



**Başvuru Tarihi (Received Date):** 07.05.2021

**Kabul Tarihi (Accepted Date):** 31.03.2022

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

**doi:** 10.52848/ijls.934314

**Kaynakça Gösterimi:** Mete, Y. A. (2022). Dönüşümsel liderlik bağlamında Mustafa Necati. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(1), 16-24. doi: 10.52848/ijls.934314

**Citation Information:** Mete, Y. A. (2022). Mustafa Necati in the Context of Transformational Leadership. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 5(1), 16-24. doi: 10.52848/ijls.934314

## DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK BAĞLAMINDA MUSTAFA NECATİ BEY

Yar Ali METE<sup>1</sup>

### Öz

Dönüşümsel lider, örgütlerdeki statik yapıyı dinamik hale sokan, izleyenlerini ve içinde bulunduğu çevreyi değiştiren liderlik stilitir. Karizma, bireysel ilgi, entelektüel uyarım ve ilham vererek güdüleme boyutlarından oluşan dönüşümsel liderlik özelliği Türk Eğitim Tarihinde en iyi sergileyen örneklerinden bir tanesi Mustafa Necati'dir. Bu makalede, Atatürk dönemi Milli Eğitim Bakanlarından olan Mustafa Necati'nin Türk Eğitim Sisteminde meydana getirdiği değişim ve dönüşümleri, dönüşümsel liderliğin boyutları ile değerlendirilmiştir. Değerlendirme yapılırken alanyazın taraması, meclis tutanakları, dönemin gazete ve dergi haberleri ve onun ile ilgili yazılmış kitap ve romanlar analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucundan Mustafa Necati'nin dönüşümsel liderliğin alt boyutlarındaki davranışları sergilediği görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Değişim, Dönüşümsel lider, Mustafa Necati

### *Mustafa Necati in the Context of Transformational Leadership*

### Abstract

Transformational leader energize the static situation of the organization and changes the environment of followers. Mustafa Necati is the one of the best person in Turkish Education history who performs inspirational motivation, idealized influence, individual consideration, and intellectual stimulation dimensions of Transformational leadership. In this essay, the changes and transformations in Turkish Education system which were performed by Mustafa Necati, one of the prime ministers of Atatürk period, is tried to evaluate in the framework of transformational leadership. During the examining, literature, parliamentary minutes, newspaper and magazines news and books and novels about Mustafa Necati are analyzed. At the end of examination, it is approved that Mustafa Necati performed sub-dimensions of transformational leadership.

**Keywords:** Change, Transformational Leadership, Mustafa Necati

### Giriş

Osmanlı İmparatorluğu karanlıkta geçirdiği XVII. ve XVIII. asrı Avrupa eğitim çağı olarak geçirdi (Aytaç, 1992). Avrupa'da XVI. asırda cılız derecikler şeklinde akan bilim, XVII. asırda kabaran ve taşan bir nehir halini almaya başlamıştı. Descartes, Kepler, Galileo, Bacon gibi isimler Avrupa'nın skolâstik felsefesini alt üst ederken Osmanlı başkentinin seçkin ulema takımı olaylardan bihaber ortaçağ bilimi ile yaşıyordu. Avrupa birçok alanda olduğu gibi eğitimde sağlam temellere dayalı yeni pedagojiyi inşa ediyordu.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi, E-posta: [yaralimete@trakya.edu.tr](mailto:yaralimete@trakya.edu.tr), ORCID: 0000-0001-5469-1829

Hümanizm akımı ile eğitimin merkezinde Tanrı ya da Kilise doğmaları yerine insan geçti. Cumhuriyetin kurucuları, kaybedilen yüzyıllar ve büyük bir harp sonrası telafisi zor bedeller ödeyerek kurulan Türkiye Cumhuriyetini var edebilmek için ellerinde kalan tüm kaynakları asırlardır ihmal edilen eğitime ayırmayı göze aldı (Şarman, 2008, s.19). Barışta okullaşma ve endüstrileşme ile zengin olunabildiğini biliyorlardı (Ortaylı, 2019, s.71). Kurtuluş Savaşı'nın komutanları medeniyetin tek olduğu ve ulusun batı medeniyeti ile bütünleşmesi gerektiği (Başbuğ, 2017, s.19) inancına sahip idi. Mustafa Kemal Türk ulusunun hedefini batıya net bir şekilde çevirdi. Muasır medeniyetlere yetişmek ve geçmek için çok çalışılmalı idi. O artık Türk ulusunu skolâstik felsefeden koparıp akıl çağına geçirmek istiyordu.

