأخلاقية، يجب أولا تحديد المدارس والمدن التي سيجري بها تجربة المشروع ومن ثم إعلان النماذج الجيدة في هذا المجال في عموم البلاد. ذلك أن الكوادر التعليمية، التي يتم اختيارها بواسطة بحث وتصفية دقيقة، يخضعون لتدريبات خاصة بالقيادة الأخلاقية داخل تركيا وخارجها ليساعدهم ذلك على أن تتسم خصائصهم الشخصية الإيجابية بصفة القيادة. وأرى من وجهة نظري الشخصية أنه يجب تحديد ثلاث ولايات على الأقل في كل منطقة جغرافية لتبدأ هذه المهمة في ثلاث مدارس تُختار في كل ولاية. وبقدر النجاح الذي يتحقق في إطار هذا المشروع يمكن إطلاق مبادرات جديدة من أجل نشره. ونعتقد أن الفئة المستهدفة في المرحلة الأولية يمكن أن تكون طلاب المرحلتين المتوسطة والثانوية.

إذن، ما هي المسائل التي يمكن للقادة الأخلاقيين التركيز عليها؟ يمكن بدء هذه المهمة أولا من خلال زيادة عدد الفعاليات التي تجرى داخل المدرسة وخارجها في سبيل توصيل وإكساب القيم المهمة مثل: العدل والصداقة والصدق وضبط النفس والصبر والاحترام وتحمل المسؤولية وحب الوطن ومساعدة الآخرين التي تأتي ضمن البرامج التعليمية بوصفها قيما أساسية. ذلك أن هذه القيم تعد من بين أكثر القيم التي يحتاج لها المجتمع اليوم. وكمثال على ذلك نذكر الدروس التي تدرّس لمجموعة من الطلاب في مجال قوة الإرادة وتعليمها؛ إذ يمكن عقب هذه الدروس تنظيم بعض الأنشطة التي تجعل الطلاب يكتشفون إرادتهم ويعملون على تطويرها، وذلك في سبيل تأكيد مساهمة الإرادة القوية في الحياة اليومية للفرد. ولهذا يجب التخطيط للفعاليات بالتعاون مع الطلاب. ولاكتساب هذه القيمة على مستوى طلاب المرحلة الثانوية، يمكن للطلاب أن يؤدون بعض أعمال التطوع لمدد محددة في أماكن مثل مطاعم الفقراء ودور المسنين وغيرها. كما يمكن اقتراح بعض الأعمال الأخرى التي تهدف لتقوية الإرادة على المستوى الشخصي مثل ممارسة الرياضة وتقليل تناول الطعام والقيام بالأشياء التي تكون صعبة على الشخص لكنها مفيدة له مثل مشاركة مصروفه أو مساعدة المرضى والأيتام. ويمكن زيادة هذه النماذج، لكنها تعد خارج نطاق المشكلة التي تتناولها دراستنا.

يعد القائد الأخلاقي هو الشخص الذي يجري البحث عنه من حيث سماته الشخصية. وخلال نموذج القيادة هذا الذي يكون مثالا يحتذي به المحيطون يتصرف القائد بشكل يتوافق مع الرؤية الموضوعة من خلال التصرفات والسلوكيات النموذجية. وهو لا يكتفي بكسب حب وثقة الأشخاص الذين يخاطبهم، بل إنه يشجعهم عن طريق تزويدهم بما يحفزهم ويلهمهم. كما يناقش أهداف الحياة والعملية التعليمية من خلال وعي المسؤولية الأخلاقية. ولتحقيق هذا الهدف يكون القائد الأخلاقي صاحب مبادرة وإبداع عند استخدام المصادر الدينية الصحيحة والأماكن والرموز عند الحاجة. كما أن القادة الأخلاقيين يضعون تصورا لفعاليات يمكن لكل فرد في المدرسة أن يتعرف خلالها على المشاعر والأفكار والمهارات التي تجعله يدرك قدراته وإمكانياته، ويلعبون كذلك دورا مهما في وصول المدرسة لأهدافها. ويسعى هؤلاء القادة، الذين يمتلكون رؤية واضحة، إلى أن يفهم الجميع الأهداف الموضوعة. يجتهد هؤلاء القادة لتحقيق الأهداف، كما يفحصون باستمرار آليات المناهج الدراسية والعملية التعليمية ويقيمونها.

