

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

**İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN SAHİP OLMASI  
GEREKEN HİZMETKÂR LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE  
İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

ESER TEMİZ

GAZİANTEP  
TEMMUZ, 2016

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

**İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN SAHİP OLMASI  
GEREKEN HİZMETKÂR LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE  
İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

ESER TEMİZ

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Metin ÖZKAN

GAZİANTEP  
TEMMUZ, 2016

## TEZ ONAY SAYFASI

**Öğrencinin Adı ve Soyadı :** Eser TEMİZ

**Üniversite :** Gaziantep Üniversitesi


**Enstitü :** Eğitim Bilimleri Enstitüsü

**Anabilim Dalı ve Program :** Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı/ Eğitim Yönetimi Teftişi  
Planlaması ve Ekonomisi


**Tezin Başlığı :** İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Hizmetkar Liderlik  
Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

**Tezin Savunma Tarihi :** 11/07/2016

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığımı onaylarım.

  
Prof. Dr. Zeynep HAYLAMCI  
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımda okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

  
Yrd. Doç. Dr. Metin ÖZKAN  
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımda okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

**Jüri Üyeleri:**  
(Unvan, Adı ve SOYADI)

Yrd. Doç. Dr. Ahmet KAYA (Jüri Başkanı)

Yrd. Doç. Dr. Metin ÖZKAN (Tez Danışmanı)

Doç. Dr. Mehmet SİNCAR

İmzası


  
Doç. Dr. M. Pınar ÖZMANTAR  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

## ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde, bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

İmza:.....

Adı ve Soyadı: Eser TEMİZ

Öğrenci Numarası: 201319539

Tezin Savunma Tarihi: 11/07/2016

*ZAMANLARINI ÇALDIĞIM  
EŞİME VE OĞLUM EGEMEN'E*



## ÖZET

### İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN HİZMETKÂR LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

TEMİZ, Eser

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Metin ÖZKAN

Temmuz 2016, 123+IX sayfa

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerini belirlemektir. Araştırma nitel araştırma yaklaşımıyla desenlenmiştir. Nitel araştırma desenlerinden araştırmanın doğasına uygun olan olgu bilim deseni kullanılmıştır. Araştırmada, araştırmacı tarafından hazırlanan altı açık uçlu soru ve bu sorulara bağlı alt sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda, 2015-2016 eğitim öğretim yılında Şanlıurfa ili merkez ilçelerdeki ilkökullarda çeşitli projelerde görev almış 10 öğretmenle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik 5 boyutla (empati, özgecil davranışlar, alçakgönüllülük, adalet, dürüstlük) ilgili sorular yöneltilmiştir. Görüşme sonunda elde edilen veriler, betimsel analiz yöntemiyle bu 5 temada sınıflandırılmıştır. Araştırmada, ilkökul öğretmenlerinin görüşlerine ilişkin olarak; ilkökul yöneticilerinin etkili iletişim becerisine sahip olma, mesleki bilgi ve beceriye sahip olma, işbirlikçi olma, adil olma, özeleştirici yapma, problem çözme becerisine sahip olma ve güven verme gibi bir takım özelliklere sahip olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılar ilkökul yöneticilerinin belirtilen özelliklere sahip olduklarında hizmetkâr lider olarak nitelendirilebileceklerini düşünmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Hizmetkâr liderlik, okul yöneticisi, öğretmen

**ABSTRACT****TEACHER'S OPINIONS RELATED TO SERVANT LEADERSHIP  
QUALITIES OF PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS**

TEMİZ, Eser

Master's Thesis

Department of Educational Sciences

Training Management Planning and Economy Department of Inspection

Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Metin ÖZKAN

July 2016, 123+IX pages

The aim of this study is to determine the properties of servant leadership that primary school administrators should have according to the views of primary school teachers. The study has been designed with a qualitative research approach. One of the Qualitative research designs, the Phenomenon approach which is appropriate to the nature of the research has been used in the study, six open-ended questions and semi-structured interview form consisting of sub-questions related to these questions prepared by the researcher have been used to collect data. One of the oriented sampling methods, snowball sampling method has been used in this study. In this context interviews have been conducted with 10 teachers took part in various projects during the 2015-2016 academic year in primary schools in the central district of Sanlıurfa province. Questions related to the five dimensions (empathy, altruistic behavior, modesty, justice, honesty) have been posed to the Participants to determine the servant leadership properties of the school administrators. The datas obtained at the end of the interview have been classified in these 5 themes with descriptive analysis. In the study, primary school administrators should have some properties such as having the skills of effective communication, having the professional knowledge and skills, being cooperative, being fair, having self-criticism, solving problems and assuring according to the views of primary school teachers. Participants think that primary school administrators can be qualified as servant leaders when they have such qualities mentioned above.

**Key words:** Servant leadership, school administrators, teachers

## ÖN SÖZ

Okullarda çalışan paydaşlara rol model oluşturan en önemli kişi okul yöneticisidir. Eğitim kurumlarının başarıya ulaşip ulaşmamasında bir lider olarak okul yöneticilerinin rolü büyüktür. Eğitim kurumlarında çalışan bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması, motivasyonlarının artırılması ve çalışma şartlarının iyileştirilmesi eğitim kurumlarında başarının sağlanması için oldukça önemlidir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin hizmetkâr bir lider olması gerektiği düşünülmektedir.

Hizmetkâr liderlik içerisinde bulunduğumuz 21. yy'ın liderlik anlayışındaki değişim ve dönüşümün sonunda ortaya çıkmış olan bir liderlik tarzıdır. Günümüzde insan ilişkilerine önem veren, çalışanlarını motive eden, onların ihtiyaçlarını karşılayan, dürüst, ahlâklı, vizyon sahibi, entelektüel, çalışkan, bilgili ve mütevazî olan hizmetkâr liderlere daha çok ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışma, ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Türkiye'de hizmetkâr liderlikle ilgili eğitim alanında nitel bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu durumda bu çalışmanın ilgili alan yazına, yeni araştırmalara ve ülkemizin eğitim sürecine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde büyük katkısı olan, görüş ve önerileri ile bana yol gösteren tez danışmanım, değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Metin ÖZKAN başta olmak üzere, görüşme formunu yapılandırma konusunda bana yol gösteren kıymetli hocalarım Doç. Dr. Mehmet SİNCAR, Doç. Dr. İsmail ARSLANTAŞ, Doç. Dr. Abdurrahman EKİNCİ, Doç. Dr. Binali TUNÇ ve Yrd. Doç. Dr. Fatih BOZBAYINDIR'a sonsuz teşekkürlerimi sunar, yetişmemde emeği geçen tüm hocalarıma minnettar olduğumu belirtmek isterim. Ayrıca bu günlere gelmemde emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme, eşime ve tez çalışmamda veri kaynağı olan öğretmenlere sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Eser TEMİZ

Temmuz, 2016



## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
EKLER LİSTESİ.....	ix

### BÖLÜM I GİRİŞ

1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi .....	3
1.4. Sayıtlar .....	4
1.5. Sınırlılıklar .....	4
1.6. Tanımlar .....	5

### BÖLÜM II KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1.Liderlik ve Yönetici .....	6
2.1.1. Liderlik.....	6
2.1.2. Yönetici .....	8
2.1.3. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar .....	9
2.1.4. Eğitim Yönetimi ve Liderlik.....	11
2.1.5. Okul Yöneticisinin Liderlik Rolü.....	13
2.2. Liderlik Yaklaşımları.....	15
2.2.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları.....	16
2.2.1.1. Özellikler Yaklaşımı.....	16
2.2.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar .....	18
2.2.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	18
2.2.1.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	18
2.2.1.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği Kuramı .....	19
2.2.1.3. Durumsal Yaklaşımlar.....	19
2.2.1.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı .....	20
2.2.1.3.2. Yol-Amaç Teorisi .....	20
2.2.1.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli .....	20
2.2.1.3.4. Vroom ve Yetton Yaklaşımı.....	20
2.2.1.3.5. Reddin Teorisi .....	20

	v
2.2.2. Modern Liderlik Yaklaşımları .....	21
2.2.2.1. Dönüştürücü Liderlik .....	21
2.2.2.2. Karizmatik Liderlik .....	22
2.2.2.3. Etik Liderlik .....	22
2.2.2.4. Ruhsal Liderlik .....	24
2.2.2.5. Vizyoner Liderlik .....	25
2.2.3. Günümüz Liderlik Yaklaşımlarına Geçiş ve Hizmetkâr Liderlik .....	26
2. 3. Hizmetkâr Liderlik.....	27
2.3.1. Hizmetkâr Liderliğin Tarihiçesi ve Tanımı .....	27
2.3.2. Hizmetkâr Liderlerin Özellikleri .....	28
2.3.2.1. Dinleme .....	28
2.3.2.2. Empati .....	29
2.3.2.3. İyileştirme .....	29
2.3.2.4. Farkındalık .....	29
2.3.2.5. İkna Etme .....	29
2.3.2.6. Kavramsallaştırma .....	29
2.3.2.7. Öngörü (Önsezi) .....	30
2.3.2.8. Yöneticilik (Hizmet Etme).....	30
2.3.2.9. İnsanların Gelişimine Katılım (Görev Alma) .....	30
2.3.2.10. Takım Oluşturma .....	30
2.3.3. Hizmetkâr Liderlik Modelleri .....	31
2.3.3.1. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli .....	31
2.3.3.2. Russell ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	33
2.3.3.3. Patterson'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli .....	33
2.3.3.4. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli .....	34
2.3.3.5. Cerff ve Winston'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli .....	34
2.3.3.6. Waddell'in Hizmetkâr Liderlik Modeli .....	35
2.3.4. Hizmetkâr Liderliğin Geleneksel Liderlikten Farkı .....	35
2.3.5. Hizmetkâr Liderliğin Diğer Liderlik Yaklaşımları ile Karşılaştırılması.....	37
2.3.5.1. Hizmetkâr Liderlik ve Dönüştürücü Liderlik .....	37
2.3.5.2. Hizmetkâr Liderlik ve Karizmatik Liderlik .....	38
2.3.5.3. Hizmetkâr Liderlik ve Etik Liderlik .....	39
2.3.5.4. Hizmetkâr Liderlik ve Ruhsal Liderlik .....	39
2.3.6. Hizmetkâr Liderliğin Avantajları ve Dezavantajları .....	40
2.3.7. Hizmetkâr Liderlik ve Eğitim .....	41
2.3.8. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları .....	42
2.4. İlgili Araştırmalar .....	43

### **BÖLÜM III YÖNTEM**

3.1. Araştırmanın Modeli.....	48
3.2. Araştırmanın Katılımcıları.....	48
3.3. Veri Toplama Araçları .....	49
3.4. Verilerin Toplanması .....	50
3.5. Verilerin Analizi.....	50
3.6. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirliği .....	51

## **BÖLÜM IV BULGULAR**

4.1. Bir Lider Olarak Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özelliklere İlişkin Bulgular.....	53
4.2. İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Hizmetkâr Liderliğin Empati Boyutuna İlişkin Bulgular.....	59
4.3. İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Hizmetkâr Liderliğin Özgecil Davranışlar Boyutuna İlişkin Bulgular .....	67
4.4. İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Hizmetkâr Liderliğin Alçak Gönüllülük Boyutuna İlişkin Bulgular.....	72
4.5. İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Hizmetkâr Liderliğin Adalet Boyutuna İlişkin Bulgular.....	75
4.6. İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Hizmetkâr Liderliğin Dürüstlük Boyutuna İlişkin Bulgular.....	79

## **BÖLÜM V TARTIŞMA**

5.1. Bir Lider Olarak Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özelliklerle İlişkin Tartışma .....	86
5.2. İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Hizmetkâr Liderliğin Empati Boyutuna İlişkin Tartışma .....	89
5.3. İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Hizmetkâr Liderliğin Özgecil Davranışlar Boyutuna İlişkin Tartışma.....	92
5.4. İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Hizmetkâr Liderliğin Alçak Gönüllülük Boyutuna İlişkin Tartışma .....	95
5.5. İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Hizmetkâr Liderliğin Adalet Boyutuna İlişkin Tartışma .....	97
5.6. İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Hizmetkâr Liderliğin Dürüstlük Boyutuna İlişkin Tartışma .....	99

## **BÖLÜM VI SONUÇ VE ÖNERİLER**

6.1. Sonuçlar.....	103
6.1.1. Bir Lider Olarak Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özelliklere İlişkin Elde Edilen Sonuçlar.....	103
6.1.2. İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Hizmetkâr Liderliğin Empati Boyutuna İlişkin Elde Edilen Sonuçlar.....	103
6.1.3. İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Hizmetkâr Liderliğin Özgecil Davranışlar Boyutuna İlişkin Elde Edilen Sonuçlar.....	104
6.1.4. İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Hizmetkâr Liderliğin Alçak Gönüllülük Boyutuna İlişkin Elde Edilen Sonuçlar.....	104
6.1.5. İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Hizmetkâr Liderliğin Adalet Boyutuna İlişkin Elde Edilen Sonuçlar.....	105
6.1.6. İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Hizmetkâr Liderliğin Dürüstlük Boyutuna İlişkin Elde Edilen Sonuçlar.....	105
6.2. Öneriler.....	105

	vii
6.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler.....	106
6.2.2. Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler.....	107
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>108</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>118</b>
EK-1 Görüşme Formu.....	119
EK-2 Özgeçmiş (Vitea).....	123

## TABLOLAR LİSTESİ

### Sayfa

<b>Tablo 2.1.</b> Yönetici ve Liderin Karşılaştırılması.....	11
<b>Tablo 2.2.</b> Liderlik Yaklaşımlarının Ortaya Çıkışı.....	16
<b>Tablo 2.3.</b> Geleneksel Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik Arasındaki Farklılıklar.....	36
<b>Tablo 2.4.</b> Hizmetkâr Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları.....	41
<b>Tablo 4.1.</b> Bir Lider Olarak Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özellikler....	54
<b>Tablo 4.2.</b> Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderliğin Empati Boyutunu Gerçekleştirebilmesi İçin Gerekli Özelliklere İlişkin Bulgular.....	60
<b>Tablo 4.3.</b> Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderliğin Özgecil Davranışlar Boyutunu Gerçekleştirebilmesi İçin Gerekli Özelliklere İlişkin Bulgular.....	67
<b>Tablo 4.4.</b> Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderliğin Alçak Gönüllülük Boyutunu Gerçekleştirebilmesi İçin Gerekli Özelliklere İlişkin Bulgular.....	72
<b>Tablo 4.5.</b> Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderliğin Adalet Boyutunu Gerçekleştirebilmesi İçin Gerekli Özelliklere İlişkin Bulgular.....	76
<b>Tablo 4.6.</b> Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderliğin Dürüstlük Boyutunu Gerçekleştirebilmesi İçin Gerekli Özelliklere İlişkin Bulgular.....	80

**EKLER LİSTESİ**

	<u>Sayfa</u>
<b>EK 1.</b> Görüşme Formu.....	119
<b>EK 2.</b> Özgeçmiş (Vitea).....	123



## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımları ve araştırma konusu ile ilgili tanımlara yer verilmiştir.

#### 1.1. PROBLEM DURUMU

Dünyayı etkileyen küreselleşme olgusu toplumların hızlı bir değişim süreci yaşamasına neden olmaktadır. Toplumsal yapıda meydana gelen bu hızlı değişimler ve gelişmeler eğitim sistemlerini ve sistemin yöneticilerinin davranış ve rollerini de etkilemiştir (Çelik, 2013:161). Çok hızlı değişimlere uyum sağlamaya çalışan eğitim yöneticileri de çağa ayak uydurmak ve kendini geliştirmek zorunda kalmıştır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin değişen ve gelişen dünya sisteminde uluslararası bir bakış açısına sahip olması gerektiği söylenebilir.

Okul müdürlerinin okulun işleyişinde doğrudan veya dolaylı birçok etkisi vardır. Okul müdürü, okulun amaçlarının gerçekleşebilmesi için paydaşlarının sahip oldukları bedensel ve zihinsel güçlerini harekete geçirmelidir. Bunu gerçekleştirmek ve bu yolla etkili bir okul oluşturmada okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin önemli bir etkisinin bulunduğu bilinmelidir (Şişman, 2012:132).

Ülkemizde giderek azalsa da halen yaygınlığını koruyan anlayışa göre okul müdürü belirli görev tanımları olan ve bunların dışına çıkmayan, okulun bütçesini planlayan, etkinlikleri düzenleyen, derslerin iyi bir şekilde işlenmesi için önlemler alan, yasa ve yönetmelikleri birebir uygulayan, sınırları belli olan ve risk almayan bir yöneticidir (Taha ve Gedikoğlu, 2009). Oysa liderlik sadece görevin yapılması değil, gerektiğinde risk alan, ön plana çıkan, tüm seçenekleri değerlendiren, yeni hedefler belirleyen ve insanları o hedeflerin etrafında toplayabilen kişilerdir. Günümüzde de her okul yöneticisinin birer lider olması gerektiği yaygın bir görüştür (Argon, 2004; Balyer ve Gündüz, 2013; Bakan ve Büyükebeşe, 2010; Can, 2010; Çelik, 2013; Okçu, 2011; Sincar, 2015; Taha ve Gedikoğlu, 2009).

21. yüzyılda liderlerden farklı roller beklenmektedir. Geleneksel anlayışlar artık varlığını devam ettiremeyip yok olmaya doğru gitmektedir. Geleneksel yönetim anlayışlarının ortadan kalkmaya başlamasıyla insanlar yeni liderlik yaklaşımları geliştirmeye başlamıştır. Yeni liderlik yaklaşımları, her ne kadar farklı davranışların özel etkisine odaklanıyor olsa da özünde her düzeydeki yöneticilerden bir lider olarak belirli davranışlar beklemektedir. Bu liderlik yaklaşımlarından okul yöneticilerinin de etkilendiği ifade edilebilir. Okulda yaşanan çeşitli sorunları ortadan kaldırarak, okuldaki eğitimin sürekli olarak geliştirilmesi ve iyileştirilmesini sağlayan etkili, yaratıcı, vizyon sahibi, özendirici, entelektüel, bilgili, ilkeli liderlerin rehberlik ettiği yöneticilerin varlığı oldukça önemlidir (Girard, 2000: Akt. Cerit, 2007). Bu bağlamda okul müdürlerinin liderlik davranışları sorgulanmaya başlanmış ve bu davranışlara yönelik çeşitli araştırmalar geliştirilmiştir. Bu araştırmalar sonunda da yeni liderlik biçimleri ortaya çıkmıştır (Özkan, 2016): Vizyoner liderlik, etik liderlik, dönüştürücü liderlik, karizmatik liderlik, ruhsal liderlik, öğrenen liderlik, teknoloji liderliği vb. bunlardan bazılarıdır. Bu liderlik biçimlerinden biri de ulusal alan yazında birçok araştırmaya konu olmuş hizmetkâr liderliktir (Akdöl, 2015; Akyüz, 2012; Akyüz, 2014; Aslan ve Özata, 2011; Bakan ve Doğan, 2012; Balay, Kaya ve Yılmaz, 2014; Baytok ve Ergen, 2013; Büyüktatlı, 2015; Cerit, 2007; Cerit, 2008; Cerit, 2009; Coşkunlar, 2011; Çetin, 2014; Çiçek, 2015; Dal, 2014; Dal ve Çorbacıoğlu, 2014; Dinçer ve Bitirim, 2007; Duyan, 2012; Duyan ve Dierendonck, 2014; Ekinci, 2015; Ergen, 2013; Fındıkçı, 2013; Kahveci, 2012; Kırmızı, 2014; Sanı, Atan, Çalışkan ve Yozgat, 2013; Öner, 2008; Özmutlu, 2011; Polat, 2013; Uzun, 2015; Yılmaz, 2013). Çalışmalara genel olarak bakıldığında hizmetkâr liderliğin son on yıl içerisinde yeni bir liderlik tarzı olarak ulusal alanyazında yerini aldığı ifade edilebilir.

Hizmetkâr liderlik içerisinde bulunduğumuz 21. yüzyılın liderlik anlayışındaki değişim ve dönüşümün sonunda ortaya çıkmış olan bir liderlik tarzıdır. İlk olarak 1970 yılında Greenleaf tarafından ortaya atılan Hizmetkâr liderlik stiline özünde öncelikle insanlığa hizmet etme anlayışı bulunmaktadır (Sanı vd., 2013). Greenleaf'a (1998) göre hizmetkâr lider empati kuran, takipçisini etkin olarak dinleyen, takipçilerine duygusal destek veren, takipçisinin gelişimini önemseyen, yapacakları işe inanan ve kendilerini bir ekip olarak görmelerini sağlayan bir kişidir. Hizmetkâr liderin yolculuğu kendi içindedir. Başkalarını kendine benzetme derdinde değildir (Fındıkçı, 2013:323). Bu tip liderler ortak değerler sağlar, takım çalışmasını



benimser, astlarının gelişimi için imkânlar sağlar ve karar verme sürecine rehberlik ederler (Özmutlu, 2011). Ayrıca çalışanlarına bencillikten uzak ve karşılık beklemezsizin hizmet etmeyi ilke edinmişlerdir.

Hizmetkâr liderlik tüm liderlik becerilerini kapsamakla birlikte standart liderlik anlayışının daha da ötesine giderek insan merkezli ve hizmet odaklı olma özelliklerini taşımaktadır (Balay vd., 2014). Bu sayede hizmetkâr liderlerin takipçilerinin hem lideri, hem de örgütü için daha fazla çabalayarak örgütün gelişmesine ve amacına ulaşmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Hizmetkâr lider olarak okul müdürü yapılan işe ruhunu koyma anlayışından hareketle kurumlarının gelişmesine katkı sağlamalıdır (Dinçer ve Bitirim, 2007). Okul müdürü hizmetkâr bir lider olarak öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşılayan, motivasyonlarını arttıran, performanslarını geliştiren, onlara değer veren, onların hedeflerinin gerçekleştirebilmesinde rol oynayan ve bütün imkânları öğretmenlerin hizmetine sunan bir lider konumunda olmalıdır. Bu açıdan hizmetkâr liderliğin okullarda uygulanmasının, okulun amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın problemi “İlkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?” şeklindedir.

Alanyazın incelendiğinde eğitim alanında hizmetkâr liderlikle ilgili çalışmaların oldukça az olduğu görülmektedir (Cerit, 2007; Cerit, 2008; Cerit, 2009; Akyüz, 2012; Kahveci, 2012; Polat, 2013; Balay vd., 2014; Büyüktatlı, 2015; Çiçek, 2015; Ekinci, 2015). Bu çalışma, günümüzde yaşanan değişim ve gelişmeler karşısında liderlik anlayışına yeni bir bakış açısı kazandıran hizmetkâr liderlik yaklaşımına okul yöneticilerinin ne derecede sahip olduklarına ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemeye yönelik bir araştırma olarak görülmektedir.

## **1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Araştırmanın amacı ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerini belirlemektir.

## **1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Bilgi çağında tüm örgütleri etkileyen bir değişim ve dönüşümden söz etmek mümkündür. Bu değişim ve dönüşüm olgularından liderlik yaklaşımları da etkilenmiştir. Günümüzde temel insani değerlerin ve ahlâkın giderek daha büyük önem kazanmasıyla beraber hiçbir zorlamaya ve otoriteye ihtiyaç duymadan

gönüllere hitap edebilecek liderlere ihtiyaç duyulmuştur (Fındıkçı, 2013). Eğitim kurumlarında çalışan bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması, motivasyonlarının artırılması ve çalışma şartlarının iyileştirilmesi eğitim kurumlarında başarının sağlanması için gereklidir. Bu bağlamda hizmetkâr liderliğin, özellikle insan ilişkilerine dayalı bir işleyişin hâkim olduğu okullar açısından önemli işlevler göreceği düşünülmektedir.

Kendisinden önce kurumun ve çalışanlarının ihtiyaçlarına önem veren bir eğitim yöneticisinin, okulun etkililiğini ve verimliliğini arttırarak, okulda olumlu bir örgüt kültürü oluşturabileceği düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin öğretmen algılarına göre saptanması, okul yönetiminin yeniden yapılandırılması konusuna ışık tutarak, sorunların çözümüne çağdaş eğitim anlayışı içerisinde yaklaşılmasında bir vesile olacağı düşünülmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin başarısını ve yönetim kalitesini arttırmaya yönelik önlemlerin alınmasına yardımcı olacağı umut edilmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin mevcut okul yönetimlerini gözden geçirerek, okullarda nasıl bir yönetim sergileyecekleri konusunda araştırmanın katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

MEB'e bağlı eğitim kurumlarında hizmetkâr liderler oluşturulmasında, yöneticilerin ve öğretmenlerin geliştirilmesinde ve yönetici seçiminde bu araştırma sonuçlarından yararlanılabileceği düşünülmektedir. İlgili ulusal yazında hizmetkâr liderlikle ilgili nitel araştırma boyutunda bir çalışmaya rastlanılmamış olması da araştırmanın bir diğer önemli boyutudur. Dolayısıyla yapılan çalışmanın ilgili alan yazına ve Türkiye'nin eğitim sürecine uygulama boyutunda katkı sağlayacağı umulmaktadır.

#### **1.4. SAYILTILAR**

1. İlkokullarda görev yapan yöneticilerin sahip olması gereken ideal hizmetkâr liderlik özellikleri öğretmenlerin görüşlerine göre belirlenebilir.

2. Görüşme yöntemiyle elde edilen veriler, örnekleme dâhil edilen öğretmenlerin görüşlerini tam olarak yansıtmaktadır.

#### **1.5. SINIRLILIKLAR**

Bu araştırma,

1. Yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorulara verilen cevaplar ile sınırlıdır.

2. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan sorular okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını değerlendirmeye yönelik Ekinci (2015) tarafından belirlenen beş boyutla ilgilidir. Bu boyutlar; empati, özgecil davranışlar, alçakgönüllülük, adalet ve dürüstlüktür. Görüşme soruları bu boyutları kapsayan sorularla sınırlıdır.

## 1.6. TANIMLAR

**İlkokul Yöneticisi:** İlkokulda belirlenen amaçlar doğrultusunda çalışanları örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendiren, organize eden ve denetleyen kişilere ilkökul yöneticisi denir. Bunlar Türkiye’de okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarında oluşmaktadır.

**Lider:** Bir grubun üyelerini içsel ve dışsal olarak motive eden, onları hedeflere yönlendiren, grup içi aktiviteleri düzenleyen, yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlayan ve dağılmış güç ve enerjiyi bir araya toplayıp sinerji yaratan kimsedir.

**Hizmetkâr Liderlik:** Hizmetkâr lider benliğini aşmış, başkalarının ihtiyaçlarına öncelik veren, kendini insanlığa adayan, dürüst, ahlaklı, hoşgörülü, adil, temel ve evrensel değerlere duyarlı, üreten, çoğaltan, tamamlayan, her türlü aşırılıktan kaçınan, kültürel değerlere bağlı, değişime açık, bilgi odaklı, iç ve dış âlem ile uyum içinde olan, insanların potansiyellerini performansa dönüştürmelerini sağlayan bir gönül insanıdır.

## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde alan yazına dayalı olarak liderlik, liderlik kuramları ve hizmetkâr liderlik ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Ayrıca bu konularla ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara da yer verilmiştir.

#### 2.1. LİDERLİK VE YÖNETİCİ

##### 2.1.1. Liderlik

Liderlik insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. İnsanlar yaşamları boyunca bir arada yaşaması gerektiğinden sosyalleşmek zorundadırlar. Bu nedenle, insanlık tarihi küçük gruplardan başlayıp toplumların oluşumuna kadar etkileşim halinde gelişim göstermiştir. Gelişmenin arkasında yatan neden ise etkileşim olmuştur. Etkileşim ile toplumların birlikte yaşaması zorunlu hale gelmiştir. Bu birliktelik toplumsal kuralların oluşumunu sağlamış ve kurallar ise bazı insanların diğerlerine göre daha baskın olmasına neden olmuştur. İlk çağlarda dahi küçük gruplar belirli kişilerin liderliğini kabul etmişlerdir. Bu nedenle liderlik, insanların etkileşimi ve ilişkileri sonucunda ortaya çıkan bir kavramdır. Lider belirli bir toplum içinde diğer insanlardan farklılaşarak önemli bir rol üstlenmektedir (Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya, 2013).

Liderlik daha çok felsefenin ve siyasetin konusu olmakla birlikte üzerinde birçok tartışma yapılmıştır (Yılmaz, 2010). Sofakles, Perikles, Platon, Honer, Aristo, Heraklitos gibi bazı felsefik düşünürler liderlik kavramı üzerinde özellikle durmuşlardır (Dikmen, 2012).

Liderlik kelimesi Anglo-Sakson “lead”, Romalılar’da “dux”, Yunanca anlamında “hegomon” ve latince’de “governor” köklerinden gelmektedir (Derya, 2010). Günümüzde de liderlik ile ilgili araştırmalar yoğunluk kazanmıştır (Bakan, 2008). Liderlik kavramına yönelik alan yazında yaklaşık 350 tanım bulunmaktadır

(Dikmen, 2012:4). Liderlik kavramıyla ilgili yapılan başlıca tanımlamalar şu şekildedir:

- Liderlik; lider ile izleyici arasında oluşan karşılıklı etkileşimdir (Graen, 1976:16).
- Liderlik, güçlü bir etkidir (Argyris, 1976:227).
- Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2003:583).
- Liderlik, görüşleri davranışları ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir (Bennis ve Nanus, 1985:56).
- Lider, örgütler içerisinde etkinliği fazlaca arttırma çabasıdır (Dinç, 2006)
- Liderlik insanların önünü açmaktır (Fındıkçı, 2009:51).

En geniş anlamıyla liderlik: liderin, kendini izleyenlere samimiyetle ulaştırabilen; farklı durumlarda farklı davranışlar sergileyen, farklı anlamlar yükleyebilen ve izleyicilerini belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme kabiliyetidir (Bakan, 2008).

Liderlikle ilgili yapılan geleneksel tanımlarda lider takipçilerini etkilemede yol gösteren kişi olarak belirtilirken, son zamanlardaki çağdaş liderlik tanımlarına göre de etkilemenin temeli duygulara dayanmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012:377). Ayrıca yapılan tanımlamalarda liderlikle lider arasında kesin bir ayrım yapılmamıştır. Ancak lider bir bireyi belirtirken, liderlik bir davranış biçimi olarak görülmektedir (Aydın, 1994).

Liderler; seçilme, devir, atama veya bilimsel açıdan kendilerine statü layık görülen kimselerdir. Farklı bir bakış açısından bakılacak olursa; liderlik, sanatını en iyi şekilde uygulayabilen nitelikteki kişilerdir. Liderler genel olarak örgütün her türlü hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlayan, takım arkadaşlarına bu konuda ilham verebilen, çalışma arkadaşlarının motivasyonunu arttıran, gruptaki sinerjiyi dengeleyen, planlı ve analitik düşünme yetenekleri ile takım içinde oluşturulan vizyonu yüksek tutup, onları benimseten ve güvenoyunu alabilen kişilere denir (Koray, 2014).

Laboratuvar ortamında gerçekleştirilen liderlik araştırmaları uzun bir geçmişe sahiptir. Buna rağmen, eğitim kurumlarında ve diğer organizasyonlarda liderlik üzerine yapılan araştırmalarda liderlik belirli bir makamda bulunan kişilerin

yapacağı bir dizi davranışlar olarak değerlendirilir. Liderliğin tanımı da "lider ne yapar?" sorusunun cevabı ile ortaya çıkmaktadır. Firestone'a (1996) göre liderlikle ilgili; belirli bir makamda bulunan bireylerin, örgütün yaşaması, gelişmesi ve etkili olabilmesi için yerine getirilmesi gereken görevlerin ve liderin görevlerinin neler olduğunun incelenmesi gereklidir (Karip, 1998).

Tarihin her döneminde insanlar liderlere ihtiyaç duymuşlardır. Bundan sonra da insanların liderlere ihtiyaç duyacakları kaçınılmazdır (Bayrak, 1997). Liderlik konusunda yapılan çalışmalar, liderliğe yönelik yeni bakış açılarını da ortaya çıkarmıştır. Örneğin; öğrenen liderlik, vizyoner liderlik, etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, teknoloji liderliği, katılımcı liderlik ve hizmetkâr liderlik yaklaşımları bunlardan bazılarıdır.

### **2.1.2. Yönetici**

Yöneticiler örgüt üyelerinin amaçları doğrultusunda onlara rehber olup yönlendiren, davranışlarını yöneten kişilerdir. Yöneticilerin başarıları o örgütün toplu bir başarı derecesine bağlıdır. Başarı derece ise örgüt üyelerinin özelliklerini iyi tanıyıp onlara göre davranmalarına bağlıdır (Koçel, 2003:582).

Takımının veya örgütünün başarısı ile belli bir başarıya ulaşmaya çalışan yöneticiler yönettikleri grup arkadaşları hakkında anlayış ve bilgi sahibi olmalıdırlar. Bunun yanı sıra kendilerini de iyi tanımalıdırlar. Kendi nitelik ve özelliklerini yeterli derecede analiz edemeyen bir yöneticinin başkalarının davranışları hakkında doğru analizlere ulaşabilmeleri savunulamaz (Ay ve Karadal, 2003).

Yöneticilik statüsü insanın kendini sürekli olarak yenileyerek, öğrenerek, eğiterek ve kendini yetiştirerek kazandığı bir mertebedir (Ünsar ve Alkın, 2007). Yöneticilerin yenilikçi olması gerektiği savunulurken bu yenilikçilik tavrını bilimsel ve teknolojik açıdan değerlendirmelidir. Bir yönetici örgütsel amaçları önemseyip gerçekleştirmelidir. Yöneticiler beraber çalıştığı takım arkadaşlarının alınan kararlara katılımını sağlayarak onların örgütü benimsemelerini sağlamak ile yükümlüdür. Bursalıoğlu'nun (1987) yorumunu vurgulayacak olursak örgütlerin devamının sağlanması alınan kararların doğruluğuna bağlıdır. Yönetici ise doğru olan bu kararları almakla yükümlüdür (Dilekmen, Alver, Ada ve Akçay, 2009). Bu durum örgütteki kaliteyi artırır. Takımın kalite seviyesini yükseltmek yöneticilerin en önemli görevlerinden biridir.

Günümüzde yönetimler artık klasik olmaktan uzaklaşmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerde artık içerisinde bulunduğumuz çağa uygun yönetim biçimi sergilemek durumundadır. Günümüz yöneticileri aşağıdaki sorulara cevap aramaktadırlar:

- Nedereyiz?
- Nereye gitmek istiyoruz?
- Ulaşmak istediğimiz yere nasıl gidebiliriz?
- Başarımızı nasıl takip edip, değerlendirebiliriz?

Eğitim kurumlarında yöneticiler çalışanlarını etkili ve verimli hale getirmek için bir takım çalışmalarda bulunmalıdır. Bir okulda belirlenen amaçların hayata geçirilmesi için iş görenleri bir araya getiren, emirler veren, çalışmalarını koordine eden ve denetleyen kişilere okul yöneticisi denir. Her okul yöneticisinin amacı, ülkemizin eğitim politikası doğrultusunda eğitim kurumlarını işler hale getirmektir. Bunun için de her okul yöneticisinin belirli niteliklere sahip olması gerekmektedir (Gürsel, 1997:42).

### **2.1.3. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar**

Liderlik kavramı ile ilgili tanımlamalar yapılmaya çalışılırken lider ve yönetici kavramlarının birbirinden farklı olduğu belirlenmiştir. Lider ile yönetici birbirinden çok farklı özelliklere sahiptir. Her yönetici liderlik vasıflarına sahip değildir. Liderlik yöneticilik statüsü ile birlikte gelmemektedir (Çelik, 2013:3).

Liderlik vasıflarının olması için bazı özellikler gerekmektedir. Bunlar (Drucker, 1997);

- Liderlik vasfı yöneticilik olarak resmi olarak verilmez. Liderlik süreci doğal olarak işlemektedir.
- Liderlik vasfı yalnızca yöneticilerde mevcut değildir. Her kademenin lideri farklı olabilir.
- Lider sadece çalıştıkları kurumların faydalarına hizmet vermezler beraber çalıştıkları kişilerin faydalarına, haklarına, çıkarlarına da hizmet ederler.

Bir yöneticinin sorumluluklarından bahsedecek olursak ise aşağıdaki başlıklar altında gruplayabiliriz (Salkım, 2005);

- Planlama: Yöneticiler ön görüşlü olarak olabilecekleri görüp önlemini alıp, kontrolünü yapıp ön görüşlü karakteri ile planlı ilerleyen kişilerdir.

- Örgütleme: Yöneticilerin insan ve madde kaynaklarını bir araya getirip, yüksek verimlilik ve düşük kayıplar ile ulaşılabilecek şekilde birimler halinde yönetmesidir.
- Koordinasyon: Yönetici kurumdakilerin bir bütün olarak çalışması için birey ve grupları bir araya getirmekle yükümlüdür.
- Denetleme: Yöneticiler, astlarının çalışmalarını kontrol ederek amaca hizmet etme durumlarını tespit edip, aksayan yönlerin giderilmesi için önlemler almakla yükümlüdür.
- İş Birliği: Yöneticiler örgütsel hedeflere ulaşabilmek için yardımcı kişilik örneği göstererek çalışanların kendisiyle ve birbirleriyle iş birliği içerisinde olmalarını sağlamak ile yükümlüdür.
- Yönlendirme: Yönetici çalışanların yapacakları işi en iyi kalitede yapmaları için yönlendirmelerde bulunmak zorundadır.
- Yorum Yapma: Yöneticiler değer sistemlerini oluşturan bazı alışkanlıklara sahiptirler. Olacak olayları önceden kestirmeye çalışıp olayları anlamaya ve anlaşılabilir olmaya önem verirler.

Okul yöneticisinin bir lider olarak öğretmenleri güdülemesi, değerleriyle de yönlendirmesi gerekmektedir. Yönetici ve lider arasındaki farklar Tablo 2.1’de izlenmiştir.



Tablo 2.1.