Mustafa Kemal, Kurtuluş Savaşı biter bitmez bayram havası içindeki ulusa “asıl savaş şimdi başlıyor” mesajını verdi (Berkes, 2019, s.486). Akıllı bağlamak, sınırlamak ve köleleştirmek isteyen ortaçağ eğilimine karşı protestolar (Cunnerey, 2004) ve aydınlanma çağı şimdi Anadolu’da başlatılacaktı. Geleneksel olan her türlü bağlardan kurtulup vesayet altındaki akıllı özgürleştirme mücadelesi idi bu savaşın ana amacı. Hiçbir yenilgi almayan tek Osmanlı paşası olan Mustafa Kemal, askeri üniformasını çıkardı ve işe koyuldu (Ozankaya, 2018, s.97).

Tanzimat döneminde yapılan çalışmalar için ıslahat, 1923’den sonra yapılan çalışmalar için inkılâp kelimesi seçildi (Demirel, 2016, s.17). Mustafa Kemal’in seçtiği inkılâp kelimesi şiddetsiz dönüşüm ya da radikal değişim anlamına geliyordu (İnalçık, 2019, s.216). Fransız devrimi özgürlük getirirken 16.000 kişi giyotinden geçti. Onun devrimi süresi ve elde ettiği başarı göz önüne alındığında tarihin en nazik devrimiydi (Ozankaya, 2018, s.294). Monarşiden cumhuriyete geçen bütün ülkelerde bu geçiş sarsıcı olmuştu (Ortaylı, 2019, s.7). Geçiş sürecinde geçmiş ile geleceğin, feodalite ile çağdaşlaşmanın, şeriat ile aydınlanmanın, padişah ile cumhuriyetin, hurafe ile bilim çatışmaları oldu (Kongar, 2008, s.16). İnkılâplarda dövüşerek zafer kazanmadı, dövüşecek olanda dövüşme gücü bırakmadı (Sevuk, 2019, s.83). Bu çatışmalar şahsi bir dava için değil muayyen bir dava içindi (Mango, 2018, s.111).

Mayası sevgi ile yoğrulmuş, yeni bir filiz gibi taze bu devrin insanları okulu kutsal bir mabet gibi seviyordu. Mustafa Kemal’e göre eğitim birinci öncelikli konu idi. Mustafa Kemal tam bir eğitimci idi. Her konuya kendi evine girer gibi giriyordu (Sevuk, 2019, s.46). Belirli bir zümrenin çıkarına göre hizmet eden kurumlar değil, ulusun ortak malı olarak genel insan eğitimi amaç edinildi. Bu amacı gerçekleştirecek aydın öğretmenler idi. Millî Mücadele döneminde Ankara Hükümeti’nin asker ihtiyacını karşılamak amacıyla öğretmenler askere alındı ve birçoğu subaylar savaşında şehit oldu. Devlet yani cumhuriyet, sayıları bir avuç kalan uygarlığın, aydınlığın, temizliğin yani öğretmenlerin arkasında dev gibi duruyordu (Özakman, 2010, s.503). Eğitime bir salgın gelmiş, eğitimi kırıp geçiriyordu (Başgöz, 2016, s.68). Kırk bin köyün 37 bininde okul yoktu. Savaş yıllarında Anadolu köylerinden % 98’inin okulsuz olduğu ortaya çıkmıştı.

Bir aydınlanma dönemi olan Atatürk Devrimleri Türk halkının muasır medeniyetler seviyesine geçirilmesi harekâtıydı (Akşin, 1989, s.115). Mustafa Kemal kendisi ile birlikte bu savaşı tüm Anadolu’da yönetecek bir bakan arıyordu. Bu bakan büyük hamleleri olan, geniş görüşlü ve enerjik olmalıydı (Özakman, 2010, s.39). Mustafa Kemal’e genç, dinamik ve tek öğretmen örgütü Muallimler Birliği başkanı Mustafa Necati Bakan olarak önerildi. Mustafa Necati gazeteci, avukat, yönetici, asker ve öğretmendi. Mustafa Kemal adını duyduğunda fevkalade bir seçim dedi (Utku, 2010, s.223). Mustafa Necati 20 Aralık 1925 senesinde Milli Eğitim Bakanı oldu. Ünlü eğitimci NafiAtuf Kansu, Necati’nin müsteşarı oldu. Bu gelişmeler devrimlerin milli eğitimde yaygınlaşacağını gösteriyordu. Maarif vekili Necati Bey genç hareketli bir insandı. Mustafa Necati’nin gecesı gündüzü yoktu. Zaman, mekân ve imkânları yerle bir ederdi (Aydemir, 2019, s.353). Mustafa Necati Atatürk’e gönülden

bağlanmış, ulaşılmak istenilen hedefi görmüş bir icraat adamıydı. Yeni Milli Eğitim Bakanı Ulus'taki Maarif Vekâleti binasında kırk kişilik bir ekiple işe başladı.