يكون القادة الأخلاقيون مدركين الجوانب القوية من التقاليد التاريخية والدينية، كما أنَّ أهم أولوية بالنسبة لهم هي إعادة التفكير بأهداف وقيم المدرسة في الأوساط التي يعملون بها ومراعاة أساس الإخلاص في كل مراحل العملية التعليمية التي يطبقونها بها. إن تشخيص هذا النوع من القادة لتلك المشكلات يكون مهما بقدر الحل على أقل تقدير. إن وضع الأهداف الأخلاقية للمدرسة، التي تعد مؤسسة للتربية والتعليم، والإفصاح عنها والتشديد على المسؤوليات الفردية يعد بُعدا آخر يعزز تأثير القائد على الآخرين. وهناك مسؤولية أساسية أخرى، ألا وهي التخطيط للبرامج الأخلاقية التي تهدف لتطوير القدرات التعليمية لدى المدرسين والطلاب وتنفيذ تلك البرامج.

يجب أن تضع المؤسسات التعريفات الوظيفية للقادة الأخلاقيين الذين يكون لهم تأثير قوي في أكثر الأوقات الحرجة التي يحتاج إليهم فيها المجتمع، وألا يغفل أحد الدعم المؤسسي لهم من الجانبين النظري والمالي. ويلزم أن يؤدي القائد الأخلاقي، الذي يجد في نفسه هذه القدرة، المهام الآتية لتكتسب المدرسة والعملية التعليمية بُعدا جديدا:

- إعادة تعريف الهدف من العملية التعليمية مستخدما سمات القيادة الأخلاقية لديه بالتعاون مع الأطراف المعنية، وتوضيح هدف وجود المدرسة.
- التركيز على النجاح من خلال تطوير الاستراتيجيات.
- أن يكون صادقا ومحترما ومقنعا(٢٦).

وعندما ننظر إلى المناهج الدراسية بوجه عام، نرى أنها تركز بشكل أكبر على تعلم المعرفة، أي المهارات المعرفية. وعلى النقيض من ذلك فإنها لا تركز على المهارات الاجتماعية ومهارات إدارة المشاعر بشكل كاف وممنهج، لتغفل أو تنسى تماما المكاسب الحسية للطالب. وفي الوقت الذي تركز فيه المناهج التعليمية بشكل مكثف على النجاح الأكاديمي للطلاب، فإنها لم تهتم بالقدر اللازم بالمهارات الخاصة بتطوير قدراتهم العاطفية والاجتماعية(٢٧). وأما المسؤولية الواقعة على عاتق القادة الأخلاقيين داخل المؤسسة هي المشاركة في أعمال طويلة الأمد تعزز المشاعر النفسية لدى المدرسين والطلاب من أجل القضاء على الجوانب السلبية للبرامج والمناهج التعليمية.

لقد أجرى شيشمان دراسات تحليلية حول مكانة المدرسة وفعاليتها لدى المجتمع، كما يوضح بعض النقاط التي يمكننا الحديث عنها حول القائد الأخلاقي(٢٨). ينبغي للقائد الأخلاقي استغلال الأنشطة داخل المدرسة وخارجها من أجل:

١. رفع مستوى النجاح الأكاديمي والاجتماعي بالمدرسة.
٢. التطوير المستمر لكادر الموظفين.
٣. المساهمة في تبني الآخرين أدوارا جديدة خاصة بتحمل المسؤوليات والمشاركة في صنع القرار.
٤. متابعة وتقييم الأداء عقب كل فعالية.
٥. الانفتاح الدائم على التغيير والتجديد.
٦. إيجاد فرص جديدة تكون منفتحة على التعلم.

---

(٢٦) يوكسل أوزدن، تحول في تدريس القيم الجديدة في التعليم، دار أكاديمي بيجم، أنقرة ٢٠١٠، ص: ١١٠-١١١.
(٢٧) تورنوكلو، "التعلم الاجتماعي والعاطفي في المدارس"، ص: ١٣٨.
(٢٨) محمد شيشمان، المدارس المؤثرة في البحث عن الكمال في التعليم، دار أكاديمي بيجم، أنقرة ٢٠٠٢، ص: ٢٣ vd.

