



**TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK**  
**DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE**  
**İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Abdullah İÇİNAK**

**Danışman: Prof. Dr. Nail YILDIRIM**

**TOKAT**  
**Haziran, 2018**



**T.C.**  
**GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**Lisansüstü Tez Çalışması Etik Sözleşmesi**

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin ve raporlaştırma sürecinin Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzuna, genel akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplandığını, hazırlandığı ve raporlaştırıldığını, işbu tez çalışmasını “intihali engelleme” programından taradığımı, bana ait olmayan tüm bilgi, veri, düşünce ve bulgulara atıf yaptığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan eder, sorumluluğun tarafıma ait olduğunu kabul ederim.

06/06/2018

Abdullah İÇİNAK



## TEŞEKKÜR

Hayat boyu süren eğitimime, bugün bu çalışmamla bir virgül daha ekliyorum.

Lisansüstü eğitimim boyunca, gerek derslerde gerek tez çalışmam sürecinde, değerli görüşlerinden her zaman istifade ettiğim, yönlendirmeleriyle yardımını hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Nail YILDIRIM'a katkılarından dolayı içten teşekkürlerimi sunarım.

Bu yolculukta her zaman beraber olduğum ve bana yardımcı olan kıymetli dostum Ömer Alper KARASUBAŞI'ya, çalışma sürecinde desteğini gördüğüm değerli dostum araştırma görevlisi İsmail KUŞCI'ye teşekkür ederim

Son olarak, çalışmalarım esnasında kendilerini ihmal etmek durumunda kaldığım sevgili eşim Sahure'ye ve biricik oğlum Yûsuf'a sabırları dolayısıyla minnettarım.

Abdullah İÇİNAK

*En büyük Hizmetkâr Lider'e (asm) ithafen...*

## ÖZET

### OKUL YÖNETİCİLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE İNCELENMESİ

İÇİNAK, Abdullah

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Nail YILDIRIM

Haziran 2018, xii +109 sayfa

Bu araştırma, öğretmen algıları çerçevesinde okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları sergileme düzeylerini ve bu düzeyin öğretmenlerin cinsiyeti, kıdemi, branşı ve eğitim durumu gibi değişkenlere göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları “hizmet, sevgi, güven, fedakârlık, alçakgönüllülük, vizyon ve yetkilendirme” boyutlarında incelenmiştir.

Araştırma evrenini, Tokat il merkezinde ve Sulusaray ile Yeşilyurt ilçelerinde 2012-2013 eğitim-öğretim yılında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, tabakalı örnekleme yöntemi ile belirlenen 677 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlere uygulanan ve çalıştıkları okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını sergileme düzeylerini değerlendirmek için Dennis (2005) tarafından geliştirilen “Hizmetkâr Liderlik Değerlendirme Ölçeği” 7 boyut ve 5’li Likert “Hiçbir Zaman; Nadiren; Orta Düzey; Çoğunlukla; Her Zaman” şeklinde derecelenmiş 42 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin ilk bölümünde katılımcıların kişisel bilgileriyle ilgili bir bölüme de yer verilmiştir.

Verilerin analizinde SPSS 15 paket programı kullanılmıştır. Toplanan verilerin analizinde yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma gibi betimsel istatistikî tekniklerin yanı sıra bağımsız örneklem T-Testi (independent sample T-Test), tek yönlü

varyans (one-way Anova) analizi, Kruskal Wallis H-Testi gibi istatistikî tekniklerden de yararlanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yöneticilerin meslekî kıdemlerine göre hizmetkâr liderlik davranışı sergileme düzeylerine bakıldığında bütün alt boyutlarda değişkenlik görülmüştür. Bu değişkenlik üzerinden “hizmet”, “sevgi”, “güven”, “fedakârlık”, “alçakgönüllülük”, “vizyon”, “yetkilendirme” alt boyutlarında 11-15 yıl arası kıdemi olan yöneticilerin 1-5 ve 16+ yıl kıdemi olan yöneticilere göre hizmetkâr liderlik davranışı sergileme düzeylerinin daha olumlu olduğu sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin meslekî kıdemleri ve görev yaptıkları okul kademesi ile okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışı sergilemesi arasında doğrudan bir ilişki olmadığı görülmüş, “Eğitim fakültesi” mezunu olan yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışı sergileme düzeylerinin “diğer fakülte” mezunu olan yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışı sergileme düzeylerine göre daha olumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

Öğretmenlerin eğitim düzeyleri ile okul yöneticisinin hizmetkâr liderlik davranışı sergilemesi arasında lisans mezunu olan öğretmenlerin algılarının yüksek lisans mezunu olan öğretmenlere göre daha olumlu olduğu görülmüş; sosyo-ekonomik düzeyi yüksek olan okullarda görev yapan öğretmenlerin sosyo-ekonomik düzeyi düşük olan okullarda görev yapan öğretmenlere göre okul yöneticisinin hizmetkâr liderlik davranışı sergilemesine yönelik algılarının daha olumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Liderlik, hizmetkâr lider, yönetici, öğretmen.

