

İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM KURUMLARI İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SİYASETNAME'NİN EĞİTİM LİDERLİĞİ
BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

ESRA ÖZKILIÇ

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. AHMET GÖÇEN

İSTANBUL, 2023

İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM KURUMLARI İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SİYASETNAME'NİN EĞİTİM LİDERLİĞİ
BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

ESRA ÖZKILIÇ

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. AHMET GÖÇEN

İSTANBUL, 2023

TEZ ONAY SAYFASI

Bu tez tarafımızca okunmuş olup kapsam ve nitelik açısından Eğitim Kurumları İşletmeciliği alanında yüksek lisans derecesini alabilmek için yeterli olduğuna karar verilmiştir.

Tez Jürisi Üyeleri

Unvanı – Adı Soyadı

Kanaati

İmza

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bu tezin İbn Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından konulantüm standartlara uygun şekilde yazıldığı teyit edilmiştir.

Teslim Tarihi

Mühür/İmza

AKADEMİK DÜRÜSTLÜK BEYANI

Bu çalışmada yer alan tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, söz konusu kurallar ve ilkelerin zorunlu kıldığı çerçevede, çalışmada özgün olmayan tüm bilgi ve belgelere, alıntılama standartlarına uygun olarak referans verilmiş olduğunu beyan ederim.

Adı-Soyadı: Esra ÖZKILIÇ

İmza:



ÖZ

SİYASETNAME’NİN EĞİTİM LİDERLİĞİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

Özkılıç, Esra

Eğitim Kurumları İşletmeciliği Yüksek Lisans Programı

Öğrenci Numarası: 204058009

Open Researcher and Contributor ID (ORC-ID): 0002-4003-5115

Ulusal Tez Merkezi Referans Numarası: 10590450

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ahmet Göçen

Kasım 2023, 84 Sayfa

1037-1157 yılları arasında hüküm sürmüş Büyük Selçuklu Devletinin hükümdarı Sultan Melikşah’ın isteği üzerine veziri Nizâmü’l Mülk tarafından kaleme alınan “*Siyasetname*” adlı eser, bir diğer adıyla “*Siyeru’l –Mülk*”, kelime anlamı olarak Arapça’da “*Siyaset*”, Farsça’da “*Mektup, Risale*” anlamına gelirken hâkim olmak, nizama koymak şeklinde idari anlamlar içeren bir kelimedir. Siyasetname, memleket yönetimi ve idaresi adı altında devletlerarası münasebetleri düzenleyen, içerisinde kamu düzenini sağlamak için verilen cezalandırmaların da yer aldığı, siyasetle ilgili işleri felsefi ahlak çerçevesinde anlatan ve devlet yöneticilerinin üstlendikleri görev sorumluluğunu en iyi nasıl icra edebilecekleri yol gösterici bir kitaptır. Bu çalışmada nitel bir yaklaşımla doküman incelemesi üzerinden Nizâmü’l Mülk tarafından kaleme alınan Siyasetname’de geçen metinler odağa alınmış ve verilen liderlik öğütleri irdelenmiştir. 51 fasıla taksim olunmuş eser, öncelikle Nizâmü’l Mülk ’ün kendi içinde konuyu tartışıp daha sonra öne sürdüğü fikirlerini destekleyecek kısa hikâyeler ve rivayetler ile birlikte Hadis ve Kur’an’dan ayetler de içermektedir. Nizâmü’l Mülk naklettiği hikâyeler ile kendi savunduğu fikirleri destekleyecek başarıyı ortaya koyabilmeyi ve bir müverrih olmaktan ziyade siyasi deneyimlerini ve tavsiyelerini bu eserde toplamayı hedeflemiştir. Nizâmü’l Mülk doğruluğu kabul edilmiş mütearife olarak hükümdarlığın Yaratıcı tarafından verildiğini ve “Kut” anlayışını İslam ile bütünleştirerek hükümdarlığı betimlemelerinde kutsallaştırmıştır.

Nizâmü'l Mülk önemli bir lideri tanımlarken şunu kaydetmiştir: “Allah korkusu taşıyan, adaletli, yürekli, gayetle akıllı, ilimsever, sağlam fikirli, dini pir-ü pak ve gazi bir hükümdar idi”.

“Adalet hakim olunca ihsan da hakim olur, nitekim adaletin olduğu yerde civanmertlik de vardır” diyerek en çok liderlik özellikleri arasında adalet ve ahlak sahibi olmak gerektiği üzerinde durmuştur. İdare teorisinde “adalet” kavramını olmazsa olmazlar içinde şart olarak kabul etmiştir. Bu yüzden Nizâmü'l Mülk'e göre hükümdar hata yapamaz çünkü bu hata sadece kendini değil millete de mal olacaktır. Bunun yanı sıra Siyasetname'de bir diğer üzerinde durulan konu da hükümdara ulaşılabilirliğin kolaylaştırılmasının önemidir, çünkü halkın kendini daha iyi ifade edebilmesini ve halka zorbalık yapılmasını bu ulaşılabilirlik sayesinde önüne geçilebileceğini savunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, Liderlik, Nizâmü'l Mülk, Siyasetname.

ABSTRACT

ANALYZING SIYASETNAME IN THE CONTEXT OF EDUCATIONAL LEADERSHIP

Özkılıç, Esra

MA in Managing Educational Institutions

Student Number: 204058009

Open Researcher and Contributor ID (ORC-ID): 0002-4003-5115

National Thesis Center Reference Number: 10590450

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ahmet Göçen

November 2023, 84 Pages

The work called "Siyasetname", also known as "Siyeru'l -Mülk" and written by the vizier Nizâmü'l Mülk at the request of Sultan Melikşah, the ruler of the Great Seljuk State, ruling between 1037-1157, means "Politics" in Arabic, "Letter, Risale" in Persian. It also contains administrative meanings such as being dominant and putting order. Siyasetname is a book that regulates interstate relations under the name of country management and administration, includes punishments given to ensure public order, describes political affairs within the framework of philosophical morality, and guides how state administrators can best fulfill their duty responsibility. This study focuses on the texts in the Siyasetname written by Nizâmü'l Mülk through document analysis with a qualitative approach and analyzes the leadership advice given. Divided into 51 chapters, the work contains short stories and narrations to support Nizam al-Mulk's ideas, which he first discussed within himself and then put forward, as well as verses from Hadith and the Qur'an. Nizam al-Mulk aimed to succeed in supporting his ideas with the stories he narrated and to collect his political experiences and advice in this work rather than being a historian. Nizam al-Mulk sanctified rulership in his descriptions by integrating the concept of "Kut" with Islam and the accepted wisdom that rulership is given by the Creator.

When describing an important leader, Nizam al-Mulk noted the following: "He was a God-fearing, just, courageous, highly intelligent, knowledge-loving, sound-minded, religiously pure and a veteran ruler".

"When justice prevails, benevolence prevails, as a matter of fact, where there is justice there is chivalry," he said, emphasizing the need for justice and morality among leadership qualities. He accepted the concept of "justice" as a sine qua non in administrative theory. Therefore, according to Nizâmü'l Mülk, the ruler cannot make a mistake because this mistake will cost not only himself but also the nation. In addition to this, another issue emphasized in the *Siyasetname* is the importance of facilitating accessibility to the ruler, because he argued that the people can express themselves better and bullying of the people can be prevented through this accessibility.

Keywords: Education, Leadership, Nizamul-Mulk, *Siyasetname*.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
BÖLÜM I GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi.....	2
1.2. Araştırmanın Yöntem ve Sınırlılıkları.....	5
1.3. Siyasetname Adlı Eserin Özeti.....	6
1.4. Nizâmü'l Mülk Kimdir?.....	11
1.5. Nizâmü'l Mülk Dönemi Eğitimde Liderlik	13
BÖLÜM II LİDERLİK VE EĞİTİMDE LİDERLİK	16
2.1. Liderlik Kuramları.....	18
2.1.1. Özellikler Yaklaşımı	18
2.1.2. Davranışsal Yaklaşım.....	19
2.1.3. Yönetim Gözeneği Kuramı	19
2.1.4. Durumsal Yaklaşım.....	20
2.1.5. Alternatif Yaklaşımlar	20
2.2. Liderlik Türleri	21
2.2.1. İşlemci Liderlik	21
2.2.2. Dönüşümcü Liderlik.....	22
2.2.3. Demokratik Liderlik	22
2.2.4. Otoriter Liderlik	23
2.2.5. Kolaylaştırıcı Liderlik	23
2.2.6. Vizyoner Liderlik	24
2.2.7. Stratejik Liderlik	25
2.2.8. Karizmatik Liderlik	25
2.2.9. Hizmetkâr Liderlik	26
2.2.10. Etkileşimci Liderlik.....	27
2.2.11. Öğretimsel Liderlik	27
2.2.12. Dağıtımçı Liderlik	27
2.3. Liderlerin Güç Kaynakları.....	28
2.4. Eğitimde Liderlik	30

2.5. Yakın Türk Tarihinde Liderlik Anlayışları	31
2.5.1. Osmanlı'da Liderlik Anlayışı	31
2.5.2. Selçuklu'da Liderlik Anlayışı	32
2.5.3. Diğer Türklerde Liderlik Anlayışı.....	32
BÖLÜM III BULGULAR	38
3.1. Siyasetname'ye Göre Liderliğin Tanımı ve Siyasetname'ye Göre Liderlik Özellikleri.....	38
3.2. Siyasetname'ye Göre Liderlik Özellikleri.....	42
3.2.1. Siyasetname'de Eğitimde Liderlik Açısından Sosyal Adalet.....	42
3.2.2. Siyasetname'de Eğitimde Liderlik Açısından Liderin Sorumluluğu ...	46
3.2.3. Eğitimcilerin ve Eğitim Katılımcıların Yönetici Liderden Memnuniyeti .	48
3.2.4. Siyasetname'de Eğitimde Liderlik Açısından Yetkinlik.....	51
3.2.5. Siyasetname'de Eğitimde Liderlik Açısından Liderlerin Karar Verilmesi Gereken Durumlarda İstişare Etmesinin Önemi	55
3.2.6. Siyasetname'de Eğitimde Liderlik Açısından Liderlerin Hatalara Bakış Açısı ve Durumları Değerlendirmesi	58
3.2.7. Siyasetname'de Eğitimde Liderlik Açısından Kadınların Liderlikte Söz Sahibi Olması	62
3.2.8. Siyasetname'de Eğitim Liderliğinin Toplumsal Dönüşüme Etkisi	64
3.2.9. Siyasetname'de Eğitim Liderliği ve Öğretmenlerin Rolü	67
3.2.10. Siyasetname ve Eğitim Liderliği: Cinsiyet, Etik ve Çeşitlilik Perspektifleri	69
BÖLÜM IV SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	72
REFERANSLAR.....	78
ÖZGEÇMİŞ.....	84

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Nizâmü'l Mülk Temsili Resim.....	12
Şekil 1.2. Nizâmü'l Mülk'ün Kabri.....	13
Şekil 3.1. Siyasetnamelerde Ahlak ve Adalet Dairesi	44



BÖLÜM I

GİRİŞ

“Siyasetname” konu olarak yönetim biçimini ve siyasi konuları ele alırken aynı zamanda geçmişten günümüze uyarlanabilecek sosyal, ahlaki ve eğitim alanında da birtakım problemlere çözüm olabilecek, eğitim alanındaki yönetim ve eksikleri tamamlama anlamında yardımcı olabilecek bir kaynak niteliğindedir. Bu açıdan çalışmanın amacı Siyasetme adlı eseri eğitim liderliği bağlamında konu olarak incelemektir.

Araştırmanın yöntemi olarak nitel bir çalışma esas alınmış, konu olarak Nizâmü'l-Mülk'ün tasvir ettiği liderlik özelliklerinden yola çıkarak ideal yöneticinin sahip olması gereken nitelikler ve eğitimin önemli bir parçası olan insan yetiştirmenin temel unsurları üzerinde durulmuştur. Siyasetname'nin anlattığı ideal lideri, eğitim liderliği bağlamında okurlara sunmak ve eğitimde daha iyi bir lider ve daha iyi bir yönetici olmak için gerekli nitelikleri sunmak önemlidir. Bu çalışma, eser üzerinde daha derin anlamlar kazanabilmeyi ve eğitim liderliği bağlamında günümüz eğitim sistem ve yöneticiliğine dair farklı bakış açılarını oluşturabilmeyi ve yararlı olabilecek fikirleri sunabilmeyi hedeflemiştir.

Çalışmada Siyasetname'nin tek kaynak olmasına rağmen eser dışında konu ile ilgili diğer literatür taramaları da incelenmiştir Eser ideal liderlik çerçevesinden analiz edilerek eser ayrıntılarıyla incelenmiş, üzerinden gerekli notlar alınarak yorumlanmıştır. Her ne kadar detaylara yer verilmiş olsa da bütünsel olarak eserin tamamını ele almak daha geniş perspektifler sunmuştur.

İncelemeler sonucunda elde edilen çeşitli bilgiler konu başlıklarına göre analiz edildikten sonra eserin orijinalliğine bağlı kalınarak fasıllar şeklinde sunulmuştur. Bu fasıllar numaralandırılmaya tabii tutularak düzenlenmiş, eser kıyaslama ve sorgulama

tekniki ile elde edilen çıkarımlar sonucunda araştırmanın güvenilirliğini sağlamak amacıyla tarihi kaynaklara dayandırılarak incelenmiştir.

Siyasetname adlı eserde konu içeriklerinin dağılımlarına bakıldığında, *sosyal adalet* kitabın üçüncü ve altıncı fasılda ağırlıklı olmak üzere sekiz hikayede vurgulanmaktadır. Eserde *liderin sorumluluğuna* dair ikinci, yedinci, sekizinci, onuncu, onüçüncü, yirmibirinci ve yirmiikinci fasıldaki hikayeler ile ağırlık verilmiştir. Eserin beşinci ve kırkikinci fasıllarında on hikaye ile *katılımcıların yönetici liderden memnuniyeti* aktarılmıştır. Yazar dördüncü fasılda bir , altıncı fasılda üç, sekizinci ve dokuzuncu fasılların altı hikayesinde *liderlerin yetkinliğine* değinmiştir. Eserin onüçüncü, onsekizinci ve kırkbeşinci fasıllarının son hikayelerinde *istişarenin lider için önemi* aktarılmıştır. *Liderlerin hataya bakışları* onbirinci fasılın son hikayesinde, ondördüncü fasılın ilk ve son hikayeleri ile kırkyedinci fasılda beş hikayede yer verilmiştir. *Liderlikte kadınların söz sahibi olmamalarına* dair eserde otuzsekizinci fasılda işlenmiştir. *Toplumsal dönüşümde liderin yeri* eserin kırkinci faslında ve kırkyedinci fasılın sonunda ele alınmıştır. *Eğitim liderliğinde öğretmenin rolüne* otuzsekizinci fasılda ağırlık verilmiştir. Kırküçüncü fasılda hadis ve hikayeler ile *cinsiyet etik ilkeler* gibi kavramlar öne çıkarılmıştır.

Eserde ayrıca ordu liderliği, mali denetim ve düzen, saray içi ve dışı iletişim becerisi ve adaba verilen önem de fasıllarda oldukça yer almaktadır.

1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi

Etkili okulu oluşturma ve sürdürmede yöneticinin bir eğitim ve öğretim lideri olarak önemli bir yerinin olduğu, birçok araştırmacının üzerinde birleştiği bir konudur. Okul yöneticilerinin başlıca yönetim alanları: eğitim öğretim sürecinin yönetimi, fiziki kaynakların yönetimi, insan kaynağının yönetimi, dış çevrenin yönetimi, okul kültürünün ve değişiminin yönetimi olmak üzere beş boyutta toplanabilir (Şişman ve Turan, 2004). Okuldaki dönüşüm çabalarının okul yöneticilerinin asli yönetim rollerinde öğretimsel liderlikten dönüşümcü liderliğe doğru bir değişime yol açtığı söylenebilir. Bu değişimin, öğretim yöntem ve hedeflerine ilişkin belirsizliğin ortadan kaldırılmasını, eğitimin sadece teknolojik boyutunda değil, bu değişimi destekleyecek bir okul yapısının geliştirilmesini ve öğrencilerden beklenen öğretim davranışlarını da

içerdiği söylenebilir. Değişiklikleri uygulayacak bir okul yöneticisi daha başarılı bir performans sergileyebilmektedir. Öğretmenlik kavramının okulların organizasyonu ve yönetimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğuna inanılmaktadır. Günümüz okulunun başkaları tarafından hazırlanan değişiklikleri uygulayan birim değil, değişimi başlatan birim olması gerektiği düşünülebilir. Eğitimi iyileştirme çabalarında, uzmanlardan oluşan bir grup olarak öğretmenlerin görüşleri, dışarıdan uzmanların görüşlerinden daha önemlidir. Okul liderliğini geliştirmeye yönelik çabaların okul yöneticileri kadar öğretmenleri ve velileri de ilgilendirdiği düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin sorunu tanıma ve çözme konusundaki bu yeni rolünün yenilikçi liderlik rolünün gelişmesiyle yakından ilişkili olduğu söylenebilir (Çelik, 1998:12).

Yakın zamana kadar okul yöneticilerinden okuldaki derslerin düzenli yürütülmesi, güvenliğin sağlanması, gerekli bürokratik işlemlerin tamamlanması gibi idari görevlerin düzenli olarak yerine getirilmesi beklenmekteydi. Ancak günümüzde iyi işleyen bir okul yaratmanın ve sürdürmenin yanı sıra öğrenci başarısının da artması beklenmektedir (Demir, 2010: 323). Bu nedenle okul yöneticilerinin beklentilerinin giderek değiştiği görülmektedir. Okul yönetimi yeni sorumluluklar üstlenmiştir. Günümüzde okul yöneticilerinin rollerinin değiştiği ve okulların etkili ve başarılı olabilmesi için okul yöneticilerinin öğretim lideri olmaları gerektiği genel kabul görmüş bir gerçek olmasına rağmen, öğretimsel liderliği tanımlamak zordur. Aslında öğretimsel liderliğin ilk tanımları, öğretim liderinin öğretme ve öğrenme üzerindeki etkisini vurgulayan tanımlardır. Bu alanda yapılan tanımlara bakıldığında “öğretim liderliği öğretim programı ve öğretime odaklı güçlü ve yol gösterici liderlik olarak tanımlandığı gibi “öğretimdeki gelişmelere yön veren ve yol gösterme” olarak da tanımlanmıştır .Bu şekilde bakıldığı zaman yöneticilerden akademik mükemmeliyeti sağlayacak öğretim liderleri olmaları beklenmektedir (Demir, 2010: 328). Öğretimsel liderliğin yeni tanımları, yöneticinin okulun tüm yeteneklerini müfredat ve öğretime odakladığını vurgulamaktadır (Demir, 2010: 328). Bilgi toplumunda eğitimsel liderlik farklı bir boyut kazanmıştır. Çevresel değişimin hızının okullaşma hızını geride bıraktığı bir dünyada, eğitim liderleri olarak okul yöneticilerinin yeni liderlik rolleri ve sorumlulukları üstlenmeleri gerekmektedir (Çelik, 1999: 5).

Hemen tüm etkili okul araştırmalarına göre okul yöneticisi okulun etkinliğinde anahtar bir rol oynamaktadır. Yöneticinin ğretim liderliği davranışı, okul etkililiğinin temel kestiricisi durumundadır. Yöneticinin liderlik stili ile okul etkililiği arasında, gerçek bir ilişki olduğu konusunda bir görüş birliği vardır (Balcı 2001, 113).

Verim ekonomi üretim gibi kavramlar, yönetim biliminin ilk yazarları tarafından yönetimde son amaç kabul edilmiş ve yıllarca bu alanın tabuları sayılmıştır (Gross, 1964: 618 Akt. Bursalıoğlu, 2003: 16). retimi arttırmak amacıyla Taylor'un belirlediği bilimsel yönetimin ilkeleri okullara da girmiştir. Taylorist bakış açısı okulların sadece yönetimini değil amaç ve programlarını da etkilemiştir. Bu bakış açısının okul yönetimine girmesi her ne kadar başlangıçta yöneticiler ve öğretmenler tarafından benimsenmiş olsa da 1940'lara gelindiğinde bu bakış açısı zayıflamıştır. Nitekim bilimsel işletmecilik akımının okul yönetimine girmesi, okul yöneticisinin bir verim uzmanı sayılmasına yol açmıştır. Sonuç olarak bu durum okullara da bir fabrika gözüyle bakılmasına yol açmıştır. Uyum becerisine sahip okul yöneticilerinin yaklaşan kriz olasılığını önceden görmesi beklenir, eğer mümkün değilse, yaşanacak krizin kötü etkilerini azaltabilir. Okullar karmaşık organizasyonlardır ve tüm krizlere açıktır. Bu nedenle okul içi etkenler, aileler, okul çevresindeki baskılar, gruplar, merkezi yönetim ve doğal afetler krizin nedeni olarak kabul edilebilir (Sağlam vd., 2021: 320).

Eğitim liderliğin kapsamlı bir tanımı, öğrencinin öğrenmesini olumlu yönde etkileyen tüm liderlik davranışlarını, atılan adımları ve destekleri içermektedir. Bu görüşe göre okulun hedeflerini, ğretmen ihtiyaçlarını ve öğrencinin öğrenmesini bütünleştiren, öğrenmeyi teşvik eden ve doğrudan öğrenmeyi amaçlayan her türlü yönetsel davranış ve eğitim liderliği olarak tanımlanmaktadır (Keleş, Atay ve Karanfil, 2020: 90).

Okul misyonunu tanımlayan ilk boyut, okul hedeflerinin tanımlanması ve bu hedeflerin birbirleriyle nasıl ilişkili olduğudur. Diğer bir boyut, müfredatın ve öğrenme sürecinin yönetilmesini, öğretimin izlenmesini ve ğrenci performansının değerlendirilmesi ve izlenmesini içermektedir. Son boyut olan okul ikliminin oluşturulması, ğretim sresinin korunması, öğretmenlere ve öğrenmeye yönelik teşviklerin oluşturulması, mesleki gelişimin teşvik edilmesi ve yüksek görünürlük sağlanması olarak tanımlanabilir (Hallinger, 2003 Akt. Keleş, Atay ve Karanfil, 2020:93).

Bir toplum içerisindeki kültürel, sosyal ve ekonomik yapının oluşmasında en önemli rollerden biri ve belki de en önemlisi olan eğitim olgusu içerisinde de öğretmenlerin liderlik kapasitesi düzeyleri ve bu açıdan gerekli rolleri etkin şekilde üstlenmeleri, sürece bu anlamda etkin olarak katılmalarının rolü oldukça büyüktür. Birey çalıştığı kurumda yüksek bir liderlik kapasitesi algısına sahipse, çalıştığı kurumda olan etkinliği de o derecede artacak ve belirlenen bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmak kolaylaşacaktır. Bu noktada eğitim kurumlarında liderlik kapasitesi ve liderlik kapasitesinin gelişimi konusu akademik alan ve uygulamada artarak önem kazanan bir araştırma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Her alanda olduğu gibi eğitim alanı ve öğretmenlik mesleğinde de liderlik ve liderlik kapasitesi algısı ve bu kapsamda ihtivasi gereken liderlik tavır ve davranışlarının önemi büyüktür.

1.2. Araştırmanın Yöntem ve Sınırlılıkları

Bu çalışmada Nizamül Mülk'ün Siyasetname adlı eseri incelenirken bu eserin içeriğinde bulunan liderlik özelliklerine yönelik mesajlar nitel araştırma kapsamında doküman analizi kullanılarak incelenmiştir.

Nitel araştırmalarda en çok tercih edilenler tekniklerden biri olan doküman analizi araştırma verilerinin birincil kaynaktan gözden geçirilmesini içerir. Çalışmada yorumlara bağlı olarak yanlış çıkarımlara yol açabileceğinden dolayı araştırmanın sorgulanma ve tanımlanabilir olması açısından geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlayabilmek için sadece kaynağın son çeviri biçimiyle yorumlamak yerine farklı kaynak ve dokümanlara da başvurulmuştur. İncelemeler metin analizine dayanmakla birlikte, eserin dili Farsça ve Arapça kelimeleri içerisinde fazlaca barındırdığı için daha anlaşılır ve açıklayıcı günümüz Türkçesine dikkat edilmiş, gerekli açıklamalar ve notlara yer verilmiştir.

Elde edilmek istenen eğitim liderliği çıkarımları kapsamında defalarca metinler okunmuş ve buna göre ön plana çıkan temalar incelenmiştir. Çalışmanın seyrinde konu ile ilgili yazılı kaynaklara başvurularak çalışmanın teorik yönü oluşturulmuş ve araştırmanın problemleri ile ilgili hale getirilmiştir.

1.3. Siyasetname Adlı Eserin Özeti

Siyasetnameler muhteva bakımından incelendiği takdirde karşımıza devleti idare eden yöneticilerin sahip olması gereken özellikleri çıkar ve devlet yönetiminin ve saltanatının şartları peş peşe sıralanarak tartışıla geldiği görülür. Siyasetnamelerin kısaca amacına yönelik ise, dönemin düşünüş, inanış biçimine göre en uygun ahlaki, sosyal ve siyasal bütünün nasıl olması gerektiği, bu hedefler doğrultusunda siyasetnamelerin muhataplarına en iyi yolu göstermeyi amaçladığı söylenebilir (Canatan, 2014: 6).

Nizâmü'l-Mülk'ün Siyasetnâme'sinin ortaya çıkışı; Sultan Melikşah'ın devleti daha iyi tanzim etmek, eksiklikleri gidermek maksadıyla 1086-87 yılında devletin ileri gelenlerinden bir eser yazma isteği üzerine gerçekleşmişti (Nizamü'l-Mülk, 2020). Buna göre Sultan Melikşah Nizâmü'l-Mülk, Tacü'l-Mülk Ebû'l-Ganâim, Mecdü'l-Mülk ve diğer ileri gelen devlet adamlarına (Kafesoğlu, 2019: 236) şunları demişti:

Her biriniz memleketimiz hakkında düşününüz ve zamanımızda iyi olanın ne olduğuna, Dergâh, Divan ve Bargâh'ımızda o şartlarını yerine getirmeyenlere veya bizden gizlenmiş olana, bizden önceki padişahların şartlarını yerine getirmeyenlere veya bizden gizlenmiş olana, bizden önceki padişahların şartlarını yerine getirdikleri, tedbir (tedarik) almadığımız hangi devlet işleri bulunduğu bakınız. Selçuklu sultanları ve başkaları devrinden geçmiş meliklerin her ne kanun ve adetleri varsa, onlar üzerinde düşününüz, açık bir şekilde yazınız ve bize arz ediniz ki, biz onlar üzerinde düşünelim; bundan sonra din ve dünya işlerimizin gereğince yürümesi için emir verelim; gerçekleştirilmesi gerekeni, gerçekleştirelim ve her devlet işi kendi prensibine göre yürüsün; yüce Allah'ın emirlerine uyalım; (öteki dünyada) cezalandırılmamız için hayırdan, şerden olup bitmiş olanı bilelim; zira yüce Allah dünyayı ve dünya saltanat (mülk)'ını bize ihsan etti, bize nimetleri tamam eyledi; düşmanlarımızı kahretti. Bundan sonra memleketimizde hiçbir şey noksan veya bozuk veya yüce Allah'ın emir ve şeriatının aksine olmamalı ve yürütülmemelidir.

Bunun üzerine Nizâmü'l-Mülk 1086-87 (479) yılında eserine başladı. Eserin ilk başta otuz dokuz fasıldan oluşan müsveddelerini 1091-92 (484) yılında sultana takdim etti ve daha sonra esere on bir bölüm daha ekleyerek temize çekilmesi için saray kâtibi Muhammed Mağribi'ye teslim etti (Nizamü'l-Mülk, 2020: 37).

