

İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM KURUMLARI İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SADİ ŞİRAZİ'NİN BOSTAN VE GÜLİSTAN  
ESERLERİNİN EĞİTİM LİDERLİĞİ YÖNÜNDEN  
İNCELENMESİ

AHMET YILMAZ

TEZ DANIŞMANI  
DOÇ. DR. AHMET GÖÇEN

İSTANBUL, 2023

İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM KURUMLARI İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SADİ ŞİRAZİ'NİN BOSTAN VE GÜLİSTAN  
ESERLERİNİN EĞİTİM LİDERLİĞİ YÖNÜNDEN  
İNCELENMESİ

AHMET YILMAZ

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

Unvan – Ad Soyad

Kanaati

İmza

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bu tezin İbn Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından konulan tüm 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: Ahmet Yılmaz

İmza:

X X X X X

## ÖZ

### SADİ ŞİRAZİ’NİN BOSTAN VE GÜLİSTAN ESERLERİNİN EĞİTİM LİDERLİĞİ YÖNÜNDEN İNCELENMESİ

Yılmaz, Ahmet

Eğitim Kurumları İşletmeciliği Yüksek Lisans Programı

Öğrenci Numarası: 204058004

Open Researcher and Contributor ID (ORC-ID): 0000-0003-1309-1821

Ulusal Tez Merkezi Referans Numarası: 10590449

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ahmet Göçen

Ocak 2024, 83 Sayfa

Sadi Şirazi’nin 13. yüzyılda kaleme aldığı Bostan ve Gülistan isimli eserleri İslam dünyasında ciddi bir teveccüh görmüş, Osmanlı medreselerinde uzun yıllar kaynak eserlerden birisi olarak ders kitabı olarak okutulmuştur. İnsan ilişkilerinde hikmet ve zerafeti esas alan Bostan ve Gülistan, eğitim geçmişimiz içinde de önemli kaynak eserlerdendir.

Bu çalışmanın amacı Bostan ve Gülistan eserlerini eğitim liderliği bağlamında inceleyerek günümüzde eğitim liderlerine yol gösterecek mesaj ve ilkeleri açıklamaktır. Çalışmanın metodu nitel bir araştırma olup doküman incelemesi yöntemi kullanılmıştır. Farklı konularda pek çok hikmeti; eğitici, öğretici ve ahlaki bilgileri barındıran Bostan ve Gülistan eserleri, eğitim liderliği çerçevesinde irdelenip, incelenmiştir.

Sadi’nin “Gülistan” ve “Bostan” adlı eserleri de günümüzde geçerliliğini koruyan toplumsal değerleri yansıtmaları ve bu değer yargılarının ve öğütlerinin çocuk üzerinde olumlu etki oluşturması bakımından eğitim alanında da takdir edilebilecek niteliklere sahiptir. Bu çalışmada özellikle metinlerde geçen kanaatkar liderlik, liderlik ahlakı, erdemli davranışlar, cömertlik, tevazu, sabır, cesaret ve anlayışlı liderlik konuları üzerinde durulmuştur. Eserlerde yer yer kanaatkar ve adalet vasıfları özellikle okuyucuya aşılacak istenmiştir. Ahlak ve erdem açısından örnek teşkil edilecek

vurgulamalara yer verilmiş olup, cesaretli yönleri ile liderlerin yön gösterici olduğuna işaret edilmiştir. Bostan ve Gülistan'da eğitimle ilgili bir liderde mevcut olması gereken adalet, etik erdemli, ahlaki davranışları içeren mesajlar, anlatılan hikayeler aradan asırlar geçse de yaşadığımız çağda eğitim liderliği alanında yaşanan sıkıntılara ufuk açacak niteliktedir.

**Anahtar Kelimeler:** Adalet, Ahlak, Bostan ve Gülistan, Eğitim, Eğitim Liderliği.



## ABSTRACT

### AN EXAMINATION OF SADI SHIRAZI'S WORKS BUSTAN AND GULISTAN IN TERMS OF EDUCATIONAL LEADERSHIP

Yılmaz, Ahmet

MA in Educational Institutions Management

Student ID: 204058004

Open Researcher and Contributor ID (ORC-ID): 0000-0003-1309-1821

National Thesis Center Reference Number: 204058004

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Ahmet Göçen

January 2024, 83 Pages

Sadi Shirazi's works, *Bustan* and *Gulistan*, written in the 13th century, were highly appreciated in the Islamic world and were taught as textbooks in Ottoman madrasas for many years. *Bustan* and *Gulistan*, which are based on wisdom and elegance in human relations, are also important source works in our educational history.

The purpose of this study is to analyze the works of *Bustan* and *Gulistan* in the context of educational leadership and to explain the messages and principles that will guide educational leaders today. The method of the study is qualitative research, and the document analysis method was used. The works of *Bustan* and *Gulistan*, which contain wisdom, educational, instructive, and moral information on different subjects, were analyzed and analyzed within the framework of educational leadership.

Sadi's works titled "*Gulistan*" and "*Bustan*" have qualities that can be appreciated in the field of education in terms of reflecting the social values that remain valid today and that these value judgments and advice have a positive effect on children. In this study, especially the topics of contented leadership, leadership ethics, virtuous behaviors, generosity, humility, patience, courage, and understanding leadership in the texts were emphasized. The qualities of parsimony and justice have been especially tried to be instilled in the reader. In terms of morality and virtue, exemplary emphases are included, and it is pointed out that leaders are guiding with their courageous

aspects. The messages and stories told in *Bustan* and *Gulistan*, which include justice, ethics, virtuous, moral behaviors that should be present in a leader related to education, are of a nature that will open the horizon to the problems experienced in the field of educational leadership in our age, even though centuries have passed.

**Key Words:** *Bustan* and *Gulistan*, Education, Educational Leadership, Justice, Morality.



## TEŞEKKÜR

Benim için oldukça kıymetli olan yüksek lisans tezimi tamamlamıő olmanın mutluluğu harika bir duygu. Allah'a Őükürler olsun verdiği sonsuz imkanlar, nimetler ve ilim sevgisi için.

Ömrüm boyunca bana hep pozitif destek olan, anılarıyla her an yanımda olan sevgili anneciğim merhume Fatma Yılmaz'a, sevgili babam Abuzer Yılmaz'a sonsuz Őükranlarımı sunarım. Varlığıyla, maddi ve manevi desteğiyle her an yanımda olan sevgili eőim Hatice Yılmaz'a, tezimin her aőamasında beni yalnız bırakmayan aileme sonsuz sevgi ve saygılarımı sunarım.

Bu araştırma için beni cesaretlendirip yönlendiren, karőtılaőtıęım zorlukları bilgi ve tecrübesi ile aőmamda yardımcı olan çok değerli Danıőman Hocam Doç. Dr. Ahmet Göçen'e, tecrübesi ile çalıőmama ıőtık tutan Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akın Bulut'a teőekkürlerimi sunarım. Literatür araőtırmalarımnda ve zorlandığım her anımda bana destek olan değerli arkadaőım Dr. Öğr. Üyesi Ömer Can Yıldırım'a, sınıf arkadaőlarım Eyüp evik, Nihal Gülcan, Turgut Akbulut ve Esra Aybakan'a ve eğitimde bana yeni bir ufuk kazandıran İbn Haldun Üniversitesi mensuplarına teşekkür ederim.

Eğitim, gönlün gönle dokunmasıdır, bu minvalde bana güvenen, yardımcı olan ve ilham olan herkese teőekkürlerimle.

Ahmet Yılmaz  
İSTANBUL, 2023

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>viii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>ix</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>BÖLÜM I GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi.....	1
1.2. Araştırmanın Yöntem ve Sınırlılıkları.....	2
1.3. Sadi Şirazi'nin Hayatı .....	2
1.4. Bostan ve Gülistan Adlı Eserin Özeti.....	5
1.5. İlgili Araştırmalar .....	6
<b>BÖLÜM II EĞİTİM LİDERLİĞİ</b> .....	<b>8</b>
2.1. Liderlik .....	8
2.1.1. Liderlik ile İlgili Tanımlar.....	8
2.1.2. Liderlik Yaklaşımları .....	9
2.1.2.1. Klasik Yaklaşımlar .....	9
2.1.2.1.1. Özellikler Yaklaşımı.....	9
2.1.2.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar.....	12
2.1.2.1.3. Durumsal Yaklaşımlar.....	16
2.1.2.2. Modern Yaklaşımlar.....	19
2.1.2.2.1. Karizmatik Liderlik .....	19
2.1.2.2.2. Etkileşimci Liderlik .....	20
2.1.2.2.3. Dönüşümcü Liderler.....	21
2.1.2.2.4. Etik Liderlik .....	22
2.1.2.2.5. Otantik Liderlik .....	22
2.1.2.2.6. Vizyoner Liderlik .....	22
2.1.2.2.7. Kültürel Liderlik.....	22
2.1.2.2.8. Hizmetkâr Liderlik .....	24
2.1.2.2.9. Anlamli Liderlik .....	24
2.1.3. Liderlik Stilleri .....	27
2.1.3.1. Otokratik Liderlik.....	28

2.1.3.2. Demokratik Liderlik .....	28
2.1.3.3. Serbestiyetçi Liderlik .....	29
2.2. Eğitim Liderliğinin Tanımı, Kapsamı ve Tarihçesi.....	29
2.2.1. Eğitim Liderliğinin Önemi .....	32
2.2.2. Eğitim Liderinin Davranışları .....	33
2.2.2.1. Kaynak Sağlayıcı Olarak Eğitim Liderliği .....	34
2.2.2.2. Öğretimsel Kaynak Olarak Eğitim Liderliği .....	34
2.2.2.3. İletişimci Olarak Eğitim Liderliği .....	35
2.3. Yakın Türk Tarihinde Liderlik .....	36
2.3.1. Osmanlı'da Liderlik .....	36
2.3.2. Selçuklular'da Liderlik .....	37
<b>BÖLÜM III BOSTAN İLE GÜLİSTAN KAPSAMINDA LİDERLİĞİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ANALİZİ.....</b>	<b>38</b>
3.1. Bostan ile Gülistan'da Eğitimde Liderlik Anlayışında Kanaatkâr Liderlik Vasıflarının Topluma Etkisi .....	38
3.2. Bostan ile Gülistan'da Eğitimde Liderlik Anlayışında Liderlerin Yöneticilik Vasıflarının Topluma Etkisi .....	40
3.3. Bostan ile Gülistan'da Eğitimde Liderlik Anlayışında Liderlerin Ahlaki Vasıflarının Topluma Etkisi .....	44
3.4. Bostan ile Gülistan'da Eğitimde Liderlik Anlayışında Erdemli Davranışların Topluma Etkisi .....	49
3.5. Bostan ile Gülistan'da Eğitimde Liderlik Anlayışında Etik İlkelerin Topluma Etkisi.....	54
3.6. Bostan ile Gülistan'da Eğitimde Liderlik Anlayışında Cömertlik Vasıflarının Topluma Etkisi .....	62
3.7. Bostan ile Gülistan'da Liderlik Vasıflarında Sosyal Adaletin Sağlanması....	64
3.8. Bostan ile Gülistan'da Liderde Bulunan Sabır Vasfının Topluma Etkisi .....	68
3.9. Bostan ile Gülistan'da Cesaretli Liderlik Vasıflarının Topluma Etkisi .....	69
3.10. Bostan ile Gülistan'da Anlayışlı Liderlik Vasıflarının Topluma Etkisi.....	70
<b>BÖLÜM IV SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>72</b>
<b>REFERANSLAR.....</b>	<b>78</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>83</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Karizmatik Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler ..... 20

Tablo 2.2. Anlamlı Liderlik Özellikleri ..... 26



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Sadi Şirazi Temsili.....	5
Şekil 1.2. Sadi Şirazi'nin Türbesi .....	5
Şekil 2.1. Anlamalı Liderliğin Boyutları .....	27



# BÖLÜM I

## GİRİŞ

### 1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi

Sadi Şirazi'nin “Bostan” adlı eseri 1257 yılında tamamlanan ve Salgurlu Atabeyi Ebu Bekir bin Sa'd bin Zengi'ye ithaf edilen önemli bir mesnevidir (Denizmen, 2022). İslam dünyasında geniş çapta dağıtılmış ve Farsça öğretiminde kullanılan temel kitaplardan biri haline gelmiştir (Denizmen, 2022). Benzer şekilde “Gülistan” adlı eseri 1258 yılında yazılmış ve Ebu Bekir bin Sa'd bin Zengi'ye ithaf edilmiştir (Özdemir, 2022). Hem “Bostan” hem de “Gülistan”, 14. yüzyıldan itibaren sadece Fars edebiyatında değil, Türk ve Urdu edebiyatlarında da derin etkiler oluşturmuş, şair ve yazarları etkilemiştir (Demirtaş, 2023). İçerik bakımından Sadi Şirazi'nin özellikle “Bostan” ve “Gülistan” adlı eserleri, ahlaki öğretileri ve yaşanmışlıkları hikâye ve anekdotlar aracılığıyla aktarmaktadır. Bu öyküler genellikle tarihsel figürleri içerir ve okuyucuyu mutluluğa, insanlığa ve doğruluğa yönlendirmeyi amaçlamaktadır. Eserler ayet, hadis, atasözü ve deyimlerle desteklenen anlamlı hükümlerle doludur (Demirtaş, 2023). Sadi Şirazi'nin eserleri ile diğer edebî eserler arasında karşılaştırmalı çalışmalar da yapılmıştır. Örneğin bir çalışmada Mevlana Celaleddin-i Rumi'nin “Mesnevî” sindeki hikâyeler ile Sadi Şirazi'nin “Bostan” ve “Gülistan”ındaki hikâyeler karşılaştırılmıştır (Hasanoğlu, 2019). Hem Sadi Şirazi hem de Mevlâna Celaleddin-i Rumi, Fars ve Türk edebiyatında önemli konumlara sahiptir.

Sadi Şirazi'nin eserlerinin eğitici değeri de kabul edilmiştir. Sosyal bilgiler derslerinde değer aktarımı açısından incelenmiş, çocuk eğitimine ve karakter gelişimine katkı sağlayabilecek olumlu kavramlar içerdikleri saptanmıştır (Er vd., 2016). Değerlerin bireylere aktarılmasında “Bostan” ve “Gülistan” gibi edebî eserlerin kullanılması etkili bir yaklaşım olabilir (Er vd., 2016). Sonuç olarak, Sadi Şirazi'nin eserleri, özellikle “Bostan” ve “Gülistan” Fars, Türk ve Urdu edebiyatlarını önemli ölçüde etkilemiştir. Ahlaki öğretileri hikayeler ve anekdotlar aracılığıyla aktararak okuyucuları mutluluğa,

insanlığa ve doğruluğa yönlendirirler. Bu eserler, karşılaştırmalı çalışmalar ve sosyal bilgiler derslerinde eğitsel değerleri dahil olmak üzere çeşitli bağlamlarda incelenmiştir. Sadi Şirazi'nin eserlerinin kalıcı etkisi, edebi ve eğitim alanlarındaki önemini vurgulamaktadır.

## **1.2. Araştırmanın Yöntem ve Sınırlılıkları**

Bu çalışmada doküman incelemesi yoluyla yazıtlarda verilen mesajlar analiz edilmiş ve buna göre çıkarımlar yapılmıştır. Çalışmanın seyrinde konu ile ilgili yazılı kaynaklara başvurularak çalışmanın teorik yönü oluşturulmuştur. Çalışmada ilgili basılı kitapların tüm metinleri çalışmanın kapsamını göstermektedir. Bu bağlamda okuma sürecinde bu tez çalışmasında ilgili kitabın “Erkam Yayınları” na ait “Yakup Kenan Necefzade” nin çevirisi ve 2022 basımı dikkate alınmıştır Bölümlerin incelenmesi ardından kavramların daha iyi anlaşılabilmesi için açıklamalara geçilmiştir. Ayrıca zaman zaman kavramlara yorumlama yöntemi de uygulanmıştır. Eser incelemesinde vurgulanacak olan eğitim liderliğine değinilmek için öncelikle liderlik kavram ve alt kavramları araştırılmıştır. Bu başlıklar numaralandırmaya tabi tutulmuştur. Bostan ve Gülistan adlı eserlerin öğretilerinin yanında günümüz eğitim tasavvurunda öncelik verilecek bir kaynak olduğu düşünülmektedir.

## **1.3. Sadi Şirazi'nin Hayatı**

Bostan ve Gülistan, işlediği konularla güncelliğini muhafaza eden, günümüz dünyasına sosyal, ahlaki, siyasi ve erdem konularında önemli mesajlar veren bir eserdir. Bostan ve Gülistan eserlerinin yazarı Sâdi Şirazi şu an İran sınırları içinde yer alan Şiraz şehrinde Hicri 610 ile 615 (Miladi 1213 -1219) yılları arasında doğmuştur. Gerçek ismi Ebu Abdullah Müşerrifüddin bin Muslih el-Şirazi'dir. Sadi ismini mahlas olarak kullanır. Salgurlu Türk atabeklerinden Ebu Bekir bin Sa'd bin Zengi'nin hükümdarlığı döneminde yaşadığı ve bu Han'dan saygı ve iyilik gördüğü için, ona bağlılığını ve vefasını göstermek amacıyla yazılarında Sâdi mahlasını kullanmıştır. İlk eğitimini Şiraz'da almış, Moğol istilası olunca Bağdat'a göç etmiş, Bağdat'da dönemin en büyük ilim merkezi olan Nizamiye Medresesi'nde yüksek eğitimini almıştır. Sâdi Şirâzî ömrü boyunca birçok ülkeyi dolaşmıştır. Anadolu, Irak, Suriye, Mısır, Azerbaycan, Belh, Pencap, Gucerat, Gazne, Fas, Arabistan ve Kudüs gibi farklı

ülke ve şehirleri dolaştığı bilinmektedir. Bu gezileri esnasında farklı devlet adamları, dönemin meşhur nice şair, edip, mutasavvıf ve din alimleri ile görüşüp sohbet etme imkânı bulmuştur. 1256 yılında tekrar Şirâz'a geri dönüş yapar. Bu dönemde Şirâz'da Ebû Bekir bin Sa'd bin Zengi hüküm sürmektedir. Moğollar ile sulh anlaşması yapılmış, ülke sükunet ve rahata kavuşmuştur. Ebû Bekir bin Sa'd bin Zengi'nin takdirini ve desteğini kazanan Sâdi, 1257 yılında hükümdarın adına Bostan adlı eserini, bundan bir yıl sonra da veliaht Sa'd namına Gülistan isimli eserini kaleme almıştır. Her iki kitabı da o kadar güzeldir ki, kısa bir vakitte tüm İslâm dünyasında haklı bir üne kavuşur. Yalnız birkaç sene sonra koruyucu ve destekleyicileri olan hükümdar ve oğlu vefat eder. Yerlerine geçen yeni hükümdar henüz çocuktur ve devleti idare etmekte güçlük çeker. Bunun üzerine Salgurlu Hânedânı zayıflamaya başlar ve sonunda ülkeyi Moğollar işgal eder. Ülkedeki karışıklık ve sıkıntılardan muzdarip olan Sâdi Şirazi, Şirâz'ı terk ederek Hac niyetiyle Kutsal Topraklara, Mekke'ye gider. Hac ibadetini yerine getiren Sâdi Tebriz'e geri gelir ve orda Moğol hükümdarı Abaka Han ile görüştüğü rivayet edilir. Sâdi hayatının son dönemini Şirâz'da geçirir. İbadet ve riyazet ile meşgul olur ve 1292 yılında vefat eder. Kabri Şirâz şehri yakınında kendi tekkesinin yanında bulunur (Şirazi, 2022: 5).

Sâdi Şirazi'nin bilinen 23 tane eseri vardır. Bunlar; Takrir-i Dibâce, Mecâlîs-i Pencgâne, Suâl-i Sâhib - Divan, Aklü Aşk, Nasihatü'l Mülük, Risâle-i Selâse, Gülistan, Bostan (Sâdinâme), Kasâid-i Arabî, Mülemmaât, Terciât, Tayyibât, Bedâyi, Havâtim, Gazeliyât-ı Kadim, Sâhibiye, Mukatta'at, Rubâiyât, Müfredât, Hubsiyât, Hezliyât ve Mudhikât isimli eserleridir. Şüphesiz Sâdi Şirazi'nin en ünlü, tanınan eserleri Gülistan ve Bostan'dır. Gülistan eseri kısmen nazım, kısmen nesir şeklinde yazılmış baştan sona sehl-i mümtenidir. Söylenmesi kolay görülen ama benzeri yapılmak istendiğinde güçlüğü ortaya çıkan sözleri barındıran bir özelliكتedir. Eser kolay ve basit müşahade edilir ama taklidi çok zordur. Nitekim yüzyıllar boyunca Gülistan eserini taklit etmeye çalışan nice yazarlar çıkmış eserler kaleme almış ama hiçbirinin kitabı Gülistan eserinin ününe ve kıymetine ulaşamamıştır. Gülistan tarzında yazılmış eserlerden bir kaç şunlardır; Nigâristan - Muinüddin el-Cüveynî, Baharistan - Molla Câmi, Ravzatü'l Ahabab - Sâ'ilî. Gülistan eserinin ondan fazla Türkçe tercümesi vardır. Bunlar; Seyf Serâyi'nin Kıpçak Türkçesine yaptığı tercüme, Şâhidi İbrahim Dede, Mahmud bin Kadı Manyas, Şem'i, Sudî-i Bosnevî, Havayî-i Bursevî, Şeyhülislam Es'ad bin Sadreddin Efendi, Aysî Mehmed Efendi, Hasan Rıza

Efendi, Babadağı İbrahim Efendi, Ahmed Saib ve İzzet, Mehmed Said, Tayyar, Niğdeli Hakkı Eroğlu, Kilisli Rıfat ve Hikmet İlaydın tercümelereidir. Gülistan eserinin Latince tercümesi 1651 yılında neşredilmiş ve bu tarihten günümüze kadar farklı batı dillerine çevrilmiştir. Fransızcayla beraber on kadar farklı dilde ayrı tercümesinin olduğunu ifade edersek bu eserin sadece Şark İslam ülkelerinde değil Hıristiyan Batı dünyasında da büyük bir rağbetle karşılanıp, değer bulduğunu ifade edebiliriz. Şeyh Sâdi Şirazi'nin gülistan isimli eserinden sonra ikinci büyük ve tanınan eseri bostandır. Bu eserin tamamı nazım biçiminde kaleme alınmış olup on bâbdan müteşekkildir. Adalet, ihsan, aşk, tevazu, rıza, kanaat, terbiye, şükür, tevbe ve münacat gibi dini, ahlaki, tasavufi konuları gayet açık, net, çekici, meraklı, ruhlara sindirici bir tarzda anlatır. Sadi Şirazi'nin sanki sihirli bir üslubu vardır, başkalarının dilinde ve kaleminden çok yavan ve basit kalacak nice sade konular onun kendisine has olan tarzıyla canlanır, sanki ilk defa duyulan çok gizemli bir konu haline dönüşür. İnsan, Sâdi Şirazi okurken çok defa işte ben de bu mevzuda aynen böyle demek isterdim diyesi gelir. Sâdi Şirazi Fars edebiyatının büyük isimlerindedir. Gülistan'sız ve Bostan'sız bir İran edebiyatı eksik kalır, o sadece Fars edebiyatının içinde önemli bir yer tutmakla kalmamış başta Osmanlı edebiyatı ve kültürü olmak üzere bütün İslam dünyasının edebiyatında mümtaz ve müstesna bir yer edinmiştir. Öyle ki yakın zamana kadar Osmanlı Devleti'nin orta mektep ve liselerinde okutulan Farsî derslerinde Gülistan ve Bostan eserleri içinde seçilmiş parçalar yer alırdı. Sâdi Şirazi'nin diğer eserleri de değerli olmakla beraber bu iki şaheseri daha yaygın bir biçimde okunup tanınmıştır. Sâdi Şirazi eserlerini Farsça yazmıştır lakin bir ehlişünnet edibi olması hasebiyle o tıpkı Mevlânâ Celaleddin Rumi gibi İran edebiyatının ve kültürünün parçası olmaktan ziyade bize daha yakındır.

Sâdi Şirazi'nin Bostan ve Gülistan eserleri birçok araştırmacının dikkatini çekmiştir. Eğitim açısından Bostan ve Gülistan'ın ilk ciddi çalışması "Sâdi'nin Eğitimsel Görüşleri" isimli çalışmadır (Güven, 2014).



**Şekil 1.1. Sadi Şirazi Temsili**

Kaynak: URL-1:<https://timas.com.tr/katilimci/seyh-sadi-i-sirazi-c9a1b6f0-05be-e511-8548-00155d031a5b> : Erişim Tarihi: 07.10.2023.



**Şekil 1.2. Sadi Şirazi'nin Türbesi**

Kaynak: URL-2: [https://tr.wikipedia.org/wiki/Sad%C3%AE-i\\_%C5%9E%C3%AEr%C3%A2z%C3%AE](https://tr.wikipedia.org/wiki/Sad%C3%AE-i_%C5%9E%C3%AEr%C3%A2z%C3%AE): Erişim Tarihi: 26.11.2023.

#### **1.4. Bostan ve Gülistan Adlı Eserin Özeti**

“Bostan ve Gülistan,” ünlü İran şairi Sadi'nin en tanınmış eserlerindedir. İki bölümden oluşan bu eserler, özlü öğütler, hikayeler ve şiirlerle dolu bir koleksiyon

niteliğindedir. “Bostan” (Meyve Bahçesi) adlı bölüm, ahlaki ve etik değerleri anlatırken, “Gülistan” (Gül Bahçesi) adlı bölüm ise insan ilişkilerini, toplumsal konuları ve insan doğasını ele almaktadır. İşte her iki bölümün kısaca özeti:

**Bostan:** Bu bölümde, Sadi çeşitli hikayeler ve öğütlerle ahlaki değerleri vurgulamaktadır. İnsanların dürüstlük, cömertlik, sabır, hoşgörü gibi erdemleri benimsemeleri gerektiğini anlatmaktadır. Bostan, toplum içindeki insanların nasıl davranması gerektiğini anlatan öykülerle doludur. Aynı zamanda insanların kendi iç dünyalarında da erdemli olmalarını vurgulamaktadır.

**Gülistan:** Gülistan bölümü, insan ilişkilerini ve toplumsal konuları ele almaktadır. Aşk, dostluk, sadakat gibi temaları işlerken, aynı zamanda toplumsal adaletin ve insana saygının önemini vurgulamaktadır. Hikayeler ve anekdotlar aracılığıyla insanların güzellikleri ve zayıflıkları anlatılmaktadır. Eserde sıklıkla doğa ve insan arasında benzetmeler yapılmaktadır ve bu benzetmelerle insanın doğayla uyum içinde olması gerektiği mesajı verilmektedir.

Genel olarak, “Bostan ve Gülistan,” yaşamın anlamını, insanın içsel ve toplumsal dünyasını, ahlaki değerleri ve insan ilişkilerini derinlemesine ele alan bir eserdir. Sadi'nin özlü dili ve zengin hikayeleriyle, okuyuculara düşünmeye, öğrenmeye ve olgunlaşmaya yönelik bir rehberlik sunmaktadır.

### **1.5. İlgili Araştırmalar**

Avcıoğlu (2018) çalışmasında Sa‘di-yi Şîrâzî ve eserlerinin Türk edebiyatındaki etkilerini ele almıştır. Bunun için tezkireler, divanlar ve nazîre mecmuaları taranmıştır. Türk edebiyatında, Sa‘di-yi Şîrâzî ve eserlerinin etkisinde kalan fakat günümüze kadar hakkında çalışma yapılmamış divan şairleri de incelenmiştir. Türk edebiyatında “Bostân” ve “Gülistân” eserlerine yapılan tercüme ve şerhler için kütüphanelerdeki yazma eserlerden yararlanılmıştır. Böylece Türk okuruna Sa‘di-yi Şîrâzî'nin Türk kültür ve edebiyatındaki yansımaları tanıtmak amaçlanmıştır. Bostan ve Gülistan, Sa'di Şirazi'nin çeşitli araştırmalara konu olmuş iki önemli eseridir. Bu eserler sadece Doğu edebiyatında değil dünya edebiyatında da ölümsüz şaheserler olarak kabul edilmektedir. Bostan, adalet ve hükümdarlık, cömertlik, sevgi, tasavvuf ve şefkat,

tevazu, kanaat, terbiye, Şükür, tövbe ve dua bölümlerinden oluŐmaktadır. Gülistan ise padişahların âdetleri, derviŐlerin ahlâkı, kanaatin fazileti, suskunluğun fazileti, aşk ve gençlik, yoksulluk ve ihtiyarlık, terbiyenin önemi, zenginlik, fakirlik ve sohbet adabı vurgulamaktadır. Her iki eser de evrensel temaları ele almakta ve insanlığı mutluluğa ve huzura ulaŐtırabilecek reçeteler sunmaktadır.

Aybey, (2019) araŐtırmasında, bu iki eserin din eğitiminde kullanımını, değerlerine, ahlaki öğretilerine ve hikmetli sözlerine odaklanarak incelemeyi amaçlamıŐtır. Çalışma, Bostan ve Gülistan'ın eğitim ortamlarında dini değerleri öğretmek için kullanılmasının potansiyel faydalarını vurgulamıŐtır. Eserlerin analizinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıŐ ve en öne çıkan beş tema (merhamet, tevazu, kibir, Şükür ve piŐmanlık) örneklerle deđerlendirilmiŐtir Araştırma sonucunda bu eserlerin din eğitimi ve öğretiminde kullanılabilir çok sayıda hikâye, ahlaki öğreti ve hikmetli sözler içerdiği sonucuna varılmıştır.

Uzun (2021) araŐtırmasında İslam medeniyetinin dayandığı değerlerin yorumlanmasına katkıda bulunan seçkin yazar, Şair ve düşünür Sadi Şirazi'nin Bostan ve Gülistan eserlerini inceleyerek günümüz etik yönetim unsurlarının İslam hukuku açısından nasıl değerlendirildiğine odaklanmaktadır. Dolayısıyla çalışmanın amacı, bir yandan Sadi Şirazi'nin “Bostan ve Gülistan” adlı eserlerinde etik yönetimle ilgili yönetim ilkelerine ilişkin farkındalığı artırmak, diğer yandan yönetim ilkelerine ilişkin farkındalığı artırmaktır. Çalışmada değerlendirme aracı olarak OECD tarafından son yıllarda geliştirilen “etik altyapı” ve “kamu bütünlüğü” gibi etik yönetim çerçeveleri ve ilkeleri kullanılmıştır.