Yönetici ve liderin karşılaştırılması (Bennis, 1989; Akt. Keçecioglu, 1998:10)

Yönetici	Lider
• İdarecidir	• Yenilikçidir
• Tekrarlayıcıdır	• Orijinaldir
• Devam ettiricidir	• Geliştiricidir
• Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır	• İnsanlar üzerinde odaklanır
• Denetime güvenir	• Dürüsttür
• Kısa vadeli görüşe sahiptir	• Uzun vadeli görüşe sahiptir
• Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar.	• Neden ve niçin soruları önemlidir
• Her zaman gözlerini tabanda gezdirir	• Gözlerini yatay düzlemde gezdirir
• Klasik anlamda iyi askerdir	• Kendisidir
• Düşünceleri doğrudur	• Doğru düşüncelidir
• Mevcut durumu kabul eder	• Mevcut duruma kafa tutar

Alan yazında yönetici ve lider kavramları çoğunlukla farklı kavramlar olarak ele alınmıştır. Fakat bazı araştırmacılar olaya daha geniş bir açıdan bakarak ve liderliği yönetimin bir parçası olarak görmüşlerdir (Güney, 2007:357). Günümüzde ise lider yöneticilere daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütsel etkililik ancak lider yöneticilerle sağlanabileceğinden, bütün yöneticilerin liderlik niteliklerine sahip olması gerektiği düşünülmektedir (Ülker, 1997:180). Sonuç olarak yöneticilik, içerisinde bulunulan şartlar içinde kurumun düzenli ve tutarlı bir şekilde işlemesiyle, liderlik ise örgüte yeni vizyon vererek takipçilerini etrafında toplamakla ilgili bir durumdur.

#### 2.1.4. Eğitim Yönetimi ve Liderlik

Yönetim alanında gerçekleştirilen çalışmalarda “her liderin kısmen yönetici, her yöneticinin de kısmen lider olduğu” düşüncesi hâkimdir. Bu iki kavram örgütsel araştırmalarda örgüt başarısı için gerekli olarak kabul edilmektedir. Öyle ki Mintzberg’e (1989) göre liderlik, yöneticiliğin görev tanımı içerisinde yer almaktadır ve her yönetici bir lider gibi davranmak durumundadır. Bu nedenle liderlik, yalnızca üst kademelerde gözlemlenen bir kavram değildir. Her kademedeki farklı yapılanmalar oluşabilmektedir. Örneğin, bir yönetici veya şefin yanında ustabaşı olarak çalışan da

liderlik yapabilir. Aralarındaki fark, izleyicilerinin sayısı, gerçekleştirmek istedikleri hedeflerin düzeyi, süre ve içinde buldukları konumdur (Erdem ve Alayoğlu, 2016).

Yönetim bilimi araştırmalarında 21. yy.dan sonra yer almaya başlayan eğitim yönetimi özellikle günümüzde sıkça araştırılan konular arasında yer almaktadır. Öyle ki Dimmock ve Walker'a göre eğitim yönetimi hem kuramsal hem de uygulama boyutunda ilerlemesine devam etmektedir. Eğitim yönetimi, "araştırma ve uygulamanın bir arada olduğu bir çalışma" alanını ifade etmektedir. Eğitim yönetimi alan yazınlarında, "örgütsel yapı, liderlik" kavramları eğitim örgütlerini kapsayıcı şekilde yer almaktadır. Eğitim yönetimi uygulaması bu nedenle eğitim örgütlerinin yönetim yapısı için önemli bir kaynak konumundadır (Aydın ve Uysal, 2014).

Eğitim yönetiminin tanımını yapacak olursak; toplumların eğitimsel gereksinimlerini karşılamak amaçlı kurulan eğitim örgütlerinin belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek amaçlı geliştirmek, işletmek ve yaşatma süresidir (Başaran, 1988). Farklı araştırmalar eğitim yönetiminin, "entelektüel temelleri ve sınırları" kullanarak üretilen bilginin tekrarlanmasını engellediği ve farklı yönetim perspektiflerini oluşturduğu sonucuna ulaşmaktadır. Bu nedenle eğitim yönetimi yönetim uygulamaları içinde özelleştirilmiş sonuçların olduğu bir yönetim dalıdır denilebilmektedir (Turan ve Şişman, 2013).

Yönetim alan yazınında yer alan eğitim yönetimi araştırmalarının büyük bölümü Türkiye'nin dışında üretilen kaynaklardan alındığı ya da çevrildiği görülmektedir. Türkiye dışı kaynaklardan elde edilen eğitim yönetimi kavramları (Turan ve Şişman, 2013);

- Hesap verebilirlik,
- Sosyal sorumluluk,
- Örgütsel vatandaşlık,
- Kriz ve toplam kalite yönetimi,
- Öğretmen yeterlilikleri,
- Okul ve yönetici standartları,
- Yapılandırmacı müfredat,
- Pozitif psikoterapi,
- Gelişimsel rehberlik,
- Yönetici ve program yeterlilikleri olarak sıralanabilmektedir.

Örneğin, Bush ve Crawford (2012) 'un yapmış olduğu ve bir derginin son dört yılını incelediği araştırmada eğitim yönetimi kavramlarının “yönetim ve liderlik” üzerine kurgulandığı görülmüştür. Günümüzde de eğitim yönetimi alanında gerçekleştirilen çalışmalar liderlik ile sınırlı kalmamakla birlikte takipçilere, meslektaşlara, denetçilere, çalışma ortamına ve kültürüne odaklanmaktadır. Eğitim yönetimi çalışmaları genellikle okullarda çalışan yöneticiler, öğretmenler ve öğrencilerle bazen de çevreyle ilişkili olarak incelenmektedir (Gülmez ve Yavuz, 2016).

Günümüzde yönetim alanında sürekli bir gelişim prensipleri doğrultusunda değişimler yaşanmaktadır. Eğitim kurumlarının başarısı çoğu zaman yöneticilerin “sahip olduğu beceri ve yeteneklere” bağlıdır. Okul yöneticileri okul ortamında lider görevini üstlenmektedir. Bu nedenle yöneticilerin sergilediği “liderlik davranışları” okulun örgütsel amaçlarında önemli bir etkidir. Aynı zaman yöneticilerin liderlik becerileri okulda verilen eğitim kalitesini de etkilemektedir. Ayrıca davranış bilimciler göre yöneticinin sergilediği liderlik, örgüt içindeki diğer bireylerin beklentilerini de biçimlendirmektedir. Bireylerin çalıştığı kurumlarda faaliyetlerin yoğun olması, örgüt içindeki rekabet durumu, çeşitli anlaşmazlıklar, kendini gösterme çabası, beklentilerin yüksek olması gibi durumlar kişilerin kuruma yönelik düşüncelerini olumsuz yönde etkilemektedir (Korkmaz ve Demirçelik, 2015).

Eğitim kurumları gelecek nesillerin bilgi ve becerilerinde önemli bir konumdadır. Eğitim yöneticileri de bu kurum içinde yer alan öğretmenler ve öğrenciler için rol model konumunda yer almaktadır. Bu nedenle yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik biçimlerinin eğitim yönetimi stratejileri içinde önemli bir yeri vardır.

### **2.1.5. Okul Yöneticisinin Liderlik Rolü**

Liderlik, grup içinde yer alan “bir bireyin, diğerleri üzerinde güç kullanarak, onları istenilen yönde davranmaya teşvik etmek ve onları belirlenen hedeflere götürebilme gücünü” ifade etmektedir. Liderlik her örgüt yapılanmasında karşılaşılan bir kavramdır. Bu nedenle okul yöneticileri birtakım liderlik özellikleri sergileyebilmelidir. Çünkü okulların “etkili ve verimli” bir şekilde yapılandırılmasında okul yöneticileri çok önemli bir konuma sahiptir. Bu nedenle okulda verimliliğin sağlanabilmesi için okul yöneticisinin liderlik özelliklerine sahip olması oldukça önemlidir. Liderlik özellikleri olan bir okul yöneticisi okulu etkili ve

verimli kılmak için, okul için bir vizyon oluşturmak ve öğretmenleri bu vizyon etrafında toplamak okulun gelişmesi ve hedeflerine ulaşması bakımından önem taşımaktadır. Bunun yanında lider okulda revizyonlarını gerçekleştirebilmesi için, okulda güvenli bir ortam oluşturmalı, çalışanların güvenini kazanmalı ve okula bağlılık düzeylerinin artırmak için çeşitli girişimlerde bulunmalıdır (Arabikoğlu ve Demir, 2014).

Günümüzde eğitim kurumlarından beklentiler artmıştır. Bu nedenle eğitim kurumları üzerindeki baskılar da artmıştır. Günümüzde bu doğrultuda, okul yöneticilerinden beklentiler de çeşitlendirilmiştir. Bu çerçevede okul yöneticisinin kendisini değişimlere ve gelişmelere uydurması zorunlu hale gelmiştir. Okul yöneticisinden yetkilendirici, katılımcı, dönüştürücü, yardımcı, etik ve eğitici bir lider olması beklenmektedir. Diğer taraftan, okul yöneticisinin en önemli görevi, mevcut mevzuatı uygulamaktan ve geleneksel yapıyı sürdürmekten ziyade; insan ve madde kaynaklarını bir araya getirip bunları etkin bir şekilde kullanabilmek, bunun yanında bazı özel yeteneklere ve yönetim konusunda uzmanlık bilgisine sahip olmaktır. Bu nedenle okul yöneticisinin örgütte bulunan diğer çalışanların moralini, çalışma isteğini ve örgüte bağlılığını artırıcı davranışlarda bulunması gerektiği düşünülmektedir (Recepoglu ve Kılınç, 2014).

Okul müdürü eğitim öğretim etkinliklerini, süreçleri, genel anlamda okulu yeterince etkileyebilmesi için liderlik rolü üstlenmesi gerekir. Liderlik izleyicilerini etkileme, belirli amaçlara yöneltme, böylece insanların potansiyellerinden yararlanmadır (Can, 2011:236). Okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışları örgüt içinde bulunan çalışanları doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Bu etkilerin en önemlilerinden birisi, “örgütsel bağlılık” düzeyidir. Bu çerçevede, Mowday, Porter ve Steers (1979), “örgütsel bağlılığı örgüte duyulan pasif bir sadakatin ötesinde örgütsel amaçlara ulaşmada çaba göstermeye gönüllü olma davranışı olarak ifade etmiştir”. Eğitim örgütlerinin temel amacı, sistemin içinde yer alan öğretmenlerin, potansiyellerini öğrenciler için kullanabilmesini sağlamaktır. Bunun üst düzeyde gerçekleşmesi ancak öğretmenlerin kuruma bağlı olması ile sağlanabilir. Öğretmenlerin kurumlarına bağlılığının oluşabilmesinde okul müdürlerinin de önemli rolü olduğu bilinmektedir (Serin ve Buluç, 2012).

Örgütsel alan yazında okul liderinin yapması gereken davranışlarla ilgili çeşitli görüşler bulunmaktadır. Örneğin Hallinger ve Murphy (1987) bir lider olarak okul müdürlerinin davranışlarını; (1) okulun misyonunu tanımlama, (2) eğitim

programı ve öğretimi koordine etme ve (3) öğrenmeye elverişli bir okul iklimi geliştirme olarak tanımlarken; Bergman (1998), program geliştirmek için personel ile çalışmak, program geliştirme ve uygulama için kaynaklar temin etmek, program geliştirmeyi denetlemek ve programın etkisini değerlendirmek olarak açıklamaktadır (Akt. Ünal ve Çelik, 2013).

Okul yöneticileri sonradan ya da kendilerinde doğuştan itibaren var olan bir takım nitelik ve becerilere sahip olmalıdırlar. Sahip oldukları liderlik özellikleri ile bağlı oldukları örgütü yönlendirebilme, stratejiler oluşturabilme ve denetleme gibi rollerini sergileyecek niteliklere sahip olmalıdırlar. Tüm bu niteliklere sahip olmalarının yanında bilimsel ve teknolojik gelişimlere de uyum sağlayabilmelilerdir. Günümüze baktığımızda okul yöneticilerinin liderlik rolleri gün geçtikçe artmış ve ağırlaşmıştır. Okullardaki yöneticilerin liderlik rollerini şu şekilde sıralayabiliriz (Aksoy ve Işık, 2008):

- Okulun vizyonunu ve misyonunu ifade etme
- Okulun misyonunu tanımlama
- Okulun amaçlarını geliştirme ve uygulama
- Eğitim etkinliklerinin dağılımını yaparken etkinlikler arasında eşgüdümü sağlama
- Okul kadrosunun geliştirilmesi çalışanların başarılarını ödüllendirme
- Öğretmenlerin meslekî gelişimlerini sağlama
- Öğretim süreci ve öğrencileri denetleme ve değerlendirme
- Görünen varlık olarak varlığını hissettirme
- Örgütsel değişmeyi başlatma ve yönetme
- İletişim sağlama

## 2.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik konusunda yapılan araştırmalar sonucunda araştırmacılar liderlikle ilgili çeşitli teori ya da yaklaşım geliştirmişlerdir (Houseman, 2007:20-21:Akt. Kılınçarslan, 2013:31). Bu yaklaşımlar özellikler yaklaşımı, davranışçı yaklaşım, durumsallık yaklaşımları ve yeni yaklaşımlar olarak incelenecektir. Liderlik yaklaşımları ortaya çıkış tarihlerine göre Tablo 2.2'de belirtilmiştir:

Tablo 2.2

Liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkışı (Brayman, 1990; Akt. Topçu, 1999:56).

Yıllar	Liderlik yaklaşımları	Liderlik yaklaşımının ortaya çıkışı
1940'lara kadar	Özellikler yaklaşımları	Liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğunu savunur.
1940-1960	Davranışçı yaklaşım	Liderin etkinliği onun davranışları ile ilgilidir.
1960-1980	Durumsal yaklaşım	Durumdan etkilenip, ona göre davranma vardır.
1980'ler	Yeni yaklaşımlar	Lider vizyon sahibi olup, takipçilerini peşinden sürükleyebilenlerdir.

Tablo 2.2'de görüldüğü gibi liderlik 1900'lü yıllardan günümüze sürekli bir evrim geçirmiştir. Önceleri liderliğin, kişisel niteliklerinden ve doğuştan gelen yeteneklerden oluştuğu kabul edilmiştir. Fakat daha sonra yapılan araştırmalar neticesinde sadece kişisel niteliklerin liderlik için yeterli olmadığı ortaya konulup, liderlerin sergiledikleri davranışlar üzerine araştırmalar yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda zaman içinde hem kişisel niteliklerin hem de liderlik davranışlarının liderlerin ortaya çıkmasında yetersiz kaldığından hareketle, içerisinde bulunan durumların liderin ortaya çıkmasında önemli olduğunu ortaya çıkmıştır. Bunun üzerine değişen durumlara göre çeşitli liderlik anlayışları araştırılmıştır. Son yıllarda ise liderlikte vizyon sahibi olma ve izleyicilerine hizmet etme gibi durumlar ön plana çıkmıştır.

### 2.2.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Liderlik yaklaşımlarının tarihsel süreç içerisindeki evrimi göz önünde bulundurularak özellikler yaklaşımı, davranışçı yaklaşımlar ve durumsallık yaklaşımları geleneksel liderlik yaklaşımları adı altında incelenecektir (Çelik, 2013:7).

#### 2.2.1.1. Özellikler yaklaşımı

Geleneksel liderlik yaklaşımı içinde geliştirilen ilk yaklaşım özellikler yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda, 1940 yılına kadar "askeri ve idari yöneticilerin" kişisel özellikleri bağlamında liderlik kavramı incelenmiştir (Çelik, 2013:7). Özellikler yaklaşımında buldukları dönemleri ve daha sonraki dönemleri etkileyen liderler incelenmiş olup liderliğe etki eden "bireysel ve toplumsal" özellikler belirlenmiştir.

Bu yaklaşımda “insanlar lider olarak doğarlar, sonradan lider haline gelemeler” düşüncesi hâkimdir. Liderlik kişilik özellikleri dâhilinde doğuştan kalıtsal özellikler ile oluşmaktadır. Lider bu özellikleri ile diğer insanlardan ayrılmaktadır. Özellikler yaklaşımı lider bireylerin sahip oldukları kişisel özellikler (uyum, özgüven vb.), fiziksel özellikler (boy, kilo, giyim vb.) ve yetenek (zekâ, duyarlılık vb.) açılarından incelenerek belirlenmesi gerektiğini savunmaktadır (Arslan ve Uslu, 2014).

Özellikler yaklaşımına göre lider olunması için sahip olunması gereken bazı özellikler vardır. Güney (2012)’e göre yaklaşım; liderliğin belirlendiği unsurlar ve etkiler; sosyal bilimcilerin hâkim olup geliştirdiği bireysel niteliklere bağlı olduklarını kabul gören yaklaşım kuramıdır. Buna göre liderlerin sahip oldukları özellikler liderliğin etkinliğini tanımlayan temel özelliklerdendir denilebilir.

Özellik yaklaşımına göre liderlik vasfı sonradan kazanılan değil doğuştan var olan özelliklerdir. Halk dilinde çok dolanan bir söz ile basitleştirecek olursak; “lider olunmaz ancak lider doğulur” yargısı özellikler yargısından gelmekte olduğunun açık bir kanıtıdır (Erdem, 2012). Özellikler yaklaşımına göre bir liderin sahip olması gereken kişisel özellikler; zekâ, hitabet yeteneği, bireyler arası ilişkiler, haberleşme yeteneği, güven verme, güvenilir olma, girişimcilik ve risk alma fiziksel özellikler; boy, ağırlık, güçlülük ve yaş olarak sıralanabilir (Eren, 2012).

Akdemir (2008) bu zamana kadar yapılan çalışmalarını göz önüne alındığında liderlerin bazı özelliklere sahip olduklarını ancak tüm bunların kişileri lider yapabileceğine ilişkin kesin bir gösterge oluşturmadığını belirtmiştir. Özellikler yaklaşımına göre, bir takım özelliklere sahip olan lider gruptaki diğer bireylerden farklılaşmaktadır. Özellikler yaklaşımı liderlik süreçlerini ‘lider’ faktörü ele alarak incelediği için çok benimsenmemiştir. Yapılan çalışmalarda etkili liderlerin her zaman aynı özellikleri taşımadıkları fark edilmiştir. Ayrıca belirlenen lider özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar olduğu halde bunların lider olmadıkları gözlemlenmiştir. Bu durum özellikler yaklaşımını desteklememektedir. Bu nedenle liderlik süreçlerinin farklı yaklaşımlarla anlatılması zorunlu hale gelmiştir (Yıldız, 2016). Ancak son yıllarda çağdaş liderlik yaklaşımları ile birlikte tekrar liderlik özelliklerine yönelik ilginin arttığı görülmektedir.

### **2.2.1.2. Davranışsal yaklaşımlar**

Davranışsal yaklaşıma göre liderlik doğuştan sahip olunan bir vasıf değil sonradan da kazanılan ve öğrenilen bir vasıf olarak görülmektedir. Liderliğin “Doğuştan sahip olunan bir özellik mi? Ya da sonradan da eğitim ile kazanılan mı?” sorusu liderlik konusunda araştırmacıların zihnini oldukça meşgul etmiştir. Bu yüzdendir ki davranışsal yaklaşım ikiye ayrılmaktadır (Uzun, 2013).

Liderlikle ilgili yapılan araştırmaların sonucu liderlerin sahip oldukları niteliklerin yetersiz olduğu belirlenmiş ve liderlerin davranışlarını da incelemeye başlamışlardır (Güney, 2012). Liderlerin aslında kahramani özelliklerinin bulunmadığı, yani bütün iyi ve güzel özelliklerin liderlerde toplanmadığı fark edilmiştir. Aslında lideri lider yapan şeyin onların davranışları olduğu vurgulanmıştır. Dolayısıyla bu yaklaşımının savunucuları liderlerin özelliklerinden çok davranışlarının önemini savunmuşlar ve bazı teoriler geliştirmişlerdir (Eren, 2012).

Davranışsal liderlik yaklaşımları lider davranışlarını görev yönelimli ve ilişki yönelimli olmak üzere iki boyutta incelemiştir (Fındıkçı, 2013:69). Davranışçı yaklaşıma göre etkili bir lider amaçlara ulaşmak için iki yol izler. Birincisi görev yönelimli liderlik davranışı göstererek izleyicilerini daha iyi çalıştırmaya yönelir. İkincisi de izleyicilerine destek sağlayarak bireysel amaçlara ulaşmalarını sağlar (Hellriegel vd., 1986: Akt:Çelik, 2013:12). Davranışçı yaklaşımların gelişimi sırasında yapılan çalışmalardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

#### **2.2.1.2.1. Ohio State Üniversitesi çalışmaları**

Lider davranışları iki boyutta incelenmiştir. Bunlar “yapıyı harekete geçirme“ ve “bireyi önemseme” olarak isimlendirilmiştir (Fındıkçı, 2013:70). Yapıyı harekete geçiren liderler izleyicilerin görevlerini yerine getirmesine ve kurallara uymalarına dikkat ederler. Bireyi önemseyen liderler ise liderin izleyicilerine karşı sevgi, saygı, anlayış, hoşgörü ve samimiyetini yansıtırlar (Hersey ve Blanchard, 1989, 316; Akt. Hoy ve Miskel, 2012:400).

#### **2.2.1.2.2. Michigan Üniversitesi çalışmaları**

Michigan Üniversitesi tarafından yapılan liderlerin davranışsal özelliklerinin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmada, lider davranışları iki boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar üretime yönelik ve iş görene yönelik liderlerdir. Yapılan araştırmada iş görene yönelik liderlerin, üretime yönelik liderlere göre daha olumlu



çalışma ortamları oluşturdukları sonucu ortaya çıkmıştır (Robbins, 1994:174; Ziya, 2002:27).

### **2.2.1.2.3. Blake ve Mouton'un yönetim gözeneği kuramı**

Blake ve Mouton'un (1964) yönetim gözeneği kuramı üretime ilgi ve iş görene ilgi boyutlarından oluşmaktadır (Akt. Çelik, 2013:15). Her boyut yönetim matrisi boyunca dokuz olası pozisyondan oluşmaktadır. Bu matrise göre toplam seksen bir çeşit liderlik biçimi ortaya çıkmış ve bunlar beş temel biçimde belirtilmiştir (Çelik, 2013:15; Eren, 2003:435; Fındıkcı, 2013:72; Owens, 1987).

- Zayıf Liderlik: Yönetim gözeneğinde 1.1'lik liderlik biçimi olarak ifade edilir. Lider üretime ve çalışana düşük düzeyde önem vermektedir.
- Otorite ve İtaat: Yönetim gözeneğinde 9.1'lik liderlik biçimi olarak ifade edilir. Lider, aşırı düzeyde göreve önem verirken, çalışana en düşük düzeyde önem vermektedir.
- Şehir Kulübü Liderliği: Yönetim gözeneğinde 1.9'luk liderlik biçimi olarak ifade edilir. Lider, iş görene en üst düzeyde önem verirken, üretime, en alt düzeyde önem vermektedir.
- Denge Sağlayıcı Liderlik: Yönetim gözeneğinde 5.5'lik liderlik biçimi olarak ifade edilen bu liderlik biçiminde hem üretime hem de çalışana orta düzeyde önem verilmektedir.
- Takım Liderliği: Yönetim gözeneğinde 9.9'luk liderlik biçimi olarak ifade edilen bu liderlik biçiminde, üretime ve çalışana en yüksek düzeyde ilgi gösterilir. Yönetim gözeneği kuramına göre en etkili liderlik biçimi olarak kabul edilmektedir.

### **2.2.1.3. Durumsal yaklaşımlar**

Liderlik yaklaşımları araştırıp geliştiren araştırmacılar her liderin farklı şartlara sahip olduğunu düşünerek sosyal hayatın enerjik yapısına uygun durumsal liderlik yaklaşımlarını geliştirmişlerdir. Durumsal liderlik yaklaşımlarını geliştiren kuramcılar liderliğin çeşitli konum ve koşullara göre değişkenlik gösterdiklerini savunmuşlardır. Bu kuram savunucuları her durumda geçerli olabilecek bir liderlik biçiminin olmadığını belirtmişlerdir (Çelik, 2013:18; Fındıkcı, 2013:74; Hoy ve Miskel, 1991).

Liderlerin kişisel özellikleri ve becerileri onların faaliyetlerini etkilemektedir. Fakat bu faaliyetleri etkileyen diğer durumsal faktörler göz önünde

bulundurulmalıdır (Güney, 2012). Çevresel etkilerin durumsal faaliyetleri doğrudan etkilediği göz ardı edilemez bir gerçektir. Tüm bunları göz önüne aldığımızda tek bir liderlik yaklaşımının her durumda etkili olacağı ve başarı sağlayacağı beklenilemez.

Durumsal yaklaşımlar çeşitli teorilerle ortaya çıkmıştır. Bunlardan öne çıkanlar Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Yol-Amaç Teorisi, Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli, Vroom ve Yetton Yaklaşımı ve Reddin Teorisidir. Bu teorileri kısaca açıklayacak olursak (Aydın, 1994; Çelik, 2013; Fındıkçı, 2013; Hoy ve Miskel, 2012):

#### **2.2.1.3.1. Fiedler'in durumsallık yaklaşımı**

Fiedler'e göre lider ancak uygun ortamda ve içerisinde bulunan şartların elverişli olması durumunda liderlik becerilerini sergileyebilir.

#### **2.2.1.3.2. Yol-amaç teorisi**

Liderin takipçilerinin bireysel beklenti ve ihtiyaçlarını karşılama durumu liderin liderlik davranışlarının başarılı olmasında önemli rol oynamaktadır. Bu teoride liderin başarısı, takipçilerinin kendi bireysel amaçlarının gerçekleşme düzeyine bağlıdır.

#### **2.2.1.3.3. Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik modeli**

Bu modelin kaynağını takipçilerin beklentileri oluşturmaktadır. Bu model liderin takipçilerinin liderin vereceği göreve ne kadar hazır veya motive olduklarını göstermektedir.

#### **2.2.1.3.4. Vroom ve Yetton yaklaşımı**

Bu yaklaşımda liderin takipçilerini karar verme süreçlerine katma durumlarına göre uygun liderlik davranış biçimleri üzerinde durulmuştur. Bu teori ile birlikte liderlik davranışlarında otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru bir değişim söz konusudur.

#### **2.2.1.3.5. Reddin teorisi**

Bu teoride reddin liderin görev ve ilişki boyutuna üçüncü bir boyut olan etkililik boyutunu eklemiştir. Böylece alan yazına örgütsel etkililik kavramını kazandırmıştır. Bu teoriye göre liderin görev ve ilişki yönelimine göre etkili bir lider olup, olmadığı ortaya konulmak istenmiştir.

### 2.2.2. Modern Liderlik Yaklaşımları

Modern liderlik yaklaşımları son 70-80 yılı kapsayan çalışmalar ile lideri daha derin ve kapsamlı incelemek amacıyla geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, etik liderlik, ruhsal liderlik, vizyoner liderlik ve hizmetkâr liderlik bunlardan bazılarıdır.

#### 2.2.2.1. Dönüştürücü liderlik

Dönüştürücü liderlik ilk defa Burns (1978) tarafından ortaya konulmuştur. Daha sonra bu yaklaşım Bass (1985) tarafından geliştirilmiştir. Dönüştürücü liderlik, geleceğe yönelik vizyon oluşturmada, örgüt bireylerini zihinsel olarak harekete geçirmede ve üyelerin bireysel farklılıklarını öne çıkarmada “liderin yeteneği” olarak belirtilebilmektedir. Bu yaklaşım vizyona, güven inşa etmeye, temel değerlere, sürekli öğrenmeye ve uzun dönemli sürdürülebilirliğe dayalı bir model sunmaktadır. Ayrıca beklenilenden daha iyisini yapmak için örgüt üyelerini yönlendirip cesaret vermektedir. Bu nedenle Burns (1978), dönüştürücü liderliği, liderlerin ve takipçilerin birbirlerini dönüştürdüğü dinamik ve karşılıklı bir süreç olarak tanımlamıştır. Yukl (1989) ise dönüşümcü liderlikle ilgili dönüşümsellik sadece üst düzeydeki bireyler arasında dönen bir durum olmadığı, tam tersine örgüt içerisinde herhangi birinin de olabileceğine değinmiştir (Akt. Celep, 2004).

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı dört faktör etrafında sınıflandırılabilir (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013):

- İdealleştirerek etkileme/karizma,
- İlham verme,
- Entelektüel teşvik
- Bireysel ilgi

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı geliştirilirken, değerlere, inançlara, izleyenlerde amaçlara bağlılık oluşturulmasına, güçlendirmeye, duygulara, entelektüel yönleri harekete geçirmeye ve güvene vurgu yapılmıştır. Bu özellikler dönüştürücü liderliğin temel özellikleri olarak sayılabilmektedir. Öyle ki, diğer liderlik yaklaşımları içinde de bu özelliklerin biri ya da bir kaç kullanılabilmektedir. Bunlara ek olarak, dönüştürücü özelliğe sahip liderler, bireysel ilgi gösterme davranışları sayesinde izleyenlerin başarılarına ve gelecekteki kariyer gelişimlerine katkı sağlamaktadırlar (Morçin ve Çarıkçı, 2016).

### 2.2.2.2. Karizmatik liderlik

Karizma kavramı, uzun bir geçmişe sahiptir. İlk olarak Max Weber tarafından liderlik ile ilişkilendirilen bu kavram birçok araştırmaya konu olmuştur. Karizma kavramı 1980'li yıllara kadar; politik, sosyal ya da dini liderlik konularıyla ilgili olarak incelenmiştir. Daha sonra ise bu kavram mistik ve esrarlı bir kavram olarak ele alınmıştır. Günümüzde karizma kavramı örgütsel liderlik bağlamında ele alınmaktadır (Arabacı, 2014).

Lider içinde bulunduğu ortama göre öyle davranış kalıpları sergiler ki bu onu izleyenlerin gözünde ayrı bir yere koyar. İzleyenler ona güvenir, bağlanır ve onun ideallerini kendi idealleri gibi görmeye başlar (Fındıkçı, 2013:78). Karizmatik liderlik özelliklerine sahip olan bireyler House'a göre örgüt üyeleri üzerinde derin ve olağanüstü etkiler bırakırlar. Örgüt üyeleri, karizmatik liderin değerlerini doğru olarak kabul etmektedirler. Bu nedenle üyeler lideri sorgusuz sualsiz kabul eder ve ona gönülden bağlılık gösterirler. House, karizmatik liderin örgüt üyelerini etkileme yöntemlerini; "ideolojik hedefler belirleme ve açıklama, izleyicilerle yüksek beklentide ilişkide bulunma, izleyicilere model olma ve güdülerini canlandırma" olarak sıralandırmaktadır (Akt. Arabacı, 2014).

Bu yaklaşıma göre karizmatik liderler astlarını görevlerini en iyi şekilde yapmaları konusunda ikna etmektedir. Ayrıca örgüt üyeleri, liderlerine karşı hayranlık ve saygı duyarlar. Üyeler karizmatik lideri başarılı bir rol model olarak görüp onun gibi davranmaya çalışırlar (Bozkurt ve Göral, 2013).

### 2.2.2.3. Etik liderlik

Etik kavramı örgütsel alan yazında sıkça karşılaşılan kavramlar arasında yer almaktadır. Ancak bu kavram üzerinde ortak bir tanımlama yapılmamıştır. Birçok araştırmada etik kavramı ahlak temelli felsefi yaklaşımlarla ele alınmıştır. Etik, insan davranışında neyin doğru, neyin yanlış olduğuyula ve davranışın kontrolüyle ilişkilidir. Bu yüzden insanın ya da onun davranışının iyi, kötü, doğru ya da yanlış olduğuna karar vermenin neye göre algılandığı ile ilgili sorulara yanıt arar (Helvacı, 2010).

Yönetim alan yazını çerçevesinde liderlerin "etik liderlik rollerini" üstlenmeleri gerekmektedir. Etik lider örgüt açısından önemli bir konumda yer almaktadır. Bu çerçevede etik liderlik (Doğan ve Uğurlu, 2014);

- Politik kararların değerlendirilmesi, yasa ve normlar ile etik prensiplerin bileşen oluşturmasını sağlayan;
- Ahlaki vizyonları gerçekliğe dönüştüren;
- Yüksek etik standartları model alarak, hayatla iyi bağlantılar kuran;
- Etkili ve ahlaki yöntemlerle gücünü kullanabilen;
- Liderliğin hizmet, güven, sadakat, demokrasi ve insan hakları gibi kapsamalarını belirleyen;
- Çalışanlara değer veren ve onlara bağımsızlık tanıyan kişi” olarak tanımlanabilmektedir.

Etik liderlik özelliklerini taşıyan bireylerin etik ilke ve değerlere sahip olarak çevresindekilere rol model olması gerekmektedir. Etik liderlik özelliklerinin sergilenebilmesi “örgüt kültürü” ile ilgili bir durumdur. Etik değerler bir örgüt içerisinde kültür haline getirilmelidir. Dolayısıyla etik liderlik ile kültürel liderlik arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu nedenle etik ilke ve değerlerin örgüt üyeleri tarafından da benimsenmesi gerekmektedir (Konak ve Erdem, 2015).

Liderler her ne kadar oldukları konumlarda en tepede bulunsalar da çalışmalarının akıbeti için etik anlayışı benimseyip kişisel tutum ve değişik davranışlardan kendilerini arındırmalıdır. Liderler örgütün karına çalışsalar dahi kendi inandıkları ve kabul ettikleri değerleri uygulamalıdır (Güney, 2006).

Liderlerin değişim süreci etik değerleri ve güven duyguları ile sınanmaktadır. Liderlerin çalıştıkları örgütün refah ve karı için aldıkları kararlar etik düzeyde olmalı, bunun yanında güzel bir davranış örneği sergileyip, iyi bir yaşamın cevaplarının neler olduğunu bulmaya çalışmalıdır. Önderler iyi olarak hedefe ulaşan kişiler olarak kalmalıdır (Uğurlu, 2015:57). Ünlü Türk bilginlerinden olan Yusuf Has Hacı, Kutadgu Bilig isimli eserinde liderlerin sahip olması gereken bazı unsurlardan bahsetmiştir. Bunlar; doğruyu söyleyen, dürüst, asil, iyi bir tabiata sahip, herkese karşı adil, cesaretli, sabırlı, sükûnet sahibi, çalışanlarına zulmetmekten kaçınan ve iyi hizmet sunanları mükâfatlandıran gibi etik vasıfların bulunması gerektiğini savunmuştur (Aktan, 1999).

Başka bir araştırmacı olan Kanungo (2001) ise etik değerlere sahip olmanın formülü başkalarının her zaman fayda sağlayacak şekilde davranıp şeytani planlarda bulunmadan başkalarının zararına olacak davranışlardan kaçınmak olduğunu ifade etmiştir. Etik dışı davranışlar sergileyen liderleri eleştiren Howell ve Avolio (1992)

ise böyle liderlerin bencilce, elde ettikleri gücü yalnız kendi faydalarına kullanmayı amaçlayan, takipçilerin kişisel ihtiyaçlarına karşı tavırsız kalarak sosyal ilişkilerde zayıf olduklarını savunmuştur.

Eğitim yönetiminde genel olarak belirlenmiş bazı etik ilkeler vardır. Bu etiksel yönetim ilkelerini kısaca “adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan hakları, örgütsel bağlılık, kanunlara uyma, hoşgörü, saygılı olma, açıklık ve tutumluluk” olarak ifade edebiliriz (Şentürk, 2011:32). Eğitim yöneticileri, bu etik ilkeler doğrultusunda çalışanlar ile birlikte hareket etmelidir.

#### **2.2.2.4. Ruhsal liderlik**

Doksanlı yıllarda başlayan ruhsal liderlik furyası aslında 80 li yıllarda popüler olmaya başlamıştır. Amerika iş dünyasında 80’li yıllarda iş güvencesi azalınca çalışanlar kişisel tatmin peşinde koşuşturmaya başlamışlardır (Chalofsky, 2011). Fry 21. yüzyılda ruhsal liderliği kavramsal düzeyden teori düzeyine taşımıştır. Fry (2011) örgütlerde yaşanan hızlı değişimler sonucu dört önemli nokta üzerinde yoğunlaşılması gerektiğini belirtmiştir. Bunlar; vücut, beyin, kalp ve ruhtur. Bu bahsedilenler kişilerin bütünlüğünü oluşturur. Liderler kendi içlerindeki inanç, değer ve rekabet duygularındaki ortak bir noktada buluşurlar (Chalofsky, 2011).

Ruhsal liderlik, örgüt içindeki bireyin kendisini ve diğer üyeleri içtenlikle güdülemesi için gerekli olan değerler, tutumlar ve davranışları sergilemesidir (Bozkuş ve Gündüz, 2015). Sanders vd. (2004) ise ruhsal liderliği çalışanlara bir amaç yolunda çalışma azmi veren, onlar arasında bağlılık duygusu geliştiren ve örgütsel ruhsallık yoluyla iş verimliliğini arttırmaya çalışan bir liderlik tarzıdır (Akt.Arslan, 2015:205). Ruhsal liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Arslan, 2015:206; Bozkuş ve Gündüz, 2015);

- Ruhsal liderler etik ve prensip sahibidir,
- Çalışanlarına değer verir,
- Onların arasındaki bağlılığı güçlendirir,
- Ortak değerler oluşturur,
- Çalışanlarına güvenir,
- Onları da birbirlerine güvenmeleri için güdüler,
- Çalışanların hayatlarını anlamlı kılmak için kalplerini kullanırlar,
- Gelişim ve dönüşümün önündeki engelleri kaldırır,
- Kendilerinden başlayarak etraflarını değiştirirler,

- Çalışanların mantıkları ile duyguları da işin içine katarak liderlik yaparlar
- İçten güdülenmişlerdir.

Ruhsal liderliğin asıl amacı örgüt vizyonu ile uyumlu değerleri yaratıp, üyelerin üretkenliğini ve örgüte bağlılığını sağlamaktır. Bu yaklaşımda üyelerin ihtiyaçlarının karşılanması liderin temel görevleri arasında yer almaktadır. Bu çerçevede ruhsal lider örgüt üyelerinin ruhsal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflemektedir. Lider diğer örgüt üyelerinin ruhsal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak için örgütsel bağlılığı sağlamak zorundadır (Bozkuş ve Gündüz, 2015).

#### **2.2.2.5. Vizyoner liderlik**

Vizyoner liderlikle ilgili araştırmalar özellikle 1990'lı yıllarda yapılmaya başlanmıştır. İçerisinde bulunduğumuz bilgi çağında meydana gelen hızlı değişimler örgütlerin geleceğe yönelik alacağı kararları da etkilemektedir (Çelik, 2013:163). Vizyoner liderlik, bireyleri etkileyebilme ve belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirip vizyon oluşturabilme ve bunu takipçilerine aktarma yeteneğidir. Bu liderlik özelliğini taşıyan yöneticiler, çalışanların gelecekte olacak ve yapılacaklarla ilgili öngörü sahibi olmalarını sağlarlar. Örgüttekileri yeni şeyler yapmaları konusunda güdüleyerek, örgütün performansının artmasına katkı sağlarlar. Vizyoner lider sorunlara çözüm üretip uzun vadeli plan ve hedefler doğrultusunda sistemik örgüt düzeni oluşturmaktadır. Vizyoner lider, örgütün çevresinde izleyicilerin daha çok sorumluluk almasında, örgütsel güven oluşturulmasında, motivasyon düzeyinin yükseltilmesinde ve performanslarının artırılmasında oldukça etkilidir. Bunların yanında vizyoner liderler genelde izleyicilere kendi vizyonları aktararak bunu uygulamaya geçirmeye çalışmaktadırlar (Baltacı, Güçlü ve Çeliker, 2014; Çelik, 2013:21).

