

Okulda Farklı Bir Liderlik Yaklaşımı (Hz. Ali'nin Liderlik Anlayışı Bağlamında)

 İBRAHİM GÜL^a

Geliş Tarihi: 30.04.2019 | Kabul Tarihi: 29.10.2019

Öz: Hz Ali'nin liderlik anlayışı, günümüz idarecilerine örnek olacak niteliktedir. Yöneticilere ışık tutan sözleri ve örnek davranışlarıyla o hem bir söz ustası hem de gerçek bir yol göstericidir. Devleti idare edenlere inci değerinde sözler sarf etmiştir. Diğer yandan söylediklerini davranışlarında göstererek özde bir liderlik anlayışı sergilemiştir. Bu çalışmada, Hz. Ali'nin liderlik anlayışının okul yönetimine uygulanabilirliği tartışılmıştır. Okul müdürlerinin sergilemeleri gereken liderlik davranışlarının bir sentezi yapılmıştır. Araştırma bu açıdan bakıldığında, kuramsal bir çalışmadır. Okul yönetimi alışlagelmiş liderlik yaklaşımlarının yerine farklı bir liderlik yaklaşımı açısından değerlendirilmiştir. Bu çalışma ile Hz. Ali'nin liderlik anlayışının okul yönetimine uygulanabilir olduğu anlaşılmıştır. Sonuç olarak, okul müdürleri birden farklı liderlik davranışları sergilemelidirler: Öğretimsel, etik, politik, toplumsal, vizyoner, dönüştürücü ve hizmetkâr liderlik davranışları gibi. Bu liderlik anlayışındaki okul müdürleri, ayrımcılık yapmamalı, yardımcılarını doğru seçmeli, denetimlerinde adaleti gözetmeli, insanları sevmeli, farklılıklara karşı hoşgörülü olmalı, okulda arkadaşlarıyla iyi geçinmeli, haksızlık yapmamalı, sözünde durmalı, arkadaşlarına yüksekte bakmamalı ve öfkeliyken karar vermemelidir.

Anahtar Kelimeler: Hz. Ali, liderlik, okul, müdür, adalet.

^a OMÜ, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü
igul@omu.edu.tr

A Different Leadership Approach in School (In the Context of Ali's Leadership)

Abstract: Caliph Ali's leadership approach is an example of today's administrators. He is both a vocalist and a true guide with his words and exemplary gestures that shed light on executives. He has made promises to the rulers of the state. On the other hand, he showed a leadership understanding by showing what he said in his behavior. In this study, the applicability of Ali's leadership approach to school management was discussed. A synthesis of leadership behaviors that school principals should exhibit has been made. From this perspective, research is a theoretical study. School management is evaluated in terms of a different leadership approach instead of conventional leadership approaches. In this work, it was understood that Ali's leadership approach applied to school management. As a result, school principals should exhibit multiple leadership behaviors: instructional, ethical, political, social, visionary, transformational and servant leadership behaviors. School principals in this sense of leadership should not discriminate, choose their deputies correctly, observe justice in their control, love people, be tolerant of differences, stay well with friends at school, not do injustice, stand in the word, not look high from friends and not be angry.

Keywords: Caliph Ali, leadership, school, director, justice.

© Gül, İbrahim. "Okulda Farklı Bir Liderlik Yaklaşımı (Hz. Ali'nin Liderlik Anlayışı Bağlamında)." *İğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 20 (2019), 371-389.

Giriş

Liderlik konusuyla ilgili yapılmış farklı çalışmalara rastlanmaktadır. Bu çalışmalarda, liderlik konusu farklı biçimlerde incelenmiştir. Bu çalışmalarda daha çok liderlik bir tür veya çeşit olarak ele alınmıştır. Her geçen gün yeni liderlik çeşidi ve türleri ortaya atılmakta ve liderliğe yeni kavramlar eklenmektedir (Turan, Karadağ, Bektaş ve Yalçın, 2014). Türkiye’de liderlik türleri üzerine yapılan bir çalışmada, 53 farklı liderlik türünden bahsedilmektedir. Bu çalışmaların çoğunluğunun eğitim alanında yapıldığı anlaşılmaktadır (Özkan, 2016: 626).

İnsanların grup olarak yaşamaya başladığı çağlardan itibaren var olduğu düşünülen liderlik kavramı (Özalp, Koparal ve Berberoğlu, 1996: 122), insanların güç mücadelesi olarak ortaya çıkmış ve halen günümüzde varlığını devam ettirmektedir. Çelik’in (1998) araştırmasında, okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun liderlik özellikleri gösterdiği ancak "risk alma cesareti" "duygusal denge" bakımından ele alındığında, bu özelliklerin düşük düzeyde olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Gündüz ve Balyer’in (2012) çalışmasında, okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarını "ara sıra" sergiledikleri tespit edilmiştir. Gül’ün (2009) araştırmasında, öğretmenler okul müdürlerini daha çok işlemci (geleneksel) lider olarak görmektedirler. Hâlbuki liderin en önemli özellikleri arasında, risk alma, duygusal derinlik yatar. Bu özelliklerden yoksun kişiden ancak iyi bir yönetici olur. Liderlikle ilgili yapılan bazı çalışmalarda: Gümüşeli (1996) öğretim liderliği, Karip (1998) dönüşümcü liderlik, Nanus (1992) vizyoner liderlik, Arıkan (2001) demokratik ve otokratik liderlik, Cemaloğlu ve Kılınç (2012) etik liderlik, Dağlı (2010) öğrenen liderlik, Yörük ve Sağban (2012) kültürel liderlik, Uğuroğlu (2010) kendi kendine liderlik, Tabak, Kızıloğlu ve Türköz (2013) örtülü liderlik biçimleri ele alınarak incelenmiştir. Hz. Ali’nin liderlik çalışmalarını konu alan araştırmalar sınırlıdır. Hz. Ali’nin liderlik anlayışının okul yönetiminde uygulanabilirliğini konu alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmanın alana bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1. Liderlik kavramı

