



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi

The Journal of International Social Research

Cilt: 10 Sayı: 50 Volume: 10 Issue: 50

Haziran 2017 June 2017

www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

**OKUL MÜDÜRLERİNİN (İLKOKUL-ORTAOKUL-LİSE) HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞ BOYUTLARININ ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ**  
**ASSESSMENT OF SCHOOL PRINCIPALS' (PRIMARY, SECONDARY AND HIGH SCHOOL) DIMENSIONS OF SERVANT LEADERSHIP BEHAVIOR ACCORDING TO TEACHER PERCEPTIONS**

**Engin İŞ\***  
**Suphi BALCI\***

**Öz**

İçinde yaşadığımız bilgi çağı liderlik yaklaşımlarında önemli değişimler meydana getirmiştir. Bu değişimler beraberinde "hizmetkâr liderlik" olarak nitelendirilen, kendisine hizmet edilen ve kendi çıkarları peşinde koşan liderlik anlayışının yerine, üyelerine yol gösteren, onlarla birlikte hareket eden ve onlara hizmet etmeyi bir yaşam felsefesi haline getiren yeni bir liderlik modelini ortaya çıkarmıştır. Hizmetkâr liderlik günümüzde liderlik araştırmalarının da temel dinamiği olan, farklı liderlik yaklaşımlarının en önemlisi ve son yıllarda artan sayıda sosyal bilimlerde araştırmalara konu olan modern bir liderlik yaklaşımıdır. Bu araştırma, okul müdürlerinin (ilkokul-ortaokul-lise) hizmetkâr liderlik davranış boyutlarının öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma, tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırma Mardin ilinde 365 öğretmenin görüşlerine başvurularak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada Ekinci (2015) tarafından geliştirilen "Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin analizinde betimleyici istatistikler, bağımsız örneklem t-testi ve ANOVA istatistiki yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma bulgularında öğretmenlerin yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranış boyutlarına ilişkin algılarında cinsiyet, kıdem ve okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunurken, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Okul Müdürleri.

**Abstract**

The information era we live in has brought about significant changes in leadership approaches. These changes have led to a new model of leadership, called "servant leadership," which guides its members, acts with them and serves as a philosophy of life instead of a leadership mentality that is served and pursues its own interests. Servant leadership, now the main dynamics of leadership research, is the most important of different leadership approaches, and a modern leadership approach which has become the subject of research in an increasing number of social sciences in recent years. This research was conducted to evaluate the teachers' perceptions of the servant leadership behaviors of school principals (primary school - secondary school - high school). Survey research design was used in this quantitative study. The research was carried out by consulting the opinions of 365 teachers in the province of Mardin. "School Leaders' Servant Leadership Behavior Scale" developed by Ekinci (2015) was used in the study. Descriptive statistics, Independent Sampling t-test and ANOVA tests were used in the analysis of the data. In the research findings, there was a significant difference in the perceptions of teachers about the servant leadership behavioral dimensions according to the variables of gender, seniority and school type, but there was no significant difference in the age variable.

**Keywords:** Leadership, Servant Leadership, School Principals.

**1. GİRİŞ**

Liderlik anlayışı, bilimsel çalışmaların arttığı yirminci yüzyılda hem kuramcılarının hem de uygulayıcıların çözümlemek için çaba harcadıkları önemli konuların başında gelmektedir (İnanlı ve Özkan, 2006). Liderlik, örgütün geleceğine dair doğru kararlar vermeyi, inandırıcı bir vizyon oluşturmayı ve bu vizyonu gerçekleştirmek için örgütteki bireyleri seferber etmeyi içerir (Şişman ve Turan, 2001). Son dönemlerde, liderliğin etik tarafına olan ilgi giderek artmaktadır (Northouse, 2004; Avolio ve Gardner, 2005; Van Knippenberg, De Cremer ve Van Knippenberg, 2007). Bunlardan en önemlisi, lideri takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamada "hizmetkâr" olarak gören hizmetkâr liderlik modelidir (Graham, 1995; Greenleaf, 1970, 1977).

Liderlik davranışlarına dayalı araştırmalar eğitim bilimlerine ilişkin literatürde de büyük yer almaktadır. Bu çalışmaların önemli bir kısmı liderliği, lider ve takipçileri arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalardır (Argyris, 1976; Starratt, 2001; Gromm, 2002; Luthans, 2002). Hizmetkâr liderlik kavramı da bu ilişkiye dair geliştirilen yaklaşıma dayalı olarak biçimlenmiştir. Bu çalışmalardan bazıları kavramsal ve ilişkiyel bir yaklaşım geliştirirken; diğer kısmı hizmetkâr liderlik davranışlarına ve bu davranışları ölçmeye

\* Doktora Öğrencisi, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı.

yönelik araçların geliştirilmesine odaklanmaktadır (Laub, 1999; Dennis ve Bocarnea, 2005; Barbuto ve Wheeler, 2006; Sendjaya ve Cooper, 2011).

Hizmetkâr liderlik kavramı aslında uzun yıllardan beri tüm kültürlerde uygulanan temel ve ebedi prensiplerden oluşur (Sendjaya ve Sarros, 2002). Hizmetkâr liderlik, modern dünyada tekrar ortaya çıkan, liderlerin takipçilerine karşı sorumlu olduğu kanaatine dayanan ve tarihi antik dönemlere kadar giden bir anlayıştır (Davies, 2007). 21.yüzyılın liderlik anlayışındaki değişim ve dönüşümün sonucu olarak ortaya çıkan hizmetkâr liderlik ekolü; kendisine hizmet edilmesini bekleyen ve kendi çıkarlarını elde etmek için çalışan liderlik anlayışının yerine, kendisini takip eden üyelerine bizzat hizmet eden ve bunu yaşam biçimi haline getiren, onlara rehberlik eden, rol modeli olan liderliği öngörmektedir (Ürü, Çalışkan, Atan & Yozgat, 2011). Hizmetkâr liderlerin sergiledikleri tutum ve davranışlar, planlı ve amaca yönelik olmaktan ziyade içten gelen ve bu hizmetler vesilesiyle zevk almayı sağlayan bir uğraş olarak görülmelidir. Hizmetkâr liderlik yaklaşımında bireylerin motivasyonunda ihtiyaçların doyurulması önemli olduğundan; hizmetkâr liderler, çalışanlar üzerine odaklanarak onlara hizmet eden kişilerdir (Stone ve Patterson, 2005).

Hizmetkâr liderler takipçilerini merkeze alan, onların ilgi ve ihtiyaçlarına odaklanan; kurumu onların yaşam alanı olarak gören kişiler olarak tanımlanır. Patterson (2003) hizmetkâr liderlerin özelliklerini, erdem ve yüksek ahlaki meziyetlere sahip, dürüstlüğe ve iyiliğe dair çaba harcayan bir kişilik olarak sıralamaktadır. Hizmetkâr liderliğin en önemli kaynaklarından biri kişiliğidir. Mütevazı, uyumlu ve insanların problemlerini çözme çaba içerisinde bulunan liderlerin insanlar üzerinde uyandırdıkları etki ve kabul hizmetkâr liderliğin en önemli kaynağıdır (Spears, 2002). Bu kaynak sayesinde hizmetkâr liderler işgörenlerin vefa duygusunu da harekete geçirirler. Covey (2002) hizmetkâr lideri alçakgönüllü, hürmetkâr, açık fikirli, saygılı, öğrenmeye hevesli, yardımsever ve kararlı bir kişilik ve bu kişilik kapsamında tutum ve davranış sergileyen biri olarak açıklar. İfade edilen özelliklerin davranışa dönüşme düzeyi, içten ve samimi olması ile sürekliliği, hizmetkâr liderliğin düzeyini belirleyen bir kriterdir. Hizmetkâr liderlik üzerine yapılan çalışmalarda ele alınan lider nitelikleri incelendiğinde genel olarak pozitif tutuma, kişiliğe ve davranışlara dayalı olarak şekillenmiştir. Yüksek ahlak, nezaket ve kişinin ahlak erdemleri hizmetkâr liderlerin meziyetleri arasındadır (Dennis ve Bocarnea, 2005).