Nizâmü'l-Mülk Farsça olarak yazmış olduğu eseri Siyasetnâme'nin elli bölümden oluştuğunu zikretmiş, ancak Molla Çelebi (nr.114) nüshasına dayanan Mehmet Altay

Köymen neşri elli bir fasıldan meydana gelmektedir. Bu neşir hariç, diğer neşirlerin eksik ve eklemelerin olduğu anlaşılmış ve vezirin yazdığı esere en yakın neşrin Molla Çelebi neşri olduğu ifade edilmiştir (Nizamü'l-Mülk, 2020). Eserin genel anlamda hangi konuları barındırdığını anlamak için Köymen neşrini oluşturan elli bir faslın başlıklarını vermekte fayda vardır ve fasıllar şu şekildedir:

“1. Fasil: Zamanın Akışı İnsanların Ahvali ve Alemin Efendisi Padişahın Medhine Dair

2. Fasil: Padişahın ve Meliklerin, Allah'ın (verdiği) Nimetin Kadrini Bilmelerine Dair

3. Fasil: Zamanın Padişahının Mezalim'e, Oturmasına ve İyi Hayat Sürmesine Dair

4. Fasil: Amillere, Onların (dışarı) Gönderilmelerine, Vezirlerin Ahvalinin Bilinmesine Dair

5. Fasil: İktâ Sahipleri, Reâyâyâ Nasıl Davrandıklarının Araştırılmasına Dair

6. Fasil: Kadınlara, Hatiplere, Muhtesibe ve Onların İşlerinin ve Faaliyetlerinin Ehemmiyetine Dair

7. Fasil: Amilin, Kadının, Reîsin, Şahnenin, Muhtesibin Ahvalinin Sorgulanmasına ve Şartlarına Dair

8. Fasil: Din ve Şeriat İşlerinin Nasıl Olduğunun Arayıp Sorulmasına ve Bilgi Alınmasına Dair

9. Fasil: Devlet Müşriflerine, Maaşlarına, Durumlarına, Zamanlarına Dair

10. Fasil: İstihbarat Sahiplerine, Gizli Habercilere, Berîdlere ve Memleket İşleri İçin Alınacak Tedbirlere Dair

11. Fasil: Dergâhtan Yazılan Ferman ve Emîrlere Tazim Edilmesine Dair

12. Fasil: Padişahın Dergâhtan Mühim İşler İçin Gulâm Göndermesine Dair

13. Fasil: Casuslar Gönderilmesine, Mülkün İyiliği ve Raiyyet İşi İçin Tedbir Alınmasına Dair

14. Fasil: İşlerin Yoluna Girmesi İçin Ulaklar (Peykan) ve Postacılar (Perendegân) Gönderilmesine Dair

15. Fasil: Sarhoşluk ve Ayıklık Sırasında Verilen Sözlü Emirler (pervaneler) e Dikkat Edilmesine Dair

16. Fasil: Vekil-i Hâss ve Onların İşlerinin Parlaklığı (Revnak)nın Nasıl Olduğuna Dair

17. Fasil: Padişahın Nedimelerine Yakınlarına ve Onların İşlerinin Düzenlenmesine Dair

18. Fasil: Padişahların Devlet İşlerine Âlimlerle İstişare Etmelerine Dair
19. Fasil: Müfredlere ve Mülk İçin Onların Yiyecek ve Teçhizat İşlerinin Düzenlenmesine Dair
20. Fasil: Her Çeşit Altın İşlemeli, Mücevher Kakmalı Silahlar İmal Edilmesine ve Dergâh Düzenlenmesine Dair
21. Fasil: Elçilerin Ahvâline ve Kanununa ve İşlerinin Düzenlenmesi Meselesine Dair
22. Fasil: Konaklama Yerlerinde Ot Hazır Bulundurulmasına Dair
23. Fasil: Bütün Padişah Ordusunun Alacağı Paraya Açıklık Verilmesine Dair
24. Fasil: Her Soydan ve Her Kavimden Ordu Teşkil Edilmesine Dair
25. Fasil: Rehin Alınmasına ve Padişahın Dergâhında İkâmet Ettirilmesine Dair
26. Fasil: Türkmenlerin ve Her Türlü Adamın Hizmette Tutulmalarına Dair
27. Fasil: Bendegânın Toplanmamasına, Hizmetlerine ve İşlerinin Düzene Konmasına Dair
28. Fasil: Saray Gulâmlarının Derecelendirilmesine ve İşlerinin Düzenlenmesine Dair
29. Fasil: Bâr-ı Hâss ve Amm Tertip Edilmesine, İşlerinin Esasına Dair
30. Fasil: İçki Meclis Tertip Edilmesine, Bütün İşlerde Şartların Yerine Getirilmesine Dair
31. Fasil: Kölelerin ve Uşakların Padişah Dergâhında Duruşlarının Düzenlenmesine Dair
32. Fasil: Askerlerin İhtiyaçlarına, İsteklerine ve Buna Benzer İşlerine Dair
33. Fasil: Teçhizat, Silah, Cenk ve Sefer Aletlerinin Hazırlanmasına Dair
34. Fasil: Yüksek Makam Sahiplerini Hata Yaptıklarında Azarlanmalarına Dair
35. Fasil: Yüce Dergâh Gece Bekçilerine, Kapıcılara ve Nöbetçilere Dair
36. Fasil: Padişahın Ziyafet Vermesine ve Bu İşin Nasıl Tertip Edileceğine Dair
37. Fasil: Layık Kölelerin ve Hizmetkarların Haklarının Teslim Edilmesine Dair
38. Fasil: İktâ, İktâ Sahiplerin ile İlgili İhtiyat Tedbirleri Almaya ve Reâyâ'yı Mülkin Durumuna Dair
39. Fasil: Saltanat ve Padişahlıkta Acele Edilmemesine Dair
40. Fasil: Hares Emîrine, Çûb-dârlara ve Saltanat için Siyaset İşine Dair
41. Fasil: İşlerden Her İşte -aziz ve celil olan- Allah'ın Kullarına Bağışta Bulunmasına Dair
42. Fasil: İki Memuriyetin Bir Kişiye Buyurulmamasına, İşsizlere Meşguliyet ve Memuriyet Buyurulmasına ve Mahrum Bırakılmamasına Memuriyetin Temiz Dinli ve

Asil İnsanlara Verilmesine, Kötü Mezheplilerin Kendisinden ve Memleketlerden Uzak Tutulmalarına ve Sürülmelerine Dair

43. Fasil: Peçe Taşıyanlara, Harem Sarayına, Padişahın Astlarına ve Ordu Başlarının Düzene Konmasına Dair

44. Fasil: İslam Meliklerine Düşman Olan Haricilerin, Dini Bozukların Teşhiri

45. Fasil: Mezdekin İsyanına, O'nun Mezhebinin Nasıl Olduğuna Kendisini, Nüşirevân-î Adil'in Öldürülmesine Dair

46. Fasil: Ateşperest Sinbad'ın Nişabur'da Zuhuru, Rey'de Müslümanlara Saçtığı Fitne

47. Fasil: Bâtınîlerle Karmatîlerin Ortaya Çıkışı, Bozuk Mezheplerini Yaymaları, Bâtınîlerin Horasan ile Maverâünnahir'de Ortaya Çıkışı; Horasan Emîrini Yoldan Çıkarıp Kendi Mezheplerine Sokmaları, Bâtınîlerin Şam'da, Mağrib'de Ortaya Çıkışı, Fitne ve Fesatları, Bâtınîlerin Herat'ta Zuhuru, Aynı Yerde Helak Edilmeleri, Bâtınîlerin Tekrar Horasan ve Maverâünnahir'de Ortaya Çıkışı ve Helak Edilmeleri, Muhammed Burkaî'nin Bâtınîlerin Başında Olarak Hûzis-tan'da Zuhuru, Ebû Sâid'in Cinânî ve Oğlu Ebû Tahir'in Bahreyn ve Lahsa'da Zuhuru

48. Fasil: Hurremedinlerin İsyanı

49. Fasil: Padişahın Hazine Sahibi Olmasına ve Onun Düzene Konması Prensibine Dair

50. Fasil: Zulme Uğrayanların İşlerine Cevap Vermeye, İşlerini Yapmaya Onlara Adalet Dağıtmaya Dair

51. Fasil: Vilayetlerin Gelirlerinin Hesabının Tutulmasına ve İşin Metoduna Dair”

Nizâmü'l-Mülk eserini ortaya koyarken akılcılığını sağlamak ve sıkıcı bir kimlikten kurtarmak için her fasılda hadislerden, ayetlerden, zamanın ileri gelenlerin sözlerinden ve hikâyelerinden bahsetmiştir. O, bu kitabı okuyanın her iki dünyada fayda sağlayacağını bildirmiştir. Ayrıca o, kitabın önemine binaen şöyle demiştir:

Hiçbir padişah, hiçbir ferman edici bu kitabı eline almamazlık edemez; böyle bir kitaptan vazgeçilemez ve bilhassa içinde bulunduğumuz zamanda onu okumaktan başka çare yoktur; insanlar (bu kitabı) ne kadar çok okurlarsa, din ve dünya işlerinde uyanıklıkları o kadar fazla artar; dost ve düşmanlarının ahvalini daha iyi takdir ederler; işler daha aydınlık olur; onlar, doğru tedbirler alma yolları açılır; padişahlık, Dergâh, Bârgâh, Divan, Meydan, Meclis prensip ve düzeni, vergi işleri, muameleler, halk ve ordunun ahvali, bunlar gibi bütün şeyler onlara aydınlanır, bütün memlekette uzak-yakın, az-çok hiçbir şey onlara gizli kalmaz. (Nizamü'l-Mülk, 2020:74).

Nizâmü'l-Mülk Siyasetnâme'de sade, akıcı ve edebi bir üslup kullanmış; hemen hemen her fasılda bir konuyu incelemiş ve konuya başlarken "...edilmelidir", "...bilmelidir", "...vermelidir" vb. kelimelerle tavsiye ve hüküm bildirmiştir. O, fasılda seçtiği konu hakkında kendi görüş ve düşüncelerini bir paragrafı geçmeyecek şekilde dile getirmiş ve hikâyelerle destekleyerek net bir şekilde ifade etmiştir. Vezir, eserinde İslam'dan önceki milletlerin, Selçukludan önceki İslam devletlerinin ve Selçuklu devrine ait hikâyeler ve bilgilere yer vermiştir.

Nizâmü'l-Mülk Siyasetnâme'de genel olarak devlet teşkilatı içerisinde rol alan yüksek memuriyete sahip kişilerin özelliklerinden bekçilerin durumuna kadar birçok görevlinin durumuna yer vermiştir. Eserde başta hükümdar olmak üzere; vezir, kadı, âmil, hatip, muhtesip, şahne, istihbarat işleriyle uğraşanlar, padişah nedimleri, elçiler, köleler, bekçiler, nöbetçiler gibi devlet kadrosunda bulunan görevlilerin işlerini en iyi nasıl yapabileceğine dair malumatlar vermiş ve bu görevlilerin görev sırasında hangi durumlardan sakınacaklarına dair bilgiler de esere dahil edilmiştir. Vezir, ikta sistemiyle alakalı bilgiler de vermiştir. Özellikle ikta sahibi olan sipahilerin toprağı ekip biçen köylülerin haklarını yememesi gerektiğini ve halkın sahip olduğu hakların neler olduğunu belirtmiştir. Ayrıca vezir eserde; Ehl-i Sünnet anlayışının karşıtı olan Karmatî ve Bâtınî düşüncenin nasıl doğduğunu, mezheplerini yayma siyasetini ve onlarla olan mücadeleleri aktarmıştır.

Nizâmü'l-Mülk eserinde bir hükümdarın devleti en iyi bir şekilde nasıl idare etmesi gerektiğini, pratik bilgilere dayanarak; felsefî ve teorik tartışmalardan uzak bir şekilde eserini kaleme almıştır. Eser tam anlamıyla incelendiğinde ne hatırat kitabı ne de siyaset felsefesi kitabıdır. Nizâmü'l-Mülk eserde aktardığı hikâyelere bakıldığında salt siyaset kitabı olmadığı; olayları bir devlet adamı nazarıyla bakıldığında sıradan bir masal kitabı olmadığı; iktisadi ve içtimai alanda aktardığı bilgiler ışığıyla yorumlanması taktirde ise de bir teori kitabı olmadığı anlaşılmaktadır. Eser, Vezir Nizâmü'l-Mülk'ün devlet idaresiyle ilgili bütün tecrübesini ömrünün son yıllarına kadar elde ettiği birikimi yansıttığı şekliyle, eser bir tarih kitabından ziyade alanında yazılmış en güzel siyasi hatırat biçiminde tarihteki yerini almıştır.

1.4. Nizâmü'l Mülk Kimdir?

El Nizâmü'l-Mülk, asıl adıyla Ebu Ali Kıvamuddin Hasan bin Ali bin İshak et-Tusi, İran'ın Horasan bölgesine bağlı Tuş şehrine bağlı Nukan kasabasında 21 Zilkade 408 (10 Nisan 1018) tarihinde doğmuştur. Babası Ali b. İshak, kasabanın dihkani olarak Nizâmü'l-Mülk ü iyi koşullarda büyütmüş ve ona iyi bir eğitim ve terbiye sağlamıştır. Bu sayede küçük yaşta Kuran'ı Kerim'i ezberlemiş ve Şafî fikhî ile ilgilenerek tanınmış bir kişi olmuştur. Ayrıca, Ebû Abdullah b. Muhammed et-Tûsî, Ebû Bekir Muhammed b. Yahyâ el-Müzekkî, Abdülkerîm el-Kuşeyrî gibi muhaddislerden hadisler rivayet etmiştir. Nizâmü'l-Mülk, edebiyat ve şair toplantılarında iyi yazma ve güzel konuşma yeteneklerini, daha etkileyici bir hitabet becerisine dönüştürmüştür. Babasıyla birlikte Gazneliler'in Horasan valisi Ebü'l-Fazl Sûrî'nin yanında görev alan Nizâmü'l-Mülk, Sultan Mahmud'un varisi olan oğlu Gazneli Mesut'un Dandanakan Savaşı'ndaki mağlubiyetinden sonra Horasan'ın Selçuklular'ın hizmetine girmesiyle, Behl valisi Ebu Ali bin Şadan tarafından idari görevlere atanmıştır. Daha sonra Merv'e Çağrı fBey'in yanına giden Nizâmü'l-Mülk, Çağrı Bey tarafından büyük ilgi ve yakınlık görmüş ve Çağrı Bey, oğlu Alparslan'a Nizâmü'l-Mülk'ü bir baba gibi kabul etmesini istemiştir (İbn Hallikân, I, 395). Çağrı Bey'in ölümünden sonra Tuğrul Bey döneminde (1040-1063), Nizâmü'l-Mülk Horasan'ı yönetmiş ve Alparslan'ın kardeşi Süleyman ile olan taht kavgası sırasında Alparslan'ın yanında yer almıştır. İdarî ve siyasî kabiliyetleriyle Alparslan'ın dikkatini çeken Nizâmü'l-Mülk, Alparslan tahta çıktıktan bir ay sonra Kündürî'yi azletmiş ve onun yerine atamıştır (13 Zilhicce 455 / 7 Aralık 1063). Malazgirt Muharebesi hariç Alparslan'ın bütün seferlerine katılan Nizâmü'l-Mülk, bu savaşların kazanılmasında ve Kutalmış'ın isyanının bastırılmasında önemli bir rol oynamış ve Sultan Melikşah'ın rakiplerini yenerek tahta geçmesinde büyük katkısı olmuştur. Alparslan'ın ölümü ve Alparslan'ın oğlu Melikşah 'ın henüz 18 yaşında olmasından dolayı Nizâmü'l-Mülk ,Selçuklularda devlet yönetim biçiminde siyasi anlamda başarılı ve güçlü bir iktidara sahip olmuştur. Toplamda Alparslan 'a (455/1063-465/1072), ardından Alparslan'ın oğlu Melikşah'a (465/1072-485/1092) 30 yıl vezirlik yapmıştır.

Nizâmü'l-Mülk'ün sağladığı bu başarılar ve devlet yönetimindeki disiplin ve titizliği Selçukluda, sarayda ve çevresinde birçok kendisine karşı düşmanlıklara sebep olmuştur. Zaman zaman Sultan Melikşah ile aralarını bozmaya çalışan ; Karahanlı

Prensesi Terken Hatun ve başvezir olmak isteyen Tâcülmülk ile Hasan Sabbah ve adamlarının Melikşah'a Nizâmülmülk hakkındaki şikayetleri ve Sultana karşı kışkırtmalarına rağmen başarılı olamamışlardır.

Melikşah'ın isteğine yönelik devlet yönetimi ve eksiklerine dair tarihte çok önemli bir yere sahip olan ve devletin işleşiyle ilgili rapor niteliğinde olan ''Siyasetname'' Nizâmü'l-Mülk tarafından Sultan Melikşah'a sunulmuş ve sultanın övgüsüne hak kazanmıştır. Nizâmü'l-Mülk H.487/ 1092 yılında son yolculuğu Bağdat'a gitmeden önce eserin son halini saray kitap yazıcılarından Muhammed bin Nasih'a emanet etmiş ve eser günümüze son hali ile ulaşmıştır.

H.487/14 Ekim 1092 yılında Sehne (Suhne) yakınlarında ,Kangavur ve Bistun arasından İsfahandan Bağdat'a giderken Nizâmü'l-Mülk suikaste uğramış ve öldürülmüştür ,rivayetlere göre katilin Hasan Sabbah'ın adamlarından olduğu söylene de kesinleştirilmemiştir (Yetkin, 2008:264).



Şekil 1.1. Nizâmü'l Mülk Temsili Resim

Kaynak: URL-1: <https://m.haber7.com/yasam/haber/3063281-nizamulmulk-kimdir-nizamulmul-nasil-oldu-nizamulmulkun-hasan-sabbah-ile-mucadelesi> (Erişim Tarihi: 09.10.2023).



Şekil 1.2. Nizâmü'l Mülk'ün Kabri

Kaynak: URL-2: <https://tr.wikipedia.org/wiki/Niz%C3%A2m%C3%BClm%C3%BClk> (Erişim Tarihi: 02.12.2023).

1.5. Nizâmü'l Mülk Dönemi Eğitimde Liderlik

Eğitim ilk ortaya çıktığı tarihten itibaren günümüze kadar kurulmuş olan Türk devletlerinde en önemli yere Büyük Selçuklu Devleti döneminde sahip olmuştur. (1040-1308) Selçuklular kurdukları medreseler ile Türk ve Dünya tarihinde önemli gelişmelerin sonucunu oluşturmuş, Selçuklularda ilk medrese Tuğrul Bey (- 1063) tarafından Nişabur'da kurulmuş ve sonrasında Nizamü'l-Mülk kendi ismini verdiği "Nizamiye Medresesi"ni 10 Zilkade 459 (1067) tarihinde Bağdat'ta inşa ettirmiştir. Bağdat Nizamiye Medreseleri olarak adlandırılan medreseler, Selçuklu döneminin yüksek öğrenim kurumlarından sayılmış, müderrislerin seviyelerine göre; orta ya da yüksek öğretim olarak sayılmışlardır. Medreselerde esas olarak ; din, hukuk ve dil öğrenme ağırlıklı olsa da bu derslere ek olarak matematik, felsefe , edebiyat gibi derslerde eşlik etmiştir. (Özaydın, 2023:2). İslamiyetin kabulü ile birlikte toplumda çok fazla farklı sapkın olarak bilinen mezheplerin ortaya çıkmasının önüne geçebilmek için bu medreselerin ayrıca amacı sunniler yetiştirmek olmuştur.

Selçuklular, İslam dünyasında siyasi alanda barışı sağlamanın yanı sıra eğitim faaliyetleriyle kültürel ve dini alanda da birlik ve beraberliği sağlamıştır. Nizamiye medreseleri Selçuklu toplumunda devlet ve ümmet bütünlüğünün gerçekleşmesinde en önemli yapı taşlarıdır. Medresenin inşası için yer seçimi yapılırken birçok faktör dikkate alınmıştır. Medreseler için Bağdat, Belh, Nişabur, İsfahan, Basra, Merv, Amul, Herat, Gazne ve Musul gibi İslam dünyasının önemli şehir-merkezleri tercih edilmiştir. Bu şehirlerin tamamı Abbasiler ve Selçuklular tarafından siyasi, ticari ve bilimsel merkezler olarak kullanılmıştır (Azzam, 2016: 103).

Bu medreseler, verdikleri eğitimin kalitesi, burs, barınma gibi sosyal olanakları nedeniyle dünyanın ilk yüksek öğretim kurumları sayılabilmektedir. Nizâmü'l Mülk, Fatımi Şiiilerinin siyasi ve siyasi propaganda ile meşgul olduğu bir dönemde Ehl-i Sünnet inancının güçlendirilmesi ve devletin ihtiyaç duyduğu memurların yetiştirilmesi amacıyla ülke genelinde medreseler açmaya karar vermiştir. Bu konuda Sultan Alparslan'dan izin alan Nizâmü'l Mülk, kendi zamanında medreseler, daha sonra da Sultan Melikşah zamanında “*Irak - Arap, Irak - Acem, Horasan, Maverâünnehir, Suriye*” ve çeşitli şehirlerde medreseler inşa ettirmiştir. Bir kısmı onun vefatından sonra keşfedilmişse de Bağdat Nizamiye Medresesi'nden örnek alınması nedeniyle hepsi bu isimle anılmıştır (Özaydın, 2007: 188).

Nizamiye medresesinin kuruluş amacı, klasik medreselerde de yürütülen İslami ilimlerin öğretilmesiydi. Tuğrul Bey döneminden itibaren Sünni İslam'ın en önemli temsilcileri haline gelen Selçuklular, her şeyden önce iyi yetişmiş ve donanımlı alimlere ihtiyaç duymuş ve bu kişileri yetiştiren eğitim kurumları olan Nizamiye Medreselerini kurmuşlardır. Nizâmü'l Mülk zamanında devletteki bu eksikliği kararlılıkla gidermiş ve birçok şehirde medreselerin kurulmasına bizzat nezaret etmiştir. Üstelik bu dönemde ortaya çıkan Batını düşüncüyü çürütmek ve Sünni İslam düşüncesine koruma sağlamak da bu kurumun programıydı. Fikri mücadelenin kurumları olarak çalışan medreseler sayesinde sapkın inanç ve düşünceler etkisiz hale getirilmeye çalışıldı. Nizâmü'l Mülk, sadece Sünni Müslümanların yoğun olarak yaşadığı yerlerde medrese açmakla yetinmemiş, İran'ın çok sayıda Şii'nin yaşadığı Kum ve Kasan şehirlerinde de medreseler açmıştır (Turan, 2012:255).

Nizamiye medresesi daha sonraki medreselere de örnek teşkil etmiştir. Bu medreseler, kendilerinden önce oluşturulan eğitimden pek çok açıdan farklılık göstermesi nedeniyle, daha sonra oluşturulan eğitimin de etkisiyle ayrıcalıklı bir konuma sahiptir. Nizamiye medreselerinden önce aralıklarla yürütülen yüksek öğrenim faaliyetleri, bu medreseler sayesinde belirli merkezlerde yoğunlaşmıştır. Böylece medreselerin açıldığı şehirler kültür merkezleri haline gelmiştir (Menekşe, 2003: 122).



BÖLÜM II

LİDERLİK VE EĞİTİMDE LİDERLİK

Liderlik kavramının insanların bir arada yaşamaya başlamalarıyla beraber ortaya çıktığı düşünülebilir. Çünkü tarih boyunca liderler ve lideri izleyenler vardır. İnsanların belirli bir gayeyi gerçekleştirmek için bir araya gelerek işbirliği yapmaları insanlık tarihi kadar eskidir. Nitekim insanların bir araya gelerek oluşturmuş oldukları gruplar grubun hedeflerini gerçekleştirmek için beraber hareket etme ihtiyacı duymaktadır. Grubu grubun hedefleri doğrultusunda güdüleme, harekete geçirmek ve grubun dinamiklerini devamlı aktif tutmak liderlik kavramının oluşmasını sağlamıştır. Lider, grup içerisinde kişilik özelliklerine göre ön plana çıkar ve grubu yönlendirip yönetir. Grup üyelerinin, grubun hedefleri doğrultusunda kenetlenmelerini sağlar. Lider liderlik ettiği grubun sistematik bir şekilde hareket etmesini sağlar. Bu durum aynı zamanda gruba devamlılık kazandırır.

Eğitim sistemi toplumların sosyokültürel yapılarını, ekonomik yapılarını, siyasi yapılarını ve bilimsel yapılarını doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Bu denli önemli bir yapının işleyişi ve sürekliliği kaderine terk edilemez. Sistem liderlerini kendi içerisinde çıkardığı gibi sistemin verdiği yetkeleri kullanarak gruba öncülük eden yetke sahibi yasal liderler de çıkarmıştır. Liderlik konusu önceleri liderin özellikleri açısından ele alınmış daha sonra ise liderin davranış boyutu incelenmiştir. Liderlik davranışının çok boyutlu değişkenler açısından incelenmesi, durumsallık kuramı ile birlikte ön plana çıkmıştır. 1980'li yıllara gelindiğinde liderlikte yeni yaklaşımların çok hızlı geliştiği bir dönem olmuştur. Öğretimsel liderlik, dönüşümcü liderlik, kültürel liderlik, öğrenen liderler, moral liderlik ve vizyoner liderlik, liderlik alanındaki yeni yaklaşımları oluşturmaktadır. Liderlik alanındaki bu yeni yaklaşımlar eğitimsel liderlik alanında da zengin bir birikimin oluşmasını sağlamıştır (Çelik, 1999).

Literatüre bakıldığında liderlik konusuna ilişkin çok farklı tanımlamaların yapıldığı gözlenmektedir. Buna ilişkin yapılan tanımlamaların birbirinden ayırıcı özellikleri olduğu gibi birbirini tamamlayıcı özellikleri de bulunmaktadır. Bu tanımlamalardan bazılarının Bass, Bennis ve Nanus, Grean, Argyris, Etzioni, Zalezn tarafından yapıldığı görülür. Bass, liderliği tanımlarken grubu ve grubun hedeflerine ulaşmayı ön plana çıkartır. Bass'a göre liderlik; "grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir". Bennis ve Nanus liderliği tanımlarken yönlendirme ve yönetmeyi ön plana çıkarmıştır. Bennis ve Nanus liderliği tanımlarken görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetme olarak tanımlamıştır. Grean, liderliği tanımlarken lider ile izleyen arasındaki çift yönlü etkileşimi ön plana çıkarmıştır. Grean'e göre liderlik: lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir. Argyris liderliği güçlü bir etki olarak; Etzioni liderliği, etkili kişisel özelliklere bağlı bir güç olarak; Zaleznik liderliği izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmak olarak tanımlamıştır. Bütün bu tanımlar liderliğin farklı yönlerini ele almış olmalarına rağmen liderliği etkileme gücü olarak kabul etmişlerdir (Çelik,1999:1).

Liderlik, bireyin ortak davranışla sonuçlanmak üzere kendisini izleyenleriyle işbirliği ilişkileri içinde olumlu bir dönüşüme yol açacak anlamlı bir amaç için kendini tam ve özgün bir şekilde ifade etmesi (Owen vd., 2004: 22) olarak tanımlandığından liderlik her bireyin sahip olduğu bir güç olarak kabul edilebilir. Liderlik sürecinde lider ve kendisini izleyenler vardır. İzleyiciler kavramı daha çok edilgen bir davranışı ve lidere olan bağımlılığı çağrıştırmaktadır. Ancak günümüzde liderlik yaklaşımlarında lider ile lideri izleyenler arasında çok yönlü bir etkileşim üzerinde durulmaktadır. Liderlik süreç olarak görülürken, lider bu süreci harekete geçiren kişi olarak kabul edilmektedir (Çelik, 2004: 187).

Liderlik, bir statü ya da otorite işlevinden çok, ilişkinin ve lider ile izleyicileri arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesi ile ilgili bir işlevdir. Yönetim ve idare örgütsel hedeflere ulaşmaya yönelikken; liderlik bu hedeflere ulaşılmasını engellemek için de kullanılabilir. Somut olarak, lider yeteneklerini kurumun esenliği yerine, kendi şahsi çıkarlarını geliştirmek için kullanabilir (Werner, 1993: 16). Liderin beş farklı etki ya da güç kaynağı vardır. Bu güç kaynaklarından birincisi liderin hiyerarşik yapı içerisindeki bulunduğu konumdan kaynaklanan ve sınırları yasalarla belirlenen yasal

güçtür. İkincisi liderin yönetiminde bulunanların yeteneklerini değerlendirirken kime ne ödül vereceğine karar verdiği ödül gücüdür. Üçüncüsü ödül gücünün tam zıttı olan ve yönetiminde bulunanları itaatsizlik durumunda onları kontrol etme ve cezalandırma gücü olan zorlayıcı güçtür. Dördüncüsü liderin bilgi birikimine ve analiz yeteneğine dayanan uzmanlık gücüdür. Beşincisi Liderin kendisini izleyenler üzerinde sahip olduğu etkiye dayanan ve saygısını yansıtan karizmatik güçtür. Bunlar liderliğin etik kaynaklarını oluşturmaktadır (Çelik, 1999: 4).

2.1. Liderlik Kuramları

Liderlik konusunda yapılan araştırmalara dayalı olarak geliştirilen kuramlar, süreç içerisinde değişimler geçirmiştir (Çelik, 2004: 188). Bu bölümde liderlik kuramlarının gelişim süreci kısaca açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımında bir liderde bulunması gereken temel özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Bunu yaparken başarılı ve başarısız liderlerin özellikleri karşılaştırılarak liderin belirgin özellikleri ortaya konmuştur. Liderlik özelliklerini kişilere bağlamak yerine liderlik için gerekli kişilik özelliklerini belirlemeyi amaçlamıştır. Ralph Stogdill 1904-1947 yılları arasında yapılan 124 ampirik çalışmayı analiz ederek liderlerin ve lideri izleyenlerden farklı olan beş temel özelliğini belirlemiştir. Bunlar: Kapasite, başarı, sorumluluk, katılma ve konumdur (Çelik, 2004: 190).

Kapasite: Zeka, dikkatli olma, orijinallik ve yargılama.

Başarı: Eğitim, bilgi ve atletik başarı.

Sorumluluk: Bağımlılık, girişim, saldırganlık, direnme, kendine güven ve üstün olma isteği.

Katılma: Etkinlik, işbirliği, sosyallik, uyum sağlama, ve nüktedanlık.

Konum: popülarite ve sosyo-ekonomik konumdur. Liderlerin belirlenen bu kriterleri soyut kriterler olmakla beraber liderlik, ülkelerin kültürel öğeleriyle de yakından ilişkilidir. Belli liderlik vasıflarına sahip liderler buldukları toplumların dışında başarılı olamayabilirler (Çelik, 1999: 8).

2.1.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımı kuramının liderliği açıklamada yetersiz kalması, araştırmacıları liderin liderlik davranışlarını araştırmaya yöneltmiştir (Çelik, 1999: 10). Davranışsal liderlik yaklaşımı liderin liderlik davranışlarına yoğunlaşmıştır. Temelde görev yönelimli lider ve destekleyici lider olmak üzere iki tip lider özelliği üzerinde durmuştur. Davranışçı kuramlar, liderliği analiz ederken grubun davranışlarını da araştırmışlardır ve buna göre etkili lider, bireysel veya grupsal amaçlara ulaşmada iki yol izler: 1. Görev yönelimli lider, liderlik davranışı göstererek iş görenleri daha kaliteli iş yapmaya yöneltir. 2. Lider, grup üyelerine destek sağlar ve işgörenlerin bireysel amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olur. Davranışsal kuramı yönlendiren iki önemli çalışma vardır. Bunlar Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmasıdır (Çelik, 1999: 11).

2.1.3. Yönetim Gözeneği Kuramı

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen (matriksi) kuramı, örgütsel liderliğin boyutlarını açıklamak yönünde ünlüdür. Bu kuram Ohio ve Michigan araştırmalarıyla paralellik göstermektedir. Blake ve Mouton işgörene ilgi ve üretime ilgi olmak üzere iki boyutun çift yönlü etkileşimine bağlı olarak değişik alt boyutları açısından incelemişlerdir (Çelik, 2004: 191). Blake ve Mouton'a göre bir çok liderlik çeşidi vardır ve bunlar beş temel alt biçimde değerlendirilebilir. 1. Zayıf liderlik 2. Otorite ve itaat 3. Şehir kulübü liderliği 4. Denge sağlayıcı liderlik 5. Grup liderliği (Çelik, 1999:14). Blake ve Mouton'un kuramını okul örgütleri açısından değerlendirdiğimizde hem öğretmene hem de okulun örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine üst düzeyde önem veren liderlik anlayışının daha etkili olabileceği düşünülebilir (Çelik, 1999: 16).

2.1.4. Durumsal Yaklaşım

Durumsallık yaklaşımının temel varsayımı, değişik durumların değişik liderlik tarzlarını gerektirdiğidir. Her duruma uygun gelebilen tek tip liderlik tarzı yoktur (Bakan & Büyükbeşe, 2010). Durumsallık yaklaşımları arasında;

- Fiedler'in Durumsallık Kuramı.
- Ardışık Liderlik Kuramı.
- Yol Amaç Kuramı (Robert House ve Martin Evans).
- Vroom ve Yetton' un Normatif Kuramı.
- Hersey ve Blanchard'in Durumsal Liderlik Kuramı.
- Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı (Etkili ve etkisiz lider) sayılabilir.

Bu yaklaşımların ortak noktası; görev veya ilişki ağırlıklı bir liderlik tarzının her durumda geçerli olamayacağı, bazı durumlarda görev merkezli bir liderlik tarzı etkili olabileceken, bazı durumlarda bunun aksine ilişki merkezli bir liderlik tarzının verimli ve etkin olabileceği şeklinde ifade edilebilir(Çağlar, 2004: 10). Durumsallık yaklaşımı, liderlik kavramını yüzeysel bir modelden öteye taşıyarak, soyut düşünülebilen bir kavram haline getirmiştir. Bu yaklaşımın ana fikrini oluşturan bakış açısı her durum için geçerli sayılabilecek tek bir liderlik tarzının var olamayacağı düşüncesidir. Yani lider etkinliğinin durumlara bağlı olarak gelişebileceği düşüncesidir (Yeşil, 2016: 160).