Liderlik, zamanın en mistik kavramlarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Geçmiş yıllarda üzerinde durulan bu kavram, günümüzde halen güncelliğini ve geçerliğini korumaktadır. Değişim, etkililik, gelişme, vizyon, adalet gibi kelimeler liderlik kavramını çağrıştırmaktadır. Raelin'in (2004) araştırmasına göre, Liderlik Eğitim Programlarına yaklaşık yılda 50 milyar USD harcanmaktadır (Akt. Türkeli, 2006). Bu rakamlar dikkate alındığında, liderliğin günümüzde halen popüler bir kavram olduğu anlaşılmaktadır.

Liderlik kavramının ne zaman ortaya çıktığı tam olarak bilinmemekle beraber, insanların var olmasıyla birlikte, bazı akıllı ve çekici kişilerin diğerlerine önderlik ettiği muhakkaktır. Bunların başında peygamberler, nebiler, veliler kısaca gerçeği başkalarından daha iyi görüp anlayan karizmatik kişiler gelmektedir. Bu bağlamda, liderlik çalışmaları öncelikle büyük adam çalışmalarıyla ortaya çıkmıştır. Bu çalışmaları özellik kuramları, davranışçı yaklaşımlar ve durumsal liderlik çalışmaları izlemiştir (Çelik, 2005: 189-194). Son zamanlarda yeni liderlik kuramları ortaya atılmaktadır.

Liderlik, örgüt içinde kişi ve grupları etkileyip onların belli hedeflere ulaşmasına yardımcı olmak için onlara rehberlik etme (Nahavandi ve Malekzadeh, 1998); işgörenleri belirlenmiş hedefler yönünde çaba sarf etmeye ikna etme (Davis, 1988); amaç belirleme ve bu amaçlara ulaşmak için grupları etkileme işi (Stogdill, 1948); belirlenen amaçlara ulaşmak için örgütteki bireyleri harekete geçirme ve yönlendirme süreci (Hellriegel ve Solum, 1992; Robbins, 1998; Eren, 2007) olarak farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlara başka yenileri de eklemek mümkündür.

Liderlik ile ilgili tanımlar incelendiğinde, liderliğin belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik bir eylem olduğu, örgüt ve izleyicileri kapsadığı, başkalarını etkileme, onlara rehberlik etme kavramlarıyla özdeşleşmiş süreçlerden oluştuğu ve aynı zamanda bir yönetsel kavram olduğu anlaşılmaktadır (Cema-

loğlu, 201: 133). Lider insanları peşinde sürükleyen bir insan iken liderlik bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

2. Okul Yönetiminde Liderlik

Farklı alanlarda kullanılan liderlik kavramı, 1980'lerde "etkili okul" araştırmaları ile birlikte öğretimsel liderlik olarak okullarda kullanılmaya başlanmıştır. Bu konuda yapılan araştırmalar, etkili okulların ortak özelliklerinden birisinin güçlü öğretimsel liderlere sahip olmalarını göstermektedir (Şişman, 2002). Öğretimsel liderlerin en önemli görevlerinden birisi, okulda bütün öğrencilerin öğrenmelerini gerçekleştirebilecekleri etkili okullar yaratmaktır (Çalık, Sezgin, Kavgacı ve Kılınç, 2012). Okulu, okul müdürden daha çok bir liderin yönetmesi gereğini anlayabilmek için okul örgütünün bazı özelliklerinin bilinmesi gerekir.

Okulun bir örgüt olarak kendine has özellikleri bulunmaktadır. Okul kültürün zorunlu kıldığı bir örgüt olup, üzerinde çalıştığı hammadde, toplumdan gelen ve yine topluma giden insandır. Diğer taraftan okulda çeşitli değerler bir arada bulunur. Okulun görevi çatışan sosyal, politik ve ekonomik değerleri uzlaştırmaktır. Okulun ürününü değerlendirmek güçtür. Bu yüzden okulun üretim hataları derhal fark edilememektedir. Okul özel bir çevre olup, yöneticinin görevi okul ile çevre arasında bir köprü oluşturmak ve bunu açık tutabilmektir. Okulun başka önemli bir özelliği, formal ve informal örgütlerin etkilediği bir örgüt olmasıdır. Bürokratik bir kurum olan okul, kültür değişmelerini sağlayan örgütlerin başında gelmektedir (Bursalıoğlu, 1991: 32-34). Okulun örgüt özelliklerine bakıldığında, okul yöneticisinin birden fazla liderlik özelliklerine sahip olması gerektiği anlaşılmaktadır. Gümüseli (2008) bir araştırmasında, okul müdürlerinin sahip olması gereken liderlik biçimleri; vizyoner, öğretimsel, örgütsel, toplumsal, etik, politik liderlik olarak sıralamaktadır. Aynı çalışmada, ISSLC (1996) standartları bazında ele alındığında, Türk eğitim çevrelerince okul yöneticilerinden beklenen davranışlarla, ABD yöneticileri arasında büyük bir uzlaşma olduğu belirtilmektedir (Akt. Altun, 2016).

