

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 ISSUE

Understanding of Pioneers in Education with Leadership Approaches

Cilt / Volume: 3

**Özel Sayı /
Special Issue: 1**

Kasım / November

2020



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

Cilt / Volume: 3

Özel Sayı / Special Issue: 1

Kasım / November 2020

Sahibi / Owner

Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN

Baş Editörler / Editors-in-chief

Prof. 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

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

Prof. Dr. Binali TUNÇ	Mersin University	TURKEY
Prof. Dr. Cengiz ANIK	Marmara University	TURKEY
Prof. Dr. Cemal ATAKAN	Ankara University	TURKEY
Prof. Dr. Derya KARA	Ankara Hacı Bayram Veli University	TURKEY
Prof. Dr. Elife Doğan KILIÇ	İstanbul University	TURKEY
Prof. Dr. Ercan YILMAZ	Necmettin Erbakan University	TURKEY
Prof. Dr. Gediz AKDENİZ	İstanbul University	TURKEY
Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ	Yıldız Teknik University	TURKEY
Prof. Dr. İlknur MAYA	Çanakkale University	TURKEY
Prof. Dr. Kadisha SHALGYNBAYEVA	The L.N. Gumilyov Eurasian National University	KAZAKHSTAN
Prof. Dr. Kaliyabanu KERTAYEVA	The L.N. Gumilyov Eurasian National University	KAZAKHSTAN
Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI	Mehmet Akif Ersoy University	TURKEY
Prof. Dr. Manuel ALBERTO	M. FERREIRA SCTE-IUL	PORTUGAL
Prof. Dr. Mehmet Cem ŞAHİN	Ankara University	TURKEY
Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ	Erzincan University	TURKEY
Prof. Dr. Mehmet ÜSTÜNER	Inonu University	TURKEY
Prof. Dr. Mehmet YILMAZ	Ankara University	TURKEY
Prof. Dr. Murat Ali DULUPÇU	Suleyman Demirel University	TURKEY
Prof. Dr. Nail ALKAN	Ankara Hacı Bayram Veli University	TURKEY
Prof. Dr. Nayil KILIÇ	İstanbul University	TURKEY
Prof. Dr. Oktay TANRISEVER	METU	TURKEY
Prof. Dr. Sabri ÇELİK	Gazi University	TURKEY
Prof. Dr. Sait AKBAŞLI	Hacettepe University	TURKEY
Prof. Dr. Salih GÜNEY	İstanbul Aydın University	TURKEY
Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK	Ankara Hacı Bayram Veli University	TURKEY
Prof. Dr. Zhumabekova Fatima NİYAZBEKOVNA	The L.N. Gumilyov Eurasian National University	KAZAKHSTAN
Assoc. Prof. Dr. Arzu GÜLER	Adnan Menderes University	TURKEY
Assoc. Prof. Dr. Cevdet EPÇAÇAN	Siirt University	TURKEY
Assoc. Prof. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU	Pamukkale University	TURKEY
Assoc. Prof. Dr. Fırat Kıyas BİREL	Dicle University	TURKEY
Assoc. Prof. Dr. İlknur ŞENTÜRK	Eskişehir Osmangazi University	TURKEY
Assoc. Prof. Dr. Luis TOME	Universidade Autonoma de Lisboa	PORTUGAL
Assoc. Prof. Dr. Lütü ÜREDİ	Mersin University	TURKEY
Assoc. Prof. Dr. Mehmet Ali HAMEDOĞLU	Sakarya University	TURKEY
Assoc. Prof. Dr. Meral ELÇİN	Gebze Teknik University	TURKEY
Assoc. Prof. Dr. Murat BEYAZYÜZ	Namık Kemal University	TURKEY

Assoc. Prof. Dr. Mutlu ER	Hacettepe University	TURKEY
Assoc. Prof. Dr. Rıdvan KÜÇÜKALİ	Atatürk University	TURKEY
Assoc. Prof. Dr. Wassim ALOULOU	Al-Imam Muhammed Ibn Saud Islamic University	SAUDI ARABIA
Asst. Prof. Akbar Rahimi ALİSHAH	İstanbul Aydın University	TURKEY
Asst. Prof. Dr. Çağlar DOĞRU	Ufuk University	TURKEY
Asst. Prof. Dr. Esm'e ÖZDAŞLI	Mehmet Akif Ersoy University	TURKEY
Asst. Prof. Dr. Halil İbrahim ÖZMEN	Suleyman Demirel University	TURKEY
Asst. Prof. Dr. Nihan POTAS	Hacı Bayram Veli University	TURKEY
Asst. Prof. Dr. Nilanjan RAY	Adamas University	INDIA
Asst. Prof. Dr. Selim KANAT	Süleyman Demirel University	TURKEY
Asst. Prof. Dr. Yusuf ESMER	Bayburt University	TURKEY
Dr. Joan Pere PLAZA	Fabra Escola Superior de Comerç Internaciona IUniversitat Pompeu	SPAIN
Dr. Mina ABBASİYANNEJAD	UPM	MALAYSIA
Dr. Muhammet İbrahim AKYÜREK	Republic of Turkey Ministry of National Education	TURKEY
Dr. Nilay Başar NEYİŞCİ	Hacettepe University	TURKEY
Dr. Nursel YARDİBİ	International Science Association	TURKEY
Dr. Seçil Dayıoğlu ÖCAL	Hacettepe University	TURKEY
Dr. Yahya MAHAMADU	Universite Franco Arabe Attadamoun	NIGER

**3. CİLT 1. ÖZEL SAYININ HAKEMLERİ / REVIEWERS OF 3ST VOLUME FIRST
SPECIAL ISSUE**

Prof. Dr. Ercan YILMAZ	Necmettin Erbakan University
Prof. Dr. İlknur MAYA	Çanakkale Onsekiz Mart University
Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ	Erzincan Binali Yıldırım University
Prof. Dr. Sait AKBAŞLI	Hacettepe University
Asst. Prof. İkrım ÇINAR	Kafkas University
Asst. Prof. Mahmut POLATCAN	Karabük University
Asst. Prof. Mithat TAKUNYACI	Sakarya University
Asst. Prof. Muhammed Mehmet MAZLUM	Yüzüncü Yıl University
Dr. Ayşegül ATALAY MAZLUM	Harran University
Dr. Halime GÜNGÖR	Republic of Turkey Ministry of National Education
Dr. Pınar ARSLAN	Republic of Turkey Ministry of National Education
Dr. Tuğba TURABİK	Hacettepe University

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

Makale Türü / Article Type: Derleme Makalesi /Review Article

Glokal Liderlik: Sabahattin Zaim Örneği

Glocal Leadership: Sabahattin Zaim Example

Büşra SARI 1

Makale Türü / Article Type: Derleme Makalesi /Review Article

Dönüşümsel Lider Perspektifiyle Hasan Ali Yücel

From Transformational Leadership Perspective: Hasan Ali Yücel

Nurseza ARSAY 13

Makale Türü / Article Type: Derleme Makalesi /Review Article

İsmail Hakkı Tonguç'un Liderliği Üzerine Bir Analiz

An Analysis on the Leadership of Ismail Hakkı Tonguç

Ümran KESKİN 26

Makale Türü / Article Type: Derleme Makalesi /Review Article

İhsan Doğramacı'nın Türk Yükseköğretim Sistemi Üzerindeki Etkilerinin Liderlik Yaklaşımları Bakımından İncelenmesi

An Analysis of the Impact of İhsan Doğramacı on Turkish Higher Education System with reference to Leadership Approaches

Ahmet ASALIOĞLU 42

Makale Türü / Article Type: Derleme Makalesi /Review Article

Glokal Liderlik Özellikleri: Halil Fikret Kanat Örneği

Glocal Leadership Qualities: Example of Halil Fikret Kanat

Şeyma Nur GÖÇER 51

Makale Türü / Article Type: Derleme Makalesi /Review Article

Vizyoner Liderlik Özellikleriyle Mustafa Necati Bey

Mustafa Necati Bey with Vision Leadership Features

Elanur ERSAN 58

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 özel sayısı ile sizlerle yeniden bir araya gelmenin gururunu ve mutluluğunu yaşıyoruz. Bu sayımızda Türk Eğitim Sistemi üzerinde iz bırakan eğitimcilerin özelliklerini liderlik yaklaşımları bağlamında inceleyen makalelere yer verdik. Dergimizde yer alan makaleler 2020 yılında güncellenen TR Dizin Dergi Değerlendirme kriterlerine uygun bir şekilde hazırlanmıştır.

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. Bu yılın ikinci yarısında yayınlanacağını duyurduğumuz "Liderlik Yaklaşımları Bağlamında İz Bırakan Eğitimcileri Anlamak" konulu özel sayılarımızın ikincisini hakemlik süreçlerinin ardından siz değerli okuyucularımızla buluşturacağımızın müjdesini vermek istiyorum.

Dergimizin bu sayısında lisanüstü eğitimlerine devam eden öğrencilerin kaleme aldığı birbirinden değerli altı makale yer almaktadır. Bu ve gelecek sayılarımızdaki makaleler, diğer çalışmalarla birlikte dergimiz, liderlik ve yönetim alanyazınına özgün ve bilimsel katkılar sunmaya devam edecektir. Dergimize değerli katkılarda bulunan danışma ve hakem kuruluna, yazarlara teşekkür ederiz. Bir sonraki sayımız yayınlana kadar hepinize sağlık ve mutluluk diliyorum.

Kasım 2020

Prof. Dr. Şefika Şule ERCETİN & Dr. Şuay Nilhan AÇIKALIN

From the Editors-in-chief,

We are so proud and glad to come together with you again with the 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 in August 2018. In this issue, we have included articles that analyze characteristics of the educators who influenced Turkish Education System. The 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. For that purpose, our journal, will continue to publish research articles and book reviews as well as seminars, conferences and symposium proceedings. Also, we would like to announce that our second volume of the special issue titled as " Understanding of Pioneers in Education with Leadership Approaches" will be published as soon as its blind review is done.

There are six valuable articles in the current issue of our journal that are written by graduate students. We will continue to contribute to leadership and management literature with authentic and scientific studies through our journal. Lastly, we would like to thank the advisory board, reviewers and the authors for their valuable contributions to our journal.

Wish you all well-being until reuniting in our next issue.

November 2020

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

GLOKAL LİDERLİK: SABAHATTİN ZAIM ÖRNEĞİ

Buşra SARI¹

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. Glokal liderlik kavramı da bu liderlik tarzlarından biridir. Bu araştırma, belge tarama modelinde betimsel bir içerik arz etmektedir. Araştırmada genel olarak liderlik tanımlaması yapıldıktan sonra glokal liderlik vasıfları açıklanmıştır. Araştırmaya konu olan Sabahattin Zaim'in kişiliği, çalışmaları ve glokal liderlik özellikleri taşıyıp taşımadığı sorgulanmıştır. Araştırma sonucunda; Sabahattin Zaim'in akademik ve iktisadi kişiliğinin glokal liderlik özellikleri barındırdığı söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Glokal Liderlik, Sabahattin Zaim

Glocal Leadership: Sabahattin Zaim 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 global leadership is one of these leadership styles. This research presents a descriptive content in document scanning model. In the research, after the definition of leadership in general, glocal leadership qualities were explained. It was questioned whether Sabahattin Zaim, the subject of the study, has personality, works and glocal leadership characteristics. As a result of the research; It can be said that Sabahattin Zaim's academic and economic personality has glocal leadership characteristics.

Keywords: Leadership, Glocal Leadership, Sabahattin Zaim

Giriş

Liderlik, geçmişten günümüze kadar hep var olmuş ve pek çok alanda da tartışma konusu olmuş, dinamik bir kavramdır. Üzerine çokça araştırma yapılmış ve bir o kadar da tanım ortaya çıkarılmıştır (Erçetin, 1997; Erçetin, 2000; Uysal, 2007; Yalınkılıç, 2010). Ayrıca bu araştırmalarda, birbirinden çok farklı liderlik tarzları olduğu görülmektedir (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010; Uslu, 2011; Alga, 2017; Çalışal ve Yücel, 2019). Liderliğin dinamik yapısından dolayı her geçen gün yeni bir liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan çağdaş liderlik tarzlarından biri de glokal liderliktir. Hem küresel hem de yerel bakabilen liderler için kullanılmaktadır.

Tüm bunlardan hareketle bu araştırmada, Prof. Dr. Sabahattin Zaim'in hayatı boyunca üstlendiği görevler nedeniyle glokal liderlik vasıflarını taşıyıp taşımadığının değerlendirilmesi

¹ Dr. Öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, E-posta: esbus@live.de, ORCID No: 0000-0002-8845-9857.

amaçlanmıştır. Prof. Dr. Sabahattin Zaim'in global liderlik özelliklerini taşıma durumu bu araştırmanın ana problemini oluşturmaktadır. Bu ana problemde hareketle aşağıdaki alt problemler araştırılarak değerlendirme ve çözümlenmelere gidilmiştir.

1. Liderlik nedir?
2. Global liderlik nedir?
3. Prof. Dr. Sabahattin Zaim'in kişiliği, çalışmaları ve global liderlik özellikleri nasıldır?

Araştırma, belge taraması modelinde, betimsel bir içerik arz etmektedir. Genelde liderlik, özel olarak da global liderlik konuları incelenmiş ve Sabahattin Zaim'in hayatı araştırılarak global liderlikle ilgili çözümlenmeler yapılmaya çalışılmıştır.

Liderlik Kavramı

Liderlik alanyazınında 5000'den fazla çalışma ve 350'den fazla tanım olmasına (Bass, 1981; Bennis ve Nanus, 1985; Akt. Erçetin, 1997; Erçetin, 2000) rağmen üstünde uzlaşmaya varılmış tek bir tanım bulunmamaktadır (Bakan, 2009; Uslu, 2011; Bozkurt ve Göral, 2013; Çalışal ve Yücel, 2019). Yalınkılıç'a göre (2010) liderlik, bir örgütün amaçlarının başarılması için birey ve grup faaliyetlerini etkileme, onlara ilham verme ve grubun bağlılığını koruma gibi eylemler olarak ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle liderlik; değişik yetki ve sorumluluk düzeylerinde, ilgili sektörün amaçları doğrultusunda çalışırken, başkalarının hareketlerini yönetme sorumluluğu ve ayrıcalığıdır (Uysal, 2007). Liderlik kavramına ilişkin ortak noktalar; (i) amaçların gerçekleştirilmesi, (ii) çok yönlü etkileşim varlığı ve (iii) lidere atfedilen bir kısım özellikler olarak ifade edilebilir (Erçetin, 2000). Lidere atfedilen özellikler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özkalp ve Kirel, 2001; Uslu, 2011; Çalışal ve Yücel, 2019):

- Grup içinde kendi özgün davranış modelini belirler.
- Faaliyetleri koordine eder.
- İdeolojileri ve hedefleri belirler.
- Grup içinde ortaya çıkabilecek sorunları engeller.
- Grup üyelerini ödüllendirir.

Liderlikte kullanılan çeşitli güç kaynakları bulunmaktadır. Bunlar; grup üyelerinin, liderlerinin onlar için ödüllere aracılık etme algısına dayanan (i) *ödüllü güç*, grup üyelerinin, liderlerinin onlar için cezalara aracılık etme algısına dayanan (ii) *zorlayıcı güç*; grup üyelerinin liderlerinin kendileri için davranışı belirleme meşru hakkına sahip olduğu algısına dayanan (iii) *meşru güç*; grup üyelerinin liderleriyle özdeşleşmesine dayanan (iv) *referans güç* ve liderlerin bazı özelliklere sahip olduğu algısına dayanan (v) *uzman güç* (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).

Liderlik Tarzları

Küreselleşmenin getirdiği rekabet ortamının hızla gelişmesiyle, yöneticiler ile çalışanların beklenti ve istekleri liderlik alanında da yeni yaklaşım ve davranışların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Eryeşil ve İraz, 2017). Farklı durumlarda çeşitli liderlik stilleri görülebilmektedir. Liderlik durumdan duruma değiştiğinden, bir ortamda iyi sonuç veren başka bir ortamda iyi çalışmayabilir. Liderlik tarzlarının göreceli etkililiğine odaklanmak ve bireyin tarza öncülük etme veya yönetme şekline ilgiyi yönlendirmek gerekir (Denmark, 1977). Liderlik tarzlarını açıklayan liderlik teorileri ve ilgili sınıflandırmalar, liderlik alanyazınındaki kronolojik gelişimi de göstermektedir. Her bir teorinin eksikliğini fark edilmesi, bir sonraki teorinin ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Bu şekilde sırasıyla; özellikler, davranışsal, durumsal ve çağdaş liderlik teorileri ortaya çıkmıştır (Alga, 2017). Teoriler ışığında en çok karşılaşılan liderlik tarzları; otokratik, demokratik, hümanist, bürokratik ve karizmatik

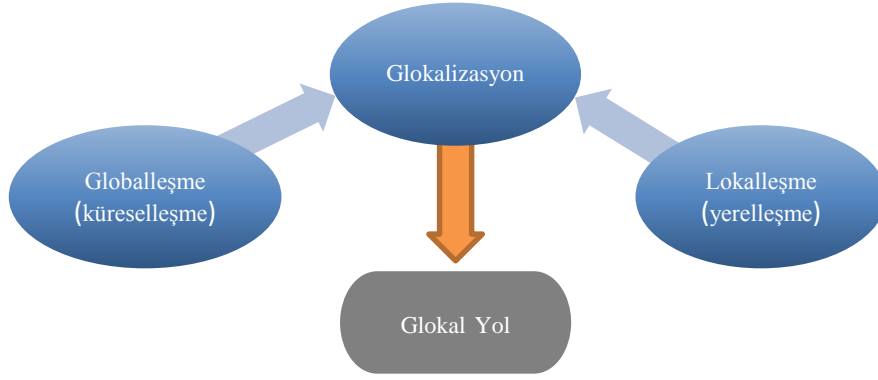
liderliktir (Çalışal ve Yücel, 2019). Bu araştırmada liderlikle ilgili modern yaklaşımlardan biri olan glokal liderlik üzerinden çözümlenmeler yapılacaktır.

Glokal Liderlik

Oxford Yeni Kelimeler Sözlüğü'ne (The Oxford Dictionary of New Words) göre (1991), “glokal” kelimesi *global* ve *lokal*'in kısaltılarak içi içe geçmesiyle elde edilmiştir. Yine sözlüğe göre Japoncada ‘bir kimsenin kendi toprağında yaşaması’ anlamına gelen *dochaku* kelimesinden türetilen *dochakuka* kelimesinden biçimlendirilmiştir (Akt. Robertson, Lash ve Featherstone, 2011). Günümüz dünyasının, özellikle iş çevrelerince kapitalist düzene sahip olduğu ifade edilir. Bu kapitalist dünya düzeni ülkeleri, sanayilerini tüm dünyaya açmaya mecbur kılar. Bu durumda ülkeler, global düşünmeye mecbur kalmıştır (Akbaşı, Erçetin ve Yüce, 2019). Küreselleşme kavramı etkileyici gelse de kaçırdığı noktalar bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi yerel kültürlerin yüzyıllar boyunca geliştirdiği gücü ve alaka düzeyidir (Mareck, 2014). Bu yüzden artık global düşünmek yeterli olmamakta, bu düşünce yapısını yerelle birleştirmek bir zorunluluk oluşturmaktadır. “Glokal” kavramı da bu durumda ortaya çıkmıştır. Bu kavram, “küreselleşme (global)” ve “yerelleşme (lokal)”nin bir birleşimi olarak alanyazında yerini almıştır (Erçetin, Potas, Açıkalin, Kısa, 2011; Akbaşı, Erçetin ve Yüce, 2019).

Küreselleşme, farklı kültürlerin, geçmişin ve geleneklerin karmaşık bir şekilde özümsemesi anlamına gelmektedir. Küreselleşme tüm yönleriyle bireyi, örgütü ve devleti hem olumlu hem de olumsuz yönde etkilemektedir (Erçetin, Potas, Açıkalin ve Kısa, 2011). Farklı geçmişlere sahip farklı kültürlerin karmaşık özümsemesi olumlu yönü; farklı kültürlerin keskin bir şekilde ayrılması da olumsuz yönü ifade eder (Erçetin ve Hamedoğlu, 2007). Küreselleşme, yerel kültür ile küresel kültür arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan bir kavramdır (Kalay, 2016; Erçetin, Potas, Açıkalin, Yılmaz, Kısa ve Güngör, 2017; Akbaşı, Erçetin ve Yüce, 2019). Küreselleşme ve yerelleşme iç içe geçmiş kavramlardır ve küreselleşme sürecinde yerelleşmenin önemi artmaktadır. Bu da “glokalizasyon” terimini ortaya çıkarmıştır (Erçetin vd., 2017). Foglio ve Stanevicius (2006) ise glokalizasyonun hem küreselleşme hem de yerelleşmenin tamamlayıcı yüzü olduğunu öne sürmektedir. Sharma (2009) da glokalizasyonun, yerelleştirme ve merkezileştirme olmak üzere iki çelişkili terimin dengesini kapsadığını ifade etmiştir. Ayrıca bu iki terimin birbirine alternatif olmadığını her ikisine de ihtiyaç olduğunu iddia etmiştir (Erçetin, Potas, Açıkalin ve Kısa, 2011). Chappellet'a (2009) göre glokalleşme, globali ve yereli dengeleyen bütüncül bir yaklaşımdır (Akt. Erçetin vd., 2017; Akbaşı, Erçetin ve Yüce, 2019). Khonder'e (2004) göre ise küreselleşmenin yol açtığı farklılıkları ortadan kalkmasına ilişkin endişeleri hafifleten bir terimdir (Akt. Erçetin vd., 2017).

Glokalizasyon küreselleşme ve yerelleşmeye karşı çıkmamanın bir yolu değil, aksine onları düşünmek ve farklı şekillerde yönetmek, yeni bir uluslararasılaşma sürecini aktive etmek için somut ve nitelikli bir yoldur. Küreselleşme ve yerelleşme birlikte eriyerek birbirlerini tamamlayacak, yerel ve küresel faktörler arasındaki uyum ve karşılıklı etki stratejik glokal yolu belirleyecektir (Foglio ve Stanevicius, 2006). Glokal yol, Şekil 1'de ifade edilmiştir.



Şekil 1. Glokale yol (Foglio ve Stanevicius, 2006)

Küreselleşen dünya, liderlerin de rollerini etkilemektedir. Küreselleşme kavramı liderlik çevrelerinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Küreselleşme sonucu lider, kapsamlı çalışma alanı yaratan, çok boyutlu olarak etki edebilen, farklı çözümler üretebilen, farklılıklara duyarlı ve ulusal değerlerin korunmasına önem veren bir birey olarak görülmektedir (Canbolat, Mumcu, Şahan, Öcal ve Akdoğan, 2016). Küresel dünyanın lideri, değişim hızını yakalayabilen aynı zamanda kültürel farklılıklara saygı göstererek yönetebilen kişilerdir (Erçetin, 2007). Küresel liderler, kendi kültürel çevresinden, kendisinin ve başkalarının imajları, rol algıları, gereksinimleri, değerleri ve beklentilerinin etkileneceğini bilir, aynı zamanda grubundaki üyeleri nasıl etkileyeceğini de bilirler. Bunu yapabilmek için öncelikle çok geniş bir girdi sağlayarak, karmaşık sorunlara farklı çözümler üreterek farklılıkları çok daha etkili büyük bir enerji alanına dönüştürüp çok boyutlu etki yaratırlar. Ulusun tüm kurum ve kuruluşlarıyla birlikte, milli değerleri de koruyarak, etik şartlara uygun kendi çıkarlarına göre farklılıkları yönlendirebilirler. Bunun için beş temel küresel liderlik rolüne sahip olmaları gerekir. Bunlar; (i) vizyon sahibi olmak, (ii) küresel okur yazarlık, (iii) millilik, (iv) paylaşımcı liderlik ve (v) etik (Erçetin ve Hamedoğlu, 2007; Erçetin, Potas, Açıkalm ve Kısa, 2011). “Çok Boyutlu Glokale Liderlik Ölçeği” çalışmasında ise glokale liderlik boyutları; (i) vizyon sahibi olmak, (ii) sosyal ağların yönetimi, (iii) küresel okuryazarlık, (iv) yerel okuryazarlık olarak belirlenmiştir (Erçetin, Potas, Açıkalm ve Kısa, 2011). Glokale liderlerin okuryazarlık yönleri de; (i) politik okuryazarlık, (ii) ekonomik okuryazarlık, (iii) kültürel okuryazarlık, (iv) manevi okuryazarlık, (v) pedagojik okuryazarlık, (vi) bilgi okuryazarlığı, (vii) örgütsel okuryazarlık, (viii) ruhsal ve dini okuryazarlık ve (ix) zamansal okuryazarlıktır (Brooks ve Normore, 2010; Akbaşı, Erçetin ve Yüce, 2019). Küresel okuryazarlık, gelişmeleri ve küresel değişimi yakalayan liderlerin bir özelliğidir (Anthony, 2010; Akt. Erçetin, Potas, Açıkalm ve Kısa, 2011).

Küreselleşme ve yerelleşme arasında sürdürülebilirliği sağlamak liderin işidir ve lider küreselleşme ve yerelleşme arasındaki uyumun anahtarıdır. Bu iki kavramın birleşimiyle *glokalisierung* kavramını oluştururken, ortaya çıkan liderlik *glokale liderlik*'tir (Canbolat vd., 2016). “Glokale” ve “Liderlik” kavramlarının birleşimi olan “glokale liderlik”, ilk olarak Begley ve Boyd (2003) tarafından ifade edilmiştir. Begley ve Boyd'e göre (2003) glokale liderlikte glokale mantık kullanmak önemlidir. Glokale mantık, yerel duyarlılığa ve küresel tutarlılığa sahip olma zamanlamasına karar verme becerisi gerektirir. Liderler için küresel ve yerel dengeyi kurmak zordur. Öte yandan tüm yöneticilerin glokale düşünme yapılarına sahip olması gerekir. Glokale düşünme yapısı için sahip olunması gereken bileşenler: küresel standartları korumak için “küresel düşünme”; yerel ve kültürel farkları fark etmek için “yerel düşünme”; ve bunu gerektiren durumlarda “hem küresel hem de yerel düşünme” şeklindedir (Akt. Erçetin vd., 2017; Akbaşı, Erçetin ve Yüce, 2019). Glokale liderlik, global düzeydeki liderlik davranışlarının yerel gereksinimlere göre biçimlendirilmesidir (Akbaşı, Erçetin ve Yüce, 2019).

Glokale liderlik gelecekteki liderlik tarzı olarak tanımlanmakta ve liderlerin küresel düzeyde bütünsel bilinç kullanmaları gerekmektedir (Krishnamurthy, 2008; Erçetin, Potas, Açıkalm ve Kısa,

2011). Örgütlerin hem küresel hem de yerel boyutta kaotik, karmaşık ve belirsiz koşullar altında kaldıklarında işe yarayabilecek bir liderlik tarzıdır (Erçetin vd., 2017). Glokal liderlik küresel ve yerel işlevleri birleştirir (Çakmaklı, 2011; Erçetin vd., 2017). Örgütlerin küresel dünyada başarılı olmalarında kendi kimlikleri olması önemli bir özelliktir (Erçetin vd., 2017). Glokal lider bir vizyona sahiptir. Tüm dünyada gerçekleşen önemli olayları takip eder ve yerel olarak uygular. Bu sebeple glokal lider, evrensel düşünür ve yerel bir aktördür. Glokal lider ayrıca bilgi teknolojilerini de etkili bir şekilde kullanır. Bir sorunla karşılaştıklarında yerel çevre koşullarını çok iyi bildikleri için soruna en uygun çözüm yolunu sunabilirler. Kültürler arası farklılıkları da ayrıntılı olarak bilirler. Bununla birlikte yerel temalar kullanılarak yapılan her hizmetin temel olarak tüm dünyada kabul edilebilir olması önemlidir. Toplumlar kendi kültürlerini kaybetmeden dünyaya açılma yeteneğine sahip olmaları ve diğer toplumlardan farklı özelliklerine veya dinamiklerine bulunması lüksüne sahip olmalarından yararlanabilirler. Glokal olmak küresel ve yerelin sentezi olması açısından önemlidir. Topluluklar koşulları yerele göre ayarlarlar ancak genel bir politika izlerler. Bir anlamda yerel uygulamaları küresele sentezlerler (Canbolat vd., 2016). Toplulukların bunu yapabilmesi glokal lidere sahip olmalarıyla ilgilidir.

Glokal liderlik, sosyal sorumluluk düzeyini ve çeşitli ortamlarda inovasyonu artırabilir. Lundberg'e göre (2015) bu şu girişimlerle yapılabilir: (i) küresel sürdürülebilir iş geliştirme, (ii) kurumsal kimlik ve ahlakın tanımlanması, (iii) organizasyonel zorunlulukların ve sınırlamaların çözülmesi, (iv) liderlik yeteneklerini ve yeterliliklerini birleştirme, (v) diğer küresel paydaşlarla ortaklık yapma, (vi) sürekli bağlılığı ve hesap verilebilirliği sağlama, (vii) sosyal yeniliği geliştirme ve (viii) kurumsal yeniliği bütünleştirme (Canbolat vd., 2016). Liderin rolü küresel kapsamda, örgüt ve stratejiyi birleştirmede kolaylaştırıcı olmaktan daha fazlası olduğu iddia edilmektedir (Higgs ve Rowland, 2009). Bu kapsamda liderin gösterdiği davranışların global-glokal-local çerçevesi Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. *Global-Glokal-Local Çerçeve*

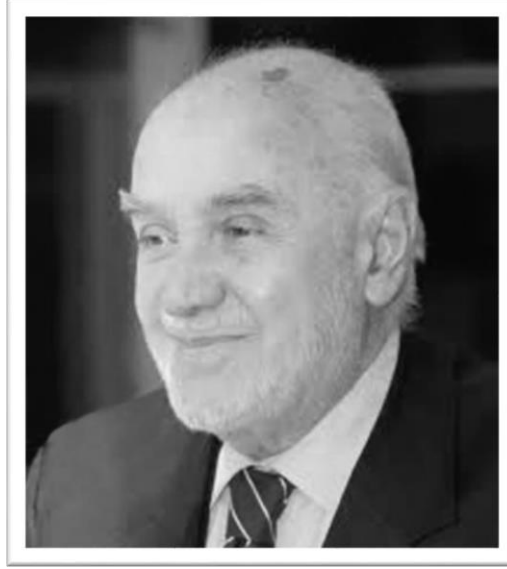
Liderlik Davranışları	
<ul style="list-style-type: none">• Üzerinde tartışılmayacak çerçeveyi belirler.• Küreselleşmek için sağlam, inandırıcı ve tutarlı bir durum oluşturur ve bunu iletir.• Dinler ve hisseder ancak küresel gündemden geri çekilmez.• Yaygınlaşmaya neden olabilecek iş ve rolleri ortadan kaldırır.• Güven, ilişki ve ortak bir vizyon oluşturur.• Yerel geçmişe sahip insanları küresel ekipte görevlendirir.• Yukarıdakilerin ve aşağıdakilerin birbirine benzediği uyumlu küresel liderlik ekipleri oluşturmaya yatırım yapar.• Sürecin başlarında karşılıklı dayanışma için koşullar belirler.• Karşılıklı olarak sorumlu olunan iş alanlarında küresel ekipler oluşturmaya ve geliştirmeye yatırım yapar.• Farklı insan gruplarını bir araya getirir ve bütünü düşünmelerini ister.• Ortak sorunları çözmek için ortak ağırları destekleyerek insanları ülkeler arasında birlikte çalışmaya teşvik eder.• Karşılıklı olarak hesap verilebilir çalışma alanları çevresinde yerel ilişkileri destekler.• Açık ve esnek kalır.• Yerel konuşur (yerel gerçek hikayelerle küresel bülten oluşturarak)• Sınırların dışında dolaşır, müşteriler elektronik tabloda değil pazardadır.• Yerel olarak yapılabilecekler için yetki devreder.	<p>Global</p> <p>↓</p> <p>Glokal</p> <p>↑</p> <p>Local</p>

Glokal liderlik kavramı, dünyadaki toplumlar arasındaki kültürel boyutların anlaşılmasına ve izleyicilerinin yetiştirilmesinin kültüre özgü yollarına odaklanarak insanların küresel amaçlara yönelik algılarını, motivasyonlarını ve davranışlarını etkilemede bir yaklaşım olarak kullanılır. Kültürel boyutların anlaşılması, küresel düşüncelere, küresel liderlik yeterliklerine ve küresel eğilimlerle ilgili liderlik özelliklerine dayanan küresel liderlik ilkeleri için bir vekildir. İzleyicileri kültüre özgü geliştirmenin yolları; yerel kültür, kaynak ve amaca dayanan yerel liderlik için bir vekildir. Glokal liderliğin sürekli bir iyileştirme süreciyle geliştirilebilmesi için gerekli olan faktörler: glokal yeterlilik, kesişim sinerjisinin kolaylaştırılması, parametabolizmanın izlenmesi, üyelerin liderlik yeteneklerini

güçlendirmek, gelişen ve yetiştiren alternatif alan, trans dünyasını ve bağlamsal motivasyonu kullanma, çok amaçlı hedefler koyma, karşılaştırmalı değerlendirmeyi program ve proje uygulamasına entegre etme ve küresel ödüller ve yatırım getirisini arttırmadır (Francois, 2015).

