



ATLAS INTERNATIONAL REFEREED JOURNAL ON SOCIAL SCIENCES

Open Access Refereed E-Journal & Refereed & Indexed
ISSN:2619-936X



Vol:5, Issue:17

2019

pp.70-86

Article Arrival Date: 11.02.2019

Published Date: 25.04.2019

OKUL YÖNETİCİLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI¹

INVESTIGATION OF TEACHERS' PERCEPTIONS OF SERVANTS' LEADERSHIP BEHAVIORS OF SCHOOL PRINCIPALS

Eylem ÇELİK

Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tezsiz Yüksek Lisans öğrencisi. Siirt/Türkiye

Doç. Dr. Veysel OKÇU

Siirt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Siirt/Türkiye

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.31568/atlas.300>
Article Type : Research Article



ÖZET

Bu çalışmanın amacı ilkökul öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarını belirlemek ve bu algıların cinsiyet, sendika üyeliği, öğrenim durumu, kıdem, mevcut yönetici ile çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemektir. Araştırma nicel türde, betimsel tarama modelinde tasarlanmıştır. Araştırmanın evrenini 2018-2019 öğretim yılında Siirt il merkezinde bulunan 54 ilkökulda görev yapan toplam 753 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Örnekleme ise random (rastgele) yöntemiyle seçilen 15 okulda görev yapan toplam 241 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak "Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistik, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi ve LSD testi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının "düşük düzeyde" olduğu belirlenmiştir. Öğrenim durumu, kıdem ve sendika üyeliği açısından öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken, cinsiyet ve mevcut yönetici ile çalışma süresi değişkenlerine göre ise anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını geliştirmeleri yönünde eğitsel etkinliklerin düzenlenmesi önerilebilir.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkâr liderlik; ilkökul öğretmeni, yöneticiler

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the perceptions of primary school teachers about the servant leadership behaviors of school administrators and to examine whether these perceptions differ according to gender, union membership, education status, seniority, current manager and working time variables. The research was designed in a quantitative type, a descriptive survey model. The universe of the study consists of 753 classroom teachers working in 54 primary schools in the city center of Siirt in the academic year 2018-2019. The sample consisted of 241 primary school teachers working in 15 randomly selected schools. Research data were collected using a "Servant Leadership Behavior Scale of School Principals" is used. In data analysis, descriptive statistics, independent samples t-test, one-way ANOVA and LSD tests were used. As a result, teachers' perceptions of servant leadership behaviors of school principals for "low level" is determined to be. Education status, seniority and significant differences were found between the perceptions of teachers in terms of union membership, sex and current managers with variable according to the study period was found to be a significant difference. Based on the results of the survey, according to the perception that teachers develop servant leadership behaviors of school administrators are recommended to arrange educational activities.

Keywords: Servant Leadership, Primary School Teachers, Managers.

¹Bu çalışma, Doç. Dr. Veysel OKÇU'nun danışmanlığında yapılan Tezsiz Yüksek Lisans dönem proje çalışmasına dayalı olarak hazırlanmıştır.

1. GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin başarılı olabilmesi ve kaynaklarını etkili ve verimli kullanmaları oldukça önem arz etmektedir. Bunu sağlamada, hizmetkâr liderlik kavramı son zamanlarda yönetsel eylem ve uygulamalarda önemli bir yer tutarak dikkat çekmektedir. Hizmetkâr liderlik, liderlerden işgörenlere hizmet etmeyi, aldıklarından daha fazla vermeyi ve kendi ihtiyaçlarından daha çok işgörenlerin ihtiyaçlarına hizmet eden bireyler olmalarını arzular. Bu yüzden diğer liderlik yaklaşımlarından en büyük farkı işgörenlere daha fazla odaklı ve işgörenlere hizmet etme yaklaşımına dayalı bir anlayış sunmasıdır (Akyüz ve Eren, 2013; Ekinci, 2015). Hizmetkâr liderler, işgörenleri dinlemeyi ve onlarla uzun vadeli sağlam ilişkiler geliştirmeyi öncelik haline getirirler. Bu da liderlerin işgörenlerin yeteneklerini, gereksinimlerini ve amaçlarını anlamalarına ve bunun karşılığında da işgörenlerin potansiyellerini üst düzeyde kullanmalarına imkân sağlar (Northouse, 2013).

İçinde yaşadığımız bilgi çağında hizmet etmeyi bir yaşam biçimi haline getiren, çalışanlarla birlikte hareket edip onların kişisel gelişimin katkı sağlayabilen yeni bir liderlik modeli ortaya çıkmış, bu yeni model ‘hizmetkâr liderlik’ olarak nitelendirilmiştir (Ürü Sanı, Çalışkan, Atan ve Yozgat, 2013). Hizmetkâr liderlik, şimdiye kadar sadece lidere has görülen hak ve yetkilerin, örgütün her kademesindeki işgörenler tarafından paylaşılmasını öngören, “insanlığın gelişimine adanmış” bir liderlik anlayışıyla tüm işgörenlere yönelik ortak değerler inşa edebilen stratejik öneme sahip bir liderlik tarzıdır (Dinçer ve Bitirim, 2007: 68).

Hizmetkâr liderlik, diğer önemli liderlik stillerinden olan dönüştürücü, etik, karizmatik ve lider-üye etkileşimli liderlikle kavramsal örtüşme gösterse de, işgörenlerin ve paydaşlarının ihtiyaçlarına özel olarak odaklanıp, büyümesi, gelişimi ve yetiştirilmesine yardımcı olmayı öne çıkarmasıyla, diğer liderlik stillerinden ayrılmaktadır (Akyüz ve Eren, 2013). Hizmetkâr liderlik, 1970’li yıllarda Robert Greenleaf tarafından ortaya atılan ve ilk çalışmaların da kendisi tarafından yapıldığı yeni nesil bir liderlik yaklaşımıdır. “Önce insan” ve “hizmet etme” kavramlarını odak noktası olarak gören hizmetkâr liderlikte (Balay, Kaya ve Geçdoğan Yılmaz, 2014) hizmetkârlık, liderler kendilerini işgörenlere öncelik vermeye, onlara karşı dürüst olmaya ve onlara eşit muamele etmeye adanmışları zaman başlar.

Hizmetkar liderlik, işgörenleri etkileme yoluyla bireysel çıkar (egoizm) gözetmeksizin ve ihtiyaçların ötesinde işgörene özen gösterilmesini ve merkeze alınmasını öngörür. Bu bakımdan hizmetkar liderliği, asıl işlevi insanları geliştirmek ve güçlendirmek olan eğitim kurumlarının yönetiminde kullanılma kabiliyeti ile karakterize edilen bir liderlik yaklaşımı olarak görülebilir (Taylor, Martin, Hutchinson and Jinks, 2007).