3. Hz. Ali'nin Liderlik Anlayışı

Hz. Ali Kâbe haremindedoğmuştur. Hz. Muhammed, onun adını âli yani himmetli anlamına gelen "Ali" koymuştur. Onun çocukluğu peygamberin yanında geçmiştir. Hz. Muhammed, "Ben ilmin şehriyim ve Ali onun kapısıdır" buyurmuştur (Fuzuli, 1955: 199-209). Bu açıklama onun bilim konusunda üstünlüğünü ortaya koymaktadır. Hakkında en çok menkıbe anlatılan kişilerden birisi olan Hz Ali'nin bu makalede daha çok liderlik yönü üzerinde durulmuştur. Lider karşısındaki kişi ya da gruba duygu ve düşüncelerini açık olarak ifade edebilen ve karşısındaki kişinin de kendisini ifade etmesine olanak sağlayan kişidir (Marriner-Tomay, 1996: 298). Bir bakıma iletişim becerileri, liderin sahip olması gereken önemli özelliklerden birisidir. Lider karşısındaki kişi veya gruplarla iletişim kurarken saygı, içtenlik, somutluk, empati, etkin dinleme gibi hususları dikkate alır. Bu bağlamda Hz. Ali, günümüz liderleriyle karşılaştırıldığında, hitabeti güçlü bir lider olarak görülmektedir. Başkalarıyla etkili iletişim kurma, bir liderin göstermesi gereken önemli davranışlarından birisidir.

Hz. Ali'nin mektupları, hutbeleri, kısa sözleri hep birer inci taneleridir. Onun sarf ettiği bu sözler, kişisel iletişim ve etkileşimdeki profesyonelliğin bir göstergesidir. Bir bakıma, Hz. Ali etkileyici iletişim becerilerini kullanarak başarısını daim kılmıştır (Özbay ve Reça, 2010: 74). O başkalarını dikkatle dinleyen ve insanların dertlerine çare bulmak için çırpınan birisi olmuştur. Dünyaya hiç mi hiç bel bağlamayan ve hep insanlık için çalışan Hz. Ali'nin bu tutumu, onu izleyen insanlar üzerinde lidere güçlü bağlılık hissi uyandırmıştır.

Hz. Ali çok farklı alanlarda liderlik davranışları sergilemiştir. Savaşlarda göstermiş olduğu strateji ve başarıları, onu politik lider yapmıştır. Onun halifeliği döneminde izlediği değişimler, onun dönüşümsel bir lider olduğunu gösterir. Yönetici olduğunda halka hizmet etmesi ve fakirleri gözetmesi, hizmetkâr liderliğini öne çıkarır. Adaletli tavırları, onun etik lider liderliğine ve valilere yapmış olduğu güzel tavsiyeleri onun öğretim

liderliğine delalet eder. Onun hutbelerinde söylediklerinden anlaşılmaktadır ki Hz. Ali güçlü bir vizyona sahip olup, bağışlayıcı ve mütevazı tavırlarıyla karizmatik bir liderdir. Onun iyi bir idarecilik yeteneğine sahip olduğu, valilere gönderdiği mektuplardan anlaşılmaktadır. Mısır'a vali olarak tayin ettiği Malik Eşter'e yazdığı mektup, bunların en meşhurdur. Kısacası Hz. Ali, Hz peygamberin vahiy alması dışında onun bütün yönlerini temsil eden bir liderlik anlayışına sahiptir (Ünal, 2009: 342).

Liderin izleyenler üzerinde en önemli etkisi hiç şüphesiz duygusal yönüdür. Lider her türlü insan grubunda kişilerin duygularını etkileme gücüne sahiptir. Liderin izleyiciler üzerinde yarattığı etki bir işin yapılmasını sağlamanın ötesindedir. Hemen her türlü liderlik bu temel boyutu içermekte olup, örgütlerin veya daha büyük anlamda ülkelerin zayıf veya güçlü olması liderin bu duygusal boyuttaki etkinliğine bağlıdır (Goleman, Boyatsız ve Mckee, 2002; 17). Hz Ali'nin erdem dolu yaşamı bunun en güzel örneğidir. Başarıya giden yol, birkaç damla gözyaşından geçer. Yürek burkan olaylar karşısında insan olma boyutunda birkaç damla gözyaşı dökülmez ve gözler nemlenmez ise, idarecilik ve liderlik hayalleri kurulmamalıdır (Özbay ve Reza, 2010: 19).

4. Hz. Ali'nin Liderlik Anlayışına Göre Okulu Yönetmek

Hz. Ali'nin liderlik davranışları daha çok kamu yönetimine yöneliktir. Eğitim yönetimi de kamu yönetiminin ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin üretim alt sistemi konumundadır. Hz. Ali'nin devlet yönetimine ilişkin ileri sürdüğü görüş ve fikirler okul yönetimine de uygulanabilir mi? İsbetli bir şekilde düşünüldüğünde, makro düzeyde görüş ve fikirler, mikro düzeyde sistemlere uyarlanabilirler. Bu uygulamada dikkat edilmesi gereken husus, bu mikro düzeyde sosyal sistemin iyi analiz edilmesi ve netice olarak, Hz Ali'nin liderlik davranışlarıyla bu sosyal sistem arasında doğru eşleştirmelerin yapılmasıdır.

Okul ortamında, yönetim sisteminin görevleri dört boyutta toplanabilir (Bursalıoğlu, 1991: 35): Eğitimin temel amaçlarına

ilişkin ana politikaların hazırlanması, bu amaçlara ulaşılmasını sağlayacak uygulama politikalarının hazırlanması, meşrulaşan politikaların teknik ve işletmecilik yönlerinin ortaya konması ve yönetim süreçlerinden gereğince yararlanılmasıdır. Okul, eğitimin temel amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik çalışmalar yapar. Onun en başka gelen görevi iyi insan yetiştirmektir. Okul bu görevini gerçekleştirmeye çalışırken öğretmenlerin desteğine ihtiyaç duyar. Meşrulaşan politikaların teknik ve işletmecilik yönü müfredat programlarıyla somutlaştırılır. Bu bir bakıma müfredat programlarının hayata geçirilmesi anlamına gelir. Okul yöneticisine düşen en önemli görev ise yönetim süreçlerinin etkili işletilmesidir.