Sabahattin Zaim ve Kişiliği

Sabahattin Zaim, Türk iktisatçı, akademisyen ve eğitimcidir (Vikipedi, 2020). Özellikle İslam ekonomisi alanında ve çeşitli sivil toplum örgütlerindeki çalışmalarıyla bilinmektedir (Çakır, 2013). Sabahattin Zaim, 1926 yılında bugün Makedonya'nın Üsküp şehrine bağlı İştip'te doğmuştur. Ailesi zeamet sahibi kişiler olduğundan dolayı Zaim soy ismini almıştır. Türklere yapılan baskıların ardından (Sakarya Üniversitesi, 2007) ailesiyle birlikte 1934 yılında İstanbul'a yerleşmiştir. Aldığı eğitimler sırasıyla; İstanbul Fethiye 16. İlkokul (1937), İstanbul Fatih Ortaokulu (1940), İstanbul Vefa Lisesi Klasik Şube (Latince-İngilizce) (1943), lisans; Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi (1947), lisans; Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi (muadelet) (1950) ve doktora; İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi (1955) şeklindedir (Sabahattin Zaim Resmi Sitesi, 2020; Vikipedi, 2020). Ankara Üniversitesi hukuk fakültesi öğrenimi öncesinde Zaim, Türkiye'nin çeşitli ilçelerinde kaymakamlık görevi de yapmıştır (İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, 2020).



Resim 1. Sabahattin Zaim

Zaim, 1955-1957 yıllarında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Cornell Üniversitesi'nde misafir üyelik görevinde bulunmuştur. 1963-1964 yıllarında da batı Almanya'daki Münih Üniversitesi'nde misafir öğretim üyeliği yapmıştır. 1980-1982 yıllarında ise Cidde-Suudi Arabistan'daki Melik Abdülaziz Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Sosyo-Teknik Etütler bölümünde misafir profesörlük görevini ifa etmiştir. 2003-2004 yıllarında Saraybosna'da Uluslararası Saraybosna Üniversitesi'nin (International University of Sarajevo) kurucu rektörlüğünü üstlenmiştir. Üsküp-Makedonya'daki Uluslararası Balkan Üniversitesinde, 2006 yılından sonra mütevelli heyeti üyeliğini yürütmüştür. Ayrıca akademik ek yönetsel görev olarak, 1985'ten beri İslamabad-Pakistan'daki Milletlerarası İslam Üniversitesi'nde mütevelli heyeti üyeliği devam etmektedir. Görüldüğü gibi pek çok uluslararası akademik görevde yer almıştır. Bunun yanında ulusal akademik görevleri de oldukça fazladır. 1953-1957 yıllarında asistan olarak başladığı İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'nde, 1957-1965 yıllarında doçentlik, 1965-1993 yıllarında profesörlük görevi yapmıştır (Sabahattin Zaim Resmi Sitesi, 2020). Bu üniversitede tam 40 yıl aralıksız doktor, doçent, profesör ve sosyal siyaset kürsü başkanlığı görevi yapmıştır (İlim Yayma Vakfı, 2020). 1993-1996 yılları arasında da Sakarya Üniversitesi'nde İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin kurucu (Akit, 2020) dekanlığını üstlenmiştir (Sabahattin Zaim Resmi Sitesi,

2020). 1998-2000 yılında ise Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) üyeliğinde bulunmuştur (Çakır, 2013). Farklı yıllarda İstanbul ve Bursa üniversitelerinde öğretim üyesi olarak akademik ek görevlerde bulunmuştur. 1977-1979 yıllarında Ortadoğu Teknik Üniversitesi mütevelli heyeti üyeliğinde akademik ek yönetsel görevde yer almıştır (Sabahattin Zaim Resmi Sitesi, 2020). 1998 yılında emekli olmuş ve yarım asırlık akademik hayatını tamamlamıştır. Akademik hayatı boyunca binlerce öğrenci ve bilim adamı yetiştiren Zaim, “hocaların hocası” olarak anılmaktadır (İlim Yayma Vakfı, 2020). Ulusal düzeyde olduğu gibi uluslararası akademi ve fikir camiasında da tanınmış, ekonomi, kültür ve hayır ekollerinin temsilcisi olmuş bir profesördür. “İktisadın Duayeni” olarak da anılan Zaim, ilerleyen yaşına ve emekli olmasına rağmen pek çok konferans vermekte, öğrenci yetiştirmekte, yurtiçi ve yurtdışındaki sosyal kültürel etkinliklere katılmaktaydı. Yetiştirdiği öğrencilerin bir kısmı; Abdullah Gül, Recep Tayyip Erdoğan, Nazım Ekren, Beşir Atalay, Kemal Unakıtan, Ali Coşkun ve Nevzat Yalçıntaş gibi devletin önemli kademelerinde yer almasına rağmen Zaim, hep mütevazı bir hayat yaşamaktaydı. Zaim’in hayat ilkesi “İnsanların en hayırlısı insanlara faydalı olanıdır” sözüdür (Buhari, 35; Yeni Wiki, 2020).

Akademik çalışmalarının yanında ulusal ve uluslararası farklı sosyal faaliyetler ve topluluk üyelikleri görevlerinde de yer almıştır. Uluslararası düzeyde katıldığı çalışmalar; Milletlerarası Endüstri İlişkileri Cemiyeti (İsviçre ve ABD), Milletlerarası Müslüman Sosyal Bilim Adamları Cemiyeti (Hindistan ve ABD) ve Milletlerarası İslam İktisatçıları Cemiyeti kurucu üyeliği (İngiltere) şeklindedir. Ulusal düzeydekiler ise; İlim Yayma Cemiyeti ve Vakfı mütevelli heyeti ve kurucu üyeliği, Türkiye Milli Kültür Vakfı kurucu üyeliği, Türkiye Aydınlar Ocağı kurucu üyeliği, İslami İlimler Araştırma Vakfı kurucu üyeliği, Mülkiyeliler Birliği üyeliği, Türkiye Yeşilay Cemiyeti üyeliği, İş Dünyası Vakfı Kurucu başkanlığı, Anadolu Eğitim Vakfı başkanlığı ve Vefa Lisesi Mezunları Vakfı kurucu üyeliğidir (Sabahattin Zaim Resmi Sitesi, 2020).

Sabahattin Zaim’in ulusal ve uluslararası alanlarda şeref üyelikleri ve armağanları da bulunmaktadır. Bunlar; Türkiye Milli Kültür Vakfı tarafından verilen “Türkiye Milli Kültürüne Hizmet Şeref Armağanı (1990)”, İslam Kalkınma Bankası tarafından verilen “İslam Ekonomisi Dünya Ödülü (1992)”, Los Angeles- ABD’deki Lariba Banking tarafından verilen “İslam Bankası Ödülü (1996)”, MÜSİAD tarafından sunulan “Üstün Hizmet Ödülü ve Şeref Üyeliği (2002)”, Türkiye Yazarlar Birliği tarafından sunulan “Üstün Hizmet Ödülü (2003)”, Birlik Vakfı’nın sunduğu “Vakıf İnsan’a Şükran Ödülü (2005)” ve Türkiye Büyük Millet Meclisi tarafından sunulan “Üstün Hizmet Ödülü ve Madalyası (2006)”dır. Bunların dışında çok çeşitli kurum ve kuruluşlardan 50 civarı ödülleri de bulunmaktadır (Sabahattin Zaim Resmi Sitesi, 2020)

Zaim’in çeşitli dillere çevrilmiş toplam 20 adet kitabı ve 174 farklı makalesi yayınlanmıştır (Akit, 2020; Sabahattin Zaim Resmi Sitesi, 2020; Vikipedi, 2020). Ayrıca Sabahattin Zaim; Suudi Arabistan, Pakistan, Malezya, İngiltere, Bangladeş, Kuzey Kıbrıs, Kenya, Libya, İsviçre ve ABD gibi pek çok ülkede düzenlenen milletlerarası seminer ve konferanslarda tebliğlerde bulunmuştur (Sabahattin Zaim Resmi Sitesi, 2020). Zaim, Türkiye’nin ilk özel motor fabrikası olan İstanbul’da kurulan Gümüş Motor (Pancar Motor) kurucu ortağı ve yönetim kurulu üyeliğinde bulunmuştur. Bununla birlikte devlet tarafından Konya’da kurulan TUMOSAN Motor fabrikasının da ilk yönetim kurulu üyeliğinde bulunmuştur (İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, 2020).

Hayatını Kur’an-ı Kerim ve Peygamber efendimizin sünnetleri doğrultusunda iyi ve güzel ahlaklı insan olmaya ve böyle insanlar yetiştirmeye adanmış Sabahattin Zaim’in (Bölge Gündem, 2019; Biyografi, 2020), çeşitli illerde adının verildiği ilkokuldan üniversiteye kadar dokuz civarı farklı eğitim örgütü bulunmaktadır (Vikipedi, 2020). Hakkında yazılan tezler de bulunmaktadır (Çakır, 2013). Akademisyenlikteki başarısı, çalışkanlığı, yardımseverliği, nezaket ve zarafeti ile dikkat çeken Zaim, farklı alanlarda lider rolü oynamıştır. Çalışma ekonomisi disiplininin Türkiye’deki kurucusu olarak kabul edilmektedir. ABD’de Cornell Üniversitesi’nde bulunduğu yıllarda yeni gelişmekte olan çalışma

ekonomisi bilimini incelemiş, ardından Türkiye'ye gelerek tecrübeleriyle Sosyal Siyaset kürsüsünü zenginleştirmiştir. Bu disiplini bölüm haline getiren kişidir. Özellikle iş gücü ve produktivite meseleleri, sanayi bölgeleri, iş piyasaları, göç hareketleri ve şehir planlaması gibi konulardaki çalışmaları kendisinden sonraki çalışmalara ışık tutmuştur. Ayrıca İslam ekonomisi konularını da Türkiye'ye taşıyan ilk kişiler arasındadır. Yine Amerika'da bulunduğu yıllarda İslam ekonomisi literatürü ve dünyadaki gelişmeleri incelemiş, bu alanda yoğunluğunu artırarak 1976'da Mekke'de düzenlenen Birinci Dünya İslam İktisadı Kongresi'nde başkan vekili olarak yer almıştır. Daha sonraki yıllarda da İslam ve ekonomi ilişkisini anlatan ve alanda popüler olan ilk örnekleri ortaya çıkarmıştır. Sadece akademik faaliyetlerde bulunmakta kalmayıp, çalışmaları pratik tecrübeye dönüştürebileceği bazı devlet görevleri, iş dünyası ile yakın temas, bir takım finans kuruluşlarının faaliyetleri çerçevesinde de yer almıştır. Sabahattin Zaim'in en dikkat çekici yönlerinden biri ise toplum adamlığıdır. Zaim, hem uluslararası bazı toplulukların üyeliklerinde yer almış hem de Türkiye'de milli ve manevi değerlere dayanan kültür ve eğitim faaliyetlerini kapsayan sivil toplum örgütlerinin kurucuları arasında yer almıştır. Buralarda yürütülen faaliyetlere ise hayatının sonuna kadar destekte bulunmuştur (Çakır, 2013).

Sabahattin Zaim 1959 yılında evlenmiş ve beş çocuk sahibi olmuştur. 2002 yılında eşini kaybetmiş kendisi de beş yıl sonra 2007 yılında lenf kanserinden (Yeni Wiki, 2020) vefat etmiştir (Sabahattin Zaim Resmi Sitesi, 2020). Cenaze törenine dönemin Cumhurbaşkanı Abdullah Gül, Başbakanı Recep Tayyip Erdoğan, HAS Parti Genel Başkanı Numan Kurtulmuş, maliye eski bakanı Kemal Unakıtan ve İstanbul BB Başkanı Kadir Topbaş gibi siyasi, ekonomi ve eğitim camiasından önemli kişiler katılmıştır (Akit, 2020; Vikipedi, 2020). Vefat etmeden önceki son görev yaptığı mevkileri, İstanbul ve Sakarya Üniversitelerinde emekli öğretim üyeliği ve Kuveyt-Türk Özel Finans Kurumu Denetim kurulu üyeliğidir (Sabahattin Zaim Resmi Sitesi, 2020).

Sonuç Tartışma ve Öneriler

Liderlik kavramı, geçmişten beri artan bir şekilde önemini korumaya devam etmektedir. Üzerinde çokça tartışılan ve araştırmalar yapılan liderlik kavramının, örgüt ve grupları harekete geçirici bir güç olarak düşünüldüğünde oldukça önemli ve etkili olduğu görülebilmektedir. Yapılan bu araştırmalar sonucunda çok farklı liderlik tarzlarının var olduğu da bilinmektedir. Değişen ve küreselleşen dünya anlayışı sonucu ortaya çıkan liderlik tarzlarından biri de global liderliktir. Global liderlik terimindeki global sözcüğü, global ve lokalın sentezinden gelmektedir. Globalite ise yerel bakarak küresel düşünebilmektir. Global liderler de bunu yapabilen öncü kişilerdir.

Bu çalışmaya konu olan Sabahattin Zaim'in hayatı ve kişiliğine bakıldığında ise hem ulusal hem de uluslararası pek çok faaliyet ve çalışma içerisinde öncü olarak yer aldığı görülmektedir. Uluslararası sahada yaptığı ya da katıldığı çalışmalarda detaylı incelemeler yapmış, edindiği tecrübelerle tekrar ulusa dönerek alanında yeni ve ilk olma özelliği taşıyan faaliyetlerde bulunmuştur. Bunu yaparken de yerel milli ve manevi değerlere sahip çıkarak global çalışmalar ortaya çıkarmıştır. Tüm bunlardan hareketle Sabahattin Zaim'in akademik ve iktisadi kişiliğinin global liderlik özellikleri barındırdığı söylenebilir. Global liderlerde hem lokal hem de global düşünebilme yeteneği mevcuttur. Sabahattin Zaim'in özellikle sosyal siyaset ve İslam ekonomisi alanlarına katkılarına bakıldığında bu alanlardaki eğitim, öğretim ve gelişme için global liderlikte bulunduğu söylenebilir. Yine pek çok vakıf, cemiyet vb. kurumlarda kurucu üye ya da başkan olarak yer aldığı görülmektedir. Bu açıdan da liderlik özellikleri taşıdığı söylenebilmektedir. Öte yandan yetiştirdiği öğrencilerin ulusun önde gelen kişileri arasında yer alması da Sabahattin Zaim'in liderlik vasıflarıyla eğitim gerçekleştirdiğini işaret etmektedir. Sonuç olarak Sabahattin Zaim; hem milli ve manevi değerlere dayanan kültür ve eğitim faaliyetleriyle ulusal alanda hem de güncel gelişmelere göre uluslararası alanda yer alarak pek çok çalışmaya öncülük etmesiyle global 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. ř. şule ERÇETİN’e sonsuz şükranlarımı sunarım. Ayrıca desteğinden dolayı ikiz kardeşime de teşekkür ederim.

ıkar Beyanı

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

Kaynakça

- Akbaşlı, S., Erçetin, Ş. Ş., & Yüce, H. (2019). İlkokul öğretmenlerinin global liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*.
- Akit. (2020). *Sabahattin Zaim*. Mayıs 30, 2020 tarihinde Akit: https://m.yeniakit.com.tr/kimdir/Sabahattin_Zaim adresinden alındı.
- Alga, E. (2017). Örgütlerde algılanan liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişliğine etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 97-124.
- 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.
- Biyografi. (2020). *Sabahattin Zaim kimdir*. Mayıs 30, 2020 tarihinde Biyografi.net: <https://www.biyografi.net.tr/sabahattin-zaim-kimdir/> adresinden alındı.
- Bozkurt, Ö., & Göral, M. (2013). Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(4), 1-14.
- Bölge Gündem. (2019, Temmuz 13). *Sabahattin Zaim kimdir, nerelidir, nerede doğdu? Kaç yaşında, nerede ve nasıl öldü?* Mayıs 30, 2020 tarihinde Bölge Gündem: <https://www.bolgegundem.com/sabahattin-zaim-kimdir-nerelidir-nerede-dogdu-kac-yasinda-nerede-ve-nasil-oldu-930161h.htm> adresinden alındı.
- Brooks, J. S., & Normore, A. H. (2010). Educational leadership and globalization: Literacy for a global perspective. *Educational Policy*, 24(1), 52-82.
- Buhari. (tarih yok). Mağazi. 35.
- 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.
- Çakır, C. (2013). *Zaim, Sabahattin (1926-2007)*. Mayıs 30, 2020 tarihinde İslam Ansiklopedisi: <https://islamansiklopedisi.org.tr/zaim-sabahattin> adresinden alındı.
- Çakmaklı, Y. (2011). *Glocal liderlik ve davranışsal göstergeleri üzerine bir çalışma: Bir kamu kurumu örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çalışal, S., & Yücel, L. (2019). Hizmetkar liderlik: Refik Saydam örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 6(3), 167-172.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Denmark, F. L. (1977). Styles of leadership. *Psychology of Women Quarterly*, 2(2), 99-113.
- 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. (2007). Küreselleşme sürecinin ulusal izdüşümleri: Partiler ve liderleri. *Yarımlar İçin Düşünce Platformu*. Antalya.
- Erçetin, Ş. Ş., & Hamedoğlu, M. A. (2007). Küreselleşme sürecinde ulusal liderlerin rolleri ve uluslararası izdüşümleri. *ICENAS 38. Uluslararası Asya ve Kuzey Afrika Çalışmaları Kongresi* (s. 267-276). Ankara: Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu.
- Erçetin, Ş. Ş., Potas, N., Açıkalın, Ş. N., & Kısa, N. (2011). Multidimensional glocal leadership scale. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 8(2), 314-318.
- Erçetin, Ş. Ş., Potas, N., Açıkalın, Ş. N., Yılmaz, M., Kısa, N., & Güngör, H. (2017). Glocal leadership behaviors of managers working in private institutions. *Polish Journal of Management Studies*, 16(2), 74-87.
- 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.
- Eryeşil, K., & İraz, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 129-139.
- Foglio, A., & Stanevicius, V. (2006). Scenario of glocal marketing as an answer to the market globalization and localization. Part I: Strategy scenario and market. *Vadyba / Management*, 1(10), 26-38.
- Francois, E. J. (2015). *Building global education with a local perspective an introduction to glocal higher education*. New York: Palgrave Macmillan.
- 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.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2009). Change leadership: Case study of a global energy company. *Strategic Change*, 18, 45-58.
- 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.
- İlim Yayma Vakfı. (2020). *İz bırakanlar - Prof. Dr. Sabahattin Zaim kimdir*. Mayıs 30, 2020 tarihinde İlim Yayma Vakfı: <https://www.iyv.org.tr/tr/iz-birakanlar/106/prof-dr-sabahattin-zaim-kimdir.html> adresinden alındı.
- İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi. (2020). *Prof. Dr. Sabahattin Zaim*. Mayıs 30, 2020 tarihinde İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi: <https://www.izu.edu.tr/izu-hakkinda/tarihce/prof-dr-sabahattin-zaim> adresinden alındı.
- Kalay, İ. (2016). Küresel Köy'ün küyerel bir rekence pratiği olarak web dizisi: Proje 13 örneği. *Global Media Journal TR Edition*, 7(13), 151-168.
- Krishnamurthy, U. (2008, Kasım 17). *The future leader glocal*. Mayıs 20, 2020 tarihinde Siliconindia: https://www.siliconindia.com/magazine_articles/The-Future-Leader-GLOCAL-QWFG659034756.html adresinden alındı.
- Lundberg, I. (2015, Ağustos 30). *8 steps "Glocal" leaders can take to increase social responsibility & innovation*. Nisan 28, 2020 tarihinde LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/8-steps-glocal-leaders-can-take-increase-social-lundberg-m-s-> adresinden alındı.

- Mareck, M. (2014). Global, local or glocal? *Research World*, 26-28.
- 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.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Özkan, M. (2017). *Lider-ast etkileşim düzeyinin astların iş performansı üzerine etkisi*. (Yayınlanmamış 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.
- Robertson, R., Lash, S., & Featherstone, M. (2011). Glokalleşme: Zaman-mekan ve homojenlik-heterojenlik. *Kaygı*, 185-203.
- Sabahattin Zaim Resmi Sitesi. (2020). *Sabahattin Zaim özgeçmişi*. Mayıs 30, 2020 tarihinde Sabahattin Zaim: <http://www.sabahattinzaim.org/default.aspx> adresinden alındı.
- Sakarya Üniversitesi. (2007). *Prof. Dr. Sabahattin Zaim vefat etti*. Mayıs 30, 2020 tarihinde Sakarya Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü: <http://sosyoloji.sakarya.edu.tr/tr/duyuru/goster/16031/prof-dr-sabahattin-zaim-vefat-etti> adresinden alındı.
- Sharma, C. K. (2009). Emerging dimensions of decentralisation debate in the age of globalisation. *Indian Journal of Federal Studies*, 47-65.
- 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.
- Uslu, Y. D. (2011). Örgütlerde yönetsel etkinliğe ulaşmada yeni bir yaklaşım: Yaratıcı liderlik. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(22), 419-444.
- Uysal, O. (2007). *Liderliğin anatomisi*. Ankara: Akçağ Yayınları.
- Wikipedi. (2020, Mayıs 01). *Sabahattin Zaim*. Mayıs 30, 2020 tarihinde Wikipedi Özgür Ansiklopedi: https://tr.wikipedia.org/wiki/Sabahattin_Zaim adresinden alındı.
- Yalınkılıç, R. (2010). *İşletmelerde liderlik anlayışı ve yöneticilerin liderlik özellikleri ve davranışı üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yeni Wiki. (2020). *Sebahattin Zaim*. Mayıs 30, 2020 tarihinde Yeni Wiki: https://yenisehir.fandom.com/tr/wiki/Sebahattin_Zaim adresinden alındı.

Başvuru Tarihi: 17 Haziran 2020

Kasım 2020 – Cilt: 3 / Özel Sayı: 1

Kabul Tarihi: 7 Ekim 2020

Sayfa Aralığı: 13 - 25

Makale Türü: Derleme Makalesi

DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK PERSPEKTİFİYLE: HASAN ALİ YÜCEL

Nurseza ARSAY¹

Öz

Liderlik, bireyin etki alanı ile izleyenlerini yöneltme ve yönetme sürecidir. Lider bazen karizması ile bazen yarattığı gelecek vizyonu ile izleyenlerini etkiler. Dönüşümsel lider, değişimi temel alarak hem izleyenlerini hem içinde bulunduğu ortamı değiştirir ve dönüştürür. İzleyenlerine ulaşılması gereken hedefler ve anlamlı bir gelecek vizyonu sunar. Dönüşümsel lider, izleyenlerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur ve onların gelişimleri için olanaklar sağlar. Bireyin gelişimini temel alan bu liderlik anlayışı, liderin de kendini yetiştirip, geliştirebileceğini öne sürmüştür. Türkiye’de de hem halkı hem kendini yetiştirip geliştiren birçok eğitim lideri mevcuttur. Eğitim liderlerimizden biri olan Hasan Ali Yücel, yaptığı çalışmalar, yürüttüğü projeler, bıraktığı eserler ile incelendiğinde çağının ötesi vizyonu ile halkını aydınlatmayı ve onu geliştirmeyi hedeflediği görülür. Bu bağlamda Hasan Ali Yücel dönüşümsel bir lider olarak nitelendirilebilir. Yapılan çalışmanın amacı, eğitim liderimiz Hasan Ali Yücel’in hayatını ve liderliğini dönüşümsel liderlik yaklaşımı ile açıklamaya çalışmaktır. Böylelikle Hasan Ali Yücel’in çocukluk, gençlik ve yetişkinlik dönemleri; yaşadıkları, yaptığı çalışmaları ve bıraktığı eserleri ile incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hasan Ali Yücel, Dönüşümsel Lider, Dönüşümcü Lider, Liderlik

From Transformational Leadership Perspective: Hasan Ali Yücel

Abstract

Leadership is a process of directing and managing with sphere of influence of individuals. Leaders impress followers with charisma or a vision for future. Transformational leaders change and transform both their followers and the environment in which they are. They offer their followers the goals to be achieved and meaningful future vision. The transformational leaders take into account the needs of the followers and provides opportunities for their development. This leadership understanding based on the development of the individual has suggested that the leader can also cultivate and develop himself. There are many educational leaders in Turkey, who develop and raise both individuals and themselves. When Hasan Ali Yücel, one of our educational leaders, is examined with his works, projects, works, and writings he has left, it is seen that he aims to enlighten and develop people with his vision beyond the age. In this sense, Hasan Ali Yücel can be described as a transformational leader. The purpose of this study is to try to explain the life and leadership of Hasan Ali Yücel with a transformational leadership approach. In this context, Hasan Ali Yücel's childhood, youth and adulthood periods has been examined with his live, works and writings left.

Keywords: Hasan Ali Yücel, Transformational Leader, Transforming Leader, Leadership

¹ Doktora Öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, E-posta: nursezarsay@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0637-8720.

Giriş

Millî Eğitim Bakanlığı görevini 1938-1946 yılları arasında gerçekleştiren Hasan Ali Yücel tarih, edebiyat, felsefe, eğitim, sanat gibi farklı alanlara ilgi duyan çok yönlü bir kişiliğe sahip kültür ve siyaset adamıdır. Döneminde birçok farklı eser ve çalışmaya imza atarak adından çokça söz ettiren Hasan Ali Yücel çalışmalarıyla hem kendi çağına öncü olmuş hem de kalıcı eserler bırakarak günümüz insanını aydınlatmıştır. Tavrı, davranışları, tutumu ve vizyonu ile kendi liderliğini ortaya koyan Hasan Ali Yücel, bu çalışmada dönüşümsel liderlik yaklaşımı ile incelenecek ve dönüşümsel lider bakış açısıyla analiz edilecektir.

Bass dönüşümsel liderliği, liderlik alanında ufuk açıcı bir değişimi temsil ettiğini ifade eder (Bass & Bass, 2008, s. 873). Dönüşümsel liderler, izleyenlerinin ahlaki değerlerini temel alarak onları motive eden, etik meselelere karşı daha bilinçli hale getiren, onların enerji ve kaynaklarını harekete geçirmeye olanak sağlayarak örgütü yeniden biçimlendiren, dönüştüren liderlerdir (Yukl, 2018, s. 321). Düşünsel temelleri Burns tarafından atılan dönüşümsel liderlik kuramı Bass tarafından tartışmaya açılmış ve birçok farklı kuramcı tarafından farklı görüşlerin birer yansıması olarak dönüşümsel liderlik ve öğeleri de farklı biçimlerle tanımlanmıştır (Erçetin, 2000, s. 58-67). Kuramın ilk biçiminde *ideal etki*, *entelektüel uyarım*, *bireysel değerlendirme* olarak üç tür dönüşümsel davranışı içerirken daha sonraki çalışmalarda yeniden gözden geçirilerek *ilham verici motivasyon* dönüşümsel davranışı da eklenmiştir (Yukl, 2018, s. 321-322).

Yapılan çalışmada Bass'ın çalışmasını temel alıp onun ileri sürdüğü dört dönüşümsel liderlik davranışı (ideal etki, ilhama dayalı motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel değerlendirme) ile Hasan Ali Yücel'in liderlik özellikleri ele alınacaktır. Bu bağlamda onun liderliğini, gelişimini, ülkeye etkisini bir bütün olarak anlayabilmek ve anlatabilmek için çocukluk döneminden başlayarak gençlik ve yetişkinlik dönemleri ile beraber incelenecektir. Çocukluk döneminden incelemeye başlanılmasının bir diğer nedeni ise Bass ve Riggio'nun geçmiş yaşamın, bireyin hayat öyküsünün, biyografik verilerinin dönüşümsel lider olmadaki etkisini gösterir çalışmalarıdır. Yapılan çalışmaya göre, dönüşümsel liderlik eğitimle öğrenilebileceği gibi, geçmiş deneyimlerin, içinde bulunulan aile yapısının, alınan eğitimin de liderlik özelliklerine etkisi vardır (Bass & Riggio, 2006, s. 142-166). Bu çalışmanın ışığında Hasan Ali Yücel'in çocukluk ve gençlik dönemi incelenecektir.

Yöntem

Bu çalışma Hasan Ali Yücel'in hayatının ve eserlerinin dönüşümsel liderlik bağlamı içinde analiz edilerek, onun liderlik anlayışının doğasını inceleyen nitel desenli bir çalışmadır. Nitel desenli çalışmalarda, araştırmacı, araştırma sürecine bir problemi ele alarak başlar ve bu problemin çözümüne yardımcı olacak araştırma sorusunu oluşturur. Bu soru, toplanan verilerin analizi ile cevaplanır. Nitel araştırma ele alınan duruma ve daha önceki öğrenmelere farklı bir açıdan yaklaşılmasını gerektirir. Nitel araştırmanın temelinde keşfetmek istenilen temel olgu yer alır (Creswell, 2019).

Araştırmada durum çalışması yöntemine başvurulmuştur. Durum çalışması, araştırmacının bir durumu, sorunu, olayı, olguyu, süreci ya da bir veya birden fazla bireyi detaylı bir şekilde analiz ettiği bir araştırma desendir (Stake, 1995; Yin, 2009, 2012 akt. Creswell, 2017 s. 14). Durum çalışmasında, seçilen olay ya da olgu incelenmek istenilen tüm yönleri ile beraber, bütüncül ve derinlemesine bir şekilde araştırılır. Durum çalışması yönteminde belirlenen durum, gerçek bir yaşam çevresi ve sınırlandırılmış bir sistem içinde ele alınır (Burns, 1997 akt. Kumar, 2011 s. 133). Bu kapsamda 1897-1961 yılları arasında Hasan Ali Yücel'in yaşamı, çalışmaları ve bıraktığı eserler dönüşümsel liderlik bakış açısı ile incelenmiştir.

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak doküman incelemesi kullanılmıştır. Dokümanlar, nitel çalışmalar için önemli veri kaynaklarıdır. Doküman incelemesi, araştırılan olaya, olguya, konuya dair

bilgi içeren yazılı kaynakların analizini kapsamaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2013). Nitel desenli araştırmalar için dokümanlar olay ve süreçlerin göstergeleri olduğu için önem taşıyan kaynaklardır (Beycioğlu, Özer, & Kondakçı, 2018). Çalışma bağlamında Hasan Ali Yücel'in kendi yazdığı eserleri, Bakanlık sürecinde yaptığı çalışmaları, yakın çevresinin dergilere verdiği röportajlar ve anma törenlerindeki konuşmaların transkriptleri incelenmiştir.

Çocukluk Dönemi

Micha Popper ve arkadaşları hem ebeveynlerin dönüşümsel liderlik geliştirmedeki rolü hem de iyi ebeveynlerin ve otantik dönüşümsel liderlerin davranış tarzındaki benzerlikler üzerinde durmuşlardır. İyi ebeveynlere benzer şekilde, dönüşümsel liderler takipçilerin olgunluklarını, ideallerini ve inançlarını geliştirirler. Dönüşümsel liderler, çevresindekilerle ve toplum ile ilgilidirler; bağımsız, eleştirel düşünmeyi teşvik ederler ve takipçilerin öz-yeterlik ve öz-değer duygularını artırırlar. İyi ebeveynler gibi dönüşümsel liderler, onları koruyan kimseler olarak, zorluklar sunarak, yüksek hedefler tasarlayarak ve aşırı zorlanmadan başarı için gerekli olan temel çerçeveyi izleyerek ve sağlayarak öz-yeterlik ve yetkinliklerini geliştirirler (Popper & Mayseless, 2003; Popper, Mayseless, & Castelnovo, 2000'den akt. Bass & Riggio, 2006 s. 143).

Dönüşümsel liderler, güçlü, destekleyici ailelerin yanı sıra yüksek başarı düzeyini vurgulayan ailelerden gelmiştir. Dönüşümsel liderlerin yetiştiği bu ailelerde, elinden gelenin en iyisini denediğin sürece başarısız olmak önemli değildir ve hatalar öğrenme sürecinin bir parçası olarak kabul edilir ve desteklenir (Bass & Riggio, 2006). Bu bağlamda dönüşümsel liderliğin temelinin atıldığı dönem olarak incelendiğinde çocukluğu imparatorluk döneminin sonlarına denk gelmiş olan Hasan Ali, bürokrat bir ailenin çocuğu olarak 17 Aralık 1897'de dünyaya gözlerini açmıştır. Babası Posta ve Telgraf Nezareti Müfettişlerinden Ali Rıza Bey, annesi Neyyire Hanım'dır. Kendisine dedesi Posta ve Telgraf Nazırı Hasan Ali Efendi'nin adı verilmiştir. Hasan Ali, mutlu sayılabilecek bir çocukluk çağı yaşamıştır. Ailenin ekonomik durumu, zaman zaman bunalımlar görülmekle birlikte iyidir. Hasan Ali uzun süre ailede tek çocuk olmanın olanaklarından yararlanmış, ailesi kendisinin iyi yetişmesi için büyük bir çaba göstermiştir (Arıkan, 1997). Çocukluğunun ilk yıllarında ailesiyle beraber Mevlevihane ziyaretlerine katılır, bu durum müzik yeteneğinin belirginleşmesini sağlar. Henüz dört yaşında mektebe kaydedilir. Küçük yaşından dolayı bir zorunluluk olmamasına rağmen kendi kendine yazı yazmayı öğrenir. Yazma isteği oldukça fazladır. Mektepte edindiği bilgileri evdeki çalışanlara ve hizmetçilere anlatır ve bundan oldukça zevk alır. Böylelikle öğrenme ve öğretme isteği oldukça belirginleşmiştir. Dokuz yaşında Mekteb-i Osmanî'ye geçen Hasan Ali, burada yazı tahtası, sıralar, haritalar gibi ilgisini çeken yeniliklerle karşılaşır. Sınıf ortamı ve farklı hocalardan ders görmesi ilgisini çeker (Elibol & Ekeş, 2003). Henüz okul süreci devam ederken 1908'de Meşrutiyet ilan edilir böylelikle hürriyet şiiirleri, marşları duyulmaya başlar ve Hasan Ali'nin de hürriyet ilgisi başlar. Ertesi yıl yaşadığı 31 Mart (13 Nisan 1909) ayaklanmasını ise daha sonra Yücel şu sözlerle aktarmıştır (Arıkan, 1997): "İstanbul'un Sarı Güzel semtindeki evimizde damdaki kiremitlere vuran kurşunların sesini hâlâ hafızamda duyuyorum... Hocamız rahmetli Hafız Hakkı Efendi'nin beni elimden tutup telaşla, hatta koşarak eve getirişini hiç unutamam. Ne vardı ne oluyordu."