Hizmetkar lider, işgörenlerine bencillikten uzak ve karşılık beklemeeksizin hizmet etmeyi ilke edinen bireylerdir (Özkan ve Temiz, 2017). Bu tür bir liderlik bir iş veya meslek değil, hizmet etmeyi arzulayan bir görev ve sorumluluktur (Patterson, 2003). Hizmetkâr liderler, hem işgörenlerin yetenek ve kabiliyetlerinin gelişmesine yardımcı olmakta hem de işgörenlerle hak ve yetkileri paylaşmak suretiyle onları güçlendirme yoluna giderek örgütsel yararı sağlamaktadır (Cerit, 2008). Etik olan ve herkesi kucaklayan örgütsel bir kültür oluşturmak hizmetkâr liderlik anlayışının temel dinamiklerindendir (Greenleaf, 1977).

Hizmetkâr lider, işgörenlerin çıkarlarını kendininkinden üstün gören, alçakgönüllü, benlik çıkmazından kurtulabilmiş, ahlak ve sevgi sahibi olan bir kişidir (Patterson, 2003: 14). Hizmetkâr liderlik ise, tüm liderlik becerilerini kapsayan ancak standart liderlik anlayışının daha da ötesine geçerek, “önce insan” ve “hizmet odaklılık” felsefesini temel alan bir liderlik anlayışıdır (Balay ve diğ., 2014). Greenleaf (1977), hizmetkâr liderlerin işgörenlerine yönelik olarak yapacakları hizmetler vasıtasıyla liderlik niteliği kazanabileceğini vurgulamaktadır. Mütevazı, uyumlu ve insanların sorunlarını çözmeye odaklı bir gayret içerisinde bulunan

liderin, bu davranışlarına bağlı olarak hedef kitle üzerinde uyandırdıkları etki ve kabul görme, hizmetkâr liderliğin en önemli kaynağıdır (Akdöl, 2015).

Okulda yönetici ve öğretmenler, eğitimin kalitesinin esas belirleyici faktörleridir (Hallinger and Heck, 1996; Şişman, 2012). Yöneticilik bilgi ve becerisi, bunun uygulanabilirliği, kurumda eğitsel gelişime katkı sağlayabilmesi bir yönetici için kritik önem taşımakta, bir okulun başarısında ve etkili bir okulun oluşturulmasında yönetici anahtar konumundadır (Anderson, 2008). Hizmetkâr lider olarak okul yöneticisi, okulun gelişim ve değişiminde işgörenlere hizmet etmeyi, onları merkeze almayı, gönüllere girmeyi başararak okulun gelişmesine katkı sağlayabilir (Dinçer ve Bitirim, 2007). Bununla birlikte, Sınıfta eğitimsel aktiviteleri gerçekleştiren ve öğrencilerle daha fazla vakit geçiren öğretmenlerin, öğrenci başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (Rowan, Correnti ve Miller, 2002). Toplumsal değişime yön veren, temel hammadde ve ürünü insan olan eğitim örgütlerinin işlevi ve bu işlevi yerine getirmede en önemli insan gücü kaynağı olan öğretmenlerin yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algılamaları önem arz etmektedir. Bu bağlamda, hizmetkâr liderlik davranışlarına sahip okul yöneticileri, öğretmenlere hizmet etmeyi bir yaşam felsefesi haline getirerek ve aynı zamanda rol modeli olmak suretiyle de, okul etkililiği ve verimliliğini dolayısıyla da öğrenci başarısını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Yapılan bu araştırmanın amacı, ilkökul öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarını belirlemek ve bu algıların cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu, mevcut yönetici ile çalışma süresi ve sendika üyeliği değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemektir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Hizmetkâr Liderlik

Drucker (1955) liderlik kavramını, “işgörenlerin bakış açısını yükseklere çekmektir, o işgörenin performansını yüksek standartlara getirmektir” şeklinde betimlemektedir. Post-modern liderlik yaklaşımının en önemli özelliklerinden biri ise, adalet ve eşitlik kavramlarına dayalı bir ilişki olmasıdır (Fletcher, 2004). Yani, lider ile işgören işbirliği, paylaşımcı karar verme ve adil uygulama gibi özellikler etkili yönetimin en temel unsurları olarak ortaya çıkmaktadır (Colquitt, 2001; Yukl, 2005). Bireylerin ihtiyaçlarının karşılandığı durumlarda çok daha etkili şekilde eylemde bulundukları düşüncesine dayalı olarak ortaya çıkan hizmetkâr liderlik yaklaşımına (Stone ve Patterson, 2005) göre hizmetkâr liderler, işgörenler üzerine odaklanarak hizmet eden kişilerdir. Bu nedenle örgütten çok işgörenlerle ilgilenirler. Hizmetkâr liderlik; liderin bencil olmadan işgörenlerin iyiliğine yönelik önderlik etmenin yerleştiği bir liderlik anlayışı ve uygulamasıdır (Drury, 2004). Greenleaf’in hizmetkar liderlik anlayışının ortaya çıkmasında en çok etkili olan olaylardan birisi 1960 yılında Herman Hesse’nin ‘Doğu’ya Yolculuk’ adlı kitabı okuyup incelemesi ve orada bir liderin nasıl hizmetkar liderlik davranışı sergileyebileceğini betimlemesi sonucu ortaya çıkmaktadır (Coşkunlar, 2011: 29). Bass’da (2000) hizmetkar liderlerin hizmet etme konusunda doğal bir hisse sahip olduklarını, liderlik yapmayı ise bilinçli olarak tercih ettiklerini ifade etmektedir.

Hizmetkâr liderliği ahlaki sevgi ile başlayan ve hizmetle sonuçlanan bir süreç olarak ele alınmıştır (Akdöl, 2015: 71). Bir okul yöneticisinin rolü olarak ve okul yönetiminin çalışmasının temelinde hizmet etmede fikirlere, inançlara, öğretmenlere, öğrenci ve ailelerine ihtiyacı vardır. Diğerlerine hizmet etme önemli olmasına rağmen, çok önemli olan şey uzlaşmış bir toplum olarak okulun şekillenmesine yardım eden fikirlere ve değerlere hizmet edebilmektir (Walker, 2003). Hizmetkâr liderlik, ilişkili olduğu ve etkilediği olumlu örgütsel ve bireysel sonuçlar nedeniyle gerekli ve teşvik edilmesi gereken bir liderlik stildir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları sonucunda gelişen nitelikli yönetici-öğretmen ilişkisi, öğretmenlerin birbirine yardım, işbirliği yapma, kaynakları birlikte

kullanma, çatışma çözümünde aktif rol alma, okul-gelişim faaliyetlere katılma ve problemi büyütmeden olayların olumlu taraflarına odaklanma gibi pozitif davranışlar geliştirmesini sağlayacaktır (Akyüz ve Eren, 2013).

Literatür çalışmalarında, hizmetkâr liderliğin eğitim liderleri için etkili bir liderlik stili olduğu ve örgütsel kültür, okul etkililiği ve öğrenci başarısıyla olumlu şekilde ilişkili olduğu belirlenmiştir (Herndon, 2007; Stephen, 2007). Bu sonuçlara dayalı olarak, hizmetkâr liderliğin okul yöneticilerinin okulları yönetirken tercih etmeleri gereken önemli bir liderlik yaklaşımı olduğu söylenebilir.