Vizyoner liderler girişimci kişiliğe sahiptirler. Bu yüzden farklı ve yeni yaklaşımlar denerler, yeni fırsatları kovalarlar, yeni fikirler ile problemleri çözümlerler. İkna edici kişilik yapılarına sahiptirler. Kısaca vizyoner liderlik başkalarını etkileme sanatını en iyi kullanan önderler olarak tanımlanabilir (Aktaş, 2002). Birlikte çalıştıkları çalışma arkadaşlarını yönlendirip, geliştirerek, insanlar ile güçlü bir iletişim yeteneklerine sahip olma ve etrafına net mesajlar vererek insanların vizyonları yönünde onları harekete geçirebilme yeteneğidir. Çelik'in ifadesi ile vizyonerlik insanları etkiledikten sonra harekete geçirebilme vizyonu iletebilme yeteneğidir (Çelik, 2013:166).

Vizyon sahibi bir lider örgütsel bir kurumda ihtiyaçların neler olduğunu bilen, işlerin nasıl yapılacağına dair planlar yapan, bitimi tamamlanmış ürüne hangi açıdan bakılması gerektiğini bilen bir kişidir diyebiliriz. Vizyoner liderliğe sahip olan önderler, örgütlerin bir bölümü için güven verici, ilgi çekici bir vizyonu ele alıp uygulayabilme yeteneklerine sahiptirler. Bu liderler toplumun tamamının bir arada yaşam sürdürebilmeleri için uygun koşul yaratmak ve örgütlerde oluşan problemlere akılcı çözümler bulmak amaçlı ortaya atılmış liderlik profilidir (Koçman, 2005).

### **2.2.3. Günümüz Liderlik Yaklaşımlarına Geçiş ve Hizmetkâr Liderlik**

21. yüzyılda yaşanan sosyolojik ve teknolojik değişimler önceki yüzyılın örgütlerini de etkilemiş; yenilik, yaratıcılık, müşteri tatmini gibi kavramlar önemli kavramlar haline gelmiştir. Bir örgütteki zorbalık, duygusal taciz, yabancılaşma, gücün kötüye kullanımı ve etik olmayan davranışlar insan kaynağını anlamayı ve yönetmeyi daha karmaşık bir hale getirmiştir. Böyle bir ortamda mevcut liderlik yaklaşımlarının günümüz örgütlerinin ihtiyaçlarını karşılayamaması daha insan odaklı ve etik değerlere önem veren liderlik yaklaşımlarının gündeme gelmesine neden olmuştur. Çalışanların ihtiyaçlarına odaklanan, onların yeteneklerini geliştiren ve onları güçlendiren bir model olarak hizmetkar liderliğin önem kazanması bu sebeptir (Akdöl, 2015:10).

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, bulunduğumuz dönemin liderlik anlayışı içinde yaşanan “değişim ve dönüşüm” sonucunda ortaya çıkmıştır. Hizmetkâr liderlik anlayışı kendisine hizmet edilmesini bekleyen ve kendi çıkarlarını korumaya çalışan liderlik anlayışının yerine, takipçilerine hizmet eden ve bunu yaşamının bir parçası haline getiren, onlara yol gösteren bir liderlik biçimidir (Balay vd., 2014; Ürü vd., 2011).

Hizmetkâr liderlik kavramı ilk olarak 1970’te Robert K. Greenleaf tarafından ortaya atılmıştır. Hizmetkâr liderlik tüm liderlik becerilerini kapsamakla birlikte “önce insan” ve “hizmet etmeyi” merkezine almıştır. Hizmetkâr liderlik insanı varlıklar âleminin en değerli canlısı olarak görür. Bunun için insana ve onun faydasına olacak şeylere yönelir. Hizmetkâr lider klasik liderlik anlayışına göre benliğini aşarak, gönüllere hitap eden, sahip olduğu potansiyelleri insanların yararına kullanan kişilerdir (Fındıkçı, 2013:43). Bu liderlik yaşamımıza ve sosyal hayatımıza olumlu değişiklikler getirebilen uzun süreli yaklaşımlardandır (Greenleaf, 1970: Akt. Balay vd., 2014).



## 2. 3. HİZMETKÂR LİDERLİK

Bu başlık altında hizmetkâr liderliğin tarihçesi, tanımı, özellikleri, modelleri, avantajları, dezavantajları ve diğer liderlik modelleri ile karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

### 2.3.1. Hizmetkâr Liderliğin Tarihçesi ve Tanımı

Liderlerin hizmetkâr/hizmetçi olarak ifade edilmesi yüzlerce yıl eskiye dayanmaktadır. Muhtemelen, hizmetkâr liderliği destekleyen değerler de Budizm, Hıristiyanlık, Hinduizm, İslam ve Musevilik gibi büyük dinlerden alınmıştır (Öner, 2008). Organizasyonlarda hizmetkâr liderlik kavramından ise ilk kez Greenleaf (1970) bahsetmiş ve örgütlerde çalışan bireyler üzerinde yaptığı gözlemler doğrultusunda daha iyi bir toplum geliştirmeye çalışmıştır. Greenleaf'e göre hizmetkâr liderliğin temelinde öncelikle insanlara hizmet etme isteği bulunmaktadır (Köse vd., 2015).

Greenleaf (1977) hizmetkâr liderlik kavramını ilk olarak Herman Hesse'nin (1956) Doğu'ya Yolculuk adlı hikâyesinden esinlenerek "Hizmetkâr Olarak Lider" adlı eserinde tanıtmıştır (Akyüz, 2016). Hikâyeye göre ana karakter olan Leo, yolculuğa çıkmış olduğu bir grup gezgine karşı gösterdiği ilgili tavrı ve davranışları ile herkesi etkilemiştir. Daha sonra Leo'nun aniden ortadan yok olması ile grup lidersiz kalmış ve onun gizli liderliği ortaya çıkmıştır (Öner, 2008:8).

Hizmetkâr liderlik tüm liderlik biçimlerini kapsayan ve bunlardan daha da ileri giderek önce insan ve hizmet odaklılık kavramlarını temele alan bir anlayıştır (Dinçer ve Bitirim, 2007). Hizmetkâr liderler kendisini başkalarına hizmet vermeye adanmış kişilerdir. Hizmetkâr liderlerin tek amaçları izleyicilerinin ihtiyaçlarını karşılamak böylece onların gönlünde taht kurmaktır (Akiş, 2004). Hizmetkâr lider ben engeli ile başa çıkmış, başkalarının ihtiyaçlarına öncelik veren, kendini insanlığa adayan, dürüst, ahlaklı, hoşgörülü, adil, temel ve evrensel değerlere duyarlı, üreten, çoğaltan, tamamlayan, her türlü aşırılıktan kaçınan, kültürel değerlere bağlı, değişime açık, bilgi odaklı, iç ve dış âlem ile uyum içinde olan, insanların potansiyellerini performansa dönüştürmelerini sağlayan bir gönül insanıdır (Fındıkçı, 2013:306).

Hizmetkâr lider karar verirken güç paylaşımı ve iş konusunda her şeyi ve herkesi birleştirme rolü üstlenmektedir. Etrafına yardım etme bilincinden hareketle bu liderlik anlayışı ortaya çıkmıştır. Hizmetkâr liderler örgüt başarısını önemseyen için kimsenin yapmaya yanaşmadığı işleri severek isteyerek gönüllü olarak yaparlar.

Kendisini diğer alt çalışanlar ile kıyaslama ve şikâyet etme eylemlerine geçmezler (Yılmaz, 2013). Hizmetkâr liderler hükmederim anlayışı yerine hizmet ederim anlayışını benimsemişlerdir. Bu yüzden de insanlar tarafından sevilen birer gönül insanı olmuşlardır. Ayrıca, hizmetkâr liderler kendi düşüncelerini gruba kabullendirmek yerine katılımcılık anlayışı ile tüm çalışanları karar verme sürecine katarak, onları dinleyip, daha etkili ve verimli kararlar alınmasını amaç edinmişlerdir. Bu tutum çalışanlar arasında lidere karşı güven oluşumunu sağlamıştır.

Serrat (2009)'a göre hizmetkâr liderler, grup arkadaşlarının kendince yükselmelerine destek olan ve o kişilere önderlik yapan bireylerdir. Sadece kendi çıkarlarını düşünen liderler yerine takım arkadaşlarına güç veren, içlerindeki potansiyelleri ortaya çıkarıp, bencilce kendilerine hizmet eden liderler olmak yerine karşı tarafa hizmet eden liderler olmuşlardır (Dinçer ve Bitirim, 2007). Hizmetkâr liderler amaçlara ulaşmak için karşılaşılan problemleri akıllıca çözmek ve fikirler üretmek için çalışanlarına danışıp kararları beraber alma yönünde eğilimlidirler (Akiş, 2005). Bu şekilde çalışanlarındaki değişimi yakından takip edip kazandıkları deneyimlerden kendilerine pay çıkarıp onlar adına mutlu olurlar.

### **2.3.2. Hizmetkâr Liderlerin Özellikleri**

Greenleaf'ın ifadesine göre hizmetkâr liderler hizmet etmekte öncü olma özellikleri yanında bir takım özellikler taşımaktadır. Spears (1995, 1998), Greenleaf'ın eserlerinden 10 hizmetkâr lider özelliğini bulup incelemiştir. Bunlar; dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna etme, kavramsallaştırma, öngörü (özsezi), yöneticilik (hizmet etme), insanların gelişimine bağlılık ve takım oluşturmaktır.

#### **2.3.2.1. Dinleme**

Örgüt içerisindeki kişilerin ihtiyaçlarının neler olduğunu öğrenip, cevap verebilmek için iletişim kurulur ve saygıyla dinlenir. Hizmetkâr lider dinleme becerisi çok güçlü olan kişidir. Hizmetkâr lider insanları dinleyerek onlara değer verdiğini gösterir. Dinleme izleyicilerin arzu ve isteklerini anlamaktır (Akyüz, 2016:28; Bakan ve Doğan, 2012). Örgütte kendisinin dinlendiğini gören çalışanlar örgütlerine daha çok bağlanacak ve verimlilikleri artacaktır.

### **2.3.2.2. Empati**

Hizmetkâr liderler insanlarla empati kurarlar. Hizmetkâr liderler izleyicilerinin yeteneklerini fark edip, onlara sahip çıkarlar. Empati liderin çalışma arkadaşlarının kişisel ihtiyaç ve problemleri karşısında kendini onların yerine koyarak haklarını savunabilme yeteneğidir (Akyüz, 2016:28; Bakan ve Doğan, 2012). Dolayısıyla empati örgüt içerisinde etkili iletişimi ve iş birliğini arttıracığı düşünülmektedir.

### **2.3.2.3. İyileştirme**

Hizmetkâr liderlerin üstün taraflarından biri de etrafındaki insanları geliştirip onları iyileştirme çabalarıdır. Hizmetkâr liderler çevresindeki insanlarla bire bir iletişime geçerek onların kalplerini kazanarak, iyileşmeleri için elinden geleni yaparlar (Akyüz, 2016:28). Örgüt içerisinde çalışanların geliştirilmesi ve iyileştirilmesi sonucunda dolaylı olarak örgütün de gelişeceği düşünülmektedir.

### **2.3.2.4. Farkındalık**

Bir kimse fark etmeyi öğrenmişse olaylara daha geniş perspektiften bakarak ele alması kolaylaşır. Hizmetkâr lider bir çalışma üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri fark ederek akılcı fikirleriyle çözümleyebilmelidir. Olaylara daha bütüncül bir bakış açısı ile bakabilmelidir (Spears, 2004:9;Akt.Bakan ve Doğan, 2012). Örgütle ilgili olayların farkında olunması bu sorunun kısa yoldan çözülmesi bakımından oldukça önemlidir.

### **2.3.2.5. İkna etme**

İnsanları etkileme konusunda hizmetkâr liderin kullandığı en etkili iletişim silahı ikna etme kabiliyetidir (Fındıkcı, 2009:543-544). İkna etme liderin çalışanları kurallara uymaları konusunda hem fikir olmalarını sağlama yeteneğidir. Hizmetkâr liderler herhangi bir karar alırken sahip olduğu otoriteyi kullanmak yerine o kararla ilgili insanları ikna etme yolunu seçerler. Zorlama yerine izleyenlerin kalplerine hitap ederler (Akyüz, 2016:28). İkna etme örgütsel amaçlara ulaşmada hizmetkâr bir liderin sahip olduğu en önemli özelliklerden biridir.

### **2.3.2.6. Kavramsallaştırma**

Bilgi ve becerilerini geliştiren hizmetkâr liderler herhangi bir problemle ilgili durumlarda olaylara daha geniş bir açıdan bakarak olayları derinlemesine anlayıp çözme becerisine sahiptirler. Liderin günlük oluşan problemleri görüp hemen

çözmesinden ziyade gelecekte oluşabilecek sorunları düşünerek planlama yapması da önemlidir (Akyüz, 2016:28; Bakan ve Doğan, 2012). Problemleri çözülen örgütte çalışanlar daha mutlu olurlar. Bu da onların örgüte bağlılıklarını ve iş doyumlarını arttıracaktır.

### **2.3.2.7. Öngörü (Önsezi)**

Liderin geçmiş tecrübelerinden ders alarak ilerde olabilecek muhtemel olayları önceden görebilme yeteneğidir. Hizmetkâr lider geçmiş tecrübelerini günümüz koşullarına uyarlayarak rasyonel veriler ile birleştirip bazı kararlar alır (Akyüz, 2016:28; Bakan ve Doğan, 2012). Öngörü kapasitesine sahip olan hizmetkâr lider örgütte çalışanların güvenini kazanmış olurlar. Bu da çalışanların örgütlerine karşı olumlu duygular geliştirmesine yol açmaktadır.

### **2.3.2.8. Yöneticilik (Hizmet etme)**

Kâhyalık yapma diye de tanımlanan bu liderlik biçiminde lider, kendi çıkarlarından önce örgütte bulunan kişilerin ve örgütün çıkarlarını korumayı ve savunmayı hedeflemiştir (Akyüz, 2016:28). Bu da çalışanların liderlerine karşı bağlılıklarını artırır. Örgüte bağlılıkları artan çalışanlar örgütün gelişmesi için ellerinden gelen her şeyi yapacağı düşünülmektedir.

### **2.3.2.9. İnsanların gelişimine katılım (Görev alma)**

Hizmetkâr liderler çalışma arkadaşlarının mesleki, kişisel ve ruhsal yönden gelişmesine her türlü katkıda bulunurlar. Kararlara katılma konusunda onları teşvik ederler. Böylece ben değil biz olgusunu çevresindekilere aşlamış olurlar. Onların gelişmesi için sahip olduğu kaynakları seferber ederler (Akyüz, 2016:28, Bakan ve Doğan, 2012). Böylece örgütte bir ekip ruhu oluşturmuş olurlar.

### **2.3.2.10. Takım oluşturma**

Eğitim insan hayatını önemli derecede şekillendiren faktörlerin başında gelir. Hizmetkâr lider sorumluluğu altındaki bireylerin bilgili, sağlıklı ve topluluk oluşturmalarını; boş zamanlarını da buralarda geçirmelerini sağlamaya çalışır. Bunu sağlamak için eğitimler ve mesai dışı sosyal etkinlikler düzenler (Akyüz, 2016:28; Bakan ve Doğan, 2012). Kaynağını birlik ve beraberlikten alan liderin doğru topluluğun oluşması için örgüt içi ve örgüt dışında doğru davranışlarda bulunması da oldukça önemlidir (Yılmaz, 2013).

Fındıkçı (2013), hizmetkâr liderin özelliklerini; insani duyarlılık, mütevazılık, zarafet, nezaket, ahlak ve dürüstlük, adalet, merak, araştırma, sistematik, bilgi ve bilimsellik, çalışkanlık, paylaşma ve verici olma, iletişim ve ikna becerisi, yüksek başarı güdüsü, aile ve çocuk yetiştirme, aile değerleri, gönül insanı, numune, yenilikçilik, değişime açıklık, kişisel gelişim ve öğrenme alışkanlığı, mücadele ve hırs, cesaret, risk alma ve girişimcilik, genel zekâ ve duygusal zekâ, etik zekâ, kendine güven, motivasyon, karizma, zaman yönetimi ve planlama, iş odaklı olma, danışma, rehber, eğitimci, müşteri odaklılık ve uyumlaştırıcılık olarak sıralamıştır.

Russel ve Stone (2002) hizmetkâr liderlerin 9 özelliği olduğunu belirtmiştir. Bunlar; vizyon, doğruluk, dürüstlük, güven, hizmet, model olma, öncü olma, takdir etme ve güçlendirmedir. Laub ise hizmetkâr liderliğin 6 özelliğini tanımlamıştır. Bunlar; insana değer verme, insanları geliştirme, topluluk, ortaklık oluşturma, doğruluk, güvenilirlik sergileme, liderlik tesis etme ve liderliği paylaşmadır (Akt. Akyüz, 2016:30). Hizmetkâr liderlik özellikleri ile ilgili farklı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda farklı özellikler belirtilse de özünde benzer özellikler barındırdığı ifade edilebilir.

### **2.3.3. Hizmetkâr Liderlik Modelleri**

Alan yazında hizmetkâr liderliğin gelişimi anlatılırken Greenleaf'ın çalışmalarında net olarak bir hizmetkâr liderlik tanımı ve çerçevesi olmadığından; onun çalışmalarını takip eden araştırmacılar Greenleaf'ın makalelerinden ve kendi gözlemlerinden yola çıkarak modeller geliştirmişlerdir (Akdöl, 2015:70). Hizmetkâr liderlik modelleri geliştirilirken, hizmetkâr liderlerin özellikleri de ortaya konulmuştur. Hizmetkâr liderlikle ilgili modeller incelendiğinde ilk geliştirilen model Page ve Wong, (2000)'un hizmetkâr liderlik modelidir. Daha sonra geliştirilen Winston, (2003); Cerf ve Winston, (2006) ve Waddel, (2006) taraflarından geliştirilen modeller Patterson (2003)'un hizmetkâr liderlik modelinden esinlenerek geliştirilmiştir.

#### **2.3.3.1. Page ve Wong'un hizmetkâr liderlik modeli**

Page ve Wong'un hizmetkâr liderlik modeli iç içe geçmiş katmanlardan oluşmuştur. Bu katmanlar içten dışa doğru sırasıyla kişilik, ilişki, görev ve süreçtir. Modelin ilk katmanının kişilik olması onun hizmet etme özelliğinin kişilik ile ilişkilendirilmesindedir (Akdöl, 2015:75).

- **Kişilik:** Kişilik liderlik için olmazsa olmazlardandır. İnsanların kişilikleri nasıl bir insan olduklarını ortaya koymaktadır. Modelin çekirdek bölümünde kişilik yer almaktadır (Page ve Wong, 2000). Hizmetkâr liderlere baktığımızda kişisel nitelik ve özelliklerini özel yaşamları ile bütünleştirebildiklerini görürüz. Hizmetkâr liderlik, zihinsel, fiziksel ve duygusal potansiyellerin birleşmesinden oluşmaktadır. Zihinsel potansiyelleri yüksek olan liderler genellikle; mantıklı, zeki ve zihinsel yönden kendilerini geliştirmişlerdir. Fiziksel yönleri yüksek liderler ise, iş yapan, başarı azmi yüksek, eylemlere odaklanan, işinde sonuç odaklı ve liderlik vasıflarının gelişmiş oldukları görülmektedir. Duygusal değerleri yüksek olan bireyler ise hoşgörü sahibi, sevgi dolu, alçakgönüllü ve biri için fedakârlık yapma gibi yönleri baskın kişilerdir (Fındıkçı, 2009:375-376). Yukarıdaki bahsettiğimiz üç önemli değerlere sahip olan kişilere hizmetkâr lider denilmektedir.
- **İlişki:** Lider insanların diğerleri ile ilişkiler kurup ve bu ilişkileri kendilerinde sahip olunan sosyal ve duygusal zekâlarını geliştirme çalışmasıdır. Bu tür liderler çalışma arkadaşlarının var olan potansiyellerini ortaya çıkarmayı hedeflemişlerdir (Page ve Wong, 2000). Hizmetkâr liderler için söylenecek net özelliklerden biri onların çalışma arkadaşlarına her yönden çok fazla güvendikleridir. Ayrıca, takım arkadaşlarının işteki hatalarını görmezden gelebilip eksik oldukları konularda onlara yardım ederler. Diğer bir anlatımla örgütte çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardım etmeye çalışırlar.
- **Görev:** Liderlik görevlerinin nasıl ve ne şekilde yerine getirildiği ile ilgilidir. Liderlerin bazı görevleri mevcuttur. Liderlerin bazı görevlerinden bahsedecek olursak; yol gösterebilme, vizyon belirleyebilme ve aynı zamanda uygulayabilmektir (Page ve Wong, 2000). Bu liderlerin konuya bakış açıları ve vizyonları geniştir. Hizmetkâr liderler dar bir alanda sıkışıp kalmazlar, geniş bir vizyona sahiptirler.
- **Süreç:** Organizasyonların aktif etkinliğini içerir. Hizmetkâr liderler kurumda belirli bir takım ruhu oluştururlar ve diğer çalışma arkadaşlarını motive edici role bürünürler. Ayrıca kurumun kaynaklarını çalışanlar için birleştirirler (Page ve Wong, 2000). Takım arkadaşlarının gösterdikleri çaba

ve azimlerini insanların faydasına olacak şekilde organize ederler (Fındıkçı, 2009:390).

### **2.3.3.2. Russell ve Stone'un hizmetkâr liderlik modeli**

Hizmetkâr liderlik diğer liderlik yaklaşımlarından farklı ise hizmetkâr liderin davranışlarını gözlemlemek mümkün olmalıdır. Russell ve Stone (2002: 146) çalışmalarında hizmetkâr liderlikle ilgili çalışmaları inceleyerek özelliklerini daha kapsamlı hale getirmişlerdir. Alan yazında araştırmacılar tarafından ortaya konulan farklı hizmetkâr liderlik özelliklerini bir araya getirip 20 hizmetkâr liderlik özelliği oluşturmuşlardır. Belirledikleri özellikleri işlevsel ve eşlik eden özellikler olmak üzere iki grupta toplamışlardır (Baytok, 2013). Bu özelliklerden dokuz tanesi işlevsel, on bir tanesi de eşlik eden özellikler olarak belirlenmiştir.

Russell ve Stone (2002) dokuz ana karakteristik hizmetkâr liderlik modeli belirlemiştir. Bunlar; vizyon, dürüstlük, bütünlük, güven, hizmet, modelleme, öncü olma, diğerlerini takdir etme ve güçlendirmedir. Bunların yanında eşlik eden özellikler de; iletişim, kredibilite, yetkinlik, yol göstericilik, görünebilirlik, etkinlik, ikna edicilik, dinleme, teşvik etme, öğrenme ve görev paylaşımıdır (Russell ve Stone, 2002). Araştırmacılar belirtilen eşlik eden özelliklerin işlevsel özellikler üzerinde düzenleyici etkisinin olduğunu belirtmektedir.

### **2.3.3.3. Patterson'ın hizmetkâr liderlik modeli**

Patterson (2003), hizmetkâr liderliğini dönüştürücü liderliğin mantıklı bir uzantısı olarak görmektedir. Aslında Patterson Kuhn'un teorisinden yol almıştır. Kuhn (1970) bir teori yeterli popülerliğe ulaşmaz ise yenisinin yapılması gerektiğini savunmaktadır. Dolayısıyla Patterson hizmetkâr liderliğin popülerliğe ulaşması için 7 farklı erdem ile tanımlamıştır. Bu boyutları sıralayacak olursak; "(1) adanmış aşk (agapao love), (2) tevazu (humility), (3) altruizm (altruism), (4) vizyon (vision), (5) güven (trust), (6) güçlendirme (empowerment), (7) hizmet (service)" şeklindedir (Patterson, 2003:8: Akt. Öner, 2008:30). Modele göre hizmetkâr liderlikte en temel kavram sevgi olmaktadır. Bu sevgi liderin etrafındaki kişilerin ilgi ve ihtiyaçlarını dikkate alan bir sevgidir.

Patterson, hizmetkâr liderliği, dönüştürücü liderlik yaklaşımının mantıksal bir uzantısı olarak tanımlamıştır. Patterson'un hizmetkâr liderlik modelinde yer alan boyutlar şu şekilde açıklanabilir (Bakan ve Doğan, 2012):

- Ahlaki Sevgi Sahibi Olma: Örgütte çalışan her bir bireyin, ihtiyaç, istek ve arzuları vardır. Lider ahlaki sevgiye sahip birisi olarak, ahlaki sevgisini öncelikle çalışanların temel ihtiyaçlarını gidererek, onların yeteneklerini göz önüne alarak ve örgüt yararına çalışarak gösterir.
- Alçakgönüllü Olma: Kişinin kendisinden önce başkalarının ilgi ve ihtiyaçlarına odaklanıp, önem vermesidir. Lider, kendisini diğer insanlardan üstün görmez. Dolayısıyla alçakgönüllüdür.
- Fedakâr Olma: Hizmetkâr liderler, herhangi bir beklenti içerisine girmeden, içinden gelerek çevresindeki insanlara yardım ederler.
- Vizyon Sahibi Olma: Hizmetkar liderler, ileri görüşlü birisi olarak örgüt için bir vizyon oluşturur ve bu vizyon doğrultusunda takipçilerini yönlendirirler.
- Güven: Hizmetkâr liderliğin temeli güvene dayalıdır. Hizmetkâr liderler çevresindekilere etik davranışlar sergileyerek çevresindekilerin güvenini kazanırlar.
- Çalışanları Güçlendirme: Çalışanlara yapabilecekleri görev ve sorumluluklar verilir. Böylece onlar üzerindeki kontrol mekanizması azaltılmış olur.
- Hizmet Etme: Hizmetkâr liderler herhangi bir karşılık beklemezsiniz çevresindeki insanlara hizmet ederler.

#### **2.3.3.4. Winston'un hizmetkâr liderlik modeli**

Winston'un hizmetkâr liderlik modelinde, Patterson'un hizmetkâr liderlik modelinin liderden izleyicilere doğru akan bir süreçten oluştuğunu belirtmiştir. Ancak Winston modelin izleyicilerden de lidere doğru akan ve böylece lider ile izleyici arasındaki karşılıklı etkileşimi ele alan bir model olması gerektiğini belirtmiştir. Winston modeline, Patterson'un modeline ek olarak üç boyut daha eklemiştir. Bu boyutlar çalışanın lidere bağlılığı, öz yeterliliği ve içsel motivasyonudur (Winston, 2003:Akt. Akdöl, 2015:72-73).

#### **2.3.3.5. Cerff ve Winston'ın hizmetkâr liderlik modeli**

Patterson (2003) ve Winston, (2003a)'nın hizmetkar liderlik modelleri incelenmiş; güçlendirme ve motivasyon için umut boyutunu şart olarak görmüşlerdir. Umut boyutu hem liderin hem de izleyicilerinin karşılıklı sevgisinin bir sonucu olarak bu modele dâhil edilmiş ve boyut genişlemiştir (Öner, 2008).



#### **2.3.3.6. Waddell'in hizmetkâr liderlik modeli**

Patterson'un çalışmalarını inceleyen Waddell (2006) geliştirdiği modelde içedönüklüğün hizmetkâr liderlikle ilişkili bir kavram olduğunu belirtmiştir. Waddell (2006) Patterson'un modeline ek olarak içine "içe dönüklük" boyutunu eklemiştir. Waddell (2006)'e göre çok konuşan, teşvik ve takdir bekleyen liderlere göre daha az konuşan, toplanan bilgileri yansıtan liderlerin gerçek anlamda hizmetkâr lider olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Waddell, Patterson (2003) modelinde hizmetkâr liderlerin gösterdiği alçakgönüllülük, güven, sevgi özelliklerinin içedönüklük kavramı ile uyumlu olduğunu ifade etmiştir (Waddell, 2006:7;Akt. Öner, 2008:37). Waddell (2006) ile Cerrf ve Winston (2006)'ın modellerine baktığımızda iki modelin ortak noktası Patterson'un modelini örnek almasıdır (Baytok ve Ergen, 2013).

#### **2.3.4. Hizmetkâr Liderliğin Geleneksel Liderlikten Farkı**

Hizmetkâr liderlik ile geleneksel liderlik birçok konuda farklılaşmaktadır. Page (1996)'nin çalışmasına göre hizmetkâr liderlik ve geleneksel liderlik arasındaki farklılıklar Tablo 2.3'de izlenmiştir.

Tablo 2.3.

Geleneksel liderlik ve hizmetkâr liderlik arasındaki farklılıklar (Page, 1996:74-76: Akt. Yılmaz, 2013:23).

Geleneksel Liderlik	Hizmetkâr Liderlik
<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderlerin amacı izleyicilerini kendilerine hizmet ettirmektir.</li> <li>Liderin kendi imajı her şeyden önemlidir. Sahip olduğu imaj, kariyerini belirlemede etkili olacağından imajını her şeyin önünde tutar.</li> <li>Örgütte var olan tüm grup üyelerini kendisinden daha aşağıda görür ve bu nedenle çerçevesinde herkesten üstünmüş gibi tutum takınır.</li> <li>Kendisine mecburi bağlılık ortamı oluşturur.</li> <li>Yapılan hataların sorumlusunu çalışanlar olarak görür.</li> <li>Eleştirilere açık değildir. Öte yandan, tüm başarının kaynağını kendisi olarak görür.</li> <li>Grup üyelerinin kişisel gelişimleriyle ilgilenmez, kişisel gelişim faaliyetlerini desteklemez.</li> <li>Kurallar liderin kendisi tarafından oluşturulur ve belirleme aşamasında takipçilerin fikri alınmaz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderin amacı izleyicilerine hizmet etmektir.</li> <li>Lider, öncelikli ihtiyaçlarını ve gereksinimlerini ön planda tutarak kendisi geri plana çekilir.</li> <li>Örgütteki her bir bireyi, öncelikle insan olarak görür. Takipçileri örgütün önemli mekanizması olarak görür ve onlara saygı duyar.</li> <li>Çalışanları teşvik ederek, sahip oldukları potansiyelle neler yapabileceklerini gösterir.</li> <li>İnsan hata yapabilir. İnsanlar için doğal bir durumdur.</li> <li>Farklı düşüncelere ve eleştirilere açıktır, başarı birlikte kazanılmıştır.</li> <li>Grup üyelerinin kişisel gelişim çabalarıyla yakından ilgilenir ve bu konudaki faaliyetleri destekler.</li> <li>Lider genellikle ikna etme gayreti gösterir ve karar verirken insanların fikirlerini önemser.</li> </ul>

Hizmetkâr lider her şeyden önce çevresindekilere hizmet eder. Yardım gerektiren bir durum söz konusu olduğunda ilk gönüllü olan kişi hizmetkâr liderdir. Örgütün başarısı için herkesin hamallık olarak gördüğü işleri o isteyerek yapar. Yaptığı işleri gururlanarak anlatmaz, bunun yanında başkasının yaptığı işlere de saygı duyar (Addis, 2005:70). Bu yönüyle dikkate alındığında hizmetkâr lider özellikleri diğer liderlik yaklaşımlarıyla bazı yönlerden benzese de temel de kendine özgü bir anlayışı vardır.

### 2.3.5. Hizmetkâr Liderliğin Diğer Liderlik Yaklaşımları İle Karşılaştırılması

Bu kısımda hizmetkâr liderlik kuramıyla benzerlik gösteren diğer bazı liderlik kuramları karşılaştırılmıştır. Hizmetkâr liderliğin tam olarak anlaşılması için diğer liderlik yaklaşımları ile karşılaştırılmasına alan yazında yer verilmiştir.

#### 2.3.5.1. Hizmetkâr liderlik ve dönüştürücü liderlik

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı lider ile izleyenlerin birbirlerini dönüştürebilecekleri düşüncesinden hareket eder. Yani lider astları, astlarda lideri etkileyerek varılmak istenen hedeflere doğru birbirlerini motive ederler ve ortak yönetim anlayışı benimserler (Fındıkçı, 2013:79). Hizmetkâr liderlik ve dönüştürücü liderlik arasında bazı benzer özellikler vardır. Bunlar (Duyan, 2012);

Dönüştürücü liderlik; idealize edilmiş etki, vizyon, güven, saygı, riski paylaşma, bütünlük, modelleme, ilham verici, motivasyon, hedeflere bağlılık, iletişim, heves entelektüel uyarım, rasyonellik, sorun çözme, kişiselleştirilmiş değerlendirme, kişisel ilgi, akıl hocalığı, dinleme ve güçlendirme gibi teoremlere sahiptir. Hizmetkâr liderlik ise; etki, vizyon, güven, güvenilirlik, yetkinlik, delege etme, dürüstlük, bütünlük, modelleme, şeffaflık, hizmet, sorumlu yöneticilik, iletişim, ikna, öncü olma diğerlerini takdir etme, cesaretlendirme, öğretme-eğitime, dinleme ve güçlendirme gibi özelliklere sahiptir.

Yukarıdaki özelliklerden yola çıkılarak her iki liderlik kuramının da takipçilerine ilgi gösterdiği ifade edilebilir. Ancak hizmetkâr lider takipçilerine hizmet etmektedir. Her iki liderlik kuramlarında da izleyicileri güçlendirme, dinleme, danışmanlık, eğitim insanlara değer vermek ve takdir etmenin önemi belirtilmektedir (Öner, 2008).

Hizmetkâr liderin dönüştürücü liderden en temel farkları şu şekilde ifade edilebilir (Akdöl, 2015:44):

- Örgütün amaçlarından çok çalışanların amaçlarına yönelmesi
- Takipçilerin ihtiyaç ve faydalarına olacak şeylere odaklanarak, insan merkezli bir yönetim sergilemesi
- Çalışanlara fayda sağlamaya çalışırken örgüt içinde en iyisini yapabilecekleri konusunda güven duyması
- Ortak karar alma, etik davranışlarda bulunma ve sorumluluk alma konularına vurgu yapmasıdır.

Yukarıdaki belirtilen farklılıklara ek olarak John Humphreys (2005) yaptığı çalışmada dönüştürücü ve hizmetkar liderlerin durumsal özelliklerini incelemiş ve hizmetkar liderliğin, dönüştürücü liderliğe göre durağan ortamlarda daha uygun olduğu, dinamik ortamlarda ise başarısız olacağını vurgulamıştır (Öner, 2008:15). Stone, Russel ve Patterson'a göre (2004), hizmetkâr lider takipçilerine hizmet etmeyi merkeze alırken dönüştürücü lider izleyicilerinin örgüt amaçlarına ne derecede bağlı olduklarını merkezine almaktadır (Akt. Balay vd., 2014). Dolayısıyla hizmetkâr liderlik dönüştürücü liderliğin mantıksal bir uzantısı olduğu ifade edilebilir.

### **2.3.5.2. Hizmetkâr liderlik ve karizmatik liderlik**

Karizmatik liderlikle ilgili ilk çalışmalar Max Weber tarafından yürütülmüştür. Weber'in ifadesine göre karizma diğer insanlardan farklı, sıradan olmayan kendine ait nitelik ve özelliklere sahip olan kişilik özelliği olarak ifade edilir. Bu özelliklere sahip olanlara “karizma” olarak nitelendirip lider vasfına layık görülür (Weber, 2005). Karizmatik liderin onun izleyicileri üzerindeki etkileri olağanın dışında özel bir etkileşim biçimi olarak ifade edilmiştir. Bu özel etki gücünün kaynağı net olarak ortaya koyulmamıştır. Bununla ilgili tartışmalar günümüzde de hala devam etmektedir. Ancak bilinen bir gerçek var ki liderler henüz tam olarak bilinmeyen etkileme güçleri sayesinde çevresini etkileyebilmektedir. (Fındıkcı, 2013:77).

Karizmatik liderlik teoreminin ortaya çıkması Robert House (1977) ile gerçekleşmiştir. House karizmatik liderlik hakkında önemli çalışmalar yapmıştır. Çalışmalar sonucunda House'a göre karizmatik liderler takipçileri tarafından istemsizce takip edilmekte, aynı zamanda liderleri sayesinde işlerine bağlanıp yüksek performans ve gelişime katkı sağladıkları savunulmaktadır (Duyan, 2012).

Graham (1991) hizmetkâr liderliği karizmatik liderlikle karşılaştırdığında hizmetkâr liderlerin ahlaki, ilham verici, tevazu sahibi ve diğerkâmlığa dayalı özellikleri olduğunu belirtirken, karizmatik liderliğin değerler açısından yansız ve asimetric güç dengesine sahip olduğunu vurgulamıştır (Akt.Öner, 2008:13). Hizmetkâr lider ise olağan üstü özellikleri ile değil, takipçilerine hizmet ederek çevresinin takdirini kazanmak ister. Hizmetkâr bir lider belirli özelliği sayesinde var olmak gibi bir amacı yoktur. O zaten çevresindeki insanlara hizmet ederek gönülleri kazanmıştır. Çevresindekilere hizmet edebildiği ölçüde lider olacağını düşünür.

### 2.3.5.3. Hizmetkâr liderlik ve etik liderlik

Etik lider çevresindekilerle çift yönlü iletişim kurabilen, dürüst, güvenilir, adil davranışlar sergileyen, izleyicilerin güvendiği ve çevresindeki kişilere rol model olan kişidir. Aynı zamanda belirli standartlar ve normlar ortaya koyarak bunların çalışanlar tarafından içselleştirmelerini sağlarlar. Liderin etik norm ve değerleri sayesinde neyin doğru, neyin yanlış olduğunu gören çalışanlar davranışlarını buna göre şekillendirirler (Akdöl, 2015:48; Konan, 2015:59).

Hizmetkâr liderliğin etik liderlik ile ilişkisi değerlendirildiğinde; etik liderin öncelikle birtakım etik değerleri taşıması gerekir. Bu açıdan etik liderlik, hizmetkâr liderlik ile örtüşmektedir (Çelik, 2012). Etik liderlik daha çok davranışların belirli norm ve standartlar açısından uygun olup olmadığına bakarken, dürüstlük, bütünlük ve çalışanları önemseme boyutlarında hizmetkâr liderlikle benzerlik göstermektedir. Diğer yandan etik liderler de hizmetkâr liderlere benzer şekilde çalışanı güçlendiren davranışlar sergilerler.