Okul açık sistem kuramına göre ele alındığında, onun temel öğeleri: girdiler, dönüştürme süreci, çıktılar, çevre ve dışsal geribildirim döngüleri olacaktır. Okulun en temel girdisi insan olup, onun en önemli çıktısını da yine eğitilmiş insanlar oluşturmaktadır. Dönüştürme süreci ise: yapısal (bürokratik beklentiler), kültürel (paylaşılan yönelimler), bireysel (Biliş ve isteklendirme) ve politik (güç ilişkileri) sistemler gibi farklı alt sistemlerden oluşmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012: 24). Okulun çevresini oluşturan toplum, okula hem girdi sağlayan hem de okulun çıktılarını kullanan daha büyük bir sosyal sistemdir. Toplum, okula geribildirim sağlayarak onu değerlendiren ve onu denetleyen sistemlerin başında gelmektedir. Topluma göre bir mikro sistem olan okul yönetiminin doğru anlaşılması, onun dönüşüm sürecinin iyi analiz edilmesiyle mümkündür. Bu açıklamalara dayalı olarak, okul yönetimi "dönüştürme süreci" alt başlıklarda ele alınarak çözümlenmiştir. Hz. Ali'nin liderlik anlayışı ile dönüşüm süreci içinde okul müdürünün göstermesi gereken liderlik davranışlarının bir karşılaştırılması yapılmıştır.

4.1. Yapısal Sistem (Bürokratik Beklentiler)

Okul bürokratik bir yapı olup, bu yapının içinde okul müdürü, öğretmenler ve diğer görevliler yer alırlar. Okulun görevini etkili olarak yerine getirebilmesi için bürokratik yapının iyi inşa edilmesi ve herkesin rollerinin doğru olarak belirlenmesi

gerekir. Bir okulda, öğrenci ve öğretmenden birinin rolünü tanımlamak, öğretmenle öğrenci arasındaki ilişkiyi belirlemek-ten çok daha zordur. Bunun gibi, müdürün rolü, öğretmen ve öğrenci rolleri arasındaki ilişkiye bağlı olarak değişecektir (Hoy ve Miskel, 2012: 25). Hz. Ali, bu bürokratik yapıyı oluşturan insanların şerefli insanlardan seçilmesini öğütler. Demokratik toplumlarda bunları yapabilmek çok zor olmasa gerekir. Hz. Ali' ye göre, memurlar, milletini seven, kişisel menfaatlerini düşünmeyen, iradeli insanlar olmalıdır. Zira tüm insanlığın böyle meziyetlerdeki insanlara ihtiyacı vardır (Özbay ve Reca, 2010: 57). Hz. Ali'nin bu öğütlerine göre, devlet memurları ve özellikle öğretmenlerin seçilmesi ve atanmasında bu hususların dikkate alınması gerekir.

Biçimsel yapının işletilmesinde uzmanlık önemli yer tutar. Hz. Ali, "İşin ehline verilmesi" olarak nitelenen ve literatürde "liyakat" olarak tanımlanan kavram üzerinde önemle durmuştur. Hz. Ali insanları üç grupta ele almaktadır: Birinci gruptakiler kapasitesiz kişilerdir ki idarecilik ellerine geçince her türlü rezalet ve kötülükten çekinmezler. İkinci gruptakiler zahit (dünyayı önemsemeyen) görünümündedirler ve bir makama erişmek için zühdünü bir tuzak olarak kullanırlar. Üçüncü gruba oluşturanlar öyle idarecilerdir ki tüm yardımları ve gayretleri ölünceye dek insanlara kılavuzluk etmektir (Özbay ve Reca, 2010: 85, 86). Okul müdürleri seçilirken bunların üçüncü gruptan yani liyakatli olmalarına özen gösterilmelidir.

Hz. Ali'nin üzerinde önemle durduğu konulardan birisi de yardımcılarının seçimi hususudur. Müdür yardımcıları, müdürün bazı yetkilerini aktardığı ve gerektiğinde ona vekâlet eden kişilerdir. Kısacası, bazı hallerde okul müdürünün yerine karar verenlerdir. Hz. Ali' ye göre, yardımcılarının en kötüsü suçta yataklık yapanlardır. Okul müdürü, yardımcılarının kendisini fazla övmelerine müsaade etmemelidir. Çünkü fazla övülme insanı yanlışla götürür. Aksine, günümüzde böyle insanlar, maalesef okul müdürlerinin en çok tercih ettiği kişiler arasında yer almaktadırlar.

Okul gibi biçimsel örgütlerde, bürokratik beklentiler örgütsel rolleri tanımlar; roller birlikte pozisyon ve görevleri; pozisyon ve görevler ise görece güç ve statüye göre hiyerarşiye bağlı olarak sıralanırlar. İşbölümü ise, bireylerin görevlerinde uzmanlaşmaları için yapılıdır (Hoy ve Miskel, 2010: 25). Hz. Ali örgütsel yapının doğru bir şekilde işletilmesinde, adaletin önemini vurgular. Herkesin işini adaletle yapmasını öngörür. Ona göre, adaletle iş görmekten aciz olan, zulümle iş görmede daha da aciz olur (Çayır, 2014: 138).

