

## Etik Liderlik, Robert J. Starratt (Çev. S. Kıranlı Güngör)

**Kitap ve Yazarı:** Starratt, Robert J. (2021). Etik Liderlik. (Çev. S. Kıranlı Güngör). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. (Orijinal yayım tarihi, 2004).

Halen eğitim hayatının bir dönemini geçirmiş olduğu Boston College'da eğitim alanında profesör olarak görevine devam etmekte olan R. J. Starratt, İngilizce ve matematik öğretmenliğinin yanında okul müdürlüğü görevleri de yapmış olup ayrıca dünyanın birçok farklı ülkesinde okullara danışmanlık hizmeti vermiştir. Gerek geçirdiği eğitim süreci gerekse öğretmenlikten müdürlük, danışmanlık ve profesörlüğe uzanan kariyeri, onun alanında yetkin bir eğitimci olmasını sağlamıştır. 1998 yılından bu zamana kadar pek çok kitabın altında imzası bulunan yazar, özellikle eğitimde liderlik konuları üzerinde çalışmış ve pek çok kitabın editörlüğünü de yapmıştır.

### Kitabın Amacı

Söz konusu kitabın tasarım, içerik ve üslubu dikkate alındığında yazarın bu kitabı, hem kişisel gelişim hem de üniversitelerdeki eğitim yöneticisi yetiştirme programlarında kullanılması amacıyla yazdığı görülmektedir. Kitabın tasarım olarak bölümlere ayrılması, örnek olay merkezli olması, içeriğinde yöneticilere yönelik tavsiyelerin bulunması (bölüm olarak) ve örnek olay bağlantılı açıklamaların kitap boyunca devam etmesi durumları, yukarıda ifade edilen tezi güçlendirmektedir. Kitabın içeriğini gözden geçirdiğimizde yazarın kitabı yazma amacına dair şu ifadeleriyle karşılaşırız:

*"Bu kitap, uygulamalı etik konusunda belirli bir kamu görevlisi topluluğu için yazılmıştır. Onlara liderlik sürecine ilişkin ahlaki uygulamalarda temel oluşturabilecek bir bakış açısı sunmaktadır. Benzer şekilde eğitim liderliği anlayışları, teknik verimlilik kavramlarının ötesine geçmeli ve bu durum, okul toplumunun tümünün katıldığı ahlaki bir faaliyet olarak görülmelidir. Kitabın tasarımı ve içeriği, bu öğrenme sürecini yönlendirmek ve göstermek için tasarlanmıştır."*

Yazarın söz konusu ifadeleri dikkate alındığında kitabın hedef kitlesinin eğitim liderleri ile eğitimciler olduğu görülmektedir. Yazar, bu kitapla eğitim etkinliğinin süregelen biçimlerinden farklı olarak eğitimin, öncelikle ahlaki bir faaliyet ve otantik bir süreç olduğuna yönelik farkındalık oluşturmaya çalışmakla birlikte bu süreci tesis etmek adına bazı açıklama ve tavsiyelerde bulunarak eğitim liderlerini, öncelikle ahlaki liderler olmaya teşvik etmektedir.

1. Doktora öğrencisi, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Bilimleri ABD, Eğitim Yönetimi Doktora Programı.

**Sorumlu Yazar / Corresponding Author:** Muhammet İŞLER, [muhammedisler@gmail.com](mailto:muhammedisler@gmail.com)

## **Kitabın Kapsamı**

Kitabın genel yapısına baktığımızda yazarın bir problem durumundan yola çıktığını ve ilk olarak problemi açıklamaya çalıştığını görmekteyiz. Problemin ifadesi sonrasında çözüm yolu olarak sunduğu "etik liderlik" olgusuyla ne ifade etmek istediğini açıklamakta ve bu açıklamalarını bölümler halinde bir örnek olay bağlamında sürdürmektedir. Son olarak da eğitim liderlerine yönelik bazı tavsiyelerde bulunmaktadır. Kitap, şu bölümlerden oluşmaktadır:

- Giriş
- Ahlaki Olmak: Liderlik Sınavı
- Sorumluluk
- Otantiklik
- Varlık
- Erdem Oluşturmak
- Okul Liderleri İçin Uygulanabilir Tavsiyeler