Etik liderlikte daha çok takipçilere yön veren normlar ve değerler vardır. Hizmetkâr liderlikte ise çalışanların gelişimine daha çok vurgu yapılmaktadır. Kısaca etik liderlik işlerin örgütte nasıl, hangi yol ve kurallara bağlı olarak yapıldığı ile ilgilenirken; hizmetkâr liderlik bireylerin bu işleri kendi başlarına yapmalarıyla ilgilenmektedir (Akdöl, 2015:48). Etik liderler izleyicileri tarafından güven kazanmak için, onları karar verme süreçlerine dâhil ederler. Bu durum hizmetkâr liderlerde de böyledir.

Hizmetkâr liderlikle ilgili geliştirilen modeller Page ve Wong, (2000); Russell ve Stone (2002); Patterson (2003); Winston, (2003); Cerff ve Winston, (2006); Waddell (2006) incelendiğinde hizmetkâr liderliğin boyutları, etik liderliği de kapsayan bir liderlik biçimi olarak ifade edilebilmektedir. Hizmetkâr liderler, “etik kurallara uygun olarak çalışma ortamında adalet kavramını önemserler ve kararlarını adil bir uygulama ile verirler”. Liderlerin, diğer örgüt üyelerine karşı “saygılı ve adil” bir şekilde “davranmaları etik bir sorumluluktur” (Akyüz, 2012).

### 2.3.5.4. Hizmetkâr liderlik ve ruhsal liderlik

Ruhsal liderlik, örgütte dostluk ve üstünlük kurmak amacıyla insanlara yardım etmek; onların içsel motivasyonunu, güvenini ve örgüte olan bağlılığını arttırmaktır. Ayrıca ruhsal liderler örgüt içinde işbirliğini sağlamakta, birlikte öğrenmeyi öğretme ve yüksek verim elde etmek için ilham kaynağı olmaktadır.

Ruhsal liderlik çalışanların örgütsel ruhsallığı hissetmelerini adanma yoluyla iş yerinde bir birlik duygusu oluşturmalarını ve bu böylece çalışmalarına anlam katmalarını içeren çabaların hepsidir (Konan, 2015:205).

Ruhsal liderlik ile hizmetkâr liderlik arasındaki kavramsal fark temel dayanaklarının farklı olmasıdır. Ruhsal liderlik pozitif psikolojiye ve çeşitli dinlerdeki kavramlara ve değerlere dayanmaktadır. Hizmetkâr liderlik ise, diğer dinlerinde değerli ve önemli olarak kabul ettiği iyiliksever ve fedakârlık değerlerini içeren bir modeldir. Diğer bir fark ise ruhsal liderliğin bazı değişkenlerinde kültürün ilgili değerlerinin faydaları açıklanmaktadır. Hizmetkâr liderlik teorisinde ise örgüt kültürünün önemi daha az belirgindir. Bu yüzden bazı örgütler çalışan odaklı örgüt kültürüne sahiptir (Ergen, 2013).

### **2.3.6. Hizmetkâr Liderliğin Avantajları ve Dezavantajları**

Modern liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkma nedenlerinden en önemlisi geleneksel yönetim yaklaşımlarının ihtiyaçları karşılayamaması ve belli durumlarda zayıf kalmasıdır. Ortaya çıkan ihtiyaçlara ve gelişmelere paralel olarak yeni kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlar örgütlerde yönetim alanında uygulanmış, bunun sonucunda her kurama ait avantajların ve dezavantajların olduğu görülmüştür. Alan yazında yerini ilk defa 1970 yılında Greenleaf tarafından alan hizmetkâr liderlik yaklaşımına ilişkin birçok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalar doğrultusunda Waterman (2011) hizmetkâr liderlikle ilgili bir takım avantaj ve dezavantajların olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda hizmetkâr liderliğin avantajları ve dezavantajları Tablo 2.4'de izlenmiştir (Akt. Yılmaz, 2013:26):

Tablo 2.4

Hizmetkâr liderliğin avantaj ve dezavantajları (Waterman, 2011:26;Akt. Yılmaz, 2013:26)

Hizmetkâr Liderliğin Avantajları	Hizmetkâr Liderliğin Dezavantajları
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bu liderler her insana değer verip araç olarak değil amaç olarak davranırlar.</li> <li>• Çalışma arkadaşlarının yenilikçi olmasına ve gelişmelerine olanak sağlarlar.</li> <li>• Genellikle vaat verici itaatkâr davranışlar sergilerler.</li> <li>• İletişim kurmanın öneminin yüksek olduğu yerlerde güler yüzlü bir izlenim bırakırlar.</li> <li>• Koruma ve kollama kavramlarını önemserler.</li> <li>• Güç gösterisi ve otoritenin yerini çalışma arkadaşlarının cesaretlendirip işlerini kolaylaştırma alır.</li> <li>• Çalışanların performansını artırılması için destek sağlarlar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aşırı gösterilen tevazu gösterisi çalışanlar tarafından zayıflık olarak görülebilir.</li> <li>• Bazı organizasyonlar amaç odaklıdır bu durumlarda başarısız olabilirler.</li> <li>• Hiyerarşik düzene zarar verebilirler.</li> <li>• ‘Dini’ olarak algılanabilir ve modern hassasiyetlere yabancı kalabilir.</li> <li>• ”Hizmetkâr” kelimesi hemşire kavramında olduğu gibi mensuplarına zarar verebilir.</li> <li>• Hizmetkâr liderlerde dönüşümcü liderlik yaklaşımına çok fazla benzerlikleri vardır.</li> <li>• Bazı çalışanlar bu yaklaşıma cevap vermeyebilir.</li> </ul>

### 2.3.7. Hizmetkâr Liderlik ve Eğitim

Hizmetkâr liderler bireylerin davranışlarını olumlu yönde etkiler. Bu açıdan hizmetkar liderliğin temel işlevi insanların geliştirilmesi için eğitim kurumlarının yönetiminde kullanılabilme özelliği göstermesidir (Akyüz, 2016:36). Hizmetkâr liderler insanların gelişmesi ve iyi yetişmeleri için yardım ederler (Farling vd., 1999;Akt.Akyüz, 2016:36).

Hardin (2003)’in belirttiği gibi hizmetkâr lider okul çalışanlarını geliştirme gayretinde bulunduğu gibi okulun amaçlarını geliştirmek için de çaba gösterirler. Bencillikten ziyade insanların gönüllü olduğu takım çalışması ve işbirliğinin yapıldığı bir ortam oluştururlar. Öğretim gününün çoğunu önemli şeylerle geçirerek eğitimde istenilen noktaya ulaşmak için çaba gösterirler. Hizmetkâr bir okul yöneticisi kurumunda çalışanlara hizmet etmelidir. Bunun yanında fikirlere, öğretmenlere, öğrencilere ve ailelerine değer vermelidir (Akyüz, 2016:36).

Hizmetkâr liderlik özelliklerine sahip olan okul liderleri, okulların vizyon ve hedefleri doğrultusunda önemli bir konuma sahiptir. Hizmetkâr lider okul kültürü

çerçevesinde sürekli etkileşim prensipleri ile sürekli gelişim ve iyileşmeyi öngören bir kişiliktir. Eğitim kalitesinin artırılabilmesi için hizmetkâr liderlik özellikleri okul hiyerarşik düzeni içinde işlevsellik kazanmalıdır. Sürekli kendini yenileme ve iyileştirme, örgüt üyelerine eğitimi iyileştirme ve yeniden keşfetme arzusu aşılama hizmetkâr liderlik özelliğine sahip okul liderinin temel amacıdır. Sonuç olarak okullar başarılı olmak için başarılı bir lidere ihtiyaç duymaktadır. Burada önemli olan okul müdürlerinin sahip olması gereken liderlik özelliklerinin belirlenmesidir.

### **2.3.8. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları**

Hizmetkâr lider olarak okul yöneticisi okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için bir takım özelliklere sahip olmalıdır. Hizmetkâr liderlik modellerinde belirtildiği gibi her model farklı boyutları içine alarak geliştirilmiştir. Alan yazın incelendiğinde hizmetkâr liderliğin boyutları ile ilgili özellikle liderin izleyicilerine yönelik tutum ve davranışlarını belirlemek amacıyla beş boyut belirlenmiştir. Belirlenen boyutlar okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik davranışlarını kapsayacak şekilde planlanmıştır. Bunlar empati, özgecil davranışlar, alçak gönüllülük, adalet ve dürüstlük boyutlarıdır (Ekinci, 2015). Bu çalışmada da araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan görüşme soruları bu boyutları içeren sorulardan oluşmaktadır.

- Empati: Hizmetkâr liderliğin bir boyutu olarak belirlenen empati, iletişim, etkin dinleme ve sosyal etkileşim gibi önemli unsurları içermektedir (Spears, 1998:Akt. Ekinci, 2013). Etkili bir hizmetkâr lider izleyicilerinin onu dinlediğini ve anladığını hissetmesine bağlıdır. Bunun içinde iyi bir dinleyici konumundadır. Eğitim kurumlarında ise öğretmenlerin yöneticileri tarafından kendisinin dinlendiğini, beklentilerine cevap verdiğini ve onu dikkate aldığını anlaması oldukça önemlidir.
- Özgecil Davranışlar: Özgecil davranışlar, liderin kendisinden önce izleyicilerin ilgi ve ihtiyaçlarına odaklanması olarak ifade edilir. Hizmetkâr liderlerin en önemli özelliklerinden biri de izleyicilere içinden gelerek ve bilinçli bir şekilde hizmet etmesidir.
- Alçak Gönüllülük: Liderin güçlü ve zayıf yönlerini fark ederek, zayıf yönlerini aşmak için başkalarından destek alır. Alçak gönüllülük çevresindeki insanlarla ilişkilerinde sevgi ve saygı uyandırır. Bunun tersi kibirli ve bencil tutumlar sosyal ilişkilerde engel oluşturur.



- **Adalet:** Adalet hakkın gözetilmesi ve insanlar arasında hak edenin hakkını alması olarak ifade edilebilir (Cevizci, 2010; Akt. Ekinci, 2015). Hizmetkâr lider izleyicileri arasında görev ve sorumlulukların paylaşımında, kaynakların dağıtımında ve onların değerlendirilmesinde adil davranışlarda bulunur.
- **Dürüstlük:** Dürüstlük kişinin söz, tutum ve davranışlarında tutarlı olması, buna bağlı olarak çevresindekilerin güven duymaları olarak ifade edilir. Dürüstlüğünden kuşku duyulan birisine karşı güven ve bağlanma söz konusu değildir.

#### 2.4. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu başlık altında eğitim örgütlerinde hizmetkâr liderlikle ilgili Türkiye’de yapılan çalışmaların tamamına yer verilmesi amaçlanmıştır. Ardından yurt dışında yapılan bazı araştırmalara da yer verilmiştir. Türkiye’de yapılan araştırmalar incelendiğinde alan yazında hem hizmetkâr liderlik, hem de hizmet yönelimli liderlik olarak bahsedildiği görülmektedir.

Cerit (2007) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri” başlıklı çalışmada ilköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rollerini ne düzeyde gerçekleştirdiklerini araştırmıştır. Çalışma ilköğretim okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görüşlerine göre yapılmıştır. Araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rolleri güçlendirme, hizmet ve vizyon boyutları altında incelenmiştir. İlköğretim okulu müdürlerinin güçlendirme boyutunu “orta”, hizmet ve vizyon boyutlarını ise orta düzeyde yerine getirdikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca konuya ilişkin müdür, müdür yardımcısı ve öğretmen görüşleri arasında farklılıkların olduğu ortaya koyulmuştur. Bu farklılıkların kaynağı okul müdürleri kendilerini hizmetkâr lider olarak görürlerken, öğretmenlerin ise müdürlerini hizmetkâr lider olarak görmemeleridir.

Cerit (2008) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi” başlıklı benzer bir araştırmada okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri dikkate alınmıştır. Bu çalışmada okul müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarını yüksek düzeyde yerine getirdiği; buna karşılık müdür ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla hizmet yönelimli liderlik ile

tükenmişlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu ve hizmet yönelimli liderliğin tükenmişliğin önemli bir açıklayıcısı olduğu tespit edilmiştir.

Yine Cerit (2009) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkileri incelenmiştir. Yapılan istatistikî işlemler sonunda ilköğretim okul müdürleri ve öğretmenlerin, iş doyumunu ve hizmetkâr liderlik davranışları arasında güçlü pozitif ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgulardan hareketle okul müdürlerinin gösterdiği hizmetkâr liderlik davranışları, hizmetkâr liderliğin öğretmenlerin iş tatmininin önemli bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymuştur.

Akyüz (2012) tarafından yapılan “Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma” başlıklı araştırma özel liselerde görev yapan öğretmenlerin müdürlerinde gözlemledikleri hizmetkâr liderlik davranışlarını çeşitli değişkenlerle ilişkileri ile birlikte ortaya koyma amacıyla yapılmıştır. İncelenen değişkenler örgütsel vatandaşlık davranışı, performans ve örgütsel adalet algısıdır. Araştırma sonucunda hizmetkâr liderliğin örgütsel adalet ile yüksek düzeyde ilişki gösterdiği ve hem örgütsel vatandaşlık davranışı hem de çalışan performansı ilişkisinde ara değişken etkisi gösterdiği belirlenmiştir.

Kahveci (2012) tarafından gerçekleştirilen “İlköğretim Okullarında Hizmetkar Örgüt Liderliğinin İncelenmesi” başlıklı çalışma öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarını ve okul kültürü düzeyini belirlemek; bu düzeylerin öğretmenlerin cinsiyet, branş, kıdem ve eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmasını araştırmak ve hizmetkar liderlik ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları “katılıyorum” ve öğretmenlerin okul kültürü algısı “katılıyorum” olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Branş, kıdem ve eğitim düzeyi değişkenlerinde bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca hizmetkâr liderlik ile okul kültürü arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Polat (2013) tarafından yapılan “Eğitim Denetmenlerinin ve İlköğretim Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Hizmetkâr Liderlik Düzeyi (Elazığ İli Örneği)” başlıklı araştırma Elazığ il merkezi ve ilçelerinde bulunan ilköğretim okul müdürleri ve eğitim denetmenlerinin hizmetkâr liderlik niteliklerini hangi düzeyde

gerçekleştirdiklerini, öğretmen, okul müdürü ve eğitim denetmeni görüşleri açısından belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre öğretmenler, ilköğretim okulu müdürlerinin hizmetkâr liderlik özelliklerini “genellikle” düzeyinde yerine getirdiklerini düşünürken; denetmenlerin “ara sıra” yerine getirdiklerini düşünmektedirler. Dolayısıyla öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okulu müdürleri hizmetkâr lider olarak görülürken, eğitim denetmenlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını aynı düzeyde yerine getirmedikleri anlaşılmaktadır. Oysa ilköğretim okulu müdürleri ve eğitim denetmenleri kendilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerini “her zaman” düzeyinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler. Öğretmen görüşlerine göre, ilköğretim okulu müdürlerinin hizmetkâr liderlik düzeylerine ilişkin algılarında cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmazken; eğitim denetmenlerinin hizmetkâr liderlik düzeylerine ilişkin algılarında cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmadığı, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılığın bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yaş ve mesleki kıdem arttıkça hizmetkâr liderlik özelliklerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Balay, Kaya ve Yılmaz (2014) taraflarından yapılan “Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmada öğretmen ve yönetici görüşlerine göre ilişki belirlenmek amaçlanmıştır. Araştırmada, yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerilerinin orta düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri, görev türü ve yaş değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Ekinci (2015) tarafından yapılan “Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi” başlıklı çalışmada okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik bir ölçek geliştirmek ve geliştirilen bu ölçeğe dayalı olarak öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını değerlendirmek amaçlanmıştır. Yapılan çalışmada beş boyutlu (empati, özgecil davranışlar, alçakgönüllülük, adalet ve dürüstlük) 36 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin cinsiyetine, mevcut

müdürle çalışma süresine, okul müdürünün herhangi bir sendikaya üye olma durumuna ve okul müdürü ile aynı sendikaya üye olup olmamalarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

Çiçek (2015) tarafından yapılan “Eğitim Örgütlerinde Hizmetkâr Liderliğe Yönelik Bir Araştırma” başlıklı çalışmada, öğretmenler müdürlerini hizmetkâr liderlik açısından ‘sevgi’ göstermede çok olumlu, fedakârlık yönüyle de olumsuz olarak değerlendirmişlerdir. Araştırmada cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmazken, yaş aralığı olarak 26-35 ve 36-45 yaş aralıklarında anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur.

Büyüktatlı (2015) tarafından yapılan “Okul Yöneticilerinin Duygusal Zeka Düzeyleriyle Hizmetkâr Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmada Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını katılıyorum düzeyinde gösterdikleri belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleriyle hizmetkâr liderlik davranışları arasında pozitif yönde orta seviyede anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri hizmetkâr liderlik davranışlarını önemli ölçüde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Türkiye’de eğitim örgütlerinde hizmetkâr liderlikle ilgili yapılan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde hizmetkâr liderliğin farklı örgütsel değişkenlerle birlikte araştırıldığı anlaşılmaktadır. Bu çalışmalarda hizmetkâr liderliğin olumlu örgütsel değişkenlerle yüksek bir ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla yapılan çalışmalardan da anlaşılacağı üzere bir örgütte hizmetkâr liderlik uygulamaları örgütün bir bütün olarak gelişiminde etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca yapılan çalışmalarda hizmetkâr liderliğin yüksek düzeyde sergilendiği diğer taraftan çeşitli değişkenler bakımından anlamlı farklılık oluşturmadığı da anlaşılmaktadır. Konuyla ilgili uluslar arası alanda da çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir.

Herndon (2007) tarafından yapılan araştırma ilköğretim okullarında hizmetkâr liderlik, okul kültürü ve öğrenci başarı faktörleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılmıştır. Hizmetkâr liderlikle okul kültürü ve öğrenci başarısı arasında pozitif yönlü, anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur. Ayrıca araştırma sonucunda okul kültürünün öğrenci başarısı ile öğrenci başarısının da okul kültürü arasında pozitif yönde, anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur.

Svoboda (2008) tarafından yapılan çalışmada ilköğretim okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile iş tatmini arasındaki ilişki belirlenmiştir. Çalışma

Ohio bölgesindeki kamu okullarında yapılmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile iş tatmini arasında pozitif, anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Taylor ve Pearse (2009) yaptıkları araştırmada okullardaki hizmetkâr liderliğin kurumlarda sürdürülebilirliğini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda hizmetkâr liderliğin kurumların gelişmesine yardımcı olacak en uygun liderlik modeli olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bovee (2012) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile iş doyumları arasındaki ilişki incelenmiştir. Nicel araştırma yöntemiyle yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin hizmetkâr liderlik davranışları ile iş doyumları arasında pozitif, anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Yurt dışında eğitim örgütlerinde hizmetkâr liderlikle ilgili yapılan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde yurt dışı araştırmalarda da hizmetkâr liderliğin farklı örgütsel değişkenlerle birlikte araştırıldığı görülmektedir. Bu çalışmalarda hizmetkâr liderliğin olumlu örgütsel değişkenlerle yüksek bir ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir.

## **BÖLÜM III**

### **YÖNTEM**

Bu bölümde, araştırmanın modeli, örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizi ile ilgili bilgiler bulunmaktadır.

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ**

Araştırma, nitel araştırma yaklaşımıyla oluşturulmuştur. Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamında gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konmasına yönelik sürecin izlendiği bir araştırma türüdür (Yıldırım ve Şimşek, 2013:45). Nitel araştırma yöntemleri, araştırmanın yapıldığı doğal ortamı anlamaya, tanımaya ve araştırmanın sonuçlarına olan etkilerini açıklamaya duyarlı olduğundan eğitsel konuları çok boyutlu olarak ortaya koyarlar. Bu yönü ile eğitim araştırmalarında yaygın olarak kullanılan bir araştırma türüdür (Işıkoğlu, 2005).

Bu araştırma, ilkökul öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla nitel araştırma desenlerinden olgubilim deseni ile yapılmış bir çalışmadır. Olgubilim deseni, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgular hakkında bilgi edinmemizi sağlar (Yıldırım ve Şimşek, 2013:78).

#### **3.2. ARAŞTIRMANIN KATILIMCILARI**

Nitel araştırma desenlerinden olgu bilim deseni ile yapılan bu araştırmanın katılımcılarını amaçlı örneklem yöntemlerinden, kartopu örneklem yoluyla seçilen 10 öğretmen oluşturmuştur. Olgubilim araştırmalarında katılımcıların, araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışa vurabilen, yansıtabilen bireyler arasından seçilmesi gerekmektedir. Kartopu örnekleme, araştırma problemine ilişkin bilgi kaynağı olabilecek bireylerin saptanmasında etkilidir. Kartopu örnekleme “bu konuda kimler bilgi sahibi olabilir?” sorusu sorularak yapılır. (Yıldırım ve Şimşek,

2013:140). Dolayısıyla bu araştırmada, MEB'e bağlı kurumlarda çalışıp, çeşitli projelerde görev almış öğretmenlerin örnekleme dâhil edilmesi kararlaştırılmıştır. Bunu gerçekleştirmek için araştırmacı, Şanlıurfa MEM Arge bölümünden ve çevresindeki öğretmenlerden destek alarak yaptığı projelerle öne çıkan öğretmen isimlerine ulaşmıştır. Bu öğretmenlerle ilk görüşmelere başlanmış, daha sonra onların verdikleri isimlerle de görüşülerek katılımcı sayısı genişletilmiştir. İsimlerin ve bulguların tekrar etmeye başladığı noktada 10 katılımcıyla görüşmelere son verilmiştir.

Proje, okullarda ekip halinde yapılan bir iştir. Okul müdürleri de bu ekibin doğal bir lideridir. Okulda proje düzenleyen öğretmenlerle okul müdürü arasında çeşitli paylaşımların olması kaçınılmazdır. Diğer bir anlatımla bir proje çalışması sürecince öğretmenlerle okul yöneticileri okulun doğal akışı dışında da çok yönlü iletişim kurabilmekte, birbirlerini tamamlayıcı etkinliklerde bulunabilmektedirler. Böylece öğretmenlerin, okul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin daha ayrıntılı fikirleri olabileceği düşünülmektedir. Sonuç olarak katılımcıların MEB'e bağlı kurumlarda çeşitli projelerde görev almış öğretmenlerden seçilmesinin ana sebebi proje odaklı bir çalışmada müdür ile olan etkileşimin doğal derinliği olarak ifade edilebilir.

Katılımcılar belirlendikten sonra öğretmenlerin soruları içtenlikle cevaplandırmaları için katılımcıların isimleri belirtilmeyip, kodlanarak saklı tutulmuştur. Kodlamada "K"; katılımcıyı ifade etmektedir. Buna göre görüşmeye katılanlar görüşme sırasına göre "K-1", "K-2", "K-3", "K-4", "K-5", "K-6", "K-7", "K-8", "K-9" ve "K-10" şeklinde kodlanmıştır.

### **3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

İlkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme, araştırmacı tarafından önceden belirlenmiş ya da görüşme esnasında ortaya çıkan konulara göre yeni soruların da sorulabildiği bir görüşme yöntemidir (Güler, Halıcıoğlu ve Taşgın, 2013:113). Yarı yapılandırılmış görüşme formunun oluşturulmasında Ekinci (2015) tarafından yapılan okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını değerlendirmeye yönelik çalışma temel alınmıştır. Ekinci (2015)'ye göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları beş boyutta incelenebilmektedir. Bunlar;

empati, özgecil davranışlar, alçakgönüllülük, adalet ve dürüstlüktür. Görüşme soruları bu boyutları kapsayan sorulardan oluşturulmuştur. Sonuç olarak görüşme formunda altı soru yer almıştır. İlk soru öğretmenlerin liderlikle ilgili görüşlerini belirtebilecekleri açık uçlu genel bir soru olarak hazırlanmıştır. İkinci soru hizmetkar liderliğin empati boyutuyla, üçüncü soru özgecil davranışlar boyutu ile, dördüncü soru alçakgönüllülük boyutu ile, beşinci soru adalet boyutu ile, altıncı soru da dürüstlük boyutu ile ilgili olarak hazırlanmıştır (Ek B. I).

Görüşme formu oluşturulduktan sonra alanında uzman beş öğretim üyesinin<sup>1</sup> görüşlerinden yararlanılarak formun kapsam geçerliliği sağlanmıştır. Görüşme formu uygulama öncesi dört öğretmene uygulanıp anlaşılabilirliği ve yanıt almaya elverişliliği bakımından kontrol edilmiştir.

### 3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırma amacı doğrultusunda nitel araştırma veri toplama yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme bir bireyin iç dünyasına girerek, onun bakış açısını anlamak için yapılmaktadır. Aynı zamanda görüşme olgubilim araştırmalarında en sık kullanılan veri toplama aracıdır. Stewart ve Cash (1985) görüşmeyi, “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” olarak tanımlamıştır (Akt.Yıldırım ve Şimşek, 2013). Görüşme gözlemleyemediğimiz davranışlar, duygular veya insanların etraflarındaki dünyayı nasıl ifade ettiklerini öğrenmek amacıyla yapılır (Merriam, 2013:86).

Araştırmanın verileri, görüşme formunda belirtilen sorulara dayalı olarak, görüşmecilerden izin alınarak ses kayıt cihazına kaydedilmiştir. Ses kayıtları, herhangi bir ifadeyi tekrar dinlemede ve alıntı yapmada oldukça kullanışlıdır (Bell, 1999). Görüşmeler katılımcıların rahat edebilecekleri bir yerde, her bir katılımcı ile araştırmacı tarafından tek tek yapılmıştır. Görüşmeler ortalama 38 dakika sürmekte olup, toplam kayıtlı veri 383 dakikadır.

---

<sup>1</sup>Doç. Dr. Abdurrahman EKİNCİ  
Doç. Dr. Binali TUNÇ  
Doç. Dr. İsmail ARSLANTAŞ  
Doç. Dr. Mehmet SİNCAR  
Yrd. Doç. Dr. Fatih BOZBAYINDIR



### 3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Görüşme kayıtlarının ayrıntılı olarak analiz edilebilmesi için öncelikle bilgisayar ortamında yazıya geçirilmiştir. Görüşmelerin yazıya geçirilerek deşifre edilmesi sonucunda 114 sayfalık ham veri elde edilmiştir. Bu yolla elde edilen verilerin çözümlenmesinde betimsel analiz kullanılmıştır. Betimsel analiz yöntemiyle yapılan görüşme çözümlenmelerinde kelimelere, ifadelere, kullanılan dile, diyalogların yapısına ve özelliklerine, kullanılan sembolik anlatımlara ve benzetmelere dayanarak tanımlayıcı bir analiz yapılabilir (Kumbetoğlu, 2005). Betimsel analizde görüşülen kişilerin düşüncelerine doğrudan alıntılar yaparak yer verilir.

Görüşme verilerinin betimsel analizi 4 aşamadan oluşur. Bunlar: (Collins, 1999: Akt; Yıldırım ve Şimşek, 2013:271):

1. Betimsel analiz için çerçeve oluşturma: Görüşme sorularından ve ilgili konunun boyutlarından yola çıkarak veri analizi için bir çerçeve oluşturulur. Bu çerçeveye göre verilerin hangi temalar altında sunulacağı belirlenir.

2. Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi: Bu aşamada daha önceden belirlenen çerçeveye göre elde edilen veriler anlamlı ve mantıklı bir şekilde sıraya konur. Ayrıca bu aşamada daha sonra bulgular yazılırken kullanılacak doğrudan alıntılarda belirlenir.

3. Bulguların tanımlanması: Bu aşamada veriler kolay anlaşılabilir ve okunabilir bir dille tanımlanır.

4. Bulguların yorumlanması: Bu aşamada tanımlanan bulgular açıklanır, ilişkilendirilir ve anlamlandırılır.

### 3.6. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİĞİ

Nitel araştırmada geçerlilik araştırmacının araştırdığı konuyu olabildiğince yansız gözlemesi anlamına gelmektedir. (Kirk ve Miller, 1986: Akt. Yıldırım ve Şimşek, 2013:289). Araştırmada geçerliği sağlamak için; alanında uzman, birden fazla araştırmacı verilerin analizini birbirinden bağımsız olarak incelemiş, öğretmenlerin görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılmış ve amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Güvenirlik ise aynı çalışmanın farklı gözlemciler tarafından ya da aynı gözlemci tarafından farklı zamanlarda yapıldığında benzer sonuçları vermesidir (Güler vd., 2013:344). Araştırmanın güvenilirliği sağlamak için; görüşme verileri ses kayıt tekniği kullanılarak elde edilmiş ve sonuçlarla bütünleştirilmiştir.

Ayrıca araştırmacı dışında bir akademisyen tarafından veriler, ulaşılan yargı ve yorumlar ham verilerle karşılaştırılıp teyit edilmiştir.

Araştırmanın güvenilirliği sağlamak için katılımcı teyidi de yapılmıştır. Katılımcı teyidi katılımcılardan elde edilen verilere dayalı olarak araştırmacı tarafından elde edilen kodların ve yapılan yorumların, katılımcılarla yeniden paylaşılarak test edilmesi olarak ifade edilebilir. Bu süreç araştırmacıya, katılımcıların görüşlerine dayalı olarak bulunan kategorilerin ve yapılan yorumların, gerçekten katılımcının ifadelerini yansıtıp yansıtmadığını ortaya koymak amacıyla yapılmaktadır (Lincoln ve Guba, 1985). Bu araştırmada ğretmen görüşleri analiz edilip yorumlandıktan sonra, öğretmenlerden yle yüz yüze görüşülmüş söyledikleri kendisiyle birlikte yeniden incelenerek belirlenen kategorilere ilişkin görüşleri alınmıştır. Ekleyeceği ya da dzelteceği herhangi bir ifadenin olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcının ifadeleri doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Gerçekleştirilen bu işlem, araştırmacının ğretmen görüşlerine ilişkin yaptığı kategori ve yorumları doğrulamasını sağlamıştır.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR

Bu bölümde “İlkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?” araştırma probleminin çözümüne yönelik öğretmen görüşlerinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu doğrultuda öncelikle bir lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken özelliklere, ardından hizmetkâr liderliğin her bir alt boyutuna ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

#### **4.1. BİR LİDER OLARAK OKUL YÖNETİCİSİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR**

Araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerine göre bir lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken özelliklere ilişkin bulgular Tablo 4.1’de gösterilmiştir. Tablo 4.1’de de görüldüğü gibi bir lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken 20 kategori belirlenmiştir. Bu kategoriler; etkili iletişim becerisine sahip olma, empati kurma, alan bilgisi, adil olma, dürüst olma, örnek/model olma, problem çözme becerisine sahip olma, işbirlikçi olma, disiplinli olma, hoşgörülü olma, vizyon sahibi olma, demokratik olma, gelişime açık olma, saygılı olma, yaratıcı düşünme, alçak gönüllü olma, tutarlı olma, karakterli olma, risk alabilme ve mizah yeteneğine sahip olma olarak belirtilmiştir.

Tablo 4.1

Bir lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken özellikler

<i>Kategoriler</i>	<i>(f)</i>
Etkili iletişim becerisine sahip olma	6 <i>K-1,3,6,8,9,10</i>
Empati kurma	6 <i>K-1,3,4,5,9,10</i>
Alan bilgisi	5 <i>K-3,5,6,9,10</i>
Adil olma	5 <i>K-2,3,5,6,7</i>
Örnek/model olma	4 <i>K-3,5,9,10</i>
Problem çözme becerisine sahip olma	4 <i>K-5,6,7,9</i>
Dürüst olma	3 <i>K-2,3,9</i>
İşbirlikçi olma	3 <i>K-1,7,9</i>
Disiplinli olma	3 <i>K-4,8,10</i>
Hoşgörülü olma	3 <i>K-4,5,10</i>
Vizyon sahibi olma	2 <i>K-1,2</i>
Demokratik olma	2 <i>K-3,9</i>
Gelişime açık olma	2 <i>K-3,10</i>
Saygılı olmak	2 <i>K-3,7</i>
Yaratıcı düşünme	2 <i>K-4,10</i>
Alçak gönüllü olma	2 <i>K-7,9</i>
Tutarlı olma	2 <i>K-5,9</i>
Karakterli olma	1 <i>K-1</i>
Risk alabilme	1 <i>K-10</i>
Mizah yeteneğine sahip olma	1 <i>K-10</i>
<b>Toplam Kategori = 20</b>	<b>(N=60)</b>

Araştırmaya katılan 10 öğretmenden 6'sı bir lider olarak okul yöneticisinin etkili iletişim becerisine sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Katılımcılar okul içerisinde iletişimin çok önemli olduğunu, yöneticilerin öğretmenler ve personellerle etkili bir iletişim kurarak onları anlaması gerektiğini ifade etmiştir. Araştırmada yer alan bazı katılımcıların etkili iletişim kurma becerisine sahip olma kategorisi hakkındaki söylemleri şu şekildedir:

*“Evvvela insan ilişkilerinin iyi olması, insan ilişkileri konusunda bilgi ve beceriye sahip olması lazım. Ne demek bu herhangi bir şekilde kendisine bir müracaatta bulunduğumuz zaman ya da herhangi bir konu hakkında bilgi aktardığımız zaman babacan bir tavırla bize yaklaşması lazım. İnsan ilişkileri konusundaki bilgi ve becerilerini tavır ve davranışlarıyla karşısındakine yansıtması lazım (K-1).”*

*“... öğretmeniyile konuşabilen, öğretmenini anlayabilen, öğretmeniyile diyalogu güçlü olan aynı zamanda bunu beraber yürütebilen bir idareci olmalı (K-8).”*

*“Lider olan kişi toplumlari arkasında sürükleyen insandır. Bir defa okul müdürlerinin iyi bir hitabet yeteneğinin olması lazım. Yani konuştuğu zaman karşıdaki kişinin dinlemesi lazım (K-10).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenden 6’sı bir lider olarak okul yöneticisinin empati kurması gerektiğini ifade etmiştir. Katılımcılar okul yöneticilerinin empati kurarak öğretmenleri daha iyi anlayabileceğini düşünmektedir. Bir lider olarak okul yöneticisinin empati kurması gerektiği ile ilgili katılımcılardan bazıları görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir:

*“... her şeyden önce empati yapabilmeli, karşıdakinin yerine kendisini koyabilmeli. Bunun için ne yapmalı bu alt kademedden kendileri de geçmeli ki karşıdakini anlayabilsin. Şimdi direk iki yıl öğretmenlik yapıp hiç müdür yardımcılığı ya da idareciliğin içinde tam pişmeden müdür olursan öğretmenlerin ne çektiğini anlayamazsın mesela. Bunun içinde sen o kademelerden geçmelisin ki karşıdakini anlayabilesin (K-9).”*

*“Empati yeteneğinin iyi olması lazım. İnsan doğal bir varlık, dört dörtlük değildir. Bazen üzgün, bazen kırgın, bazen mutlu olabilir. Bazen derse hiç girmek istemeyebilir. Sen mevzuata uygun hareket edersen, otoriter yapını gösterirsin ve öğretmenle olan bağıni bir anda koparabilirsin. Ama gerçekten empati kurup neden onun o durumda olduğunu düşünebilirsen öğretmenle iletişimin artar. Öğretmenin de bu sefer okula bağımlılığı artar. Yani okulu benimser (K-10).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenden 5’i bir lider olarak okul yöneticisinin alan bilgisine sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Katılımcılar alan bilgisine sahip olan okul müdürlerinin görevlerini daha iyi yapacaklarını düşünmektedir. Araştırmada yer alan katılımcılardan bazılarının alan bilgisi kategorisine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Okul yöneticisi en başta kendi çalıştığı kurumun hem yönetsel boyutu olarak, kanun ve yönetmeliklerin belirlediği kurallara çok iyi bir şekilde hakim olup, bunları tarafsız bir şekilde bütün öğretmenlere harfiyen uygulaması gerekir (K-5).”*

*“... okul yönetmeliğini iyi bilmeli, yani kuralları iyi bilmeli, okul içinde kuralları oluştururken bunu kendi çalışanlarıyla birlikte yapmalı (K-9).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenden 5’i bir lider olarak okul yöneticisinin adil olması gerektiğini vurgulamıştır. Araştırmada yer alan katılımcılardan bazılarının adil olma hakkındaki görüşleri şu şekildedir:

*“Bana göre belli bir duruşu olmalı. Kişilere göre eğilip bükülmemeli (K-3).”*

*“Okul yöneticisi adil olmalı, hakkaniyet içerisinde olmalıdır. Yani kendi perspektifi, kendisinin dışarıdaki algısı herkeste aynı şeyi uyandırmalı diye ekleme yapabilirim (K-7).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenden 4’ü bir lider olarak okul yöneticisinin iyi bir model olması gerektiğini ifade etmiştir. Katılımcılar okul yöneticilerinin giyimiyle, kuşamıyla, konuşmasıyla ve duruşuyla örnek bir kişi olması gerektiğini ifade etmiştir. Araştırmada yer alan katılımcılardan bazılarının örnek/model olma hakkındaki görüşleri şu şekildedir:

*“... bana göre bir lider duruşuyla, kıyafetiyle, konuşmasıyla çevresine örnek olmalı diye düşünüyorum (K-3).”*

*“Kılık kıyafetinizin düzgün olması lazım. Niye çünkü örnek bir kişi olmalısın, model olmalısın. Çalışanlara örnek bir model olacaksınız ki çalışanlar sizi örnek alıp etkilenecek (K-9).”*

*“Personeline başta iyi örnek olmalı. Bir okula girdiğin zaman işte bu adam buranın müdürüdür, yetkili amiridir diyebilmelisin. Bunu nasıl anlarsın kılık kıyafetiyle olur, oturup kalkmasıyla olur, yani bir okulu tamamıyla incelemeye gerek yok bana göre (K-10).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenden 4’ü bir lider olarak okul yöneticisinin problem çözme becerisine sahip olması gerektiğini vurgulamıştır. Katılımcılar okul yöneticisinin okulda yaşanan problemlerin çözümüne yönelik problem çözme becerilerine sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Araştırmada yer alan katılımcılardan bazılarının okul yöneticisinin problem çözme becerisine sahip olması hakkındaki görüşleri şu şekildedir:

*“... çözüm odaklı, çözüm üretebilen bir kişi olmalı (K-6).”*

*“Bunların içerisinde en başta ki özelliği bence çözümleyici olması gerektiği daha ağır basıyor. Benim gördüğüm okul liderlerinin bir*