2.1.5. Alternatif Yaklaşımlar

Liderlik kavramına ilişkin herkes tarafından kabul görmüş tek bir liderlik tanımının olmadığı gibi her örgüte ve gruba uygun tek tip liderlik tarzı da bulunmamaktadır. Günümüze kadar yapılan ve hâlen de yapılmaya devam edilen liderlikle ilgili çalışmalar, (a) içinde bulunulan ortamsal koşulları, (b) liderliğin yaşandığı süreci ve (c) liderin kişisel özelliklerini dikkate alan farklı liderlik tarzlarını ortaya koymuştur (Çelik ve Sünbül, 2008:5).

2.2. Liderlik Türleri

Globalleşen dünyada herkesçe kabul edilen ve tek bir lider kavramı artık mümkün olmadığı görülmektedir. Nitekim liderin liderliğini sürdürebilmesi, çalışanlarına ilham vererek liderliğini etkili bir şekilde gerçekleştirebilmesi için kendisinde farklı özellikleri barındırması gerekmektedir. Bu özellikleri ise şöyle sıralayabiliriz: Karar verme ve verilen kararları uygulayabilme gücü, çalışanlarına saygı ve özen gösterme, insanları anlama, dinleme ve kararlı bir yapıya sahip olma, ileri görüşlü olma, yenilikçi olma, grubu ortak hedefler etrafında toplama, grubu motive etme, risk alabilme, problem çözebilme, sorgulayabilme, güven verme, başarı odaklı olma, iyi iletişim kurabilme, vizyoner olma, koçluk ve rehberlik yapabilme, öz eleştiri yapabilme ve eleştiriye açık olma vb. olarak ifade edebiliriz. Liderliğin doğuştan gelen bir olgu mu yoksa sonradan kazanılan bir yetenek mi olduğu konusunda tartışmalar mevcuttur. Liderlik doğuştan bazı özellikleri gerektirmekle birlikte ilk çocukluk dönemi, uygun bir eğitim, yapılan hatalar, çalışma hayatında karşılaşılan çeşitli zorluklar liderliğin ortaya çıkmasında etkilidir (Sağlam; Sağlam; Soycan; Sağlam, 2021: 320).

Liderliğin pek çok türü bulunmaktadır. Bunlar: İşlemci liderlik, dönüştürücü liderlik, demokratik liderlik, otoriter liderlik, kolaylaştırıcı liderlik, vizyoner liderlik, stratejik liderlik, karizmatik liderlik, hizmetkar liderlik, süper liderlik, etkileşimci liderlik, öğretimsel liderlik ve dağıtımçı liderliktir.

2.2.1. İşlemci Liderlik

İşlemci liderler, örgütün önceden gelen işleyiş sistemine pek müdahale etmezler; çalışanlarını ödüllendirerek motive ederler. İşlemci liderler başarılar karşısında çalışanlarına makam, statü, para vaat ederler. Çalışanların kişisel özellikleriyle, girişimci ve yenilikçi yanlarıyla pek ilgilenmezler. Faaliyetler örgütün temel misyon ve vizyonu çerçevesinde bu şekilde sürüp gider. Bu liderlik tarzı; örgütün misyon, vizyon ve değerleri çerçevesinde örgütü yönetmek, sistemi sevk ve idare etmek konusunda faydalıdır. Ancak, günümüz rekabet ortamında âdeta bir zorunluluk olan yenilikçilik, girişimcilik, reform, ihtiyaçlar karşısında örgütü ve kurumsal yapıyı hızlıca yeniden organize etmek, çalışanlarla bir ve beraber olup, ekip ruhuyla hareket

ederek beklentilerin ötesinde ürünler ortaya koymak noktasında zayıftır (Avcı,2015:87).

2.2.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşüm kavramının aslen birçok tanımı olmakla birlikte Türk Dil Kurumu bu kavramı “olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma, şekil değiştirme, tahavvül, inkılap, transformasyon” şeklinde tanımlamıştır (TDK.gov.tr). Dönüşümcü liderlik yaklaşımı ilk ortaya atıldığı yıllardan günümüze kadar araştırmacılar tarafından benimsenmesi gereken etkin bir liderlik türü olarak görülüp ele alınmıştır. Dönüşümcü liderler, çalışanların beklenenin üstünde performans göstermelerini sağlamak suretiyle onların rol ve davranışlarında etkin bir rol üstlenmektedirler (Arslantaş, 2007). Burns’den sonra dönüşümcü liderlik, Bernard M. Bass ve Robert J. House tarafından yönetim ve organizasyon alanına taşınmıştır. Kavram, Bernard Bass tarafından “Ledarship and Performance Beyond Expectation” adlı kitabında geniş bir şekilde ele alınmıştır (Aslan, 2013: 173).

2.2.3. Demokratik Liderlik

Liderliğe yönelik bu yaklaşım en çok demokratik ve insancıl örgütlerde görülür. Demokratik örgütlerde kararların oluşturulmasına ve uygulanmasına ilgili tüm çalışanlar katılmaktadır (Küçüközkan, 2015:89). Demokratik veya katılımcı bir lider, kanuna dayalı olarak rasyonel bir şekilde yönetmektedir. Astlarını kararlarına dahil etmektedir (Terzi ve Çelik, 2016:56). Demokratik liderler yönetim yetkisini çalışanlarla paylaşırlar. Bu nedenle lider, hedef, plan ve politika belirlemede, işbölümünde ve iş atamalarında liderin astlarına karşı davranışının astlarından aldığı fikir ve görüşlerle tutarlı olmasını her zaman sağlamaktadır (Eren, 1993: 310).

Çalışanlar görevlerini etkileyen durumların oldukça farkındadırlar. Bu durum onların düşünce ve önerilerini doğrulamaktadır (Küçüközkan, 2015: 91). Demokratik – katılımcı liderlik davranışı, takipçilerin örgütü etkileyen koşullarla ilgilenmesi anlamına gelir; Bu, hedeflere, kararlara, planlara ve politikalara ilişkin öneriler yapılmasına olanak tanır. Bu koşullar altında organizasyon içerisinde daha sağlıklı kararlar alınabilmektedir. Doğru kullanıldığında demokratik liderlik çalışanların

motivasyonunu ve iş tatminini artırabilir. Ancak kriz zamanlarında hızlı karar verilmesi gerektiğinde zaman israfı yaşanabilir ve tüm grup işin içinde olsa bile karar verilemeyebilir (Eren, 1993: 311).

2.2.4. Otoriter Liderlik

Otoriter liderler grup üyelerini yönetimden dışlamaktadır. Yönetim yetkileri tamamen yöneticiye aittir. Grup üyelerine hedeflerin, politikaların ve planların belirlenmesinde söz hakkı vermezler. Bu liderler astlarını etkilemek için emir verme, hatalarını eleştirme gibi taktikleri kullanırlar. Çünkü kendilerinin dış faktörler tarafından motive edildiğini düşünüyorlar. Bu tür bir liderlik, hızlı karar almayı gerektiren durumlarda veya özellikle baskı ve korku nedeniyle hazırlıksız ve motivasyonu olmayan çalışanları kısa sürede harekete geçirirken geçici olarak faydalı olabilmektedir (Küçüközkan, 2015:93). Eğer toplum, aile ve okul hayatından devlete kadar aşırı geleneksel, büyüğe aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlığına sahipse; böyle bir toplumda iş görenler tam yetki kullanımını liderden bekleyecektir. Ancak otokratik davranan liderin bilgili olduğuna ve kendilerine güven ve tatmin sağladıklarına inanacaklardır (Eren, 1993: 310). Otokratik liderliğin diğer bir faydası; otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verme imkânı sağlaması olarak söylenebilir (Küçüközkan, 2015:95). Otokratik liderlikte liderin izleyenlerin inanç ve düşüncelerin önem vermemesi izleyenlerde motivasyon düşüklüğüne ve iş tatminsizliğine neden olabilir (Eren, 1993: 310).

2.2.5. Kolaylaştırıcı Liderlik

Eğitim kurumlarında yöneticilerin önemli rollerinden birisi kolaylaştırıcı olmaktır. Kolaylaştırıcı olarak yöneticiler, eğitim kurumlarında çalışanların güçlü bir kişisel etkinlik ile görevlerini yerine getirebilecekleri bir zeminin ortaya çıkmasına gayret gösterirler. Kolaylaştırıcı liderlik stratejilerini kullanan liderler, işlerin yapılması için ihtiyaç duyulan kaynakları çalışanlara sağlamakta, kendi başlarına görevlerini yapabilmelerini sağlamak amacıyla onları yetiştirmektedir. Sürekli öğrenmenin, kişiler arasında sıcak ilişkilerin ve işbirliği içinde ortak amaçlara hizmet etmenin temel

alındığı bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışmaktadırlar (Töremen ve Karakuş, 2008: 2).

Kolaylaştırıcı lider, eğitim kurumunun ortak uyum yeteneğini artıran, sorunları çözen ve performansı artıran davranışlar gösteren liderdir. Burada anahtar kelime ortaklıktır. Kolaylaştırıcı liderlikte demokratik karar alma süreci işletilir. Liderin, vizyonun belirlenmesindeki ve günlük uygulamalarda bunun gerçekleştirilmesindeki rolü ortaklıktır. Kolaylaştırıcı liderler; sınırlı kaynakları artırmaya çalışır. Kolaylaştırıcı liderler takımlar kurar. Kolaylaştırıcı liderler dönütler verirler. Kolaylaştırıcı liderler çalışanları koordine ederler. Kolaylaştırıcı liderler çatışmaları yönetirler. Kolaylaştırıcı liderler iletişim ağları yaratırlar. Kolaylaştırıcı liderler ortak politikaları uygulamaya geçirirler. Kolaylaştırıcı liderler okulun vizyonunu şekillendirir (Töremen ve Karakuş, 2008:6).

2.2.6. Vizyoner Liderlik

Toplumsal yapıda meydana gelen hızlı değişimler, örgütleri risk almaya ve karmaşık değişim sürecine uyum sağlamaya zorlamaktadır. Değişime uyum sağlayan örgütler ayakta kalmakta; değişime uyum sağlayamayan örgütler ise yok olup gitmektedirler. Geleceğin okul örgütleri bu değişimin merkezinde yer almaktadırlar. Öğrencilerin geleceğin bilgi toplumuna uygun hazırlanması ve globalleşen dünyanın ihtiyaçlarına uygun yetiştirilmesi, okul yönetiminde vizyoner liderliğin önemini ortaya koymaktadır (Çelik, 2004: 194).

Etkili lider vizyon belirleyen kişidir. Vizyon bir örgütün arzulanan geleceğe yönelik resmidir. Vizyonlar gelecekle bağlantılı, biçimlendirilmiş var olma sezgileridir. Vizyon gelecekte olabilecek ya da oluşturulabilecek bir durumun, bu günden düşünce düzeyinde oluşturulmasıdır. Vizyoner yönetici yeni bir bakış açısına sahip yöneticidir. Vizyoner yönetici diğer yöneticilerden farklı olarak değişik gelişmeleri ve olayları okuyabilme yeteneğine sahip olmalıdır (Çelik, 1999: 161-162).

2.2.7. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik, örgüt için gerçekleştirilebilir bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için geleceği görme, vizyon oluşturma, esneklik sağlama, stratejik düşünme ve diğerleri ile çalışabilme becerileri olarak tanımlanmaktadır (Uğurluoğlu; Çelik, 2009).

Stratejik liderlik üst düzey karar vericilere hitap etmektedir. Yapılan stratejik liderlik tanımlarına bakıldığında stratejik lider, stratejik düşünme ve stratejik planlama yeteneğine sahip olan liderdir. Stratejik liderliğin temel özelliklerinden de olan stratejik değişimi sağlamak için geleceği görme, esneklik sağlama, vizyon belirleme, ve çalışanları güçlendirme yeteneğine ilişkin olarak stratejik liderler gelecekle ilgili öngörülerini doğrultusunda gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmesi gerekmektedir. Bunun için diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, yeri geldiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmelidir. (Akyüz, 2018: 23).

2.2.8. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, özellikle 1980'li yıllardan sonra daha çok gündeme gelmiştir. Bundan sonra karizmatik liderliğin önemine daha çok dikkat çekilmiştir. Karizmatik liderlik; psikoloji, sosyoloji, örgütsel davranış, yönetim, tarih, insan kaynakları ve siyaset bilimi gibi sosyal bilimlerin çeşitli alanları tarafından ele alınmıştır. Karizmatik liderler örgüt üyelerinin ihtiyaç, değer, kaynak ve özlemlerini kendi ilgilerinden kolektif ilgilere dönüştürür. Bundan dolayı üyeler liderlerinin amaçlarına gönülden bağlanırlar. Üyeler liderlerine güvenir ve değerlere büyük önem verirler. Böylece motivasyonları artar. Karizmatik liderler; izleyenlerine yol gösteren, onlara ilham ve güven veren, onlarda saygı uyandıran, onları geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, onların yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, onlara misyon duygusu aktaran ve güdeleyici davranışlar sergileyen liderlerdir. Karizmatik liderler genellikle kriz koşullarında ortaya çıkmaktadırlar. Atatürk, Gandhi, Hitler ve M. Luther King gibi tarihe mal olmuş büyük karizmatik liderlerin tamamı ülkelerinin olumsuz şartlarının bir ürünüdür. Ekonomik kriz, siyasi

istikrarsızlıklar veya savaş durumu gibi olumsuz durumlar toplumların kahramanlara duyduğu gereksinimi artırmaktadır. Özellikle yeterince organize olamamış toplumlar, birçok konuyu düzene koymak ve sıçrama yapmak için bir kahramana ihtiyaç duymaktadırlar (Gül ve Aykanat, 2012:20).

2.2.9. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik kavramı ilk olarak Greenleaf tarafından “The servant as leader” isimli makalede “Lider bir Hizmetkârdır” olarak kullanılmıştır. Burada en önemli konu yönetilecek olan insanların isteklerinin yerine getirilmiş olması gerekmektedir. Lider örgütteki tüm üyelere bütünleşmiş ve uyum içinde hizmet etme imkânı sağlamaktadır. Hizmetkâr liderlik iş, yaşam ve sosyal hayata pozitif yönde değişiklikler getiren ve uzun menzilli pozitif bir yaklaşımdır. Etkili iletişimi geliştirmek maksadıyla faaliyetlerde bulunurlar. Bu iletişim merkezli faaliyetler, çalışan işbirliğini de arttırmaktadır. Hizmetkâr lider, esas olarak başkalarına hizmet etme fikrini benimsemiştir. Örgüt üyelerine hizmet etme ve onların ihtiyaçlarını giderme temel görevidir. Yönetmek ve liderlik görevi daha sonra gelmektedir. Bu düşünceye göre; ihtiyaçları karşılanmış örgüt üyeleri daha bilinçli hareket edeceklerdir ve liderlik süreci doğal olarak kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Hizmetkâr lider iş ve süreçlerin aksamaması maksadıyla hizmet eden ve kesinlikle bu durumdan şikâyet etmeyen liderdir. Hizmetkâr lider, bulunduğu mevki ve makamda geçici olduğunun farkında, kendisini bulunduğu göreve adanmış ve kendisinden sonrakini de yetiştirme gayreti içerisinde (Çalışal ve Yücel, 2019: 169).

Hizmetkâr liderlik, örgüt üyelerinde bulunan en iyi vasıfları ortaya çıkarmaya dayalı bir temel oluşturmaktadır. Liderler bire bir iletişim ile örgüt üyelerinin yeteneklerini, ihtiyaçlarını, hedeflerini ve isteklerini belirlemeye çalışır. Bu bilgilere ulaştıktan sonra ise potansiyellerini kullanmaları için onlara destek olur ve böylece kendilerine güvenlerini yükseltir. Örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamının yanında hizmetkar liderlik, örgütte sorumlu yöneticiliğin gerekliliğine de vurgu yapar. Aynı zamanda sürdürülebilir bir örgütsel gelecek oluşturmanın da üst düzey yöneticilerin sorumluluğunda olduğunu özümser (Duyan ve Dierendonck, 2014: 12).

2.2.10. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, lider ile liderin takipçileri arasındaki alışverişe dayanmaktadır. Etkileşimci liderlik, takipçilerin belirli ödülleri aracılığıyla lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, astların kuralları doğru uygulamasına büyük önem veren, bu amaçla sadece küçük ve rutin değişiklikler gerektiren bir liderlik türüdür (İşcan, 2006: 45). Değişen ekonomik, politik ve psikolojik etkilerden etkilenen, liderin çalışanları ile olan ilişkisidir (Önen ve Kanairan, 2015). Bu nedenle, etkileşimci liderlik, bir kişi ile başka bir kişinin belirli bir değere sahip şeyleri daha yüksek bir amaç olmadan alışverişinde bulunduğu bir etkileşim sürecini içermektedir (İşcan, 2006: 163).

2.2.11. Öğretimsel Liderlik

Öğretimsel liderlik, okul yöneticilerinin okulda yapılan öğretimle ilgili amaç, hedef ve beklentileri saptaması, bunları öğretmen ve diğer yöneticilerle paylaşması, zamanının büyük kısmını eğitim-öğretim faaliyetlerinde geçirmesi, öğretmenlere öğretim noktasında destek vermesi olarak açıklanmaktadır. Öğretimsel liderliğin, örgütsel yaşamda tanımları yapılan bir çok liderlik tipinden ayrılan yanı sıra eğitim kurumlarına has olmasıdır. Öğrenme ve öğretme süreçlerini temel alan öğretimsel liderlik; okul müdürünün, öğretmenlerin ve denetçilerin okulu ilgilendiren durumları ve okulla ilişkisi olan bireyleri etkilemede faydalandıkları güç ve tutumlar olarak tanımlanmaktadır (Özdoğru ve Güçlü, 2020:85).

2.2.12. Dağıtımçı Liderlik

Dağıtımçı liderlikte tek bir liderden ziyade birden çok lider söz konusudur. Bu liderlerden bazıları resmi olarak liderlik pozisyonuna sahipken bazıları ise resmi olarak lider pozisyonuna sahip değildir. Başka bir deyişle, dağıtımçı liderlik bakış açısına göre; liderlik pozisyonuna sahip olmayan kişiler de liderlik uygulamalarında rol almaktadır. Ancak bu durum resmi liderlerin etkisinin azalması anlamına gelmemektedir. Çünkü dağıtımçı liderlik uygulamalarında bireylerin sahip olduğu etkiden çok bireyler ve durumlar arasındaki etkileşim ön plana çıkmaktadır. Harris' e (2005) göre dağıtımçı liderlik, liderlik kavramı hakkında daha geniş ve daha yaratıcı düşünmemizi sağlar. Dağıtımçı liderlik bizi tek insandan çok insana götürür. Çoklu

seviyede çoklu liderliği önerir. Bu model, liderlik sorumluluğunu formal örgütsel rollerden ayrıştırmakta, liderliği örgütün her düzeyindeki bireylerin eylem ve etkileri içerisine yaymaktadır. Böylece daha taksonomik bir liderlik perspektifi savunmaktadır (Yıldırım, 2017: 20).

2.3. Liderlerin Güç Kaynakları

Belirlenen amaçlara ulaşmak için bir insanın çevresindeki insanların davranışlarını etkileme girişiminde bulunduğu davranışsal süreç, liderlik olarak açıklanmaktadır (Toptaş ve Taştan, 2020:65). Liderin çalışanları ya da grup üyelerini etkileyebilme yeteneği olarak güç kavramı öne çıkmaktadır. Güç kavramı, başkasını kontrol edebilme yetisi olarak ifade edilebilmektedir (Şimşek vd., 2007).

Yasal güç; örgütsel hiyerarşide liderlerin pozisyonları nedeniyle başkalarından belli davranışları istemelerine ve onların davranışlarını etkileme gücüne yasal güç adı verilir. Örneğin; çalışanından daha fazla mesai yapmasını isteyen bir yönetici bu gücünü çalışanlarının da kabul ettiği yetkisinden almaktadır. İş yaşamında yasal güç, yöneticilerden gelen emirlere ve buyruklara uymaya kendilerini kesinlikle mecbur hissetmesi olayını ortaya çıkarmaktadır. Çocukluğumuzdan bu yana yaşadığımız deneyimler de yöneticilere verilen yetkiyle ortaya çıkan yasal güçlere boyun eğmeyi desteklemektedir (Varoğlu, 2013: 169).

Ödüllendirme gücü; astın, istenen davranışı sergilemesi karşılığında lider tarafından ödüllendirileceğine ilişkin algısı temeline dayanmaktadır. Ödüllendirme işlevi motivasyon sağlama konusunda oldukça etkili bir güçtür. Bu güç, lider tarafından çok farklı ödüllerle kullanılabilir (Deniz ve Çolak, 2008: 305). Lider, bu gücü kullanarak çalışanlarını çok farklı şekilde ve farklı araçlarla ödüllendirebilir. Ödüllendirme gücü, ücretlerde artış sağlama, ek ödeme yapma, terfi ettirme, daha fazla yetki ve sorumluluk verme, işleri daha çekici hale getirme, statülerde farklılık yaratma, başarıları övme, takdir etme ve herkesin içinde onurlandırma gibi ödüllendirme yöntemleri kullanılarak yapılabilir (Meydan ve Polat, 2010: 127).

Zorlayıcı güç; liderin, grup üyelerini istenilen bir davranışa yöneltmek için cezalandırma ya da olumsuz bir tavır sergilemesinden kaynaklanmaktadır. Örnek

olarak ‘‘Dediğimi yap, yoksa...!’’ diye söze başlayan bir yöneticinin zorlayıcı gücünü kullandığı söylenebilir (Varoğlu, 2013: 170). Zorlayıcı gç ile ödüllendirici gç birbirine oldukça benzese de zorlayıcı güç ödüllendirici gücün tam tersidir. Burada dllendirme yerine cezalandırma vardır (Deniz ve olak, 2008:307). Ödüllendirici gücün aksine zorlayıcı gçte farklı Şekilde maddi ve manevi ceza yöntemleri vardır. Bunlar fiziksel bir güç kullanma, rütbelerini düşürme, ücretlerinde artış yapmama, kabul/ret görememe, davranışlara ceza verme ve örgütten atma gibi ceza yöntemleri olabilir (Meydan ve Polat, 2010: 128).

zdeşlik gücü; başka insanlar tarafından sevilen ve saygı duyulan bireyleri, liderlerin kendileriyle zdeştirdiklerinde oluşan bir gçtir. Bireyler sevdiği, saygı ve hayranlık duyduğu insanlar için çok fazla Şey yaparlar. O yüzden bu gücü ‘‘Hatır için çiğ tavuk bile yenir’’ atasözü en yalın biçimde açıklamaktadır. Başka bir ifadeyle, bireyde diğer bireyin beğendiği ve hayranlık duyduğu özellikler varsa, bu yüzden bu kişi ona bağlanmışsa ve ona benzemeye çalışıyorsa onunla ters düşmek istenilen bir Şey değildir. Onunla kurduğu gç, özdeşlik gücüdür (Varoğlu, 2013:171).

Uzmanlık gücü; yönetici ya da lider statüsündeki kişilerin tecrübe, bilgi ve uzmanlıklarıyla ilgili olan bu güç kaynağı, iş başarisında en etkili araçların başında gelir (Deniz & olak, 2008). Bu gç, diğerlerinin lideri kendilerinden daha bilgili ve tecrübe sahibi birisi algılamasından kaynaklanmaktadır (Meydan ve Polat, 2010: 129). Lider, bu gç sayesinde analiz yapma, kontrol etme ve uygulama becerilerine sahiptir. Uzmanlık gücünü kullanan lider, izleyiciler arasında tutumsal bir bütünlük oluşturur ve desteklenir (elik, 2004: 195).

Yasal gç, genel anlamda yöneticilik ile ilgili bir kavramdır. Liderlik daha çok informal ve kendi kendine gerçekleşen bir süreçten oluşurken; yöneticiliğin resmi kanallarla ilişkisi vardır. Liderlik, Şahsın başkalarını etkisi altına alma gücü ve bilgisiyle çalışarak kazandığı bir husus iken yöneticilik unvanı Őahsa makamla birlikte verilir. Korkutma ve ceza ile liderlerin diğer kişileri ardından sürüklediği görülmektedir. Böylece zorlayıcılık ile lider güçlenmektedir. Bu Şekilde diğer kişiler üzerindeki gücün azalması ceza ve ödül vermenin kesilmesiyle ilişkilidir. Örgütün yelerinin, liderlerini kendi istekleri ile takip etmeleri bu nedenle oldukça önemlidir. Uzmanlık gücü ve karizmatik gç bu noktada ön plana çıkmaktadır. Liderlerin diğer

kişileri etkisi altına alması, ona duyulan saygı ve sevgi ile oldukça ilgilidir. İnsanlar bir lideri heves ve istekle takip ediyorsa ona duydukları saygı ve sevgi yüksektir. Herhangi bir konuda liderin deneyimli ve bilgili olup bu şekilde hareket etmesi de büyük öneme sahiptir. Diğerlerini daha çok etkisi altına alma gücüne sahip olan liderler genelde daha deneyimli ve bilgi sahibidirler. Örgütte bulunan liderler farklı güç kaynaklarında yararlanarak diğerlerini amaçları doğrultusunda bir araya getirmeye ve etkisi altına almaya çalışmaktadır. Dikkat edilmesi gereken doğru şekilde, doğru yer ve zamanda gerekli güç kaynaklarının kullanılmasıdır. Böylece örgütteki insanlar daha etkin bir şekilde harekete geçirilir (Ergun ve Özler, 2013: 95).

Formal bir eğitim lideri olan okul yöneticisi zorlayıcı güç, ödül gücü ve yasal güç gibi liderlik güçlerini bünyesinde taşır. Okul yöneticisini formal bir lider yapan etken bu üç gücü kullanması ile olur. Bu üç güce ek olarak okul yöneticisinin kişisel güçlerini de kullanması liderlik açısından önem taşımaktadır. Okul yöneticilerinin hepsi karizmatik lider konumuna erişemez. Yani her liderin karizmatik güçleri kullanması söz konusu olamaz. Bunun yerine okul yöneticisi liderlik güçlerinden biri olan uzmanlık gücünü değerlendirmelidir (Çelik, 2004: 196).

2.4. Eğitimde Liderlik

Öğretmen liderlerden liderlik rollerini kısmi ölçüde veya hiç eğitim almadan üstlendiklerine dair açıklamalara rastlanmaktadır. Smyser (1995)'e göre öğretmen liderliğine büyük bir ihtiyaç duyulmakta ve bu liderliğin kurulmasında eğitimin önündeki büyük bir engelin de, öğretmenleri özellikle liderliği üstlenecek şekilde eğitecek öğretmen eğitim programlarına olan ihtiyaçtır. LeBlanc ve Shelton (1997)'a göre bu tür programlar sınırlı orandadır ve ana programlar çoğu zaman liderlik eğitimini atlamaktadır. Manthei (1992)'a göre okullar bu eksikliklerin üstesinden gelmek için yetersiz kalmaktadır ve hizmet içi programlarının öğretmenleri sınıf dışındaki liderlik rolleri için tam olarak hazırlayamamaktadır. Ayrıca Crowther ve ark. (2002: 57)'na göre de potansiyel öğretmen liderlerinin liderlik yeteneklerini farketmeleri için bireyler olarak hareket etmektense (Lieberman ve Miller, 1999), gruplara katılmalarının (Crow ve Pounder, 2000) desteklenmesi noktasında yetersiz kalmaktadır.

Bahsedilen hususlar göz önüne alındığında, öğretmen liderliğinin okul çalışma iklimine dâhil edilmesi için, çalışma alanları ile ilgili gelişim ihtiyaçları açısından önceden daha çok desteğe gereksinim duyulması olasıdır. Lieberman ve Miller, (1999)'a göre bu rollerin ne şekilde yürürlüğe koyulmasına dair öğrenme fırsatları sağlanmadan liderlik rolleri oluşturmak başarısızlığa ve umutsuzluğa yol açacaktır. Smylie (1996, s. 575)'e göre bu noktada öğretmen liderliği için bir temel oluşturmak ve işlevini desteklemek için bir mesleki gelişim ihtiyacı oluşacaktır. Mesleki gelişim, öğretmen liderleri sınıftan doğrudan alınıp işe koyulduklarında biraz hazırlık ile ortaya çıkan zorlukların üstesinden gelerek öğretmenlerin liderlik rollerini daha etkili bir şekilde üstlenmelerine yardımcı olabilir (Mitchell, 1997: 13; Little, 1988: 98). Forster (1997)'a göre öğretmenler bu işe girmeye hazırlanırken liderliğe bağlılık duygusu aşılması önemlidir.

2.5. Yakın Türk Tarihinde Liderlik Anlayışları

Zengin bir tarihi olan Türk devletleri her dönem liderleriyle dünya tarihinde de önemli rol oynamışlardır. Liderlik türlerini dönem olarak Osmanlı ve Selçuklu ve diğer Türk devletlerinin karşılaştırılması olarak ele alacağız.

2.5.1. Osmanlı'da Liderlik Anlayışı

Osmanlı Devletinde, devletin temel amacına ve çağın gerektirdiği şartlara uygun hareket eden etkili bir liderlik süregelmiştir. Liderlik davranışına bakıldığında, karar alırken başkalarını dinleyen, kendi döneminin yanı sıra gelecek dönemleri de düşünebilen, meydana gelebilecek olası olayları önceden tahmin edip analiz edebilen, vicdanlı yaklaşımlarla yönetilmiştir. Bu özelliklerinden yola çıkarak Osmanlı padişahları hizmetkâr liderlik vasıflarına sahip bir padişah olduğu görülmektedir. Aslında Osmanlı padişahlarının hizmetkarının liderlik vasıflarına örnek olarak gösterilen olayların her biri, aynı zamanda başka bir özelliğe de örnek olarak gösterilebilir. Hizmetkâr liderlik kavramı modern liderlik yaklaşımlarından biri olarak görülse de geçmişimizde bu liderlik tarzını sergileyen liderler veya yöneticiler bulunmaktadır. Tarihimizde birbiri ardına ortaya çıkan devletlerin bir önceki devletin mirasçıları olması ve liderin dünya hâkimiyeti düşüncesi uğruna fedakarlıklarda bulunmasının da hizmetkâr liderlik yaklaşımı içerisinde yer alması bu anlayışın

sürdürülebilir olabileceğini göstermektedir. Aslında incelendiğinde tarihimizdeki diğer liderler de kültürümüzün liderlik anlayışı gereği hizmetkâr liderlik özelliklerine uymaktadır (Bilgin ve Yıldırım, 2017: 480).