## BÖLÜM II

### EĞİTİM LİDERLİĞİ

#### 2.1. Liderlik

##### 2.1.1. Liderlik ile İlgili Tanımlar

Liderlik (Leadership), köken itibariyle İngilizce bir kelime olup, to lead fiilinden türemiştir. Bu fiil yön göstermek, yol göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etmek ve rehberlik yapmak gibi anlamlara gelmektedir. Lider (Leader) kelimesinin de İngilizcedeki karşılığı önder, reis, baş, kılavuz, rehber gibi anlamları içermektedir (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009). Dilimizde ise liderlik kelimesinin yerini doldurabilmesi amacıyla “önderlik”, “yederlik” veya “yönderlik” gibi kelimeler tavsiye edilmiş ve kullanılmışsa da liderlik kelimesinin literatürde elde ettiği yaygın kabulü ortadan kaldıramamış, yerine geçememişlerdir (Şişman, 2003).

Lider ve liderlik kavramları ile ilgili olarak bugüne dek pek çok tanım yapıla gelmiştir. Yalnızca geçen asır dâhilinde 5000’in üzerinde çalışma yürütülmüş ve 350’nin üzerinde tanım ortaya çıkmıştır (Erçetin, 2000’den aktaran Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Yönetim alanında çalışmalar yürüten birçok sosyal bilimci için liderlik en ilgi çekici ve üzerinde araştırma yapılan konuların başında gelmiştir. Fakat yapılan birçok araştırmaya rağmen liderlik bugün hala gizemini yitirmemiş bir konu olabilme özelliğini halen sürdürmektedir (Güney, 2015). Söz konusu kavramlarla ilgili birçok tanım geliştirilmiş olasa da henüz üzerinde herkesin uzlaşabileceği ve fikir birliğine varabileceği bir tanım hayata geçememiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

## **2.1.2. Liderlik Yaklaşımları**

Liderlik Yaklaşımları, Klasik Yaklaşımlar ve Modern Yaklaşımlar olarak iki ana başlık altında ele alınmaktadır. 1900'lü yılların başından 1990'lı yıllara kadar gelişen yaklaşımlar Klasik Yaklaşımlar, 1990'lardan günümüze kadar gelişen yaklaşımlar ise Modern Yaklaşımlar olarak kabul görmektedir.

### **2.1.2.1. Klasik Yaklaşımlar**

#### **2.1.2.1.1. Özellikler Yaklaşımı**

Liderin, bireyin kişisel özelliklerinden kaynaklandığını savunan görüşler, literatürde Özellikler Yaklaşımı olarak ifade edilmiştir (Erkutlu, 2014). Bu yaklaşımın amacı, hem liderleri etkili kılan özellikleri tespit etmek ve bu özelliklerden faydalanarak geleceğin liderlerini yetiştirmek hem de liderleri etkili kılan özellikleri ortaya koyacak ölçüm tekniklerini geliştirmek ve bu teknikleri uygulamaktır (Kırel, 2011).

İnsanlar eski zamanlardan itibaren bir lideri, lider yapan özellikleri merak etmişler ve bu konuya odaklanmışlardır. Bu sebepten ötürü liderlik üzerine yapılan ilk ciddi çalışmalar kişisel özellikler üzerine olmuştur. Özellikler yaklaşımına göre liderlik bireysel niteliklere bağlıdır ve liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecini belirleyen temel faktörlerdir. Liderlik bu yaklaşıma göre kişinin farklı psikolojik ve fiziksel özelliklerine göre açıklanmaktadır. Bu özellikler zekâ, yönetme yeteneği, girişkenlik, kendine güven, başarıya, kararlı olma, dinamizm ve gerçeklik gibi başlıklar altında toplanabilir (Güney, 2015).

Bu eğilimdeki çalışmalar 1900'lerin başından 1950'lere kadar devam etmiştir. Bu süre zarfında o döneme damgasını vurmuş askeri ve bürokratik yöneticilerin liderlik özellikleri incelenmiş, liderlik için gerek arz eden kişisel ve toplumsal nitelikler tespit edilmeye çalışılmış (Çelik, 2000) ve bu vesile ile birçok bilgi ve bulgu sistematik olarak meydana çıkmıştır (Güney, 2015). Bu kapsamda yapılan ilk çalışmalar incelendiğinde, bunların çoğunlukla liderlerin lider olmayan bireylerden ayıran farklılıkları görülmüştür (Erkutlu, 2014). Bu özelliklerin nispeten sabit olduğu ve süreklilik gösterdiği yönünde tahminler de yürütülmüştür (Kırel, 2011). Bu dönemde

yapılan en kapsamlı çalışmaların ilkinin Tead'ın 1935 yılında yaptığı çalışma olduğu söylenebilir. Liderlerin özelliklerini tespit etmek amacıyla Gibb (1947), Jemkins (1947), Schoenefeld (1948) ve Stodgill (1948)'in çalışmaları önemli birer örnek teşkil etmektedir (Erkutlu, 2014).

Liderleri diğer kişilerden ve onların takipçilerinden farklı kılan nitelikler dört ana başlık altında toplanmıştır. Bu nitelikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

#### **a) Fiziksel Nitelikler**

Cinsiyet, boy, yaş, ağırlık ve dış görünüş gibi niteliklerin yanı sıra güçlülük ve bedensel olgunluk fiziksel nitelikler olarak kabul görür. Bu niteliklerin en önemli özelliği, objektif olarak tanımlanabilmesi ve ölçülebilmesidir (Kırel, 2011). Özellikler yaklaşımının savunuculuğunu üstlenmiş çok sayıda kimse, kişinin fiziksel yapısının başkaları etkilemede önemli bir rol oynadığını ileri sürmüşlerdir (Güney, 2015).

Stodgill, yaptığı araştırmalarda çeşitli gruplarda liderlik konumuna erişmiş şahısların genellikle uzun boylu olduklarını tespit etmiştir. Ama Napolyon, Mussolini ve Hitler gibi toplumlarını etkilemiş liderlerin kısa boylu oldukları bilinen bir gerçektir. Bu gerçek dolayısıyla, uzun boyluluğun liderlik için bir temel özellik olduğunu söylemek mümkün olamamaktadır (Güney, 2015).

Yaş ile liderlik arasında bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. Bir grupta en yaşlı kişinin o gruba liderlik ettiği bilinen bir durum olmasına karşın bu hususta kesin bir yargıda bulunmak pek mümkün değildir. Dış görünüş ile liderlik arasındaki ilişkiyle alakalı olarak Stodgill, yaptığı incelemelere dayanarak bu ikisi arasında zayıf bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Lakin çirkin ve bedenen kusurlu kimselerin lider olabileme ihtimalleri çok yüksek görünmemektedir (Güney, 2015).

Günümüzün gelişmiş toplumlarında liderlerin zekâsı, bilgisi ve yönetme kabiliyetiyle beraber dış görünüşünün düzgünlüğü de önemsenmektedir. Bir liderin belli başlı fiziki özellikleri başlangıçta grup üyelerine olumlu bir etki uyandırabilmektedir. Lakin söz konusu şahıs liderlik vasıflarını taşıyamıyorsa onun fiziki özellikleri zaman içerisinde

bir önem arz edebilmekten uzak kalır. Dolayısıyla, fiziki niteliklerin bir insanın lider olabilmesine katkı verir ama tek başına yeterli olduğu söylenemez (Güney, 2015).

## **b) Zihinsel Nitelikler**

Bir liderin sözel ve bedensel becerileri, önsezileri, yargı ve bilgileri iyi bir lider olabilmesinde önemli rol oynayan faktörlerdendir. Stodgill, yaptığı araştırmalarda, bir liderin liderlik kabiliyetinin onun sözlü beceri, yargı ve bilgisiyle yakından ilgili olduğu sonucuna varmıştır (Gibson, Ivançeviç ve Donnelly, 1973'ten aktaran: Güney, 2015). Grup üyeleri veya takipçilerin, liderlerinin kendilerinden daha üstün meziyetlere sahip olduğu yönünde bir algıya ulaşmaları, ona olan bağlılıklarını artırabilmektedir (Kırel, 2011).

Zekâ ile liderlik arasındaki ilişki ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda, liderlerin takipçilerinden daha zeki oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Özalp ve Kırel, 2001'den aktaran Güney, 2015).

Bir grubun üyeleri içinde, yerinde kararlar alabilen ve bu kararları vakit geçirmeksizin hayata geçirebilen kişilerin o gruba lider olabilme ihtimali fazladır. Takipçiler, liderlerinin kendilerinden daha üstün bilgilere sahip olduğunu bildiklerinde ona daha çok itibar eder ve güvenirler. Bilgi, grup üyelerini etkilemede önemli bir niteliktir. Özetle, isabetli kararlar verebilen, derinlemesine bilgi sahibi ve üstün zekalı kişilerin bir gruba lider olabilmelerinde bu niteliklerin kolaylaştırıcı bir fonksiyonu vardır.

## **c) Kişilik İle İlgili Nitelikler**

Bir liderden duygusal zekâ ve içsel kontrol yüksekliği, ikna kabiliyeti, kendine güven, kriz yönetme becerisi, duygularını kontrol etmek gibi niteliklerle beraber sorumluluk duygusuna sahip olması ve sorumluluk duygusunu takipçilerine aşılması beklenmektedir (Kırel, 2011).

#### **d) Sosyo-Ekonomik Nitelikler**

Liderlerin seçimi yalnızca psikolojik temellere dayanmamaktadır. Bir liderin var olmasında sosyo-ekonomik nitelikler de önemli bir görev üstlenir. Mesela bir liderin öğrenim düzeyinin yüksek olması onun takipçileri üzerinde büyük bir etkiye sebep olur. Sosyo-ekonomik nitelikler liderlik için tek başına yeterlilik arz eden nitelikler değildir ama bunlar liderin liderlik gücünü arttırmakta önemli bir fonksiyon üstlenirler (Kırel, 2011).

Liderler, hiç kuşku yok ki, bazı önemli özellik veya niteliklere takipçilerine oranla daha fazla sahip olan kişilerdir. Bu özellikler listesinin bir sonu yoktur ve onları ölçebilmek de oldukça zordur. Bu özelliklerin takipçiler üzerindeki etkisi gruptan gruba farklılık gösterir. Grup üyeleri içerisinde bu özelliklere fazlasıyla sahip olan kişilerin o gruba liderlik etmedikleri, liderlik edenlerin de bu özelliklere sahip olmadıkları ortaya konabilmiştir (Ertürk,2009; Erkutlu, 2014). Liderlerin özelliklerini tespit etmek amacıyla geliştirilen ölçütler soyut ölçütler olmuştur. Bu doğrultuda hazırlanan anketlerin geçerlik ve güvenilirliği tartışılmıştır (Çelik, 2000).

Özellikler yaklaşımının liderliği izahta yetersiz kaldığı söylenebilir. Çünkü özellikler yaklaşımı liderliği tek bir değişkene-liderlik değişkenine-bağlı olarak ele almıştır. Bu sebepten ötürü genel bir geçerliliğe sahip olamamıştır.

#### **2.1.2.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar**

Liderlik kavramına davranışsal açıdan yaklaşmanın temel noktası liderlerin davranışları, dolayısıyla onların takipçiler karşısında ne yaptıkları ve nasıl yaptıkları olmuştur. Birçok araştırmacının bu yolu seçmelerinin en önemli nedeni davranışları gözleme ve tanımlanabilmenin kişisel özelliklere göre daha kolay olmasıdır (Güney, 2015).

Bu yaklaşımı geliştirenlerin amacı, etkili bir liderlikte, davranışların nasıl birleştirileceğini tanımlamak olmuştur (Kırel, 2011). Davranışçı yaklaşımlar, liderlerin davranışlarını analiz etmiş, lider davranışlarının temel yönelimlerini belirlemeye çalışmıştır (Çelik, 2000).

Özellikler yaklaşımlarında, liderliğin tanımlamasında kişisel özellikler önemli bir rol oynarken, davranışçı yaklaşımlarda bir liderin ne yaptığı ve etrafındakilere nasıl davrandığı önem arz etmiştir. Davranışçı yaklaşımları temsil eden kişiler, özellikler yaklaşımından farklı olarak, kişilerin lider olarak yetiştirilebileceğini savunmuşlardır (Çelep, 2005).

Davranışçı yaklaşım, lider davranışlarını analiz ederken grubun yapı ve işlevini de araştırmışlardır. Davranışçı yaklaşımlara göre etkili bir lider bireysel veya grupsal hedeflere ulaşmak için iki tür davranış biçimini benimser. Bunlar, görev yönelimli liderlik davranışı ve ilişki yönelimli liderlik davranışıdır (Çelik, 2000).

Davranışçı yaklaşımın gelişmesinde, liderlikle ilgili olarak yapılan araştırmalarda, liderlerin işe ve kişilere karşı sergiledikleri davranışlar üzerinde durulmuş olmasının payı çok büyüktür. Bu yaklaşıma göre liderler, söz konusu davranış kalıplarını kullanarak takipçilerini belirlenen amaçlara yöneltmişlerdir (Koçel, 2005'ten aktaran Güney, 2015). Davranışçı yaklaşımın gelişim kat etmesinde etkili olmuş dört önemli çalışmadan söz etmek mümkündür.

#### **a) Ohio State Üniversitesi Çalışmaları**

Liderliği davranışsal açıdan inceleyen çalışmalar liderlik süreci ve liderliği açıklayan faktörleri belirlemek amaç edinilmiştir Ohio State Üniversitesi, özellikler yaklaşımının verimli ve kullanılabilir sonuçlar doğurmadığının anlaşılır hale gelmesiyle beraber liderlik ile ilgili çalışmalarına başlamıştır. Bu çalışmalarda psikoloji, ekonomi, iktisat gibi alanlarda faaliyet yürüten çok sayıda araştırmacı yer almış ve liderlerin çeşitli grup ve çalışma ortamlarında sergiledikleri davranışları analiz etmeye gayret etmişlerdir (Güney, 2015). Bu amaca yönelik olarak anket soruları geliştirilmiştir. Hemphil ve Coons tarafından geliştirilen bu anket sorularına LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire-Lider Davranışları Tanımlama Anketi) adı verilmiştir (Çelik, 2000). Araştırmacılar 1800 davranış kalıbından 150 tanesini seçerek bu anketi meydana getirmişlerdir. Söz konusu anket çalışması askeri, endüstriyel ve eğitimsel birimlerde görev yapan kimselere uygulanmıştır (Güney, 2015).

Görev yönelimli liderler, yapıyı harekete geçirme özelliği yüksek olan liderlerdir. Onlar işi etkili biçimde planlayıp düzenleyebilmekte, takipçileriyle müspet münasebetler tesis etmekte ve takipçilerinin performanslarını arttırmalarına yardımcı olmaktadır. İlişki yönelimli liderler ise çalışanlarına ilgi gösteren liderlerdir. Onlar çalışanlarıyla samimi ilişkiler kurabilmekte, onlarda saygı ve güven uyandırmaktadır (Erol, 2000).

## **b) Michigan Üniversitesi Çalışmaları**

Liderlik ile ilgili çalışmalar Ohio Üniversitesinde yürütülen çalışmalarla eş zamanlı olarak gerçekleşmiştir (Erkutlu, 2014). Özellikler yaklaşımının liderlik kavramını tanımlamakta yetersiz kaldığının anlaşılması Michigan Üniversitesindeki araştırmacıları –tıpkı Ohio State Üniversitesinde olduğu gibi- liderlerin davranışlarını incelemeye yöneltmiştir (Çelik, 2000). Bu çalışmaları yürütmenin bir diğer amacı da hem takipçilerin doyumu hem de grubun verimliliğini arttıran faktörleri belirlemek olmuştur (Güney, 2005).

Michigan Üniversitesinin çalışma grubu da lider davranışlarının iki boyutlu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ortaya konan çalışmalar sonucunda iş görenlere yönelik davranışlar sergileyen liderlerin üretim gücü daha yüksek olan gruplara sahip oldukları ve daha başarılı liderler oldukları görülmüştür. Liderlerin bu yöndeki davranışları iş görenlerin motivasyonlarını arttırmakta ve bu da işletmedeki üretim gücüne olumlu bir etkide bulunmaktadır (Erkutlu, 2014). Üretime yönelik davranışlar sergileyen liderlerin, liderlik ettiği organizasyonlarda ise iş tatminin ve verimliliğin düşük olduğu görülmüştür (Baysal ve Tekarslan,1987'den aktaran Güney, 2015).

## **c) Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği**

Blake ve Mouton'un tarafından meydana getirilen kuramın getirdiği izahlar nedeniyle literatürde önemli bir yere sahip olmuştur (Çelik, 2000). Her iki araştırmacı da iş görene veya üretime yönelik liderlik davranışları boyutlarından yola çıkarak bir yönetim gözeneği oluşturmuşlardır (Çelep, 2005; Erkutlu, 2014).

Yönetim gözeneğiyle ortaya konan seksen bir liderlik davranışları beş ana liderlik biçimi olarak özetlenmiştir.

**Zayıf Liderlik:** Bu liderlik davranışı herhangi bir yönetim felsefesine sahip değildir (Çelep, 2005). Lider ne işe ve üretime ne de insana dönüktür (Kırel, 2011).

**Görev Odaklı Liderlik:** Liderin görevle en üst düzeyle ilgilendiği liderlik biçimidir; güç, yetki ve denetimden faydalanır (Çelep, 2005). Bu liderlik tarzında söz konusu olan otoritedir; iş, zamanında ve eksiksiz tamamlanmalıdır. Bu liderlik biçimi 9. 1 ile ifade edilir (Kırel, 2011).

**Denge Sağlayıcı Liderlik:** Mevcut yapı korunmaya ve devam ettirilmeye çalışılır (Çelik, 2000). Yapılacak işin gerekleri ile iş görenlerin beklenti ve ihtiyaçları çakışabilmektedir. Lider burada her iki taraflı fedakarlıkların hayata geçmesinde etkin bir rol üstlenir (Kırel, 2011).

**İlişki Odaklı Liderlik:** Şehir kulübü liderliği olarak da isimlendirilen bu liderlik tarzında arkadaşça ilişkilere ağırlık verilir. Lider rahat, düşünceli ve ilişki odaklı olmakla beraber üretime en alt düzeyde ilgi gösterir (Çelep, 2005).

**Takım Liderliği:** Bu liderlik tarzında hem yapılacak iş hem de bireyler arası ilişkiler büyük bir önem arz eder (Kırel, 2011). Katılma ve özdeşleşme yüksek seviyededir ve liderin takipçilerle güçlü bir iş birliği vardır (Çelep, 2005).

#### **d) Mc Gregor'un X ve Y Yaklaşımları**

Douglas Mc Gregor, liderlerin sergileyeceği davranışlara, onların insan davranışları hakkındaki inançlarının etkide bulunacağı varsayımından yola çıkarak X ve Y modelini ortaya koymuştur (Eren,1991'den aktaran Erkutlu, 2014).

X yaklaşımına göre kişiler çalışmaktan hazzetmez, mesuliyet almaz ve şahsi menfaatlerini üstün tutar. Y yaklaşımına göre ise kişiler tabi olarak çalışmaktan haz alır ve belli hedefler uyarınca gayret ederler (Kırel, 2011).

Davranışçı Yaklaşım her ne kadar özellikler yaklaşımıyla karşılaştırıldığında liderlikle ilgili daha gözlemlenebilir ve tanımlanabilir verileri ortaya koyabilmiş olsa da bazı eleştirilere maruz kalmaktan kendini kurtaramamıştır. Kimi araştırmalara göre insanlar arası ilişkilere önem veren liderlik biçimi başarılı bulunurken, kimi araştırmalara göre de tam tersine göreve yönelik liderlik biçimi başarılı bulunmuştur. Bu yaklaşıma yöneltelen bir başka önemli eleştiri de yapılan her araştırmada farklı bir metodun kullanılması olmuştur. Liderlik davranışlarının değerlendirilmesinde farklı kaynaklara başvurulmuş, bazı araştırmalarda takipçilere, bazı araştırmalarda ise bizzat liderlik konumundaki kişilere soru sorarak liderlik davranışları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Davranışçı yaklaşım, yöneltelen araştırmaların tamamının aynı kültürel ortamda yapılmış olması sebebiyle de eleştirilmiştir. Araştırmaların neredeyse tamamı ABD’de yapılmıştır ve dolayısıyla elde edilen sonuçlar bu ülkenin kültürel özelliklerini yansıtmıştır (Güney, 2015).

#### **2.1.2.1.3. Durumsal Yaklaşımlar**

Durumsal yaklaşım, liderlik biçimleri ve belirli örgütsel durumlar arasındaki ilişkileri tanımlayan modelleri içeren bir yaklaşımdır (Çelep, 2005). Bu yaklaşım, liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren kuramlardan meydana gelmektedir. Durumsallık yaklaşımı durumların değişik liderlik tarzları gerektirdiği varsayımına dayanır (Erkutlu, 2014)

Durumsallık yaklaşımı için belirleyici olmuş çalışmalar dörde ayrılır:

##### **a) Fiedler’in Durumsallık Kuramı**

Fiedler’in bu yaklaşımı, ortamın elverişli olma ihtimaline göre liderin ortaya çıkabileceği görüşüne dayanır (Çelep, 2005). Bu görüşe göre bir liderin ortaya çıkması imkânsız olmayabilir ama gerekli de olmayabilir. Bir liderin ortaya çıkması ve etkin olması şartların uygunluğuyla ve ortam ile ifade edilebilir (Çelik, 2000; Kırel, 2011).

Fiedler de davranışçı yaklaşımların tespit etmiş olduğu boyutlarla benzerlik gösteren iki liderlik davranışı biçimi geliştirmiştir. Bunlar işe güdülü ve insana güdülü liderlik biçimleridir (Çelep, 2005). Ona göre liderin etkinliğinde üç temel öge ortaya

çıkmaktadır. Bunlar, liderle takipçi ilişkileri, görevin yapısı ve liderlerin mevki gücüdür (Kırel, 2011).

#### **b) Her Şey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı**

Her şey ve Blanchard'ın ortaya koyduğu bu kuram Yaşam Döngüsü Kuramı olarak da adlandırılır (Çelep, 2005). Kuramın esası, işe ve ilişkiye yönelik liderlik biçimlerinin astların olgunluğuna bağlı olarak incelemeye dayanır. Astların farklı olgunluk düzeylerine sahip olabileceği iddiası bu kuramın esasını teşkil eder (Erkutlu, 2014). Astlarla ilgili olarak iş olgunluğu ve psikolojik olgunluk olmak üzere iki tür olgunluktan söz edilebilir:

İş olgunluğu, kişinin edimine etki sağlayan eğitim ve tecrübesine dayanır. Psikolojik olgunluk ise, kişinin başarma ihtiyacıyla beraber gönüllü olarak sorumluluk alabilmedeki güdüleme düzeyini ifade eder (Çelik, 2000).

#### **c) Evans ve House'un Yol-Amaç Kuramı**

Yol-Amaç kuramında koşullara liderliğin uyarlanması mümkün hale getirilir ve lider davranışlarının takipçilerin motivasyon, doyum ve performansına olan etkileri ortaya konmaya gayret edilir. Liderin vazifesi, grup üyelerine amaçları ortaya koymak, onların belirlenen amaçlara ulaşmaları adına gerekli olan yolu bulmaları sağlamaktır. Bir lideri, bu işi yapabilmek için, iki fonksiyona sahiptir. Bunlardan birincisi örgüt amaçlarını belirlemek ve takipçilere hangi davranışların ödüllendirileceğini bildirmektir. İkincisi ise, arzulanan davranışlar için takipçileri desteklemek ve ödülleri arttırmaktır (Erkutlu, 2014).

Bu kuramda liderler dört liderlik tarzı geliştirirler. Bunlar destekleyici liderlik, yönlendirici liderlik, başarı yönelimli liderlik ve katılımcı liderliktir (Çelep, 2005).

Kuram uyarınca liderler söz konusu liderlik tarzlarından her birini sergileyebilir. İş görenlerinin eğitim düzeyi düşük olan örgütlerde yönlendirici, iyi eğitilmiş iş görenlerden oluşan örgütlerde ise destekleyici liderlik tarzlarının sergilendiği görülebilir. Yönlendirici liderlik genel olarak iş görenlerinin performansının düşmeye

başladığı veya iş görenler arasında rol karışıklığının baş gösterdiği örgütlerde de sergilenen bir liderlik tarzıdır. Destekleyici liderlik, daha çok iş görenlerinin endişe içerisinde olduğu ve özgüvenlerinin zayıf olduğu örgütlerde kendini gösterir. Başarı yönelimli liderlik, vazifenin layıkıyla olmadığı ve iş görenlerinin hedeflere varmada problem yaşadığı örgütlerde kabul görür. Katılımcı liderlik ise bireysel özerkliğin ve başarıma arzusunun yüksek olan, görevin alenen tanımlanmadığı organizasyonlarda etkili bir liderlik tarzıdır (Çelik, 2000).

#### **d) Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli**

Vroom ve Yetton, iş görenlerin karara iştirak etmeye uygun liderlik biçimlerini geliştirmiştir. Bu modelde iki durumsal değişken vardır. Bunlar kararın tasdiki ve kalitesidir (Çelik, 2000). Liderlik biçimleri farklı durumlarda otokratikten demokratik liderliğe beş farklı biçimde meydana gelmektedir.

- Birinci otokratik biçimde lider, iş görenlere danışmaksızın karar alır.
- İkinci otokratik biçim, liderin bazı iş görenlerden bilgi topladıktan sonra tek başına karar verdiği biçimdir.

Birinci danışçı biçimde lider, iş görenlerle sorun hakkında bireysel olarak görüşür. Onların görüşlerine ve bilgilerine başvurur. Ama sonunda tek başına karar verir. İkinci danışçı biçim, liderin iş görenlerde sorun hakkında tek tek görüştüğü onlardan bilgi aldığı, onların görüşlerini dinlediği ve onların görüşlerini hesaba katarak karar verdiği biçimdir. Demokratik biçimde karar, grubun görüş birliğini yansıtır (Çelep, 2005).

Durumsallık yaklaşımı kapsamında yer alan modeller de birtakım eleştirilere maruz kalabilmişlerdir. Mesela, Fiedler'in yaklaşımı, yol-amaç kuramı ve Vroom ve Yetton'un kuramından hangisinin uygulanabilirlikte daha uygun olup olmadığının karar verilmesinin güç olduğu iddia edilmiştir. Fiedler'in modelinde bir yöneticinin liderlik davranışı, durumun lider açısından uygunluğuyla alakalıdır. Vroom ve Yetton'un modelinde ise liderin rolü karar almak ve kararın iş görenlerce uygulanma ihtimalini güçlendirmektedir. Yol-amaç kuramında da takipçilerin performansının artırılması ve tatmini amaçlanmaktadır (Çelik, 2000).

### 2.1.2.2. Modern Yaklaşımlar

Özellikler yaklaşımı ve Davranışçı yaklaşımlara getirilen birtakım eleştiriler durumsal yaklaşımlar kapsamında sınıflandırılan modellerle giderilmiş de olsa liderlik teorileriyle alakalı olarak bir görüş birliği oluşmamıştır (Güney, 2014). 1990'lı yılların başından itibaren küreselleşme, rekabet, toplumsal ve kurumsal süreçlerde yaşanan köklü değişimler liderlik alanında yeni yaklaşımların türemesine sebebiyet vermiştir. Dönüşümsel liderlik, Etkileşimci liderlik, Karizmatik liderlik veya Kültürel liderlik bu yeni yaklaşımlara örnek teşkil etmektedir.

#### 2.1.2.2.1. Karizmatik Liderlik

Karizma, Yunanca kharis kelimesinden Türkçe 'ye geçmiş bir kavramdır ve ilham, ilahi ilham yeteneği veya Tanrı'dan gelen ilham gibi anlamlara gelmektedir (Çelep,2014; Gedikoğlu, 2015). Karizma, bireysel çekicilik olarak da ifade edilebilmekte (Erkutlu, 2014) ve günümüzde de büyüleme, çekicilik, etkileyicilik ve ihsan gibi anlamların yerine kullanılmaktadır (Çelep, 2014).

Bu tespitlerden yola çıkarak, karizmatik liderliğin şahsi cazibesi olan, takipçilerini etkilemede ve dilediklerini tatbik ettirmede başarı gösteren ve kendisine sadık astları açığa çıkaran bir liderlik tarzı olduğu söylenebilir (Kırel, 2011). Karizmatik liderlik sosyal bilimlerin farklı disiplinlerince ele alınmıştır. Bu konu bu kadar farklı disiplince ele alınmış olması dolayısıyla, herkes tarafından mutabık olunabilecek bir tanımın yapılabilmesi güç hale gelmiştir (Erkutlu, 2014).

Karizmatik liderlik genelde kriz ortamlarında kendini gösterir. Sıra dışı niteliklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahip olan kişilerde görülmekte olan bir liderlik tarzıdır. Böylesi liderler özgüvenli, cesur, takipçilerinde hayranlık uyandıran, ikna ve motivasyon kabiliyeti olan şahıslardır (Çelik ve Sünbül, 2008; Aktaran: Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Shamir, Mouse ve Arthur (1993)'un yaptığı araştırmalarda da karizmatik liderler genellikle kriz durumlarında ortaya çıktığı sonucuna varmışlardır. Bu araştırmaya göre karizmatik liderler eğer durum önemli değerleri tehdit ediyor, güvenilmez, istikrarsız ve fazla çaba gerektiriyorsa ve performans ile hedef belirleme arasındaki ilişki açık değilse karizmatik liderlere ihtiyaç duyulur (Çelep, 2014).

Karizmatik liderliğin açıklanması amacıyla çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Bunlardan ilki Max Weber (1947) tarafından ortaya atılmış olan ve takipçilerin lidere olağanüstü özellikler atfettikleri görüşüne dayalı olan kuramdır. Weber, karizmayı önceleri sahip olunan dinsel içeriğin beraberinde politik, ekonomik ve sosyal nitelikli organizasyonlarda uygulanabilecek bir otorite tarzı olarak izah etmiştir (Gedikoğlu, 2015).

