



Başvuru Tarihi (Received Date): 08.12.2020

Kabul Tarihi (Accepted Date): 31.03.2022

Makale Türü (Article Type): Derleme Makale / Review Article

doi: 10.52848/ijls.837601

Kaynakça Gösterimi: Polatoğlu, Y. (2022). Demokratik liderlik bakış açısıyla: Tevfik İleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(1), 53-65. doi: 10.52848/ijls.837601

Citation Information: Polatoğlu, Y. (2022). From a democratic leadership perspective: Tevfik İleri. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 5(1), 53-65. doi: 10.52848/ijls.837601

DEMOKRATİK LİDERLİK BAKIŞ AÇISIYLA: TEVFİK İLERİ

Yunus POLATOĞLU¹

Öz

Liderlik, bir bireyin bulunduğu çevreyi, ortak bir hedefe ulaşmak için harekete geçirebilme yeteneği, onları yöneltme ve yönetme gücüdür. Lider, grubu motive eden, eylem için ilham kaynağı olan ve eylemin yöneticisi konumundadır. Demokratik lider ise, grubun tüm üyelerinin fikirlerini ifade etmelerine, önerilerde bulunmalarına fırsat tanıyan ve onları karar alma sürecine dâhil eden kişidir. Demokratik liderler, yönetim yetkisini grubun diğer üyeleri ile paylaşma eğilimi gösterirler ve buna bağlı olarak problemi grup üyeleri ile paylaşırlar. Hedefe doğru tek başına tek elden çalışmayı değil, beraber çalışmayı temel alan bu liderlik tarzı, insanları birlikte çalışma konusunda motive etmeyi ve kendilerine güvenmeleri için ilham vermeyi öne sürmüştür. Geçmişten günümüze Türkiye’de yaşamış eğitim liderleri incelendiğinde önemli eğitim liderlerinden birinin de Tevfik İleri olduğu söylenebilir. Bu çalışmanın amacı demokratik liderlik tarzının temel özelliklerinden yola çıkarak, Tevfik İleri’nin liderliğini analiz etmektir. Bu çalışmada araştırma modeli olarak nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi modeli kullanılmıştır. Tevfik İleri’nin Milli Eğitim Bakanı iken yaptığı çalışmalar incelendiğinde Milli Eğitim Teşkilatı içerisindeki yetkilerini arttırmaya çalışmayıp, yetkilerini uzmanlarla paylaşarak başarıyı arttırmaya çalıştığı görülmektedir. Bu nedenle, Tevfik İleri’nin çocukluk, gençlik ve yetişkinlik dönemleri ve bakanlık döneminde yaptığı çalışmalar incelenmiştir. Sonuçta Tevfik İleri’nin demokratik liderlik özellikleri gösterdiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Demokratik Liderlik, Liderlik, Milli Eğitim Bakanlığı, Tevfik İleri

From A Democratic Leadership Perspective: Tevfik İleri

Abstract

Leadership is the ability of an individual to move around, to achieve a common goal, to direct and manage them. The leader is the motivator of the group, the inspiration for action, and the manager of the action. A democratic leader is the person who gives the group the opportunity to discuss all ideas, make suggestions, and provides the decision-making process. Democratic leaders tend to share management authority with other members of the group and share the problem with group members consequently. This leadership style, bases on working together, rather than working alone towards the goal, suggests that it motivates people to work together and inspires them to be confident. When I lived in Turkey from past to present educational leaders examination of one of the most important educational leaders also said to be Tevfik İleri. This main purpose is to analyze the leadership of Tevfik İleri according to the basic characteristics of democratic leadership style. The qualitative research analysis model was used as this research model. Also, when Tevfik İleri’s research as the Minister of National Education is examined, it is understood that he does not try to increase his power with in the National Education Organization, but tries to increase success by sharing his power. Therefore, Tevfik İleri’s childhood, youth, and periods and his ministry have been investigated in the research. After all, the pages in which Tevfik İleri shows democratic leadership characteristics.

Keywords: Democratic Leadership, Leadership, Ministry of National Education, Tevfik İleri

¹ Okul Müdürü, Milli Eğitim Bakanlığı, E-posta: polatoglu1323@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0845-7243

Giriş

Liderlik, insanlık tarihi boyunca var olmuş bir olgu ve üzerine tartışmalar yapılmış bir konudur. Graen (1976) liderliği, lider ile onu izleyen her bir kişi arasında oluşan karşılıklı etkileşim olarak ifade etmiştir. Bennis ve Nanus (1997) ise liderliği; görüşleri, davranışları ve eğilimleri, etkilemek, yönlendirmek ve yönetmek şeklinde tanımlamıştır. Bir başka tanımda liderliğin insanları güç kullanmadan istenilen yönde harekete geçirme (Koray, 1997), insanları bir hedef doğrultusunda birlikte hareket etmeye ikna edebilme becerisi (Goleman, 2003) olarak ifade edildiği görülmektedir. Geçmişten günümüze liderlik konusuna bakıldığında farklı liderlik tanımları ve liderlik tarzlarının olduğu görülmektedir. Liderlik tarzlarından bir tanesi de demokratik liderliktir. Demokratik liderlik tarzının en belirgin özelliği, liderin amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde astların fikir ve düşüncelerinden faydalanmasıdır (Tengilimoğlu, 2005). Demokratik lider, izleyicilerini de örgütün amaç ve vizyonunu belirleme, karar alma süreçlerine katan, eşitlikten ve katılımcılıktan yana olan, örgütte iyi bir iletişim ağı kuran liderdir (Choi, 2007). Daft'a göre (1991) ise demokratik bir lider, diğerleri ile yetkisini paylaşan, katılımı teşvik eden ve astlarını etkilemek için uzmanlık gücü ile beğeniye dayanan gücü kullanan liderdir. Demokrasiye, halkın gücüne, eğitimin toplumsal, ekonomik ve siyasal gelişmedeki önemine inanmak, eğitimin temel değer ve ideallerini benimsemek, alt ve üst sistemlerle sağlıklı iletişim ve etkileşimde bulunabilmek, demokratik liderlik için aranan özelliklerdendir (Kaya, 1996).