Bu araştırmada, Mustafa Necati'nin eğitimci yönü incelenmiş, dönüşümsel liderlik özellikleri taşıyıp taşımadığının değerlendirilmesi alanyazın taraması yoluyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç için, öncelikle liderlik ve dönüşümsel liderlik kavramları incelenmiş, daha sonra ise Mustafa Necati'nin eğitimci yönü, karakteristik özellikleri ve dönüşümsel liderlik özellikleri ortaya konmuştur.

### **Liderlik ve Dönüşümsel Liderlik**

Liderlik, örgütlerin güçlüklerle baş edebilmeleri, problemler hakkında yeni bakış açıları sunarak izleyenlerin alışılmış davranış ve düşünme kalıplarını sorgulamaları açısından önemlidir (İbiş ve Şenol, 2021, s.2). Liderlik, geçmişten günümüze kadar hep var olmuş ve pek çok alanda da tartışma konusu olmuş, dinamik bir kavramdır (Sarı, 2020, s.1). Liderlik kavramı insanlık tarihi boyunca var olan çok eski bir kavram olup, 1920'li yılların başından itibaren bilime konu olmuş, çok sayıda farklı tanımı yapılmıştır (Bakan ve Büyükeşe, 2010, s.75). XX. asırda bu alanda 5000'den fazla çalışma yapılmış ve 350'den fazla da liderlik ve lider tanımı ortaya konmuştur (Erçetin, 2000, s.3). Erçetin'e göre liderlik, en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir. Lider ise, çalışanlara ve kurallara yön çizen, çalışanları heyecanlandıran, isteklendiren kişidir (Erçetin, 2000, s.5).

Dönüşüm; olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma, inkılâp, biçim değiştirme gibi anlamları içeren bir kavramdır. Burn tarafından sistematize edilen dönüşümsel liderlik, Bass tarafından teorik olarak açıklanmıştır. Bu kavram Türkçe yazında ise “dönüşümcü”, “dönüşümsel”, “değişimci”, “reformcu”, “dönüştürücü” gibi kavramlarla ifade edilmektedir (Koçel, 2001, s.483). Dönüşümcü liderlik ise geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük olup bu tip liderlikte, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri üzerinde durulur (Eren, 1998). Bu tür liderlik, örgütün misyonunda, yapısında ve insan kaynakları yönetiminde büyük değişiklikler yapar (Açıkalın, 2000, s.39). Dönüşümcü liderliğin temel amacı, çok hızlı değişen çevreye uyum sağlayarak, örgütsel dönüşümü gerçekleştirmektir. Bass ve Avolio'nun (1995) ortaya koydukları; idealleştirilmiş etki (karizma), bireysel ilgi, ilham vererek güdüleme ve entelektüel uyarım boyutları genellikle dönüşümcü liderliğin boyutları olarak kabul edilmektedir.

### **İdealleştirilmiş Etki ( Karizma) ve Mustafa Necati**

Dönüşümsel liderliğin karizma boyutuna göre liderler etrafındakilere ilham verirler, güdüler, geleceğe iyimser bakarlar, canlılık ve anlamlılık sağlarlar (Şahin, 2005, s.40). Bu liderlik türü kapsamında ele alınan idealleştirilmiş etki, astların liderleri ile birlikte olmaktan gurur ve saygı duymasıdır (Yıldız, 2013, s.27). İdealleştirilmiş etki, astların lider ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlama, grubun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutma, izleyenlerin saygı duymalarını sağlama özelliklerini kapsar (Karip, 1998). Mustafa Necati'nin idealleştirilmiş etki boyutunda ki davranışını Muallimler Mecmuasında çıkan bir yazı göstermektedir. Necati'nin Eğitim Bakanı olarak atanması eğitimciler arasında büyük sevinçle karşılandı. Muallim Mecmuası'nın 1925 yılında çıkan 5. sayısında “Mustafa Necati'nin Eğitim Bakanlığı'na atandığını duyunca, sönük ve paslı eğitim ufuklarımızda beklediğimiz günün doğduğuna inandık. Onun bakanlığa geçişi bütün emellerimizin gerçek olacağı devrin başladığını gösteriyor.” sözlerine yer verilmiştir.