Hizmetkâr liderlik, liderliğin bir sanata dönüştüğü, birçok hassasiyetin ön planda olduğu özel bir liderlik şeklidir. Başka bir ifade ile liderlik, belirli insanlarda bulunan özel bir donanım ise, benzer biçimde hizmetkâr liderlik de belirli liderlerde bulunan özel bazı donanım ve yeteneklerin doruğa ulaşmış halidir denilebilir (Fındıkçı, 2009). Bu yeni yaklaşım, örgütün başarısını ve çalışanların bireysel gelişimini arttırmada ortak karar alma, takım çalışması ile etkili ve destekleyici davranış kombinasyonlarına başvurur (Spears, 1995). Bu yeni liderlik anlayışı, egoizm ve kendini beğenmişliğin yerine diğerlerine hizmet etmeyi temel alan farklı bir vizyonu benimser (Taylor, 2007). Hizmetkâr liderliği diğerlerinden ayıran en önemli özelliği insanları tamamlama, eksikleri giderme, onlara katma değer üretmede yardımcı olmaktır (Akoğlan Kozak, 2011). Hizmetkâr liderliğin temelinde toplum üzerinde olumlu yönde değişim yaratma talebi vardır. Hizmetkâr liderler; güç, şöhret veya herhangi bir şahsi amaç gütmeyenler (Greenleaf, 1998). Hizmetkâr liderlik; hizmet edilenlerin dayanışma duyguları ile özgürlüklerini arttırmayı, daha bilgili ve hak sahibi olmalarını ve sonunda birer hizmetkâr lider haline gelmelerini amaçlar (Akiş Toduk, 2004).

Hizmetkâr liderler; güvenilirlik, yöneticilik geliştirme, paylaşma, çalışanları geliştirme ve onlara değer verme, birlik oluşturma, ikna gücü, empati, farkındalık ve aktif dinleme, ileri görüşlülük özelliklerine sahiptir (Spears,1998; Laub,1999). Russell ve Stone (2002) hizmetkâr liderin özelliklerini; hizmet, öncü olma, iletişim, model olma, dürüstlük, güvenilirlik, etkileme, vizyon, güçlendirme, bütünlük, yetenek, öğretme ve yetkilendirme, yetenek, güven, takdir, cesaretlendirme, ikna etme, dinleme, görüş mesafesi ve hizmetkârlık olarak belirtmişlerdir. Hizmetkâr liderin özellikleri; başkalarına hizmeti şahsi menfaatinin önünde tutmak, üyelerin güvenini kazanmak, üyelerin gelişimini sağlamak için onlara destek olmak, üyeleri dinlemek ve anlamaktır (Omoh, 2007; Daft ve Lane, 2008).

Hizmetkâr liderlik; bencil olmadan insanların iyiliğine yönelik önderlik anlayışıdır (Drury, 2004). Hizmetkâr lider; ben engelini aşmış, takipçilerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından önemli gören, kendisini insana ve insanlığa fayda üretmeye adanmış, hoşgörülü, dürüst, ahlaklı, temel ve evrensel insani değerlere duyarlı, her türlü aşırılıktan sakınan, yerel kültür ve inanç değerlerine bağlı, bilgi odaklı, iç ve dış dünyası ile uyum ve barış içindedir. Liderlik otoritesi, bilgeliği ile insanlar için bir çekim merkezi olarak bilgi, kavram ve anlam üretirken, insanların potansiyellerini performansla dönüştürmelerini tetikleyen aşk yolunun yolcusu bir gönül dostu insandır (Fındıkçı, 2009). Bu tarz liderler, güçlü etik ve yardımsever davranışlarıyla, örgütsel hayatın kalitesini ve karşılıklı yardımseverliği arttırırken, çalışanların gelişim düzeylerini de yükseltirler (Spears, 2010).

Hizmetkâr liderliğin temel felsefesi; çalışanların motive edilmesi, toplam kalite, ekip oluşturma, katılımcı yönetim ve hizmet ahlaki idealleri üzerine odaklanır (Page ve Wong, 2007) ve “hizmetkâr lider kimdir ve ne iş yapar” soruları üzerine kurulmuştur (Sendjaya ve Sarros, 2002). Hizmetkâr liderlik anlayışının bu temel soruları liderlik eylemlerinde önemli bir paradigma değişimini temsil etmektedir. Hizmetkâr liderliğin temel ilk amacı “diğerlerine liderlik etmekten önce onlara hizmet etmektir”. Bu inançta bir hizmetkâr liderin benlik algısı, lider ya da malikten ziyade insanlara hizmetkâr olmaktır (Sendjaya ve Sarros, 2002). Hizmetkâr lider, birlikte çalıştığı bireylere saygı duyar, onların moral değerlerini kabul eder. Sahip oldukları ve sergiledikleri olumlu özellikleriyle örgütte çalışma ekibin oluşmasına ve desteklenmesine katkı sağlar (Wright, 1996).

Hizmetkâr lider, ilk olarak kendi benliği ile olan büyük savaşını kazanmış, benliğinin hizmetçisi olmaktan kurtulmuş, kendisini yaşadığı çevreye adanmış, bir taşın üzerine bir taş koyma sevdasında olan insandır (Çelik, 2010). Mevkiyel ve bireysel güce sahip olsalar da, hizmet etme arzusu onların en temel motivasyon kaynağıdır (Miears, 2004) ve bu motivasyon kaynağını işgörenleri motive etmek için kullanır. Hizmetkâr liderler, vizyon oluşturur, takipçilerinin güvenini ve itimadını kazanırlar (Farling, 1999). Hizmetkâr liderlikte, kişisel ilerleme ve okul gelişimine destek olmadaki yüksek tutku, örgüt içindeki diğer tüm ihtiyaçların önünde tutularak, arzulan eğitim hedeflerini gerçekleştirmek için gönülden çalışılır (Hardin, 2003). Takipçilerinin gelişimine öncelik veren hizmetkâr lider, bulunduğu pozisyonda geçici olduğunu bilmekte, görevi kendisinden sonra özveriyle yönetmesi için yerine gelecek lideri yetiştirmeye çalışmaktadır (Akiş, 2004). Hizmetkâr lider takipçilerine yardım ederek onların sağlıklı bir yaşam sürmeleri, bilgece davranışlar sergilemeleri ve sorumluluklarını kabullenmeleri için daha istekli olmalarını sağlar. Takipçilerini empati kurarak dinlemeli, ihtiyaçlarını ve isteklerini öğrenerek, acı ve hayal kırıklıklarına ortak olmak için istekli olmalıdır. Takipçilerini güç kullanmadan güçlendirmeli, örgütün mali çıkarlarına ters olsa bile iyi ve doğru olanı her zaman savunmalıdır (Yukl, 2010). Bu hizmetkâr liderin öncelikli sorumluluklarındandır; aksi takdirde takipçileriyle arasında tesis ettiği güven ilişkisi sarsılır.