4.2. Kültürel Sistem (Paylaşılan Yönelimler)

Her örgüt kendi kültürünü oluşturur. Örgüt çalışanları etkileşimde buldukça, ortak değerler, normlar, inançlar ve düşünme biçimleri ortaya çıkar. Bu paylaşılan ortak değer ve yönelimler örgüt kültürünü oluşturur (Hoy ve Miskel, 2010: 27). Okul, kültürün zorunlu kıldığı bir örgüttür. Okul, kültürü aktaran ve değiştiren kurumların başında gelir. Okul bir taraftan bu görevinin yerine getirirken diğer taraftan kendi kültürünü yaratır. Okulun sahip olduğu kültür, onu diğerlerinden ayırır ve okula bir kimlik kazandırır.

Okul çalışanları arasında ortak değerler ve normlar oluşturmak başka okul müdürüne düşer. Hz Ali oğlu Hasan'a nasihatinde, "dört şeyi öğren ve işlediğinde sana zarar vermeyecek dört şeyi aklında tut" buyurmuştur: Akıl en büyük zenginlik, ahmaklık ise en büyük yoksulluktur. Kendini beğenmek, korkulacak şeylerin en büyüğü, güzel huy ise soyun sopun en yücesidir. Ahmakla ve cimriyle eş dost olmaktan sakınmak gerekir. Birincisi fayda vermek isterken zarar verir. İkincisi muhtaç olduğunda yardımına koşmaz. Kötülük edenle ve yalancıyla eş dost olmamak gerekir. Birincisi pek az bir şeye seni satar, ikincisi seraba benzer, uzağı yakın gösterir sana, yakını uzaklaştırır senden (Çayır, 2014: 347). Bu öğütler ışığında düşünülürse, okul, aklın zenginlik olarak görüldüğü bir liman, güzel huy ise bu limanda bekleyen yolcular olmalıdır. Okul kültürüne zarar verecek iki hasletin birisi insanların bencilliği, diğeri kişilerin gaflet ve vurdumduymazlığıdır. Bunlardan uzak durulmalıdır.

Okul müdürü, öğretmenler arasındaki farklı inançlara ve düşüncelere saygı duymalıdır. Hz. Ali'nin önemli üzerinde durduğu liderlik davranışlarından birisi de insanlar arasında ayırım yapılmaması ve farklılıklara saygı duyulmasıdır. Yöneticilere öğütlerinde; halka karşı kin beslememelerini, her suçta ceza vermeye kalkmamalarını, doğru olmayan şeyleri bilmezlikten gelmelerini, insanların kötülüğünü söyleyenlerin sözlerine kanmamalarını öğütler (Özbay ve Reza, 2010: 55). Yönetici, farklılıkların yönetimi konusunda becerili olmalıdır. Farklılıkların yönetimi, kurumsal anlamda performansı artırırken takım çalışması oluşturma ve çatışmaları önlemede önemli bir araç olarak görülmektedir (Barkema, Baum ve Mannix, 2002).

İnsanlar arasında inanç ayırımı yapılmaması hususunda, Hz. Ali'nin hutbelerinde ve mektuplarında güzel örnekler yer almaktadır. Bir valiye yazdığı mektupta, "Ey Malik gittiğin yerde halk iki sınıftır: Bir kısmı sana dinde kardeşdir, öbür kısmı yaratılıştan eşittir" (Çerçi, 2007: 103) buyurarak, farklı inançtan olan insanlara farklı muamele edilmemesini istemiştir. Aynı şey okul içinde geçerlidir. Okul müdürü, okulda çalışanların farklı inançlarını ve düşüncelerini hoşgörü ile karşılamalıdır. Farklı düşüncede ve farklı sendikalara üye olanlar anlayışla karşılanmalıdır. Biçimsel örgütlerde, davranışı etkileyen elementler yalnız yapısal unsurlar olmayıp, grup ve paylaşılan değerler de bunda etkili olmaktadır ((Hoy ve Miskel, 2010: 28). Okul gibi, grup ilişkilerinin ve değerlerin baskı olduğu örgütlerde bunu daha iyi hissetmek mümkündür. Bu tür ilişkilerde, okul müdürü daima haklının yanında yer almalıdır. İnfomal örgüt olarak nitelenen kişiler arası ilişkilerde, bireyin rolünü sorgulayan Hz Ali, "Bir toplumun yaptığına razı olan, onlardan sayılır. Onlardan sayılan kişinin iki suçu vardır: O işi işlemek ve işe razı olmak" buyururken (Haksöyler, 2011:32), haksızlıklara karşı sessiz kalınmaması gerektiğinin altını çizmektedir.

4.3. Bireysel sistem (Biliş ve İsteklendirme)

Sosyal sistemlerin kurum ve bireyler olmak üzere iki önemli boyutu vardır. Kurumsal boyut belirli rolleri gerçekle-

tirerek toplumun ihtiyaçlarını karşılarken, birey boyut çalışanların kişilik ve beklentilerini içerir (Gül, 2018: 73). Sosyal bir sistem olan okul, ülkenin ihtiyaç duyduğu insan gücünü yetiştiren önemli kurumlardandır. Bu kurumun yönetimi okul müdürlüğüne bırakılmıştır. Günümüz okul yöneticisi, liderden önce üsttür ve baştır. Böyle bir durumda, yöneticinin üstlük imajından liderlik imajına girebilmesi güçtür. Bu ancak eğitimin temel değer ve ideallerini benimseme ve bunları davranışa çevirebilme ile sağlanabilir (Bursalıoğlu, 1991: 182).

Bireyin, örgütsel davranışın ortaya çıkmasına yönelik eylemlerini etkileyen kavramlar şunlardır (Hoy ve Miskel, 2010: 26): İhtiyaçlar, amaçlar, inançlar ve biliş. Biçimsel örgütlerde çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması çalışma şevkini etkiler. Okul çalışanları arasında, çoğunluğu oluşturan öğretmenlerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması, onların geleceğe yönelik inançlarının iyimser ve mesleklerine yönelik zihinsel tasarımlarının yeterli olması, bireysel sistemin etkililiğine işaret eder. Hz. Ali, ey âdemoğlu ihtiyacından fazla kazandığın şeyi başkası için biriktirmedesin buyurarak, insan ihtiyaçlarının sınırlandırılması gerektiğini vurgulamaktadır.