لقد رأينا أن القادة الأخلاقيين القادرين على تحويل الرؤية الأخلاقية المحددة إلى سلوك بشري يتبنون فكرة العمل الجماعي، كما أنهم دائما ما يشددون على أهمية أهداف المدرسة وتطلعاتها. هذا فضلا عن أنهم يضعون أسس بيئة داعمة للطلاب. ويطورون مناخا دراسيا منتظما ومتوافقاً مع الأهداف وتكون فيه المهارات الأكاديمية هي الأساس. كما أنهم مدركون لسير الأمور في المدرسة. ويتابعون ما فعله المدرسون والطلاب ولأي درجة يحسنون فعله. يحفزون على نشر المعرفة الأخلاقية ويرفعون مستوى نجاح العملية التعليمية.

د. الأسس الدينية للقيادة الأخلاقية:

إن نبي الإسلام صلى الله عليه وسلم يعد نبيا قائدا اختاره الله، كما هو الحال بالنسبة للأديان الحقة السابقة، لتبليغ أحكامه للبشر وشرحها وتقديم نماذج حياتية لهم. ولقد تحدث الرسول صلى الله عليه وسلم عن نفسه بقوله *"لقد أرسلت إليكم معلما"*(٢٩) ليشدد على الجانب التعليمي للبشر. ومن ناحية أخرى، يلفت الانتباه إلى أهمية القيادة في الحياة اليومية من خلال الحديث الذي حث فيه أصحابه بقوله "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم"(٣٠).

لقد كان لدى الأنبياء الكثير من العلم والحكمة والمعرفة بشكل أكبر بكثير من الزمان الذي عاشوا فيه، ولهذا فقد جمعوا حولهم المؤمنين وأناروا لهم الدرب في كل مسألة تقريبا. ويعد الرسول صلى الله عليم وسلم بمثابة القائد الديني والأخلاقي الأعلى بالنسبة للمسلمين بفضل جانبه هذا. ذلك أنه مثل نموذجا في العديد من القيم كالعدل والصدق وحب الخير والصبر والتسامح والرحمة ليحتذي به من عاصروه بعدما أصبح قائدا لهم يطبق ما يعلمهم إياه أمام أعينهم.

وعندما ننظر إلى الدراسات التي تتناول موضوع القيادة، سنجد أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت بالفعل العناصر الأساسية الخاصة بالقيادة مثل السمات الشخصية والذكاء العاطفي والنوع الاجتماعي والثقافة، لكنها جميعا أغفلت العنصر الديني للموضوع. بيد أنه معروف أن الدين يلعب دورا مهما في توجيه طاقة الفرد نحو الأهداف العامة من أجل تحقيقها في حياته(٣١). ولهذا يجب تأكيد أهمية عنصر الدين الذي يشكل السمات الشخصية للقائد الأخلاقي ويؤثر بشكل أساسي في نظرته للإنسان والحياة.

ويرد في القرآن الكريم آية تتحدث عن أن النبي محمداً صلى الله عليه وسلم يعد نموذجا يحتذي به جميع الناس على النحو التالي: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾﴾ [الأحزاب]، وهي الآية التي تفيد بأن الرسول عليه الصلاة والسلام يقدم نموذجا رائعا للتديّن، وأنه سيبقى أبد الدهر القائد المتكامل الذي يحتذي به أفراد أمته في كل زمان ومكان(٣٢). وتعني كلمة "أسوة" في

(٢٩) ابن ماجة، المقدمة، ١٧.

(٣٠) مسلم، المساجد ٢٨٩.

(٣١) شبنم أصلان، الإدارة والقيادة في الفكر الإسلامي، ص: ١٤٣.

(٣٢) حسين جرتل، "صفات النبي محمد صلى الله عليه وسلم من حيث القيادة والتواصل الديني"، الندوة السابعة لمراسم المولد النبوي، ٢٠٠٦، ص: ٢٤٧.

