

JOSSEY - BASS EĞİTİMDE LİDERLİK KÜTÜPHANESİ

**ROBERT J. STARRATT**

**ETİK  
LİDERLİK**

Çeviren: Doç. Dr. Semra KIRANLI GÜNGÖR

1. Baskıdan Çeviri





**Robert J. STARRATT**

**Çeviren:** Doç. Dr. Semra KIRANLI GÜNGÖR

## **ETİK LİDERLİK**

ISBN 978-625-7880-91-6  
DOI 10.14527/9786257880916

Kitabın orijinal adı: Ethical Leadership  
Yazarı: Robert J. Starratt  
Baskı: I  
ISBN: 978-0-7879-6564-8  
Yayınevi: John Wiley & Sons, Inc

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu çevirene aittir.

© 2021, PEGEM AKADEMİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. A.Ş.'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz. Bu kitap, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayınevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayınevdir**. Yayımladığı kitaplar; Yükseköğretim Kurulunca tanınan yükseköğretim kurumlarının kataloglarında yer almaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi kamu erişim kataloğu olan **WorldCat** ve ayrıca Türkiye'de kurulan **Turcademy.com** tarafından yayınları taranmaktadır, indekslenmektedir. Aynı alanda farklı yazarlara ait 1000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilir.

I. Baskı: Nisan 2021, Ankara

Yayın-Proje: Özge Yüksek  
Dizgi-Grafik Tasarım: Müge Çetin  
Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

Baskı: Vadi Grafik Tasarım ve Reklamcılık Ltd. Şti.  
İvedik Org. San. 1420. Cad. No: 58/1  
Yenimahalle/ANKARA  
Tel: 0 312 395 85 71

Yayıncı Sertifika No: 36306  
Matbaa Sertifika No: 47479

### **İletişim**

Karanfil 2 Sokak No: 45 Kızılay/ANKARA  
Yayınevi: 0312 430 67 50 - 430 67 51  
Dağıtım: 0312 434 54 24 - 434 54 08  
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60  
İnternet: [www.pegem.net](http://www.pegem.net)  
E-ileti: [pegem@pegem.net](mailto:pegem@pegem.net)  
WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

## **Jossey-Bass Eğitimde Liderlik Kütüphanesi**

***Andy Hargreaves, Danışman Editör***

Jossey-Bass Eğitimde Liderlik Kütüphanesi, eğitim liderlerinin karşılaştığı en önemli zorluklardan bazılarına değinmek üzere tasarlanmış; orijinal, kolay anlaşılabilir ve kapsamlı, kendine özgü kitaplar serisidir. Serinin yazarları, eğitimde liderlik alanında yeni ve kalıcı konulara, pratik akla dayalı yeni bir anlayış getiren, kendi alanlarında saygıdeğer düşünce insanlarıdır. Önemli araştırmalar, zengin örnekler ve en yeni fikirlerle dolu bu kitaplar, hem yeni hem de deneyimli liderlerin kendi uygulamalarını daha derinlemesine anlamalarına, okulların iç dünyasını öğrenmeye ve onları daha iyi yerlere taşımaya ve dönüştürmeye yardımcı olacaktır.

Andy Hargreaves, Boston Üniversitesi, Lynch Eğitim Okulu'nda Thomas More Brennan Eğitim Bölümü Başkan'dır. Kültür, değişim ve eğitimde liderlik konularındaki birçok kitabın yazarıdır.

*Ahlak eğitimi önderleri,  
Jean, Irwin ve Diana'ya  
ithaf olunur.*

## Çevirenin Ön Sözü

Robert Jerry Starratt; Denver, Connecticut ve Massachusetts'teki okullarda Matematik-İngilizce öğretmeni ve okul müdürü olarak görev yaptıktan sonra Fordham Üniversitesi'nde dersler vermiştir. Boston College'ta eğitim profesörlüğü yapmıştır. Başta Amerika olmak üzere dünyanın birçok ülkesindeki okullara eğitim ve eğitim yönetimi alanında danışmanlık yapmıştır. Çok sayıda kitap ve makalenin yazarı olan Starratt'ın çalışmaları eğitim yönetimi, denetimi, liderlik, etik liderlik, etik ve ahlak konularına odaklanmıştır.

