

# ULUSLARARASI LİDERLİK ÇALIŞMALARI DERGİSİ: KURAM VE UYGULAMA

INTERNATIONAL JOURNAL OF LEADERSHIP  
STUDIES: THEORY AND PRACTICE

**ÖZEL SAYI:**

Liderlik Yaklaşımları Bağlamında İz Bırakan Eğitimcileri Anlamak

**SPECIAL ISSIUE:**

Understanding of Pioneers in Education with Leadership Approaches

**Cilt / Volume: 3**

**Özel Sayı /  
Special Issue: 2**

**Aralık / December**

**2020**

**ULUSLARARASI LİDERLİK ÇALIŞMALARI DERGİSİ: KURAM VE UYGULAMA**  
**INTERNATIONAL JOURNAL OF LEADERSHIP STUDIES: THEORY AND  
PRACTICE**

**Cilt / Volume: 3**

**Özel Sayı / Special Issue: 2**

**Aralık / December 2020**

**Sahibi / Owner**

Dr. Şefika Şule ERÇETİN

**Baş Editörler / Editors-in-chief**

Dr. Şefika Şule ERÇETİN

Dr. Şuay Nilhan AÇIKALIN

**Editör/ Editor**

Dr. Nilay NEYİŞCİ

**Teknik Düzenleme/ Technical Arrangement**

Deniz GÖRGÜLÜ & M. Sabir ÇEVİK

Her Hakkı Saklıdır. Dergide yer alan yazılar kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir. Yazıların her türlü sorumluluğu yazarlara aittir. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar yayınlansın veya yayınlanmasın iade edilmez.

All rights reserved. The articles in the journal can be cited by citing references. All responsibility for the articles belongs to the authors. Manuscripts submitted to the journal for publication are not refundable whether they are published or not.

**Haberleşme / Information**

[sefikasule@gmail.com](mailto:sefikasule@gmail.com)

[suaynilhan@gmail.com](mailto:suaynilhan@gmail.com)

## ULUSLARARASI LİDERLİK ÇALIŞMALARI DERGİSİ: KURAM VE UYGULAMA HAKKINDA BİLGİ

1. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama dört ayda bir olmak üzere yılda üç kez yayınlanan kör hakemli ve bilimsel bir dergidir.
2. Yönetim ve liderlik alanına katkı sağlayacak nitelikteki, özgün makale ve kitap tanıtımlarının yanı sıra seminer, konferans ve sempozyum değerlendirmelerini yayınlar.
3. Makalelerde daha önce başka bir yerde yayınlanmamış veya başka bir yere söz verilmemiş olma şartı aranır.
4. Makaleler çağdaş Türkçe ya da İngilizce yazılmış olarak gönderilebilir.
5. Dergide hangi makalelerin yayınlanacağına hakem raporlarına göre yayın kurulu karar verir.
6. Yazımda, özel durumlar dışında, TDK Yazım Kılavuzu esas alınır.
7. <http://dergipark.gov.tr/ijls> sitesinde olan sistemimize yazarların üye olup, çalışmalarını sisteme yüklemesi gereklidir.

## **INTERNATIONAL JOURNAL OF LEADERSHIP STUDIES: INFORMATION ABOUT THEORY AND PRACTICE**

1. The Journal of International Leadership Studies: Theory and Practice is a blind peer-reviewed and scientific journal which is published once in four months, three times a year.
2. It publishes the original papers and book presentations with the quality to contribute to the management and leadership area as well as seminars, conferences and symposiums evaluations.
3. Articles must not have been previously published elsewhere or promised elsewhere.
4. Articles can be sent in contemporary Turkish or English.
5. The editorial board decides which articles will be published in the journal according to the referee reports.
6. In writing, the TDK Writing Guide is taken as a basis except for some special cases.
7. The authors are required to be members of the system at <http://dergipark.gov.tr/ijls>, and upload their studies to the system.

## DANIŞMA KURULU / ADVISORY BOARD

Dr. Akbar Rahimi ALİSHAH	İstanbul Aydın University	TURKEY
Dr. Arzu GÜLER	Adnan Menderes University	TURKEY
Dr. Binali TUNÇ	Mersin University	TURKEY
Dr. Cemal ATAKAN	Ankara University	TURKEY
Dr. Cengiz ANIK	Marmara University	TURKEY
Dr. Cevdet EPÇAÇAN	Siirt University	TURKEY
Dr. Çağlar DOĞRU	Ufuk University	TURKEY
Dr. Derya KARA	Ankara Hacı Bayram Veli University	TURKEY
Dr. Elife Doğan KILIÇ	İstanbul University	TURKEY
Dr. Ercan YILMAZ	Necmettin Erbakan University	TURKEY
Dr. Esm'e ÖZDAŞLI	Mehmet Akif Ersoy University	TURKEY
Dr. Fatma ÇAPÇIOĞLU	Ankara University	TURKEY
Dr. Fatma ÇOBANOĞLU	Pamukkale University	TURKEY
Dr. Fırat Kıyas BİREL	Dicle University	TURKEY
Dr. Gediz AKDENİZ	İstanbul University	TURKEY
Dr. Halil İbrahim ÖZMEN	Suleyman Demirel University	TURKEY
Dr. İbrahim KOCABAŞ	Yıldız Teknik University	TURKEY
Dr. İhsan ÇAPÇIOĞLU	Ankara University	TURKEY
Dr. İlknur MAYA	Çanakkale University	TURKEY
Dr. İlknur ŞENTÜRK	Eskişehir Osmangazi University	TURKEY
Dr. Joan Pere PLAZA	Fabra Escola Superior de Comerç Internacional l'Universitat Pompeu	SPAIN
Dr. Kadisha SHALGYNBAYEVA	The L.N. Gumilyov Eurasian National University	KAZAKHSTAN
Dr. Kaliyabanu KERTAYEVA	The L.N. Gumilyov Eurasian National University	KAZAKHSTAN
Dr. Kürşat ÖZDAŞLI	Mehmet Akif Ersoy University	TURKEY
Dr. Luis TOME	Universidade Autonoma de Lisboa	PORTUGAL
Dr. Lütfi ÜREDİ	Mersin University	TURKEY
Dr. Manuel ALBERTO	M. FERREIRA SCTE-IUL	PORTUGAL
Dr. Mehmet Ali HAMEDOĞLU	Sakarya University	TURKEY
Dr. Mehmet Cem ŞAHİN	Dokuz Eylül University	TURKEY
Dr. Mehmet ÖZBAŞ	Erzincan University	TURKEY
Dr. Mehmet ÜSTÜNER	Inonu University	TURKEY
Dr. Mehmet YILMAZ	Ankara University	TURKEY
Dr. Meral ELÇİN	Gebze Teknik University	TURKEY
Dr. Mina ABBASİYANNEJAD	UPM	MALAYSIA
Dr. Muhammet İbrahim AKYÜREK	Republic of Turkey Ministry of National Education	TURKEY
Dr. Murat Ali DULUPÇU	Suleyman Demirel University	TURKEY
Dr. Murat BEYAZYÜZ	Namık Kemal University	TURKEY
Dr. Mutlu ER	Hacettepe University	TURKEY
Dr. Nail ALKAN	Ankara Hacı Bayram Veli University	TURKEY
Dr. Nayil KILIÇ	İstanbul University	TURKEY
Dr. Nihan POTAS	Hacı Bayram Veli University	TURKEY
Dr. Nilanjan RAY	Adamas University	INDIA
Dr. Nilay Başar NEYİŞCİ	Hacettepe University	TURKEY
Dr. Nursel YARDİBİ	International Science Association	TURKEY
Dr. Oktay TANRISEVER	METU	TURKEY

Dr. Rıdvan KÜÇÜKALİ	Atatürk University	TURKEY
Dr. Sabri ÇELİK	Gazi University	TURKEY
Dr. Sait AKBAŞLI	Hacettepe University	TURKEY
Dr. Salih GÜNEY	İstanbul Aydın University	TURKEY
Dr. Seçil Dayıoğlu ÖCAL	Hacettepe University	TURKEY
Dr. Selim KANAT	Süleyman Demirel University	TURKEY
Dr. Wassim ALOULOU	Al-Imam Muhammed Ibn Saud Islamic University	SAUDI ARABIA
Dr. Yahya MAHAMADU	Universite Franco Arabe Attadamoun	NIGER
Dr. Yusuf ESMER	Bayburt University	TURKEY
Dr. Zekai ÖZTÜRK	Ankara Hacı Bayram Veli University	TURKEY
Dr. Zhumabekova Fatima NİYAZBEKOVNA	The L.N. Gumilyov Eurasian National University	KAZAKHSTAN

**3. CİLT 2. ÖZEL SAYININ HAKEMLERİ / REVIEWERS OF 3<sup>ST</sup> VOLUME SECOND  
SPECIAL ISSUE**

---

Dr. Figen EREŞ	Gazi University
Dr. Sait TAŞ	Süleyman Demirel University
Dr. Binali TUNÇ	Mersin University
Dr. Türker KURT	Gazi University
Dr. Rıdvan KÜÇÜKALİ	Atatürk University
Dr. Nihan POTAS	Ankara Hacı Bayram Veli University
Dr. Rezzan UÇAR	Yüzüncü Yıl University
Dr. Berna YÜNER	Yozgat Bozok University
Dr. Muhammet İbrahim AKYÜREK	Ministry of National Education
Dr. Müzeyyen Petek DİNÇMAN	Hacettepe University
Dr. Elif Gamze OZCAN	Ministry of National Education

---

## İÇİNDEKİLER / CONTENTS

<b>Makale Türü / Article Type:</b> Derleme Makalesi /Review Article <b>Bilim Lideri ve Bilim Eğitmcisi Olarak Richard Feynman</b> <i>Richard Feynman as a Science Leader and Science Educator</i> Mustafa Şahin BÜLBÜL .....	65
<b>Makale Türü / Article Type:</b> Derleme Makalesi /Review Article <b>Vizyoner Liderlik: Mithat Paşa Örneği</b> <i>Visionary Leadership: Mithat Pasha Example</i> Esra SARI .....	75
<b>Makale Türü / Article Type:</b> Derleme Makalesi /Review Article <b>Dört Liderlik Yaklaşımı Bağlamında Bir Portre: İsmail Hakkı Baltacıoğlu</b> <i>A Portrait in the Context of the Four Leadership Approach: Ismail Hakkı Baltacıoğlu</i> Mehmet Fatih ALACA .....	87
<b>Makale Türü / Article Type:</b> Derleme Makalesi /Review Article <b>Cahit Arf ve Eğitime Bakış Açısı: Vizyoner Lider Örneği</b> <i>Cahit Arf and His Perspective on Education: Visionary Leadership Example</i> Ceren TOPAL .....	102
<b>Makale Türü / Article Type:</b> Derleme Makalesi /Review Article <b>Konfüçyüs'ün Otantik ve Dönüşümcü Liderliği</b> <i>Confucius' Authentic and Transformational Leadership</i> Berrenur DİNÇ .....	109



## **Baş Editörlerden**

Yayın hayatına Ağustos 2018 sayısı ile başlayan Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama'nın "Liderlik Yaklaşımları Bağlamında İz Bırakan Eğitimcileri Anlamak" konulu ikinci özel sayısı ile sizlerle yeniden bir araya gelmenin gururunu ve mutluluğunu yaşıyoruz. Bu sayımızda da Türk Eğitim Sistemi üzerinde iz bırakan eğitimcilerin özelliklerini liderlik yaklaşımları bağlamında inceleyen makalelere yer verdik. Söz konusu başlıklı özel sayı dizisinin önümüzdeki yıl da devam edeceğini müjdelemek isteriz.

Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, kör hakemlik sistemi ve hızlı değerlendirme süreciyle alanda üretilen bilimsel çalışmaları büyük bir titizlikle sizlere sunmaktadır. Söz konusu hedeflerle dergimiz, özgün makalelerin ve kitap tanıtımlarının yanı sıra seminer, konferans ve sempozyum değerlendirmelerini de yayınlamaya devam edecektir.

Dergimizin bu sayısında birbirinden değerli beş makale yer almaktadır. Bu ve gelecek sayılarımızdaki makaleler, diğer çalışmalarla birlikte dergimiz, liderlik ve yönetim alanyazınına özgün ve bilimsel katkılar sunmaya devam edecektir.

2020 yılında dünyada etkili olan COVID-19 Pandemisi'nin tüm olumsuzluklarına rağmen bir yılda beş sayı yayımlamamızda katkısı olan danışma ve hakem kuruluna, yayın ekibine, yazarlara teşekkür ederiz. Bir sonraki sayımız yayınlana kadar hepimize sağlık ve mutluluk diliyoruz.

**Aralık 2020**

**Dr. Şefika Şule ERÇETİN & Dr. Şuay Nilhan AÇIKALIN**

**From the Editors-in-chief,**

We are so proud and glad to come together with the second volume of special issue titled as “Understanding of Pioneers in Education with leadership approaches” of International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice which started its publishing life with the August 2018 issue. In this issue, we have included articles that analyze characteristics of the personalities in education field who influenced Turkish Education System. Selected articles in our journal have been prepared in accordance with the TR Index Journal Evaluation criteria updated in 2020.

With blind review system and quick evaluation process, International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice presents you the scientific studies conducted in the field with great care and attention. For this purpose, our journal, will continue to publish original research as well as seminars, conferences, symposium evaluations and book reviews. We would like to gladly announce you that our special issue titled as “Understanding of Pioneers in Education with leadership approaches” will be published as a second volume of special issue after peer review processes.

There are five valuable articles in this issue of our journal are written by valuable authors. Once more,we would like to thank to authors, reviewers and advisory committee for their valuable contributions to our journal. Wish you prosperous and healthy new year in 2021!

**December 2020**

**Dr. Şefika Şule ERÇETİN & Dr. Şuay Nilhan AÇIKALIN**

**Başvuru Tarihi:** 08.08.2020

**Kabul Tarihi:** 06.12.2020

**Makale Türü:** Derleme Makalesi

Aralık 2020 – Cilt: 3 / Özel Sayı: 2

Sayfa Aralığı: 65 - 74

## BİLİM LİDERİ VE BİLİM EĞİTİMCİSİ OLARAK RICHARD FEYNMAN

*Mustafa Şahin BÜLBÜL<sup>1</sup>*

### **Öz**

Bu çalışma, 20.yy bilim tarihinde önemli katkıları olmuş bir bilim insanının bilime liderlik edişini ve bilim öğretimi tarzını ele almaktadır. Bilim dünyasına yaptığı katkılar ve özel yaşamının yanında bilime bakışı, yaşadığı zaman dilimi ve doğayı algılamaya liderlik edışı incelenmiştir. Aslen fizikçi olan Feynman, fizik öğrenmenin zor olduğunu düşünenler için öğrenmelerini kolaylaştıran onlara liderlik eden bir bilim insanıdır. Bu ismin ele alınmasının bir diğer önemi ise fizik bilmek ve yapmak ile fizik öğretmenin arasındaki ilişkiyi incelemektir. Biyografik yönleri olmasına karşın çalışma; Feynman hakkında yazılan, Feynman'ın bizzat kendinin yazdığı yazılar ve videoların tutarlı kısımlarının kullanıldığı derleme çalışmasıdır. Çalışmanın bilim ve bilim insanı algısına katkı sağlayacağı ve alanda çalışanlar ile alan eğitiminde çalışanların ilişkisine ışık tutacağı düşünülmektedir. Feynman'ın yaşamı iki kısma ayrılır; atom bombası öncesi başkalarının gözüyle dünyaya bakan ve sonrasında kendi bakış açısıyla dünyayı yorumlamayı seçtiği dönemler. Önce kendini bakışını değiştirdi ve sonra ona bakanlar değişti.

**Anahtar Kelimeler:** Bilim liderliği, Bilim Eğitimi, Bilim İnsanı.

### *Richard Feynman as a Science Leader and Science Educator*

### **Abstract**

This study deals with the leadership of a scientist who has made important contributions in 20th century science history and the style of science teaching. In addition to his private life and his contributions to the scientific world, his perspective on science, his time frame and his leadership in perceiving nature have been examined. Feynman, who was originally a physicist, is a scientist who leads them, making it easier for them to learn for those who think that learning physics is difficult. Another importance of addressing this name is to know the relationship between knowing and doing physics and teaching physics. Although it has biographical aspects, the study; this is a review study using the consistent parts of the articles and videos written by Feynman himself or by others about him. It is thought that the study will contribute to the perception of science and scientists and will shed light on the relationship between those working in the field and those working in field education. Feynman's life is divided into two parts; periods before the atomic bomb that looks at the world through the eyes of others and then chooses to interpret the world from its own perspective. First he changed his gaze and then those who looked at him changed.

**Keywords:** Science leadership, Science Educator, Scientist.

<sup>1</sup> Doç.Dr., Kafkas Üniversitesi, Dede Korkut Eğitim Fakültesi, Temel Eğitim Bölümü, E-posta: [msahinbulbul@gmail.com](mailto:msahinbulbul@gmail.com), ORCID ID: 0000-0003-1524-6575.

## Giriş

Bazen bir alan, bir akım veya bir kavram ilgili bilgiler kitap, yazı ya da belgeseller yerine kurucusunun hayatından öğrenilmelidir. Bazen bir insanın hayatını ortaya koymak, anlamak adına yüzlerce cümleden daha etkilidir. Richard Phillips Feynman (Şekil 1) böyle bir bilim insanıdır. Yaşamı, tarzı ve bakış açısı incelendiğinde sıra dışı bir bilim insanı olduğu görülmektedir. Bu sıra dışılık, hem kendi hayatını renklendirmiş hem de diğer insanları ve yaşadığı dönemdeki bilim dünyasını etkilemiştir. Etkileyici kişiliği beraberinde doğal bir liderlik algısı oluşturmuştur.



Şekil 1. Richard P. Feynman

**Kaynak:** Açık erişimi olan <https://tr.wikipedia.org> adresinden değiştirilerek kullanılmıştır.

Bilim tarihi ve felsefesi incelendiğinde tümevarım yönteminin yani küçük ve çok sayıda olaydan yapılan bazı çıkarımların genele uyarlanması yönteminin çok yaygın kullanıldığını görmekteyiz. Örneğin elimizdeki topun bırakılınca yere düşeceğine eminizdir. Yaşamımız boyunca elimizden kayan çatal, bıraktığımız kıyafet hep yere düşmüştür. David Hume bu konuda bir eleştiri getirerek tüm zaman ve mekânlar için geçerliliği kanıtlanmadıkça genellenmiş yargıya varamayacağımızı savunmuştur. Belki de evrenin bir köşesinde bir zaman aralığında bıraktığımız halde yere düşmeyecek (yerçekimi etkisi olmayan) bir top olabilir. Karl Kopper bu tümevarım yönteminin bir eleştirisi olarak *yanlışlama* yaklaşımını bilimsel yöntem olarak önermiştir. Karl Kopper'e göre bilim yanlışlayarak ilerleyebilir. Bir şeyi doğrulamak tüm olasılıkları incelemeyi gerektirir ki neredeyse imkânsızdır, yanlışlamak daha kolay ve güvenilir yöntemdir. Tek bir örnek ile yanlışlama yapabilirsiniz ve bu yanlışlamalar ile güvenilir bilgi elde edilebilir. Önerme olarak "Tüm

kuğular beyazdır” ifadesini ele alalım. Dünyanın her yerindeki ve tüm tarih boyunca dünyaya gelmiş ve gelecek kuğuları inceleyen birisi ancak bu ifadenin doğruluğunu ya da yanlışlığını tartışabilir. Hâlbuki bir siyah kuğu görmüş olan araştırmacı “tüm kuğular beyaz değildir” diyebilir ve bunu tek bir siyah kuğuyu göstererek yapabilir (Lakatos, 1978). Feynman, bilim dünyasının siyah kuğusudur.

### **Bilim İnsanlarının Bilim Eğitimine Katkıları**

İnsanın ve toplumların hayatında bilim, önemli bir yere sahiptir. Hastalıkların iyileştirilmesinden daha hızlı ve güvenli seyahate kadar bilim hayatımızın her alanında. Dolayısıyla bilimin ne olduğu, bilim insanının kim olduğu ve bilimin nasıl ve kim tarafından yapılabileceği gibi bireylere ve topluma öğretilmesi gereken başlıklar bulunmaktadır.