Hizmetkâr liderliğin alt bileşenleri ile ilgili literatürde farklı farklı sınıflandırmanın yapıldığı gözlenmektedir. Örneğin Spears (1998), hizmetkâr liderliğin on bileşeni olduğunu ifade etmektedir. Bunlar: empati, etkin dinleme, iyileştirme, farkındalık, ikna becerisi, kavramsallaştırma, sağduyu, iş görme, işbirliği ruhu oluşturma ve bireyler arası bağlılığı artırmadır (Akt. Ekinci, 2015). Patterson (2003), çalışmasında hizmetkâr liderliğin yedi bileşeninden söz eder. Bunlar: Tevazu, içten sevgi, hizmet, vizyon, özgecil davranışlar ve güvendir. Page ve Wong (2000) hizmetkâr liderliğin boyutlarını, takipçilerini güçlendirme ve geliştirme, mütevazılık, takipçilerine hizmet etme, içten ve katılımcı liderlik, ilham veren liderlik, vizyonerlik ve dürüstlük olarak görmektedir. Greenleaf'in eserlerinden 10 hizmetkâr lider özelliği tasvir edilmektedir. Bunlar; dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, önsezi, yöneticilik, insanların gelişimine bağlılık ve ortaklık (takım) kurmadır (Beck, 2010; McDougale, 2009). Russell ve Stone (2002) bunlardan 9 işlevsel özelliği şu şekilde sınıflandırmıştır; vizyon, doğruluk, dürüstlük, güven, hizmet, model olma, öncü olma, diğerlerini takdir ve güçlendirmedir. Bunlara eşlik eden diğer özellikler; iletişim, güvenilirlik, liyakat, yöneticilik, ileri görüşlülük, etkileme, ikna, dinleme, cesaretlendirme, öğretme ve vekâlettir. Ekinci (2015) ise literatürde kabul gören boyutlar arasından özellikle liderin işgörenlere yönelik tutum ve davranışlarını temsil edecek beş boyut belirlemiştir. Bu boyutlar, okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik davranışlarını esas alacak çerçevede belirlenmiştir. Bunlar özgecil davranışlar, empati, alçakgönüllülük, dürüstlük ve adalet boyutlarıdır. Aşağıda bunlar sırasıyla açıklanmaktadır:

Özgecil Davranışlar (Altruistic): Özgecil davranışlar, liderin kendisinden ziyade işgörenlerin ilgi ve ihtiyaçlarına odaklı bir yaklaşımı ifade eder (Ekinci, 2015). Greenleaf (1977) liderliğin en önemli özelliklerinden birinin içsel kaynaklı ve bilinçli olarak başkalarına hizmet etmek olduğunu vurgulamaktadır. Liderin bireysel çıkarlarından çok işgörenlerinin çıkarlarını düşünme yetisidir. Ekinci'ye (2015) göre hizmete dayalı bu yaklaşımın en önemli önkoşullarından biri, liderin kendisinden çok başkalarının ilgi ve ihtiyaçlarına odaklı tutum ve davranışlar sergilemesidir. Johnson'a (2001) göre, hizmetçi liderlik modelinin avantajları özgeciliği, sadeliği ve öz-farkındalığıdır.

Empati: Spears'ın (1998) hizmetkâr liderliğin bir boyutu olarak ifade ettiği empati, iletişim, etkin dinleme ve sosyal etkileşim gibi önemli unsurları kapsamaktadır (Akt. Ekinci, 2015). Hizmetkâr liderliğin önemli bir boyutu olarak empatinin işlevsel bir nitelik kazanmasında liderin etkin dinleme becerisi ve karşısındakini anladığını ona hissettirmesi oldukça önem taşımaktadır. Bu durumda öğretmenlerin, okul yöneticisini bir lider olarak görüp içsel bir bağ kuracağını ve gösterdiği hedefe daha içten ve samimi bir şekilde yönelebileceği (Ekinci, 2015) belirtilmektedir. Hizmetkâr liderlik yaklaşımında empati diğerlerinin kişiliği ve insani özelliklerini geliştirme ve koruma işlevi görür. Lider her bireyi değerli ve eşsiz bir varlık olarak kabul eder ve duygusal gereksinimlerine eğilerek bu kapsamdaki ihtiyaçlarına yönelik bir yaklaşım geliştirir (Spears, 2004). Çünkü empatik beceri, bireyin kendisini bir başkasının yerine koyarak onun dünyasını tam olarak anlamaya çalışma deneyimidir ve onu anladığını da kişiye yansıtması anlamına gelir (Gillon, (2007).

Alçakgönüllülük (Humility): Alçakgönüllülük, liderin kendini yüceltmesini reddeder. Bu özellik liderin zayıf ve güçlü yanlarına ilişkin farkında olmasını beraberinde getirir. Bu yolla hizmetkâr lider kendi sınırlarını kabul etmeyi ve bu sınırları aşmak için diğerlerinin desteğini almayı ihmal etmez (Dierendonck ve Nuijten, 2010). Mütevazilik, sosyal ilişkilerde içtenlik ve saygı uyandırarak liderin etrafında kenetlenmeyi sağlar. Hizmetkar lider, işgörenin bir işi başarıyla tamamlamasının ardından kendini arka plana çeker (Türkmen, 2016: 39). Tevazu bir erdemdir ve tevazu ile davranan kişinin kendine fazla değer vermek yerine herkesin değerine saygı duymasını sağlamaktadır (Patterson, 2003). Hizmetkâr liderlikte mütevazi olmak en erdemli davranış biçimlerinden biri olarak ifade edilebilir.

Dürüstlük (Integrity): Dürüstlük söz, tutum ve davranışlarında tutarlılık ve sosyal ilişki içerisinde bulunduğu kişilerin içsel olarak emin olmaları ve güven duymalarına dayalı bir durumu ifade eder (Harter, 2002). Hizmetkâr liderlik için çok önem arz eden bir kavramdır. Greenleaf (1977) göre, hizmetkâr liderliğin merkezinde etik ve moral değerler yer almaktadır.

Adalet (Justice): Sosyal ilişkilerde adalet, hakkın gözetilmesi ve her bireyin hak ettiğini almasını öngören bir anlayışı ifade eder (Cevizci, 2010). Bu bağlamda yöneticinin adil tutum ve davranışları, hizmetkâr liderliğin en önemli bir boyutunu ifade etmektedir. İnsan ilişkilerinin ilgi odağı ve sosyal hayatın en değerli kriterleri arasında yer alması nedeniyle adalet, her işgörenin olduğu gibi tüm yöneticilerinin de yerine getirmesi gereken en temel görevleri arasındadır. Adalet olması durumunda bütün işler kuralına uygun bir şekilde yapılır (Chegini, 2009).

3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algıları cinsiyet, öğrenim durumu ve sendika üyeliği değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algıları mesleki kıdem ve mevcut yönetici ile çalışma süresi açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4. YÖNTEM

4.1. Araştırma Modeli

Araştırmada, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmen algılarına göre incelenmesi amaçlandığından tarama modeli kullanılmıştır. Çünkü tarama modelleri, geçmişte ya da o anda var olan bir durumu, olduğu şekliyle betimlemeyi ve tanımlamayı amaçlayan araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 2014).