Rejimleri demokrasi olan ülkelerde, düzenli bir eğitim sisteminin oluşturulması görevi siyasal otoritelerde ve gruplarda olmuştur (Kaya, 2014). Cumhuriyet döneminde demokratik çoğulcu parlamenter sistemi kabul eden Türkiye'de bu görev Türk milleti adına Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM)'ne, hükümetlere, Milli Eğitim Bakanlığı'na (MEB) yani Milli Eğitim Bakanına verilmiştir. Bu nedenle bu görev ve sorumluluğu başarılı bir şekilde yerine getirmede MEB görevine seçilen kişilerin rolleri önemli olmuştur (Kaya, 2014). Bu önemli rolü yerine getiren Milli Eğitim Bakanlarından biri de Tefvik İleri'dir. Çok partili yaşama geçişle birlikte ahlaki ve demokratik eğitim tartışmaları, milli eğitimin ilke ve hedeflerinde değişikliğe neden olmuştur (Yiğit, 1990). Türk milli eğitiminde değişim ve arayışların başladığı bu dönemde 3 yıl, 9 ay, 26 gün MEB yapmış olan Tefvik İleri; yaşamı, çalışmaları ve fikirleri ile milli eğitim politikalarına damga vurmuştur. Tefvik İleri bakanlığı süresinde, kurdurduğu Milli Eğitim Danışma Kurulları ile demokratik bir yapıyı tesis etmek istemiş, Talim Terbiye Kurulu'nu bütün eğitim sorunlarının incelendiği bir kuruluş haline getirmeyi ve Milli Eğitim Şurası'nı eğitim konusunun görüşülüp çözüme kavuşturulduğu bir meclise dönüştürmeyi planlamış ve bu planlarını Milli Eğitim Bakanı olarak görev yaptığı süre içinde hayata geçirmek için çaba göstermiştir (Bozkurt, 2003).

Tefvik İleri'nin Türk milli eğitim sistemi ve teşkilatlanma yapısı için yaptığı çalışmalar incelendiğinde çevresindeki insanları etkileyen, yönlendiren, onları karar alma sürecine katan ve yetkisini onlarla paylaşan bir lider olduğu görülmektedir. Liderlik özellikleri bağlamında Tefvik İleri, demokratik bir lider olarak nitelendirilebilir. Tüm bunlardan hareketle bu çalışmada, Tefvik İleri'nin hayatı, kişiliği ve eğitim alanında yaptığı çalışmalar demokratik liderlik yaklaşımıyla çözümlenmeye çalışılmıştır.

Yöntem

Bu çalışmada Tefvik İleri'nin MEB döneminde yaptığı çalışmalar irdelenerek demokratik liderlik özellikleri ile ilişkilendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaca bağlı olarak araştırma modeli olarak nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi modeli kullanılmıştır. Doküman analizi, yazılı belgelerin içeriklerini titizlikle ve sistematik olarak çözümlenmek için kullanılan nitel bir araştırma yöntemidir (Wach ve Ward, 2013). Çalışmada ilk olarak liderlik kavramı, demokratik liderlik ve

demokratik lider kavramı, kitaplar ve makalelerden yararlanılarak incelenmiştir. Daha sonra Tevfik İleri'nin Milli Eğitim Bakanı iken yaptığı çalışmalar demokratik liderlik özellikleri bakımından ele alınarak bilgiler doküman analizi ile dizayn edilmiştir. Buna göre öncelikle literatür taraması yapılmış, konuya dair makaleler, tezler, kitaplar, dergiler, gazeteler ve röportajlar incelenmiştir. Kaynaklara erişim, bilimsel dergi indeks ve veri tabanları, çevirim içi arama motorları, kütüphanelerin katalog tarama ara yüzleri, ilgili eserlerin bulunduğu kütüphane ziyaretleri ve ilgili eserlerin bulunduğu kütüphanelerden belge talebi ile sağlanmıştır. Edinilen bilgiler ayırıcı özellikler bakımından başlıklara ayrılarak incelenmiş ve bilimsel etik kurallara uyularak sonuç, tartışma ve önerilere ulaşılmıştır.

Bulgular

Tevfik İleri'nin hayatı, kişiliği ve eğitim alanında yaptığı çalışmalar demokratik liderlik yaklaşımıyla çözümlenmeye çalışılmış olup doküman analizi yoluyla ortaya konan içerik, demokratik liderlik, Tevfik İleri'nin hayatı ve Tevfik İleri'nin MEB dönemindeki liderliği başlıkları altında ele alınmıştır.

Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik, astların alınan karara katılmalarının sağlanması ile motive edildikleri olumlu bir liderlik tarzı olarak kabul görmektedir (Arıkan, 2001). Demokratik liderlik; kavramsal olarak otoriter durumdan ayrıdır, daha çok grup üyeleri arasında sorumluluğu paylaşır, grup üyelerine yetki verme ve grubun karar verme sürecinde destek olma fonksiyonlarının uygulaması olarak tanımlanır (Gastil, 1994). Al Khajeh'e göre (2018), demokratik liderlik karar alma sürecinin tüm çalışanlar tarafından paylaşıldığı bir liderlik türüdür.

Demokratik liderlikte kontrol, karar verme sorumluluğu ve grubun kendi kendini yönetmesi süreci birden fazla kişiyle paylaşılır. Pek çok liderlik teorisine göre lider, ortamdaki tüm paydaşlarla iletişime önem verir; fakat süreç içinde lider ve takipçileri kapsayan hiyerarşik bir yapıyı izler. Demokratik liderlikte bu durumun aksine; lider, gruptan çıkan yöneltme ve itici gücü önemseyen için tüm paydaşlara aynı seviyede önem verir (Woods, 2005).

Demokratik bir lider; izleyicilerini, örgütün amaç ve vizyonunun belirlemesine, karar alma sürecine katan, eşitlikten ve katılımcılıktan yana olan, örgütte iyi bir iletişim ağı kuran liderdir (Choi, 2007). Demokratik liderler, yönetim yetkisini grubun diğer üyeleriyle paylaşma yönünde bir eğilim sergilerler (Eren, 2001). Bu nedenle lider; amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve yönergelerin meydana getirilmesinde; astlarına, onlardan aldığı fikirler doğrultusunda liderlik yapmaya önem verir (Eren, 2000). Demokratik liderler astları karar verme sürecine katar, onlara işleriyle ilgili konularda bilgi verir ve fikirlerini söylemelerine, önerilerde bulunmalarına olanak tanır (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Ayrıca demokratik liderlikte lider, hedefe ulaştıracak süreci bilen, teknik destek konusunda alternatifler sunan, fakat çalışma sürecinde ve görev dağılımında serbestlik tanıyan, grupla ilgili eleştirilerinde de objektif olan kişidir (Çelik ve Sünbül, 2008).

Demokratik liderlikte iletişim kanallarının açık bulunması, örgüte katılımlı bir yönetim uygulanabilmesi için önemlidir (Genç, 2007). Demokratik liderler, örgütlerin yapısından ziyade grupların ilişkileri üzerinde çalışırlar (Bursalıoğlu, 1991). Buna göre demokratik bir lider, astlarına güvenmekte, örgüt içi iletişimi yalnızca yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı değil yanlara doğru da işletmektedir. Çalışanlar, amaçları belirleme, yöntem geliştirme, sonuçları değerlendirme gibi imkânlarla sahiptir ve örgütte yüksek derecede güven duygusu hissedilmektedir. Astların da yetki ve sorumlulukları bulunmaktadır (Carson, 2005; Saylı ve Baytok, 2014; Serinkan, 2012).