Bilim insanları bilim yaparken ürettiklerini aktarma esnasında eğitim bilimci olmadıkları halde kendilerince çözüm geliştirmişlerdir. Örneğin fizik eğitimindeki en değerli katkılar fizikçilerden gelmiştir. Hake (1998) başarı değerlendirmelerinde bir problem belirlemiştir. Bir öğrencinin çok düşük nottan orta bir nota gelmesi için sarf etmesi gereken çaba ile orta bir nottan yüksek bir nota çıkması için sarf etmesi gereken çaba, notların değişim oranı sabit olsa da, aynı değildir. Bu durumu fark eden Hake, Kazanç Puanı (Gain Score) kavramını geliştirmiştir. Bir diğer örnek, optik alanında çalışmalar yürüten Harvard profesörü Eric Mazur’dur. Kendisi birinci sınıftaki fizik derslerini yürütürken öğrencilerin birbirlerine anlattıklarında daha iyi öğrendiğini fark etmiştir. Bunun üzerine akran öğretimi konusundaki en geniş çalışmaları yürütmeye başlamıştır (Crouch & Mazur, 2001). Öğrencilerin sorulan soruya dijital cihazlar üzerinden yanıt vermesi, verilen yanıtların (cevabın değil) sunuya yansıtılması ve herkese yanındaki ile konuşma fırsatının verilmesi adımlarının ardından tekrar cihaz üzerinden öğrencilerin soruyu cevaplamasının istenmesi ve en sonunda cevap oranlarının değişmesi durumuna göre yeni soruya geçilmesi ya da ek açıklama yapılması yöntemi Mazur’un kullandığı akran öğretimi yöntemidir. Son olarak Washington Üniversitesi’ndeki fizik eğitimi grubunun yaptığı sorgulama çalışmaları (inquiry) süresince fark edilen bir yöntem örnek verilebilir. Bu çalışmalar esnasında bir öğretim programı geliştirme çalışmalarıdır. Geliştirilen ve her yıl denenilen bir deney kitabının her kullanılışında öğrencilere sorular sorulur ve verilen cevaplara göre kitap/program güncellenir (Shaffer & McDermott, 1992). McDermott ve ekibi deneyler süresince öğrencinin zihnindeki değişimleri daha iyi inceleyebilmek için “tahmin et- gözlemlerle- açıkla” isimli bir teknik geliştirmişlerdir. Öğrenci deneyi yapmadan önce neler olacağı tahmin etmektedir. Tahmini esnasında nedenler de tartışılabilir. Gözlemlenen olaylar bir sonraki basamakta açıklanacağı için deney esnasında gözlem yapılması çok önemlidir. Açıklama hem gözlemi, deneyin nedenini hem de tahmin ile uyuşan ve ters düşen yönleri içermelidir. Öğren-deney yap biçimindeki klasik teknik yerine tahmini ve deneyi açıklamanın önüne çeken bu yaklaşım sayesinde daha güçlü bir öğretim programı geliştirmek mümkün olmuştur.

Fark edileceği üzere bilim insanları, çalıştıkları alanın eğitimine ciddi katkılar sağlamışlardır. Richard Feynman da çalıştığı teorik fiziğin anlaşılması için ciddi çaba harcamıştır. Feynman tekniği olarak bilinen ve ileride anlatılacak olan teknik sayesinde “zor” olan fiziğin nasıl “kolay” hale gelebileceğine dair yol göstermiştir.

Richard Feynman’ın en önemli katkılarından birisi karmaşık olaylarla karşılaştığında “bu kadar karmaşık olamaz!” diye verdiği tepki ve bu tepkinin sürekli haklı çıkmasıdır. Feynman, evrenin ve evrende işleyen yasaların aslında basit olduğunu ama durumu insanın zihninin karmaşık hale getirdiğini savunur. Bir hayvanın ismini bilmek ile onun özelliklerini bilmenin farklı olduğunu belirtir ve ekler; “isimleri farklı dillerde farklı olabilir ve bir dildeki adını bilmemek, o hayvanı bilmiyor olduğumuzu göstermez!”. Feynman’a göre gezegen hareketlerini sonsuz sayıda çemberler çizerek açıklamaya çalışmak yerine *elips* kavramını kullanmak daha basit bir anlama ve anlatım yöntemidir (Tuleja, Gazovic, Tomori & Hanc, 2007).

## Hayatı

New York'ta 11 Mayıs 1918'de (ABD) doğmuş ve 15 Şubat 1988 yılında (69 yaşında) Los Angeles'ta (ABD) kanserden dolayı ölmüştür. Rus İmparatorluğu'nun yaptığı baskılara dayanamamış ve ABD'ye yerleşmiş Yahudi bir ailenin çocuğu olup üç evliliğinden Carl ve Michelle isimlerinde iki çocuğu olmuştur. İlk eşi ile onun tüberküloz olduğunu, öleceğini bilerek evlenmiş ve hayatı boyunca onu saygıyla anmıştır. Feynman'ın Nobel fizik ödülü (1965) başta olmak üzere beş büyük ödülü daha bulunmaktadır. Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nde lisans Princeton Üniversitesi'nde ise doktora eğitimini tamamlamış bir teorik fizikçidir.

Konuşmaya geç başlamıştır. Üç yaşına geldiğinde hala konuşamıyor olduğu bilinmektedir. Bu durum Einstein gibi başka bazı dâhilerde de görülmüştür. Espri yeteneğini annesinden ve farklı bakış açısı geliştirme becerisini babasından aldığı söyler. Genç yaşlarında türev ve integral çözümlerinde ilerlemiş ve radyo tamiri gibi beceriler kazanmıştır. Feynman hatıralarında babasının her gün ansiklopediden bir bölüm okuduğunu ve yazılanları başka bir açıdan yorumladığını anlatır. Örneğin “Dünya'ya Marslılar gelseydi insanları nasıl algılardı?”. Bu tip soruların kendisinde dünyaya karşı farklı bakışla bakabilme yeteneği kazandırdığını açıklar. Gerçekten de Feynman yaşamı boyunca en karmaşık konularda farklı bakarak daha basit açıklamalar getirmiştir.

Feynman'ın bir diğer belirtmemiz gereken özelliği ise sineztezik bir beyni oluşudur. Sineztezi, beynin sayı, renk, koku ve tat duyularının bazen karışması durumudur. Birbirine yakın olan bu duyuların etkileşmesi ile bazen bireyler, sayıları renklendirir, kokusunu duyar ya da tadından bahseder. Feynman'ın “ne zaman denklemlere baksam renklendirilmiş harfler görüyorum” dediği de bilinmektedir (Ione & Tyler, 2003).

## Atom Bombasının Mimarı

Gerek lise yıllarındaki matematiğe ilgisi ve matematik olimpiyatlarındaki gösterdiği performansı gerekse üniversitedeki doktora süresince gösterdiği performansı ve dünyayı farklı algılayış biçimi onun fark edilmesine neden oldu. Kendisine atom bombası hazırlamak amacıyla Manhattan Projesi'nden teklif geldi. Projede Hens Bethe ile birlikte, daha önceleri Robert Serber'in yaptığı çalışmalara dayandırarak fizyon bombasının verimini hesaplamak üzere, teorik çalışmalar yürüttü.

İlk başlarda Almanlardan önce atom bombasını kendilerinin geliştirmesi gerektiğini düşündüğü ama proje sonrasında ölen masum insanlar nedeniyle görevden ayrıldığı, depresyona girdiği ve kendini teorik fiziğe verdiği bilinmektedir. Richard Feynman'ın hayatında bu olay bir dönüm noktasıdır. Artık Yahudi kimliği ile anılmak istemediğini bildirmiştir (Feynman, 1999). Uzun ve karmaşık denklemler onun için pişmanlığından uzaklaşma aracı haline gelmiştir.

Bu süreçte bilim insanlarının uğraştığı karmaşık yapıların aslında basite indirgenebileceğini düşünmeye başlamıştır. Feynman'a göre doğadaki olayların açıklamaları basittir ama onu karmaşık hale getiren insan beyninin kendisidir. Bu nedenle basit anlatılamayan her konunun yeterince bilinmediğini savunmaya başlamıştır. Üniversitelerde ders anlatırken hiç bilmeyen birinin anlayabileceği bir düzeyde anlatma çabası öğrenciler arasında takdir toplamış ve birçok üniversiteden ders vermek üzere teklif almıştır. Atom bombasıyla ölen insanlara karşılık, fiziğin en karmaşık konularını basitleştirip insanların öğrenmesini sağlamayı kendine yeni görev olarak belirlemiştir. Bu anlamda önce kendi bakışını değiştirmiş sonra ona bakanlar değişmiştir.

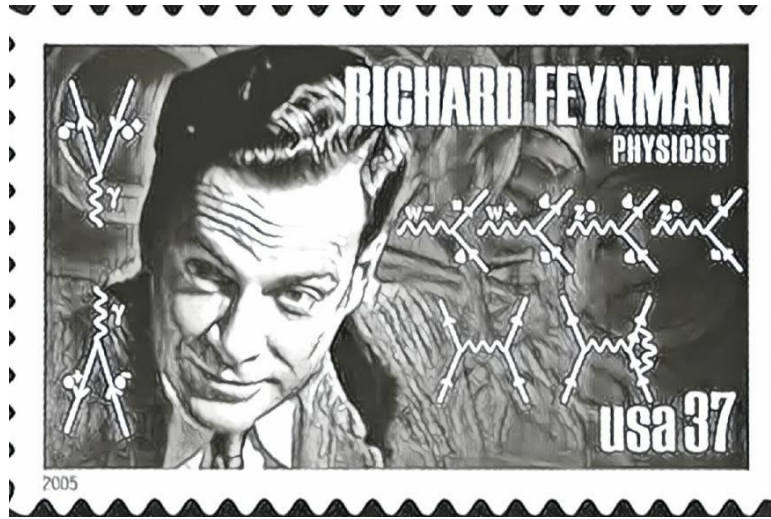
### Nano-teknolojinin Fikir Babası

Dönemindeki teknolojik gelişmeleri yakından takip eden Feynman, kuantum bilgisayarların olabileceğini savunan ilk kişidir. Onun öngöruları teknolojinin ilerlemesinde büyük katkılar sağlamıştır. Bunlardan en çok bilineni nano-teknolojidir (Hsu, 2002). Üniversitede bir süre düzenli olarak yarışma düzenlediği ve yarışmada çalışır durumdaki en küçük makinenin ödülü hak ettiği bilinir.

Caltech'te 1959 yılının Aralık ayında Amerika Fizik Topluluğu'nda "Aşağıda daha çok yer var! (There's Plenty of Room at the Bottom)" isimli bir konuşma yaptığı bilinir (Hey, 1999). Bu konuşmasında yazıların ve makinelerin nasıl küçülebileceğine yönelik ufuk açıcı bir konuşma yapar. Feynman'a göre bir Ansiklopedi bir toplu iğnenin başına sığacak biçimde yazılabilir. Bu düşünce ve açıklamaların nano-teknolojinin başlangıcı olarak kabul edilir (Sagun-Gököz & Akaygün, 2013).

### Kuantumelektrodinamiği (KEDİ)

Dirac ve Einstein ile çok sayıda görüşme de yapan Feynman, lise yıllarından beri çalıştığı teorik fizik çalışmalarını Nobel ödülü almasına neden olan "Kuantum elektrodinamiği (KEDİ)" isimli teorisi altında topladı. Kuantum dünyasındaki anlaşılmazlıkları ve karmaşayı daha basit biçime indirgeyen ve birçok problemin çözümünü sunan teorisi iki temel formül üzerine (path integral çözümü ve Feynman diyagramları olarak bilinen gösterimler) kuruluydu. Daha sonraları bu diyagramlar atom altı parçacıklar için genişletildi ve programlama çalışmalarında da kullanıldı. İyi bir matematikçi olmasına karşın bu gösterimler (Şekil 2), etkileşimlerin nedenlerini, öncesini anlama ve anlatmaya yardımcı oluyordu.



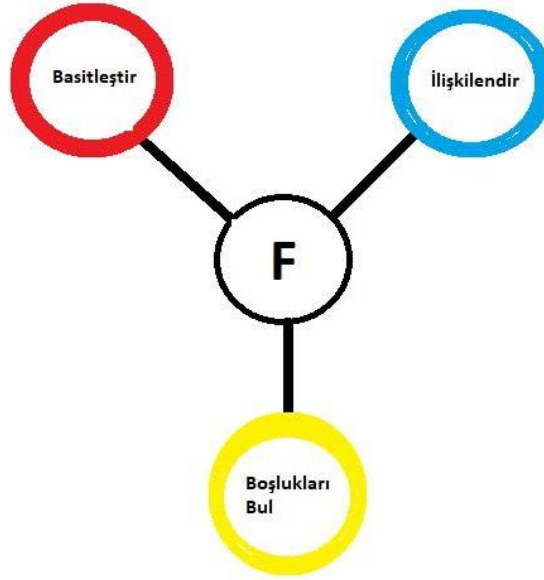
Şekil 2. Feynman diyagramları ve Feynman anısına bastırılan pul

**Kaynak:** Açık erişimi olan <https://tr.wikipedia.org> adresinden değiştirilerek kullanılmıştır.

Hem aldığı Nobel ödülü hem de en karmaşık konulardan biri olan kuantum dünyasındaki parçacıkların etkileşmesi ve hareketliliğini son derece basit anlatabiliyor olması tanınırlığını arttırmıştır. Ölmeden önce kendi katıldığı televizyon programları, belgeseller ve filmler ile büyüyen bu popülerlik öldükten sonra da devam etmiştir. Hatıralarını yaşatmak adına dergiler, pullar ve ödüller düzenlenmektedir.

### Bilim Eğitimi

Bilim eğitimcileri yıllardır bilim eğitiminin nasıl verilmesi, işlenmesi ve ele alınması gerektiğini tartışmışlardır. Tartışmalar ışığında çok sayıda materyal, yöntem ve yaklaşım geliştirilmiştir. Feynman tekniği olarak bilinen herhangi bir konuda daha hızlı ve etkili öğrenmeyi sağlayacak bir teknik mevcuttur. Bu teknik, dört basamaktan oluşmakla birlikte (McGinley, 2018) bilim liderliği ile ilişkilendirmek adına özü korunarak üç başlıkta ele alınmıştır (Şekil 3).



Şekil 3. Feynman Öğrenme Tekniği'nin ve Feynman Tarzı Bilim Liderliği Modeli'nin Bileşenleri

Yeni bir konuyu çalışırken Feynman belirli adımlar önermiştir. Bu öneriler ilk olarak öğrenilmek istenilen konuya ait bilgilerin toplanması ve ilgili yazıların masaya koyması ile başlamaktadır. Çalışmaya başlayan kişi çalıştığı konu ile ilgili üç önemli işlemi yapmalıdır. Bunlar; çalışmanın boşluklarını bulmak, çalışmayı ilişkilendirmek ve basitleştirmektir (Şekil 3).

Öğrenmeye çalışılan konuyu basitleştirmek için Feynman 5 yaşındaki çocuğa açıklar gibi ele alınması gerektiğini söyler. Bazı açıklamalar içerisinde gereksiz, anlamsız ifadeler içerebilir. Öğrenmeye çalışan birey, tekrar ve gereksiz ifadeleri sadeleştirmeli ve dili teknik terimlerden olabildiğince elemelidir. Feynman tekniğinin bu bileşeni basitleştirmeyi, kolaylaştırmayı esas alır. Yeni öğrenen birinin öğretmeye çalışması, konuyu basitleştirme çabasını gerektirir. Kısaltmak, özetleyebilmek basitleştirme yöntemlerinden birkaçıdır.

Feynman tekniğinin bir diğer bileşeni, boşlukları doldurmaktır. Öğrenmeye çalışan birey, öğrenmeye çalıştığı konu ile ilgili metinlerde gereksiz ve tekrar ifadeleri nasıl azaltıyor ve basitleştiriyorsa aynı biçimde eksik ve yetersiz ifadeler ile de karşılaşacak ve onları araştırma yolu ile tamamlayacaktır. İnsan zihni boşlukları kendi birikimi ile doldurur ve böylece aynı konu ile ilgili farklı algılar oluşabilir. Bu nedenle boşlukları belirlemek analitik ve eleştirel bakış açısını gerekli kılar. Bu konuda kişinin kendine karşı dürüst olması ve neyi ne kadar bildiğini iyi bilmesi gerekmektedir.

Son olarak Feynman tekniği ile öğrenmek isteyenler, yeni ilişkiler ağları kurarak güçlü ve kalıcı bilgi oluşturmaktadır. Hayattaki diğer konu ve olaylarla ilişkilendirmek, benzetimler ve metaforlar öğrenilen konuyu daha kalıcı biçimde öğrenmeyi sağlayacaktır. Gereksiz ayrıntıları silmek, boşlukları belirlemek kadar eksiklikleri doldurmak yani anlamlı ilişkiler kurmak da öğrenmek için gerekli bir çabadır.

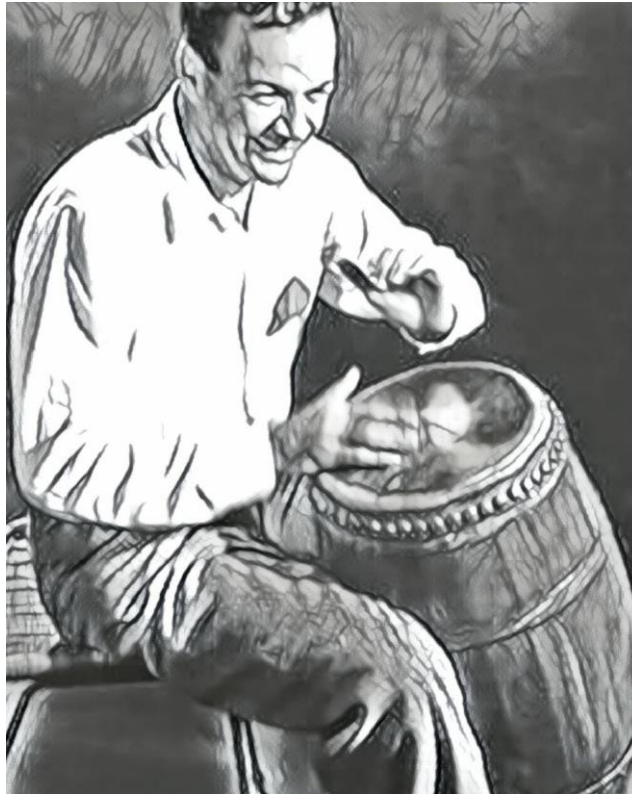


Feynman bilim öğrenmek isteyenler için üç önemli zihinsel işlemi önermektedir. Bunlar; gereksiz ve tekrar bilgileri ayıklayarak basitleştirme, öğrenmeyi kolaylaştırma, derinlemesine inceleyerek eleştirel biçimde boşlukları ve eksiklikleri belirlemek ve son olarak ilişkilendirilmemiş parçaları ilişkilendirerek öğrenmeyi anlamlı hale getirmektir. Birey bu zihinsel işlemleri yapmaz ise öğrendikleri kendine ait olmaz ve geri çağırma/hatırlama ve uygulamaya geçirme kolay olmaz. Feynman bilim eğitimsi olarak REACT ve 5E gibi yapılandırmacı stratejilerin temelini atmıştır.

### Bilim Liderliği

Bilim üretmek, bir bilim insanı olmaya yeterli olabilir ancak bilim liderliği için yeterli değildir. Bilim lideri olmak için savunduğunuz değerlere önce kendinizin inanması gerekmektedir. Feynman, insanın kendisini kandırmasının çok kolay olduğunu savunur ve insanın ilk önce kendisine karşı dürüst davranması gerektiğini savunur. Challenger uzay mekiğinin havada patlaması ile ilgili yazdığı raporda kaplamada kullanılan halkaların sıkıştırılma işlemi sırasında esnekliğini kaybettiğini ve güvertenin bahsedilen kadar dayanıklı olmadığını belirtmiştir. Bu raporun sonuna “doğa kandırılmaz, gerçeklik her zaman ön planda olmalıdır” demiştir.

İnsanları ve kendini kandırmamayı tercih etmesi, doğal ve neşeli tavırları bilime merakı ve ilgiyi arttırmış ve Feynman birden bilim lideri haline gelmiştir. *Ofey* takma ismiyle resim sergisi açmış, müzik gruplarında Bongo çalmış (Şekil 4), festivallerde samba dansı yapmış, şifre kırmaya ve kilit açmaya bayılan eğlenceli ve şakacı bir bilim insanıydı Feynman (Anderson, 1993). Bu yönüyle asik suratlı, takım elbiseli ve sıkıcı konuşan bilim insanlarından ayrışıyor ve kendi liderlik ettiği kitleyi oluşturuyordu.