**Giriş:** Yazar, kitabın giriş kısmında kitabın yazımına temel oluşturan bazı kavramları açıklayarak problemi ortaya koymaya çalışır. Yazara göre günümüz eğitim kurumlarında bütçe, finansman ve desteklerin yetersizliği; okul ve öğrenciler hakkında yüksek beklentiler, toplumların çok kültürlü hale gelmesi, toplumsal değişimler, politik talepler ve kamunun eğitime dair başarı algısı (sınav sonuçları) gibi birçok sorunla karşı karşıya olan eğitim liderlerinin, zikredilen sorunlarla mücadele etmek amacıyla okullarda giriştikleri düzenlemeler, okuldaki öğrenme sürecinin otantikliğinin yanında önemini de içini boşaltarak okulun ahlaki bakımdan boşluğa düşmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla okullardaki öğretim, günümüzde öğrencilerin ihtiyaçları doğrultusunda hayatta karşılaşacakları muhtemel problemlere karşı nasıl mücadele edeceklerini göstermek, onlara sorumlu birer vatandaş olmanın şuuru kazandırmak ve hayatlarına değer katmak yerine, öğrencilere önceden hazırlanmış belirli sorulara cevap verme yeteneğini kazandırmaktadır.

Bu durumda okulların öğrenme sürecini ahlaki bir anlayışla gerçekleştirebilmeleri için ahlaki liderlere ihtiyaçları vardır. Bu liderlerin okullardaki temel amacı, gerçek hayatla bütünleşik, derin, anlamlı ve tatmin edici bir öğrenme ortamını oluşturmaktır. Eğitim liderleri, ifade edilen okul ortamını hazırlamak için kitabın diğer bölümlerinde tanımlanan otantiklik, sorumluluk ve varlık erdemlerini dikkate almalıdırlar. Etik ve ahlak

kavramlarını birbirinden ayıran yazar, etiği, "ahlaki bir hayatı nelerin oluşturduğunu anlamaya yönelik çalışma" biçiminde tanımlamıştır.

**Ahlaki Olmak: Liderlik Sınavı:** Bu bölümde yazar, konunun daha iyi anlaşılabilmesi adına etkileyici bir giriş yapmakta ve bir örnek olay bağlamında konuyu açıklama yoluna gitmektedir. Neredeyse bütün bölüm boyunca Roosevelt Ortaokulunda müdür olarak görevine başlayan Al Auther ile Profesör Wissen arasındaki konuşmalara şahit olmaktadır. Yazar, örnek olay içerisindeki birkaç noktada çeşitli sorular sorarak okuyucuyu olayın içine çekmekte ve örnek olay üzerinden okuyucunun kendisini sınamasını sağlamaktadır.

Kısaca özetlediğimizde örnek olayda, Al Auther'in yüksek lisansını bitirmiş olduğunu ve Roosevelt Ortaokulunda müdür olarak ilk görevine başladığını görüyoruz. Al, farklı kültürlerden ve farklı gelir kesimlerinden gelen birçok farklı öğrencinin bulunduğu 890 kişilik bir okulun müdürüdür. Aynı zamanda okulda orta derecede engelli birçok öğrenci bulunmaktadır. Al Auther, okuldaki öğrencilerin başarılarının düşük olmasına sebep olan bazı problemleri keşfeder ve bu problemleri ortadan kaldırmak için çözüm olacağını düşündüğü çeşitli girişimlerde bulunur; ancak kısa zamanda durumun değişmediği gerçeğini de fark eder. Bu problemlerle birlikte devletin uyguladığı sınav sisteminin öğrencilerin bütününe fırsatlar ve durumlar bakımından eşit olarak ele alması, Al Auther rahatsız eden farklı bir durumdur. Al, bu durumu diğer okul müdürleri ve müfettişlerle görüştüğünde onların bu durumdan pek rahatsız olmadıklarını fark eder. Onlar, kendilerine sağlanan koşullar ölçüsünde hizmet sunduklarını ifade etmektedirler. Bu problemi çözmek isteyen Al, konuyu yüksek lisans yaptığı okulda görev yapan Profesör Wissen'e anlatır ve birlikte problemin kaynağına ulaşmaya çalışırlar. Bu konuşmalar sonucunda Al, bu problemin öncelikle ahlaki bir sorun olduğunun farkına varır ve bu problemi çözmeyi, ahlaki bir sorumluluk olarak görmeye başlar. Bu durumda Al, ahlaki bir lider olarak problemi çözme yolunda okulu dönüştüren bir lider olması gerektiğini düşünür. Yazar, burada etik sorumluluğu örnek olay üzerinden tarif etmektedir.