Demokratik liderlik tarzında yapılan övgü ve eleştiri nesnedir. Bu liderlikte, çalışanların görüş ve önerilerinin değerlendirilmeye alınması, onların daha iyi performans göstermelerini sağlar. Demokratik liderlik tarzı, çalışanlara yaratıcı fikirler üretme, bu fikirleri ifade etme, uygulama ve karar verme sürecinde aktif yer alma fırsatı sağlamakta ve bu durum da örgütün performansını olumlu etkilemektedir. Ayrıca bu durum çalışanlar arasında sorumluluk duygusunu da geliştirmektedir. Aynı zamanda bu liderlik tarzı gelecekteki liderleri de hazırlamakta ve uzun dönemde organizasyona da yardımcı olmaktadır (Al Khajeh, 2018).

Demokratik tarzı benimseyen bir liderin, ekip çalışması, çatışma çözme yöntemi ve etkileme gücü gibi duygusal zekâ yetkinliklerine ihtiyacı vardır. Demokratik liderin iyi bir dinleme becerisine sahip olması gerekmektedir. Demokratik bir lider gücü, zamanı ve diğer kaynakları paylaşarak işbirliği içinde çalışmaya, hazır ve istekli olmalıdır. Demokratik liderlik tarzını benimseyen bir lider; çatışmayı tarafların ortak çıkarları yönünde kazan-kazan anlayışı ile çözmeyi bilmeli, değişik amaçları, yöntemleri ve değerleri olan insanlarla uyum sağlayabilmeli ve farklılıkları yönetebilmelidir (Barutçugil, 2006).

Yönetimde demokratik liderlerin olduğu örgütlerde, grup üyeleri de lider kadar örgütü etkileyen durumlarla ilgilidir. Grup üyelerinin planlarla, amaçlarla ve hedeflerle ilgilenmeleri, teklifler sunmaları örgütte verilen kararların daha sağlıklı olmasına yardımcı olur. Çalışanlar kendi fikirlerine değer verildiğini gördüklerinde motivasyonları, çalışma istekleri olumlu yönde etkilenir. Böylece grup içinde çıkabilecek çatışmalar önlenir ve artan moral ve çalışma isteği olumsuzlukların yerini alır (Eren, 2001; Lewin ve diğerleri, 1937).

Demokratik bir lider problemi, astları ile grup içinde paylaşır. Lider ve astlar, alternatifleri birlikte oluşturur, değerlendirir ve sonuçta çözüm için görüş birliğine varırlar (Dessler 1998). Demokratik liderler, astlarına yetki vererek, onların ilgi ve isteklerini artırır ve böylelikle tecrübe kazanmalarını sağlarlar. Bu tür bir lider, bir anlamda astlarının eğitimine de katkı sağlamış olur, astları karar sürecine dâhil ederek kendisine, temel konulara daha fazla vakit ayırma olanağı sağlamış olur (Arıkan, 2001).

Demokratik liderliğin özelliklerini, özet olarak ve maddeler halinde şöyle sıralamak mümkündür (Güney 1999):

1. Grup politikası, liderin grup üyelerini tartışmaya teşvik etmesi ile belirlenir.
2. Demokratik lider, tartışma öncesinde grup üyelerine konu hakkında genel bilgileri aktarır. Teknik bilgi için lider en az iki seçenek sunar ve seçim işini grup üyelerine bırakır.
3. Sorumluluğun dağıtımı ve iş bölümünün oluşturulması gruba bırakılmıştır.
4. Demokratik lider, yargılama ve eleştirilerinde nesnel olmaya çalışır.
5. Demokratik lider, bütün konularda grup üyelerine güvenir.
6. Grup üyeleri her konuda kendilerini tamamen serbest hisseder.

Bir lider, demokratik liderlik tarzını benimsediğinde ve buna göre davrandığında bazı olumsuz durumlar da yaşayabilir. Demokratik liderlik tarzının olumsuz yönü, karar verme sürecinin uzaması ve örgütün yavaş işlemesine neden olmasıdır (Yörük ve Dündar, 2011). Özellikle hızlı kararlar alınması gereken zamanlarda, tartışılan konu üzerinde fikir birliğine varılamaması, uzun süren tartışmalar ve karara varılamayan toplantılar demokratik liderlik tarzının avantajlarının kaybedilmesine sebep olmaktadır. Diğer bir sakınca ise çok fazla çalışanın olduğu büyük gruplarda görülmektedir. Bu tür gruplarda konunun uzmanı olmasa da herkesin fikrinin alınması, hatta fikir vermeye zorlanması yanlış

fikirlerin de ortaya çıkmasına neden olabilir. Büyük gruplarda kararlar etkinliğini kaybedebilir, grup karar alamaz hale gelebilir (Bhatti vd., 2012; Eren, 2001).

Tevfik İleri'nin Hayatı

Tevfik İleri, 1911 yılında Rize'nin Hemşin ilçesinde, Hafız Celal Efendi ve Fatma Hanım'ın çocuğu olarak dünyaya gelmiştir. Ailesi, doğumundan birkaç yıl sonra ekonomik sıkıntılar nedeniyle İstanbul'a göç etmiştir. Bu dönemde Birinci Dünya Savaşı başladığından Celal Bey, İstanbul'a gelememiş ve babası Hafız Celal Efendi ile aile uzun zaman ayrı kalmıştır (Bozkurt, 2012). Tevfik İleri, ilk ve ortaokulu yaz tatillerinde çalışarak, zor şartlarda bitirmiştir. Ortaokulu bitirdikten sonra iki yıl okula gidemeyen İleri, 1928 yılında lise tahsili yapmadan sınavla Yüksek Mühendis okuluna girmiştir (İleri Aksoy, 2003, s. 27).

Tevfik İleri'nin hayatı, Yüksek Mühendis Mektebi'nin ikinci sınıfından sonra gelişen iki önemli olayla değişmeye başlamıştı. Bu olaylardan ilki; Tevfik İleri, ikinci sınıftayken bir vekil Yüksek Mühendis Mektebi'ni ziyaret etmesi sırasında gerçekleşmişti. Vekilin yaptığı konuşmada, gençlerden dağarcıklarını doldurarak doğdukları şehre akıtmaları gerektiğini söylemesi üzerine kendisini ayakta bulan İleri, Vekil Bey'e dönerek, "Arkadaşlar! Vekil Bey doğru söylüyor, dağarcıklarımızı dolduralım, ama daha sonra nerede ihtiyaç varsa oraya boşaltalım" sözleri ile karşılık vermişti. İleri bu sözlerinden de anlaşılacağı üzere, kalbinin derinliklerinde yatan vatan sevdasını ve ülkesine olan hizmet aşkını ilk defa olmak üzere daha o dönemde dile getirmişti. Tevfik İleri'yi memleket ve toplum meseleleriyle ilgilenmeye yönelten ikinci olay ise Mühendislik Mektebi'nin ikinci sınıfındayken gerçekleşmişti. İleri ve arkadaşları, beşinci sınıftan arkadaşlarının öncülüğünde, yemekhanede öğrencilere kötü yemeklerin verilmesi sebebi ile küçük bir harekete kalkışmışlardı. Ancak kendilerini yönlendiren ağabeyleri, Talebe Cemiyeti İdare Heyeti seçimleri sebebi ile hareketi durdurmaya karar vermişlerdi. İleri ve arkadaşları ise bu hareketi durdurmamışlar ve boykotlarına devam etme kararı almışlardı. Neticede, harekete geçen okul idaresi bu hareketi isyan kabul etmişti ve İleri'nin bazı arkadaşlarını okuldan atmıştı. Okuldan atılan arkadaşlarının üzüntüsü ve bu sebeple kendilerine karşı yapılan haksız uygulamalar, İleri'de haksızlıklarla mücadele etme duygusu, azim ve kararlılığını yaratmıştı (İleri Aksoy, 1977). Bu iki küçük olay İleri'yi derinden etkilemiş ve onun hayatını değiştirmiştir. Bu olaylardan sonra memleket ve toplum meseleleriyle ilgilenen ve etrafındakileri korkmadan ülkenin sorunlarıyla ilgilenmeye teşvik eden yeni bir Tevfik İleri ortaya çıkmıştır.