Şekil 4. Feynman Bongo çalarken

**Kaynak:** Açık erişimi olan <https://tr.wikipedia.org> adresinden değiştirilerek kullanılmıştır.

Bilim liderliği, laboratuvarlar, fakülteler, dernekler gibi bilim ile ilgili kurumlarda karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram, bilim alanında ve bilim insanlarına liderlik etmek anlamına gelir. Bilim liderlerinin lider olmayanlara göre (i) daha çok ödülü, (ii) daha çok ve (iii) güçlü bağlantısı olmalı ancak (iv) daha az yoğun bağlantısı olmalıdır (Parker & Welch, 2013). Bağlantı sayısının çok ve güçlü olması ile yoğun bağlantının olması aynı şey değildir. Güçlü bağlantılar genelde aile bağları gibi sorunlar karşısında kopmayan ilişkileri temsil eder. Yoğun bağlantı ise ilişkide olunan kişi ile çok sayıda ve uzun süreli yapılan ilişkiyi temsil eder. Güçlü bağlantılarda karşılıklı güven varken yoğun bağlantılarda mecburiyet ön plandadır.

Feynman'ın bilim öğrenmesine ilişkin modelini bilim lideri algısı açısından tekrar ele alıp "Feynman tarzı bilim lideri modeli"ni tanımlamak gerekmektedir. İlk olarak bilim lideri kolaylaştırıcı, basitleştirmeli ve sorun çözücü olmalıdır. Evrene ve bilime sadeleştirme amacıyla bakılmalıdır. Karmaşık ve anlaşılmasız kılınarak bilimde ilerleme olması mümkün değildir. Bilim liderliği modelinde "basitleştir" bileşeni bilim insanı karakterinde samimiyet olarak karşımıza çıkar. Olduğu gibi görünen bilim insanı aynı zamanda bilim insanı algısını da güçlendirir. Bilim liderleri ile ilgili çalışmada (Parker & Welch, 2013) yoğun ilişkilerin olmaması gerektiği vurgulanmıştır. Yoğun bir ağ; karmaşıklığı betimlerken basitleştirme, sadeleştirme daha az yoğun bir ilişki ağını bize bildirir.

Feynman tekniğinin ikinci bileşeni "boşlukları bulmak"tır. Boşlukları bulan insanlar toplumda daha değerlidir ve daha çok ödül alır. Bazı bilim dallarının boşluğu olduğu gibi hayatında boşlukları vardır. Feynman, her zaman önce kendine karşı dürüst olmayı, gerçekçi olmayı, boşlukları görmeyi önermiştir. Boşluk yokmuş gibi davrananların bilim lideri olması mümkün değildir.

Feynman tekniğinin son bileşeni ise "ilişkiler kurmak"tır. Kavram ve olaylar arasında ilişki kurmak boşlukları görmek kadar farklı bakış açısına sahip olmayı gerekli kılar. Feynman hiç kimsenin görmediği boşlukları gördüğü gibi kimsenin görmediği ilişkileri de kurmayı başarmıştır. Yeni ilişkiler kurmak hayat coşkusu gerektirir. Sınırları ve saptantıları olan bilim insanlarının yaratıcılığa sahip biçimde yeni ilişkiler kurması mümkün değildir. Coşkulu bilim insanı yeni keşifler, icatlar ve ilişkiler bulmaya daha yakındır.

Üç bileşeni olan Feynman tekniğini, Feynman tarzı bilim lideri modeli bileşenleri olarak ele alır ve bilim lideri özellikleri olarak tanımlayacak olursak; kolaylaştırıcı (basitleştir), Dürüst/gerçekçi (Boşlukları bul) ve coşkulu (ilişkilendir) bilim insanları bilim lideri özelliklerine sahiptir diyebiliriz. Bilim liderliğini incelerken liderlik özelliklerini de incelemek gerekmektedir. Vizyon sahibi olması ve küresel okuryazarlığının olması gibi bazı liderlik özellikleri (Erçetin, 2000) bilim liderliği kavramını incelerken göz önünde bulundurulmalıdır. Feynman sadece kendi laboratuvarı, fakültesi ya da çevresi için bir bilim liderliği yapmamıştır. Küresel anlamda bir bilim lideridir.

### **Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Bu çalışmanın son bölümünde başlangıçta neden Feynman'ı bilimin siyah kuğusu olarak tanımlandığı daha net hale gelmiş olmalıdır. Bilimin soğuk ve sıkıcı olmadığına tek başına Feynman delil olarak sunulabilir. Feynman, kolaylaştırıcı, dürüst ve coşkulu bir karaktere sahip bir bilim lideridir.

Feynman'a (1969) göre tüm canlılar tecrübeler sonucunda bilgi üretti. Bazen bu bilgiler başkalarını gözlemleyerek bazen de konuşarak nesilden nesile aktarılmıştır. Dolayısıyla muazzam bir bilgi yığını oluşmuştur. İnsanın bu bilgi yığını eritmesi ancak bilim ile mümkün olmuştur. Bilim, bilgi yığını eritmemize ve basitleştirmemize yardımcı olmuştur. Bu durumu Feynman çok önemsemektedir. Öğrenmenin ve kendi hayat görüşünün önemli bir bileşenidir; basitleştirmek.

Mevlana'ya atfedilen “Ne kadar bilersen bil, anlattıkların karşındakinin anladığı kadardır” sözüne benzer biçimde Feynman birçok defa bilinen bir konuyu anlatamadığını düşündüğünde kendisinin tam anlayamadığına kanaat getirmiştir (Treagust & Harrison, 2000). Bu durum, Feynman'ın dürüstlüğünü ve boşlukları görme becerisini bize hatırlatır.

Feynman'ın çok sayıda ülke ve bilim insanı ile kurduğu iletişim ve ilgi bize küresel bir bilim insanı motifi sunmaktadır. İlişki sayısının çokluğu ve gücü, beyin yapısındaki renkleri ve sayıları ilişkilendirebilme becerisine de dayanmaktadır. Teori ve pratik arasında kurulan sayıca çok, çeşitli ve güçlü ilişkiler yaratıcı bir bilim insanı kimliğini oluşturmaktadır. İnsan beyninin öğrenmesi, anlamlandırmasına ve anlamlandırması da farklı kavramların ilişkilendirilmesine bağlıdır. İnsanlar, özellikle öğrenciler, çok farklı görünen kavramları ilişkilendirebilen insanları tanıdıkça yeni kurulabilecek ilişkileri keşfetme azim ve kararlılığını kendilerinde bulabileceklerdir.

Türkiye'de yapılan bir çalışmada ünlü fizikçileri 11.sınıf öğrencilerinin ne kadar tanıdığı incelenmiştir (Kapucu & Çılgın, 2016). Bu çalışmaya göre Richard Feynman, en az tanınan fizikçidir. Eğitim sistemimizde son derece renkli ve zeki olan bu kişiyi tanımak, bilime olan ilgiyi arttıracak ve öğrencilerde karmaşık olanın aslında daha basit olabileceğine olan inancı/tutumu güçlendirecektir. Bu çalışma ile birlikte bir bilim insanı olan Feynman'ın bilim eğitimine yaptığı önemli katkı (Feynman Tekniği) vurgulanmış ve bilim lideri olarak hayatının, bakış açısının ve çalışmalarının nasıl bir model olabileceği (Feynman Tarzı Bilim Lideri Modeli) örneklendirilmiştir.

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

Makale araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyularak kaleme alınmıştır.

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Makale, Mustafa Şahin Bülbül tarafından kaleme alınmış olup, başka yazar ve kuruluşların yazım süresince desteği bulunmamaktadır.

### **Çıkar Beyanı**

Bu makale ile ilgili olarak hiçbir kişi ya da kuruluşla çıkar çatışması bulunmamaktadır.

### Kaynakça

- Anderson, P. W. (1993). Genius: The life and science of Richard Feynman. *Science*, 259(5094), 537-540.
- Crouch, C. H. & Mazur, E. (2001). Peer instruction: Ten years of experience and results. *American Journal of Physics*, 69(9), 970-977.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara. Feynman, R. P. (1969). What is science. *The Physics Teacher*, 7(6), 313-320.
- Feynman, R. P. (1999). *The relation of science and religion. The pleasure of finding things out*. Helix Books, Perseus, Cambridge, Massachusetts, 245-257.
- Hake, R. R. (1998). Interactive-engagement versus traditional methods: A six-thousand-student survey of mechanics test data for introductory physics courses. *American Journal of Physics*, 66(1), 64-74.
- Hey, T. (1999). Richard Feynman and computation. *Contemporary Physics*, 40(4), 257-265.
- Hsu, T. R. (2002). Miniaturization—A paradigm shift in advanced manufacturing and education. In International conference on *Advanced Manufacturing Technologies and Education in the 21st Century*.
- Ione, A., & Tyler, C. (2003). Was Kandinsky a synesthete?. *Journal of the History of the Neurosciences*, 12(2), 223-226.
- Kapucu, S. & Çılgın, M. (2016). Lise öğrencilerinin ünlü fizik bilim insanları hakkındaki bilgilerinin belirlenmesi. *Journal of Kırşehir Education Faculty*, 17(2).
- Lakatos, I. (1978). Science and pseudoscience. *Philosophical papers*, 1, 1-7.
- McGinley, M. (2018). University Students Teaching Environmental Science to Primary School Students as Service-Learning: Lessons Learned. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 59, p. 01019). EDP Sciences.
- Parker, M., & Welch, E. W. (2013). Professional networks, science ability, and gender determinants of three types of leadership in academic science and engineering. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 332-348.
- Sagun-Gököz, B., & Akaygün, S. (2013). Üniversiteden liseye uzanan köprü: Bir nanobilim atölye çalışması. *Boğaziçi Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 31(2), 49-72.
- Shaffer, P. S., & McDermott, L. C. (1992). Research as a guide for curriculum development: An example from introductory electricity. Part II: Design of instructional strategies. *American Journal of Physics*, 60(11), 1003-1013.
- Treagust, D. F., & Harrison, A. G. (2000). In search of explanatory frameworks: An analysis of Richard Feynman's lecture 'Atoms in motion'. *International Journal of Science Education*, 22(11), 1157-1170.
- Tuleja, S., Gazovic, B., Tomori, A., & Hanc, J. (2007). Feynman's wobbling plate. *American Journal of Physics*, 75(3), 240-244.

**Başvuru Tarihi:** 07.06.2020

**Kabul Tarihi:** 26.12.2020

**Makale Türü:** Derleme Makalesi

Aralık 2020 – Cilt: 3 / Özel Sayı: 2

Sayfa Aralığı: 75 - 86

## VİZYONER LİDERLİK: MİTHAT PAŞA ÖRNEĞİ

*Esra SARI<sup>1</sup>*

### Öz

Liderlik özellikle yönetim alanında hep tartışılan bir konu olmuştur. Liderlik kavramı ile ilgili çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır. Aynı şekilde farklı liderlik tarzları da alanyazında yer almaktadır. Vizyoner liderlik kavramı da bu liderlik tarzlarından biridir. Bu araştırma belge tarama modelinde betimsel bir içerik arz etmektedir. Araştırmada genel olarak liderlik tanımlaması yapıldıktan sonra vizyoner liderlik vasıfları açıklanmıştır. Araştırmaya konu olan Mithat Paşa'nın kişiliği, çalışmaları ve vizyoner liderlik özellikleri taşıyıp taşımadığı sorgulanmıştır. Araştırma sonucunda; Mithat Paşa'nın özellikle günümüzdeki önemli eğitim kurumlarının temeli olan çalışmalarıyla vizyoner liderlik özellikleri taşıdığı söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Vizyoner Liderlik, Mithat Paşa

### *Visionary Leadership: Mithat Pasha Example*

### Abstract

Leadership has always been a hot topic in management. There are various definitions about the concept of leadership. Likewise, different leadership styles are included in the literature. The concept of visionary leadership is one of these leadership styles. This research presents a descriptive content in document scanning model. In this research, after the definition of leadership is made, visionary leadership qualities are explained. It was questioned whether Mithat Paşa, who is the subject of the research, has personality, works and whether he has visionary leadership. As a result of the research; It can be said that Mithat Pasha has visionary leadership characteristics, especially with his works that are the basis of important educational institutions today.

**Keywords:** Leadership, Visionary Leadership, Mithat Paşa

### Giriş

Liderlik, her dönem var olmuş ve önemini hep korumuş dinamik bir kavramdır. Pek çok alanda üzerine yapılan araştırmaların çok fazla sayıda olması ve tartışmaların sürekli devam ediyor olması bunun bir göstergesidir. Şöyle ki, farklı tanımlar yapılmasına rağmen üzerinde karar kılınmış ortak bir tanımı bulunmamaktadır (Erçetin, 2000). Liderliği açıklama çabaları farklı yaklaşımları da beraberinde getirmiştir. Her yaklaşıma göre de farklı liderlik tarzları bulunmaktadır. Alanyazın incelendiğinde çok çeşitli liderlik tarzları olduğu görülmektedir (Uslu, 2011; Çalışal ve Yücel, 2019). Liderlik üzerine çalışmalar devam ettikçe bu tarzlara yenileri eklenmektedir. Yeni liderlik tarzlarından biri de vizyoner liderliktir. Yeni bir gözle geleceği görmeye çalışan liderler için kullanılmaktadır.

<sup>1</sup> Dr. Öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, E-posta: [esra.busra.sari@hotmail.com](mailto:esra.busra.sari@hotmail.com), ORCID ID: 0000-0002-0357-7476

Mithat Paşa'nın hayatına bakıldığında, ıslahhanelerin kuruluşu (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2019) gibi eğitim alanında öncü çalışmaları olduğu görülmektedir. Günümüzdeki eğitim kurumlarının temelini oluşturmuş (MEB, 2019) bu çalışmalarla Mithat Paşa'nın vizyoner bir bakış açısına sahip olduğu düşünülmektedir. Tüm bunlardan hareketle bu çalışmada, Mithat Paşa'nın hayatı incelenerek özellikle eğitim bağlamında vizyoner liderlik vasıflarını taşıyıp taşımadığını değerlendirmek amaçlanmıştır.

### Yöntem

Araştırma, belge taraması modelinde betimsel bir içerik arz etmektedir. Genelde liderlik, özel olarak da vizyoner liderlik konuları incelenmiştir. Mithat Paşa'nın hayatı araştırılarak özellikle eğitim bağlamında vizyoner liderlikle ilgili çözümlenmeler yapılmaya çalışılmıştır.

### Bulgular

Bu kısımda belge taraması yoluyla ortaya konan içerik, liderlik kavramı, liderlik tarzları, vizyoner liderlik, Mithat Paşa ve kişiliği başlıkları altında ele alınmıştır.

#### Liderlik Kavramı

Üzerine 5000'den fazla araştırmanın yapılarak 350'den fazla tanımın kazandırılmasına (Bass, 1981; Bennis ve Nanus, 1985; akt. Erçetin, 1997; Erçetin, 2000) rağmen liderliğin ortak bir tanımı bulunmamaktadır (Bakan, 2009; Uslu, 2011; Bozkurt ve Göral, 2013; Çalışal ve Yücel, 2019). Bozkurt ve Göral'a göre (2013) liderlik, bir bireyin grup üyelerini etkilemesiyle ortak amaçların gerçekleştirilmesini başarma süreci olarak ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle liderlik; bir grup insanı, belirli koşullar altında, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Zel, 2012). Liderlik kavramıyla ilgili ortak yönler; (a) amaçların gerçekleştirilmesi, (b) çok yönlü etkileşim varlığı ve (c) lidere atfedilen bir kısım özellikler şeklinde sıralanabilir (Erçetin, 2000). Lidere atfedilen özellikler ise şöyle sıralanabilir (Tekin, 2010; Uslu, 2011; Çalışal ve Yücel, 2019):

- Yeniliklere açık ve değişim mühendisidir.
- Mücadeleci, çalışkan ve atılım gücü olan bireylerdir.
- Gelişimi teşvik edici ve motive edici hava oluşturur.
- Entelektüel ve sorgulayıcıdır.
- İletişim yeteneği gelişmiştir.
- Güçlü ve zayıf yönleri iyi bilir, hatalardan ders çıkarırlar.
- Başarının takım ruhunda olduğuna inanır, paylaşımcıdır.

Liderlik gücünün farklı kökenleri bulunmaktadır. Bunlar (French ve Raven, 1959; Hinkin ve Schriesheim, 1989; Stahelski, Frost, ve Patch, 1989; Nesler, Aguinis, Quigley, Lee ve Tedeschi, 1999; Barbuto, JR, Fritz ve Matkin, 2001; Erkutlu ve Chafra, 2006; Pierro, Raven, Amato ve Belanger, 2013; Özkan, 2017): somut sonuçları kullanarak başkalarını etkileme yeteneği olan (1) ödül gücü; kapalı ya da açık tehditleri kullanarak başkalarını etkileme yeteneği olan (2) zorlayıcı güç; bilinen pozisyona dayalı otorite ve role dayalı olarak başkalarını etkileme yeteneği olan (3) meşru güç; benzersiz deneyim, bilgi veya beceri kullanarak başkalarını etkileme yeteneği olan (4) uzman güç; hayranlık ve saygı nedeniyle başkalarını etkileme yeteneği olan (5) referans gücüdür.

#### Liderlik Tarzları

Bin dokuz yüz kırkların sonlarında ve 1950'lerin başında, liderlik üzerine araştırmalar davranış biçimlerini ve liderlik tarzlarını vurgulamaya başlamıştır. Bu dönemde çalışan ve üretim yönelimleri alanyazına hâkim iki kavramdı. İki yönelimde otokratik (görev) ve demokratik (ilişki) örüntülerle

paraleldi. Liderlik araştırmalarında bir sonraki önemli gelişme, 1970'lerde beklenmedik durum teorilerin ortaya çıkmasıyla gerçekleşti.

Teoriler, liderlik kalıplarını farklı türlerde kurumsal ve kişisel durumlar ve olasılıklarla ilişkilendirmeye başlamıştır (Schmid, 2006). Farklı durumlar farklı liderlik tarzları gerektirir (Uslu, 2011). Liderlik tarzlarının ne tamamen doğru ne de tamamen yanlış oldukları söylenemez. Bu, liderin içinde bulunduğu durum ve zamana göre uygun tarzı seçme eğilimi göstermesinden kaynaklanmaktadır. Grubun yapısı, motivasyonu, isteği, tarzı ve ortamda hangi tarzın geçerli olacağını belirleyecektir (Ekici, 2013). Liderlik tarzları arasında en sık rastlanılan liderlik stilleri; otokratik, demokratik, hümanist, bürokratik ve karizmatik liderliktir (Çalışal ve Yücel, 2019). Bu araştırmada ise liderlikle ilgili modern yaklaşımlardan biri olan vizyoner liderlik üzerinde değerlendirmelerde bulunulacaktır.

## Vizyoner Liderlik

Yönetim alanyazınında vizyon kavramı, bazen farklı bir liderlik türü bazen de liderlik sürecinin önemli bir parçası olarak yer almakta, her iki durumda da hem düşünsel hem de eylemsel yönüyle yeni liderlik yaklaşımlarının baskın öge görevi üstlenmektedir (Erçetin, 2000). Kökeni eski olmasına rağmen örgütlerde kullanımı yeni olarak görülen (Doğan, 2016) vizyon kavramı Türkçede; görünüm, ülkü, sağgörü, ileri görüş anlamlarına gelmektedir (Türk Dil Kurumu [TDK], 2020). Latince'de ise birden fazla anlam yüklenen *videre* fiilinden türetilen *visio* kelimesinden gelmekte; uyanık olmak, kavramak, anlamak anlamlarında kullanılmaktadır (Erçetin, 2000).

Bir vizyon; gelenekleri tanımak, bunlardan faydalanmak ve insanlarda değişimi gerçekleştirmek için yapabilecekleri eylemlere bağlanmak adına yenilikçi bir yol sunan, net ve çekici görüntülere sahiptir (Robbins, 2003). Vizyon kavramını oluşturan baskın öğeler; yaratma, düşünme, geliştirme, tasarlama, algılama, inançlar, değerler ve bağlılıktır (Erçetin, 2000). Vizyon oluşturmak için gerekli beceriler ise; (i) vizyon geliştirme, (ii) vizyonu açıklama, (iii) vizyonu yansıtma ve (iv) vizyonu yaymadır (Sashkin, 1988; akt. Erçetin, 2000). Bütüncül bir anlayışla bakıldığında vizyon kavramını oluşturan boyutlar şöyle açıklanmaktadır (Erçetin, 2000, 2001):

- Vizyon geleceği düşlemek ve tasarlamaktır.
- Vizyon düşlerle gerçeği dengeleyebilmek ve kurgulayabilmektir.
- Vizyon değerlerle farklılaşmak, onlarla gönül gücüyle birleşmektir.
- Vizyon iletmek ve paylaşmaktır.
- Vizyon riske girmek ve bunu yönetmektir.