Hizmetkâr liderlik anlayışının gücü ve takipçilerin öğrenmesini, gelişimini ve özerkliğini destekleyen özellikleri, öğrenen örgüt liderliğinin geleceğinde önemli bir rol oynamaktadır (Bass, 2000). Hizmetkâr liderlik, astlarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önüne koyan ve astlarının maksimum potansiyel göstererek optimal yönetsel ve kariyer başarılarına ulaşmalarını sağlayan bir liderlik tarzıdır (Greenleaf, 1977). Hizmetkâr liderliğin diğergamlık özelliğinin çalışanların daha yüksek performans göstermesinde önemli etkisi vardır (McCrimon, 2010; Pekerti ve Sendjaya, 2010). Dürüstlük ve bütünlük gibi kişisel liderlik değerleri, bireysel ve örgütsel güvenin oluşturulmasında önemli rol oynamaktadır. Diğerlerine değer verdiğini ortaya koyan liderler takipçileri için koşulsuz sevgi göstermektedirler. Empati, sabır ve teşvik öğelerinin iletişime dâhil edilmesi önemlidir. Örgüt üyelerinin güçlendirilmesinde güven duyulan bir sağlıklı bir ortama ihtiyaç duyulduğu da göz önünde bulundurulmalıdır (Russell, 2001).

Liderin hizmetkâr rol üstlenebilmesi için önce bencillikten kurtulması gerekmektedir (Vinod ve Sudhakar, 2011). Hizmetkâr liderlik egonun ve şahsi isteklerin ötesinde örgüt üyelerinin gelişimi ve ihtiyaçlarına yönelmeyi gerektirir. Bu açıdan hizmetkâr liderliğin eğitim kurumlarında kullanılması faydalı olacaktır. İnsanların kişisel isteklerini karşılama yerine karşısındakine verme anlayışında olması okul içinde önemsiz işlere zaman harcanmasına engel olacağı gibi insanlar kendilerini eğitim işlerine adayarak daha yararlı görevler üstleneceklerdir (Cerit, 2008).

Hizmetkâr liderlik karşılıklı saygıya dayanan sıcak bir öğrenme ortamı sağlarken (Fridell, Belcher ve Messner, 2009) olumlu okul kültürü bu sıcak öğrenme ortamını sürdürebilecek yapılardan biridir (Hoy ve Miskel, 2012). Bir okul yöneticisinin rolünde ve okul yönetiminin çalışmasının temelinde fikirlere, inançlara, öğretmenlere, öğrenci ve ailelerine hizmet etme vardır. Diğerlerine hizmet etme önemli olmasına rağmen, önemli olan şey uzlaşmış bir toplum olarak okulun şekillenmesine yardım eden fikirler ve değerlere hizmet etmektir (Walker, 2003).

Yukarıdaki Literatür çalışmalarının sonuçları analiz edildiğinde, hizmetkâr liderliğin okul müdürleri için etkili bir liderlik stili olduğu ve örgütsel kültür, okul etkililiği ve öğrenci başarısıyla olumlu şekilde ilişkili olduğu görülmektedir (Herndon, 2007; Stephen, 2007; Taylor-Gillham, 2007). Bu bilgiler ışığında, hizmetkâr liderlik modelinin okul müdürlerinin okulları yönetirken tercih etmeleri gereken modern liderlik yaklaşımlardan biri olduğu söylenebilir.

### **1.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı, okul müdürlerinin (ilkokul-ortaokul-lise) hizmetkâr liderlik davranış boyutlarını öğretmen algılarına göre değerlendirmektir. Bu temel amaca ilaveten araştırma, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını belirlemeye ve değerlendirmeye yönelik çalışmalara katkı sağlamaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1-Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranış boyutlarını gerçekleştirme düzeyleri nedir?

2- Bu düzey öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, yaş ve okul türleri değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermekte midir?

## 2. YÖNTEM

Bu çalışma tarama modeline dayalı, betimsel nitelikte bir çalışmadır. Araştırmanın evreni 2015-2016 öğretim yılında Mardin ili merkez ilçe ve diğer ilçelerdeki ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmaya 166'sı kadın ve 199'u erkek olmak üzere toplamda 365 öğretmen katılmıştır. Örneklem, rastgele yöntemle seçilmiştir. Araştırmanın veri analizinde betimsel istatistiklerle birlikte hizmetkâr liderlik davranış boyutlarının çeşitli değişkenlere göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini ortaya koymak için t-testi ve ANOVA kullanılmıştır. Verilerin analizinde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

### 2.1. Veri Toplama Aracı

Araştırmada Ekinci (2015) tarafından geliştirilen "Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 36 madde ve 5 faktörden oluşmuştur. Bu faktörler; empati (9 madde), özgecil davranış (9 madde), alçakgönüllülük (8 madde), dürüstlük (7 madde) ve adalettir (3 madde). Ölçek beşli likert tipi olup, maddeler "Her zaman" 5, "Çoğu zaman" 4, "Bazen" 3, "Nadiren" 2, "Hiçbir zaman" 1 şeklinde puanlanmıştır. Ölçeğin 36 maddelik son halinden alınabilecek maksimum hizmetkâr liderlik puanı 180 iken, minimum puan 36'dır.

## 3. BULGULAR

Bu bölümde ilkököl, ortaokul ve lise öğretmenlerinden elde edilen verilerin analiz bulguları yer almaktadır. Katılımcıların betimsel özelliklerine ilişkin frekans analizleri Tablo 1.'de verilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Betimsel Özelliklerine İlişkin Frekans Analizleri

Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	166	45.5
	Erkek	199	54.5
Yaş	30 ve altı	163	44.7
	31-40	156	42.7
	41 ve üstü	46	12.6
Okul türü	İlkokul	122	33.4
	Ortaokul	142	38.9
	Lise	101	27.7
Mesleki süresi	1-10 yıl	265	72.6
	11-20 yıl	64	17.5
	21 yıl ve üstü	36	9.9

Tablo 1.'de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların % 45.5 kadın, % 54.5 erkek öğretmenlerden oluştuğu ve 163'ünün (% 44.7) 30 yaştan küçük, 156'sının (% 42.7) 31-40 yaş, 46'sının (% 12.6) 41 yaş ve üzeri yaş aralığında oldukları belirlenmiştir. Örneklem grubu çalıştığı eğitim kurumuna göre incelendiğinde, 122'sinin (% 33.4) ilkököl, 142'sinin (% 38.9) ortaokul, 101'nin (% 27.7) liselerde çalışan öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Hizmet süresi bakımından katılımcıların %72.6'sı 1-10 yıl, %17.5'i 11-20 yıl ve %9.9'u 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir.

Öğretmenlerin hizmetkâr liderlik davranışları ölçeğine verdikleri cevaplar doğrultusunda belirlenen, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeylerine ilişkin bulgulara Tablo 2.'de yer verilmiştir. Hizmetkâr liderlik davranışları ölçeğinin alt boyutlarındaki madde sayıları (K) farklı olduğundan; alt boyutlara ilişkin ortalama puanlar ayrıca o boyuttaki madde sayısına bölünerek de verilmiştir. Tablo 2.'deki bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik

davranış boyutlarını gerçekleştirmelerinin "çoğu zaman" düzeyinde olduğu görülmektedir ( $\bar{x}/K= 3.41 -$

4.20). Öğretmenler okul müdürlerini en çok adaletli ( $\bar{x}/K= 4.13$ ) bulurken bu boyutu sırasıyla özgecil

davranış ( $\bar{x}/K= 4.12$ ), dürüstlük ( $\bar{x}/K= 4.12$ ), empati ( $\bar{x}/K= 4.05$ ) ve alçakgönüllülük ( $\bar{x}/K= 3.80$ ) takip

etmektedir. Hizmetkâr liderlik davranışları ölçeği toplamı ise  $\bar{x}/K= 4.08$ 'dir. Buna göre öğretmenlerin okul

müdürlerinin çoğu zaman hizmetkâr liderlik davranışları sergilediklerini düşündükleri söylenebilir.