Tevfik İleri 1931 yılında, yani dördüncü sınıfta iken toplum meseleleriyle daha yakından ilgilenebilmek için Yüksek Mühendis Mektebi Talebe Cemiyeti İdare Heyeti'ne girmesinden bir sene sonra bu cemiyete reis seçilmişti. 1932 yılı, iktisat ve tasarruf haftasında Talebe Cemiyeti yerli malı kullanma davasında aktif bir rol oynamak amacıyla bir "Yerli Mallar Mitingi" düzenlemeye karar vermişti. Yüksek Mühendis Mektebi adına Tevfik İleri'nin konuşması istenmiş ve Tevfik İleri, "Yerli Malı Mitingi"nde yaptığı gösteriştten ve edebiyattan uzak konuşmasıyla artık gençliğin "Tevfik Ağabeyi" olmuştu. Organizasyonu, İleri tarafından yapılan ve başarıyla sonuçlanan, "Yerli Malı Mitingi", Türkiye Cumhuriyeti'nde yüksekokul gençliği arasında milli bilincin ve birliğin oluşması yolunda atılan ilk adımlardan biriydi. Bu miting, yüksek eğitim gören Türk gençliğinin bir araya gelmesini ve kaynaşmasını sağlamıştı. Tevfik İleri'nin konferans salonundaki konuşmasından etkilenen Cumhuriyet Halk Partisi İstanbul İl Başkanı Cevdet Kerim Bey, "Arkadaşlarınızla bana gelin ve birliği yeniden kurmaya çalışalım" sözleri ile bu mitingden duyduğu memnuniyeti dile getirmişti. Cevdet Kerim Bey'in sözünü ettiği birlik, bu sıralarda dağınmış bir halde olan Milli Türk Talebe Birliği (MTTB)'dir (İleri Aksoy, 1977). Böylece İleri, milli amaçlar doğrultusunda yeniden canlandırmayı düşündüğü birlik için resmi onayı almış oluyordu. Bu birliği, 1933 yılındaki MTTB Kongresi'nde

sağlamayı düşünüyordu. Kısa bir süre içerisinde hazırlık toplantıları yapılmış ve Tevfik İleri, kongre başkanı seçilmiştir (Cumhuriyet Gazetesi, 1933).

İleri, Fransız demiryolu işletmesi Vagon-Li memurlarının, Türklerle ilişkilerinde yabancı dil kullanmalarını, protesto yoluyla engellemek için 25 Şubat 1933 tarihinde Vagon-Li Şirketi önünde MTTB gençliğiyle birlikte toplanmışlardı. “Bu memlekette Türk ve Türkçe hâkimdir” diyerek Vagon-Li şirketinin üzerine yürümüşlerdi. İleri önderliğindeki Türk gençliği, Türk diline yapılan hakarete karşı sert de olsa böyle bir tepki vermeyi uygun görmüştü (İleri Aksoy, 1977). Cumhuriyet Gazetesi’ndeki köşesinde bu hadiseyi değerlendiren Yunus Nadi, Vagon-Li şirketi temsilcisinin yaptığı harekete karşı yapılanların az bile olduğunu ifade ederek, bu hareketinden dolayı Türk gençliğini haklı bulmuştu (Nadi, 1933). Yerli Mallar Mitingi’nden sonra düzenlenen bu eylem, İleri önderliğindeki Türk gençliğinin milli meseleler karşısında sessiz kalmayacağını ve her şeye rağmen tepkisini ortaya koyacağını gözler önüne sermişti. Vagon-Li hadisesinin yaşandığı yıl, İleri önderliğindeki Türk gençliği, başka bir etkili ve ses getirici eylem olan “Türkçe Konuş” Mitingi’ni düzenlemişlerdi. İleri, bu mitingde yaptığı konuşmayla yabancı şirket isimlerinin değiştirilmesi gibi Türkçeyi hâkim kılmak için yaptığı çalışmalara yeni bir boyut ve şuur kazandırmıştı (İleri Aksoy, 1977).

Milli Türk Talebe Birliği’nin 1933 yılı Mart ayında toplanan kongrede birliğin başkanlığına seçilen Tevfik İleri’nin ilk faaliyeti “16 Mart Şehitleri İhtifali” idi. “Çanakkale Abidesi” fikrinin mimarı olarak da yine Tevfik İleri görülmekteydi (Çongur, 1987). Tevfik İleri önderliğindeki MTTB, 23.03.1933 günü yapılan bir toplantıdan sonra Dil İnkılâbı’nda vazife almaya karar vermişti. Bu karara göre MTTB üyeleri, Türkçe bilmeyenler için, Halkevlerinde kurslar açacak, Türkçeye giren yabancı kelimelerin kullanılmamasına özen gösterecek, yazları da köylere giderek İnkılâp ve Cumhuriyet hakkında halkı aydınlatacaklardı. MTTB, kongre çalışmalarına devam ederken, üyelerine Gazi Mustafa Kemal Paşa’nın cevabı gelmişti. Gazi; “Milli ülküye ulaştıran, öz dil yolunda durmadan şaşmaz büyük adımlarla yürümeye verdiğiniz değerden dolayı sizi, överim.” sözleriyle MTTB’nin bu kararından duyduğu memnuniyeti dile getirmişti. Atatürk’ün, İleri önderliğindeki Türk yüksek tahsil gençliğini öven bu telgrafı, gençlerin milliyetçi çalışmalarını daha da artırmalarını sağlamıştı (Bozkurt, 2012).