2.5.2. Selçuklu'da Liderlik Anlayışı

Selçuklu Devleti'nde liderlik, sultanlar tarafından icra edilirdi. Selçuklu sultanları, liderlik vasıflarıyla tanınırlardı ve devletin siyasi, askeri ve idari işlerini yönetirlerdi. Liderler, yetenekleri, uzak görüşlülükleri ve çağın gerekliliklerini yerine getirebilmeleri gibi özellikleriyle milletlerin tarihine yön vermişlerdir.. Selçuklu sultanları, askeri liderlik yeteneklerini kullanarak topraklarını genişletirken, aynı zamanda siyasi manevralar yapma yeteneklerini de gösterirlerdi. Örneğin, Sultan Alp Arslan'ın liderliği altında Selçuklu Devleti, Ani Kenti'ni ele geçirmek için stratejik planlamalar yapmış ve başarılı bir şekilde kaleleri alarak hedefine ulaşmıştır. Alp Arslan'ın siyasi manevraları, komutanlarıyla gerçekleştirdiği fikir alışverişleri, istihbarat bilgilerinden yararlanma ve hızlı kararlar alma yeteneği, Ani Kenti'nin alınmasını sağlamıştır. Selçuklu sultanları aynı zamanda adaleti sağlama ve idari işleri düzenleme konusunda da liderlik görevlerini yerine getirirlerdi. Devletin iç işlerini düzenlemek, vergi toplamak, hukuku uygulamak ve genel refahı korumak gibi konular liderlik rolleri arasındaydı (Özmenli, 2021: 591). Sonuç olarak, Selçuklu Devleti'nde liderlik, sultanlar tarafından icra edilen bir görevdi. Sultanlar, askeri liderlik yetenekleri, siyasi manevraları, adaleti sağlama ve idari işleri düzenleme gibi liderlik vasıflarıyla tanınırlardı. Bu liderlik vasıfları, Selçuklu Devleti'nin başarılarına ve tarihine yön vermesine katkıda bulunmuştur (Sevim ve Kaya, 2022: 754).

2.5.3. Diğer Türklerde Liderlik Anlayışı

Siyasetname, Arapça insanları yönetme sanatı anlamına gelen “siyaset” kelimesi ile Farsça mektup ve yazı anlamına gelen “name” kelimesinin birleşimiyle meydana gelmiştir. Siyasetnameler daha çok devlet adamlarına yönetim ve siyaset konularında tavsiyeler vermek amacıyla kaleme alınmışlardır. Muhtevaları ise genel olarak; bir devlet başkanının sahip olması gereken özellikler, idarenin nasıl olması gerektiği, devlet yönetiminde dikkate alınması gereken noktalar ve bir hükümdarın sorumlulukları gibi konular olmuştur (Adalıoğlu, 1946: 383).

Siyasetname, Emeviler’de gelişen vezirlik kurumu ve bürokrasi ile birlikte ortaya çıkan bir türdür .İslam kültürüne ait olan Siyasetnamelerin ilki Hz. Ali’nin Mısır valisine gönderdiği ve valinin uyması gereken kuralları içeren Nehcü’l-belâga olarak görülmektedir. Ayrıca bu türün nasihatname ve pendnâme gibi isimlerle de anıldığı kaynaklardan anlaşılmaktadır (Adalıoğlu, 1946: 304).

Siyasetnameler yazıldıkları dönem ve devletler için oldukça önemli yapıtlar olmuştur. Çünkü dönemi içerisinde hem iktidar sahiplerine hem de halka görev ve sorumluluklarını hatırlatan bu eserler dönemin en önemli hukuk metinleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim şekilleri, idare hukuku, ceza hukuku, sosyal hayat, medeni hukuk, vergi hukuku, adab-ı muaşeret kuralları ve daha birçok bilgi bu eserlerde yer almıştır. Bu nedenle de ilim adamlarının büyük bir çoğunluğu bu eserleri dönemlerinin anayasal metinleri olarak nitelendirmişlerdir (Arslan, 1986: 28).

Bu türün Türk kültürüne ait en önemli birkaç örneği de Karahanlılar Devleti döneminde meydana getirilmiştir. Bu anlamda Karahanlılara ait hukuk ve adalet anlayışları anayasal metinler olarak nitelendirilen Kutadgu Bilig ve Atabetü’l-Hakayık gibi siyasetnamelere yansımıştır. Ortaçağ Türk devletlerinde halk arasında hukuk işlerinin uygulanması ve adaletin sağlanmasında genel yetkiyi hükümdar elinde bulundurmuş ve o, bazen bu yükümlülüğünü kadılar aracılığı ile yerine getirmiştir. Kadılık, davalarda birinci derecede yetkilendirilmiş makam iken hükümdarlar da Türk devlet geleneği mucibince çoğu zaman halkın şikâyetlerini dinlemek ve hüküm vermek için dîvânlarda bulunmuş ve adaletin sağlanması için mahkemeyi bizzat kendileri idare etmişlerdir. Buna rağmen Türk hükümdarları tek taraflı, bütün gücü elinde bulunduran bir hâkimiyet anlayışına da sahip değillerdi. Onlara devlet yönetiminde eşlik eden toy, kurultay, kengeş gibi meclisler İslamiyet öncesi devirlerden itibaren bulunmaktaydı ve önemli kararlar alınmasında bu meclislerinde etkisi oldukça büyük idi (Koca, 2002: 1462).

Özellikle Türk devlet yapısına göre, İslamiyet öncesi Türk devletlerinden itibaren uygulanan bu anlayış ile hükümdarın da halkına karşı sorumlulukları bulunmakta ve hatta bu sorumluluklarını yerine getirmediği takdirde, Tanrı tarafından halkı yönetme hakkı olarak kendisine bahşedildiğine inanılan “kut”u kaybedebilmekteydi (Çakmak ve Tezcan, 2016: 180).

Hükümdarın halkına karşı sorumlulukları bulunduğu gibi halkın da hükümdarına karşı yükümlülükleri bulunmaktaydı. Türk devlet geleneğine göre devlet yönetiminde hem yönetenler hem de tebaa birbirlerine karşı sorumluluk sahibiydiler. Nitekim Yusuf Has Hâcib, Türk kültür ve düşünce hayatının en önemli eserlerinden biri olan Kutadgu Bilig'in yazılış amacını belirttiği eserinin henüz ilk bölümlerinde; "Hükümdarların halk üzerinde hakları olduğu gibi, halkında aynı derecede, hükümdarlar üzerinde hakkı vardır. (42) Raiyyet onun bu hakkını gözetmeli, hükümdar da onun ten ve canını korumalıdır (43)" (Yusuf Has Hâcib, 1998: 5) beyitleriyle tebaanın hükümdarına karşı görev ve ödevleri olduğunu vurgulamaktadır. Halkına karşı görevlerini yerine getiren hükümdarın da halk tarafından sevileceğini ve herkesin onun yüzünü görmek için ona koşacağını vurgulamıştır. Kutadgu Bilig, toplumsal huzurun sağlanması için hükümdar ve tebaa arasındaki bu sorumlulukların yerine getirilmesini adeta bir bilimsel kanun gibi görmektedir. Eğer ki bunlardan biri sekteye uğrarsa toplumsal huzur da bozulacaktır. Bu nedenle hem yöneten hem de yönetilenler birbirlerine karşı taşıdıkları sorumluluğu harfîyen yerine getirmek zorundadır. Yusuf Has Hâcib eserinde adalet kavramına büyük önem vermiştir. Hatta dört temel üzerine oluşturduğu eserinin ilk temeli adalet kavramıdır ve o bu kavramı hükümdar; "Kün-Toğdı" karakteri ile özdeşleştirir (Koca, 2012: 67).

Bu da eserin adalet kavramına ne kadar önem verdiği açık bir kanıttır. Yusuf'a göre hükümdar bir taraftan elinde bulundurduğu askeri güç ile memlekette huzuru sağlarken bir taraftan da bu asayiş ve huzur ortamının devam ettirilebilmesi için halkını kanunlarla idare eder. O, bir zorba değil halkını bu kurallar çerçevesinde yöneten bir hizmetkârdır. Yusuf Has Hâcib bu durumu şu beyitlerle dile getirir; "Dünyaya hâkim olana binlerce fazilet lazımdır; o bunlar ile eli-günü idare eder ve sisleri dağıtır (285), O bunlar ile kılıç çalar ve düşmanın boynunu keser; memleketi ve halkını kanun yolu ile nizam altında bulundurur. (286)" (Yusuf Has Hâcib, 1998:31).

Yusuf Has Hâcib burada toplumun düzen içerisinde yaşaması için kanunun gerekliliğini vurgulamıştır. Yine bu anlamda Kutadgu Bilig'te ifade edilen en önemli beyitlerden biri de şudur; "Beylik çok iyi bir şeydir, fakat daha iyi olan kanundur ve onu doğru tatbik etmek lazımdır (454), Bey ne kadar doğru olur ve iyi hareket ederse, halk için o kadar mes'ud bir devir ve hayat başlar. (455)" (Yusuf Has Hâcib, 1998: 43).

“Hukukun Üstünlüğü” gibi bir kavramın daha dünyanın hiçbir yerinde ortaya çıkmadığı bir dönemde Yusuf Has Hâcib’in kanunu, beylikten ve iktidardan çok daha üstün tutması, başta Karahanlılar olmak üzere Türk devlet anlayışında “kanun” ve “töre” gibi kavramlara ne kadar önem verildiğini, ayrıca müellifin de anlayış olarak döneminin oldukça ilerisinde olduğunu bizlere göstermektedir. Yusuf Has Hâcib, beyin ancak doğru hükümler verdiği sürece bulunduğu makamda kalabileceğini düşünmektedir ve bu nedenle de kanunu beylikten daha üstün tutmaktadır. Bey eğer kanunu doğru tatbik etmezse halk ona sırt çevirecek ve onu desteklemeyecektir. Doğru ve adil hüküm vermenin önemi eserde vezir Ögdilmiş’in şu sözleriyle de dile getirilmiştir; “Bir memleketin bağı ve kilidi iki şeyden ibarettir; biri ihtiyatlılık, biri kanun; bunlar esastır. (2015) Hangi bey ihtiyatlı ise, o memleketini muhafaza eder; düşmana boyun eğdirir ve onu sınıksız bağlar. (2016) Hangi Bey memlekette doğru kanun koydu ise, o memleketini tanzim etmiş ve gününü aydınlatmıştır. (2017)” (Yusuf Has Hâcib, 1998: 152).

Mezkûr beyitlerde de belirtildiği üzere, adil ve doğru hükümler vermek hükümdarların asli görevlerinden biridir. Bu anlayışa göre onlar birer hizmetkâr, adaletin sağlayıcısı ve koruyucusudurlar. Kutadgu Bilig’in bu bağlamda en dikkat çeken özelliklerinden biri mütemadiyen hükümdarlığın ne kadar zor ve meşakkatli bir iş olduğunu, onu elinde bulduran kişinin ne kadar büyük bir yük altında olduğunu vurgulamasıdır. Hükümdar devlet işlerini salt kendi isteği doğrultusunda yapamaz. Halkını memnun etmek zorundadır. Çünkü bu iş ona bir Tanrı buyruğu ile verilmiştir ve eğer adil davranmaz ise yine Tanrı buyruğu ile elinden alınacaktır. Yani Kutadgu Bilig’e göre hükümdar kanun koyucu ve uygulayıcı olmakla her istediğini yapabilen, elindeki gücüyle halk üzerinde tek sözü söyleyen bir monark değil, aksine adaleti ve düzeni sağlamak gibi zor bir yükümlülüğün altına girmiş bir mustarıptır. 3 Ortaçağ Türk devletlerinde, Karahanlılar’da ve diğer birçok Türk coğrafyasında bu bahsedilen anlayışın uygulama alanlarını görmek mümkündür. Sadece kendi halkına değil diğer ülkelerden gelenler için de adil davranmak Türk hükümdarları için birer görev telakki edilmiştir. Böylece onlar ülke içerisinde huzur ve sükûneti sağladıkları gibi bir taraftan da bu huzur ortamı sayesinde ülkelere gelen yabancılardan maddi ve manevi getiriler elde etmektedirler. Aslında Yusuf Has Hâcib’in mekanik devlet yapısı böylece tam yerine oturmaktadır. Hem ülkenin sahibi hem de en yetkili karar verme organı olarak hükümdarın bu tavrı çağının çok üzerine çıkmış bir anlayışı temsil etmektedir. Nitekim

Ortaçağ devletleri düşünüldüğünde bu tarz bir anlayışın uygulanıp uygulanmadığından da daha önemli olan böyle bir devlet yapısının daha o dönemlerde düşünülmüş olmasıdır. Hükümdarın halkına eşit muamelesini anlatan bir diğer konuşma vezir Ay-Toldı'nın hükümdara isminin anlamını sormasıyla gerçekleşmiştir.

Yöneten-yönetilen ilişkisi, devletlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve toplumun huzurunun sağlanabilmesi açısından oldukça önemli bir konudur. Bu nedenle Ortaçağ Türk İslam Devletleri devlet idaresinin işleyişine, hiyerarşiye, memuriyetlere ve liyakate, denetime oldukça itina göstermiştir. Bu bağlamda memuriyetlere alimler, devlet adamları arasındaki ast üst ilişkisi, bunların idaredeki faaliyetlerinin denetimi, hizmetlerini yaparken dikkat etmeleri gereken hususlar Siyâsetnâmelerde sıkça bahsedilen konular arasında yer almıştır. Liyakat: İdare Hukukunda tüm kavramlardan önce bahsedilmesi gereken en önemli kavram belki de “liyakat” kavramıdır. Tüm Ortaçağ Türk İslam devletlerinde olduğu gibi Gazneliler devletinde de bu kavrama oldukça önem verilmiş ve devlet yöneticilerine öğütler veren Siyâsetnâme türü eserlerde idarecilerin bir işe bir kişiyi memur edeceği zaman öncelikle bu kavrama dikkat etmesi gerektiği öğütlenmiştir. İdareci ve Reaya İlişkileri: Nizâmü'l-Mülk devlet işlerini yürüten kişilerle ilgili olarak;

Bir memuriyet verilen amillere, Yüce Allah'ın kullarına iyi davranmaları, aldıkları haraç ve öşrü lütuf ve nezaketle talep etmeleri, onlara mahsul elde edinceye kadar para istememeleri tavsiye edilmelidir. Zira amiller vaktinden önce isterlerse reaya sıkıntıya düşer; ele geçecek olan mahsulü mecburen yarı fiyatına satarlar, bu işten dolayı topraklarından olurlar, işsiz-güçsüz kalırlar. Keza, amillere raiyyetten bir kimse yoksul düşerse, ökün ve tohuma muhtaç olursa, ona borç vermelerini, yükünü hafifletmelerini tavsiye etsinler. Ta ki o yerinde kalsın, evini terk edip gitmesin, bütün bir ömür rahat etsin.

(Nizâmü'l-Mülk, 2022: 16) tavsiyesinde bulunmaktadır. Burada Nizâmü'l-Mülk idareci sıfatını taşıyanların sahip olması gereken anlayışı açık bir şekilde ifade etmiştir. Bu anlayışa göre reayanın refah ve selameti herşeyden önce gelir bu nedenle de idareci sınıfın tebaayı sıkıntıya sokarak onları ağır vergiler altında ezen değil onların elini rahatlatan koruyucu ve kollayıcı bir anlayışa sahip olması gerekmektedir. Nizâmü'l-Mülk eserinin V. faslında bahsi geçen anlayışı destekleyen bilgiler vermektedir. Ona göre;

Reayanın şahsını, malını, oğlunu, emlak ve eşyasını emniyet altında tutacak kadar vergi (mal) almaları kötü olursa, ikta sahiplerine bunun için müsaade yoktur. Reaya padişahın dergahına gitmek ve kendi halini açıklamak isterse, onları bundan alıkoymasınlar. Her ikta sahibi bundan başka yaparsa, kendisinin iktasını elinden alsınlar. Onu azarlasınlar ki, mülk ve raiyyet hep sultanındır. Raiyyet ile karşılaşmanın ve padişahın işkence ve azabından emin olsun.” (Nizâmü’l-Mülk, 2022: 23).

Buradan anlaşılan şudur ki Gazneliler devlet idaresi konusunda oldukça olgunlaşmış bir teşkilat anlayışına sahiptirler. Nitekim hem devlet işlerinin zorluğu dolayısıyla memurların hata yapabilme olasılığına müsamaha göstermekle birlikte bu işlerin ehemmiyeti dolayısıyla da aynı hatayı tekrarlayan memurun azlini devletin işleyen çarklarının bozulmaması için gerekli görmektedir.



BÖLÜM III

BULGULAR

3.1. Siyasetname'ye Göre Liderliğin Tanımı ve Siyasetname'ye Göre Liderlik Özellikleri

Selçuklu Veziri Nizâmü'l-Mülk ünlü eseri Siyasetnâme'de, hükümdarın hâkimiyeti Allah'tan aldığını, devletin ve halkın sorumluluğunun hükümdarda olduğunu şöyle ifade etmişti:

Yüce Allah her asırda, her devirde halktan birini seçer; onu övgüye değer padişahlık hünerleriyle donatır, dünya işlerini, Tanrı kullarının huzurunun sağlanmasını onun sorumluluğuna verir; fesadın, kargaşanın, fitnenin kapılarını ona kapatır. İnsanların gözünde onun heybetini, haşmetini büyütür. Böylece insanlar onun adaleti sayesinde yaşar; güven içinde olur, onun devletinin bekasını ister. (Nizâmü'l Mülk. 2022: 25).

Nitekim Selçuklu hükümdarlarından Sultan Alparslan da hâkimiyetini Allah'tan aldığını söylemiş ve Âdem oğulları arasında dünya işlerini yola koyması için seçildiği ifade edilmişti. Sultan Sencer de Abbasî halifesinin vezirine gönderdiği mektupta “Ulu Tanrı'nın lütfu ile cihan padişahlığına” geldiğini belirtmiş, kendisinin hükümdar seçilmesini Allah'ın inayeti olduğunu vurgulamıştır (Merçil, 2018: 503-504).

Eski Türk devletlerinde ve daha sonra Müslüman Türk devletlerinde karşımıza çıkan, hükümdarın halka, halkın da hükümdara olan sorumluluk bilinci vardı. Buna göre hükümdarın tebaasının ihtiyaçlarını karşılaması, onları doyurması, giydirmesi ve zengin etmesine karşılık; halkın da hükümdara karşı itaat ve sadakatle bağlı olması gerekiyordu. Bu töreyi Selçuklular da yaşatmış, hükümdarlar halka karşı şefkatli, yumuşak ve merhametli olmuşlardı (Sevim ve Merçil, 2020: 610).

Selçuklu sultanı kesin olarak devletin idaresine sahipti; yasaya ve kanunlara bağlı olduğu takdirde mutlak hâkimliğini gerçekleştirebiliyor, aksi takdirde sultan yasaya

uymadığı zaman sorgulanabiliyordu. Ayrıca devlet, hükümdarın şahsi malı değil, hükümdar ailesinin müşterek malı sayılıyordu. Hükümdar devletin merkezinde otururdu. Oğulları, kardeşleri ve akrabaları merkeze bağlı vilayetlerde valilik gibi görevlerde bulunurlardı. Örneğin, Suriye’de Sultan Alp Arslan’ın oğlu Tutuş ve onun oğlu Rıdvan; Kirman’da Kara Arslan Kavurt; Horasan’da Çağrı Bey ve Sultan Sencer valilik görevlerini icra etmişlerdi (Uzunçarşılı, 2014: 29).

Hükümdarın devlete sahip olduğunu sembolize eden manevi ve maddi alametler vardı. Onun hükümdar olduğunu gösteren en önemli sembollerden birisi, hükümdarın adına hutbe okutması ve kendi adına para bastırmasıydı. Bunların yanında lakap ve unvanlar da hükümdarlığı sembolize ediyordu (Uzunçarşılı, 2014: 28).

Allahü Teâlâ her çağda halk arasından birini seçerek onu hükümdarlığa yakışır birtakım özelliklerle donatır ve Dünya işleri ve kamu düzeninden sorumlu kılarak fitne ve kargaşalıkları onun eli ile son verir. Adaleti sayesinde hoşça zaman geçirip kendilerini güvende hissetmeleri ve idarecisine duacı olmaları için insanların gönlünde ve gözünde ona dair derin bir saygı uyandırır.

Kullardan biri nihayet Allahü Teâlâ’nın takdiri ile devlete eriştiğinde Hakk Teâlâ’nın sağladığı imkanlar dahilinde tebaayı sıkıntılara karşı kollamalı ve görevini hakkıyla yapmalı ve görevini kötüye kullanmamalıdır. (Nizâmü’l Mülk, 2022: 10).

Bu bağlamda Eğitimci Lider ; hitap ettiği eğitimci ve eğitim katılımcılarının yaşadıkları sorunlara karşı sorumluluk alabilen ,bilgi sahibi ve hesap verebilmede şeffaf olması gereken kişi olarak tanımlanırken eğitim yönetimindeki ilke ve değerler beraberinde de lidere uyması gereken etik davranış ilkelerini getirir ,yönetim ile ilgili tüm işlerde tarafsız, adaletli ,yasalara uyan, eşit haklarda muamele etmeyi önemli unsurlardan sayan kişi olarak tanımlanabilir (Eryılmaz, 2008: 53).

Kırsal bölgelerde yeraltı suları için kanallar açar, nehirlerin yataklarını düzenler, büyük suların akışını kontrol etmek için köprüler inşa eder ve yerleşim birimlerini planlar. Ayrıca tarlaları tarım için uygun hale getirir, su kaynaklarını geliştirir, yeni şehirler kurar ve yüksek yapılar ile görkemli konutlar yapar. Aynı zamanda bilgi ve ilim için medreseleri ana ve önemli yolların kenarına inşa eder.” (Nizâmü’l Mülk, 2022: 12).

Eğitimci Lider eğitim ortamını elverişli kılması ve ortamı hazırlaması gerektiği gibi yukarıda Nizâmü'l Mülk 'ün ifadesi üzerine; Eğitim merkezleri ulaşılabilir ve her yerde olmalıdır kanısı anlaşılmaktadır. Devletin ölçüsünün eğitimle belirlendiği ve liderin sahip olduğu ilim insanları ne kadar aydınlattığı ile kıyaslandığı ve derecelendirdiği şu ifade ile belirlenmiştir:

“Devletin durumu beyan edilen minval üzeredir, ilmin ölçüsü ve iyi törelerin tesisi devletin hali ile kıyasla anlaşılır.” (Nizâmü'l Mülk, 2022: 13).

Diğer taraftan Büyük Selçuklu döneminde, devlet görevlilerinin atamasında saray mensuplarına ödül olarak verilen kıyafetlere “hil'at geleneği” denmiştir ve bu kültür Selçuklu Türklerinde siyasi ve sosyal kültürün şekillenmesinde siyasi otoriteyi temsil etmiştir (Mirana ve Meydan, 2020: 29). Bu yüzden Lider; kendisine bahşedilen kıyafetin otoritesini taşıyabilmenin yanında bir o kadarda ahlakına ve davranışlarına da önem vermesi gereken ,saygılı ,nazik ve sahip olduğu ilmi yerinde kullanmasını bilen , ilim sahibi olanlara saygı duyan, çalışanlar ve eğitim görenler arasında fark gözetmeyen ve liderliğine yakışır davranışlarda bulunan ve ölçülü olmayı bilen kişi olarak betimlenmiştir.

Güzel bir çehre, temiz ahlak, adalet , yiğitlik, ilim ve sanata vakıf olmuş, ilim ehli kişilerine saygılı olan , ilim ehlini himaye eden, küçük dereceli memurlara ve hizmetkarlara müşfik olmak ve zalimlerin kökünü tebadan kazımak gibi hükümdarlığa yakışır hasletleri Hak Teâlâ ona ihsan etmiştir. (Nizâmü'l Mülk, 2022: 13).

Peygamber Efendimiz şu şekilde aktarıyor: "Bu dünyada halka liderlik yapanlar, mahşer gününde elleri bağlı bir şekilde huzura getirilecektir. Eğer adil bir yöneticiyse, adalet onun ellerini çözer ve cennete ulaştırır. Ancak zalim bir liderse, elleri zulmü nedeniyle bağlı kalacak ve zincire vurulmuş bir şekilde cehenneme götürülecektir. (Nizâmü'l Mülk, 2022: 64).

“Hak Teâlâ rızası halka yapılan ihsan ve onlar arasında yaygınlaşan lütuf ile sağlanır ancak iyi bir nam bu cihanda, öte cihandada kurtuluşa erdirecek hesap da kolay olur.” (Nizâmü'l Mülk, 2022: 106).

İslam düşünürleri siyasi liderliği ve devlet yönetimini İmamlık ve Hilafet kavramlarıyla ifade etmiştir. Kur'an-ı Kerim, bu liderlere yöneticilik vasfını verirken

onların işlerinde ehil olmalarını, bilgi sahibi olmalarını, ehil ve bilgili kişileri danışmanları olarak seçmelerini, adaletli olmalarını, mütevazı davranmalarını ve en önemlisi herkese eşit davranmalarını vurgulamıştır. Bu hükümler, Kur'an-ı Kerim'de kim olursa olsun, yöneticilerin bu prensiplere uyması gerektiği şeklinde yönetici ve yönetilenler için geçerli olan bir ilke olarak belirtilmiştir (Yakıt, 2021: 35).

Liderlik davranışları İslamda hükmedilen hem yöneticiye hem de yönetilene verdiği önemi vurguladığı gibi bu önem ile yöneticileri doğru anlamda yönlendirmek üzere Kur'an-ı Kerim vasıtasıyla yada peygamberlerin yönetici lider özellikleri ile ideal yönetim anlayışını geliştirmiştir (Üzüm, 1997: 16).

İslam tarihinde yöneticilerin “halife” olarak adlandırıldığı ve lider olarak sahip olması gereken vasıflara örnek verildiğinde , lider olarak atanan İmam Ali (a.s) Mısır'a vali olarak atadığı Malik el-Eşter'e yazdığı emirnamesinde ideal lideri betimlemektedir.

- Kibirli olmamak
- İnsafli olmak ve Zulümden uzak durmak
- Adaletli olmak
- Vatanını seven , İslam cemaatinin dini direği olan ümmete yakınlık göstermesi
- Fitnelerden ve haset insanlardan uzak durmak
- Affedici olmak , başkalarının ayıplarını örtmek
- Lideri cömertlikten alıkoyan cimrilerden uzak durmak
- Karakterleri korkak olanın zayıflığından , çok hırslı olanın zalimliğe yatkın olabileceğinden bu kimselerden sakınmak
- Yardımcıları işini iyi bileninden seçmek ve en önemlisi temiz kalpli merhametli ve zulme boyun eğmeyenleri tercih etmektir. (Aydın, 2016: 45).

Liderlik ile ilgili sahip olunması gereken özellikler günümüz eğitim liderliğine uyarlandığında ; Liderlik özelliklerinin verimliliğini arttırmak bir liderin meselesi olduğu kadar verime etkisi olan eğitimlerinde bu verimlilikte önemli rollerinin olduğunu ve bu yüzden liderin bu örgütsel amaçlar doğrultusunda eğitimci olan eğitimcilerin ve eğitim görenler açısından liderin yönetsel bilgi ve becelerinin yanında liderlik özelliğini taşıyabilmesi çok önemlidir. Eğitim konusunda sorumluluk ; Liderlerin sahip oldukları bilgi ve deneyimleriyle sorunların üstesinden gelme yeteneğidir ve bunu yaparken verilen kararların sonuçlarını da iyi analiz edebilme ve

aynı zamanda olumsuz sonuçları da üstlenebilme yeteneğidir, bu sorumluluğu taşıyabilen liderler eğitimde planlama ve hitap edilen kitleye sunulacak öğretilerin geri dönütleri olarak olumlu sonuçlar yaratacak eğitimler sunmalı, olumsuz sonuçlar karşısında kendisinin sorumlu olduğu öz eleştiriyi yapabilme bilincinde olan liderler ancak kendini bu sorumluluğun kötü sonuçlarından ancak kendini hep geliştirerek koruyabilirler.

3.2. Siyasetnameye Göre Liderlik Özellikleri

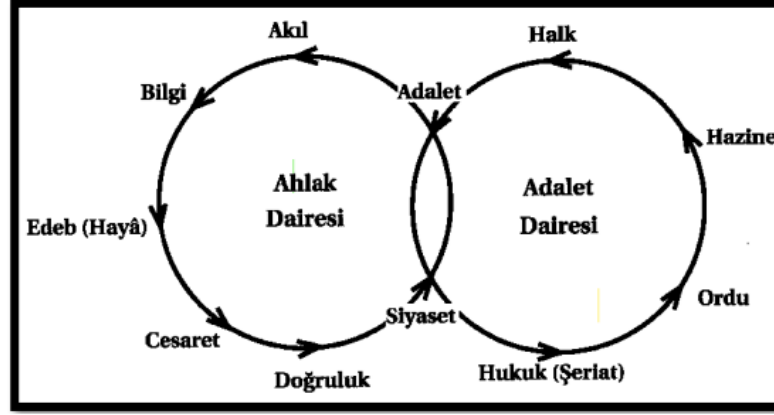
3.2.1. Siyasetname’de Eğitimde Liderlik Açısından Sosyal Adalet

Eğitimci lider, haftalık belli periyotlarda eğitim katılımcıların yaşadığı problemleri birebir aracısız kılarak dinlemeli ve araya başka aktarımlardan kaynaklı yanlış anlaşılmalarda olmaması için problemi belirlemede sağlıklı bir iletişim kurmalıdır ve bunun sağlanmasında lidere ulaşılabilirlik kolaylığı olmalı ve problem zamanında fark edilip önlem alınabilmelidir. Problemleri neticelendirme konusunda problemlerin yazılı hale getirilmesi süreç olarak önem arz etmektedir, eğitim katılımcılarının arasında sonuçlarının yine yazılı olarak bildirilmesi haksızlığa uğramışların haklarının gözetildiğini ve haksızlık yapanlarda çekingenlik sağlamak içindir bu yüzden ulaşılabilirliğin kolaylığı bir başkasına haksızlık etme konusunda düşündürecektir. Padişah haftada iki gün divan-ı mezalime oturup, mazlumun hakkını zalimden alarak ona vermesi, konuyu aracısız bir şekilde tebaadan bizzat kendisinin dinleyip ona hükmetmesi gerektir. Nispeten önemli olanlar yazılı olarak kendisine arz edilmeli ve hükümdar bu meselelerin her birinin neticelerini de katiplere yazdırması lazımdır. Siyasetname, Nizâmü’l Mülk tarafından yazılan bir eser olup, daha çok devlet yönetimi ve siyasetin temel prensipleri üzerine odaklanır (Çekic, 2022:39).