Vizyon geliştirme, kişisel ve örgütsel olarak iki aşamalı bir süreci ifade etmektedir. Kişisel vizyon geliştirme aşamasında kişi kendini değerlendirmeli, gerçekleştirmek istediklerini açık bir şekilde tanımlamalı ve arzularını ortaya çıkarmalıdır. Örgütsel vizyon geliştirme aşamasında ise kişi organizasyonu değerlendirmeli ve hayal edilen organizasyonu tanımlamalıdır (Erçetin, 2001). Bu şekilde vizyon geliştirme süreci hayata geçirilebilir.

Vizyon ve özellikle vizyoner liderlik konusu 1990'lı yıllarda, liderlikle ilgili yapılan araştırmalarda önemli bir yer edinmeye başlamıştır (Doğan, 2016). Strateji ve liderlik kavramları stratejik vizyon olarak birleştirilmiş ve bu kavram gittikçe karmaşıklaşan organizasyonları yönetmenin anahtarı olarak görülmüştür (Westley ve Mintzberg, 1989). Şöyle ki liderlik ve vizyonun birbiriyle iç içe geçerek tıpkı bir sarmal gibi birbirini bütünlendiği ifade edilir. Aynı zamanda vizyon olmadan liderden söz etmek güçtür (Erçetin, 2000). Dolayısıyla vizyon, liderliğin ayrılmaz bir parçası ve onun tamamlayıcısıdır.

Liderleri vizyonsuz düşünmek imkânsızdır (Doğan, 1999). Ayrıca vizyon, liderler ve yöneticileri birbirinden ayıran bir kavram olarak da ifade edilebilir (Hamedoğlu, 2001). Lider, bir

örgütün nereye getirileceği konusunda organizasyonun hangi yönde olduğu konusunda açık bir vizyona sahip olan, değişim ve vizyoner bir ilham kaynağıdır (Marlia, Fahmy, Lukito, Lita ve Rahim, 2020).

Gerçekleştirilmesi düşünülen amaçların belirgin bir şekilde ifade edildiği bir vizyonla, örgütsel kültürün dönüşümünü sağlamayı temel görev edinen kişi, vizyoner liderdir (Sashkin, 1986; akt. Erçetin, 2000). Vizyoner liderler, genel durumu, sosyal ihtiyaçları, problemleri açıklamayı ve vizyona yönelik çözümler hakkında anladıklarını, izleyenlerinin dünya ve birbirleri ile olan ilişkilerinde elde ettikleri genel düşünceleri geliştirmelerine yardımcı olmak için ortaya çıkarırlar (Doğan, 2016). Bu yüzden vizyoner liderlerden çevresi için sürekli olarak alternatif yaklaşımlar, yeni anlamlar ve yeni bilgiler arayan biri olması beklenmektedir (Wallace ve Ridgeway, 1996; akt. Doğan, 2016).

Vizyoner liderlikte sadece gelecek planları yoktur, gruptakileri vizyona inandırmak da önemlidir (Yıldırım, 2019). Bu sebeple vizyoner liderler, örgütü başarıya götüreceği yolun resmini izleyenleriyle birlikte çizen, bu yolda onlarla birlikte çalışan, bunu yaparken motivasyonu sağlayarak performansını artıran, bu şekilde güçlü bir örgüt kültürü oluşturan ve tüm bunları yaparken de gelişim ve değişimin önemini unutmayan kişilerdir (Tekin ve Ehtiyar, 2011). Vizyoner liderlik, vizyon, iletişim ve güçlendirmenin birleşiminden oluşan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Westley ve Mintzberg, 1989). Başka bir ifadeyle vizyoner liderlik, günümüzde büyüyen ve gelişen bir organizasyon veya organizasyon birimi için geleceğe dair gerçekçi, güvenilir ve çekici bir vizyon yaratma yeteneğidir. Eğer bu vizyon doğru bir şekilde seçilmiş ve uygulanmışsa, o kadar enerjiktir ki, beceri, yetenek ve kaynakları ileri sürerek geleceği hızlı başlatır (Robbins, 2003).

Vizyoner liderlik yönetimin tamamlayıcı bir parçası haline gelmiştir. Vizyon ya da vizyon eksikliği, örgütlerde yanlışın ne olduğunu anlamının en popüler yoludur. Vizyoner liderliğin özellikle dönüşümcü ve karizmatik liderlik gibi popüler olan diğer kavramlarla yakınlığı vardır. Bu nedenle ortak gizem ve hayranlık uyandıran özelliklerden bazılarını paylaşırlar (Meindl, 1993). Ancak vizyoner liderler; (i) ayırt edici kişilik özellikleri, (ii) vizyonu açıklamak için kesin etkiler yaratma ve (iii) ayırt edici davranış örüntüsü yönleriyle diğer liderlik türlerinden farklılaşmaktadır (Sashkin ve Burke, 1990; Akt. Erçetin 2000). Vizyoner liderlik karizmanın ötesine geçmektedir (Robbins, 2003). Tüm olup olabilecek bütün özellikleri çıkardığımızda vizyoner liderlik özünde sadece arzu edilen geleceği hayal etmek ve onun nasıl var edileceği ile ilgilidir (Meindl, 1993). Aynı zamanda vizyoner liderliğin, tek yönlü bir süreç olmanın aksine dinamik, etkileşimli bir olgu olduğu varsayılmaktadır (Westley ve Mintzberg, 1989).

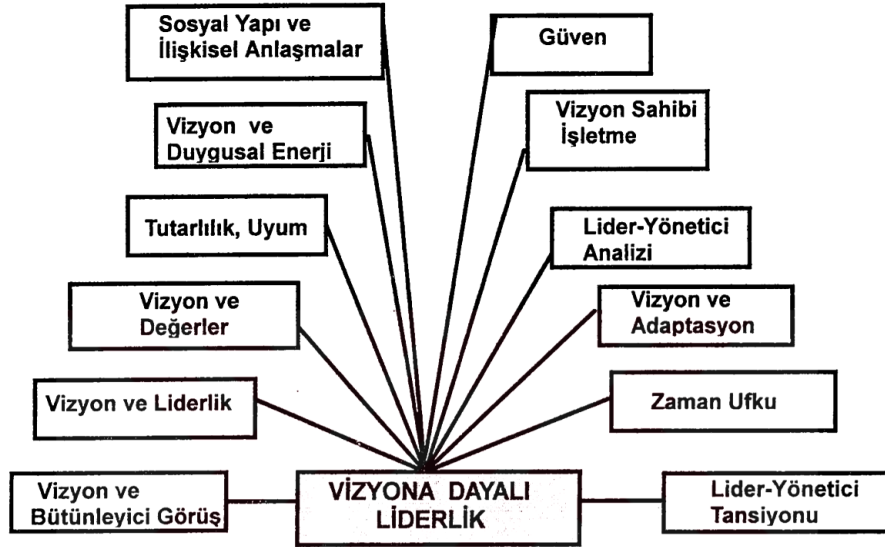
Vizyoner liderler, bireylerde en iyiyi ortaya çıkaran ve onları paylaşılan bir vizyon ve amaç etrafında bir araya getiren bir ortam sunarlar. Lider ve bütün arasında derin bir bağlantı vardır ve gerçek bir vizyoner lider bütünün yararına hizmet eder (Joy, 2018). Gerçek vizyoner liderler olayları başkalarına göre farklı algılarlar ve farklı inançlara sahiptirler. Her daim kendilerini geliştirebilecekleri imkânlar olduğuna inanarak, daha önce yapılmayan çok daha iyi şeyleri yapabileceklerine inanırlar. Başarısızlık korkusunun kendilerini vizyonu gerçekleştirmekten alıkoymasına izin vermezler. Gerekirse başarısızlıklarla yüz yüze gelir ve onlarla uğraşırlar. Aynı zamanda riskleri göze alarak stratejik düşünürler. Stratejik düşünme gücü etkili bir vizyoner olmada ayırt edici bir kapasitedir. Vizyon sahibi liderin sahip olması gereken temel özellikleri ise şöyledir (Doğan, 1999):

- Muhakeme ve analiz yapabilme kabiliyeti,
- Etkili stratejik düşünebilme becerisi,
- Yaratıcılık, hayal gücü ve bilinçaltı düşünme,
- Olasılıkların bilincinde olma ve anı yapılandırabilme,
- Yaratıcı problem çözme,
- İçgüdü sahibi, sezgisel, dürüst ve adaletli olma,



- Zaman yönetimi becerisine sahip olma,
- Tüm çevresindeki değişikliklerin farkında olma,
- Hırslı ve mücadeleci olma,
- Yenilikçi düşünme,
- Bugün ve gelecek arasındaki dengeyi kurabilme,
- Akılcı fikir yürütme ve senteze ulaşabilme,
- Sürekli öğrenme meraklısı olma,
- Kendine güven ve kendini geliştirmede süreklilik,
- Yaşanan olayları farklı bakış açılarıyla algılayabilme,
- Etkili iletişim becerisine sahip olma,
- Başarısızlıktan korkmadan riskleri göze alabilme,
- Değişime direnmiyip bunu fırsata çevirebilme,
- Mütevazı olabilmidir.

Vizyona dayalı liderlik birbirini bütünleyen kavramlarla açıklanabilir. Bu kavramların bir arada bulunması ile güçlü bir vizyona dayalı liderlik örgütlerin başarıya ulaşmasını sağlayabilecektir. Vizyona dayalı liderlik modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Vizyona dayalı liderlik modeli

Kaynak: Morden, 1997; Akt. Doğan, 1999.

Lidere ve onun uyguladığı ve söylediği her şeye duyulan inanç, vizyoner liderlikte en önemli unsurlardan biridir. Henüz gerçekleşmemiş ancak gelecekte gerçekleşme ihtimali bulunan, alışlagelmişin dışındaki olasılıkların varlığına inanç duyarak hareket etmek genellikle yadırganan bir durumdur. İşte vizyoner liderler tam bu durumda devreye girerek, geleceğe inanan bir grup oluşturmaya odaklanmaktadır (Yerli, 2016). Lider örgüt içindeki saygınlık gücüyle birlikte; yetkilendirme, cesaretlendirme, takdir etme, ödüllendirme, teşvik etme yoluyla ve iyi bir model olarak izleyenlerini ortak vizyona ulaşmak için motive etmektedir (Kazancıoğlu, 2008).

Vizyoner liderliğin; yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmak şeklinde üç temel rolü vardır. Yol, vizyonun gelecekteki görüntüsüdür. Vizyoner lider, sezgi gücüyle yolu görerek geleceğin bir haritasını yani vizyonu çizer. Çizilen bu yolda yürümek ise en az yolu görmek kadar önemlidir. Vizyoner lider kararlılığını gösterip çizdiği yolda yürüyerek vizyona ulaşabilir. Vizyoner lider aynı zamanda

düşünce ve sezgisiyle izleyenlerine yol açarak onlara yol olur. İzleyenler vizyoner liderin açtığı bu yolda güven içinde yürüyerek hedeflerine yani vizyona ulaşabilirler (Küçükali, 2011).

Bir diğer sınıflandırmada ise vizyoner liderlerin vizyon belirlendikten sonraki rollerinin niteliği üçe ayrılmaktadır. Birincisi, vizyonu başkalarına açıklama yeteneğidir. Lider, açık sözlü olarak ve yazılı iletişim yoluyla vizyon için gerekli eylemler ve hedefleri netleştirmelidir. İkincisi, vizyonu sadece sözlü olarak değil, davranışları ile de ifade edebilmelidir. Bu da vizyonu sürekli olarak iletecek ve güçlendirecek şekilde davranmayı gerektirir. Son olarak da vizyonu farklı liderlik bağlamlarına genişletebilmelidir. Böylece vizyon çeşitli durumlarda da uygulanabilir (Robbins, 2003).

Vizyona dayalı liderliği hayata geçirebilmek oldukça önemli temel birkaç uygulama aşamasına dayanmaktadır. Bunlar (Management, 1996; Akt. Doğan, 1999):

- Bir noktaya odaklanmak ve yön vermek.
- O anki gerçekleri gözler önüne serilebilmek ve tanımlayabilmek.
- Engelleri teşhis ederek ortadan kaldırmak.
- Sahiplik hissi veren bir ortam oluşturmak.
- Kişilerin kendi kendilerini yönetmelerine imkân vermek.

Vizyoner liderlik manevi, psikolojik, duygusal ve fiziksel boyutların dengeli bir ifadesine dayanır. Yeni olasılıklar yaratmayı, ilişkileri güçlendirmeyi ve yenilikçi eylemi gerektirir. Bu boyutlardan herhangi biri olmadığında liderliğin bir vizyon göstermesi beklenemez. Yeni olasılıklar yaratma boyutuyla vizyoner liderler daha önce hiç var olmayan yeni bir ihtimalin kurucusu olurlar. İlişkileri güçlendirme boyutunda ise iyi ilişkilere büyük önem vererek, insanların değerli gördükleri için derinden şefkatli bir tavır sergilerler. Son olarak yenilikçi eylem boyutunda ise vizyoner liderler eski paradigmaları değiştirerek geleneksel düşüncenin ötesine geçen stratejiler geliştirirler. Akılcı sağ beyin ve sezgisel sol beyin arasında denge kurarlar. Düşünce yapıları geniş ve sistematiktir. Bu sayede tek seferde büyük resmi ve altta yatan veya birbiriyle bağlantılı modelleri görebilirler. Bu yeteneklerinin dışında vizyonlarını geliştirmeye yardımcı olacak yenilikçi stratejiler geliştirirler (Joy, 2018).

### **Mithat Paşa ve Kişiliği**

Mithat Paşa, asıl adı Ahmed Şefik olan ve Divan-ı Hümayun Kalemî görevindeyken amirleri tarafından verilen Mithat ismi ile kısaca Mithat Paşa olarak bilinen Osmanlı devlet adamıdır. Bin sekiz yüz yirmi iki yılında İstanbul'da doğmuş ve 1884 yılında Taif'te hayatını kaybetmiştir. İki kez sadrazamlık görevinde bulunmuş, çeşitli bölgelerde vali olarak da görev yapmıştır. İlk Osmanlı anayasası olan Kanun-ı Esasi'nin hazırlanmasında ise kurul başkanı olarak yer almıştır ("Midhat Paşa", 2020). Kanun-ı Esasi'de olduğu kadar I. Meşrutiyet'in ilanında da öncü kişiler arasında yer almıştır ("Mithat Paşa kimdir?", 2020).

Mithat Paşa küçük yaşta Kur'an-ı Kerim dersleri almaya başlamış, 13 yaşına geldiğinde Divan-ı Hümayun Kalemî olarak çalışmaya başlamıştır. 1837 yılında ise İstanbul'daki Fatih Camii'nde ("Mithat Paşa kimdir?", 2020) ünlü hoca efendilerden ("Midhat Paşa", 2020) geleneksel medrese derslerinde eğitim görerak Arapça, Farsça ("Mithat Paşa kimdir?", 2020), mantık ve İslam hukuku öğrenmiştir (Vikipedi, 2020). Hem eğitimine hem de görevlerinde çalışmaya devam etmiş, 1856'dan sonra yabancı dil öğrenmek için Fransa'ya gitmiş ardından Londra, Belçika ve Viyana'yı da ziyaret etmiştir ("Mithat Paşa kimdir?", 2020).



Resim 1. Mithat Paşa

Mithat Paşa, dönemin en nüfuzlu kuruluşu olan Meclis-i Vala-yı Ahkam-ı Adliyye'ye bağlı mazbata odasına 1849 yılında görevlendirilmiştir. Bu görevindeki başarılarından dolayı mütemayiz (kendini gösteren, sivrilen) rütbesiyle serhalifelğe (başhalife) yükseltilmiştir. Ardından geçici görevle Şam'a gönderilmiş ve yine buradaki başarılarıyla dikkat çekmiştir. Kırım Harbi ile sonuçlanacak olan milletlerarası ihtilaflar sebebiyle İstanbul'a gelerek üst düzey müzakerelerde katıplık yapmaya başlamıştır. Eyalet idaresindeki reform düşünceleri bu dönemde filizlenmeye başlamıştır (Çetinsaya ve Buzpınar, 2005). Mithat Paşa özellikle Tanzimat reformlarını geliştiren kuşağın öncü temsilcileri arasında yer almaktadır. Ancak 1870'li yıllardaki siyasi çatışmalar ve ilerleyen mali krizin gölgesinde kalmıştır. Bin sekiz yüz yetmiş altı yılında yaşanan krizde ise Mithat Paşa'nın bir Cumhuriyet rejimi tasarladığı ileri sürülmektedir ("Midhat Paşa", 2020).

Mithat Paşa, Hariciye ve Tercüme Odası'ndan gelmediği için Tanzimat devlet adamları arasında farklı bir kuşağı temsil etmektedir. Ayrıca çok kısa bir yurtdışı tecrübesi vardır ve Fransızca'yı genç yaşta ve belli düzeyde öğrenebilmiştir. Batı etkisi olmayan fikri kaynakları vardır. Elli yaşına gelinceye kadar yüksek siyasi görevlerde bulunmamış, bunun yerine merkezde ve taşrada idari görevlerde yer almıştır (Çetinsaya ve Buzpınar, 2005). Mithat Paşa, Türk siyasi hayatında anayasal ve parlamenter sistemin önemli kişilerinden biridir ("Mithat Paşa", 2020). İlber Ortaylı, Mithat Paşa için "anayasacı demokratların ilke temsilcisi" ifadesini kullanmıştır (Akcan, 2020).

Mithat Paşa, sıkıntılar yaşamaya başlayan devlet sistemini kökten değişikliklerle yeni dünyaya taşımak için çaba sarf etmiştir. Görevlendirildiği vilayetlerdeki başarısı onun aranan bir lider olduğunu hissettirmiştir. Devletin sürekli ıslah ve düzenlemeler yaptığı bir dönemde Mithat Paşa'nın özellikle Niş Valiliği zamanında yaptıkları öncü bir role sahip olmuştur. Birçok vilayet Mithat Paşa'nın gösterdiği süreçlerle yönetilmeye başlanmıştır (Akcan, 2020).

Günümüzdeki Ziraat Bankası'nın temelini oluşturan Memleket Sandığı'nı da Mithat Paşa kurmuştur ("Mithat Paşa kimdir?", 2020). Çiftçiye yüksek faizli kredi veren tefeciler yerine Memleket Sandığı ile devlet destekli kooperatif sistemi uygulanmıştır (Akcan, 2020). Mithat Paşa, ölçü ve tartuların standartlara bağlanması ile ilgili de reformlarda bulunmuştur. Mithat Paşa, Osmanlı devletinde idare ve maliye alanlarında olduğu kadar eğitim alanında da birçok reform hayata geçirmiştir ("Mithat Paşa kimdir?", 2020).

Farklı bürokratik görevlerde yer alan Mithat Paşa, Bağdat valiliğine atandığında üç yıl boyunca (1869-1872) vilayette pek çok hizmette bulunmuştur. Yeni sivil ve askeri okulların açılması bazı

hizmetlerindedir. İdaresinde bulunduğu bölgelerde karma bir genel eğitim sisteminin yardımıyla Osmanlılık siyasetini uygulayarak milliyetçilik akımlarını önlemeyi kanaat etmiştir (Çetinsaya ve Buzpınar, 2005).

Mithat Paşa'nın eğitim alanında özellikle mesleki ve teknik eğitimin tarihine önemli katkıları olmuştur. 1863 yılında Niş valisi olduğu dönemde İslahhaneler açarak Müslüman ve Hristiyan kimsesiz çocuklara meslek kazandırmayı amaçlamıştır. Bu İslahhaneler sanayi mektebinin öncüsü olmuştur. Bu mesleki ve teknik eğitim kurumları zamanla ülkenin her bölgesine yayılmıştır (MEB, 2019). Bu kurumlarda gayrimüslim olanlarda da dâhil kimsesiz çocuklara terzilik, ayakkabıcılık gibi el becerileri öğretilmiştir ("Midhat Paşa", 2020). Bu sebeple İslahhaneler, mesleki ve teknik eğitimin temeli diyebileceğimiz kuruluştur (Eğitim SEN, 2004). Yine bu sebeple Mithat Paşa, mesleki ve teknik eğitim kurumlarının gelişmesinde öncülerden biri olarak dile getirilmektedir. Ayrıca İslahhaneler Türkiye'de hem mesleki ve teknik eğitim hem de kimsesiz ve yardıma muhtaç çocukların eğitiminin gelişimi için önemli bir konuma sahiptir. Kurulduktan sonra birkaç yıl içerisinde Anadolu ve Rumeli'deki birçok bölgeye yayılması da bunu göstermektedir (MEB, 2019). Mithat Paşa yerel kaynaklardan yararlanarak İslahhanelerin yapılmasını teşvik etmiştir. 1864 yılında Vilayetler Nizamnamesinin hazırlanmasında görev aldığı anda, etkili bir nizamnamenin önemi ve İslahhanelerin halka indirgenmesinin gerekliliği konusuna vurgu yapmıştır ("Mithat Paşa kimdir?", 2020).