Karizma boyutunda lider artık güvenilir olmakta ve ona saygı duyulmaktadır (Fırat ve Yeşil, 2020, s.44). Bundan sonra takipçilerde onun artık çok yetenekli, sabırlı ve azimli olduğu inancı oturmaktadır (Erkuş ve Günlü, 2008, s.191). Necati'nin ilk işi öğretmenlerin okula geldiklerini ispat eden imza atma zorunluluğunu kaldırmak oldu. Maarif Teşkilatı Kanunu'na koydurmuş olduğu “maarif hizmetinde asıl olan öğretmenliktir” hükmüyle, öğretmeni en üst konuma yükseltti. Bu boyut

aslında Dönüşümcü liderliğin temelini oluşturmakta olup liderin astlarına vizyon ile misyon vermesi ve onlara model olmasıyla ilgilidir (Bolat, 2008, s.57). 22 Mart 1926 kabul edilen 789 sayılı kanun ile “Maarif Vekaleti’nin mesleki hizmetleri ile mektep müdürlüklerine münhasıran müderris ve muallimler tayin olunur” diyerek öğretmeni öğretmenin yönetmesi ilkesini benimsemiştir. Necati bu kanun ile astlarına vizyon ve misyon vermektedir. Dönüşümsel liderliğin bu boyutunda, astların lider ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlama, grubun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutma, izleyenlerin saygı duymalarını sağlama ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimini vermeyi kapsar (Karip, 1998). Mustafa Necati'nin bakanlığı sırasında, öğretmenlere gereken değeri vermeyen, onların rahat ve huzurlu çalışmasını sağlamayan valilerin görevden alındığı görülmüştür. Mustafa Necati döneminde valiler, kaymakamlar bütün özel günlerde ve törenlerde öğretmenlere protokollerde yer veriyor ve büyük sevgi saygı gösteriyordu (Özakman, 2010, s.340). Bu hususta (İnan, 1994, s.38) şu anekdotu paylaşır:

Mustafa Necati'nin başka bir şeyi daha var... Mersin öğretmenleri, onu kendilerine yakın buldukları için Millî Eğitim Bakanına doğrudan doğruya bir tel çekmişler, "biz şu kadar zamandır maaşımızı alamıyoruz". Mustafa Necati de Maarif Vekili olarak valiye tel çekiyor: "Öğretmenlerin maaşları bir hafta içinde ödenmezse, ben oradaki öğretmenleri, maaşları ödeyebilen bir vilâyete nakledeceğim." Bir hafta içinde öğretmenlerin maaşları, aylıkları ödeniyor. Mustafa Necati, İçişleri Bakanıyla şu konuşmayı yapıyor: "Bu vali, eğer ödeyebiliyor idiye niye öğretmenlerin aylıklarını ödemez, bu kadar geç bırakmıştır? Ödeyemiyor idiye, nasıl oldu da bu kadar kısa zamanda ödeyebildi. Bu adamla biz çalışamayız. Bunun valilikten ayrılması lâzımdır." Böylelikle Mersin Valisi oradan ayrılır.

### **Bireysel İlgî ve Mustafa Necati**

Dönüşümsel liderliğin bireysel destek sağlama boyutunda, lider her bireye özel bir kişi olduğunu hissettirmeye çalışması, kişisel dikkatini izleyicilerine vermesi ve her bireyin değerli olduğuna inanarak bireysel düzeyde ilgi göstermesidir (Duralı, 2007, s.14). Lider izleyenlerin yalnızca grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görür. İzleyenlerin kaygılarını dinler ve ilgi gösterir. İzleyenlerin kendini geliştirmesi için önerilerde bulunur ve öğrenmeleri için onlara zaman ayırır. Lider izleyenlerin bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini de öğretir (Karip, 1998, s.279). Mustafa Necati'nin her bir öğretmen ile bireysel olarak ilgilendiğini gösteren bir diğer anekdotu İnan (1980) okuyucularıyla paylaşmıştır.

Bireysel ilgi boyutunda çalışanların potansiyellerini geliştirme ve gelişmeleri için yeni fırsatlar yaratırlar, her çalışanın istek ve gereksinmelerini dikkate alırlar (Şahin, 2005, s.40). Onun döneminde Avrupa'da yetiştirilmek üzere anaokulu, dil, müzik ve mesleki eğitim öğretmenleri gönderilmiş. Ayrıca birçok hizmetiçi kurslar düzenlenerek öğretmenlerin mesleki becerileri geliştirilmek amaçlanmıştır.