Eğitim liderliği ve sosyal adaletin doğrudan ele alındığı bir konu değildir. Ancak, Siyasetname’de toplumun düzenlenmesi, halkın refahı ve adaletin sağlanması gibi temel konular yer alır. Bu bağlamda, eğitim liderliği ve sosyal adaletin sağlanması arasında dolaylı ilişkiler kurulabilir. Eğitim liderliği, eğitim sisteminin yönetimi ve geliştirilmesi sürecinde önemli bir rol oynar. Eğitim liderleri, eğitim politikalarını belirlerken ve uygularken, sosyal adaleti gözetmeli ve toplumun farklı kesimlerine eşit fırsatlar sunmayı hedeflemelidirler. Sosyal adalet, fırsat eşitliği ve eşitlik ilkesine

dayanır ve toplumun dezavantajlı kesimlerine yönelik eşitsizlikleri azaltmayı amaçlar. Eğitim liderleri, eğitim hizmetlerinin tüm toplum kesimlerine ulaşılabilir olmasını sağlamalıdır. Dezavantajlı bölgelerde yaşayan veya ekonomik imkanları sınırlı olan bireylerin eğitim hizmetlerinden yararlanmalarına olanak tanıyacak politikalar geliştirmelidirler. Bu, sosyal adaletin sağlanmasına ve eğitim fırsatlarının eşit dağıtılmasına katkı sağlar. Eğitim liderleri, eğitim müfredatı ve içeriğini çeşitlendirmeli ve toplumun farklı kültürel miraslarını yansıtacak şekilde zenginleştirmelidirler. Eğitim sisteminin kültürel duyarlılık içinde olması, farklı kültürlerden gelen öğrencilere saygı gösterir ve onların kimliklerini güçlendirir (Çekic, 2022:39).

Eğitim liderleri, eğitim sistemindeki eşitsizlikleri tanımlamalı ve bunları gidermek için çaba sarf etmelidir. Dezavantajlı gruplara yönelik ek destek ve kaynaklar sağlamak, bu grupların eğitimdeki başarı şansını artırabilir. Eğitim liderleri, eğitim ortamlarında çeşitliliği teşvik etmeli ve kültürel duyarlılık içinde olan eğitim içerikleri ve materyalleri tercih etmelidir. Bu, toplumun farklı gruplarının kimliklerine saygı gösterir ve eğitimin etkisini artırır. Eğitim liderleri, eğitim politikalarının toplum tarafından benimsenmesini sağlamak için etkili iletişim ve halkla ilişkiler stratejileri geliştirmelidirler. Paydaşların görüşlerine ve ihtiyaçlarına önem vermek, sosyal adaletin gerçekleştirilmesine katkı sağlar. Eğitim liderleri, etik değerleri eğitim sistemine yerleştirerek öğrencilere sosyal adaletin önemini öğretebilirler. Bu, toplumda etik değerlere dayalı bir kültürün gelişmesine katkı sağlar. Sonuç olarak, eğitim liderlerinin sosyal adaletin sağlanması konusunda göstereceği çaba ve yönlendireceği politikalar, toplumsal dönüşüm sürecinde önemli bir rol oynar. Eğitimde fırsat eşitliği, çeşitlilik, kültürel duyarlılık ve toplumsal katılım gibi unsurların dikkate alınması, sosyal adaletin gerçekleştirilmesine ve toplumun gelişimine önemli katkılar sağlar. Bu nedenle, eğitim liderlerinin sosyal adaleti gözeterek eğitim sistemini şekillendirmesi ve toplumun refahını artırmak için çaba göstermesi büyük önem taşır (Ispir, 2014: 24).



Şekil 3.1. Siyasetnamelerde Ahlak ve Adalet Dairesi

Kaynak: (Dinçer, 2019: 54)

Hükümdarın haftada iki gün haksızlığa ve gadre uğrayanları huzuruna çağırıp onları bizzat kendisinin dinlediği haberi memlekette yayılınca zalimler dehşete kapılır, ayaklarını denk alır ve cezaya çarptırılma korkusu hiç kimsenin haksızlık ve yolsuzluğa yapmasına engel olur (Nizâmü'l Mülk, 2022: 17).

Bununla ilgili Siyasetnamede hikaye şöyle naklolunur;

Acem şahların kahr ekseriyeti (Sasaniler) bir alanda toplanmış zulme uğrayanları daha iyi görmek ve tek tek dertlerine çare olmak için ,padişah haksızlığa uğrayan kişilerin sözlerini ona yanlış aktarabileceklerinden kaygılanarak ,haksızlığa uğrayanları tanımak için kırmızı giymelerini ferman buyurmuş ve kendisi bir filin üzerinde kurulur bir ovada bekler ve kırmızı giyinen herkesin orada toplanmasını emredermiş,daha sonra boş bir alana geçer ve onları tek tek yanına çağırır,şikayetlerini dile getiren insanların dertlerine çare olurmuş. (Nizâmü'l Mülk, 2022: 288).

“Görevlerini noksansız yerine getirip getirmediklerini görmek için padişahın vezirleri ve mutemetleri gizlice sürekli denetlenmelidir ki memleket esenlik içinde olmalı ve kargaşadan uzak olmalıdır.” (Nizâmü'l Mülk, 2022: 29).

Rivayet olunur ki yardıma muhtaçlardan bir topluluk Hatun Reşid'e şöyle bir arzuhal takdim ettiler:” Biz Allah'ın kulları ve eşrafın evlatlarındanız. Bazımız ehl-i Kuran ve dahi bazımız ilim ehli,bazımız da ehl-i beytteniz. Bir kısmımız memlekete hatırı sayılır hizmetlerde buldukları için devlet üzerinde hakları olan kişilerin çocuklarıyız.Nice meşakketler dışarı olmuş pir u pak müminleriz.Beytülmalde bizimde payımız bulunmaktadır.Müminlerin emiri olduğunuzdan ve cihan zatınızdan sorulduğu için bugün betülmal sizin idareniz altındadır.Eğer

beytülmal müminlere aitse ve biz de muhtaç ve mağdur düşmüş isek ve dahi hakkımız ise bize nafaka ver. Sen mülkün koruyucususun. Hükümdar olduğundan ötürü senin payına ancak onda bir düşer. Oysa sen mali ihtiyaçlar ve masrafların için binlerce dinar harcıyorken bize bir ekmek bile düşmemektedir. İşin daha tuhafı, beytülmal de kendi malın sanmandır. Payımıza düşeni verir isen ne ala; aksi takdirde göklerin ve yerin Rabbi olan Allah'ına iltica eder şikayette bulunuruz ve senin elinden beytülmal alıp altın ve serveti kendi debdebesi, hazinesi ve hükümdarlığı için değil müslümanlara şefkat ve merhamet yolunda harcayan bir başkasına vermesini talep ederiz (Nizâmü'l Mülk, 2022: 207).

Eğitim liderleri, eğitimde fırsat eşitliğini desteklemek için politikalar geliştirmeli ve uygulamalıdır. Öğrencilerin yeteneklerine ve potansiyellerine uygun bir eğitim alabilmelerini sağlayacak önlemler alarak, sosyal adaleti destekleyebilirler. Eğitim liderleri, dezavantajlı gruplara yönelik özel eğitim programları ve destek mekanizmaları oluşturarak, bu grupların eğitimdeki başarı şansını artırabilirler. Engelli bireyler, mülteci öğrenciler veya diğer dezavantajlı gruplara yönelik eğitimde fırsat eşitliğini sağlamak, sosyal adaletin gerçekleşmesine katkı sağlar. Eğitim liderleri, eğitim politikalarını belirlerken toplumsal katılımı ve işbirliğini teşvik etmelidirler. Paydaşların görüş ve önerilerine açık olmak, daha adil ve katılımcı bir eğitim sistemine ulaşmada önemli bir adımdır. Sonuç olarak, Siyasetname'de eğitim liderliği ve sosyal adalet doğrudan ele alınmasa da, eğitim liderleri sosyal adaletin sağlanmasında önemli bir rol oynayabilirler. Eğitimde fırsat eşitliği, erişilebilir eğitim, kültürel duyarlılık ve toplumsal katılım gibi unsurları dikkate alarak, eğitim sistemini daha adil, kapsayıcı ve sürdürülebilir hale getirebilirler. Bu şekilde, eğitim liderleri toplumsal dönüşüme ve sosyal adaletin gerçekleşmesine katkıda bulunabilirler. Eğitim liderlerinin sosyal adaleti sağlamak için göstereceği çaba ve kararlılık, toplumsal dönüşüm sürecinde önemli bir rol oynar. Sosyal adaletin eğitimde sağlanması, toplumun gelişimine, eşitlik ve insan haklarının güçlendirilmesine katkı sağlar. Eğitim liderleri, sosyal adaleti gözeterek eğitim politikaları ve stratejileri belirlemelidir. Eğitimde fırsat eşitliği, çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkelerini içeren politikalar, toplumun tüm kesimlerinin eğitime erişimini ve katılımını teşvik eder.

Böylelikle padişah büyük kapılar, kaleler ve perdeler ardında oturmaz, kötü maksatlılar haksızlığa uğrayanların padişahın huzuruna çıkmalarını engellemelerine şikayetlerini dile getirmelerine mani olamamaktadır.

3.2.2. Siyasetname’de Eğitimde Liderlik Açısından Liderin Sorumluluğu

Pless (2007: 23), sorumlu bir liderin, hem örgüt içinde hem de örgüt dışında aktif bir vatandaşlık rolü üstlenerek işin etkinliğini kurumsal sorumluluk fikriyle bağdaştırdığını ileri sürmüştür. Bu bağlamda sorumlu lider, doğrudan takipçi sonuçlarının veya organizasyonel sonuçların ötesine geçen çoklu ilişkilere ve çok düzeyli sonuçlara odaklanır. Sorumlu liderler bunu, organizasyon içindeki ve dışındaki paydaşları, örneğin sürdürülebilirliğe ve sosyal değişime katkıda bulunmak da dahil olmak üzere, sorumlu faaliyetlere katılmaya teşvik etme motivasyonlarıyla yapabilirler (Pless ve Maak, 2011: 15). Dönüşümcü, etik, özgün ve hizmetkâr liderlik gibi çoğu liderlik kavramsallaştırması, geleneksel olarak örgüt içindeki liderler ve takipçiler arasındaki ikili ilişkilere odaklanır. Liderlerin ele alması gereken “işlikiler” ve “sorumluluklar” anlayışında geleneksel olmayan ve gelecek vaat eden bir liderlik yaklaşımı sorumlu liderliktir (Pless ve Maak 2011: 16; Waldman vd, 2019: 56). Sorumlu lider, kuruluş içinde ve dışında çalışanlarla, yüklenicilerle, tedarikçilerle, müşterilerle ve toplumla çoklu paydaş ilişkilerine odaklanmaktadır. O halde kaçınılmaz olarak, liderlerin sorumluluğunun ekonomik ve paydaş kaygıları arasında dengelenmesi ve yalnızca takipçi ilişkilerinin değil aynı zamanda çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, rakipler, Sivil Toplum Kuruluşları dahil ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere çeşitli paydaşlarla çeşitli ilişkilerin yönetilmesine de odaklanılması gerekmektedir. Kuruluşlar (STK) ve hükümet (Pless 2007 : 25; Pless ve Maak 2011: 33).

Hiyerarşik kültürde sınırlar belli bir yerde tutularak ya da uzak bir yerden gözlemlenerek planlanılır. Belirlenen sınırlar liderlerin ya da eğitimcilerin yetkilerindeki sorumluluk öğrenenlere neyi öğrenmeyi? nasıl öğrenmeli ? ile ilgili yöntem becerilerini kazanmayı amaçlar ve bu kazançlar sağlanırken , görevlendirilen eğitimciler yetkilendirenler yani liderler tarafından verilen sorumlulukları ile gözlemlenirler.

Behram-ı Gur vekil kıldığı veziri Rast Ruşen’e öyle güvenir ki kendi av ve eğlenceler ile ilgilenirken vezir halkın elinden malını mülkünü, bineğini ,cariyesini ve kölelerini alır, iş öyle bir hal alır ki halk fakirleşir ,devletin hazinesinde hiç bir şey kalmaz ve zulüm ve zorbalıktan dolayı halk göç etmek zorunda kalır. Taaki düşman devletin kapısına dayanıncaya kadar, işte

o zaman padişah Behram-ı Gur fark eder ki ne hazinede orduya verecek bahşış nede orduyu teçhiz edecek donanıma sahip olmadığını anlar.

Bu durum Behramı düşündürür ve sebebini araştırmak için halka sorar fakat çoğu göç etmiş halkın yarısı vezirin korkusundan durumu anlatmakta aciz kalır. Bir şeyler öğrenebilmek için yollara düşen padişah ,kızgın güneşin tesiriyle susuz kaldığı çölde bir yerleşim yeri farkederek,yaklaştığında uyulamakta olan bir koyun sürüsü ve kurulu bir çadır ve çadırın yanında darağacına çekilmiş bir köpek görür, çadırdan çıkan adam Behramın kim olduğunu bilmeden selam verir ve ikramlarda bulunmak ister fakat köpeğin hikayesini merak eden Behram delikanlıdan yemekten evvel hikayeyi anlatmasını ister.

Delikanlı anlatmaya başlar:”Bu benim sürüye göz kulak olması için görevlendirdiğim köpeğim idi. On köpeğe bedel işler çıkarır,onun korkusundan hiçbir kurt sürünün yanına gelmeye cesaret edemezdi ve ben de köpeğime çok güvenirdim fakat zamanla baktım ki sürüde koyunların sayılarında azalmalar oluyor , daha sonra gözlemlerim ki benim köpek dişi bir kurt ile beraber arkadaş olmuştur ve dişi kurt ile her buluşmalarında köpek kurdun bir koyun yutmasına göz yummaktadır ve bende bu ihanetin farkına varınca ibreti aleme ceza olsun diye köpeği tuttum astım.” der.

Hikaye çok hoşuna giden padişah kafasındaki sorulara cevap bulmuş olarak düşünür; “Tebeam bir sürü,vezirim sürüyü emanet ettiğim köpek ise ve halkımdan cevap alamıyorsam sorularımın cevabı vezir Rast Ruşen dedir, ve ilk iş onla konuşmaktır doğrusu “ der ve tekrar sarayına dönmeye yol alır.

Saraya döndüğünde tüm mali hesapların tutulduğu ruznameyi ister, ruznamede vezirin açıklarını fark eden padişah , derhal vezirin huzuruna getirilmesini emreder ve aynı zamanda halka vezirin azledildiğini kimin vezirden şikayeti ve alacağı varsa kapısına gelmesini emreder, ertesi gün padişahın düşündüğünden daha fazla maruzatı olan halk ile karşılaşır ve aynı zamanda vezirin zindana attığı mahkûmlarında huzuruna çağırarak neden hükmedildiklerini sorar, asılsız nedenlerle sırf mallarına mülküne konmak için suçsuz yere mahkûm edildiklerini fark eden padişah , derhal vezirin ayaklarının zincire vurularak zindana gönderilmesini emreder ama o kadar hak yenmiş ve haksız yere insanların da öldürüldüğünü düşününce bu cezanın hafif kalacağını düşünmüştür , bu arada vezirin evine gitmelerini ne kadar resmi evrak varsa getirmelerini emretmiş ve yazılı olarak düşmana çalıştığını ,halkı perişan ettiği gibi devleti de hazinesiz ve orduyu teçhizatsız bırakarak devleti zayıflatmaya çalıştığı ,yazılı belgelerle ispatlanmış olduğunda padişah sürü -köpek hikayesini hatırlayarak vezire vereceği ceza hakkında artık hiç tereddüt yaşamadan hüküm vermiş ve vezirin ihanetinin ibret olması için halkın huzurunda onu ve ona yandaşlık edenleri darağacına asmış ve günlerce onları sergilemiştir, sonrasında kimse böyle bir şeye bir daha cesaret edememiş ,padişah kendi görev ve sorumluluklarını aksatmamış ve görevlendirdiği veziri hep gözlemlemiş ve takip etmiştir. (Nizâmü’l Mülk, 2022: 29).

Bu hikâyeye göre çıkarılabilecek sonuç; eğitim giderlerinde bütçe yönetme becerisi olmayanlara sorumluluk verilmeden önce bir harcama limiti gibi bir sınır belirlenmeli

ve yetkilendirme kültürünü oluşturmanın en önemli unsuru yöneticilerin yani liderlerin daha az değil daha çok sorumluluk taşımaları gerektiğidir.

3.2.3. Eğitimcilerin ve Eğitim Katılımcıların Yönetici Liderden Memnuniyeti

Örgütlerde, liderlerin sergilediği davranış biçimi üyelerin memnuniyetinde, koordinasyonunda ve yönlendirilmesinde oldukça önemlidir. Bu açıdan liderlerin üyeleriyle oluşturduğu karşılıklı etkileşim, çalışanın iş çıktılarında ve özellikle çalışan memnuniyeti ve vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu bir katkı sağlayan unsurdur (Hooper ve Martin, 2008: 44).

Geçmiş teori ve araştırmalar, liderler ve astlar arasındaki yüksek kaliteli etkileşim ilişkisinin; çalışan performansı, denetim memnuniyeti, genel tatmin, kurum bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışları, azalan ciro niyetleri vb. olumlu sonuçlara yol açtığını göstermektedir (Riggs ve Porter, 2017: 32). Yine önceki araştırmalarda lider-üye etkileşiminin yüksek kalite seviyelerinin astlar arasında daha yüksek düzeyde iş tatmini sağladığı görülmüştür (Janssen ve Yperen, 2004: 15).

“Halkın padişahın adaletinden hoşnut ve padişahın da ahiret azabından emin olması için onlara padişahın diğerlerine davrandığı gibi davransınlar” (Nizâmü'l Mülk, 2022: 29).

Babası Şah Kubat vefat edince yerine on sekiz yaşındaki oğlu Nuşirevan-ı adil geçer, adil ünvanı onun gerçekte de adil ve iyiyi ve kötüyü ayırt edebilecek nitelikte olduğunun göstergesiydi. Nuşirevan babasından görevi devraldıktan sonra farkına varır ki babasının mülayim esnek kararlarından dolayı vezirler keyfince davranmış, hazineyi boşaltmış, padişahın adını zalime çıkarmışlardır. Bunun üzerine bir duyuruda bulunan Nuşirevan, reayın işinin kolaylaştırılmasını, zayıfların kollanmasını, mağdurların ihtiyaçlarının giderilmesini, ve görevlendirdiklerinin işi kötüye kullanmamalarını emreder fakat buna rağmen hala olumsuz duyular alan Nuşirevan bir gulamı halkın arasına araştırma yapması için görevlendirir (Nizâmü'l Mülk, 2022: 30).

Gulam öğrenir ki ; Yaşlı bir kadının varı yoğu tarlasından başka bir şeyi olmayan ve geçimini bu topraktan sağlayan yaşlı bir kadının elinden zorla toprağının vezir tarafından el konulduğunu öğrenir ve durumu araştırdığında herkesin durumun gerçekte böyle olduğunu onaylamasıyla durumdan emin olur ve Gulam, yaşlı kadının peşine düşer ve onu perişan bir vaziyette bulur. Durumu Nuşirevan'a bildirdikten sonra Gulam, sonrasında padişahın da

araştırmalarıyla desteklenen durum karşısında mağdur olan yaşlı kadının hakkı verilir ve bu konuda zalimlik yapan vezirin hükmü için bilir kişilerin fikirleri alınır. Bu olayla sadece vezirin yaptığı bu zulümün dışında birçok fazla hak yeme,haksız kazanç elde etme,halka zulüm gibi daha fazla ispatlanan suçlardan dolayı hem fikir olan meclis vezirin ölüm ile cezalandırılmasına karar verir (Nizâmü'l Mülk, 2022: 30).

Eğitimde de işi kolaylaştırma, sorun ve eksikleri belirleme de sorunu yerinde ve zamanında öğrenme , erken müdahale ile başka sorunların ortaya çıkmasında önemli bir önleyici faktördür.

“Vezirliğini Sahib bin İbad'ın yaptığı Fahru'd devle devrinde ,Rey şehrinde zengin bir Mecusinin Tabrek tepesine dide-i sipah-salar diye bilinen (Gözcü yeri) Sutûdan inşa eder” (Nizâmü'l Mülk, 2022: 240).

“Fahru'd -devle'nin saltanat döneminde beridler (elçiler) kendisine şöyle haber verirler: “Her gün otuz kırk kadar kişinin şehrin dışına çıkıp bu dideye çıkmakta olduklarını fakat güneş battığında indiklerini”söylerler.” (Nizâmü'l Mülk, 2022: 240).

Fahru'd -devle onlara : “Gidin ve onlarla birlikte kim varsa huzuruma getirin.” diye emreder. Askerlerin önde gelenleri bir topluluk olarak yola düşüp dağa varırlar. Oraya çıkmayı başaramadıklarında aşağıdan yukarı seslenirler, Didedekiler aşağı doğru bakınca Fahr'd-devle'nin **hacibi**yle (vezirden sonra gelen önemli kişi) birlikte bir topluluk görünce aşağıya bir merdiven salarlar. Hacip ve yanındaki topluluk yukarı vardıklarında bir santranç tahtası, bir tavla takımı ,kalem,ditve kağıt,bir yemek sofrası,iki su testi ve serili bir de kilim görürler.Ardından hacip: “Derhal kalkın ve gidelim .Fahr'd-devle sizleri çağırmaktadır”der (Nizâmü'l Mülk, 2022: 240).

Onları huzura getirdiklerinde vezir Sahip İbad da Fahr'd- devle'nin yanındadır. Fahru'd devle onlara: “Siz hangi kavimdensiniz ve ne diye her Allah'ın günü o dideye çıkıp durmaktasınız.Temaşa dediğin iki gün bilemedin on gün sürecek iştir ,oysa ki siz uzun bir müddettir bu işle meşgulsünüz,doğru söyleyin kafanızda ne var? dedi.

Onlar: “Yaptıklarımız zaten ne kimsye ne hükümdara gizli kalmaz,bizler ne haydut ne cani ne de halkın ırzında gözü olan kimseleriz ,hiçkimseden şikayet olunmayız. Eğer ki haşmetmeapları canımıza zarar vermeme sözü verir ise neyin nesi olduğunu ve o tepeye neden çıktığımızı açıklarız.”dediler.

Fahr'd-devle: “Canınız ve mallarınıza zarar gelmeyeceğine yemin ederim”dedi.

Canları ve mallarının teminat altına alınması üzerine şöyle dediler: “Biz senin saltanatın zamanında bir kenara atılmış,devletinden pay alamamış ,kendilerine bir vazife teklif edilmemiş katiplerden,mutassrıflardan müteşekkil bir topluluğuz,Horasan'da ilim irfan ehlini gözeten,kendisinde hikmekten bir karine bulunan kimseyi kollayıp esirgeyen Mahmud adında bir hükümdarın zuhur ettiği kulağımıza geldi. Şimdi biz bütün umutlarımızı ona bağlamışız,senin devletinden de bütün ümidimizi kesmişiz,çektığımız sıkıntıları birbirimizle

paylaşır ve yoldan biri çıkageldiğinde ona Mahmud'la ilgili sorular sorar,kendi halimizi arz ederiz, şayet Horosan'a gidiyorsa beraberinde bizi de götürmesi için talep de bulunuruz.

Zira çoluk çocuğumuz vardır ve yoksul düşmüşüz mecburen evimizi barkımızı,yerimizi yurdumuzu koyup maişet kaygusundan gurbet ellere vuracağız kendimizi,halimiz böyledir ,ferman siz padişahımızdır.”dediler.

Fahr'd-devle bu sözleri işitince veziri Sahib'e dönerek:”Ne dersin?Bunlara ne yapmak gerekir?”dedi.Sahib:”Şu halde siz Melik kendi ağzınızla onların canını teminat altına aldınız,bunlar ehli kalem ,insan evladı kişilerdir.Bazılarını bendeniz bilmekte,tanımakta,bazısıyla yakınlığım bulunmaktadır,onlara yapılması gerekeni izin veriniz ben yapayım en kısa zamanda icap edilen muamelenin layığıyla yapıldığının haberi size gelecektir.”Böylece Fahr'd-devle Hacib'e onları vezir Sahib'in sarayına götürmesini emreder. Hacip onları Sahip'in sarayına götürdüğünde onlar kendilerine hangi ceza verilecek diye korkudan tir tir titremekteydiler,canlarından umutlarını kesmiştiler.

Sahib bir süre sonra bir ferraş tayin eder ve onları cennet gibi süslenmiş,yüksek yaygularla döşenmiş hücre-i hassa nakletti,ferraş en has yiyecek içecekler getirdi,kurulan sofrada yiyip içtikten sonra çalgı meclisi kuruldu ,onların ve kendilerine hizmet eden üç ferraşın dışında hücreye girilmesi yasaktı ,kendilerinden haber alamayanlar onların tasasına düşmüş eşleri ve çocukları ağlamaktaydı.

Üç gün misafirlikten sonra bir gün hacip hücre-i hassa gelerek onlara: “Sahip der ki evim sizler için bir zindana dönüşmeyecektir,siz benim misafirlerimsiniz,kılınıza en küçük bir zarar gelmeyecektir,zarar gelseydi benim evimde olamazdınız,içiniz rahat olsun,Sahip,size görevlerinizi tanzim edene kadar burada hoşça vakit geçirin.”dedi.

Ardından terziyi çağırarak 20 adet ipekten cübbe dikmesini,20 at hazırlanmasını emretti.Ertesi gün güneş doğunca hepsini çağırarak cübbe ve alemleri altından sarıklar kuşandırdı,atlara bindirip görevlerini teslim etti.

Bir bazısına da maaş bağlanmasını emrederek iltifatlarla hepsine hediyeler vererek evlerine uğurladı.Sonraki gün katiplerin hepsi Sahib'i selamlamak üzere huzuruna vardılar.Sahib onlara şöyle söyledi: “artık mertlik vaktidir, bundan sonra Mahmud'a mektup yahut başka bir şey yazmayınız ve memleketinize zeval gelmesini arzu etmeyiniz.” Sahib'den bu sözleri işiten katiplerin hepsi tatlı bir dille ona övgüler yağdırıp hayır dualarla oradan ayrıldılar.

Sahib gönül rahatlığı ile padişahın huzuruna vardığında Fahr'd-devle kendisine: “O topluluğa nasıl muamelede bulundun? Ne yaptın,neyledin?Söyle bakalım?”diye sorduğunda Sahib onu vaziyetten haberdar kılmak için şöyle dedi:”Her birisine nasıl muamelede bulunduğumu,onlara ne yaptığımı arz edeyim:Efendimizin devletiyle onların her birine hediyeler sunarak birer at ihsan ettim.Hepsi gayet memnun bir şekilde şükrederek yapmakta oldukları işten el çektiler.Her birisine vazife verdim,sonra kendi evlerine döndüler.

Fahr'd-devle bu sözlerden son derece hoşnut kalarak,durumu beğendi ve şöyle söyledi:”Zaten bunun dışında bir muamelede bulunmak münasip olmazdı ama bizim muhaliflerimize teveccüh etmemeleri için bunları en baştan düşünmek gerekirdi. (Nizâmü'l Mülk, 2022: 242).

Lider yönetimde uyum ve başarıyı sağlamak istiyorsa önceliği işinde uzman kişilerle çalışmaktır, sonrasında çalışana elde tutmanın en etkili yöntemlerinden biri de onların başarılarını övmek olacaktır. Hikayeden anlaşılacağı üzere; çalışanların memnuniyetinden haberdar olmak önemlidir, çalışanları yeterince tanımak farklı motivasyon araçlarını sağlamak için lidere yardımcı olacaktır . Diğer rakip kurumlara meyil edilmemesi için tatmin edici maaşlar, yetenekli çalışanlar için motivasyon olduğu kadar yeni projeler ve öneriler için yaratıcı fikirlerin doğmasına yardımcı olacaktır. Bir araya gelen profesyonel yetkinlikler liderin ve kurum ünvanının tanınması adına geleceğe yönelik hedef oluşturmada en iyi performansları ortaya koyabilecek ve kurum için uzun vadeli başarı sağlamada katkı sunacaktır.

3.2.4. Siyasetname’de Eğitimde Liderlik Açısından Yetkinlik

Larjovuori vd. (2016), yetkin liderliği “*liderlerin gelişme süreci için açık ve anlamlı bir vizyon yaratma yeteneği ve bunu gerçekleştirmek için stratejiler uygulama yeteneği*” olarak tanımlamıştır. Aslında liderlik yetenekleri, yöneticilerin değişimi yönlendirmede kullandıkları yöntemleridir (Akt. Zeike, Bradbury, Lindert ve Pfaff, 2019: 1-2).

“Vazife; Yetkilendirilen görevliler öyle bir maaşa tabii tutulmalıdır ki kişinin ihtiyaçlarını karşılayabileceğinden fazla olmalıdır ki kişi harama ve rüşvete meyletmemelidir.” (Nizâmü’l Mülk, 2022: 55).

Başarılı ve üretken eğitimcinin elde tutulması için liderlerin onları cezbedecek yollar bulması gerekir, iyi maaşın geçerli olduğu kadar bazı durumlarda yüksek maaşlarında yetersiz kaldığı durumlar vardır, onlardan en önemlisi eğitimcinin takdir edildiği, görüşlerinin dikkate alındığı, değer verildiği ve kendini geliştirebilecek zamanın ve ortamın kendisine sağladığı okullardır. Kötü muamele gören ve emeğinin karşılığını alamayan eğitimciler aynı muameleyi eğitim gören katılımcılara da uygulayabilirler, eğitimi umursamayabilir ve sonrasında eğitim sürecinde aksamalar ve düzensizlikler meydana gelebilir.

“Rivayet olunur ki; Belirli günlerde halk davet edilir ve kendilerinden günlük işlerinin işleyişi ile ilgili düzensizlikler yada varsa şikayetler padişah tarafından birebir dinlenilirmiş ve ona göre çözümler bulunurmuş.” (Nizâmü’l Mülk, 2022: 29).

Bu yüzden işleyişler ile ilgili lider kendi bizzat ilgili olmalı, işlerin işleyişi ile ilgili şikayetler ile ilgili birebir haberdar olmalıdır.

Hükümdar hazretleri görevlendirilen kişiye emreder; “sana emanet ettiğim bu şehri ya da bu bölgeyi sana emanet ettiğim gibi Hakk Teâlâ’ında bizi sorumlu tuttuğunu unutmamalı, nasıl ahirette hesap vermek zorundaysak sen de sorumluluğunu taşımalı ve kadının, amilin , muhtesibin , reaya eylediklerini takip etmeli , gerekeni icra etmemiz için gizli saklı olmaksızın bizi meselelerden haberdar kılarsın. (Nizâmü’l Mülk, 2022: 29).

Böylelikle , durumdan haberdar olan lider, çıkabilecek sorunların çözümü için elde toplanan raporlar sayesinde daha iyi kararlar alabilecektir.

“Hükümdarların en hayırlıları ilim erbabıyla ünsiyet peyda eyleyenlerdir ve alimlerin en mazarratları hükümdarla düşüp kalkandır” (Nizâmü’l Mülk, 2022: 32).

“Padişah, ilimsiz adım atmayıp cahilce işlere mâni olduğu için Allah’ın lütfuna mazhar, ilim yar ve yardımcısı olduğu için iki cihanda da bahtiyar olur.” (Nizâmü’l Mülk, 2022: 79).