Tablo 2: Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranış boyutlarını gerçekleştirme düzeyleri

Hizmetkâr liderlik davranışları	N	$\bar{x}$	$\bar{x} / K$	S
Özgecil Davranış	365	37.04	4.12	7.74
Empati	365	36.44	4.05	7.70
Adalet	365	33.02	4.13	6.94
Dürüstlük	365	28.87	4.12	6.39
Alçakgönüllülük	365	11.39	3.80	2.93
Toplam	365	146.75	4.08	29.78

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinden elde edilen verilerin cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları Tablo 3.'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları

Boyutlara Göre Cinsiyet	N	$\bar{x}$	S	sd	t	p
Özgecil Davranış						
Kadın	166	35.60	8.35	363	-3.24	.001
Erkek	199	38.24	6.99			
Empati						
Kadın	166	35.33	8.19	363	-2.55	.011
Erkek	199	37.37	7.16			
Adalet						
Kadın	166	32.02	7.37	363	-2.51	.012
Erkek	199	33.86	6.46			
Dürüstlük						
Kadın	166	27.57	6.75	363	-3.57	.000
Erkek	199	29.95	5.87			
Alçakgönüllülük						
Kadın	166	10.98	3.02	363	-2.42	.016
Erkek	199	11.72	2.81			
Toplam						
Kadın	166	141.49	31.61	363	-3.08	.002
Erkek	199	151.15	27.48			

Elde edilen bulgulara göre, cinsiyet değişkeni açısından öğretmen görüşleri arasında tüm alt boyutlarda ve toplamda anlamlı farklılık tespit edilmiştir  $p<.05$ . Cinsiyet değişkenine farkın yönü tüm alt boyutlarda ve toplamda erkek öğretmenlerin lehinedir. Buna göre, erkek öğretmenlerin, müdürlere ilişkin

hizmetkâr liderlik davranışları boyut düzeylerinin ( $\bar{x}=151.15$ ) kadın katılımcılara ( $\bar{x}=141.49$ ) göre daha

yüksek olduğu belirlenmiştir. Tüm boyutlarda, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre ortalamaların daha yüksek olduğu ve müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışlarını daha yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmektedir.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinden elde edilen verilerin okul türü değişkenine göre ANOVA testi sonuçları Tablo 4.'te sunulmuştur.

Tablo 4: Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin okul türü değişkenine göre ANOVA sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Özgecil Davranış					
Gruplar arası	717.09	2	358.546	6.15	.002*
Gruplar içi	21089.45	362	58.26		
Toplam	21806.54	364			
Empati					
Gruplar arası	626.00	2	313.00	5.40	.005*
Gruplar içi	20979.98	362	57.96		

	Toplam	21605.98	364			
Adalet						
	Gruplar arası	354.90	2	177.45		
	Gruplar içi	17160.92	362	47.41	3.74	.025*
	Toplam	17515.83	364			
Dürüstlük						
	Gruplar arası	369.76	2	184.88		
	Gruplar içi	14489.93	362	40.03	4.62	.010*
	Toplam	14859.69	364			
Alçakgönüllülük						
	Gruplar arası	35.60	2	17.80		
	Gruplar içi	3088.93	362	8.53	2.09	.126
	Toplam	3124.53	364			
Toplam						
	Gruplar arası	9074.23	2	4537.12		
	Gruplar içi	31375.57	362	866.73	5.24	.006*
	Toplam	322831.81	364			

\* p<.05

Tablo 4.'teki bulgulara göre, okul türü değişkeni açısından öğretmen görüşleri arasında alçakgönüllülük ( $p>.05$ ) boyutu dışındaki tüm boyutlarda ve toplamda anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p<.05$ ). Okul türü değişkenine göre toplam puanlara bakıldığında ilkokullarda çalışan öğretmenlerin,

müdürlere ilişkin hizmetkâr liderlik davranışları algı düzeylerinin ( $\bar{x}=153.54$ ), ortaokulda çalışan

öğretmenlere ( $\bar{x}=141.99$ ) ve liselerde çalışan öğretmenlere ( $\bar{x}=145.26$ ) göre daha yüksek olduğu

belirlenmiştir. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey HSD testi sonuçları Tablo 5.'te sunulmuştur.

Tablo 5: Okul türü değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasındaki farklar için Tukey HSD testi sonuçları

Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği	N	$\bar{x}$	Okul Türü	İlkokul	Ortaokul	Lise
Özgecil Davranış	122	38.93	İlkokul		*	
	142	35.68	Ortaokul	*		
	101	36.65	Lise			
Empati	122	38.28	İlkokul		*	*
	142	35.37	Ortaokul	*		
	101	35.72	Lise	*		
Adalet	122	34.33	İlkokul		*	
	142	32.01	Ortaokul	*		
	101	32.86	Lise			
Dürüstlük	122	30.23	İlkokul		*	
	142	27.89	Ortaokul	*		
	101	28.60	Lise			
Toplam	122	153.54	İlkokul		*	
	142	141.99	Ortaokul	*		
	101	145.26	Lise			

Fark bulunan hizmetkâr liderlik boyutları incelendiğinde, ilkokullarda çalışan öğretmenlerin, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenlere göre ortalamaların daha yüksek olduğu ve müdürlerin daha fazla hizmetkâr liderlik davranışlarını sergilediklerini düşündükleri ortaya çıkmıştır. Özgecil davranış, adalet, dürüstlük ve toplamda ilkokulda çalışan öğretmenlerle ortaokulda çalışan öğretmenler arasında anlamlı fark bulunmuştur. Farkın yönü ilkokulda çalışan öğretmenler lehinedir. Empati boyutunda ise ilkokulda çalışan öğretmenlerle hem ortaokulda hem de lisede çalışan öğretmenler arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu boyutta da ilkokul öğretmenlerinin daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinden elde edilen verilerin kıdem değişkenine göre ANOVA testi sonuçları Tablo 6.'da sunulmuştur.

Tablo 6: Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre ANOVA sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Özgecil Davranış</b>					
Gruplar arası	363.18	2	181.59		
Gruplar içi	21443.35	362	59.24	3.07	.048*
Toplam	21806.54	364			
<b>Empati</b>					
Gruplar arası	303.10	2	151.55		
Gruplar içi	21302.88	362	58.85	2.58	.078
Toplam	21605.98	364			
<b>Adalet</b>					
Gruplar arası	427.76	2	213.88		
Gruplar içi	17088.06	362	47.21	4.53	.011*
Toplam	17515.83	364			
<b>Dürüstlük</b>					
Gruplar arası	384.10	2	192.05		
Gruplar içi	14475.59	362	39.99	4.80	.009*
Toplam	14859.69	364			
<b>Alçakgönüllülük</b>					
Gruplar arası	48.93	2	24.46		
Gruplar içi	3075.60	362	8.50	2.88	.057
Toplam	3124.53	364			
<b>Toplam</b>					
Gruplar arası	6970.07	2	3485.03		
Gruplar içi	315861.74	362	872.55	3.99	.019*
Toplam	322831.81	364			

\* p<.05

Tablo 6.'daki bulgulara göre, kıdem değişkeni açısından öğretmen görüşleri arasında toplamda anlamlı fark tespit edilmiştir (p<.05). Kıdem değişkenine göre hizmetkâr liderlik boyutlarından özgecil davranış, adalet ve dürüstlük boyutlarında anlamlı bir fark ortaya çıkarken (p<.05), empati ve alçakgönüllülük boyutlarında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır (p>.05). Mesleki kıdem değişkeni açısından farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey HSD testi sonuçları Tablo 7.'de sunulmuştur.