**Tablo 2.1. Karizmatik Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler**

Erdem	Tanım ve Anahtar Kelimeler	Zıt Değerler	Erdemin Karizma/Liderlik Üzerine Etkisi	Zıt Değerlerin Karizma/Liderlik Üzerine Etkisi
Sağduyu	Doğru kararlar verebilme yeteneği, tarafsızlık, bilgelik, yeterlilik	Düşüncesizlik, kararsızlık, yetersizlik, ussallaştırma	Sorumluluk alabilme yeteneği, birisinin kararlarına güvenmeyi öğretme; uzun süreli başarı	Liderlik yapamama, karmaşa, kaos; uzun süreli başarısızlık
Adalet	Herkese hakkını verme isteği; adillik, eşitlik	Adaletsizlik, eşitsizlik, taraflılık, dürüst olmama	Kamu yararı; birlik duygusu ve ortak güven	Gücün kötüye kullanımı; ihanet duyguları, güven eksikliği
Cesaret	İzlenen yolda kalma ve baskılara karşı gelme yeteneği	Korkaklık	Azim, dayanıklılık, engellerle karşılaşma, inanç, risk alma	Çekingenlik, risk ve belirsizlik korkusu, harekete geçememe
Ölçülülük/Öz kontrol	Tutkuları ruha bağlama yeteneği	Ahlaksızlık ya da kendini şımartma	Sakinlik, olgunluk, ağırbaşlılık, güveni geliştirme	Güveni sarsmak; adaletsizlik ve sağduyusuzluğa yönelme
Yüce Gönüllülük	Büyük şeyler için gayret etme, kendini ve başkalarını zorlama yeteneği	Korkaklık ya da dar fikirlik	Görev duygusu; vizyoner hedefler, ilham olma; devamlı ilerleme.	Durağanlık, sıradanlık, küçüklük.
Alçakgönüllülük	Bencilliğin üstesinden gelme ve diğerlerine hizmet etme yeteneği	Gurur, kendine önem verme	Yetkilendirme, takım çalışması, sıcaklık, yaklaşılabirlik	Diğerlerini kötüye kullanma, saygısızlık, istismar, bencillik.

Kaynak: Juurikkala, O. (2012). Likeness to the divinity? Virtues and charismatic leadership. Electronic journal of business ethics and organization studies, 17(2),4-15.

#### 2.1.2.2.2. Etkileşimci Liderlik

Bu tarz liderlikte, liderle takipçileri arasında optimize edilmediği bir ilişki hakimdir. Bu tarz liderlikte şarta bağlı ödüller ve istisnalarla yönetim esastır (Kesimli, 2013). Bu liderlik tarzında ana gaye, genellikle rutin işlerin daha etkin ve verimli bir şekilde

yapılmasıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Bu tarz liderlikte motivasyonun temeli kendine yatırım teorisine dayanır (Ruiz vd., 2010; Kesimli, 2013).

Sürdürümcü liderlik, işlemsel liderlik olarak da ifade edilmektedir. Söz konusu liderlik anlayışı, örgütsel hedeflere ulaşmak için takipçilerin beklentilerine karşılık vererek, onları motive etmeye dayanır. Block (2003)'a göre işlemsel liderler, mevcut ortamda etkinlik yürüten, risk almaktan kaçınan, değişim ve yenileşmeden ziyade mevcut faaliyetlerin en sağlıklı biçimde yürütülmesi üzerine odaklanan şahıslardır. Bu liderlik anlayışına göre liderlik eden şahıslar için önemli olan, çalışanların örgüt hedeflerine ulaşmak adına görevlerini yerine getirip getirmemeleridir (Erkutlu, 2014).

### **2.1.2.2.3. Dönüşümcü Liderler**

Örgütler için iyi olduğuna inandıkları şeyleri takipçilerin de benimsemesini sağlamaktadırlar. Dönüşümcü liderlerin geleceğe dair vizyonları vardır (Ergeneli, 2006'dan aktaran Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Dönüşümcü liderler aynı zamanda takipçilerin ahlaki değerler ve yüksek idealler göstererek motive ederler (Çelep,2005).

Dönüşümcü liderlik, özellikleri itibarıyla, dört temel yönetime dayanır (Erkutlu, 2014):

- İlham verici etki: Vizyon ve misyon oluşturmak, övünç duymak, güven unsuru olmak, saygı ve hayranlık uyandırmak.
- Entelektüel uyarım: Yaratıcılık ve girişimciliğe önem vererek takipçilerin bu yöndeki çabalarına destek vermek. Akılcı olmak. Takipçileri sorunların çözümünde yeni yöntemlerle hareket etmeleri için, teşvik etmek.
- İlham verici motivasyon: Yüksek beklentileri karşılayabilmek. Çabaları yönlendiren sembollerden yararlanmak. Önemli amaçları basit bir dille açıklamak.
- Bireyselleştirilmiş ilgi: Takipçilere birey olarak değer vermek ve saygı göstermek, hakkaniyetle ödüllendirmek ve bireysel olarak danışmanlık yapmak.

#### **2.1.2.2.4. Etik Liderlik**

Etik liderler davranışlarını takipçilerinin ve paydaşlarının güvenebileceği şekilde kurgulamaktadırlar. Liderler, etik anlamda kabul görülebilir davranışların ve ahlaki meselelerin halledilmesi hususunda takipçilerine emsal olmaktadır (Kesimli, 2013). Bunların yanı sıra etik liderler, başkalarına örnek olduklarından ötürü başkalarının da dürüst olmalarını beklemeye hakları vardır (Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya, 2013).

#### **2.1.2.2.5. Otantik Liderlik**

Otantik liderlik, ahlaki perspektifin içselleştirilmesine, enformasyonun dengeli bir biçimde işlemesine, liderin takipçileriyle ilişkilerinde şeffaflığın sağlanmasına ve pozitif kişisel gelişimin kuvvetlenmesine katkı sunan, öncülük eden bir liderlik tarzını temsil eder (Kesimli,2013). Otantik liderler, öz farkındalığa sahip, değer ve düşünceleriyle, duyguları ve inançlarıyla uyumlu hareket edebilen liderlerdir (Erkutlu, 2014).

#### **2.1.2.2.6. Vizyoner Liderlik**

TDK Sözlüğünde vizyon kelimesi, ülkü, sağgörü ve ileri görüşlülük gibi ifadelerle izah edilmektedir (2018). Bu ifadelerden yola çıkarak vizyoner liderlerin gelecekle ilgili doğru tahminlerde ve tespitlerde bulunabilen ve bu vesileyle takipçilerini gelecekte oluşacak şartlara göre hedefler etrafında birleştiren liderler olabildiklerini söylemek mümkün olabilmektedir. Vizyon, birçok araştırmacı tarafından tanım bulmuş bir kavramdır. Vizyon, bir örgütün geleceğe yönelik arzulanmış resmidir. Vizyon ile amaç zaman zaman birbirleriyle karıştırılabilen iki kavramdır. Oysa bunların ikisi birbirinden farklı şeyleri içermektedir (Çelik, 2000).

#### **2.1.2.2.7. Kültürel Liderlik**

Kültürel liderlik, 1980'li yıllarda kültürel paradigmanın önemsenmesi sonucunda meydana çıkmış bir liderlik yaklaşımıdır. Bu sebepten dolayı örgütsel kültür konusunda pek çok araştırma yapılmıştır. Kültürel liderliğin gelişmesinde örgüt kültürünün örgütsel etkinliklerdeki temel etken olarak görülmesinin payı büyüktür.

Kültürel liderliğin etkili olması güçlü ve esnek bir örgüt kültürünün varlığıyla ve örgütün demokratik olarak yönetilmesiyle mümkün olur. Kültürel liderlik yaklaşımını benimsemiş bir liderin başarılı bir lider olarak görülebilmesinin temel ölçütü, örgütünün inanç ve değerlerini bir koroyu yönetircesine yönetebilmektir (Akyüz, 2002). Bir örgütten söz edebilmek için birbiriyle etkileşimde bulunan şahısların, gerçekleşmesi gereken bir amacın ve şahıslarda amacı gerçekleştirme yönelik güçlü bir isteğin var olması gerekir. Aydın (1992) ise örgütü, örgütlenmiş etkinlikleri zorunlu kılan amaçların gerçekleşmesi için oluşturulan teşekkül olarak tanımlamıştır. Bursalıoğlu (1994)'na göre ise örgüt, planlı biçimde koordine edilmiş güçler ve eylemler topluluğudur (Yıldırım, 2001).

Örgüt kültürü, bireylerin örgütteki iş ve eylemlerine etkide bulunan, çalışmalarını yönlendiren, görevlerini yerine getirirken sergiledikleri davranış ve tutumlarda belirleyici olan kültürel normlar, değerler ve inançlar bütünü olarak tanımlanabilir. Uzun zaman boyunca aynı örgütte yer alan şahıslarda ortak davranış ve düşünüş kalıpları gelişir (Geylani, 2013).

Örgüt kültürünün oluşumuna öncülük eden liderler sadece misyona bağlı olarak iş yapacak grupları belirlemekle kalmayıp, grubun beklentilerine de karşılık verirler ve grup üyelerinin çevreyle ve kendileriyle uyumlu olmalarına yardımcı olurlar. Her örgüt kültürünün oluşmasında o örgüt liderinin önemli bir rolü vardır. Kültürel liderin, oluşumuna öncülük ettiği kültür uzun yıllar boyunca iş görenler üzerinde etkili olur (Çelik, 2000).

Kültürel liderliğin iki temel biçimi vardır (Geylani, 2013):

- Var olan kültürü korumak: Var olan kültürü korumanın birinci boyutu biçimlendirme boyutudur. Örgüt yapısında yer etmiş kültür unsurları süzülerek, kurumsal amaca yönelme konusunda yararlı olan ve motivasyon etkisi taşıyan kültür unsurları bu boyutta canlı tutulur. İkinci boyut ise alt kültürlerin bütünleştirilerek çatışmaların giderildiği boyuttur.

- Yeni bir kültür oluşturma: Yeni bir kültür oluşturmanın birinci boyutunda var olan kültür zayıflatılarak yeni bir kültür oluşturulur. İkinci boyutunda ise lider takipçileriyle bütünleşir ve onların kişisel niteliklerini ön plana çıkarır.
- Kültürel liderler, lideri oldukları örgütün kültürünü korumak ve geliştirmekle yükümlüdürler. Etkili bir kültürel lider, örgütünün norm ve değerlerini, örgüte küresel değerleri katmak adına, asla yok etmez. Örgüt değerleriyle küresel değerleri uzlaştırmak, kültürel bir liderin etkili oluşuna en önemli işarettir. Bu uzlaştırmacılığın yararlılık esasına dayandığı rahatlıkla söylenebilir. Eğer küresel nitelikteki bir değer kalite ve verimlilik açısından birçok uluslararası örgütün benimsediği ve onay verdiği bir değer ise, bu değer örgüte dahil olmasına engel teşkil edecek olan değeri devre dışı kalır. Kültürel liderlerin etkili sayılabilmelerinin bir başka işareti de onların bu tutum ve davranışları örgütün varlığıyla ilgili olmazsa olmaz nitelik taşıyan norm ve değerlere zarar vermeden sergileyebilmeleridir.

#### **2.1.2.2.8. Hizmetkâr Liderlik**

Hizmetkâr liderliğin temelinde hizmet etme arzusu yatmaktadır. (Kesimli, 2013). Baas (2000)'a göre bu tarz liderlerde hizmet etmek doğal bir istektir. Liderlik yapmak ise bilinçli bir tercihtir. Hizmetkâr liderlik kavramını ilk kez ortaya atarak literatüre kazandıran Greenleaf (1977)'a göre ise hizmetkar liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını önemsemekte ve gidermek için gayret sarf etmektedir (Erkutlu, 2014).

Hizmetkâr liderlik, liderlerden çalışanlara hizmet eden olmayı, aldıklarından daha fazla vermeyi ve kendilerinin ihtiyaçlarından ziyade takipçilerinin ihtiyaçlarını önemseyen kişiler olmalarını bekleyen bir liderlik yaklaşımıdır (Akyüz ve Eren, 2013). Farling (1999)'e göre ise hizmetkar liderler vizyon oluşturur, takipçilerinde güven unsuru olur ve diğerleri üzerinde etki oluşturur (Akyüz ve Eren, 2013).

#### **2.1.2.2.9. Anlamlı Liderlik**

Anlamlı liderlik, çalışanların çalışmalarında amaç ve önem duygusu yaratmaya odaklanan bir liderlik tarzıdır. İşlerini daha büyük bir misyon veya hedefe bağlayarak takipçilerine ilham veren ve onları motive eden liderlerle karakterize edilmektedir

(Frémeaux ve Pavageau, 2020). Araştırmalar, anlamlı liderliğin işe bağlılık, psikolojik refah ve yenilikçi iş davranışı dahil olmak üzere çeşitli sonuçlar üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Meng vd, 2022; Arnold vd, 2007; Kim ve Beehr, 2018; Pradhan ve Jena, 2019). Anlamlı liderliğin sonuçları etkilemesini sağlayan temel mekanizmalardan biri anlamlı çalışmayı teşvik etmektir. Anlamlı iş, kişinin yaptığı işin anlamlı, amaçlı ve kişinin değer ve inançlarıyla uyumlu olduğu algısını ifade etmektedir (Arnold vd., 2007). Anlamlı liderlik, çalışanlar için işin anlamlılığını destekleyen ve artıran bir çalışma ortamı yaratmada çok önemli bir rol oynamaktadır (Frémeaux ve Pavageau, 2020). Çalışanlar işlerini anlamlı olarak algıladıklarında işlerine bağlanma, tatmin olma ve bağlılık duyma olasılıkları daha yüksektir (Kim ve Beehr, 2018; Mostafa ve El-Motalib, 2018).

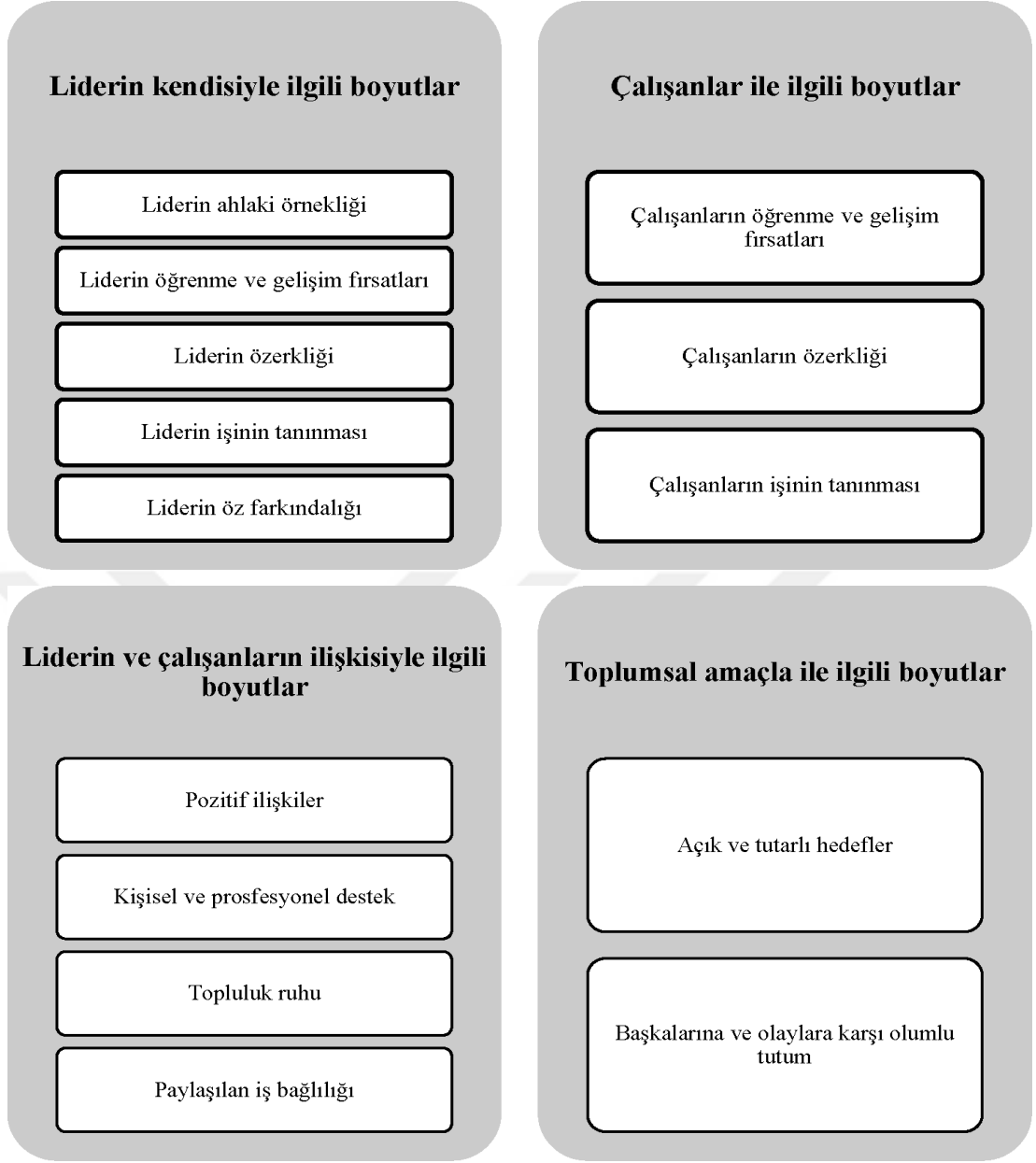
Anlamlı liderlik, işin genellikle bireylerin ve bir bütün olarak toplumun refahı üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğu kamu sektörüyle özellikle ilgilidir. Araştırmalar, anlamlı liderliğin kamu sektörü çalışanları arasında daha yüksek düzeyde işe bağlılık ve iş tatmini ile ilişkili olduğunu göstermiştir (Tummers & Knies, 2013). Ayrıca kamu sektöründe etik davranışa ve işin anlamlılığına da katkıda bulunmaktadır (Mostafa ve El-Motalib, 2018). Dönüşümcü liderlik anlamlı liderlikle yakından ilişkilidir. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin yüksek ideallerine ve değerlerine hitap ederek onlara ilham verir ve onları motive etmektedir. Gelecek için bir vizyon yaratırlar ve takipçilerini bu vizyona ulaşmaları için güçlendirirler (Meng vd., 2022). Dönüşümcü liderliğin işin anlamlılığı ve yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve anlamlı çalışmanın, dönüşümcü liderlik ile bu sonuçlar arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur (Meng vd., 2022; Pradhan ve Jena, 2019). Sonuç olarak anlamlı liderlik, çalışanların işlerinde amaç ve önem duygusu oluşurmaya odaklanan bir liderlik tarzıdır. Işe bağlılık, psikolojik refah ve yenilikçi iş davranışı dahil olmak üzere çeşitli sonuçlar üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Anlamlı liderlik anlamlı çalışmayı teşvik eder ve bu da çalışanlar için olumlu sonuçlara katkıda bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik anlamlı liderlikle yakından ilişkilidir ve işin anlamlılığı ve sonuçları üzerinde benzer etkilere sahiptir. Anlamlı liderlik, etik davranışa ve işin anlamlılığına katkıda bulunduğu kamu sektörüyle özellikle ilgilidir.

**Tablo 2.2. Anlamli Liderlik Ozellikleri**

Anlamli Liderlik Boyutlari	Ozellikler
Üstün Hayat Amacı	Daha yüksek bir amaca inanirlar ve onu tutkuyla takip ederler. Bu amaçlar onların hayat anlamını ve odak noktasını oluşturur.
Anlamı Paylaşma	Anlamlarını başkalarıyla paylaşırlar veya başkalarının kendi anlamlarını bulmalarına yardımcı olurlar. Bu süreç bir fikri veya tutumu empoze etmeyi değil; kişilerin kendi iç güçlerini fark etmelerine destek çıkmayı içerir.
Anlayış	Çevrelerindeki insanlar için derin bir anlayışa ve ilgiye sahiptirler. Anlamli liderler; dinler, konuşur, paylaşır ve her zaman başkalarıyla uyum sağlayacak bir yön bulmaya çalışırlar.
Geçmiş, Bugünü ve Geleceği Birleştirme	Geçmişlerinden dersler alırlar, gelecek için hedefler belirlerler ve hayal ettikleri geleceğe yön vermek için mevcut eylemlerini kullanırlar. Kısacası yaptıkları ve söylemleri, geçmiş ve gelecek arasında inşa ettikleri bir köprü gibidir.
Bilgelik	Sürekli olarak bilgelik, olgunluk yolunda yürüme, ruhsal bilgi ve kendini geliştirme arayışı içindedirler.
Barışık Olma	Kendileri ile her yönden barışık olmalarının yanında başkaları ile huzur ve barışıklık içerisindedirler.
Etiklik Duygusu	Doğru olanın adil ve sadık savunucularıdır, davranışlarında tutarlıdır, doğru olandan vazgeçmez ve topluma örnek olurlar.
Diğerlerine Hizmet	Başkalarının ihtiyaçlarına dikkat ederek meslektaşlarına, organizasyona, topluma ve insanlığa hizmet ederler.
İçsel Motivasyon	Hayat ve iş yolculuklarında onlara yardımcı olan güçlü bir iç motivasyona sahiptirler.
Aidiyet Sağlama	Başkalarının ihtiyaçlarını, farklı düşüncelerini ve inançlarını anlarlar, kurumda aidiyet oluşturmaya çalışırlar

Kaynak: (Göçen vd., 2021).

Anlamli liderlik üzerine yapılan başka bir çalışmada Fremaux ve Pavageau (2020), her kategorinin alt kategorilere ayrıldığı anlamli liderliğin dört geniş boyutunu tanımlamıştır (Göçen vd., 2021).



**Şekil 2.1. Anlamli Liderliğin Boyutları**

Kaynak: (Fremeaux ve Pavageau, 2020:6)

Fremeaux ve Pavageau (2020) bu genel hususlar ışığında anlamli liderliğin önemini vurgulamaktadır.

### 2.1.3. Liderlik Stilleri

Liderlik davranış biçimlerini, liderlik davranışları veya liderlik davranış türleri olarak ifade etmek de mümkündür. Liderlik davranış biçimleri Otokratik Liderlik, Demokratik Liderlik ve Serbestiyetçi Liderlik olmak üzere üçe ayrılır.

### **2.1.3.1. Otokratik Liderlik**

Eski olmasına rağmen sıklıkla karşılaşılan bir liderlik tarzıdır. Bu tarz liderlikte, lider konumundaki kişi yönetimi ve karar alma yetkilerini tamamıyla üzerine almıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Lider karar almada tek yetkilidir ve gücünü başkasıyla paylaşmaz (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009). Takipçiler, toplum, aile ve eğitim hayatından devlete kadar aşırı geleneksel bir yapıda yetişmiş, büyüğe saygı duyma ve kararı büyükten bekleme gibi alışkanlıklara sahipse, liderden yetkisini tam olarak kullanmasını bekleyecek ve otokratik davranan bir liderin bilgili olduğunu ve liderliği hak ettiği görüşünde olacaktır. Çalışanlar, kendilerine liderlik edecek kişinin her sorunun cevabını bilmesini beklemekte, liderin bilmiyorum veya çözemiyorum demesini olumlu karşılamamaktadırlar. Otokratik liderlik, otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun olması nedeniyle lidere bağımsız hareket edebilme imkânını vermektedir. Bu imkân sebebiyle lider, daha etkin ve hızlı karar verebilmektedir. Ama bu durum aynı zamanda liderin aşırı derecede bencil davranmasına, grup üyelerine söz hakkı tanımayarak, onların iş tatmini, motivasyon ve yaratıcılığının azalmasına da yol açabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

### **2.1.3.2. Demokratik Liderlik**

Bu tarz liderlikte merkezi otorite yoktur ve bu tarz liderlik katılımcı liderlik olarak da ifade edilmektedir. Lider ve onun takipçileri birlikte sosyal bir grup olarak hareket etmektedirler. Liderler, çalışanları fikirlerini söyleyerek önerilerde bulunmaları yönünde teşvik etmekte, cesaretlendirmekte ve çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmektedir. Demokratik liderler insan ilişkilerine önem verirler, çalışanı her zaman desteklerler ve karar almada katılımdan yana olurlar (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009). Kriz dönemlerinin haricindeki zamanlarda liderler örgütün amaçlarını grup kararlarına göre yönlendirmektedirler. Astların planlama, karar alma ve örgütleme faaliyetlerine katılmaları liderce teşvik ederler. Astlar kendi inisiyatiflerinin risklerini üzerlerine alırlar. Alınan kararlar daha sağlıklı olur. Liderler, elemanlarına nazikane yaklaşır ve değer verirler. Cezadan ziyade ödül güçlerini ön planda tutarlar (Şimşek vd. 2001; Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

### **2.1.3.3. Serbestiyetçi Liderlik**

Serbestiyetçi liderlik, takipçilerine tam serbestlik tanımayı esas alan liderliktir. Lider, karar alma süreçlerinde aktif olarak rol almayarak, kararın takipçiler tarafından verilmesini sağlar. Takipçiler kendi kararlarını alırlar. Serbestiyetçi liderler bu sebep dolayısıyla güç ve sorumluluktan kaçmayı yeğlerler. Kendi amaçlarına varabilmek için takipçilerine bağımlı bir haldedirler. Takipçiler kendilerini eğitir ve motive ederler. Bu konuda lider etkin bir rol üstlenmez (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009). Takipçiler, kendilerini yetiştirmek suretiyle sorunlarına en iyi hal çaresi bulma konusunda güdülenmişlerdir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Serbestiyetçi liderlerin var olduğu gruplarda kararlar grupça alınır, lider takipçilerin çalışmalarına müdahale etmez (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009). Lüzumlu görüldüğünde isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunları çözmek ve yeni fikirleri denemek hususunda kendisine en uygun olan kararı alabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Böylece otorite ve güç takipçilere geçer ve takipçiler hem grubu hem lideri yönlendirir (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009). Tam serbestlik tanıyan liderin görevi, kaynak sağlamaktır. Bu tür liderler, ancak kendilerine herhangi bir konudaki fikirleri sorulduğunda görüşlerini ortaya koyarlar. Ama bu görüşler takipçiler açısından bağlayıcı nitelikte olmaz. Serbestiyetçi liderler yetkilerini sahiplenmemekte ve yetki kullanma haklarını astlarına devretmektedirler (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

### **2.2. Eğitim Liderliğinin Tanımı, Kapsamı ve Tarihçesi**

Eğitim liderliği-bir başka deyişle eğitimsel liderlik veya öğretim liderliği- eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderliğin gerektirdiği davranış biçimlerini sergileyebilmesi veya günümüze kadar ileri sürülmüş liderlik yaklaşımlarına uygun düşen eylemleri gerçekleştirmesiyle açıklanması mümkün olabilecek bir kavramdır.

Eğitim yönetiminde liderlik, diğer yönetim alanlarında olduğu gibi, üzerinde yeni durulan bir konu değildir. Geçmişte eğitim kurumlarında liderlikle ilgili bazı özellik ve yeterlilikler belli bir sıralamaya tabi tutulmuştur. Fakat eğitim yönetiminde etkili ve başarılı okullarda okul müdürlerinin üstlendikleri rollerle alakalı yakın zamanda yapılan tartışmalar eğitim liderliği konusunu tekrar gündeme taşımıştır (Öztaş, 2010).

Eğitim liderliği kavramı, 1970’li yılların sonlarından itibaren batılı ülkelerin gündeminde yer tutmaya başlayan bir kavram haline gelmiştir. Bu ülkelerin etkili okullar olarak sınıflandırılabilen eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik özelliklerinin saptanabilmesi amacıyla çok sayıda araştırma yapılmış ve yapılan araştırmalar aracılığıyla liderlik davranışlarının, okulların etkinliğinin artmasında önemli bir role sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Korkmaz vd., 2015).

1980’li yıllarda eğitim liderliği kavramına verilen önem artmış ve etkili okullarla ilgili kıstaslar belirlenmeye çalışılmıştır. Etkili eğitim liderliği ile ilgili olarak üzerinde durulan en önemli konu da söz konusu liderleri diğer yöneticilerden farklı kılan belli başlı davranışsal özelliklere sahip olup olmadıkları olmuştur. Harchar ve Hyle (1996), bu dönemde eğitim liderliği konusunda yapılan araştırmaların eğitim liderliğinin özellikleri, eğitim liderlerinin görevleri ve eğitim liderliğine dair modeller olmak üzere üç temel başlıkta toplandıklarını ifade etmektedirler. Yine bu dönemde etkili okullar üzerine yapılan araştırmalara paralel olarak etkili okullarda görev yapan yöneticilerin davranış ve uygulamalarını tanımlamak amacıyla çok sayıda araştırma yapılmış, okullardaki hangi etkinliğin liderlikle ilgili olup olmadığının belirlenememesi sebebiyle bu konuda birtakım güçlüklerle de karşılaşılmıştır. Krug (1992)’a göre bu dönemle alakalı olarak karşılaşılan bir başka güçlük de birbirinden farklı okul kademelerinde sergilenebilecek liderlik davranış ve uygulamalarının ortak bir eğitim liderliği modeli içinde bütünleştirilip, btnleştirilemeyeceği temelinde yürütülen tartışmalar olmuştur. Etkili okul konusuyla alakalı olarak yapılan ve etkili okul yöneticilerinin sıklıkla gözlenebilen davranışlarının belirlenebildiği araştırmalardan yola çıkılarak eğitim liderliğiyle ilgili araştırmalarda kullanılabilmeye elverişli birtakım ölçeklerin ortaya konabilmesi için yoğun bir gayret sarf edilmiştir (Şişman, 2014).

Türkiye’de eğitim liderliği konusunda yapılan ilk önemli çalışma 1990’lı yılların başında bazı üniversitelerde lisans programı olarak açılan Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümü olmuştur. Fakat bu bölümden mezun olanların yönetici olarak atanmaları mümkün olamamıştır. 1990’lı yılların sonuna doğru bu bölüm lisans programı olmaktan çıkarılarak yüksek lisans programı olarak faaliyet yürütmeye başlamıştır. Bu uygulama günümüzde de devam etmektedir. 1998 yılında, Karip ve Köksal (1999)’in da aktardıkları gibi, çıkarılan bir yönetmelik neticesinde okul

yöneticilerinin seçiminde sınav şartı konulmuş ve seçilen okul yöneticilerinin göreve başlamadan önce yöneticilik eğitimi almaları mecburi hale getirilmiştir. Ülkemizdeki okullarda görev yapan yöneticilerin sadece vizyoner ve öğretimsel lider olmaları yeterli sayılmaz. Okul yöneticilerinin bir eğitim lideri olarak yapmaları gereken ilk iş, okulun eğitim ve öğretim sürecini belirlenen hedeflere ulaştıracak davranışları sergilemektir.

Akyüz (2002)'e göre okul yöneticileri, okulun koşullarına, eğitim ve öğretim görevini yürüten öğretmenlerin istek, ihtiyaç ve bireysel özelliklerine ve öğrencilerin de bireysel özelliklerine göre üstün bir analiz tekniği sonucunda ancak eğitim lideri olarak tasnif edilebilirler. Bu doğrultuda yapılan araştırmalarda okul yöneticilerinin eğitim liderliği rolünü üstlenecek yeterliliğe sahip olmadıkları sonucuna varılmıştır.

Gümüşeli'nin (1996) yaptığı araştırmada ise okul yöneticilerinin eğitim liderliğine dair algıları ile örgütsel ve bireysel özellikler arasında anlamlı bir bağ tespit edilememiştir.