Gerçekte yetkinlik düzeyi , lideri değil onun belli bir hedefi veya görevi tamamlamakta gösterdiği yeterliliği ve kararlılığı anlatır. Bu yüzden her lider için yetkinlik düzeyindedir diyemeyiz, gelişmişlik düzeyi ve yetkinlik hedeften hedefe ve görevden göreve çeşitlilik gösterir, başka bir deyiş ile her liderde yetkinlik bulunmayabilir:

“Maiyetindekileri idare ve islahtan aciz sultan, riayeti de sevk ü idare edemeyeceğini bilmelidir.” (Nizâmü’l Mülk, 2022: 78).

Donanımlı olmak ve her zaman öğrenmeye açık olmak: Lokman Hekim şöyle der:

“Şu cihanda bana ilimden daha yakın bir dost bulunmaz. İlim hazineye bedeldir; zira hazineyi sen muhafaza edersin, ilim ise seni muhafaza eder.” (Nizâmü’l Mülk, 2022: 80).

Lider , öyle donanımlı olmalıdır ki eğitimcileri ve eğitim görenler, ihtiyaçlarına cevap alabileceklerinin ve liderin kendilerine hizmet için var olduğunun farkına varabilmelidir. Güven önemlidir, itibar yaratır:

Nazırlık görevi itimat edilen kişiye verilir, Nazır vergi toplama ve gelirat denetlemesi hakkında bilgi sahibi olmalı ,dürüst ve namuslu olmalıdır ki vergi toplarken sorun yaşanmasın , halk güvenerek vergisini teslim etsin ve Nazıra da öyle yüksek maaş verilmelidir ki Nazırın rüşvet alma ihtimali olmasın (Nizâmü’l Mülk, 2022: 81).

Donanımlı olmak güven kazandırır, motivasyon sağlar. İnsanlar güvendikleri ve bilgisinin çok olduğu kişilerin parçası olmayı tercih eder ve bundan dolayı onlar için liderler takip edilendir ancak bunu hissettirecek liderlere ihtiyaç duyarlar, bütünü görmek isterler.

Lider her şeyden haberdar ve güncel olmalıdır:

Cahiliye devrinden İslam’a kadar her asır her çağda hükümdarların her şehirde hayır ya da şer her meselede malumat sahibi olması ve her şeyden haberdar olması, halk için padişahın tetikte olduğunun farkına varmalarını zalimlerin haksızlık yapmasını ve kanunsuz işlerin önüne geçilmesini sağlar. Aksi halde ordusu uzağında kalmış, halktan bir haber olan hükümdar; gafil, ihmalkâr ve gaddar biri olarak adlandırılır (Nizâmü’l Mülk, 2022: 85).

Mevcut kurum kültürüne hakim lider , ilgilendiği eğitimci ve eğitim görenler hakkında gerekli bilgiye sahip ve sorun ve fırsatlardan haberdardır, her zaman kurumun sorunlarını ve boşluklarını ele alan özel önerileri olduğu gibi gelişme konusunda keşfetmeye açık olmalıdır. Böylelikle ilerleyen süreçte maruz kalınabilecek durumlara karşı gerekli denetimler alınabilir ve eğitime yönelik kararlar daha nitelik kazanacaktır.

Sultan Mahmud Irak’ı fethettiğinde eşkıyalar, Deyr-i geçi kervansarayında kervan yolcularından bir kadının malını gasp ederler, bu eşkıyalar Kirman eyaletinin Kuç u beluclarındandır. Mağdur kadın Sultan Mahmud’un dergahına varır ve şikayetini arz eder.

“Eşküyalar malımı Deyr-i geçi’ de gasp ettiler ,ya malımı onlardan al ya da malımın bedelini bana öde!” der. Sultan Mahmud : “Deyr-i geçi nereye düşer”. Kadın: “Hakkında malumat sahibi olabileceğin ve idare edebileceğin kadar memleket fethet” der. Sultan: “Haklısın fakat bu hırsızların cinsi cinsiyeti nedir? Nereden geldikleri ile ilgili fikrin var mı?”Kadın: “Kuç u beluç idiler, Kirman ilinden gelmişlerdir” Sultan: “Bahsettiğin yer pek uzak değil ama benim hakimiyet dahilimde değildir.” Kadın: “Mademki tebaayı kollayamıyor ,koyunları kurttan koruyamıyorsun ne bu cihanın çobanlığını yapma davasıdır? Şimdi benim zayıflığıma mı bakmalı yoksa senin aciz kalışına mı?” der ve Sultan bu durumdan çok etkilenir. “doğru dersin, mallarının bedelini ben vereceğim ,hırsızlar için de elimden geleni yapacağım .”der. (Nizâmü’l Mülk, 2022: 89).

Sultan Mahmud Kirman vali ve emiri olan Ebu İlyas’a mektup yazar ve bu durumlardan haberdar olup olmadığını ve “Kuç u beluç ‘un neresi olduğunu sorar. Ebu İlyas : “Kuç u beluç’un Kirman’dan sarp dağlar ve çetin geçitlerle,engebe yollarla ayrılmış bir yöre olduğunu ,kendisininde bu haydutlardan yaka silktiğini ve sayıca bu haydutların çok fazla ordusunun ise onlara karşılık yetersiz kaldığı için mücadele edemediğini cevap olarak yazar ve Sultana gönderir. Ebu İlyas’ın samimi olduğuna güvenen Sultan Mahmud ,Ebu İlyasa gönderdiği elçi ile ok bilen bir tüccar kafilesi hazırlamasını yük olarak değerli kumaş ve eşyaların yanında develere elma çuvalları yüklenmesini ve bu elmalara çuvaldız ile zehir batırılmasını emreder,daha sonra bu kafilenin haydutların bölgesinden geçmesini ve haydutlar saldırınca elma çuvallarını yarıp ordan kaçır gibi yapmalarını ,haydutlar mallara üşüşünce elmaları da yiyecekleri için çoğu zehirlenerek ölecektir,diğerlerini de siz haklayın der. (Nizâmü’l Mülk, 2022: 90).

Emir denileni Sultanın istediği gibi yapar ve gece yarısı olunca kervanları haydutların mekanına doğru yol almasını emreder, kervana doğru üç koldan haydutların saldırdığını görürler ve karşılık olarak birkaç ok attıktan sonra geri çekilmeye başlarlar, haydutlar onların kaçtığından emin olunca gönül rahatlığı ile malları yağmalamaya ve kervanı talan ettikten sonra bu defa hırsla elmalara saldırıp yemeye başlarlar ve iki saat sonra hepsi teker teker ölür.Emir ordu komutanı olarak yüksekçe bir yere çıkar ve: “Ey kervan ahalsi, müjdeler olsun ki sultanın himmetiyle haydutları galebe getirdik ve yendik.”der. (Nizâmü’l Mülk, 2022: 92).

Eğer lider takımı değişime gerek duyacak sonuçlara ulaştırmazsa, takım kontrolü kaybeder ve kaygı yaşayamaya başlar, doğru strateji oluşturmak için olasılıkları ve seçenekleri iyi araştırmak ve o konu ile ilgili doğru bilgiye ulaşmak önemlidir. Sonuç olarak takımı başarılı bir yönlendirmeye dahil etmek özerklik bilinci yerine kurum içinde organizasyon birliğini oluşturacaktır. Eğitimciler performans için ortaklığa ihtiyaç duyabildikleri kadar inisiyatif alıp ne yapmalarını söylemelerine gerek kalmadan bireysel olarak da doğru ilerlemeyi alanında uzmanlaşarak sağlayabilir.

Aynı anda yetkilendirme; iki kişiyi bir diğerinden kısıtlayacak ya da aralarındaki eksikleri ortaya çıkararak eğitimde çelişkili bilgilerin ortaya çıkmasına sebep olacaktır bu yüzden eğitimi alanında uzman kişilerin tek kişi olarak eğitim vermeleri eğitimin verimsiz olmasının önüne geçerek alanında donanımlı kişilerin bireysel yetkilendirilmesi, eğitimin kendi içinde tutarlılığını destekleyecektir. Eğitimcinin yönetime ihtiyaç duydukça başvurması, gerekli işlerin işleyişi ile ilgili sürecin aksamaması ve daha sağlıklı ilerleyebilmesi için önemlidir böylelikle eğitimci kendi yetkisini eğitim katılımcıları üzerinde sorumluluk almasını gerektiğinde öz yetkinliğini kullanma becerisinin farkına varmasını sağlayacaktır.

3.2.5. Siyasetname’de Eğitimde Liderlik Açısından Liderlerin Karar Verilmesi Gereken Durumlarda İstişare Etmesinin Önemi

Türkler ilk topluluk halinde kurulduklarından itibaren toy ve kurultay olarak danışma meclisleri oluşturmuşlardır , bu idari yapı içerisinde istişare etmek tarihin farklı dönemlerinde farklı isimler altında yer almıştır ; İslamiyet öncesi toy ve kurultay, İslam sonrası divan ve meşveret meclisleri olarak anılmıştır.(İzci ve Karhan, 2023: 145).

Padişah çetin bir mesele ile karşı karşıya kaldığında bahse konu olan şey ile ilgili akıllarından geçeni belirtmeleri,fikirlerini beyan etmeleri için alimler ve yarenleri ile istişare eylemeli; ileri sürülen görüşleri karşılaştırarak en doğru olanı benimsemelidir.”Meselelere dair istişare eylememek kişinin muhakmeden yoksunluk ve başına buyrukluğ olma alametidir. (Nizâmü’l Mülk, 2022: 128).

Orada yüksekçe bir dükkan var idi; meydanın girişindeki o dükkanda bir çukur kazmışlardı. Nuşirevan: “Sen peygamber olduğun için bu tepeye çıkman ve göğsüne kadar toprak içinde oturman gerekir.” dedi. Ardından onu yakalamalarını emretti. Onu göğsüne kadar toprağa gömdükten sonra etrafına çepeçevre kireç döktüler. Kirecin ortasından sıkışıp kalmıştı. Nuşiveran ona: “Şimdi sana iman eden şu müminlerin haline seyrole! sen ateşgedenin altına konuşması için bir adam geçir, sonra gel, “ateş konuştu” de; o vakit ateş ile gelmişti, şimdi sen öt bakalım!” dedikten sonra babasına dönerek: “Alimlere hareket etmenin de ne demek olduğunu gördün mü? İmdi sana en uygun olan şey, halk ve ordu'nun huzuruna kavuşana kadar bir müddet evine çekilmendir. Zira bu fesat senin yol yordam bilmezliğinden kaynaklandı.” dedikten sonra Kubad'ı götürerek evinde ikametle mecbur etti. Daha sonra çukur kazmaları için getirilmiş köylüleri salıp şehir halkının ve askerlerin seyretmeleri için meydanın kapılarını açtılar. Daha sonra Nuşiveran babasının ayağına ağır zincirle vurarak, büyükleri çağırarak

elinde delil ile padişahlık tahtına geçerek insanlarda bulundu. Bu öykü de ondan bize yadigâr kaldı. (Nizâmü'l Mülk, 2022: 292).

Beni Allahu Teâlâ'nın gazabıyla korkutmasalardı onları dilden dile dolaşacak bir cezaya çarptırır idim.” diyerek her şeyi anlattı Zübeyde: “Cezalandırıp onları incitmekle iyi etmişsiniz. Nitekim halifelik sana atalarından miras kaldığından dolayı onların davranış, hal ve hareketleri de sana tevarüs etmiştir. Senden evvelki halifeler Allah'ın kullarına nasıl muamele etmişler ise sen de öyle muamele eyle. Zira büyüklük ve hükümdarlık ihsan ve lütûfla pekişir. Beytülmalde olan her şeyin Müslümanlara ait olduğu su götürmez bir hakikattir ve sen oradan devasa harcamalar yapmaktasın. Şu halde zaten Müslümanlara ait olan bu mala karşı davranışın onların senin şahsi bana karşı davranışı gibi olmalıdır. Onlar eğer senden şikâyet etmekte ise mazurdurlar.

Tesadüfen her ikisi de o gece rüyalarında kıyamet gününde hesap vermek için bulunan halkın bir bir huzura götürüldüğünü, hesabını vermeleri istediğini, Mustafa sallallahu aleyhi vesellem şefaetler ederek cennete doğru yürüdüğünü gördüler. Bir melek kendilerinin ellerinden tutmuş götürüyorken bir başka melek ona, “Onları nereye götürülmektesin?” diye sordu. Mustafa aleyhisselamın kendisini yollayarak. “Ben var olduğum sürece onları huzura çıkarmayız. Zira onlardan haya etmekteyim ve onlara dair söyleyecek tek sözüm yoktur. Onlar benim makamımı işgal ettikleri yerden, Müslümanların malını kendi malları bellemekte ve hakkı olanların haklarını teslim etmemektedirler.” buyurduğunu söyledi.(?)

Meselelerde istişare yoluna gitmek kişinin güçlü muhakemesinden ileri gelir. Bir meseleye iliksin herkesin malumatı olabilir; lakin birisi konuya daha fazla vâkif; bir başkasının mevzuuyla ilgili bildikleri daha yüzeysel; bir diğeri sahip olduğu ilmi icra etmemişken bir başkası aynı ilmi tatbik ve tecrübe imkânı bulmuş olabilir. Farzı misal bütün ilaçların isimlerini ezbere bilip bir derdin devasını bir kitaptan okuyarak bulan biriyle, envai çeşit ilaçların adlarını bilmenin yanı sıra nice kez onları tecrübe ederek tedavilerde bulunan birisi hiç bir olur mu? Öte yandan dünyanın dört yanına yolculuklarda bulunarak cihanı görme fırsatına daha fazla nail olmuş, feleğin çemberinden geçerek nice işlere koyulmuş birisiyle şuradan şuraya adımını atmamış, özge iller temaşa etmemiş, işlere girişmemiş vasat biriyle kıyas kabul etmez. Buradan hareketle şuna hükmedilir ki:

Devlet islerinde takip edilecek siyaset, âlimler ve cihan görmüşlerle istişare edilerek tespit edilmelidir. Zira birisi kıvrak zekâlı ve basiretli iken bir diğerrinin anlayışı kıt olabilir. Âlimler,“Yalnız başına bir kişinin devlet işleri için izlediği siyaset bir insan kuvvetinde; iki kişinininki ise iki insan kudretindedir.” demişler her halükarda on kişinin kudreti tek bir kişinin gücüne başat gelir. Şuradan kıyas, Ademoğulları arasında Hz. Muhammed Mustafa sallallahu aleyhissaltu ve sellem efendimizden daha âlim bir kişinin gelmediği cümle âlem kabul eder. Olmuş ve olacak olanı görece kadar kendisinde var olan ve engin ilme; göklerin ve yerlerin, cennet ve cehennem, levh-ü kalemin, arş ü kürsüsünü ve bu ikisi arasındakilerin kapılarının kendisine açılmasına; Cebrail Aleyhisselam'ın kendisine varıp vahiy getirmesine; olmuş olmakta ısrarkar olanlardan onun haberdar kılmasına; bir böyle nice erdem ve gösterdiğim mucizelere rağmen Allahü Teâlâ ona: Ya Muhammed bir işi yapacağında yahut bir meseleyle

karşılaştığında dostlarına istişare eyle” diye buyurmaktadır. [Ali İmran; 153] İşte bunlardan ötürüdür ki Hz. Muhammed Aleyhisselam istişareye ihtiyaç duyduktan sonra diğer insanların istişare etmemesi söz konusu bile olamaz. (Nizâmü'l Mülk, 2022: 127-128).

Hikaye olunur ki;

“...Sultan: “Kim için yaptın?”

Sökükçü: “Kadı için yapmıştım. Bana el işçilik karşılığında iki altın dinar vermişti.” dedi.

Sultan: “Peki o tamir eylediğin keseyi şimdi tekrar görürsen teşhis edebilir misin?” dedi.

Sökükçü: “Evet, ederim.” dedi.

Bunun üzerine Sultan elini sedirin altına sokarak keseyi çıkarıp sökükçü uzattı. Sökükçü keseyi hemencecik,

“Evet, aynen budur.” diyerek tesis etti.

Sultan: “Pekâlâ tamir yaptığın yer neresidir.?” diye sordu.

Sökükçü parmaklarını yama yaptığı yere koyarak gösterince sultan hayretler içinde kaldı.

Sultan vakit geçirmeden kadıyı huzura getirmesi için birini yolladı.

Kadı huzurda hazır olunca sultan ona; “Bir de yaşını başını almış âlim bir kimse olacaksın. Ben de şehir kadılığını itimat ederek sana teslim ettim. Emanete hıyanet edip alçaklığı yapmak reva mıdır? Müslümanların sana teslim eyledikleri malları sen yağmalayıp onlara mahrumiyet içinde bırakıyorsun!” dedi.

Kadı: “Efendim, bunlar nasıl sözler? Böyle yaptığımı kim söylemiş?” dedi.

Mahmud: “Senin gibi bir münafık bir it yapmış işte. Ben söylüyorum.” Daha sonra keseyi ona göstererek: “Bak bu keseye bunu senin yanına emaneten bırakmışlardı. Sen de içindeki altınları çıkarıp yerlerine bakır altın yerleştirdin. Sonra da sökükçüye gidip keseyi tamir ettirdin.” dedi. Kadı suçlamaları inkâr ederek: “Ben bu keseyi ömrü hayatımda görmedim, böyle bir şeyden ne malumatım var ne haberim.” dedi. Sultan iki adamını huzuruna çıkmasını emretti. Kesenin sahibi ve sökükçüyü huzura getirdiler. Kadı onları görünce dizlerinin bağı çözüldü. Utançtan yüzü kızarıp bozardı. Sultan'ın korkusundan küçük dilini yutmuşçasına tir tir titriyordu.

Sultan: “Şunu gözaltında tutun; kesenin sahibi adama derhal altınlarını iade etsin. Sonra ne yapılmasını gerektiğini söyleyeceğim.” dedi. Son derece bitkin düşen kadıyı sultan'ın huzurundan sürükleyerek karakola götürdüler. Kadı vekiline haber salarak yanına çağırıp o 200 Sultani dinarı sahibine iade edilmesi talimatını verdi.

Ertesi gün Sultan Mahmud mezalim eyledi. Kadının sahtekârlığı devlet erkanlarına ve ileri gelenlere uluorta söyleyerek aşikar eyledikten sonra kadıyı getirip dergahın kubbesine baş aşağı asmalarını emretti. Bunun üzerine devletin ileri gelenleri araya girerek kadının yaşlı ve âlim bir zat olduğunu 50.000 dinar ödemesi mukabilinde affedilmesini istediler. Kadıdan 50.000 dinar alarak kendisine bir daha devlet işi verilmedi.

Bunun gibi kıssalar anlatmakla bitmez. Kâinatın efendisi sultanımız (Allah devletini payidar kılsın) padişahların adalet, insaf ve doğrulukta nasıl olması gerektiğini, haksızlığa uğrayanların hakkını almak için hangi yollara başvurduklarını, bozguncuların yeryüzünden silinmesi için

hangi tedbirleri almaları gerektiğini bilsin. Padişahların zekâlarının keskinliği bin kişilik ordudan daha evladır. Allah'a hamdolsun, padişahımız hem keskin zekâyâ hem muti bir orduya, adalete ve insana sahiptir. Ülkenin dört bir yanına ulak ve casuslar göndererek olup bitenden haberdar olmaktadır Allah'ın izniyle. (Nizâmü'l Mülk, 2022:114-115).

İstişarenin Türk toplum ve İslam dinindeki önemi kadar liderin kendi içerisinde de karar verirken konu ile ilgili kendisine sorması gereken sorular olmalıdır ;

- i. Karar verilmesi gereken konunun sonuçlarının önem derecesi nedir?
- ii. Kararımın yüksek nitelikli olabilmesi için yeterli bilgiye sahip miyim?
- iii. Tek başıma alacağım otoriter kararım diğer çalışanlar tarafından nasıl karşılanacaktır?
- iv. Ulaşılmayı istenen sonuçları ortaya koyabiliyor muyum?

Bu yüzden lider tek karar organı gibi davranmamalı , söz konusu olan sorun yada konular her ne ise üzerinde karar verirken başka fikirlerden yardım almalıdır.

3.2.6. Siyasetname'de Eğitimde Liderlik Açısından Liderlerin Hatalara Bakış Açısı ve Durumları Değerlendirmesi

Liderlerin çevrelerinde bulunan kısıtlamalara tepkilerinin nasıl olduğunu, sürece yönelik bilgileri ve onları eyleme yönelmeye nasıl motive ettiklerini değerlendirmek ile ilgili bilgiler sunar. Liderlerin olacaklara etki edebilmelerine inanma dereceleri ve güce duydukları ihtiyaçlar hakkındaki bilgiler, onların kendilerini buldukları herhangi bir ortamda meydana gelebilecek olan kısıtlamalara ya saygı göstereceklerini ya da meydan okuyacaklarını göstermektedir. Liderlerin kavramsal karmaşıklığının ve kendine güveninin belirlenmesi, onların bilgiye açıklık konusunda ne durumda olduklarını gösterir. Yine görev odaklılıklarını, grup iç ön yargılarını ve diğerlerine olan güvensizliklerini belirlemek onları nelerin motive ettiği konusunda bilgi sahibi olmamıza yardımcı olur. Özellik analizinde liderlerin konuşmalarında ya da yaptıkları röportajlarda belirli kelimeleri ve cümleleri kullanması, bu içeriklerin onlar için daha belirgin olduğunu göstermektedir (Hermann, 2003: 184-186).

Nice bir meşakkatle büyütülüp terfi edilmiş kişiler küçük bir kusur işlediklerinde yahut hataya düştüklerinde alenen azarlanmaları hassasiyetlerine dokunabilir. Bu durumda ne kadar sevecen

davranılırsa davranılsın gönüllerini almak mümkün olmaz.Bir yanlışlık yapan kişiye göz yumularak gizlice çağırılması gerekir ve kendisine (“Şöyle şöyle eyledin ve biz önünü açtığımız kişiye engel olmak ,terfi ettiğimizizin rütbesini düşürme arzusunda değiliz, seni bu defalığına mazur görüyor hatan konusunda dikkatli olmalısın.”diye ikaz ederiz. Buna mugayir davranışlarına devam ederse bizden değil bizzat kendi hatalarının cezasını çeker. (Nizâmü'l Mülk, 2022: 179).

Rivayet olunur ki ;

Hüseyin bin Ali (R.A) sırtında yepyeni Rum ipekten pahalı bir cüppe ,başında hallice bir sarık olduğu halde bir grup sahabe ve Arap reisi ile sofranın başına oturmuş yemek yemekteyken hemen arkasında hazır bulunan köle yemek kasesini onun önüne koymak isteyince kazara kase elinden kayıp Hüseyin Efendinin başına ve omzuna dökülür. Cüppe ve sarığı kirlenen Hüseyin Efendi öfke ve hayadan ötürü yüzü kızarır ve başını kaldırıp köleye bakar. Köle ,Hüseyin'i böyle görünce kendisini cezalandıracağından korkarak; “Öfkelerini tutanlar ve affedenler”(Ali-İmran; 134) diye başlayan ayeti okudu.Bunun üzerine Hüseyin (R.A) sakinleşerek: “Ey köle ansızın öfkelenip gazabıma uğramaktan emin olası diye seni azat ediyorum. ’dedi. Hüseyin bin Ali'nin bu davranışı meclisteki herkesin hoşuna gider” (Nizâmü'l Mülk, 2022: 180).

Haraz vekili Ebu'l Kasım'ı bir orduya birlikte daha herhangi bir isyan baş göstermeden bastırmalar için Telegan'a gönderdiler. Kılıçtan geçirdikleri hariç Karmati olduklarını itiraf eden 400 kişiyi yakalayarak onlardan 60.000 dinar alıp beytulmala yaklaşık 100.000 dirhem koydular geriye kalan kuvvetler Pars ve Haraz'da kalarak diğer Karmatileri hazretin huzuruna getirdiler. Bunlardan bir kısmı ipte sallandırıldı bir kısmına zindanda çürüdü.” (Nizâmü'l Mülk, 2022: 318).

Emir İsmail Ahmed bunları işittiğinde: “Galiba bu Ebu Bilal canına susamış.” Dedikten sonra hacibi Zikri'ye: “Cümle gulamlardan 500'ünü yanına al, onların vücuhatını versinler. Bayğuş'u onların başına komutan olarak ata. Gulam satın alsın ve ona on dirhem vermelerini söyle 500 sağlam zırh ve gerekli teçhizatla atlarını donat, sen de yarın onlarla Mevliyan ırmağına var. Böylece ben de onları uğurlamış olayım.” Hacıp Zikri emredildiği gibi yaptı.”

Daha sonra Ebu Ali Mervezi'ye söyle bir mektup yazmasını emretti: “Halkına dirhem vererek gulamlar henüz sana varmadan onların karşılamak için şehir dışına çık. Gulamlar sana vardıkdan sonra onlarla birlikte Herat'a giderek Muhammed Harseme'ye katıl Muhammed Harseme Sema'nın ordusuyla orduna güç katarak Bayğuş'a sana varması için şehir dışına çık!”

Daha sonra Bayğuş'a vaatte bulunarak şöyle dedi: “ Mektup Muhammed bin Harseme eline ulaştığında bu zefer senin ellerinde gerçekleşecektir. Sana vilayet vereceğim!” dedi. Gulamlara da: “ Bu kadar asker ve teçhizatla girişilen harbin sebebi Ali Şervin, Amr ibn Leys yahut Muhammed İbn Harun değildir. Bu son derece önemli konuda benim size itimadım tamdır. Herat kuhpayesinde isyan bayrağı açıp Karmati mezhebini alenen tebliğ edenlerin kahir çoğunluğu çiftçi ve çobanlardan müteşekkildir. Bu zaferi kazanacağınızda hepinize

hilatler sunup, nan- pareler vereceğim” dedi. Daha sonra tecrübeli bir kâtibi bu meselelerle ilgilenmesi için görevlendirdi.”

...Ordu Mervud’a vardığında Ebu Ali adamlarıyla onlara katılarak isyancıların haberleri olmasın diye yol başlarını kestiler. Herat’a vardıklarında Muhammed Harseme de emrindeki askerlerle çıkagelerek Ebu Bilal'i gafil avlamak için karayolunu tuttu. Derken ansızın Ebu Bilal bunlardan haberdar olunca daha doğru ilerleyerek yalçın dağlara tırmandı. Üç gün üç gecelik yolculuktan sonra onlara vardı. ...”(Nizâmü'l Mülk, 2022: 312).

Ordu kumandanları padişahın yanına oğluyla geldiğini gördüklerinde şaşkınlık içinde yerlerinden fırlayıp onlarla onları karşıladılar. Kimsenin hadise hakkında en ufak bir fikri yok, kimse olup bitenlere bir mana veremiyordu. Padişahın oğluyla ziyafete katılmak için geldiğini sandılar. Ardından Nasr bin Ahmed çocuğunu bırakarak kendi yerine kurunca silahdarlar arkasında saf tuttular. Ardından Nasr bin Ahmet Ordu kumandanlarına dönerek: “Bilesiniz ki çevirdiğiniz gizli işlerin hepsinden haberdarım. Sizin beni ortadan kaldırmaya niyet ettiğinizi haber alınca size olan güvenim sarsıldı; siz de içinizden bana husumet besliyorsunuz. Bundan sonra da ne sizin bana ne benim size itimadım olacak gibi değil. Bana karşı olan husumetiniz eğer ki yoldan çıkıp sapkın bir mezhebe katılmam ise hükümdarlık ve hakimiyeti işte şu gördüğünüz, üzerine hiç şaibe bulunmayan oğlum Nuh’a bırakıyorum. Bundan böyle padişah odur ve onu tahta geçirdim. Şimdi size düşen ona itaat etmektir. Ben de artık aradan çekiliyorum. Günahımla sevabımla tövbe ederek bir kenara çekiliyorum. Sizi bana karşı kıskırtan şahsın kellesi de işte şu torbadadır ve cezasını bulmuştur.” Bunları dedikten sonra tahttan inerek oğlunu kendi elleriyle tahta geçirip hediyeler saçtı, hayır dualarda bulundu. Ordu kumandanları olan biten karşısında şaşırıp kalmışlardı. İleri sürecekleri tek bir bahaneleri kalmayacak bir şekilde can u gönülden yerlere kadar eğilip Nuh'a Hayır dualarında bulundular. Hepsi hadiselerden sipah-saları sorun tutarak Biz bendeyiz, emrinize amadeyiz !” dediler.” (Nizâmü'l Mülk, 2022: 312).

... Bu pirin bir evi var. Akşam oldu mu oraya giderek gece boyunca ibadetini yapar. Bugün evinin kapısını açınca orada küflenmiş bir şarap testisiyle birlikte som pirinçten bir put gördüm. Meğerki herif gece boyunca şarap içerek putun önünde secdelere kapanıyormuş. Şarap testisiyle putu da beraberinde getirdim.” Abdurrahman hal bu lafları sarf edince sultanın derhal o âlim kişinin boynunu vuracağını sandı. Sultan dönerek:

“Derhal birini olarak o piri buraya çağırın!” dedi.

Ben de derhal birini yolladım.

Ardından sultan:

“Yolladığın şahsı geri çağır ve kimseyi buraya getirmeleri için gönderme!” dedi.

Ertesi gün sultana:

“Dün o piri önce huzurunuzda çağırmayı niyet edip ardından bundan caymanızın hikmeti ne idi?” diye sual eyledim.

“Abdurrahman Hal'ın o küstahça tavrından yalan söylediğini anlayınca, ona, ettiği laflardan dolayı o âlim efendiyi çağırılmayacağını lakin ellerini verip bana sarf ettiği sözlerin doğru olup,

yalan söylemediğine dair yemin etmesin istedim. Bunun üzerine Abdurrahman Hal yalan söylediğini itiraf edince, ben:

“Ne diye yalan konuşup böylesi alim bir şahsiyete iftirada bulunarak canına kastettin seni gidi namussuz herif!” dedim

Abdurrahman bunun üzerine şöyle dedi:

“Çünkü ben onun evinde bulundum. Gayetle nezih bir evi olduğunu görünce eğer Sultan'a böyle bir şey söylersem sultan da onu öldürür. Böylece bu evi bana bağışlar diye düşündüm dedi. (Nizâmü'l Mülk, 2022: 196).

Nice bir meşakkatle büyütülüp terfi edilmiş kişiler küçük bir kusur işediklerinde yahut hataya düştüklerinde alenen azarlanmaları haysiyetlerine dokunabilir. Bu durumda ne kadar sevecen davranılırsa davranırsın gönüllerini almak mümkün olmaz. Bir yanlışlık yapan kişiye göz yumularak gizlice çağırılması gerekir ve kendisine, “Şöyle şöyle eyledin ve biz önünü açtığımız kişiye engel olmak, terfi ettiğimiz rütbesini düşünmesine arzu etmeyiz. Seni bu defalığına maruz gördük. Bundan böyle yaptıklarında dikkatli ol böylesi küstahlıklar sergileyip hatalara düşme.” diye ikaz edilir. Buna mugayir davranışlarına devam ederse gözümüzden düşer. Artık bizden değil bizzat kendi yaptıklarının cezasını çeker. Böyle bilinsin. (Nizâmü'l Mülk, 2022: 179).