Tablo 7: Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasındaki farklar için Tukey HSD testi sonuçları

Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği	N	$\bar{x}$	Mesleki Kıdem	1 - 10 Yıl	11 - 20 Yıl	21 Yıl ve Üstü
Özgecil Davranış	265	36.93	1 - 10 Yıl			
	64	38.72	11 - 20 Yıl			*
	36	34.81	21 Yıl ve Üstü		*	
Adalet	265	32.89	1 - 10 Yıl			
	64	34.89	11 - 20 Yıl			*
	36	30.67	21 Yıl ve Üstü		*	
Dürüstlük	265	28.74	1 - 10 Yıl			
	64	30.64	11 - 20 Yıl			*
	36	26.64	21 Yıl ve Üstü		*	
Toplam	265	146.33	1 - 10 Yıl			
	64	154.06	11 - 20 Yıl			*
	36	136.89	21 Yıl ve Üstü		*	

Özgecil davranış, adalet, dürüstlük ve ölçeğin tamamında mesleki kıdem açısından 11-20 yıl ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı fark ortaya çıkmıştır. Farkın yönü 11 - 20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin lehinedir. Dolayısıyla 11 - 20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını daha yüksek düzeyde değerlendirdikleri söylenebilir.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinden elde edilen verilerin yaş değişkenine göre ANOVA testi sonuçları Tablo 8.'de sunulmuştur.

Tablo 8: Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin yaş değişkenine göre ANOVA sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Özgecil Davranış</b>					
Gruplar arası	241.99	2	120.99		
Gruplar içi	21564.54	362	59.57	2.03	.133
Toplam	21806.54	364			
<b>Empati</b>					
Gruplar arası	285.19	2	142.60	2.42	.090

Gruplar içi	21320.79	362	58.90		
Toplam	21605.98	364			
<hr/>					
Adalet					
Gruplar arası	93.34	2	46.67		
Gruplar içi	17422.49	362	48.13	.97	.380
Toplam	17515.83	364			
<hr/>					
Dürüstlük					
Gruplar arası	136.97	2	68.49		
Gruplar içi	14722.72	362	40.67	1.68	.187
Toplam	14859.69	364			
<hr/>					
Alçakgönüllülük					
Gruplar arası	13.38	2	6.69		
Gruplar içi	3111.16	362	8.60	.78	.460
Toplam	3124.53	364			
<hr/>					
Toplam					
Gruplar arası	3232.41	2	1616.20		
Gruplar içi	319599.40	362	882.87	1.83	.162
Toplam	322831.81	364			

Yaş değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları boyutları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre ölçeğin tamamı dâhil olmak üzere hiçbir alt boyutta istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

#### 4. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Öğretmen algılarına göre farklı eğitim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin (ilkokul-ortaokul-lise) hizmetkâr liderlik davranış boyutlarını değerlendirmeyi amaçlanan bu çalışmada, eldeki bulgulara göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırma bulguları öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını çoğu zaman sergilediklerini göstermektedir. Toplam puan üzerinden cinsiyet, kıdem ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunurken, sadece yaş değişkeninde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri toplam puan üzerinden cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p=.002$ ). Farkın yönü erkeklerin lehine olmuştur. Tüm boyutlar incelendiğinde, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre ortalamaların daha yüksek olduğu ve müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışları boyutlarını daha yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmektedir. Araştırmadaki bu bulgu, kadınların okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını erkek öğretmenler kadar hizmetkâr bulmadıkları sonucunu ortaya koymaktadır. Elde edilen bu bulgunun önemli sebeplerinin, erkek okul müdürleri sayısının fazla olması, okul müdürlerinin kadın öğretmenlerle yeteri kadar iletişim kurmada başarılı olamamaları, okul müdürlerinin bayan öğretmenlerinin hizmet odaklı beklentilerini karşılayamamaları, erkek okul müdürlerinin erkek öğretmenlerle iletişim ve hizmet odaklı davranışları daha rahat gösterebilmeleri olarak yorumlamak mümkündür. Kahveci ve Aypay (2013) "Hizmetkâr Liderlik ve Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İlköğretim Okullarında İncelenmesi" adlı çalışmalarında okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik rollerini yerine getirme düzeylerinin öğretmen cinsiyetine göre erkeklerin lehine farklılaştığı şeklinde bulmuşlardır. Yine Ekinci (2015) "Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi" çalışmasında da cinsiyet değişkeni açısından öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark tespit etmiş, farkın yönü yine erkeklerin lehine olmuştur. Ancak literatürde bu bulguya desteklemeyen araştırmalara da rastlanmıştır. Cerit (2005); Salameh (2011); Balay, Kaya ve Yılmaz (2014) ve Han (2014)'ın yaptığı araştırmalarda okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında cinsiyete göre herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmamışlardır. Barbuto ve Gifford (2010) ise yaptıkları araştırmada hizmetkâr lider olarak erkek ve kadınların yeterlik düzeylerini araştırmıştır. Elde ettiği sonuçlar kadın ve erkeklerin hizmetkâr liderlik bağlamında yeterlikleri arasında anlamlı bir fark olmadığı yönünde gerçekleşmiştir. Bu bulgular, hizmetkâr liderlik bağlamında "cinsiyet" değişkeninin farklı yöntemlerle yapılacak araştırmalarla daha detaylı olarak incelenmesi gerektiğini göstermektedir.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri toplam puan üzerinden kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p=.019$ ). Farkın yönü 11 - 20 yıl arasında çalışan öğretmenlerin lehine olmuştur. Fark bulunan hizmetkâr liderlik boyutları incelendiğinde, 11 - 20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamalarının daha yüksek olduğu ve müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışlarını daha yüksek düzeyde değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır. Ekinci (2015)'nin yaptığı araştırmada da, çalışma süreleri değişkenine göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Ronen (1978)'in araştırmasında, bireylerin işe ilk başladıklarında işin yeniliğinden ve ilk



beklentilerden kaynaklanan görelî doyumun aynı işi 2 ile 5 yıl süreyle yaptıktan sonra azalmaya başladığını, aynı meslekte 6 yıl ve üzeri süreden sonra ise doyumun yeniden artmaya başlayacağını belirtmektedir. Han (2014)'ın yaptığı çalışmada da mevcut yöneticileri ile çalışma süresi artan çalışanların, yöneticiye ilişkin hizmetkâr lider algısı pozitif yönde artmaktadır. Beck (2010) de liderin kurumda çalışma süresi artıkça hizmetkâr liderlik bağlamındaki davranışlarının arttığını tespit etmiştir. Bu sonuçlar, hizmetkâr liderlik davranışlarının önemli ölçüde, iletişim, ilişkiler ve sosyal etkileşimin etkisi ile açıklanabilir. Okul müdürlerince sergilenecek hizmetkâr lider davranışlarının anlam kazanması kuşkusuz zamana dayalı olacaktır. Yavuz (2010) da öğretmenler ile müdürlerin birlikte çalışma süresi arttıkça müdürlerinin kendilerini dinleme düzeyinin arttığını tespit etmiştir. Bu bakımdan öğretmenlerin mevcut okul müdürleri ile çalışma süresi artması, hizmetkâr liderlik bağlamındaki davranışlarını daha iyi anlamlandırdıkları ve okul müdürlerinin de bu bağlamda anlamlı davranış bütünlüğü gösterdiğini ifade edebiliriz. Clercq ve diğerleri (2014) çalışanların yöneticilerine ilişkin hizmetkâr liderlik algılarının yüksek olmasının kuruma karşı da pozitif bir algı oluşturduğunu ve aynı kurumda çalışma süresini arttırdığını belirtmiştir.