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2018-2019 eğitim-öğretim yılı güz döneminde Siirt İl merkezinde bulunan 54 ilkokulda görev yapan toplam 753 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemi ise random (rastgele) yöntemiyle seçilen 15 ilkokulda görev yapan 115'i kadın, 126'sı erkek olmak üzere toplam 241 öğretmen oluşturmuştur.

Tablo 1. Araştırma örnekleminde yer alan öğretmenlerin kişisel özelliklerine ait bilgileri

Değişkenler	Frekans	%
<i>Cinsiyet</i>		
Kadın	115	%47.7
Erkek	126	%52.3
<i>Kıdem</i>		
1-5 yıl	91	%37.8
6-10 yıl	49	%20.3
11-15 yıl	71	%29.5
16 yıl ve üstü	30	%12.4
<i>Öğrenim Durumu</i>		
Lisans	224	%92.9
Lisans Üstü	17	%7.1
<i>Okul yöneticisi ile çalışma süresi</i>		
1-2 yıl	175	%72.6
3 - 5 yıl	52	%21.6
6 yıl ve üstü	14	%5.8
<i>Sendika Üyeliği</i>		
Üyeyim	123	%51
Üye değilim	118	%49

Yukarıda yer alan Tablo 1' de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin %47,7'si erkek (115 kişi) %52,3'ü (126 kişi) ise kadındır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %37,8'i (91 kişi) 1-5 yıl arası, %20,3'ü (49 kişi) 6-10 yıl arası, %29,5'i (71 kişi) 11-15 yıl arası, %12,4'ü ise (30 kişi) 16 yıl ve üstü kıdeme sahiptir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticisi ile aynı kurumda çalışma süresi incelendiğinde, %72,6'sı (175 kişi) 1-2 yıl, %21,6'sı (52 kişi) 3-5 yıl, %5,8'i (14 kişi) ise 6 yıl ve daha fazla görev yaptıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin %51'i (123 kişi) sendika üyesi ve %49'u (118 kişi) ise herhangi bir sendikaya üye değildir.

4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kişisel bilgiler formu ve hizmetkâr liderlik ölçeği olmak üzere iki veri toplama aracı kullanılmıştır. Bu veri toplama aracı Siirt İl Mili Eğitim Müdürlüğünden ve uygulama yapılacak olan okul idarelerinden gerekli yasal izin alındıktan sonra araştırmaya katılacak olan öğretmenlere ön bilgilendirmeler yapılarak bizzat araştırmacı tarafından uygulanmıştır.

4.3.1. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği

Bu ölçeğin amacı okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarını belirlemektir. Ekinci (2015) tarafından geliştirilen ölçek 5'li Likert tipinde (her zaman=5, çoğu zaman=4, bazen=3, nadiren=2 ve hiçbir zaman=1) dizayn edilmiştir. Ölçek toplam 36 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, özgecil davranışlar 9 madde (9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 20), empati 9 madde (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 21), adalet 8 madde (32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39), dürüstlük 7 madde (23, 25, 26, 27, 28, 29, 30) ve alçakgönüllülük 3 madde (17, 18, 19) şeklinde beş alt boyuttan oluşmaktadır. 5 alt faktörlü yapıdaki ölçek toplam varyansın %67,35'ini açıklamaktadır. Ölçeğin özgecil davranışlar, empati, adil tutum ve davranışlar, dürüstlük ve alçakgönüllülük boyutlarının Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları sırayla .94, .94, .90, .91, .75 olarak bulunmuştur.

Yapılan bu araştırmada ise ölçeğin iç tutarlılık güvenirlik katsayıları için Cronbach alfa katsayılarına hesaplanarak aşağıdaki Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Cronbach Alfa Katsayıları

Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği ve Alt Boyutları	Cronbach Alfa Katsayıları
Özgecil Davranışlar	.94
Empati	.94
Adil tutum ve davranışlar	.93
Dürüstlük	.95
Alçakgönüllülük	.80
Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği (Toplam)	.98

Yukarıdaki Tablo 2' de görüldüğü gibi, araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizinde, uygulanan Croanbach alfa (α) katsayısı öncelikle ölçeğin tümüne ve daha sonra her bir alt boyuta uygulanmıştır. Ölçeğin tümüne ilişkin Croanbach alfa değeri .98 olup güçlü bir güvenilirliği ifade etmektedir. Bununla beraber aynı ölçek için elde edilen verilerle yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Croanbach Alpha iç tutarlılık katsayısı “Özgecil Davranışlar ” için .94, “Empati ” için .94, " Adil tutum ve davranışlar" için .93, " Dürüstlük" için .95, “Alçakgönüllülük ” için ise .80 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik katsayılarının $\alpha > .70$ olarak bulunması yapılan araştırmanın güvenilir olması açısından istenilen bir değerdir.

4.4. Verilerin Analizi

Çalışmanın verileri SPSS 21 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları cinsiyet, sendika üyeliği ve öğrenim durumları açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t-testi ile analiz edilmiştir. Benzer şekilde öğretmen algılarının kıdem ve mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi ve hizmet yılları değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi, gruplar arasındaki farklılık ise çoklu karşılaştırma yöntemlerinden LSD testi ile çözümlenmiştir. Araştırma hipotezleri .05 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

5. BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerden veri toplama araçlarıyla elde edilen verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgular, araştırmanın amacına ve alt amaçlarına uygun bir şekilde tablolastırılarak verilmiş ve betimlenerek yorumlanmıştır.

5.1. İlkokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Araştırmada elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin bulgular aşağıdaki Tablo 3.'de sunulmuştur.

Tablo 3. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Faktörler	N	$\bar{X}$	SS	Algı Düzeyi
Özgecil davranışlar	241	1.99	.84	Nadiren (Düşük Düzey)
Empati	241	2.03	.85	Nadiren (Düşük Düzey)
Adil tutum ve davranışlar	241	1.93	.81	Nadiren (Düşük Düzey)
Dürüstlük	241	2.02	.89	Nadiren (Düşük Düzey)
Alçakgönüllülük	241	2.30	.91	Nadiren (Düşük Düzey)
Hizmetkar liderlik davranışları (Toplam)	241	2.02	.79	Nadiren (Düşük Düzey)

Yukarıdaki Tablo 3’de görüldüğü gibi, ilkokul öğretmenlerinin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin verdikleri puanların ortalamasına ($\bar{X} = 2.02$, $SS = .79$) göre okul yöneticileri hizmetkâr liderlik davranışlarını "Nadiren/Düşük düzeyde" sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Başka bir deyişle, ilkokul öğretmenleri hizmetkâr liderlik davranışlarına uygun ve

iyi bir performans göstermede okul yöneticilerini yeterli düzeyde görmedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmen algılarına göre hizmetkâr liderlik davranışlarının alt boyutları sırasıyla; Özgecil davranışlar ($\bar{X}=1.99$, $SS=.84$), Empati ($\bar{X}=2.03$, $SS=.85$), Adil tutum ve davranışlar ($\bar{X}=1.93$, $SS=.81$), Dürüstlük ($\bar{X}=2.02$, $SS=.89$) ve Alçakgönüllülük ($\bar{X}=2.30$, $SS=.91$) incelendiğinde ise tüm alt boyutlarda okul yöneticileri hizmetkar liderlik davranışlarını "Nadiren/Düşük Düzeyde" sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Buna göre okul yöneticileri öğretmenlerden hizmetkâr liderlik davranışlarıyla ilgili en yüksek ortalama puanı "Alçakgönüllülük, en düşük ortalama puanını ise "Adil tutum ve davranışlar" alt boyutunda aldıkları tespit edilmiştir.