Tevfik İleri’nin MTTB başkanlığı sırasında yaptığı bir diğer önemli girişim, milli marşı kitlelere duyurmak konusundaki çalışmaları olmuştu. Milli marşın halk kitlelerine ulaştırılması bu dönemde bir ihtiyaç haline gelmişti. Çünkü Cumhuriyet’in onuncu yılı yaklaşmasına rağmen, milli marşın kitlelere mal olmaması basında tepkilere neden olmaktaydı (Arslan, 1995). Abidin Daver, milli marşın İstanbul Radyosu’nda çalınması için yazdığı makaleden sonra yüksek öğrenim gençleri de İstanbul Radyosu’nu milli marşı çalmaya davet etmişlerdi. Bu amaçla Abidin Daver’i ziyaret eden İleri, İstanbul Radyosu’nda milli marşın plakla değil orkestra tarafından çalınmasını istemişti (Daver, 1933). Ancak bu girişimlerden bir sonuç alınamamıştı (Arslan, 1995). Bütün ısrarlara rağmen İstanbul Radyosu’nun milli marşı yayınlamaması üzerine İleri başkanlığındaki MTTB, halka ve gençlere milli marşı öğretmek üzere konservatuarla temas kurmuş, Eminönü, Beşiktaş, Fatih Halkevlerinde marş kursları açılmıştı. Vatandaşların nerede olurlarsa olsunlar milli marşı duydukları zaman ayağa kalkmalarını ve hürmet vaziyetine geçmelerini istemişlerdi (Bozkurt, 2012).

İleri, 1933 yılında, Razgrad’ta Türk mezarlığının tecavüze uğraması ile galeyana gelen gençlere, İstanbul’daki Bulgar mezarlığına çelenk koydurarak, milliyetçi yorumlara göre “Türk’e yaraşan asil karşılığı” verenlerin başında bulunmuştur (İleri, 1972). Özellikle Razgrad olayı, “Türk gençliğinin en asil jesti” olarak tarihe geçmiştir. Türk gençliğinin, İleri önderliğindeki bu “asil” davranışı, İstanbul halkı tarafından da hayranlıkla karşılanmış ve İstanbul halkı, bu olayı uzun zaman unutmamıştır (Yazıcı, 1973). Tevfik İleri önderliğinde düzenlenen Razgrad olaylarını protesto

mitingi, Türkiye Cumhuriyeti'nde vatansever Türk gençliğinin düzenlediği ilk ve en kapsamlı gençlik hareketidir. Türkiye' de tek parti idaresinin olduğu bir dönemde, hükümetin izin vermediği bir hareket olarak da dikkati çeken bu eylem, Türk gençliğinin milli meseleler karşısındaki hassasiyetini göstermiştir. Bu duyarlılığı gören Gazi Mustafa Kemal Paşa da gençlere, hem ikaz hem de takdir niteliğinde bir telgraf göndermiştir (Arslan, 1995).

Büyük zorluk ve sıkıntılarla geçen günlerden sonra Tefik İleri artık bir mühendis olmuştu ama geleceğe dönük düşünceleri, idealleri vardı. Tefik İleri, çalışkan, sevilen bir öğrenci olmasından dolayı fakültede kalması mümkün olduğu halde Anadolu'da çalışmayı, milletine hizmet etmeyi tercih etmiş ve Erzurum'a gitmişti. Erzurum'da iken 20 Ekim 1933'te kendisi gibi Rizeli olan Vasfiye Hanım ile evlenmişti. Eşine mutluluk duygularını "Biz önce vatanımızı ve milletimizi seveceğiz sonra da birbirimizi" diyerek ifade ediyordu. Bu sağlıklı ve mutlu yuvanın kurulmasının temel taşı bu cümle olmuştu. Erzurum'da hem kendi işini yapmış, hem de gönüllü muallim olarak Erzurum Lisesi'nde çalışmıştı. Eşi Vasfiye İleri'ye göre genç mühendis, muallimliği öylesine sevmiş, vazife edindiği bu görevi öylesine yürekte yerine getirmişti ki, mühendisliği bırakıp muallim olmak istemiş, onu bu kararından zorla vazgeçirmişlerdi.

Kızlarının söylediği üzere Tefik İleri, 1937 yılında Çanakkale'ye tayin olmuş, 1938 yılında birinci çocuklarının acısı geçmeden, tıbbın o zamanki yetersizliğinden dolayı, ikinci çocukları İlkay'ı da kaybetmişlerdi. Bu durum, özellikle Vasfiye hanımda derin bir üzüntü yaratmıştı. Evlat acısıyla içi yanan İleri çifti, 1941 yılında üçüncü çocukları olan Cahide İleri doğduktan sonra onu dikkatli bir şekilde yetiştirmeye adanmışlardı. Sonradan 1943'te kızları Ayşe ve 1945'de oğulları Cahit dünyaya geldi (İleri Aksoy, 2012).

Samsun Bayındırlık Müdürlüğü'ne 1942 yılında atanan Tefik İleri, 1946 yılına kadar bu görevini sürdürmüştü. İleri, 1946 yılında Samsun Karayolları Yedinci Bölge Müdürlüğü'nü kurmuştu. İleri'nin kendisi de ilk bölge müdürü olarak görevlendirilmişti. Görevinin dışındaki boş zamanlarını halkevlerinde geçiren İleri, çalışma hayatı boyunca, öğrencilik yıllarından beri ilgilendiği memleket meseleleriyle meşgul olmaya da devam etmişti. Çok partili hayata geçişle birlikte, ülke sorunlarıyla daha fazla ilgilenebilmek ve bu meselelere çözüm bulabilmek amacıyla siyasete girecekti (İleri Aksoy, 1977).

Cumhuriyet Halk Partisi'nden de teklifler yapıldığı halde prensiplerine ve fikirlerine uygun bulunduğu Demokrat Parti saflarında Samsun adayı olarak 1950 yılında Türkiye'de yapılan ilk demokratik seçime katıldı. O zamana kadar Cumhuriyet Halk Partisi'nin kalesi olarak bilinen Samsun'da, Demokrat Parti büyük bir oranla seçimi kazandı ve İleri, Samsun Milletvekili olarak TBMM'ye girdi (Cumhuriyet Gazetesi, 1950). Bu seçimlerin ardından iktidara gelen Demokratik Parti'nin ilk kabinesinin kurulması sırasında, kabineyi kurmakla görevli Adnan Menderes, İleri'ye Ulaştırma Bakanı olması için bir teklifte bulundu. İleri bakanlık için henüz hazır olmadığını, bir yıl milletvekilliği yaptıktan sonra Bakan olmak istediğini ifade etmişse de Adnan Menderes'in ve Celal Bayar'ın ısrarları üzerine bu görevi kabul etti. Böylece Demokratik Parti'nin ilk kabinesinde Ulaştırma Bakanı olarak yer aldı. O Ulaştırma Bakanlığı görevini 22 Mayıs-9 Ağustos 1950 tarihleri arasında ifa etti (Bozkurt, 2012).

İleri, vekilliğin hemen akabinde ve uzun süre bakanlık yapan ender kişilerdendir. Meclisin aktif bir üyesi olarak çalıştı. Ulaştırma Bakanlığı sırasında yolsuzluklarla mücadele ile işe başlayan İleri, denizcilik sektörünü canlandırmak istemiş, ancak MEB'e atanması ile yeni bir alanda faaliyete başlamıştı. Demokrat Parti'nin ilk Milli Eğitim Bakanı Avni Başman'ın kişisel sorunları nedeniyle istifa etmesi üzerine, Başbakan Adnan Menderes'in isteği ile Tefik İleri, Ulaştırma Bakanlığı'ndan ayrıлып MEB'e atandı.