Kitaplarında senaryolar, dramalar ile dil kullanımı açısından mecaz kullanımları, deyimleri, bilimsel kelime seçimleri ile soyut, felsefi, teorik konu anlatımlarını adeta somutlaştırıp canlı, sürükleyici, akıcı bir anlatımla okuyucuya senaryolarındaki kişi ve olayları o derece canlı, gerçek yaşatmaktadır ki, okuyucu kendini o ortamdaki gerçek kişi gibi olayı yaşadığını hissedebilmektedir. Burada etikteki “*diğergamlık*” ilkesini görmekteyiz. *Etik Liderlik* kitabında da ustaca kullandığı senaryo yöntemi ve dil anlatımıyla okuyucuya bir kurguyu olası gerçeklik kesitleriyle sunarak adeta yaşatmaktadır. Eğitim yönetimi yüksek lisans mezunu ve okul müdürü olan Al karakteri, eğitim yönetiminde teori ve uygulamayı birleştirmelidir, tıpkı Robert Jerry Starratt'ın öğretmenlik, okul müdürlüğü ve sonrasında alanındaki muhteşem akademik otorite kimliğe sahip

olduğu gibi. Herkes kendini Al olarak görebilir. Herkes bir Al olabilir. Bu eseri ilk okuduğumda kendimi yazar ve kitap ile özdeşleştirmiş, bu eser mutlaka Türkçe 'ye kazandırılmalı, okuyucu kitlesine ulaşmalı diye düşünmüş ve çalışmanın gerekliliğine inanmıştım.

Kitapta yazarın kısa özgeçmişi, giriş (eğitim liderliğinin durumu, etik-ahlak, liderliğin rolü, kitap hakkında, teşekkür, ithaf), bölüm bir: ahlaki olmak-liderlik sınavı, bölüm iki: sorumluluk; bölüm üç: otantiklik; bölüm dört: varlık; bölüm beş: erdem oluşturmak; bölüm altı: okul liderleri için uygulanabilir tavsiyeler, son söz, kaynaklar ve dizin yer almaktadır. Kitabın tüm bölümleri ve arka kapak yazısı eksiksiz okunmalıdır.

Kitapta yer alana senaryodaki Al karakteri, okul reformları sonucu 890 öğrenci mevcutlu okulunda, öğrencilerin sınav başarısı ile değerlendirildiği ve başarısız olarak nitelenip, bu duruma adeta mahkûm edildiklerini, kısıtlı bütçe ile iyileştirme yapması gereken, düşük gelirli, çeşitli etnik gruplardan, göçmenlerden ve engelli öğrencilerden oluşan dezavantajlı öğrenci grupları olan yetiştirme kurslarına tecrübeli öğretmenler yerine gönüllü genç öğretmenlerin başvurduğu, yoğun bir müfredatı uygulaması ve başarması beklenen okul müdürüdür. Bunlar olurken, "altın kural"ı hatırlamıştır. Problemlerin çözümünde destek alamadığında adeta çözümsüz hisseden ve problemleri konuşan bir yönetici iken, bir anda bitirdiği yüksek lisans programını hatırlar. Eğitim yönetimi yüksek lisans programındaki öğretim üyesi Prof. Dr. Margaret ile iletişime geçer, onun okuma tavsiyelerine uyarak alanı ile ilgili kitapları okumaya devam etmesi gerektiğine inanır. Prof. Dr. Margaret'in rehberliğinde Sokratik yöntem ile sorunların yüzeyselliğinden uzaklaşıp, adanmışlıkla sorunların özüne, temeline inip, gerçekçi çözümleri üretmede, sorumluluk, otantiklik, varlık ile erdem oluşturma yolculuğuna çıkarak kendini, sistemi, bir vatandaş, bir eğitimci, yönetici, en sonunda etik lider olarak sorgulayarak,

deneyim ile olgunluğa geçerek etik lidere dönüşüm gerçekleşir. Etik bir yaşam felsefesidir.