5.2. Kişisel Değişkenlere İlişkin Bulgular

Bu araştırmada kişisel bilgilere yönelik bulgular cinsiyet, öğrenim durumu, mesleki kıdem, sendika üyelik durumu ve mevcut yönetici ile çalışma süresi değişkenlerine göre sırası ile açıklanmıştır.

5.2.1 Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları Cinsiyet Değişkeni Açısından Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?

Araştırma sonucunda cinsiyet değişkenine göre elde edilen bulgular Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Cinsiyete Göre t-testi Sonuçları

Faktörler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Özgecil Davranışlar	Kadın	115	1.877	.791	2	1.948	.05*
	Erkek	126	2.086	.868	239		
Empati	Kadın	115	2.011	.890	2	.368	.71
	Erkek	126	2.052	.817	239		
Adil tutum ve davranışlar	Kadın	115	1.851	.728	2	1.508	.13
	Erkek	126	2.006	.853	239		
Dürüstlük	Kadın	115	1.932	.849	2	1.474	.14
	Erkek	126	2.102	.924	239		
Alçakgönüllülük	Kadın	115	2.142	.868	2	2.551	.01*
	Erkek	126	2.436	.918	239		
Hizmetkar liderlik davranışları (Toplam)	Kadın	115	1.937	.768	2	1.518	.13
	Erkek	126	2.092	.804	239		

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları cinsiyet değişkenine göre elde edilen t testi sonuçları yukarıdaki Tablo 4'de sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre, cinsiyet değişkeni açısından öğretmen görüşleri arasında okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının "Özgecil davranışlar" ve "Alçakgönüllülük" alt boyutlarında anlamlı farklılık ($p \leq .05$) olduğu tespit edilmiştir. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının "Özgecil Davranışlar" ve "Alçakgönüllülük" alt boyutlarında daha yüksek düzeyde değerlendirmişlerdir.

5.2.2. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları Öğrenim Durumu Açısından Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının öğrenim durumu değişkenine ait bulgular aşağıdaki Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Öğrenim durumlarına göre öğretmenlerin hizmetkâr liderlik puan ortalamalarına ait t-testi sonuçları

Faktörler	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Özgecil Davranışlar	Lisans	224	1.97	.85	2	1.037	.30
	Lisansüstü	17	2.19	.69	239		
Empati	Lisans	224	2.04	.86	2	.459	.65
	Lisansüstü	17	1.94	.72	239		
Adil tutum ve davranışlar	Lisans	224	1.91	.79	2	1.830	.07
	Lisansüstü	17	2.27	.89	239		
Dürüstlük	Lisans	224	2.01	.90	2	.824	.41
	Lisansüstü	17	2.19	.77	239		
Alçakgönüllülük	Lisans	224	2.28	.90	2	1.010	.31
	Lisansüstü	17	2.51	1.02	239		
Hizmetkar liderlik davranışları (Toplam)	Lisans	224	2.01	.79	2	.837	.40
	Lisansüstü	17	2.17	.75	239		

Tablo 5 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve tüm alt boyutlarına ilişkin puan ortalamalarına ait t-testi sonuçları arasında anlamlı fark ($p>.05$) tespit edilememiştir. Buna karşın lisansüstü öğrenime sahip öğretmenler ($\bar{X}=2.17$) lisans öğrenime sahip öğretmenlere kıyasla ($\bar{X}=2.01$) okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını kısmen daha yüksek bulmaktadırlar.

5.2.3. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Algıları Sendika Üyelik Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?

Öğretmenlerin sendika üyeliği durumuna göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algıları aşağıdaki Tablo 6'da belirtilmiştir.

Tablo 6. Sendika üyelik durumlarına göre öğretmenlerin hizmetkar liderlik puan ortalamalarına ait t-testi sonuçları

Faktörler	Sendika Üyeliği	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Özgecil Davranışlar	Üye	123	1.935	.816	2	.978	.329
	Üye değil	118	2.040	.858	239		
Empati	Üye	123	1.919	.823	2	2.121	.350
	Üye değil	118	2.150	.868	239		
Adil tutum ve davranışlar	Üye	123	1.900	.814	2	.628	.531
	Üye değil	118	1.965	.782	239		
Dürüstlük	Üye	123	2.015	.896	2	.111	.912
	Üye değil	118	2.027	.890	239		
Alçakgönüllülük	Üye	123	2.281	.927	2	.247	.805
	Üye değil	118	2.310	.885	239		
Hizmetkar liderlik davranışları (Toplam)	Üye	123	1.967	.789	2	1.016	.311
	Üye değil	118	2.071	.790	239		

Tablo 6. incelendiğinde, öğretmenlerin sendika üyeliği durumuna göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve tüm alt boyutlarında puan ortalamalarına ait t-testi sonuçları arasında anlamlı bir fark ($p>.05$) tespit edilmemiştir. Buna karşın sendikaya üye olmayan öğretmenlerin ($\bar{X}=2.07$) lisans öğrenime sahip öğretmenlere kıyasla ($\bar{X}=1.97$) okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını kısmen daha yüksek bulmaktadırlar.

5.2.4. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları Mesleki Kıdem Açısından Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları mesleki kıdem değişkenine ait bulgular aşağıdaki Tablo 7.'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin hizmetkar liderlik puan ortalamalarına göre ANOVA Sonuçları

Faktörler	Mesleki kıdem	N	$\bar{X}$	SS	ANOVA	
					F	p
Özgecil Davranışlar	0-5 yıl	91	2.059	.862	1.496	.216
	6-10 yıl	49	2.052	.883		
	11-15 yıl	71	1.967	.860		
	16 yıl ve üzeri	30	1.703	.554		
Empati	0-5 yıl	91	2.090	.878	1.416	.239
	6-10 yıl	49	2.154	.905		
	11-15 yıl	71	1.979	.845		
	16 yıl ve üzeri	30	1.785	.645		
Adil tutum ve davranışlar	0-5 yıl	91	1.910	.718	1.454	.228
	6-10 yıl	49	2.074	.882		
	11-15 yıl	71	1.961	.882		
	16 yıl ve üzeri	30	1.695	.621		
Dürüstlük	0-5 yıl	91	2.044	.817	1.737	.160
	6-10 yıl	49	2.142	.994		
	11-15 yıl	71	2.048	1.001		
	16 yıl ve üzeri	30	1.690	.548		
Alçakgönüllülük	0-5 yıl	91	2.366	.887	2.320	.070
	6-10 yıl	49	2.489	.962		
	11-15 yıl	71	2.197	.923		
	16 yıl ve üzeri	30	2.000	.742		
Hizmetkar liderlik davranışları (Toplam)	0-5 yıl	91	2.056	.763	1.662	.176
	6-10 yıl	49	2.136	.868		
	11-15 yıl	71	2.003	.836		
	16 yıl ve üzeri	30	1.744	.556		

Tablo 7 incelendiğinde, genel olarak okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve özelde ise tüm alt boyutlarında öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre yöneticilerin hizmetkar liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık olmadığı ($p>.05$) tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve tüm alt boyutlarıyla birlikte öğretmenlerin algıları üzerinde mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık arz etmemektedir.