### **Entelektüel Uyarım ve Mustafa Necati**

Dönüşümsel liderliğin entelektüel uyarım boyutu, çalışanların üretken ve yenilikçi olarak yetişmelerini esas alan liderlik alt boyutudur. İzleyenlerini sürekli olarak yeni çalışma, aktivite ve eylemlerin içerisinde olmaya teşvik eder, yeni fikir ve yaklaşımlara sürekli olarak izleyenleri zorlarlar (Keçecioğlu, 1998, s.54). Böylece lider örgütün entelektüel ve yenilikçi kapasitesini atıl kalmaktan kurtararak aktif duruma getirir (Karip, 1998). Dinamik bir yapıda olan bu zihinsel teşvik süreci “olay değerlendirme, vizyon geliştirme ve uyarılma” gibi üç adımdan oluşmaktadır (Erdal, 2007, s.37). Bakanlığı süresince bakanlığın teşkilat yapısını düzenlemiş, öğretmen yetiştirme sorununun çözümü için büyük adımlar atmış ve harf devriminin yapılp millet mekteplerinin açılmasına öncü olmuştur. Devrimler ve inkılaplar onun döneminde tüm ülkeye hızla yayılıyor aydınlanma savaşını bir ordu yönetir gibi maarifi yönetiyordu. Ülkeyi 1926 yılında 13 Maarif mıntıklarına ayırıp (Kılıç, 2020, s.140) ve her bölgeye birer “Maarif Emini” tayin edip eğitim işlerinin hepsini millî eğitim bakanlığında topladı.

Durmak nedir bilmeyen Necati 1926 yılı sonlarında Fransa, Almanya, İngiltere, İtalya ve Çekoslovakya'daki öğretim kurumlarında iki ay boyunca incelemelerde bulundu. Dönüşünde asırlardır ihmal edilen ilkokullar için modern bir ilkokul programı hazırlandı (Öztürk, 2008, s.161). Yeni programda ders adları ve derslerden beklentiler somut bir şekilde ortaya kondu. Hayat bilgisi(ilk üç sınıf) ve tabiat dersleri (4. ve 5. sınıflar) disiplinler arası yaklaşıma uygun şekilde birbirleri ile ilişkilendirildiği gibi hayat ile bağ kurulması da sağlanmıştır. Yeni programın en temel özelliklerinden biri de derslerin öğrenci merkezli anlayışa uygun olmasıdır. Programda temel derslerin yanı sıra; eşya dersi, musiki, jimnastik, ev idaresi, dikiş, yurt bilgisi ve din dersi yer almıştır. 1926 yılında kabul edilen Maarif Teşkilatına Dair Kanun'la birlikte, iki tip öğretmen okulu planlanır. İlk Muallim Mektepleri (şehir okulları için öğretmen yetiştirmede görevli) ve üç yıllık "Köy Muallim Mektepleri"dir. Gazi Orta Muallim Mektebi, Konya Orta Muallim Mekteb'i, İlk ana muallim mektebi ve İzmir Erkek Öğretmen Okulu onun döneminde açılır. Onun döneminde liselerde karma eğitime geçildi. Ankara Gazi Orta Öğretmen Okulu için maliye bakanın bütçe olmadığını söylemesi üzerine Necati; "Ben maarif vekiliyim, vazifem mektep açmaktır; yapamazsam ayrılırım, yapabilen gelir. Siz maliye vekilisiniz; vazifeniz para bulmaktır; bulamazsanız siz ayrılırsınız, bulabilen gelir." sözlerini söylemiştir.

Üç çeyrek asırdır tartışılan alfabe Mustafa Necati'nin önerisi ve Fuat Köprülünün katkıları ile 1 Kasım 1928'de değiştirilir. Çıkan yasaya göre, halka en geç altı ay içerisinde yeni yazının öğretilmesi gerekmektedir. Bu amaçla yeni yazıyı öğretecek 15.000 öğretmen; İstanbul, Ankara ve Anadolu'nun muhtelif bölgelerinde açılan hizmet içi kursları ile yeni alfabeye öğretim yapabilecek bilgi ve beceriyle donatılmış, yeni yazıyla öğretmenlik yapabileceklerine dair birer vesika verilmiştir (Öztürk ve Nurdoğan, 2001, s.167). Ayrıca bu amacı gerçekleştirilebilmesi için Mustafa Necati, Millet Mektepleri'nin açılmasına karar verir ve bu konuda çalışmalar başlatır. Millet Mektepleri halka okuma yazma öğretmek amacıyla oluşturulan, her okulda açılan ve 15-45 yaşındaki herkesin katılmasının zorunlu olduğu okullardır. Bu okulların başöğretmenliğini Atatürk üstlenir. 1928'de Atatürk'ün başöğretmen sanını alması öncelikle aydın öğretmenlere güç vermek içindi.