*problemin çözümüne yönelik ciddi anlamda pasif kaldığı görülüyor (K-7).”*

*“Problem çözücü olması lazım özellikle. Bir iş yapılacağı zaman bunu yapın dememeli, bunu nasıl yaparız, bunu birlikte yapalım, bu problemi çözelim demelidir (K-9).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenden 3’ü bir lider olarak okul yöneticisinin işbirlikçi olması gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılar iş birliği yapıldığında öğretmenlerin kurumda daha mutlu olacağını düşünmektedir. Araştırmada yer alan bazı katılımcıların işbirlikçi olma kategorisi hakkındaki söylemleri şu şekildedir:

*“Özellikle okulda ben yerine bizi öne çıkarmalı. Bencilliğin öne çıktığı günümüzde bunu bize dönüştürmesi lazım. Bu şekilde olduğu zaman hem okuldaki öğrenciler, hem okuldaki öğretmenler dolu dolu bir öğretim hayatı geçirirler ve taşın altına elini hep beraber koyarlar (K-1).”*

*“İşbirlikçi olmalı çünkü hiçbir iş tek başına yapılmıyor artık. Her şey neye bağlı birlikte çalışmaya, beraber çalışmaya bağlı. Bir kuruma bakıyorsunuz. Müdürüyle, müdür yardımcısıyla, çalışanıyla, bir iş bütünüyle beraber oluyor. Sizde o bütünde ne yapmanız lazım, idare etmeniz lazım (K-9).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenden 3’ü bir lider olarak okul yöneticisinin disiplinli olması gerektiğini vurgulamıştır. Katılımcılar okul yöneticisinin disiplinli olması durumunda, okulda işlerin daha iyi yürüyeceğini düşünmektedir. Araştırmada yer alan katılımcılardan birinin disiplinli olma hakkındaki söylemleri şu şekildedir:

*“Özellikle disiplin konusunda, okul müdürü bence disiplinli olması lazım. Okulda gerçek anlamda disiplini sağlamak için, öğretmenler arasındaki ilişkileri sağlamak için disiplinli olması gerektiğini düşünüyorum (K-4).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenden 3’ü bir lider olarak okul yöneticisinin dürüst olması gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılar dürüst olan lidere karşı sevgi ve saygının daha fazla olacağını düşünmektedir. Araştırmada yer alan katılımcılardan bazılarının dürüst olma hakkındaki söylemleri şu şekildedir:

*“Bence bir lider karşıdakinin bir insan olduğunu hiçbir zaman unutmamalı. Bu yüzden karşısındakine olabildiğince dürüst olmalı (K-3).”*

*“Bir lider olarak okul yöneticisi her şeyden önce dürüst bir insan olmalı. Söyledikleriyle yaptıkları her zaman tutarlı olmalı, karşısındakini anlayabilen bir kişi olmalı (K-9).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenden 2’si bir lider olarak okul yöneticisinin vizyon sahibi olması gerektiğini belirtmiştir. Bu kategoriye ilişkin katılımcılardan birinin söylemleri şu şekildedir:

*“Okul yöneticisi, vizyon sahibi olmalı. Vizyon sahibi olmalı derken olaylara çok yönlü bakabilmeli, çok yönlü düşünebilmeli. Yani zamanın daha ilerisinde olan bir kişi olmalı (K-1).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenden 2’si bir lider olarak okul yöneticisinin gelişime açık olması gerektiğini ifade etmiştir. Katılımcılar değişen dünya şartlarına göre okul yöneticilerinin kendilerini yenilemeleri gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılardan birinin gelişime açık olma hakkındaki söylemleri şu şekildedir:

*“Okul yöneticisi çağın gereksinimlerine uygun olarak kendini yenileyebilen, eğitim öğretim niteliği taşıyan birisi olmalıdır (K-10).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenden 2’si bir lider olarak okul yöneticisinin tutarlı olması gerektiğini ifade etmiştir. Katılımcılar tutarlı olan okul yöneticilerinin kurumlarında daha başarılı olacağını düşünmektedir. Katılımcılardan birinin tutarlı olma hakkındaki söylemleri şu şekildedir:

*“Okul yöneticisi mutlaka hem dış görünüş, hem konuşma, hem de sosyal becerilerini uygulamaya geçirirken dedikleri ile yaptıkları arasında mutlaka tutarlılık olması gerekiyor. Eğer bu tutarlılık olmadığı zaman liderlik kendisini bir kenara bırakıp sadece okulun içerisinde bir yönetici olarak günü kurtarmak için yapılan faaliyetleri ortaya koyar (K-5).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenden yalnızca 1’i bir lider olarak okul yöneticisinin karakterli olması gerektiğini ifade etmiştir. Katılımcı karakter sahibi olan okul yöneticisinin çalışanları motive ettiklerini düşünmektedir. Katılımcının karakterli olma hakkındaki söylemleri şu şekildedir:

*“... karakter sahibi olmalı, yine günümüzde en büyük sıkıntılardan bir tanesi insanların karakteristik özelliklerinin farklı olması. Ama yöneticilerin özellikle bizim gibi personeli çok olan okullarda yöneticilerin karakter sahibi olmaları gerekiyor. Duyuyoruz bazı mevzuları bizden aldığı sözleri bir başkasına söyleyen ya da arkamızdan bundan olsa olsa kasap olur diyen maalesef yöneticiler var. Dolayısıyla*



*size bunu anlatmamın sebebi okul yöneticilerinin karakter sahibi olmaları gerektiği (K-1).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenden 1'i bir lider olarak okul yöneticisinin mizah yeteneğine sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Katılımcı okul yöneticisinin mizah yeteneğinin olması halinde daha samimi bir ortam yaratabileceklerini düşünmektedir. Katılımcının mizah yeteneğine sahip olma hakkındaki söylemleri aşağıdaki gibidir:

*“Mizah yeteneğinin iyi olması gerekir. Çünkü müdür deyince bir otorite aklımıza gelir bunun kırılması lazım yani. Öğretmenlerle mizah yeteneğini geliştirirse iletişimi daha iyi olur. Onları kendimize daha yakın hissederiz (K-10).”*

Ayrıca araştırmanın katılımcıları tarafından bir lider olarak okul yöneticilerinin hoşgörülü, demokratik, saygılı, yaratıcı düşünme, alçak gönüllü ve risk alabilme özelliklerine sahip olması gerektiği ifade edilmiştir. Öğretmenlere genel bir soru olarak yöneltilen bir lider olarak okul yöneticilerinin sahip olması gereken özelliklere ilişkin bulgulara bakıldığında hizmetkâr liderlik özelliklerinin öne çıktığı anlaşılmaktadır. Hizmetkar liderliğin alt boyutlarından olan empati, adalet, alçak gönüllülük ve dürüstlük özelliklerinin vurgulandığı anlaşılmaktadır. Hizmetkâr liderliğin ilk boyutu olan empati katılımcılar tarafından en çok belirtilen özellik olarak dikkat çekmektedir.

#### **4.2. İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN HİZMETKÂR LİDERLİĞİN EMPATİ BOYUTUNA İLİŞKİN BULGULAR**

Araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkar liderliğin empati boyutuna ilişkin bulgular Tablo 4.2'de gösterilmiştir. Tablo 4.2'de de görüldüğü gibi ilkokul yöneticilerinin hizmetkar liderliğin empati boyutuyla ilgili olarak sahip olması gereken 16 kategori belirlenmiştir. Bu kategoriler; ortak karar alma/işbirlikçi olma, iyi bir dinleyici olma, etkili iletişim becerisine sahip olma, anlayışlı olma, açık ve net olma, paylaşımcı olma, saygılı olma, mesafeli olma, samimi olma, çözüm bulma/ yol gösterme, dürüstlük, adil olma, güven verme, ön yargısız olma, alçak gönüllü olma ve mizah yeteneğine sahip olmadır.

Tablo 4.2

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğin empati boyutunu gerçekleştirebilmesi için gerekli özelliklere ilişkin bulgular

<b>Kategoriler</b>	<b>(f)</b>
Ortak karar alma/İşbirlikçi olma	8 K-1,4,5,6,7,8,9,10
İyi bir dinleyici olma	4 K-1,5,8,9
Etkili iletişim becerisine sahip olma	4 K-1,2,6,9
Anlayışlı olma	4 K-1,4,7,8
Açık ve net olma	3 K-3,4,5
Paylaşımçı olma	2 K-2,6
Saygılı olma	2 K-3,9
Mesafeli olma	2 K-3,6
Samimi olma	2 K-3,7
Çözüm bulma/ Yol gösterme	2 K-5,6
Dürüstlük	1 K-4
Adil olma	1 K-4
Güven verme	1 K-5
Ön yargısız olma	1 K-6
Alçak gönüllü olma	1 K-7
Mizah yeteneğine sahip olma	1 K-10
<b>Toplam kategori= 16</b>	<b>(N=39)</b>

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 8'i ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin empati boyutuna ilişkin ortak karar alma/işbirlikçi olma kategorisini ön plana çıkarmıştır. Katılımcılar okul yöneticilerinin öğretmenlerle ve diğer çalışanlarla ortak karar alarak, iş birliği yapmaları gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılardan bazılarının ortak karar alma/işbirlikçi olma kategorisine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Olmaması gereken ortak karar almaktır. Birçok öğretmenle kurul toplantısı yapılıyor. Yapılan kurul toplantısında öğretmenlerle birçok karar alınıyor ama kararlar sonucunda iş uygulamaya geldiği zaman okul idarecileri ne derse o oluyor. Toplantılarda yapılanlar, konuşulanlar, öğretmenlerin karşılıklı konuşması, iletişim içinde olması, bir şeyleri paylaşması bir anlam ifade etmiyor. O yüzden de bizim yaptığımız toplantılar öğretmenler açısından artık niteliksiz hale gelmiş durumda. Hiçbir önem arz etmiyor. Bunu çözmek içinde bence şu yapılabilir. Öğretmenlerin görüşü alınıyor bu konuda, öğretmen görüşleri okul yöneticileri ne kadar okul öğretmenleri ile beraber ortak karar alıp bunu okul içerisinde uygularlarsa hem öğretmenle okul idaresi arasındaki köprü çok sağlam olmuş olur (K-5).”*

*“Şimdi her insanın insan olmasından kaynaklı düşünceleri vardır. Bunu da karşılıklı konuşarak. Ben bunu yaptım, bunu istiyorum, bu yapılacak dersiniz sonunda problemler çoğalır. Ama neler istiyorsunuz deyip ona yönelik yapalım derse, o zaman problem çıkacağını zannetmiyorum (K-9).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 4’ü ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin empati boyutuna ilişkin iyi bir dinleyici olma kategorisini ön plana çıkarmıştır. Katılımcılar okul yöneticilerinin öğretmenleri ve diğer çalışanları iyi bir şekilde dinleyerek onların sorunlarını çözmesini ve böylece onlara değer verdiğini göstermesi gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılardan bazılarının iyi bir dinleyici olma kategorisine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Okul yöneticisi, öğretmeni dinledikten sonra mutlaka bu işin çözümü için yeni bir şeyler ortaya koyması gerekir ki hizmetkâr liderlerin en büyük özelliklerinden birisi budur (K-5).”*

*“Diyorum ya bir kere en önemli şey etkili dinleme. Karşısındaki dinlenmediğinin farkındaysa ki fark ediyoruz genelde. Liderlerin derdi şu okulda sıkıntı çıkmasın, düzen bozulmasın yeter. Karşıdaki öğretmenin ya da öğrencinin o anki problemini çözme değil de okulda sıkıntı çıkmamasına yönelik davrandıkları için öğretmenlerin duygularını pek anladıklarını düşünmüyorum (K-9).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 4’ü ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin empati boyutuna ilişkin etkili iletişim becerisine sahip olma kavramını ön plana çıkarmıştır. Katılımcılar okul yöneticilerinin öğretmenlerle ve diğer çalışanlarla etkili iletişim kurmaları gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılardan birinin etkili iletişim becerisine sahip olma kategorisine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Ben müdür olsam öğretmenler odası benim makam odam olur. Neden? Öğretmenler teneffüse çıktığında benim odama kapıyı vurup girmektense ben onların yanında olsam her kırk dakikaya bir onlarla iletişim kursam. Sanki okul müdürü öğretmenler odasına girdiğinde öğretmenler bakıyor acaba bir şey mi oldu müdür öğretmenler odasına geldi. Şimdi bu da neden kaynaklanıyor iletişimsizlikten (K-6).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 4’ü ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin empati boyutuna ilişkin anlayışlı olma

kategorisini ifade etmiştir. Katılımcılar okul yöneticilerinin öğretmenlere ve diğer çalışanlara karşı anlayışlı davranarak onların sorunlarını çözmesini ve böylece onlara değer verdiğini göstermesi gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılardan bazılarının anlayışlı olma kategorisine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Olur ya öğretmen insandır. Değişik duygular, değişik hislere sahip olabilir. Elbette ki üzgün bir şekilde ya da mutlu bir şekilde gelmiştir. Ona göre arkadaşlarımız ve idarecilerimiz karşılığını verebilmeli ve ona göre davranmalıdır. Bu saydığımız insan ilişkileri ile alakalı, empati ile alakalı, saydığımız her şey ile alakalı (K-1).”*

*“Ya insan tabiatı duygusaldır. Her zaman her yerde aynı şey olacak diye bir kaide yok. Öğretmen gün olur sevinçli gelir, gün olur üzgün gelir. İdarenin anlayışla karşılaşması gerekir. Hani demiştik ya bir aile reisi gibi ailenin başında duran. Oradaki otorite de durumu bilebilen o durumu anlayabilen, anlayışlı bir idareci olmak zorunda (K-8).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 3’ü ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin empati boyutuna ilişkin açık ve net olma kategorisini ifade etmiştir. Katılımcılar okul yöneticilerinin öğretmenlere ve diğer çalışanlara karşı tavır ve davranışlarında açık ve net olmaları gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılardan birinin açık ve net olma kategorisine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Bunu sene başında yaptığı toplantıda kendi kurallarını sözlü olarak söylemesi lazım. Sonuçta her kurumun belli iklimi kültürü vardır. O kültürü yansıtacak şeyler ortaya koyması gerekir. Bunu koyarken de kendi düşüncelerini mutlaka katar. Çünkü kendi yaşayışı ve dünya görüşü vardır. Bunu mutlaka yansıtır kurum çalışmalarına. Bunu yansıtırken de biraz öncede dediğimiz gibi dedikleri ile yaptıkları arasında fark olmaması gerekir. İlk toplantısında ilk görüşmesinde kendi taleplerini isteklerini yansıtır. Belli bir zaman dilimi geçince de söyledikleri ile yaptıkları arasındaki fark oluşmadığı sürece okul müdürüne karşı güven duygusu artar. Bu da okul idaresi ile öğretmen arasındaki ilişkileri daha güçlü ve bağların daha sık olmasını sağlar (K-5).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 2’si ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin empati boyutuna ilişkin paylaşımcı olma kategorisini ifade etmişlerdir. Katılımcılar okul yöneticilerinin öğretmenlerin

sorunlarını, dertlerini paylaşması gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılardan bazılarının paylaşımcı olma kategorisine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“... sonuçta okul ortamı bir aile ortamı. Aslında öğretmen yaşadığı bir olayı müdürüyle rahatlıkla paylaşabilmelidir. Tüm sorunlarını anlatabilmelidir ki arada iyi bir bağ kurabilsin (K-2).”*

*“Çocuk sosyal bir varlıktır diyoruz. Ya öğretmen nasıldır? Öğretmenlerin bu sorununu çözmeye yönelik ne gibi tedbirleriniz var. Öğretmenlerin bu sorunlarını kim çözecek. Paylaşacağı kimse var mı? Belki birisine anlatsa rahatlayacak. Belki o sorun içerisinde sönüp kaybolacak. Birisi ile paylaşmadığı zaman daha çetrefilli bir duruma gelecek. Şimdi ben hizmetkâr lider olarak belki o yöneticimi görürsem ben de o intibayı bırakır (K-6).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 2’si ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin empati boyutuna ilişkin saygılı olma kategorisini ifade etmiştir. Katılımcılar okul yöneticilerinin öğretmenlerin özellikle fikirlerine karşı saygılı olmaları gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılardan bazılarının saygılı olma kategorisine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Okul yöneticisi hep ben hep ben derse karşıdaki de bir süre sonra onun güdümüne girer. Hani derler ya körle yatan şaşı kalkar. Ona göre davranır. Bunun yerine herkesin fikirlerine saygılı olup onları da göz önüne alırsa daha doğru kararlar alır bana göre. Ya da iletişimde daha sevilen sayılan bir kişi olur (K-3).”*

*“Şimdiki müdürüme anlatamam. Çünkü dürüst değil, daha doğrusu bizi anladığına inanmıyorum. Dinliyor ama havada. Aklında bir fikir var. Bu fikri yapalım. Bizim müdürümüzün bir sözü var her yeni fikir ortaya atıldığında bir deneyelim. Bakalım faydalı mı olacak? Zararlı mı olacak?. Ama bunu sadece kendi fikirlerinde söylüyor. Biz yeni bir şey ürettiğimizde eğer kafasına yatmamışsa bir deneyelim demiyor mesela. En büyük problemlerden biri bu (K-9).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 2’si ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin empati boyutuna ilişkin çözüm bulma/yol gösterme özelliğini ifade etmiştir. Katılımcılar okul yöneticilerinin öğretmenlerin sorunlarını anlayıp, çözümler üretmeleri gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılardan bazılarının çözüm bulma/yol gösterme kategorisine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Çözüm önerisi öğretmeni dinledikten sonra mutlaka bu işin çözümü için yeni bir şeyler ortaya koyması gerekir ki hizmetkâr liderlerin en büyük özelliklerinden biri budur. Kısa vadede pratik çözümler bulup, çalıştığı kurumun bütün işleyişini kolaylaştırması gerekir. Bunu zaten sağladığı zaman lider vasıfları vardır deriz. Sağlayamadığı zaman da sıradan bir yöneticiden farkı yoktur (K-5).”*

*“Mademki lider yol gösterendir, yol açandır, yoldaki engelleri kaldırandır. Şimdi bunların hiç birini yapmıyorsa bu kişi okul yöneticisi unvan olarak olabilir ama lider değildir. Hizmetkâr lider asla değildir. O zaman bana ne yapacak, bana bir yol gösterecek, bir yol açacak veya yoldaki engelleri kaldıracak. O halde o zaman okul yöneticisi gerçek anlamda hizmetkâr liderdir (K-6).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 1'i ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin empati boyutuna ilişkin güven verme kategorisini ifade etmiştir. Katılımcı okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı söz ve davranışlarıyla güven vermesi gerektiğini belirtmiştir. Katılımcının güven verme özelliğine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Yaşadığımız bir olayı okul yöneticimize normalde anlatmamız gerekiyor. Ama yaşadığımız bir olayı dediğim gibi okul müdürü bize o güveni vermiyorsa biz bu durumu anlatma şansımız ortadan kalkıyor. Mesela bizim paylaştığımız özel bir durum da olabilir bizim aktardığımız bir şeyi başkalarıyla paylaşıyorsa bu bizim için çok ciddi bir sıkıntı da ortaya çıkarabilir. Bunun dışında biz bir sorunda okul müdürünün yanına gidiyorsak bu soruna bir çözüm önerisi üretmeden sadece bizi dinleyip başından savmak için geri gönderiyorsa bu da bir çözüm önerisi değildir (K-5).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 1'i ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin empati boyutuna ilişkin ön yargısız olma kategorisini ifade etmiştir. Katılımcı okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı ön yargısız davranması gerektiğini belirtmiştir. Katılımcının ön yargısız olma kategorisine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Okul yöneticisi görev yapan öğretmenlerle iletişimi ve sosyal etkileşimleri bir defa ön yargıya dayanmadan olmalı. Birine yemek ısmarlamayacaksınız karnın tok değil mi? Veya tam tersi karnın aç mı?”*

*Yemek yemek istediğiniz birisine haydi yemek yiyelim dersiniz. Şimdi dolayısıyla bir okul yöneticisinin beraber çalıştığı öğretmenlerine ve kadrosuna önce ön yargısız davranmalı artı eşit mesafede durabilmelidir (K-6).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 1'i ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin empati boyutuna ilişkin mizah yeteneğine sahip olma özelliğini ifade etmiştir. Katılımcı okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı mizah yeteneğini kullanarak etkili bir iletişim kurulabileceğini belirtmiştir. Katılımcılardan birinin mizah yeteneğine sahip olma kategorisine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Mizah yeteneğinin çok iyi olması lazım. Böylece okulda iyi bir iklimin olur. Disiplinin yanında o mizah yeteneğinin belli bir ayarda olması lazım ki öğretmenlerle iletişimi etkileşimi iyi olur. Hiç öğretmenler odasına uğramayan, öğretmenlerin halini hatırını sormayan bir okul müdürü okulda öğretmenle de yabancılaşmış durumdadır. Bu durumda herkes ne yapar, o makama saygı duyar. Ne yapar hani okul müdürü ile farklı bir iletişim kurmaz (K-10).”*

Araştırmaya katılan görüşmecilere “Okul yöneticinizin sizinle tam olarak empati kurduğunu düşündüğünüz bir anınızı paylaşır mısınız?” sorusu sorulduğunda 10 katılımcıdan 9 tanesi okul yöneticilerinin kendisiyle tam olarak empati kurduğu bir olayı paylaşmıştır. Örneğin:

*“Bundan 5 veya 6 yıl önceki müdürümüzle olan aramız iyiydi. Beni anladığını hissediyordum. Ama örnek verebileceğim şöyle bir anım oldu. Daha önce 5 -6 yıl dedim ama 8 sene oldu. Düğün yapmıştım. Düğün yaptığımız zaman bir haftalık rapor almıştım hocam. Müdürümüz dedi ki Mustafa hocam düğün yaptın bir hafta sana yetmez sen bir hafta daha rapor al. Ben velilere gerekli şekilde söylerim rapor aldığını ben onları ikna ederim sen güzel bir şekilde balayını yap, ihtiyaçlarını gider, ondan sonra kafan rahat bir şekilde okula gel dedi. Bu benim ciddi anlamda o okula bakışımı değiştirdi. Dolayısıyla bunlar akılda kalan tatlı şeyler. Dolayısıyla bu son çalıştığımız okulda maalesef bunları göremedik (K-1).”*

*“Okulun sosyal aktivitelerini ben üstlenmiştim. Bu konuda bazı harcamalar yapmak zorunda kalıyoruz. İşte ses cihazı gibi, ışık cihazı*

*gibi. En son mesela Çanakkale zaferi ile ilgili 18 Martta bir gösteri hazırladık. Çocuklarımız bir oyun sundular. Bu oyunun final sahnesinde sis cihazına ihtiyacım vardı. İdarecilerle bunu paylaştım dedim ki ışık cihazı lazım, bir de final sahnesi için orda savaş oluyor dumanlar yükseliyor askerlerimiz ölüyor falan sis lazım. Ordan arkadaşlar dediler hocam o sis makinası olmazsa olmaz. Bakın ben daha kiralayabilir miyiz bile demeden ordan arkadaşlar hocam sis makinasını nereden kiralayacaksak hemen kiralayalım. Kendi okulumuzda yaka mikrofonu var telsiz mikrofonu var hayır hocam mükemmel olsun. En güzel seslendirme cihazları alalım, bunlarla sahneye çıksınlar. Ellerinde mikrofonla tek tek konuşmasınlar. Bu neyin sonucu empati kurmanın sonucu. Ama ben gidip derdimi anlatmazsam, ya ben böyle bir etkinlik yapıyorum hadi empati kurun... onların da sağlıklı bir empati kurması oluşmaz tabi (K-6).”*

Katılımcılara sorulan “Okul yöneticinizin sizinle tam olarak empati kurduğunu düşündüğünüz bir anınızı paylaşabilir misiniz?” sorusuna ilişkin katılımcılardan biri böyle bir durum yaşamadığını belirtmiştir. Katılımcılardan birinin bu konudaki söylemleri oldukça dikkat çekicidir. Örneğin:

*“Proje yaparken özellikle kendi okulumda proje yürütürken pek destekle karşılaşmadık. Daha çok biz yeni fikirler üretirken, bunun heyecanı varken öğrencilerle birlikte, yönetici sadece vali gelecek, kaymakam gelecek, düzen bozulmasın, bunun için ne yapmalıyız dedi. Oradaki bizim heyecanımızı anlayamadı mesela. Pek empati kurduğunu söyleyemem açıkçası. Ondan dolayı böyle bir anım da yok. Dediğim gibi karşıdaki sadece projenin olumlu sonuçlarını istiyor. Milli eğitim müdüründen, şube müdüründen, üst mercilerden olumlu şeyler duymak istiyor. Ama insan proje yaparken de tabii ki hatalarımız olacak ki öğrencilerle çalışıyoruz, hata çok doğal. Onlar hata yapacak ki biz düzeltereğiz. Bunu da hoşgörülle karşılamak lazım. Biz yanlış yaparız da bize üstten kötü bir laf gelir, kötü bir söz gelir diye empati duygusuyla karşılaştığımızı görmedik açıkçası (K-9).”*



### 4.3. İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÖZGECİL DAVRANIŞLAR BOYUTUNA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmaya katılan ilkököl öğretmenlerinin görüşlerine göre ilkököl yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkar liderlik özelliklerinin özgecİL davranışlar boyutuna ilişkin bulgular Tablo 4.3’de gösterilmiştir. Tablo 4.3’de de görüldüğü gibi ilkököl yöneticilerinin hizmetkar liderliğin özgecİL davranışlar boyutuyla ilgili olarak sahip olması gereken 18 kategori belirlenmiştir. Bu kategoriler; problem çözme becerisine sahip olma, adanmışlık, istekleri karşılama, fikir alışverişinde bulunma, ihtiyaçları giderme, iyi model olma, sakinlik, yönlendirme, inisiyatif alma, yeterli bilgi ve beceriye sahip olma, önlem alma, adil davranma, dürüstlük, farklı bakış açısına sahip olma, teşvik etme, ödüllendirme, personeli sahiplenme ve empati kurmadır.

Tablo 4.3

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğin özgecİL davranışlar boyutunu gerçekleştirebilmesi için gerekli özelliklere ilişkin bulgular

<i><b>Kategoriler</b></i>	<i><b>(f)</b></i>
Problem çözme becerisine sahip olma	8 <i>K-2,3,5,6,7,8,9,10</i>
Adanmışlık	4 <i>K-1,2,5,7</i>
İstekleri karşılama	3 <i>K-1,3,4</i>
Fikir alışverişinde bulunma	3 <i>K-4,5,6</i>
İhtiyaçları giderme	2 <i>K-1,8</i>
İyi model olma	2 <i>K-1,9</i>
Sakinlik	2 <i>K-3,7</i>
Yönlendirme	2 <i>K-4,7</i>
İnisiyatif alma	2 <i>K-5,9</i>
Yeterli bilgi ve beceriye sahip olma	2 <i>K-1,9</i>
Önlem alma	1 <i>K-1</i>
Adil davranma	1 <i>K-2</i>
Dürüstlük	1 <i>K-2</i>
Farklı bakış açısına sahip olma	1 <i>K-3</i>
Teşvik etme	1 <i>K-5</i>
Ödüllendirme	1 <i>K-6</i>
Personeli sahiplenme	1 <i>K-7</i>
Empati kurma	1 <i>K-10</i>
<b>Toplam kategori= 18</b>	<b>(N=38)</b>

Araştırmaya katılan 10 öğretmeninin 8’i ilkököl yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin özgecİL davranışlar boyutuna ilişkin

problem çözüme becerisine sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılar ilkökul yöneticilerinin okulda yaşanabilecek olası problemlere karşı çözüm üretebilme becerisine sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılardan bazılarının okul yöneticilerinin problem çözüme becerisine sahip olma kategorisine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“... farklı bir şeyden dolayı olabilir. Bu sorunu çözmek için okul müdürlerinin mutlaka liderlik becerilerini çok iyi bir şekilde kullanıp, mutlaka ve mutlaka acil bir çözüm önerisi üretip o anda sorunu çözmesi gerekiyor. Çözmediği zaman zaten öğretmenle biraz önce dediğim gibi idareciler arasında o bağ hemen kopuyor (K-5).”*

*“Okul yöneticisi öncelikle çözüm odaklı olmalıdır. Çözüme alternatif çözümler üretmelidir. Arkadaşlar şöyle bir sorunumuz var neler tavsiye edersiniz? Bakın arkadaşlar böyle bir sorunumuz var deyip işin içinden çıkmak değil. Çözüm üretmelidir. Mesela bizim okulda bahçede su birikintisi oluyordu yağışlı havalarda. Ne yapabiliriz dediler. Parke taşlarının yeniden döşetelim dediler. Yeniden döşettik yine olmadı. Bir başkası başka bir öneri verdi. Küçük bir su kanalı yapalım dediler 3-4 cm alt kotada olsun ve sorun çözüldü. Eskiler der ya akıl akıldan üstündür. Yani bir sorun ortaya çıktığı zaman çözüm üretebilmeli. Okullarımızda sorun yok mu? Çok. Çözüm önerebilmeli ve kendisinin birlikte çalıştığı diğer kişiler de alternatif çözümler üretebilsin (K-6).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 4’ü ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin özgecil davranışlar boyutuna ilişkin adanmış olma özelliğini belirtmiştir. Katılımcılar okul yöneticilerinin mesleğine adanmış olmalarının kurum menfaati açısından oldukça önemli olduğunu düşünmektedir. Katılımcılardan bazılarının okul yöneticilerinin adanmış olma özelliğine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Liderlikte öncelikli olarak bir adanmışlık söz konusudur. Lider olarak yapılmakta olan işe adanmak zorundasınızdır. Ama benim görev yaptığım okullarda yöneticilerde tamamen bir adanmışlık söz konusu değildi (K-2).”*

*“Öğretmenlerin ve öğrencilerin ilgi ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalıdır. Çünkü orda ben yoktur, biz vardır. Kişi adanmış olmalıdır. Açık söyleyeyim okulun bulunduğu fiziki şartlardan tutun da*

*sınıf ortamına kadar her türlü gerekli ihtiyaçları görebilmeli, önceliğin onlar olduğunu bilmelidir (K-7).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 3’ü ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin özgecil davranışlar boyutuna ilişkin fikir alışverişinde bulunma kategorisini belirtmiştir. Katılımcılar okul yöneticilerinin çalışanlarıyla fikir alışverişinde bulunmaları gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılardan bazılarının okul yöneticilerinin fikir alışverişinde bulunma özelliğine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Bunla ilgili şöyle bir şey yapılabilir. Öğretmenlerin görüşü alınır, idarecilerin görüşü alınır. Çünkü okul yöneticisi okulun yönetimi yani okul kurallarını, okuldaki düzeni devam ettirmek zorunda oldukları için mantıklı bir şeyse eğer kabul ederler. Eğer olmayacak bir şeyse öğretmenlere bunu doğru bir şekilde anlatıp nasıl olması gerektiğini yönlendirebilir, kanalize edebilir (K-5).”*

*“Okulumuzda nasıl bir etkinlik yapalım? Konusunda fikir alışverişinde bulunuldu. Bu harmanlanmaya başladı. Görev taksimatı yapıldı. Kim hangi alanda neler yapabilir. Komisyonlar oluşturuldu. Görev alan öğretmenlerimiz ve idareciler öğrencilere ödül toplama konusunda çalmadık kapı bırakmadılar. Ben idarecilerimin bu çabasını görürsem ne yaparım? Biraz öncede söylediğim gibi okulu hortumla yıkayan idareci gibi işime dört elle sarılırım (K-6).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 2’si ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin özgecil davranışlar boyutuna ilişkin iyi model olma kategorisini belirtmiştir. Katılımcılar okul yöneticilerinin çalışanlarına iyi model olarak çevresindekileri etkilemesi gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılardan birinin okul yöneticilerinin iyi model olma özelliğine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Hani bir dediğini iki etmeme mevzusu var ya bunun için yöneticinin, öğretmenleri kendisine bağlaması lazım. Her zaman söylediğim gibi hocam gözümün önünden gitmeyen bir tablo vardır. O da şu ben her zaman bir idarecinin okula geldiği zaman bacakları çemremiş, elinde fırça tuvalet temizlerken, lavaboları silerken, duvarları silerken, yerleri silerken görmek isterim. Bunu görünce elbette ki biz elimize süpürgeyi alırız, biz de müdür beyle beraber taşın altına elimize koyarız (K-1).”*

Katılımcılardan 2'si ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin özgecil davranışlar boyutuna yönelik okul yöneticisinin sakin olmaları gerektiğini belirtmiştir. Okul yöneticilerinin sakin olma özelliğine ilişkin katılımcılardan birinin söylemleri şu şekildedir:

*“Okul yöneticisi bence öncelikle sakin olmalı. Konuyu tüm bakış açıları ile anlamaya çalışmalı. Bu öğretmen gözüyle de olur, öğrenci gözüyle de olur. Bu sorunun boyutuna göre değişir (K-3).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 2'si ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin özgecil davranışlar boyutuna ilişkin inisiyatif alma özelliğini belirtmiştir. Katılımcılar okul yöneticilerinin gerektiğinde inisiyatif almalarının kuruma fayda sağlayacağını belirtmiştir. Katılımcılardan birinin okul yöneticilerinin inisiyatif alma özelliğine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“... Bunun dışında okulda mutlaka okul idarecisinin yani yöneticinin inisiyatif alması gereken konular oluyor. Bunlarda da çoğu okul idarecilerimiz inisiyatif almak yerine, elini taşın altına koymak yerine sorunu olduğu gibi bırakmak ya da yönetmelik gereğince ne yapmak gerekiyorsa onu yapıp bırakmak istiyor. Ancak günümüzde çağın gereklerini bazı yönetmelikler karşılamıyor. İşte bunu düzeltmek için bazı okul müdürleri bu elini taşın altına koyarak, inisiyatif kullanarak çağın gereklerine göre çeşitli konularda esnek davranıp, bu sorunları çok daha rahat çözebilirler (K-5).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 2'si ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin özgecil davranışlar boyutuna ilişkin yeterli bilgi ve beceriye sahip olma kategorisini ifade etmiştir. Katılımcılar okul yöneticilerinin yöneticilikle ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaları ve kendini geliştirmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Katılımcılardan birinin okul yöneticilerinin yeterli bilgi ve beceriye sahip olma özelliğine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Dediğim gibi okul yöneticileri sistemin dışına çıkamıyorlar. Bunu yapabilmesi için öncelikle kendisinin yeterli bilgi düzeyine sahip olması gereklidir. Yeterli kursları kendilerinin alması lazım. Ama müdürlere baktığımız zaman hiçbir yeterliliğe sahip değil, bilgi düzeyi benden az. Bizim projelerde daha ne yaptığımızı bilmeyen, sonucunda ne olacağını bilmeyen amacımızın ne olduğunu bilmeyen bir kişi ile proje yaptık. Proje sorumlusuydu. Projenin yürütücüsü bendim ama müdürümüz*

*sonuçta. Projenin ne olduğunu bilmiyor ama istekleri var. Tamamen farklı. Anlatabildim mi? O yüzden önce kendilerini geliştirmeleri lazım ki diğer kişilerde kendini geliştirsin (K-9).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 1’i ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin özgecil davranışlar boyutuna ilişkin farklı bakış açısına sahip olma özelliğini belirtmiştir. Katılımcı okul yöneticilerinin yöneticilikle ilgili farklı bakış açısına sahip olmasının olayları farklı değerlendirmesi açısından oldukça önemli olduğunu belirtmiştir. Katılımcının okul yöneticilerinin farklı bakış açısına sahip olma özelliğine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Okul yöneticisi sorunu anladıktan sonra farklı bakış açılarıyla bakabilmeli olaya. Sonuçta ben olayı farklı algılayabilirim, karşıdaki farklı algılayabilir (K-3).”*

Araştırmada yer alan katılımcılardan biri de hizmetkâr liderliğin özgecil davranışlar boyutuyla ilgili olarak okul yöneticisinin çalışanları ödüllendirmesi gerektiğini düşünmektedir. Katılımcılara göre ödüllendirmenin çalışanları motive etmede önemli bir araç olduğu bilinmektedir. Katılımcının ödüllendirme kategorisine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Biz herhangi bir etkinlik düzenlediğimizde tören yapılır. Bu törende görev alan öğretmenler ve öğrenciler bir plakettir, bir madalyadır, bir başarı belgesidir, bir teşekkür belgesidir bununla ödüllendirilir motive olursunuz. Dolayısıyla bu bir üretimin doğal sonucudur (K-6).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 1’i ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin özgecil davranışlar boyutuna ilişkin personeli sahiplenme özelliğini belirtmişlerdir. Katılımcı okul yöneticilerinin personellerini sahiplenip, öğretmenin yanında yer aldığını göstermesi gerektiğini belirtmiştir. Katılımcının okul yöneticilerinin personeli sahiplenme özelliğine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“... öğretmenini sahiplenmeyen okul idarecileri gördüm. Yani karşı tarafın haksız olduğu bir durumda bile aşırı tepkisini koyan ve kendi öğretmenin yanında yer almadığını gördüğüm idareciler gördüm. Öğretmen orda haksız olsa dahi orda öğretmenlerini karşı taraf nezdinde bence küçük düşürücü davranışta bulunmamalı. Onu sahiplenmelidir. Karşı tarafı yatıştırmalıdır ve öğretmenine yanlışlığını sonradan*

*söylemelidir ki en azından yarın bir gün böyle şeyler bir daha olmasın (K-7).”*

#### **4.4. İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ALÇAK GÖNÜLLÜLÜK BOYUTUNA İLİŞKİN BULGULAR**

Araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkar liderliğin alçak gönüllülük boyutuna ilişkin bulgular Tablo 4.4’de gösterilmiştir. Tablo 4.4’de de görüldüğü gibi ilkokul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğin alçak gönüllülük boyutuyla ilgili olarak sahip olması gereken 9 kategori belirlenmiştir. Bu kategoriler; özeleştirme yapma, takım çalışması/işbirlikçi olma, statüye önem vermeme, sorumluluk sahibi olma, motive etme/ödüllendirme, başkalarını düşünen/fedakâr, insan ilişkilerine önem verme, karakter sahibi olma ve yol gösterici/rehber olma.