Yazar, klasik, kuralcı ve ezberci anlatımdan uzak bir sunuş tarzıyla, paylaşılan ortak bir kurum kültürü içinde etik ilkeleri, altın kuralı, diğergamlığı, adalet etiğini, değer etiğini, eleştiri etiğini, toplumsal ve kurumsal ortak yarar teorilerini, birey yararını, yönetişimi, yardımlaşmayı, öğretmen liderliğini, otantik öğrenmeyi, kendine inanmayı, güvenmeyi, sorumluluk almayı (herkes taşın altına elini koymalıdır), günü kurtarmayı değil gerçek işi yapmayı öğrenmeyi ve öğretmeyi (balık tutmayı öğrenmek ve öğretmek), insanın ve insan onurunun önemli olduğunu, öğrencinin onurlu olduğunu ve saygıyı hak ettiğini kitapta olay örgüsüyle zeminde serpiştirmekte, evrensel bir bütünlüğü etik çerçevesinde sağlamaktadır.

Kitap eğitim yöneticilerine, okul yöneticilerine, eğitim yönetimi, yönetim alanındaki lisansüstü öğrencilere, öğretmenlere, öğretmen adaylarına, eğitim yönetimi ve yönetim seminer ve kurslarına, ilgili okuyuculara faydalı olacak bir başucu kitabı ve rehberdir. Kitabın özellikle ön sözü, uygulayıcılara tavsiyeler ve son sözü de okunmalıdır.

Herkeseye saygılar sunarım. Kitabın herkese faydalı olmasını dilerim. İyi okumalar dileğiyle okuyuculara teşekkür ederim. Aileme, eşime, kıymetli hocalarıma, meslektaşlarıma ve öğrencilerime teşekkür ederim. Pegem ailesine başta Servet Sarıkaya, Saadet Sarıkaya Üstünbaş, Özge Yüksek ve adını yazamadığım tüm emeği geçen kişilere sonsuz şükranlarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Doç. Dr. Semra KIRANLI GÜNGÖR  
Nisan, 2021





# İçindekiler

Çevirenin Ön Sözü.....	v
Tablo ve Şekiller.....	xi
Yazar.....	xiii
Giriş.....	1
1. Ahlaki Olmak: Liderlik Sınavı.....	13
2. Sorumluluk.....	43
3. Otantiklik.....	65
4. Varlık.....	85
5. Erdem Oluşturmak.....	113
6. Okul Liderleri İçin Uygulanabilir Tavsiyeler.....	133
Son Söz.....	143
Kaynaklar.....	147
Dizin.....	155



## Tablo ve Şekiller

Tablo 2.1 Eğitim Liderleri İçin Sorumluluk Etiği.....	63
Tablo 3.1 Eğitim Lideri İçin Otantiklik Etiği .....	81
Şekil 3.1 Sorumluluğu Otantikliğe Ne Bağlamaktadır?.....	82
Tablo 4.1 Eğitim Liderleri İçin Varlık Etiği .....	104
Şekil 4.1 Eğitim Liderleri İçin Etiğin Temelleri.....	107
Şekil 4.2 Eğitim Liderliğinin Temel Erdemleri Arasında Dinamik Bağlantı.....	110