1954 yılı milletvekili genel seçimlerinde Demokrat Parti'den tekrar milletvekili seçilen İleri, 1953-1955 yılları arasında ise TBMM Başkan vekilliği görevini yürüttü. İleri, 13.04.1957 tarihinde, ikinci defa MEB görevine getirildi. 22.11.1957 tarihinde bu görevinden ayrıldıktan sonra Kasım 1957 – Ocak 1958 tarihleri arasında Devlet Başkanı ve Başbakan Yardımcısı olarak Adnan Menderes'in kabinesinde yer aldı. 23 Mayıs 1959 tarihinde, üçüncü defa MEB vekâlet görevine getirildi. Bu vekâlet görevi, 8 Aralık 1959 tarihinde sona erdi. İleri'nin üç dönemdeki toplam MEB süresi 3 yıl, 9 ay, 26 gün sürmüştü (Sorguç, 1982; Yazıcı, 1973).

İleri, 27 Mayıs 1960 yılında yapılan darbesinin ardından Yassıada mahkemelerinde yargılanmış, idama mahkûm edilmiş ancak cezası ömür boyu hapse çevrilmiştir. Savunmasını, "Ölüm belki de kurtuluştur. Memleketin huzuru benim ölümüne ve hapishanelerde çürümeme bağlıysa kararınızı böyle verin. Memleketimin hayrı için buna da razıyım." sözleriyle bitirmiştir. Mahkeme sonucunda İleri hakkında önce idam cezası verilmiş, sonra bu ceza ömür boyu hapis cezasına çevrilmişti ve Kayseri bölge cezaevine yollanmıştır. Tevfik İleri burada kansere yakalanmış ve Adnan Menderes'in idamından üç ay sonra, 31 Aralık 1961 de bu dünyaya gözlerini kapamıştır (Baş, 2015).

Tevfik İleri'nin Milli Eğitim Bakanlığı Dönemindeki Liderliği

Tevfik İleri MEB yaptığı dönemde bakanlığa bağlı tüm organların koordineli bir şekilde çalışması gerekliliğini savunuyordu. İleri, bu koordinasyonu Milli Eğitim Şûrası'na yeni bir statü vererek başaracağına inanıyordu. Bu amaçla, Milli Eğitim Şûrası'nı bakanlığın ana organlarından biri haline getirmeyi düşünmüştü. Milli Eğitim Şûrası'nda sadece bakanlık merkezi teşkilatındaki yetkililerden bulunmayacak merkezi teşkilat dışından da yetkililer bulunacak ve milli eğitimle ilgili sorunları tartışıp ortak karara vardıracaktı (Zafer Gazetesi, 1951). Bu sistem sayesinde, Milli Eğitim Bakanlarının ve bakanlığın milli eğitime olan tesirlerini en aza indirmeyi planlayan İleri, Milli Eğitim Şûrası'nı bir meclise çevirmeyi ve bu mecliste yapılacak istişare neticesinde milli eğitimle ilgili sorunları en doğru şekilde çözmeyi hedeflemişti (Kaya, 2014).

Tevfik İleri, Türk milletinin geleceğini belirleyen bir konuda, tek başına karar almak istemiyordu. Bu nedenle sonraki dönemde, bakanlığın etkili olmadığı eğitim yönetimi hizmetlerini daha işler hale getirebilmek amacıyla il ve ilçe düzeyinde "Milli Eğitim Danışma Kurulları" kurulmuştu. İllerde Milli Eğitim Müdürü'nün, ilçelerde ise sırasıyla Sanat Enstitüsü, Ortaokul veya Milli Eğitim Memuru'nun başkanlığında toplanacak olan bu kurullar, eğitimle ilgili yerel meseleleri araştırıp karara vardıracaktı; aldıkları kararları uygulayabilecekler; anlaşılmadıkları konularda ise MEB'e başvuracaktı (TBMM, 1953). Böylece, milli eğitim ile ilgili meseleler hem yerinde ve zamanında çözümlenebilecek hem de bu sayede Milli Eğitim Teşkilatı daha demokratik bir yönetime kavuşturulacaktı. Tevfik İleri, Talim ve Terbiye Heyeti'ne de yeni bir şekil verebilmek ve bu kurumu da siyasilerin tesirinden kurtarabilmek amacıyla bazı çalışmalar yapmıştı. Onun hedefi, Talim ve Terbiye Heyeti'ni bütün eğitim meselelerinin incelendiği veya inceleme işlerinin organize edildiği bir kuruluş haline getirmektir (TBMM, 1951).

İleri, eğitim meselelerini çözmek için bir mevzuata ihtiyaç duyulduğunda Milli Eğitim müdürlüklerine, öğretmen birliklerine, bilim adamlarına, danışman kurullarına ve halk temsilcilerine söz konusu mevzuat tasarısı ile ilgili anketler göndermiştir. Anketlere gelen cevaplara ilaveten geçmiş tecrübeler, diğer ülkelerin eğitim mevzuatı, UNESCO'nun Milletlerarası Eğitim Bürosu ile düzenlediği Milli Eğitim Konferansları'nın tavsiyeleri ve ülkenin mali durumu göz önünde bulundurularak uygun mevzuatlar tasarlamıştır. İleri, katıldığı şura komisyonlarında kendi fikirlerini açıklarken Milli Eğitim Bakanı ya da şura başkanı olarak değil, şuranın bir üyesi olarak konuştuğunun altını çizerek tartışmaların demokratik bir ortamda yapılmasını ve sağlıklı kararlar alınmasını sağlamıştır (Milli Eğitim Bakanlığı, 1954). Tasarlanan mevzuatların mutlaka Milli Eğitim şuralarına sunulmuş olduğu ve tasarıların şuralarda incelenerek son şeklini aldığı görülmektedir.

İleri, Milli Eğitimin demokratik bir anlayışla yönetilmesine önem verdiklerini belirterek kanun tasarısında köy, bucak, ilçe ve illerde halk temsilcileri ve bakanlık personelinden oluşacak ilköğretim kurullarını oluşturulmaya çalışmıştır. Zümre öğretmenler kurulları, öğretmen kurullarının çalışmaları yeni esaslara bağlamıştır. Öğretmenlerin dernek kurmalarını da teşvik etmiştir (Milli Eğitim Bakanlığı, 1954).