Hz Ali, bireylere yönelik olarak yöneticilerin önemli sorumlulukları bulunduğunu belirtir. Yöneticilere öğütlerinde, halkın dileklerini yerine getirin, iyiliklerini övün, çektikleri zahmetleri sayın. Çünkü güzel huylarını söylemek onları mutlu eder ve onlara şevk verir (Özbay ve Reza, 2010: 62) buyurmaktadır. Okul müdürlerinin, öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşılanması ve onları iyiliklerini övmeleri ve sıkıntılı zamanlarda onlara destek vermeleri iş isteklendirmelerini artırır. İhtiyaçları karşılanan öğretmenler kendilerini daha çok işine vererek bütün potansiyellerini örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde kullanırlar (Gül, 2009: 85).

Kural ve düzenlemeler, müdürün her bir öğretmeni belli zaman aralıklarında değerlendirmesini öngörür. Okul müdürü değerlendirmelerinde bazen bürokratik bazen bireysel beklentilerin etkisi altında kalır (Hoy ve Miskel, 2010: 26). Kamu okulla-

rında daha çok bürokratik beklentiler ön plana çıkar. Hz Ali'nin önemle üzerinde durduğu konulardan birisi de memurların teftiş edilmesidir. Bu nedenle memurların özellikle para gibi değerli işlerle uğraşan kişilerin temiz ailelerden ve utanç sahibi insanlardan seçilmesini öğütler. İnsanların bazen yapmacık davranarak kendilerini güzel gösterebileceklerinin altını çizer. Denetim yönetimin önemli eylemlerinden birisi olup, denetleyen ve denetlenen arasında etkili bir iletişim kurulması halinde, eğitim-öğretim hizmetlerine önemli katkı sağlar (Özmen ve Kömürlü, 2011).

Hz Ali, lider bir yöneticinin ihtiyaç sahipleriyle oturup sohbet etmesini, bazı işlerle doğrudan yöneticin ilgilenmesini, idare ettiği halkla sık görüşmeler yapmasını, sözünde durmasını, kendini beğenmeye sevk edecek şeylerden uzak olmasını ister (Özbay ve Reza, 2010: 66-67). Okul müdürü, çevrenin beklentilerini dikkate alarak ihtiyaç sahibi velilerle görüşmeler yapmalıdır. Müdür bizzat kendi yapması gereken işleri yardımcılara havale etmemelidir. Okul müdürünün devredemeyeceği yetkileri vardır. Okul müdürü zaman buldukça öğretmenlerle sohbet etmelidir. Kısa sürelide de olsa toplantılar yaparak, eğitim sorunlarının çözümüne onların katkısını da sağlamalıdır. Okul müdürünün bütün bu çalışmaları karşılıksız olmalı ve övülmeyi beklememelidir.

4.4. Politik Sistem (Güç İlişkileri)

Politika örgütsel yaşamın kaçınılmaz bir parçasıdır. Bir örgütte her zaman gücü ele geçirmek ve onu kendi çıkarlarına uygun olarak kullanmak isteyenler olabilir. Örgüt çalışanları bu gücü kullanırken kendi çıkarlarını örgütün çıkarıymış gibi göstermeye çalışabilirler (Hoy ve Miskel, 2010: 28). Böylece, gücün örgüt yararına olmayan şekillerde kullanımına karşı, okul müdüründen politik davranışları etkili şekilde yönetecek bir lider olması beklenmelidir. Okul gibi insan yoğun örgütlerde, gücün dikkatli kullanılması gerekir. Hz Ali yöneticilere verdiği öğütlerde, öfkeni yen, kendine sahip ol. Elini, dilini gözet. Hemen ceza vermekten çekin, cezayı geriye çek, öfken geçene kadar

karar verme (Özbay ve Reça, 2010: 69) buyurmaktadır. Lider bir okul müdürü öfkelenmemeli ve öfkeliyken asla karar vermeme-lidir. Okul müdürü meslektaşlarıyla empati kurmalı ve adaletten ayrılmamalıdır. Okulda adaleti hâkim kılmayan bir okul müdürünün yapacağı değerlendirmeler objektif olmaktan uzak olacaktır.

Hz. Ali bir valiye yazdığı mektubunda, “ben onlara buyruk veririm, emrime uyulması gerek” demeye kalkışma çünkü bu gönle gurur verir, dini gevşetir, nimeti bozar. Allah her zorbayı hor-hakir eder, her baş çekini ve ululuk taslayana alçaltır (Çerçi, 2007: 110) buyurmaktadır. Öyleyse okul müdürü öğretmenlere karşı yetkisi yerine etkisini kullanmalıdır. Okulda etkililiğin artırılması adına da olsa, politik gücün orantısız bir şekilde kullanılması, müdürün kendisini olduğundan güçlü görmesine sebep olabilir. Sürekli yetkisini kullanan müdürler sevilme-yeceği gibi saltanatları da uzun sürmez. Etkili liderlik ve idareciliğin temelinde “farkına varma ve farkında olma” yatar. Böyle bir lider örgütün değerlerini de gözden kaçırmaz (Argyris, 1967: 207), aynı zamanda gücü etkili ve yerinde kullanır. İyi bir idareci öncelikle kendi iç dünyasını iyi bilir ve tanır, karşı taraftakinin davranışlarını da gerçekçi bir gözle değerlendirebilir. Bu insanın kendisini bilmesi olarak nitelendirilir. İnsanın kendini bilmesiyle ilgili bir Çin atasözünde şunlar dile getirilmektedir: “Bilmeyen ve bilmediğini bilen çocuktur. Ona öğrettin! Bilen ve bilmediğini bilmeyen, uykudadır. Onu uyandırın! Bilmeyen ve bilmediğini bilmeyen, aptaldır. Ondan sakının! Bilen ve bildiğini bilen liderdir, Onu izleyin!”