## Yazar

Robert J. Starratt ya da arkadaşlarının ifadesiyle Jerry, matematik ve İngilizce öğretmenliği, ortaokul müdürlüğü, eğitim yönetimi profesörlüğü gibi görevleri yanında başta Amerika olmak üzere dünyanın birçok ülkesindeki okullara danışmanlık yapmış bir kişi olarak güçlü bir kariyere sahiptir. Eğitim bilimci olarak da felsefe, ilahiyat, edebiyat, eğitim ve eğitim yönetimi anabilim dallarında kariyere sahiptir. Bu durum, onun çalışmalarının daha da derinlemesine ve genişlemesine, sonraki dönemlerdeki öğretim, araştırma ve danışmanlık çalışmalarına katkı sağlamıştır. Thomas Sergiovanni ile birlikte yazdıkları eğitim denetimine ilişkin “*Denetim: Yeni Bir Tanım*” (*Supervision: A Redefinition*) adlı kitapları vardır – şu an yedinci baskıdadır. En son yayımlanan “*Eğitim Yönetimi Üzerine*” (*Centering Educational Administration*) adlı eseri ise, eğitimde liderlik konusundaki yetkinliğini yansıtır. Ayrıca, eğitim liderliği çalışması, etik kurallar konusunda daha sonraki çalışmalarının bir kısmına da köprü görevi sağlamaktadır.



## Giriş

Eğitim liderliğinin şu anki durumu, rahatsız edici bir tabloyu ortaya koymaktadır. Bir kesim, okullara resmi eğitim-öğretim ve yetersiz kaynaklara dayalı programlarla ilgili olarak 'ulusal' bağlamda (Lugg, Bulkley, Firestone ve Garner, 2002; Larson ve Murtadha, 2002); diğer kesim, eğitimde küresel bilgi toplumu- nun ihtiyaçlarının karşılanmasına dönük olarak 'uluslararası' bağlamda (Barber, 1996; Bottery, 2000; Fullan, 2003; Hargreaves, 2003); bir diğer kesim de okul dışından dayatılan okul reformu gündemine cevap vermeye çalışan okul sisteminin 'kendi içindeki koşulları' bağlamında (Goldring ve Greenfield, 2002; Leithwood ve Prestine, 2002; Oakes, Quartz, Ryan ve Lipton, 2000) bakarken; bütün bu koşullar altında eğitim liderleri, bugün geçmişte hiç olmadığı kadar zorluklarla ve meydan okumalarla karşı karşıyadır. Finansal ve diğer kaynaklarla ilgili destekler konusunda okulların ihtiyaçları karşılanmamasına rağmen okuldan beklentiler yüksek düzeyde artmaktadır. Toplumdaki demografik değişimler, çeşitli kültürel toplulukların birlikte öğrenme, ortak politik fikirler geliştirme konusundaki dengeyi sağlayacak ve ihtiyaçları karşılayacak eğitim programları oluşturmak için ilave talepler ortaya çıkartmaktadır. Sonuçları açısından öğrencilerin geleceğiyle ilgili belirleyici olan sınavlar, öğretmenlerin, öğrenmenin teknik boyutlarına ilişkin vizyonlarını daraltmaktadır. Kamunun gözünde eğitimde başarı, basit bir anlayış ve yorumla standartlaştırılmış testlerden elde edilen puanlar olarak görülmektedir (Foster, 2000).

Yaşanan bu zorluklar, yeterince göz korkutucu iken, diğer taraftan okullardaki kurumsal yapı ve kültür sanki hiç problemlili değilmiş gibi görülmektedir. Bu durumda okul liderlerinin, okullarda bilgisayar kullanımının ve ailelerle işbirliğinin artırılması; sosyal çalışma ve dil sanatları alanlarında çok kültürlü konulara daha çok yer verilmesi; ilave derslik yapımı, okul sonrası programlar, değerlendirme birimleri ya da okulun bünyesinde olan eğitim ve öğretim gibi konularda düzenlemeler yaparak okul dışından gelen zorluklarla mücadele etmesi gerekmektedir. Ancak yapılan bu düzenlemelerin, öğrenci ve öğretmenlerin çalışmalarının otantikliğinin ve önemini içini adeta emerek boşaltması, okulun ahlaki boşluğa düşmesine sebep olması, cidden hiç dikkate alınmıyor. Bu düzenlemeler, okullardaki birçok kişinin içten gayretine rağmen, özellikle orta ve lise seviyedeki okullarda eğitim ve öğrenme süreci israf olarak kabul edilirken getirilen bu düzenlemelerle okullardaki birçok kişinin içten gayreti okulların mevcut durumunu değiştiremeyecektir.