الآية القرآنية القائد النموذج الذي يحتذى به ويتبع. ولهذا فإن الشخص الذي يحتذي بشخص آخر يختار حياة تشبه حياة ذلك الشخص ويتبنى ويطبق سلوكياته وتصرفاته. وإن هذا الجانب من حياة الرسول صلى الله عليه وسلم، الذي يعد أسوة في الخير، يكشف أهمية سنته بالنسبة للمسلمين. ولهذا فإن القرآن الكريم يوضح في هذه الآيات ومثيلاتها أنَّ عيش الإنسان حياة طيبة وامتلاكه شخصية خيّرة يتضمن سمات يمكن أن تكون نموذجا تحتذي به الفئة المستهدفة.

ويرد في سورة البقرة الآية الآتية: ﴿ كَمَآ أَرۡسَلۡنَا فِيكُمۡ رَسُولٗا مِّنكُمۡ يَتۡلُواْ عَلَيۡكُمۡ ءَايَٰتِنَا وَيُزَكِّيكُمۡ وَيُعَلِّمُكُمُ ٱلۡكِتَٰبَ وَٱلۡحِكۡمَةَ وَيُعَلِّمُكُم مَّا لَمۡ تَكُونُواْ تَعۡلَمُونَ ١٥١ ﴾ [البقرة]. وهي الآية التي يؤكد فيها الله سبحانه وتعالى أنه أرسل النبي محمدا صلى الله عليه وسلم ليكون قائدا وأسوة للمؤمنين بأسلوب حياته، قبل أي شيء، وهو يؤدي مهام النبوة التي كلفه بها.

يمكن تناول نجاح النبي عليه الصلاة والسلام من عدة جوانب كنموذج للقيادة الأخلاقية. يحلل النبي صلى الله عليه وسلم بشكل جيد نفسية الفرد والمجتمع على وجه الخصوص ليتبنى سلوكيات متوافقة معها، ولهذا فقد نجح في التأثير على المجتمع العربي في عصره من خلال مبادرات اجتماعية وثقافية بفضل إبداع رسالة القرآن وتميزها، ليؤسس لنموذج مجتمع جديد في الجزيرة العربية(٣٣).

قال النبي صلى الله عليه وسلم في إحدى خطبه *"أما بعدُ فإنَّ أصدقَ الحديثِ كتابُ الله، وإنَّ أفضلَ الهدي هديُ محمدٍ"*(٣٤). غير أن القرآن يؤكد في أكثر من موضع أن هذا الهدي لا يحمل سمات إلهية فوق إنسانية، بل إن لها جانبا بشريا، وأن عبوديته لله تمثل نموذجا للمؤمنين في الحياة الواقعية(٣٥). ويوضح القرآن الكريم والوقائع المروية هدي النبي وكونه قائدا للبشرية. كما أن هناك إجماعا بين المسلمين على هذه النقطة. لكن علينا القول إنه ليس من الصحيح أن نختزل هدي النبي وقيادته في مجال وزمان بعينه، ذلك أنه يشمل كل نواحي الحياة.

النتيجة:

تتمتع سمات القيادة الأخلاقية التي يحملها المدرسون والكوادر الإدارية المستقبلية بالمدارس بأهمية كبيرة من حيث جودة ونجاح التعليم الأخلاقي الذي يعد احتياجا اجتماعيا مهما. وإن القادة الأخلاقيين الذين تلقوا تدريبا جيدا يمكن أن ينقلوا أجيال اليوم إلى مجتمع المعرفة بعد تبنيهم القيم السامية؛ ولهذا فإن النظام التعليمي اليوم يحتاج إلى القادة الأخلاقيين الذين يلبون الاحتياجات الروحية للمعلمين والطلاب، ضمن وتيرة تغير ديناميكي، ويساعدونهم على تعلم وتبني القيم المهملة في الحياة الاجتماعية. إن هذا الأمر يجعل من الضروري

(٣٣) آدم أفه، "النبي محمد صلى الله عليه وسلم بصفته قائدا كارزميا وبعض التغييرات الاجتماعية والثقافية التي قام بها"، الندوة السادسة لمراسم المولد النبوي، ٢٠٠٦، ص: ٣٦٧.

(٣٤) النسائي، صلاة العيدين، ٢٢.