Balcı'nın (1993) yürüttüğü bir araştırmada ise öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticisinin asıl işinin eğitim liderliği olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Sişman (1996) tarafından yürütülen bir çalışmada ilkokullarda etkili okul boyutları içerisinde en etkili boyutun yönetici boyutu olduğu sonucu elde edilmiştir. Çalhan'ın (1999) yaptığı araştırmaya göre ise okul yöneticileri eğitim liderliği görevini okulu hedeflerine ulaştırma, öğretimi denetleme ve değerlendirme, eğitim programını uyumlaştırma ve öğrencileri teşvik etme gibi konularda tamamen, öğrencilerin başarılarını takip etme, öğretmenleri teşvik etme, öğretmenlerin meslek gelişimlerini destekleme gibi konularda kısmen yerini getirdikleri sonucu ortaya çıkmıştır (Korkmaz vd., 2015).

Eğitim liderliği, eğitim kriterlerini baz alarak vücut bulmuş bir yönetim fikridir. Akçadağ (2008)'a göre eğitim liderliği, sosyal, kültürel, politik ve ekonomik gelişmelerden haberdar olmayı, dinamik, dönüşüm ve olanaklarını bilmeyi ve uygulamayı, karmaşık bir yapıda bile yalın ve açık olmayı, vizyon sahibi, üretken, iletişim ve paylaşma yeteneklerini bünyesinde toplayabilmeyi lüzumlu kılmaktadır. Bursalıoğlu'na (2011) göre ise eğitim liderliği yetki, görev yürütme ve etkiden meydana gelir. Eğitim kurumlarındaki iş görenlerin talepleri lider yöneticilik için bir

dayanak niteliğindedir. İş görenlerin yöneticiden beledikleri liderlik davranışları örgütün yapısı ve atmosferinde büyük bir önem teşkil eder. Turan (2006), eğitim kurumlarının başarıya ulaşmasının, gelişim ve değişimi sağlıklı bir şekilde takip edebilmesinin ve geleceğin eğitim programını oluşturabilmesinin temel şartının dönüştürücü bir lider olduğunu ifade etmektedir (Korkmaz vd., 2015). Eğitim liderliğinin temel hareket noktası, Çelik (1999)'in belirttiğine göre, öğretimi istenilen yönde geliştirmektir. Eğitim liderliği bu sebepten dolayı okulun çevresini öğretime yönelik ve üretken bir çevre olarak dizayn eder. Gümüşeli (2005)'ne göre eğitim liderliği, öğrenciyi merkeze almak, okulu misyonunu tanımlamak, eğitim programı ve öğretimi yönetmek ve olumlu bir okul iklimi geliştirmek gibi fonksiyonları içeren ve bunlarla ilgili görevleri yerine getiren bir liderliktir (Öztaş, 2010).

Eğitim liderliği hakkında, eğitim kurumlarında yöneticilik görevini üstlenen kişiler açısından yapılan araştırmalar sonucunda, çeşitli tanımlar geliştirilmiştir. De Bevoise'in (1984) aktardığına göre eğitim liderliği, okulun öğrenci başarısını arttırmak amacıyla müdürün şahsen örnek olduğu veya başkalarının örnek olmasına gayret ettiği davranışlardır. Daresh ve Ching-Yen (1985), söz konusu araştırmalardan yola çıkılarak eğitim liderliğinin, okul müdürlerinin öğretmenlerin öğretme, öğrencilerin de öğrenme durumlarına doğrudan veya dolaylı olarak önemli ölçüde etkileyen davranışlar olarak tanımlandığını dile getirmişlerdir. Eğitim liderliği- Burnet ve Pankake (1990)'in aktarımına göre- okulun eğitsel amaçlarının hayat bulabilmesi adına eğitimci kadrolardaki gizil gücü ortaya çıkarmak ve bu gizil gücü okul süreçlerinde sürdürülebilir hale getirmektir. Krug (1992) da eğitim liderliğinin, bilgiyi bir sorun çözme aracı olarak kullanılması, başkaları tarafından okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi olarak tanımlandığını ifade etmektedir. Aktarılan tüm bu tanımlar, eğitim liderliği konumunu elde etmiş bir okul müdürünün okulu amaçlanan sonuçlara ulaştırmak için hem kendisinin hem de kendisi haricindeki okul toplumu unsurlarına etkide bulunarak gerçekleştirmekle yükümlü olduğu davranışların var olduğunu göstermektedir (Şişman, 2014).

### **2.2.1. Eğitim Liderliğinin Önemi**

Eğitim liderliğinin önemi, Stimson (1996)'a göre üç açıdan ele alındığında kendini ortaya koymaktadır. Söz konusu açılarda belirleyici olan okul toplumunun birçok

unsurudur. Bu unsurlar eğitim liderliğini sergileyebilmekle mükellef olabilen okul müdürünün yanı sıra öğretmenler ve okulların eğitimci olmayan kadrolarıdır. Hoerr (2006), eğitim ortamlarında liderliğin önemini vurgulayarak okul liderliği sanatını vurgulamaktadır. Yazar, başarılı okul liderliği için gerekli nitelik ve becerileri tartışmakta, liderliğin olumlu bir okul kültürü yaratma ve öğrenci başarısını teşvik etme üzerindeki etkisini vurgulamaktadır (Hoerr, 2006). Sağlam (2021), covid-19 salgını bağlamında uyarlanabilir liderliğin önemine odaklanmaktadır. Çalışma, covid-19 krizi sırasında eğitimde uyarlanabilir liderliğin önemini vurgulamayı amaçlamaktadır. Duran ve Zembat (2019) okul öncesi çocuklarda liderlik özellikleri ile dil becerileri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Her ne kadar bu çalışma erken çocukluk eğitimi bağlamına odaklansa da genç yaşta bile liderlik niteliklerinin önemini vurgulamaktadır. Bulgular okul öncesi çocuklarda liderlik özellikleri ile dil becerileri arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak kaynaklar eğitimde liderliğin önemini vurgulamaktadır. Eğitim kurumlarında etkili liderlik, pozitif bir okul kültürü yaratılmasına, öğrenci başarısının teşvik edilmesine ve uzaktan eğitim veya covid-19 salgınının neden olduğu zorluklarla başa çıkmaya katkıda bulunmuştur. Dönüştürücü ve uyarlanabilir liderlik stilleri özellikle eğitim bağlamıyla ilgilidir. Çeşitli eğitim çıktıları üzerinde olumlu etkileri olduğu bulunmuştur. Dahası, liderlik nitelikleri küçük çocuklarda becerilerin gelişimini bile etkileyebilmektedir. Genel olarak, bu çalışmalar liderliğin eğitimdeki kritik rolünü vurgulamakta ve liderliğin özellikle önemli olduğu belirli yönler ve bağlamlar hakkında fikir vermektedir.

### **2.2.2. Eğitim Liderinin Davranışları**

Herhangi bir okul yöneticisinin eğitim lideri olarak tasnif edilebilmesi onun belli başlı davranışları sergileyebilmeyi başarabilmesiyle mümkün olabilir. Eğitim lideri, liderliğini yaptığı okulun neyi gerçekleştirmesi, hangi hedeflere ulaşması gerektiğini saptayabilmeli, stratejilerini bu temele dayandırarak belirlemeli, okulunun vizyon ve misyonunu tanımlayabilmeli ve bu vizyon ve misyonu okul toplumuyla paylaşarak, onlara bunları benimsetebilmelidir (Öztaş, 2010).

### **2.2.2.1. Kaynak Sağlayıcı Olarak Eğitim Liderliği**

Eğitim liderliği rolünü üstlenebilmiş bir okul yöneticisi, okulun vizyonu ve amaçlarına ulaşabilmesi adına gerekli toplumsal kaynakları sağlayan, bu kaynakları özenli bir şekilde bir araya getiren ve bu bağlamda gerekli yapıyı kurmakla mükelleftir. Kaynak sağlayıcılık, bir eğitim liderine okul kadrosunu dikkatli bir biçimde değerlendirmeyi ve onların kişisel yeterliliklerini geliştirmeyi gerektirir. Bir eğitim lideri bunun yanı sıra okul kadrosunun öğretimsel plandaki sorunlarının çözümüne de katkı sunmalıdır (Çelik, 2000).

Bir kaynak sağlayıcı olarak eğitim liderlerinin rolleri aşağıdaki gibidir (Çelik, 2000):

- Eğitim lideri zamanı ve kaynakları etkili bir şekilde kullanır.
- Eğitim lideri, değişmeye uygun bir iklim oluşturur, değişim yönetimi becerilerinden fayda görür ve grup düzeyinde benimsenen hislerin okul ortamında gelişimini sağlar.
- Eğitim lideri, okul kadrosunu motive edebilecek meziyetlere sahiptir.

### **2.2.2.2. Öğretimsel Kaynak Olarak Eğitim Liderliği**

Eğitim liderinin, öğretmenlerin öğretim görevlerini en etkili ve verimli bir biçimde yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları kaynakları (araç, gereç, kitap ve diğer materyaller) ve mesleki gelişimleri için gerekli koşulları temin etmek sorumlulukları dahilindedir. Öğretmenlere sınıf içerisinde etkili bir öğretim süreci için kullanabilecekleri kaynakları sağlamak, okuldaki akademik başarıyı arttırmanın yollarından birisidir (Gedikoğlu, 2015).

Eğitim liderinin öğretimsel kaynak olarak üstlendiği roller aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çelik, 2000):

- Eğitim lideri etkili öğretimsel stratejiler geliştirme ve öğretmeni sağlıklı bir şekilde değerlendirme yeteneğine sahiptir.
- Eğitim lideri, öğretmenleri öğretimin geliştirilmesi için tayin edilmiş stratejilerle ne ölçüde uyumlu olup olmadıklarını denetler.

- Eğitim lideri öğrencilerin başarılarına yönelik öğretim konularına dair bilgilerden direkt olarak yararlanır ve eğitim programlarını değerlendirir.
- Eğitim lideri personeli değerlendirme politikalarını uygulamada başarı sergiler.
- Eğitim lideri eğitim programlarını uygularken öğrencilerin öğrenme amacının ön planda tutulması gerektiğinin bilincindedir.
- Eğitim lideri eğitim çalışanlarının öğretimsel kaynaklardan yararlanma hususundaki güçlü ve zayıf yönlerini bilir.

### **2.2.2.3. İletişimci Olarak Eğitim Liderliği**

Bir iletişimci olarak eğitim lideri herkesin paylaşabileceği bir vizyonu oluşturmakla mükelleftir. İletişimci olarak eğitim liderinin üstlenmesi gereken roller şunlardır (Çelik, 2000):

- Eğitim lideri çift yönlü iletişim kurar ve öğretmenlerle alakalı gerçekçi değerlendirmelerde bulunur.
- Eğitim lideri, kendini yazılı ve sözlü olarak açık ve özlü bir biçimde ifade eder. Güzel konuşma ve yazma becerisine sahiptir.
- Eğitim lideri, çatışma yönetiminin stratejilerini uygulamak yönünde gayret sarf eder. Çatışmaları yönetir ve çatışmalara açıklık getirir.
- Eğitim lideri, öğretmen, öğrenci velisi ve öğrenci arasında etkili ve güçlü bir etkileşimin vücut bulmasına aracılık ederek grup sürecini de yönetir.
- Eğitim lideri, bir grubun üyesi gibi hareket ederek grup üyelerinin güçlü ve zayıf yönlerini saptar. Kişisel hedeflerle grup hedeflerini birbirleriyle bütünleşik hale getirir.

## 2.3. Yakın Türk Tarihinde Liderlik

### 2.3.1. Osmanlı'da Liderlik

Osmanlı Devleti'nde liderlik, dinin, geleneklerin ve yönetici kesimdeki dünya algısının tezahürleri olarak tebaanın refahı ve çeşitli dini grupların barış içinde yaşaması için gerekli tedbirleri almayı içermiştir. Osmanlı Devleti'nin kuruluşundan itibaren benimsenen bu yaklaşım, Fatih döneminde kanun metinlerine yansıdı ve sonraki hükümdarlar tarafından devam ettirilmiştir. Ayrıca, mülki idareciler de gayrimüslimlerin dini, ekonomik ve sosyal hayatlarını korumaları için uyarılmıştır (Güneş, 2017).

Osmanlı Devleti'nin liderlik anlayışı, dini ve siyasi ilişkileri de etkilemiştir örneğin, Osmanlı-Rusya ilişkileri, Osmanlı Devleti'nin Kıbrıs'a yansımada önemli bir rol oynamıştır. Şer'iyye sicillerine göre, XIX. yüzyılın ilk yarısında Osmanlı-Rusya ilişkileri, Kıbrıs'taki konsololar, tüccarlar ve ticaret üzerinde etkili olmuştur (Erdönmez, 2019). Bu ilişkiler, Osmanlı Devleti'nin dış politikasının bir parçası olarak liderlik rolünü yansıttı. Osmanlı Devleti'nde liderlik, sadece siyasi ve dini liderlerle sınırlı değildi. Aynı zamanda askeri liderlik de önemli bir rol oynamıştır. Osmanlı İmparatorluğu'nun askeri liderleri, fetihlerin planlanması ve yönetilmesinde büyük bir etkiye sahip olmuştur. Örneğin, Fatih Sultan Mehmet'in liderliği altında İstanbul'un fethi gerçekleşmiştir ve bu olay Osmanlı Devleti'nin tarihinde önemli bir dönüm noktası olmuştur. Sonuç olarak, Osmanlı Devleti'nde liderlik, dinin, geleneklerin ve yönetici kesimdeki dünya algısının tezahürleri olarak tebaanın refahını ve çeşitli dini grupların barış içinde yaşamasını sağlamayı amaçlayan bir yaklaşımı içermiştir.

Türk toplumunun geçmişinde ideal bir toplum inşa etmede eğitim ve iş dünyası açısından önemli örneklerden biri de ahilik anlayışıdır. Yeni nesillerin yetiştirilmesinde geçmişten ve 21. yüzyıldaki gelişmelerden ders alınması hem milli kültürün korunmasına hem de çağdaş dünyayla uyum içinde ilerlemeye katkı sağlayacaktır (Göçen, 2022). Bu liderlik anlayışı, siyasi, dini ve askeri liderler aracılığıyla uygulanmıştır ve Osmanlı Devleti'nin tarihinde önemli bir rol oynamıştır.

### 2.3.2. Selçuklular'da Liderlik

Selçuklu Devleti'nde liderlik, sultanlar ve devlet yöneticileri tarafından icra edilirdi. Selçuklu sultanları, liderlik vasıflarıyla tanınırlardı ve devletin siyasi, askeri ve idari işlerini yönetirlerdi. Bu liderler, güçlü bir otoriteye sahip olmanın yanı sıra, adalet, cesaret, bilgelik ve stratejik düşünme gibi liderlik niteliklerine de sahipti. Selçuklu sultanları, devletin topraklarını genişletmek ve düşmanlarına karşı savunma sağlamak için askeri liderlik yeteneklerini kullanırlardı. Örneğin, Sultan Alparslan'ın Malazgirt Meydan Muharebesi'ndeki liderliği, Selçuklu Devleti'nin Anadolu'yu fethetmesinde önemli bir rol oynamıştır. Ayrıca, Selçuklu sultanları, devletin iç işlerini düzenlemek ve idari yapıyı yönetmek için liderlik görevlerini yerine getirirlerdi. Bu, adaletin sağlanması, vergi toplanması, hukukun uygulanması ve devletin genel refahının korunması gibi konuları içeriyordu. Selçuklu Devleti'nde liderlik, sadece sultanlarla sınırlı değildi. Vezirler ve diğer devlet yöneticileri de liderlik rolleri üstlenirlerdi. Örneğin, II. Nizamülmülk, Selçuklu Devleti'nde önemli bir vezir olarak görev yapmış ve sultanların siyasi ve idari işlerini denetlemiştir. Selçuklu Devleti'nde liderlik, güçlü bir otoriteye dayanıyordu, ancak aynı zamanda adalet, bilgelik ve stratejik düşünme gibi liderlik niteliklerini de içeriyordu. Sultanlar ve devlet yöneticileri, askeri liderlik yeteneklerini kullanarak toprakları genişletirken, iç işlerin düzenlenmesi ve idari yapıyı yönetme konusunda da liderlik görevlerini yerine getirirlerdi (Zeki, 2023).

Selçuklu padişahları liderlik vasıflarıyla tanınıyor ve devletin siyasi, askeri ve idari işlerini yönetiyorlardı. Liderler yetenekleri, vizyonları ve çağın gereklerini karşılama yetenekleriyle ulusların tarihine yön vermişlerdir. Selçuklu sultanları askeri lider olma becerilerini kullanarak topraklarını genişlettiler, aynı zamanda siyasi manevralar yapma yeteneğini de göstermişlerdir. Bunun sonucunda Selçuklu devletinin liderliği, padişahların sorumluluğuna geçmiştir. Sultanlar, askeri liderlik yetenekleri, siyasi manevralar, adaleti sağlama ve idari işleri organize etme gibi liderlik becerileriyle biliniyordu. Bu liderlik vasıfları Selçuklu Devleti'nin başarısına katkıda bulunmuş ve tarihine yön vermiştir (Özmenli, 2021).

## BÖLÜM III

### BOSTAN İLE GÜLİSTAN KAPSAMINDA LİDERLİĞİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ANALİZİ

#### 3.1. Bostan ile Gülistan'da Eğitimde Liderlik Anlayışında Kanaatkâr Liderlik Vasıflarının Topluma Etkisi

Lider olmak çeşitli nitelik ve beceriler gerektirir; bunlardan biri de sahip olduklarından memnun olmak veya tatmin duygusuna sahip olmaktır. Türkçede “kanaatkâr olma” olarak bilinen bu nitelik, etkili liderlikte önemli bir rol oynayabilmektedir. Kanaatkâr olma veya memnuniyet, kişinin sürekli daha fazlası için çabalamak yerine, mevcut koşulları ve sahip olduklarında doyum ve doyum bulma yeteneğini ifade etmektedir. Kişinin sahip olduklarına şükretmesini ve yalnızca materyalist arzuların güdümüne girmemesini içermektedir. Bu zihniyet, başkalarına karşı alçakgönüllülük, şükran ve empati duygusunu geliştirerek liderlik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilmektedir. Memnuniyet duygusuna sahip liderlerin ekip üyeleriyle daha derin bir düzeyde bağlantı kurma olasılıkları daha yüksektir. Yalnızca kendi hırs ve arzularına odaklanmazlar, bunun yerine takipçilerinin ihtiyaçlarını ve isteklerini anlamaya ve takdir etmeye zaman ayırabilmektedir. Bu, bireylerin kendilerini değerli hissettikleri ve ellerinden gelenin en iyisini yapmaya motive oldukları daha kapsayıcı ve destekleyici bir çalışma ortamı oluşturabilmektedir. Dahası, memnuniyet uygulayan liderler genellikle ekip üyeleri tarafından rol model olarak görülmektedir (Rüzgar, 2020).

Mevcut koşullarında tatmin bulma yetenekleri, başkalarına da benzer bir zihniyet benimsemeleri ve sürekli olarak dış onay veya maddi başarı peşinde koşmak yerine kişisel gelişim ve gelişmeye odaklanmaları konusunda ilham verebilmektedir. Ancak şunu unutmamak gerekir ki, memnuniyet, kayıtsızlık veya hırs eksikliğiyle karıştırılmamalıdır. Memnun olmak sıradanlığa veya durgunluğa razı olmak anlamına gelmemektedir. Bunun yerine, kişisel ve profesyonel gelişim için çabalarken, kişinin

sahip olduklarına minnettar olması arasında bir denge bulmayı içermektedir. Sonuç olarak, kişinin sahip olduklarından memnun olması veya tatmin duygusuna sahip olması, etkili liderliğe büyük katkı sağlayabilmektedir. Memnuniyeti uygulayan liderlerin ekip üyeleriyle olumlu ilişkiler geliştirmesi, örneklikleriyle başkalarına ilham vermesi ve destekleyici bir çalışma ortamı sunması daha olasıdır. Liderler, memnuniyeti benimseyerek liderlik becerilerini geliştirebilmekte ve daha tatmin edici ve başarılı bir organizasyon oluşturabilmektedirler (Rüzgar, 2020). Kitap içerisinde yer alan aşağıdaki alıntılarla örneklendirilmiştir;

Mısır'da bir emir varmış. Ecel vakti yaklaşmış. Parlak yanağındaki güzellik gitmiş, gurub zamanı sararan güneş gibi solmuş.  
Mısır'daki akıllı ve bilgili kişiler ecele ilaç ve ölüme çare olmadığını bildikleri için: Ah yazık! Emirimiz ölecek, diye dövünüp duruyorlarmış.  
Her taht ve her saltanat zeval bulur. Zeval bulmayacak tek bir saltanat vardır; o da Hak Teala hazretlerinin saltanatıdır.  
Ömür gününün geceye döndüğü, artık son demlerini yaşadığını anlayan emir, adeta fısıltı halinde şöyle diyormuş:  
"Mısır'da benim gibi aziz yoktu. Fakat neye yarar! Netice bir hiçten ibaret. Dünya kadar mal mülk para ve mücevherat yığdım, topladım. Ne yazık ki meyvesini yiyemedim; bunlardan bir fayda sağlayamadım. Şimdi hepsini arkamda bırakıyor, sanki bütün bunların sahibi ben değilmişim gibi yoksul gidiyorum. Akıllı insan toplar yağar ama yer ve yedirir (Şirazi, 2022: 280).

Kanaatkâr liderlik, liderin dürüstlüğü, adaleti, özveriye ve empatiyi teşvik ettiği bir liderlik tarzını ifade etmektedir. Kanaatkâr liderler, davranışlarıyla iyi bir örnek olmaktadır. Toplumlarına nasıl daha iyi bir şekilde hizmet edebileceklerini gösterirler ve diğer insanları olumlu davranışları takip etmeye teşvik ederler.

*Sultana dayanan fakire de ki:  
Sultan fakirden daha muhtaçtır. Fakiri bir dirhem gümüş doyurur. Halbuki Feridun koca İran İmparatorluğuyla doymadı.  
Kaygısız fakir, muhteris padişahın çok daha rahattır.  
Köylü ile karısı o kadar tatlı uyurlar ki, o uykuyu padişah sarayında uyuyamaz (Şirazi, 2022: 250).*

Kanaatkâr liderler, toplumlarına karşı sorumluluk duygusu taşımaktadır. Sosyal sorumluluk projelerine katılır, toplumlarına geri verir ve sürdürülebilirlik gibi önemli konulara dikkat çekmektedir.

Vezir tahtın önünde yer öperek metanetle şu cevabı verdi:  
Padişahım! Mademki sordunuz, yüksek müsaadenizle işin iç yüzünü arz edeyim. Gerçeği artık gizlemek doğru değil.  
Ey şevketli hükümdarım! Ben nasıl sizin iyiliğinizi istiyorsam, herkesin de benim gibi olmasını ve sizin iyiliğinizi istemesini arzu ederim. Borcun vadesi olarak vefatınızı gösteriyorum. Bilirsiniz ki borç ödemek insana ağır gelir ve vaden uzaması borçluların hoşuna gider. Bunun

için ne kadar borçlu varsa gece gündüz siz çok yaşayasınız ve borcun vadesi gelmesin, uzamasın diye dua ediyorlar. Erenler duayı ganimet bilirler. Dua çok önemlidir; kaza okunun önünde bir kalkandır (Şirazi, 2022: 452).

Kanaatkâr liderler, dürüstlükleri ve adaletleri ile tanınmaktadır. Bu özellikleri sayesinde toplumda güven kazanırlar ve insanlar liderlerine saygı duymaktadırlar. Bu saygı ve güven, liderin etrafındaki insanlar arasında da yayılmaktadır.

### **3.2. Bostan ile Gülistan’da Eğitimde Liderlik Anlayışında Liderlerin Yöneticilik Vasıflarının Topluma Etkisi**

Liderlik ve Yöneticilik iki ayrı kavramdır. Aynı olması gerektiğini iddia eden bilim insanları var olsa da işin özünde liderlik bir önderliği, yöneticilik ise formel bir otoriteyi temsil eden bir nosyondur. Lao Tzu liderlerle ilgili olarak; “liderlerin en makbulü odur ki insanlar varlığını pek hissetmez; karşısında korkuyla duruyorsa eğer insanlar, o kadar makbul sayılmaz ve hele insanları aşağılıyorsa, daha da beter demektir. İnsanlara saygı göstermezsen, onlar da sana saygı duymaz. İyi bir lider az konuşur, vazifesi tamamlandığında icraatı biter orada. Öyle ki insanlar sonunda bunu biz kendi başımıza yaptık” der. Liderlik, örgütün başarıya ulaşmasında personeli desteklemek ve yönetmek; yönetimdeki “dürüstlük, güven, açıklık ve çalışanlara saygıyı temin ve tesis etmektir” şeklinde geniş kapsamlı bir 12 açıklama yapmıştır. Liderlik ve yöneticilik kavramlarını birbirlerinden farklılaştıran faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Erdem ve Dikici, 2009):

- Otorite,
- Güç,
- Etkileme

Olmak üzere üç basamakta sınıflandırılır. Bir organizasyonda kişilerin yönlendirilmesi için tercih edilen iki temel araç olan otorite ve etkileme, tercih edilme şekliyle bireyi yönetici veya lider yapar. Yönetici, yaptırım için yetkisini ve otoritesini kullanırken, lider etkileme yoluna gider ve kişileri güdüleyici teknikler kullanır. Buradaki zorluk, liderin gittiği yoldur. Fakat bu yol daimî ve sürekli. Otoritesi olmadan, bir lider etkisi altındaki kişiyi etkileyebilir veya aksine, otoriteye sahipken yönetici astlarını etkilemede başarılı olamayabilir (Erdem ve Dikici, 2009). Yönetici ve liderin temel

ortak özelliği, ikisinin de diğerlerini etkileme çabasında olmalarıdır. İki kavramın birbirlerinden ayrıldığı yer ise tercih ettikleri araçlardır. Yönetici yetkisini, astlarını hedeflere erdirtmek için kullanır.

Yetki; diğerlerini hedefler ekseninde yönlendirme, emir verme ve bunların karşılığında ise itaat bekleme hakkıdır. Lider ise, gücünü/izleyicilerini yönetme kabiliyetini kullanır. Esasen yönetici, yetki; lider ise güç sahibidir. Lider, liderliğini devam ettirebilmesi için, takipçilerinin hedeflerine hizmet etmesi gerekmektedir. Her yöneticinin astlarını hedeflerine ulaştırmak için formel yetkisiyle beraber kabiliyetinin de olması gerekir. Bu açıdan bakıldığında yöneticilik ile liderlik nitelikleri aynı kişide toplanmış olmaktadır. Lider kavramı, gerçek anlamı ile tercih edildiğinde ortada yasal bir yetki yoktur. Liderin hukuki olarak kazanılmış bir konuma gelerek yönetme hakkını alması “liderliğin kurumsallaşması süreci” şeklinde açıklanabilir. Organizasyonlarda son dönemde lider tipi faaliyetler tercih edilmektedir. Kişiler artık yönetilmekten ziyade kendilerine yol gösterici birisinin olmasını beklemektedir (Özsalmanlı, 2005). Liderlik, etkili olarak güç kullanma kabiliyetidir. Etkileme ise, liderin gücünü kullanırken faydalandığı bir yoldur. Güç nosyonu ile etkileme kavramını spesifik hatlarla ayırtmak oldukça zordur; fakat her iki nosyon da birbirlerini destekleyen bir niteliktedir (Erdem ve Dikici, 2009). Kitap içerisinde yer alan aşağıdaki alıntılarla örneklendirilmiştir;

İşittiğime göre Nuşirevan ölüm döşeginde oğlu Hürmüz’e şu nasihatte bulunmuş: Yalnız kendi rahatlığını düşünme. Fakirlerin gönlünü hoş tut. Sen yalnız kendi rahatlığını düşünürsen, ülkende kimse huzur bulamaz. Çoban uykuda olursa kurt da koyun sürüsünün içine dalmıştır. Bu, milleti sayesinde şah olur ve başındaki tacı muhafaza edebilir. Bu bakımdan muhtaç dervişleri ve yoksulları gözet. Fakirin elinden tut. Millet bir ağacın köküne benzer. Şah da o ağacın kendisidir ve ağacı tutan da köktür. Halkın gönlünü yaralama; yaralarsan, halkı incitirsen kendi kökünü kazımış olursun. Elinden geldiği kadar halka iyilik et.

Liderler, bir vizyon oluştururlar ve bu vizyonu toplumlarına ileterek ilham kaynağı olmaktadır. İyilikle, cömertlikle, nezaketle, hoşgörüyle bütünleşen bir vizyon, toplumun hedeflerini ve yönünü belirler ve insanları bu hedeflere ulaşmak için bir araya getirebilmektedir.

Duyduğuma göre Hüsrev Perviz son nefesinde Şiruye’ye şu öğüdünü vermiş:  
Herhangi bir işi yapmaya niyet edip ona karar verirsen daima halkın menfaatini düşün. Sen adaletten ayrılmaya ki, ahali de sana itaatten ayrılmayın. Akıllıca iş gör ki onlarda senden yüz çevirmesinler.

Millet zalimden kaçar ve onun kötü adını çirkin huyunu dünyanın her tarafına yayar. Kötü bir temel üzerinde saltanat süren padişah çok geçmeden kendi temelini öz eli ile çökertir. İhtiyar bir kadının ahının tahribatı, kılıç sallayan bir cengâver yapamaz. Bir dul kadının yaktığı çıra ile koca bir şehrin yandığı çok görülmüştür. Âlemde, İnsafılı hareket eden bir hükümdardan daha bahtiyar bir kimse var mıdır? Böyle bir hükümdar dünyadan göçtüğü zaman herkes ona rahmet okur. İyiler de geçip gidiyor, kötüler de (Şirazi, 2022: 249).

Liderler, toplumlarına geri verme ve sosyal sorumluluk taşıma konusunda öncü olabilmektedir. Sosyal sorumluluklarla liderlik yaparlar, hayır işleri desteklerler ve toplumlarını daha iyi bir yer yapmak için çaba harcamaktadır.

Seyyah, başından geçenleri anlattığı ve bu suretle saray erkanın hepsinden daha fazla hükümdarın teveccühünü kazandı. Onu sadrazam yapmak bile içinden geçti ve kendi kendisine şöyle dedi: “Halk vereceğim karara gülmemeli. İlk önce onu tecrübe edeceğim; sonra da kadru kıymetine göre ona bir makam, rütbe ve maaş veririm. Padişah doğru düşünüyordu. Çünkü denenmemiş bir insan belki de bir takım yanlış işler yapar. Kendisinin de başkasının da başı derde girer. Nitekim kadı da etraflıca düşünür ve sonra karar verir. Neden? Çünkü yanlış bir karar verirse alimler yanında mahcup olmaktan çekinir. Elinde yay ve ok bulunan bir kimsenin oku atmadan önce: atmalı mı, atmamalı mı, hedef nerede diye düşünmesi gerekir. Ok yaydan çıktıktan sonra düşünmek neye yarar? Hiç! (Şirazi, 2022: 74).