**Sorumluluk:** Bir önceki bölümde ahlaki sorumluluk kavramına atıfta bulunan yazar yer yer örnek olaya dokundurmalar yaparak bu bölümde "sorumluluk" kavramını ve bunun boyutlarını açıklamaktadır. Ahlaki sorumluluk, başkasına verilen zararı önleme ve bunun yanında ahlaki olarak sorumluluğu üstlenip geleceğe yönelik beklentileri yerine

getirme duygusu biçiminde iki kısma ayrılmaktadır. Bununla birlikte liderin sorumluluklarının pek çok boyutu bulunmaktadır. Lider, öncelikle bir insan, bir eğitim yöneticisi ve bir kamu yöneticisi olarak sorumluluk taşımaktadır. Öğrencilere, velilere ve öğretmenlere karşı sorumlu olan lider, otantik öğrenme ilişkilerinin tesis edilmesi, öğrenci ve öğretmenlere yönelik sağlıklı bir örgütsel çevre oluşturulmasıyla sivil vatandaşlık erdemlerinin öğrenilip uygulanmasından sorumludur. Lider, bu sorumluluklara yönelik farkındalığın ahlaki önemine sahip olmalıdır.

**Otantiklik:** Manevi liderler için otantikliği bir temel olarak ele alan yazar, bu bölümde otantikliğin anlamı ve bunun eğitimciler açısından ne derece önemli bir erdem olduğunu ifade etmektedir. Yazar tarafından otantiklik kavramı, kişinin gerçekte olduğu gibi yaşaması anlamına gelmekle birlikte yine kişinin işlerini yaparken inanç, görüş ve değerlerini de bu sürece katması olarak tanımlanmaktadır. Bazen topluma ve kültüre bir başkaldırı şeklinde ortaya çıkan otantiklik, etkin süreç olarak adlandırılırken pasif süreç olarak bilinen otantiklik ise ilişki içerisinde olduğumuz kişilerin bize dair tepkilerini dikkate almayı içerir. Otantikliği anlamanın ve kendini tanımanın esas unsuru ilişkiler, yani başkaları üzerindeki yansımamızdır. Kişinin toplumla olan ilişkileri üzerinde anlaşılan otantiklik, liderin kendisine ve topluma karşı daha sorumlu bir yaşam biçimine sahip olmasını sağlar. Dolayısıyla otantiklik, ahlaki olma özelliğine sahiptir. Eğitim liderliği açısından düşünüldüğünde otantik eğitim lideri, öğrenciler, öğretmenler ve okulla ilişkisi bulunan bütün bireylerle otantik ilişkilere sahiptir. Lider, eğitim faaliyetlerinin bütünlüğünün ve devamlılığının bulunduğu otantik bir çevre sağlamak için üstlenilen sorumlulukları gerçekleştirmeye yönelik çabaları göstermektedir.

**Varlık:** Varlık, bireyin kendisinin ve başkalarının bütünüyle farkında olması durumudur. Bununla birlikte varlık, bireyin başkaları üzerindeki yansıması, yani iletişimi ile gerçekleşir. Kişi, iletişim yoluyla hem özne hem de nesne olarak var olmaktadır. Varlık oluşturmak iletişimi ilgili olması itibarıyla üç kısma ayrılabilir: Onaylayıcı varlık; bireyin karşısındaki kişiyi farklı ve otantik olarak algılamasıyla onun isteklerine onay göstermesidir. Eleştirel varlık; iletişimde yaşanan sorunları bulmaya ve ortadan kaldırmaya yarayan varlık türüdür. Bu varlık biçiminde kişi iletişimi engelleyen durumu kendisinde olan bir problem olarak değerlendirebilir veya karşısındaki bireyin varlığında var olan bir etkenin iletişimi engelleyen bir unsur olduğunu düşünebilir. Etkinleştirici varlık; onaylayıcı ve eleştirel varlık

biçimlerini barındırmakla birlikte kişinin karşısındaki bireyin yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmaya yönelik teşvik etme sürecini tanımlamaktadır. Yazar bu bölümde sorumluluk ile otantiklik arasındaki bağı varlık kavramı ile kurmaya çalışmaktadır. Diğer bir ifadeyle kişinin otantik olmak için ne olmak istemesine karar vermesi, bunun için sorumluluk alması gerekmektedir. Ancak bu sorumluluk otantiklik ile birlikte elde edilmektedir. Bu durumda bireyin olaylara ve yaşananlara karşı hem otantik hem sorumlu olabilmesi, yaşananlara ve olaylara karşı varlık göstermesi ile otantikliğini bu varlık içerisindeki rollerle birleştirmesi sonucunda gerçekleşmektedir.