(٣٥) سورة القلم، الآية ٤.

ترسيخ مسألة القيادة الأخلاقية على أسس قانونية وتنشئة قادة أخلاقيين لديهم رؤية قادرة على تقديم الحلول الواقعية من نافذة القيم والأخلاق لحل مشكلاتنا. ويمكن أن نبدأ تنفيذ هذه المهمة من خلال زيادة نماذج القيادة الأخلاقية في مدارسنا من خلال هذا التطبيق والمبادرات التعليمية من أجل إكساب طلابنا السلوكيات والعادات المتوافقة مع القيم الأخلاقية التي يحتاج إليها المجتمع. ويجب مراعاة أن يمثل القادة الأخلاقيون في المجتمع نماذج فكرية واعية بدلا من أن يكونوا أمثلة من السلوك التلقائي يقلدها طلابنا.

ويتوقع الجميع من القادة الأخلاقيين أن تكون لديهم روح مبادرة لا تخشى تحمل المسؤولية. ومع ذلك فإنهم يستطيعون إعادة رسم ملامح مهمة المدرسة في أعين الطلاب وتطوير بيئة التعلم الإيجابي. ولتحقيق هذا الغرض يستطيع القادة الأخلاقيون تقديم إسهامات قيّمة لهذه الخطة عن طريق توجيه دفة العملية التعليمية خلال مرحلة التخطيط. كما أن بمقدورهم إنجاز أعمال تساعد على التطور المعنوي للطلاب على المستوى المحلي أو القومي عن طريق التركيز على ما يجب فعله وليس ما يريدون هم فعله.

ويتوقع الناس من القادة في العصر الحالي أن يتبنوا أشكالا متنوعة من القيادة، عند الحاجة، لتتناسب مع الاحتياجات الفردية والاجتماعية المتغيرة، وذلك بدلا من تبني أسلوب القيادة المعروف لدى الجميع. وعليه، فإن نموذج القيادة الأخلاقية يمكن أن يضيف قيمة إلى مؤسساتنا التعليمية.

مقترحات:

١. ينبغي تعريف مصطلح القيادة الأخلاقية بوصفها مهمة داخل هيكل وزارة التربية والتعليم، ليطبق في الولايات والمدارس التجريبية ويجري التعريف بـ"النماذج الحسنة".
٢. كما يجب إطلاق برامج دراسات عليا في الجامعات ليتمكن الطلاب من دراسة كل ما يتعلق بالقيادة الأخلاقية.

ويجب كذلك أن ينضم القادة الأخلاقيون إلى فريق يعمل على تطوير برامج تهدف للتعريف بكيفية تطبيق القيم الدينية والأخلاقية على أرض الواقع ضمن برنامج تعليمي تضعه وزارة التربية والتعليم، كما يجب أن يشعروا أنهم يحظون بالدعم المؤسسي.

المصادر:

- شربنم أصلان ومصطفى قاراباجاك، الإدارة والقيادة في الفكر الإسلامي، دار أيتيم للنشر، قونية ٢٠١٦.
- إسماعيل باقان وطوبا بويوكبشه، مقارنة بين الوضع الحالي والمستقبلي بشأن أنواع القيادة ومصادر القوة"، مجلة الدراسات الاجتماعية والاقتصادية بجامعة قارامان أوغلو محمد بك، ٢٠١٠، ٧٣-٨٤.
- وارن بنيس، القدرة على القيادة، (ترجمه للتركية: تكسوز أوتكو) دار سيستم للنشر، إسطنبول ١٩٩٩.
- مايكل ت. بوخانان، الزعامة والمدارس الدينية: تقديم بعض وجهات النظر والتحديات المعاصرة، دار بلومسبري للنشر، ٢٠١٣، الولايات المتحدة الأمريكية.
- حسين جرتل، صفات النبي محمد صلى الله عليه وسلم من حيث القيادة والتواصل الديني"، الندوة السابعة لمراسم المولد النبوي:

التبليغات، منشورات كلية الإلهيات جامعة سليمان دميرل، ٢٠٠٦، ص: ٢٤٥-٢٥٨ .