Liderler, toplumlarına iyi bir rol model olma sorumluluğunu taşımaktadır. Davranışları ve değerleri, toplumun diğer üyeleri tarafından takip edilmektedir. Bu nedenle, liderlerin dürüstlük, etik değerler ve sorumluluk gibi olumlu özellikleri sergilemeleri önemlidir.

*İşittiğime göre adil bir hükümdarın iki yüzü de astar bir elbisesi varmış. Birisi ona demiş ki: Ey bahtiyar padişah! Çin kumaşından bir elbise diktir kendine. Hükümdar demiş ki: Elbise insanın vücudunu örtmesi ve rahat ettirmesi içindir. Bundan fazlası süs ve lüktür. Ben halktan vergi alıyorsan tacımı, tahtımı ve kendimi süslemek için almıyorum ki! Kadınlar gibi süslenirsem düşmanı def için erkeklüğüm nerede kalır? Benim de çok isteklerim ve heveslerim var; ama hazine yalnız benim değildir ki! Hazine asker içindir. Eğlence ve süs, törenler için değil. Hükümdarından memnun olmayan asker düşmana karşı sınırları koruyamaz (Şirazi, 2022: 84).*

Liderler, oluşturdukları vizyonla toplumlarına ilham kaynağı olurlar. Bu vizyon topluma rehberlik eder, yol gösterir.

Duyduğuma göre iyi huylu Cemşid Şah bir çeşmenin üzerine şu yazıyı yazdırmış: “Nice nice insanlar bu çeşme başında oturmuş, dinlenmiş, su içmişler, sonra da gözlerini kapayıp gitmişler. Bizde bazen iyilikle, bazen birçok yerler aldık, fakat bunları kendimizle birlikte mezara götürmedik.” Hz. Süleyman (a.s.)’ın tahtını rüzgarlar taşırdı. Nihayet yele gitmedi mi? Bu dünyaya gelen, göçüp gider ve ektiğini biçer. İyi ve kötü addan başka bir şey kalmaz.

Düşmanını alt ettiğin vakit ona eziyet etme. Mağlubiyet acısı ona zaten yeter. Düşmanınım, senin etrafında pervane gibi dolaşması; eteğini onun kanyla bulaştırmaktan kat kat iyidir (Şirazi, 2022: 262).

İyi bir lider, kriz anlarında toplumunu etkili bir şekilde yönetme yeteneğine sahiptir. Krizlerde sakin kalmak, sorunları çözme becerisi ve kriz ile başa çıkma stratejileri geliştirmek, toplumun güvende hissetmesini sağlamaktadır.

Ömer İbni Abdülaziz, halkın takatten düştüğünü ve huzursuzluğunu görüp kendisinin rahatta olmasını doğru bulmadı. Halkın ağzının zehir gibi acı olduğunu gören bir insanın boğazından tatlı su nasıl geçer? Gariplere, yetimlere acıyarak o yüzüğün satılmasına emir verdi. Satış parası tam bir hafta muhtaçlara ve fakirlere dağıtıldı.

Yüzüğün satıldığını duyanlar ona şöyle dediler:

Ne diye sattın? Böyle bir şey bir daha elem geçmez ki!

Yüzü balmumu gibi sararmış Ömer İbni Abdülaziz, gözlerinden yağmur gibi yaşlar dökülerek şöyle cevap verdi:

Şehrin yüreği yoksulluktan yaralı iken, padişahın süse düşmesi çirkin bir harekettir. Bana taşsız yüzük yakışır, fakat halkının gönlünün kederli olması yakışık almaz. Halkın rahatını kendi huzuruna tercih edene ne mutlu! (Şirazi, 2022: 265).

Liderin halkını düşünmesi, liderlikte çok önemli bir ilkedir ve toplumun refahı ve gelişimi için hayati bir rol oynamaktadır. Liderler, halklarının refahını ve çıkarlarını korumak, temsil etmek ve geliştirmek için çalışmalıdır. Halkın ihtiyaçlarını anlamak, adaleti sağlamak ve toplumun gelişimine katkıda bulunmak liderlikteki önemli görevlerdir.

Hükemadan biri İran hükümdarlarından Keykubad'a; "Saltanatın zeval bulmasını!" diye dua etmiş.

Büyük zat bu duaya kusur bularak şöyle demiş:

Böyle bir dua etmesi hükemadan olan bir muhterem insana yakışmaz. Hayret doğrusu! Bir bilgin nasıl olur da böyle dua eder? Feridun, Dahhak ve Cemşid gibi İran padişahlarından acaba hangisinin saltanatı zeval bulmamıştır? Mademki kimse burada daimî değildir, o halde ebedi kalmayı istemek hem yersiz hem de manasızdır hem de yakışık almaz.

Duayı eden zat ona dedi ki:

Bilgili insan manasız söz söylemez. Ben ona daimî bir ömür istemedim. Hayır işlerinde başarı göstermesini diledim. Padişah, hak yolundan ayrılmaz ve doğru sözü dinlerse bu dünyadan göçüp gittikten sonra saltanatını öbür dünya da kurar, ölüm böyle bir kimseden bir şey eksiltmez.

Hazinesi, ordusu, şevketi olan, iyi yaşayan, istediğine nail olan bir hükümdar, ibadetinde daim ve iyi huylu olursa, bu saadet ebediyen onun olmuş demektir.

Liderlerin sınırlı bir süre için görev yapması, demokrasiyi teşvik eder. Demokratik bir toplumda, seçimler ve düzenli hükümet değişiklikleri, halkın temsilcilerini seçme ve politika yönlendirmeye katılma hakkını yansıtmaktadır. Daimî liderlik, liderlerin sorumluluklarını ihmali veya kötüye kullanma riskini artırabilmektedir. Ancak sınırlı

sürelî liderlik, liderlerin daha fazla hesap verebilir olmalarını teşvik eder ve daha etkili bir liderlik sağlayabilmektedir.

Hasmın ile savaşa başlamadan önce giriştiğin tertibatı, hazırlıkları ve aldığın tedbirleri gizle. Sırrını herkese açma. Bir sofrada yemek yiyen iki arkadaşın birisinin ötekisi aleyhine casusluk ettiğini çok gördüm.

İskender, doğuya sefer açtığı zaman çadırını batı tarafında kurduymuştu derler.

Behmen adlı İran hükümdarı doğuda Zablistan'a sefer açacağı vakit, batıya gideceğim, diye haber yaydı. Senden başkası maksadını bilirse, öyle tedbire, öyle bilgiye ağlamak gerek.

Kin güderek herkese savaştıktan ise lütuf ve ihsanla herkesi hükmün altına almak daha iyi değil mi? Bir iş tatlılıkla olacak ise hiddete, şiddete ne lüzum var? Gönlünün derli olmasını istiyorsan dertli gönüllere dertlerinden kurtar.

Yalnız askerlerin kuvvetli olması kifayet etmez. Aciz gördüğün iyi insanlardan da yardım iste. Senden umutlanan zayıfların, acizlerin duası, babayığitlerin kollarının kuvvetinden daha fazla iş görür. Allah adamlarının yardımına mazhar olan bir insan Feridun adlı hükümdara bile karşı çıksa savaşta onu yener.

Liderlikte gizem, duruma ve liderin tarzına bağlı olarak farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Bazı durumlarda gizemli olmak, liderin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilirken, diğer durumlarda güvensizlik ve iletişim sorunlarına neden olabilmektedir. Bu nedenle liderler, gizemli olma kararını dikkatlice değerlendirmeli gerektiğinde tedbirli davranmalı ve gerektiğinde de açık iletişim ve şeffaflık ilkesine dönmelidirler.

### **3.3. Bostan ile Gülistan'da Eğitimde Liderlik Anlayışında Liderlerin Ahlaki Vasıflarının Topluma Etkisi**

Organizasyonların bir yapısı vardır. Bir kuruluşun üyeleri, ortak hedeflere etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak için çeşitli görev, rol ve sorumluluklar üstlenirler. Organizasyon yapıları ayrıca bölümleri ve onların bölümlerini de içerir. Yönetim liderliğinin, iş kontrol hizmetlerinin ve genel erişilebilirliğin uygulanmasının sağlanması. Başarılı organizasyonlarda lider yönetim anlamında doğru liderlik yönetimi; Kaynakların tahsis edilmesi, kişilerin işe alınması ve yönetilmesi, organizasyonda birlik ruhu yaratılması gibi rutin faaliyetlerden daha fazlasıdır. Doğru liderlik, takipçinin, liderin yolunda yürümesi için kümenin vizyonunu gerçekleştirmesine yol açar. Açıkçası, bilginin liderlik için bir bedeli vardır. Lideri olmayan bir organizasyon düğümsüz, huzursuz bir gemiye benzer (Mendonca ve Kanungo, 2007: 2).

Liderlik, diğler insanları arzu edilen sonuçların ötesinde etkilemek ve onlara ilham vermek olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, lider olmanın mutlaka idari pozisyon (Başkan, Başkan Yardımcısı, Dekan, Direktör, Koordinatör vb.) gibi güçlü bir pozisyonla ilişkilendirilmediğini göstermektedir. Rol ne olursa olsun lider, diğler insanları ortak bir hedefe doğru yönlendiren kişidir. Liderlik aslında çok daha doğal bir faaliyettir. Liderlik bir organizasyon içindeki herhangi bir pozisyondan gelebilir. Etik (teori) ve ahlak (uygulama) arasındaki fark gibi, liderlik de eylem veya uygulamayı ifade eder. Dolayısıyla bir kişi “etik” ve “liderlik” kelimelerini birleştirdiğinde, onun liderlik uygulaması yoluyla ahlaki standartlara uyduğu varsayılır. Bunu akılda tutarak, ahlaki liderlik, diğlerlerini arzu edilen sonuçlara doğru yönlendirirken aynı zamanda yerleşik ahlaki yaşam standardını da temsil etme uygulamasıdır. Liderlik perspektifinden bakıldığında, başkalarına ilham verme eylemi hem kişisel hem de mesleki ahlaki standartlara bağlılığı ifade eder ve diğlerlerine daha yüksek bir ahlaki yaşam standardı için ilham verir. Dolayısıyla liderlik, diğler insanlar arasında hem erdemi hem de ahlaki teşvik eder (Wood ve Nevarez, 2014).

Liderlik söz konusu olduğunda ahlak; liderlerin ne yaptığı, davranışlarının doğası ve erdemleri açısından kim olduklarıyla ilgilidir. Etik konular doğrudan veya dolaylı olarak yönetim kararlarına dahil edilir. Liderlerin yaptığı seçimler ve belirli bir duruma verdikleri tepkiler ahlaki kurallara dayanır ve onlar tarafından yönlendirilir. Ayrıca bu seçimler ve tepkiler liderlerin ahlaki gelişimini de etkilemektedir (Kabeyi, 2018).

Brown, Treviño ve Harrison (2005)’ a göre sosyal öğrenme teorisi, ahlaki liderliği anlamak için kuramsal bir temel sağlamaktadır. Bu teori, insanların rol modellerinin (öğretmenler, ebeveynler ve liderler gibi) nasıl davrandığını gözlemleyerek uygun davranış standartlarını öğrenebileceklerini öne sürmektedir. Bu teoriye göre ahlaki liderler, çalışanlarına ahlaki davranışları kendi davranışları aracılığıyla öğretir. Ahlaki liderler, örgütsel hiyerarşilerde takipçilerinin dikkatini çekmelerine olanak tanıyan güçlü ve görünür konumlara sahip oldukları için ilgili rol modelleridir. Bu liderler ahlaki beklentileri resmi süreçler (örneğin ödüller, politika) ve kişisel örnekler (örneğin başkalarına karşı kişilerarası muamele) aracılığıyla aktarırlar (Brown ve Mitchell, 2010). Sosyal öğrenme teorisi, ahlaki liderlerin çalışanların ahlaki davranışlarını etkilemesi gerektiğini öne sürmektedir. Bunun nedeni ahlaki liderlerin takipçilerin dikkatini çeken ve koruyan çekici ve meşru modeller olmasıdır. Ahlaki

liderlik, bireysel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak kabul edilebilir davranışların gösterilmesi ve bu davranışların takipçilerine iki yönlü iletişim, yetkilendirme ve karar verme yoluyla teşvik edilmesidir (Brown vd., 2005: 120). Bu tanım, ahlaki liderliği, liderin davranışına odaklanan ve dolayısıyla onun özelliklerini ve tutumlarını gerçek davranıştan ayıran olumlu liderlik tarzlarına atıfta bulunmaktadır (Mihelič vd., 2010).

Ahlaki liderlik, bireysel eylemleri ve kişilerarası ilişkileri kullanarak normatif olarak kabul edilebilir davranışlar sergilemek ve takipçileri bu tür davranışlara katılmaya teşvik etmek olarak tanımlanır. Ahlaki liderlik örgüt içerisinde iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar alma gibi araçların kullanılmasıyla gerçekleşir (Kabeyi, 2018). Başka bir tanıma göre ahlaki liderlik, ortak değerlere dayalı olarak olumlu, kalıcı ve sürdürülebilir sonuçlara ulaşmaktadır (Vanourek, 2013).

Birçok yönetici ve araştırmacı, ahlaki liderliğin ya bir serap ya da sadece iyi bir karakter olduğuna inanıyor. Bir insanın "doğru değerlere" veya "güçlü karaktere" sahip olmasının yeterli olduğunu savunuyorlar. Onlara göre ahlaki bir lider, ahlaki ikilemleri kolaylıkla fark eder. Ahlaki bir lider, yoluna çıkan her türlü yanışa karşı çıkararak başkalarına örnek oluşturacaktır. İyi karakter ve doğru değerler kesinlikle şarttır. Ancak ahlaki liderlik daha karmaşıktır (Leigh, 2013).

Ahlaki liderler dürüst, duyarlı ve ilkeli, adil ve dengeli kararlar veren kişilerdir. Bu liderler genellikle takipçileriyle etik hakkında konuşur, şeffaf ahlaki standartlar belirler ve bu standartları uygulamak için ödül ve cezalardan yararlanır. Son olarak ahlaki liderler sadece iyi oyundan bahsetmezler. Bu liderler aynı zamanda söylediklerini uygular ve ahlaki davranışlar konusunda aktif rol modelleri haline gelirler (Brown ve Treviño, 2006).

Ahlaki liderler kararlarının uzun vadeli sonuçlarını, dezavantajlarını ve avantajlarını göz önünde bulundururlar. Ahlaki liderler alçakgönüllüdür ve daha büyük iyilik için çabalar, adalet için çalışır, sorumluluk alır ve her bireye saygı duyar. Ayrıca ahlaki liderler yüksek ahlaki standartlar koyar ve buna göre davranırlar. Bu liderler eylemleriyle örgütün ahlaki değerlerini etkiler. Ayrıca ahlaki liderler, takipçilerine rol model olarak hizmet eder ve onlara örgüt içinde belirlenen davranışsal sınırları

gösterir. Bu liderler dürüst, güvenilir, cesur ve dürüst bireyler olarak algılanmaktadır. Ahlaki liderlerin söyledikleri ve yaptıkları ne kadar tutarlı olursa, içsel değerleri eyleme dönüştürürlerse, takipçilerinden görecekları güven ve saygı düzeyi de o kadar yüksek olur (Mihelič ve diğ., 2010). Kitap içerisinde yer alan aşağıdaki alıntılarla örneklendirilmiştir;

#### **Allah Birini Kapısına Çağırır**

Bir padişah, abid kimseye sormuş:

“Hiç bizi hatırladığın olur mu?”

Abid şu cevabı vermiş:

“Evet, Cenab-ı Hakk’ı unuttuğum zaman siz hatırıma gelirsiniz.”

Allah, birisinin kapısından tard ederse, o adam her tarafa koşar; fakat birisini de kapısına çağırır, onu kimsenin kapısına koşturmaz (Şirazi, 2022: 90).

#### **Allah'a Şükret**

Bir padişah ölümünün yaklaşmakta olduğunu anladı. Yerine geçecek bir veliahtı da yoktu. Etrafındakilere “Sabahleyin şehrin kapısından ilk içeri girecek kimsenin başına padişahlık sözünü koyun ve memleketi ona teslim edin o idare etsin.” diye Vasiyet etti.

Tesadüfen o sabah şehrin kapısından ilk önce bir dilenci içeri girdi. Öyle bir dilenci ki yiyeceğini lokma lokma kazanır ve giyeceğini de yama üzerine yama vururdu.

Devlet erkânı, ayan ve eşraf ölen padişahın vasiyetini yerine getirip, kalelerin hazinelerin anahtarlarını ona teslim ettiler. Eski dilenci yani yeni padişah bir müddet saltanat sürdürdü ve memleketi idare etti. Bazı ümera ona isyan ettiler, üstelik komşu ülkeler hükümdarları da ordu sevk edip memleketi istilaya koydular.

Askerlerle halk anlaşamadılar. Yeni padişah bu hale çok üzüldü. Tam o sırada dilencinin eski tanıdıklarından bir derviş çıkageldi. Seyahatten dönüyordu. Onu böyle görünce dedi ki:

Allah'a şükret ki, talihin yaver olmuş. Senin dikeninden gül bitmiş ve dikenin ayağından çıkmış da bu mertebeye ulaşmışsın. Meşhur sözdür. Her darlığın sonunda bir ferahlık vardır”

Çiçek bazen açılır, bazen de solar ve kurur. Ağaç bazen yaprakları dökülerek çıplak kalır, bazen de yapraklanır ve yapraklar örtülür.

Yeni padişah eski aşinasına demiş ki; “Kardeşim beni tebrik etme, bana taziyede bulun. Kutlamanın sırası değil başsağlığı dilemenin yeridir. Eskiden ekmek derdinde idim. Şimdi dünya derdinde.”

Dünya nimetlerimiz olmazsa dertleniriz. Olduğu zaman da ayağımızdan bağlanırız. Bu dünyanın kendisinden daha karışık bir bela yoktur. Zira varlığı da yokluğu da gönül sıkıntısıdır (Şirazi, 2022: 98).

#### **Eski Hükümdarların Halka Şefkatleri**

İrfan sahibi büyüklerin biri Ömer İbni Abdülaziz’e ait şöyle bir hikâye anlatılır:

Ömer İbni Abdülaziz’in yüzüğünde bir taş vardı ki, kuyumcular ona bir türlü kıymet biçemediler, değerini takdirde aciz kaldılar.

O taş, bir yıldız gibiydi. Öyle ki gece dünyayı gündüz gibi aydınlatıyordu. Bir inci ki gün aydınlığından yapılmıştı sanki.

Aksi, tesadüf bir yıl müthiş bir kıtlık oldu. Ahalinin bedir gibi yüzleri hilale döndü.

Ömer İbni Abdülaziz, halkın takatten düştüğünü ve huzursuzluğunu görüp kendisinin rahatta olmasını doğru bulmadı. Halkın ağzının zehir gibi acı olduğunu gören bir insanın boğazından tatlı su nasıl geçer? Gariplere, yetimlere acıyarak o yüzüğün satılmasına emir verdi. Satış parası tam bir hafta muhtaçlara ve fakirlere dağıtıldı.

Yüzüğün satıldığını Duyanlar ona şöyle dediler:

Ne diye sattın? Böyle bir şey bir daha ele geçmez ki!

Yüzü balmumu gibi sararmış Ömer İbni Abdülaziz, gözlerinden yağmur gibi yaşlar dökülerek şöyle cevap verdi:

Şehrin yüreği yoksulluktan yaralı iken, padişahın süse düşmesi çirkin bir harekettir. Bana taşsız yüzük yakışır, fakat halkın gönlünün kederli olması yakışık almaz. Halkın rahatını kendi huzuruna tercih edene ne mutlu!

Vicdanlı, şerefli ve namuslu insanlar başkaları kederdeyken kendileri zevk ü sefa etmezler.

Padişah tahtında rahat rahat uyursa halk rahat etmez. Lakin padişah uyumayıp halkını düşünürse halk rahat ve huzur içinde uyur.

Hamdolsun ki bu dediğin iyi şeyler Atabek Ebu Bekir Sa'd' da vardır.

Eski padişahların menkıbeleri arasında şöyle bir hikâye anlatırlar:

Kardeşi Sa'd Zengi'den sonra tahta geçen Tekle'nin saltanatı devrinde kimse kimseden incinmemiş. Bu hükümdarın hiçbir hizmeti ve meziyeti olmasa bile bu kadar el verir.

Bir gün hükümdar Tekle velilerden bir zata şöyle demiş:

Ömrüm boşa geçti. Bu Saltanat, bu taht bana daimî değildir. Bana kalmaz, geçip gider. Hakiki saltanatı kazananlar dervişlerdir. Üç beş günlük ömrüm kaldı. Bunu da bir köşeye çekilerek oturup ibadetle geçirmek ve dervişler gibi yaşamak istiyorum.

O Münevver Veli hiddetli hiddetti ona şu karşılığı vermiş:

Aman padişahım ne diyorsun? Bu ne biçim söz? Tarikat tesbih, seccade, hırka demek değildir.

Tarikat halka hizmet demektir.

Sen tahtında otur da iyi ahlakınla derviş ol. Doğruluk, iyilik ve sevgi ile hizmette bulun.

Tarikatta hakıyla ve tam manası ile hizmet şarttır. Yoksa şeyhler gibi laf etme ve çene çalma değil. Laf işe yaramaz, fiiliyat gerektir (Şirazi, 2022: 264).

Liderlerin halka şefkat göstermesi, liderlikte önemli bir insanî özelliktir ve toplumların daha iyi bir şekilde yönetilmesine, halkın refahının artırılmasına ve toplumsal uyumun güçlendirilmesine katkıda bulunabilmektedir. Liderlerin halka şefkat göstermesi, toplumların daha iyi bir şekilde yönetilmesine, halkın refahının artırılmasına ve toplumsal uyumun güçlendirilmesine yardımcı olabilmektedir.

### **Düşkünlere Sahip Çıkma Hakkında**

Sakin gafletle uyuma! Milletın başında bulunan zata uyku haramdır. Her zaman için milleti düşün. Zamanenin sana üstün gelmesinden kork.

Verilen öğütte kötü bir niyet, fena bir maksat yok ise o ilaç gibidir, hastalığı giderir.

İran hükümdarlığından biri iplik çıbanı çıkarmış ve o kadar zayıflamıştı ki iğne (ince çubuk) gibi incelmışti.

Hükümdar, kendisini böyle iğne ipliğe dönmüş etrafındakileri de sağ, salim ve sağlam, kuvvetli gördükçe onlara haset ediyordu.

Satranç oyununda şah anlı şanlıdır ama zayıf düşünce piyade gibi olur. Hükümdarın durumu da onun gibiydi.

Padişahın nedimelerinden biri, önünde yer öptü ve saltanatın daim olsun diye dua ettikten sonra şu maruzatta bulundu:

Bu Şehirde nefesi herkese iyi gelen mübarek uğurlu bir zat vardır. Eşsiz bir abiddir. Herhangi bir kimse herhangi bir işi ve derdi için yanına gitse onun nefesiyle maksadı hasıl olur. Ömründe fena iş görmemiş, dürüstlükten ayrılmamıştır. Kalbi nurlu ihtiyar bir zattır. Ne dua etmişse makbul olmuştur. Emir buyursanız gelsin, dua etsin de Allah'ın yardımıyla bu hastalıktan kurtulunuz.

Padişahın emri üzerine gözde hademelerden birkaçı gidip onu getirdiler.

Mübarek adam fakirhane giyinmişti. Elbisesi değersizdi ama o elbise içindeki iki büklüm ihtiyar değerli ve muhteşimdi. Huzura kabul olduğunda padişah dedi ki:

Ey akıllı zat! İğne gibi iplik hastalığına tutuldum. Dua et de bu illetten kurtulayım.

İhtiyar abid, hükümdarın bu sözlerine kızdı ve sertçe cevap vererek dedi ki:

Allah, adillere acır. Sen de acı ki, Cenab-ı Hakk'ın merhametine mazhar olasın. Sen mazlumları zindanda inlet, benden dua bekle, ben de dua edeyim. Bu durumda benim duamdan nasıl bir fayda sağlayabilirsin? Sen ahaliye acımazsan rahat yüzü göremezsin. İlk önce emir ver, hapishanedeki esirlerin zincirlerini çıkarıp onları serbest bırakınlar. Yaptığın hatalara tövbe et. İyilerin duasını al. Ondandır benden dua iste. Mazlumların bedduası devam ederken kim sana hayır dua eder? Etse bile hiç tesir eder mi?

Şah bu sözleri işitince hışımlandı ama:

Boşuna kızıyorum. Adam doğru söylüyor, dedi ve bütün mahpusluların salıvermelerini emretti. Bunun üzerine mübarek ihtiyar iki rekât namaz kılıp ellerini kaldırarak şu duayı etti:

Ey gökleri yücelten Allah! Ona gücünmüş, onu bir dereye düşürmüştün. Şimdi onunla barış ve şifasını ver.

İhtiyar Abid daha henüz öyle duada iken hasta padişah iyileşmeye başlayarak yataktan çıktı, ayağa kalktı. Ayağında iplik görmeyen tavus kuşu gibi sevincinden uçacaktı sanki.

Hazineden getirdiğim mücevheratı mübarek zatın ayağına saçtılar, altınları da başından serptiler.

Abid bunlardan almak değil, onlara bakmadı bile. Eteğini çekti ve huzurdan çıkarken hükümdara şöyle dedi:

Batıl uğruna hakkı gizlemek yakışık almayan bir haldir. Ben vazifemi yaptım Bir daha böyle iplik çıbanı çıkarmak istemezsen zulüm ipinin ucuna yapışma! Nasılsa bir kere ayağın kaydı düştün. Dikkat et bir daha ayağın kaymasın!

Ey benim dostlarım! Sadi'nin şu doğru sözünü dinleyin:

Her düşen, daima kalkamaz" (Şirazi, 2022: 278).

Liderlerin düşkünlere (yoksullar, dezavantajlı gruplar, engelliler, kimsesizler, yetimler, yaşlılar vb.) sahip çıkması, insan haklarına ve sosyal adalet ilkesine dayalı bir liderlik yaklaşımının bir parçası olabilmektedir. Liderlerin düşkünlere sahip çıkması, insan haklarına saygı, sosyal adalet, dayanışma ve toplumsal barış gibi önemli değerlere dayalı bir liderlik yaklaşımının bir parçası olabilmektedir.

### **3.4. Bostan ile Gülistan'da Eğitimde Liderlik Anlayışında Erdemli Davranışların Topluma Etkisi**

Kâinatı ve beşerî hayatı tehdit eden etik, ekolojik, iktisadi problemlerin tahribatı karşısında özellikle sosyal bilimlerin, kurumlarımızı, kolektif bilgiyi yeniden artırma ve doğrunun bilgisiyle iyinin bilgisini yeniden telif etmeye imkân tanıyan global çaptaki pek çok arayışı, hızlı bir şekilde teziyle birlikte antitezini üretmeye devam etmektedir. Kapitalizmin revize edilme girişimleri, ahlaki krizler, global etik arayışları, küresel ısınma ve zihniyet değişimleri, teknolojideki öngörülemeyen hızdaki değişim ve dönüşümler karşısında nasıl bir liderlik gerektiği sorunsalı yönetim dünyasının zihnini fazlaca meşgul etmektedir (Karışman, 2010).

Uzun süredir global düzeyde yaşanan ekonomik çalkantıların, sosyo politik olayların, teknolojik değişim ve girişimlerin, yaşanan krizlerin olumsuz etkilerini bertaraf edebilmek için her alanda iyinin bilgisinin daha baskın şekilde yer alması gerektiği ve böylelikle erdemli yönetimi/erdemli yöneticilere olan ihtiyacın ortaya çıktığı görülmektedir (Demo vd., 2022; Wright vd., 2020). Erdemlerin, Çin'den Osmanlı dünyasına kadar, kadim yönetim geleneklerinin vazgeçilmezi olduğu da

anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, kadim yönetim ilkeleri ile modern yönetim ilkelerinin harmanlanarak üzerinde yeniden düşünülmesi ve çalışılması gerekliliği anlaşılmaktadır. Günümüz şirket yöneticileri, önceki çağların bilgi ve tecrübesine en çok ihtiyaç duyanlardır (Özel, 2019).

Kısaca insanın iyi yönleri olarak tanımlanan erdemlerin tarihsel olarak kökleri Aristo'ya kadar dayanmaktadır. Erdemler, bireyleri güçlendirici, motive edici, örnek alınmasını sağlayan özgül güçleridir. Bireysel gelişimin teşvik edilmesinden toplumsal refaha kadar uzanan geniş, pozitif bir sarmaldır. Bu açıdan örgütlerde de erdemliliğin önemi büyüktür. Yaşadığımız çağ itibariyle örgütler daha mutsuz, üretkenliği, fiziksel ve psikolojik işlevselliği düşük çalışanlarla karşı karşıya kalmaktadır. Çalışanlar ise, onlara ilham vererek motive eden, onları önemseyerek değer veren, adil, şeffaf, insani bir liderlik yönetimi altında çalışmayı istemektedirler. Bu sebeple, günümüzde mutlu ve huzurlu iş ortamlarının oluşturulmasında erdemli yöneticilik hiç olmadığı kadar ihtiyaç kapsamındadır (Karakas ve Sarigollu, 2013; Pearce vd., 2006; Polatçı, 2011).

Etkili ve ideal liderlik davranışlarını açıklamak amacıyla geliştirilen yaklaşımlar, özellikle son dönemlerde liderliğin pozitif yüzünün ortaya çıkarılmasını önermektedir (Mumford ve Yitzhak, 2014). Liderlik yaklaşımlarında görülen bu odak kaymasının nedeni; örgütleri pozitif psikolojinin merceğinden inceleyen pozitif örgütsel psikolojinin ortaya çıkmasıdır. Pozitif örgütsel psikoloji ile birlikte, pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış konuları doğmuştur. Takipçilerinin refahına, performansına olası etkilerini inceleyen ve onlara moral aşılayarak olumlu duygularını arttıran, iş yerinde güven tesis ederek sağlıklı ilişkiler kurabilen, paydaşlarının değerlerine, duygularına ve isteklerine, gelişimlerine fırsat verecek ortam ve imkânlar sağlayarak güçlü yönleri odaklanan bir liderlik yaklaşımı erdemli liderlik şeklinde tanımlanmaktadır (Ekşili, 2019; Mengüloğlu ve Serinkan, 2021).