“Rivayet olunur ki, Melik Perviz Ordu seraskeri olan Behram Çubin'e ilk başta pek muhabbet besler idi. Şarap meclisinde olsun, avda yahut tek başına bir an için bile onun yanından ayırmazdı. Behram'ın binicilikte emsalsiz ve savaşçılıkta üstüne yok idi. Günlerden bir gün Perviz'e Herhat ve Serrahı vilayetinden her birisi bir harvar ihtiyaç malzemeleri ve türlü türlü mal yüklü 300 kızıl tüylü deve getirdiler. Perviz, gelen malların hepsi olduğu gibi Behram'ın sarayındaki geniş ve büyük bir mutfağa götürmelerini emretti.

Ertesi gün Pervize, Behram'ın dün gece kölesine yirmi sopa vurduğu haber iletildi. Perviz öfkelenerek Behram Çubin'i derhal huzurda hazır eylemelerini buyurdu. Behram huzura vardığında Perviz silahhaneden 500 adet kılıç getirmelerini istedi. Kılıçlar getirildiğinde Perviz:

“Ey Behram şu kılıçlardan en iyilerini seç!” dedi. Behram, 150 kılıç seçti.

Perviz:

“Bu seçtiklerinden de en iyilerini seç!” dedi. Behram, iyisinden 10 kılıç seçti. Perviz:

“Bunlardan da en mükemmellerini seç!” dedi. Behram 2 kılıç ayırdı.

Perviz: “Şimdi bu iki kılıcı tek kına sokmalarını emret!” dedi.

Behram: “Çift kılıç tek kına sığmaz efendim.” dedikten sonra hatasını derhal anladı ve hükümdarın önünde eğilip özür talep etti. Perviz:

Sırf hizmetimde bulunduğun için üstümde hakkın olduğundan ve o makama bizzat kendim getirmiş olduğumdan ötürü seni gözden çıkaramıyorum; yoksa yaptığını yanına bırakmazdım. Tanrı azzevecelle hükümranlık ve saltanatı bize tevdi ederek seni değil bizi arzda adil bir padişah kılmıştır. Demekliğim odur ki şikâyeti olan maruzatını gelir bize arz eder; biz de gereği her ne ise icrasını adaletle emrederiz. Bundan böyle idaredekilerden yahut kölelerinden biri

bir suç işlese mucibince cezalandırmamız ve hiç kimsenin haksızlığa maruz kalıp sıkıntıya düşmemesi için bizi haberdar etmen gerekir. Bu defalığına seni affettim.

Gör ki nice idiler padişahlar. Behrâm ki Pervîz'in sipahsaları idi, amma en hora bile layık görülmeyen azarlara dücar oldu. (Nizâmü'l Mülk, 2022: 96-97).

Hata önüne geçilemez bir gerçek olduğu kadar çalışanların hata yapmaktan korkmamaları gerekir , üstüne karşı hata yapmaktan korkan ve çekinen kişi verimli çalışamaz bu anlamda liderin belirli ölçülerdeki hatalara karşı toleranslı olması ve sinirlenmek ve eleştirmek yerine hatanın tekrarlanmaması için çalışanıyla birlikte hatanın sorunu analiz ederek bir daha tekrarlanmaması için neler yapılabilir bunun üzerine yoğunlaşmak , hem çalışanı özgür kılacak ve hem de daha verimli çalışmasını sağlayacaktır. Bu anlamda liderler farklı durumlara uyum gösterme konusunda kabiliyet sahibi olmalı ve kendini bu yönde geliştirmelidir, bu özelliği geliştirmenin en iyi yolları esnek olabilmek ve oluşabilecek hataların önüne geçebilmek için liderin öngörü özelliğine sahip olması gerekmektedir bu sayede eğitimler esnek çalışabildikleri ortamlarda daha iyi performans sergileyebileceklerdir ve onlardan beklenen hedef öğrenimlerin gerçekleşmesi için en iyi şartlar ve ortamlar hazır hale getirilmelidir.

3.2.7. Siyasetname'de Eğitimde Liderlik Açısından Kadınların Liderlikte Söz Sahibi Olması

1970'li yıllardan önce çok az sayıda kadının yönetimin kuramsal yönüyle ilgilendiği belirtilmekte, Mary Parker Follett, Rosabeth Moss Kanter ve Rosemary Stewart'ın varlığı ise alışılmadık bir durum olarak nitelendirilmektedir. Yönetimde eril söylem hakimdir ve ne yazık ki hâkim olmaya da devam edecek gibi de görünmektedir. Bu durum sadece erkek yöneticilerin sayısının kadınlardan fazla olmasıyla ilgili değil aynı zamanda örgütsel uygulamaların da erillikten payını almış olmasıyla ilgilidir (Cunliffe, 2014:56).

Kadın liderler, insanları etkileme ve yönlendirme kabiliyetleriyle öne çıkan, işlerinde ve toplumsal hayatta başarılı olan, liderlik tarzlarıyla topluma örnek olan, bireysel olarak güçlü, yenilikçi ve risk almaya açık olan kişilerdir (Ely, ve Rhode, 2016). Kadın lider, öncelikle toplumda cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına katkıda bulunacak

politikaları hayata geçiren ve bu konuda bir öncü olan kadındır. Ayrıca liderlik vasıfları taşıyan, stratejik düşünme yeteneği olan, vizyon sahibi, empati yapabilen, iletişim becerileri yüksek ve ekip yönetiminde başarılı olan bir kişidir. Kendi hedeflerini gerçekleştirirken aynı zamanda toplumun çıkarlarını da gözetten bir liderdir (Ertekin, 2018:38).

Kadın liderler, insanlarla bağlantı kurarak, işbirliği yaparak ve yaratıcılığı kullanarak örgütlerde başarılı olurlar. Duygusal zekaları ve empati yetenekleri sayesinde, çalışanlarının motivasyonunu artırarak, işbirliği kültürünü güçlendirerek ve başarılı sonuçlar elde ederek, örgütlerinde önemli bir rol oynarlar (Karaçam, 2017:67).

Büyük zararlara yol açacağından ve padişahın haşmet ve şanına helal getireceğinden ötürü hükümdarın asları üst yapmaması gerektiği gibi özellikle ehl-i setr olup akıllara buna ermeyen kadınlardır. Zira bunlar nezih bir neslin devamı için vardırlar bu yüzden buldukları yerde durmalıdırlar, onların övgüye layık olanları örtülü ve takvalı olanlarıdır.” (Nizâmü’l Mülk, 2022: 190).

Dizgini ellerine geçiren padişahın kadınları erkeklerin her zaman dışarıda bizzat gözleriyle gördükleri gibi hadiselerle tanık olamayacakları için kötü maksatlı kişilerden duydukları gibi yahut hacibe ve hadımın söylediklerini göz önüne alarak emirlerde bulunurlar.” (Nizâmü’l Mülk, 2022: 190).

Bu öneri, o dönemde kadının kamusal alandaki yeri hakkında bize bilgi vermektedir. Kadının maruz bırakıldığı bu kamusal dışlanma kadına atfedilmiş ‘erkekler gibi devamlı dışarda’ olamayacakları için, yönetim için gerekli olan halkı gözlemlemek ve kamunun nabzını tutmak gibi gerekli becerilere sahip olamayacakları iddia edilmiştir. Bir noktada erkek yönetim kültürünün kurduğu engele takılan kadınlar, yine erkekler tarafından beceriksiz, yetersiz olarak tanımlanmış ve hem kamusal alanlardan hem de yönetim alanlarından dışlanmıştır.

Böylece verdikleri emirler çoğunlukla hakikate ters düşünce kargaşa zuhur eder ve padişahın da itibarı zedelenip halk sıkıntıya düşer, memleket ve din işlerinde aksamalar meydana gelir, halkın ve reayanın malı zayi olur, devlet erkanının dirlik ve düzeni bozulur. Tarihin bütün devirlerinde hükümdarın karısı hükümdara egemen olduğunda rezalet, şer, fitne ve fesattan başka bir şey ele geçmemiştir (Nizâmü’l Mülk, 2022: 195).

Bu sözün söylendiği tarihten önce, gerek Türk gerekse başka ulusların devletlerinde tarihin akışını değiştiren ve tarihte önemli yerlere sahip kadın liderler yer almıştır. VII. Kleopatra Filopator (MÖ 69 – MÖ 10 Ağustos 30) MÖ 51'den 30'a kadar Mısır Ptolemaios Krallığı'nın kraliçesi ve son etkin hükümdarıydı) zor durumdayken yönetimine geçtiği ülkesini, dönemin iki büyük asker ve yöneticisiyle kurduğu ilişkiler neticesinde refah seviyesine ulaştırmış, daha güçlü bir ülke haline getirmiş ve büyük kayıplara sebep olacak savaşlardan denge politikasıyla ülkesini korumayı başarmıştır (VII. Kleopatra, 2023), aynı şekilde ilk Türk tarihinin kadın Hükümdarı olan Tomris Hatun, babası ve eşinden kalan yönetim boşluğunu iki devleti bir araya getirerek çözmüştür (Tomris, 2023). Bu ve benzeri bir çok kadın liderlerin adını tarihte görebiliyoruz fakat liderlikte önemli noktalara değinen Nizâmü'l Mülk bu fasılda kadınların, liderlere fikir beyan etmelerinin olumsuz yönlerinden bahsederek liderlerin karar vermesinde kadınların söz sahibi olmalarının yanı sıra kadın liderlerin ortaya çıkmasının da önüne geçmek istemiştir. Oysa ki Türk tarihinde kadınların toplum ve yönetimde önemli yerleri olduğu kadar karar almada yetkin söz hakkına sahip olmaları özellikle Türk tarihinde hatta birçok çağdaş toplumun sahip oldukları haklar itibarıyla daha ayrıcalıklı olmalarına rağmen Selçuklu döneminde kadınların idari ve siyasi anlamda bu önemi kaybettikleri görülmektedir.

3.2.8. Siyasetname'de Eğitim Liderliğinin Toplumsal Dönüşüme Etkisi

Siyasetname, Nizâmü'l Mülk tarafından 11. yüzyılda yazılmış bir eserdir ve Selçuklu Devleti'nde devlet yönetimi ve siyasetin temel prensiplerini açıklar. Eserin ana teması, adalet ve ahlak üzerine kurulan bir devletin nasıl yönetilmesi gerektiğidir. Eğitim liderliğinin toplumsal dönüşüme etkisine dair doğrudan bir bölümü yoktur. Ancak, Siyasetname'de verilen öğütler ve yönetim prensipleri, eğitim liderliğinin toplumsal dönüşüme etkisini anlamamıza yardımcı olabilir. Eğitim liderliği, toplumun geleceğini şekillendiren ve gelişimine yön veren önemli bir unsurdur. Bir lider, toplumu yönetme sorumluluğunu üstlenirken, etkili bir liderlik anlayışıyla toplumsal dönüşüm sağlayabilir. Siyasetname'de vurgulanan bazı temel prensipler, eğitim liderlerinin toplumsal dönüşüm sürecine katkıda bulunmalarına yardımcı olabilir (Temel, 2019:15).

Eğitim liderleri, katılımcı yönetim anlayışıyla toplumu dönüşüm sürecine dahil edebilirler. Toplumun farklı kesimlerine yönelik işbirliği ve diyalog, değişim sürecinde daha geniş bir destek ve kabul görmeyi sağlayabilir. Siyasetname'de vurgulanan ahlaki değerler, eğitim liderlerinin etik bir anlayışla topluma örnek olmalarını sağlayabilir. Ahlaki değerlere sahip liderler, toplumda güven ve saygınlık kazanarak dönüşüm sürecine olumlu bir etki yapabilirler. Eğitim liderleri, uzun vadeli bir vizyon ve strateji geliştirerek toplumsal dönüşümün hedeflerine ulaşabilirler. Vizyon sahibi liderler, toplumu motive ederek ve ilham vererek değişimin gerçekleşmesini kolaylaştırabilirler. Sonuç olarak, eğitim liderlerinin toplumsal dönüşüme etkisi, Siyasetname'de verilen temel prensipler ve yönetim öğütleri doğrultusunda şekillenir. Adalet, eğitim ve bilgi, katılımcı yönetim, etik ve ahlak, vizyon ve strateji gibi faktörler, liderlerin toplumsal dönüşüme katkı sağlamalarını ve toplumun ilerlemesine yardımcı olmalarını sağlayabilir. Ancak unutulmamalıdır ki Siyasetname, farklı bir dönemin eseri olup, günümüz koşullarında eğitim liderlerinin rolü ve etkisi daha farklı boyutlarda değerlendirilmelidir (Akyüz, 2016: 83).

Eğitim liderliğinin toplumsal dönüşüme etkisi, sadece eğitim kurumlarında değil, aynı zamanda toplumun her kesiminde görülebilir. Eğitim liderleri, sadece öğrencilerin ve öğretmenlerin eğitimiyle sınırlı kalmaz; aynı zamanda toplumda önemli değişimlerin gerçekleştirilmesine katkı sağlayabilirler. Eğitim liderleri, eğitimde kaliteyi artırmak ve eğitime erişimi genişletmek için çaba gösterebilirler. Nitelikli eğitim sağlamak, toplumda bireylerin yeteneklerini geliştirmesine ve potansiyellerini tam anlamıyla kullanmasına yardımcı olur. Eğitim liderleri, dezavantajlı gruplara yönelik eğitim fırsatlarını artırarak toplumsal eşitsizlikleri azaltabilirler (Ispir, 2014:18).

Eğitim liderleri, teknoloji ve değişen toplumsal ihtiyaçlar doğrultusunda yenilikçi eğitim modellerini teşvik edebilirler. Sanal eğitim, uzaktan eğitim gibi yaklaşımlarla daha geniş kitlelere ulaşmak mümkün olabilir ve toplumsal dönüşüme katkı sağlayabilir. Eğitim liderleri, eğitimin istihdamla doğrudan bağlantısını göz önünde bulundurarak, iş dünyasının ihtiyaçlarına uygun eğitim programları geliştirebilirler. Bu şekilde, işgücü piyasasının ihtiyaçlarına cevap veren nitelikli insan kaynağı yetiştirilerek toplumsal refah artırılabilir. Eğitim liderleri, toplumun sosyal ve kültürel değerlerini dönüştürecek eğitim programları ve etkinlikler düzenleyerek, toplumda pozitif bir değişim sağlayabilirler. Hoşgörü, çeşitlilik ve demokrasi değerleri

vurgulanarak toplumun birlik ve beraberliği desteklenebilir. Eğitim liderleri, toplumsal sorunlara dikkat çekerek ve sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği yaparak toplumsal farkındalığı artırabilirler. Toplumun sosyal sorumluluk anlayışı geliştirilerek, toplumsal dđnüşüme katkı sağlayacak projeler ve inisiyatifler desteklenebilir. Unutulmamalıdır ki eğitim liderliği, toplumsal dđnüşümü gerçekteşiren tek etken değildir, ancak doğru bir liderlik anlayışı ve etkili politikalarla toplumun ilerlemesine önemli katkılar sağlayabilir. Eğitim liderlerinin kararlılıkla, adaletle ve vizyonla hareket etmeleri, toplumsal dđnüşümün daha kalıcı ve olumlu sonuçlar doğurmasına yardımcı olacaktır (Ispir, 2014:19).

Eğitim liderleri, eğitim sürecinde sadece bilgi aktarımına değil, aynı zamanda ahlaki değerleri ve toplumsal sorumluluğu vurgulayan bir eğitim anlayışına önem vermelidirler. Öğrencilerin karakter gelişimi ve topluma karşı sorumluluk duygusuyla yetişmeleri, toplumsal dđnüşümde olumlu bir etki yaratabilir. Siyasetname, yeni fikirlerin önemini vurgular ve liderlerin değişime açık olmalarını önerir. Eğitim liderleri, eğitim sisteminde sürekli olarak yenilikçi yaklaşımları benimseyerek, eğitimdeki gelişmeleri ve değişen ihtiyaçları yakından takip edebilirler. Böylece eğitim sistemi, toplumsal dđnüşüme uygun hale getirilebilir. Siyasetname, toplumsal katılımın devlet yönetiminde önemini vurgular. Eğitim liderleri, eğitim sürecine tüm paydaşları dahil ederek, toplumun eğitim politikalarına aktif katılımını teşvik edebilirler. Toplumun beklenti ve ihtiyaçlarını anlayarak, eğitim sisteminin daha etkili bir şekilde yönetilmesi mümkün olabilir. Sonuç olarak, Siyasetname, eğitim liderliğinin toplumsal dđnüşümdeki rolüne dair dolaylı ipuçları sunar. Eğitim liderlerinin vizyon sahibi olmaları, adalet ve eşitlik ilkesini benimsemeleri, değerlerin vurgulanması, yenilikçi yaklaşımların benimsenmesi ve toplumsal katılımın teşvik edilmesi, toplumsal dđnüşüme olumlu katkı sağlayabilir. Bu değerlerin ve prensiplerin doğru bir şekilde uygulanması, eğitim liderlerinin toplumun geleceğini şekillendirme sürecinde etkili ve başarılı olmalarını sağlayabilir (Temel, 2019).

“Onun bu fitnesi Râzi'nin" dönemine kadar uzanır. Bütün bunlar, âlemin efendisinin(Allah mülkünü ebedi kilsin) bunların mezhebinin nice olduğunu, bulaştıkları pislikleri, söz ve yeminlerine itimat edilmeyeceğini ve bu Bâtinilerin iktidarı ellerine geçirdiklerinde Müslümanlara ve Müslüman beldelere eyledikleri zulmü, işledikleri suçları ve nasıl şom bir guruh ve ne denli İslam ve mülk düşmanları olduklarını bilmesi için zikredildi.

Mukanna Mergazi**Islam beldelerinde Maveraünnehr'e yine aynı tarihlerde zuhur ederek şeriatın kökünü cihandan kazımaya yeltenmiştir. Evveleminde Ebu Said Cinanî, Ebu Said Mağribî, Muhammed Alevî Burkaî ve diğer dâîlerin hareket ettikleri gibi hareket etti. Mukanna ve Ebu Said birbirlerinin çağdaşı idiler.** Hatta birbirleriyle yazışmakta idiler.” (Nizâmü'l Mülk, 2022: 202).

3.2.9. Siyasetname'de Eğitim Liderliği ve Öğretmenlerin Rolü

Siyasetname, Selçuklu Devleti'nde devlet yönetimi ve siyasetin temel prensiplerini anlatan bir eserdir. Siyasetname'de doğrudan “eğitim liderliği” ve “öğretmenlerin rolü” gibi kavramlardan bahsedilmese de, eğitimin ve eğitimcilerin önemi vurgulanır ve yöneticilerin eğitim konusunda göstermeleri gereken tavsiyeler yer alır. Siyasetname'de eğitim ve eğitimcilerin ahlaki değerleri vurgulanır. Eğitimcilerin dürüstlük, adalet ve cömertlik gibi erdemlere sahip olmaları gerektiği belirtilir. Eğitim liderleri, bu değerleri benimsemeli ve öğretmenleri de bu erdemler üzerinde teşvik etmelidir. Siyasetname'de, öğretmenlerin toplumun geleceğini şekillendiren önemli kişilikler olduğu ifade edilir. Öğretmenler, bilgiyi aktarmanın yanı sıra ahlaki değerleri öğrencilere aşılamalı ve toplumun gelişimine katkıda bulunmalıdır (Akyüz, 2016: 20).

Siyasetname'de güç ve sorumluluğun paylaşılması önemlidir. Eğitim liderleri, öğrencilerin eğitim süreçlerine daha aktif ve etkin bir şekilde katılımını teşvik etmelidir. Öğrencilerin, öğrenme süreçlerine yönlendirme ve katkı sağlama imkanı, onların öğrenme motivasyonunu ve başarısını artırır. Siyasetname'de adalet ve eşitlik ilkesi vurgulanır. Eğitim liderleri, eğitimde katılımcı yönetim ve karar alma süreçlerini uygularken, herkesin eşit fırsatlara sahip olduğunu ve söz hakkına sahip olduğunu sağlamalıdır. Farklı kültürel, sosyal ve ekonomik arka planlardan gelen öğrencilere eşit bir şekilde katılım fırsatları sunulması, eğitimde adaletin sağlanmasına yardımcı olur. Siyasetname'de liderlerin halkla ilişkiler ve iletişim becerilerine vurgu yapılır. Eğitim liderleri de paydaşlarla etkili iletişim kurarak, eğitim politikalarının daha iyi anlaşılmasını sağlar ve katılımcıların desteğini kazanır (Ispir, 2014: 28).

Eğitim liderleri, toplumun geleceğini şekillendirmede önemli bir role sahip olduklarını anlamalı ve eğitim sistemini daha etkin, adil ve toplumsal ihtiyaçlara uygun hale getirmek için çaba göstermelidir. Öğretmenler ise toplumun temel yapı taşlarından biri

olarak, öğrencilerin bilgi ve ahlaki değerlerle donatılmasında önemli bir rol oynamalıdır. Bu şekilde, eğitim liderliği ve öğretmenlerin katkılarıyla toplumsal dönüşüm ve gelişim daha olumlu bir şekilde gerçekleştirilebilir. Siyasetname, eğitimin toplumsal dönüşüme etkisine yönelik doğrudan öneriler sunmasa da, içerdği yönetim prensipleri ve ahlaki değerler, eğitim liderliğinin toplumsal dönüşümdeki rolüne dair bazı ipuçları verebilir (Çelik ve Dolanbay, 2021:56).

“Sasaniyan sülalesi, huzurlarında güzel bir söz söyleyen yahut hoşlarına gidecek bir maharet sergilen kişilere “aferin” demeyi dillerine pelesenk etmişlerdi. Padişah “aferin” deyince hazinedara derhal o kişiye 1.000 dirhem verilmesini emrederdi. Nuşirevan-ı adil başta olmak üzere, Sasani melikler adalet, insaniyet ve himmet konularında diğerlerinden daha ilerdeydiler. Rivayet olunur ki günlerden bir gün Nuşirevan-ı adil mahiyetindekilerle birlikte at sırtında ava çıkmış, yolu bir köyün yakınına düşmüş idi. Köyde yaşlı bir adamın bir ceviz fidanı dikmekte olduğunu gördü. Cevizin yirmi yıl ya da daha uzun bir zaman geçtikten sonra meyvesini veren bir ağaç olduğundan Nuşiveran pek şaşırarak: ”Ey ihtiyar ceviz mi dikmekte?” diye sordu. İhtiyar: “Evet Hünkârım.” dedi.

Nuşirevan-ı adil: “Ne kadar daha yaşayacaksın da meyvesine yetiştireceksin?” diye sordu.

İhtiyar: “Efendim, bizden öncekiler ektiler biz yedik; biz de ekelim bizden sonrakiler de yesinler.” dedi

Bu söz Nuşirevan’ın pek hoşuna gidip “aferin” dedikten sonra hazinedarına ihtiyara 1.000 altın vermesini emretti. Hazinedar adama 1.000 altını sununca ihtiyar:

“Efendim, hiç kimse bu cevizin meyvesini benden önce yemedi.” dedi.

Nuşirevan:

“Nasıl yani?” diye sordu.

İhtiyar:

Eğer ki ben bu cevizi dikmeyeydim, efendimiz buradan geçmeyip bendelerinden sual kılmayaydı da bu cevabı işitmeyeydi şu 1.000 dirhemi nereden elde ederdim?”

Nuşirevan iki kere “aferin” deyince hazinedar ihtiyara 2.000 altın dinar daha sundu. Hükümdar iki kere “aferin dediği için bu cömertlik ve ihsanda bulundu. İşte önceki padişahın töresi bu minval üzere idi. (Nizâmü’l Mülk, 2022: 190-191).

Eğitim liderleri, öğretmenlerin rolünü desteklemeli ve onların yeteneklerini geliştirici politikalar izlemelidir. Siyasetname, devletin geleceğini şekillendirmede eğitimin önemini vurgular. Eğitim liderleri, devletin sürdürülebilirliğini sağlamak için eğitimin önündeki engelleri kaldırmalı ve herkesin eğitim hakkına erişimini desteklemelidir. Siyasetname'de bilgi ve hikmetin önemi üzerinde durulur. Eğitim liderleri, hikmet sahibi öğretmenlerin yetiştirilmesini teşvik etmeli ve bu değerlerle donanmış

eğitimcilerin toplumda etkili rol oynamasına yardımcı olmalıdır. Siyasetname, eğitimin toplumun gelişimine olan etkisini gösterir. Eğitim liderleri, eğitimde kaliteyi artırmak ve eğitimin toplumsal dönüşüme katkı sağlamasını sağlamak için etkin politikalar belirlemelidir.

Sonuç olarak, Siyasetname'de eğitim liderliği ve öğretmenlerin rolü doğrudan ele alınmamış olsa da, eğitimin ve eğitimcilerin toplumsal dönüşüme olan etkisi vurgulanır.

3.2.10. Siyasetname ve Eğitim Liderliği: Cinsiyet, Etik ve Çeşitlilik Perspektifleri

Liderler, eğitim ortamlarını kültürel çeşitliliği yansıtacak şekilde zenginleştirmeli ve eğitim programlarında çeşitlilik perspektiflerini dikkate almalıdır. Aynı zamanda, farklı çeşitliliklere sahip öğrencilere uygun eğitim modelleri ve destek mekanizmaları sunarak, eğitimde adaleti sağlamaya çalışmalıdır. Günümüzde, eğitim liderliği, toplumun daha adil, eşitlikçi ve etik değerlere sahip bir yapıya dönüşmesinde önemli bir rol oynar. Cinsiyet, etik ve çeşitlilik perspektiflerinin göz ardı edilmemesi, eğitim liderlerinin toplumsal dönüşüme katkı sağlamasını ve toplumun daha kapsayıcı bir yapıya evrilmesini destekler. Eğitim liderleri, bu perspektifleri politika ve uygulamalarında öncelikli hale getirerek, toplumun daha adil ve eşitlikçi bir eğitim sistemine sahip olmasına katkı sağlayabilirler. Eğitim liderliğinde cinsiyet, etik ve çeşitlilik perspektiflerinin dikkate alınması, eğitim sistemlerinin daha adil, kapsayıcı ve sürdürülebilir olmasını sağlayabilir. Ayrıca, toplumsal dönüşüme katkıda bulunarak, eğitim sisteminin toplumun ihtiyaçlarına uygun hale gelmesine yardımcı olabilir. Cinsiyet eşitliği, toplumların gelişiminde önemli bir faktördür. Eğitim liderleri, cinsiyet eşitliğini teşvik edecek politikalar ve programlar geliştirerek, eğitimde kadın ve erkek öğrencilerin eşit fırsatlara sahip olduğu bir sistem yaratmalıdır. Aynı zamanda, cinsiyet temelli şiddet ve ayrımcılıkla mücadele eden öğretim materyalleri ve eğitim içerikleri de önemlidir. Eğitim liderleri, öğrencilere sadece akademik bilgi değil, aynı zamanda etik değerleri ve sorumluluk bilincini de aşılamalıdır (Çelik ve Dolanbay, 2021:65).

Etik değerler, öğrencilerin topluma karşı duyarlılıklarını ve insanlık değerlerine saygılarını artırmalarına yardımcı olur. Liderler, etik değerlerin eğitim müfredatına

entegre edilmesi ve etik eğitimine önem verilmesi konusunda öncü olmalıdır. Günümüz dünyasında, toplumlar giderek daha çeşitli hale gelmektedir. Eğitim liderleri, çeşitlilik perspektiflerini dikkate alarak, eğitim sistemlerini kültürel, etnik ve dil açısından zenginleştirmelidir. Eğitim müfredatı ve içeriği, çeşitli kültürleri ve farklı dünya görüşlerini yansıtacak şekilde tasarlanmalıdır. Aynı zamanda, eğitim liderleri, çeşitli öğrenci gruplarına yönelik eğitim politikaları oluşturarak, her öğrencinin öğrenme ihtiyaçlarına uygun bir eğitim almasını sağlamalıdır. Eğitim liderleri, cinsiyet, etik ve çeşitlilik perspektiflerini dikkate alarak, eğitim sisteminde dürüstlük ve şeffaflığı benimsemelidirler (Temel, 2019:46).

Tarihte şöyle anlatılır: “İskender Rum'dan gelip Acem şahı Dârâ bin Dârâ'yı bozguna uğrattığı vakit, Dara mağlup olup kaçır iken bir hizmetkar'ı hassı tarafından öldürülmüştü. Dârâ'nin güzellikte eşi bulunmaz dilberler dilberi Ruşenek adında bir kızı vardı. Bu Ruşenek'in yine Dârâ soyundan hepsi iffetli ve örtülü her ne kadar benzer vasıflarda başka kız kardeşleri var ise de Ruşenek hepsinden daha güzel idi. İskender'e: “Dârâ'nın şebistânına bir uğrayıp oradaki âlemin ay parçalarını, özellikle iffetli mi iffetli, güzellikte ve cemalde dünyada bir eşi benzeri bulunmayan Dârâ'nın kızını görmek istemez miydiniz?” diye teklifte bulundular. Bunu söyleyen kişi kafasında İskender'in kızı gördüğünde hoşuna gidip onunla evlenmesini kuruyordu. İskender: “Erkeklerini yendik; kadınlarına yenilmeyelim! cevabıyla buna teveccüh etmeyerek Dârâ'nin şebistânına girip namusunu çiğnememeyi tercih etti. O, işlerinin selametini onlara hiç ilişmemekte gördü. Zira kadın iyi günde kötü günde şeytan gibi yol kesicidir.” (Nizâmü'l Mülk, 2022: 258).

Rivayet olunur ki Keskavus 'un Sudave nam bir karısı vardı. Bu kadının Keykavus'a nazı ve hükmü geçirdi. Keykavus Rüstem'e, terbiyesi altında büyüyen oğlu Sivayuş'u özlediği ve onu görmek için bir kasıd yolladı. Rüstem, Sivayuş'u Keykavus'a yolladı. Sivayuş'un yüzü güzelleşmiş, gayetle yakışıklı bir delikanlı olmuştu. Sivayuş geldiğinde Sudâve onu perdenin ardından görüverince içi geçerek ona gönlünü kaptırdı. Sudave Keykavus'a: “Sivayuş'a söyle kız kardeşlerinin kendisini görmeleri için şebistâna kadar gelsin, ona pek iştihak duymaktalar.” dedi. Bunun üzerine Keykavus da Sivayuş'a şebistâna kadar gitmesini, kız kardeşlerinin kendisini görmek istediklerini söyledi. Sivayuş: “Emriniz başım üstüne lakin onların şebistânda bendenizin evvânda kalması daha makuldür.” dedi. Keykavus “Şebistâna git.” deyince, Sivayuş şebistâna girer girmez babasının karısı Sudâve üstüne abanarak ona sarkmaya başladı. Sivayuş bu durumdan son derece rahatsız olarak kendisini güçbelâ şebistândan dışarı atıp kendi sarayına vardı. Sivayuş'un babasını olan bitenden haberdar kılacağından etekleri tutuşan Sudâve elini çabuk tutarak Keykavus'un huzuruna gitti ve: “Sivayuş'un bana saldırdığını biliyor musun? Bana asıldı, kendimi elinden zor kurtardım. Öz evladının böyle şeyler yapması hoş mu?” dedi. Bu sözler Keykavus'un pek ağrına gitti.” (Nizâmü'l Mülk, 2022: 256).