**Erdem Oluşturmak:** Bu bölümde yazar, örnek olaya geri döner ve Al Auther'in, sürecin devamında neler yaptığını görürüz. Al, öğrenciler, okul ve öğretmenler hakkında iyice düşünür. Bu sürecin sonucunda derslerin, öğrencilerin zihninde gerçek hayatla bağlantısı olmayan, sıkıcı ve anlamsız süreçler olduğunu görür. Öğretmenlerin de öğrencilerle aynı durumda olduğunu fark eder ve okulda genel anlamda bir ümitsizlik havasının hâkim olduğu sonucuna varır. Al'a göre bütün okul paydaşlarının öğrenme ve öğretme sürecine katılımının sağlanması gerekir. Al, konu üzerine iyice düşündükten sonra var olan durumu değiştirmek adına birçok riskle birlikte mevcut duruma karşı meydan okumaya karar verir ve bu anda gerçekte olmak istediği kişi olduğuna dair bir his yaşar. Al, durumun zorluklarını bilmekte ve sorumluluklarını kabullenmektedir. Al, okulda otantik öğrenme ortamının tesis edilebilmesi için neler yapılması gerektiğine dair notlar alır ve bunu yapmanın ancak okulun bütün paydaşlarıyla birlikte mümkün olduğunu düşünür. Durumu dönüştürmeye dair listeler hazırlarken bunun zorlu bir süreç olacağını farkındalığıyla gerçekten istediği şeyin bu olduğuna karar verir.

Kitabın son bölümünde yazar, hâlihazırda okul yöneticiliği yapan eğitimcilerin, liderliğin ahlaki boyutunu kabul etmelerini ve eğitim liderleri yetiştirme programlarında görev yapan öğretim üyelerinin de yetiştirmekte oldukları geleceğin eğitim liderlerine ahlaki liderlik özelliklerini kazandırabilmelerini sağlamak amacıyla yapılabilecek uygulamalara yönelik tavsiyelerde bulunur.

### **Değerlendirme**

Eğitim ve okul yöneticileri açısından liderlik, üzerinde çok durulan bir kavram olmasına karşılık dünyanın pek çok ülkesine idari rolleriyle liderlik

rolleri arasında sıkışıp kalan okul yöneticilerinden ve okullardan akademik performansla ilgili beklentiler giderek artmaktadır. Diğer yandan okulları daha etkili kılma, geliştirme, iyileştirme sürecinde okul müdürlerinden, öğretim liderliği rolleri yanında dönüştürücü liderlik rolleri de üstlenmeleri beklenmektedir. Özellikle merkezi sınavlarda başarılı olma konusunda okullardan artan beklentiler, okul yöneticilerinin, daha fazla akademik başarı sağlama konusunda öğretmenleri sürekli etkilemeye çalışmaları sonucunu doğurmaktadır.

Bu kitapta yazar, test odaklı eğitim ve okul anlayışı yerine, eğitimin asli amacı olan iyi insan ve erdemli birey yetiştirmeyi merkeze almanın gereği üzerinde durmaktadır. Diğer yandan okullar arası bağlamsal farklılıkları işaret ederek her okulun ve bireyin otantik gerçeğine işaret etmektedir. Çünkü her eğitim kurumunun bulunduğu bağlam, toplum ve kültür, birbirinden farklılık arz etmektedir. Dolayısıyla eğitim kurumlarının bu farklılıklardan müstağni kalması imkânsızdır. Bunun yanında yazarın

üzerinde durduğu önemli noktalardan biri de eğitim kurumlarından beklenen, hayatla ilgisi bulunmayan anlamsız bilgileri öğrencilere aktarmak yerine; her bir öğrencinin okulda edindiği kazanımları kendi yaşantısıyla bağdaştırabilmesini sağlamada onlara destek olmasıdır. Bunun için öğrencinin okulda elde ettiği kazanımların hayatın büyük bir bölümünü teşkil eden okul dışı yaşamla bütünleştirilmesi önemlidir. Yazarın "otantik" öğrenme ile kastettiği durumun da bu olduğu söylenebilir.

Yazarın da sıklıkla ifade ettiği gibi okul liderleri, okulun fiziki, idari ve finansal sorunlarıyla uğraşırken okulda ve toplumda yaşanan ahlaki krizi gözden kaçırmaktadır. Eğitim ve öğretimin, aynı zamanda ahlaki bir çaba olduğu göz ardı edilmektedir. Yazarın belirli bir bağlamla ve okulla sınırlı olarak ifade ettiği bu sorunların, başka toplumlar ve bağlamlar için de anlamlı olduğu söylenebilir. Dünyada eğitimi, her şeyden önce ahlaki bir girişim, okulu da ahlaki bir topluluk gören liderlere ihtiyaç olduğu söylenebilir.