Tablo 4.4

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğin alçak gönüllülük boyutunu gerçekleştirebilmesi için gerekli özelliklere ilişkin bulgular

<b><i>Kategoriler</i></b>	<b><i>(f)</i></b>
Özeleştirme yapma	10 <i>K-1,2,3,4,5,6,7,8,9,10</i>
Takım çalışması/İşbirlikçi olma	6 <i>K-3,5,6,7,9,10</i>
Statüye önem vermeme	6 <i>K-1,3,4,5,9,10</i>
Motive etme/Ödüllendirme	4 <i>K-1,6,7,10</i>
Sorumluluk sahibi olma	3 <i>K-2,4,6</i>
Başkalarını düşünen/Fedakâr	3 <i>K-1,2,8</i>
İnsan ilişkilerine önem verme	2 <i>K-1,3</i>
Karakter sahibi olma	1 <i>K-1</i>
Yol gösterici/Rehber olma	1 <i>K-5</i>
<b>Toplam kategori= 9</b>	<b>(N=36)</b>

Araştırmaya katılan öğretmenlerin hepsi ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin alçak gönüllülük boyutuna ilişkin özeleştirme yapma kategorisini ifade etmiştir. Katılımcılar okul yöneticilerinin öncelikle özeleştirme yapmaları gerektiğini, böylece birçok sorunu çözebileceklerini belirtmiştir. Katılımcılardan bazılarının okul yöneticilerinin özeleştirme yapma özelliğine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Okul yöneticisi özeleştirme yaptığı zaman “Ben nerdeyim? Ne yaptım? nasıl yapmalıyım? Nerede hata yaptım? Nerede doğru yaptım?” diye*

*kendini sorgulamalıdır. Olumlu yönde de özeleştiri, olumsuz yönde de özeleştiri yapmak hizmetkâr lider olmanın özelliklerinden bir tanesi olduğu bilinmelidir. Dolayısıyla özeleştiri yapmalılar (K-6).”*

*“Eğer özeleştiri yoksa orda bir kere hata yoktur demektir. Müdür şuan lider konumunda. Müdürü de eleştirebilecek kimse yok. Eğer o hata yaptığını ya da yanlış yaptığını nasıl anlayacak. Ancak özeleştirilerle, alttan gelecek eleştirileri dinleyerek, özeleştiri yaparak anlayabilir. Zaten özeleştiri yapmayan bir insan liderlik vasfını kaybedip, kendi başına yaşayan bir insan olur (K-8).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 6’sı ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin alçak gönüllülük boyutuna ilişkin takım çalışması/işbirlikçi olma özelliğini belirtmiştir. Katılımcılar okul yöneticilerinin çalışanlarıyla işbirliği yaparak okulda bir takım ruhu oluşturabileceklerini düşünmektedir. Katılımcılardan bazılarının okul yöneticilerinin takım çalışması/işbirlikçi olma özelliğine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Okul yöneticisi bu defada olayları iyi yönetmiştir. Yapılması gerekenleri yapmıştır. Ama bunu abartılı bir şekilde ben yaptım şeklinde havalara bürünmenin anlamı yok. Çünkü orda biz varızdır bana göre. Yani ben yaptım ama diğer kişilerinde bana mutlaka katkısı vardır şeklinde düşünmelidir. Toplum olarak yaşıyorsak ve toplumda bir şeyler yapıyorsak sadece ben olmaz (K-3).”*

*“... olması gereken şudur. Mutlaka ve mutlaka başarı hiçbir zaman tek başına olmaz. Çalıştığı kurum büyük bir kurumsa, yüzlerce kişi beraber çalışıyordur. Burada başarı hep beraber olur, başarısızlıkta hep beraber olur. Mutlaka o başarıda emeği geçen insanlarla okul yöneticisi o başarıyı paylaşmalıdır (K-5).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 6’sı ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin alçak gönüllülük boyutuna ilişkin statüye önem verilmemesi gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar statüye önem vermeyen okul yöneticilerinin alçak gönüllü olacağını düşünmektedir. Katılımcılardan bazılarının okul yöneticilerinin statüye önem vermeme özelliğine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“...statüye önem vermeyen bir insan olmalı. Hani ben müdürüm, sen öğretmensin şeklinde olmamalı. Statüye önem vermeyen bir insan olmalı (K-1).”*

*“Eğer karşısındaki insana öğretmenine yönetici tepeden bakıyorsa yani tabiri caizse alt kademedekilere ikinci sınıf insan, kendisi bir üst makam gözüyle bakıyorsa zaten alçak gönüllü, tevazu sahibi olmasının imkânı yok (K-5).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 4’ü ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin alçak gönüllülük boyutuna ilişkin motive etme/ödüllendirme özelliğini belirtmiştir. Katılımcılar çeşitli şekillerde motive edilen ya da ödüllendirilen kişi yada kişilerin başarısının tekrarlanarak artacağını düşünmektedir. Katılımcılardan bazılarının motive etme/ödüllendirme özelliğine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Marifet iltifata tabidir. Örneğin: “Hocam çok güzel olmuş.” denilse ne olur mutlu olursunuz. O harcadığınız emekleri, çabaları, yorgunluğunuzu bir anada unutursunuz. Ama özellikle kurumlarda olumlu yönde motivasyonu arttırabilmenin koşulu ödüllendirmedir (K-6).”*

*“İllaki insan takdir edilmeyi bekler. Çünkü takdir edilip, övüldüğün zaman başarıyı tekrar etme, daha iyisini yapma olasılığın artar. Okul yöneticisi çalışanları biraz da o yönde teşvik etmesi lazım (K-10).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 3’ü ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin alçak gönüllülük boyutuna ilişkin sorumluluk sahibi olma özelliğini belirtmiştir. Katılımcılara göre okul yöneticileri sorumluluk sahibi birer kişi olarak verilen görevleri çevresindekilerle birlikte yapmaları gerekmektedir. Katılımcılardan bazılarının sorumluluk sahibi olma özelliğine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Tabi ki başarının, başarısızlığın sorumluluğu herkesledir. Bu anlamda öncelikli olarak bu sorumluluğu kendilerinde, daha sonra öğretmenlerde görmelidir (K-2).”*

*“Hizmetkâr liderde şu var: “Bu testinin kırılmasında benim de payım var.” diye kendi kendine o sorumluluğun içinde o görevi paylaşabilir. Sorumluluğu paylaşan liderler gerçek anlamda hizmetkâr liderdir (K-6).”*



Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 3'ü ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin alçak gönüllülük boyutuna ilişkin başkalarını düşünen/fedakâr olma özelliğini belirtmiştir. Katılımcılar okul yöneticilerinin kendisinden çok başkalarını düşünen/fedakâr bir kişiliğe sahip olmasının çalışanları motive edeceğini düşünmektedir. Katılımcılardan birinin başkalarını düşünen/fedakâr olma kategorisine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Ortaya konulan işin fark edilmesi daha önemli. Okul yöneticisinin yapılan işe göre İkinci planda olması gerektiğini düşünüyorum (K-2).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 2'si ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin alçak gönüllülük boyutuna ilişkin insan ilişkilerine önem verme özelliğini belirtmiştir. Katılımcılar okul yöneticilerinin insan ilişkilerine önem vermesinin kurum menfaatleri açısından önemli olduğunu düşünmektedir. Katılımcılardan birinin okul yöneticilerinin insan ilişkilerine önem verme özelliğine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Ya şimdi kendini beğenmiş sürekli ben diye kendini öven bir insanla kimse muhatap olmak istemez. Bu öğrenci için de geçerli. Öğrenci olarak bile istemezken bir öğretmen olarak hiç kimse istemez. Tevazu sahibi bir insan kendinin ne olduğunu, sınırlarının ne olduğunu bilen insandır bana göre. Hep olumlu bir şeyler yapmaya çalışır. O yüzden karşısındakini de kırmaz (K-3).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenden 1'i ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin alçak gönüllülük boyutuna ilişkin yol gösterici/rehber olma özelliğini belirtmiştir. Katılımcı okul yöneticilerinin yol gösterici/rehber bir kişi olarak personeline önderlik yapabileceğini, böylece sorunları çözebileceğini belirtmiştir. Katılımcının okul yöneticilerinin yol gösterici/rehber olmaları gerektiğine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Günümüzde öğretmenlerin amacı rehber olmak, yol göstermek. İşte okul yöneticileri de öğretmenlere rehber olma boyutunda çok ciddi çalışmalar yapması gerekir. Öğretmenin önüne engel çıkaracak boyutta değil; yol gösterici, önlerini açıcı ve sorunları çözücü boyutta olması lazım (K-5).”*

#### 4.5. İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ADALET BOYUTUNA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin adalet boyutuna ilişkin bulgular Tablo 4.5’de gösterilmiştir. Tablo 4.5’de de görüldüğü gibi ilkokul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğin adalet boyutuyla ilgili olarak sahip olması gereken 9 kategori belirlenmiştir. Bu kategoriler; adil/objektif olma, eşit olma, iletişim kurma, sözünde durma, tutarlı/istikrarlı olma, güven verme, empati kurma, dürüst olma ve samimi olmadır.

Tablo 4.5

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğin adalet boyutunu gerçekleştirebilmesi için gerekli özelliklere ilişkin bulgular

<b>Kategoriler</b>	<b>(f)</b>
Adil/Objektif olma	9 K-1,2,3,4,5,6,7,8,9
Eşit olma	7 K-2,3,4,5,6,7,9
İletişim kurma	6 K-1,2,3,5,7,8
Sözünde durma	6 K-2,3,4,6,7,10
Tutarlı/İstikrarlı olma	6 K-2,3,4,5,8,9
Güven verme	4 K-3,6,9,10
Empati kurma	3 K-2,3,9
Dürüst olma	2 K-2,9
Samimi olma	2 K-3,7
<b>Toplam kategori= 9</b>	<b>(N=45)</b>

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 9’u ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin adalet boyutuna ilişkin adil/objektif olma özelliğini ön plana çıkarmıştır. Katılımcılar okul yöneticilerinin karşı adil/objektif olmalarının öğretmenleri ve diğer çalışanları mutlu ettiğini düşünmektedir. Katılımcılardan bazılarının adil/objektif olma özelliğine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“İyi bir değerlendirme için öğretmene hakkını verebilmesi için adil ve güvenilir bir değerlendirme yapması lazım. Örneğin okulumuzda geçen sene müdür bey sınıfları gezdiğinde elinde herhangi bir ölçüt yoktu. İşte öğrencilerin durumlarına bakıyordu. Ama bu sene dikkatimi çekti. Elinde bir değerlendirme formu var. Değerlendirme formuna göre objektif*

*yapmaya çalışıyor değerlendirmelerini. Bu benim çok hoşuma gitti (K-1).”*

*“Kesinlikle adil olması lazım, adaletli olması lazım. Adil olmadığı durumlarda kendisine duyulan saygı sifira iner (K-9).*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 7’si ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin adalet boyutuna ilişkin eşit olma ifadesini kullanmıştır. Katılımcılar okul yöneticilerinin öğretmenlere ve diğer çalışanlara karşı tarafsız, eşit bir şekilde davranmalarının olumlu katkıları olduğunu belirtirken, tersi davranışlarda olumsuz etkileri olacağını belirtmiştir. Katılımcılardan bazılarının okul yöneticilerinin eşit olma özelliğine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Öğretmenler bu durumu gerçekten çok iyi gözlemliyorlar. Bir yönetici gerçekten eşit ise öğretmenler üzerinde çok önemli katkıları var. Şöyle diyeyim bende de müdüre karşı tamamen bir güven oluşmuş durumda.. Bu da gerçekten yönetici adına çok önemli, güzel bir şey (K-2).”*

*“Ben eşit olmazsam, bir süre sonra karşıdaki insanlara karşı eksi yönlerim oluşmaya başlar. Bu da hoş olmaz. İnsanlar bir gün “Senin şu şeyin eksik, o zaman karşılığında sende şunu yap gibi bir durum ortaya çıkar. Yöneticinin saygınlığı da aslında itibarı da düşer. Yönetici bir kurumun başı olduğuna göre o zaman kurumun ona olan saygınlığı da azalmaya başlar zamanla. Dolayısıyla okul yöneticisi tarafsız olmalı (K-3).”*

*“Okul yöneticisi taraflı olmamalı. Birisine yaptığın bir iş olur taraflı bir davranış, bir kırgınlık, bir bıkkınlık veya kendisine karşı olan bir yanlış algılayabilir. Okul yöneticisi buna dikkat etmelidir (K-7).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 6’sı ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin adalet boyutuna ilişkin iletişim kurma özelliğini ön plana çıkarmıştır. Katılımcılar okul yöneticilerinin öğretmenlerle ve diğer çalışanlarla etkili birer iletişim kurmaları gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılardan bazılarının okul yöneticilerinin iletişim kurma özelliğine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“... Samimiyetiyle, içtenliğiyle, yaklaşımıyla, açık sohbetleriyle yani karşılıklı iletişimde mesafe koyarak değil, sevgi ruhuyla öğretmenlere yaklaşmalıdır. Yani o ortamı verebilmelidir. O rahatlığı onlara hissettirebilmelidir (K-7).”*

*“Okul yöneticisinin velilerle iletişimi çok güçlü olacak. Bunun yanında öğretmenlerle diyalogları güçlü olmakla beraber, öğrencilerle de etkin bir diyalogu olacak (K-8).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 6’sı ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin adalet boyutuna ilişkin sözünde durma özelliğini ön plana çıkarmıştır. Katılımcılar okul yöneticilerinin öğretmenlere ve diğer çalışanlara karşı verdiği sözü tutmalarının okullarda güven oluşturduğunu bu yüzden okul yönetiminin adil bir yönetim sergilemesi gerektiğini düşünmektedir. Katılımcılardan bazılarının okul yöneticilerinin sözünde durma özelliğine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Bir şey söylüyorsa bunun arkasında olması gerekiyor (K-4).”*

*“Okul yöneticisi söz vermişse sözünü tutmalıdır açık söyleyeyim. Yani okulun fiziki şartlarından tutun öğretmenlerin problemlerine kadar, sınıf ortamındaki ihtiyaçlarına kadar, bunları gidermesiyle ilgili söz vermişse bunları gidermek zorundadır. Yani bu çabayı göstermeli. Nasıl çözecekse o yolları denemelidir. Şunu yaparım, bunu yaparım diyerek öğretmenler toplantısında verilen sözlerin bir anlamı yoktur. Önemli olan bir lider vermiş olduğu bir sözü tutar. Bu yönde çaba gösterir. Çünkü yapmadığı bir durumda o kişinin okul müdürüne bakış açısı hiçbir zaman olumlu olmaz, değişir (K-7).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 6’sı ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin adalet boyutuna ilişkin tutarlı/istikrarlı olma özelliğini ifade etmiştir. Katılımcılar okul yöneticilerinin öğretmenlere ve diğer çalışanlara karşı tutarlı/istikrarlı davranışlar sergilediğinde saygınlığının artacağını ve sözünün daha fazla dinleneceğini belirtmiştir. Ayrıca tutarlı/istikrarlı olmayan bir yöneticiye karşı güven duyma konusunda sıkıntılar yaşanabileceği de belirtilmiştir. Katılımcılardan bazılarının okul yöneticilerinin tutarlı/istikrarlı olma özelliğine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Okul yöneticisi tutarlı olmalı, güven vermeli, ben bugün bir söz verip de yarın tutmuyorsam insanların bana olan saygısı azalır. Saygısının azalması sevgisini de azaltır (K-3).”*

*“...söyledikleri ile yaptıkları tutarlı olmayan bir idarecinin hiçbir sözüne güvenmem. Sene başında toplantılarda okul müdürü öğretmenlerden ne istediğini bilmelidir. Bunu da açık ve net bir dille söylemelidir (K-9).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 4'ü ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin adalet boyutuna ilişkin güven verme özelliğini kullanmıştır. Katılımcılar okul yöneticilerinin öğretmenlere ve diğer çalışanlara karşı güven vermesi gerektiğini, bunun içinde bir takım olumlu davranışlar sergilemesi gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılardan birinin okul yöneticilerinin güven verme özelliğine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Okul yöneticileri karşısındakine sözleriyle güven vermelidir. Kimse saygıyı başka bir şeyle kazanamaz. Sözleriyle karşısındakini etkiler, yaptıklarıyla da güveni kazanır. Mantıklı, üretken bir kimse olursa, sözlerinde yaptıkları da bunlarla uyuyorsa herklesin saygısını kazanır (K-9).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 2'si ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin adalet boyutuna ilişkin samimi olma özelliğini ifade etmiştir. Katılımcılar okul yöneticilerinin kurumda çalışanlarla samimi ilişkiler kurduklarında aynı zamanda güven kazandıklarını belirtmiştir. Katılımcılardan birinin okul yöneticilerinin samimi olma özelliğine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Samimi olurlarsa, sıcak ilişkiler güveni de beraberinde getirir her zaman. Hiç tanımadığınız bir insana güven duyamazsınız (K-3).”*

#### **4.6. İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN HİZMETKÂR LİDERLİĞİN DÜRÜSTLÜK BOYUTUNA İLİŞKİN BULGULAR**

Araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkar liderliğin dürüstlük boyutuna ilişkin bulgular Tablo 4.6'da gösterilmiştir. Tablo 4.6'da de görüldüğü gibi ilkokul yöneticilerinin hizmetkar liderliğin dürüstlük boyutuyla ilgili olarak sahip olması gereken 18 kategori belirlenmiştir. Bu kategoriler; güven verme, adil olma, kişilik özelliklerine uygun görev dağılımı yapma, tutarlı olma, fikir alışverişi/iletişim kurma, ödüllendirme, doğruluk/doğru söyleme, sözünde durma, görünür olma, samimi/iyimser olma, açık sözlü olma, destek olma, fedakârlık, ölçüte göre değerlendirme yapma, tarafsız olma, ön yargısız olma, işbirlikçi olma ve alçak gönüllülüktür.

Tablo 4.6

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğin dürüstlük boyutunu gerçekleştirebilmesi için gerekli özelliklere ilişkin bulgular

<b>Kategoriler</b>	<b>(f)</b>
Güven verme	8 <i>K-1,2,3,4,6,7,8,9</i>
Adil olma	8 <i>K-2,3,4,5,6,7,8,9</i>
Kişilik özelliklerine uygun görev dağılımı yapma	7 <i>K-1,2,3,4,5,9,10</i>
Tutarlı olma	6 <i>K-2,4,5,7,9,10</i>
Fikir alışverişi/İletişim kurma	6 <i>K-1,2,3,4,6,8</i>
Ödüllendirme	5 <i>K-3,4,5,6,10</i>
Doğruluk/Doğru söyleme	4 <i>K-1,4,5,9</i>
Sözünde durma	4 <i>K-2,5,8,10</i>
Görünür olma	3 <i>K-1,3,5</i>
Samimi/İyimser olma	3 <i>K-2,4,7</i>
Açık sözlü olma	3 <i>K-3,4,9</i>
Destek olma	3 <i>K-4,6,7</i>
Fedakârlık	2 <i>K-9,10</i>
Ölçüte göre değerlendirme yapma	1 <i>K-1</i>
Tarafsız olma	1 <i>K-2</i>
Ön yargısız olma	1 <i>K-6</i>
İşbirlikçi olma	1 <i>K-6</i>
Alçak gönüllülük	1 <i>K-7</i>
<b>Toplam kategori=18</b>	<b>(N=67)</b>

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 8'i ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin dürüstlük boyutuna ilişkin güven verme özelliğini ön plana çıkarmıştır. Katılımcılar okul yöneticilerinin öğretmenlere ve diğer çalışanlara söz ve davranışlarıyla güven vermesi aradaki bağı güçlendireceği düşünülmektedir. Katılımcılardan bazılarının güven verme kategorisine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*"... güven verici olması lazım ki ben de ona gidip bir şeyleri açıkça söyleyeyim (K-4)."*

*"Güven duygusu, önem verdiği değer olmalıdır. Bizim okula karşı fedakârlığımızı ve bağlılığımızı arttırır (K-8)."*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 8'i ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin dürüstlük boyutuna ilişkin adil olma özelliğini ifade etmiştir. Katılımcılar okul yöneticilerinin çevresindekilere karşı adil davranışlar sergilemesi gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılardan bazılarının adil olma özelliğine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Dürüst insanlar toplumda yaptığı her davranışta tüm bireylere eşit mesafededir. Adaletli davranır. Kesinlikle kendisine yakın olup olmaması önemli değildir. Olması gereken neyse onu çok doğru bir şekilde yapar. Yöneticinin dürüst olması zaten bir anda öğretmene aktarılacak bir durum değildir. Zaman içerisinde öğretmenler yöneticisinin ne kadar dürüst, adaletli olduğunu anlar. Zaman ilerledikçe dürüst ve adaletli olduğunu öğretmenlere doğru bir şekilde doğru yerde anlatırsa hem güven ortamını yaratmış olur, hem de okuldaki o güven ikliminin, başarı ikliminin ortaya çıkmasına sebep olur (K-5).”*

Adil olma ile ilgili katılımcılardan birinin görüşleri oldukça dikkat çekicidir. Katılımcı okul yöneticisinin samimi olduğu öğretmene ayrıcalık göstermeyerek adil olduğunu göstermesi gerektiğini ifade etmiştir.

*“Şimdi bir kere her müdürün gözünde bir çalışma performansı vardır, bir öğretmen profili vardır. Bu profile bakarken öğretmenin yakın arkadaşlığına, onun muhabbetine değil onun öğretmenlikte gösterdiği performansına, yapılan bir çalışma varsa ona, aktif olmaya, öğretmenin azmine, bütün bunlara bakarak karar vermeli. Yok eğer sendikaya, yok iyi dostluğa, yok şunun akrabası gibi düşüncelerinden birine sahipse liderliği bırakın, birilerinin yalakası olur (K-8).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 7’si ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin dürüstlük boyutuna ilişkin kişilik özelliklerine uygun görev dağılımı yapmak ifadesini ön plana çıkarmıştır. Katılımcılar okul yöneticilerinin çalışanlar arasında, kişilerin kabiliyetleri ölçüsünde görev dağılımı yapmanın işlerin iyi yapılması açısından önemli olduğunu düşünmektedir. Katılımcılardan bazılarının kişilik özelliklerine uygun görev dağılımı yapmak özelliğine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Öğretmenleri az çok tanıyordur zaten. Özelliklerine göre onlara görev verebilir, dağıtabilir. Tabi tanımadığı öğretmenleri tanımaya çalışması lazım ki onlara görev ve sorumluluk verebilsin (K-4).”*

*“Okul yöneticisi öncelikle görev dağılımı yaparken vereceği işe göre bu değişir. Görevi o alanda yetkin olan, kabiliyeti olan kişilere vermesi gerekir (K-5).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 6’sı ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin dürüstlük boyutuna ilişkin tutarlı olma

ifadesini ön plana çıkarmıştır. Katılımcılar okul yöneticilerinin söz ve davranışlarında tutarlı olup olmamasının okulda verimliliği etkilediğini düşünmektedir. Katılımcılardan bazılarının tutarlı olma kategorisine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“... o sözünde tutarlı olduğunu çevresindekilere hissettirebilmelidir. Çünkü nihayetinde öğretmen ortamı biliyorsunuz sohbet ve muhabbetle geçer. Yani iletişim ağı diğer kurumlara göre daha fazladır. Bizim öğretmenlik hayatımızdaki iletişim insani ilişkilere dayanan bir şeydir. Örneğin masa memuru hep masa başında kâğıtlarla çalışır. Bizim meslek öyle değildir. Bizim hedefimizde öğrenci vardır, veli vardır, okul vardır, eğitim vardır. Çaba gerektirir. Okul yöneticileri de işte öğretmenlerine karşı bunları kapsayan bütün davranışlarında tutarlı olmalı (K-7).”*

*“Tutarlı olmasından kastım söyledikleri ile yaptıkları. Bir okulun okul iklimi vardır. Belli bir kuralları vardır. Okul müdürünün kendisi bu kurallara uyuyorsa, kendi koyduğu kuralları kendi çiğnemiyorsa, özverili davranıyorsa bu şekilde anlayabiliriz dürüst olduğunu (K-9).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 6’sı ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin dürüstlük boyutuna ilişkin fikir alışverişi/iletişim kurma ifadesini ön plana çıkarmıştır. Katılımcılara göre okul yöneticilerinin personelleri ile fikir alışverişinde bulunurken onlara dürüst olduklarını göstermesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Katılımcılardan bazılarının fikir alışverişi/iletişim kurma özelliğine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Ben yöneticinin benimle konuştuğu zaman dürüst mü, içten mi ondan sonra riyakâr mı olduğunu anlarım. Hocam öncelikle sizinle bir göz teması kurmalı, ondan sonra sizi anlamalı, konuşurken sözünüzü kesmemeli, ondan sonra siz konuştuğunuz zaman haa, hui, hii, yok ya gibi jest ve mimiklerle kendisini ele verir (K-1).”*

*“Bir öğretmen idarecisinin dürüst olup olmadığını, güvenilir olup olmadığını okulda dersine girip çıkmakla anlayamaz. Ancak onunla belli ortamda çalışma fırsatı bulacak. Onunla muhabbet fırsatı olacak, düşüncelerini paylaşacak. Paylaşmadıktan sonra öğretmenin dürüst idarecinin dürüst olduğu ortaya çıkmaz (K-8).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 4’ü ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin dürüstlük boyutuna ilişkin doğruluk/doğru



söyleme ifadesini ön plana çıkarmıştır. Katılımcılara göre okul yöneticileri personellerine karşı söz ve davranışlarında doğru olduğunu göstermesi gerektiğini ifade etmiştir. Katılımcılardan bazılarının doğruluk/doğru söyleme kategorisine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Bana karşı ya da diğer arkadaşlara karşı olan ilişkilerine bakarım. Yani yalan söylemek de girerse işin içine... Yalanını yakalarsam dürüst değildir (K-4).”*

*“... bunun dışında kesinlikle kendisini doğru bir şekilde ifade etmesi gerekiyor. Eğer doğru bir şekilde ifade edemiyorsa mutlaka burada da yanlış anlaşılmalara ortaya çıkabilir (K-5).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 3’ü ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin dürüstlük boyutuna ilişkin görünür olma kategorisini ön plana çıkarmıştır. Katılımcılar okul yöneticileri okulun her yerinde bulunarak okula hizmet eden dürüst bir lider olduklarını gösterebileceklerini ifade etmiştir. Katılımcılardan bazılarının görünür olma kategorisine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Okul müdürü sürekli okulda durmalı. Okulun dertleriyle dertlenmeli. Sıkıntılılarıyla sıkıntıya düşmeli. Sürekli öğretmenlerin ve öğrencilerin içerisinde bulunmalı. Odasına geçip bürokratik bir eda ile bir emir verme edasıyla veya bir statüko zihniyeti ile öğretmene, öğrenciye veya veliye yaklaşmamalı (K-1).”*

*“... gerçekten dürüst olan bir okul müdürü öğretmenleri ile her zaman iç içedir (K-5).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 3’ü ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin dürüstlük boyutuna ilişkin açık sözlü olma kategorisini ön plana çıkarmıştır. Katılımcılar okul yöneticilerinin ne istediklerini önceden açık bir şekilde ifade etmeleri gerektiğini düşünmektedir. Katılımcılardan birinin açık sözlü olma kategorisine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Okul yöneticisi açık ve net olmalıdır. Şimdi herkes kurumda çalışmak zorundadır. Herkesin belli bir görevleri vardır. Okul müdürü bu görevleri karşısındakine vermeli, karşısındaki de açık ve net olarak anlamalıdır (K-9).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 2’si ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin dürüstlük boyutuna ilişkin fedakârlık

kategorisini ön plana çıkarmıştır. Katılımcılara göre okul yöneticileri fedakârlık göstererek dürüst olduklarını çevresine hissettirebileceklerini düşünmektedir. Katılımcılardan birinin fedakârlık kategorisine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Okul yöneticisi kurum için kendinden ödün vermeli, özverili çalışmalıdır. Ben okul müdürüyüm, ben emir veririm siz yaparsınız değil de ben okul müdürüyüm, bunları yapıyorum, bunları yapmalıyım demelidir. Öğretmenlerin ve öğrencilerin rahatı için çabalmalıdır. O zaman öğretmenler ve öğrenciler otomatikmen diyecek okul müdürü ödün veriyor. Hafta sonu okula geliyor, okulu yıkıyor, o zaman ben de bir şeyler yapayım. Okul müdürü örnek bir kişi, rehber bir kişi olursa, öğretmenlerinin rahatını düşünmesi konusunda kendisinden fedakârlık ederse o zaman öğretmende öğrencileri için kendinden fedakârlık eder. Bu şekilde de kurum kazanır (K-9).”*

Araştırmaya katılan 10 öğretmenin 1’i ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerinin dürüstlük boyutuna ilişkin ölçüte göre değerlendirme yapma kategorisini ön plana çıkarmıştır. Katılımcı okul yöneticilerinin değerlendirmelerini daha önceden belirlenmiş, belirli bir ölçüte göre yaparlarsa daha objektif olabileceklerini belirtmektedir. Katılımcının ölçüte göre değerlendirme yapmak kategorisine ilişkin söylemleri şu şekildedir:

*“Arkadaşın performansına göre ödüllendirme olmalı. Canla başla çalışan çok arkadaşımız var. Okul yöneticileri bunları ellerindeki değerlendirme ölçütlerine göre değerlendirip ödüllendirmeyi buna göre yapmalıdır (K-1).”*

Ayrıca araştırmaya katılan katılımcılardan bazıları da okul müdürünün tarafsız, ön yargısız, işbirlikçi ve alçakgönüllü olduğunu gördüklerinde onun dürüst olduğuna inandıklarını belirtmedir.

Projede görev almış ilkökul öğretmenlerine göre, bir lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken özellikler; etkili iletişim becerisine sahip olma, empati kurma, alan bilgisi, adil olma, dürüst olma, örnek/model olma, problem çözme becerisine sahip olma, işbirlikçi olma, disiplinli olma, hoşgörülü olma, vizyon sahibi olma, demokratik olma, gelişime açık olma, saygılı olma, yaratıcı düşünme, alçak gönüllü olma, tutarlı olma, karakterli olma, risk alabilme ve mizah yeteneğine sahip olma olarak ortaya çıkmıştır. Projelerde görev almış ilkökul öğretmenlerine göre ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin empati

boyutuna ilişkin özellikler; ortak karar alma/işbirlikçi olma, iyi bir dinleyici olma, etkili iletişim becerisine sahip olma, anlayışlı olma, açık ve net olma, paylaşımcı olma, saygılı olma, mesafeli olma, samimi olma, çözüm bulma/ yol gösterme, dürüstlük, adil olma, güven verme, ön yargısız olma, alçak gönüllü olma ve mizah yeteneği olma olarak ifade edilmiştir. Projelerde görev almış ilkökul öğretmenlerine göre ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin özgecil davranışlar boyutuna ilişkin özellikler; problem çözme becerisine sahip olma, adanmışlık, istekleri karşılama, fikir alışverişinde bulunma, ihtiyaçları giderme, iyi model olma, sakinlik, yönlendirme, inisiyatif alma, yeterli bilgi ve beceriye sahip olma, önlem alma, adil davranma, dürüstlük, farklı bakış açısına sahip olma, teşvik etme, ödüllendirme, personeli sahiplenme ve empati kurma olarak belirtilmiştir.

Projelerde görev almış ilkökul öğretmenlerine göre ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin alçak gönüllülük boyutuna ilişkin özellikler; özeleştiri yapma, takım çalışması/işbirlikçi olma, statüye önem vermeme, sorumluluk sahibi olma, motive etme/ödüllendirme, başkalarını düşünen/fedakâr, insan ilişkilerine önem verme, karakter sahibi olma ve yol gösterici/rehber olma olarak ifade edilmiştir. Projelerde görev almış ilkökul öğretmenlerine göre ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin adalet boyutuna ilişkin özellikler; adil/objektif olma, eşit olma, iletişim kurma, sözünde durma, tutarlı/istikrarlı olma, güven verme, empati kurma, dürüst olma ve samimi olma olarak belirtilmiştir. Projelerde görev almış ilkökul öğretmenlerine göre ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin dürüstlük boyutuna ilişkin özellikler; güven verme, adil olma, kişilik özelliklerine uygun görev dağılımı yapma, tutarlı olma, fikir alışverişi/iletişim kurma, ödüllendirme, doğruluk/doğru söyleme, sözünde durma, görünür olma, samimi/iyimser olma, açık sözlü olma, destek olma, fedakâr, ölçüte göre değerlendirme yapma, tarafsız olma, ön yargısız olma, işbirlikçi olma ve alçak gönüllülük olarak ifade edilmiştir.

Bulgulara genel olarak bakıldığında, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğin alt boyutlarına ilişkin göstermesi gereken özelliklere ilişkin öğretmen görüşlerinin her bir alt boyutta benzer kategoriler oluşturduğu söylenebilir. Bu durumun nedeni hizmetkâr liderliğin her ne kadar alt boyutlara ayrılırsa da bir bütün olarak ele alınması gerektiği ile ilişkilendirilebilir. Diğer bir anlatımla herhangi bir alt boyutu tam anlamıyla yerine getirebilmek için diğer alt boyutlarında gerçekleştirilmesi gerektiği söylenebilir.

## **BÖLÜM V**

### **TARTIŞMA**

Bu bölümde araştırma probleminin çözümüne yönelik ilkokullarda çeşitli projelerde görev almış öğretmenlerden görüşme tekniği ile toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgularla ilgili tartışma ve yorumlara yer verilmiştir.

#### **5.1. BİR LİDER OLARAK OKUL YÖNETİCİSİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLERE İLİŞKİN TARTIŞMA**

Çeşitli projelerde görev almış ilkokul öğretmenlerinin görüşleri analiz edildiğinde bir lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken özellikler arasında etkili iletişim becerisine sahip olma ifadesi yer almaktadır. Özkan (2006) tarafından yapılan ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen ve yönetici görüşlerine göre değerlendirilmesiyle ilgili araştırmada eğitimde başarıya ulaşmada temel yollardan birisinin örgüt içinde olumlu bir iletişim ortamı sağlamaktan geçtiği vurgulanmıştır. Açıkalm ve Turan (2011)'de eğitim kurumlarında çalışanların, özellikle okul yöneticilerinin sahip olması gereken özelliklerin başında iletişim becerisinin olduğunu vurgulamıştır. Özdemir ve Sezgin (2002)'de öğretim lideri olarak okul yöneticisi okulda etkili iletişimin kurulması için önderlik edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Yine Özdemir (2012)'de eğitim örgütleri olarak okulların sağlıklı bir kültüre sahip olmaları için iletişim yeterliliğine sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Dolayısıyla örgütlerin gelişmesi, iyileşmesi ve varlığını sürdürebilmesi için okul müdürleri etkili iletişim becerisine sahip olmayı beceri haline getirmelidir.

Araştırmada bir lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken özelliklerden biri de empati kurmadır. Şimşek ve Altinkurt (2009) öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleriyle ilgili yaptıkları araştırmada okul müdürlerinin empati kurma becerilerinin orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin çalışanlarıyla üst düzeyde empati kurmaları gerektiği vurgulanmıştır. Yine Özdemir ve Sezgin (2002)'de okul

yöneticisinin bir öğretim lideri olarak çalışanlarıyla empati kurarak onları anlaması gerektiğini vurgulamıştır. Dolayısıyla okulun sağlıklı bir şekilde işleyişinde okul müdürlerinin empati kurmasının önemli olduğu ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre bir lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken özellikler arasında alan bilgisi kategorisi yer almaktadır. Üstün ve Bozkurt (2005)'de okul yöneticilerinin meslek içinde sorun çözme becerilerini geliştirmek üzere alan bilgisine sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Yine Çelik (2013)'de okul yöneticilerinin mesleğiyle ilgili alan bilgisine sahip olmaları gerektiğini ifade etmiştir. Dolayısıyla alan bilgisine sahip olan bir okul yöneticisi okulda sorunları çözme konusunda daha başarılı olacağı ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre bir lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken özellikler arasında adil olma yer almaktadır. Gümüseli (2001) tarafından çağdaş okul müdürlerinin liderlik alanlarıyla ilgili yapılan araştırmada okul müdürlerinin adil olma gibi bir takım etik değerlere sahip olmaları gerektiğini vurgulamıştır. Işık (2003)'de okul müdürlerinin adil olması gerektiğini ifade etmiştir. Dolayısıyla okul müdürlerinin adil davranışlar sergilemesinin örgüt içerisinde çalışanların performansını arttırmada oldukça önemli olduğu ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre bir lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken özellikler arasında örnek/model olma yer almaktadır. Özdemir (2006)'de örgütsel amaçların gerçekleşmesi konusunda okul müdürünün model olması gerektiğini ifade etmiştir. Yine Gümüseli (2001) tarafından yapılan çağdaş okul müdürlerinin liderlik alanlarıyla ilgili araştırmada okul müdürlerinin model olması gerektiği vurgulanmıştır. Dolayısıyla çağdaş okul müdürlerinin okullarda görevlerin yerine getirilmesi konusunda öğretmenlere model olması gerektiği ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre bir lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken özelliklerden biri de problem çözme becerisine sahip olmasıdır. Ada vd. (2010) yaptıkları araştırmada ilk ve ortaöğretim okul yöneticilerinin problem çözme becerilerine sahip olması gerektiği vurgulanmıştır. Yine Koçak ve Eves (2010) yaptıkları araştırmada okul müdürlerinin iş doyumları ile problem çözme becerilerinin yüksek olmasının okuldaki eğitim öğretimin kalitesinin arttıracağını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin kaliteli bir eğitim

öğretim ortamı oluşmasında problem çözme becerisine sahip olması gerektiği ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre bir lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken özellikler arasında işbirlikçi olma yer almaktadır. Korkmaz (2008) tarafından okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmada okul müdürlerinin okullarında işbirlikçi kültür oluşturmaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Celep (2004) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin kurumda çalışanlarla işbirlikçi karar vermesi gerektiği vurgulanmıştır. Yine Arslan ve Beytekin (2004) tarafından yapılan araştırmada öğretmenler okul müdürlerini toplumla işbirliği yapma konusunda kısmen yeterli bulmuşlardır. Aynı araştırmada okul müdürlerinin, okulda çalışan tüm bireylerin katılımıyla ortak bir fikir oluşturulması gerektiği, toplantılar yaparak paydaşların fikirlerini almak ve üst düzey yönetimle işbirliği yapmak gerektiği vurgulanmıştır. Yapılan çalışmalardan hareketle okul yöneticilerinin kurumun menfaati için çalışanlarla işbirliği yapmaları gerektiği ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre bir lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken özellikler arasında dürüst olma yer almaktadır. Özdemir (2006) okul kültürünün oluşturulmasında okul müdürlerinden beklenen ve gözlenen davranışlarla ilgili yaptığı araştırmada okul müdürlerinin kendi kurumlarının kültürüne dürüst olmayı yerleştirmesi gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca araştırmada katılımcılar tarafından okul yöneticilerinin dürüst olmaları gerektiği belirtilmiştir. Özden (2005) “Eğitimde Yeni Değerler” adlı çalışmasında okul yöneticilerinin dürüst olmaları gerektiği vurgulanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre bir lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken özelliklerden biri de vizyon sahibi olmadır. Çelik (2013), Özdemir (2006) ve Gümüşeli (2001) taraflarından yapılan araştırmalarda okul yöneticilerinin vizyon oluşturma ve uygulama yeterliliğine sahip olmaları gerektiği belirtilmiştir. Yapılan çalışmalar bu araştırmadaki okul yöneticilerinin vizyon sahibi olması gerektiği düşüncesini destekler niteliktedir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin geleceği görüp, ileriye dönük planlar yapmaları gerektiği ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre bir lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken özellikler arasında gelişime açık olma yer almaktadır. Balcı (2002) çalışmasında okul yöneticilerinin değişim ve dönüşümlere

açık olması ve kendilerini yenilemeleri gerektiğini belirtmiştir. Yine Şahin (2000) tarafından ilköğretim okulu müdürlerinin yeterlilikleriyle ilgili yapılan araştırmada okul yöneticilerinin değişim ve gelişmeleri takip edip bunu okula taşımaları gerektiğini ifade edilmiştir. Dolayısıyla değişime ve gelişime açık olan okul müdürleri kurumlarına çağın yeniliklerini getirerek, modern bir eğitim ortamı oluşturabileceği ifade edilmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre bir lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken özellikler arasında tutarlı olma yer almaktadır. Gümüşeli (2001) okul müdürlerinin liderlik alanlarıyla ilgili araştırmasında okul müdürlerinin sahip olması gereken liderlik özellikleriyle ilgili tutarlı olması gerektiğini ifade etmiştir. Yine Çelik (2013) çalışmasında okul yöneticilerinin tutarlı olma özelliğine sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Dolayısıyla tutarlı olan okul müdürünün okulda olumlu örgütsel özelliklerin oluşumunda etkili olduğu ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre bir lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken özelliklerden biri de mizah yeteneğine sahip olmadır. Yılmaz (2011) tarafından yapılan okul yöneticilerinin mizah tarzlarının incelenmesiyle ilgili araştırmada mizah özelliğinin günümüz yöneticilerinde bulunması gereken bir özellik olduğunu belirtmiştir. Yine Gürbüz, Erdem ve Yıldırım (2013) başarılı okul müdürlerinin özellikleri ile ilgili yaptıkları araştırmada okul müdürlerinin mizah kullanma özelliği taşıması gerektiğini ifade etmiştir. Dolayısıyla okul müdürlerinin mizah kullanma becerisine sahip olmasının okulda olumlu örgüt ikliminin oluşmasında etkili bir aracı olduğu ifade edilebilir.