Siyasetname, yazıldığı dönemdeki toplum yapısına ve değerlerine uygun olarak, cinsiyet, etik ve çeşitlilik perspektiflerine doğrudan odaklanmaz. Ancak, günümüzün bakış açısıyla değerlendirdiğimizde, eğitim liderliğinde cinsiyet, etik ve çeşitlilik perspektifleri oldukça önemli hale gelmiştir. Eğitim liderliğinde cinsiyet perspektifleri, eğitim sisteminin cinsiyet eşitliği ve toplumsal cinsiyet normlarına duyarlı olmasını sağlamak için önemlidir.

Eğitim liderleri, cinsiyet ayrımcılığına ve cinsiyet temelli önyargılara karşı duyarlı politikalar geliştirmeli ve eğitimde eşit fırsatlar ve haklar sunmalıdır. Aynı zamanda, öğrencilere cinsiyetlerine bakılmaksızın eşit bir şekilde katılım imkanları sunarak, toplumda cinsiyet eşitliğini desteklemelidirler. Eğitim liderliğinde etik perspektifler, eğitimcilerin ve öğrencilerin etik değerleri benimsemesine ve uygulamasına önem verir. Liderler, öğrencilere ahlaki değerleri ve etik davranışları öğretmeye ve model olmaya odaklanmalıdır. Etik değerler, öğrencilerin sorumluluk duygusunu ve toplumsal fayda bilincini geliştirmelerine yardımcı olur. Eğitim liderleri, etik davranışları teşvik edici politikalar izlemeli ve eğitimcilerin etik eğitimine yatırım yapmalıdır. Eğitim liderliğinde çeşitlilik perspektifleri, farklı kültürel, etnik ve dil gruplarından gelen öğrencilerin eğitimde tam katılımını sağlamaya yöneliktir.

Açık ve şeffaf bir yönetim anlayışı, toplumun güvenini kazanır ve eğitim sisteminin sürdürülebilirliğini sağlar. Sonuç olarak, eğitim liderliğinde cinsiyet, etik ve çeşitlilik perspektiflerinin önemi günümüzde giderek artmaktadır. Eğitim liderleri, bu perspektifleri politika ve uygulamalarına entegre ederek, daha adil, kapsayıcı ve toplumun ihtiyaçlarına uygun bir eğitim sistemi oluşturabilirler. Cinsiyet eşitliği, etik değerlerin vurgulanması ve çeşitlilik perspektiflerinin dikkate alınması, toplumsal dönüşüm ve toplumun refahına önemli katkılar sağlayabilir. Bu nedenle, eğitim liderlerinin bu perspektifleri göz ardı etmeden yönetim anlayışlarını şekillendirmeleri ve eğitim sistemini daha adil ve kapsayıcı hale getirmek için çaba göstermeleri önemlidir.

BÖLÜM IV

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu tez Siyasetname'nin eğitim liderliği bağlamında derinlemesine bir incelemesini sunmayı amaçlamıştır. Siyasetname, Nizâmü'l Mülk'ün siyaset, toplum ve liderlik hakkındaki düşüncelerini içeren önemli bir eserdir.

Nizâmü'l Mülk, devlet teşkilatında idari, mali ve askeri alanlarda aldığı tedbirler ve düzenlemeler sayesinde Büyük Selçuklu İmparatorluğu'nu ortaçağın en sağlam teşkilatlı devleti haline getirmesi yanında ilk üniversitelerden biri ünvanını almış olan kendi adını taşıdığı Nizamiye Medresesi gibi kurduğu kurumlarla da diğer devletlere örnek olmuştur. Aynı şekilde Nizâmü'l Mülk'ün “Siyasetname'si” liderlik ve yönetim özellikleri konusunda en iyi anlatım ve örnekleri içinde barındıran bir eserdir. Eser daha çok İslam dininin kural ve görüşlerini önemseydiği için dininin ve mezhep konularının yönetimde önemli bir yere sahip olduğu kadar etkin olduğu da görülür, dini olarak mezhep farklılıklarına savaş açan Nizâmü'l Mülk, Müslüman olmayanların devlet yönetiminde yer almaması konusunda kati bir düşünceye sahip olmasıyla bu konuda açık bir kapı bırakmamıştır. Bu konularla ilgili “Siyasetname” 51 Fasıldan oluşan 44. ile 49. kadar olan fasıllar arasında mezhep ayrımlarının ve anlaşmazlıklarını konu alır.

Nizâmü'l Mülk, Büyük Selçuklu Devletinde feodal bütünlüğü sağlamak adına merkeziyetçilik politikasını benimsemiştir. Aynı zamanda yönetimde kadınların olmamaları ve hatta söz sahibi bile olmamaları gerektiği yönündeki tutumu o dönemde siyasi çıkarlar yüzünden cinsiyetler arası bir ayrımcılığın söz konusu olduğu görülebilmektedir. Bu eleştiriler dışında bu çalışma Siyasetnamenin eğitime uyarlanması konusunda olumlu katkılarda bulunmuştur.

Araştırmanın sonuçları, Siyasetname'nin eğitim liderliği bağlamında dikkat çekici ve etkili bir kaynak olduğunu göstermiştir. Nizâmü'l Mülk'ün liderlik kavramını ve

liderlerin eğitim süreçlerini anlatan bu eser, modern liderlik teorileriyle benzerlikler taşımaktadır. Nizâmü'l Mülk'ün liderlik hakkındaki düşünceleri, bugünün liderlik pratiklerine değerli bir katkı sağlamaktadır. Eğitim liderliği açısından Siyasetname'nin sunduğu en önemli katkılardan biri, liderlerin yetiştirilmesi sürecinde önemli faktörleri vurgulamasıdır.

Nizâmü'l Mülk'ün, liderlerin bilgi ve deneyim sahibi olmalarının yanı sıra, karakter ve ahlaki değerlere sahip olmalarının liderlik başarısında kritik bir rol oynadığını belirtmiştir. Bu nokta, günümüzdeki liderlik eğitimi ve gelişimi programlarında da önemsenmesi gereken bir husustur. Ayrıca, Siyasetname'nin liderlerin toplum ve çevreleriyle etkileşimini ele aldığı bölümleri, modern liderlik teorilerinde göz ardı edilmemesi gereken değerli bilgiler içermektedir. Nizâmü'l Mülk'ün liderleri çevreleriyle uyumlu bir şekilde yönlendirmesi ve liderliklerinin sürdürülebilirliğini sağlaması, günümüzdeki liderlerin başarıları için önemli bir öğretilerdir.

Genel olarak Siyasetname'nin eğitim liderliği bağlamında incelenmesi, geçmişten günümüze liderlik düşüncesinin gelişimini anlamak ve değerli dersler çıkarmak açısından önemli bir çalışma olmuştur. Nizâmü'l Mülk'ün, eğitim ve toplumsal etkileşim hakkındaki derin fikirleri, modern liderlerin yetiştirilmesi ve liderlik pratiklerinin iyileştirilmesine katkı sağlayacaktır. Sonuç olarak, bu tezin çalışma alanındaki araştırmacılara, liderlik eğitimi alanında uzmanlara ve liderlik rolünü üstlenen kişilere ışık tutacağı düşünülmektedir. Siyasetname'nin eğitim liderliği bağlamında daha kapsamlı araştırmalara ve incelemelere ilham vermesi umulmaktadır. Geçmişin derin düşünürlerinden gelen bilgeliklerin, günümüz liderleri ve gelecekteki liderlik kuşakları için aydınlatıcı ve yol gösterici olmaya devam edeceğine inanılmaktadır.

Siyasetname'nin eğitim liderliği bağlamında yapılan bu inceleme, liderlerin sadece kişisel yetkinliklerine değil aynı zamanda toplumsal ve tarihsel bağlamı anlamalarına önem vermesi gerektiğini vurgulamaktadır. Nizâmü'l Mülk'ün liderlerin toplum içindeki etkileşimlerine ve dönemin siyasi koşullarına bakışı, liderlik eğitiminde dikkate alınması gereken önemli bir unsurdur. Bu noktada, liderlerin sadece kendi vizyonlarına değil, toplumun ihtiyaçlarına ve tarihî süreçlere de duyarlı olmaları gerektiği anlaşılmaktadır. Ayrıca, Siyasetname'de vurgulanan karakter ve ahlaki

değerlerin liderlik eğitiminde merkezi bir rol oynaması gerektiği unutulmamalıdır. Liderlerin sadece bilgi ve yetenekleriyle değil, ahlaki erdemlerle donanmış olmaları, toplumları için pozitif bir örnek teşkil edebilmeleri ve sürdürülebilir liderlik sergilemeleri açısından hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle, liderlik eğitimi programlarının, etik değerlerin ve ahlaki düşüncenin geliştirilmesini teşvik edecek şekilde tasarlanması gerekmektedir. Bununla birlikte, Siyasetname'nin eğitim liderliği bağlamında incelenmesi, bazı zorluklarla karşılaşmış olabilir. Özellikle, eserin tarihî ve kültürel bağlamının farklılık göstermesi, günümüz liderlik sorunlarına direkt uygulanabilirliği konusunda bazı kısıtlamalara yol açabilir. Bu noktada, Siyasetname'nin fikirlerinin günümüz liderlik teorileri ve uygulamalarıyla nasıl sentezlenebileceğine dair daha fazla çalışmanın yapılması önemlidir. Sonuç olarak, bu tez, Siyasetname'nin eğitim liderliği alanında önemli bir katkı sağlamasını vurgulamaktadır.

Bu eser, liderleri yetiştirirken etik değerlerin ve toplumsal sorumluluğun önemini vurgulamakta ve liderlerin daha kapsayıcı ve sürdürülebilir bir yaklaşım benimsemelerini teşvik etmektedir. Bununla birlikte, Siyasetname'nin liderlik eğitimi açısından vurguladığı ahlaki değerler ve toplumsal sorumluluklar, günümüz liderleri ve lider adayları için önemli bir rehberlik kaynağıdır. Liderlerin, sadece bireysel başarılarını değil, aynı zamanda toplumlarına ve çevrelerine olan etkilerini de değerlendirmeleri, daha sürdürülebilir ve etik bir liderlik anlayışının gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Bu çalışma, eğitimciler, liderlik uzmanları ve toplum liderleri için değerli bir kaynak olup, liderlerin bilgi, deneyim, ahlaki değerler ve toplumsal sorumluluklar açısından daha kapsayıcı bir bakış açısı geliştirmesine yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Bu tezin sonuçları, liderlik eğitimi ve liderlik pratikleri alanında daha ileri araştırmaları teşvik etmeyi hedeflemektedir. Siyasetname'nin liderlik bağlamındaki bu değerli eserinin, gelecekteki liderlerin yetiştirilmesine ve toplumlarına katkı sağlayacak etik değerlerle donanmış liderlerin ortaya çıkmasına yönelik çalışmalara ışık tutacağını düşünmekteyiz.

Siyasetname'de vurgulanan liderlik nitelikleri, eğitim liderlerinin de sahip olması gereken özelliklerdir. Liderlerin vizyon sahibi olmaları, eğitim alanında yapılacak

değişimler ve dönüşüm için önemlidir. Eğitim liderleri, uzun vadeli hedefler belirleyerek, eğitim sistemini geliştirme ve toplumun ihtiyaçlarına cevap verme konusunda liderlik edebilirler. Siyasetname, adaletin devlet yönetiminde temel bir ilke olduğunu vurgular. Eğitim liderleri de eğitimde adalet ve eşitlik ilkesine önem vererek, herkesin eğitim hakkına eşit şekilde erişimini sağlamak için çalışabilirler. Dezavantajlı gruplara yönelik özel destek ve fırsat eşitliği sağlanması, toplumsal dönüşüme olumlu katkı sağlar. Siyasetname, ahlaki değerlerin önemine dikkat çeker.

Siyasetname'de eğitim, devlet yönetiminin temeli olarak görülür. Eğitim liderleri, eğitimin önemini ve amacını vurgulayarak, toplumun gelişimine ve ilerlemesine katkı sağlamayı hedeflemelidirler. Siyasetname'de yöneticilerin ve liderlerin eğitime vurgu yapılır. Eğitimcilerin, liderlerin yetişmesinde ve yönetimde önemli bir rol oynadığı ifade edilir. Bu nedenle, eğitim liderleri, eğitimcilerin rolünü güçlendirmek ve onların yetkinliklerini artırmak için çaba göstermelidir. Siyasetname, değişen dönem ve şartlara uyum sağlamanın önemini vurgular. Eğitim liderleri, eğitim sistemini zamanın gereksinimlerine uygun hale getirebilmek için esneklik ve uyum yeteneğine sahip olmalıdır. Bu bağlamda, öğrenci merkezli eğitim yaklaşımı, değişen toplumsal ihtiyaçlara daha iyi cevap verebilir.

Siyasetname'de adalet, devlet yönetimi ve toplumsal düzenin temel taşıdır. Eğitim liderleri, eğitimde adalet ve eşitlik ilkesine önem vererek, öğrenci merkezli bir eğitim ortamının oluşturulmasına katkı sağlayabilirler. Siyasetname, toplumsal katılımın önemini vurgular. Eğitim liderleri, eğitim politikaları ve uygulamalarında toplumun farklı kesimlerini dahil etmeli ve işbirliğini teşvik etmelidirler. Böylece, toplumun ihtiyaçlarına uygun bir eğitim sistemi oluşturulabilir. Sonuç olarak, Siyasetname'de eğitim liderliği ve öğrenci merkezli eğitim yaklaşımı doğrudan ele alınmamış olabilir, ancak eğitim ve öğretim süreçleriyle ilgili bazı değerler ve prensipler yer almaktadır. Eğitim liderleri, bu değerleri göz önünde bulundurarak, öğrenci merkezli bir eğitim anlayışını destekleyerek, toplumsal dönüşüme ve toplumun ilerlemesine katkı sağlayabilirler.

Katılımcı yönetim, bu tür bir danışma ve istişare sürecini teşvik ederek, eğitim kararlarının daha iyi bir şekilde alınmasını ve toplumun beklentilerine uygun olmasını sağlayabilir. Siyasetname, gücün tek elde toplanmasını değil, gücün dağıtılmasını ve

yönetimdeki sorumluluğun paylaşılmasını önerir. Eğitim liderleri de gücü tek elde toplamak yerine, öğretmenler ve diğer eğitimcilerle gücü paylaşmalı ve sorumlulukları ortaklaşa üstlenmelidir. Bu, eğitim süreçlerinin daha etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesine yardımcı olabilir. Siyasetname'de adalet, devlet yönetiminin temel bir ilkesidir. Eğitim liderleri de adalet ve eşitlik ilkesine uygun olarak eğitimde katılımcı yönetim ve karar alma süreçlerini desteklemelidir. Herkesin katılımına ve fikirlerine eşit şekilde değer verilmesi, eğitimde adaletin sağlanmasına ve toplumun ihtiyaçlarına uygun politikaların geliştirilmesine katkı sağlar. Siyasetname'de liderlerin halkla ilişkiler ve iletişim becerilerine önem verilir. Eğitim liderleri de katılımcı yönetim ve karar alma süreçlerinde, paydaşlarla etkili iletişim kurmalı ve onların görüşlerini anlamak için açık diyaloglar yürütmelidirler (Akyüz, 2016).

Siyasetname'deki liderlik anlayışından çıkarılabilecek bazı perspektifler, eğitimde katılımcı yönetim ve karar alma süreçlerine olumlu etki edebilir. Danışma ve istişare kültürü, güç dağılımı ve sorumluluk paylaşımı, adalet ve eşitlik ilkesi, halkla ilişkiler ve iletişim becerileri, eğitim liderlerinin toplumun beklentilerine uygun politikalar geliştirmelerine ve eğitim süreçlerini daha katılımcı ve verimli hale getirmelerine yardımcı olabilir. Bu şekilde, eğitimde liderlik anlayışının toplumsal dönüşüme ve eğitim sisteminin gelişimine olumlu katkı sağlaması mümkündür. Siyasetname'deki liderlik anlayışından çıkarılan perspektiflerin eğitimde katılımcı yönetim ve karar alma süreçlerine etkisi, eğitimde daha demokratik ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışının benimsenmesini destekleyebilir. Bu etkiyi daha da açmak için şu noktalara değinebiliriz: Siyasetname'de liderlerin danışma ve istişare kültürü benimsemesi vurgulanır. Eğitim liderleri, öğretmenler ve eğitimciler ile etkileşime geçerek, eğitim politikaları ve programlarının oluşturulmasında onların fikirlerini ve görüşlerini dikkate almalıdır. Bu, eğitimcilerin katılımını artırarak, daha motive ve sorumluluk sahibi bir şekilde çalışmalarını sağlar.

Siyasetname, liderlerin uzun vadeli vizyon sahibi olmasını vurgular. Eğitim liderleri, katılımcı yönetim ve karar alma süreçlerini uzun vadeli hedeflere uygun olarak belirleyerek, eğitim sisteminin sürdürülebilirliğini sağlamalıdır. Sonuç olarak, Siyasetname'deki liderlik anlayışından çıkarılan perspektifler, eğitimde katılımcı yönetim ve karar alma süreçlerini destekleyerek, daha demokratik, adil ve sürdürülebilir bir eğitim sistemi oluşturmayı hedefler. Eğitim liderlerinin danışma ve

istişare kültürünü benimsemesi, öğretmen ve eğitimcilerin rolünü güçlendirmesi, öğrenci katılımını teşvik etmesi, eşitlik ve adaleti sağlaması, etkili iletişim kurması ve uzun vadeli vizyon sahibi olması, toplumsal dönüşüme olumlu katkı sağlayacak ve eğitim sisteminin daha iyi işlemesine yardımcı olacaktır.

Bu doğrultuda, siyasetnameler yönetim bilimi alanında şu bağlamlarda geliştirilebilir veya incelenebilir:

- Yaklaşık 400 yıldır yönetim faaliyetlerini teorik ve kurumsal açıdan dönüştüren modernizm ve postmodernizm etkili yönetim paradigmalarının, siyasetnamelerde tasvir edilen yönetim anlayışıyla hangi açıdan ve ne derecede benzerlik gösterdiği detaylı bir şekilde incelenebilir. Bunun neticesinde, siyasetnameler aracılığıyla post-modern ötesi dönemin şekillendireceği yönetim anlayışına dair ve dolayısı ile eğitim yöneticiliğine tahminlerde bulunulabilir.
- Yönetim faaliyetlerini ve idarecileri olumlu yönde geliştirme amacıyla yazılan siyasetnamelerin günümüzde ne formatlarda devam ettiği incelenebilir. Siyasetname geleneğinin modern anlamda ne şekilde sürdürüldüğüne dair bir çalışma yapılabilir. Bu çalışmayla günümüzde bir siyasetname yazmanın sınırlılıkları ve kazanımları tartışılabilir.
- Günümüz toplumlarını idare eden yönetimlerin aksayan, problemlili, kalitesiz ve verimsiz yönleri saptanarak eğitim liderliğinde başarının daha çok sağlanabilmesi için bugünün idarecileri için 21. yüzyıla ait bir siyasetname örneği üzerinde çalışılabilir.
- Son olarak personel sistemi, mali yapı ya da denetim mekanizmaları gibi başlıkların müstakil konular olarak analiz edilmesini içeren yazımların da günümüz eğitim politika metinlerinde elde edilen yönetim anlayışının kavramsallaştırılmasına olanak sağlaması için bütüncül çalışmalar yapılabilir.

REFERANSLAR

- Adalıoğlu, H. H. (1946). Siyasetname. *İslam Ansiklopedisi* (37. Cilt, s. 304-308), Ankara: Türk Diyanet Vakfı.
- Akyüz, M. (2018). Stratejik liderlik. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, (1), 45- 66.
- Arslan, M. (1986). Kutadgu biligteki ahlak ve siyaset felsefesi. *Sosyoloji Konferansları (Journal of Economy Culture and Society)*, 21, 23-49.
- Avcı, A. (2015). Dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri: kavramsal çerçevesi. *FSM İlmî Araştırmalar*, (5) 85-108.
- Aydın, A. (2016). *Liderliğin vasıfları*. 12 Mayıs 2023 tarihinde <http://www.yenimesaj.com.tr/Liderlik-Vasiflari-H1265949.Html> adresinden alındı
- Balcı, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bilgin, E. ve Yıldırım, A. (2017). Devlet yönetiminde hizmetkâr liderlik özelliklerine göre yavuz sultan selim. *Kesit Akademi Dergisi*, (10), 463-483.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde yönetimi anlamak sistemi çözümlmek*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2003). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Canatan, K. (2014). *İslam siyaset düşüncesi ve siyasetname geleneği*. İstanbul: Doğu Kitapevi.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cunliffe, A. L. (2014). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management* (2. Baskı). London.
- Çakmak, M. A. ve Tezcan, R. (2016). Kutadgu bilig'e göre türklerde adalet anlayışı. *Akademik Hassasiyetler*, (5), 177-183.

- Çalışal, S. ve Yücel, L. (2019). Hizmetkâr liderlik: Refik Saydam örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, (3) 167- 172.
- Çekiç, A. (2022). Toplumsal dönüşüm ve istikrarlı yönetimde erdemli idarecinin rolü: selahaddin eyyûbî üzerinden bir durum tespiti. *Kadim Akademi SBD*, (6), 183-199.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (3), 49-66.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi. *Dergipark*, (16), 423-442.
- Çelik, V. (2004). Liderlik. Y. Özden (Ed.), *Eğitim ve okul yöneticiliği* içinde (s. 186-215). Ankara: Pegem A.
- Çelik, M. ve Dolanbay, H. (2021). 8. sınıf inkılap tarihi ders kitabının edebi eserler açısından değerlendirilmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 69-81.
- Demir, K. (2010). Öğretim liderliği. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (s. 327-342). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Deniz, M. ve Çolak, M. (2008). Örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, (23), 304-332.
- Dinçer, Ö. (2019). *Siyasetnemeleri yeniden okumak : Bir yönetim bilimci gözüyle geleneksel siyasi düşünce* (2. Baskı). İstanbul: Klasik Yayınları.
- Duyan, E. C. ve Dierendonck, D. V. (2014). *Hizmetkar liderliği anlamak: Teoriden ampirik araştırmaya doğru*. İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ergun-Özler, D. (2013). Liderlik. Koparal, C. ve Özalp, İ. (Ed.), *Yönetim ve organizasyon* içinde (s. 94-123). Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertekin, C. (2018). *Geçmişten günümüze kadın*. Ankara: Nobel Yayınları.

- Eryılmaz, P. (2008). Etik kültürü geliştirmek. *Türk İdare Dergisi*, s. 3. www.tid.gov.tr. adresinden alındı
- Gül, H. ve Aykanat, Z. (2012). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (1), 17-36.
- Hermann, M. G. (2003). Assessing leadership style: Trait analysis. J. M. Post (Ed.), *The psychological assessment of political leaders: With profiles of Saddam Hussein and Bill Clinton* içinde (s. 178-212). Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Hooper, D. T. ve Martin, R., (2008), Beyond personal leader–member exchange (lmx) quality: the effects of perceived lmx variability on employee reactions, *The Leadership Quarterly*, (1), 20-30.
- İşcan, F. (2006). Dönüştürücü / etkileşimci lider algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (11), 160- 177.
- Ispir, M. (2014). Methiyelerin siyasetname türü açısından değerlendirilmesi. *Journal Of Turkish Research Institute*, 51, 1-25
- İzci, F. ve Karhan, Z. (2022). Türk devlet yönetimi geleneğinde istişare fonksiyonu: geçmişten günümüze bir analiz, *Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, (2) , 141-163 . <https://doi.org/10.38004/sobad.1169649>
- Janssen, O. ve Yperen, N.W. (2004), Employees’ goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction, *Academy of Management Journal*, (3), 368-384.
- Kafesoğlu, İ. (2019). *Sultan Melikşah devrinde Büyük Selçuklu İmparatorluğu*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Karaçam, D. (2017). *Kadın liderler*. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Keleş, H. N., Atay, D. ve Karanfil, F. (2020). Covid 19 pandemi sürecinde okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları. *Milli Eğitim Özel Sayı*, (1), 155- 174.
- Koca, S. (2002), Eski Türk devlet geleneği ve teşkilatı. *Türkler Ansiklopedisi* (2. Cilt, s. 1448- 1488). Ankara: Yeni Türkiye Yayınları.
- Koca, S. (2012), Kutadgu bilig’de “hükümdar vezir ve sufi tipleri”nin tanıtılmasında ve bu tiplerin temsil ettikleri fikirlerin açıklanmasında metaforların rolü. *Gazi Türkiyat Dergisi*, 10, 63-79.

- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, (2), 86-115.
- Little, J. (1988). Assessing the prospects for teacher leadership. A. Lieberman (Ed.), *Building a professional culture in schools* içinde (s. 78-105). New York: Teachers College Press.
- Memduhoğlu, H. B. (2010). Türk eğitim sisteminin genel yapısı. K. Y. Hasan Basri Memduhoğlu (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (s. 1-31). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Meydan, C. H. ve Polat, M. (2010). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, (4), 123-140. https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002187
- Mitchell, A. (1997). Teacher identity: A key to increased collaboration. *Action in Teacher Education*, (3), 1-14.
- Muluk, T. (2016). *ICT in Education for Digital Transformation*. ITU Regional Workshop for CIS on “Strengthening Capacity Building in the field of Telecommunications/ICT” Odessa-Ukraine, 12- 14 April 2016.
- Nizâmü’l Mülk, (2022). *Siyasetnâme* (M. T. Ayar, Çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum*, (2) 43- 63.
- Özaydın, A. (2023). *Nizamiye Medresesi*. 10 Mayıs 2023 tarihinde <https://islamansiklopedisi.org.tr/nizamiye-medresesi> adresinden alındı.
- Özdoğan, M. ve Güçlü, N. (2020). Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarının okul çıktılarına etkisinin meta-analiz yöntemiyle incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 88- 103.
- Özmenli, M. (2021). Taking the city of ani and sultan alparslan. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, (25), 590-601. <https://doi.org/10.38155/ksbd.971594>
- Özkan, O. S. ve Üzüm, B. (2021). Sorumlu liderlik: bir ölçek uyarlama çalışması . *Journal of Management and Economics Research*, (4), 199-212. <https://doi.org/10.11611/yead.1020593>
- Pless, N. M. (2007). Understanding responsible leadership: Role identity and motivational drivers. *Journal of Business Ethics*, (4), 437-456.

- Pless, N. M., Maak, T. ve de Jongh, D. (2011). Foreword to Special Issue on ‘Responsible Leadership’. *Journal of Business Ethics*, (1), 1-10.
- Riggs, B.S., Porter, C. (2017), Are there advantages to seeing leadership the same? A test of the mediating effects of lmx on the relationship between ilt congruence and employees, development. *The Leadership Quarterly*, 28, 285–299.
- Sağlam, G. T., Sağlam, H., Soycan, F. ve Sağlam, A. (2021). Eğitimde adaptif liderlik ve Covid-19 süreci. *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, (37), 316-325.
- Sevim, E. ve Merçil, A. (2020). *Selçuklu devletleri tarihi (siyaset, teşkilat ve kültür)*. Ankara: TTK.
- Sevim, H. ve Kaya, A. (2022). Okullardaki dağıtımçı liderlik ile sinerjik iklim arasındaki ilişki. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (54), 753-773. <https://doi.org/10.53444/deubefd.1010921>
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2007). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* [E-kitap sürümü]. <https://docplayer.biz.tr/33396531-Davranis-bilimlerine-giris-ve-orgutlerde-davranis-yenilenmis-5-baski-prof-dr-m-serif-simsek-doc-dr-tahir-akgemci-doc-dr.html>
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Eğitim ve okul yönetimi. Y. Özden (Ed.), *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* içinde (s. 99-146). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Temel, R. (2019). Determination and evaluation of financial issues in nizâmü’l mulk’s “siyasetnâme”. *International Journal Of Public Finance*, (4), 189-204.
- Toptaş, A. ve Taştan, S. (2020). Liderlerin kullandığı güç kaynaklarının çalışanların verimliliği üzerindeki rolünün nitel bir araştırma ile incelenmesi. *Business, Economics and Management Research Journal*, (1), 63-80. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/bemarej/issue/54139/739308>
- Töremen, F. ve Karakuş, M. (2008). Okullarda işleri kolaylaştırma çabası: Okul yönetiminde kolaylaştırıcı liderlik. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, (25), 1-11.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, (2), 121-150.
- URL-1: Nizâmü’l Mülk kimdir (2021, 24 Haziran). *Haber 7*. 9 Ekim 2023 tarihinde <https://m.haber7.com/yasam/haber/3063281-nizamulmulk-kimdir-nizamulmul-nasil-oldu-nizamulmulkun-hasan-sabbah-ile-mucadelesi> adresinden alındı.

URL-2: Nizâmülmülk (2023). *Vikipedi*. 2 Aralık 2023 tarihinde <https://tr.wikipedia.org/wiki/Niz%C3%A2m%C3%BClm%C3%BClk> adresinden alındı.

Uzunçarşılı, İ. H. (2014). *Osmanlı Devleti teşkilâtına medhal*. Ankara: TTK.

Üzüm, İ. (1997). İslamda devlet yönetiminin yeri. *Köprü*, (58).

Varoğlu, D. (2013). Örgütlerde güç ve politika. A. Ç. Kirel ve O. Ağlargöz (Ed.), *Örgütsel davranış* içinde (s. 168-190). Anadolu Üniversitesi

Werner, İ. (1993). *Liderlik ve yönetim* (V. Üner, Çev.) istanbul: Rota Yayın Tanıtım.

Yakıt, İ. (2021). *Türk - İslam düşüncesinde devlet kavramı*.

Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, (3), 158-180.

Yıldırım, N. (2017). Dağıtımçı liderlik: kavramsal bir çerçeve. *International Journal of Field Education*, (2), 18- 25.

Yusuf Has Hâcib. (1998). *Kutadgu Bilig*. (çev. Reşit Rahmeti Arat). (Yedinci Baskı). Ankara: TTK Yayınları.

Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L. ve Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, (14), 26-28.

ÖZGEÇMİŞ

Ad ve Soyad:

Esra Özkılıç

İletişim Bilgileri:

E-posta:

Eğitim:

2009 – 2014 Necmettin Erbakan Üniversitesi Almanca Öğretmenliği

2020 – 2022 Adalet Ön Lisans

İş Deneyimi:

2010 – 2015 Türk Hava Yolları / MEB Lise Almanca Öğretmenliği

2015- Büyük Şehir Belediyesi İsmek Dil Okulu Almanca Öğretmeni