Mithat Paşa tarafından 1868 yılında Sultanahmet Sanayi Mektebi açılmıştır. Mekteple ilgili 64 maddelik nizamname hazırlanarak, teorik derslerle birlikte demircilik, dökmeçilik, makineçilik, mimarlık, ağaç işleri, terzilik, kunduracılık ve mücellitlik alanlarında atölyelerde uygulamalı eğitimler yapılacağı, öğrenim süresinin beş yıl olacağı, gündüzlü ve yatılı kısımlarının olacağı, birinci sınıfta çıraklık, iki, üç ve dördüncü sınıfta kalfalık, son sınıfta ustalık hakkı olacağı belirtilmiştir. Sanayi mektebinin öğretmen kadrosunu da yabancı uzmanlarla güçlendirerek, başarılı öğrencilerin okulu tamamladıktan sonra batı teknolojisini incelemeleri için Avrupa'ya gönderilmesini sağlamıştır. Cumhuriyet'in ilanından sonra okulun ismi "Sultanahmet Erkek Sanat Enstitüsü" olarak değişmiş, Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlandıktan sonra adı "Endüstri Meslek Lisesi" olmuş ve günümüzde halen "Sultanahmet Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi" olarak eğitim öğretime devam etmektedir (MEB, 2019).

Mithat Paşa hayatı boyunca çok sürgünler yaşamış ve birçok kez şehir değiştirmek zorunda kalmıştır. Ömür boyu hapis cezası için en son sürgün edildiği yer olan Taif Kalesi'nde 1884 yılında boğularak öldürülmüştür. Cenazesi 1951 yılında İstanbul'a getirilerek dönemin Cumhurbaşkanı Celal Bayar'ın katıldığı bir törenle defnedilmiştir ("Mithat Paşa kimdir?", 2020).

### **Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Liderlik kavramı ortaya çıktığı günden beri dinamik yapısını korumuş bir kavramdır. Şöyle ki üzerinde oldukça fazla araştırma ve çalışma yapılmış nadir konulardandır. Herhangi bir organizasyonun gelişiminde en etkili faktörlerden biri olarak bakıldığında liderliğin ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu önemine binaen liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda çeşitli özellikleri açısından birbirinden farklı liderlik tarzları olduğu görülmüştür. Hızla gelişen ve değişen dünya hayatında ortaya çıkan ve aynı zamanda ihtiyaç duyulan liderlik tarzlarından biri de vizyoner liderliktir. Vizyon en kısa tabirle geleceği öngörebilme olduğu söylenebilir. Vizyoner liderlikte de geçmişe katı bir tutumla takılmayıp gelecek adına yeni adımlar atabilme söz konusudur.

Bu çalışmaya konu olan Mithat Paşa'nın hayatı ve yaptıklarına bakıldığında ise idari, mali ve eğitim alanlarında döneminin ileri gelen çalışmalarına öncülük ettiği görülmektedir. Özellikle İslahhaneler ve Sanat Mektepleriyle günümüz mesleki ve teknik eğitimin temellerini oluşturmuştur. İslahhanelerle ayrıca kimsesiz çocukların eğitimi ile ilgili günümüze ışık tutan faaliyetlerde

bulunmuştur. İdaresini üstlendiği bölgelerde okullar açarak eğitimin geleceğini yönlendirmiştir. Bu bölgelerde yaptığı çalışmalar örnek olmuş ve kısa sürede başka bölgelere de yayılmıştır. Tüm bunlardan hareketle Mithat Paşa'nın idareci kişiliğinin vizyoner liderlik özelliklerini taşıdığı söylenebilir. Vizyoner liderlerde bugün ve gelecek arasında dengeyi kurabilme yeteneği vardır. Yenilikçi düşünerek, değişime direnmayip bunu fırsata çevirerek anı yapılandırabilirler. Mithat Paşa'nın eğitim, mali ve idari başta olmak üzere vilayet yönetimindeki başarılarına bakıldığında vizyoner liderlikte bulunduğu söylenebilmektedir. Yüzyıllar öncesinde günümüzde hala varlığını sürdüren önemli eğitim kurumlarının temeli oluşturan çalışmalar yapmış olmasıyla vizyonunu ortaya koymuştur. Tanzimat reformlarında öncüler arasında yer almış olması da risk alarak, sorumluluk üstlenerek değişim için çabaladığını göstermektedir. Bunlar da vizyoner liderlerin ana özellikleridir. Sonuç olarak Mithat Paşa; eğitim özelinde günümüze yansıyan öncü faaliyetleriyle, genelde ise özellikle anayasal ve parlamenter çalışmalarda ilkler arasında olmasıyla vizyoner lider olarak tanımlanabilmektedir.

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

Bu çalışmada “araştırma ve yayın etiği ilkelerine” riayet edilmiştir.

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Bu çalışmanın tüm aşamaları tek yazar tarafından yürütülmüştür.

### **Teşekkür**

Çalışmanın ortaya çıkmasında ve geliştirilmesinde katkıları bulunan, aynı zamanda danışmanım olan saygıdeğer hocam Prof. Dr. Ş. Şule ERÇETİN'e sonsuz şükranlarımı sunarım.

### **Çıkar Beyanı**

Yazarın dergi, çalışmaya konu olan kişi ya da bu çalışma ile herhangi bir çıkarı bulunmamaktadır.

### Kaynakça

- "Midhat Paşa". (2020). *Midhat Paşa*. Mayıs 3, 2020 tarihinde Wikipedi: [https://tr.wikipedia.org/wiki/Midhat\\_Pa%C5%9Fa](https://tr.wikipedia.org/wiki/Midhat_Pa%C5%9Fa) adresinden alındı
- "Mithat Paşa kimdir?". (2020). *Mithat Paşa kimdir?* Mayıs 31, 2020 tarihinde Akit: [https://m.yeniakit.com.tr/kimdir/Mithat\\_Pa%C5%9Fa](https://m.yeniakit.com.tr/kimdir/Mithat_Pa%C5%9Fa) adresinden alındı
- "Mithat Paşa". (2020). *Mithat Paşa*. Mayıs 31, 2020 tarihinde Biyografya: <https://www.biyografya.com/biyografi/9637> adresinden alındı
- Akcan, F. (2020, 05 08). *İstibdat karanlığının ilk şehidi: Mithat Paşa*. Mayıs 31, 2020 tarihinde Türkiye Gençlik Birliği (TGB): <https://tgb.gen.tr/serbest-kursu/istibdat-karanliginin-ilk-sehidi-mithat-pasa-29743> adresinden alındı
- Bakan, İ. (2009). *Çağdaş yönetim yaklaşımları*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Barbuto, J. E., JR, Fritz, S. M., & Matkin, G. S. (2001). Leaders' bases of social power and anticipation of targets' resistance as predictors of transactional and transformational leadership. *Psychological Reports*, 663-666.
- Bozkurt, Ö., & Göral, M. (2013). Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(4), 1-14.
- Canbolat, S., Mumcu, S., Şahan, A., Öcal, F., & Akdoğan, N. (2016). Applicability of glocal leadership to educational institutions. Ş. Ş. Erçetin içinde, *Chaos, Complexity and Leadership 2016* (s. 573). Springer International Publishing AG.
- Çalışal, S., & Yücel, L. (2019). Hizmetkar liderlik: Refik Saydam örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 6(3), 167-172.
- Çetinsaya, G., & Buzpınar, Ş. T. (2005). *Midhat Paşa (1822-1884)*. Mayıs 30, 2020 tarihinde İslam Ansiklopedisi: <https://islamansiklopedisi.org.tr/midhat-pasa> adresinden alındı
- Doğan, S. (1999). Yöneticilik ve vizyona dayalı liderlik. *Doktora Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, S. (2016). Çağdaş Liderlik Yaklaşımları. N. Güçlü içinde, *Eğitim yönetiminde liderlik: Teori araştırma ve uygulama* (s. 97-141). Ankara: Pegem Akademi.
- Eğitim SEN. (2004). *Mesleki ve teknik eğitim*. Ankara: Eğitim SEN.
- Ekici, K. M. (2013). *Yönetim becerileri*. Ankara: Savaş Kitap ve Yayınevi.
- Erçetin, Ş. Ş. (1997). Türkiye'de eğitim reformu ve reformu gerçekleştirecek liderler olarak okul yöneticilerinde aranan kişilik özellikleri. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 3(2), 173-198.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erçetin, Ş. Ş. (2001). Personel visions of the rectors in the Turkish universities for the new millenium. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 1-10.
- Erkutlu, H. V., & Chafra, J. (2006). Relationship between leadership power bases and job stress of subordinates: example from boutique hotels. *Management Research News*, 29(5), 285-297.

- French, J. R., & Raven, B. H. (1959). The Bases of Social Power. D. Cartwright içinde, *Studies in social power* (s. 151-167). Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Hamedoğlu, M. A. (2001). Vizyoner liderlik (vizyona dayalı liderlik). *Yerel Yönetim ve Denetim*, 6(6).
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (1989). Development and application of new scales to measure the French and Raven (1959) bases of social power. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 561-567.
- Joy, M. M. (2018). Are you a visionary leader? *Pallikkutam*, 52-54.
- Kazancıoğlu, M. M. (2008). Özel okullarda üst düzey yöneticilerin liderlik tarzları ve okul etkililiği üzerine bir çalışma: İstanbul örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçükali, R. (2011). *Yönetim felsefesi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Marlia, M. A., Fahmy, R., Lukito, H., Lita, R. P., & Rahim, R. (2020). Visionary leadership role: Building a ghost town civilization. *International Journal of Management (IJM)*, 11(1), 31-55.
- Meindl, J. R. (1993). Visionary leadership: San Francisco: Jossey-Bass, 1992. \$24.95 (cloth). by Burt Nanus. *The Leadership Quarterly*, 4(3), 398-401.
- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). (2019). *Geçmişten günümüze fotoğraflarla mesleki ve teknik eğitim 11. yy - 21. yy*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Nesler, M. S., Aguinis, H., Quigley, B. M., Lee, S.-J., & Tedeschi, J. T. (1999). The development and validation of a scale measuring global social power based on French and Raven's power taxonomy. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(4), 750-771.
- Özkan, M. (2017). Lider-ast etkileşim düzeyinin astların iş performansı üzerine etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Pierro, A., Raven, B., Amato, C., & Belanger, J. (2013). Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 48(6), 1122-1134.
- Robbins, S. P. (2003). *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Schmid, H. (2006). Leadership styles and leadership change in human and community service organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 17(2), 179-194.
- Stahelski, A., Frost, D. E., & Patch, M. E. (1989). Use of socially dependent bases of power: French and Raven's theory applied to workgroup leadership. *Journal of Applied Social Psychology*, 283-297.
- Tekin, S. (2010). *Sihirli liderler*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Tekin, Y., & Ehtiyar, R. (2011). Başarının temel aktörleri: Vizyoner liderler. *Journal of Yaşar University*, 24(6), 4007-4023.
- Türk Dil Kurumu. (2020). *Güncel Türkçe sözlük*. Mayıs 13, 2020 tarihinde Türk dil kurumu sözlükleri: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Uslu, Y. D. (2011). Örgütlerde yönetsel etkinliğe ulaşmada yeni bir yaklaşım: Yaratıcı liderlik. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(22), 419-444.

- Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10, 17-32.
- Yerli, O. (2016). Örgütlerde otokratik liderlik sistemi ile örgütsel sinizm ilişkisi, çalışanlar ve örgüt verimliliği üzerindeki etkileri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, H. (2019). Şanlıurfa'daki ilköğretim okullarının yöneticilerinin liderlik tipleri ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zel, U. (2012). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.



**Başvuru Tarihi:** 10.06.2020

**Kabul Tarihi:** 06.12.2020

**Makale Türü:** Derleme Makalesi

Aralık 2020 – Cilt: 3 / Özel Sayı: 2

Sayfa Aralığı: 87 - 101

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

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

### **Öz**

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

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

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

### **Abstract**

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

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

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

## Giriş

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

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

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

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

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

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

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

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

- Pedagojide İhtilal.

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

### **Araştırmanın Amacı**

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

### **Yöntem**

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

### **Global Liderlik**

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

## Dört Liderlik Yaklaşımı Bağlamında Bir Portre: İsmail Hakkı Baltacıoğlu

*Mehmet Fatih ALACA*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Mehmet Fatih ALACA*

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

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

### **Vizyoner Liderlik**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



*Mehmet Fatih ALACA*

Eğitim Bakanlığı'nın vizyon belirlemede etkili olmuştur. Baltacıoğlu yıkmaya çalıştığı eski eğitim anlayışlarının yerine verimli, aktif, modern bir anlayış, bir sistem yaratmaya alıştır. Teorik eğitimin yerine pratiği; ezber dayalı renmenin yerine yaparak, yaşıyarak ve anlayarak renmeyi; kitapları tek ve asıl üretim aracı gören zihniyetin yerine hayatın ta kendisini koyan zihniyeti; retmen renci arasındaki statü farkının yerine retmen renci arkadaşlığını; bütün rencileri aynı zihinsel ve bedensel gelişimde görüp hepsine tek düze bir metotla ders anlattırın sistemin yerine bireysel farklılıkları göz önünde bulunduran ve tek tipleştirmeye karşı bir sistem anlayışını ortaya koymuştur (Kahveci, 2018).

### **Akademik Liderlik**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Plazma Liderlik**

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

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

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

Bu temel varsayımlar bağlamında, plazma liderinden aşağıdakiler beklenmektedir:

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

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

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

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

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

### **Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

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

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

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

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

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

Araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Makale yazar tarafından kaleme alınmıştır.

### **Çıkar Beyanı**

Yazarın dergi yönetimi ve hakemleriyle herhangi bir çıkar ilişkisi bulunmamaktadır.

### Kaynakça

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

Dört Liderlik Yaklaşımı Bağlamında Bir Portre: İsmail Hakkı Baltacıoğlu

*Mehmet Fatih ALACA*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Başvuru Tarihi:** 11.06.2020

**Kabul Tarihi:** 06.12.2020

**Makale Türü:** Derleme Makalesi

Aralık 2020 – Cilt: 3 / Özel Sayı: 2

Sayfa Aralığı: 102 - 108

## **Cahit Arf ve Eğitime Bakış Açısı: Vizyoner Lider Örneği**

*Ceren TOPAL<sup>1</sup>*

### **Öz**

Cahit Arf bilim insanlığını yaşam biçimi haline getirmiş, dünyaca bilinen bir eğitimci ve matematikçidir. Arf, cisimlerin kuadratik formlarının sınıflandırılmasında ortaya çıkmış ve kendi ismiyle anılan “Arf Sabiti“, “Arf Halkaları” ve “Arf Kapanışları” terimlerini bulmuş, bilim ve matematik dünyasına değerli katkılarda bulunmuş bir isimdir. Türk matematikçilerine esin kaynağı olan, aldığı kararlar ve verdiği fikirler ile eğitimcilerin ufuklarını genişleten Arf, çalışmalarını farklı bakış açılarıyla nasıl gerçekleştirilebileceğinin en büyük örneği olmuştur. Cahit Arf özgür düşüncenin savunucusu ve yeni fikirleri ile etrafındaki insanları etkileme kabiliyetine sahip bir lider olagelmıştır. Bu özelliği ile Arf, vizyoner liderlere çok önemli bir örnektir. Vizyoner liderler uzun vadede örgütsel ve düşünsel değişmeyi başlatabilen; başkalarında öngörü oluşturabilen liderlerdir. Örgütlerde ani değişiklikler meydana geldiğinde vizyoner liderler devreye girerek hızlı değişen gelişmelere ayak uydurabilecek vizyonlarıyla örgütleri körelmekten korumaktadırlar.

**Anahtar Kelimeler:** Cahit Arf, Vizyon, Vizyoner Liderlik

### ***Cahit Arf and His Perspective on Education: Visionary Leadership Example***

### **Abstract**

Cahit Arf is a world-renowned educator and mathematician who has lived his whole life as a scientist. Arf is a name that has emerged in the classification of the “invariant of a quadratic forms” and has been named with its own name, "Arf Constant", "Arf Rings" and "Arf Closures" and made valuable contributions to the world of mathematics and science. He has expanded the horizons of educators with his decisions and ideas that inspire Turkish mathematicians. Arf has been the biggest example of how studies can be carried out with different perspectives. With this feature, Arf is a very important example for visionary leadership. Visionary leaders can initiate organizational and intellectual change in the long run; they are the leaders who can create insight in others. When sudden changes occur in organizations, visionary leaders come into play, protecting organizations from blinding with visions that can keep pace with rapidly changing developments.

**Keywords:** Vision, Visionary Leadership, Cahit Arf.

### **Giriş**

Cahit Arf, yalnızca ülkemizde değil dünyada da matematik ve bilim denildiğinde akla gelen bir isimdir. Bunun nedeni yaşamı boyunca matematik, bilim ve eğitime olan algıyı değiştirmek için çok çaba sarf etmiş olmasıdır. Bilim insanlığını bir yaşam biçimi olarak görmüş (Terzioğlu, 2005); bu yönüyle de eğitimcilere esin kaynağı olmuş, günümüzde de olmaya devam etmektedir. Eğitimcilerin ufuklarını genişleten Arf, bilim insanların çalışmalarını farklı bakış açılarıyla nasıl gerçekleştirebileceklerinin en büyük örneği olmuştur. Meslek hayatı boyunca, bireylerin sorunları anlamak ve değişikliklere ayak uydurmak için kendi yollarını bulmaları gerektiğini savunmuştur.

<sup>1</sup> Yüksek lisans öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi A.B.D, [topal.ceren97@gmail.com](mailto:topal.ceren97@gmail.com), ORCID ID: 0000-0002-2825-0349.



Arf'ın vizyoner bir lider olarak eğitimcilerle örnek teşkil ettiği söylenebilir. Arf'ın 'anlamak' tutkusundan gelen yeteneği sayesinde geleceğe yeni bakış açılarıyla bakabilmesi ve sorunları çözüme yöntemlerinde özgün olması vizyoner bir lider olmasının en önemli getirilerindedir.

Liderlik, insanlık tarihi kadar eski bir olgudur. Bu durum insanoğlunun bir arada yaşamak için bir lidere ihtiyaç duymasından kaynaklanmaktadır. İnsanlar, kendi başlarına birçok işi görememektedir ve insanların yaşamlarını sürdürebilmeleri için iş birliğine ihtiyaçları vardır. Bu iş birliğini oluşturacak ve yönetecek kişiler de liderlerdir. Liderler kişileri ve aktif tutumları benimserler, yaşananların insanlara ne anlam ifade ettiğini anlamaya çalışırlar (Erçetin, 2000). Liderlik üzerine yapılan çalışmalar birçok liderlik anlayışını ortaya çıkartmıştır. Vizyoner liderlik konusunda yapılan araştırmalara ise özellikle 1900'lü yıllarda önem verilmeye başlanmıştır.

Vizyon kavramının kökeni çok eskilere dayanmaktadır ve Latince'de anlamak, uyanık olmak karşılığında kullanılmaktadır. Vizyon kavramı liderlik süreçleri ele alınırken tanımlanan en önemli öğelerden birisidir. Vizyon, günlük hayatta, sanat, ekonomi, politika, yönetim vb. alanlarda diğerlerinden farklı olduklarını söyleyen insanların, kendilerinde var olduğunu ileri sürdükleri; bir yandan onları takdir eden, benimseyen, izleyen ve yüceltenlerin de farklı olduklarını söyleyen bu kişilerde var olduklarına inandıkları en önemli niteliktir (Erçetin, 2000, s.87-88). Vizyoner liderler, onları takip edenlerin kendi aralarında ve dünya ile olan ilişkileri sonucunda kazandıkları genel düşünceleri geliştirmelerine yardımcı olmak amacıyla genel durum, sosyal ihtiyaçlar, problemlerin açıklanması ve vizyona yönelik ümitlendirici çözümler hakkında anladıklarını hep birlikte ortaya koyarlar (Güçlü, 2016). Bu çalışmada Cahit Arf'ın liderlik özellikleri vizyoner liderlik yaklaşımı açısından değerlendirilecektir. Bunun için öncelikle Arf'ın hayatına, hayat görüşüne ve eğitimle ilgili görüşlerine değinilecek, daha sonra ise vizyoner liderlik kavramı açıklanacaktır.