Mekteb-i Osmanî'den sonra Vefa idadisine başlayan Hasan Ali, burada da başarılarını devam ettirir ve yazdığı yazılar dergide yayınlanır. Fakat son sınıftayken Birinci Dünya Savaşı nedeniyle askere alınır ve okula ara vermek zorunda kalır (Elibol & Ekeş, 2003). Bu durumda Hasan Ali'nin çocukluğu incelendiğinde tıpkı bir dönüşümsel lider gibi ailesinin onun eğitimine önem verdiğini, gelişimine destek olduğunu ve öz-yeterlilik duygusunun gelişmesini sağladığı söylenebilir. Micha Popper ve arkadaşlarının da söylediği gibi dönüşümsel ebeveynlerin dönüşümsel liderler yetiştirmesi daha olasıdır.

Yetişkin yaşamındaki dönüşümsel liderler sadece kazara ortaya çıkmamışlardır. Daha önce de belirtildiği gibi, ebeveynleri tarafından belirlenen yüksek ahlaki standartlar ve özellikle okulda erken

performanslarında gösterilen ebeveyn ilgisi ile bir dereceye kadar şekillenmektedirler. Aynı zamanda Avolio ve Gibbons (1988) ne ciddi dezavantajlı ne de çok ayrıcalıklı bir çocukluğun dönüşümsel bir lider olmaya elverişli olmadığını bildirmiştir. En elverişli olanı bazı zorluklarla dolu ancak çok fazla olmayan bir çocukluk olarak düşünülmüştür (Bass & Riggio, 2006). Bu bilgiler ışığında çocukluğuna hararetle bir rejim değişikliği süreci, bir ayaklanma ve bir dünya savaşı sığdıran Hasan Ali için durumun ne derece dezavantajlı ya da ne derece ayrıcalıklı olduğuna karar vermek oldukça zor fakat geleceğin dönüşümsel lideri için geniş bir etki sürecini başlattığı görülebilir.

Gençlik Dönemi

Üç buçuk yıl süren askerlik sürecinin ardından Hasan Ali öğretimini Darülfünun'da tamamlama imkânı bulur. İlk olarak Hukuk Fakültesine kayıt yaptıran Hasan Ali bu bölümde bir dersin hocası ile tartışması üzerine okuldan atılması söz konusu olur. O, daha erken davranarak belgelerini alır ve aynı üniversitenin edebiyat fakültesinin felsefe bölümüne kaydını geçirir. Kaydını geçirdiği yatılı okulda "kırk garip öğrenci" adını verdikleri grubun bir üyesi olmuştur (Kaynardağ, 1997). Bu dönemde, İfham gazetesinde muhabirlik yapmaya başlar ve Tasvî-i Efkâr'da yazıları çıkmaktadır (Sayar, 2013). Aynı zamanda, Hasan Ali; Yahya Kemal, Ahmet Hamdi Tanpınar gibi şairlerle İkbâl Kırâathanesi'ne gidip gelmeye başlar, İstiklal Savaşı'nın zor günleri yaşanmaktadır. Ortalıkta İnönü Savaşlarına ilişkin haberler vardır. Hasan Ali, gazetesinde özellikle bu savaşlara ilişkin haberler verir; bunları söz konusu kıraathaneye de ulaştırarak dostlarını bilgilendirir. Ayrıca, ulusal protesto hareketlerine, örneğin bunların ilki ve en büyüğü 23 Mayıs 1919'da düzenlenen Sultanahmet Mitinglerine, katılır. Kendisini Edebiyat Fakültesi çevresinde oluşan düşünce tartışmaları içinde bulur. Mustafa Şekip (Tunç), İsmail Hakkı (Baltacıoğlu) ve Mehmet Emin (Erişirgil)'in H. Bergson merkezli denebilecek tartışmalarını izler. Bu tartışmalarda sık sık A. Schopenhauer, J. Stuart Mili, H. Spencer, W. James gibi düşünürlerin fikirleri de ele alınmaktadır. Hasan Ali, bu ve benzeri düşünürlerin fikirlerini kendi eserlerinden okuyamamanın sıkıntısını duymaya başlar (Elibol & Ekeş, 2003). Aynı zamanda Millî Mücadele'yi destekleyerek İstanbul'dan Ankara'ya silâh kaçıran örgüte yardım eder (Sayar, 2013).

Dönüşümsel liderlik bakış açısı ile Hasan Ali'nin yaşam öyküsünü inceleyebilmek için baktığımızda Conger ve arkadaşları içinde dönüşümsel liderliğin dört bileşeninin de bulunduğu karizmatik liderliğin beş temel yeterliliğinin öğrenilmesinin liderliği geliştireceğini savunmuşlardır. Bu beş temel yeterlilik ise şunlardır (Conger & Benjamin, 1999; Conger & Kanungo, 1988 akt. Bass & Riggio, 2006 s.150-151):

1. *Eleştirel değerlendirme ve problem tespiti.* Problem çözme uygulaması geribildirimi ile birleştiğinde bu ilk yetkinlikte iyileşme sağlanabilir. Conger'e göre belki de problem çözme becerilerini geliştirmenin en etkili yolu eylem öğrenmedir.
2. *Öngörme.* Yaratıcı düşünme alanındaki öğrenme programlarında hayal gücü geliştirilebilir. Bunlar, derin değişimleri nasıl öğreneceğini ve tasarlayacağını öğretir. Hızlı Çevresel Tarama Tekniği (HÇTT) bu tür öğrenmeye yardımcı olur. Burada, katılımcılar kuruluşlarının çevresel koşulları hakkında beyin fırtınası yaparlar ve değişim ile başa çıkmak için stratejiler geliştirirler.
3. *Bir vizyon iletmek için iletişim becerisi.* Retorik ilkeler öğrenilebilir; performans hakkında geri bildirim ile birlikte cazip bir gelecekteki durumu tasvir etmeye çalışan bir uygulama sağlanmıştır.
4. *İzlenim yönetimi.* Bu, dönüşümcü liderliğin temellerini güçlendirir. Bunun için, örnek davranış, görünüm, beden dili ve sözel becerilerden en iyi şekilde yararlanmak için bunların nasıl kullanılacağı öğrenilmelidir.

5. *Takipçileri nasıl ve ne zaman güçlendireceklerini bilme.* Bu, takipçilerin liderle paylaşılan görevi tamamlamalarını sağlar. Güçlendirme, dönüşümcü liderlerin yüksek performans beklentilerini iletme, karar alma sürecine katılımı geliştirme, takipçiler üzerindeki bürokratik kısıtlamaları kaldırma, anlamlı hedefler koyma ve uygun ödül sistemlerini uygulamadaki yetkinliği ile artırılabilir.

Bu bağlamda Hasan Ali Yücel'in sınıf arkadaşlarından Ahmet Hamdi Tanpınar'ın anısından bir kesit ile O'nu yakından inceleyelim (Kaynaradağ, 1997):

“O yılların Yüksek Öğretmen Okulu'nda gerçekten garip bir topluluktuk. Fen ve Edebiyat Fakültelerinin her dalından kırk genç bizim için ayrılmış yatakhane ile mütalâa salonunda, hürriyetten başka hiçbir konforu olmayan toplu bir hayat geçiriyorduk. İstiklâl Savaşı'nın sıkışık günlerinde, gazetecilik yapan arkadaşlarımızı geceleri İkbâl Kıraathanesi'nde bekledik. Ali, beklediğimiz arkadaşların başında geliyordu. Şu anda onu, boz yeşil paltosuna bürünmüş olarak bu kahvenin kapısından girerken görür gibi oluyorum. İkinci İnönü Muharebelerinin bizi o kadar heyecanlandıran cephe havadislerini hep ondan alırdık. Yatakhane Hasan Ali'nin yattığı taraf her zaman şenlikli olurdu. Hayat neşesiyle doluydu. Neşesi hayatının üslubuydu ve bu üslup tümüyle doğduğu şehirden, yani İstanbul'dan geliyordu. Terbiyesinde bütün şehir, ailesi, dolayısıyla bağlı olduğu Mevlevîliğin, belki de uzaktan temas ettiği Bektaşîliğin büyük payı vardı. Birinin ağırbaşlılığı ile ötekini tatlı laubaliliğini birleştirmiş gibiydi. Ali'nin en büyük başarısı bu zeminden çıkıp bugünkü çehresine ulaşabilmesidir.

Bir yandan Mevlana'nın rubailerini çevirirken, öbür yandan Goethe'nin hayatını yazan bir insan, elbette ne yaptığının farkındaydı. Bu iş için Weimar ilahı ile Mesnevi ve Divan-ı Kebir şairini seçmesi, iki âlemi hangi uçlarda birleştirmek istediğini göstermekteydi.

Kendisinden önce gelenlerin işlerine hız vermek suretiyle de olsa, Batı musikisinin ülkede yayılması için o kadar çalışan Ali bir şarkı bile bestelemişti. Hemen yanı başımızda bestelenen bu şarkıyı o günlerde bir saz heyetinden dinlediğim zaman, birkaç ay içinde böylesine yayılmış olmasına hakikaten şaşmışım.” (sf. 39-40)

Hasan Ali Yücel'in gençlik dönemine, eğitim hayatı sürecine ve Ahmet Hamdi Tanpınar'ın sözlerine yakından bakıldığında, üniversite yıllarının ilk döneminde karşılaştığı problemlerden biri olan okuldan atılma sürecini iyi yönetmiş ve kendisini daha geliştirebileceği ve sonrasında daha çok insana yol göstereceği bir seviyeye ulaşmıştır. Bu durum onun *eleştirel düşünme ve problem çözme yeteneğini* henüz gençlik çağında geliştirmeye başladığının göstergelerindedir. Millî mücadele döneminde yapılan savaşları yakından takip ederek hem arkadaş çevresine hem de gazete yazıları vasıtasıyla halka iletmeye çalışmıştır. Savaş dönemi bir millet için sonu bilinmeyen bir değişimin başlangıcıdır. Hasan Ali, bu değişim ve savaşım sürecinde olayları takip ederek kendi takipçileri ile paylaşmış ve ülkesinin geleceğini *öng örmeye* çalışmıştır. Bir liderin *öng ör üleri* kadar bunu aktarabilme düzeyi de önemlidir. Ahmet Hamdi Tanpınar'ın anlatımında üniversite döneminde Hasan Ali'nin gelmesini dört gözle bekledikleri, onun neşesi, üslubu, hal ve tavırları daha detaylı bir anlatımla gör ölmektedir. Bu örnekler, onun henüz gençlik döneminde bir *vizyonu iletme becerisini* nasıl geliştirdiğini göstermektedir. İnsanların başkalarının kendileri hakkındaki izlenimleri, onlarla neyi paylaşıp paylaşmamalarının seçimi anlamına gelen *izlenim yönetimi* (Impression Management, 2020) sürecinde ise Ahmet Hamdi Tanpınar'ın sözlerine bakılarak Hasan Ali'nin arkadaşları ve çevresi üzerinde etkili bir izlenim bıraktığının anlaşılması mümkündür. Dönemin savaşları hakkında edindiği bilgiyi paylaşmakla kalmamış aynı zamanda ilk yapılan ulusal protesto hareketlerine katılarak milli mücadele ruhunu hem kendisi hissetmiş hem de izleyenlerine aşılacaktır, böylelikle *izleyenlerini ne şekilde ve ne zaman güçlendireceğinin* de farkında olmadan talimini yapmıştır.

Conger ve Benjamin (1999) ayrıca geniş kişilerarası becerilerin, küresel bir bakış açısının, topluluk oluşturma yeteneğinin ve çeşitliliğe duyarlılık yeteneklerinin geliştirilmesini vurgulamışlardır (Bass & Riggio, 2006). Hasan Ali'nin gençlik dönemi incelendiğinde ise katıldığı düşünsel tartışmalar, doğulu ve batılı düşünürlerin fikirlerini yakından takibi onun global bir bakış açısına sahip olduğunu göstermiştir. Tanpınar'ın da söz ettiği gibi bir taraftan Mevlâna rubailerini çevirip diğer taraftan Goethe'nin hayatını inceleyen bir kişinin tek tip bir açısına sahip olduğu söylenemez. Gençliğinden kısa

bir kesitle ele alınan Hasan Ali'nin arkadaşları ile iletişimi, dönemin olaylarına karşı sergilediği tavrı, duruşu, takip ettiği düşünce insanları incelendiğinde geleceğin dönüşümsel liderinin kendisini nasıl geliştirdiği ve eğittiği gözler önüne serilmektedir.

Yetişkinlik Dönemi

Altı yüz yıllık bir imparatorluğun çöküşünü, yeni bir devletin kuruluşunu, bir dünya savaşını ve zorlu bir milli mücadele sürecini çocukluğuna ve gençliğine sığdıran Hasan Ali Yücel, elbette ruhunda tüm bunların izlerini taşıyacaktı. Bu yıkım ve inşa süreci Hasan Ali için kendini geliştirme ve gerçekleştirme süreci olmuştur. Çocukluğundan itibaren yaşadıkları onu farkında olmadan değişime açık ve dönüşümü destekleyen bir lider olma yoluna taşımıştır. Yetişkinlik döneminde öğretmenlikten başlayarak bakanlık sürecine kadar, bakanlık sürecinde ve sonrasında eğitim, kültür, edebiyat, müzik gibi farklı alanlarda sayısız eser bırakmıştır (MEB, 2003). Yaptığı çalışmalar, yürüttüğü projeler ülkenin kalkınmasına, geleceğine yön vermesine büyük katkı sağlamıştır. Yarattığı değişim ve dönüşüm sürecini görebilmek adına bakanlık dönemindeki eserlerinden ve çalışmalarından bazıları şunlardır: Kırsal kesim ile kent arasındaki eğitim farkını ortadan kaldıracak olan Köy Enstitülerinin açılmasını sağlamış, ilk Türk Neşriyat Kongresini, ilk Maarif Şûrasını toplamıştır. İlk devlet resim ve heykel sergisi açılmıştır. Devlet konservatuvarı kurulmuştur. İlk Türkçe ansiklopedi yayınlanmıştır. Eğitim alanında reformlar gerçekleştirerek Yükseköğretim kurumunun özerkliğini sağlamıştır. Devlet dilinin Türkçeleştirilmesi için çalışmalar yürütmüş ve Gramer Komisyonunun kurulmasını sağlamıştır. Kendi yazdığı edebi eserlerinin yanı sıra Tercüme Heyeti oluşturarak dünya edebiyatından sayısız eserin Türkçeye çevrilmesini sağlamıştır. UNESCO'nun ilk konferansına katılmış ve UNESCO-Türkiye Milli Komisyonu'nun kurulmasını sağlamıştır (MEB, Hasan Ali Yücel'in Kültür Reformları, 2003).

Kendi çağını geliştirdiği gibi Hasan Ali Yücel, çağının ötesinde eserler vermiştir. Hasan Ali Yücel'in liderlik vasıfları, gerçekleştirdiği çalışmaları, tutumları ve davranışları incelenerek analiz edilecektir. Bunun için de dönüşümsel liderin dört temel özelliği olarak kabul edilen *ideal etki, ilhama dayalı motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel değerlendirme* boyutları (Bass & Riggio, 2006) ile değerlendirilecektir.

İdeal Etki

Dönüşümcü liderler, takipçileri için tutum ve davranışlarıyla olumlu rol modeller yaratırlar. Liderler takdir edilir, saygı görür ve güvenilir. İzleyenler liderlerle özdeşleşir ve onları taklit etmek ister; liderler, takipçileri tarafından olağanüstü yeteneklere, azim ve kararlılığa sahip olarak değerlendirilir. Bu nedenle, ideal etkinin iki yönü vardır. Bunlar liderin davranışları ve izleyenleri tarafından lidere atfedilen unsurlardır (Bass & Riggio, 2006). Hasan Ali Yücel'in liderliği ve öncülüğü Dr. Ferhan Oğuzkan'ın sözleri ile anlatılmıştır (Oğuzkan, 1993):

“Yücel'in bakanlığı yurdumuzun siyasal ve ekonomik bakımdan büyük zorluklarla karşılaştığı bir döneme rastlar. Bu dönem, İkinci Dünya Savaşının bütün şiddetiyle sürdüğü ve ülkemizi çok yakından tehdit ettiği yılları kapsar. Devletin genel bütçeden eğitim işlerine ayırabildiği para pek sınırlıdır.

...

Yücel, bu eserlerin hazırlanıp zamanında yayınlanması için sadece bir bakan olarak değil, fakat daha çok kendisini eğitim, bilim ve sanat hayatımızın çağdaş ölçütlere göre gelişmesi ve yücelmesine adanmış bir aydın, bir düşün adamı olarak büyük bir çaba harcamıştır. Bu genel bilgiler ve kısa açıklamalardan kolayca anlaşılır ki Yücel'in bakanlığı olağanüstü başarılarla geçmiştir. Onu, çok zor şartlar altında başarılı kılan başlıca etmen kanımızca, Bakanlıkta ve Bakanlığa bağlı taşra örgütünde- hatta tek tek öğretim kurumlarında- yurtsever, akılcı, ülkücü ve azimli yönetici ve uygulayıcılardan oluşan bir kadroyu kurabilmesi, onları çalıştırabilmesi olmuştur. Yücel, çalışma arkadaşlarını hiçbir önyargıya kapılmadan seçerek göreve getirmiş, onlara inanmış, her türlü yetki ve desteği de vermiştir.” (sf. 6-10)

Dr. Ferhan Oğuzkan'ın anlatımında kısıtlı bir ortamda sınırlı olanaklarla büyük başarılar ortaya çıkaran Hasan Ali Yücel'in azmi ve kararlılığı anlatılmaktadır. Bu başarısında kurduğu kadro ile özdeşleşmesi, onlara güvenmesi ve onlar tarafından da güvenilmesi sonucu olumlu sonuçlar elde etmiştir.

Dönüşümcü liderler aynı zamanda riskleri, izleyenleri ile paylaşır ve plansız olmaktan ziyade tutarlıdır. Yüksek etik ve ahlak anlayışı ile sergilediği davranışlarında izleyenlerinin güvenini toplar. Gücü, kişisel amaçlar için kullanmaktan kaçınır ve aslında gücü sadece gerektiğinde kullanır (Avolio & Bass, 2002). Ahlaki ve etik bakış açısını Yücel'in kendi sözleri ile izleyenleri üzerinde nasıl bir etki alanı oluşturmak istediği gösterilmiştir (Yücel, 2019):

"Aslımı bilmediğimiz kâinat içinde bir zerre mesabesinde bulunan değişmez meskenimiz Dünyayı göz önünde tutarak ehemmiyeti akıl, idrak ve vicdanında toplanmış olan insanın iyi istikballere hak kazandığını tabii olarak düşünebiliriz. Kendimizin ve milletimizin bu dünyadaki saygıdeğer yerini alması için kendimizden başkalarını ve diğer milletlerin aynı eşit haklara sahip olduğunu kabul etmek vazifemizdir. Bu muazzam bütün içinde var olmak, her mevzuda varlık hakkını tanımakla mümkün olur. İnsanlık, insana hürmetle başlar. İnsanlar, bu hisle yüklendikleri zaman bütün kalplerimizi ezen yıkıcı tehlikeler ortadan kalkacaktır. İnsanlık bütününün bir parçası olduğumuzu unutmayalım." (sf. 246)

Hasan Ali Yücel, sözlerinde belirttiği üzere ahlaki ve etik bakış açısıyla hem kendi ülkesini hem tüm dünya ülkelerini etkileyebilecek düzeyde küresel bir görüşe sahip olmuştur. İzleyenleri için güvenilir bir rol model yaratmaya çalışmıştır. Bu durum onun izleyenleri tarafından kabul edilmesini kolaylaştırmıştır.

İlhama Dayalı Motivasyon

İlhama dayalı motivasyon dönüşümcü liderlerin izleyenlerine ilham verme ve motive etme yeteneğidir. Liderler, yüksek performans beklentilerini iletir ve izleyenler de bu beklentileri karşılayabileceğine dair bir güven hissi verir (Mhatre & Riggio, 2014). "Ölemeyiz, yaşamaya mecburuz!" diyerek mazide yaşamayı bir ölüm sayan, geleceğe odaklanan ve ancak geleceği yönetmekle yaşanabileceğini savunan Hasan Ali Yücel halka seslenişlerinde ve konuşmalarında insanlardan beklentilerini dile getirmiştir ve bu geleceğe nasıl ulaşılacağını anlatmaya çalışmıştır (Oğuzkan, 1993):

"Milletler, idealleri ile, müşterek hayalleri ile yaşar. Halbuki, ideal geçmişte değil, gelecektedir. Sanat, pozitif bilim, felsefe onu şekillendirir, formülüne koyar, açıklar. Sanatsız, bilimsiz, felsefesiz ideal doğmaz."

Motive edici lider, takım ruhu oluşturur. Coşku ve iyimserlik ön plana çıkar. Liderler, cazip bir gelecek vizyonu yaratarak izleyenleri buna dahil eder ve izleyenler de bu paylaşılan vizyon ve amaca ulaşmak için çaba gösterirler (Bass & Riggio, 2006). Vizyon, geleceği düşlemek, tasarlamak, düşlerle gerçekleri kurgulamak, değerlerle farklılaşmak, iletme, paylaşmak, riske girmek ve riski yönetmek anlamına gelir (Erçetin, Lider Sarmalında Vizyon, 2000). Bu bağlamda Yücel'in sözlerinden vizyonu ve nasıl bir gelecekle insanları motive ettiği görülebilir (Oğuzkan, 1993):

"Demokrasinin halk eğitimine dayanan bir rejim olduğu nasıl ayna gibi görünüyor. Demokrasi, polisi öğretmen, öğretmeni polis olan bir idare sistemidir. Demokrasi; anlatma, öğretme, inandırma rejimidir. Kör kuvvetlere, baskıcı ve zorlayıcı zümrelere düşman oluşu bundandır. Her şeyi her vatandaşa anlatacak, öğretecek ve inandıracaksınız. O zaman öyle bir ortam kendiliğinden vücut bulacak ki, kendi kendisini yaratma kudretindeki fertler yavaş yavaş belirmeye başlayacak, etrafı, onlardaki liyakati ölçecek ve içlerinden liderler seçebilecekler." (sf. 49)

Hasan Ali Yücel, düşlediği geleceğin resmini izleyenleri ile paylaşarak halkı motive etmiş ve bu amaca ulaşmak için nasıl bir yol izlenmesi gerektiğini de belirtmiştir. Beklentilerini halka açıkça iletmiş ve bu beklentileri gerçekleştirmek için izleyenlerine bir yol haritası oluşturarak karşılıklı güven hissini oluşturmaya çalışmıştır. Düşlediği demokratik geleceğin eğitimle elde edileceğinin bilincinde olması Yücel'in çalışmalarına ve projelerine de yansımıştır.

Entelektüel Uyarım

Dönüşümsel liderler, varsayımları sorgulayarak, problemleri yeniden şekillendirerek ve eski durumlara yeni bir yaklaşım sergileyerek izleyenlerinin de yenilikçi ve yaratıcı olmalarını teşvik eder. Yapılan hatalara toplum baskısı uygulanmaz. Yeni fikirler ve yaratıcı problem çözümleri, problemleri ele alma ve çözüm bulma sürecine izleyenlerin de dahil olması beklenir. İzleyenler yeni yaklaşımları denemeye teşvik edilir ve fikirlerinin liderin fikirlerinden farklı olması da eleştirilmez (Avolio & Bass, 2002). Bu bağlamda Hasan Ali Yücel'in yarattığı çalışma ortamı Engin Tonguç'un şu sözleri ile canlandırılabilir (Oğuzkan, 1993):

“Onun başkanlığı, resmî bir dairenin soğukluğundan uzak, her türlü düşüncenin, ülke sorunun ortaya atılıp tartışıldığı bir düşünce forumu olmuştur.”

Hasan Ali Yücel hem yarattığı çalışma ortamı hem de yürüttüğü çalışmalara bakıldığında birçok ilki gerçekleştirerek yenilikçi bir bakış açısına sahip olduğunu kanıtlamıştır. Dünya büyük bir savaş döneminden geçerken birçok dünya klasiğinin Türkçeleştirilmesini sağlayarak vatandaşın da dünyaya yeni bir perspektifle bakması için çabalamıştır. Bu bakımdan Prof. Dr. Bozkurt Güvenç'in şu sözleri durumu özetler niteliktedir (Oğuzkan, 1993):

“Dünyayı tanımamız gerekiyordu, savaş yolları kesmişti; ama biz o kitaplarla bütün dünyayı tanıma fırsatını bulduk.”

Hasan Ali Yücel hem kendisi yeni fikirlere açık hem de yeni fikirlerin peşinden giden bir lider olmanın yanı sıra halkın da yeniliğe ve yaratıcılığa açık olmasını sağlamak için çalışmalarda bulunmuştur. Yabancı eserlerin Türkçeye çevrilmesini sağlamıştır. Opera ve bale gibi farklı kültürel etkinliklerin yurt içinde yaygınlaşmasına öncü olmuştur. Eğitimi bir bütün olarak ele alıp halkın tümüne eğitimin ulaşmasını hedefleyerek yurdun kalkınması ve toplumun ortak bir bilinç geliştirebilmesi çabalamış ve bunun için sağlıklı bir ortam oluşturmaya çalışmıştır. Yenilikçi yaklaşımı ile Hasan Ali Yücel, halkın da entelektüel olarak kalkınmasına olanak sağlamıştır.

Bireysel Değerlendirme

Liderin, her bir izleyeninin ilgi, ihtiyaç ve duygularına ayrı ayrı yaklaşması durumudur. Bireysel değerlendirme, her bir izleyen için kendi potansiyelini gerçekleştirme süreci olarak ilerler (Riggio, 2018). Bireysel değerlendirme, destekleyici bir ortamda yeni öğrenme fırsatları yaratıldığında uygulanabilir. İhtiyaçlar ve istekler açısından bireysel farklılıklar göz önünde bulundurulur. Lider, davranışıyla bireysel farklılıkları kabul ettiğini gösterir. İki yönlü iletişim teşvik edilir ve izleyenlerle iletişim kişiselleştirilir. Bireysel değerlendirici lider, etkili bir dinleyicidir. Yetkiyi devretme yolu ile izleyenleri geliştirir. Devredilen görevler, izleyenlerin ek bir yöneltme veya desteğe ihtiyaç duyup duymadıkları görmek ve gelişim süreçlerini takip etmek için izlenir fakat izleyenler kontrol edildiklerini hissetmezler (Bass & Riggio, 2006).

Kazım Eke'nin bir anısında Yücel'in bireylere yaklaşımı ve onları nasıl izlediği anlatılmıştır (Oğuzkan, 1993):

“Hasan Ali Yücel ile ilgili anılarımdan bazılarını anlatayım. Milli Eğitim Bakanlarından rahmetli Mustafa Necati için ölüm tarihi olan ocak ayının birinci cuma günü anma töreni yapıldı. Bugünün anma programı Milli Eğitim Bakanlığının destek ve yardımlarıyla okulun Pedagoji Şubesi öğrencileri tarafından hazırlanırdı. O gün, geniş bir programla Mustafa Necati'nin hayatı, eserleri, hizmetleri salonlarda ve mezarı başında anlatılırdı. Bu güzel gelenek ve kadirbilirlik son yıllarda yerine getirilmemektedir. Anma günü programının bir bölümünde biri Mustafa Necati'nin mezarı başında olmak üzere bana da iki konuşma görevi verilmişti. Büyük bir kalabalık halinde Mustafa Necati'nin mezarı başına gidilmişti. O soğuk kış gününde aramızda Milli Eğitim Bakanı rahmetli Hasan Ali Yücel de vardı. Mezarı başındaki konuşmamı küçük kağıtlara steno gibi not etmiştim. Konuşmamı bitirdikten sonra yanımda bulunan bir kişinin yavaşça kulağımı çektiğimi gördüm. Bu zat rahmetli Hasan Ali Yücel idi. Bana şöyle diyordu: "Sevgili genç, güzel konuştun, konuşmanı beğendim; fakat konuşmana ait notların eski harflerle yazıldığını, yazılarınızı, notlarınızı eski harflerle yazmamanızı sizlere söylemiştim.

Eski harfler tarihe karışmıştır. Bunu tekrar yaşatmak hem Atatürk'ü hem Mustafa Necati'yi üzer" demişlerdi. Rahmetli Hasan Ali Yücel Atatürk ilke ve inkılaplarını ne kadar çok benimsediğini, bu konularda en ufak, en küçük bir hatanın bile yapılmasının hoş görülmeceğini anlatmıştı." (sf. 61-62)

Uzun zaman sonraki karşılaşmalarında da Yücel, Kazım Beyi hatırlamış ve onunla ilgilenmiştir. Bir diğer örnek ise Mehmet Başaran'ın hayatının içindedir (Peker, 2020):

"Mehmet Başaran'ın güzel şiir yazdığı Köy Enstitüsü yıllarında anlaşılıyordu. Milli Eğitim Bakanı Hasan Ali Yücel ile ilk karşılaşmasında, ondan şiir okuması istenmişti. Okumak isterken çok heyecanlanmış ve hatta şiirin sonunu unutmuştur. Yardımına İsmail Hakkı Tonguç yetişmiş ve cebinde sakladığı şiirin yazılı metnini ona vererek, tamamlamasını sağlamıştı. Daha sonra Bakan, onun yanına çağırılmış; şiirini çok beğendiğini, ama onu güzel okumanın da bir sanat olduğunu söyleyerek birlikte bunu öğrenmelerini önermişti. Tek tek vurgularıyla, öğretmeni gibi, ona şiirin nasıl okunacağını öğretmişti.

Bu konuşma sırasında onun kafasının karışık olduğunu ve kaygıları olduğunu da hissetmiş ve sormuştu. Gerçekten de Mehmet Başaran, yaşanan ikinci dünya savaşı koşullarında, fakir ana babasını Trakya köylerinde, kendisinden daha küçük iki kız bir erkek kardeşiyle yalnız bırakmış olmanın ezikliğini yaşıyordu. Şimdi bir de Hasanoğlan Yüksek Köy Enstitüsü'ne gidecek başarılı öğrenciler arasına seçilmişti. Onlara karşı haksızlık yaptığı, bu yolda devam etmenin bencillik olduğunu düşünüyordu. Bakan Hasan Ali Yücel uzun uzun düşündü:

"İki kız kardeşim var demiştin değil mi?"

Evet.

"Bak evladım. Hemen bu gece babana mektup yazacak, kız kardeşlerinin Kepirtepe Köy Enstitüsü'ne götürmelerini benim istediğimi bildireceksin. Yarın müdür İhsan Kalabay'a telgraf çekeceğim ben de. Enstitüye alalım o kızları da kurtaralım Başaran. Keşke tüm köy kızlarını kurtarabilsek. Unutma, izleyeceğim." demiştir."

Hasan Ali Yücel bir bakan olarak hem çalışma ortamında hem de halkla iç içe olarak onları izleme ve değerlendirme fırsatı bulmuştur. Açık fikirli yönüyle çalışma arkadaşlarını izlemiş ve değerlendirmiştir. Halkı ve öğrencilerini takip ederek onlar için yol göstermeye ve onları desteklemeye çalışmıştır.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Dönüşümsel liderler değişim temelli olarak ortaya çıkmıştır (Erçetin, 2018). Hasan Ali Yücel'in içine doğup büyüdüğü ortam savaşların, yıkımların ve yeniden inşaların dönemi olmuştur. Yaşamına iki dünya savaşı, bir ulusal savaş, bir imparatorluk çöküşü ve yeni bir devletin inşasını sığdıran bu lider, çalışmalarından ve davranışlarından anlaşıldığı üzere değişimi ve dönüşümü kendine kılavuz edinmiştir.

Hasan Ali Yücel'in hayatı incelendiğinde, dönüşümsel liderliğin eğitimle geliştirilebileceğini savunan bakış açısını (Popper & Mayseless, 2003; Popper, Mayseless, & Castelnovo, 2000) destekler nitelikte örnekler mevcuttur. Çocukluğu ferah ve sakin bir aile ortamında başlamasına rağmen küçük yaşta karşılaştığı rejim karşıtı ayaklanmalar Hasan Ali Yücel'in küçüklükten itibaren değişim içinde büyümesine ve gelişmesine olanak sağlamıştır. Henüz lise eğitimini bile tamamlamadan 1. Dünya Savaşı'na çağırılması ise bir çocuk olarak, yaşam ve ölümün belirsizliğini tanıma olanağı vermiştir. Sürekli hale gelen değişim ve belirsizlikle mücadelesi çocuk yaşta başlayan Hasan Ali Yücel farkında olmadan dönüşümsel liderliğin eğitimini almaya başlamıştır. 1. Dünya Savaşı'ndan sonra geri döndüğünde eğitimini tamamlamaya önem vermiştir. Üniversitenin ilk yıllarında okuldan atılmanın eşliğine gelmiş fakat bu durumu da erken davranarak çözüme kavuşturmuştur. Üniversite döneminde de yazmayı, üretmeyi, fikir paylaşımını, dünyada ortaya çıkan yeni akımları takip etmeyi ve kendi ülkesinde gerçekleşen tüm olay ve olguları öğrenip paylaşmayı kendine düstur edinmiştir. Çocukluk döneminde olduğu gibi üniversite çağında da harbin etkisinden kurtulamamıştır ve Kurtuluş Savaşı'nı yakından takip etmiştir. Savaş hakkındaki gelişmeleri dergilere yazmış, kendi arkadaş çevresi ile fikir söyleşilerine katılmış ve yapılan ulusal protesto hareketlerine katılmıştır. Hasan Ali Yücel, doğumundan yetişkinlik dönemine kadar hiçbir zaman durağan olmayan ve kendini tekrarlamayan bir yaşamın içinde olmuştur. Bu zaman diliminde, öngörülü olmayı, vizyon sahibi olmayı, sahip olduğu vizyonu izleyenleri ile paylaşmayı, problemlere akılcı çözümler bulmayı ve farklı fikirlere açık olmayı deneyimlemiştir. Liderliğe adım atmadan önce farkında olmadan dönüşümsel liderlik eğitimini almıştır.