- دوغان جوجل أوغلو، الإنسان وسلكوه، دار رمزي للنشر، ٢٠٠٦.
- نرمين تشلن، علم نفس التعلم، دار إيمجه للنشر، ١٩٩٩ .
- وهبي تشليك، الزعامة التربوية، دار بيجم للنشر، أنقرة ٢٠١٣.
- مقدس تشيتشك، "نهج مختلف في القيادة: شكل القيادة الحقيقية ومقارنتها بشكل القيادة التحولية"، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والإدارية بجامعة بارتين، عام: ٢٠١١، المجلد: ٢، العدد: ٣، ١-١٠ .
- إمره جان دميرجي أوغلو، "تقييم القيادة الكارزمية من وجهة نظر إدارية"، مجلة الإدارة الأكاديمية الدولية، ٢٠١٥، المجلد ١، العدد ١، ٥٢-٦٩ .
- آدم أفه، "النبي محمد صلى الله عليه وسلم بصفته قائدا كارزميا وبعض التغييرات الاجتماعية والثقافية التي قام بها"، الندوة السادسة لمراسم المولد النبوي: التبليغات، منشورات كلية الإلهيات جامعة سليمان دميرل، ٢٠٠٢، ص: ٣٤٩-٣٦٧ .
- رمزية أجه، "التطوع والدين والتعليم الديني"، الدراسات الدينية، ٢٠١١، المجلد: ١٤، العدد: ٣٨، ص: ٥-١٦ .
- إيرول إيرن، علم نفس الإدارة، دار بيتا للطباعة والنشر، إسطنبول ١٩٩٣.
- بنجو هيرلاك ومصطفى طاشليان، "دراسة القيادة الحقيقية من حيث سماتها الديموغرافية"، مجلة الدراسات الاجتماعية الدولية، العدد: ٨أ٢٠١٥، ص: ١٠٨٤.
- عبد الرحمن قصاب أوغلو، "مفهوم الأسوة الحسنة في القرآن الكريم والتعلم عن طريق الاقتداء"، المجلة العلمية لرئاسة الشؤون الدينية التركية، ٢٠٠٦، المجلد: ٤٢، العدد: ٣، ٣٣-٤٨.
- عفت كسيملي، "أنواع سلوكيات القيادة"، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والإدارية بجامعة قيرقلار إيلي، المجلد: ٢، العدد: ١، ٢٠١٣.
- تامر كوتشل، إدارة المؤسسات، دار بيتا للطباعة والنشر، إسطنبول ٢٠١١.
- ويسل أوكتشو، "القيادة التحولية والمعالجة"، مسائل حديثة وعصرية في الإدارة (تحرير: إسماعيل باقان)، أنقرة، دار غازي للنشر، ٢٠١١، ٤٢٧-٤٥٦.
- ثروت أوزدمير وفريدون سزجين، "القيادة المؤثرة في المدارس والعملية التعليمية"، مجلة العلوم الاجتماعية بجامعة ماناس، ٢٠٠٢، ٣، ٢٦٦-٢٨٢ .
- يوكسل أوزدن، تحول في تدريس القيم الجديدة في التعليم، دار أكاديمي بيجم، أنقرة ٢٠١٠.
- سليمان صارياش وجونجا باباداغ، "المشكلات الأساسية في التعليم الأساسي"، ٢٠١٥، ٣(١)، ١٨-٣٤.
- محمد شيشمان، المدارس المؤثرة في البحث عن الكمال في التعليم، دار أكاديمي بيجم، أنقرة ٢٠٠٢.
- محمد تيفور وأمينة تيفور، "القيادة"، داخل التعليم والتنظيم والقيادة، دار أيتيتيم للنشر، قونية، ٢٠١٨.
- بولاط تونتشر، "القيادة والتغير التنظيمي"، مجلة ديوان المحاسبة، العدد ٨٠، ٢٠١٠، ٥٧-٨٣.
- عباس تورنوكلو، "التعلم الاجتماعي والعاطفي في المدارس"، إدارة التعليم نظريا وتطبيقيا، ٢٠٠٤، العدد: ٣٧، ١٣٦-١٥٢.
- http://www.meb.gov.tr/2016-2017-egitim-ve-ogretim-donemi-istatistikleri-yayimlandi/haber/14443/tr.