5.2.5. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları Mevcut Yönetici İle Çalışma Süresi Açısından Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının mevcut okul yöneticisi ile çalışma sürelerine ilişkin bulgular aşağıdaki Tablo 8.'de sunulmaktadır.

Tablo 8. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının mevcut okul yöneticisi ile çalışma sürelerine göre ANOVA Sonuçları

Faktörler	Okul yöneticisi ile çalışma süresi	N	$\bar{X}$	SS	ANOVA		Anlamlı fark (LSD)
					F	p	
Özgecil Davranışlar	1-2 yıl	175	1.860	.727	10.006	.000	1-2 yıl ile 3-5 yıl 3-5 yıl ile 6 yıl ve üstü
	3- 5 yıl	52	2.429	.995			
	6 yıl ve üstü	14	1.920	.978			
Empati	1-2 yıl	175	1.906	.742	10.694	.000	1-2 yıl ile 3-5 yıl 3-5 yıl ile 6 yıl ve üstü
	3- 5 yıl	52	2.497	1.002			
	6 yıl ve üstü	14	1.888	.983			
Adil tutum ve davranışlar	1-2 yıl	175	1.763	.641	16.937	.000	1-2 yıl ile 3-5 yıl
	3- 5 yıl	52	2.439	1.018			
	6 yıl ve üstü	14	2.151	.850			
Dürüstlük	1-2 yıl	175	1.855	.729	13.115	.000	1-2 yıl ile 3-5 yıl
	3 - 5 yıl	52	2.535	1.110			
	6 yıl ve üstü	14	2.183	1.122			
Alçakgönüllülük	1-2 yıl	175	2.169	.847	7.774	.001	1-2 yıl ile 3-5 yıl
	3- 5 yıl	52	2.717	.971			
	6 yıl ve üstü	14	2.309	.937			
Hizmetkar liderlik davranışları (Toplam)	1-2 yıl	175	1.875	.666	13.587	.000	1-2 yıl ile 3-5 yıl 3-5 yıl ile 6 yıl ve üstü
	3 - 5 yıl	52	2.493	.965			
	6 yıl ve üstü	14	2.047	.855			

Tablo 8 incelendiğinde, mevcut okul yöneticileri ile çalışma süresine göre hizmetkâr liderlik davranışları ve tüm alt boyutlarında öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılık olduğu ($p<.05$) tespit edilmiştir. Bu anlamlı farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, hizmetkâr liderlik davranışları ve tüm alt boyutlarında öğretmenlerin 3-5 yıl süre ile mevcut okul yöneticileri ile çalışma süresi ile 1-2 yıl ve 6 yıl ve üstü yıl okul yöneticisi ile çalışma süresi arasındaki gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ve bu farklılığın 3-5 yıl yöneticiler ile çalışma süresine sahip öğretmenlerin lehine olduğu ortaya çıkmıştır. Bir başka deyişle, öğretmenlerin mevcut okul yöneticileri ile çalışma süresi arttıkça, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algıları da pozitif yönde artabileceği ancak bu sürenin 6 yıl ve üzeri olması durumunda ise öğretmenlerin benzer algıya sahip olmadıkları söylenebilir.

6. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

İlkokul öğretmenlerinin algılarına göre, genel olarak okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını " Nadiren/Düşük düzeyde" sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Başka bir deyişle, ilkokul öğretmenleri hizmetkâr liderlik davranışlarına uygun ve iyi bir performans göstermede okul yöneticilerini "yeterli düzeyde" görmediklerini belirtmektedirler. Bu sonuç öğretmenlerin, yöneticilerin hizmetkâr liderlikle ilgili arzu edilen bir yeterliliğe sahip olmadıklarını düşündüklerini göstermektedir. Bu bağlamda okul yöneticileri, öğretmenlerin gönüllerine hitap eden hizmetkar liderlik davranışları ile ilgili davranışları sergilemede ciddi sorunlar yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Hizmetkar liderlik davranışlarının düşük düzeyde olması bu tür davranışların okul ortamlarında geliştirilmeye ve desteklenmeye ciddi anlamda ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Joseph ve Winston'un (2005) yaptığı araştırmada, yöneticiye ilişkin hizmetkâr liderlik algısının lidere ve örgüte güven ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu belirlemiştir. Şişman (2012) ise okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik

davranışlarının öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutunda yetersiz olduğunu tespit etmiştir. Bu durum eğitimin niteliği artırma bağlamında yöneticiye ve örgüte güven bağlamında dikkat çekici bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dinçer ve Bitirim (2007) yaptığı araştırmada, güçlü ve rekabet üstünlüğüne sahip kurum kültürlerinin oluşturulması ve korunmasının, değişimden korkmayan aksine yeniliği teşvik eden ve evrensellik çerçevesinde kendini insanlığın gelişimine adanmış hizmetkâr liderlerle sağlanacağını ortaya koymaktadır. Literatürde Ekinci'nin (2015) öğretmenler üzerinde yaptığı araştırma da okul yöneticileri hizmetkâr liderlik davranışlarını "iyi düzeyde", Cerit (2007) tarafından yapılan bir araştırmada Okul müdürlerinin gösterdiği hizmetkâr liderlik davranışlarının "orta düzeyde" olduğu Cerit'in (2008) yaptığı diğer bir araştırmasında ise okul yöneticileri hizmet yönelimli liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerinin "nispeten yüksek olduğunu" belirlemiştir. Dolayısıyla yapılan bu araştırma sonucu desteklememektedir.