Yetişkinlik dönemine varıp lider olarak sahneye çıktığında ise önceki yaşamının etkisiyle beraber nasıl bir dönüşümsel lider olduğu; davranışları, çalışmaları ve bıraktığı eserleri ile kendini ortaya koymaktadır. Yetişkinlik dönemi, dönüşümsel liderliğin dört temel boyutu olan ideal etki, ilhama dayalı motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel değerlendirme boyutları ile çözümlenmiştir. Buna bağlı olarak incelendiğinde küçük yaşlarında kazandığı okuma yazma sevgisi hayatının her döneminde Hasan Ali Yücel'e yol gösterici olmuş ve çalışmalarına da bunu yansıtmıştır. Sayısız yabancı eserin Türkçeleştirilmesi, ilk Türkçe ansiklopedinin basımı, eğitim öğretimin yeniden düzenlenmesi Hasan Ali Yücel'in hem eğitimin öneminin farkında oluşunun hem de halkı geliştirmenin ve değiştirmenin okuyarak, öğreterek olacağını inanışını göstermektedir. Hasan Ali Yücel yaptığı çalışmalarda dönüşümün bir halkın eğitimi, okuması, kültürlenmesi ile gerçekleşebileceğini ortaya koymuştur. Bir lider olarak yürüttüğü bu çalışmalarda halkın *entelektüel uyarımını* sağlamıştır. Çocukluğu olduğu kadar liderlik dönemi de bir savaş sürecinin etkisinde kalmıştır. Bakanlık yaptığı dönemde gerçekleşmekte olan 2. Dünya Savaşı, Hasan Ali Yücel için daha zorlayıcı bir ortam yaratmıştır. Kısıtlı şartlar ve sınırlı bir zaman diliminde gerçekleştirdiği eğitim reformu ve yürüttüğü başarılı çalışmalar izleyenleri üzerinde *ideal etkiyi* yaratmasını sağlamıştır. Aynı zamanda ahlaki ve etik açısından sadece kendi ülkesinin vatandaşını değil tüm dünya insanının varlığını gözeterek bu amaç uğrunda vazifesini yerine getirmesi izleyenleri üzerinde etkisini arttırmıştır.

Çocukluğundan itibaren yaşadığı rejim değişiklikleri, dünya savaşları, yeni bir ülkenin kurulması süreci Hasan Ali Yücel'i değişim ve dönüşüm insanı yapmaya zorlamıştır. "Ölemeyiz, yaşamaya mecburuz!" diyerek istikbale doğru çizilen yolda yaptıkları ve sözleri ile de değişimin ve dönüşümün öncüsü olmuştur. Sözleri ve çalışmaları ile halka motivasyonunu hatırlatan ve gelecek vizyonunu izleyenlerine aşıl原因 bir lider olmuştur.

Bakanlık dönemi 2. Dünya Savaşı'na denk gelen Hasan Ali Yücel, bu dönemde yaptıkları çalışmaları ile savaştan uzak bir ortam yaratarak halkın bu stresli durumdan biraz da olsa uzak kalmasını sağlamıştır. Canan Eronat'ın ifadeleri bunu göstermektedir (Oğuzkan, 1993):

"O günlerin coşkusunu, imecesini yaşayanlar bilir. Çok üretken bir dönem. Kitaplar, çeviriler basılıyor; okuyucu buluyor. Okuyan bir Türkiye.

Tiyatrolar, operalar, konserler tıklım tıklım doluyor. Yetenekler geliyor, ne daksen yeşeriyor. Kimsenin kimseyi himayesi gerekmiyor.

Dünya savaşıyor, bizde çiçekler açıyor.

Herkesin bir yerlerde buluşabildiği bir Ankara. Tercüme Bürosu, İnönü ve İslam Ansiklopedisi Büroları, Radyoevi, Halkevi, Konservatuvar, kültür merkezlerine dönüşmüş. Hafta geçmiyor bir etkinlik olmasın. Hele ilkler, bir şölen oluyor âdeta. Bakan Yücel davetiye yollar. Kimleri çağırır? TBMM Reisini, bakanları, milletvekillerini, sefirleri. Başbakan pek gelmez, Saraçoğlu maç sever. İsmet İnönü'yü saymıyorum, o zaten müdâvim, Yücel'i hiç kırmaz." (sf. 16)

Bu örnekte de dünya savaşırken bizde çiçekler açtirmasını sağlayan Hasan Ali Yücel, vizyon sahibi bir dönüşümsel lider olarak *ilhama dayalı motivasyonu* kullanmıştır. Savaş ortamında bile halkı motive ederek çizdiği vizyonunun izinde çalışmalarını sürdürmüştür. Aynı zamanda Hasan Ali Yücel, halkın olduğu kadar çalışma arkadaşları ya da K öy Enstitülerinde tanıma fırsatı bulduğu öğrenciler ve öğretmenlerin de istek ve ihtiyaçlarını gidermeye çalışmıştır. Bireysel farklılıkları gözeterek onların gelişimini desteklemiştir. *Bireysel değerlendirme* sürecinde onların gelişimini takip etmiştir.

Kısa hedeflerle günü kurtarmaya çalışan liderlerden ziyade dönüşümsel liderlerin bir gelecek vizyonuna sahip olması onları stres ve kriz anlarında daha başarılı kılar (Bass & Riggio, 2006). Hasan Ali Yücel'in başarısında önemli bir etkiye sahip olan iyi bir vizyonu, onu dünya savaşlarının olduğu stresli bir dönem de bile etkin olmasını sağlamıştır. Dünyanın içinde bulunduğu savaş sürecinin ülke içinde hâkim olmasına fırsat vermemiştir. Dünyanın savaşını değil; edebiyatının, sanatının, geliştirici

fikirlerinin ülkeye girmesine izin vermiş ve teşvik etmiştir. Böylesine bir kriz döneminde ülkenin ve halkın gelişimini ön planda tutmaya devam etmiştir.

“Sevgi, sevenlerin birbirine bakışlarında değil, aynı şeye ve aynı yere bakmalarındadır. İdeal budur ve inanıyorum ki, sevmeyen, anlaşılmaz.” sözü ile Hasan Ali Yücel (2019), insanları anlayabilmek için önce sevmenin gerekli olduğunu belirtmiştir. Tasarladığı gelecek vizyonu ile izleyenlerin aynı şeye, aynı yere bakmalarını sağlayarak sevgi ve huzur ortamı içinde gelişen bir ülke resmi çizmeye çalışmıştır.

Yapılan çalışmada, Hasan Ali Yücel’in yaşamı, eserleri ve çalışmaları dönüşümsel liderlik bağlamında analiz edilmiş ve liderlik öncesi yaşamındaki süreçlerin dönüşümsel lider olma yolunda geçirdiği eğitim süreci olarak incelenmiştir. Aile yaşamı, karşılaştığı olaylar, takip ettiği fikir adamları onun gelişime ve değişime açık olarak yetişmesini sağlamıştır. Geçmiş deneyimlerinin etkisi liderlik döneminde de kendini göstermiş ve dönüşümsel bir lider ortaya çıkmasında etken olmuştur.

Yapılan araştırmada, Hasan Ali Yücel dönüşümsel liderlik bakış açısı ile incelendiği için hayatının tüm aşamaları ve çalışmaları bu kapsamda analiz edilmiştir. Sağlıklı bir inceleme için dönüşümsel liderliğin temel kuramcılarının ana kaynaklarından araştırma yapılmıştır. Fakat Hasan Ali Yücel’in hayatı ve çalışmalarına dair sınırlı sayıda kaynağa ulaşılabilmektedir. Güvenilir kaynaklar olmasına rağmen az sayıda olması araştırma esnasında detaylı örneklendirme yapılmasını kısıtlamıştır. İleriki çalışmalar için daha fazla sayıda kaynağa ulaşarak daha kapsamlı örneklerle Hasan Ali Yücel’in liderliği çözümlenebilir. Bu çalışmada sadece tek bir liderlik tarzı seçildiği için tüm çalışmaları bu yönde incelenmiştir. Dönüşümsel liderlikle beraber, vizyoner liderlik, global liderlik gibi farklı liderlik görüşleri ile de incelenebilir.

Çalışmanın sonucu olarak, Hasan Ali Yücel’in liderlik anlayışının dönüşümsel liderlik özellikleri taşıdığına ulaşılmıştır. Çocukluğundan itibaren yaşadıklarının ise dönüşümsel liderin yetiştirilme aşamasına örnek teşkil etmektedir. Bu çalışma, yaşamın içinden canlı örneklerle hem dönüşümsel liderlik kuramını incelerken hem de Hasan Ali Yücel’in liderlik anlayışını çözümlenmiştir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışmada yer alan bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini, konu ile ilgili literatürden yararlanıldığı durumlarda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu ve atıfta bulunulan kaynaklara kaynakça bölümünde yer verildiğini beyan ederim.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu çalışmanın her bölümü ilgili kaynaklardan yararlanılarak şahsım tarafından hazırlanmıştır.

Çıkar Beyanı

Bu çalışma konusu ile ilgili olarak herhangi bir kişi ya da kurum ile çıkar çatışmam yoktur.

Kaynakça

- Arıkan, Z. (1997, Ekim). Hasan Ali Yücel ve tarih bilinci. *Tarih ve Toplum*, 4-12.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leaderships : Cases on transactional and transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Inc.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership theory, research, and managerial applications* (4. b.). New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2. b.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Beycioğlu, K., Özer, N., & Kondakçı, Y. (2018). *Eğitim yönetiminde araştırma*. Ankara: Pegem Akademi.
- Conger, J. A., & Benjamin, B. (1999). *Building leaders: How successful companies develop the next generation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic leadership: The elusive factor in organization effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Creswell, J. W. (2017). *Araştırma Deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları*. Ankara: Eğiten Kitap.
- Creswell, J. W. (2019). *Nitel araştırmacılar için 30 temel beceri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Elibol, S., & Ekeş, F. (2003, Şubat 26). *Hasan Âli Yücel*. meb.gov.tr: <http://www.meb.gov.tr/meb/hasanali/hayati/halibiyografi.htm> adresinden alındı
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon* (2. b.). Ankara: Nobel Yayın.
- Erçetin, Ş. Ş. (2018). *Chaos, complexity and leadership 2016*. Lancaster: Springer International Publishing.
- Impression Management*. (2020, Mayıs). Wikipedia the free encyclopedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Impression_management adresinden alındı
- Kaynardağ, A. (1997, Ekim). 1918-1923 yılları arasında İstanbul'un kültür ortamı ve felsefeci Yücel'in üniversite yılları. *Tarih ve Toplum*, 35-40.
- Kumar, R. (2011). *Araştırma yöntemleri: Yeni başlayanlar için adım adım araştırma rehberi*. Ankara: Edge Akademi.
- MEB. (2003, Şubat 26). *Hasan Ali Yücel'in kültür reformları*. meb.gov.tr: <http://www.meb.gov.tr/meb/hasanali/hakkindayazilanlar/anaindex.html> adresinden alındı
- MEB. (2003, Şubat 26). *Ölümün 42. yılında Hasan Ali Yücel'i anma etkinliği*. meb.gov.tr: <http://www.meb.gov.tr/meb/hasanali/program/anaindex.html> adresinden alındı
- Mhatre, K. H., & Riggio, R. E. (2014). Charismatic and transformational leadership: Past, present, and future. D. V. Day içinde, *The Oxford handbook of leadership and organizations* (s. 221-240). New York: Oxford University Press.

- Oğuzkan, F. (1993). *Hasan Ali Yücel hayatı ve hizmetleri*. Ankara: TED Yayınları.
- Peker, M. (2020). *Bir aydınlanma devrimcisi: Hasan Âli Yücel*. Cumhuriyet insanları portreleri: <https://portreler.fisek.org.tr/bir-aydinlanma-devrimcisi-hasan-ali-yucel/> adresinden alındı
- Popper, M., & Mayselless, O. (2003). Back to basics; Applying a parenting perspective to transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 41-65.
- Popper, M., Mayselless, O., & Castelnovo, O. (2000). Transformational leadership and attachment. *The Leadership Quarterly*, 267-289.
- Riggio, R. E. (2018). *Endüstri ve örgüt psikolojisine giriş* (6. Basımdan Çeviri b.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Sayar, A. G. (2013). Yücel, Hasan Âli. *TDV islâm ansiklopedisi* (s. 45-46). içinde İstanbul: TDV.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Yin, R. K. (2012). *Applications of case study research*. Thousand Oaks: Sage.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik* (8. Baskıdan Çeviri b.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yücel, H. A. (2019). *İyi vatandaş iyi insan* (13. b.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

İSMAİL HAKKI TONGUÇ'UN LİDERLİĞİ ÜZERİNE BİR ANALİZ

Ümran KESKİN¹

Öz

Bu makalede Köy Enstitülerine fikir, eylem ve görüşleriyle derinden emek vermiş İsmail Hakkı Tonguç'un liderliğinin; liderlik yaklaşımlarına göre analizi konu edilmiştir. Bununla birlikte eğitim önderi İsmail Hakkı Tonguç'un biyografisi hakkında da bilgi verilmektedir. Makalede, Tonguç'un hayatı ve çalışmaları ile ilgili olarak nitel veri toplama tekniklerinden doküman analizi metodu kullanılmıştır. Tanımlayıcı ve analiz edici bir çalışma olarak tasarlanan bu çalışma liderlik yaklaşımlarının temel varsayımları ile Tonguç'un ilişkilendirilmesi kapsamında değerlendirilmiştir. Köy Enstitülerinin niteliği, içeriği alanyazın taramasıyla liderlik bağlamında analiz edilerek ele alınmıştır. Eğitim üzerine tekrar düşünülmesi gerekliliğini vurgulayan ve uygulamada işlevsel olan sistem önerisi yapan bir başka eğitim önderi Dewey'in eğitim yaklaşımları, Tonguç'un eylemleri ile kıyaslanarak irdelenmiştir. Yönetici olan Tonguç'un liderlik vasıflarının eğitime önemli yansımaları değerlendirilmiştir. Tonguç'un liderlik yaklaşımının daha çok glokal, vizyoner, dönüştürücü, kuantum liderlik ve sosyal adalet liderliği tarzlarına yakın olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lider, Liderlik, Liderlik Paradigmaları, İsmail Hakkı Tonguç

An Analysis on the Leadership of Ismail Hakkı Tonguç

Abstract

İsmail Hakkı Tonguç worked deeply on the Village Institutes with his ideas, actions and opinions. In this article, his leadership is analysed according to various leadership approaches. In addition, information is provided on the biography of İsmail Hakkı Tonguç, who is an education leader. In the article, to analyse Tonguç's life and some of his works, the document analysis method, which is one of the qualitative data collection techniques, was also used. This study, designed as a descriptive and analytic study, will be evaluated in the scope of relating main assumptions of leadership approaches and Tonguç. The quality and content of the Village Institutes were analyzed in the context of leadership by literature review. Dewey is another education leader who emphasizes the necessity of rethinking education and proposes a system that is functional in practice. In the article, Dewey's approaches were examined in comparison with the actions of Tonguç. Significant reflections of Tonguç's leadership qualifications on education were evaluated. It has been concluded that Tonguç's leadership approach is more close to glokal, visionary, transformational, quantum leadership and social justice leadership styles.

Keywords: Leader, Leadership, Leadership Paradigms, İsmail Hakkı Tonguç

Giriş

Farklı liderlik paradigmasını benimsemek çok yönlü bir lider olmanın sonucudur. İsmail Hakkı Tonguç da karşılaştığı zorluklarda, alacağı kararlarda ve yapmak istediği değişikliklerde farklı liderlik özelliklerini kullanarak yol almıştır. Köy Enstitüleri de bu liderliğin en somut delili olmuştur.

¹ Sınıf Öğretmeni/Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kadın Çalışmaları ABD yüksek lisans öğrencisi, E-posta: umrankeskin@windowslive.com, 0000-0002-0526-369X.

Bu çalışma için önemli olan kavramlara değinildikten sonra sırasıyla Tonguç'un yaşamı, eylemleri ve liderlik tarzı analizi ele alınmıştır.

Lider Kimdir? Liderlik Nedir?

Lider ve liderlik; üzerine çokça düşünülmüş, kesin yargıya varılamamış, kompleks bir kavramdır. Sırf 20. yüzyılda bile 5000'in üzerinde konu ile ilgili çalışma yapılmış ve sayıca 350'nin üzerinde liderlik ve lider tanımlamaları oluşturulmuştur (Erçetin, 2000). Lider, bir hedef belirleyerek ona doğru ekip çalışanlarını belirli amaçlar odağı ile harekete geçiren kişidir (Yalçın, 2019). Lider, bireyleri ortak amaçlara yönelten ve bunları benimseten, kendini izleten, fikir ve düşünceleri eylemler ile bir araya toplayan kişidir.

Liderler; sürekliliği ve ilgili kişileri benimseyerek, kişilerin motivasyon- imkan- gereklilik ile ilgili düşüncelerini değiştirirler. Verdikleri yönergeler ile kişilerde özel motivasyon ve hedefler oluştururken bu işleyişte gönüllüdürler. Coşku ve risk alabilmeyi öne çıkarırken geçmiş örneklerden yeni yaklaşımlar ortaya atabilirler. Empati ile kişilerin duygu, düşünce ve eylemleri ile yakından ilgilenirler. Tek başlarına bir fikri savunabilirler, izleyenlere etkileyici ve direkt mesajlar gönderirler, duygu dünyaları çok zengindir. (Erçetin, 2000).

Günümüze kadar olan liderlik çalışmalarına baktığımızda kesin ve genel geçer bir tanımın olmadığını görürüz. Ancak amaç ya da amaçların olması, bir grubun olması -izleyenler- ve grubu yönlendirecek bir kişinin olması -lider- liderlik kavramı ve yaklaşımları için gerekli etmenlerdir. Liderlik bağlamında Kesken ve Ayyıldız'a göre "...işsel bir bağa ulaşmayı arzulayan tüm çalışanlar; işlerinde mutlu oldukları, bir işe yaradıkları, bir bütünün parçası olduklarını hissettikleri, yönetim sürecinde duygulara, ortak değerlere, bağlılığa, takım ruhu ve birlikteliğe önem verildiğini düşündükleri örgütlerde çalışmak istemektedirler" (Kesken, Ayyıldız, 2008, s. 729). Bu faktörlere uygun ortam yaratıp sürdürme durumu ise liderliktir. Liderlik niteliklerini genel olarak şu kavramların bileşimi şeklinde toplanabilir: "karakter, karizma, söz verme ve sözü yerine getirme, iletişim, yetenek, cesaret, algı gücü, odaklanma, cömertlik, başlatma, farkındalık, dinleme, tutku, olumlu tutum, ilişkileri başarı yönetme, sorumluluk, problem çözme, baş etme, güvenli olma, öngörme, güvenilir olma, disiplin, hizmet etme, öğrenebilme, öğretebilme, katılımcılık, vizyon" (Erçetin, 2000).

Liderlik-Yöneticilik

Liderlik ve yöneticilik kavramları birbirlerinden farklıdır. Liderlik; formal konumdan bağımsız, politik, kültürel ve bazı manevi özelliklerin öne çıktığı bir süreçtir. Liderlikte; grubun hedeflerini belirleme ve bu hedefler doğrultusunda grup üyelerini etkileyerek eyleme yöneltme, insanları etkileme gücü, değişim ve dönüşüme açıklık ve izleyenlere bu değişim ve dönüşümü kendi istekleri ile uygulatabilme potansiyeli, gücünü kişisel özelliklerinden ve mevcut koşullarından alma, formel bir örgüt yapısındaki eylemleri zorunlu görmemek söz konusudur (Erçetin, 2000).

Değişim ve dönüşüm, maddenin ve insanın doğasında hep var olmuştur. Coğrafyalar, kültürler, olaylar ve canlılar da bu değişimden paylarını alırlar. Pozitif bilimlere bile, somut bulgularla elde edilen hipotezlerin doğruluğunu, aksi ispat edilene kadar geçerli kabul ederek, doğru kabul edilen her şeyin değişimine ilişkin olasılığa işaret etmektedir. Bu noktadan hareketle kavram olarak tanımlanmaya başladığı zamandan günümüze dek liderliğin de bu değişimden nasibini aldığını söyleyebiliriz (Turan, Erçetin, 2017, s.766). Görüldüğü üzere hayatın hemen her alanında olduğu gibi *liderlik* ile ilgili de kesin bir tanıma ve yargıya varmak mümkün değildir. Fakat tüm bu tanımlardan bir örnek paylaşılabilir:

“ Liderlik, insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbirleriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilmektir.” (W. Pagonis, 1992 akt. Erçetin, 2000, s. 10)

Yöneticilikte ise kurumsal hedefleri benimseme, grup üyeleri ve madde kaynaklarını birleştirmek amacıyla kararlar alma, ödül ve cezaya dayalı taktikler, mevcut durum ve konumda devamlılığı sağlayan günlük tekrar eden işleri olumlu ve kabullenici görme, var olanı korumak için riske girme arzusunu ketleme, astlarıyla direkt olmayan iletişim ve onları buyruklarla itaate zorlama, durumlar ve olayların nasıl geliştiğini anlamaya çalışma durumları mevcuttur (Erçetin, 2000). Liderlik ve yöneticilik bir araya geldiğinde; liderlik kavramı yöneticilikte daha iyiye ilerlemeyi engelleyecek unsurları da ortadan kaldıracak güce sahip olduğu için bu noktada liyakat kavramının önemi ile de karşılaşırız. Bu çalışmada liyakatın hakkını vermiş lider yönetici Tonguç'un alanyazında yer verilmemiş olan liderlik analizi ele alınarak bir eksikliğin giderilmesi amaçlanmaktadır. Tonguç fikir, yaşantı ve eylemleri ile değişik liderlik paradigmasının özelliklerini sergilemiş, eğitimde radikal çözümler sunan bir eğitim önderi olduğu için bu makaleye konu olmuştur.

YÖNTEM

Makalede Tonguç'un hayatı ve eylemleri irdelenerek hangi liderlik paradigmasına yakın özellikler sergilediği sorusuna cevap aranırken, nitel veri toplama tekniklerinden doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Tonguç'a ait görsel ve yazılı dokümanlara ulaşılmıştır. Tonguç'un eylem ve görüşlerinin liderlik paradigmaları ile ilişkilendirilmesi adına da ulusal ve uluslararası veri tabanları taranarak çok sayıda kitap ve makaleden faydalanılmıştır. Tanımlayıcı ve analiz edici bir çalışma olarak tasarlanan bu çalışma liderlik yaklaşımlarının temel varsayımları ile Tonguç'un ilişkilendirilmesi kapsamında değerlendirilmiştir.

BULGULAR

Alanyazın taraması sonucu edinilen liderlik paradigmaları ve Tonguç'un yaşamı hakkında elde edilen veriler aşağıda sırayla verilmiştir. Bu bilgiler ışığında da Tonguç'un liderlik analizinden önce liderlik türleri kısaca açıklanmaya çalışılmıştır. Bulgular vizyoner liderlik, kuantum liderlik, global liderlik, düşünücü liderlik, sosyal adalet liderliği temaları altında değerlendirilecektir.

Vizyoner Liderlik

Lider, hayata geçirilmesi öngörülen hedefi anlaşılır ve net şekilde ifade eden vizyonuyla, aynı içerme ve zamanda örgütsel kültürün transformasyonunu gerçekleştirmeyi en önemli görerek anlamlandıran kişidir. Güç gereksinimi kişilik özelliği, örgütsel kültürü değiştirme gücü, ayırt edici davranış örüntüleri vardır. Yeni liderlik paradigmasında baskın ve önde gelen düşünce ve eyleme dayalı olan kavram vizyondur. Vizyon, bazı liderlik paradigmasında farklı bir liderlik süreci olarak ele alınsa veya bu süreçlerin önemli bir ögesi olarak benimsense de bu durum değişmez (Erçetin, 2000).

Vizyon; sahip olduğumuz değerleri de içeren ve bilinmezi gören bir kavram anlamı içermektedir. Geleceği yaratma hedefinde olan kişiler vizyoner liderlerdir. Geleceğe yönelik bilinmezlikleri en verimli şekilde yaratma hedefinde olmak vizyonun kendisidir (Aksu, 2009). Tonguç'un günümüze ışık tutan eylem ve görüşleri, yereli kalkındırma sorununa hâlâ parmak bastığı için kıymetlidir.

Kuantum Liderlik

Liderlik olgusunu kuantum fiziği ile ele alan ve çözümleyen bir yaklaşımdır. Kuantum liderlik varsayımlarını şu şekilde ifade edebiliriz: Liderlik, lider- izleyenler ikileminde bir etkileşim alanı anlamını taşımaktadır. Yani liderlik için liderin ve izleyenlerin aynı derecede liderliğe katılan ve katkı getiren bütünlüğü ifade edilmektedir. Liderler kendilerini izleyenlerden ayrı ve farklı olarak algılanmazlar. Onların ilgi ve gereksinimlerini göz ardı etmezler. “Ne yaparsam diğerleri beni izler? Gereksinimleri nelerdir? Onlarla nasıl bütünleşebilirim?” sorularını sorarlar. Liderlik yapılandırılmaz ve kestirilemez. Yani liderlik belirsiz, tanımsız bir gerçekliktir. Sürekli riske girmeyi gerektirir. Kestirilemezlik düşüncesini benimserken, ümitsiz bir kaos kaygısını yaşamazlar. İzleyenlere kesin emirleri içeren kurallardan çok eylem seçenekleri sunarlar. Dinamik bir çevrenin belirsizliğinde, olası örgütsel bir kaosu yönetebilme becerisidir.

Liderlik olgusunun kesikliği yani; liderlik olgusu bir sinema filminde olduğu gibi kesikli olaylar ile gelişir. Zaman zaman liderler ve izleyenler arasında kopmalar olabilir. İzleyenlerin bazıları lidere bağlılığını yitirebileceği gibi lider yeni izleyenlerle birleşebilir. Günlük bir olayda herhangi biri lider olarak ortaya çıkabilir. Lider böylelikle örgüt üyelerine lider olma şansı tanır ve destekler. İzleyenlerine danışmanlık yapar, yol gösterir. Liderliğin etkisi etkileşime dayalıdır yani; kimse başka kimseyi birilerini izlemeye zorlayamaz bu sebeple yetki ve gücün işbirliğine dayalı bir davranışa dönüşmesi gereklidir. Liderler, izleyenleri kadar güçlüdürler. Liderler ve izleyenler birbirlerini güdülerler. Açıklık, dürüstlük, güven, saygı, öğrenme ve gelişimi sürdürme ön plandadır. Aralarında aralıksız iletişim ve etkileşim vardır (Erçetin, 2000, s. 73-79).

Alanyazına göre kuantum liderlik bilişsel, ilişkisel, etik, duygusal ve manevi içerikleri olan çok boyutlu bir kavramdır (Hanine& Nita, 2019, s. 839). Tonguç Köy Enstitüleri gibi riskli, kestirilemez ve dev bir projeyi hayata geçirerek kuantum liderliğini sergilemiştir. Tüm bu süreçlerde de Köy Enstitüsü müdürleri ile mektuplaşarak içten bir iletişim yürütmesi de yine kuantum liderliğinin sonucudur. İzleyenlerini güdüleme ve gelişimlerini sürdürmeyi şiar edinmiştir.

Glokal Liderlik

Glokal kavramı; küresel düşünmenin artık yetmediği düşünce yapısını yerele uygulamak ihtiyacı ile ortaya çıkmıştır. Begley ve Boyd tarafından 2003 yılında ortaya konmuştur. 3 bileşeni vardır: global düşünme, yerel düşünme, eş zamanlı hem global hem yerel düşünme. Global düşünme ulusötesi düşünmeyi, yerel düşünme ulusal ihtiyaçları görebilmeyi, hem global hem yerel düşünme ise bu iki düşünme biçimini birleştirmeyi içermektedir (Erçetin, Potas, Açıkalin ve Kısa, 2011; Erçetin, Potas, Açıkalin, Yılmaz, Kısa, Güngör, 2017).

Glokal liderlik kapsam bakımından politik okuryazarlık, ekonomik okuryazarlık, kültürel okuryazarlık, manevi okuryazarlık, pedagojik okuryazarlık, bilgi okuryazarlığı, örgütsel okuryazarlık, ruhsal ve dini okuryazarlık, içinde bulunan çağın okuryazarlığını gerektirir. Vizyon sahibi olma, global okuryazarlık, milliyet, paylaşılan liderlik, etik boyutlarını içerir. Çok Boyutlu Glokal Liderlik ölçeğinde de vizyon sahibi olma, sosyal ağların yönetimi, küresel okuryazarlık, yerel okuryazarlık kavramları yer almaktadır (Akbaşlı, Erçetin ve Yüce, 2019, s. 57-60; Erçetin vd., 2017; Erçetin, Potas, Açıkalin ve Kısa, 2011). Kısaca glokal liderlik, küresel ve yerel işlevleri birleştirir. Küresel dünyada kendi kimliğiyle başarılı olmak önemli bir özelliktir (Erçetin vd., 2017). Tonguç’un eylemleri; köyü kalkındırmaya dayanacak kadar yereldir. Öte yandan Köy Enstitülerinin UNESCO tarafından geri kalmış ülkeler için eğitim modeli olarak önerilecek kadar ve İsviçre’de üç cilt şeklinde yayımlanan Pedagoji

Ansiklopedisi'nde ismiyle yer alacak kadar da globaldir. Tüm bunlar Tonguç'un global liderliğinin bir göstergesidir.

Dönüşümcü Liderlik

Örgütlerin süreklilik sağlarken etraflarındaki değişimlere adapte olabilmeleri, örgütsel yeniliklere açık olarak değişme hacmini artırmalarına bağlıdır. Klasik, süregelen, alışkanlığa dayalı liderlik tavırlarıyla bu değişim süreçlerine uyum sağlayabilmek çok zordur. Böyle süreçlere ayak uydurması en kolay liderlik paradigmasının dönüşümcü liderlik olduğu öne sürülmektedir. Bu liderlik yaklaşımının hedefleri yüksektir. İzleyenlerin faydacı ve klasik çabalarını dönüştürmeyi hedefler. Dönüşümsel liderlik, liderlerin ve takipçilerin birbirlerini daha yüksek bir ahlak ve motivasyon seviyesine ilerlettikleri bir liderlik tarzıdır (Gedik, 2020, s.28).

Dönüşüm kavramından kasıt hedeflerde, işleyişte, yapıda ve lider-izleyici ilişkisinde salt bir değişme değil, daha iyi için bir değişme yani dönüşümdür. Dönüşümcü liderler, hâlihazırda sistemlerin dışına çıkılmasını isterler ve izleyenleri de bu duruma teşvik eden kişilerdir. Dönüşümcü liderlik gelecek için yeniliğe ve değişime odaklıdır. Reformisttir, diğer paradigmalara göre bir işi en kısa ve alışlagelmiş yaklaşımlarla yapmak yerine dönüşümü vurgulaması açısından farklıdır (Cömert, 2004). Tonguç'un mevcut kültürü korurken yeni bir kültür de meydana getirmesi sosyal ve örgütsel bir değişime yol açmıştır. Daha iyi bir dönüşüm temel hedefi olmuştur. Eğitimi alışlagelmiş sistemden çıkarmayı hedefleyerek dönüşümcü liderliğinin özelliklerini sergilemiştir.

Sosyal Adalet Liderliği

Dezavantajlı kişileri kapsama, destekleme ve eleştirel bilinç oluşturma davranışlarını içeren liderlik paradigmasıdır. Irk, sınıf, cinsiyet, engelli olma durumu, etnisite ve cinsel yönelim gibi olguların farklı anlamlandırılması sonucu ötekileştirilmiş ve ötelenmiş olan gruplara yöneliktir. Dezavantajlı gruplara olumlu ve adaletsizlikten doğan problemlerden arındırılmış bir liderlik sunmaktır.

Sosyal adalet liderleri dezavantajlı gruplar ile ilgili farkındalığı yüksek, kapsayıcı bir tavır güden, eleştirel bakış açısına sahip kimselerdir. Feminist bağlamda da toplumsal cinsiyetten kaynaklı eğitim dezavantajları çok kez ele alınmıştır. Sosyal adalet liderleri bu anlamda değişim ve dönüşüm için mücadeleye hazırdırlar (Börü, 2019). Tonguç'un kız çocukları için söylem ve eylemleri sosyal adalet liderliğinin sonucudur. Dezavantajın farkındadır ve heterojenlik yaratmak hedefi olmuştur. Kapsayıcı bir tavır güderek, sadece avantajlı grupların yol almasını hedeflememiştir.

Tonguç yukarıda ele alınan liderlik paradigmalarının özelliklerini taşıyan bir eğitim önderidir. Bu paradigmaların Tonguç ile ilişkisi aşağıda analiz edilecektir. Liderlik analizi için önce yaşamı ele alınacaktır.

İsmail Hakkı Tonguç'un Yaşamı (1893- 1960)

Tonguç, Bulgaristan'ın Silistre ili, Totrakan ilçesi günümüzdeki adı Sokol olan köyünde 1893 senesinde doğmuştur. Babası Hacı Velioğlu İdris'tir ve Kırım göçmenidir. Annesi Vesile Hanım'dır. Dobrucalıdır ve Türk'tür. Tonguç, 8 kardeşin en büyüğüdür. Dört yıllık ilkokul öğrenim hayatını kendi köyünde tamamlamıştır. Öğrenim hayatını Silistre'de ve Rüştüye'de sürdürmüştür. Eş zamanlı olarak köyün farklı ve tarım ile ilgili işlerinde çalışmıştır (Tonguç 2007).