## **5.2. İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN HİZMETKÂR LİDERLİĞİN EMPATİ BOYUTUNA İLİŞKİN TARTIŞMA**

Çeşitli projelerde görev almış ilköğretim öğretmenlerinin görüşleri analiz edildiğinde ilköğretim yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin empati boyutuna ilişkin özelliklerden biri ortak karar alma/işbirlikçi olmadır. Şişman (2012) eğitimde mükemmellik arayışı, etkili okullar adlı çalışmasında okul yöneticilerinin çalışanları da karar verme sürecine katıp, iş birliği içerisinde çalışmasını belirtmiştir. Yine Çelikten (2001) tarafından yapılan “Etkili Okullarda Karar Süreci” başlıklı araştırmada acil karar gerektirmeyen durumlarda okul yöneticilerinin okullarda karar verme sürecine çalışanların da katılmasının gerekliliği

vurgulanmıştır. Yöneticiler çalışanlarla ortak kararlar alıp, iş birliği yaparlarsa etkili bir okul oluşturabilirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin empati boyutuna ilişkin özellikler arasında iyi bir dinleyici olma yer almaktadır. Helvacı (2010) tarafından yapılan ilköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri ile ilgili araştırmada okul yöneticilerinin iyi bir dinleyici olarak etik liderlik davranışı sergileyebileceği vurgulanmıştır. Yine Özmen ve Güngör (2008) yaptıkları araştırmada okul müdürlerinin iyi bir dinleyici olma özelliği taşımaları gerektiği ifade edilmiştir. Ayrıca Taylor (2002) tarafından yapılan araştırmada ise etkili bir hizmetkâr lider olabilmek için liderin etkili bir dinleyici olması ve izleyicilerinin onları anladığını ve onlarla ilgilendiğini hissettirmesine bağlı olduğunu ifade etmiştir. Okul yöneticileri çevresindekileri dinleyerek onları önemseydiğini göstermesi örgütsel amaçların gerçekleşmesi açısından son derece önemlidir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin empati boyutuna ilişkin özellikler arasında etkili iletişim becerisine sahip olma yer almaktadır. Tutar ve Yılmaz (2013) örgütlerde iletişimle ilgili yaptığı çalışmada etkili iletişim kurmanın örgütsel amaçları gerçekleştirmede önemli bir araç olduğunu belirtmiştir. Yine Şanlı, Altun ve Karaca (2014) yaptıkları çalışmada okul yöneticilerinin etkili iletişim becerilerine sahip olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ancak okulda güçlü bir kültür oluşturmak için okul yöneticilerinin etkili iletişim becerilerine sahip olmaları gerektiği vurgulanmıştır. Degraaff vd. (2001) örgüt içerisindeki iletişim problemlerinden dolayı örgütün enerjisinin büyük bölümünün boşa harcandığı vurgulanmıştır. Ayrıca empatik iletişime dayalı bir anlayışın iletişim problemlerini büyük ölçüde azaltacağı ifade edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin empati boyutuna ilişkin özellikler arasında anlayışlı olma yer almaktadır. Helvacı ve Aydoğan (2011) etkili okul müdürleri üzerine yaptıkları araştırmada okul müdürlerinin anlayışlı olması gerektiğini ifade etmiştir. Yine Karaköse (2008) tarafından yapılan okul müdürlerini itibarlı kılan değerlerin belirlenmesine yönelik araştırmada da okul müdürlerinin anlayışlı olması gerektiği belirtilmiştir. Okul müdürleri çevresindekilere anlayışlı davranarak onları



etkileyebilir. Böylece çalışanlar işine daha çok motive olup ve performansları artacaktır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin empati boyutuna ilişkin özellikler arasında açık ve net olma yer almaktadır. Aydoğan (2002) yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin okuldaki tüm personelin anlayacağı şekilde açık ve net olarak konuşmaları gerektiğini ifade etmiştir. Yine Altun (2011) yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin açık ve net bir şekilde iletişim sağlaması gerektiğini ifade etmiştir. İletişimde açık ve net olma okul müdürü ile çalışanlar arasında işlerin doğru anlaşılması ve yapılması açısından son derece önemlidir. Dolayısıyla açık ve net olma örgütsel işleyişin sağlanması için gerekli olduğu ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin empati boyutuna ilişkin özellikler arasında paylaşımcı olma yer almaktadır. Çelik (2013) okul yöneticilerinin paylaşımcı birer lider olması gerektiğini belirtmiştir. Yine Korkmaz (2005) tarafından yapılan okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili çalışmada okul yöneticilerinin paylaşımcı birer lider olmaları gerektiği belirtilmiştir. Paylaşımcı okul yöneticilerinin çalışanlarla sosyal etkileşimi daha fazla olacak bu da performansa yansıtacaktır. Dolayısıyla paylaşımcı okul yöneticilerinin olduğu kurumlarda işlerin daha iyi yürüyeceğini söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin empati boyutuna ilişkin özellikler arasında saygılı olma yer almaktadır. Helvacı (2010) tarafından yapılan okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile ilgili çalışmada okul müdürlerinin çalışanların özgürce seçimine saygılı olması gerektiğini belirtmiştir. Gümüşeli (2001) tarafından yapılan çağdaş okul müdürünün liderlik alanlarıyla ilgili çalışmada da okul müdürlerinin okulda bireyler arası ilişkilerde saygılı olmaları gerektiğini belirtmiştir. Dolayısıyla okul müdürleri çalışanların tercihlerine ve düşüncelerine saygılı olmaları gerekmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin empati boyutuna ilişkin özellikler arasında çözüm bulma/yol gösterme yer almaktadır. Çeliktin ve Şanal (2005) okul yöneticilerinin sorunlardan yakınmak yerine çözüm bulmaları gerektiğini belirtmiştir. Yine Gümüşeli (2001) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin

çeşitli kişi ya da grupların sorunlarına yerel düzeyde çözüm bulma girişimlerinde bulunmaları gerektiğini belirtmiştir. Dolayısıyla okul müdürlerinin okulda karşılaşılan sorunlara ilişkin çözüm bulmalarının örgütün verimliliğini arttıracığı ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin empati boyutuna ilişkin özellikler arasında güven verme yer almaktadır. Şahin (2000) tarafından yapılan ilköğretim okul müdürlerinin sahip olması gereken özelliklerle ilgili yapılan araştırmada okul müdürlerinin çevresine güven vermesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Yine Aydoğan (2008)'a göre okul yöneticileri çevresine güven vererek öğretmenleri etkileyebileceğini belirtmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin empati boyutuna ilişkin özellikler arasında mizah yeteneğine sahip olma yer almaktadır. Yılmaz (2011) tarafından yapılan "Okul Yöneticilerinin Mizah Tarzlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi" başlıklı araştırmada mizah özelliğinin günümüz yöneticilerinde bulunması gereken bir özellik olduğunu belirtilmiştir. Ayrıca okul yöneticilerinin mizah yeteneğine sahip olmasının yöneticilerin öğretmenlerle aralarındaki ilişkiye olumlu katkı yapacağı ifade edilmiştir. Gürbüz vd. (2013) araştırmada başarılı okul müdürlerinin mizah kullanma özelliği taşıması gerektiğini ifade etmiştir. Dolayısıyla okul müdürlerinin mizah yeteneğine sahip olmasının okulda olumlu örgütsel özelliklerin oluşumunda önemli olduğu ifade edilebilir.

İlkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin empati boyutuna ilişkin Ekinci (2015) tarafından yapılan araştırmada ilkökul yöneticilerinin empati kurma boyutuna çoğu zaman düzeyinde sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmadaki hizmetkâr liderliğin empati boyutuyla ilgili kategoriler incelendiğinde bu kategorilerin birbirileri ile ilişkili olduğu ifade edilebilir.

### **5.3. İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÖZGECİL DAVRANIŞLAR BOYUTUNA İLİŞKİN TARTIŞMA**

Çeşitli projelerde görev almış ilkökul öğretmenlerinin görüşleri analiz edildiğinde ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin özgecil davranışlar boyutuna ilişkin özelliklerden biri problem çözme becerisine sahip değildir. Çelikten (2001) tarafından yapılan okul yöneticilerinin problem çözme

becerileriyle ilgili araştırmada mevcut okul yöneticilerinin çoğunun problem çözme becerisine sahip olmadığı, ancak problem çözmede bilimsel yöntemin aşamalarını öğrenerek uygulamaları gerektiği vurgulanmıştır. Yine şahin (2013) tarafından yapılan araştırmada da okul yöneticilerinin örgütteki sorunları çözme yeteneğine sahip olması gerektiğini ifade edilmiştir. Dolayısıyla okul müdürlerinin problem çözme becerisine sahip olmasının örgütün gelişmesi ve iyileşmesi için gerekli yönetici özelliklerinden biri olduğu ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin özgecil davranışlar boyutuna ilişkin özellikler arasında adanmış olma yer almaktadır. Aslan ve Yıldırım (2004) tarafından yapılan ‘‘Okul Yöneticisinden Beklentiler’’ başlıklı araştırmada okul yöneticilerinin mesleğine karşı inanmış ve adanmış olması gerektiği vurgulanmıştır. Yine elik (2013) okul yöneticilerinin mesleklerine adanmış olması gerektiğini ifade etmiştir. Çünkü adanmış okul yöneticileri kurumları için canla başla çalıştıklarından, başarılarının yüksek olması kaçınılmazdır.

İlkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin özgecil davranışlar boyutuna ilişkin özelliklerden biri de fikir alışverişinde bulunmadır. Özden (1996) tarafından yapılan ‘‘Okullarda Katılmalı Yönetim’’ başlıklı araştırmada katılmalı yönetimin demokratik yönetim biçiminin temel gereklerinden biri olduğu, bu yüzden de okulda çalışanlar arasında statü farkı gözetilmeksizin fikir alışverişinde bulunulması gerektiği ifade edilmiştir. Yine Bucak (2011)’da yöneticilerin fikir alışverişinde bulunarak, demokratik bir ortam yaratmaları gerektiğini vurgulamıştır. Okulda alışanlar arasında fikir alışverişinde bulunulması kurumda takım ruhu oluşturulması için oldukça önemlidir.

İlkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin özgecil davranışlar boyutuna ilişkin özelliklerden bir başkası da iyi model olmadır. zdemir (2006) okul müdürlerinin okul kültürü oluşturulmasında ve çevreye tanıtılmasında rol model olması gerektiğini vurgulamıştır. Gümüşeli (2001) tarafından yapılan ‘‘ağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları’’ başlıklı araştırmada ise okul müdürlerinin model olmaları gerektiği vurgulanmıştır. Dolayısıyla okul yöneticileri tutum ve davranışlarıyla çevresindekilere iyi bir model olması gerektiği ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin özgecil davranışlar boyutuna ilişkin

özellikler arasında inisiyatif alma yer almaktadır. Şekerci ve Aypay (2009) yaptıkları ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile ilgili araştırmada okul yöneticilerinin gerektiğinde inisiyatif almaları gerektiğini belirtmiştir. Akın (2014) tarafından yapılan araştırmada ise okul müdürlerinin okulu başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için gerektiğinde inisiyatif alması belirtilmiştir. Dolayısıyla okul müdürlerinin okulla ilgili konularda inisiyatif almalarının okulun amaçlarına ulaşmada oldukça önemli olduğu ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin özgecil davranışlar boyutuna ilişkin özellikler arasında yeterli bilgi ve beceriye sahip olma yer almaktadır. Şişman (2012) etkili okul yöneticilerinin liderlik davranışlarından birinin mesleki bilgi ve beceriye sahip olmak olduğunu belirtmiştir. Mesleki bilgi ve beceriye sahip olan, kendini geliştirmiş okul yöneticilerine astlar daha fazla güvenecektir. Bu da okul içerisinde yönetici öğretmen arasındaki bağı güçlendirecektir. Okul yöneticisinin mesleki bilgi ve beceriye sahip olmadığını fark eden öğretmenler okul müdürüne karşı güven sorunu yaşayacaktır.

İlköğretim yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin özgecil davranışlar boyutuna ilişkin özelliklerden biri de farklı bakış açısına sahip olmadır. Özdemir ve Sezgin (2002) etkili okullar ve öğretim liderliği ile ilgili yaptığı araştırmada liderin geniş bir bakış açısına sahip olması gerektiği vurgulanmıştır. Yine Buluç (2010) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin problemlere farklı bakış açısı geliştirmesi gerektiği belirtilmiştir. Okul yöneticilerinin okulda karşılaştığı problemleri çözmede, olaylara farklı yönlerden bakıp, uygun çözüm yolunu uygulaması gerektiği ifade edilebilir.

İlköğretim yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin özgecil davranışlar boyutuna ilişkin özelliklerden biri de ödüllendirmedir. Yıldırım (2008) tarafından öğretmenlerin ödüllendirilmesine ilişkin yapılan araştırmada etkili bir ödüllendirme sisteminin oluşturulup ona göre öğretmenlerin ödüllendirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Aydoğan (2008) okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerileri ile ilgili araştırmasında okul müdürünün öğretmenleri etkilemede ve örgütsel amaçları yerine getirmede ödüllendirme yapması gerektiğini belirtmiştir. Yine Şişman (2012) etkili okul müdürlerinin sahip olması gereken özelliklere ilişkin okul müdürlerinin çalışanları ödüllendirerek motive etmesi gerektiğini belirtmiştir.

Dolayısıyla öğretmenlerin örgütsel amaçları yerine getirmede ve okula adanmalarını sağlamada ödüllendirmenin önemli bir faktör olduğu ifade edilebilir.

Avolio ve Locke (2002) yaptığı araştırmada özgecil davranışların örgütün işleyişini kolaylaştırdığı ve çalışanları üzerinde bağlılık, aidiyet ve adanmışlık gibi duygulara neden olduğunu belirtmiştir. Yapılan araştırmada ise hizmetkâr liderliğin özgecil davranışlar boyutuna ilişkin liderin adanmışlık, personeli sahiplenme, inisiyatif alma gibi özelliklere sahip olması gerektiği ifade edilmiştir. Page ve Wong (2000) tarafından yapılan araştırmada hizmetkâr liderlikte; dürüstlük, sorumluluk, kendini adama, insana saygı gibi örgütsel davranışların önemi vurgulanmaktadır. Yapılan araştırmada da ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik davranışları ile ilgili özgecil davranışlar boyutunda dürüstlük, adanmışlık ve ihtiyaçları giderme gibi özellikler belirlenmiştir.

İlkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin özgecil davranışlar boyutuna ilişkin Ekinci (2015) tarafından yapılan araştırmada ilkökul yöneticilerinin özgecil davranışlar boyutuna çoğu zaman düzeyinde sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin özgecil davranışlar boyutuna ilişkin kategoriler incelendiğinde bu kategorilerin birbirleriyle ilişkili olduğu ifade edilebilir.

#### **5.4. İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ALÇAK GÖNÜLLÜLÜK BOYUTUNA İLİŞKİN TARTIŞMA**

Çeşitli projelerde görev almış ilkökul öğretmenlerinin görüşleri analiz edildiğinde ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin alçak gönüllülük boyutuna ilişkin özelliklerden biri özeleştirici yapma olarak belirlenmiştir. Banoğlu ve Peker (2012) yaptıkları araştırmada öğrenen örgüt olma yolunda okul yöneticilerinin kendilerine ilişkin algılarında özeleştirici yapmaları gerektiği vurgulanmıştır. Şişman (2012) tarafından yapılan çalışmada da etkili okul yöneticilerinin eleştiriye açık olmaları ve özeleştirici yapabilmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin özeleştirici yapması eksikliklerini fark edip buna ilişkin önlemler alması açısından oldukça önemlidir.

İlkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin alçak gönüllülük boyutuna ilişkin özelliklerden biri de takım çalışması/işbirliği değildir. Çelikten (2001) etkili okulda karar alma ile ilgili çalışmasında okulda kararlar alınırken okul yöneticilerinin çalışanları da sürece katıp, işbirliği içerisinde olmaları

gerektiğini belirtmiştir. Yine Çelik (2013) okul yöneticilerinin okul içerisinde takım ruhu oluşturmaları gerektiğini ifade etmiştir. Örgüt içerisinde verimliliğin ve paylaşımcılığın artırılması için takım ruhu oluşturulması gerektiği ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin alçak gönüllülük boyutuna ilişkin özellikler arasında motive etme/ödüllendirme yer almaktadır. Yılmaz ve Aslan (2013) yaptıkları araştırmada öğretmen motivasyonunu artırması amaçlanan ÖNKAS (Ölçülebilir, Nesnel, Kesin, Açık, Somut) ödüllendirme sistemi, önerisi ile okullarda eğitim kalitesinin artacağı ve ödül adaletinin sağlanacağı düşünülmektedir. Akyüz (2002) tarafından yapılan araştırmada ise etkili bir lider olarak okul yöneticisi çalışanların motivasyon düzeyini yükseltmesi gerektiğini ifade etmiştir. Araştırmaların bulgularından hareketle okul yöneticisinin çalışanları motive edip, ödüllendirmesi ile okullarda eğitim kalitesinin artacağı ifade edilebilir.

İlkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin alçak gönüllülük boyutuna ilişkin özelliklerden biri de sorumluluk sahibi olmadır. Yavuz (2006) tarafından yapılan “Okul Müdürlerinden Beklenen Roller ve Karşılama Düzeyleri” başlıklı araştırmada okul yöneticilerinin sorumluluk sahibi olma özelliği taşınması gerektiği vurgulanmıştır. Yine Helvacı ve Aydoğan (2011) tarafından yapılan araştırmada öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin sorumluluk sahibi olması gerektiği belirtilmiştir. Sorumluluk sahibi olan okul müdürleri görevlerini yerinde ve zamanında yaparak ast konumundaki çalışanlara örnek teşkil etmeleri gerektiği ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin alçak gönüllülük boyutuna ilişkin özellikler arasında başkalarını düşünen/fedakârlık yer almaktadır. Cerit (2008) tarafından yapılan okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarıyla ilgili araştırmada, okul müdürlerinin çalışanlarını düşünmesi ve gerektiğinde fedakârlık yapmaya hazır olmasını ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin alçak gönüllülük boyutuna ilişkin özellikler arasında insan ilişkilerine önem verme yer almaktadır. Çelikten (2013) okul kültürüyle ilgili yaptığı araştırmada okul müdürlerinin bir takım davranışlar sergileyerek insan ilişkilerine önem verdiklerini göstermeleri gerektiğini vurgulamıştır. Yine Özdemir ve Sezgin (2002) yaptıkları araştırmada okul

yöneticilerinin okulda tüm taraflar arasında güçlü bir iletişim ve etkileşim sağlaması gerektiğini ifade etmiştir. İnsan ilişkilerine önem verilen örgütlerde çalışanların işlerini içinden gelerek ve severek yapacakları ifade edilebilir.

İlkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin alçak gönüllülük boyutuna ilişkin özelliklerden biri de yol gösterici/rehber değildir. Şişman ve Turan (2004) yaptıkları araştırmada okul yöneticilerinin bir lider olarak yol gösterici olması gerektiğini, nitelikli ve insani bir yaşamın oluşturulması için de rehberlik etmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Yine Şişman (2012) etkili okullarla ilgili araştırmasında etkili liderlerin çalışanlarına rehberlik yapmaları gerektiğini belirtmiştir. Okul yöneticileri rehberlik yaparak çalışanların hem güvenini kazanacağı, hem de görevlerini daha iyi bir şekilde yerine getireceği ifade edilebilir.

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 olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada hizmetkâr liderliğin alçak gönüllülük boyutuna ilişkin sorumluluk sahibi olma, fedakârlık ve insan ilişkilerine önem verme özellikleri, Patterson (2003) tarafından yapılan araştırmanın bulgularıyla birbirini destekler nitelikte olduğu ifade edilebilir.

İlkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin alçak gönüllülük boyutuna ilişkin Ekinci (2015) tarafından yapılan araştırmada ilkökul yöneticilerinin alçak gönüllülük boyutuna çoğu zaman düzeyinde sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin alçak gönüllülük boyutuna ilişkin kategoriler incelendiğinde bu kategorilerin birbirleriyle ilişkili olduğu ifade edilebilir.

##### **5.5. İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ADALET BOYUTUNA İLİŞKİN TARTIŞMA**

Çeşitli projelerde görev almış ilkökul öğretmenlerinin görüşleri analiz edildiğinde ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin adalet boyutuna ilişkin özelliklerden biri adil/objektif olma olarak belirlenmiştir. Gümüşeli (2001) ve Çelik (2013) taraflarından yapılan çalışmalarda okul müdürlerinin adil olma gibi bir takım etik değerlere sahip olmaları gerektiği vurgulanmıştır. Yine Balyer ve Gündüz (2011) değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi ile ilgili araştırmada okul müdürlerinin adil olmaları gerektiğini ifade edilmiştir. Dolayısıyla

okul yöneticilerinin okuldaki objektif davranışları, çalışanların performansına olumlu katkılar sunacağı ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin adalet boyutuna ilişkin özellikler arasında eşit olma yer almaktadır. Helvacı ve Aydoğan (2011) tarafından yapılan araştırmada etkili okul müdürünün sahip olması gereken başlıca özelliklerden biri de eşitliktir. Yine Şişman (2012)'a göre etkili okul müdürünün sahip olması gereken özelliklerden biri de eşitliktir. Kurumunda eşit davranışlar sergileyen okul müdürünün çalışanlar tarafından daha çok sevileceği ve bunun da çalışanların kurumlarına olan bağlılığını arttıracığı ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin adalet boyutuna ilişkin özellikler arasında iletişim kurma yer almaktadır. Özdemir (2012) eğitim örgütlerinin sağlıklı bir kültüre sahip olmaları için iletişim kurma yeterliliğine sahip olmaları gerektiğini ifade etmiştir. Diğer taraftan Şahin (2000) ve Özkan (2006) taraflarından yapılan araştırmalarda da okul yöneticilerinin iletişim kurma becerisine sahip olması gerektiği belirtilmiştir. Dolayısıyla eğitim kurumlarında işlerin yolunda gitmesi için karşılaşılan sorunlar iletişim yoluyla çözülebileceği ifade edilebilir.

İlkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin adalet boyutuna ilişkin özelliklerden biri de sözünde durmadır. Baloğlu ve Balgamış (2005) tarafından yapılan okul yöneticilerinin öz değerlerinin betimlenmesi ile ilgili yapılan araştırmada okul yöneticilerinin sahip olması gereken öz değerlerden birinin sözünde durma olduğu ortaya çıkmıştır. Yine Özkeskin (2013) tarafından yapılan araştırmada yöneticilerinin sahip olması gereken etik değerlerden biri de sözünde durmaktır. Sözünde durma davranışı kurum içinde okul yöneticisine karşı güven sağlamada oldukça önemli olduğu belirtilebilir.

İlkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin adalet boyutuna ilişkin özelliklerden biri de tutarlı/istikrarlı olmadır. Helvacı ve Aydoğan (2011) tarafından yapılan etkili okul müdürünün sahip olması gereken özelliklere ilişkin araştırmada etkili okul müdürlerinin tutarlı/istikrarlı olma özelliğine sahip olması gerektiği belirlenmiştir. Yine Çelik (2013) çalışmasında okul yöneticilerinin tutarlı olma özelliğine sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Dolayısıyla tutarlı olan okul müdürünün okulda olumlu örgütsel özelliklerin oluşumunda etkili olduğu söylenebilir.



Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin adalet boyutuna ilişkin özellikler arasında güven verme yer almaktadır. Şahin (2000) tarafından yapılan okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterlilikleri ile ilgili araştırmada okul yöneticilerinin güven verme özelliğine sahip olması gerektiği ortaya çıkmıştır.

İlkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin adalet boyutuna ilişkin özelliklerden biri de samimi olmadır. Aslan vd. (2009) okul kültürüyle ilgili yaptıkları araştırmada katılımcılar samimi olmayı okul kültürüne yerleştirmek gerektiğini belirtmiştir. Yine Aslanargun ve Bozkurt (2012) yaptıkları araştırmada okul müdürlerinin sorunları çözmeye samimi ve inandırıcı olmaları gerektiğini belirtmiştir. Okul müdürlerinin çalışanlarıyla samimi ilişkiler kurduğunda kurumda işler yolunda gideceği ve muhtemel sorunların yaşanmasının ortadan kalkacağı ifade edilebilir.

Konovsky ve Pugh, (1994); Niehoff ve Moorman, (1993); Organ, (1990) yaptıkları araştırmalarda yöneticilerin adil tutum ve davranışlarda bulunmaları izleyicilerinin içsel kabul, fedakârlık, bağlılık ve adanmışlık düzeylerini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu araştırmada ise okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğin adalet boyutuna ilişkin objektif olma, tarafsız olma, sözünde durma, güven verme, dürüst olma ve samimi olma özellikleri ön plana çıkmıştır. Dolayısıyla Konovsky ve Pugh, (1994); Niehoff ve Moorman, (1993); Organ, (1990) taraflarından yapılan araştırmaların bulguları, bu araştırmanın bulgularını destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

İlkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin adalet boyutuna ilişkin Ekinci (2015) tarafından yapılan araştırmada ilkökul yöneticilerinin adalet boyutuna çoğu zaman düzeyinde sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin adalet boyutuna ilişkin kategoriler incelendiğinde bu kategorilerin birbirleriyle ilişkili olduğu ifade edilebilir.

## **5.6. İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN HİZMETKÂR LİDERLİĞİN DÜRÜSTLÜK BOYUTUNA İLİŞKİN TARTIŞMA**

Çeşitli projelerde görev almış ilkökul öğretmenlerinin görüşleri analiz edildiğinde ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin dürüstlük boyutuna ilişkin özelliklerden biri güven verme olarak belirlenmiştir. Şahin

(2000) tarafından yapılan okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterlilikleri ile ilgili araştırmada okul yöneticilerinin güven verme özelliğine sahip olması gerektiği vurgulanmıştır. Okul yöneticileri kurumlarında başarıyı sağlamak için kurumlarına yerleştirmesi gereken özelliklerden biri de güven vermedir. Dolayısıyla zeminine güven oturtulan bir ortamda örgütsel başarının sağlanmasının kaçınılmaz olduğu ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin dürüstlük boyutuna ilişkin özellikler arasında adil olma yer almaktadır. Aslan vd. (2009) okul kültürüyle ilgili yaptıkları araştırmada katılımcılar adil bir kurumsal işleyişi okul kültürüne yerleştirmek gerektiğini belirtmiştir. Yine Işık (2003) tarafından yapılan okul müdürlerinin yetiştirilmesiyle ilgili araştırmada okul müdürlerinin adil ve tutarlı bir yapıya sahip olması gerektiği belirtilmiştir. Okul müdürlerinin kurumda adil davranışlar sergilemesiyle çalışanların kuruma olan bağlılıkları artacaktır. Bunun da kurumsal başarıyı arttıracadı belirtilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin dürüstlük boyutuna ilişkin özellikler arasında tutarlı olma yer almaktadır. Gümüşeli (2001) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin bireyler arası ilişkilerde tutarlı olması gerektiği vurgulanmıştır. Yine Helvacı ve Aydoğan (2011) yaptıkları çalışmada etkili okul müdürlerinin tutarlı ve istikrarlı olması gerektiğini belirtmiştir. Okul müdürlerinin tutarlı olmasıyla çalışanlar müdürlerinin ne istediklerini bilecektir. Dolayısıyla okul müdürü ile çalışanlar arasında olası iletişim engellerinin ortadan kalkacağı ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin dürüstlük boyutuna ilişkin özellikler arasında fikir alışverişi/iletişim kurma yer almaktadır. Özgan vd. (2010) taraflarından okul müdürlerinin müzakere becerilerinin incelenmesiyle ilgili yapılan araştırmada okul müdürlerinin üst düzeyde müzakere becerilerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Açıkalın ve Turan (2011)'da eğitim kurumlarında çalışanların, özellikle okul yöneticilerinin sahip olması gereken özelliklerin başında iletişim becerisinin olduğunu belirtmektedir. Örgütsel amaçları gerçekleştirmede okul yöneticilerinin çalışanlarla iletişim kurup, fikir alışverişinde bulunmaları oldukça önemli olduğu ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin dürüstlük boyutuna ilişkin özellikler arasında doğruluk/doğru söyleme yer almaktadır. Patterson (2003) etkili liderlikte güven duygusu ancak doğru söyleme ve sözünde durma ile sağlanabileceğini belirtmiştir. Örgütlerle örgütsel güvenin sağlanmasında doğru söyleme davranışının oldukça önemli olduğu ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin dürüstlük boyutuna ilişkin özellikler arasında görünür olma yer almaktadır. Çelik (2011) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okul yöneticilerinin sahip olması gereken liderlik özelliklerine ilişkin kategorilerden biri de görünür olmadır. Yine Özdemir ve Sezgin (2002) etkili okullar ve öğretim liderliği ile ilgili yaptıkları araştırmada okul yöneticilerinin okulun her yerini dolaşmalarını yani görünür olmaları gerektiğini vurgulamıştır. Okul müdürlerinin sadece odalarında oturup bürokratik işlerle uğraşmak yerine okulu da dolaşıp yaşanan problemleri de görmesi gerekmektedir. Yaşanan problemleri fark eden okul yöneticisi bu problemleri çözüp çalışanlara daha uygun bir eğitim öğretim ortamı sunacağı ifade edilebilir.

İlkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin dürüstlük boyutuna ilişkin özelliklerden biri de açık sözlü olmadır. Karatepe (2005) tarafından yapılan yönetsel etkililiğin astlarla ilişkisiyle ilgili araştırmada okul yöneticilerinin yarısından fazlası açık sözlü olduğunu belirterek, yönetsel anlamda iletişime açık yapıda olduklarını göstermişlerdir. Dolayısıyla Karatepe (2005) tarafından yapılan araştırmanın bulgusu bu araştırmanın bulgusunu destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin dürüstlük boyutuna ilişkin özellikler arasında fedakârlık yer almaktadır. Karaköse (2008) tarafından yapılan okul müdürlerini itibarlı kılan değerlerin belirlenmesiyle ilgili yapılan nitel çalışmada okul müdürlerinin işine bağlı, fedakâr olması gerektiği vurgulanmıştır. Yavaş vd., (2014) günümüz okul müdürlerinin nasıl yetişmesiyle ilgili velilerle yapılan araştırmada sıralanan özelliklerden biri de fedakar olma olarak ifade edilmiştir. Okul yöneticileri mesleğini en iyi şekilde yapabilmeleri için gerektiğinde fedakârlık yapabilme özelliğine sahip olmalıdır. Fedakâr okul yöneticilerinin günümüz eğitim sisteminde en çok arzulanan yönetici tarzı olduğu ifade edilebilir.

İlkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin dürüstlük boyutuna ilişkin özelliklerden biri de ölçüte göre değerlendirme yapmadır. Cemaloğlu (2005) tarafından yapılan Türkiye’de okul müdürü yetiştirme ve istihdamı var olan durum ve gelecekte olası gelişmelerle ilgili araştırmada okul yöneticilerini seçmede belirli ölçüt olması ve bu ölçütlere göre seçim yapılması gerektiğini ifade etmiştir. Katılımcılara göre belirli bir ölçüte göre yapılan okul müdürü seçimlerinin objektif olacağı düşünülmektedir.

Cassel ve Holt (2008) yaptıkları araştırmada hizmetkâr liderlerin en önemli özelliklerinden biri güven sağlayıcı olan dürüstlük olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, Joseph ve Winston (2005) taraflarından yapılan araştırmada yöneticiye ilişkin hizmetkâr liderlik algılarının lidere ve örgüte güvenle pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca araştırmada ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin dürüstlük boyutuna ilişkin katılımcılar en çok güven verme özelliğini belirtmişlerdir.

İlkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin dürüstlük boyutuna ilişkin Ekinci (2015) tarafından yapılan araştırmada ilkokul yöneticilerinin dürüstlük boyutuna çoğu zaman düzeyinde sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin dürüstlük boyutuna ilişkin kategoriler incelendiğinde bu kategorilerin birbirleriyle ilişkili olduğu ifade edilebilir.

## BÖLÜM VI

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma ile elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler sunulmaktadır.

#### 6.1. SONUÇLAR

Araştırma bulgularından yola çıkılarak elde edilen sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

##### 6.1.1. Bir Lider Olarak Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özelliklere İlişkin Elde Edilen Sonuçlar

Bir lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken özelliklere ilişkin öğretmen görüşleri 20 kategoride toplanmıştır. Bu kategoriler sonucunda bir lider olarak okul yöneticisinin; etkili iletişim becerisine sahip olma, empati kurma, alan bilgisi, dürüst olma, örnek/model olma, problem çözme becerisine sahip olma, işbirlikçi olma, disiplinli olma, hoşgörülü olma, vizyon sahibi olma, demokratik olma, gelişime açık olma, saygılı olmak, yaratıcı düşünme, alçak gönüllü olma, tutarlı olma, karakterli olma, risk alabilme ve mizah yeteneğine sahip olması gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu bulgulardan yola çıkılarak katılımcılar tarafından bir liderde olması gereken özelliklere ilişkin ağırlıklı olarak kişisel özelliklerine vurgu yapılmıştır. Bunun yanında mesleki bilgi ve becerilere de sahip olması gerektiği belirtilmiştir.

##### 6.1.2. İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Hizmetkâr Liderliğin Empati Boyutuna İlişkin Elde Edilen Sonuçlar

Öğretmenlerin, ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin empati boyutuna ilişkin görüşleri 16 kategoride toplanmıştır. Bu özellikler sonucunda hizmetkâr liderliğin empati boyutuyla ilgili okul yöneticisinin; ortak karar alma/işbirlikçi olma, iyi bir dinleyici olma, etkili iletişim becerisine sahip olma,

anlayışlı olma, açık ve net olma, paylaşımcı olma, saygılı olma, mesafeli olma, samimi olma, çözüm bulma/ yol gösterme, dürüstlük, adil olma, güven verme, ön yargısız olma, alçakgönüllü olma ve mizah yeteneğine sahip olması gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu kategorilere sahip olan okul yöneticisi kurumda çalışanlarla iyi bir şekilde empati kuracağı düşünülmektedir. Empati kuran hizmetkâr lider kurumda güçlü bir kültür oluşturacaktır.

### **6.1.3. İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Hizmetkâr Liderliğin Özgecil Davranışlar Boyutuna İlişkin Elde Edilen Sonuçlar**

Öğretmenlerin, ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin özgecil davranışlar boyutuna ilişkin görüşleri 18 kategoride toplanmıştır. Bu kategoriler sonucunda hizmetkâr liderliğin özgecil davranışlar boyutuyla ilgili okul yöneticisinin; problem çözme becerisine sahip olma, adanmışlık, istekleri karşılama, fikir alışverişinde bulunma, ihtiyaçları giderme, iyi model olma, sakinlik, yönlendirme, inisiyatif alma, yeterli bilgi ve beceriye sahip olma, önlem alma, adil davranma, dürüstlük, farklı bakış açısına sahip olma, teşvik etme, ödüllendirme, personeli sahiplenme ve empati kurması gerektiği ortaya çıkmıştır. Bulgulardan yola çıkılarak hizmetkâr lider olarak okul yöneticisinin kurumda bir takım davranışlar sergilemesi gerektiğine vurgu yapılmıştır. Bu davranışların daha çok liderin kişisel özellikleri ile ilgili olduğu görülmektedir.

### **6.1.4. İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Hizmetkâr Liderliğin Alçak Gönüllülük Boyutuna İlişkin Elde Edilen Sonuçlar**

Öğretmenlerin, ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin alçak gönüllülük boyutuna ilişkin görüşleri 9 kategoride toplanmıştır. Bu kategoriler sonucunda hizmetkâr liderliğin alçak gönüllülük boyutuyla ilgili okul yöneticisinin; özeleştiri yapma, takım çalışması/işbirlikçi olma, statüye önem vermeme, sorumluluk sahibi olma, motive etme/ödüllendirme, başkalarını düşünen/fedakâr, insan ilişkilerine önem verme, karakter sahibi olma ve yol gösterici/rehber olmaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Bulgulardan yola çıkarak hizmetkâr liderin okulda alçak gönüllü olmaları için bir takım özelliklere sahip olması ve ona göre davranması gerektiği belirtilmiştir. Bu özelliklerin daha çok liderin kişiliğine yönelik özellikler olduğu görülmektedir.