Öğretmenlerin, yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterliklerine ilişkin görüşleri yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ( $p=.162$ ). Yaş değişkenine göre hizmetkâr liderlik alt boyutlarının hiçbirinde anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır ( $p>.05$ ). Ortalama puanlar incelendiğinde,

yaşları 31 ve 40 arasında olan öğretmenlerin ortalamalarının ( $\bar{x}=150.07$ ) daha yüksek olduğu ve müdürlerin

hizmetkâr liderlik davranışlarını daha yüksek düzeyde değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır. 11 ve 20 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerin yaklaşık olarak 31 ve 40 yaş aralığında olduğu düşünülürse, bu sonucun aynı zaman kıdem değişkeni ile elde edilen sonuçlarla da uyumluluk gösterdiği söylenebilir. Her ne kadar bu çalışmanın sonucu yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermese de alanyazında yaş değişkeni ile hizmetkâr liderlik davranışları arasında anlamlı fark ortaya koyan çalışmalar vardır. Geçdoğan Yılmaz (2013) araştırmasında katılımcı algılarına göre, hizmetkâr liderlik yeterlikleri, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Yine Balay, Kaya ve Yılmaz (2014) yaptıkları araştırma sonucunda katılımcı algılarının, yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Cerit (2008)'in "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi" çalışması sonucunda katılımcı algılarının, cinsiyet, yaş, mesleki hizmet yılına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yaş değişkenine göre; literatürde çalışanların yaşları ve iş deneyimlerindeki artışın; onların tercihlerini, duygularını, motivasyon ve güdülenme kaynaklarını ve dolayısıyla çalışmalarını etkilediği belirlenmiştir (Williams & O'Reilly, 1998).

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik rollerini yerine getirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $p=.006$ ). Okul türü değişkenine göre toplam puanlara bakıldığında ilkokullarda çalışan öğretmenlerin, müdürlere ilişkin hizmetkâr liderlik

davranışları algı düzeylerinin ( $\bar{x}=153.54$ ), ortaokulda çalışan öğretmenlere ( $\bar{x}=141.99$ ) ve liselerde çalışan

öğretmenlere ( $\bar{x}=145.26$ ) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Genel olarak ilkokullarda çalışan

öğretmenlerle ortaokullarda çalışan öğretmenler arasında anlamlı fark çıkmıştır. Oysaki Kahveci ve Aypay (2013), Yılmaz (2010), Bilir (2007) ve Çiçek (2010) yaptıkları çalışmalarda okul yöneticilerinin liderlik rollerine ilişkin öğretmen görüşlerinin bransa göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Söz konusu araştırmaların sonuçları bu araştırmanın sonucuyla paralellik göstermemektedir. Bunun gerekçesi olarak bahsi geçen araştırmalar yapıldığında ilköğretim okullarının ilkokul ve ortaokul diye ayrılmamış olması ve sınıf ve branş öğretmeni olarak iki değişken almış olmaları olabilir. Bu çalışmada okullar ilkokul ve ortaokul olarak ayrıldıklarından, sınıf-branş öğretmeni değişkenine ihtiyaç duyulmamış ve okul türü değişkeninin zaten böyle bir ayrımı doğal olarak ortaya koyacağı düşünülmüştür.

Öğretmenlerin, hizmetkâr liderlik davranışlarının boyutlar bazındaki algılarına bakıldığında adalet

boyutunun en yüksek ortalamaya ( $\bar{x}/K= 4.13$ ) sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç öğretmenlerin okul

yöneticilerinin iş ve işleyişlerinde, tutum ve davranışlarında adil bir tutum sergilediklerini düşündüklerini söyleyebiliriz. Şüphesiz yöneticilerin davranışlarında adil tutum takınmalarının, okul çalışanları olan öğretmenlerin içsel kabul ve fedakarlık, bağlılık ve kendini adanmışlık düzeylerinde önemli bir şekilde etki ettiğini söyleyebiliriz. Bu sonuca dayanarak, okul yöneticilerin hizmetkâr liderliğin önemli bir boyutu olan adaletli olma konusunda başarılı oldukları söylenebilir.

Hizmetkâr liderliğin bir başka önemli boyutu olan empatiye baktığımızda öğretmen algılarının yine

yüksek düzeyde olduğu görülmektedir ( $\bar{x}/K= 4.05$ ). Buna göre öğretmenler, yöneticilerin iletişim, etkin

dinleme ve sosyal iletişim gibi konularda yeterli tutum ve davranışlar sergilediklerini ifade ettikleri söylenebilir. Bu çerçevede öğretmenlerin, okul müdürlerinin kendilerini anladıklarını, sorun ve ihtiyaçlarına, beklentilerini dikkate alacak bir yaklaşım içinde olduklarını belirtmişlerdir. Şüphesiz empati yapan yöneticiler okullarda çalışanların beklentilerinin ne olduğu öğrenebildikleri gibi kendilerinden beklenenlere ilişkin de fikir sahibi olabilirler. Hizmetkâr liderlik yaklaşımında empati, kurumlarda paylaşma, yardım etme ve özgecil davranışların sergilenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Empati boyutunda sergilenen tutum ve davranışların fazla olması aynı zamanda özgecil davranışların işlevleri olan, örgüte bağlılık, aidiyet ve adanmışlık konularında da pozitif etki yapar. Araştırma sonucunda elde edilen

bulgulara bakıldığında özgecil davranışlar boyutunun da yüksek olduğu görülmektedir ( $\bar{x}/K= 4.12$ ). Bu

konuda okul müdürlerin güçlü bir hizmetkâr liderlik davranışı sergilemeleri için etkili bir dinleyici olmaları ve çalışanlara onları anladıklarını ve onlarla ilgilendikleri yönünde dönütler vermeleri gerekir. Başka bir ifade ile okul müdürlerinin, mevzuatın gerektirdiği kurallar ve ilkelerin oluşturduğu formal iletişimden ziyade, yüz yüze ilişkilerin daha çok sergilendiği informal iletişim kurmaları önem arz etmektedir. Böylece okullarda örgütün sosyal boyutunda yanlış ve eksik iletişim problemlerinden kaynaklı boşa harcanan enerjinin, eğitim ve öğretim etkinliklerin geliştirilmesine harcanmasına sağlanmış olur.

Araştırma sonucu elde edilen veriler ışığında dürüstlük boyutunun da diğer boyutlar gibi yüksek

olduğu görülmektedir ( $\bar{x}/K= 4.12$ ). Öğretmenler, okul müdürlerinin tutarlılık, emin olma ve güven

konularında yeteri kadar tutum ve davranış sergilediklerine inandıklarını söyleyebiliriz. Bu sonuç, yöneticiyi kabulü sağladığı gibi, dürüstlüğün de katkısıyla güvene dayalı bir okul iklimi oluşturmasını da olumlu etkilemektedir. Cerit (2008) okul müdürlerinin güvenilir olmalarının öğretmenler için önemli olduğunu belirtmiştir. Hardin (2003), güvenilirliğin okul ortamı için önemli olduğunu ifade etmiştir. Moller (2005) güvenin okullardaki işbirliği ve güven ortamının oluşmasını etkilediğini belirtmiştir. Okul yöneticilerin öğretmen algılarında pozitif bir sonuç oluşturmak için, söz, tutum ve davranışlarında tutarlılık göstermeli, sosyal ilişkilerinde çalışanların kendilerinden emin olmaları ve güven duymaları için daha çok güven inşa edici davranışları sergilenmeleri önemli yer tutmaktadır. Okul müdürlerin güvenilirliği, öğretmenlerin eğitimsel anlamdaki performanslarını arttırmaları ve okullardaki eğitimin kalitesinin artırılması için büyük önem taşımaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlara göre, öğretmenlerin yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranış boyutlarına ilişkin algılarında toplam puan üzerinden cinsiyet, kıdem ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunurken; yaş değişkeninde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Öğretmenlerin okul müdürlerinin genel manada hizmetkâr liderlik davranışlarını sergilediklerine inandıklarını söyleyebiliriz. Bu sonuçlara göre okul müdürlerinin öğretmenlerle olumlu ilişkiler geliştirmeye çabaladıkları, kısmen iyi ve samimi ilişkiler kurdukları, öğretmenlerin problemlerine duyarlı olmaya