Öğretmen algılarına göre hizmetkâr liderlik davranışlarının alt boyutları sırasıyla; Özgecil davranışlar, Empati, Adil tutum ve davranışlar, Dürüstlük ve Alçakgönüllülük incelendiğinde ise tüm alt boyutlarda okul yöneticileri hizmetkâr liderlik davranışlarını "Nadiren/Düşük Düzeyde" sergiledikleri tespit edilmiştir. Buna göre okul yöneticileri öğretmenlerden hizmetkâr liderlik davranışlarıyla ilgili en yüksek ortalama puanı "Alçakgönüllülük, en düşük ortalama puanını ise "Adil tutum ve davranışlar" alt boyutunda aldıkları tespit edilmiştir. Okul yöneticileri öğretmenlerden hizmetkâr liderlik davranışlarıyla ilgili en yüksek ortalama puanı "Alçakgönüllülük, en düşük ortalama puanını ise "Adil tutum ve davranışlar" alt boyutunda aldıkları tespit edilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, öğretmen performansının yükseltilmesi ve eğitimin kalitesinin artırılması adına için okul yöneticilerinin hizmet odaklı ve öğretmenlerin gönüllülerine hitap edebilen nitelikteki hizmetkâr liderlik davranışlarını daha etkili bir şekilde sergilemeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Hizmetkâr liderliğin özgecil davranışlar boyutuna ilişkin en önemli özelliklerden biri yöneticilerin problem çözme becerisine sahip olmasıdır. Şahin (2013) ve Özkan ve Temiz (2017) tarafından yapılan araştırmada da okul yöneticilerinin örgütteki sorunları çözme yeteneğine sahip olması gerektiği ifade edilmiştir. Avolio ve Locke (2002) yaptığı araştırmada ise özgecil davranışların örgütün işleyişini kolaylaştırdığı ve çalışanları üzerinde aidiyet ve bağlılık gibi duygulara neden olduğunu belirtmiştir. Şimşek ve Altinkurt (2009) öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada, okul müdürlerinin empati kurma becerilerinin "orta düzeyde" olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yine Özdemir ve Sezgin (2002)'de okul yöneticisinin bir öğretim lideri olarak çalışanlarıyla empati kurarak onları anlaması gerektiğini vurgulamışlardır. Özkan ve Temiz (2017) yaptıkları araştırmada okul yöneticilerinin çalışanlarıyla üst düzeyde empati kurmalarının gerekliliği vurgulanmıştır. Patterson (2003) tarafından yapılan araştırmada ise alçak gönüllülüğün sosyal ilişkilerde içtenlik ve saygı uyandırdığı belirtilmiştir. Aksi takdirde bencil tutum ve davranışların lidere karşı olumsuz duygular geliştirilmesine neden olabileceği belirtilmiştir. Dolayısıyla Özkan ve Temiz (2017) yaptıkları araştırmada hizmetkâr liderliğin alçak gönüllülük boyutuna ilişkin sorumluluk sâhibi olma, fedakârlık ve insan ilişkilerine önem verme gibi özelliklerin önemi olduğu vurgulanmıştır. İlkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin adalet boyutuna ilişkin özelliklerden biri âdil/objektif olma olarak belirlenmiştir. Balyer ve Gündüz (2011), Gümüşeli (2001), Özkan ve Temiz (2017) tarafından yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin âdil olma gibi bir takım etik değerlere sahip olmaları gerektiği vurgulanmıştır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin okuldaki adil tutum ve davranışlar sergilemesi işgörenlerin performansına olumlu katkılar sunacağı belirtilmektedir. Cassel ve Holt (2008) yaptıkları araştırmada hizmetkâr liderlerin en önemli özelliklerinden birinin güven sağlayıcı olan dürüstlük olduğunu belirtmektedirler. Benzer şekilde Özkan ve Temiz (2017) tarafından yapılan araştırmada da dürüstlük boyutunu yerine getirebilmeleri için yöneticilerin güven veren bir yapıda olmaları gerektiği dikkat çeken öğretmen görüşleri arasındadır.

Cinsiyet değişkeni açısından öğretmen algıları arasında genel olarak okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları açısından anlamlı bir farklılık çıkmazken; okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının "Özgecil davranışlar" ve "Alçakgönüllülük" alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının "Özgecil Davranışlar" ve "Alçakgönüllülük" alt boyutlarında daha olumlu düzeyde değerlendirmişlerdir. Literatürde Kahveci (2012) ve Ekinci'nin (2015) yaptığı araştırmada, genel olarak okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları bu bulguyu destekler niteliktedir. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre yöneticilerinin liderlik davranışlarını daha olumlu düzeyde bulmaktadırlar. Ancak Cerit (2005), Salameh (2011), Balay, Kaya ve Yılmaz (2014) ve Han'ın (2014) yaptığı araştırmalarda ise okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında cinsiyete göre herhangi bir anlamlı farklılığın olmadığını tespit etmişlerdir.

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve tüm alt boyutlarında öğrenim durumu değişkenine göre yani öğretmenlerin lisans ve lisansüstü eğitim durumlarına göre aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Kahveci'nin (2012) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarında kıdeme göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Kahveci'nin (2012) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarında eğitim düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık yoktur. Bu araştırma sonucunu destekler niteliktedir.

Öğretmenlerin herhangi bir meslek örgütüne üye olup olmama durumuna göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve tüm alt boyutlarında öğretmen algılarına göre anlamlı bir fark oluşturmamıştır. Ekinci'nin (2015) yaptığı araştırmada da öğretmenlerin herhangi bir meslek örgütüne üye olup olmamasının yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve tüm alt boyutlarında öğretmen algılarına göre anlamlı bir fark oluşturmamıştır. Bu araştırma sonucunu desteklemektedir.

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve tüm alt boyutlarında kıdem değişkenine göre yani öğretmenlerin 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üzeri yıl kıdeme sahip olma durumlarına göre aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmiştir. Kahveci'nin (2012) yaptığı araştırmada da, öğretmenlerin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarında kıdeme göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yapılan bu araştırma sonucu desteklemektedir.

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve tüm alt boyutlarında öğretmenlerin 3-5 yıl süre ile mevcut okul yöneticileri ile çalışma süresi ile 1-2 yıl veya 6 yıl ve üstü yıl çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ve bu farklılığın 3 ile 5 yıl arasında çalışma süresine sahip öğretmenlerin lehine olduğu ortaya çıkmıştır. Ekinci (2015) ve Han'ın (2014) yaptığı araştırma sonucu, bu araştırma sonucunu destekler niteliktedir. Clercq ve arkadaşları da (2014) işgörenlerin yöneticilerine karşı hizmetkâr liderlik algılarının yüksek olmasının iş yerine karşı da olumlu bir algı oluşturduğunu belirtmektedir. Yavuz (2010) yaptığı araştırmada ise öğretmenlerin, okul yöneticileriyle çalışma süresi arttıkça yöneticilerin kendilerini dinleme düzeyinin arttığını tespit etmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin mevcut okul yöneticileriyle çalışma süresi arttıkça hizmetkâr liderlik davranışları bir bütün olarak daha iyi algıladıkları ve anlamlandırdıkları ancak çalışma süresinin 6 yıl ve üstü olması durumunda ise bu algılarının ise olumsuz yönde etkilenebileceği şeklinde yorumlanabilir.

Sonuç olarak, yaşamlarında yön ve amaç bulmak isteyenlere örnek oluşturan, yardım eden, birey olarak işgörenlerin olumlu yönde gelişmesine katkıda bulunmak ancak hizmetkâr bir liderin göstereceği davranışlardır (Drucker, 2000). Okulda gereksiz meselelerle uğraşmak

veya egoizmin (bencilliğin) kabul edildiği bir ortamdan ziyade gönüllü olarak bireylerin hizmet verecek bir ortamı teşvik edilerek, eğitimle ilgili sorunlarla başa çıkma çabaları teşvik edilebilir. Böylelikle de, öğretmen ve öğrenciler potansiyellerini daha iyi bir şekilde kullanabilirler. Okul yöneticilerinin bu hizmetkar liderlik davranışlarını sergilemeleri durumunda, okulların eğitim hizmetini daha etkili şekilde gerçekleştirmelerine katkı sağlanabilir.

6.1. Öneriler

1-Okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmen algılarının düşük düzeyde olması nedeniyle bunun nedenleri araştırılabilir.