Kanaatimce öğrencilerin eğitimi ve öğrenimi, genelde yüzeysel ve büyük ölçüde öğrencinin kendi deneyimlerinden ve toplumsal hayattan uzaktır. Diğer bir ifadeyle, okullarda öğrencilerin hayatına değer katan ve onları sorumlu birer yetişkin olmaya hazırlayan bir öğrenimden ziyade yapay, yüzeysel, sahte ve hayali bir eğitim ve öğrenim mevcuttur. Okullar, zaten temel görevleri olan öğrenme işiyle ilgilenmeye devam etmektedir. Ancak bu öğrenmeye gerçeklik kazandırılması için, öğretmen ve öğrencilerin büyük ölçüde gayretlerini gerektiren öğrenme, son derecede ahlaki bir vazife olarak görülmekten hâlihazırdaki soyut malzemeyi tüketen tek ya da öncelikli zihinsel çaba gibi görülmektedir (Buzzelli ve Johnstone, 2002; Foster, 1986; Hargreaves, 2003; Starratt, 2003).

Bir süre sonra öğrenciler, kendilerinden beklenen öğrenmenin, teorik bilgi ile sağlanacağı inancıyla, gitgide kararsız



ve hayal kırıklığına uğramış bir anlayışa sahip olmaktadır. “Orada bir yerde var” şeklinde ifade edebileceğimiz zaten var olan teorik bilgi bazen devlet, bazen gelecek, bazen iş piyasası, bazen de öğrencinin, sadece sınavları ve testleri geçmek için okul dışındaki gerçek hayat tecrübelerinden elde ettikleri bilgileri yok sayarak bilgiyi edinmelerini, çalışmalarını ve anlamlarını isteyen yetişkinlerin dünyasından kaynaklı olabilir. Öğrenme, başka birilerinin sorularına doğru cevaplar verebilmeye indirgenmektedir. Kişinin bu öğrenmeyle ilgili otantik olarak tanımlayabileceği pek az şey vardır. Bu öğrenme, genelde okul gereklerinin karşılanması ve sürdürülmesi içindir. Bu öğrenme, öğretmenlerin, öğrencilerinin öğrenmelerinin gerekli olduğunu düşündükleri için onların bilmelerini istedikleri bilgilerdir. Aslında, öğrencinin bilmek istediğine ya da ihtiyacı olan bilgiyi talep etmesine ya da keşfetme merakına dayalı değildir. Bilgi zorlama bir bilgidir. Esas itibarıyla okul ve öğretmenler, gençlere yapay bilgi sanatında ustalaşmayı, yani yapay olmayı öğretir. Bu durum, okul çağındaki birçok çocuğun, sınıflarındaki sözde zeki öğrencilere özenme sebeplerinden biri olup; ya bu zeki öğrenciler yapay olmada çok daha maharetliler ya da okuldaki öğrenmenin gerçek ya da çok önemli olduğu oyununa inandırılmışlardır. Öğrencilerin çoğu için müfredat; neyi öğrenmekten sorumlu olmaları gerektiğini veya dünya hakkında okulda neler öğrendiklerini, onlara kim olduklarını ve nasıl insanca mutlu bir hayat yaşayacaklarını ya da karşılaşmaları muhtemel zorluklarla nasıl mücadele edeceklerini öğreten derinlikte dersleri içermemektedir.

Gençlerin iyi öğrenmeleri için geliştirilmiş olan müfredatın, ifade edilen bu derin konuları öğretmeye yeterli olmadığı anlamı çıkartılmamalıdır. Aksine, bu müfredata yönelik araçsal yaklaşım sınavlardan yüksek not alma veya sınavı geçmek için gereklilikleri sağlamaktadır. Ancak bu durum müfredatın ahlaki içeriğini ve öğrenmenin ahlaki yapısını yok saymaktadır.