Yapılan araştırmalarda, genellikle liderlerin yönetsel fonksiyonları, kabiliyetleri üzerinde durulmuş ve işletmelerde ekonomik etkinliği, performansı nasıl arttıracakları ön plâna çıkartılmıştır (Sosik ve Cameron, 2010). Bu bakış açısıyla geliştirilen liderlik teorileri, yönetimde insani değerler, çalışan refahı, çalışan mutluluğu gibi konuların üzerinde yeterince durmamakta, bu sebeple de işletme sorunlarına çözüm üretmede yetersiz kalmaktadır. Hiper rekabetçi iş dünyasında, liderlere duyulan güvenin de

azalmasıyla, örgütün çıkarlarını kendi menfaatlerinden önce düşünen, örgütün ve çalışanlarının gelişimine önem vererek büyümeyi sağlayan erdemli liderlere ihtiyaç daha da artmıştır (Hendriks, 2020).

Erdemli liderlik, her kesim tarafından iyi olarak görülen ve beraberinde herkesi de iyi olmaya sevk ve teşvik eden, bireysel refahın yansıra toplumsal refah peşinde koşan, örgütlerin ortaya koydukları hedef ve gerçekleştirmek istedikleri amaçlar doğrultusunda iyi ve ahlaki yolları izleyen bir liderlik biçimidir. Lider, sahip olduğu erdemler neticesinde, zorlu ve karmaşık durumların üstesinden kararlılık ve azimle gelebilen, itidalli olması ile aşırılıktan kaçınan, hakkaniyeti savunması ile adaleti temsil eden, deneyimleri ve sahip olduğu birikimleri ile bilge yanını sergileyen bir yaklaşıma sahiptir (Yastioğlu, 2022).

Erdemli liderlik ile ilgili literatürde; tutarlı, ölçülü, insani, içsel olarak motive edilmiş gönüllü davranışların liderlik bağlamında sergilenmesi ile bir liderin erdemli kişi olduğu üzerinde görüş birliği vardır (Newstead vd., 2019). Bu tür davranışlar örgüte, paydaşlara ve hatta topluma benzersiz katkılar sağlamaktadır.

Erdemlerin iş dünyasında uygulanmasının liderlere iktisadi, insani krizler karşısında etik bir çerçeve sunduğu ifade edilmektedir (Flynn, 2008). Ancak bu önemine rağmen lider erdemleri kavramının sistematik olarak tanımlayan çalışma sayısının yetersiz olduğu görülmektedir (Killburg, 2012). Liderlik literatüründe erdemler; şimdiye kadar genellikle karakter özelliği, mizaç, kişisel duygular, kişilik özellikleri, yetenekler, yeterlikler, beceriler veya kişisel değerler olarak ele alınmıştır (Palanski vd., 2014). Ayrıca erdemlerin liderlik ile ilişkisi etik kavramı literatürü içerisinde ele alınmış ve sınırlandırılmıştır. Dünya kültürleri bakımından erdemler ve karakter konusunun liderlik bağlamında değerlendirilmesi oldukça eski zamanlara dayanmaktadır. Ancak erdemlerin liderlik kavramı üzerindeki derin etkisinin incelenmesi ve ortaya konulması sadece etik kavramına dair alan yazın içerisinde yer almış ve müstakil bir çalışma alanı olarak incelenmesi ihmâl edilmiştir (Wang ve Hackett, 2016).

Erdemli liderliği bir eğilim olarak tanımlamak gerekirse; öğrenme ve sürekli uygulama yoluyla alışkanlık haline gelen ve belirli durumlarda üstlenilen gönüllü eylemler yoluyla “sergilenen” karakter özelliğidir. Erdemli liderlik, örgütsel değerler ve

sistemler içerisinde paydaşların tümü tarafından refahın temini için çalışan ahlaki prensip sahibi liderlerdir (Pearce vd., 2006).

Kadim kültürümüzün başyapıtları olan içinde siyasi düşünce ve uygulamalarla ilgili öğütlerin yer aldığı siyasetnamelerde ve yüzlerce yıllık tecrübeden damıtılarak oluşturulan özlü sözler, ibretlik hikayelerin yer aldığı nasihatnamelerde, liderin başarısını arttırdığı ve arttıracığı düşünülen ahlaki özellik ve davranışlar üzerinde olumlu yönlendirmeler yapılmaktadır. Bu yönlendirmeler liderliği pekiştiren unsurlardır. Yapılması gereken faziletler olarak tanımlanan ahlaki, beşerî ve idari özellikler şöyle sıralanmaktadır: “Akıllı olmak, ağırbaşlılık, hırs ve istek, adalet, hikmet, vefa, cesaret, doğruluk, insancılık, hoşgörülük ve affedici olmak, şükür, bilgili olmak, istişare, emaneti ehline verme, kararlılık, temkin, uzak görüşlülük, cömertlik, sır saklama, fedakârlık, gayret ve şefkat”. Burada vurgulanan özelliklerin tümü erdemli davranışlara atıfta bulunmaktadır. Liderlerde aranılan özellikler zinciri öz olarak yedi temel değere dayanmaktadır: Akıl, bilgi, güzel ahlâk, cesaret, doğruluk, siyaset, adalet. Yine önemli eserlerimizden Kutadgu Bilig’de liderin altı temel özelliğine vurgu yapılmaktadır: “Adalet, doğruluk, iyilik, bilgi, cesaret ve hayâ” erdemleridir (Kalsın, 2023; Özel, 2019). Bu çalışmalarda, kadim yönetim ilkeleri ile modern yönetim ilkelerinin aslında ortak bir zeminde bulunduğu görülmektedir.

Bennis (1989) liderliği oluşturan bileşenlerinden güven duygusunu üst sıralarda yer aldığını ifade etmektedir. İtimadı doğuran şeyler ise karakter değişmezliği, ahenk, dürüstlük ve güvenilirlik olduğunu belirtmektedir. Bir başka yönetici erdemleri sınıflandırmasını da Kaufmann (2016) gerçekleştirmiştir. Liderlerin etkili sistemler ve karar mekanizmaları geliştiren, ilham veren, misyon ve vizyonu hayata geçirecek stratejiler kuran ve böylelikle örgütleri başarıları sonuçlara ulaştıran adeta kahraman kişiler olarak tanımlamaktadır. Bu kahraman liderler de bulunması gereken dört erdem şu şekilde sıralamaktadır: Odak: lider hem kendi hem de örgütü adına dikkatle amaçlara odaklanması, Cesaret: Liderin muhtemel belirsizlikler karşısındaki tepkisel durumu, Metanet: Liderin uzun soluklu işlerdeki dayanma gücü, İnanç: Liderin emin olmadığı durumlarda dahi işine, örgütünün amaçlarına sadık kalması ve azimle hareket etmeye devam etmesi şeklindedir.

Hackett ve Wang (2012), çalışmalarında erdemli liderlik konusunda detaylı bir çerçeve sunmuşlardır. Aristo'nun dört erdem (cesaret, adalet, ölçülülük, ihtiyatlılık), Konfüçyüs'ün üç erdem tanımladığını (insanlık, dürüstlük, bilgelik) ve bunların diğer bütün erdemlerin temelini oluşturduğunu öne sürmüşlerdir. Ayrıca erdemlerin doğu ve batı kültürlerinde müşterek değerler olarak evrensel şekilde yer aldıkları kabul edilmektedir. Bu erdemler birbirleriyle sıkı sıkıya bağlıdır. Bu erdemlerin her biri birbiri ile aynı önem düzeyine sahiptir. Bu erdemler kümesi, iyi karakteri sembolize eden değerlerdir. Bununla birlikte erdemlerinin tümü etik liderlik özelliklerini de kapsamakta olup ahlaki, hizmetkâr, manevi, karizmatik ve dönüşümcü liderlik ve diğer liderlik teorileriyle pozitif bir ilişkiye sahiptir. Bu nedenle, erdemlerin bu yedi liderlikle olan ilişkisi, erdemlerin liderliğe olan etkisini açıkça göstermektedir. Kitap içerisinde yer alan aşağıdaki alıntılarla örneklendirilmiştir;

#### **Terbiye ve Nefsin Islahı**

Nefsin dizginini haramdan çekenler, yiğitlikle Rüstem'i ve Sam'ı geçmişlerdir.

Gürzle düşmanın beynini ezeceğine, çocuk gibi kendini değnekle terbiye et.

Sen kendi nefsin ile başa çıkamıyorsun. Senin gibi bir düşmana kim önem verir?

Senin vücudun iyilik ve kötülüklerle dolu bir şehirdir. Sen o şehrin sultanısın, aklında senin vezirindir.

Bu şehirde bir takım serkeş alacaklar vardır. Kibir, tamah ve hırs gibi... Heva ve heves ise yankesici hırsızlardır. Rıza ve takva ise bu şehrin kendi halinde, iyi insanlarıdır.

Padişah kötülere inayette bulunursa, iyilerin hiç huzuru kalır mı?

Şehvet, gurur, hırs ve haset; damarındaki kan, vücudundaki can gibi içine işlemiştir. Bu düşmanların kuvvetlenirse sana kafa tutar, baş kaldırırlar.

Fakat akıl pençesini kuvvetli görürlerse heva ve heves serkeşliği bırakır, sana tabi olurlar.

Düşmana siyaset etmeyen, düşmanı eliyle riyasetten düşer.

Bu hususta fazla söz söylemeye lüzum yoktur. Öğüt kabul edene bir tek söz yeter (Şirazi, 2022: 439).

Liderin nefesine, kötü arzularına hâkim olması, liderlikte önemli bir özelliştir ve birçok avantaj sunmaktadır. Liderin nefesine hâkim olması, kişisel bencil çıkarları veya duygusal tepkileri bir kenara bırakarak daha iyi bir liderlik yapmasına yardımcı olabilmektedir.

#### **Terbiye ve Nefsin Islahı**

Sultan Tüküş o sırrı tam bir yıl saklamış ve kimseye söylememiştir. Gel gelelim ki kölelerine söyledikten sonra bir gün içinde her tarafa yayıldı. Dünya duydu.

Sultan Tüküş sırrın ifşa edilmesine çok kızdı ve cellâdına, kölelerin boyunlarının vurulması emrini verdi.

Kölelerden biri aman dileyerek dedi ki:

“Şevketli padişahım! Kölelerini nahak yere öldürme. Kabahatin büyüğü sende. Sır, sende iken etrafı kapalı bir pınar gibi idi. Sen onun etrafını açtın. Su yayıldı, sel olup etrafa dağıldı. Artık önu alınamazdı.”

Dostum! Kimseye sırrımı söyleme. Sen birine söylersen o da bir başkasına söyler. Mücevheratı hazinedara teslim et. Lakin sırrımı kendin sakla.

Bir söz ağzından çıkmadıkça sen o söze hükmedebilirsin ama söyledikten sonra o sana hükmeder.  
Söz gönül kuyusuna atılmış bağlı bir devdir. Onun oradan dilinin ucuna kadar tırmanmasına meydan verme!  
Kuş kafesten kaçtıktan sonra 'Lahavle' demekle geri dönmez.  
"Konuşmasını bilmiyorsan, sus!"  
Karşılığında tahammül edemeyeceğin sözü söyleme. Çünkü arpa eken buğday biçemez (Şirazi, 2022: 441).

Liderler, sırları saklama yeteneğini kötüye kullanarak otoriter veya baskıcı bir şekilde hareket etme riski taşıyabilmektedir. Bu, toplumun demokratik değerlerine ve insan haklarına zarar verebilir. Liderlerin sırları saklama pratiği, liderlik pozisyonlarına bağlı olarak gereklilikler doğurabilir ve bazen avantajlar sunabilmektedir. Ancak bu gizlilik, dikkatlice denetlenmeli ve kamu yararı gözetilmelidir. Şeffaflık ve hesap verebilirlik, liderlerin sırları saklama pratiği ile dengelemesi gereken önemli değerlerdir.

Karakterin güçlü yönlerini temsil eden erdemlerin oldukça soyut konular olması nedeniyle erdemli liderliğe dair net bir tanımlama yapılması biraz daha güç bir hâle gelmektedir (Peterson ve Seligman, 2004). Ancak yine de literatürde erdemli liderliğe dair çok sayıda tanımlama yapılmaktadır. Literatürde erdemli liderliği tanımlamak için (Bauman, 2018; Caldwell vd., 2015; Cameron, 2011; Hackett ve Wang 2012; Havard, 2014; Hendriks vd. 2020; Palanski vd., 2014; Pearce vd., 2008; Peterson ve Seligman, 2004) kavramsal çalışmaları mevcuttur.

### **3.5. Bostan ile Gülistan'da Eğitimde Liderlik Anlayışında Etik İlkelerin Topluma Etkisi**

Bir liderin etik davranışları, okuldaki takipçilerinin etik davranışlar sergilemesinde oldukça etkilidir. Bir okulda zaman içerisinde oluşan etik kodlar okulun yönetsel yapısını önemli ölçüde etkiler. Etik kodlar, okulda çalışan kişilerin birbirine ve başkalarına karşı sorumluluklarında ve yürütülen iş ve işlemler alanında güven ortamının sağlanması için büyük bir öneme sahiptir (Çengelci, 2014). Başka bir ifadeyle etik liderlik, oluşan problemler karşısında proaktif davranma ve en doğru kararı alabilme becerisidir. Bu yüzden, bir liderin başarılı olması etik açıdan olgun olmasına bağlıdır. Kısacası etik liderlik yeteneğine sahip yöneticilerin, kurumlarında

başarıya ulaşabilmeleri ve uzun vadede çalışanlarıyla güven içinde ortak heyecanı göstermeleri nispeten daha olasıdır (Yaman, 2010).

Etik liderlik becerilerine sahip olan yöneticiler, yasal denetimden ziyade kendi kendilerini denetlemelidir. Etik liderlik çoğunlukla yumuşak liderlik gibi algılanır. Fakat etik liderlik, yerine ve durumuna göre otoriteyi gerekli olduğu kadar kullanmak demektir. Etik lideri aşağıda belirtilen beş davranışta otoritesini kullanırken düşünmek oldukça yararlı olacaktır (Yıldırım, 2010):

**İlham verme:** Örgütteki diğer üyelerinde örgüt için oluşturulan hedefleri gerçekleştirirken bütün yeteneklerini kullanabilmelerini sağlamak amacıyla onlara örnekler sunmaktır.

**Kolaylaştırma:** Örgüt üyelerinin sahip oldukları bütün kapasiteleriyle örgüte katkı sağlamaları için gerekli görülen yerlerde onlara rehber olmaktır.

**İkna:** Örgütün üyelerinin örgüt için oluşturulan hedeflere ulaşmaya katkı sağlamaları için çekici nedenler üretmektir.

**Değiştirme:** Örgüt üyelerinin örgüt için oluşturulan hedeflere ulaşmaya yardımcı olmasını sağlamak amacıyla özendiriciler ve teşvikler bulmaktır.

**Zorlama:** Örgütün üyelerini örgüt için oluşturulan hedeflere ulaşabilmek için zorlamaktır.

Bir liderin etik davranışlarda bulunabilmesi için örgütte iyinin, haklının ve doğrunun ne olduğunun net olarak belirlenmesi gerekir. Bununla bağlantılı olarak oluşturulan davranışlar, kişilerin ahlaki anlamda farkındalıklarında artışa ve ahlaki bir kişilik oluşturmaya katkıda bulunmaktadır. Bu boyutuyla diğer liderlik türlerine nazaran etik liderlik, ahlaki davranışların güçlendirilmesinde çok daha fazla etkiye sahiptir. Örgütteki farklı kişiler üzerinde etkin olan etik lider, örgüt için en uygun örgüt kültürünü oluşturan birey durumundadır (Tuna vd., 2012). Kısacası diğer liderlik becerilerine nazaran etik liderlik becerilerinin bireylere daha fazla yönelik olduğu söylenebilir. Yani etik liderlik dışında kalan liderlik biçimleri sürecin başarılı sonuçlanmasını daha fazla vurgularken; etik liderlik bu başarı vurgusuyla birlikte

insan ilişkilerine de önem vermektedir. Sonuç olarak etik liderlik, başta ahlaki değerler ve ilkelerle beraber çok sayıda özellikle diğer liderlik biçimlerinden farklılık gösteren ve çeşitli liderlik becerilerine sahip bir liderlik biçimi olarak söylenebilir. Bununla beraber zaman içerisinde etik liderliğin daha çok bilinen bir liderlik biçimi olması, etik liderlik anlayışının daha fazla benimsendiğini göstermektedir (Ünverdi, 2016).

Bir liderde bulunan değerler ve inançlar, liderliğin etik çerçevesini oluşturmada oldukça etkilidir. Oluşan bu etik çerçeve ile lider bakış açısını geliştirerek değişime anlam kazandırır. Sürecin sonunda vizyonunu gerçekleştirmek için harekete geçer. Liderlik, tek başına yürütülen bir eylem olamaz. Çünkü lider olabilmek için takipçilerin olması gerekir ve lider oluşturduğu etik çerçeveye takipçilerini etkilemektedir. Eğer lider bir okul yöneticisiyse takipçileri öğretmen, öğrenci ve velilerdir. Bununla beraber gençlerin dünyayı ve kendini algılama şekli, diğer insanlarla kurduğu iletişim, bir arkadaş, işçi, vatandaş ve aile bireyi olarak rollerinin nasıl üstesinden gelecekleri konusunda okulda benimsenen liderlik anlayışının oldukça fazla etki gücü vardır. Okul yönetiminin kendine özgü yapısı ve doğası etik liderliğe olan ihtiyacı ve önemi artırmaktadır (Kaçay, 2015).

Okulların, içinde yaşadığı topluma karşı sorumlulukları vardır. Bu sorumluluk okul yöneticilerinin çeşitli liderlik rollerinde bulunmasına sebep olmakta ve etik problemlerle karşılaşma ihtimalini yükseltmektedir. İyinin, kötünün, haklının, haksızın, doğrunun, yanlışın ne olduğunu bilen bir değerler sistemine sahip bir lider olarak okul yöneticisi, karşılaştığı etik problemlerin üstesinden gelebilir. Bu durum etik liderliğin problemlerle başa çıkma konusunda oldukça önemli olduğunu göstermektedir (Çengelci, 2014; Turhan, 2007).

Eğitim kurumlarının hedeflerine ulaşmasında en büyük görev öğretmenlere düşmektedir. Öte yandan, öğretmenlerin performansının yükselmesinde en önemli etken okul yönetiminin benimsediği yönetim anlayışıdır. Bunu son zamanlarda yapılan araştırmalar da desteklemektedir (Acar, 2011; Akcakoca & Bilgin, 2016; Aktaş & Özgenel, 2020; Strydom, 2021; Yurdaöz, 2018). Araştırmalar etik, örgüt yapısı ve kültürü, örgütsel sağlık, iş doyumu vb. unsurların öğretmenlerin okuldaki performansını artırmada oldukça etkili olduğunu göstermektedir. Bununla beraber okul yöneticilerinin okulda belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için tutarlı, adil ve

işbirlikçi olma gibi bir takım etik değerlerinin olması gerekmektedir. Bu da okul yöneticisinin etik liderlik anlayışının, yukarıdaki unsurların etkili olmasında en önemli etken olduğunu göstermektedir (Acar, 2011).

Eğitim sisteminin en önemli hedeflerinden birisi, okullarda öğrencilere istendik davranışlar kazandırmak ve etik değerlere sahip olan ahlaklı bireyler yetiştirmektir (Peker & Akdağ, 2008). Okulda yönetim ve eğitim alanında karşılaşılan problemlerle başa çıkabilmek ve eğitimi sürekli olarak geliştirebilmek için eğitim etkinliklerine yaratıcı, ilkeli, güdüleyici, etkili, bilgili, ileri görüşlü liderlerin rehberlik etmesi oldukça önemlidir (Cerit, 2007). Bu yüzden okul yöneticileri görevlerini yaparken politika ve yasalar gibi mesleki etik ilkelere de uygun hareket etmelidir (İskele, 2009). Okul yöneticileri etik dışı davranışlardan uzak durmak için aşağıda belirtilen maddelere uygun hareket edebilir. Ayrıca bu şekilde insanların kendisine olan güvenlerinin sarsılmasının önüne geçebilir (Acar, 2011):

1. Eğitim felsefesine uyan bir görünüm ortaya koyulması: Bu maddeye uygun bir görünüme sahip olan yönetici politik ve kişisel yararları denetleyebilecek hareketlerin neler olabileceğini ortaya koyar.
2. Etik liderlikte güçlü uygulamalar: Okul yöneticisinin verdiği kararlar okulun etik havasının oluşmasını sağlar. Etik havanın oluşturulmasında en etkili şahıs yöneticidir. Yönetici güçlü uygulamalarda bulunursa okulun etik havası buna göre daha güçlü olur.
3. İnsanlar arasında yapılan ayrımcılığa son verilmesi: Farkında olunmadan ortaya çıkan ayrımcılığı yönetici hiçbir şekilde göz ardı etmemelidir. Bu sorunu bir eğitim ve etik problemi olarak görmelidir.
4. Etkili öğretimin her bireyin yerine getirmesi gereken bir sorumluluk olması: Okul kurumunda öğretimin yeterli olmaması toplumdaki her kesimden bireye zarar verir. Buna neden olan yeterli donanıma ulaşamamış öğretmenlerin daha iyi bir hâle getirilebilmeleri için yönlendirilmeleri okul yöneticilerine bağlıdır.
5. Toplumla olan bağlantıların daha güçlü hâle getirilmesi: Okul yöneticisinin en önemli amacı paylaşılan değerlere ve amaçlara dayanan bir okul topluluğu ortaya koyma çabası olmalıdır. Böylece etkili okul yöneticileri okulla toplum arasında olumlu bir bağlantı ortaya koyarlar.

6. Her topluluğun sahip olduğu haklar arasında denge olması: Etkili okul yöneticisi okul kurumundaki farklı toplulukların haklarının dengesini korur. Bu zor bir iş olmakla birlikte okul yöneticisi bu dengeyi korumaktan kaçınmamalıdır.
7. Toplumun her kesimi tarafından kabul edilen kararın doğru karar olmaması: Okul yöneticisi herkes tarafından kabul edilen ve istenen kararları doğru kararlar olarak kabul etmemelidir. Doğru kararlar ile toplumun istediği kararları ayırabilmelidir.
8. Doğru kararları belirlerken okulun üyelerinin ihtiyaçlarının gözetilmesi: Örgütün hedeflerine ek olarak okul yöneticileri okul için kararlar alırken üyelerinde ihtiyaç ve gereksinimlerini göz ardı etmemelidir.
9. Cesaret ve etik konuların yöneticinin rollerinin ayrılmaz bir parçası olması: Okul yöneticisi etik ilkelerin dikkate alınmadığı bir durumla karşılaştığında buna karşı çıkarak cesaretini ortaya koymalıdır. Etik davranışın ilk şartı etik cesarettir.
10. Doğruluk, ahlaki davranışlar ve etik eylemlerin bir bütün olması: Okul yöneticisi toplumun değerlerini dikkate alarak etik ilkelerin neler olduğunu ortaya koyar. Bu etik değerleri diğer iş görenlerle ve astlarıyla paylaşmalıdır.

Eğitim kurumlarının yöneticisi yukarıdaki etik ilkelere uygun hareket etmezse bu durum okuldaki diğer çalışanlarda ahlaki açıdan bozulmalara ve yozlaşmaya yol açar. Bundan dolayı yöneticilerin davranışları ve benimsediği liderlik anlayışlarında etik ilkeleri rehber edinmeleri oldukça önemlidir. Çünkü lidere rehber olan etik ilkeler, lideri yanlış karar almaktan alıkoymaktadır (Kaçay, 2015). Kitap içerisinde yer alan aşağıdaki alıntılarla örneklendirilmiştir;

***Zalim Adam Padişahlık Edemez***

*Anlatırlar ki, İran hükümdarlarından biri halkın malını gasp ederdi. Halka eziyet etme ve cefa vermeye başlamıştı.*

*Zulmü o derece varmıştı ki, ahali bu yüzden memleketi terk etmeye ve gurbet illerine düşmeye başlamıştı. Nüfus azalınca tabiatıyla gelir de azalmış, hazine bomboş kalmış ve ülkede itibardan düşmüş, etkisi sarsılmış eski şevket ve azametten eser kalmamıştı. Hükümdarın durumu da zayıflamış neticede düşmanlar her taraftan zorlamaya başlamışlardı*

*Bir kimse felaket gününde imdadına yetişecek bir insan arıyor ve istiyorsa, ona şöyle söyle: "Arkadaş, iyi günlerinde mürüvvetli ve âlicenap ol. Cömert ol. Para ile satın alınmış kulağı halkalı köleyi okşamazsan kaçır gider. Lütufla bulun ki, yabancılar bile sana kulağı halkalı, küpe gibi bağlı olsunlar (Şirazi, 2022: 45).*

Zalim liderler, toplumlarına veya kuruluşlarına zarar verebilir ve hatta insan hakları ihlallerine yol açabilmektedir. Zalim liderlerin zulmü, toplumsal huzursuzluğa neden olabilmektedir. Bu huzursuzluk, gösteriler, isyanlar ve çatışmalara yol açabilmektedir. Zalim liderlik, uzun vadeli sürdürülebilirliği, hakimiyeti ve yöneticiliği tehlikeye

atabilmektedir. Saldırgan politikalar ve insan hakları ihlalleri, toplumların uzun vadeli refahını tehdit edebilmektedir.

### **Kenara Çekilip Selamete Erenler**

Hükümdarına hıyanet ve vefasızlık etmiş olan askerlerden biri benimle dosttu. Onu ayıpladım, hareketini tenkit ettim ve dedim ki: “İşinin biraz bozulmasıyla eski efendisinden yüz çevirmek, yıllarca yediği nimetin hakkını gütmemek alçaklıktır. Böyle hareket eden, hak hukuk tanımayan, şükretmeyen, teşekkürde bulunmayan bir kimse soysuz ve bayağı bir adamdır.

Asker bana şu cevabı verdi:

“Gerçeği söylesem beni mazur göreceksin. Atım arpasız kalmıştı. Atımın eğerini de rehine koymuştum. Padişah, askerlere para hususunda hasislik yaparsa, asker de canla başla ona bağlanmaz ve onun yolunda feda olmaz.”

Askere altın ver ki, o da icabında başını versin. Vermezsen o da başını alıp savuşur, başka bir yere gider (Şirazi, 2022: 53).

Liderlere sadakat, liderlik ve organizasyonlarda önemli bir kavramdır. Ancak, sadakat kavramı karmaşık bir şekilde ele alınmalıdır çünkü doğru denge sağlanmalıdır. Ancak liderlere sadakat kavramı, kötü niyetli veya zararlı liderlerin etrafındaki insanları susturma veya kötü davranışlarına göz yummalarına yol açabileceği için dengeli bir şekilde ele alınmalıdır. Sadakat, sağlam temeller üzerine inşa edilmelidir, aksi takdirde kötü niyetli liderlere karşı savunmasızlık ve suistimal doğurabilmektedir.

### **Yemiş Vermeyen Bir Ağaca Kimse Taş Atmaz**

Berber görüşüp konuştuğumuz, sohbet ettiğimiz birkaç ahabım (veya müridim) vardı. Görünüşte iyi insanlar idiler. Kendi hallerinde görünüyorlar ve iyi adamlara benziyorlardı. Zamanın büyüklerinden biri de bunlara büyük teveccüh gösteriyordu, hatta kendilerine bir miktar maaş da bağlattı.

Bunlardan birisi bir gün dervişliğe yakışmayacak bir harekette bulundu. Bunun üzerine o büyük zat da artık ikramını esirgedi ve maaşlarını kesti. Tabii bu yüzden sıkıntıya düştüler.

Hem o büyük zata saygılarımı sunmak, hem de bunların kesilen maaşlarını yeniden bağlanması için kendisine gittim, fakat kapıcı bırakmadı ve bana kaba muamele etti. Kapıcıyı mazur gördüm. Çünkü bir söz vardır, derler ki: bir vasıta olmadıkça Beyin, Vezirin ve Hükümdarın kapısının etrafında dolaşma!

Biraz sonra o zatın yakınlarından birkaç kişi, benim geldiğimi ve içeriye bırakılmadığımı anladılar. Hemen koşular beni ağırılarak huzura çıkardılar. Huzurda bana yukarı bir yer gösterdilerse de ben alçak gönüllülikle aşağı bir yerde oturdum ve şöyle dedim:

Ben öyle yukarı taraflara oturmaya layık bir kimse değilim. Şahsiyetsiz bir kişiyim. Bırakın da bendeler (hizmetkârlar köleler) arasında oturayım.

Büyük zat, “Allah Allah! Bu ne biçim bir sözdür. Yeri değil ve lüzumu da yok”, dedi ve iltifat kabilinden şöyle söyledi:

“Sen eğer benim başımın ve gözümün üstünde bile otursan yeridir ve hakkındır. Nazını çekerim. Çünkü buna layıksın ve nazı çekilecek bir zatsın.”

Hülasa, oturdum her mevzuda konuştuk. Sonunda dostlarımın çektikleri sıkıntıyı anlattım ve yaptıkları hatadan bahsederek dedim ki:

Önceden ihanda bulunan velinimet ne suç gördü ne kusur buldu ki bendelerini kendi nazarında hakir tutuyor? Hâlbuki Cenab-ı Hak kullarında bir kabahat gördüğü halde, eskisi gibi onların ekmeğini veriyor, rızık ve nafakalarını kesmiyor. Bu, ancak Allah Teâlâ’ya mahsus bir büyüklük ve tahammüldür.

Bu söz, valinin pek hoşuna gitti ve beğendi. Dostlarımın kesilen maaşlarının yeniden bağlanmasını ve kesilip de verilmeyen günlerinkinin de verilmesini emretti.

Teşekkür ederek tazimatını arz ettim ve kendisini rahatsız ettiğimden dolayı özür beyan ederek dışarı çıkarken şu sözü söyledim:

Kâbe hacetler kıblesi olduğu için, halk uzak ülkelerden ve nice fersahlık yerlerden kalkarak onu görmeye ve ziyarete gelirler. Senin gibi makam sahipleri bizim gibilere ve tahammül emeliler. Çünkü yemiş vermeyen bir ağaca kimse taş atmaz (Şirazi, 2022: 59).

Organizasyon içinde çıkar çatışmaları veya rekabet durumları varsa, yetenekli bir lider bu durumları ele alabilir ve değiştirebilmektedir. Ancak bu değişiklikler, bazı insanların çıkarlarını tehdit edebilir ve bu nedenle lideri istememe eğilimine yol açabilmektedir. Organizasyonlar ve toplumlar, yetenekli liderleri tanımak ve onları desteklemek için genellikle birçok avantaja sahiptirler. Ancak liderler ve takım üyeleri arasındaki uyumsuzluklar veya çatışmalar, liderin istenmeme durumuna yol açabilmektedir.