İleri'nin MEB dönemindeki aldığı tüm kararlar incelendiğinde bu kararları mutlaka heyet, komisyon, şura gibi danışma kurulları marifetiyle aldığı görülmektedir. Ancak kurul olarak aldıkları kararların sonucunun bekledikleri gibi olmadığı zamanlarda da özeleştiriyi yaptığı olmuştur. Örneğin lise kademesinde verilecek bir yıl fazla eğitimden elde edilecek neticelerin çekilecek külfete değmediğini anladığını ifade etmiştir (TBMM, 1953). Yapacağı tüm çalışmalarda milletvekili arkadaşlarını, gezdikleri yerlerdeki öğretmenleri, velileri dinlediği ve üniversitelerin düşüncelerine de sık sık başvurduğu görülmektedir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Liderlik, ortaya çıktığı ilk günden beri dinamik yapısını korumuş bir kavramdır. Yıllarca liderlik üzerine birçok araştırma ve tanım yapılmıştır (Bennis ve Nanus, 1997; Erçetin, 1997; Erçetin, 2000; Goleman, 2003; Graen, 1976; Koray, 1997; Uysal, 2007; Yalınkılıç, 2010). Bir liderin birçok farklı özelliğe sahip olası sebebiyle örgütleri başarıya ulaştırdıkları görülmektedir. Liderlerin sahip olduğu en önemli özelliklerinden biri de demokratik olmalarıdır. Demokratik liderliği benimsemiş bir kişi, yönetim yetkisini grubun diğer üyeleri ile paylaşır, alternatifleri grup üyeleri ile birlikte oluşturur ve onlara yetki verir. Demokratik liderler, demokrasiye, ekip çalışmasına, paylaşmaya ve iş birliği yapmaya hazır ve isteklidir (Eren, 2001).

Çok partili yaşama geçişle birlikte ahlaki ve demokratik eğitim tartışmaları, milli eğitimin ilke ve hedeflerinde değişikliğe neden olmuştur (Yiğit, 1990). Tefik İleri eğitim alanında değişim ve arayışların başladığı bu dönemde Türk milli eğitim sistemi ve teşkilatlanma yapısında önemli çalışmalar yapmıştır. Tefik İleri, bakanlığı süresinde, kurduğu Milli Eğitim Danışma Kurulları ile MEB'ni demokratik bir yapıya kavuşturmayı istemiş, Talim Terbiye Kurulu'nu bütün eğitim sorunlarının incelendiği bir kuruluş haline getirmeyi ve Milli Eğitim Şurası'nı eğitim konusunun görüşülüp çözüme kavuşturan bir meclise dönüştürmeyi planlamış ve bu planlarını Milli Eğitim Bakanı olarak görev yaptığı süre içinde hayata geçirmek için çaba göstermiştir (Bozkurt, 2003). Tefik İleri'nin Türk milli eğitimi için yaptığı bu çalışmalar incelendiğinde, İleri'nin çevresindekileri etkileyen, yönlendiren, onları karar alma sürecine dâhil eden, yönetim yetkisini paylaşan ve iş birliğine önem veren demokratik bir lider olduğu söylenebilir.

Tefik İleri, Türk milletinin geleceğini belirleyen bir konuda tek başına karar almak istemiyordu. Bu nedenle bakanlıktaki tüm organların koordineli bir şekilde çalışması ve eğitim ile ilgili kararların grup ile alınması gerekliliğini savunuyordu. Bu amaçla alınacak kararların bir mecliste görüşülmesi ve bu mecliste yapılacak istişareler ile eğitimle ilgili sorunları çözmeyi hedeflemişti. İleri'nin, yaptığı bu çalışmalara bakıldığında, grup üyeleri arasında sorumluluğu paylaşırma, grup üyelerine yetki verme ve grubun karar verme sürecinde destek olma fonksiyonlarını uygulayan (Gastil, 1994) demokratik bir lider olduğu söylenebilir. Demokratik liderlik tarzında yetkinin tüm çalışanlar tarafından paylaşılması söz konusudur. Tefik İleri de Milli Eğitim Teşkilatını daha demokratik bir yönetime kavuşturmak için, il ve ilçe düzeyinde "Milli Eğitim Danışma Kurulları" kurmuş ve eğitimle ilgili meselelerin bu kurullarda araştırılıp görüşülmesini ve karara bağlanmasını istemiştir. Görüldüğü gibi İleri, bakanlığı sırasında Milli Eğitim Teşkilatı içerisinde yetkilerini artırmaya çalışmamış, tıpkı demokratik bir lider gibi yetkilerini uzmanlarla paylaşarak başarıyı artırmaya çalışmıştır. Ayrıca Tefik İleri, grubun diğer üyeleriyle ve uzmanlarla her zaman iletişim halinde olmuştur. Bu yönüyle

İleri'nin iletişim kanalları açık, örgüte katılımlı bir yönetim tarzı (Genç, 2007) uygulayan demokratik bir lider özelliği sergilediği söylenebilir.

Demokratik liderler; amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş paylaşımının yapılmasında ve yönergelerin meydana getirilmesinde, astlarına onlardan aldığı fikirler doğrultusunda liderlik davranışı belirlemeye önem gösterirler (Eren, 2000). Tefik İleri de hazırladıkları tasarımlarda ve çalışmalarda, konuyla ilgili uzman kişilerden bilgi almış, sahada çalışan kişilere yapılan anket sonuçlarını ve bu kişilerin tecrübelerini göz önünde bulundurmıştır. Tüm bunlardan hareketle İleri'nin, astları karar verme sürecine katan, onların fikirlerini söylemelerine ve öneride bulunmalarına olanak tanıyan (Lunenburg ve Ornstein, 2013) demokratik bir lider olduğu söylenebilir. O, her zaman Milli Eğitimin demokratik bir anlayışla yönetilmesine önem verdiğini belirtmiştir. Demokratik bir lider olarak İleri, öğretmenlerin, buldukları koşullara uygun kararlar alabilmeleri için çalışmalar yürütmüş ve bu çalışmalar ile grup üyelerine güvendiğine, grup üyelerinin kendilerini serbest hissetlerine (Güney, 1999) olanak tanımıştır. Demokratik liderlik tarzında yapılan övgü ve eleştiri nesneldir (Al Khajeh, 2018). Tefik İleri de bakanlık yaptığı süre boyunca zaman zaman aldığı kararları değerlendirmiş ve öz eleştiride bulunmuştur.

Gençlik yıllarından itibaren bulunduğu ortamlarda fark yaratan, ön plana çıkan, toplum ve millet meseleleri ile alakadar olmuş Tefik İleri'nin grupları harekete geçiren bir lider olduğu bir gerçektir. Aynı zamanda çalışmada elde edilen bulgulara bakılarak, Tefik İleri'nin demokratik liderlik özellikleri taşıdığı sonucuna da ulaşılmıştır. Özellikle Milli Eğitim Bakanı olarak görev yaptığı yıllarda yetki paylaşımı yapması, alınan kararlarda grubun düşüncelerini önemsemesi, grubun kendini ifade edebileceği kurullar oluşturması ile Tefik İleri, demokratik liderlik tarzı için örnek teşkil etmektedir.