Öğrenimini sürdürmek maksadıyla 1914 yılında İstanbul'a gitmiştir. Oradan Maarif Nazırı (Eğitim Bakanı) Şükrü Bey kendisini parasız yatılı öğrenci olarak Kastamonu Muallim Mektebine göndermiştir. Öğrencilik kaydı 1916 yılında İstanbul Muallim Mektebine geçmiştir. Bu öğrencilik süreci,

1. Dünya Savaşı'nın zorlu hayat koşullarını dayattığı senelere denk gelmiştir. Okulu bitirdikten sonra 1918 yılında Almanya'ya üst öğrenim için gönderilmiştir. Almanya Karlsruhe'de Ettlingen Öğretmen Okulunda sekiz aylık bir programı tamamlamıştır. 1919'da Anadolu'ya dönerek, Eskişehir Muallim Mektebinde "Resim ve Elişi ile Beden Eğitimi" öğretmenini olarak göreve başlamıştır. 1921 yılında Yunan işgalinden hemen önce Ankara'ya atanmıştır fakat 1922'de tekrar öğrenim görmek üzere Almanya'ya gitmiştir. 1922 yılı sonlarından 1924 yılı Nisan ayına kadar Konya Muallim Mektebinde ve Ankara Muallim Mektebinde öğretmenlik ve yöneticilik pozisyonlarında görev almıştır. Ardından bir süre de Adana Muallim Mektebinde öğretmenlik yapmıştır. Mesleki eğitim kurumlarında incelemeler yapmak üzere 1925 yılında beş aylık bir süre için tekrar Almanya'ya gitmiştir. Aynı yıl Ankara Muallim Mektebinde öğretmenlik yapmıştır. Maarif Vekaleti Levazım ve Alati Dersiye Müzesi Müdürlüğüne 11 Mart 1926 tarihinde görevlendirilmiştir. Tüm bu deneyimlerin sonunda merkezdeki yöneticilerden birisi olmuştur (Tonguç, 2020).

İlköğretim müfettişlerinin ve ilkokul öğretmenlerinin gelişimleri için Ankara'da açılan "İş İlkesine Dayalı Öğretim Kursu"nda, yabancı öğretim üyeleri ile beraber 10 Temmuz 1926- 26 Ağustos 1926 tarihleri arasında görev almıştır. Ardından ise Köy Enstitülerinin temel sloganı ve ilkesi durumuna gelecek" iş için iş içinde işle eğitim" görüşünü geliştirmiştir. Sivas'ta ve Ankara'da ilköğretim müfettişleri için açılan kurslarda 1927 yılında eğitimlik görevinde bulunmuştur. Yine Ankara'da uluslararası ders araç-gereçleri ile ilgili sergisini açmıştır. 1929-1933 yılları arasında ise diğer görevlerine ek olarak, Gazi Eğitim Enstitüsünde öğretmenlik yapmış ve Resim-İş Bölümünü de kurmuştur. 1934 yılında Soyadı Kanunu ile beraber "Tonguç" soyadını almıştır (KETAM, 2009).

1934-1935 yıllarında Gazi Eğitim Enstitüsünde vekil olarak müdürlük görevini yürütmüştür. 3 Ağustos 1935 tarihinde Köy Enstitülerini kurmasına yarayacak olan İlköğretim Genel Müdürlüğü görevine vekâleten getirilmiştir. O dönemin Kültür Bakanı olan Saffet Arıkan'a, Köy Enstitüleri fikri ile ilgili oluşturacak bir rapor sunmuştur. 1936 yılında eğitim kurslarının mekânsal uygunlukları açısından açılabilme durumlarını incelemek üzere Kayseri, Çorum ve Yozgat illerinde araştırma gezilerinde bulunmuştur. Temmuz 1936'da ise Köy Enstitülerinin modeli ve günümüzdeki adıyla pilot uygulaması sayılan ilk Eğitim Kursunu Eskişehir ilinde yer alan Mahmudiye'de açmıştır. Atatürk'ün desteğini de alarak Türkiye'deki okuryazar oranının %10'dan az olduğu o dönemlerde, okuryazar oranını artırmak hedefi ile altı aylık eğitim kurslarıyla, askerliğini okuma yazma bilen çavuş olarak yapmış gençler yetiştirilmiş ve bu gençler kendi köylerinde eğitimlik olarak görevlendirilmişlerdir (Tonguç, 2007).

Köy Eğitimlikleri Yasasının 1937 yılında çıkmasının ardından İzmir Kızıllıçullu'da (günümüzdeki adı Şirinyer), Eskişehir Çifteler'de ilk köy öğretmen okulları açılmıştır. İlköğretim kurumlarını incelemek ve değerlendirmek üzere 1938 yılında Bulgaristan, Macaristan ve Almanya'ya gitmiştir. Hasan Âli Yücel 28 Aralık 1938 tarihinde Millî Eğitim Bakanı olmuştur. Bu durumdan sonra, vekâleten yürüttüğü İlköğretim Genel Müdürlüğü görevini asaleten yürütmeye başlamıştır. Köy Enstitüleri Kanunu 17 Nisan 1940 tarihinde çıkmıştır. Tonguç açılmaya başlayan enstitülerle çok yakından ilgilenmiştir. Görevden alınışına yani 1946'ya kadar, enstitüler için olağanüstü emek vererek canla başla çalışmıştır (Tonguç, 2020).

Türkiye Cumhuriyeti'nin ikinci Cumhurbaşkanı İsmet İnönü çalışmalarından dolayı İsmail Hakkı Tonguç'u takdir etmiştir. Fakat seçim kaygılarından dolayı artık çok desteklediği Köy Enstitülerine olan ilgisi düşen İnönü, Tonguç'u 25 Eylül 1946 tarihinde görevinden almıştır. Talim Terbiye Kurulu üyeliği görevine getirmiştir. Bu olayların ardından Tonguç, Türkiye'nin değişik yerlerinde öğretmenlik yapmıştır. 1954 senesinde ise kendi isteğiyle emekli olmuştur. 1956 yılında Avrupa'yı gezmiştir. İsviçre'de yer alan Pestalozzi Çocuklar Köyü ile ilgili incelemelerde bulunmuştur. İsmail Hakkı Tonguç 24 Haziran 1960 tarihinde ise vefat etmiştir (KETAM, 2009).

Tonguç'un Liderlik Paradigmasının Analizi

İsmail Hakkı Tonguç'un bu kısa yaşam öyküsünden gördüğümüz üzere Tonguç'un kız çocuklarının eğitimleri üzerine eğilmesi sosyal adalet liderliği ile kavramsallaştırılabilir. Nitekim sosyal adalet liderliğinde ötekileştirilmiş ve dezavantajlı gruplara daha olumlu ve ayrımcılıktan doğan sorunlardan temizlenmiş, adil bir liderlik sunulmaktadır. Toplumsal cinsiyet bağlamında ve Türkiye geneline baktığımızda ise kız çocuklarının eğitim hayatına atılma oranı ve atıldıktan sonra da maruz kaldıkları cinsiyetçi yaklaşımların yol açtığı mağduriyetler karşımıza çıkar. Köy Enstitülerinin aktif olduğu yılları da içeren tabloyu incelemek faydalı olacaktır.

Tablo 1.1940 ve 1960 Yılları arasında ilkokullarda kayıtlı olan ve diploma alan öğrenci sayısı

Yılı	Kayıtlı Öğrenci			Diploma Alanlar			
	Okul	Erkek	Kız	Toplam	Erkek	Kız	Toplam
1940/41	10.596	661.279	294.678	955.957	53.710	18.144	71.854
1942/43	11.404	649.471	290.940	940.411	51.670	19.437	71.107
1944/45	12.903	804.120	442.698	1246.818	66.707	23.950	90.657
1946/47	15.131	899.206	514.777	1413.983	77.349	29.373	106.722
1948/49	16.119	938.534	529.848	1468.382	94.853	38.387	133.240
1950/51	17.428	1016.915	599.711	1616.626	102.888	43.011	145.899
1952/53	17.763	1066.739	625.396	1692.135	105.989	42.854	148.843
1954/55	18.393	1164.616	702.050	1866.666	121.891	53.821	175.712
1956/57	19.390	1335.704	804.643	2140.347	143.680	68.832	212.512
1958/59	20.656	1507.248	895.607	2402.855	172.105	85.101	257.206
1960/61	24.398	1800.026	1066.475	2866.501	203.671	100.735	304.406

Kaynak: Köse, 2016, s. 39- 40.

Tablo 1'den anlaşılacağı üzere okula kaydedilme oranında kız çocuklarının, oğlan çocuklarından oldukça geride olduğu görülmektedir. Öte yandan oğlan çocuklarının da mezun olma oranları düşüktür. O dönemlerde okul ve öğretmen sayılarında artış sağlamak için gerekli çalışmalar yapılırken ilkokul eğitimi alamayan insan sayısı çok fazladır. Fakat durum o dönemde de kadınlar açısından daha kötüdür (Köse, 2016). Er çetin'e göre (2016),

... kız öğrencilerin okula gönderilmesinde çeşitli engeller saymak mümkündür. Bu engellerin kökenleri, aile ve toplum yapısı, eğitim politikaları ve hatta okullar gibi farklı değişkenlere dayanmaktadır. Bu durum, problemin kendisini daha da karmaşık hâle getirir. Bu sebeple, kız öğrencilerin eğitime eşit şekilde katılmalarını ve eğitim fırsatlarından en iyi şekilde yararlanmalarını sağlamak kaotik ve karmaşık bir uygulamadır (s. 189).

Kız çocuklarının okullaşma oranındaki sorunun sebepleri toplumsal cinsiyet, köylerde okulların olmayışı, ekonomik durum, kız çocuklarının ev içi iş yükümlülükleri, hâkim olan kültürel doku olarak sıralanabilir (Sayılan, 2012, s.37). Kültür esasında canlı, dinamik ve değişime açık bir kavramdır. Bu

noktada toplumsal cinsiyet kavramını açıklamak faydalı olacaktır. Toplumsal cinsiyet, toplumsallaşma sürecinde bireyin yaşadığı toplum içerisinde edindiği deneyimlerle cinsiyet rollerini uygulamasıdır. Toplumsal cinsiyet, bireylerin toplumda üstlendikleri rollerin çoğu zaman kültür ve alışlagelmişlikler tarafından belirlendiğini anlatır. Bu nedenle de toplumsal cinsiyetin yüklediği roller de değişebilir. Toplumsal cinsiyet ile ilgili duyarlı farkındalık ve mücadele ise yalnızca kadınların eşitliğe ve adalete ulaşması amacıyla ibaret değildir, farklı cinsel yönelimlerin aynı eşitlik ve adalete ulaşmasını da içermektedir. Dezavantajlı gruplara yönelik ötekileştirici tutumların dikkate alınması gereklidir (Özaydınlık, 2014).

Enstitü müdürlerine yazdığı mektuplardan birinde: “Enstitülerde bisiklet, motosiklet, kullanma işini, bir müzik aracı çalmayı, şarkı söylemeyi, milli oyunlar oynamayı herkes öğrenmelidir. Tüm zorluklarına karşın kız-erkek yaşamın çeşitli işlerine, eğlencesine, acılarına ortaklaşa katılmalıdır. Bayağı olan her şeyden korunmak, kaçınmak koşuluyla, kız-erkek yaşamı tümüyle yaşamalıdır” ve “...Kurumlarımızdaki kız öğrenci işi pek çok emeğimizi harcamamız gereken çok ciddi, önemli bir davadır. Kızları bir yana, erkekleri bir yana ayırarak kurumu kafes haline getirmek asla doğru değildir...” (Kocabaş, 2019) ifadelerine yer veren Tonguç’un cinsiyet eşitliğini gözetken yaklaşımı ile sosyal adalet liderliğini görebilmekteyiz.

Okul dışında da her alanda var olan yapısal eşitsizlikler ve toplumsal cinsiyet; eğitim kurumlarına yansımakta bunun sonucunda da öğrencilerin eğitim öğretimden faydalanma biçimlerine ve fırsat eşitliğine ket vurmaktadır (Sayılan, 2012). Bu bağlamda, sosyal adalet liderliğinin bir boyutu sosyo-ekonomik, politik ya da toplumsal anlamda dışlanmış dezavantajlı grupların eğitimle desteklenerek güçlendirilmesidir. Nitekim eğitimde adalet ancak sonuçta eşitlik sağlandığında mümkün olur. Eğitim liderleri, toplumdaki eşitsizliklere ve bu durumun yarattığı risklere karşılık tüm öğrencilere fırsat ve olanak eşitliği sağlamaya çalışmalıdırlar (Bogotch, 2000 akt. Büyükgöze, Şayır, Gülcemal, Kubilay, 2018, s.947).

Tonguç’a göre çağdaşlaşma, uygarlaşma yalnız kalkınma kavramı ile belirlenen maddesel gelişme ile sağlanamazdı. Önce bilinçlendirilmiş yeni tip insanı yaratmak gerekiyordu. Köyün içten canlandırılması bu demektir. Bilinçli yeni insanın bir güç olarak örgütlenmesi, toplumsal ve siyasal ağırlığını koyması ile toplumsal eşitsizlikler, sömür ortadan kalkabilirdi. O zaman kalkınma başarılıydı (Tonguç, 2007, s.256). *Canlandırılacak Köy* kitabının önsözünde Tonguç şu ifadelerle yer vermiştir(2007),

Köy sorunu... mihaniki bir surette köy kalkınması değil, anlamlı ve bilinçli bir şekilde köyün içten canlandırılmasıdır... Köyü kalkındırmaya değil, kendi öğeleri ile içinden canlandırmaya çalışmak ve bilinçlendirmek gerekiyordu... Köylü insanı öylesine canlandırılmalı ve bilinçlendirmeli ki, onu hiçbir güç kendi hesabına ve insafsızca sömüremesin (s. 256).

Tonguç’un söylem ve eylemlerinin farkındalık ve destekleme kavramlarına ne kadar paralel olduğunu görmekteyiz. Sosyal adalet liderleri dezavantajlı gruplarla ilgili farkındalık sahibi olup, bu durumu değiştirmek için mücadele eden kimselerdir. Aynı farkındalık ve bilincin izleyenlere aktarılmasını da sağlarlar. Bu sebeple gerçek kalkınmanın bilinçlendirilmiş yeni tip insan yaratmak ile mümkün olacağını söyleyen Tonguç, sosyal adalet liderliğini eylemleri ile yansıtmaktadır. Köyü bilinçlendirmeyi şiar edinmesi ise Tonguç’un farkındalığı ve eyleme geçme planının sunucudur.

Sosyal adalet liderliği ile ilgili alanyazına baktığımızda -kavramsal, normatif, ampirik- bu liderlik yaklaşımının okullarda belli temalarla ortak bir doğası olduğunu görürüz. Bu ortak doğa; sosyal adalet liderliğinin dönüştürücü, eyleme yönelik, kararlı, kalıcı, kapsayıcı, demokratik, ilişkisel, şefkatli,

yansıtıcı, adil bir pedagojiye yönelik özelliklerini içermektedir (Furman, 2012, s. 195). Tonguç'un sosyal adalet liderliğinin bu ortak doğaya ilişkin tüm özellikleri içerdiğini söylemek yerinde olacaktır.

İsmail Hakkı Tonguç'un "Eğitim çocukları yaşamdan söküp duvarlar arasında yetiştirme yerine, gerçek yaşamın içinde, yetişkinlik yetki ve sorumluluklarıyla, gerçek yaşamın işlerini öğretim aracı olarak kullanarak, iş aracılığı ile iş için, meslek için yetiştirmek gerekir." (Kocabaş, 2019) söylemi mevcuttur. Bu söylemde dönüştürücü liderlik kavramının unsurlarından; hâlihazırdaki sistemlerin dışına çıkılmasını isterken bu durumu teşvik eden olma ve geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük olma özelliklerini görüyoruz. Çocukları belli kalıplara yerleştirmek yerine bu durumu değiştirip dönüştürerek gerçekliğe ve işlerliğe dayalı bir yol izlediği söylenebilir.

Enstitü müdürleri ile mektup ile iletişime geçmesi de Tonguç'un liderlik analizi bağlamında ayrıca irdelenmesi gereken bir konudur. Alışıl gelmiş yönetim anlayışında, yönetenle yönetilen arasında ast-üst ilişkisi kurmak, makamla olan mesafeyi daha da açmak, ancak aşılabilir duvarlar yaratarak yöneticinin saygı göreceği algısı yöneticinin kendisini "yöneten" olduğunu hissetmesi açısından önemli olgular olarak kabul edilir. Bu açıdan bakıldığında yöneticilik; iktidar sahibi olmak, gücünü ve otoritesini sıklıkla hatırlatmak gibi anlamları kapsamaktadır. Tonguç'un yöneticiliğinde ise bu gibi durumlar söz konusu değildir. Tam tersine kendisi İlköğretim Genel Müdürlüğü makamını; yöneten ile yönetilen arasındaki mesafeleri açmaya değil; işleyişi hızlandırmaya ve eğitim alanında radikal değişiklikler yaratmaya yönelik bir noktaya getirmeyi hedeflemiştir. Mektup yöntemini seçmesi de zaten bu amaca hizmet etmiştir (Gümüşoğlu, 2015b). Bu örnek de Tonguç'un dönüştürücü liderliğinin bir sonucudur. Tonguç mevcut bir işleyişi, izleyenler için de daha faydalı bir noktaya getirmek ve amaca ulaşmak için alışıl gelmiş yöntemlerin dışında bir yol izleyerek değiştirmiştir.

Tonguç'un enstitü müdürlerine demokratik eğitim konusu üzerine yazdığı bir başka mektupta; "Köy Enstitülerinin iç yapılarında öğrencilerin kendilerini idare etmeleri ilkesine dayanan bir gelişim sağlanacaktır. Onun için bu kurumları her türlü şahsi ve keyfi idare tarzından kurtarmak enstitüde vazife gören bütün öğretmenlerin başlıca amaçları olmalıdır." (Kocabaş, 2019) ifadeleri yer almaktadır. Burada kuantum liderliğe dair; liderlik için liderin ve izleyenlerin aynı derecede liderliğe katılan ve katkı getiren birliğinden bahsedilebilir. Bu liderlik paradigmasında liderler kendilerini izleyenlerden farklı olarak algılamazlar (Erçetin, 2000, s. 73-79). Eğitim bilimci olan İsmail Hakkı Tonguç'un konuyu bu şekilde ele alması da tesadüf değildir.

Türkiye Cumhuriyeti'nin zorlu dönemlerinden biri de 1940-1960 yılları dönemidir. II. Dünya Savaşı'nın negatif etkileri ülkemize de tesir etmiştir. "Milli Koruma Kanunu" 1940'ta çıkartılmış ve devlet sınırsız yetkiler elde etmiştir. "Varlık Vergisi" ve "Toprak Mahsulleri Vergisi" gibi ek vergilerle ekonomik problemleri çözme çabasına girilmiştir. Bu dönemlerde kıtlık söz konusu iken ekmek karnesi gibi uygulamalar da vardır. Yine Köy Enstitüleri de o senelerde faaliyete geçmiştir. II. Dünya Savaşı'nın arkasından başlayan "Soğuk Savaş" yıllarında ekonomik sıkıntılar ülkemizin problemi olmaya devam etmiştir. İktidara gelen Adnan Menderes döneminde de Marshall Planı ile alınan yardımlarla ve IMF'den alınan dış borçlarla 1958 yılında ekonomik kalkınmada ilerleme çabaları verilmiştir. (Akşin, 1990, s. 177-184; Koçak, 1990, s. 130-131 akt. Köse, 2016). Ancak bu zorlu yılların halkı yoksulluğa sürüklemesi kaçınılmazdır. Tüm bunlara rağmen eğitim konusu arka plana atılmamıştır. Özellikle de ilköğretime öncelik verilmiştir (Köse, 2016).

Tonguç tüm dünya ülkelerine hitap eden ve özgün Köy Enstitüleri sistemine dair görüşlerini bildirmiştir. Bu sebep ile 1952'de İsviçre'de üç cilt şeklinde yayımlanan Pedagoji Ansiklopedisi'nin 455. sayfasında yer almıştır. Tonguç'un bu ansiklopediye girmesi yerelden evrensele ulaşan bir emek sürecinin sonucudur (Kocabaş, 2019). Burada İsmail Hakkı Tonguç'un vizyoner liderlik özelliğini

gözlemlemek mümkün olabilir. Zira vizyoner liderlikte Erçetin'e göre (2000) "Çok daha iyi bazı şeyler sunulabilecek bir geleceği düşlemek ve paylaşmak, mevcut olan ile aslında olması gerekeni yalın bir realizmle dengeleyebilmek, bilinenden bilinmeyene yönelip gerçekleri, ümitleri, rüyaları, fırsatları kurgulayarak gelecek yaratabilmek gereklidir."

Tonguç, Millî Eğitim Bakanlığı bürokrasisinde İlköğretim Genel Müdürlüğüne gelmiştir. Eğitim Kurulları, Köy Öğretmen Okulu ve Köy Enstitülerini bir sanatçı görüşüyle tasarlamıştır. Köy Enstitüleri ile ilgili eylemlerini bu birikim ile sürdürmüş ve yönetmiştir. Tonguç'un birçok dünya ülkelerini kapsayan pedagoji alanyazını çalışmaları, dönemin gerektirdiği en ileride olan düşünce akımlarını ve tabii ki Mustafa Kemal'i çok iyi anlaması başarısının temel etmenleri olmuştur. Tonguç 1940'lı senelerde enstitü müdürlerine mektuplar göndererek, enstitü eğitiminin tüm temel dinamik ve özelliklerini ortaya koyarak bu süreçleri yönetmiştir (Kocabaş, 2019). Bu noktada Tonguç'un vizyoner liderlik kapsamında belirlediği örgütsel amacı başarma kararlılığı ve inancını açıkça görülmektedir. Daha iyi bir gelecek düşünme olgusu ile bu atılımları yapma düşüncesi de alanyazın irdelemelerine dayanmaktadır. Örgütün geleceğini planlamak için yoğun zaman harcaması da vizyoner liderliğinin bir parçasıdır.

Eğitim fakültelerinde lisans öğrenimlerini tamamlayıp, ülkemizin dört bir yanına hizmet için dağılan öğretmenlerin; köye adaptasyon, öğrenci ve veliler ile iletişim, yerli kalkındırma, okulun fiziki-ekonomik-sosyolojik problemleri ile yüzleşip bir mücadele alanı ile karşılaştığı inkâr edilemez. Bu noktada Köy Enstitülerini ve içeriklerini Tonguç'un liderlik özellikleri ile ele almak faydalı olacaktır.

Köy Enstitüleri ile Tonguç'un Liderlik Analizi

Köy Enstitüleri, ilköğretim öğretmeni yetiştirmek amacıyla 17 Nisan 1940 tarihli ve 3803 sayılı yasa ile açılmış olan okullardır. Bu okullar tamamen ülkemize özgü bir proje şeklinde kurulmuşlardır. Millî Eğitim Bakanı Hasan Âli Yücel Köy Enstitüleri projesini bizzat yönetmiştir (Tonguç, 2007). Köy Enstitüleri Kanunu 24 maddeden oluşmaktadır. Kanunun önemli maddeleri şunlardır: Köy öğretmeni ve köye yarayan diğer meslek erbabını yetiştirmek üzere tarım işlerine elverişli arazisi bulunan yerlerde, Millî Eğitim Bakanlığınca köy enstitülerinin açılmasını öngörmektedir (Madde 1). Öğrenim süresi 5 yıl olan enstitülere beş yıllık köy okullarını bitirmiş sağlıklı ve yetenekli köy çocukları seçilerek alınacaktır (Madde 6). Onlara devletçe parasız olarak araç, gereç, tohumluk, çift hayvanı, fidan gibi üretim araçları verilecektir (Madde 11). Köy Enstitülerine genellikle buldukları yere en yakın köyün isminin verilmesinin en yerli ve halka en saygılı isimlendirme yöntemi olacağı düşünülmüştür. Tonguç'un bu kurumlardan beklentisi bir yaşam ortamı, biçimi ve bu ortamda doğal olarak gelişecek bir eğitim alma olgusudur (Tonguç, 2007). Köy Enstitüleri, hayatının sonuna kadar, köyleri eğitim yoluyla canlandıracak ve köyde ilköğretimi yüzde yüz gerçekleştirecek "öğretmen ve köye yarayan diğer meslek erbabını yetiştirme" ihtiyacından doğmuştur (Tonguç, 2020, s.586).

Köy Enstitüleri gibi büyük bir projenin başlatılması tabii ki ülkenin içinde bulunduğu ekonomik, kültürel ve sosyal durumlardan dolayı riskler içermektedir. Liderliğin belirsizlik ve risk alma olarak ele alındığı bir yaklaşım olan kuantum liderliğinin özellikleri gereği Köy Enstitülerini var etmenin başlangıcında Tonguç tarafından bu riskler alınmıştır. Yine kuantum liderliği gereği bu riski alırken ümitsizliğe kapılmamış, daha iyisi için sürekli mücadele vermiş görünmektedir. Tonguç'a göre (2020) köyü canlandırma ile ilgili sorunları ve riskleri göz önünde bulundurarak ve tüm güçleri birleştirerek çalışmak kurtuluşun yolu olacaktır. Geleceğin mutlu, varlıklı, kültürlü, güzel Türkiye'sini yaratmanın yolu bu birlikle çalışmaya dayanmaktadır.

Tonguç'un Enstitüleri açmadan önce eğitim kurslarında mekân incelemeleri yapması ve bu kursların günümüzdeki adıyla pilot uygulamasını Eskişehir Mahmudiye'de yapması kuantum liderlik gereği dinamik bir çevrenin belirsizliğinde olası bir örgütsel kaosu yönetebilme becerisine sahip olduğunun göstergesidir. Enstitü müdürleri ile aralıksız iletişim ve etkileşimlerindeki söylemleri kuantum liderlikte olduğu gibi emirler dizisinden ziyade eylem seçenekleri içermektedir. Bu aralıksız iletişim ve etkileşim biçimi aynı zamanda kuantum liderliğin gereği olan; liderler ve izleyenlerin birbirlerini güdülemesi, açıklık, dürüstlük, güven, saygı, öğrenme ve gelişimi sürdürmenin ön planda tutulması gibi özelliklerinin de sonucudur. Kuantum liderlikte kendini grubun akışına bırakma, kendi kendine örgütlenme, olaylara geniş bir perspektiften bakma, örgüt çalışanlarına destek verme ve üyeler arasındaki temel sorunların etkileşimden kaynaklandığını kabul etme söz konusudur (Schuster, 2012 akt. Erçetin, Çevik, Çelik, 2018, s. 111). Kuantum liderlik bilişsel, ilişkisel, etik, duygusal yeterlikler ararken Tonguç'ta bu yeterlikler gözlenebilmektedir. Tüm bu yeterlikler onun kuantum organizasyonu becerisini göstermektedir. Erçetin ve Kayman'a göre (2014),

Kuantum organizasyonlar, kendini sürdüren bir ortam yaratan ve kaosu fırsata dönüştüren akıllı organizasyonlardır. Organizasyon ne kadar hayali olursa o kadar başarılı olur. Kuantum lideri, koşulları ve çözümleri hayal etmeye çabalar. Kuantum lideri, liderliğin etkisinin izleyiciler ve çevre arasındaki etkileşimine bağlı olduğunu bilir (s. 250).

Tonguç'un enstitü müdürleri üzerindeki liderliği, kuantum liderliğinin gereği olan (Erçetin, Çevik, Çelik, 2018) izleyenlerin potansiyellerinin kullanılması, bakış açısı ve eylemlerin zenginleştirilmesi, alınan kararların daha kolay ve etkin bir şekilde kabul edilmesi amaçlarını taşımaktadır. İzleyenlerin potansiyellerini kullanmalarının ve eylemlerini zenginleştirmelerinin sahada verimliliği artırması kaçınılmazdır. Kuantum liderin izleyicisi olan kimselerin farklı bakış açıları kazanmaları da, isteme dair uygulamaların işlevselliğinin artırılması sonucunu doğurur.

Köy Enstitüleri, dönemin ve günümüzün eğitim kurumlarından pek çok açıdan farklıdır; sınırları ve duvarları yoktur. Yaz tatilinin sabit bir zamanı yoktur. Her enstitü ihtiyaçlarını ve çalışma takvimini kendi durumlarına göre belirleyerek tatil verir ve öğrencilerini köylerine gönderir. Tatil nedeniyle enstitüler pasif konuma geçmez. Nöbetleşe olarak işler sürdürülür. Orası geleneksel anlamda sadece bir okul değil, aynı zamanda üretmenin ve yaşamın kurumudur. Yine bu kurumlar öğrencileri; çalışanlar, tembeller vs. gibi kategorilere ayırmazlar. (KETAM, 2009). Dersler, sadece dersliklerde değil, her yerde yapılır: kovanların bulunduğu alanda, bahçede, tarlada, ahırda, bir binanın veya elektrik santralinin inşa alanında vs. Köy Enstitülerinin ayrıca ilk senelerinde müfredatı da yoktur. Müfredat hayattaki ihtiyaçlara göre oluşturulur. Köy Enstitüleri bölgelerin coğrafi özellikleri gözetilerek öğrenciler ve öğretmenler tarafından inşa edilir. Bu büyük arazilerde tarım yapılır, köyler ağaçlandırılır, meyve ağaçları yetiştirilir ve bataklıklar kurutulur. O bölgenin coğrafi koşullarına göre bir özel uzmanlık alanı oluşturmak hedeflenir; hayvancılık, balıkçılık, arıcılık, narenciye üretimi vs. Bu kurumlarda kültür derslerine de özel önem verilir (müzik, halk oyunları, tiyatro gibi). Tamamında müzik ve halk dansları vazgeçilmezdir. Kurumlarda başta mandolin, bağlama, keman, piyano olmak üzere pek çok enstrüman bulunmaktadır. Vazgeçilmez diğer birimi ise binlerce yerli ve yabancı eseri içeren kütüphanelerdir. Bu kurumlarda eğitim, maddi ve manevi yaşamın üretimi doğrultusunda ve doğal süreçler ile yapılmaktadır (Tonguç 2007).

Tonguç, eğitimin verildiği kurumlarda belli amaçlar doğrultusunda hareket edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bununla birlikte eğitim kurumlarında somut uygulamalara ve deneyime önem vermiştir. Eğitimin üzerinde yeniden düşünülmesini savunarak, eğitim kurumlarının da eğitimle birlikte tekrar gözden geçirilmesini istemiştir. Eğitim kurumlarının hayatla bütünleşmeyi sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılmasını gerekli görmüştür (Demirel, 2019, s. 981).

Yeniden yapılandırma ve değişim üzerine kurulu bu eğitim anlayışı dönüşümcü liderlik paradigması ile ilgilidir. Dönüşümcü liderlik; hedefleri yüksek, alışılmış çabaları değiştirmek, çevresel değişimlere ayak uyduran, reformist, geleneklerden ziyade geleceğe odaklanmış bir liderlik türüdür. Eğitimin hayatla bütünleştirilmesi hedefi de zaten geleceğe odaklı ve reformist özellik taşımaktadır.

Kız çocuklarının okullaşma oranı ve okul hayatı tecrübelerindeki toplumsal cinsiyet rollerinin dezavantajları ise günümüzde en önemli sorunlardan biri olarak varlığını sürdürürken o dönemlerde bu dezavantaj için eylem ve çözümlerde bulunmak sosyal adalet liderliğinin ürünüdür. Fakat bu noktada kız çocuklarının enstitüdeki pozisyonlarını irdelemekte fayda vardır. Pozitif ayrımcılık olarak değerlendirilen Enstitü hayatı, kız çocuklarına farklı güçlenme deneyimleri sunmuştur. Ancak kızların iş eğitimi yine toplumsal cinsiyet rolleri baz alınarak belirlenmiştir. Kızların hane içi rolleriyle bağlantılı düzenlenen bu modern eğitimin hedefi; Enstitülü kızlar tarafından edinilen bilgi ve tecrübeleri köylere aktararak köy kadınlarını yetiştirme ideali üzerine kurulmuştur. Köy Enstitülerinin ulaşmak istediği amaçlarından biri de; cumhuriyet rejimi düşüncesini köylere her anlamda ulaştırmak ve köy hayatını modern kırsal bir yaşam alanına evirmektir. Buna bağlı olarak Enstitülü kadınların kırsal kalkınmadaki rolleri, ailenin modernleşmesini sağlamak hedefiyle oluşmuştur (Tuna, 2009). O dönem için kız çocuklarına eşit fırsat verme çabası kıymetlidir. Fakat bu çabada ve uygulamada da toplumsal cinsiyete dair eksiklikler söz konusu olmuştur.

Köy Enstitülerine derinden emek vermiş olan Tonguç, başka ülkeleri taklit etmek yerine ülkenin ulusal, ekonomik, kültürel ihtiyaçları doğrultusunda, birçok dayanak ile üretim içeren eğitim anlayışı sayesinde yepyeni bir eğitim modelini hayata geçirmiştir. Bu kurumlarda bilim tek yol gösterici olarak kabul edilmiştir. Tonguç Atatürk'ün çağdaş uygarlık düzeyine ulaşma hedefini içtenlikle benimseyerek yol almış bir eğitim bilimcidir. Atatürk'ün bu hedefi için ise en önemli aracın eğitim olduğu görüşündedir. Sanat ve kültürle donatılmış, üretken, sorgulayan, laikliği benimsemiş, demokrasi bilincini geliştirmiş öğretmenlerin köye ve köylüye sağlayacağı katkıların bilincindedir (Çoban, 2011).