#### **Kalbi Kırık Bir Adamın Ahı**

*İştittiğime göre bir vali, padişahın hazinesi daha da dolsun diye halkın ocaklarını söndürür, evlerini yıkarmış. O valinin, hükemanın şu sözünden haberi yokmuş galiba: Bir kimse, padişahı hoşnut etmek için halkın evini yıkarsa Allah'ın gazabına uğrar ve Hak Teâlâ, o halkı onun başına musallat eder, onu yok ettirir (Şirazi, 2022: 62).*

Bir liderin padişahı veya üst düzey yetkilileri hoşnut etmek amacıyla halka zulmetmesi etik olmayan ve sürdürülemez bir liderlik yaklaşımıdır. Bu tür bir liderlik, toplumun huzursuzluğuna, hoşnutsuzluğuna ve istikrarsızlığına yol açabilir ve uzun vadede ciddi sonuçlara neden olabilmektedir. Liderlerin, üst düzey yetkilileri memnun etmek yerine, halkın ihtiyaçlarına ve çıkarlarına odaklanmaları ve adaleti gözetmeleri önemlidir. Liderler, toplumun refahını artırmak ve insan haklarını korumak için çaba göstermelidirler.

#### **Vakitsiz Yağmur**

*Mısır ülkesi Harun Reşid'in memleketleri arasına katılınca o Abbasi hükümdarı ve halifesine şöyle dedi: "Firavun, Mısır ülkesine gururlanarak ilahlık iddiasında bulunmuştu. Onu aşağılamak için oraya Huseyb adlı en ahmak kölelerimden birini vali olarak göndereceğim." Bu köle son derece budala ve kafasız bir adamdı. Bir gün Mısırlı çiftçiler ona gelip şöyle dert yandılar:*

*"Biz Nil nehrinin kenarına pamuk etmiştik. Vakitsiz yağmur yağdı mahsulümüz mahvoldu."*

*O şu cevabı verdi:*

*"Yün ekmeliydiniz."*

*Bunu işiten bir arif şöyle dedi:*

*Eğer tahsil ve ilim ile servet artsaydı cahilin, çok sıkıntı çekmesi lazımdı ve cahilden daha fakir ve yoksul kimse olmaz ve bulunmazdı. Cahiller öyle rızık elde ediyor ve o kadar iyi yaşıyorlar ki, yüz akıllı ve malumatı insan buna şaşır kalıyor.*

*Baht ve devlet, varlık, yükselme gibi konular öyle iş bilmekle değildir. Bu bir Allah vergisidir. Çok tesadüf edilmiştir. Dünyada nice idraksiz insanlar yükselmişler, kıymetlenmişler, sevilmişler rağbette olmuşlar, fakat buna mukabil, nice nice akli başında kimseler hor görülmüşler ve hakarete uğramışlardır. Altın yapmaya uğraşan kimyager tasa ile sıkıntı ile ölmüş; fakat ahmak bir adam viranede define bulmuştur.*

Büyük İskender'e demişler ki: Doğu ve Batı ülkelerini nasıl fethettin? Senden önceki hükümdarların, seninkinden pek çok hazineleri, malları, askerleri olduğu halde, onlar böyle bir fütuhata nail olmadılar.

İskender şu cevabı vermiş:

“Allah'ın yardımıyla fethettiğim yerlerin ahalisini incitmedim ve geçmiş padişahların adlarını ancak iyilikle andım.”

Büyüklerin adlarını yakışık almayan bir surette ananlara, büyük demezler.

Baht, taht; emir, nehiy; iş, güç... Bunlar hiçtir; çünkü fanidir, geçicidir. Öyleyse geçmişlerin iyi adını hürmetle an, zayi etme ki, senin iyi adın da payidar olsun.

Ziya Paşa diyor ki:

“Zalim yine bir zulme giriftar olur ahir,

Elbette olur ev yıkanın hanesi viran.”

İçi sızlayan, gönlü yanan, kalbi kırık bir adamın ahı insanı öyle yakar ki, ateş üzerlik dediğimiz tütsüyü onun kadar yakamaz.

Derler ki bütün hayvanların başı varisi aslan, en aşağısı da merkeptir. Akıllı insanlara göre yük taşıyan merkep, adam parçalayan aslandan daha hayırlıdır.

Her ne kadar zavallı merkep idraksiz ise de yük çektiği için değerlidir. Yük taşıyan öküzlere merkepler, adam inciten insanlardan daha iyi ve hayırlıdır.

Hükümdar, o valinin kötü huylarından bir kısmını haber almış. Ona işkence edilmesini emretmiş, türlü ceza, eza ve cefalarla onu öldürtmüştü.

Ey devlet memuru! Halkın gönlünü almadıkça, padişah senden memnun olmaz. Allah'ın sana lütuf ve ihsanda bulunmasını istiyorsan, o Allah'ın kullarına iyilik et.

O valinin zulmüne uğrayanlardan birisi, (cesedinin) yanında geçerken, şöyle demiş:

Kolonun kuvvetine ve bulunduğu makama güvenerek, halkın malını nahak yere alıp yemek isteyen, onu saltanatla yiyemez. İri bir kemik insanın boğazından geçip gidebilir ama o kemik göbeğe inince karnı yırtılır (Şirazi, 2022: 77).

### **Halka Şefkat**

İşittiğime göre adil bir hükümdarın iki yüzü de astar bir elbisesi varmış. Biri ona demiş ki:

Ey bahtiyar padişah! Çin kumaşından bir elbise diktir kendine.

Hükümdar demiş ki:

Elbise insanın vücudunu örtmesi ve rahat ettirmesi içindir. Bundan fazlası süs ve lüktür. Ben halktan vergi alıyorsam tacımı, tahtımı ve kendimi süslemek için almıyorum ki! Kadınlar gibi süslenirsem düşmanı def için erkekliğim nerede kalır?

Benim de çok isteklerim ve heveslerim var; ama hazine yalnız benim değildir ki! Hazineler asker içindir. Eğlence ve süs için, törenler için değil. Hükümdarından memnun olmayan asker düşmana karşı sınırları koruyamaz

Hırsız veya düşman, köylünün bir merkebini alıp götürürse padişah nasıl ve ne hakla ahaliden vergi toplayabilir? Düşman, milletin merkebini ve hükümdar da vergi diye haraç alır gibi parasını alırsa bu taçla tahtın ne itibari kalır?

Düşküne cefa etmek insanlık şanına yakışmaz. Karıncanın önünden dane kapan kuş, alçaktır. Millet ağaca benzer: ona iyi bakarsan meyvesini alır, yersin. Sakın ağacı kökünden çıkarma. Bu bir zulümdür ve zararı senin kendinedir. Bir kimsenin kendi kendisine zarar vermesi ise budalalıktır.

Eli altında bulunanlara eziyet etmeyen kimse gençliğinden ve bahtından fayda sağlayabilir. Elin altındakiler ister maiyet erkanın olsun ister halk olsun, bedbaht ve perişan olursa, onların bedduasından kork.

Bir yeri yumuşaklık ve iyi muamele ile almak mümkünse kimsenin burnunu kanatmamaya gayret et.

Erlük adına söylüyorum! Baştan başa bütün yeryüzünün saltanatı, yere damlayan bir damla kana değmez.

Duyduğuma göre iyi huylu Cemşid Şah bir Çeşmenin üstüne şu yazı yazdırmış:

“Nice nice insanlar bu çeşme başında oturmuş, dinlenmiş su içmişler sonra da gözlerini kapatıp gitmişler.

Biz de bazen iyilikle, bazen güçle birçok yerler aldık, fakat bunları kendimizle birlikte mezara götürmedik.”

Hazreti Süleyman (a.s.)'in tahtını rüzgârlar taşırdı. Nihayet yele gitmedi mi?

Bu dünyaya gelen, göçüp gider ve ektiğini biçer. İyi ve kötü addan başka bir şey kalmaz.

*Düşmanını alt ettiğin vakit ona eziyet etme. Mağlubiyet acısı ona zaten yeter. Düşmanın, senin etrafında pervane gibi dolaşması; eteğini onun kanyla bulaştırmaktan kat kat iyidir (Şirazi, 2022: 261).*

Alçakgönüllü bir lider, liderlik pozisyonunu mütevazilik, saygı ve insan odaklılıkla sürdüren bir liderdir. Alçak gönüllü liderler, egolarını kontrol altında tutarlar ve takım üyeleriyle iş birliği yapmayı önemsemektedir. Alçak gönüllü liderler, kendi başarılarını gösterişsiz bir şekilde kutlarlar ve takımın başarısını öne çıkarırlar. Kendilerini öne çıkarmaktan kaçınırlar.

### **3.6. Bostan ile Gülistan'da Eğitimde Liderlik Anlayışında Cömertlik Vasıflarının Topluma Etkisi**

Cömertlik ve liderlik arasındaki ilişki, birçok araştırma ve çalışma tarafından incelenmiştir. Cömertlik, başkalarına yardım etme, paylaşma ve cömert davranma eğilimi olarak tanımlanırken, liderlik ise bir grup veya organizasyonu yönlendirme, motive etme ve etkileme sürecidir. Bazı araştırmalar, cömertlik ve liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Cömert liderler, çalışanlarına destek olma, onları teşvik etme ve ihtiyaçlarını karşılama konusunda daha yüksek bir eğilime sahip olabilmektedir. Bu, liderlerin çalışanlarının refahını ve motivasyonunu artırarak daha etkili bir liderlik sergilemelerine yardımcı olabilmektedir. Cömertlik, liderlikte önemli bir özellik olarak kabul edilir çünkü liderlerin başkalarına yardım etme ve onları destekleme yetenekleri, takım çalışmasını teşvik edebilir, güven ve bağlılık oluşturabilir ve çalışanların motivasyonunu artırabilmektedir. Cömert liderler, çalışanlarının ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamak ve onlara destek olmak için empati yeteneklerini kullanabilmektedir. Ayrıca, cömertlik liderlikte etik bir boyut da taşımaktadır. Cömert liderler, adalet, dürüstlük ve paylaşma gibi değerleri benimseyerek, etik bir liderlik örneği sergileyebilmektedir. Bu, liderlerin takipçileri üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır ve liderin itibarını güçlendirmektedir. Ancak, liderlikte cömertlik dengeli bir şekilde uygulanmalıdır. Aşırı cömertlik, liderin sınırlarını belirlemede zorlanmasına ve etkili kararlar almasını engelleyebilmektedir. Bu nedenle, liderlerin cömertliklerini, takımın ve organizasyonun hedeflerini gözeterek dengeli bir şekilde yönetmeleri önemlidir. Sonuç olarak, cömertlik ve liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Cömert liderler, çalışanlarına destek olma, onları teşvik etme ve ihtiyaçlarını karşılama konusunda daha yüksek bir

eğilime sahip olabilmektedir. Cömertlik, liderlikte etik bir boyut taşır ve takım çalışmasını teşvik ederek, güven ve bağlılık oluşturabilmektedir. Ancak, liderlerin cömertliklerini dengeli bir şekilde uygulamaları önemlidir (Esen, 2020). Kitap içerisinde yer alan aşağıdaki alıntılarla örneklendirilmiştir;

Hükümdarım! Alicenap ol, iyi huylu ol, ikramcı ol. Allah sana saçmış, sende halka saç. Dünyaya gelen ölür gider, burada kalmaz. Ondan yalnız iyi bir ad kalır. İşte Ölmek, ebedi yaşamak buna derler. Kendisinden sonra köprü, cami, misafirhane, han ve kervansaray gibi eserler kalan, yadigâr bırakan kimse ölmez.”

“Ey Padişah! Ne taç kalır be de taht. Ancak lütuf, kerem ve ihsan kalır. Saltanatına, makamına dayanma, dünyaya ve maliyetine güvenme. Senden önce senin gibi çokları vardı; gelip gittiler. Senden sonra da gelip geçecek ve geçecekler.

Devlet büyüğü dini düşünür, dinin hükümleriyle hareket eder. Dünya nasıl olsa geçip gidecektir.

Saltanatının altüst olmasını istemiyorsan saltanat ve devletle beraber dini de düşün. Değil mi bırakıp gideceksin, altınlarını saç. Nitekim Sadi'nin altını yok ama inci saçıyor.”

“Yemen’de bir padişah vardı ve cömert olduğu için öteki memleket hükümdarlarından ve kendisinden önce Yemen’de saltanat süren padişahlardan daha anlı ve şanlı idi. Hazineden ihsanda bulunma hususunda eşsizdi. Eli yağmur gibi para saçtığından ona cömertlik bulutu denilse yeri idi doğrusu.

İşbu padişah, kendisini dünyanın en eli açık adamı bildiğinden kimse onun yanında Hatem-i Tai'nin adını anmak cüretinde bulunamazdı. Ansalar fena halde kızar, kızmakla da kalmaz şöyle derdi: Kimdir bu Hatem? Hatem de ne oluyor? Nedir onun hakkında yapılan bunca medhü sena ve bunca propaganda? Onun cömertliğinden ne çıkar? Hazinesi de yok, saltanatı da! Emir verecek bir makam sahibi de değil.

...

...birisini Hatem'i öldüremeye memur etti.

Hatem-i Tai'yi öldüremeye memur edilen adam yola çıktı.

....

Hatem'in kabilesinin bulunduğu yere vardı. Fakat daha Hatem'in çadırını bulmadan yolda güzel yüzlü ve güzel huylu bir gençle karşılaştı.

...

Yemen gibi uzak bir yerden gelen bu yolcuya,” Bu gece benim misafirim olunuz” diyerek onu yerine götürdü. Garipliğini, yorgunluğunu, yabancılığını unutturacak derecede izzet ve ikramda bulundu. Yakınlık gösterdi.

....

...tanışmak istediğin, başımı kesmeye memur edindiğin insan yani Hatem-i Tai işte benim! İşte başım! Kılıcımı kınından çek ve kes.

...Adam Yemen yolunu tuttu.

...

Hükümdar onun iki kaşının orta yerine bakarak bir şey yapmadığını anladı ve ona hitaben:

...Hani torbanda Hatem'in başı yok. Anlaşılan o senden daha baskın çıktı. Onunla başa çıkamadin.

Memur şu maruzatta bulundu. Ben Hatem'i çok yüksek gördüm ve kendimden çok üstün buldum. Onun asaleti, yiğitliği, lütfkarlığı beni alt etti. Onun necabet yükü belimi büktü. O, beni iyi ahlak kılıcı ile kesti (Şirazi, 2022: 324).

Liderin tevazusu, liderin mütevazı ve alçak gönüllü bir şekilde davranmasını ve liderlik pozisyonunu kibir veya gösterişe dönüştürmemesini ifade etmektedir. Tevazu, liderin kendi yeteneklerini ve başarılarını kabul ederken, aynı zamanda başkalarına, insanlara saygı göstermesi ve onların katkılarını takdir etmesi anlamına gelmektedir.

Tevazulu bir liderlik yaklaşımı, takım üyeleri arasında daha büyük bir saygı ve iş birliği oluşturabilmektedir.

### **3.7. Bostan ile Gülistan’da Liderlik Vasıflarında Sosyal Adaletin Sağlanması**

Eğitim alanındaki gelişmelerin etkisiyle evrilen bakış açısına göre okul yöneticisi ve öğretmenler, eğitim ve öğretime yönelik belirlenen müfredatın dışında demokrasiyi çağa egemen kılabilecek, deneme ve yanılgılarla bilgiyi her gün daha genişletip ileri götürebilecek, toplumu değişen koşullar çerçevesinde yeniden inşa edebilecek; değişime açık, ahlaklı, evrensel değerlere sahip çıkan, sorumluluk sahibi bireylerin yetişmesini hedeflemektedir (Tunçel, 2021). Eğitim hizmeti, öğrencilerin yalnızca akademik başarılarıyla ilgili olmayıp aynı zamanda öğrencilerin sosyal anlamda daha eşit, demokrasinin olduğu bir toplumda yaşamaları ve bu özelliklere sahip toplumu oluşturmalarını sağlama sorumluluğu üstlenmektedir (Furman ve Shields, 2005). Eğitim hizmetini sağlayan kişiler öğretmenler olduğuna göre öğretmenlerin sosyal adaleti sağlaması için öğrencilerini tüm yönleriyle tanımaları gerekmektedir. Küçük yaşlardan başlanarak öğrencilere sosyal adalet eğitimi verilmesi toplumun ideal düzeyde özelliğe kavuşması ve bu kazanımı devam ettirmesi için önem taşımaktadır. Dolayısıyla sosyal adalet eğitimi öğrencilere kazandıracak olan öğretmenlerin süreçteki liderliği önemli hale gelmektedir (Karacan vd., 2015). Diğer bir ifadeyle öğretmenlerin sosyal adalet liderliği toplum ideal özelliğe sahip bir yapıya bürünmesi için gereklilik derecesinde önem arz ettiği anlaşılmaktadır.

Okullarda sosyal adalet uygulamalarının başarılı sonuçlara ulaşması için eğitim öğretim faaliyetinde etkin rol alan okul yöneticileri ve öğretmenlerin adalet ve adalet liderliğiyle ilgili olumlu algıya sahip olmaları gerektiği düşünülmektedir. Algının, tutumu; tutumun da davranışı değiştiren bir etki oluşturduğu düşünülmektedir. Bu durumda okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin adalet algısı kilit rol konumunda olduğu anlaşılmaktadır. Özgan ve Bozbayındır’a (2011) göre eğitim örgütlerinde algılanan adalet duygusu arttıkça olumlu tutum ve davranışlar artmakta; okula yönelik adalet duygusunun eksikliğinde ise istenmeyen tutum ve davranışlar gelişmektedir. Dolayısıyla eğitim örgütlerinde istendik yönde davranış değişikliğinin gerçekleşmesi için adalet duygusunun ön planda olması gerekmektedir (Slote, 2010). Herkes için yaşanabilir adaletli bir dünya oluşturmak için eğitim yönetiminde adalet kavramı,

sosyal adalet olarak tartışılmaktadır (Ryan, 2006). Bu bağlamda sosyal adalet liderliğinin toplumda ve okullarda etnik, kültürel, ekonomik farklılıkları gözeterek eşitsizleri kaldırma yolunda öğretmen ve öğrencilere gerekli becerileri kazandırarak demokratik yapı inşa etme amacı taşıdığı söylenebilir (Furman-Carolyn, 2003). Bu doğrultuda okul yöneticilerinin sosyal adaleti inşa etme konusunda liderlik becerilerini sergilemesi ve okulun genelinde sosyal adalet temelli kültürü benimsetmesi gerekmektedir. Sosyal adalet liderliğinde olanakların eşitlenmesi ile ilgili uygulamaların yanı sıra güvene dayalı ilişkiler geliştirmek, sosyal değişimler başlatmak, okulla ilgili kararlara katılımı artırmak, tarafsız ilişkiler kurmak ve sürdürmek de önem arz etmektedir (Jean-Marie, Normore ve Brooks, 2009: 1-31).

Sosyal adalet liderliği çeşitli sebeplerle meydana gelen olumsuz şartları eşitlemeyi amaçlayan, sosyal adaletsizliğin önündeki ahlaki bir eylem ve erdemliliklerdir. Shields'e (2010: 558-589) göre de sosyal adalet liderleri, öğrencilerin içinde oldukları yarar ve zarar farkındalığını ortaya çıkararak toplumu kuşatan adaletsizlik karşısında mücadeleci tedbirler geliştirirler. Bu anlamda en temel görev yöneticiler ve öğretmenlere düşmektedir. Eğitimcilerin öğrenciler arasında mevcut eşitsizliği belirleme ve sorunu çözüme adına stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla okulun başarısı ve topluma mutlu ve iyi yetişmiş bireylerin kazandırılması için ilk olarak sosyal adalet liderliğinin önemini anlaşılmasının önem arz ettiği görülmektedir. Geçmişten günümüze kadar geçen süre içerisinde toplumları ortak sorunu olarak belirtilen adaletsizlik konusu, her dönemde güncelliğini koruyan bir konu olarak değerlendirilmektedir. Yaşanan adaletsizlikler, eğitim, sağlık, hukuk gibi pek çok alanda görülmektedir (Demirel ve Akın, 2014).

Toplumdaki hâkim anlayışın değişmesi ve çağın gereklerine göre düşünen, hisseden, araştıran, eleştirel bakabilen bireylerin yetişmesi gerekmektedir ki bu da eğitimle mümkün olabilmektedir. Özellikle toplumda eşitlik ve adalet duygularının benimsenmesi, uygulanması ve sürdürülebilir özellikte olması için ön şart olarak eğitim gösterilmektedir (Çakır, 2017). Toplumun refahının ve birliğinin sağlanması için eşitliğe ve adalete duyarlı bireylerin varlığı önem taşımaktadır. Bu aşamada öğretmenlerin baş aktör olarak ortaya çıkması ve ideal bireylerin yetişmesinde görev alması beklenmektedir.

Öğretmenler, toplumun dengesinin sağlanması için birtakım eksiklikleri olan dezavantajlı öğrencileri diğer öğrencilerle aynı imkana sahip olacak şekilde ortamlara dahil edebilirse dezavantajlı öğrenciler için de başarı fırsatı oluşturulmuş olur (Yeşil ve Sincar, 2021). Öğretmenlerin sorunların farkına vararak çözüm oluşturma çabasına girmesi, sosyal adaletin sağlanmasına önemli bir katkı sunacaktır. Sosyal adalet, toplumu oluşturan bireyler arasında hakların eşit dağıtımını gerektirmektedir (Köse ve Yasa, 2016).

Okul yöneticileri, okuldaki tek lidermiş gibi algılansa da aslında öğretmenler, okul yöneticisiyle liderliği paylaşan kişilerdir (Silva, Gimbert ve Nolan, 2000). Turhan (2010). Öğrenciyle ilgili her türlü bilgiye sahip olan öğretmenin, dezavantajlı öğrencileri belirlemesi ve bu doğrultuda çözüm odaklı hareket etmesi, okul yöneticisinin sergileyeceği yaklaşımdan daha çabuk ve daha isabetli olmaktadır. Dolayısıyla sosyal adalet liderliğiyle ilgili davranışlarda öğretmenlerin daha duyarlı, hızlı ve isabetli karar aldıkları ifade edilebilir. Öğretmenler genellikle öğrencilerinin tamamına yönelik duyarlılık oluşturmaktadırlar ancak dezavantajlı öğrencilere karşı onların diğerleriyle eşit şartlara sahip olması için daha büyük bir çaba göstermeli, duyarlılığını artırmalıdır (Yeşilyurt, 2020).

Eğitim liderlerinin öğrencilerin geneline yönelik oluşturdukları öğrenme planını dezavantajlı öğrencileri de dikkate alacak şekilde geliştirmeleri ve bu yönde etkin bir hizmet sunmaları beklenmektedir (Scanlan, 2007). Ancak öğretmenler gereken çabayı göstermiş olsa bile bazı durumlarda okulun kaynakları yeterli gelmeyebilir. Dolayısıyla belirlenen ihtiyaçların karşılanması, öğrenme ortamlarının düzenlenmesi için destek aranmalı ve sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği geliştirecek şekilde ilişkiler kurulmalıdır (Tomul, 2009). Eğitim ve öğretimin merkezinde etkin bir rol üstlenen öğretmenler, sosyal adalet sağlanması sürecinde faaliyetlerin merkezindedir. Kitabın bostan kısmında bu durum aşağıdaki şekilde ifade edilir;

Herhangi bir işi yapmaya niyet edip ona karar verirken daima halkın menfaatini düşün. Sen adaletten ayrılma ki, ahali de sana itaatten ayrılmasın. Akıllıca iş gör ki onlar da seneden yüz çevirmesinler.”

“İyileri besleyen, kötülük göremez, kötülük besleyen ise kendi canının düşmanıdır. Halka zulmedenin malını zapt etmekle kanaat ve iktifa etme. Onların köklerini kazı. Haksızlık yapan bir valiyi sevme ve yerinde tutma. Böyleleri ne zaman semirmeye başlarsa hemen derilerini yüzmeli. Kurdun başını, koyunları parçalamadan önce kesmeli.”

“Bir kâtip işinden çıkarılırsa ümitleri kırılmasın, mey’üs olmasın! Çünkü adil bir padişah baba gibidir. Çocuklarını bazen döver, ağlatır; bazen de gözyaşını eliyle siler.”

“Sadi! Söz söylemek ve öğüt vermek konusunda cesursun. Bu bakımdan elinde kılıç varken onu çek (yani kalemle yaz!) ve adil olmayanları adalete davet et, hak bildiğini söyle. Çünkü sen ne rüşvet yersin ne de dalkavuksun. Sen tamah ehli ve menfaat düşkününü bir kimse isen kitabında hikmetten, hakikatten gem vurma. Değilsen hak bildiğini çekinmeden söyle.”

“Padişah tahtında rahat rahat uyursa halk rahat etmez. Lakin padişah uyumayıp halkını düşünürse halk rahat ve huzur içinde uyur. Hamdolsun ki bu dediğim iyi şeyler Atabek Ebu Bekir Sa’d’da vardır.”

“Kıyamet günü adil kimse arşın serin gölgesinde rahat edecektir ne mutlu ona cenabı hak dilerse lütuf kabilinden bir milleti adil padişahına Nail kırar lütufta bulunmak istemezse o zaman da gaddar bir hükümdarı onun başına musallat eder.”

“Bir ülkede zayıflar acizler kudret ve kuvvet sahiplerinden haksızlık görüyorsa orada padişaha uyku haramdır. Halkı bir hardal tanesi kadar bile kırma incitme, gücendin mi çünkü millet bir sürü hükümdar ise bir çobandır, onun çobanıdır. Eğer millet padişahın kötülük görüyorsa demek ki o padişah o sürünün çobanı değil kurdudur, ahaliye haksızlık eden kötülük düşünen hükümdarın ölümü feci olur halka yapılan fenalık geçer gider ama o zalimin kötü adı yıllarca kalır geçip gitmez ve unutulmaz, arkanda sana nefret ve lanet edilmesini istemiyorsan iyi ol o zaman kimse sana kötü demez.”

“Bir adam bir ağaca çıkmış, bindiği dalı kesiyormuş. Bu hali gören bahçe sahibi kendi kendisine şöyle demiş: “Bu adam kendisine fenalık yapıyor, bana değil.” Dinleyecek olursan her nasihat yerindedir. Kuvvetinle böbürlenerek zayıfları sakın yıkma. Mahşer günü bir de bakar, görürsün ki, bir arpa kadar bile değeri olmayan bir dilenci bir padişahı çekmiş, Büyük Mahkeme’ye götürüyor. Kıyamet günü büyük kalmak istersen bu dünyada küçükleri kendine düşman yapma. Çünkü senin bu saltanatın geçer gider o zaman o dilenci kahırla senin eteğine yapışır. Elini zayıflardan çek. Onlara kahretme.

Seni çekip yere düşürürse utanırsın. Hür ve necip insanlar nazarında düşkünlerin eliyle düşmek utanılacak bir şeydir. Sütü temiz, aydın ve bahtiyar olanlar, akıl diye bilgi sayesinde taş ve tahtlarının muhafaza edebildiler. Dürüst insanların arkasından iyice yürüme. Doğru söz işitmek istersen Sadi’nin sözlerini dinle (Şirazi, 2022: 350).

Liderin adaletli olması, topluma olumlu birçok etki yapabilmektedir. Adaletli bir liderlik yaklaşımı, toplumun huzurunu ve güvenini artırabilir ve daha adil bir toplum oluşturabilmektedir. Adaletli bir lider, toplumda adalet ve eşitlik ilkelerini vurgulamaktadır. Bu, zenginlik ve kaynakların daha dengeli bir şekilde dağıtılmasına katkı sağlayabilir ve gelir eşitsizliğini azaltabilmektedir. Adaletli bir liderlik yaklaşımı, toplumsal iyilik halini artırabilmektedir. Daha fazla insanın temel ihtiyaçları karşılandığında, toplum genelinde daha iyi bir yaşam standardı oluşturulabilmektedir.

### 3.8. Bostan ile Gülistan'da Liderde Bulunan Sabır Vasfının Topluma Etkisi

Sabır, liderlik sürecinde önemli bir faktördür. Liderlerin sabırlı olması, zorluklarla başa çıkma yeteneklerini artırır, takım üyelerine destek olur ve uzun vadeli hedeflere ulaşmada yardımcı olmaktadır. Sabırlı liderlik, otantik liderlik yaklaşımının bir parçası olarak da değerlendirilebilir. Sabırlı liderler, kendilerini ve başkalarını anlamak için zaman ayırmaktadır. Empati gösterir ve takım üyelerinin potansiyelini ortaya çıkarmak için sabırla çalışmaktadır. Araştırmalar, sabırlı liderliğin olumlu sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermektedir. Sabırlı liderler, takım üyelerine güven verir, motivasyonu artırır ve iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, sabırlı liderler, kriz durumlarında sakin kalarak etkili kararlar alabilir ve takım üyelerini yönlendirebilirler. Liderlik ve sabır ilişkisi üzerine yapılan bir araştırma, liderlerin sabırlı olmalarının, takım üyelerinin iş tatminini ve örgütsel bağlılığını artırdığını ortaya koymuştur. Sabırlı liderler, takım üyelerinin ihtiyaçlarını anlamak için zaman ayırır, onları destekler ve güven ortamı oluşturmaktadır. Bu da takım üyelerinin motivasyonunu ve performansını artırmaktadır. Sonuç olarak, liderlik ve sabır birbirini tamamlayan önemli kavramlardır. Sabırlı liderler, takım üyelerine destek olur, güven oluşturur ve uzun vadeli hedeflere ulaşmada etkili bir şekilde liderlik yapmaktadır. Sabırlı liderlik, otantik liderlik yaklaşımının bir parçası olarak değerlendirilebilir ve liderlerin kişisel gelişimine ve takımın başarısına katkıda bulunmaktadır (Uğur ve Uğur, 2014). Kitap içerisinde yer alan aşağıdaki alıntılarla örneklendirilmiştir;

Hız. Yusuf (a.s) bile yıllarca iffet ve faziletle yaşadıkdan sonra Mısır'a aziz oldu. Zaman geçmeden bir insanın içyüzüne vakıf olunmaz.

Hükümdar onu bir hayli inceledi ve sonunda anladı ki, bu akıllı, temiz, iyi ahlaklı dindar ve insanların değerini ölçmekte maharet sahibi bir adamdır. Padişah onu her yönden öteki adamlarından üstün buldu ve onu baş vezirinin yerine tayin etti.

Adam, memleketi o kadar iyi idare ediyordu ki ne verdiği emirde ne de yasak ettiği şeyde bir isabetsizlik görülüyor; kimse incinmiyor ve tenkit etmiyordu.

Eski vezir, işlerin yolunda gidip halkın huzur içinde çalıştığını, devletin yükseldiğini, memleketin ilerlediğini ve padişahın da rahat yaşadığını gördükçe onu kıskanıyor, fakat tenkitte edemiyordu.

Hükümdarın güneş yüzlü iki kölesi vardı. Bunlar onun daimî hizmetinde bulunuyorlardı. Huri ve peri kadar güzel idiler. Sanki biri Güneş Öbürü Ay idi.