çalıştıkları, kendi çıkarlarını okulun amaçlarının önüne koymadıkları ifade edilebilir. Hizmetkâr liderlik yaklaşımı altında yatan liderin kendisinden ziyade çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarına odaklanmayı, onların sorunlarını çözmeyi önceleyen anlayış başta olmak üzere, empati, özgecil davranışlar, alçakgönüllülük, dürüstlük ve adalet boyutlarının okul müdürleri tarafından özümsemesi önemlidir. Okul müdürlerinin tutum ve davranışları ile hizmetkâr liderlik davranışlarını sergilemelerinin okuldaki eğitim kalitesi ve öğrenci başarısına, öğretmenlerin performanslarına olumlu etki edeceği düşünülmektedir. Okul müdürlerinin, öğretmenler ile ilişkilerini adalet, dürüstlük, hoşgörü, empati ve özgeci davranışlara göre olumlu tutum ve davranışlar göstermeleri, okuldaki pozitif yönde ilişki oluşturmaya ve çalışanların performanslarında olumlu katkı sağlayıcı nitelik oluşturacaktır. Hizmetkâr liderlik okullarda hem insani ilişkiler hem de örgütsel etkililik ve verimliliğin artırılması için önemli bir alternatif liderlik biçimi olabilir. Hizmetkâr liderlik davranışlarını boyutları ile özümseyip tutum ve davranışları ile ortaya koyan okul müdürlerin çalışanlar üzerinde daha çok etkiye sahip olacakları değerlendirilebilir. Özgecil davranışları sergileyen okul müdürlerin öğretmenlere karşı saygılı olması, samimi bir şekilde ilgilenerek daha insan odaklı olmaları, alçak gönüllü davranarak güvene dayalı bir ortam oluşturarak, öğretmenlerin gerek bireysel gerekse mesleki problemlerini çözmeye yardımcı olabilirler. Milli eğitim sisteminin merkezî yapısı, sürekli değişen mevzuatın oluşturduğu düzensizlik, yöneticilerin rol ve sorumluluklarındaki çarpıklıklar, ikili öğretim ve öğrenci sayılarının çokluğu, taşınabilir eğitim gibi problemlerin yaşandığı eğitim sisteminde, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranış boyutlarını özümsemeleri, tutum ve davranışları ile ortaya koymaları sonucu, öğretmenlerin okulla aidiyet, bağlılık beslemelerini, öğrenci başarısı için aktif rol almalarına, okulu geliştirici faaliyetlere daha fazla katılmalarına, nitelikli bir okul ikliminin oluşmasına katkı sağlayacağı muhakkaktır. İnsanı ve ahlaki değerleri temel alan hizmetkâr liderliğin okullardaki olumlu örgütsel ve bireysel sonuçları göz önüne alındığında, okul müdürleri için gerekli ve teşvik edilmesi gereken bir liderlik stili olduğu söylenebilir. Buradan hareketle okul müdürlerine hizmetkâr liderlik becerilerini geliştirilmesini hedefleyen yetiştirme programları hazırlanıp bu programları uygulama etkinliklerinin düzenlenmesi önem arz etmektedir.

#### KAYNAKÇA

- AKIŞ, T. Yeşim (2004). *Türkiye'nin gerçek liderlik haritası*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- AKOĞLAN K. Meryem (2011). "Kadın ve liderlik", *Turizm Güncel*. <http://www.turizmguccel.com/yazarlar/prof-dr-meryem-akoglan-kozaky76.html>. Erişim Tarihi: 18.12.2016.
- ARGYRIS, Chris (1976). *Increasing leadership effectiveness*, New York: Wiley.
- AVOLIO, J. Bruce & GARDNER, L. William (2005). "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership ", *Leadership Quarterly*, 16, 315 - 338.
- BALAY, Refik, KAYA, Ahmet ve YILMAZ, Reyhan (2014). "Eğitim yöneticilerinin liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki", *Eğitim bilimleri Araştırma Dergisi*, 4(1), 229-249.
- BARBUTO, E. John & GIFFORD, T. Gregory (2010). "Examining gender differences of servant leadership: An analysis of the agentic and communal properties of the Servant Leadership Questionnaire", *Journal of Leadership Education*, 9(2), 4-21.
- BARBUTO, E. John and WHEELER, W. Daniel (2006). "Scale development and construct clarification of servant leadership ", *Group and Organization Management*, 31(3): 300-326.
- BASS, M. Bernard (2000). "The future of leadership in learning organizations", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(3), 18-40.
- BECK, D. Curtis (2010). *Antecedents of servant leadership: A mixed methods study*, Yayınlanmamış doktora tezi, University of Nebraska, Lincoln.
- BİLİR, E. Meryem (2007). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleriyle iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- CERİT, Yusuf (2005). "İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri", *Ege Eğitim Dergisi*, 6(2), 1-19.
- CERİT, Yusuf (2008). "İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi ", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 56(56), 547-570.
- CLERCQ, D. Dirk, BOUCKENOOGHE, Dave, RAJA, Usman. ve MATSYBORSKA, Ganna. (2014). "Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader-follower social capital", *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 183-212.
- COLQUITT, A. Jason (2001). "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure ", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- COVEY, R. Stephen (2002). *Servant-leadership and community leadership in the twenty-first century*, (Ed: Larry C. Spears ve Michele Lawrence). Focus on Leadership: Servant Leadership for the 21st Century içinde (s. 27-34). Wiley, New York.
- ÇELİK, İbrahim. (2010). *Hizmetkâr liderlik ve Atatürk'ün hizmetkâr lider yönleri*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek lisans Dönem Projesi, Eskişehir.
- ÇİÇEK, E. Gizem (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin algılarının bazı değişkenlere göre incelenmesi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- DAVIES, Adrian (2007). *Best practice in corporate governance*, Burlington: Gower Publishing.
- DENNIS, S. Robert and BOCERNEA, Mihai (2005). "Development of the servant leadership, an assessment instrument ", *Leadership and Organization Development Journal*, 26(8): 600-615.
- DİNÇER, K. Müjde & ÖKSÜZ, Burcu (2011). "Hizmetkâr liderlik anlayışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmek", *Erciyes Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 2-18.
- DRURY, Sharon (2004). "Employee perceptions of servant leadership: comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment ", *Dissertation Abstracts International*, 65 (9): 314-324.
- EKİNCİ, Abdurrahman (2015). "Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ölçeğinin geliştirilmesi ve hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi", *Eğitim ve Bilim Dergisi*, S. 179.