Köy Enstitülerindeki köylü çocuklar ve gençler, binlerce yıl süregelen suskunluğu bozarak düşünmeyi, konuşmayı, tartışmayı, sorgulamayı ve akılcı, bilimsel yöntemlerle üretmeyi hedeflediler. Hemen hepsi iyi bir öğretmen olmanın yanında sağlık memuru, marangoz, demirci, arıci, terzi ve sanatçı da oldular. Ayrıca dönemin aydınları bu kurumlarda öğretmenlik ve yöneticilik pozisyonlarında görev alarak Türkiye'nin eğitim ve kültür gelişimine büyük katkılar sağladılar. Bu kişiler bir yandan da Anadolu köylüsünden öğrendiklerini çalışmalarına aktardılar (Tonguç,2007) Bu kişiler arasında Aşık Veysel, Sabahattin Eyüboğlu, Mualla Eyüboğlu, Ruhi Su ve Ankara Üniversitesinin 1940 yılları dolaylarında görev yapan çok sayıda öğretim üyesi de bulunmaktadır. Cumhuriyet Halk Partili ve Demokrat Partili bazı milletvekilleri tarafından 1946'dan itibaren "komünist yetiştirdikleri", kız oğlan aynı mekânda eğitim görmelerinin sakıncalı olduğu savıyla Köy Enstitülerinin aleyhinde kampanyalar başlatmışlardır. Aynı sene de Hasan Âli Yücel'in yerine Köy Enstitülerine karşı olan Reşat Şemsettin Sirer göreve getirildi. İlköğretim Genel Müdürü İsmail Hakkı Tonguç ise istifa etmek zorunda kaldı ve ardından da enstitülerin müfredatı direkt değiştirildi, karma eğitime son verildi ve bunun sonucunda da köylü kızların tek eğitim seçeneği de ortadan kaldırıldı. Böylece kız öğrencilerin okullaşma oranı üzücü bir şekilde olarak düştü. 1954 yılında ise Köy Enstitüleri tamamen kapatıldı (Gümüşoğlu, 2015a).

Görüldüğü üzere Köy Enstitüleri nitel olarak da çok büyük bir proje olarak tarihe geçmiştir. Bu kurumlarda öğrencilerin eğitimde etkin olması, günümüzde eğitim öğretim süreçlerinin yapılandırmacı yaklaşım ve yaparak-yaşayarak öğrenme yöntem ve tekniklerine dayandırılması çabalarına örnek niteliğindedir. Tüm bunların yanı sıra hayat içinde öğrenmenin, problemlerle baş etmenin, ayakları üzerinde durabilen nesiller yetiştirmenin önemi inkâr edilemez. Bu unsurların donanımlı şekilde Köy Enstitülerinde seneler önce temel alınmıyor olması Tonguç'un vizyoner liderliğinin sonucudur. Vizyoner

liderlik, öngörü ile hareket ederek işler ve devam eden rotalar çizmeyi içerir. Günümüzün Eğitim Fakültelerinin öğretmen yetiştirme sistemlerinin Köy Enstitüleri eğitim sistemi ile eleştirilmesi ve verimlilik kıyaslanmasına gidiliyor olmasının bir sebebi de Tonguç'un vizyoner liderliğidir. Eğitimi sığ değil farkındalıklı ve derin olarak ele almıştır. Mevcut durumu, alışlagelmiş kalıpları daha iyi ve verimli sonuçlar elde etmek için yıkarken izleyenleri peşinden sürüklemiştir. Bu durum ise onun dönüşümcü bir lider olduğunu da göstermektedir. Bu noktada Tonguç'un söylemlerinden (2020) dönüşümcü liderliğini şu şekilde ele alabiliriz:

Köyü canlandırma işi alışlagelmiş alelade bir ilköğretim ve ilkokul meselesi değildir. Eğer böyle olsaydı, Hafız Osman'ların, Sarı Hoca'ların, Molla Hasan'ların, Kerim Efendi'lerin köylerde açtıkları mekteplerle bu mesele şimdiye kadar yüz kere halledilirdi. Eğitim ve öğretim yolu ile köyü canlandırmak, modern manalı ilköğretimi köye mal etmekle sağlanabilir. Her bakımdan geri durumda, başka bir hayat düzeni içinde bunalıp kalmış olan köye okulla beraber sağlık, modern teknik, bunların çeşitli vasıtaları, modern kültür, ekonomik bilgi götürülmeyecek olursa, yalnız okuma yazmaya önem veren bir bilgi okulu ile köy canlandırılmaz. Köy eğitimleri ve Köy Enstitülerinde yetiştirilen öğretmenlerle sağlık memurları, Yüksek Köy Enstitüsünde yetişen uzmanlar onun için bilinçli ve canlı kişiler olarak yetiştirilmelidir (s.539).

Tonguç, gelecek için önerilerini uygulamalı olarak Köy Enstitülerinde göstermiştir. Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü (UNESCO) tarafından geri kalmış ülkeler için eğitim modeli olarak önerilen Köy Enstitüleri, Tonguç'un eğitim sistemi önerilerinin yaşam bulmuş biçimidir. Kendi döneminde hayata geçirilen enstitüler, Tonguç'un görüşüne göre gelecekte de zamanın koşullarına uydurularak hayata geçirilecek bir sistemi içerisinde barındırmaktadır. Eğitimi aydınlanmanın ve çağdaşlaşmanın aracı olarak gören Tonguç, bilinçli ve bilinçlendirici eğitimin verildiği bir eğitim sistemi önermektedir. Eğitimin iyi bir şekilde planlanmasını gerekli görüp bunu ekonomik açıdan da değerlendirirken, eğitimi kalkınma ile ilişkilendirmiştir (Demirel, 2019, s. 981).

Tonguç'un eğitim görüşleri ve eylemleri doğrultusunda liderlik analizi yapacak olursak; Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü (UNESCO) tarafından geri kalmış ülkeler için eğitim modeli olarak önerilen Köy Enstitüleri global liderliğin bir sonucudur. Global liderlik; yerel, global, hem yerel hem global vizyonu içerir. Köy Enstitülerinin; yereli kalkındırma, eşitsizlikleri en aza indigeme hedefi yerel vizyonun, UNESCO tarafından geri kalmış ülkeler için eğitim modeli olarak önerilmesi de global vizyonun göstergesidir. Erçetin ve Hamedoğlu'na göre (2007) liderliğin küresel boyutunda; kendileri ve kendileri dışındakilerin imajlarının, kendi konumlarını algılamalarının, ihtiyaçlarının, sahip oldukları değerlerin, standartlarının, istekleri ve hedeflerinin kendi kültürel çevresinden etkileneceğini ve bu durumların izleyenleri nasıl etkileyeceğini de bilmek de vardır. Tonguç eylemlerinde bu bilince sahip adımlar atmıştır.

Tonguç'un dönüşümcü liderlik özelliği sosyal ve örgütsel bir değişim ile sonuçlanmıştır. Tüm bunları yaparken kültürel liderliğin mevcut kültürü koruma ve devam ettirme ile yeni bir kültür meydana getirme gibi iki boyutunu (Erçetin, 2000) da yerine getirmiştir. Kalkınmaya köyden başlamayı, eğitimi ve imkânları oraya yöneltmeyi hedeflemesi kültürü korumanın aynı zamanda yeni bir demokrasi ve gelişmişlik kültürü oluşturmak istemenin sonucudur.

Sonuç Tartışma ve Öneriler

Bu araştırmada bir eğitim devrimcisi olan İsmail Hakkı Tonguç'un; yaşamı, öğretileri ve eylemleri ile liderlik paradigmasının analizi etmek hedeflenmiştir. Liderlik; birçok özelliği ve yetkinliği içinde barındıran özel bir kavramdır. Yukarıda sıralanıp, sınıflandırılan bulgulara göre Tonguç

sosyal adalet liderliği ve global, vizyoner, dönüşümcü, kuantum liderlik yaklaşımlarının özelliklerini sergilemiştir.

Bu bulgulardan ilk olarak Tonguç'un sosyal adalet lideri olduğu ortaya çıkmıştır. Sosyal adalet liderleri dezavantajlı grupların farkındadır ve daha adil bir yapı için mücadele verirler. Eleştirel bilince sahiptirler. Gruplarda heterojenlik sağlama hedefindedirler. Tonguç'un kız çocukları için söylem ve eylemleri sosyal adalet liderliğinin sonucudur.

Tonguç, global liderdir. Eylemleri; köyü kalkındırmaya dayanacak kadar yereldir. Öte yandan Köy Enstitülerinin UNESCO tarafından geri kalmış ülkeler için eğitim modeli olarak önerilecek kadar ve İsviçre'de üç cilt şeklinde yayımlanan Pedagoji Ansiklopedisi'nde ismiyle yer alacak kadar globaldir.

Tonguç vizyoner liderdir. Fikirleri, eylemleri ve önerileri günümüze ışık tutmaktadır. Örgütsel kültürün transformasyonunu baz almasının en somut örneği Köy Enstitülerinin varlığıdır. Tonguç dönüşümcü liderdir. Enstitü müdürleri ile iletişim biçimi ve Tonguç'un yeniden yapılandırma ile değişim üzerine kurulu eğitim anlayışı dönüşümcü liderliğin kendisidir. Mevcut kültürü korurken yeni bir kültür de meydana getirmesi sosyal ve örgütsel bir değişime yol açmıştır.

Tonguç'un liderlik yaklaşımının, kuantum liderlik yaklaşımına da uyumlu olduğu görülmüştür. Köy Enstitüleri gibi büyük bir projenin ortaya atılması riskler içermektedir. Fakat Tonguç bu projeyi hayata geçirebilmiştir. Enstitü müdürleri ile iletişiminde emirler dizisi sunmak yerine; açık, dürüst, şeffaf, izleyenleri güdülemeye dayalı bir iletişim biçimini tercih etmiştir. Eğitim kurslarının açılacağı yerleri tespit etmek için ön çalışmalar yapması da birçok bilinmezlik barındıran çevrede olası kaosu önlemek için aldığı tedbirlerdendir. Kuantum liderliğin bilişsel, ilişkisel, etik, duygusal yeterliklerini de eylemleriyle yerine getirmiştir.

Ülkemizde Tonguç gibi eğitim önderlerinin varlığı eğitim alanında çeşitli pozisyonlarda görev alan herkese cesaret ve umut verici niteliktedir. Eğitim, temelde sahada olan öğretmenlerin omuzlarında yer alır. Öğretmenleri her anlamda işler bir eğitim önderi ve uygulayıcısı olarak yetiştirmek çok önemlidir. Bu gerçeklikle hareket eden eğitim lideri İsmail Hakkı Tonguç'u bu çalışma ile anmış bulunuyoruz.

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 oluşunda ve iyileştirilmesinde katkıları bulunan saygıdeğer hocam Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN'e ve Yazım ve Dil Editörü Deniz GÖRGÜLÜ'ye teşekkür ederim.

Çıkar Beyanı

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

Kaynakça

- Akbaşlı, S., Erçetin, Ş. Ş. ve Yüce, H. (2019). İlkokul öğretmenlerinin global liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 14(20), 54-74. Doi: 10.26466/opus.585869.
- Aksu, A. (2009). İköğretim okullarında toplam kalite yönetimi ve vizyoner liderlik. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 34(153), 100-116.
- Büyükgöze, H. , Şayır, G., Gülcemal, E., ve Kubilay, S. (2018). Examining the relationship between social justice leadership and student engagement among high school students. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47(2), 932-961. Doi: 10.14812/cuefd.373808.
- Börü, N. (2019). İlkokullarda sosyal adaletin gelişimine yönelik uygulamaların ve okul müdürlerinin liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 10(20), 132-164.
- Cömert, M. (2004). Dönüşümcü liderlik. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultay 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya*, 1-12.
- Çoban, A. (2011). Öğretmen yetiştirme politikası olarak Köy Enstitüleri örneğinin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19(2), 449-458.
- Demirel, F. (2019). John Dewey ve İsmail Hakkı Tonguç'un düşüncelerine göre insan doğasının eğitimle ilişkilendirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 52(3), 967-987, Doi: 10.30964/auebfd.538572.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erçetin, Ş. Ş. ve Hamedoğlu, M. A. (2007). Küreselleşme sürecinde ulusal liderlerin rolleri ve uluslar arası izdüşümleri . ICENAS 38, *International Congress of Asian and North African Studies, Atatürk Culture, Language and History High Foundation*. 267-276. Ankara, Turkey.
- Erçetin, Ş. Ş. ve Kamacı, M. C. (2008). Quantum leadership paradigm. *World Applied Sciences Journal*, 3(6), 865-868.
- Erçetin, Ş. Ş., Potas, N., Açıkalm, Ş. N., Kısa, N. (2011). Multidimensional glocal leadership scale. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 8(2), 314-318.
- Erçetin, Ş. Ş. , Kayman, E. A.(2014). How to be a quantum leader in an intelligent organization?. *Chaos Complexity and Leadership 2012*, 247-252, New-York: Springer.
- Erçetin, Ş. Ş. (2016). *Women leaders in chaotic environments. examinations of leadership using complexity theory. lecture notes in social networks*. London/Berlin: Springer.
- Erçetin, Ş. Ş., Potas, N., Acikalın, S. N., Yılmaz, M., Kısa, N. Ve Güngör, H. C. (2017). Glocal leadership behaviors of managers working in private institutions. *Polish Journal of Management Studies*, 16(2), 74-87. Doi: 10.17512/pjms.2017.16.2.07.
- Erçetin, Ş. Ş., Çevik, M. S. ve Çelik, M. (2018). School principals' levels of displaying quantum leadership behaviours. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1, 109-124.
- Furman, G. (2012). Social justice leadership as praxis: developing capacities through preparation programs. *University Council For Educational Administration*, 48(2), 191-229. Doi: 10.1177/0013161X11427394.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 19-34.
- Gümüšoğlu, F. (2015a). Sunuş. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10-11), 7-11.
- Gümüšoğlu, F. (2015b). İsmail Hakkı Tonguç'un Mektupları ve Klasik Eğitime Karşı Özgürleştirici Eğitim. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10-11), 129-148.

- Hanine, S. ve Nita, M. A. (2019). The paradigm of quantum leadership: ontology, praxis and application to management. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2), 837-858.
- Kesken, J. ve Ayyıldız, A. (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: pozitif ve otantik liderlik. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 729-754.
- KETAM Dokuz Eylül Üniversitesi Köy Enstitüleri ve İsmail Hakkı Tonguç Araştırma ve Uygulama Merkezi (2009). İsmail Hakkı Tonguç yaşam öyküsü. <http://webb.deu.edu.tr/ketam/index.php/hakimizda/ismail-hakki-tongucun-yasam-oykusu>.
- Kocabaş, K. (2019). Eğitim devrimcisi İsmail Hakkı Tonguç. *Cumhuriyet Gazetesi*. <http://www.cumhuriyet.com.tr/yazarlar/olaylar-ve-gorusler/egitim-devrimcisi-ismail-hakki-tonguc-1453754> Erişim Tarihi: 24.06.2016
- Köse, M. (2016). Türkiye’de 1942-1962 yılları arası kız çocukların okullaşması sorununun günümüzle karşılaştırılması. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 34-53. Doi: 10.14686/buefad.v5i1.5000164592
- Özaydınlık, K. (2014). Toplumsal cinsiyet temelinde Türkiye’de kadın ve eğitim. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 14(33), (93-112). Doi: <http://dx.doi.org/10.21560/spcd.03093>.
- Sayılan, F. (2012). *Toplumsal Cinsiyet ve Eğitim*. Ankara: Dipnot Yayınları.
- Tonguç, E. (2007). *Bir eğitim devrimcisi İsmail Hakkı Tonguç yaşamı, öğretisi, eylemi*. İzmir: Yeni Kuşak Köy Enstitüler Derneği Yayınları.
- Tonguç, İ. (2020). *İsmail Hakkı Tonguç canlandırılacak köy*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Tuna, S. (2009). Köy Enstitülerinde kadın olmak, *Fe Dergi*, 1(1): 20-29.
- Turan, S. ve Erçetin, Ş. Ş. (2017). Okul yöneticilerinin kuantum liderlik davranışlarının örgütsel zeka düzeyine etkisi. *Journal of Turkish Studies*, 12, 761-782.
- Yalçın, A. (2019). *MEB eğitim kurumlarına yönetici seçme sınavına hazırlık kitabı*. Ankara: Semih Ofset.

Başvuru Tarihi: 3 Haziran 2020

Kasım 2020 – Cilt: 3 / Özel Sayı: 1

Kabul Tarihi: 9 Eylül 2020

Sayfa Aralığı: 42 - 50

Makale Türü: Derleme Makalesi

İHSAN DOĞRAMACI'NIN TÜRK YÜKSEKÖĞRETİM SİSTEMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI BAKIMINDAN İNCELENMESİ

Ahmet ASALIOĞLU¹

Öz

Bu çalışmanın amacı, Türk sosyal ve siyasi yakın tarihinin önemli bir aktörü olan İhsan Doğramacı'nın Türk yükseköğretim sistemine etkilerinin liderlik yaklaşımları bakımından incelenmesidir. Bu amaca uygun olarak, İhsan Doğramacı'nın Yükseköğretim Kurulu'nun (YÖK) kuruluşundaki rolü ile Türk yükseköğretim sistemi içinde kurulan ilk vakıf üniversitesinin kuruluşundaki rolü liderlik yaklaşımları bakımından analiz edilmiştir. Nitel bir araştırma olan bu çalışmada alanyazın taraması ile yürütülen betimsel tarama modeli kullanılmıştır. İhsan Doğramacı'nın bu faaliyetlerinin kuantum liderlik ve dönüşümcü (transformatif) liderlik yaklaşımlarıyla uyumluluğu gözlemlenmiştir.

Keywords: İhsan Doğramacı, Türk Yükseköğretim Sistemi, Yükseköğretim Kurulu, Kuantum Liderlik, Dönüşümcü (Transformatif) Liderlik.

An Analysis of the Impact of İhsan Doğramacı on Turkish Higher Education System with reference to Leadership Approaches

Abstract

The purpose of the study is to explore the impact of İhsan Doğramacı, one of the most prominent figures in the recent social and political history of Turkey, in the recent history of higher education in Turkey in terms of leadership approaches. The role of İhsan Doğramacı in the establishment of The Council of Higher Education (YOK) in Turkey and Bilkent University, the first non-profit foundation university in the country, is analyzed with reference to leadership approaches. In this qualitative study, the descriptive survey model conducted with literature was used. The style and the actions of İhsan Doğramacı in this process have been associated with quantum and transformational leadership styles.

Keywords: İhsan Doğramacı, Turkish Higher Education System, Council of Higher Education, Quantum Leadership, Transformational Leadership.

Giriş

Türkiye siyasi tarihinin 1960 ile 1980 yıllar arasındaki çalkantılı ve kaotik döneminde, üniversitelerin ideolojik çatışmaların merkezi haline geldiği iddia edilmiştir (Demir, 1996). Bu dönemde, seçime dayalı özerklik anlayışının üniversitelerde istenildiği gibi çalışmadığı (Tunçay, 1984) ve bu

¹ Hacettepe Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu Fakülte Sekreteri, ahmet.asalioglu1@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7985-8058.

İhsan Doğramacı'nın Türk Yükseköğretim Sistemi Üzerindeki Etkilerinin Liderlik Yaklaşımları Bakımından İncelenmesi
Ahmet ASALIOĞLU

nedenle üniversitelerin, yükseköğretime yönelik toplumsal talepleri görmezden geldiği, kontenjanlarını artırmadıkları iddiaları siyasi çatışmaların kaynağını oluşturan nedenler olarak öne sürülmüştür. Türk Yükseköğretim Sisteminin düzenlenmesi ve üniversiteler arası eşgüdümün sağlanması beklentileri yanı sıra üniversitelerden toplumsal beklentiler 1980'li yıllara gelindiğinde Yükseköğretim Kurulu'nun (YÖK) kurulmasına dayanak oluşturmuştur (Tekeli, 2010). Bu tartışmalı ortamda İhsan Doğramacı, YÖK'ün kuruluşunda kurucu olarak yer almıştır.

YÖK'ün kurulması ile birlikte çok sayıda öğretim üyesinin üniversitelerden uzaklaştırıldığı, üniversitelerin üzerinde bir üst otorite olarak üniversitelerin özerkliğinin kısıtlandığı, YÖK'ün üniversiteleri baskı altına aldığı gibi eleştiriler gündeme gelmiştir (Çelik ve Gür, 2014). Bununla birlikte yükseköğretim alanında merkezi bir kontrol ve koordinasyon mekanizmasının gerekliliği, ülkenin içinde bulunduğu politik koşullar, 1981 yılından itibaren devlet üniversitelerinin sayısındaki artışla birlikte (Şenses, 2007) üniversite eğitiminin elitist bir anlayıştan sıyrılarak her kesim için ulaşılabilir kitlesel bir sisteme dönüşmüş olması ile birlikte YÖK'ün kurulmasını yerinde bir karar olarak değerlendirenler de olmuştur. İhsan Doğramacı'nın YÖK'ün kurulmasındaki rolü ve YÖK'ün kendisi, kuruluşunun üzerinden geçen yaklaşık 40 yıla rağmen, üniversitelerin özerkliği bakımından tartışmalı bir konu olarak hala gündemdeki yerini korumaktadır. Türkiye'de YÖK'ün mevcut yetkilerinin azaltılması ve buna paralel olarak üniversitelerin özerkliklerinin artırılması ve yükseköğretim sisteminde reform yapılmasına ilişkin talepler konusunda uzlaşma olmasına karşın, nasıl bir reform yapılması gerektiği yönünde bir uzlaşma sağlanamamıştır (Çelik ve Gür, 2014).

Doğramacı'nın Türk Yükseköğretim Sistemi üzerinde önemli etkileri olan bir diğer önemli faaliyeti ise, ilk vakıf üniversitesini kurmuş olmasıdır. Türk Yükseköğretim Sisteminin vakıf üniversiteleri ile tanışması 20 Ekim 1984 tarihinde Bilkent Üniversitesi'nin kurulması ile birlikte gerçekleşmiştir. İhsan Doğramacı Vakfı tarafından kurulan Bilkent Üniversitesi, 1993 yılına kadar Türkiye'nin tek vakıf üniversitesi olma özelliğini sürdürmüştür (YÖK, 2019).

Yeni-liberal akımın küresel ölçekte yayılması ve teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi Türk Eğitim Sistemi'ni de derinden etkilemiştir. Bu yeni düzende eğitim sistemi, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının daha fazla söz sahibi olacakları bir yönetim modeline doğru evrilmiştir (Özdemir, 2008). Söz konusu gelişmelerle birlikte iletişimin boyut ve yapısı değişmeye başlamıştır. Bu değişimin sosyal ve siyasal alandaki yansımaları, değişimi yönetecek liderlik biçim ve tarzlarına duyulan ihtiyacı da beraberinde getirmiştir.

İhsan Doğramacı böyle bir ortamda gerçekleştirdikleri ile birlikte daha önce Türk Yükseköğretim Sistemi'nde örneği bulunmayan farklı kurumsal yapıların oluşturulmasına katkı sağlamıştır. Bu araştırma, Türk sosyal ve siyasi yakın tarihinin önemli bir aktörü olan İhsan Doğramacı'nın Türk yükseköğretim sistemine etkilerinin liderlik yaklaşımları bakımından incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Çalışma, Türkiye'nin sağlık, eğitim ve siyasi politikalarının özellikle son yarım asırdaki belirleyici isimlerinden İhsan Doğramacı'nın Türkiye'nin eğitim ve siyasi yaşamında izleri olan iki icraatı ve bu süreçlerde göstermiş olduğu liderlik özellikleriyle sınırlı tutulmuştur. Bu icraatların birincisi, kuruculuğunu üstlenmiş olduğu YÖK'ün kurulması sürecindeki liderlik rolüdür. Bir diğeri ise yine kendisi tarafından kurulmuş Türkiye'nin ilk vakıf üniversitesi olan Bilkent Üniversitesiyle birlikte başlayan ve akabinde kurulan vakıf üniversiteleri ile Türk yükseköğretim sisteminin yapısında yeni bir model oluşturulması sürecindeki liderlik rolüdür.

Araştırma, İhsan Doğramacı'nın bu icraatlarını doğrulama ya da yanlışlama amacı gütmeyip, yalnızca bu icraatlar bakımından sergilemiş olduğu liderlik yaklaşım ve özelliklerini betimleye yöneliktir. Araştırmanın Türk Yükseköğretim Sistemi'ne farklı anlayış tarzları getiren her iki kurumun kuruluşu ve işleyişi sürecinde İhsan Doğramacı'nın üstlendiği liderlik rollerinin ve izdüşümlerinin irdelenmiş olması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir. Araştırmada nitel araştırma

yöntemlerinden olan alanyazın taraması ile yürütülen bir betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Betimsel tarama modeli bireylerin, grupların ya da fiziksel ortamların özelliklerini yetenek, tercih ve davranışlar bakımından inceler ve betimlemeye çalışır (Büyükoztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2008). Tarama araştırmaları, bireylerin tutum, eylem, fikir ve inançlarının belirlenmesine gereksinim duyulduğunda tercih edilebilecek bir yöntemdir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015).

İhsan Doğramacı Kimdir?

İhsan Doğramacı, o yıllarda Osmanlı İmparatorluğu'na ait olan Kuzey Irak'ın Erbil şehrinde 3 Nisan 1915'te dünyaya gelmiştir. İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesinden 1938 yılında mezun olan Doğramacı, akademik çalışmalarını çocuk sağlığı ve hastalıkları alanında sürdürmüştür. Beş yıl kadar Ankara Numune Hastanesinde Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları Uzmanı olarak görev yaptıktan sonra, doktora sonrası araştırma bursuyla, ABD'nin Harvard Üniversitesi, Massachusetts General Hastanesi, Boston Çocuk Hastanesi ve Washington Üniversitelerinde iki yıl eğitim ve çalışmalarına devam etmiştir. Eğitimi sonrası Türkiye'ye dönen Doğramacı, 1963-1965 yılları arasında Ankara Üniversitesi Rektörlüğü, 1965 – 1967 yılları arasında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Mütevelli Heyeti Başkanlığı görevlerinde bulunmuştur. 1967 yılında, daha sonra Hacettepe Üniversitesine dönüşecek olan Hacettepe Çocuk Sağlığı Enstitüsünün temellerini de Ankara Üniversitesi Rektörlüğü döneminde atmıştır (Grabowski, 2010).

Bir hekim ve akademisyen olarak İhsan Doğramacı, Türkiye'nin sağlık, eğitim ve siyasi politikalarının özellikle son yarım asırdaki belirleyici isimlerinden olmuştur. Türk yükseköğretim sisteminin en büyük ve köklü kurumlarından olan Hacettepe Üniversitesi ve aynı Üniversite bünyesinde Türk sağlık sisteminin öncülerinden olan Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesini kurması, çocuk felci hastalığının izlerinin Türkiye'den silinmesine sağladığı katkılar sağlık alanındaki önemli hizmetleridir. Yükseköğretim Kurulu'nun (YÖK) kuruculuğunu yapması ve Türk yükseköğretim sisteminde devlet üniversiteleri dışında kurulan ilk üniversite olan Bilkent Üniversitesini kurması Türk eğitim ve siyasi hayatına önemli etkileri olan diğer icraatlarıdır.

Kavramsal Çerçeve

Liderlik

Alanyazında pek çok liderlik tanımı bulunmaktadır. Bilimsel çalışmalarda yer alan ilk tanımlardan olan ve liderliği en sade ve en öz biçimde betimleyen “liderlik, sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektir” tanımı, Cooley (1902) tarafından yapılmıştır (Erçetin, 2000). Liderliğe ilişkin tanımlar durumsal ve değişken olup, liderliği bir bütün olarak tanımlamaktan çok, liderlerde belirli bir süreç ve ortamda gözlenen özellikleri ve davranışları içermektedir (Chance, 1992, akt. Karip 1998; Maxcy, 1991, akt. Karip 1998). Bu tanımlamalara göre, bir kişi özelinde farklı eylemlerin farklı liderlik tanımlarıyla ifade edilmesi de mümkündür.

On dokuzuncu yüzyılın başlarından itibaren sosyal bilimler alanının araştırma odağı haline gelen liderlik araştırmalarında, lider nitelikleri özellik yaklaşımlarıyla tanımlanmaya çalışılmış ve liderliğe içkin özelliklerin belirlenmesi temelinde çalışmalar yürütülmüştür. Daha sonraları yapılan davranışsal liderlik yaklaşımlarının odağında liderin davranış özellikleri ve davranışların bir örtüntüsü olarak liderlik biçimleri yer almıştır. Durumsallık yaklaşımları ise, teknoloji çağının etkisiyle hızla değişen koşullarda her örgüt için ideal bir liderlik modelinin mümkün olmadığı varsayımı üzerine kurulmuştur. Yirminci yüzyılın sonlarına doğru bilim insanları yeni liderlik yaklaşımları üzerine çalışmalar yürütmüşlerdir. Yeni liderlik yaklaşımları Erçetin (2000) tarafından dönüşümcü (transformasyonel) liderlik, kültürel liderlik, vizyoner liderlik, kuantum liderlik olarak tanımlanmıştır. Ayrıca, global liderlik, küresel liderlik ve dijital liderlik yaklaşımlarını son yıllarda öne çıkan diğer liderlik yaklaşımları olarak saymak mümkündür. Bu liderlik tarzlarını kısaca şu şekilde açıklayabiliriz:

İhsan Doğramacı'nın Türk Yükseköğretim Sistemi Üzerindeki Etkilerinin Liderlik Yaklaşımları Bakımından İncelenmesi
Ahmet ASALIOĞLU

1. Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik. Bileşenleri, *liderin karizması* aracılığıyla izleyenler üzerinde uyandırdığı güçlü duygular, izleyenler üzerindeki *entelektüel uyarım*, *bireye saygı* ve izleyenler üzerindeki rol model oluşturma (*esinlendirme*) aşamalarıdır (Erçetin, 2000). Çalışmada, her ne kadar karizmatik liderlik ile dönüşümcü (transformasyonel) liderlik yaklaşımı için bir iç içe geçmişlikten bahsedilmiş ise de, dönüşümcü (transformasyonel) liderlik yaklaşımında lider karizmasının bir zorunluluk olduğu ileri sürülerek, yaklaşımın karizmatik liderliği kapsadığı öne sürülmüştür.

2. Kültürel liderlik. Liderin çevreye olan olumlu etkisi ve anlamlar üzerine kuruludur. Lider kültürü korur ve sürdürür ya da yeni bir kültür oluşturur (Erçetin, 2000).

3. Vizyoner liderlik. Örgüt kültürünün değişim ve dönüşümü üzerine odaklı bir liderlik yaklaşımıdır. Vizyoner liderlik, dönüşümcü (transformasyonel) liderlik yaklaşımından farklı olarak örgüt kültürünü değiştirmek gibi güçlü liderlik davranış biçimlerine ihtiyaç duyan bir yaklaşımdır (Erçetin, 2000).

4. Kuantum liderlik. Doğasında belirsizlik ve bilinmezlik olan liderlik yaklaşımıdır. Risk alabilme ve kararlılık gerektirir. Kestirilemeyen ve etkileşime dayalı bir liderlik yaklaşımıdır (Erçetin, 2000).

5. Glokal liderlik. Ülkelerin ticaret ve kültürel yapılarını yalnızca küresel ya da yerel düşünce ve davranış yapılarının olumsuz etkilerinden korumak amacı güden bir yaklaşım olarak doğmuştur. Küresel ve yerel düşünme yapılarının birbirini desteklediği ve tamamladığı bir liderlik yaklaşımıdır (Erçetin, Potas, Açıklın ve Kısa, 2011; Erçetin, Potas, Açıklın, Yılmaz, Kısa, Güngör, 2017; Akbaşı, Erçetin ve Yüce, 2019).

6. Dijital liderlik. Teknoloji alanında yaşanan baş döndürücü değişim ve dönüşümlere uyum sağlama ve yönetme amacı güden liderlik yaklaşımıdır (Öz, 2019). Bu liderlik teknolojik liderlik olarak da isimlendirilmektedir (Görgülü, Küçükali ve Ada, 2013; Görgülü ve Küçükali, 2018).

Örgütlerin kriz dönemlerinde, krizden en az zararla çıkabilmek ve hatta krizi fırsata dönüştürebilmek için, olağan dönemlerden daha radikal yöntem ve kararları içerecek çok yönlü analizler yapmaları önemlidir. Bu analizler neticesinde örgütler krizin nedenlerini, mevcut ve muhtemel etkilerini, doğurabileceği sonuçları dikkate alarak verilerle desteklenmiş eylem planlarını hazırlama olanağı elde ederler. Kriz dönemlerinde örgütler, kendini sorunları çözmeye adanmış, kendine güveni olan, güçlü liderlere ihtiyaç duyarlar. Böyle liderler, dış çevrenin örgüte olan güveni açısından oldukça önemlidir (Luecke ve Sarıkaya, 2009). Liderler, üstlendikleri roller sayesinde örgütlerin geleceğine yön verirler. Liderlik rolleri, “Küreselleşme Sürecinde Ulusal Liderlerin Roller ve Uluslararası İzdüşümleri” isimli çalışmada dönüşümsel vizyon sahibi olmak, küresel okuryazarlık, millilik, paylaşımcı liderlik ve etik olarak ifade edilmiştir (Erçetin ve Hamedoğlu, 2013).