## **İlham Vererek Güdüleme ve Mustafa Necati**

Dönüşümsel liderliğin ilham vererek güdüleme boyutu takım ruhunu harekete geçirerek iyimser ve heyecan verici davranışlar sergilenmesidir (Koçak, 2009, s.32). Mustafa Necati'nin öğretmenlere gönderdiği yıldız rozeti öğretmenlerin göğsünü kabartıyor, bakanlığa güvenlerini arttırıyordu. Maarif ordusunun erleri bu rozeti yakalarından hiç çıkarmayacaklardı. Bu rozet ile halk öğretmeni kolayca tanıyacaktı. Meslektaşlar arasında ise tanışma ve dayanışmayı arttırmıştı (Akyüz, 2008, s.412).

Lider, kendisini takip edenlerin etkileneceği şekilde bir misyon, vizyon ve hedef belirleyerek takipçilerinin hedeflere ulaşması yolunda ilham verir (Simolo vd., 2010, s.180; akt. Fırat ve Yeşil, 2020). İnönü mezarı başında "Necati, aziz Necati; dileğin yerine getirilecektir! Cansız bileklerinde sallanan vazife bayrağı kavranıp daha yüksekte dalgalandırılacaktır" konuşması Necati'nin ilham vererek güdüleme özelliğini ortaya koymaktadır. İlham verici güdüleme boyutunda liderin iletişimin güçlü ve eşit olması gerekir. Onların her birine yazdığı mektuplarda "sevgili meslektaşım diye başlar gözlerinizden öperim" diye bitirirdi. Necati, böylece öğretmenlerde ki okul ve eğitim sevgisini doruk noktasına çıkarmıştır.

## **Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Dönüşümcü liderler, izleyenleri ile sürekli iletişim kuran, güvenilir, saygı duyulan, vizyon ortaya koyan, ilham ve motivasyon kaynağı olan sosyal mimarlardır. Mustafa Necati; değişime açık, yenilikçi, çevresiyle birlikte hareket eden, çalışanlarını cesaretlendiren, enerjik ve cesur bir Milli

Eğitim Bakanındır. Mustafa Necati, Türkiye Cumhuriyeti'nin geleceğinin eğitimle inşa edileceğine gönülden inanmış ve Milli Eğitim Bakanı olduğu dönemde uyguladığı politikalarla bunu kanıtlamıştır. Mustafa Necati'nin, bakanlığı süresince eğitim alanında yaptığı en önemli çalışmaları üç başlık altında incelemek mümkündür. Bu çalışmalar, (1)bakanlık teşkilatıyla ilgili düzenlemeler, (2)öğretmen yetiştirme sorununun ele alınışı, (3)harf devriminin ilan edilmesi ve millet mektepleri ile ilgili düzenlemeler şeklinde sıralanabilir(Alıcı, 2008, s.67). Okullarda karma eğitim ve parasız yatılı okuma uygulamasını başlatmıştır. Öğretmen okulu öğrencilerine sekiz yıllık zorunlu hizmeti getirmiş, ilköğretimi yenileştirme konusunda büyük çaba göstermiştir. Eğitimci ve bilim adamlarından oluşturduğu kadrosuyla, ülke için gerekli yasaların çıkarılmasını sağlamıştır.

Mustafa Necati devraldığı maarifi baştan aşağıya büyük bir değişim ve dönüşüm sürecine sokmuştur. Bu dönüşüm sürecinde cesur, yetki veren, ilham olan ve karizmatik bir duruş sergileyerek takipçilerini yüksek düzeyde etkilemiştir. Dönüşümsel liderliğin bireysel ilgi boyutunda gösterdiği davranışlarla öğretmenlere varlığını hissettirmiştir. Örneğin öğretmenlerin ekonomik durumlarını iyileştirmek için TBMM'ye yasa tasarısı götürmüştür. Öğretmenlerin özlük hakları korunmuş ve öğretmenlik mesleğine saygınlık kazandırılmıştır. Öğretmenlerle doğrudan iletişim kurmaya özen gösteren Mustafa Necati'nin yazdığı mektuplarda onlara "sevgili meslektaşım", "arkadaşım" hitaplarını kullanması ve mektuplarını "şefkatle kucaklarım", "gözlerinden öperim" gibi samimi ifadeler ile bitirmiştir. Hizmet içi eğitim programları ile öğretmenlerin gelişmesinde nitel olarak ve nicel olarak artışlar sağlanmıştır. Mustafa Necati öğretmenlerin karar süreçlerine katılmaları ve eğitimdeki uygulamaları yönlendirme konusunda da önemli uygulamalara imza atmıştır.