### **Cahit Arf'ın Hayatı**

Cahit Arf, 1910–1997 seneleri arasında yaşamış dünyaca tanınan bir eğitimci ve matematikçidir. Selanik'te dünyaya gelen Arf, geniş bir ailede büyümüştür. Yükseköğrenimini 1932'de Fransa'da Ecole Normale Supérieure'de tamamlamıştır. Sonrasında ülkesine dönüp bir dönem Galatasaray Lisesi'nde matematik öğretmeni olarak görev yapmış ve daha sonra da İstanbul Üniversitesi Fen Fakültesi'nde doçent adayı olarak çalışmıştır. Doktora öğrenimi için gittiği Almanya'da Göttingen Üniversitesi'nden 1938 senesinde mezun olmuştur (Bilhan, 1998). Doktora çalışması sayesinde elde ettiği sonuçların bir kısmı alanyazında Hasse-Arf teoremi olarak geçmektedir (Alpay, 1998). Cahit Arf bir yıl daha Göttingen Üniversitesi'nde çalışmalarını sürdürmüş, Arf İnvaryantı ismiyle bilinen, cebirsel ve diferansiyel topolojide önemli yeri olan bir çalışmaya imza atmıştır (Nesin, 2005). Daha sonra ülkesine dönüp İstanbul Üniversitesi Fen Fakültesi'nde profesör, daha sonra ordinaryüs profesörlüğe yükselmiş ve 1962 senesine kadar görev almıştır. 1964 senesinde Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu'nun (TÜBİTAK) birinci bilim kurulu başkanı olmuştur. Cahit Arf eğitime ve matematiğe sunmuş olduğu büyük katkılarından dolayı 1943 yılında İnönü Armağanı'na, 1974 yılında da TÜBİTAK Bilim Ödülü'ne layık görülmüştür. Bu ödülü alırken bir konuşma yapmıştır ve 'Bilim insanının amacı anlamaktır,' hemen sonra 'ama büyük harflerle anlamaktır.' sözleriyle kendi açısından bilim insanlığı anlayışını açık bir şekilde ortaya koymuştur. Cahit Arf, 1997 yılının aralık ayında kalp hastalığı sonucu hayatını kaybetmiştir.

Cahit Arf, çoğu Türk matematikçisine ilham kaynağı olmuştur. Ortaya koyduğu fikirlerle etrafındaki bütün matematikçilerin ufuklarını genişletmelerine ön ayak olmuş ve araştırmacıların çalışmalarını farklı bakış açılarıyla yürütmelerine ilham kaynağı olmuştur. Arf'ın en önemli hayat görüşü 'anlama'ya verdiği önem olarak karşımıza çıkmaktadır. Sahip olduğu bu anlama tutkusu yalnızca kişiliğini değil birey olarak da kendisini sürekli geliştirebilmesinin temelini oluşturmaktadır.

Sorunları anlamak, değişimlere ayak uydurmak için başkalarının daha önceden kullandığı yöntemler yerine daha önce hiç kimsenin gitmediği yollardan gitmenin önemli olduğunu ileri sürmektedir. Bunu da şu şekilde açıklamaktadır: ‘...Bir bilgiyi öğrenebilmek için gerçekten o bilgiyi keşfedercesine öğrenmek lazımdır. Bunu yapmazsanız, öğrenemiyorsunuz. Bu sebeptendir ki, bir toplumun, yaratılmasına katılmadığı yeni bilgileri hazır alıp bunlara esaslı uygulama alanları bulması ve bu işi o bilgilerin asıl sahiplerinden önce yapması hemen hemen olanaksızdır...’ (Terzioğlu, 2005).

Arf, uzun süre TÜBİTAK Bilim Kurulu Başkanlığı’nı özveri ile yürütmüştür. Ortadoğu Teknik Üniversitesi’nde görev yaptığı senelerde farklı ve yeni bir üniversite modelinin ve kültürünün oluşabilmesi amacıyla çaba harcamıştır. Bu yıllarda akademi dünyasının hiyerarşik ayrımlarda bulunmasını oldukça eleştirmiştir (İnönü, 1998). Kendinden daha genç öğretim elemanları ve öğrencileri ile yararlı ve keyifli diyaloglar kurma taraftarı olmuştur (Erim, 1998, s. 12). Üniversite içerisindeki çekişmelerden ve politikadan olabildiğince uzak durduğu halde, Orta Doğu Teknik Üniversitesi’nde görev aldığı senelerde sistemsiz sorunlarla mücadele etmede sorumlu ve duyarlı bir tutum sergilemiştir. Bu mücadelesi sürecinde bile matematiğin aksiyomatik yaklaşımını kimseye fark ettirmeden kullanmıştır (Koçak, 2005).

### **Vizyoner Liderlik**

İnsanoğlu, başarılı ve etkin olabilmek için işbirliği ve iş bölümü yapması gerektiğini anladığından beri, bu iş bölümünü organize edecek ve toplumlara ışık tutacak liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle değişen bir dünyada gerekli olan en önemli becerilerden biri liderlik becerileridir (Dilts, 1996, s. 2). Erçetin’e (2000) göre liderlik; bağlılık, gönüllülük, inanç, isteklilik vb. durumları kapsayan bir süreçtir. Stogdill (1950) liderliği, amaçların belirlenmesi ve hayata geçirilmesi için insan gruplarını etkileme süreci olarak tanımlamaktadır. Liderlik geleceği görebilmeyi, örgütün geleceğiyle alakalı inandırıcı vizyon ve hedefler belirlemeyi insanları da bunları gerçekleştirmek için bir araya getirmeyi içermektedir. Liderliği anlamlı kılan en önemli özelliği kültürel ve politik olmasıdır. Liderler, kültürel çevreye yeni anlamlar katarlar; liderliği anlamlı kılan kültürel çevrenin liderliğe, anlam yüklediğini, liderlik tanımını belirlediğini kanıtlamaktır. (Erçetin, 2001)

Vizyon kavramı köken olarak eski olsa da örgütlerde kullanımı açısından yeni bir kavram olarak görülmektedir (Güçlü, 2016, s. 98). Vizyon kavramının ne ifade ettiğini kavramak, vizyoner liderlik yaklaşımının içerdiği gerçekleri de anlamamıza yardımcı olmaktadır (Starratt, 1995, s. 13). Vizyon, örgütün gelecekte gerçekleştirmek istediği amaçları belirleyen; bu amacın hangi temeller üzerinde kurulacağı ve oluşturulmak istenen geleceğin nasıl olacağı konularına ışık tutan bir ifadedir (Kılıç, 2010). Heintel’e göre vizyon, geleceğin somut olarak ele alınmış bir görüntüsüdür; gerçekleşmesi görülebilecek kadar yakın, fakat yeni yapılanmanın hayranlığını uyandıracak kadar da uzaktır (Heintel, 1995, s. 115).

Vizyon kavramı liderlik yaklaşımlarında son zamanlarda önem kazanmış olsa da aslında bir örgütün kurulmasına sebep olan amaçların belirlenmesindeki en önemli etkenlerden birisidir. Vizyon örgüt kavramı içerisinde uzun süreli düşünme ve örgütsel değişmeyi başlatma, diğer insanlar ile öngörü oluşturma anlamına gelmektedir. Liderler vizyonu, herkesi ortak amaçlar etrafında toplamak ve onların yaratıcılığını ortaya çıkartmak için açıkça belirtmelidir (Güzelcik, 1999, s. 85). Bir lider geçmiş ve şimdiki zamanı kavrayış şeklini vizyonu ile ifade etmektedir. Liderlerin vizyonu sezgisel olabileceği gibi çok ince ayrıntılarına kadar planlanmış da olabilmektedir (Quigley, 1998, s. 25).

Vizyon sahibi olmak bir liderin sahip olduğu en önemli özelliklerden biridir. Vizyon belirleme, günlük aktivitelerin idare edilmesinde değerlere bağlı ana bir çerçeve oluşturmakta; moral bütünlüğü, katılma, kimlik ve ait olma hislerini beslemektedir (Starratt, 1995, s. 54). Bir lider için vizyonu geliştirme ve belirleme fazlasıyla karmaşıktır. Vizyon, geleceğin aniden oluşan bir görüntüsü

değildir; bireylerin düşünce ve sezgi dünyasının iyileştirilmesi, dünyaya dair farklı bakış açılarının oluşmasını sağlamaktır.

Liderlerin vizyon geliştirmeleri için kişisel ve örgütsel vizyon oluşturmaları gerekmektedir. Kişisel vizyonun oluşması için liderlerin; kendi kendini değerlendirmeleri, örgütlerinde hayata geçirmek istediklerini net bir biçimde açıklamaları, bir lider olarak neyi kanıtlamak istediklerini belirlemeleri gerekmektedir. Bir liderin kişisel vizyonunu geliştirme adımlarına benzer olarak örgütsel vizyon geliştirmesi için ilk olarak toplumunu ve örgütünü değerlendirmesi ve daha sonra düşlerindeki toplumu, örgütü tanımlaması beklenmektedir (Erçetin, 2000). Bu süreçte liderlerin güçlü ve zayıf özelliklerini saptamak için liderlik yaklaşımları arasından kendisine yakın olanı bulması gerekmektedir. Liderlerin gelecekte kendilerini nerede görmek istediklerini ve buna dair düşlerini ortaya koymaları bir vizyon geliştirebilmeleri için gerekli bir adımdır (Ersan, 2020).

Örgütlerdeki geleceğe yönelik belirsizliklerin temelinde, meydana gelen ani değişiklikler yatabilmektedir. Vizyoner liderler bu noktada devreye girerek hızlı değişen gelişmelere ayak uydurabilecek vizyonlarıyla örgütleri körelmekten korumaktadırlar. Örgüt liderlerinin başarılı olabilmeleri için vizyon sahibi olmaları gerekmektedir. Vizyonunu ve misyonunu somutlaştırabilen liderler başarılı sayılmaktadırlar. Vizyoner bir lider hedeflerine ulaşmak için belirli misyonlar belirlemek durumundadır, bu misyonlar çerçevesinde de stratejiler geliştirmektedir. Bu özellikler, liderin 'vizyon sahibi' ve 'buluşçu' olmasını gerektirmektedir (Büyükçolak, 1997, s. 321). Grady ve Le Sourd'un çalışmalarına göre vizyoner liderlerin beş temel özelliği; kişisel değer ve inançlara sahip olmak, örgüt için önemli olarak belirledikleri amaçların başarılmasında kesin bir kararlılığa sahip olmak, örgütün tüm üyeleri için ortak amaç ve yönelimler geliştirmeye çalışmak, örgütsel yenilikler yapmaya istekli olmak ve çok daha iyi bazı şeyler sunulabilecek bir geleceği düşlemek olarak sıralanmıştır (Erçetin, 2000, s. 89-90).

### **Bir Vizyoner Lider Olarak Cahit Arf**

Cahit Arf'ın anlama tutkusunun oluşmasında amcası Aziz'in büyük katkısı olduğu söylenebilir. Her ne kadar amcası eğitim almamış olsa da eğitime ve öğrenmeye önem vermesi, birlikte çokça vakit geçirdiği Arf'ın gelecek ufkunun temelini oluşturmuştur (Terzioğlu, 2005). Aziz Amca'sı ile okuduğu kitaplar ve yaptığı deneyler Cahit'i teknik konular üzerine kafa yormaya itmiş ve böylelikle Cahit'in aldığı ilk eğitim amcasının sorularına yanıt ararken kazandığı yaratıcılık olmuştur. Bu yıllarda bilim ve matematiği gündelik hayata uygulama arzusu kazanmıştır ve hayatının sonuna kadar da bu amaç uğruna emek harcamıştır. Kendisini birey olarak sürekli geliştirmesine önayak olan anlama tutkusunun, her şeyin sebep-sonuç ilişkisini araştırma isteğine bağlı olduğunu fark etmiştir. Bu sebeple eğitimin ezbere dayanmasının her zaman karşısında durmuştur (Terzioğlu, 2005).

Arf, bireylerin sorunları anlamak ve değişikliklere ayak uydurmak için kendi yollarını bulmaları gerektiğini savunmaktadır. Vizyoner liderlik yaklaşımında ise liderlerden sosyal, ekonomik ve politik çevrede meydana gelen değişiklikleri önceden fark etmeleri beklenmektedir. Vizyoner bakış açısına sahip olan bir lider, diğer liderlerden farklı olarak yeni gelişmeleri okuyabilme ve anlayabilme becerisine sahip olmalıdır. Arf da 'anlamak' tutkusundan gelen yeteneği sayesinde geleceğe yeni bakış açılarıyla bakabilmiş ve sorunları çözme yöntemlerinde özgün olmuştur (İnönü, 1998).

Cahit Arf'ın öğretmenlik mesleği, Fransa'da yükseköğrenimini tamamlayıp Türkiye'ye dönerek Galatasaray Lisesi'nde matematik öğretmenliği yapması ile başlamıştır. Meslek hayatının sonuna kadar öğretmenlik mesleği için emek sarf etmiş ve sadece kendi öğrencilerine değil daha birçok insana rol model olmuştur. Bir dönem öğrencisi daha sonra meslektaşısı olan Ali Sinan Sertöz, Arf'ın öğrenmeye ve öğretmeye olan heyecanının öğrencilerine bulaştığını; derslerini merak uyandırarak işlediğini ve öğrencileri ile çok iyi diyaloglar içine girdiğini belirtmektedir (Sertöz, 2005).

Eğitim alanında liderlik kavramı genellikle yönetimin ve disiplinin bir parçası olarak tartışılmaktadır. Eğitim liderleri, ait oldukları grupları insanlarla etkileşim kurarak ve bu kişilere iş veya görevlerle ilgili yol göstererek yönetmektedir (Acar, 2012, s.14) Cahit Arf da iletişim becerisi yüksek ve yeni fikirleri ile etrafındaki insanları etkileme kabiliyetine sahip bir eğitim lideri olmuştur. Arf'ın meslektaşı Masatochi Gündüz İkedo, 1969-1976 yılları arasında Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde profesör unvanıyla görev almıştır ve Cahit Arf anısına üniversite tarafından hazırlanmış bir broşürde, Arf'ın yeni fikirler ve enerji dolu bir insan olduğunu, her bir sorun için kendine özgü bir yaklaşım kullanabildiğini, bu yaklaşımın daima bütünlük içerdiğini belirtmiştir (Tozar, 2008). Arf öğrenimini tamamlayıp yurda döndükten sonraki idealleriyle ilgili şu ifadeleri dile getirmiştir;

O zamanki Milli Eğitim Bakanlığı'nda yetkili bir görevde bulunan yaşlı bir dostumla ne yapacağımı görüşürken, kendisine gençliğin safdil idealizmi ile bir Anadolu kasabasında matematik öğretmenliği yapmak istediğimi ve orada öğrencilerimle matematik hocalığı dışında ilgilenmek istediğimi, onlara mesela Marx ve Nietzsche'yi okuyacağımı elimden geldiği ölçüde münakaşa edeceğimi söyledim. O zamanın heyecanlı bir tarih öğretmeni olan yaşlı dostum hayretle, matematik, Marx ve Nietzsche arasındaki münasebetsizliği işaret etti. Buna yanıtlam sadece şu oldu: Amacım öğrencilerime şu veya bu görüşü telkin değil, özgür insanlar yetiştirmek. Kanımca Milli Eğitim'in temel ilkesi şu veya bu şekilde şartlanmış gelecek kuşakların yetiştirilmesi değil; tam tersine gelecek kuşakların şartlanmamış, olayları olduğu gibi gören her olayda, her davranışında 'neden' diye sorabilen ve bu soruya doğal, mantıksal yanıtlar verebilen kişiler olarak yetiştirilmiş olmalıdır (Akyıldız, 1998, s.4).

Bu sözleri ışığında Arf'ın, bireylerin kendi aralarında ve dünya ile olan etkileşimleri sayesinde kazandıkları genel düşünceleri geliştirmelerine yardımcı olmayı hedeflediği çıkarımı yapılabilmektedir.

Vizyon bireylerin dünyaya dair farklı bakış açılarına sahip olmalarıyla oluşmaktadır, farklı bakış açılarına sahip olmanın bir yolu ise özgür düşünebilmektir. Cahit Arf hiçbir zaman yalnızca matematik ile uğraşan bir bilim insanı olmamış; eğitim ve teknoloji alanlarındaki sorunlar kadar toplumun yaşamını düzenleyen oluşumlar üzerine de düşünmüş ve fikir üretmiştir (Alpay, 1998). Arf (1976) bir yazısında;

Bir toplumda yasaların sağladığı özgürlük yanında kişinin kendi kendisine sağlayabildiği, hatta yasaların birçok doğal özgürlüklerin varlığını kısıtladığı hallerde bile sağlayabileceği, daha önemli bir özgürlük, bütün diğer özgürlüklerin temelini teşkil eder. Önyargılardan kurtulma diye adlandırabileceğimiz bu özgürlük, toplum yasaları ile değil, kişinin çok çetin bir iç uğraşısı ile kazanılır ve hiçbir zaman da tam olarak kazanılmaz. Gerek kişisel gerekse toplumsal mutluluğumuzun ilk koşulu olarak kendimizi önyargılardan bilinçli bir şekilde arındırmak suretiyle her türlü özgürlüğün temeli olan iç özgürlüğe yaklaşmamız gerekmektedir (s.5).

diyerek özgür düşünmenin tanımını yapmış ve toplumun geleceği için özgür düşünmenin ne kadar önemli olduğunu vurgulamıştır. Yine aynı yazısında eğitim ile özgür düşünce arasında sıkı bağlar olduğunu belirtmiş ve eğitimi şu sözlerle tanımlamıştır; 'Eğitim ve öğretim toplumu özgürlük içinde mutlu ve doğa koşullarını daima daha yaygın ve güçlü bir şekilde kullanabilen insanlardan oluşmuş hale getirmektir.' (Arf, 1976). Bu bilgiler ışığında Arf'ın her probleme özgün şekilde yaklaşmayı doğru bulduğu ve yaklaşımlarının ortak yanının her zaman değişmez olanların aranması üzerine olduğu söylenebilmektedir (Alpay, 1998).

Arf'ın eğitime bakışını ve kriz anlarına nasıl yaklaştığını Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nden meslektaşı Prof. Dr. Uğur Ersoy bir anısında şöyle anlatmıştır:

Dönemin Genelkurmay Başkanı'nın bizi görmek istediğini öğrenince Arf Hoca ile yanına gittik. Başkan, Harp Okulu'nda hiç disiplinsizlik sorununun yaşanmadığını ODTÜ'de durumun neden böyle olmadığını sordu. Ne söyleyeceğimi şaşırılmışım fakat Cahit Hoca o an imdadıma yetişti. Başkan'a okulda öğrencilere ne öğretilmesi gerektiğini bilip bilmediğini sordu ve elbette biliyoruz yanıtını aldı. Daha sonra Cahit Hoca oldukça sakin bir şekilde gülümseyerek devam etti. 'Bakın Paşam, sorun buradan kaynaklanıyor. Biz öğrenciyi ne öğreteceğimizi tam olarak bilmiyoruz. Daha doğrusu emin değiliz. Eğer öğreteceğimiz her şeyden emin olsaydık, o zaman orası üniversite olmazdı. Üniversite, tartışarak gerçeklerin arandığı bir

kurumdur. Tartışma olan yerde de sorun çıkması doğaldır'. Şaşkınlıkla ve hayranlıkla Hoca'nın yüzüne bakıyordum. Cahit Hoca'nın yanıtında üniversitemizin olağanüstü güzel bir tanımı vardı. Kriz döneminde hoşgörüsüne ve soğukkanlılığına hayran kalmıştım (Ersoy, 1998, s.14).

Arf bu cevabı ile yaratıcılığı ve özgür düşünme ortamını başarılı bir eğitim ortamı için ne kadar önemli gördüğünü gözler önüne sermiştir.

Vizyoner bir liderin sahip olması gereken temel özellikler arasında liderin; kişisel değer ve inançlara sahip olması, paylaşılan bir örgüt kültürü oluşturması ve daha önceden belirlenen örgütsel amaçları başarmaya inançlı olması gibi nitelikler sayılabilir (Erçetin, 2000). Cahit Arf'ın ise uzlaşmacı, fakat ilkelerinden, inançlarından ve aynı zamanda bilim insanı kişiliğinden ödün vermeyen ilkeli bir bilim insanı ve lider olduğu bilinmektedir. Üniversiteleri tartışarak gerçeklerin arandığı bir kurum olarak görmektedir. Arf'ın hedefi, kendi araştırmalarına ve çalışmalarına yön vermeye çalışırken; olayların, süreçlerin ya da ilişkilerin nedenlerini anlamak olmuştur. Bu nedenle Cahit Arf Türkiye'de bilim denildiğinde hala akla gelen ilk isimlerden biridir.