Yapılan araştırmada, Tefik İleri demokratik liderlik bakış açısı ile incelenmiş ve MEB döneminde yaptığı çalışmalar bu kapsamda analiz edilmeye çalışılmıştır. Çalışma kapsamında öncelikle liderlik ve demokratik liderlik tarzı hakkında kaynaklara ulaşılmış, daha sonra Tefik İleri'nin hayatı ve MEB dönemindeki çalışmaları hakkındaki sınırlı sayıdaki kaynağa ulaşılmıştır. Tefik İleri'nin MEB dönemindeki çalışmaları hakkındaki kısıtlı bilgi sebebi ile demokratik liderlik tarzı ile ilgili sınırlı örnekleme yapılabilmektedir. Bu nedenle sonraki çalışmalarda bu konuda daha fazla bilgiye ulaşıp, örnekler çoğaltılabilir. Yine ilerideki çalışmalarda Tefik İleri diğer liderlik tarzlarının bakış açısı ile incelenebilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu makalede araştırma ve yayın etiği kuralları ihlal edilmemiştir.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Makale tarafımca kaleme alınmıştır.

Teşekkür

Çalışmanın var oluşuna sebep olan saygıdeğer hocam Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN'e ve beni sürekli motive edip bana destek veren canım eşim Esra POLATOĞLU'na teşekkür ederim.

Çıkar Beyanı

Yazarın bu makale ile ilgili olarak herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

Kaynakça

- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 1-10.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Arslan, A. (1995). *Dârülfunûn'dan üniversiteye*. İstanbul: Kitabevi Yayıncılık.
- Arslan, A. (1995). İstanbul yüksek öğretim gençliğinin İstanbul radyosunda İstiklal Marşı'nın okunması için yaptığı mücadele ve İstiklal Marşı'nı öğretme çabaları (1933). *Güneyde Kültür*, 7(76), 10-83.
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin yönetimi*. İstanbul: Kariyer Developer.
- Baş, F. (2015). Gayretten çileye Tefvik İleri. *Türkiye Parlamenterler Birliği Parlamento Dergisi*, 25, 70-73.
- Bennis, W. ve Nanus, B. (1997). *Leaders: strategies for taking charge*. New York: HarperCollins.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A. ve Shaikh, F. M. (2012). *The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction*. *International Business Research*, 5(February), 192-201.
- Bozkurt, A. (2003). *Tefvik İleri'nin yaşamı ve fikirleri*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bozkurt, A. (2012). *Tefvik İleri Cumhuriyet'in ikinci eğitim mimarı*. İstanbul: Alaş Yayıncılık.
- Bursalioğlu, Z. (1991). Eğitimde yenileşme ve demokratik liderlik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(2), 669-675.
- Carson, C. M. (2005). A historical view of Douglas McGregor's theory Y. *Management Decision*, 43(3), 450-460.
- Choi, S. (2007). Democratic Leadership: The lessons of exemplary models for democratic governance. *International Journal of Leadership Studies*, 2(3), 243-262.
- Cumhuriyet Gazetesi (1950, 23 Mayıs). *TBMM Dün Açıldı*, s.1-3.
- Cumhuriyet Gazetesi. (1933, 24 Şubat). *Milli Türk talebe birliği yeniden kuruldu*, s.3.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 49-66.
- Çongur, H. R. (1987). *Büyük Türk milliyetçisi Tefvik İleri*. Ankara: Gaye Yayıncılık.
- Daft, R. L. (1991). *Management* (Second Edition). Orlando: The Dryden Press.
- Daver, A. (1933, 30 Mart). Gençlik ve milli marşı. *Cumhuriyet Gazetesi*, s. 1-3.
- Dessler, G. (1988). *Management*. Prentice Hall, USA.
- 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.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (7. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relations*, 47(8), 953-975.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

- Goleman, D. (2003). *Duygusal zekâ neden IQ'dan daha önemlidir?* (Çev. Banu Seçkin Yüksel). (23. Basım). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Graen, G. B. (1976). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Güney, S. (1999). *Davranış bilimleri açısından Atatürk'ün liderliği*. İstanbul: Ocak Yayınları.
- İleri Aksoy, C. (1977). *Babam Tevfik İleri*. Ankara: Ayyıldız Yayıncılık.
- İleri Aksoy, C. (2003). *Tevfik İleri Yassı Ada ve Kayseri günlükleri*. İstanbul: Ötüken Yayıncılık.
- İleri Aksoy, C. (2012). *Yassıada'dan mektup var*. İstanbul: Timaş Yayıncılık.
- İleri, T. (1972). *Türk ansiklopedisi*. Ankara: MEB Yayıncılık.
- Kaya, T. (2014). *Tevfik İleri ve Türk eğitim sistemindeki yeri*. (Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Kaya, Y. K. (1996). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Koray, M. (1997). *21.Yüzyıl: Yeni beklentiler, yeni liderlik alanları ve kadınlar, 21.yy. da liderlik sempozyumu*. İstanbul: DHO Matbaası.
- Lewin, K., Lippitt, R. ve White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi* (Çev. Ed. G. Arastaman). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (1954). Beşinci milli eğitim şurası çalışma esasları, komisyon raporları, konuşmalar. Ankara: Maarif Vekaleti Yayınları.
- Nadi, Y. (1933, 26 Şubat). Vagon-li şirketinde çirkin bir hadise. *Cumhuriyet Gazetesi*, s. 1-2.
- Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde liderlik teori uygulama ve yeni perspektifler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Serinkan, C. (Ed.). (2012). *Liderlik ve motivasyon geleneksel ve güncel yaklaşımlar* (3. Basım.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sorguç, B. (1982). *1920'den 1981'e Milli Eğitim Bakanlığı*. İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- TBMM. (1951, 25 Şubat). 9. dönem, 2. yasama yılı, 51. birleşim, dördüncü oturum. *Tutanak Dergisi*, 5, 841.
- TBMM. (1953, 25 Şubat). 9. dönem, 4. yasama yılı, 53. birleşim, ikinci oturum. *Tutanak Dergisi*, 20, 970.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Uysal, O. (2007). *Liderliğin anatomisi*. Ankara: Akçağ Yayınları.
- Wach, E. ve Ward R. (2013). Learning about qualitative document analysis. *IDS Practice Paper In Brief*, 13, 1-10.
- Woods, P. (2005). *Democratic leadership in education*. London: Sage Publications Company.
- Yalınkılıç, R. (2010). *İşletmelerde liderlik anlayışı ve yöneticilerin liderlik özellikleri ve davranışı üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yazıcı, M. (1973). *Tanzimat'tan bu yana Milli eğitim bakanları, başbakanlar ve Atatürk (1839-1973)*. Ankara: Emel Yayıncılık.
- Yiğit, A. A. (1990). *İnönü dönemi eğitim ve kültür politikası (1938-1950)* (Yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Atatürk İlke ve İnkılapları Tarihi Enstitüsü, Ankara.

Demokratik Liderlik Bakış Açısıyla: Tefik İleri
Yunus POLATOĞLU

Yörük, D. ve Dündar, S. (2011). Türkiye'deki yerel yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarına göre boyun eğici davranışlarının incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 93-106.

Zafer Gazetesi. (1951, 14 Ekim). *Milli eğitimde yeni yol*, 894-1.