İlham verici motivasyon boyutunda sergilediği davranış olarak uzmanlardan meydana gelen kollektif bir kadro ile çalışmasıdır. Nitekim bakan olunca, derhal Heyet-i İlmiye'yi toplamış ve yapılması gereken işleri plânlamıştır (Eski, 1995, s.4). Bununla da yetinmeyerek meslekî ve teknik öğretimin de düzenlenmesi için yabancı uzmanlar getirmiş, raporlarını uygulamaya çalışmıştır (Kocabaş, 2008). 1926 tarihinde ilkokullarda el işleri ve resim kursları için Leipzig Pedagoji Enstitüsü öğretim üyelerinden G. Stiehler, 1927'de Mısır asıllı İş Üniversitesi kurucusu ve Belçika Meslek Eğitim Müdürü olan Prof. Omar Buyse, 1927'de Brüksel'de bir sanayi okulunun müdürü olan Bayan Bocard ve 1927'de Almanya Tarım Bakanlığı Zirai Kurumlar Genel Müdürü olan Prof. Dr. Oldenburg Türkiye'ye davet edilmiş ve sundukları raporlarla eğitim sisteminde iyileştirmeler yapılmıştır.

Atatürk'ün yapmak istediklerini en iyi anlayanlardan birisi Mustafa Necati'dir. Onun bakanlığı zamanında millî eğitim camiasına dinamizm, görev aşkı, saygı, sevgi ve güven duygusu hâkim olmuştur. Öğretmenlerle kaynaşma sağlanmış ve en başarılı bir dönem yaşanmıştır (İnan, 1980, s.41). Mustafa Necati döneminde asırlardır ihmal edilen, ötekileştirilen Anadolu devletinin varlığını hissetti. Mustafa Necati göreve başladığında okul ve öğretmen sayısının çok yetersiz olduğu anlaşılmaktadır. 350 bin dolayında çocuğun okula gitmesine karşılık, bir buçuk milyon çocuğun okuldan yoksun bulunduğu görülmektedir. Bu sebeple ilköğretime önem vermiş, her yıl 3 bin kişi olmak kaydıyla on yılda 30 bin öğretmen yetiştirmeyi hedef almıştır. Sadece maarifi değil halkı da dönüştürmeye çalıştı. Onun dönemine kadar Anadolu çocuklarına kapalı olan devlet kapısı sonuna kadar açılmıştır. Anadolu'nun her yerinden gelen vatandaşlar işleri için ona başvururlar, tavsiye mektubu isterlerdi. O da kimseyi geri çevirmez, tavsiye mektubu verirmiş. Bir gün birisi ona, tenkit yollu, herkese tavsiye mektubu verdiği için hakkında dedikodu yapıldığını söyleyince; "Ne yaparlarsa yapsınlar, tarih boyunca bütün kapılar yüzüne kapanan Anadolu çocuğuna benim kapım açık olsun da varsın hakkımda ne söylerlerse söylesinler" diye cevap vermiştir (TED, 1995, s.24)

Gazi, ne istiyorsa, ne düşünüyorsa, emri iradesi hangi hedefi işaret ediyorsa buna doğru hareket eden, bunun için didinip duran (Kadri, 1929, s.19) Necati, apandisit patlaması sonucu Millet

Mekteplerinin açılışın gününde hakkın rahmetine kavuştu. Devrimin fedaisi genç yaşta öldü. Atatürk'ten sonra eğitime en çok emeği geçen Mustafa Necati'nin amacı bütün çocukların okula gittiği, bütün köylerinde okul ve öğretmen bulunan bir ülke idi. Çok genç yaşta ölümü herkesi derinden sarstı. Uzunçarşılı'nın tanımı ile "inkılâbın yoğurup olgunlaştırdığı" ve Mehmet Fuat Köprülü'nün "inkılâpların aziz çocuğu" dediği Mustafa Necati'nin arkasından, Mustafa Kemal "ah Necati vah Necati" diyerek hıçkıra hıçkıra ağladı (Özdil, 2018, s.317). İnönü'nün mezarı başında yaptığı konuşması ile Necati'ye veda edildi.

### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Makale araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyularak kaleme alınmıştır

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Makale yazar tarafından kaleme alınmış olup, başka yazar ve kuruluşların yazım süresince desteği bulunmamaktadır.

### **Çıkar Beyanı**

Bu makale ile ilgili olarak yazarların hiçbir kişi ya da kuruluşla çıkar çatışması bulunmamaktadır.