Okul müdürü, gücünü yetkisinden çok sahip olduğu teknik bilgisinden almalıdır. Uzmanlık gücü olarak nitelenen teknik bilginin yanında, okul müdürü aynı zamanda bilge bir kişi-liğe sahip olmalıdır. Okul müdürünü lider yapan asıl özellik, onun bilge kişiliğinde yatar. Liderlik makam ve statüden çok kişiliğin ürünüdür (Bursalıoğlu, 1991: 186). Yönetmek için salt bilgi ve beceri yeterli değildir. Bu özelliklere sahip olmasına rağmen idareciler gaflet ve delaletle düşebilirler. Kişisel çıkarla-

rın, millet ve devlet çıkarlarının önüne geçmesindeki sebep, idarecinin bilge kaynaklı beslenme havuzunun olmamasıdır (Özbay ve Reza, 2010: 100). Bu bakımdan idareci ve liderliğe aday olanlar öncelikle kendilerine çeki düzen vermelidirler.

Sonuç

Hz Ali çok yönlü bir liderlik anlayışına sahiptir. Onun politik, demokratik, vizyoner, etik, dönüşümcü, hizmetkâr gibi birçok liderlik davranışlarına sahip olduğu bilinmektedir. Onu lider yapan özelliklerinin başında, Hz. Muhammed'in yanında yetişmiş olmasının yanında, akıl ve bilim yolunu izlemesi ve iyi bir hitabet gücüne sahip olması yatar. Hz. Ali'nin sahip olduğu bu özellikleri, günümüz liderlik yaklaşımlarının bir iki tanesiyle açıklamak yeterli değildir. Birden fazla liderlik özelliklerine sahip olan Hz Ali, karizmatik liderlik davranışlarıyla kendisinden sonra gelen birçok lidere örnek olmaktadır.

Hz Ali'nin göstermiş olduğu liderlik davranışları daha çok devlet (kamu) yönetimine yönelik olmasına rağmen, okul yönetimine de uygulanabilir niteliktedir. Çünkü eğitim yönetiminin bir alt sistemi olan okul, kamu yönetiminden tamamen bağımsız bir kurum değildir. Okul müdürünün seçimi ve atanmasından başlayıp onun görevlerini etkili olarak yerine getirmesine kadar uzanan süreçte, Hz. Ali'nin liderlik uygulamalarından yararlanmak mümkündür. Bir ülkenin düzene sokulabilmesi için elbette bu işe kamu yönetiminden başlanması daha doğru olacaktır.

Hz. Ali'nin liderlik özellikleri incelendiğinde, bu işin sırrının onun erdemli kişiliğinde yattığı anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, ilim ve bilgisi itibariyle ele alındığında, o peygamberden sonra ikinci sırada yer alır. Onu başka liderlerden ayırt eden diğer önemli bir özelliği de içten ve duygusal bir yönünün bulunmasıdır. Yöneticilere yaptığı öğütlerde: “üs t olmak, ihtiyata riayetle olur. İhtiyata riayet, düşünüp taşınmakla mümkündür, düşünüp taşınmakta sırları gizlemekle olur” buyurmaktadır.

Okul, topluma değer aşıl原因 kurumlar arasında yer al-

maktadır. Etik değerlerin insanlara aşılması ve yaygınlaştırılması hususunda, okulun önemli yükümlülükleri bulunmaktadır. Hz. Ali'nin altını çizerek üzerinde önemle durduğu bu kavramların toplumsal hayatımızda ne kadar önemli bir yer tuttuğu yadsınamaz. Diğer yandan bu kavramların bireylere benimsetilmesinde öğretmenlerin okul müdürünün toplum nezdinde sorumlulukları bulunmaktadır. Ülkelerin kamu kaynaklarının önemli bir bölümünü eğitim işlerine ayırmalarının nedeni budur.

Okul müdürünün okulu yönetirken “dönüştürme süreci” içinde yer alan yapısal, kültürel, bireysel ve politik alt sistemler bağlamında, göstermesi gereken liderlik davranışlarının bir çözümülemesi yapılmıştır. Okul, bürokratik ve yapısal bir özelliğinin yanında kültürel özellikleri içinde barındıran bir kurumdur. Diğer taraftan okul, bireyleri topluma hazırlayan ve politik güç ilişkilerinin yer aldığı bir sosyal sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Hz. Ali'nin liderlik anlayışına uygun olarak yönetilen bir okulun, günümüzde “etkili okul” kavramına karşılık geleceği söylenebilir. Ancak okulun bütün ülkeyi tek başına mamur etmesi beklenemez. Bu bakımdan liderlik, kamu yönetiminden başlayarak eğitim yönetimine ve hatta okula kadar uzanan bir dizi reformlarla birlikte yapılmalıdır.

Bu kuramsal araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak, eğitim vizyonları oluşturulurken Hz. Ali gibi karizmatik kişilerin liderlik anlayışlarından yararlanılması ve okul yönetiminde onun liderlik sınırlarından istifade edilmesi önerilmektedir.

Kaynaklar

- Argyris, C. (1967). *Personality and organization*, Harper, New York.
- Altun, M. (2016). Okul müdürlerinin liderlik rolleri, *Working Paper* · January 2016 DOI: 10.13140/RG.2.2.22114.02248, <https://www.researchgate.net/publication/322211913>, Erişim: 04.04.2019.
- Arıkan, Semra. 2001, “Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi”, H.Ü.