### **Sonuç ve Tartışma**

Liderler, yönetsel faaliyetlerinin ötesine geçerek yeni vizyonlar ortaya koyma becerisi olan yöneticiler olarak tanımlanmaktadır (Öztekin, 1996). Senge (1994) ise vizyon kavramını örgütün geleceğe yönelik hedeflerinin belirlenmesi ve liderlerin sahip olması gereken önemli bir nitelik olarak açıklamaktadır. Vizyon kavramının tanımlarına bakarak vizyoner liderlerin özellikleri hakkında çıkarımlarda bulunulmuştur. Bir liderin vizyon geliştirebilmesi için kişisel ve örgütsel vizyon oluşturması gerektiği; kişisel değer ve inançlara sahip olması ve örgütü için önemli olarak belirlenen amaçların başarılmasında kesin bir kararlılığa sahip olması gerektiği belirtilmiştir.

Cumhuriyetin ilk yıllarında devletten yardım görerek yurtdışında eğitim görüp ülkesine dönen bilimciler arasında karakter özellikleri ve yeteneği ile öğrencilerine öncülük edebilmiş bir bilim insanı olan Cahit Arf, yalnızca matematik ile ilgilenen bir bilim insanı olmamış; bilim, eğitim ve ülke ekonomisi konularındaki problemler için de çözümler aramıştır. Özgür düşüncenin savunucusu olarak, görev aldığı kurumlarda bireylerin farklı bakış açılarına sahip olarak karar almaları gerektiğini savunmuştur. Birçok bilim insanına ve eğitimciye esin kaynağı olmuş, TÜBİTAK'ın ilk bilim kurulu başkanlığı görevini üstlenmiş ve çalıştığı kurumlarda yalnızca bir eğitimci olmayıp birçok kez lider konumuna gelmiş Cahit Arf'ın hayatı ve liderlik özellikleri incelenmiştir. Sahip olduğu liderlik özellikleri vizyoner liderlik özellikleri ile çözümlenmiştir. İlke ve inançlarından ödün vermeyen fakat aynı zamanda karşılaşılan sorunlara kendine özgü yöntemlerle çözümler arayan Arf, geleceğe her zaman yeni ve kendine özgü bakış açısından bakabilmiş, gösterdiği vizyoner lider özellikleriyle birçoklarına örnek olmuştur.

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

Bu makalede, "araştırma ve yayın etiği" hususlarına dikkat edilmiştir.

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Bu makalede tüm bölümler tarafımda hazırlanmıştır.

### **Teşekkür**

Değerli hocam Prof. Dr. Şefika Şule Erçetin'e desteğinden ve önerilerinden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

### **Çıkar Beyanı**

Yazarın herhangi bir çıkar beyanı yoktur.

### Kaynakça

- Acar, E. (2012). Leadership in teaching and management in classroom settings (Ed. Şule Şefika Erçetin) *Discussions about leadership: In different fields*, 14-26. Springer.
- Alpay, Ş. (1998). *Cahit Hoca için*. ODTÜ Matematik Bölümü. Tübitak Yayınları.
- Akyıldız, E. (1998). *Ord. Prof. Dr. Cahit Arf üzerine anılarım*. Tübitak Yayınları.
- Arf, C. (1976). Özgürlüğün temeli, *Özgün İnsan Dergisi*.
- Bilhan, M. (1998). *Cahit Arf'ın çalışmalarının kısa bir tanıtımı*. Tübitak Yayınları.
- Dilts, R. (1996). Visionary leadership skills. *Meta Publications* (s. 2).
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erçetin, Ş. (2001). İlköğretim okulu yöneticilerinin 21. yüzyıl için kişisel vizyonları. *Eğitim ve Bilim*, Vol.26, pp.37-43.
- Erim, R. (1998). Cahit Arf'tan anılar, *TÜBİTAK Bilim ve Teknik Dergisi*, 363, Özel Eki.
- Ersan, E. (2020). Vizyoner liderlik özellikleriyle Mustafa Necati Bey. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, Liderlik Yaklaşımları Bağlamında İz Bırakan Eğitimcileri Anlamak, 58-64 .
- Ersoy, U. (1998). Cahit Hoca, *Bilim ve Teknik Dergisi*, (s. 14).
- Güçlü, N. (2016). *Eğitim yönetiminde liderlik teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi, (s. 98).
- Güzelcik, E. (1999). *Küreselleşme ve işletmelerde değişen kurum imajı*, Sistem Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul.
- Heintel, P. (1995). *Vizyon ve öz yapılanma, vizyon yönetimi* (Çev. Veli Karagöz). İstanbul: Evrim Yayınevi.
- İnönü, E. (1998). Cahit Arf'tan anılar, *TÜBİTAK Bilim ve Teknik Dergisi*, 363, Özel Eki.
- Kılıç, M. (2010). Stratejik yönetim sürecinde değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişki. *Sosyoekonomi* , 13 (13).
- Koçak, G. (2005). *Anlamak tutkunu bir Matematikçi: Cahit Arf*. Book Review. TÜBA Yayınları, Ankara.
- Nesin, A. (2005). *Anlamak tutkunu bir Matematikçi Cahit Arf*, Matematik Dünyası. TÜBA Yayınları Ankara.
- Quigley, J.V. (1998). *Vizyonun oluşturulması, geliştirilmesi ve korunması* (Çev. Berat Çelik). Yeni Çizgi Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Öztekin, A. (1996). Yönetim ve liderlik. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Ankara.
- Sertöz, A. (2005). Cahit Arf'lı anılar. *Baraka Dergisi*, İstanbul ODTÜ Mezunları Derneği Yayın Organı.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., and Smith, B. J. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. New York, NY: Doubleday.
- Starratt, R.J. (1995). *Leaders with vision*. Corwin Press Inc.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1–14.
- Terzioğlu, T. & Yılmaz, A. (2005). *Anlamak tutkunu bir matematikçi Cahit Arf*. TÜBA Yayınları, Ankara.
- Tozar, Z. (2008). Adımı matematiğe vermiş bir bilimcimiz: Cahit Arf. *Bilim ve Teknik*, Şubat 2008.

**Başvuru Tarihi:** 09.06.2020

**Kabul Tarihi:** 26.12.2020

**Makale Türü:** Derleme Makalesi

Aralık 2020 – Cilt: 3 / Özel Sayı: 2

Sayfa Aralığı: 109 - 116

## KONFÜÇYÜS'ÜN OTANTİK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİ

*Berrenur DİNÇ<sup>1</sup>*

### **Öz**

Bu çalışmada liderlik, otantik liderlik kavramları, otantik liderliğin özellikleri, Konfüçyüs' ün hayatı ve otantik liderliğinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca, son yıllarda popüler olan dönüşümcü liderlik kavramı ve Konfüçyüs'ün dönüşümcü liderliğin bazı boyutları bağlamında incelenmesi amaçlanmaktadır. Konfüçyüs' ün liderlikte esas aldığı tutarlılık, güven, samimiyet, ahlak ve erdem gibi özellikler, otantik lider için tanımlanan liderlik özellikleri ile bağdaşmaktadır. Ayrıca, Konfüçyüs'ün karizmatik liderliği ve rol-model olmayı vurgulaması dönüşümcü liderliğin karizmatik boyutu ile bağdaşmaktadır. Liderlik ettiği bireyleri tanımaya ve bu bağlamda bireylerin potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmaya verdiği önem, dönüşümcü liderliğin birey destek boyutu ile bağdaşmaktadır. Konfüçyüs' ün öğretileri ve yaşam biçimi ile otantik ve dönüşümcü liderlik modelleri arasındaki bu bağlantılar aktarılmaya çalışılmıştır. Aktarım süreci Konfüçyüs' ün öğretilerinden örnekler sunularak ve örneklerden çıkarımlar yapılarak gerçekleştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşümcü liderlik, Konfüçyüs, liderlik, otantik liderlik

### ***Confucius' Authentic and Transformational Leadership***

#### ***Abstract***

In this study, it is aimed to examine leadership, authentic leadership concepts, characteristics of authentic leadership, life of Confucius and his authentic leadership. In addition, it is aimed to examine the concept of transformational leadership which it is popular in recent years, and in the context of some dimensions of Confucius's transformational leadership. The characteristics that Confucius is based on in leadership such as consistency, trust, sincerity, morality and virtue are compatible with the leadership characteristics defined for the authentic leader. Also, Confucius' emphasis on charismatic leadership and role-modeling is compatible with the charismatic dimension of transformational leadership. The importance it attaches to recognizing the individuals it leads and in this context helping individuals realize their potential is compatible with the individual support dimension of transformational leadership. These connections between the teachings and lifestyle of Confucius and authentic and transformational leadership models have been tried to be conveyed. The transfer process has been carried out by presenting examples from the teachings of Confucius and making inferences from the examples.

**Keywords:** Transformational leadership, Confucius, leadership, authentic leadership

### **Giriş**

Liderlik kelimesi, içeriğinde odaklanılmak istenen konuya göre farklı tanımlamalara sahiptir. Birkaç liderlik tanımlaması örneği ile hangi bağlamda tanımlar yapıldığına dair bir tahmin yapılabilir. Türk Dil Kurumu Sözlüklerinde liderlik kelimesi liderin görevi olarak tanımlanmıştır. Lider tanımına bakıldığında ise önder kelimesi ile eş anlamlı çıkmış ve önder kelimesi şu şekilde tanımlanmıştır: “*Gücü,*

<sup>1</sup> Bütünleşik Doktora Öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, E-posta: [berrenurdinc@hacettepe.edu.tr](mailto:berrenurdinc@hacettepe.edu.tr), ORCID ID: 0000-0002-2346-6650.

ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse.” Bu tanımın liderliğin yönetsel bir pozisyon olması bağlamına odaklandığı söylenebilir.

Rauch ve Behling (Akt. Yukl, 2018) 1984’te liderliği “*organize bir grubun faaliyetlerini hedefleri gerçekleştirme yönünde etkileme süreci*” olarak tanımlamıştır. Bu tanım liderliğin etki bağlamına vurgu yapıyor denilebilir. Ashkenas ve Manville’nin (2018) Liderin El Kitabı kitabında liderlik; “*İnsanların ortak bir amacı başarmak amacıyla bir arada çalışacakları bir organizasyon kurarak olumlu etki yaratmaya liderlik denir.*” şeklinde tanımlanmıştır. Burada liderliğin etkileşim kalıpları ve rol ilişkileri bağlamına odaklanılıyor olabilir. Etkileşim kalıpları kavramı, grupların sürekliliği için gerekli birtakım davranış kurallarını ifade etmektedir. İş birliği, çatışma, rekabet, uyum gibi davranış kuralları bireylerin organizasyon içi konumlarını belirlemede etkilidir. Rol ilişkileri bağlamından kastedilen ise, yetki, hak ve sorumluluklarını bilen örgüt bireylerin, lider aracılığıyla eşgüdüm sağlaması ve bağlantı kurmasıdır.

Yukarıdaki örnekler ve yapılmış diğer tanımlar liderlik yapan kişinin kim olduğuna ilişkin bir başka soruyu sormamızı sağlıyor olabilir. TDK’ya göre liderlik yapan kişiye lider diyorsak yönetici kimdir? Aralarında bir fark var mıdır? Çırpan (1999) lider ve yönetici kavramları arasındaki farkı sağ ve sol beyin benzetmeleri ile açıklamıştır. Sol beyin analitik düşünce gücünü üstlenirken, sağ beyin sezgisel algılara daha açıktır. Buradan hareketle sol beyni yönetim ile sağ beyni ise liderlik ile özdeşleştirmiş ve şu ifadeleri kullanmıştır: “*Yönetim, bütünü parçalara bölerek analiz, sıralama ve duruma göre uygun adımlar çerçevesinde uygulamaları kapsar. Liderlik ise puslu havada yolumuzu bulabilmeyi, vizyon sahibi olmayı, ağaçlara takılmayıp ormanı görebilmeyi ifade eder.*”

Bennis ve Nanus (Akt. Yukl, 2018) 1985’te “*yöneticilerin işi doğru yapan kişiler, liderlerin ise doğru işi yapan kişiler*” olduğunu söylemiştir. Burada liderin vizyon ve hedef oluşturma özelliğine, yöneticinin ise vizyon ve hedefleri gerçekleştirmedeki yapısalcı rolüne vurgu yapılıyor olabilir. Arslan vd. (2016) Sınıf Yönetimi kitabında lider ve yönetici kavramlarını öğretmen bağlamında ele almışlardır. Ele aldıkları öğretmen bağlamı Bennis ve Nanus’ un ifadeleri için örnek teşkil ediyor olabilir. Kitap aşağıdaki tanımlamaları yapmaktadır:

- “*Yönetici olarak öğretmen, açıkça belirlenmiş özel öğretim aşamalarına yer verir, bunları kullanır.*”
- “*Bir lider olarak öğretmenin, öğrencilere öğrenme hevesi kazandırması ve önemli sorunlarla nasıl başa çıkacaklarını öğretmesi beklenir.*”

Lider kavramını özümsemeye ve diğerlerinden ayırtırmaya ek olarak “Etkin lider kimdir?” sorusu gündeme gelir. Bu soru, geleneksel liderlik yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır.

**Özellik Yaklaşımı:** Lider bireyin doğuştan liderliğe özgü özelliklere sahip olduğunu savunmaktadır. Stogdill (Akt. Erçetin, 2000) 1974’te başarılı liderlerde en sık gözlenen nitelikleri belirlemiştir. Özellik bağlamında gruplandırılanlardan bazıları şu şekildedir: Kararlılık, bağımsızlık, ısrarcılık, kendine güven, çalışkanlık, stresle başa çıkabilme, çevreye duyarlılık. Bir lider, takipçileri tarafından sevilen, sayılan, güvenilen ve itibarlı biriye etkisi yüksek, değilse etkisi düşük olacaktır. Dolayısıyla bir liderin gücü, yasal gücünden ziyade, sahip olduğu kişisel özellikler ve astlarını etkileme düzeyiyle ilgilidir (Bektaş, 2016).

**Davranış Yaklaşımı:** Etkili liderleri diğerlerinden ayırtıran davranışlar vardır. Bu yaklaşıma göre liderlik sonradan öğrenilebilmektedir. Ohio Devlet Üniversitesi’nin 1945’te yaptığı Liderlik Araştırması, liderin davranış kalıplarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada ortaya çıkan iki liderlik tarzı “yapıyı harekete geçirme” ve “bireyi önemseme” olarak bulunmuştur. Michigan Üniversitesi’nin aynı dönemde yaptığı Liderlik Araştırması “yüksek verimli ve düşük verimli bölümlerin yöneticilerinin



liderlik özelliklerindeki farklılaşmayı” ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırmada etkili liderler için “kişiye yönelik” ve “işe yönelik” davranışlardan söz edilmektedir (Ssalı, 2017, s.29). Bu iki araştırma davranışsal yaklaşımda ortak iki şeye işaret etmektedir. Erçetin (2000) bunun için şu ifadeleri kullanmıştır: “İki önemli araştırmada da yapıyı kurma/ iş merkezli davranış ile anlayış gösterme/ birey merkezli davranış olmak üzere iki temel liderlik davranışı, ..., tanımlanmıştır.”

**Güç- Etkileme Yaklaşımı:** Lider-takipçi ilişkisinde liderin gücünü belirlemeye çalışan yaklaşımdır. Yukl (2018, s.215) güç ve etkileme davranışını güç biçimlerinin, etkileme davranışı ve etkileme sonuçları arasındaki karmaşık ilişki olarak açıklamıştır. Ona göre lider gücü, lider etkileme davranışını ve etkileme sonuçlarını doğrudan etkileyebilmektedir. Aynı zamanda lider etkileme davranışı, lider gücüne bakılmaksızın, etkileme sonuçlarını doğrudan etkileyebilmektedir. Ek olarak, liderin gücü, liderin etkileme davranışının etkilediği etkileme sonuçları için aracı değişken olarak kullanılabilir.

**Durumsallık Yaklaşımı:** Etkili bir grup performansı için liderin tarzı ve bunun durumu etkileme oranının düzgün eşleşmesi gerektiğini savunan yaklaşıma durumsallık yaklaşımı denir (Coulter, 2016). Liderlik tarzı takipçinin, çevrenin ve grubun türüne göre değişkenlik gösterebilir. Bu yaklaşımda liderlikte katılımcılığın öneminden bahsedilmektedir. Vroom ve Yetton dört karar alma seçeneği bağlamında katılım düzeyini belirleyen tablolar ve haritalar oluşturmuşlardır. Bu karar alma seçenekleri: Astlarından görüş almadan karar alan otokratik lider, astlarına danışan ancak kararı kendi alan danışmacı lider, grup kararına yönelen liderlik biçimi ve astlarına bireysel olarak yetki göçeren lider (Erçetin, 2000).

Geleneksel liderlik yaklaşımları olarak sayılan bu yaklaşımlar, hızla gelişen liderlik ihtiyaçlarına cevap vermekte yeterli olamamışlardır. Bu durum çağdaş liderlik yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır. Son yıllarda geliştirilen otantik ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları çağdaş liderlik yaklaşımlarındandır.

## Otantik Liderlik

Otantik kelimesi ilk, eski Yunancada *authentos* kelimesi ve *ikos* ekinin birleşmesiyle *authentikos* olarak ortaya çıkmıştır. *Authentes* kelimesi “bir işi kendi yapan kimse” anlamına gelirken *ikos* son eki “soyulu kimse” anlamına gelmektedir. Daha sonra alıntılanarak Fransızcadaki *authentique* olarak kullanılmıştır ve dilimize otantik olarak yansımıştır (Akyürek, 2020). TDK sözlüğüne göre otantik kelimesinin anlamı; eskiden beri mevcut olan özelliklerini taşıyandır. Bu bağlamda otantik liderlik, kendi temel değerlerine bağlı kalarak takipçi oluşturma olarak tanımlanabilir. Bu temel değerler, çoğunlukla ahlaki değerlerden oluşur. Dürüstlük, açıklık, şeffaflık, adalet ve samimiyet bunlara örnek olarak gösterilebilir. Otantik lider, liderlik yaptığı grubu bu tür değerlere teşvik eder. Teşvikinin başlangıcı ise kendisindedir. Yani önce kendi bu değerleri uygulayarak örnek teşkil eder ve grup da bu şekilde motive olur. Yukl (2018, s.351), otantik liderliğe yönelik yapılmış bütün tanımların, liderlerin sözleri ile eylemleri arasındaki tutarlılığa dikkat çektiğini söylemiştir. Bahsedilen tutarlılığı gösterebilen lider ile takipçiler arasında bir ilişki oluşacaktır.

## Dönüşümcü Liderlik

Dönüşüm kavramının sözlük anlamı olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum almadır. Dönüşümcü liderlikten ilk olarak Daunston'un (1973) “İsyan Liderliği” adlı çalışmasında bahsedilmiş ve 1978 yılında Burns tarafından sistematize edilmiştir (Taş, 2009). Dönüşümcü lider örgütte ortak bir değer inşa eden, çalışanların kendilerinin liderleri olması yönünde onları teşvik eden ve güven ortamı içinde görevi tamamlamayı hedef edinen kişidir. Çevresindekilere örnek olmaya odaklanmaktadır. Bu tarz bir lider özgürlük, barış, eşitlik ve insancılık gibi üstün değerler yoluyla

liderlik yapmaktadır. Korku, baskı, kıskançlık, aşırı rekabet gibi duygulardan uzak durmaktadır (Kırel, 2001, s.47).

### **Konfüçyüs' ün Hayatı**

Gerçek adı Qui, soyadı Kong'dur. Ancak ona "bilge, üstat, öğretmen" anlamlarına gelen Fuzi ile hitap edilmiştir. Çince olan bu isim Latince' de Konfüçyüs'tür. Milattan önce 551-479 yılları arasında Lu kentinde doğmuştur. Asil bir aileden gelmesine rağmen, mütevazı bir yerde dünyaya gelmiştir. (The Analects, çev. D.C. Lau, 1979). Küçük yaşta annesini ve babasını kaybetmiştir. Dedesi de vefat edene kadar 6 sene onunla yaşamış ve "4 beceri" üzerine eğitilmiştir. Bu dört beceri; ok atmak, yazmak, hesap yapmak ve tarih öğrenmektir. Hayatını kazanabilmek için kamu arazisi yöneticiliği ve ambar bekçiliği yapmıştır. Ancak asıl isteği eski Çin öğretilerini çevresine yaymak olmuştur. Kendisini bir yenilikçi değil aktarıcı olarak görmüştür (The Analects, 2001).