- FARLING, L. Myra, STONE, A. Gregory, WINSTON, E. Bruce (1999). "Servant leadership: Setting the stage for empirical research", *The Journal of Leadership Studies*, 6(1-2), 49-72.
- FINDIKÇI, İlhami (2009). *Bir gönül yolculuğu: hizmetkâr liderlik*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- FRIDELL, Max, NEWCOM BELCHER, Rebecca & MESSNER, E. Phillip (2009). "Discriminate analysis gender public schoolprincipal servant leadership differences", *Leadership & Organization Development Journal*, 30(8), 722 - 736.
- GEÇDOĞAN YILMAZ, Reyhan (2013). *Kamuda görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- GRAHAM, W. Jill (1995). "Leadership, moral development, and citizenship behavior", *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 43-54.
- GREENLEAF, K. Robert (1970). "The servant as leader, business leadership", *Jossy Bass*, 117-136.
- GREENLEAF, K. Robert (1998). "The power of servant-leadership: Essays", Ed: Larry C. Spears, San Francisco, Calif: Berrett-Koehler Publishers.
- GRONN, Peter (2002). "Distributed leadership as a unit of analysis", *Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451.
- HAN, Ruya. (2014). *Hotel employees' perceptions of supervisors' servant leadership behaviors, and relationships with employees' affective commitment*, Unpublished, Graduate Theses and Dissertations. Iowa State University. 25 Nisan 2016 tarihinde <http://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4960&context=etd> adresinden erişildi.
- HARDIN, Fred (2003). *Impacting Texas public schools through a student seroant-leader model: A case study*, Doctoral dissertation, Texas Tech University.
- HERBST, J. David (2003). "Organizational servant leadership and its relationship to secondary school effectiveness", *Dissertation Abstracts International*, 64 (11), 4001.
- HERNDON, Brian Clinton (2007). *An analysis of the relationship between servant leadership, school culture and student achievement*, Doctoral dissertation, University of Missouri—Columbia.
- HOY, K. Wayne, & MISKEL G. Cecil (2012). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*, (Çev. Ed. S. Turan), Ankara: Nobel.
- İNANDI, Yusuf ve ÖZKAN, Metin (2006). "Resmi ilköğretim okulları ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre müdürler ne derece öğretim liderliği davranışları göstermektedir?", *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 123-149.
- KAHVECİ, Hakkı ve AYPAY, Ahmet (2013). "Hizmetkâr liderlik ve okul kültürü arasındaki ilişkinin ilköğretim okullarında incelenmesi", *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 2(1), 44-60.
- LAUB, A. James (1999). "Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument", *Dissertation Abstracts International*, 60(2), 9921922.
- LUTHANS, Fred (2002). "The need for and meaning of positive organization behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- MATTESON, A. Jeffrey & IRVING, A. Justin (2006). "Servant versus self-sacrificial leadership: A behavioral comparison of two follow-oriented leadership theories", *International Journal of Leadership Studies*, 2(1), 36-51.
- McCRIMMON, Mitch (2010). "Servant leadership", [www.leadersdirect.com/servant-leadership](http://www.leadersdirect.com/servant-leadership) (Erişim tarihi: 12 Mayıs 2016).
- MIEARS, D. Larry (2004). *Servant leadership and job satisfaction: A correlational study in Texas Education Agency region X Public Schools*, Unpublished doctoral dissertation, Texas A&M University.
- MOLLER, Jorunn, EGGEN, Astrid, FUGLESTAD, L. Otto, LANGFELDT, Gjert, PRESTHUS, Anne-Marie, SKROVSET, Siw, STJERNSTROM, Else & VEDDOY, Gunn (2005). "Successful school leadership: The Norwegian case", *Journal of Educational Administration*, 43 (6), 584-594.
- NORTHHOUSE, G. Peter (2004). *Leadership: Theory and practice*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- OMOH, Daniel (2007). *Analysis of servant leadership characteristics, A case study of a community college president*.
- PAGE, Don & WONG, T. Paul (2000). "A conceptual framework for measuring servant leadership", in Adjoboloso, S. (Ed.), *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*, University Press of America, Lanham, MD.
- PATTERSON, A. Kathleen (2003). *Servant leadership: A theoretical model*, Unpublished doctoral dissertation, Regent University, Virginia.
- PEKERTİ, A. A., & SENDJAYA, S. (2010). "Exploring servant leadership across cultures: Comparative study in Australia and Indonesia", *The International Journal of Human Resource Management*, 21(5), 754-780.
- RONEN, Simcha (1978). "Job satisfaction and the neglected variable of job seniority", *Human Relations*, 31(4), 297-308.
- RUSSELL, F. Robert (2001). "The role of values in servant leadership", *Leadership and Organization Development Journal*, 22(2): 76-83.
- RUSSELL, F. Robert & STONE, A. Gregory (2002). "A review of servant leadership attributes: Developing a practical model", *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- SENDJAYA, Sen & SARROS, C. James (2002). "Servant leadership: Its origin, development and application in organizations", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(2), 57-64.
- SPEARS, C. Larry (1995). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*, New York, John Wiley & Sons.
- SPEARS, C. Larry (1998). *Introduction: tracing the growing impact of servant leadership*, (Ed: Larry C. Spears ve Michele Lawrence), Insights on leadership: service, stewardship, spirit, and servant-leadership (s. 1-12). New York: Wiley and Sons.
- SPEARS, C. Larry (2002). *Tracing the past, present, and future of servant-leadership*, (Ed: Larry C. Spears ve Michele Lawrence), Focus on Leadership: Servant-Leadership for the Twenty-First Century içinde (s. 1- 19). New York, Ny: John Wiley and Sons, Inc.
- SPEARS, C. Larry (2010). "Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders", *The Journal of Virtues & Leadership*, 1 (1), 25-30.
- STARRAT, J. Robert (2001). "Democratic leadership theory in late modernity: An oxymoron or ironic possibility?", *International Journal of Leadership in Education*, 4(4), 333-352.
- STEPHEN, M. Jeffrey (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. & PATTERSON, K. (2005). *The history of leadership focus. Servant leadership research roundtable*, In Unpublished conference proceedings. Available from [http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference\\_proceedings/servant\\_leadership\\_roundtable/2005/pdf/stone\\_history.pdf](http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2005/pdf/stone_history.pdf).
- ŞİŞMAN, Mehmet ve TURAN, Selahattin (2001). "Demokratik bir toplum ve okulda bir lider olarak öğretmenin rolü", *Eğitim Araştırmaları*, 1(3-4), 120-125.
- TAYLOR, Tim, MARTIN, N. Barbara, HUTCHINSON, Sandy & JINKS, Michael (2007). "Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders", *International Journal of Leadership in Education*, 10(4): 401-19.
- ÜRÜ SANI, F. Oben, ÇALIŞKAN, Sezer, ATAN, Özlem ve YOZGAT, Uğur (2011). "Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma", 10. Ulusal İşletmecilik Kongresi Genişletilmiş Bildiri Özetleri Kitabı. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, 5-7 Mayıs İzmir, S. 290-301.
- VAN KNIPPENBERG, Daan, DE CREMER, David & VAN KNIPPENBERG, Barbara (2007). "Leadership and fairness: The state of the art", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 113 - 140.
- VINOD, Sangeetha & SUDHAKAR, B. (2011). "Servant leadership: A unique art of leadership", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 2(11), 456-468.

- WALKER, A. Laurel (2003). "Phenomenological profiles of selected Illinois Public-school superintendents as servant leadership", *Dissertation Abstracts International*, 64(12).
- WILLIAMS, Y. Katherine & O'REILLY, A. Charles (1998). "Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research", *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- WONG, P. T. & PAGE, D. (2007). *Best practices in servant leadership*, Virginia Beach, VA, Regent University.
- WRIGHT, Stephen (1996). "Unlock the leadership potential", *Nursing Management*, 3 (2), 8-10.
- YAVUZ, Mustafa (2010). "An analysis of school principals' listening skills according to teacher feedback", *H. U. Journal of Education*, 38, 292-306.
- YILMAZ, Emel (2010). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri ile etkili okul arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.
- YUKL, A. Garry (2010). *Leadership in organizations*, New Jersey: Prentice Hall.