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19 (1), 231–257.

- Barkema, H.G., Baum, J. & Mannix, B. (2002), Management challenges in a new time, *Journal of International Business Studies*, 45(5), 916-931.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış, (8. Baskı), Pegem Ltd. Şti. Ankara: Şafak Matbaacılık
- Cemaloğlu, N. (2013). Liderlik. *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama*, (Ed. S. Özdemir), (1.Baskı), Pegem Akademi, Ankara.
- Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 37 (165), 137–151.
- Çalık, T., Sezgin, F., Kavgacı, H ve Kılınç, A. (2012). Okul müdürlerinin öğretimsel liderliği davranışları ile öğretmen özyeterliliği ve kolektif öğretmen yeterliliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 12(4), 2487–2504.
- Çayır, Adıgüzel, S. (2014). Nehc'ül-belâga Hz. Ali. (Ed. Z. Yiğit), Ankara: Altınpost Basın Yayın Dağıtım San. Ve Tic. LTD. ŞTİ.
- Çelik, V. (2005). Liderlik. *Eğitim ve okul yöneticiliği*, (Ed. Yüksel Özden) (2. Baskı), Pegem A Yayıncılık
- Çelik, V.(1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 16, 423–442.
- Çerçi, F. (2007). Mâlik el-Eşter'e verdiği ahd-nâme'ye göre Hz. Ali'nin yönetim anlayışı. *Atatürk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 28, (89-125).
- Dağlı, A.(2010). Genel lise okul müdürlerinin öğrenen liderlik davranışları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (31), 73–87.
- Davis, K. (1988). *İşletmelerde insan davranışı* (Çev. K. Tosun, T. Somay, F. Aykar, C. Baysal, G. Sadullah ve S. Yalçın), İstanbul: Yön Ajans
- Eren, E. (2007). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Fuzuli (1955). Saadete ermişlerin bahçesi (Hadikatüssuada), (3.baskı),

- İstanbul: Maarif Kitaphanesi.
- Goleman, D., Boyatzis, R. ve McKee, A. (2002) *Yeni liderler*, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gül, İ. (2009). *Okul yöneticilerinin liderlik yaklaşımlarının okul-çevre ilişkileri üzerinde etkisinin Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Odokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Gül, İ. (2018). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. (1. Baskı) Ankara: Pegem Akademi,
- Gümüşeli, A.İ. (1996). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları. III. *Eğitim Bilimleri Kongresinde Sunulmuş Bildiri*.
- Gündüz, Y. ve Balyer, A. (2012). Okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarının incelenmesi, *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 5(2), 237-253.
- Haksöyler, A. H. (2011). *H. Ali'den (ra) çağımıza altın öğütler*, İstanbul: SADA Ajans.
- Hellriegel D. ve Slocum, J. W. (1992). *Management*. Addison Wesley Publishing Company, New York.
- Karip, E.(1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16, 443-465.
- Marriner-Tomey, A (1996) *Power and politics, communication: Nursing Management and Leadership*, Wiesbaden, Mosby.
- Nahavandi, A. ve Malekzadeh A. R. (1998). *Organizational Behavior*. Prentice -Hall: New Jersey.
- Nanus, B. (1992). Visionary leadership. How to re-vision the future. *The Futurist*. September, 26(5), 20-25.
- Özbay, A. ve Reza, Ö. F. (2010). *H. Ali'nin liderlik sırları ve hitabet sanatı*, 2. Basım, Ankara Tutku Yayınevi.
- Özalp İ, Koparal C, Berberoğlu G. (1996). *Yönetim ve organizasyon*, Eskişehir: AÜ. AÖF. Yayınları
- Özkan M. (2016). Liderlik hangi sıfatları, nasıl alıyor? Liderlik konulu makalelerin incelenmesi, *Gaziantep University Journal of Social Sciences* (<http://jss.gantep.edu.tr>).

- Özmen, F. ve Kömürlü, F. (2011). Eğitim denetiminde elektronik ürün dosyası (E-portfolio) kullanımı hakkında ilköğretim denetçilerinin görüşleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 191, 157-168.
- Raelin, J. (2004). Don't bother putting leadership into people, *The Academy of Management Executive*, (18), 131-135.
- Robbins, S. (1998). *Organisational behaviour: concepts, controversies and applications*. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği* (1. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Tabak, A., Kızıloğlu, A. ve Türköz, T. (2013). Örtülü liderlik ölçeği geliştirme çalışması. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 40, 97-138.
- Turan, S., Karadağ, E., Bektaş, F. ve Yalçın, M. (2014). Türkiye'de eğitim yönetiminde bilgi üretimi: kuram ve uygulamada eğitim yönetimi dergisi 2003-2013 yayınlarının incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20 (1), 93-119.
- Türkeli, S. (2006). *Öğretilebilir liderlik Türkiye özel sektör uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Uğurluoğlu, Ö. (2010). Kendi kendine liderlik stratejileri üzerine bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (1), 175-191
- Ünal, B. (2009). Hz. Ali'nin egemenlik anlayışı, *Hazreti Ali-sempozyum Bildiriler Kitabı* içinde (ss.337-344), (24-25 Ekim 2007), DEÜ. İlahiyat Fakültesi, İzmir İlahiyat Fakültesi Vakfı ve Diyanet İşleri Başkanlığı, İzmir İl Müftülüğü İşbirliği, İzmir.
- Yörük, S. ve Sağban, Ş. (2012). Okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine etkisi. *Turkish Studies*, 7 (3), 2795-2813.