Konfüçyüs, geçmiş Çin idarecilerinin öğretilerinin topluma barış getireceğine inanmıştır. Bu öğretileri yayma sevdasıyla 19 yaşında okul açmıştır (Güç, 2001). İlerleyen yaşlarında ülke yönetimiyle ilgili fikirlerini anlatmak için Lu kentinin dışında dolaşmıştır. Taoizm'in kurucusu Laozi ile sohbet etme fırsatı da bulmuştur. Saray saray dolaşıp idarecilerle konuşmuş ancak fikirleri idareciler tarafından beğenilmemiştir. On yılı aşan seyahatinin ardından, hükümdarları kendi düşünce tarzına dönüştüremeyeceğini fark ettiğinde, yetenekli bir grup öğrenciyeye öğretilerini anlatabileceği Lu' ya dönmüştür ve hayatını geri kalanını burada geçirmiştir (The Analects, 1979).

İdeal insan profili için düşünmesi, ideal hükümet için de düşünmesine yol açmıştır. Ona göre idareciler insanların özündeki iyiliğe odaklanmalıydılar. Korku ile yönetimden ziyade ortak bir yönetim anlayışını benimsemiştir. Yöneticilerin halkın güvenini kazanması önemlidir (Güç, 2001).

Konfüçyüs ve öğrencilerinin çabalarıyla "Beş Klasik" ve "Dört Kitap" adı verilen koleksiyonlar ortaya çıkmıştır. Bu eserler yöneticilerin temel kitabı haline gelmiştir. Bir dönem yöneticiler, memur seçerken bu kitapları okumuş olma zorunluluğu tutmuşlardır. Konfüçyüs'ün öğretilerine en çok "Konuşmalar" kitabında rastlanılabilir. Çünkü bu kitap Konfüçyüs ile öğrencilerinin dersteki konuşmalarını içermektedir. Kitap, öğrencileri tarafından bir araya getirilmiştir (Kalkır, 2018). Bu kitap, çağlar boyunca batıda okutulan İncil gibi Çin' de okutulmuş ve öğretilerinin elle tutulur tek kaydı olmuştur (Analects, 1979).

Konfüçyüs, kişiliği dolayısıyla politika yapamamış, o nedenle döneminde önemli bir konuma gelememiştir. Asıl etkisi, öldükten sonra olmuştur. Konfüçyüs' ün öğrencileri ve yakın takipçileri onun öğretilerini devam ettirmiştir. Bu sayede yüzyıllar sonra popüler olmuştur. Öyle ki adına mabet yapıp kurbanlar kesilmiştir. Doğum günü resmi tatil ilan edilmiştir. Daha da ileri giderek Konfüçyüs'ü tanrılaştırmışlardır. Konfüçyüsçülük bir din haline gelmiştir. Ancak asla bir devlet dini olamamıştır (Güç, 2001).

### **Otantik Liderlik ve Konfüçyüs**

Yukl (2018, s.351), otantik liderliğe yönelik yapılmış bütün tanımların, liderlerin sözleri ile eylemleri arasındaki tutarlılığa dikkat çektiğini söylemiştir. Bahsedilen tutarlılığı gösterebilen lider ile takipçiler arasında bir ilişki oluşacaktır. Bunu destekleyecek bir ifadeyi Konfüçyüs' ün söyleşilerini barındıran Konuşmalar (2000, çev. M.N. Özerdim) kitabında görebiliriz. Kitapta, halkın hükümdara karşı bağlılığının sağlanması için ne yapılmalı sorusuna karşılık Konfüçyüs şöyle demiştir: "*Halkı ağırbaşlılıkla yönetirse, ona saygı gösterirler. O (hükümdar), ailesine bağlı ve herkese karşı incelikliyse, ona bağlılık gösterirler. İyi yoldan gider ve elinden geldiğince öğretmeye çabalarsa, halkı*

*çok çalışır.*" (Konuşmalar, böl. 2, para. 20). Ona göre bağlılık ve saygı, ancak örnek olunarak oluşturulabilir.

Konfüçyüs, toplum düzenini sağlamada yöneticinin önemini vurgular. Toplum düzeni, bireylerin ahlaki değerleri benimsemelerine ve uygulamalarına bağlıdır. Toplumu bunu yapmaya motive edecek kişi de yöneticidir. Ancak, o yöneticiliği bir statü olarak görmemiştir. Bunu Konuşmalar (2000) kitabında şu sözleriyle ifade eder: "...ana-babaya saygı göstermek, kardeşleri sevmektir, bu ilke siyasete de yansır ve siyasete katılmak demektir. O halde bir insan neden devlet hizmetinde görev alsın?" (böl. 2, para. 21). Yani toplumda gündelik kabul edilen bir değer, siyasete de etki edebilecektir. Konfüçyüs' ün bu iddiasının otantik liderlik ile ilgisini Yukl (2018, s.351) ile kuralım. O, otantik liderlerin, liderliği; statü ve güç için değil, değerlerini ve inançlarını hayata geçirmek için istediğini söylemiştir.

Otantik liderler güven olgusuna dikkat çekerler. Takipçiler ile yönetici arasında güven ilişkisinin oluşması liderlik için ana unsurlardan biridir. Şahin (2018) de lideri, hem kendisine karşı dürüst olan, hem de bu dürüstlüğüne çevresine hissettiren olarak nitelendirmiştir. Otantik liderlik için belirttiği temel faktörlerden olan, ilişkisel otantiklik çerçevesinde değerlendirdiği, güvene yer vermiştir. Konfüçyüs öğretisinde de güvene vurgu yapılmaktadır. Ona devlet yönetimi sorulduğunda şu şekilde cevap vermiştir: "*yeterli miktarda yiyecek, yeterli silah olmalı ve halkın güveni kazanılmalıdır.*" Buna karşılık, birinden vazgeçmek gerekseydi hangisini seçerdiniz sorusuna "*Silahtan*" diye cevap vermiştir. Birinden daha vazgeçmek gerekseydi hangisini seçerdiniz sorusuna Konfüçyüs şunu demiştir: "*Yiyecek. Ölüm eskiden beri var, fakat halkın güveni kazanılmazsa (devlet) ayakta kalmaz.*" (Kalkır, 2018, s.104).

Konfüçyüs, liderlikte samimiyete de önem vermiştir. Samimi (içten) bir yöneticinin toplum düzenini sağlaması kaçınılmazdır. Konuşmalar (2000) kitabında Konfüçyüs' ün "*Ülke, toplum düzenlerine göre ve içtenlikle yönetilirse, bir karışıklık çıkabilir mi? Ülke içtenlikle yönetilirse, toplum kurallarına gerek kalır mı?*" gibi soru içinde verdiği cevaplar ile bu iddia desteklenmektedir (böl. 4, para. 13). Konfüçyüs' ün samimiyete atfettikleri otantik liderden beklenen niteliklerle örtüşmektedir. Bill George' un (Aktaran Çiçek, 2011) savunduğu, otantik bir liderin sahip olması gereken özneliklere bakıldığında yüreğiyle liderlik etme boyutu göze çarpar. George bu boyutu liderin düşüncelerini takipçileri ile paylaşması, takipçilerine karşı açık olması ve onların sıkıntılarıyla samimi bir şekilde ilgilenilmesi olarak açıklamaktadır.

Kalkır'a göre (2018, s.101) Konfüçyüs, öğretilerini ahlaka ve ahlakın övdüğü erdeme dayandırmıştır. Onun bu anlayışı siyasete bakış açısı için de temel olmuştur. Toplumlara liderlik yapanların, ahlaka uygun ve erdemli insanlar olmaları gerektiğini savunmuştur. Otantik liderlik, klasik liderlik yaklaşımlarının odaklandığı liderlik yetenekleri ve güçleri yerine, liderlerin sahip olması beklenen değerlerine odaklanmaktadır. Şahin (2018) son zamanlardaki yolsuzlukların, haksızlıkların ve usulsüzlüklerin otantik olma anlayışını gündeme getirdiğini ifade etmiştir. Bu yönüyle Konfüçyüs' ün otantik bir liderlik yaklaşımını benimsediği söylenebilir.

## **Dönüşümcü Liderlik ve Konfüçyüs**

Dönüşümcü liderliğin birçok boyutu vardır. Bunlardan, dönüşümcü liderliğin karizmatik boyutu ve bireysel destek boyutu Konfüçyüs ile bağdaştırılarak ele alınmıştır.

### **Karizma boyutu.**

Karizma, etkileme yeteneği olarak tanımlanabilir. Demirtaş (2016), karizmatik liderin belirlediği hedeflere ulaştıkça izleyenlerin onu rol model olarak alacağını ve onun gibi olma isteklerinin de artacağını söylemiştir. Rol model diğer insanlar tarafından, belirli bir rol için çok belirgin bir şekilde

iyi örnek olarak gösterilen kişidir. (Adair, 2014, s.10) Karizmatik liderler takipçilerine ilham olurlar ve onlara güven verirler. Konfüçyüs' ün öğretilerinde rol model olma açıkça vurgulanır. Adair (2014) "Liderlik ve Konfüçyüs" kitabında şöyle bir örnek yer alır: "Chi k' ang Tzu (dönemin hükümdarlarından) için hırsızlığın yaygınlaşması çok büyük sıkıntılara yol açmaya başladı ve Konfüçyüs' e akıl danıştı. Konfüçyüs dedi ki: 'Eğer sen arzu ve ihtirasların kurbanı olmazsan sonunda ödül bile olsa hırsızlık yapan kimse bulamazsın.'"

Konfüçyüs ölümünden yüzyıllar sonra bile insanların güvendiği ve yolunu takip ettiği bir lider olmuştur. Liderlikte karizma onun için rol model olmak demektir. Takipçilerin kendilerini liderlerine adadığı gibi liderin de kendini takipçilerine adaması öğretilerinde yer eder: *Tzu-kung (Konfüçyüs' ün öğrencilerinden) sordu, "Benim hakkımda ne düşünüyorsun?" Usta cevapladı, "Sen bir bilgesin." "Nasıl bir bilge?" "Kurbanlık bir bilge."* (The Analects 5:4, 1979). Dönüşümcü liderlikte, liderlik, takipçi ve liderin birbirini etkilediği bir süreçtir. Dönüşümcü liderliğin karizma boyutunu ele alırsak karizmatik liderlik ile bağlantısı olduğu çıkarımı yapılabilir. Dolayısıyla, Konfüçyüs karizmatik liderlik özelliklerini de göstermektedir. Onun karizması yüzyıllar sonra bile devam etmiş, Çin' de yapılan yöneticilik sınavlarında öğretileri aranan bir özellik olmuştur.

### **Birey destek boyutu.**

Dönüşümcü liderler, her çalışana tek bireymiş gibi davranmak, eğitici ortamlar hazırlamak ve teşvik için projeleri devretmek eğilimindedirler (Kırel, 2001). Her bireyi tanımalı ve ihtiyaçlarını belirlemelidir. Bireylerin kendilerini gerçekleştirmelerini önemsemektedirler. Bu tarz liderler takipçilerin potansiyellerinin yükselmelerini hedeflemektedir (Demirtaş & Şama, 2016). Konfüçyüs de liderlerin (beyefendi) bireylerin potansiyellerine ortaya çıkartmalarını önerir: "*Bir beyefendi diğerlerinin sahip oldukları iyilikleri fark etmelerine yardım eder. Onların içindeki kötülükleri fark etmelerine yardım etmez*" (The Analects 12:16, 1979). Konfüçyüs, her bir çalışanın lider tarafından tanınması da şöyle dikkat çeker: "*Bazı potansiyel adayları terfi ettirmek söz konusu olduğu zaman onların yetkinlikleri ile alakalı küçük kararsızlıkların telafisi yoktur*" (Adair, 2014, s.92).

Konfüçyüs kişileri tanımak için önerilerde de bulunmuştur: "*Bir kişinin istihdam yöntemlerine bakın, gittiği yolu gözlemleyin ve kendini nerede evinde hissettiğini anlayın. Hangi şekilde bir kişinin doğru karakteri gözlemden kaçabilir?*" (The Analects 2:10, 1979).

Dönüşümcü liderler hedefledikleri görevi tamamlamak isterler. Tzu-lu<sup>2</sup> Konfüçyüs' e üç orduya hükmetmek isteseydi nasıl biriyle sefere çıkacağını sorduğunda şöyle cevap verdi:

*Bir kaplan ile çıplak eli ile dövüşmeye kalkacak olanı ve nehirden geçmeye çalışırken vicdan azabı çekmeden oracıkta can verecek olanı almazdım. Eğer yanıma birini alacak olsaydım bir görev ile karşılaştığında korkudan emin olanı ve gururla plan yaparken bunu gerçekleştirebilecek olanı alırdım* (The Analects 7:11, 1979).

Bu cevap için Adair (2014), Konfüçyüs' ün 'ya şöyle ya böyle' diyen değil, 'hem öyle hem böyle' diyen biri olduğunu söylemiştir. Ayrıca Konfüçyüs, liderlik konusunda takipçilerinden beklediği iddiaya kendisi de sahipti. Bunu şu sözlerinden çıkarabiliriz: "*Eğer beni bir kimse istihdam ederse bir yıl zarfında işleri pozitif seviyeye ulaştırır ve üç sene sonunda ona neticeyi elde ederim*" (The Analects 13:30, 1979). Bireylerin potansiyellerine destek olmayı amaç edinen ve bireylerin kendilerini gerçekleştirme sürecinde örnek teşkil eden Konfüçyüs' ün, dönüşümcü liderliğin birey destek boyu ile özdeşleştiği söylenebilir.

<sup>2</sup> Tao Düşüncesinin kurucusu olarak kabul edilen önemli bir Çin Düşünürü'dür.

## **Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Toplumsal hayatın en önemli unsurlarından biri liderlik olgusudur. Değişimin kaçınılmaz olduğu küreselleşen dünyamızda geleneksel liderlik yaklaşımları, liderlik olgusunu anlayabilmemiz ve uygulayabilmemiz için yeterli olmamaktadır. Bu hususta liderlik ile ilgili yeni yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Liderliği ahlaki ilkelere dayandıran ve değişimi temel alan otantik ve dönüşümcü liderlik çağdaş liderlik yaklaşımlarındandır. Liderlik yaklaşımlarını anlamlandırmanın en iyi yollarından biri onları bir örnek üzerinde incelemektir. Konfüçyüs' ün yaşamı ve öğretileri incelendiğinde otantik ve dönüşümcü liderliğe verilebilecek örnekler olduğu görülmektedir.

Konfüçyüs toplum düzeninin ve barışın ahlaki değerler ile mümkün kılınabileceğini düşünmüştür. Ahlaklı insan tanımlamaları günümüzdeki etik ilkeler ile örtüşmektedir. Konfüçyüs, dünya barışının bu ilkeler ile sağlanacağını düşünmüştür. Her insanın iyi olarak doğduğuna inandığı için insanlara ve topluma değer vermiştir. İnsanları kendi faydasına değil de başkalarının hizmetine odaklanmaya teşvik etmiştir. Kendi hayatını ve çevresini ahlak anlayışına göre şekillendirmiştir. Bu hususta her zaman rol-model olmayı başat şart olarak kabul etmiştir. Otantik liderlik ve dönüşümcü liderlik etik ilkelere ve rol-model olmaya güçlü bir biçimde vurgu yapmaktadır. Konfüçyüs' ün hayatı ve öğretileri incelendiğinde otantik liderlik ve dönüşümcü liderlik ile benzeştiği görülmektedir.

Ahlaklı olmak, rol-model olmak, değerlere sadık olmak, güven oluşturmak, samimiyet kurmak, tutarlı olmak, bağlılık ve saygı ortamı yaratmak, bireyin potansiyelini ortaya çıkarmak, bireyleri motive edici olmak, dürüst olmak ve görevleri tamamlamaya odaklanmak gibi ilkeler çerçevesinde liderlik özelliklerini tanımlamıştır. Konfüçyüs bu ilkeler çerçevesinde toplumsal düzenin yeniden sağlanabileceğine inanmıştır. Toplumsal hayatın en önemli unsurlarından biri olan liderlik olgusunun da bu hususta belirleyici olduğu açıktır. Konfüçyüs bir din ortaya çıkarmamış, ahlak anlayışı ortaya çıkarmıştır. Her şeyin temelinde de bu ahlak anlayışını koymuştur. Onun felsefesi sadece Çin' de değil bütün toplumlar için hem liderlik hem de diğer alanlarda yol gösterici olmaktadır.

## **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Bu çalışmada araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

## **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Bu çalışma tek yazar tarafından kaleme alınmıştır.

## **Teşekkür**

Çalışmanın ortaya çıkmasında ve geliştirilmesinde katkıda bulunan Prof. Dr. Ş. Şule ERÇETİN'e teşekkür ederim.

## **Çıkar Beyanı**

Yazarın herhangi bir kişi ya da kuruluşla çıkar çatışması bulunmamaktadır.

### Kaynakça

- Adair, J. (2014). *Konfüçyüs ve liderlik*. (1.Baskı). İstanbul: Babiali kültür yayıncılığı
- Akyürek, M . (2020). Otantik liderlik: Bir alanyazın taraması . *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3 (3), 99-109 .
- Arslan H. (2016). Sınıf yönetiminin temel kavramları. Şişman, M., Turan, S. (Ed.) *Sınıf Yönetimi* kitabının içinde (s.6). Ankara: Pegem Akademi.
- Ashkenas, R. & Manville, B. (2018). *Liderin elkitabı*. İstanbul: Optimist Kitap.
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*. 2. 43-53
- Çırpan, H. (1999). Lider mi, yönetici mi. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi, Haziran- Temmuz, 7, 1-5*.
- Çiçek, M. (2011). Liderlikte farklı bir yaklaşım: Otantik liderlik tarzı ve transformasyonel liderlik biçimi ile karşılaştırılması. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(3), 59-71.
- Coulter, R. D. (2016). *Yönetimin esasları* (A.Öğüt, Çev.ed.). (8. Basımdan Çeviri). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.s.304
- Demirtaş, E., & Şama, E. (2016). Okullarda Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Iğdir University Journal of Social Sciences*, (10).
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). Lider sarmalında vizyon. (2. Bası). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güç, A. (2001). Konfüçyüs ve Konfüçyüsçülük. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 10(2), s.43-65.
- Kalkır, N. (2018). Konfüçyüs' ün yönetim anlayışı üzerine bir analiz. *Current Research in Social Sciences*, 4(3), 97-107.
- Kırel, Ç. (2001). Liderlik davranış biçimleri konusuna yeni bir yaklaşım: karizmatik liderlikten dönüşümsel liderliğe. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 47.
- Konfüçyüs. (t.y.). *Konuşmalar*. (Çeviren Özerdim M. N., 2000) Baskı: Çağdaş Matbaa Yayıncılık.
- Konfüçyüs. (t.y.). *The Analects*. (Çeviren D.C. Lau, 1979). Erişim tarihi: 25 Nisan 2020. İnternet adresi: <https://antilogicalism.files.wordpress.com/2017/07/the-analects.pdf>
- Liderlik. (2020, 26 Nisan). Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük içinde. Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/>
- Rattini, B.K. “Filozof ve Eğitimci Konfüçyüs Kimdi”. çev. Perrin Margaryan. National Geographic. Erişim tarihi: 12 Nisan 2020. <https://arkeofili.com/filozof-ve-egitmen-konfucyus-kimdi/>
- Ssalı, M. B. (2017). Kadın ve erkek okul müdürlerinin fraktal liderlik uygulamalarının karşılaştırmalı bir analizi (Mbale, Uganda).
- Şahin, L. (2018). Liderlik ve koçluk stratejileri. Erişim tarihi: 19 Nisan 2020. Erişim adresi: [http://www.profdrleventsahin.com/wpcontent/uploads/2018/12/liderlik\\_ve\\_koçluk\\_tesiz\\_yuks\\_ek\\_lisans.pdf](http://www.profdrleventsahin.com/wpcontent/uploads/2018/12/liderlik_ve_koçluk_tesiz_yuks_ek_lisans.pdf).
- Taş, S. (2009). Atatürk'ün dönüşümcü liderliği. *SDU International Journal of Technological Science*, 1(2).
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik* (8. Basımdan Çeviri). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.