Bu iki köle yeni gelen ve yeni tayin edilen bilgili vezirin tatlı sözlerini işittikçe onun tesiri altında kalıyorlar ve yine onun güzel ahlakını da gördükçe tabidir ki, ona daha çok bağlanıyorlar ve onu seviyorlardı.

Hükümdar yeni vezirin itibar ve servetini artırdı ve onu çekiştirenleri de cezalandırdı.

O bilgili vezirin tedbirleri sayesinde padişahın adı bütün ülkesinde iyilikle anıldı. Yıllarca adalet ve keremle saltanat sürdü. Günün birinde o da göçtü gitti, fakat ismi destan oldu.

Böyle dindar hükümdarlar din kuvvetiyle devletlerini yükseltirler. Bu zamanda öyle padişahlar yoktur; varsa yalnız bir kişi vardır, O da ancak Ebu Bekir Sa'd Hazretleridir (Şirazi, 2022: 255).

Liderlikte sabır, çok önemli bir özelliktir ve bir liderin etkili olabilmesi için sahip olması gereken temel niteliklerden biridir. Liderlikte sabır, liderin etkili ve sürdürülebilir bir şekilde yol almasına yardımcı olan önemli bir özelliktir. Sabır, zorluklarla başa çıkmak, insanları yönetmek, değişim süreçlerini idare etmek ve uzun vadeli hedeflere ulaşmak için gereklidir. Sabırlı bir lider, takımını ve organizasyonunu daha başarılı bir şekilde yönlendirebilir.

### **3.9. Bostan ile Gülistan'da Cesaretli Liderlik Vasıflarının Topluma Etkisi**

Cesaret ile liderlik arasında güçlü bir bağ vardır. Liderler zorlukların üstesinden gelmek, kararlar almak ve ekiplerini ileriye taşımak için cesaretlerini kullanırlar (Kocasaraç ve Karataş, 2018:12).

Cesaretin liderlikle ilişkisi ve liderler için neden önemli olduğuyla ilgili bazı anahtar noktalar:

**Karar Alma Cesareti:** Liderler, çoğu zaman zor ve belirsiz kararlar almak zorundadırlar. Bu kararlar, organizasyonun veya toplumun geleceğini etkileyebilir. Cesur liderler, karar almada tereddüt etmezler ve gerekli adımları atmaktan çekinmezler.

**Risk Alma Cesareti:** Liderlik, belirli bir miktar riski içerir. Yeni fikirleri denemek, büyümeyi teşvik etmek ve değişiklikleri kabul etmek risk gerektirir. Cesur liderler, bu riskleri değerlendirir ve uygun bir şekilde yönetirler.

**Zorlukları Aşma Cesareti:** Liderler, zorluklar ve engellerle karşılaştıklarında cesurca hareket etmelidirler. Bu, zorlu durumlarla başa çıkmayı ve takım üyelerine örnek olmayı gerektirir.

**Değişimi Teşvik Etme Cesareti:** Değişim, çoğu zaman belirsizliği ve endişeyi beraberinde getirir. Cesur liderler, değişimi teşvik eder ve organizasyonun veya toplumun gelecekteki gereksinimlerini karşılamak için inisiyatif alırlar.

Empati ve İnsanlarla İlişki Kurma Cesareti: Liderlerin, takım üyeleri ve çalışanlarla ilişki kurmaları ve empati göstermeleri önemlidir. Cesur liderler, duygusal açıdan bağ kurarlar ve insanların ihtiyaçlarını anlamak için cesaret gösterirler.

Yenilikçilik ve Yaratıcılık Cesareti: Yenilikçilik ve yaratıcılık, liderlikte önemli bir rol oynar. Cesur liderler, yeni fikirleri teşvik ederler ve sıra dışı çözümler arayışında cesaretli davranırlar.

İlham Verme Cesareti: Liderler, takım üyelerini motive etmek ve ilham vermek zorundadırlar. Cesur liderler, takım üyelerinin potansiyelini açığa çıkarır ve onları daha iyi sonuçlar elde etmeye teşvik ederler.

Sorumluluk Alma Cesareti: Liderler, aldıkları kararlar ve eylemler için sorumluluk taşırlar. Cesur liderler, bu sorumluluğu üstlenirler ve hatalarından ders çıkarırlar (Kart ve Parlar, 2022). Kitap içerisinde yer alan aşağıdaki alıntı ile örneklendirilmiştir;

-  
“*Senin gibi bir destek, bir arka olduktan sonra o milletin duvarının yıkılmaktan korkusu olur mu? Hazreti Nuh gibi bir kaptan olduktan sonra o denizin dalgasından ne korku var?*” (Şirazi, 2022: 22).

Cesaret, liderlerin zorluğun üstesinden gelmelerine, takımlarını ileriye taşımalarına ve olumlu değişiklikler yapmalarına yardımcı olmaktadır. Cesur liderler, risk almaktan çekinmezler ve vizyonlarına sadık kalarak başkalarına ilham vermektedir. Bu nedenle liderler için cesaret, önemli bir liderlik niteliğidir.

### **3.10. Bostan ile Gülistan’da Anlayışlı Liderlik Vasıflarının Topluma Etkisi**

Anlayışlı bir lider, empati, şefkat gösteren ve başkalarının bakış açılarını ve duygularını dinleme ve anlama becerisi gösteren kişidir. Bu tür lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını, endişelerini ve zorluklarını anlamaya çalışır ve destekleyici ve kapsayıcı bir ortam oluşturmaktadır Cengiz ve Duran (2017). Kitap içerisinde yer alan aşağıdaki alıntı ile örneklendirilmiştir;

*“Ey Padişah! Sen bu acize nazar buyurduğundan beri eserlerim güneş kadar tanındı, şöhret buldu. Her ne kadar bende bütün ayıplar, kusurlar mevcutsa da Padişah 'ın hoş gördüğü kusur bile bir hüner ve marifet yerine geçer” (Şirazi, 2022: 24).*

Anlayışlı liderler, empati yapma ve insanların duygusal ihtiyaçlarına odaklanma konusunda ustalaştıkları için toplum içinde güçlü bağlar oluşturma yeteneğine sahiptirler. Bu, insanların birbirlerine daha fazla destek olmalarını ve toplumsal dayanışmayı artırabilmektedir.



## BÖLÜM IV

### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Şirazi, Doğu edebiyatının önde gelen aydın ve yazarlarından biridir. 13. yüzyılda yazılan “Bostan ve Gülistan” doğu edebiyatının en önemli eserlerinden biridir. Bu eserler Türk eğitim tarihi açısından incelenmeye değer bulunmuş ve yapılan araştırmalar özellikle Osmanlı coğrafyasında geniş kitlelere ulaştığını göstermiştir.

Sadi Şirazi'nin “Bostan ve Gülistan” adlı eserlerinin eğitim ve eğitim liderliği açısından incelenmesini amaçlayan bu çalışmada, çıkarılan genel sonuç iyi bir insan ve iyi bir lider olmanın en önemli şartı hoşgörüdür. Sadi Şirazi hoşgörüyü, hayatın her safhasında yaşatılması gereken bir değer olarak görür. Öğretmen – öğrenci bazen de öğretmen – insan ilişkisi insani değerleri dikkate alarak, İnsan Merkezli, insanın iç enerjisini keşfederek hareket edilmesi gerektiğini ifade eder.

Gülistan ve Bostan, terbiyevi ve ahlâki kitaplar olup, Türk eğitim tarihini özellikle ilgilendirmektedir. Sadî, eserlerini genellikle faydalı olmak amacıyla yazdığı için eğitimsel ve öğütsel görüşler ileri sürmüştür. Gülistan ve Bostan adlı eserler barındırdığı eğitici unsurlar ve içerdiği değerler nedeniyle gerek Türkçe gerek başka dillerde birçok tercümeyle tabii tutulmuştur. Gülistan ve Bostan'da yer alan ferdin genel davranışları konusundaki görüşlerin bizde yaşama ve görgü kuralları olarak yüzyıllarca benimsendiğini söyleyebiliriz. Sadî'nin Bostân ve Gülistân adlı eserlerinde yer alan hikâyelerin konu ve kahraman itibarıyla renkli bir görünüme sahip olduğunu, bu eserlerin kıssadan hisse amaçlı küçük hikâyelerinde öğüt ve telkinlerde bulunduğunu belirtmektedir. Sadî'nin mahlasının anlamı uyarınca, her iki eserinde de ahlâk dersi veren öğretmen kimliği ile insanlara yaşama sevinci ve direnci vermektedir. Eğitim açısından bakılacak olursa yetişme döneminde çevresindeki kişileri model alma ve iyilik-güzel huy gibi erdemleri kazanmada katkı sağlamada etkili olacağı sonucuna ulaşılabilir.

Eserde de bireyin güzel huylu olması bu hususlara bağlanmaktadır. Eğitim açısından bakıldığında ise, çocuğun böyle bir kişilikte olmasının sağlanması onun mutlu bir birey olarak toplumda yer almasını sağlayacaktır.

Sonuç olarak eserde de insan ilişkilerini zedeleyen ve kötü etkileyen yalan söyleme, dedikodu yapma davranışı eleştirilmektedir. Çocuğu bu davranışlardan uzak tutmak, toplum içerisinde saygın bir yere gelmesi, insan ilişkilerinde mutlu bir yerde olması ve sağlam bir karakter yapısına ancak bu şekilde ulaşması açısından önem teşkil etmektedir Eğitim liderliği açısından bakıldığında Sadî'nin sosyal düzeni bozan, bireyin sağlığını kötü etkileyen, günümüzde en önemli sorunlardan biri olan bağımlılık hususuna yaşadıkları dönemden itibaren yer vermeleri ebeveynleri bilinçlendirme açısından kayda değer bir durumdur. Ayrıca çocukların ya da bireylerin toplumda oluşturacakları kötü ve olumsuz etkiler belirtilerek toplumun bu zararlı alışkanlıklardan uzak tutulmaya çalışılması farkındalık kazandırmada etkili olabilir.

Sadî eğitim-ilim ile ilgili görüşlerini Gülistan ve Bostan adlı eserlerin geneline serpiştirmekle beraber bu görüşlerinin çoğu "Terbiyenin Tesiri" adlı bölümde yoğunluk kazanmıştır. Sadî'nin eğitime-ilme olan yaklaşımı din olgusu çerçevesinde gerçekleşmektedir. Bilgin olan kişinin iyi bir amele sahip olması gerektiğini savunan Sadi, aynı zamanda öğrencinin öğrenmeye istekli olması gerektiğini de belirtmektedir. Sadî'nin din açısından ilme yaklaşımları benzer olsa da vurgulamak istedikleri asıl nokta eğitimin gerekliliğidir.

Eserde ilim önemli bir olgu olarak görülmüş ve öğrencinin istekli ve bilgili olması yönünde telkinlerde bulunulmuştur. Uzun yıllar öncesinde eğitim, öğrenme ve bilime değer veren ve gerekliliğini ortaya koyan eserlerdeki söz konusu iletiler yetişkinlerin-öğretmenlerin de dikkate alması gereken bir anlayış olarak karşımıza çıkmaktadır. Sadî öğrenmenin öneminden ve sınırsızlığından yola çıkarak ilmin gerekliliğini ve yaşamda ihtiyaç karşılayan bir yönü olduğunu belirtmektedir. Öğrenmenin bir süreç olduğundan hareketle çocuk, çeşitli vasıtalar yoluyla bu süreçte bilgi edinmektedir. Aile de başlayan eğitim çevre ve okulla şekillenmektedir. Çocuk ya da öğrenci yaşam döngüsünde her zaman bir bilene, bir eğiticiye ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyacı karşılarken duyduğu merak onu öğrenmeye, soru sormaya itecektir. Sadî çocuğun, öğrencinin öğrenme ve öğretmene duyulan ihtiyacı da bu şekilde ifade etmektedir.

Edebiyat ve edebî eserler geçmişten günümüze kadar bireylerin eğitim, eğlence ve estetik ihtiyaçlarını karşılayan öğelerdir. Edebiyat aracılığıyla sanatçılar nesilden nesile kültür ve bilgi birikimlerini, deneyimlerini aktarmışlardır. Edebiyatın bu bağlamda aracı olan eğitim ise öncelikli hedef kitlesi olan çocuk için ayrı bir önem arz etmektedir. Eğitim, bilgi kazanma, hayatı tanıma, estetik zevk alma gibi birçok ihtiyacı karşılayan çocuk edebiyatının doğuşu ise bu işlevlere dayanmaktadır. Çocuk edebiyatı ve bu alanda ortaya konulan eserler, çocukların bilişsel, duyuşsal ve devinişsel gelişimlerine etki eden yönüyle çocuk eğitiminde dikkate alınması gereken bir değer oluşturmaktadır. Bu yönüyle hem çocuk edebiyatı yazarları hem de tüm yazarlar ve nihayetinde onların eserleri çocuğa sunulacak eğitimin en önemli boyutunu oluşturmaktadır.

Sadî'nin Gülistan ve Bostan adlı eserleri de günümüzde geçerliliğini koruyan sosyal, toplumsal değerleri yansıtmaları, bu değer yargılarının, öğütlerin çocukta olumlu bir etki bırakması açısından eğitimde değerlendirilebilecek nitelikler taşımaktadır.

Araştırmanın alan yazındaki farklı kabul edilebilecek bazı sonuçları ve buna bağlı öneriler ise şöyle özetlenebilir:

Liderlerin kanaatkâr vasıflarının mevcudiyeti ile ilgili mesajlarında; kendini bilme, gösterişten kaçınma, sürekli öğrenme, minnettarlığını gösterme (teşekkür ve takdir etmeyi bilme), başkalarına karşı düşünceli, özenli ve saygılı olma gibi ilkeleri temsil etmektedir. Bu erdeme sahip liderler, çalışanların fikirlerini açıkça dile getirmesine izin verir, kendini diğerlerinden daha üstün görmez ve çalışanlarına saygı duyar. Çalışanların güçlü yanlarını ve başarılarını takdir eder. Her şeyi bildiğini düşünmez ve öğrenme fırsatlarını değerlendirir. Sadi Şirazi öğüdünde, Allah'a verdiklerinden ötürü şükredilmesi gerektiğini söylemektedir. Buna göre zenginler sadakayla, padişahlar halkı koruyup onlara iyi davranarak, mutlular dertlileri dinleyerek, güçlüler güçsüzlere yardım ederek Allah'a şükür ifadelerini göstermiş olacaktırlar.

Bu çalışmada incelenen liderliğin yöneticilik vasıflarının topluma etkisi hikâyelerde halk tarafından sevilen, saygı duyulan ve saygı duyulan hükümdarların hoşgörülü hükümdarlar olduğu söylenebilmektedir. Şirazi bu eserlerinde çeşitli hikâyelerden yola çıkarak bir liderlerde olması gereken özellikleri ortaya koymuştur. Liderlerin

toplum tarafından sevilen kişilerden seçilmesinin hem devletin bekası hem de yöneticinin halefi için gerekli olduğu ileri sürülmektedir. Halkı tarafından sevilen bir hükümdarın hiçbir düşmandan korkmasına gerek olmadığı görüşü vurgulanmaktadır. Halkın refahı ve mutluluğu için hükümdarın insancıl olması gerektiği vurgulanır.

Liderin ahlakı: Sadi Şirazi'nin öğütlerinde güzel ahlaklı olmak için, iyi ve faydalı davranışların özendirildiği, kötü ve faydasız iş ve davranışlardan uzak durulması gerektiği fikrine rastlanmaktadır. Öğütlerde insanların; affedici, elindekiyle yetinmeyi bilen ve kendinden daha zor durumda olanlara karşı yardımsever olması gerektiği söylenmektedir. Zayıfların ahının fiziksel darbelerden daha sert olduğuna, bu sebeple ondan korunmak için güçlünün güçsüze desteğinin önemine değinilmektedir. Ahiret inancı olan Şirazi'ye göre, mazlumların öldükten sonra sıkıntıları sona erecektir ancak zalimler günahlarının hesabını mutlaka verecektir. Liderlerin çevresinde güzel ahlak sahibi; güler yüzlü, akıllı, asil, namuslu, deneyimli ve iyi işler yapan kimseler bulunmalıdır. Şirazi, liderlerin ahlakıyla topluma örnek olması gerektiğini anlatmaktadır. Liderin kötülükten sakınmayı söyleyebilmesi için önce kendisinin uyardığı davranışları yapmaması gerektiğini belirtmektedir. Şirazi, liderin kendisine yöneltilen öğütleri önce kendisinin özümsemesi ve bunları uygulayarak yaşaması gerektiğini ancak ondan sonra çevresini aynı şekilde davranmaya teşvik edebileceğini söylemektedir.

Sadî Gülistan ve Bostan adlı eserinde erdemli lidere hikayelerde bahsedilirken insanlarla (halkla) iyi geçinme, yardım etme hususuna genellikle padişahlarla ilgili anlattığı hikâyelerdeki eğitsel iletilerle değinmektedir. Örnek insan tipini Sadî, padişah üzerinden gerçekleştirmektedir. Sadî, padişahın ve padişahın arka perdesinde bütün insanların yardımsever, iyilikle kuşanmış, hırstan ve kibirden uzak olmalarını istemektedir. Sadî'nin değinmek istediği ortak husus insanlara-halka iyi davranma, zulmetmeme, kibirli olmama gibi erdemlerdir.

Eserde liderlik vasıflarından cömertlik (eli açıklık), savurganlık ve cimrilik arasında bir denge olarak görülmektedir. Cömert lider sahip olduklarının kullanımına özen göstermekte ve tüketimine dikkat etmektedir. Bu sayede, tüketime dikkat etmesiyle savurganlardan, verme konusunda çekingen olmayışıyla cimrilerden ayrılmaktadır. Cömertlik yöneticiler için istenilen bir özelliktir. Cömert yöneticiler bilgilerini,

uzmanlıklarını ve tecrübelerini paylaşmada istekli davranırlar. Geribildirim verme konusunda isteklidirler, iletişim ve iş birliği becerileri gelişmiştir.

Şirazi bazı öykülerinde, otokratik yöneticilerin özelliklerinden biri olan, emri altındakileri kendilerini savunmalarına izin vermeyerek cezalandırmanın kötü sonuçlarına da dikkat çekmektedir. Yöneticilerin özellikle demokratik olması gerektiğini, demokratik liderlerin hak, hukuk, adalet gibi değerleri taşıyan kişiler olduğunu söylenmektedir. Adalet açısından eser İdeal devlet düzeninde adaletin sağlanmasının gerekliliği belirtildiği gibi, ideal lider özelliklerine dair sıralanan nitelikler içerisinde de liderin adil olmasına yönelik tavsiyelerle sık sık karşılaşmaktadır. Düşünürlerin erdemleri konu edinen eserlerinde de adalet kavramına çoğunlukla yer verilmektedir.

Eserde liderlik yapan kimsenin sabırlı olmayı, olaylar karşısında sakinliği ve soğukkanlılığı koruyabilmeyi, doğru ve yerinde yargılar verme yeteneğini ve duygu, davranış, arzu düzenleme becerisini içermektedir. Liderin en temel karakter özelliklerinden biri olarak kabul edilmektedir. Sabra sahip olan liderler, kendini sakin ve dengeli bir şekilde yönetir. Kriz anlarında, sorunları dikkatli ve mantık temelinde çözüme kavuşturur. Aşırı tepkiler vermekten kaçınır.

Eserde yer alan liderin cesaretli olmasına karşılık elde ettiğimiz sonuç, korkulacak olaylar karşısında korkmamak için çaba gösteren kişiler atak, korkulmayı gerektirmeyen durumlarda bile aşırı korku belirtileri gösteren kişiler ise korkak olarak açıklanmaktadır. Korku hissedilen durumların koşullara göre farklılık gösterebileceği gibi, bu hissin kişisel farklılıklara göre değişiklik gösterebileceği de belirtilmektedir.

Liderin düşünceli, empati sahibi, anlayışlı, merhametli, yüce gönüllü ve affedici olmasını temsil etmektedir. Anlayışlı liderler çalışanlarına karşı ilgilidir, onların ihtiyaç ve endişelerinin farkındadır. Çalışanlarının değerlerine, duygularına ve inançlarına saygı duyar. Kin tutmaz ve affedicidir. Hataları, çalışanları için bir ders alma fırsatı olarak görür.

Sadî ise eserlerinde iyi huylu olmak, kötülük etmemek, insanları incitmemek gibi etik liderlik davranışlarına değinmektedir. İnsanları inciten kişilerin şanslı olamayacağı,

kötü huylu kimsenin düşman elinde olduğu anlatmaya çalışmıştır. Sadî, güzel ve iyi huylu olmanın erdemlerine aynı bakış açısıyla yaklaşmıştır. İnsanlara yaşamlarında karşılaştıkları olay ve durumlarda nasıl davranmaları gerektiğine yönelik nasihatlerde bulunmuştur.

Çalışmanın eğitim olgusuna yönelik olarak her iki eserde de yer yer günümüz çağdaş eğitim anlayışına uygun olan, yer yer de uymayan bir anlayışa yer verildiği görülmüştür. Sadî'nin eğitimde aşırı disiplin vurgusu ve metinlerde dayağa yer vermesi çocuk eğitiminde günümüzde kabul görmeyen bir durum olarak nitelendirilebilir. Çocuğun küçük yaşta eğitilmesini ve çocuk eğitiminde bir öğretmenin, âlimin gerekliliğini savunan eserlerde verilen bu öğütler ve nasihatler çocuğun geleceğini olumlu bir şekilde oluşturmada rehberlik niteliğinde birçok öğüt içermesi yönüyle varlığını korumaya devam etmektedir.

## REFERANSLAR

- Acar, G. (2011). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleriyle ilişkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Akcakoca, A. ve Bilgin, K. U. (2016). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, (2), 1-23.
- Aktaş, A. ve Özgenel, M. (2020). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen performansına etkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, (2), 1-18.
- Akyüz, M. (2002). Çağdaş okullarda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, (1), 109-119.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K. ve McKee, M. C. (2007). Dönüşümcü liderlik ve psikolojik iyi oluş: anlamlı çalışmanın aracı rolü. *İş Sağlığı Psikolojisi Dergisi*, (3).
- Aybey, S. (2019). Sadî Şirazi'nin "Bostan" ve "Gülistan" adlı eserlerinin diñn eğitimindeki yeri ve önemi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, (18), 425-437. <https://doi.org/10.17755/esosder.429136>
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (9), 73-84.
- Cerit, Y. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (33), 88-98.
- Cengiz, Ş. ve Duran, E. (2017). Okul öncesi dönem çocuk hikâye ve masal kitaplarındaki değerlerin incelenmesi. *Ted Eğitim ve Bilim*.
- Çelep, C. (2005). *Eğitim örgütlerinde dönüşümsel liderlik* (1. Baskı). Anı Yayıncılık.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik* (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Çengelci, E. (2014). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Demir, K. (2015). *Türk eğitim sistemi ve okul sistemi* (7. Baskı). Pegem A Yayıncılık.

- Demirtaş, Y. (2023). Sa'dî-i ŞîRâzî ve musiki. *Türk Kültürü Ve Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi*, (105), 245-263.
- Denizmen, S. (2022). Yeni bir bostan şerhi: Tuhfe-i Dostân Şerh-i Bostân. *Türk Kültürü İncelemeleri Dergisi*.
- Er, H., Ünal, F. ve Gürel, D. (2016). Sosyal bilgiler dersinde değer aktarımı açısından Sadî Şîrazî'nin "Bostan" ve "Gülîstan" isimli eserlerinin incelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (18).
- Erdem, O. ve Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, (29), 198-213.
- Erdönmez, C. (2019). Şer'iyeye sicillerine göre xix. yüzyılın ilk yarısındaki osmanlı-rusya ilişkilerinin kıbrıs'a yansması: konsoloslar, tüccarlar ve ticaret. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (47), 139-164.
- Erkutlu, V. (2014). Liderlik, kuramlar ve yeni bakış açıları (1. Baskı). Efil Yayınları.
- Esen, Ü. B. (2020). Liderlikte kibir ve aşırı pozitiflik: bir literatür incelemesi . *İş ve İnsan Dergisi*, (2) , 295-309.
- Fremaux, S. ve Pavageau, B. (2020). Meaningful leadership: How can leaders contribute to meaningful work? *Journal of Management Inquiry*.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi* (1. Baskı). Anı Yayıncılık.
- Güneş, M. (2017). Osmanlı devleti'nin gayrimüslim tebaaya yaklaşımında dönemsel değişimler. *Journal of History and Future*, (3), 12-26.
- Göçen, A. (2022). Ahilik: Eğitim açısından bir değerlendirme. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (45), 1609-1625.
- Göçen, A., Söylemez, A. ve Söylemez, B. (2021). Eğitimde yeni normal: Liderlik yaklaşımları (1. Baskı). Nobel Yayınları.
- Güney, S. (2005). *Liderlik* (2. Baskı). Nobel Yayınları.
- Hasanoğlu, M. (2019). Bostân, Gülîstân ve Mesnevî hikâyeleri üzerine genel bir karşılaştırma. *Anasay*, (9), 83-107.
- Hoerr, T. R. (2006). Okul liderliği sanatı. *Seçim Çevrimiçi İncelemeleri*, (9), 5404-5404.

- İbicioğlu, H., Özmen. H. İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (2), 1-23
- İskele, A. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki yaratıcı iklim üzerine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Juurikkala, O. (2012). Likeness to the divinity? Virtues and charismatic leadership. *Electronic journal of business ethics and organization studies*, 17(2), 4-15.
- Kaçay, Z. (2015). *Beden eğitimi öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ve yaşam doyumuna etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Kart, S. ve Parlar, H. (2022). Yenilikçi okul: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Milli Eğitim Dergisi*, 51(236), 3443-3470.
- Kesimli, İ. (2013). Liderlik davranış türleri. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 1-10.
- Kırel, Ç. (2011). *Sosyal psikoloji 2* (1. Baskı). Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kim, M. ve Beehr, T. A. (2018). Örgüt temelli özsaygı ve anlamlı iş, güçlendirici liderliğin çalışanların davranışları ve refahı üzerindeki etkilerine aracılık etmektedir. *Liderlik Dergisi & Amp; Organizasyon Çalışmaları*, (4), 385-398.
- Kocasaraç, H. ve Karataş, H. (2018). Yenilikçi öğretmen özellikleri: Bir ölçek geliştirmeme çalışmaması. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, (1), 34-57.
- Korkmaz, M. vd. (2015). *Eğitim kurumlarında yönetim ve liderlik* (1. Baskı). Nobel Yayınları.
- Meng, F., Xu, Y., Liu, Y., Zhang, G., Tong, Y. ve Lin, R. (2022). Dönüşümcü liderlik, işin anlamlılığı ve işe bağlılık arasındaki bağlantılar: çok düzeyli kesitsel bir çalışma. *Psikoloji Araştırması ve Davranış Yönetimi*, 15, 367-380.
- Mostafa, A. M. S. ve El-Motalib, E. A. A. (2018). Kamu sektöründe etik liderlik, işin anlamlılığı ve işe bağlılık. *Kamu Personel İdaresi İncelemesi*, (1), 112-131. <https://doi.org/10.1177/0734371x18790628>
- Özdemir, M. (2022). Şeyhülislâm Hocaîade Esad Efendi'nin Gül-i Handân'ında Gülistân Sözlüğü. *Edebî Eleştiri Dergisi*. <https://doi.org/10.31465/eeder.1151711>.

- Özmenli, M. (2021). Taking the city of Ani and Sultan Alp Arslan. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, (25), 590-601. <https://doi.org/10.38155/ksbd.971594>
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye’de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (13), 137-146.
- Öztaş, N. (2010). *Okul müdürlüğünden eğitim liderliğine geçiş ve Karaman ili örneği* (Yayınlanmış yüksek lisans tezi) Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Peker, S. ve Akdağ, B. (2008). Eğitim yönetiminde insan felsefesi ve etik. *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, (97), 8-12.
- Pradhan, S. ve Jena, L. K. (2019). Anlamli iş, dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi açıklıyor mu? *Vikalpa: Karar Vericiler Dergisi*, (1), 30-40.
- Rüzgar, N. (2020). İslam geleneğine göre yöneticilerin ve liderlerin taşıması gereken özellikler. *Academic Review of Humanities and Social Sciences*, (3).
- Strydom, D. B. (2021). Ethical leadership and performance: The effect of follower individualism-collectivism. *International Journal of Cross Cultural Management*, (2), 261-283.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği* (5. Baskı). Pegem A Yayınları.
- Tummers, L. ve Knies, E. (2013). Kamu sektöründe liderlik ve anlamlı çalışma. *Kamu Yönetimi İncelemesi*, (6), 859-868.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Fırat Üniversitesi, Elâzığ.
- Uğur, S. S. ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, (1), 122-136.
- URL-1: <https://timas.com.tr/katilimci/seyh-sadi-i-sirazi-c9a1b6f0-05be-e511-8548-00155d031a5b> :Erişim Tarihi: 07.10.2023.
- URL-2: [https://tr.wikipedia.org/wiki/Sad%C3%AE-i\\_%C5%9E%C3%AEr%C3%A2z%C3%AE](https://tr.wikipedia.org/wiki/Sad%C3%AE-i_%C5%9E%C3%AEr%C3%A2z%C3%AE) : Erişim Tarihi: 26.11.2023.
- Uzun, Y. (2021). Sa’dî Şîrâzî’nin Bostân ve Gülistân’ında etik yönetim tavsiyeleri. *İslam Medeniyeti Araştırmaları Dergisi*, (1), 171-204. <https://doi.org/10.20486/imad.930129>

Ünverdi, D. (2016). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu ile ilişkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi-Gaziantep.

Yaman, A. (2010). İç denetçinin yeni rolü; etik liderlik. *Denetim*, (5), 9-16.

Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.

Yurdaöz, A. B. (2018). *Meslek liselerindeki yöneticilerin gösterdiği etik liderlik tipi ile öğretmen performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize.

Zeki, İ. (2023). Nizamulmulk ii and his political and administrative influences on the seljuk state and the abbasid caliphate. *Selçuk Üniversitesi Selçuklu Araştırmaları Dergisi*, (18), 73-92.

# ÖZGEÇMİŞ

Ad ve Soyad:

Ahmet Yılmaz

İletişim Bilgileri:

E-posta:

Eğitim:

2004 – 2006 Arkeoloji Bölümü, Trakya Üniversitesi, Edirne, Türkiye

2006 – 2008 Klasik Arkeoloji Ana Bilim Dalı, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

2020 –2023 Eğitim Kurumları İşletmeciliği Yüksek Lisans, İbn Haldun Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

İş Deneyimi:

2008 – 2009 Marmara Fm, İstanbul, Türkiye

2009 – 2011 Radyo 7, İstanbul, Türkiye

2011 – 2017 Dil Eğitimi, Basel, İsviçre

2017 – 2018 Diyanet Radyoları, Ankara, Türkiye

2018 – Bilgi Kalem Koleji, Seyr Fm, İstanbul, Türkiye