### **6.1.5. İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Hizmetkâr Liderliğin Adalet Boyutuna İlişkin Elde Edilen Sonuçlar**

Öğretmenlerin, ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin adalet boyutuna ilişkin görüşleri 9 kategoride toplanmıştır. Bu kategoriler sonucunda hizmetkâr liderliğin adalet boyutuyla ilgili okul yöneticisinin; adil/objektif olma, eşit olma, iletişim kurma, sözünde durma, tutarlı/istikrarlı olma, güven verme, empati kurma, dürüst olma ve samimi olması gerektiği ortaya çıkmıştır. Bulgulardan yola çıkarak katılımcılar okul yöneticilerinin hizmetkâr bir lider olarak kurum içerisinde adaletli olmaları için birtakım davranışlar sergilemesi gerektiği belirtmişlerdir. Bu özellikleri sergileyen hizmetkâr liderlerin okulda adaleti sağlayabileceği düşünülmektedir. Okulda adil davranışlar sergileyen okul müdürleri öğretmenlerin okula karşı olumlu duygular geliştirmesi beklenmektedir.

### **6.1.6. İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Hizmetkâr Liderliğin Dürüstlük Boyutuna İlişkin Elde Edilen Sonuçlar**

Öğretmenlerin, ilkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderliğin dürüstlük boyutuna ilişkin görüşleri 18 kategoride toplanmıştır. Bu kategoriler sonucunda hizmetkâr liderliğin dürüstlük boyutuyla ilgili okul yöneticisinin; güven verme, adil olma, kişilik özelliklerine uygun görev dağılımı yapma, tutarlı olma, fikir alışverişi/iletişim kurma, ödüllendirme, doğruluk/doğru söyleme, sözünde durma, görünür olma, samimi/iyimser olma, açık sözlü olma, destek olma, fedakâr, ölçüte göre değerlendirme yapma, tarafsız olma, ön yargısız olma, işbirlikçi olma ve alçak gönüllü olması gerektiği ortaya çıkmıştır. Belirtilen bulgulardan yola çıkarak bu özellikleri taşıyan hizmetkâr liderler öğretmenler tarafından dürüst olarak nitelendirilecektir. Yöneticilerinin dürüst olduğunu gören öğretmenler liderlerine daha çok güvenip ve kuruma olan bağlılıklarının artacağı düşünülmektedir.

## **6.2. ÖNERİLER**

Bu bölümde uygulayıcılara ve araştırmacılara dönük önerilere yer verilmektedir. Araştırmada ortaya çıkan bulgular doğrultusunda şu öneriler geliştirilmiştir:

### 6.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Araştırmanın sonuçlarıyla ilişkili olarak ilkökul yöneticilerine yönelik öneriler:

- Hizmetkâr liderlik anlayışının eğitim kurumlarında etkili bir biçimde anlaşılmasının eğitim kurumlarının amacına hizmet etme durumlarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- İlkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre hizmetkâr bir lider olarak okul yöneticilerinden oldukça fazla özellik beklenmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlikle ilgili farkındalık düzeyini arttırmaya yönelik hizmet içi eğitim, kurs, seminer vb. şekillerde liderlik eğitimi almalarına olanak sağlanabilir. Aynı şekilde farkındalıklarını arttırmaya yönelik öğretmenlerinde hizmet içi eğitim, kurs, seminer vb. yollarla eğitim almaları sağlanabilir.
- Okul müdürleri öğretmenlerle görüş alışverişi ve işbirliği yaparak, hizmetkâr liderlik davranışlarını yerine getirme konusunda kendilerini gözden geçirebilirler.
- Okul yöneticisi hizmetkar bir lider olarak çalışanlarıyla empati kurabilmek için önce iş birliği yapabilme, bunun yanında etkili iletişim becerilerine de sahip olabilmeleri sağlanabilir.
- Hizmetkâr bir lider olarak okul yöneticisi kurumuyla ilgili karşılaştığı bir sorunu çözmeye yönelik problem çözmenin aşamalarını bilip, uygulayabilirler.
- Hizmetkâr bir lider olarak okul yöneticisi özeleştirici, işbirliği, ödüllendirme, fedakârlık ve rehberlik yaparak alçak gönüllü olduğunu çevresine hissettirebilirler.
- Hizmetkâr bir lider olarak okul yöneticisi değerlendirmelerinde objektif, tarafsız, tutarlı, dürüst ve sözünde durma gibi davranışlar sergileyerek adil olduğunu çevresine hissettirebilirler.
- Hizmetkâr bir lider olarak okul yöneticisi çevresindekilere güven verme, adil olma, tutarlı olma, doğru söyleme, açık sözlü olma, fedakâr, tarafsız ve ön yargısız olma gibi davranışlar sergileyerek çevresindekilere dürüst olduklarını gösterebilirler.



### 6.2.2. Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler

Bu araştırmaya dayalı olarak yapılacak araştırmalara yönelik öneriler:

- Konuyla ilgili Türkçe sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır. Dolayısıyla bu konuyla ilgili yapılan çalışmaların sayısı arttırılabilir.
- Bu çalışmada okul yöneticisinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özellikleri ile ilgili sadece öğretmen görüşlerine başvurulmuştur. Benzer bir araştırma okul yöneticileri, veli ve öğrenci görüşlerine göre de yapılabilir.
- Bu araştırmada öğretmen görüşlerine yer verilmiştir. Yöneticilerin görüşleri de alınarak karşılaştırmalı bir araştırma yapılabilir.
- İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin, hizmetkâr liderlik rolleri ve yeterlikleri arasındaki ilişki araştırılabilir.
- Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik rolleri ve yeterlikleri arasındaki ilişki araştırılabilir.
- Hizmetkâr liderlikle ilgili yapılan çalışmaların hepsini nicel araştırmalar oluşturmaktadır. Bu sebeple daha derinlemesine araştırmalar yapmak ve alana katkı sağlamak için daha fazla nitel araştırma yapılabilir.
- Araştırma ilkokullarda görev yapan yöneticilerin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerini belirlemeye dönük bir çalışmadır. Hizmetkâr liderliğin okul iklimi, okul etkililiği, öğretmenlerin iş doyumu, akademik başarı ve örgütsel adanmışlıkla ilişkisini inceleyen farklı çalışmalar yapılabilir.
- Ayrıca araştırmacıların bu liderlik yaklaşımına ilişkin farklı eğitim kademelerinde ve bölgelerinde çalışmalar yapılarak alan yazına önemli katkılar sağlanabilir.

## KAYNAKÇA

- Aarum Andersen, J. (2009). When a servant-leader comes knocking....Leadership & Organization Development Journal, 30(1), 4-15.
- Açıkalın, A. (1998). *Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Açıkalın, A. ve Turan, S. (2011). *Bir anlam köprüsü inşa etme aracı olarak okullarda etkili iletişim*. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Ada,Ş., Dilekmen, M., Alver, B. ve Seçer, İ. (2010). İlk ve ortaöğretim okul yöneticilerinin problem çözme becerilerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 16(2):153-166
- Addis, F.S. (2005), *The servant leader*, Rough Notes, 70-71.
- Akdemir A., (2008). *Vizyon yönetimi*, Bursa:Ekin Yayınevi.
- Akdöl, B. (2015). *Hizmetkâr liderlik*. İstanbul:Derin Yayınları.
- Akın, U. (2014). Okul müdürlerinin inisiyatif alma düzeyleri ile öz-yeterlikleri arasındaki ilişki [doi: 10.14527/kuey. 2014.006]. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(2), 125-149.
- Akiş, Y. T. (2005). Sosyal kurumsal liderlik, *Ceo's Leadership Insights, Amrop Hever Turkey*. (21):12-15.
- Akiş, Y.T., (2004). Hizmetkâr lider. *Amrop Hever Turkey*, 10, 1-4.
- Aksoy, E., ve Işık, H. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği rolleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 235-249.
- Aktaş, A. (2002). Turizm işletmeciliği ve yönetimi. Antalya: Azim Yayıncılık.
- Akyüz, M. Y. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 2(1), 109-119.
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi: Eğitim sektörü üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Akyüz, B. (2016). *Yönetimde hizmetkâr liderlik*. Ankara. Gece Kitaplığı Yayınevi.
- Altun, S. A. (2011). Başarılı ilköğretim okulu müdürlerinin zaman yönetimi stratejileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(4), 491-507.
- Arabacı, İ. B. (2014). Okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Turkish Journal Of Educational Studies*, 1(1).
- Arabikoğlu, S. N., ve Demir, K. (2014). Okulöncesi öğretmenlerinin okula bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarına göre incelenmesi/ *E-Uluslar Arası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(4).
- Argon, T. (2004). İlköğretim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik ve yöneticilik özelliklerine ilişkin görüşleri. [Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi](#), 2004,4(7):81-98
- Argyris, C. (1976). *Increasing leadership effectiveness*, VViley. New York.

- Aslan B. ve Yıldırım N., (2004). Okul yöneticisinden beklentiler. XIII. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004* İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Aslan, M., ve Bakır, A. A. (2014). Resmi ve özel okul öğretmenlerinin paylaşılan liderliğe ilişkin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*,15(1), 117-142
- Aslan, M., Özer, N. ve Bakır, A.A. (2009). Okul kültürüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri: nitel bir araştırma. *İlköğretim Online*, 8(1), 268-281.
- Aslan, Ş. ve Özata, M.(2011). sağlık çalışanlarında hizmetkâr liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea hizmetkâr liderlik ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirlik araştırması. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(1):139-154.
- Arslan, H., Beytekin, F. (2004). *İlköğretim okul müdürleri için okul liderliği standartlarının araştırılması*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Arslan, H., ve Uslu, B. (2014). Öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerinin incelenmesi/ *Examining The Leadership Orientations Of Pre-Service Teachers.E-International Journal Of Educational Research*, 5(1).
- Arslan, M. (2015). Ruhsal liderlik. *eğitim yönetiminde yeni liderlik yaklaşımları Cilt- I*, Konan N. (Ed.). Ankara:Pegem Akademi Yayınları,ss.201-226
- Avolio, B. J. ve Locke, E. E. (2002). Philosophies of leader motivation: altruism versus egoism. *Leadership Quarterly*, 13(2), 169-191.
- Ay, Ü. ve Karadal, H. (2003). Yönetici yaşam biçimleri ile yöneticinin etkinliği ve iş tatmini arasındaki ilişki: tekstil, çimento, sigorta ve gıda sektöründe bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 39-55.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, A., ve Uysal, Ş. (2014). Türkiye’de eğitim yönetimi teftişi planlaması ve ekonomisi alanındaki doktora tezlerinin incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.14(1),177-201.
- Aydoğan, İ., (2002). Etkili yönetim. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2002(13): 61-75.
- Aydoğan, İ. (2008). Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerileri. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*. 25(2008):33-51
- Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü” ve “liderlik” türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *KMU İİBF Dergisi*. 14(10)
- Bakan, İ ve Büyükbeşe T, (2010). Liderlik "türleri" ve "güç kaynakları"na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. [Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi](#), 12(19):73-84
- Bakan, İ. ve Doğan, F., İ. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2):1-12.
- Balay, R., Kaya, A., ve Geçdoğan-Yılmaz, R. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları*, 4:229-249.
- Balcı, A. (2002). *Örgütsel gelişme (Kuram ve uygulama)*. Ankara:Pegem Yayıncılık
- Baloğlu, M. ve Balgamış, E. (2005). İlköğretim ve ortaöğretim yöneticilerinin öz değerlerinin betimlenmesi. *Journal Of Values Education* . 3 (10):19-31.

- Baltacı, A. G. F., Güçlü, A. G. C., ve Çeliker, A. G. N. (2014). Liderlik davranışının örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3).
- Balyer, A., ve Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 4(2), 182-197.
- Balyer A. ve Gündüz Y. (2013). Öğretim lideri olarak okul müdürlerinin öğrencilerin akademik başarısı üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(29):107-128
- Banoğlu K. ve Peker, S., (2012). Öğrenen örgüt olma yolunda ilköğretim okul yöneticilerinin okullarına ve kendilerine ilişkin algı durumları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 43:71-82
- Başaran, İ.E. (1988). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Bayrak S. (1997). Değişen liderlik anlayışı ve Türkiye gerçeği. *21. Yüzyıl Liderlik Sempozyumu*. İstanbul. 1997: 1; 355-358.
- Baytok, A., (2013). *Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. Afyonkarahisar.
- Baytok A. ve Ergen, F.D. (2013). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 5(4):105-132.
- Bell, J. (1999). *Doing your research project*. Buckingham, USA: Open University Press.
- Bennis W. ve Nanus B.(1985) *Leaders: the strategies for taking change* . Harper And Row: New York.
- Bovee J.A.,(2012). School leadership retention: a study of servant leadership and school leader satisfaction. PhD thesis. Capella University. Capella.
- Bozkurt, O., ve Göral, M. (2013). Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejileri ne etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4),1-14.
- Bozkuş, K., ve Gündüz, Y. (2015). Ruhsal liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin modellenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 405-420.
- Brewer, C.. (2010). *Servant leadership: A review of literature*, Online Journal
- Bucak, E. B. (2011). Abant izzet baysal üniversitesi eğitim fakültesinde örgüt iklimi: Yönetimde ast-üst ilişkisi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(7):1-17
- Buluç, B. (2010). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152).
- Büyüktatlı, M. (2015). Okul yöneticilerinin duygusal zeka düzeyleriyle hizmetkâr liderlik davranışları arasındaki ilişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Cassel, J. ve 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.
- Celal Teyyar Uğurlu. (2015). Etik liderlik. *Eğitim Yönetiminde Yeni Liderlik Yaklaşımları Cilt-1*, Konan N. (Ed.). Pegem Akademi Yayınları, Ankara.ss.43-73

- Can, N. (2010). Öğretmen liderliğinde müdürlerin etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (27):57-66
- Can, N. (2011). Okul örgütünü etkileyen etkenler. *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Keskinliç K. (Ed.). Ankara:Pegem Akademi Yayınları,ss.236.
- Celep, C. (2004). Okullarda işbirlikçi karar verme ve yöneticilerin rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2 (1), 49-59.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı var olan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2).
- 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 Dergisi* (55), 547-570
- Chalofsky,N.(2011)“The meaning of the meaning of work: A literature review analysis”, The George Washington University.
- Coşkunlar, E. (2011). *Belediyelerde yöneticilerin hizmetkâr liderlik rollerine ilişkin personel görüşleri (Eskişehir ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Çelik, D. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin sahip olması gereken vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eskişehir.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelikten, M. (2001). Etkili okullarda karar süreci. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12(1),
- Çelikten, M. (2001). Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 7(3). 297-309
- Çelikten, M., Şanal, M., ve Yeni, Y. (2005). Öğretmenlik mesleği ve özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 207-237.
- Çetin, H. (2014). *Otel işletmelerinde hizmetkâr liderliğin çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi*. Doktora Tezi. Nevşehir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Üniversitesi. Nevşehir.
- Çiçek, O., (2015). Eğitim örgütlerinde hizmetkâr liderliğe yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eskişehir.
- Dal L. (2014). *Hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki: Bir devlet üniversitesinde araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Dal L. ve Çorbacıoğlu, S. (2014). Hizmetkâr liderlik davranışları ve lider-üye etkileşimi ilişkisi: Bir devlet üniversitesi üzerine araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 19(4):287-310.
- Degraaf, D. G., Tilley, C. ve Neal, L. L. (2001). *Servant-leadership characteristics in organizational life*. Voices of Servant-Leadership Series, Booklet (6). Indianapolis: Greenleaf Center for Servant-Leadership.
- Derya, S. (2010), *Liderlik tarzları ve liderlerin astlarını etkileme taktikleri arasındaki ilişki: Antalya ili 5 yıldızlı otel yöneticileri üzerinde bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.

- Dikmen, B. (2012). *Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramının çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Dilekmen, M., Alver, B., Ada, Ş. ve Akçay, K. (2009). İlk ve ortaöğretim okul yöneticilerinin iç- dış kontrol odakları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi*, 9(1),127-136
- Dinçer, M.K. ve Bitirim, S. (2007). Kurum kültürü çalışmalarında hizmetkâr liderlik anlayışı ile değer yaratmak, *İstanbul Üniversitesi, İletişim Fakültesi Dergisi*, (28): 61-72.
- Doğan, S., ve Uğurlu, C. T. (2014). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(3), 489-516.
- Drucker, P. F., (1997). *Liderler düşünselliği harekete dönüştürürler*, *Executive Excellence*, İstanbul: Rota Yayınları.
- Duyan E.C. (2012). *Hizmetkâr liderlik: Çalışan iyilik hali ve çalışma yaşamının kalitesi ile ilişkileri üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa. 34-54
- Duyan, C. ve Dierendonck, D.V. (2014). Hizmetkâr liderliği anlamak: Teoriden ampirik araştırmaya doğru. *Sosyoloji Konferansları Dergisi*, 49(1), 1-32
- Ekinci A. (2015). Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ölçeğinin geliştirilmesi ve hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*. 40(179) 341-360
- Erdem İ., Tevrüz S., Bozkurt T., (2012). *Davranışlarımızdan seçmeler örgütsel yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Erdem, M., ve Alayoğlu, N. (2016). Yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların işyerindeki politik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma (A study on the correlation of leadership styles and the political behaviours of employees in workplaces). *International Journal Of Research In Business And Social Science* (2147-4478), 5(2), 83-96.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ergen D.F. (2013), *Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. Afyonkarahisar.
- Fındıkçı, İ.,(2009). *Bir gönül yolculuğu: hizmetkâr liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2013). *Bir gönül yolculuğu: hizmetkâr liderlik (cep boy)*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fry, L. (2011). Toward a theory of spiritual leadership, the leadership quarterly, *Science Direct* 2003, 14:694
- Graen, G.B. (1976). Role- Making processes within complex organizations edit, M.D. Dunette, Handbook of industrial and organizational psychology.
- Greenleaf, R.K. (1970), *The servant as leader*, New York: Paulist Press, Gregory
- Stone, A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Güler, A. Halıoğlu, M.B. ve Taşgın, S. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Gülmez, D., ve Yavuz, M. (2016). Eğitim liderliği ve yönetimi kapsamında 2012 yılında yayınlanmış olan makalelerin amaç ve yöntem bakımından değerlendirilmesi. *İlköğretim Online*, 15(2), 312-329.
- Gümüşeli, A.İ., (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21, 531-548
- Güney S., (2006). Ahlaki liderliğin kavramsallaştırılması ve ahlaki yönetimde liderliğin rolü. *Celal Bayar İİBF, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1), 135-148.
- Güney, S., (2007), *Yönetim ve organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, R., Erdem, E. ve Yıldırım, K., (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20 (2013):167-179
- Gürsel, M. (1997). *Okul yönetimi*. Konya: Mikro Yayınevi.
- Helvacı, M. A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri. *Zeitschrift Für Die Welt Der Türken/Journal Of World Of Turks*, 2(1), 391-410.
- Helvacı, M. A.ve Aydoğan, İ.(2011). Etkili okul ve etkili okul müdürlerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 4(2): 41-60
- Herndon, B.C., (2007). *An analysis of the relationships between servant leadership, school culture, and student achievement*. Thesis (Ph. D.) University of Missouri-Columbia
- Hoy, W. K., ve Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi*. S. Turan, (Çev.), Ankara: Nobel Yayınları.
- Işık, H. (2003). Okul müdürlerinin yetiştirilmelerinde yeni bir model önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 24:206-211
- Işık, N. (2014). *Liderlik yaklaşımları ve hizmetkâr liderliğin işgörenlerin organizasyonel bağlılıklarına etkileri*, Doktora Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Işıkoğlu, N. (2005). Eğitimde nitel araştırma. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 20 (5), 158-165.
- Joseph, E. E. ve Bruce, E. W. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22
- Karaköse, T. (2008). Okul müdürlerini itibarlı kılan değerlerin belirlenmesine yönelik nitel bir çalışma. *Journal of Values Education* . 16(6):113-129
- Karatepe, S.,(2005). Yönetimsel etkililik: okul yönetiminde yönetimsel etkililiğin astlarla ilişkiler boyutu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10(2):307-326.
- Kahveci, H. (2012). *İlköğretim okullarında hizmetkâr örgüt liderliğinin incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eskişehir.
- Karcioğlu, F. Ç., ve Kaygın, E. (2013). Girişimcilik sürecinde dönüştürücü liderlik anlayışı: Otomotiv sektöründe bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(3), 1-20
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- Kaygın, E. ve Kaygın C.Y. (2012), Çalışanların dönüştürücü liderlik algılarını belirlemeye yönelik bir araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 4(2),29-38.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve liderler: Değişim yolunda iyi bir öğrenci ve iyi bir öğretmen*. İstanbul: KalDer yayınları No:24



- Kırmızı, İ. (2014). *Sivil toplum kuruluşlarında hizmetkâr liderliğin rolü: Kütahya ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.
- Koçak, R. ve Eves, S.(2010). Okul yöneticilerinin iş doyumları ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki. *Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi*. 7(1):193-212
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Koçman, E. A. (2005). *İlköğretim okulu müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ve okul kültürü*. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İzmir.
- Konak, M., ve Erdem, M. (2015). Öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21(1), 69-91.
- Konovsky, M. A. ve Pugh, D. S. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Koray, C.B. (2014). *Lider pozisyonunda çalışanların astları tarafından lider olarak benimsenme seviyelerinin değerlendirilmesi üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: sorunlar – çözümler ve öneriler. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3) 237-252
- Korkmaz, M. (2008). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 14(53),75-98
- Korkmaz, M., ve Demirçelik, E. (2015). Ortaokul öğretmenlerinin algularına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki [The relationship between school administrators' leadership styles and organizational cynicism from the perceptions of secondary school teachers]. *10. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, 28-30.
- Köse, S. D., Uğurluoğlu, Ö., ve Tuncay, K. Ö. S. E. (2015). Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algularının lider-üye etkileşimi ve örgütsel güven üzerindeki etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(2), 239-262.
- Kumbetoğlu, B., (2005). *Sosyolojide ve antropolojide niteliksel yöntem ve araştırma*. İstanbul: Bağlam Yayınları
- Lincoln, Y.S. and E.G. Guba, (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Ca: Sage.
- Merriam S.B.(2013). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber*. Turan, S. (Çev.), Ankara: Nobel Yayınları, ss.86
- Morçin, S. E., ve Çarıkçı, İ. H. (2016). Dönüştürücü/Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1).
- Niehoff, B. P. Ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy Of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research In Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Okçu, V. (2011). Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin mevcut durum, beklentiler ve öneriler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37):244-266.



- Öner, Z.H. (2008). *Hizmetkâr yöneticilik ile işe kapılma değişkenleri arasındaki ilişkide, örgütsel adaletin ara değişken olarak etkisi; tutarlılık anlayışı ve işin karmaşıklık düzeyinin şartlı değişken olarak rolleri*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Özan, M.B. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen ve yönetici bakış açısıyla değerlendirilmesi. *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)* . 24(8),153-160.
- Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 4(4), 411-436
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 266-282
- Özdemir, S. (2012). İlköğretim okullarında okul kültürü ile örgütsel sağlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(4):599-620
- Özden, Y. (1996). Okullarda katılnmalı yönetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 2(3),427-438
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özgan,H., Çelik Ç. ve Bozbayındır, F. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin müzakere becerilerinin incelenmesi. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 5(I-II):95-103
- Özkan, M. (2016). Liderlik hangi sıfatları, nasıl alıyor? Liderlik konulu makalelerin incelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences (http://jss.gantep.edu.tr)* 15(2):615-639
- Özkeskin, E. (2013). Okul liderliğinde etik liderlik yaklaşımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), 25.
- Özmen F. ve Güngör, A. (2008). Eğitim denetiminde etik. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 9(15),137-155
- Özmutlu, İ. (2011). *Bedensel engelli sporcularda antrenörlerin hizmetkâr liderlik davranışlarının sporcu tatmini ile ilişkisi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Page, D. ve Wong, T.P.. (2000). A conceptual framework for measuring servantleadership. in adjibolosoo, S. (Ed.), *The Human Factor In Shaping The Course Of History And Development*, University Pres Of America, Lanham,
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model. servant leadership roundtable*. regent university school of leadership studies. Virginia Beach, VA.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. USA: Sage.
- Polat, F. (2013). *Eğitim denetmenlerinin ve ilköğretim okul müdürlerinin sergiledikleri hizmetkâr liderlik düzeyi (Elazığ ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Elazığ.
- Recepoğlu, E., ve Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies*, 9(2), 1817-1845.
- Robbins S.P. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri*. (Çev. S.A.Öztürk), Eskişehir: ETAM A.Ş. Basım ve Yayın.
- Russell, R.R, Stone, A.G. (2002), “A review of servant leadership attributes: developing a practical model”, *Leadership And Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Salkım, A. (2005). *Yöneticilik özelliklerinin geliştirilmesinde nöro linguistik programların kullanımı*, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa.

- Sanı, F. O., Atan, Ö., Çalışkan, S. C., Yozgat, U. (2013). Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 13(1),63-82.
- Sassone, V.. (2008). *Servant leadership*, Quality Texas Foundation,
- Serin, M. K., ve Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 435-459.
- Serrat, O.. (2009). Exercising servant leadership, Knowledge Solutions,
- Sincar, M. (2015). Teknoloji liderliği. *Eğitim yönetiminde yeni liderlik yaklaşımları Cilt-1*, Konan N. (Ed.). Ankara:Pegem Akademi Yayınları.ss.21-41
- Smith, B. N., Montagno, R. V., ve Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: *Content And Contextual Comparisons. Journal Of Leadership ve Organizational Studies*, 10(4), 80-91.
- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 17(7), 33-35.
- Svoboda, S.N., (2008). *A correlational study of servant leadership and elementary principal job satisfaction in ohio public school districts*. Doctor Of Education. Northcentral University. Prescott Valley, Arizona.
- Şahin, A.E., (2000). İlköğretim okul müdürlerinin yeterlilikleri. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 6 (2),243-260
- Şahin, S. (2013). *İlköğretim okulu müdürlerinin yönetsel etkililik düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri (İzmit ilçesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Şekerci, M. ve Aypay, A., (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57),133-160
- Şanlı,Ö., Altun, M., ve Karaca, R., (2014). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen ve öğrenci görüşlerine göre değerlendirilmesi. *İnönü Üniveristesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi* 1(2),1-12
- Şentürk, C. (2011). Eğitim yönetiminde etik liderlik. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim*, S. 142,ss. 30-34.
- Şimşek, Y. ve Altınkurt, Y., (2009). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri. akademik bakış, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*. Sayı 17, Issn:1694-528x
- Şişman, M. (2012). *Eğitimde mükemmellik arayışı etkili okullar*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan, S., (2004). Dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*.2(4)1-16
- Taha, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* (58), 274-298.
- Taylor, T. A. (2002). Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders. *Dissertation Abstracts International*, 63(05), 1661. (Umi No. 3052221).
- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve ortaöğretim müdürleri için okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Teyfur, M., Beytekin, O. F. ve Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin

- incelenmesi (İzmir il örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(2003),84-106.
- Turan, S., ve Şişman, M. (2013). Eğitim yönetimi alanında üretilen bilimsel bilgi ve batılı biliş tarzının eleştirisine giriş [Çağrılı Makale]. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 19(4), 505-514.
- Tutar, H. ve Yılmaz, M. K., (2013). *Genel ve örgütsel boyutuyla iletişim*. Ankara:Seçkin Yayıncılık.
- Uzun, A. (2015). *Otel işletmelerinde hizmetkâr liderliğin tükenmişlik üzerindeki etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Nevşehir.
- Uzun, V. (2013). *Etik, ahlak ve liderlik kavramları ve etik liderlik*, Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Ülker, G., (1997), 21. Y.Y.' da liderlik sempozyumu (5-6 Haziran) bildiriler kitabı, Deniz Harp Okulu Komutanlığı, C:2, İstanbul.
- Ünal, A., ve Çelik, M. (2013). Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının analizi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2):239-258.
- Ünsar, S. Ve Alkın, C. (2007). Liderlik özellikleri ve davranışlarının belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(7): 75-94
- Üstün, A.ve Bozkurt, E. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin kendilerini algılayışlarına göre problem çözme becerilerini etkileyen bazı mesleki faktörlere ilişkin algılar. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 28-46
- Weber, M. (1947). *The Theory Of Social And Economic Organization*, (T. P. A. M. Henderson, Çev.) New York: Oxford University Press.
- Whetstone, J. T. (2002). "Personalism and moral leadership: The servant leader with a transforming vision." *Business Ethics: A European Review* 11(4): 385-392.
- Yavaş, T., Aküzüm, C., Çetin, T. A. N., & Uçar, M. B. (2014). Günümüz okul müdürleri nasıl yetiştirilmeli? Veli görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(28).
- Yavuz, M. (2006). İlköğretim okulu müdürlerinden beklenen roller ve karşılama düzeyleri. *Selcuk University Social Sciences Institute Journal*. 16:657-670.
- Yıldırım, A ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız M. (2016). Liderlik yaklaşımları ve türk kamu yönetiminde liderlik araştırmaları. *Türk İdare Dergisi*. 221-246  
[Http://Www.Tid.Gov.Tr/Makaleler/Myildi.Doc](http://www.tid.gov.tr/Makaleler/Myildi.Doc)
- Yılmaz, C.(2013). *Hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.
- Yılmaz, L. (2010). *Halk eğitim merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Yılmaz, K., (2011). Okul yöneticilerinin mizah tarzlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 12(1),27-44
- Yılmaz, M. ve Aslan Ö., (2013). Öğretmen motivasyonunun artırılmasında "ÖNKAS" ödül sistemi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Özel Sayı*, 286-306



**EKLER**

## EK-1 GÖRÜŞME FORMU

### İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN HİZMETKÂR LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE İLGİLİ GÖRÜŞME FORMU

#### Araştırma Sorusu:

*İlkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?*

#### GİRİŞ

Merhaba adım Eser TEMİZ. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi bölümünde yüksek lisans öğrencisiyim. Aynı zamanda Sınıf öğretmeni olarak görev yapmaktayım. İlkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemek amacıyla bir araştırma yapıyorum. Bunun için Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kurumlarda çeşitli projelerde görev almış öğretmenlerle okullarında aktif olarak çalıştıklarından dolayı görüşüyorum.

Öncelikle size hizmetkâr liderlikten kısaca bahsetmek istiyorum. Hizmetkâr liderliğin esas amacı öncelikle hizmet etmektir. Bu düşünce onu diğer liderlik biçimlerinden ayırır. Hizmetkâr liderler “Hükmederim” yerine “Hizmet ederim” anlayışını benimserler. Hizmetkâr liderler öncelikli olarak hizmetçiliği seçerler. Şartlardan ötürü ya da vicdanen harekete geçerek hizmetkâr olmazlar. Bu da onların doğal bir lider olduğunu göstermektedir. Hizmetkâr lider ben engeli ile başa çıkmış, başkalarının ihtiyaçlarına öncelik veren, onları anlayan, kendini insanlığa adayan, dürüst, adil, ahlaklı, hoşgörülü, alçakgönüllü, temel ve evrensel değerlere duyarlı, üreten, çoğaltan, tamamlayan, her türlü aşırılıktan kaçınan, kültürel değerlere bağlı, değişime açık, bilgi odaklı, iç ve dış âlem ile uyum içinde olan, insanların potansiyellerini performansa dönüştürmelerini sağlayan bir gönül insanıdır. Hizmetkâr liderlik, insani değerlerin ve insan ilişkilerinin hâkim olduğu okullar açısından oldukça önemlidir.

Bu görüşme sürecinde söyleyeceklerinizin tümü gizlidir. Görüşmedeki söyleşilerin yalnızca tarafımdan bilineceğini ve kişisel bilgilerinizin kesinlikle gizli tutulacağını özellikle belirtmek isterim. Ayrıca araştırma sonucunu yazarken,

görüşüğüm bireylerin isimleri kesinlikle rapora yansıtılmayacaktır. Bunun yerine katılımcı ifadesi kullanılarak şifrelenecektir.

Başlamadan önce bu söylediklerimle ilgili belirtmek istediğiniz bir düşünce ya da sormak istediğiniz bir soru var mı?

Görüşmede zaman kazanmak ve görüşme sorularına vereceğiniz yanıtların kaydını daha ayrıntılı tutmak için izninizle ses kayıt cihazı kullanmak istiyorum. Bunun sizce bir sakıncası var mı?

Bu görüşmenin ortalama yarım saat süreceğini tahmin ediyorum. Ayrıca araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz için şimdiden çok teşekkür ederim. İzin verirsiniz sorulara başlamak istiyorum.

## GÖRÜŞME SORULARI

1. Sizce bir lider olarak okul yöneticisi hangi özelliklere sahip olmalıdır?
2. Sizce okul yöneticisinin öğretmenlerle iletişimi ve sosyal etkileşimi nasıl olmalıdır?

**Sonda 1-** Yaşadığınız bir olayı okul yöneticinize rahatlıkla anlatabilir misiniz?

**Sonda 2-** Öğretmenler bazen üzgün, kırgın, mutlu veya heyecanlı olma gibi duygusal değişimler yaşadığında okul yöneticileri nasıl tepkiler vermelidir? Bunu hissedebiliyor musunuz?

**Sonda 3 -** Okul yöneticiniz ile öğretmenler kurumla ilgili düşüncelerini ve vizyonlarını karşılıklı dile getirebilirler mi? Sizce bu konuda olması gerekenler nelerdir?

**Sonda 4-** Okul yöneticilerinin öğretmenlerin sorunlarını ve duygularınızı doğru anladığını düşünüyor musunuz?

**Sonda 5-** Okul yöneticilerinin sizinle tam olarak empati kurduğunu düşündüğünüz bir anınıza paylaşabilir misiniz?

3. Sizce okul yöneticisi kurumla ilgili bir sorunla karşılaştığında nasıl davranmalıdır?

**Sonda 1-** Okul yöneticileri bir ihtiyaç söz konusu olduğunda öncelikle kendi ilgi ve ihtiyaçlarına mı yoksa öğretmenlerin ilgi ve ihtiyaçlarına mı odaklanmalıdır? Neden?

**Sonda 2-** Okul yöneticiniz sizin isteklerinizi zorunda oldukları için değil gerçekten istedikleri için mi yerine getirirler? Bunu nerden anlıyorsunuz?

**Sonda 3-** Okul yöneticilerinin öğretmenlerin gelişip daha iyiye gitmeleri için kendini adadığına inanıyor musunuz? Neden?

**Sonda 4-** Okul yöneticilerinin öğretmenlerin çıkarları için kendi çıkarlarından vazgeçmeye istekli olduğuna inanıyor musunuz? Örnek vererek açıklayınız.

**4. Okul yöneticilerinin tevazu sahibi olmaları niçin önemlidir?**

**Sonda 1-** Okul yöneticileri olası bir başarısızlık durumunda kimleri sorumlu görmelidir?

**Sonda 2-** Okul yöneticileri olası bir başarı durumunda takdir edilmeyi beklemeli midir? Neden?

**Sonda 3-** Okul yöneticileri olası bir başarıyı tek başına kendisi mi yoksa takıma mı mal etmelidir?

**Sonda 4-** Okul yöneticileri özeleştiriyi yapmalı mıdır? Neden?

**Sonda 5-** Okul yöneticileri başarılı olunan bir işte öncelikle işin mi yoksa kendilerinin mi fark edilmesini beklemelidirler? Bu konuda neler düşünüyorsunuz?

**5. Okul yöneticisinin adil ve tarafsız bir davranışa sahip olması sizin için ne ifade etmektedir?**

**Sonda 1-** Okul yöneticisinin adil davranışları öğretmenler üzerinde nasıl bir etki yaratmaktadır?

**Sonda 2-** Okul yöneticisinin adil olmayan davranışları öğretmenler üzerinde nasıl bir etki yaratmaktadır?

**Sonda 3-** Sizce bir okul yöneticisi vermiş olduğu bir söze yönelik tutum ve davranışları nasıl olmalıdır? Örnek veriniz.

**Sonda 4-** Okul yöneticisinin adil ve tarafsız bir davranışa sahip olması onun bir lider olarak öğretmenler tarafından içselleştirilmesinde etkisi var mıdır? Açıklayınız?

**6. Sizce bir okul yöneticisi okulda görev ve sorumluk paylaştırırken, yazılı ve sözlü ödülleri verirken vb. durumlarda nasıl davranmalıdır?**

**Sonda 1-** Okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı söz ve davranışlarında tutarlı olması, güven vermesi niçin önemlidir?

**Sonda 2-** Okul yöneticilerinin söz ve davranışlarında tutarlı olması, güven vermesi öğretmen davranışlarını nasıl etkilemektedir?

**Sonda 3-** Okul yöneticisinin dürüst olduğundan öğretmenlerin emin olmasının kurum açısından önemi nedir?

**Sonda 4-** Sizce okul yöneticisi hangi davranışları sergilerse sizin okula karşı fedakârlığınız, adanmışlığınız ve bağlılığınız artar?

**Sonda 5-** Okul yöneticilerinin okulda dürüst davrandığını düşünüyor musunuz? Bir okul yöneticisinin dürüst olduğunu nasıl anlarsınız? Örnek veriniz.





**EK-2 ÖZGEÇMİŞ (VITAE)****ÖZGEÇMİŞ**

Eser Temiz 1987 Yılında Kahramanmaraş'ın Andırın ilçesinde doğdu. İlk ve orta öğrenimini Andırın'da tamamladı. 2007 yılında Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği bölümünü bitirdi. Aynı yıl Gaziantep-İslahiye Yeniceli İlköğretim Okulu'nda göreve başladı. 2009-2011 yılları arasında Muş-Bulanık 700. Yıl Rüstemgedik İlköğretim Okulunda, 2011-2013 yılları arasında da Şanlıurfa-Merkez Şanlıurfa İlköğretim Okulu'nda görev yaptı. 2013 yılından beri Şanlıurfa-Haliliye Gap İlkokulu'nda görev yapmaktadır. Evli ve bir çocuk babasıdır.

**VITAE**

Eser Temiz was born in 1987 in district of Kahramanmaraş Andırın. He attends primary and secondary schools in Andırın. He is graduated from Department of Educational Faculty of Cumhuriyet University in 2007. He starts teaching Yeniceli primary school in district of Gaziantep-İslahiye in the same year. He worked the 700. Yıl Rüstemgedik Primary school district of Muş-Bulanık, between the years (2009-2011), the Şanlıurfa primary school in Şanlıurfa center between the years (2011-2013). Gap has been working in the school since 2013. He married and has a child.