İyi yönetilmiş krizler, sorunların gün yüzüne çıkmasına, sorunlara neden olan yönetim anlayışlarının sorgulanmasına ve bu sayede yeni strateji ve yeni örgütlenme yapılarının oluşturulmasına zemin hazırlar (Tüz, Haşit, İpçioğlu ve Suher, 2013). Liderin kriz dönemlerindeki tutum, tercih ve kararları, örgütlerin yapılarını, yönlerini ve amaçlarını belirleyen en önemli etkidir (Canöz ve Öndoğan, 2015). Liderlik tarzı, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirmesi sürecinde, her türlü koşulları dikkate alarak izlemiş olduğu davranış biçimidir (Hicks, Gullet ve Baykal, 1981). Liderliğin tek bir tanımı olmadığı gibi, sorunların çözümü noktasında benimsenebilecek liderlik tarzının da kesin olarak belirlenmiş olması pek mümkün gözükmemektedir. Çelik ve Sünbül'e (2008) göre, kararların alınış tarzı, içinde bulunulan koşullar, liderin kişilik özellikleri ve diğer çevresel ve örgütsel değişkenlere göre aşağıdaki gibi farklı liderlik tarzlarının oluşması mümkündür.

1. Otokratik liderlik. Kararların lider tarafından alındığı ve astların koşulsuz itaatinin beklendiği liderlik tarzıdır.

2. Sürdürücü (Transaksiyonel) liderlik. Liderin, izleyenlerle değerli bir şeyi değiştirme amacıyla iletişim kurma amacıyla olduğunda ortaya çıkan faydacı, ana dönük, katı ve tepkisel bir liderlik tarzıdır.

3. Katılımcı ya da demokratik liderlik. Karar alma sürecine çalışanlar da dahil edilerek, birlikte alınan kararların desteklenmesi amaçlayan liderlik tarzıdır.

4. Karizmatik liderlik. Genelde kriz zamanları ortaya çıkan, izleyenleri güdüleme ve motive konusunda sıra dışı niteliklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahip kişilerde bulunan bir liderlik tarzıdır.

5. Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik. Örgütün, planlar ve arzulanmış değişimleri gerçekleştirebilmesi doğrultusunda, izleyenler üzerinde uyarım etkisi olan ve ilham veren bir liderlik tarzıdır.

İhsan Doğramacı'nın Liderlik Anlayışı

İhsan Doğramacı'nın anılan icraatları, yukarıda paylaşılmış olan liderlik yaklaşımları ışığında değerlendirilmiştir. Söz konusu icraatlar için yapılacak liderlik özdeşleştirmeleri, tek bir liderlik yaklaşımına indirgenmemiş, liderlik yaklaşımları yelpazesinde yer alan tanımlamalardan birden fazla yaklaşımı içeren bir betimlemenin daha uygun olabileceği düşünülmüştür. Doğramacı'nın çalışma konusu faaliyet ve icraatları kuantum liderlik ve dönüşümcü (transformasyonel) liderlik yaklaşımları bağlamında değerlendirilmiş, yaklaşımların karakteristik özellikleriyle Doğramacı'nın icraatları ve sonuçlarının uyumluluk düzeyi betimlenmeye çalışılmıştır.

Kuantum liderler değişimi yakalayabilen, farklılık ve çeşitlilikleri yönetebilen; koşullara göre tutum ve algılar geliştirmek için öz niteliklerine meydan okuyan gönüllü kimselerdir (Erçetin, 2000). Lider davranış ve başarıları, izleyicilerin başarısını doğrudan etkileyebilmekte ve izleyen başarısını beraberinde taşıyabilmektedir (Dinçman ve Koşar, 2016). Kuantum liderlik becerileri de kuantum örgütler gibi bütüncül bir yapıya sahiptir ve her bir liderlik becerisi birbiriyle ilişki içindedir (Turan, 2017). Bu beceriler, belirsizliğin, karmaşıklığın ve bunun yanında değişim ve dönüşüm için fırsatların varlığını kabul eder. Kuantum liderlerin güçlü iletişim, değişen koşullara uyum sağlama, akışı yeniden yapılandırma, aksiyonel olma, direnci yönetebilme gibi temel özellikleri söz konusudur (Alşal, 2009).

Shelton ve Darling'a (2001) göre kuantum liderlik, öngörülemez bir şekilde değişen dünyanın karmaşıklıklarıyla başa çıkabilecek yöneticilerin görevlerini en etkili biçimde icra etmelerini olanaklı kılan becerileri gerektirir. Bu beceriler, sürekli bilinci ifade eden kuantum görüş becerisi; yenilikçi ve mantığa aykırı düşünme becerisine karşılık gelen kuantum düşünme; kişisel enerjiyle evrendeki enerjinin aynı olduğu varsayımına denk düşen hissediş becerisi; sezgisel olarak bilince karşılık gelen biliş becerisi; örgütü ve toplumu bütün olarak dikkate alan davranış becerisi; kaosun doğasında olan belirsizliğe, değişime güven becerisi; tüm becerilerin odağında olan ve liderin tüm yapının ilişkisel birlikteliğinin farkında oluşunu ifade eden kuantum oluş becerisidir.

Kuantum liderlerde, kararlılık, risk alma, özgüven, etik değerlere önem verme, vizyon sahibi olma gibi bazı nitelikler bulunması beklenir. Liderin temel görevi örgütsel bütüncülüdür (Adair, 2005). Bu bütüncülleşme, örgütün tüm kaynaklarının birbiriyle etkileşimini de içeren bir bütünlüğü ifade etmesi bakımından kuantum liderlik yaklaşımının etkileşim önermesini içermektedir. Kuantum liderlik yaklaşımında, örgütsel farklılıklar bir zenginlik olarak kabul edilir ve örgüt içi takım ruhu oluşturulmaya çalışılır (Mansfield, 2003). Kuantum liderlik yaklaşımının izleyenler üzerinde etkileşim alanı ve etkileşime dayalı lider etkisi gibi alt boyutları bulunmaktadır. Çağımızın kaos ve karmaşıklığı üzerine ise, kuantum fiziğindeki belirsizlik ve öngörülemezlik ile enerjinin sükseksizliği gibi tepkisel alt boyutları

İhsan Doğramacı'nın Türk Yükseköğretim Sistemi Üzerindeki Etkilerinin Liderlik Yaklaşımları Bakımından İncelenmesi

Ahmet ASALIOĞLU

bulunmaktadır (Erçetin, 2001; Erçetin, Çevik ve Çelik, 2018). Diğer taraftan, Yeşilyurt'a (2007) göre, eğitim alanındaki liderler için kuantum liderliğin yönetimsel liderlik ve akademik liderlik olmak üzere iki alt rolü söz konusudur. Yönetimsel liderlik, bütçeleme, zaman ve insan kaynakları yönetiminin planlaması odağındaki bir kavram iken, özellikle son yıllarda alanyazına kazandırılmış bir kavram olan akademik liderlik, akademik faaliyetler, eğitim-öğretim, bilim ve araştırma gibi rolleri içeren bir liderlik modeli olarak betimlenmiştir (Harman, 2002; Law ve Glover, 2000). Toplum yararına yerel veya küresel düzeyde bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi amacıyla yeni eğitim kurumlarının kurulması, araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile topluma öncülük etmek yönetimsel ve akademik liderlerin ortak misyonlarıdır. Bu bilgiler doğrultusunda, İhsan Doğramacı'nın liderlik bağlamında irdelenen faaliyetlerinin, kuantum liderlik yaklaşımının etkileşim alanı, öngörülemezlik, süreksizlik ve etkileşime dayalı lider etkisi alt boyutlarıyla ve yönetimsel liderlik ve akademik liderlik rolleriyle uyumlu olduğunu ifade etmek mümkündür. Ayrıca, Firestone (1996) liderlik fonksiyonlarını normal süreçte ve dönüşüm sürecindeki liderlik fonksiyonları olmak üzere iki bağlamda değerlendirir. Normal süreçte liderden örgüt yapısının iyileştirilmesi ve çalışanların desteklenmesi gibi beklentiler söz konusu iken; dönüşüm sürecinde vizyon belirleme, kaynak ve destek sağlama, iş akış süreçlerinin oluşturulması ve oluşturulan süreçlerin kontrolü gibi daha farklı niteliklerde ve örgütün geleceği açısından daha önemli beklentiler söz konusudur. İhsan Doğramacı'nın çalışmaya konu faaliyet ve icraatlarının da önem özellikleri itibariyle dönüşüm sürecinde ve kriz döneminde gerçekleştiğini ifade etmek mümkündür.

Örgüt üyelerinin tutum ve kabullerinde birtakım değişiklikler meydana getirerek misyon ve bağlılık oluşturma süreci dönüşümcü liderlik olarak tanımlanmıştır (Bass ve Avolio, 1996). Dönüşümcü liderler, örgütsel beklenti ve ihtiyaçlarla ilgilenen, örgüt içi moral ve motivasyonu yükselterek örgüt performansını beklenenin üstüne taşıyanlardır (Yusof, 1998). Leithwood, Tomlinson ve Genge (1996), dönüşümcü liderlik ifadesindeki “dönüşüm” kelimesinin kavramsal karşılığının amaç ve işleyişin yapısal ve şekilsel değişiminden öte, “daha iyiye” doğru bir yolculuğu ifade ettiğini vurgulamışlardır. Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı'ya (2012) göre bu yolculuk, liderin izleyenler için yaptıkları işin sonuçlarını daha önemli ve değerli hissetmelerini sağlamasıyla başlar, dönüşümcü liderin izleyenlerini kendi çıkarlarını aşarak grup ve örgüt için harcadığı çabayı artırmaya teşvik etmesiyle devam eder ve liderin izleyenlerin ihtiyaçlarını değiştirmesi ve genişletmesiyle sonuçlanır. Tüm bu süreçte, liderlerin çok boyutlu etkisiyle hem izleyenler hem de liderin dönüşümü söz konusudur.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Türk eğitim ve siyasi tarihinin zor bir döneminde, verilecek kararlar hangi yönde olursa olsun toplumun tüm kesimlerince benimsenmesinin imkânsızlığını tahmin edebilmek zor olmayacaktır. İhsan Doğramacı'nın böyle bir dönemde hem tüm yükseköğretim kurumları üzerinde bir üst kurumun kuruluşunu hem de Türk eğitim tarihinde daha önce örneği bulunmayan bir vakıf üniversitesi kurulması yönündeki kararı, riskli ve özgüven gerektiren kararlar olarak değerlendirmek mümkündür. Böyle bir zamanda bu girişimlere öncülük edebilmek, liderde bulunması gereken kararlılık, risk alma, özgüven, vizyonerlik niteliklerinin her birine ihtiyacı gerektirir. Bu özellikler itibariyle, İhsan Doğramacı'nın söz konusu dönemdeki icraatlarının kuantum liderlik yaklaşımıyla olan ilişkisi öne çıkmaktadır.

Kuantum liderliğin eğitim kurumlarındaki izdüşümleri olan yönetimsel liderlik ve akademik liderlik rollerini incelemek, İhsan Doğramacı'nın o dönem faaliyetleriyle benzerliği bakımından önemlidir. Yönetimsel liderlik alt rolünün gerekleri olan, bütçeleme, zaman ve insan kaynakları yönetiminin planlaması yeni kurulan kurumlar için hayati öneme sahiptir. Doğramacı'nın icraatları, akademik liderlik bakımından değerlendirildiğinde ise, toplum yararına yerel veya küresel düzeyde bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi amacıyla yeni eğitim kurumlarının kurulması, araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile topluma öncülük etme rolleri bakımından yüksek düzeyde bir benzerlik söz konusudur.

İhsan Doğramacı'nın çalışma konusu icraat ve faaliyetleri dönüştürücü (transformasyonel) liderlik yaklaşımı ölçeğinde değerlendirildiğinde; mevcut işleyişin sorgulanması, yeni bir vizyon ve öğütlenmeden bahsedilmesi mümkündür. Dönüştürücü (transformasyonel) liderlik vizyon belirleme, kaynak ve destek sağlama, iş akış süreçlerinin oluşturulması ve oluşturulan süreçlerin kontrolü gibi tüm aşamalara etki etmeyi gerekli kılmaktadır. Doğramacı'nın her iki eylemi de doğruluk ya da yanlışlık yargılarından bağımsız, Türk yükseköğretim sistemini nitelik ve biçimsel olarak farklı bir düzeye taşımıştır. Kriz dönemlerinde liderlik ise radikal yöntem ve kararları zorunlu kılmaktadır. Türk yükseköğretim sisteminin o dönemde içinde bulunduğu durum dikkate alındığında, Doğramacı'nın eylemlerini kriz yönetiminde dönüştürücü (transformasyonel) liderlik olarak nitelemek mümkündür.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışmada araştırma ve yayın etiği kurallarına uyduğumu beyan ederim.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu çalışmanın tamamı Ahmet ASALIOĞLU tarafından kaleme alınmıştır.

Teşekkür

Bu çalışmada, desteğini hep yanımda hissettiğim Sayın Hocam Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çıkar Beyanı

Herhangi bir kişi ya da kuruluşla çıkar çatışmam yoktur.

Kaynakça

- Adair, J. (2005). *Kışkırtıcı liderlik*. İstanbul: Alteo Yayıncılık.
- Akbaşı, S., Erçetin, Ş. Ş., ve Yüce, H. (2019). İlkokul öğretmenlerinin global liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 14(20), 1-1.
- Alşal, A. (2009). *Bir kamu kurumundaki orta düzey yöneticilerin, kuantum liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1996). Multifactor leadership questionnaire. *European Journal of Psychological Assessment*.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Canöz, K., ve Öndoğan, A. G. (2015). Kriz yönetiminde dönüşümcü liderin rolü *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3(1).
- Christensen, L. B., Johnson, R. B. ve Turner, L. A. (2015). *Araştırma yöntemleri desen ve analiz*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cooley, C. H. (1902). Human nature and the social order. New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- Crick, N. ve Grotpeter, J. (1995). Relational aggression, gender, and social-psychological adjustment. *Child Development*, 66, 710-722.
- 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*, 13(3), 49-66.
- Çelik, Z., ve Gür, B. S. (2014). Yükseköğretim sistemlerinin yönetimi ve üniversite özerkliği: Küresel eğilimler ve Türkiye örneği. *Journal of Higher Education ve Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1).
- Çetin, Ş., Korkmaz, M., ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(1), 7-36.
- Demir, R. (1996). *Üniversitenin bugünü ve yarını: sorunlar-sorumlular-çözüm önerileri*. Ankara: Palme Yayıncılık.
- Dinçman, M. P., ve Koşar, D. (2016). Analysis of scientific papers on organizational uncertainty in education and school administration (1990–2016). Paper presented at *International Symposium on Chaos, Complexity and Leadership (ICCLS)*, Ankara.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon (2 ed.)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erçetin, Ş. Ş. (2001). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erçetin, Ş. Ş., Potas, N., Açıkalm, Ş. N., Kısa, N. (2011). Multidimensional glocal leadership scale. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 8(2), 314-318.
- Erçetin, Ş. Ş. ve 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., Potas, N., Acikalın, S. N., Yılmaz, M., Kısa, N. Ve Güngör, H. C. (2017). Glocal leadership behaviors of managers working in private institutions. *Polish Journal of Management Studies*, 16(2), 74-87. Doi: 10.17512/pjms.2017.16.2.07.
- Erçetin, Ş. Ş., Çevik, M. S., ve Çelik, M. (2018). Okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(2), 109-124.
- Firestone, W. A. (1996). *Leadership: Roles or functions? In International handbook of educational leadership and administration (pp. 395-418)*. New York: Springer.

- Görgülü, D., Küçükali, R. ve Ada, Ş. (2013). Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik öz-yeterlilikleri. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 3(2), 53-71.
- Görgülü, D. ve Küçükali, R. (2018). Öğretmenlerin teknolojik liderlik özyeterliliklerinin incelenmesi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1 (1) , 1-12.
- Grabowski, D. (Ed.). (2010). İhsan Doğramacının hayatı [Özel sayı]. *Bilkent News*, 16. Erişim adresi: bilnews.bilkent.edu.tr
- Harman, G. (2002). Academic leaders or corporate managers. *Higher education management and policy. OECD iLibrary* 14 (2), 53-70.
- Hicks, H. G., Gullett, C. R., ve Baykal, B. (1981). *Organizasyonlar: teori ve davranış*. İstanbul: İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- Law, S., ve Glover, D. (2000). *Educational leadership ve learning: Practice, policy and research*. New York: McGraw-Hill Education (UK).
- Leithwood, K., Tomlinson, D., ve Genge, M. (1996). *Transformational school leadership. In International handbook of educational leadership and administration (pp. 785-840)*. New York: Springer.
- Luecke, R., ve Sarıkaya, Ö. (2009). *Kriz yönetimi: felaketleri önleme becerinizi geliştirin: Tekstil sanayii işverenleri sendikası*. İstanbul: Türkiye İş bankası.
- Mansfield, D. (2003). Complexity theory and educational leadership. *National College for School Leadership*.
- Öz, Ö. (2019). Dijital liderlik: Dijital dünyada okul lideri olmak. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 45-57.
- Özdemir, M. (2008). Eğitim yönetiminde yerleşme siyasaları. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(3), 153-168.
- Shelton, C. K., ve Darling, J. R. (2001). The quantum skills model in management: a new paradigm to enhance effective leadership. *Leadership ve Organization Development Journal*.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Şenses, F. (2007). Uluslararası gelişmeler ışığında Türkiye yükseköğretim sistemi: Temel eğilimler, sorunlar, gelişmeler ve öneriler. Presented at *Economic Research Center Working Papers in Economics*, 7(5), 1-32, Ankara.
- Tekeli, İ. (2010). *Tarihsel bağlamı içinde Türkiye'de yükseköğretimin ve yük'ün tarihi*. İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.
- Tunçay, M. (1984). *YÖK, Cumhuriyet dönemi Türkiye ansiklopedisi*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Turan, S. (2017). *Okul yöneticilerinin kuantum liderlik davranışlarının örgütsel zekâ düzeyine etkisi (Zonguldak ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tüz, M., Haşit, G., İpçioğlu, İ., Suher, İ. K. ve Haşit, G. (Ed.). (2013). *Kriz iletişimi ve yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Yeşilyurt, E. (2007). Akademik ve yönetsel liderlik. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 76-80.
- YÖK, Y. K. (2019). *Vakıf yükseköğretim kurumları raporu 2019*. Erişim adresi: https://www.yok.gov.tr/HaberBelgeleri/Haber%20İçerisindeki%20Belgeler/Yayınlar/2019/Vakif_Yuksekogretim_Kurumlari_2019.pdf.
- Yusof, A. (1998). The relationship between transformational leadership behaviors of athletic directors and coaches' job satisfaction. *The Physical Educator, Vol. 55, No. 5, 1998, 170-176*.

GLOKAL LİDERLİK ÖZELLİKLERİ: HALİL FİKRET KANAT ÖRNEĞİ

Şeyma Nur GÖÇER¹

Öz

Liderlik insan toplumlarında büyük değer taşımaktadır. Liderlik hakkında pek çok araştırma yapılmış, evrenselliği; doğuştan gelip gelmediği; bireysel özellikler ile ilişkili olup olmadığı gibi pek çok tartışma konusu süregelenmiştir. Liderlik araştırmalarında geçmişten bugüne var olan liderlerin davranışlarının incelenmesi önem arz eden bir konudur. Liderlerin davranışları, liderlik sürecinin nasıl yönetildiği, hangi durumda ne tür liderlik gerektiği ile ilgili duyulan merak liderlikle ilgili farklı teori ve yaklaşımların ortaya atılmasına yol açmıştır. Bu çalışmada liderlik özelliklerinin araştırılması bağlamında Türk Eğitim Sisteminin önemli isimlerinden olan Halil Fikret Kanat'ın gerçekleştirdiği faaliyetler, eğitime bakış açısı ve karakteristik özellikleri içerik analizi yöntemiyle saptanmış ve ulaşılan liderlik özellikleri global liderlik teorisiyle ilişkilendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Global liderlik, Halil Fikret Kanat, Liderlik özellikleri

Glocal Leadership Qualities: Example of Halil Fikret Kanat

Abstract

Leadership is of great value in human societies. A lot of research has been done about leadership, its universality; whether it was inborn; Many controversies remain, such as whether they are related to individual characteristics. In leadership researches, it is an important issue to examine the behavior of leaders that existed from past to present. The characteristics of these people, how the leadership process works, and what kind of leadership is required in which situations led to the development of various theories and approaches related to leadership. In the context of researching these leadership characteristics, the activities carried out by Halil Fikret Kanat, one of the important names of the Turkish Education System, his point of view on education and their characteristics were determined by the content analysis method and the leadership characteristics achieved were associated with the global leadership theory.

Keywords: Glocal leadership, Halil Fikret Kanat, Leadership qualities

Giriş

Liderlik geçmişten bugüne süregelen, sosyal bilimlerin farklı disiplinleri tarafından keşfedilmeye çalışılmış çok yönlü sosyal bir olgudur. 20. yy'da liderlik, yönetim alanındaki teorisyenler ve uygulayıcılar tarafından çalışılan yaygın konulardan biri haline gelmiştir. Liderlerin davranışları, liderlik sürecinin nasıl yönetildiği, hangi durumda ne tür liderlik gerektiği ile ilgili duyulan merak liderlikle ilgili farklı teori ve yaklaşımların ortaya atılmasına yol açmıştır (Yıldırım, 2012, s. 41).

¹ Yüksek lisans öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi A.B.D, seymagocerr@gmail.com ORCID: 0000-0003-3891-2534.

Geliştirilen liderlik yaklaşımlarından biri de global liderlik yaklaşımıdır. Global liderlik, global ölçekteki liderlik becerilerinin, yerel ihtiyaçlara göre şekillendirilmesidir (Akbaşlı, Erçetin ve Yüce, 2019; Erçetin, Potas, Açıkalin, ve Kısa, 2011; Erçetin, Potas, Açıkalin, Yılmaz, Kısa ve Güngör, 2017). Bu çalışmada Cumhuriyetin kuruluş döneminin önemli eğitimcilerinden biri olan ve Türkiye’de eğitim düşüncesinin gelişmesinde önemli rol oynayarak milli hafızamızda yer edinmiş kişilerden biri haline gelen Halil Fikret Kanat’ın eğitim düşüncesi, global liderlik bağlamında çözümlenmeye çalışılmıştır. Var olan birçok liderlik yaklaşımı arasından global liderliğin seçilme sebebi Halil Fikret Kanat’ın yetiştiği yörenin gelenek ve göreneğinin sürdürülmesinin gerekliliğine vurgu yapmış bir eğitimci olmasının yanı sıra yurt dışında yüksek öğrenim görerek ve çeşitli üniversitelerde ders vererek globalliği yakalamış biri konumunda olmasıdır. Kanat, ülkesinde tüm dünyaya hitap eden, çağın gerektirdiği becerilerinin kazandırılabilirdiği, milli değerlerle harmanlanmış bir eğitim anlayışının var olması gerektiğini savunmuştur ve meslek hayatı boyunca bu düşüncüyü hayata geçirebilmek için çaba göstermiştir. Çalışmada global liderlik ve global liderlerin gösterdiği özellikler tanıtılmış, Halil Fikret Kanat’ın mesleki kariyerindeki bu liderlik teorisine örnek gösterilebilecek uygulamaları ortaya koyulmuştur. Bu uygulamalar “Yenilikçi, etkili ve eleştirel düşünmeyi destekleyen herkesin ulaşabileceği bir öğretim ortamı sunma”, “Dış dünyayla bağlantılı olma, eylemleri küresel ve yerel eğilimlerle ilişkilendirme, bunu politika bilgisi temeline dayanarak yönetim sürecine dahil edebilme”, “Farklı kültürlere, manevi yaşantılara, toplumun ahlaki değerlerine karşı duyarlı olma”, “Geçmiş, gelecek ve şu an arasında köprü olabilen strateji geliştirebilme” başlıkları altında toplanmıştır.

Glokal Liderlik

İçinde bulunduğumuz dünya düzeni, tüm iş çevrelerince kapitalist dünya düzeni olarak anılmaktadır. “Sanayi Devrimi” ile birlikte egemen güç haline gelen bu düzen, mevcut gücünü hâlen korumakta ve tüm dünyayı kendisine hizmet etmeye zorlamaktadır (Çalık ve Sezgin, 2005). Kapitalist dünya düzenine yeterince uyum sağlayamayan ve globalleşemeyen ülkeler bu düzende geri kalmış ülkeler olarak kabul edilmektedir. Kapitalizm, üretim-tüketim odaklı bir kavram olarak ülkeleri, sanayilerini tüm dünyaya açmaya mecbur bırakmıştır. Bu durumda ise ülkeler küresel düşünmeye mecbur bırakılmış, bu beceriye sahip olmayan ülkeler ise “geri kalmış ülkeler” olarak adlandırılmıştır. Günümüzde ise küresel düşünmek artık yetmemekte, bu düşünce yapısını yerele uygulamak, bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. “Glokal” kavramı da adını buradan almaktadır. Bu kavram, “küreselleşme” ve “yerelleşme” nin bir birleşimi olarak alanyazında kendine yer bulmuştur (Erçetin, Potas, Açıkalin ve Kısa, 2011; Erçetin vd., 2017).

Dünyanın küreselleşmesi milli kültür ve değerlerden uzaklaşmadan çağa ayak uydurabilecek bilgi, tutum ve becerilere sahip bireyler yetiştirmenin zorlaşması gibi bazı sorunları da beraberinde getirmiştir. Bu bireylerin yetiştirilmesinde sorumluluğu en başta aileler, toplum ve eğitim kurumları üstlenmektedir (Çalık ve Sezgin,2005). Eğitim kurumları dünyadaki değişimleri takip ederek ve bu değişimlere eğitim süreçlerinde yer vererek değişime öncülük edebilir. Fakat küreselleşme olgusu birçok alanda benimsenmesine ve araştırmalara konu olmasına rağmen kavramın eğitim için yeterince somut olmaması, eğitimin yerel ve geleneksel eylemlere bağlı olma eğilimi nedeniyle eğitim alanında yeterince ses getirmemiştir.

Küreselleşmenin, yetiştirilmek istenilen insangücünde ve dolayısıyla eğitimde oluşturduğu değişimleri Özden (2010) şöyle nitelendirmektedir:

- 1.Eğitim programları bilgi temelli olacaktır.
- 2.Eğitim ortamı, analitik düşünme yetisine sahip çocukların yetişmesi için hazırlanacak ve böylelikle düşünen tartışan, araştıran ve değerlendiren bireylerin oluşturduğu toplumsal bir yapı meydana gelecektir.

3.Yetişkin eğitimi, eğitimin bir parçası olacak ve sürekli eğitimleri desteklenecektir.

4.Ders içerikleri teorik bilgiyi aktarma odaklı değil daha çok eleştirel düşünmeye, anlamaya ve irdelemeye yönelik hazırlanacaktır.

5.Eğitim kurumları, öğrenciyi, öğrenmeyi öğrenmeye yönlendirecektir.

6.Eğitimde, sadece belirli alanlarda değil çok yönlü zihin gelişimi hedeflenecektir (Gök, 2014, s. 28).

Tezcan (2002), var olan milli değerlerin küresel kültürde yer edinmesi ve bu sayede küreselleşmiş bir kültürün elde edilmesi gerekliliğinden bahseden “Bilinçli Küreselleşme” ye vurgu yapmıştır ve bu vurgu glokal yaklaşımla ilişkilendirilebilir. Glokal bir eğitim anlayışının benimsenmesiyle hem kendi ulusal değerlerinin farkında olan ve buna sahip çıkan hem de yaratıcı ve yenilikçi bireylerin yetiştirilebileceği savunulmaktadır.

Glokal bir eğitim liderinde var olan özellikler şu şekilde nitelenebilir (Gök, 2014, s. 38):

1.Yenilikçi bir vizyonla farklılıklara karşı duyarlıdır.

2.Eğitim kurumunda oluşturmaya çalıştığı yönetim anlayışını politika bilgisi temeline dayandırıp bu doğrultuda kurumsal bir politika belirler. Politik konular ve süreçler konusunda donanımlıdır ve bu donanımı yönetim stratejilerine yansıtabilir.

3.Kurum içindeki tüm mali ve finansal eylemleri küresel ve yerel eğilimlerle ilişkilendirir.

4.Çok kültürlü eğitim ortamlarının farkındadır ve bu farklılıklara hoşgörü ile yaklaşır eğitim programlarına dahil eder.

5.Toplumun ahlaki değerlerini bilir ve bu değerleri benimseyen bireyler yetişmesini sağlayacak program ve politikalar oluşturur.

6.Etkili bir öğretim ortamı oluşturulmasını sağlar.

7.Her bireyin bilgi erişimine olanak sağlar ve eleştirel düşünmeye yönlendirir.

8.Dış dünyayla bağlantılı ve tüm örgüt süreçlerine hakim olabilecek bir yönetim anlayışı oluşturur.

9.Dini farklılıklara ve manevi yaşantılara karşı duyarlı ve hassastır.

10.Geçmiş, gelecek ve şu an'ı harmanlayan bir anlayışta strateji geliştirir. Geçmişten öğrenir, bugünü değerlendirir ve geleceğe yönlendirir.

Halil Fikret Kanat

II. Meşrutiyetten sonra Osmanlı Devleti'nin eğitim alanında pek çok değişiklik yaptığı söylenebilir. Yeni okullar açılmış, çağcıl eğitim uygulamalarını görmek ve değişimleri yakalayabilmek amacıyla yurt dışına öğrenciler gönderilmiştir. Bu uygulamalarla yetişen eğitimcilerin eserleri incelendiğinde, eğitimle ilgili görüş ve önerilerinin günümüzdeki anlayışa yakınlığı dikkat çekmektedir. Bu dönemde yurt dışına gönderilen öğrenciler arasında ilk pedagoğumuz olan Halil Fikret Kanat da yer almaktadır. Halil Fikret Kanat, Almanya'da Berlin ve Leipzig üniversitelerinde felsefe, eğitim psikolojisi ve tarih eğitimi görmüştür ve pedagoji alanında doktora yapmıştır. Türkiye'de, Almanya'da ve Azerbaycan'da çeşitli üniversitelerde dersler vermiş, eğitim alanında öğrenciler yetiştirmiştir (Özcan, 2010). Halil Fikret Kanat 39 yıllık meslek hayatında yüzden fazla makale kaleme almıştır. Eğitim tarihimiz açısından önemli olan çocuk yetiştirme, yeni okul düzeni, öğretmen yetiştirme, millet idealleri, eğitim ve sosyoloji gibi pek çok konuda çağdaş eğitime yönelik fikirlerini aktardığı birçok eseri mevcuttur (Alp, 2018). Gazi Eğitim Enstitüsü Pedagoji Bölümü'nün kuruluşunu üstlenmiştir ve yine bu enstitüden emekliye ayrılana kadar sayısız ilköğretim müfettişi, milli eğitim müdürü, ortaokul öğretmeni ve yönetici yetiştirmiştir (Çetin, Oruç, & Tokcan, 2006). Kanat, süreli yayınların önemini vurgulamıştır eğitimimize süreli yayınları katmada öncülük etmiştir (Güçlü, 2013). Kanat, köy enstitülerinin

kurulması fikrinin ortaya çıkarılmasında büyük rol oynamıştır. Köylünün ve öğretmenin yetiştirilmesi, kız çocuklarının eğitiminin yaygınlaşması konusunda önemli fikirler ortaya koymuştur (Asena, 2002). Bu özellikleriyle Halil Fikret Kanat, cumhuriyet tarihimizin ilk ve önemli eğitimcilerinden biri olmuştur.

Kanat'ın eğitim tanımı, toplum tarafından meydana getirilmiş değerlerin korunmasının yanı sıra ona yeni değerler katarak yeni kuşaklara aktarmaktır. Milletın kendi değerleri ve kendi ideolojisiyle, kendine yetebilmesi vurgusunu yapar. Ona göre milletler kendi ideolojilerini ortaya koymalı ve bunu takip etmelidirler ama takipteyken de diğer milletlerin ideolojilerini incelemeli, kapalı kalmamalıdır. Milletın ortak hedefler doğrultusunda birleşebilmesi ve ilerleyebilmesi için temel gereksinim eğitimidir. Bu eğitimi genç nesillere aktarmada ilk görev ailelere düşmektedir. Bu sebeple aile ve çocuk eğitimine de çok önem vermiştir. Yaşadığı dönemde nüfusun çoğunluğu köyde yaşadığı için de köyün eğitimi üzerinde ayrıca durmuştur. Köyler kalkınmalı fakat köyün kültürü ve özellikleri bozulmamalıdır.

Çevresindekiler Halil Fikret Kanat'ın insancıl yönünün çok kuvvetli olduğunu, esprili konuştuğunu ve öğrenciler üzerinde belli bir etkisinin olduğunu ifade etmiştir (Asena, 2002). Akademik eserlerinin yanı sıra çevresindekilerle iletişiminin de örnek alınabileceği bir eğitimci olan Halil Fikret Kanat'ın yaşanmışlıkları ve kendi eserlerinde kullandığı ifadeler incelenmiş ve bazı global liderlik bulguları elde edilmiştir.

Yöntem

Bu çalışmada içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Toplanan verilerden çeşitli kavramlar elde edilmiş ve veriler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır. Halil Fikret Kanat hakkında alanyazından elde edilen bulgular incelenmiş ve global liderlik teorisi bağlamında çözümlenmiştir.

Bulgular

Halil Fikret Kanat'ın gösterdiği liderlik özellikleri global liderlik bağlamında incelenmiş ve bu özellikler 4 ana tema altında toplanmıştır.