2-Okul yöneticilerinin işgörenlere yönelik hizmet odaklı bir liderlik yaklaşımı sergilemesi önerilebilir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin işgörenlerin gönüllerine hitap eden hizmetkar liderlik davranışları ile ilgili bilinç düzeylerinin artırılması önem arz etmektedir.

3-Eğitim kurumları için yönetici yetiştirme programlarında hizmet odaklı ve öğretmenlerin gönüllerine hitap edebilen nitelikteki hizmetkâr liderlik davranışlarını yöneticilerin içselleştirmeleri amacıyla İl Milli Eğitim Müdürlükleri bünyesinde uygulamalı eğitsel etkinlikler düzenlenebilir.

4. Araştırma farklı veri toplama araçları ve yöntemler kullanılarak (gözlem, görüşme ve mülakat gibi), farklı eğitim kademelerinde (orta öğretim, yükseköğretim vb.) gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

Akyüz, B. ve Eren, M.Ş. (2013). Hizmetkar liderlik davranışlarının eğitim sektörü üzerindeki etkisine yönelik teorik bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 191-205.

Akdöl, B. (2015). *Hizmetkâr liderlik*. İstanbul: Derin Yayınları.

Anderson, J. (2008). The writings of Robert K. Greenleaf: An interpretive analysis and the future of servant leadership. In servant leadership research roundtable. https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2008/anderson.pdf.

Avolio, B. J. and Locke, E. E. (2002). Philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism. *Leadership Quarterly*, 13(2), 169-191.

Balay, R., Kaya, A. ve Geçdoğan-Yılmaz, R. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları*, 4(Özel sayı 1), 229-249.

Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitim Bilim*, 4(2), 182-197.

Bass, M. B. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership & Organization Studies*, 7(3), 18-40.

Beck, D. (2010). Antecedents of servant leadership: A mixed methods study. Unpublished Doctorate Dissertations, University of Nebraska, Lincoln.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: PegemAkademi Yayınları.

Can, H. (1994). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cassel, J. and Holt, T. (2008). The servant leader-mature and thoughtful board members work for the common good-not for individual gain. *American School Board Journal*, 195, 34-35.

- Cerit, Y. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmetçi liderlik davranışlarını yerine getirme düzeyleri. *Ege Eğitim Dergisi*, 6(2), 1-19.
- Cerit, Y. (2007) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 88-98.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 55, 547- 570.
- Chegini, M. G. (2009). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *American Journal of Economics and Business Administration* 1(2), 173-176.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Cook, L. and Rothwell, B. (2004). *Kadınlar, erkekler ve liderlik*. (Çev.: Ümit Şensoy). İstanbul: Optimist Yayıncılık.
- Coşkunlar, E. (2011). Belediyelerde yöneticilerin hizmetkar liderlik rollerine ilişkin personel görüşleri (Eskişehir ili örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Dinçer, M. K. ve Bitirim, S. (2007). Kurum kültürü çalışmalarında hizmetkâr liderlik anlayışı ile değer yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, 28, 61-72.
- Drucker, P. F. (1955). *The Practice of management*. London: Heinemann.
- Drury, S. (2004). Employee perceptions of servant leadership: Comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment. *Dissertation Abstracts International*, 65(9), 314-324
- Ekinci, A. (2015). Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ölçeğinin geliştirilmesi ve hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 40(179), 341-360
- Eren, E. (1997). *İşletmelerde stratejik yönetim ve işletme politikaları*. İstanbul: Der Yayınevi.
- Gillon, E. (2007). *Person-centered counseling psychology: An introduction*. London: Sage Publications.
- Güçlü, N. ve S. Özden (2000). Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(1), 67-78
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21, 531-548.
- Greenleaf, R. K. (1977). *The servant as leader*. New York: Paulist Press.
- Hallinger, P. and Richardson, D. (1988). Models of shared leadership: Evolving structures and relationships. *The Urban Review*, 20(4), 229-245.
- Hallinger, P. and Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of the empirical research. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 27-31.
- Han, R. (2014). *Hotel employees' perceptions of supervisors' servant leadership behaviors and relationships with employees' affective commitment*. Unpublished, Graduate Theses and Dissertations. Iowa State University. 12 Kasım 2017 tarihinde <http://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4960&context=etd> adresinden erişildi.

- Herndon, B. C. (2007). An analysis of the relationship between servant leadership, school culture and student achievement. Dissertation The Faculty of the Graduate School University of Missouri, [http:// edt.missouri.edu](http://edt.missouri.edu).
- Johnson, C. (2001). *Meeting the ethical challenges of leader ship*. Thousand Oaks, CA:SAGE Publications.
- Joseph, E. E. and Winston, B. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22
- Kahveci, H. (2012). İlköğretim Okullarında Hizmetkar Örgüt Liderliğinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar ilkeler teknikler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta basım Dağıtım A.Ş.
- Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument. *Dissertation Abstracts International*, 60(2), 922-934.
- McDougle, L. R. (2009). Servant leadership in higher education: An analysis of the perceptions of higher education employees regarding servant leadership practices at varying types of institutions. Unpublished doctorate Dissertations, The University of Texas, San Antonio.
- Northouse, P. G. (2014). *Leadership: Theory and practice*. (Çev: Şimşek, Cengiz). İstanbul: Sürat Yayınları.
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 266-282.
- Özkan, M. ve Temiz, S. (2017). İlkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2), 319-352.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. *Servant leadership roundtable*. Regent University School of Leadership Studies. Virginia Beach, VA.
- Rowan, B., Correnti, R. and Miller, R. J. (2002). What large-scale, survey research tells us about teacher effects on student achievement: Insights from the prospects study of elementary schools. *Teachers College Record*, 104(8), 1525-1567.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(2), 76-83.
- Salameh, K. M. (2011). Servant leadership practices among school principals in educational directorates in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(22), 138-145.
- Smylie, M. A. (1995). New perspectives on teacher leadership. *The Elementary School Journal*, 3-7.
- Smylie, M. A. (2015). Developing teacher leadership: What teacher leaders can do
- Spears, L. C. (2004). Practicing servant leadership. *Leader to leader journal*, 34, 7-11.

Stephen, M.J. (2007). Servant leadership: An examination of public school principals' perceptions of servant leadership as a successful leadership style. Dissertation Abstracts, UMI: 3259618.

Stone, A.G. and Patterson, K. (2005). The history of leadership focus, servant leadership roundtable. Virginia Beach, VA, Regent University.

Şahin, S. (2013). *İlköğretim okulu müdürlerinin yönetsel etkililik düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri (İzmit ilçesi örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şimşek, Y. ve Altınkurt, Y. (2009). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri. *Akademik Bakış*, 17, 1-16.

Şişman, M. (2012). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15, (58)

Türkmen, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

Taylor, T., Martin, B. N., Hutchinson, S. and Jinks, M. (2007). Examination of leader ship practices of principals identified as servant leaders. *International Journal of Leadership in Education*, 10(4), 401-419.

Ürü Sanı, F. O., Çalışkan, S. C., Atan, Ö. ve Yozgat, U. (2013). Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 63-82.