### Kaynakça

- Açıkalm, A. (2000). *İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve empati becerileri arasındaki ilişki: Ankara İli Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akşin, S. (1989). *Siyasal tarih, yakınçağ Türkiye tarihi I: 1908-1980*. Milliyet Yayınları.
- Akyüz, Y. (2008). *Türk eğitim tarihi. M.Ö.1000-M.S.2008*. Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.
- Alıcı, D. (2008). Bir eğitim devrimcisi: Mustafa Necati. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 71.
- Aytaç, K. (1992). *Avrupa eğitim tarihi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Vakfı Yayınları.
- Aydemir, Ş. S. (2019). *Suyu arayan adam*. İstanbul: Remzi Yayınevi.
- Berkes, N. (2019). *Türkiye'de çağdaşlaşma*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "türleri" ve "güç kaynakları"na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bass, B. M. ve Avoli, B. J. (1995). *Multifactor leadership questionnaire, mind garden*. Palo Alto: California.
- Başbuğ, İ. (2017). *20. yüzyılın en büyük lideri Atatürk* (10. Baskı). İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Başgöz, İ. (2016). *Türkiye'nin eğitim çıkması ve Atatürk* (2.Baskı). İstanbul: Pan Yayınları.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü liderlik, personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Demirel, T. (2016). *Türkiye'nin uzun on yılı* (2.Baskı). İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Duralı, M. (2007). *Demir çelik sektöründe dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerinin lider çalışan algılamaları açısından incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal zekânın dönüşümcü liderlik üzerine etkileri. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde dönüştürücü liderlik davranışının analizi* (Yüksek Lisans Projesi). Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eski, M. (1995). *Cumhuriyet döneminde bir devlet adamı Mustafa Necati* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Fırat, İ. ve Yeşil, S. (2020). Dönüşümcü liderlik özelliklerinin işletmenin yeteneği ve performansı üzerine etkisi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 40-57.
- İbiş, Y. ve Şenol, M. (2021). Uzaktan eğitimde dönüşümcü liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 4(3), 193-207.
- İnalçık, H. (2019). *İmparatorluktan cumhuriyete* (2. Baskı). İstanbul: Kronik Yayınları.
- İnan, M. R. (1980). *Mustafa Necati: kişiliği, ulusal eğitime bakışı, konuşma ve anıları*. Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- İnan, M. R. (1994). *Mustafa Necati*. Ankara: Türk Eğitim Derneği, Eğitimcilerimizi Anma ve Tanıtma Dizini:2.
- Kadri, Y. (1929). Bir facia. *Hayat Dergisi*, 111, 19.



- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16, 275-303.
- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve liderler*. İstanbul: Kal-Der Yayınları.
- Kılıç, F. (2021). Maarif vekili Mustafa Necati Bey'in yeni Türk alfabesinin öğretilmesi için yürüttüğü faaliyetler. *Yakın Dönem Türkiye Araştırmaları*, 39,167.
- Kocabaş, A. (2008). Türk eğitim sisteminin felsefi temelleri: Dewey, Mustafa Necati ve İsmail Hakkı Tonguç. *Toplum ve Demokrasi*, 2(3), 203-212.
- Koçak, A. (2009). *İşletmelerde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisi: bir işletme örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kongar, E. (2008). *Demokrasimiz ile yüzleşmek* (19. Baskı). İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Mango, A. (2018). Atatürk. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Ortaylı, İ. (2019). *Yakın tarihin gerçekleri* (19. Baskı). İstanbul: Timaş Yayınları.
- Ozankaya, Ö. (2018). *Dünya düşünürleri gözüyle Atatürk ve cumhuriyet* (7. Baskı). Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Özakman, T. (2010). *Türk mucizesi* (28. Baskı). İstanbul: Bilgi Yayınevi.
- Özdil, Y. (2018). *Mustafa Kemal*. İstanbul: Kırmızı Kedi.
- Öztürk, C. ve Nurdoğan, A. M. (2001). Millet mekteplerinde yurttaşlık eğitimi: öğretim programı ve ders kitapları. *Türk Kültürü İncelemeleri Dergisi*, 5, 198-227.
- Öztürk, C. (2008). Maarif vekili Mustafa Necati Bey ve Harf İnkılâbı Sempozyumu. *Yeditepe Üniversitesi Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi Enstitüsü*. 158-170.
- Sarı, B. (2020). Glokal liderlik: Sabahattin Zaim örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 1-12.
- Sevuk, İ. H. (2019). *Atatürk'le beraber* (5.Baskı). Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Şarman, K. (2008). *Türk Promethe'ler* (3.Baskı). Ankara: İş Bankası Yayınları.
- TED. (1995). *Mustafa Necati anma toplantısı*. Ankara: Türk Eğitim Derneği Yayınları.
- Utku, C. (2010). *Devrimin çoban yıldızı*. İstanbul: Güner Yayınları.
- Yıldız, F. F. (2013). *Yöneticilerin algılanan sahte ve gerçek dönüşümcü liderlik davranışlarını ayırt etmede makyavelizm ile kişisel açılım ve geri bildirim etkileri*(Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.