1.Yenilikçi, etkili ve eleştirel düşünmeyi destekleyen herkesin ulaşabileceği bir öğretim ortamı sunma

Kanat, köy enstitülerini kurma fikrinin ortaya çıkmasında en önemli isimlerden biri olmuştur. Nüfusun çoğunluğunu oluşturan köylüyü eğitime, eğitimde çok yönlülüğü savunma, öğrenci merkezli eğitimden söz etme fikirleri Kanat'ın yenilikçi vizyonunun açık bir göstergesidir. Kanat, "Coğrafya'nın Tedris Usulü" isimli eserinde öğrenci merkezli eğitimin, öğretmen merkezli eğitime göre avantajlarından söz etmiştir. Eserinde öğretmenlere yol gösterecek ve uygulamalarını kolaylaştıracak örnek öğrenci merkezli etkinliklere de yer vermiştir. Günümüzde hala öğretmenlerin uygulamakta güçlük çektiği bu yaklaşımdan 1927 yılındaki eserinde bahsetmesi onun ileri görüşlülüğünü ortaya koymaktadır (Çetin, Oruç, & Tokcan, 2006). Kanat, küresel eğitim ortamının nasıl olması gerektiğinden bahsederken eleştirel düşünmeyle ilgili şu sözleri ifade etmiştir:

"Karakterin ve kişiliğin gelişimi için makul bir düzenin ve itaatın olması gerekir. Lakin mekteplerimizdeki itaat körü körüne itaattir. Kişiler neden itaat ettiklerini bilmedikleri için bu zararlıdır. Bu tip itaatlerin olduğu yerde bir isyan hissi, arzusuzluk ve sıkıntı mevcuttur. Körü körüne itaate mecbur olanlar izzeti nefislerinin kırıldığını hissederler. Bu tip itaatlerden şahsiyet meydana gelmez." (Karagöz, 2014, s. 96).

Halil Fikret Kanat, bunların yanı sıra 1931-1933 yılları arasında 'Halk Evleri'ni kurma işinin planlandığı komisyonlarda görev almıştır. Halk evleri, tüm ülkede barınma, sağlık, çevre, eğitim, kadın haklarının ve engelli haklarının savunulması ve yaygınlaştırılmasıyla ilgili görevler üstlenen bir sivil toplum kuruluşudur. Etkili bir eğitim ortamı için güncel olayları yakından takip etmek ve değişime liderlik etmek istediği yaşamı boyunca toplanan tüm eğitim şuralarına katılmasından anlaşılmaktadır (Asena, 2002).

2. Dış dünyayla bağlantılı olma, eylemleri küresel ve yerel eğilimlerle ilişkilendirme, bunu politika bilgisi temeline dayanarak yönetim sürecine dahil edebilme

Halil Fikret Kanat, köy enstitüleri fikrinin oluşmasında önemli düşünürlerden biri olmuştur. Kanat, değişimin köylerden başlaması gerektiğini, bunun için en iyi yolun köy öğretmenleri olduğunu fakat mevcut düzende öğretmenlerin köy çocuklarını şehir düzenine bağladıklarından bahsetmiştir. Kanat'a göre ideal köy bir okulunun geniş toprakları olmalıdır ve öğrenciler bu topraklarda bağ, bahçe, orman işlerinde eğitim görmelidir, hayvancılık ve kooperatifçilik de öğrenmelidir. Bunların yanında elbette kültür ve pedagoji derslerine de yer verilmesinin gerekli olduğunu söylemiştir (Yel, 2008). Yerel ve küresel eğilimlerin harmanlandığı bu görüş Halil Fikret'in çok yönlülüğünün, yalnızca siyah ve beyazı benimsemediğinin dolayısıyla glokallüğünün altını çizmektedir.

3. Farklı kültürlerle, manevi yaşantılara, toplumun ahlaki değerlerine karşı duyarlı olma

Milliyet İdeali ve Topyekûn Milli Terbiye kitabında Kanat, toplumun değerlerine, millet sevgisine, ahlaka ve bireysel özelliklerin önemine dikkat çekmiştir. Bu fikirlerini "Köy Enstitülerinde her şey ikinci plana atılabilir, fakat yarınki köy öğretmenlerinin fikir istidatlarını, ideallerini, ahlâk ve karakterlerini yaratıcılık ve teşebbüs kabiliyetlerini asla ikinci plana atamayız." cümlesiyle ifade etmiştir (Asena, 2002). İnsanları namuslu, ahlaklı, karakterli, çalışkan ve yükselmeye hevesli yapan şeyin evrensel bir kavram olan sevginin olduğunu savunmuştur. Düşüncesini "...Sevgi dünyada mevcut realitelerin en büyüğü ve en asilidir..." cümlesiyle ifade etmiştir (Gül & Çakmakçı, 2017). Çevresindekiler onun iletişim kurduğu kişilere karşı sevgi dolu bir mizacı olduğu olduğunu ifade etmektedirler. Asena (2002), Halil Fikret Kanat'ın insancıl yönünün çok kuvvetli olduğunu, esprili konuştuğunu ve öğrenciler üzerinde belli bir etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Babacan tavırları sayesinde öğrencilerinin ona "Fikret Baba" ya da "Baba Fikret" dediğini de eklemiştir.

4. Geçmiş, gelecek ve şu an arasında köprü olabilen strateji geliştirebilme

Kanat, hayatı boyunca yeni şeyler üretmek ya da var olanı geliştirmek için çaba göstermiştir. Yazılarında öğretim yöntemleri ve müfredat programları, halk eğitimi, eğitim tarihi; psikolojisi; sosyolojisi ve felsefesi, yeni okul, demokrasi eğitimi, okul meclisleri projesi, yapılandırmacı eğitim, süreli yayınlar gibi eğitimle ilgili birçok konu hakkındaki düşüncelerine yer vermiştir (Alp, 2018). Geçmiş iyi tanımlayan ve gelecekte ne yapılması gerektiğini açıklamaya yönelik bir duruş benimsemiştir. Bu duruşu yeni öğretmenlerin nasıl yetişmesi gerektiğini belirten görüşlerini ifade ederken de sergilemiştir. Ona göre yapılan değişimlerin benimsenmesini sağlayacak en önemli kişi köy öğretmenleridir. Köy öğretmenleri günlük beceriler başta olmak üzere her alanda geliştirilecek, 6 senelik eğitim sonrasında köye gönderilen öğretmenlere ev, tarla, bahçe verilecekti. Böylece yeni tip öğretmen okullarında köylere seve seve gidecek öğretmenler yetiştirilebilecekti (Yel, 2008).

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Milli hafızada yer etmiş fakat unutulmaya yüz tutmuş Cumhuriyet döneminin önemli eğitimcilerinden olan Halil Fikret Kanat'ın liderlik özellikleri incelenmiştir. Sahip olduğu özellikler global ve lokal kavramlarının bir arada kullanıldığı liderlik yaklaşımı olan glokal liderlik özellikleriyle çözümlenmiştir. Glokal liderlikte siyah ve beyaz renklerden birinin seçilmesine karşı çıkılır. Glokal liderliğe göre "gri" de vardır. Bu liderlik yaklaşımı en basit haliyle hem global olup ilerlenebilir hem de yerel özellik ve ihtiyaçlara odaklanılabilir fikrini ifade eder. Glokal bir liderin sahip olması gereken özelliklerin başında yenilikçi, etkili ve eleştirel düşünmeyi destekleyen herkesin ulaşabileceği bir öğretim ortamı sunma; dış dünyayla bağlantılı olma, eylemleri küresel ve yerel eğilimlerle ilişkilendirme, bunu politika bilgisi temeline dayanarak yönetim sürecine dahil edebilme; farklı kültürlerle, manevi yaşantılara, toplumun ahlaki değerlerine karşı duyarlı olma; geçmiş, gelecek ve şu an arasında köprü olabilen strateji geliştirebilme becerileri yer alır. Halil Fikret Kanat'ın bizatihi ifade ettiği fikirlerden ve

çevresinin onun hakkındaki görüşlerinden yola çıkılarak sahip olduğu liderlik özellikleri örneklerle çerçeveselendirilmiştir. Yakın geçmişte önemli faaliyetlerin gerçekleşmesine fikir öncülüğü etmiş eğitimcilerimizin liderlik davranışlarını incelemek, hangi durumlarda hangi liderlik yaklaşımlarının kullanılabilmesiyle ilgili uygulama örnekleri oluşturması açısından eğitim yönetiminde önemli bir yere sahiptir. Glokal liderliğin ve glokal liderlik özelliklerinin alanyazında daha sık yer alması, edinilen bulguların doğrulanması açısından önem arz etmektedir. Bunun yanı sıra çalışmada Halil Fikret Kanat'ın gösterdiği en belirgin liderlik türü üzerinde durulmuştur. Yazarın gösterdiği liderlik özellikleri incelenerek gösterdiği diğer liderlik teorileri de ortaya koyulabilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu makale hazırlanırken araştırma ve yayın etiğine ilişkin kurallar göz önünde bulundurulmuştur.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu makalede süreçler tek bir kişi tarafından yürütülmüştür. Makale tek bir kişi tarafından yazılmıştır.

Teşekkür

Prof. Dr. Şefika Şule Erçetin'e desteğinden, önerilerinden ve katkılarından dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çıkar Beyanı

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

Kaynakça

- Akbaşı, S., Erçetin, Ş. Ş., & Yüce, H. İlkokul öğretmenlerinin glokal liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 14(20), 1-1.
- Alp, H. (2018). Halil Fikret Kanat'ın muallimler mecmuasında yayınlanmış iki yazısı: mekteplerimizin yeni teşkilatı hakkında I-II. *Yakın Dönem Türkiye Araştırmaları*, 17 (34), 337-358.
- Asena, B. (2002). Halil Fikret Kanat yaşamı ve hizmetleri. Türk Eğitim Derneği IX. Anma Toplantısı (s. 1-20). Ankara: Türk Eğitim Derneği Yayınları.
- Baysal, H., & Göktaş, P. (2015). Dede Korkut hikâyelerinin liderlik özellikleri üzerine bir araştırma. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 1(2), 439-452.
- Çetin, T., Oruç, Ş., & Tokcan, H. (2006). Halil Fikret Kanad ve coğrafya eğitimi üzerine bir eseri: coğrafya'nın tedris usulü *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-16.
- Erçetin, Ş. Ş., Potas, N., Açıklın, S. N. & Kısa, N., (2011). Multidimensional glokal leadership scale. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 8(2), 314-318.
- Erçetin, Ş. Ş., Potas, N., Açıklın, Ş. N., Yılmaz, M., Kısa, N. ve Güngör, H.(2017). Glokal 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
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gök, Ö. (2014). Üniversite yöneticilerinin glokal liderlik ve uygulamalarına ilişkin görüşleri (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Güçlü, M. (2013). Cumhuriyetin öncü eğitimcilerinden DR. Halil Fikret Kanad'ın süreli yayınlarda yayımlanan yazılarının değerlendirilmesi. *Journal of Turkish Studies*, 113-129.
- Gül, O. K., & Çakmakçı, C. C. (2017). Türkçülüğün Zonguldak'tan Yükselen Sesi: Doğu Dergisi. 1. Uluslararası Türklerin Dünyası Sosyal Bilimler Sempozyumu (s. 242-247). Ankara: Türklerin Dünyası Enstitüsü.
- Karagöz, S. (2014). Çağdaş pedagojik anlayışa uygun üç düşünür ve üç yazı (1910-1919). *Türkiye Sosyal Politika ve Çalışma Hayatı Araştırmaları Dergisi*, 85-99.
- Özcan, Ö. (2010). Türkiye'de toplum kalkınmasına eğitim açısından farklı bir bakış: Halil Fikret Kanad. *Türk Yurdu Dergisi*, 99(278).
- Yel, F. (2008). *Atatürk dönemi'nde köy öğretmenliği* (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Enstitüsü.
- Yıldırım, B. H. (2012). *Liderlik özellikleri ve liderlik tarzlarının duygusal zeka perspektifinden incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.

VİZYONER LİDERLİK ÖZELLİKLERİYLE MUSTAFA NECATİ BEY

Elanur ERSAN¹

Öz

20. yy'da liderlik, yönetim alanında önemli konulardan birisi olmuştur ve çok fazla tanımı bulunmaktadır. Liderlik, örgüt üyelerini etkileyerek ve güdüleyerek, örgütün amaçlarını oluşturmak ve gerçekleştirmek için iş birliği ile örgütü başarıya ulaştırma yeteneğidir. Liderlik kendi içerisinde birçok gruba ayrılmıştır ve bunlardan birisi de vizyoner liderliktir. Vizyon, bir liderde bulunması gereken en önemli özelliklerden biridir. Türk Eğitim Tarihinde, başta Mustafa Kemal Atatürk olmak üzere vizyoner liderlik özelliklerine sahip birçok isim vardır. Bu isimlerden biri de Mustafa Necati Bey'dir. Mustafa Necati Bey, Cumhuriyet eğitimimizin kuruluş döneminde görev yapmış Türk Eğitim Tarihi için önemli bir isimdir. Bu kapsamda, bu çalışmada ilk olarak vizyon kavramı, önemi ve özellikleri; ikinci olarak vizyoner liderlik ve özellikleri; ve son olarak vizyoner liderlik özellikleriyle Mustafa Necati Bey ele alınmıştır. Araştırma sonucunda Mustafa Necati Bey'de vizyoner liderliğin bütün izlerinin görüldüğüne ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, Vizyon, Vizyoner Liderlik, Mustafa Necati Bey

Mustafa Necati Bey with Vision Leadership Features

Abstract

In the 20th century, leadership was one of the main subjects in which intensive scientific studies were carried out in the field of management and it has many definitions. Leadership is the ability of the organization to succeed by influencing and motivating the members of the organization, with the strongest cooperation to form and realize its goals. Leadership is divided into many groups within itself and one of them is visionary leadership. Vision is one of the most important features that a leader should have. In Turkish Education History, there are many names with visionary leadership characteristics, especially Mustafa Kemal Atatürk. Mustafa Necati Bey is an important name for the History of Turkish Education that served during the foundation of our Republic education. In this context, in this study, firstly the concept of vision, its importance and features; secondly, visionary leadership and features; and finally, Mustafa Necati Bey with his visionary leadership qualities are discussed. As a result of the research, it has been reached that Mustafa Necati Bey has all the traces of visionary leadership.

Keywords: Leadership, Vision, Visionary Leadership, Mustafa Necati Bey

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, elaersan@gmail.com, ORCID: 000-0002-4976-5544 .

Giriş

“Yolunda yürüten bir yolcunun yalnız ufku görmesi yeterli değildir. Muhakkak ufkun ötesini de görmesi gerekir (Erçetin, 2000, s. 87).” Ulu önder Mustafa Kemal Atatürk, bu sözleriyle vizyon sahibi olmanın önemini dile getirmiştir. Vizyoner liderler, yalnızca ufku gören değil, ufkun ötesini de gören bireylerdir. Mustafa Necati Bey, fikirleri, ideolojisi ve eylemleriyle bir vizyoner liderdir ve Türk Eğitim Tarihinde önemli bir isimdir. Bu kapsamda, öncelikle vizyon kavramına ve nasıl geliştiğine, daha sonra vizyoner liderlik ve vizyoner liderlik özellikleriyle Mustafa Necati Bey’e yer verilmiştir.

Vizyon

Vizyon Kavramı

Vizyon, dilbilimsel açıdan kökeni eski bir kavramdır. Latince “videre” fiilinden türemiş olan “Visio” sözcüğünün, anlamak ve kavramak karşılığında kullanılmıştır (Akgemci, Çelik, & Ertuğrul). Yönetim alanyazınına 1990’lı yıllardan itibaren giren, liderlik süreçlerinin önemli bir ögesi olarak tanımlanan vizyon kavramı, düşünsel ve eylemsel boyutlarıyla yeni liderlik yaklaşımlarının başat ögesidir (Erçetin, 2000). Vizyon kavramı, düşünülen gelecek için, gerekli tüm çabaların harcanmasıyla, başarılabilecek bir ideali tanımlamaktadır (Doğan & Hatipoğlu, 2009).

Vizyon terimi, farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Örneğin, Conger (1999) vizyonu gelecekte gerçekleştirilecek ideal bir hedef durum olarak tanımlamıştır. Yukl (1998), vizyonun hem hedeflerin tanımını hem de bu hedeflere ulaşmak için stratejiler içerdiğini iddia etmesine rağmen benzer bir tanım önermektedir. Vizyonu, takipçilerin değerlerini, amaçlarını ve kimliğini ifade eden, geleceğin bir görüntüsü olarak gören Boal ve Bryson (1988) tarafından vizyon terimi daha farklı şekilde tanımlanmıştır. Tüm bu tanımlar birbirinden dikkate değer bazı şekillerde farklılık gösterse de, ortak bir tema ile birbirine bağlanmıştır. Daha spesifik olarak, tüm bu tanımlar, vizyonun insanların gelecekteki idealize edilmiş bazı durumlara (basında Mumford Strange) ulaşmak için nasıl davranmaları ve etkileşim kurmaları gerektiğine dair bir dizi inançla tasarlanabileceğini ima etmektedir (Strange & Mumford, 2002).

Vizyon amaçlara ulaşmak için geleceği düşünerek hayalleri ve hedefleri uygulamaya geçirmek, tereddüt etmeden riske girmek ve riskin getireceği tüm yükümlülükleri üstlenmek ve bu doğrultuda da örgüt üyelerini harekete geçirmek demektir. Vizyon önemli amaçlara hizmet etmektedir. Kotter’e (1999) göre, değişim sürecinde iyi bir vizyon üç önemli amaca hizmet eder; ilk olarak, değişimin genel yönünü belirler ve bu tanımlamanın ardından yüzlerce ve binlerce ayrıntılı kararı kolaylaştırır. İkincisi, ilk adımlar kişisel olarak acı verici olsa bile insanları doğru yönde hareket etmeye motive eder. Üçüncüsü, binlerce farklı insanın koordineli bir şekilde etkili ve hızlı bir şekilde hareket etmesine yardımcı olur.

Vizyonun Önemi ve Özellikleri

Vizyon bir insanın yaşam gayesi ve sahip olunan değerlerin anlam ve yansımasıyla zihinlerde çizilen bir tablodur (Özden, 2005). Bu sebeple değerlere bağlı olmayan bir vizyondan söz etmek güçtür. Vizyon, bugün ve yarın arasında bir bağlantı sağlar, çalışanlara geleceğe enerji ve motivasyon kazandırır, insanların çalışmaları için anlam sağlar ve organizasyonda bir mükemmellik standardı belirler (Kurland, Peretz, & Hertz-Lazarowitz, 2010).

Vizyon, değişim için genel gidiş yönünde netlik sağlayarak, olabilecek yüzlerce detaylı kararı basitleştirir. Bu önemlidir, çünkü insanlar gidilecek yön hakkında genellikle anlaşamazlar veya kafaları

karışır. Etkili bir vizyon bunu ortadan kaldırır. Etkin bir vizyon için Tom Peters şu nitelikleri aramaktadır (Çetin, 2009).

- Etkin bir vizyon, insanların davranışlarını etkilemelidir.
- Etkin bir vizyon, açık olmalı ve örgüt çalışanlarını motive edebilmelidir.
- Etkin bir vizyon, mükemmeli aramalıdır.
- Etkin bir vizyon, esnek olmalıdır.
- Etkin bir vizyon, çalışanlara yetki vermelidir.
- Etkin bir vizyon, geçmişini anmalı fakat geleceği hedef almalıdır (Çetin, 2009).

Vizyon kavramını oluşturan birçok özellik vardır. Bu özellikler; örgüte ilişkin, hayal edilen bir geleceği gerçekleştirme, yenilikçi düşünebilme, problem tanımlama ve çözebilme, risk alma, yaratıcı olma, kararları doğru stratejilerle uygulama ve çevresini de bu yönde harekete geçirebilmek olarak tanımlanmaktadır. Vizyonun özelliklerinde şunlar önemlidir “Gerçekçi olup, uygulanabilir; tüm örgüt sistemini harekete geçirebilir; amaçlara ayna, çalışanlara esin kaynağı olabilir; örgütsel bağlılık ve zaman dengesi açısından ileriye göstermeli; optimum sürede gerçekleştirilebilir; dikkatleri yoğunlaştırabilir; amaç ve stratejileri dönüştürebilir; üst yönetim tarafından desteklenmeli; vizyon odaklı olmalı; yön anlayışı vermelidir” (Akgemci, Çelik, & Ertuğrul).

Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilme yeteneğidir (Erçetin, 2000). Vizyoner lider, örgütü amaçlarına ulaştıracak yolda geleceğin resmini takipçileriyle beraber oluşturan ve davranışlarıyla onlara motivasyon sağlayan ve ilham veren kişidir (Küçük & Demirtaş, 2016). İlham verici olmak, vizyoner tarzı en güçlü biçimde destekleyen bir duygusal zekâ yeterliliğidir. İlham vermeyi özgüven, öz bilinç ve empatiden oluşan duygusal zekâ üçlüsüyle birlikte kullanan vizyoner lider, kendisi için doğru olan bir amaç belirler ve bunu çalışanlarının ortak değerleriyle uyumlaştırır” (Barutçugil, 2013).

Vizyoner liderlik giderek belirli adımlarla, şu şekildeki büyük bir süreç olarak tanımlanmaktadır: vizyon (fikir) + iletişim (kelime) + güçlendirme (eylem) (Westley & Mintzberg, 1989). Vizyoner liderler, kendi kişisel vizyonlarını geliştirir ve daha sonra örgüt üyeleri ile paylaşılan bir vizyon haline getirir; vizyonun iletişimi, insanların harekete geçmesini sağlayan şeydir ve insanlar hareket etmediğinde, bunun nedeni, vizyonun açıkça iletilmediği içindir; insanlar zamanlarını hangi yöne gideceklerini anlamaya çalışarak geçirirler, bu da onları yorgun ve tepkisiz yapar (Taylor, Cornelius, & Colvin, 2014).

Vizyoner liderler, geleceği düşünerek hedefleyen ve bu doğrultuda eylemlerini gerçekleştiren kişilerdir. Vizyona sahip olan bir lider, eylemlerini gerçekleştirirken çıkan problemleri tanımlar, analiz eder, örgüt üyeleri ile iş birliği içerisinde çözüm yolları ve doğru stratejiler belirleyerek etkili bir şekilde uygular. Vizyoner bir lider, örgüt üyelerinin fikirlerini alan ve önemseyen, onlarla birlikte örgütü başarıya ulaştıracak bir vizyon oluşturan, yenilik ve değişimleri yakından takip eden, eğitimin gerekliliğine inanan, sürekli öğrenme gücünün getireceği faydanın bilinciyle öğrenen kişidir. (Ehtiyar & Tekin, 2011). Vizyon sahibi liderler, toplumlarının ve örgütlerinin geleceğini düşleyen, tasarlayan ve bu doğrultuda uygulamalar yapan bireylerdir (Erçetin, 2000, s. 92-93). Vizyoner liderler birçok özelliğe sahiptir. Sabancı’ya (2007) göre vizyoner liderin özellikleri: vizyon sahibi olma ve vizyoner düşünme,

Vizyoner Liderlik Özellikleriyle Mustafa Necati Bey

Elanur ERSAN

insan ve madde kaynaklarını etkili kullanabilme, etkili iletişim becerisine sahip olma, her zaman eylem yönelimli olma, karar verme ve örgüt üyelerini güdülemektir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, vizyon sahibi liderlerin temel özellikleri olarak şunları sıralayabiliriz: Muhakeme ve analiz yapabilme ayrılacağı; etkili stratejik düşünebilme yeteneği; olasılıklardan haberdar olmak ve yaşanan zamanı yapılandırabilmek; içgüdü, sezgisi, dürüst ve adaletli olma; zaman yönetimini çok iyi yaparak hızlı çalışma; hırslı ve mücadeleci olmak; yenilikçi olmak; fikir yürütebilme ve sentez yeteneğine sahip olabilmek; sürekli öğrenme eğilimi içerisinde olmak, olayları diğerlerinden farklı ve çok yönlü algılama; iyi bir iletişim kurma becerisine sahip olmak; kendine güvenmek ve kendini sürekli geliştirmek; başarısızlıktan asla korkmamak ve riskleri göze alabilmek; değişimden korkmamak ve her değişim fırsatını bir öğrenme aracı olarak görmek ve son olarak da tüm bunları yaparken mütevazı olmak.. Bu özellikler elbette daha da artırılabilir (Bulut & Uygun, 2010, s. 34).

Yöntem

Araştırma Deseni

Araştırma, Mustafa Necati Bey'in vizyoner liderlik özelliklerini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu sebeple, araştırma modeli olarak nitel araştırma yöntemlerinden doküman inceleme modeli kullanılmıştır. Böylelikle ilk olarak vizyon kavramı, vizyonun önemi ve özellikleri; devamında vizyoner liderlik, son olarak da Mustafa Necati Bey'in vizyoner liderlik özellikleri incelenmiştir.

Vizyoner Liderlik Özellikleriyle Mustafa Necati Bey

Vizyoner liderliğe ilişkin özelliklerin ve kapsamlarındaki eylemlerin daha somut anlatılması gerekirse; örnekleri Mustafa Necati Bey'in düşünce ve eylemlerinde bulmak olanaklıdır. Mustafa Necati Bey, Türk Eğitim Tarihi için önemli bir isimdir. Türkiye Cumhuriyetinin kurulduğu ilk yıllarında ulusal eğitim sisteminin çağdaş temellere dayalı olarak gelişmesini ve yaygınlaşmasını sağlamak amacıyla kalıcı ve çok değerli hizmetler vermiştir (Türk Eğitim Derneği, 1995).

Mustafa Necati Bey, belirlediği örgütsel amaçları başarma kararlılığı ve inancına sahip; ideallerini gerçekleştirmek için her zaman aktif çalışmış vizyoner bir liderdir. Eğitimin daha iyi bir yere gelmesi için her zaman çabalamış; dili, dini, ırkı, durumu ne olursa olsun herkesin eğitim hakkına sahip olduğunu savunarak, eğitimin ücretsiz olması ve okul kitaplarının bakanlık tarafından basılması için adımlar atmış bir eğitim bakanıdır.

Mustafa Necati Bey, eğitimin planlanmasının önemini savunarak bu yönde de birçok adım atmıştır. Bakan olur olmaz uzmanlarla görüşme yapmış ve on yıllık bir eğitim planı yaptırmıştır. Aynı zamanda eğitim yasaları ve yönetmeliklerini hızla çıkarttırmıştır. Bu uygulamalarla, eğitimin sisteminin kişilerinin insiyatifinden ziyade kurallara bağlı olmasını sağlamıştır. Yeni eğitim örgütü yasasını da çıkarttırarak, görevi boyunca tüm gücüyle eğitim örgütünü kurmaya çalışmıştır (Güven, 2001).

Mustafa Necati Bey, her zaman geleceği düşünmüş ve eylemlerini de bu düşünceler doğrultusunda gerçekleştirmiştir. Bu düşünceleri gerçekleştirirken cesur bir şekilde her riski göze almış ve riskin getireceği sorumlulukları üstlenmiş ve yönetmiştir. Somut olarak örnek vermek gerekirse; 31 yaşında Maarif Vekâleti'nin başına gelen Mustafa Necati Bey (Türk Eğitim Derneği, 1995), Maarif Teşkilatı Kanunu'na koydurmuş olduğu "Maarif hizmetinde asıl olan öğretmenliktir" hükmüyle, öğretmeni eğitim öğretim hizmetleri içerisinde en üst konuma yükseltmiş (Alıcı, 2008), öğretmenlik mesleğine büyük saygınlık kazandırmış ve öğretmen okullarının yeniden düzenlenmesi için çalışmalar

yapmış ve birçok öğretmen okulu açmıştır. Avrupa ülkelerini gözlemleyerek yeni ilkökul programları oluşturmuştur. Ayrıca lisana önem vermiş ve Dil Heyeti'nin kurulmasına karar vermiştir.

Mustafa Necati Bey, Millet Mektepleri'nin açılması ve Harf Devrimi'nin uygulanması için çok fazla çaba göstermiştir. Karma eğitim sistemine geçilmesini ve öğretim birliğini sağlayan Tevhid-i Tedrisat Kanunu'nun uygulanmasına öncülük etmiştir. 35 yıllık yaşamında eğitim için yaptığı çalışmaların yanı sıra, aynı zamanda Milli Mücadele'de Kuvayimilliyeye içinde yer alarak vatani, milleti için savaşmıştır. Mustafa Necati Bey, kısa sürede büyük başarılarla imza atmış, Atatürk ilkelerine bağlı bir şekilde toplumu için arzuladığı geleceğe ulaştırmak amacıyla her zaman çalışmış ve çabalamış, Türk Tarihi'nde örnek bir bakan, bir vizyoner liderdir.

Sonuç Tartışma ve Öneriler

Devamlı gelişen, değişen ve karmaşık bir dünyada, örgütleri yönetecek kişilerin yöneticiden ziyade lider olması önemlidir. Liderler örgütleri başarıya ulaştırmak için birçok özelliğe sahiptir. Liderin sahip olduğu en önemli özelliklerden biri de vizyondur. Vizyoner liderliği benimsemiş kişi; örgütün amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirmek için örgüt üyelerini güdüler, onlara ilham verir ve bir örgüt kültürü oluşturur. Yenilikçi ve yaratıcılık eğilimindedir. Vizyoner liderler, aldığı kararlarla riske girmekten korkmaz, riskin getireceği tüm sorumlulukları cesur bir şekilde üstlenir.

Türk Eğitim Tarihinde, yaptığı devrimlerle, düşünceleri ve davranışlarıyla, attığı her adımda Mustafa Kemal Atatürk'ü örnek alan Mustafa Necati Bey'de vizyoner liderliğin bütün izleri görülmüştür. Ülkenin en yoksul, en zor zamanlarında bile etkili kararlar almış ve bu kararları uygularken hiç tereddüt etmemiş, riske girmekten korkmamıştır, Devleti ve milletin her zaman geleceğini düşünmüş ve bu doğrultuda çaba göstermiştir. Dürüst ve adaletli olmasıyla, sahip olduğu iletişim becerisiyle, mücadeleleriyle ve yenilikçi fikirleri ve eylemleriyle, insanların davranışlarını etkilemiştir.

Mustafa Necati Bey, Mili Mücadele'de yer alarak askeri alanda mücadele göstermiş, aynı zamanda da eğitime önem vererek bu alanda birçok çalışma yapmıştır. Toplumdaki bireyler arasındaki farklılıkları gözetmeden, herkesin eğitim hakkına sahip olduğunu savunmuş ve eğitimin ücretsiz olması için adımlar atmıştır. Eğitim sisteminin örgütselleşmesi için yasalar çıkartmıştır. Yaptığı her çalışmada planlılığa önem vermiş, bu sebeple de Milli Eğitim Bakanı olduğu zamanlarda milli eğitimin gelişmesi için eğitim planlanmasının önemini savunarak bu yönde birçok adım atmıştır.

Mustafa Necati Bey, her bir değişimin toplumu başarıya götüreceğine inanarak, Millet Mektepleri'nin açılması, Harf Devrimi'nin uygulanması için çaba göstermiş, dile önem vermiştir. Özellikle, öğretmenlik mesleğine kazandırdığı saygınlıkla ve öğretmenlerin her konuda gelişmesi ve çağdaş bir eğitim için yaptığı çalışmalarla gönüllerde taht kurmuş bir bakan, bir lider olmuştur. Mustafa Necati Bey, bu özellikleri, eylemleri ve sahip olduğu vizyonla herkese örnek olmuş ve bizlere ilham vermiştir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyan

Makale, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyularak kaleme alınmıştır.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Makale, yazar tarafından kaleme alınmıştır. Herhangi kişi veya kuruluşun yazım sürecinde katkısı bulunmamaktadır.

Teşekkür

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında değerli görüşlerinden dolayı Prof. Dr. Şefika Şule Erçetin'e teşekkür ederim.

Vizyoner Liderlik Özellikleriyle Mustafa Necati Bey
Elanur ERSAN

Çıkar Beyanı

Yazarın dergi yönetimi ve hakemleriyle herhangi bir çıkar ilişkisi bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Akgemci, T., Çelik, A. & Ertuğrul, Ü. G. (tarih yok). Vizyon sahibi örgütlerin özellikleri: Konya sanayi işletmelerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 1-28.
- Alicı, D. (2008). Bir eğitim devrimcisi: Mustafa Necati. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 65-79.
- Barutcuoğlu, İ. (2013). Stratejik yönetim 101. *Kariyer Yayınları*. İstanbul.
- Bulut, Y. & Uygun, S. V. (2010). Etkin bir yönetim için vizyoner liderliğin önemi: Hatay'daki kamu kurumları üzerinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 29-47.
- Çetin, S. (2009). Vizyon yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 95-103.
- Doğan, S. & Hatipoğlu, C. (2009). Küçük ve orta boy işletmelerde vizyon açıklamasının işletmenin performansına etkisine ilişkin bir çalışma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 81-99.
- Ehtiyar, R. & Tekin, Y. (2011). Başarının temel aktörleri: Vizyoner liderler. *Journal of Yaşar University*, 24(6), 4007-4023
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: NOBEL Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Güven, İ. (2001). Mustafa Necati'nin Türk eğitim gelişimine katkıları. *Milli Eğitim Dergisi*, 149.
- Kotter, J. P. (1999). *A force for change: How leadership differs from management* (Çev: Meral Tüzel). İstanbul: Boyner Yayınları.
- Kurland, H., Peretz, H., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision. *Journal of Educational*, 48(1), 7-30.
- Küçük, Ö. & Demirtaş, Z. (2016). Ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ile öğrenci akademik başarısı arasındaki ilişki. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7, 53-68.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Özer, F. (2005). Mustafa Necati Bey (1894-1 Ocak 1929). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(13), 165-188.
- Sabancı, A. (2007). Müdürlerin vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin müdürlerin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 174, 333-343.
- Strange, J. M. & Mumford, M. D. (2002). The origins of vision charismatic versus ideological leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 343-377.
- Taylor, C. M., Cornelius, C. J., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566-583.
- Türk Eğitim Derneği. (1995). Mustafa Necati'yi anma toplantısı. *Türk Eğitim Derneği II. Anma Toplantısı*. Ankara: Türk Eğitim Derneği Yayınları.
- Westley, F. & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10(1), 17-32.