## ABSTRACT

### THE EXAMINATION OF SERVANT LEADERSHIP BEHAVIORS DEMONSTRATED BY SCHOOL PRINCIPALS ACCORDING TO THE PERCEPTIONS OF TEACHERS

İÇİNAK, Abdullah

Educational Administration and Supervision, M.A.

Advisor: Prof. Dr. Nail YILDIRIM

June 2018, xii +109 pages

The purpose of this study is to determine the level of servant leadership behaviors demonstrated by school principals within the frame of of teachers' perceptions and see if it changes depending on the variables like gender, professional seniority, branch and educational status of the teachers. The servant leadership behaviors of the school principals were examined under the dimensions of “ service, love, trust, altruism, humility, vision and empowerment” in this study.

The population of the study includes teachers working in Tokat city center and its districts Sulusaray and Yeşilyurt in 2012-2013 educational year. The sample of the study is 677 teachers chosen with the method of stratified sampling. “Servant Leadership Assessment Instrument”, developed by Dennis (2005) and applied to the teachers to evaluate the level of the servant leadership behaviors of the school principals, consists of 7 dimensions and 42 items scaling “never, rarely, usually, mostly and always”. The instrument also has a section in the first part in which personal information can be found relating to the participants.

SPSS 15 packet program was used in analyses of the data. Besides descriptive statistics (i.e. percentage, frequencies, means and standard deviation), inferential statistics (i.e. t-Test, one-way Anova and Kruskal Wallis H-Test) were also used to analyse the data.



According to the research findings, variability is seen in all the dimensions looking to the level of the servant leadership behavior of the school principals with regard to principals' professional seniority. It is concluded that the level of performing servant leadership behaviors of principals having 11-15 years of seniority is more positive than those of 1-5 years and 16+ years under the dimensions of "service", "love", "trust", "altruism", "humility", "vision" and "empowerment". It is seen that the professional seniority and the school level of the teachers do not have a direct relationship with the exhibition of servant leadership behavior by the school principal. It is also inferred that the principals graduated from "Faculty of Education" display servant leadership behavior more positively compared to the principals graduated from "other faculty".

Examining the perceptions of the teachers relating to the servant leadership behaviors demonstrated by the principals with regard to their graduation level, it is seen the bachelor's graduates have a higher one than the master's graduates. It is also concluded that the teachers working in socio-economically higher schools have a more positive perception in relation with the principal's servant leadership behavior display compared to those in lower schools.

**Key Words:** Leadership, servant leader, school principal, teacher.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ETİK SÖZLEŞME.....	i
JÜRİ ÜYELERİ İMZA ONAY SAYFASI.....	ii
TEŞEKKÜR.....	ii
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
TABLolar LİSTESİ .....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
BÖLÜM I .....	1
GİRİŞ .....	1
Problem Durumu.....	1
Sayıtlar .....	3
Sınırlılıklar .....	3
Tanımlar .....	3
BÖLÜM II .....	4
KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	4
Liderlik.....	4
Liderlik Yaklaşımlarının Gelişimi.....	6
Güncel Liderlik Yaklaşımları.....	25
Hizmetkâr Liderlik .....	34
BÖLÜM III .....	52
YÖNTEM .....	52
Araştırmanın Modeli .....	52
Evren ve Örneklem .....	52
Veri Toplama Aracı .....	54
Verilerin Analizi ve Çözümlemesi.....	54
BÖLÜM IV .....	56
BULGULAR ve YORUM.....	56
BÖLÜM V .....	75
TARTIŞMA.....	75
BÖLÜM VI .....	83
SONUÇ ve ÖNERİLER .....	83
KAYNAKÇA .....	86
EKLER .....	100

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Yıllara Göre Liderliğe Ait Tanımlar.....	5
Tablo 2: Çeşitli Araştırmalarda Tespit Edilen Lider Özellikleri.....	6
Tablo 3: Blake-Mouton Liderlik Yönetim Matrisi.....	13
Tablo 4: Likert'in Sistem 4 Modeli.....	14
Tablo 5: X ve Y Teorisinin Temel Varsayımları.....	15
Tablo 6: Geleneksel Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik Özelliklerinin Karşılaştırılması.	39
Tablo 7: Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde ..... Dağılımları.	52
Tablo 8: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okullarındaki Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarında Davranış Sergileme Düzeylerine Yönelik Algıları Arasındaki Farklılığa Göre T-Testi Sonuçları.....	56
Tablo 9: Öğretmenlerin Meslekî Kıdemlerine Göre Okullarındaki Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarında Davranış Sergileme Düzeylerine Yönelik Algıları Arasındaki Farklılığa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	58
Tablo 10: Öğretmenlerin Mezun Oldukları Fakültelere Göre Okullarındaki Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarında Davranış Sergileme Düzeylerine Yönelik Algıları Arasındaki Farklılığa Göre T-Testi Sonuçları .....	60
Tablo 11: Öğretmenlerin Çalıştıkları Okullardaki Yöneticilerin Meslekî Kıdemlerine Göre Hizmetkâr Liderlik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarında Davranış Sergileme Düzeylerine Yönelik Algıları Arasındaki Farklılığa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	61
Tablo 12: Öğretmenlerin Çalıştıkları Okullardaki Yöneticilerin Mezun Oldukları Fakültelere Göre Hizmetkâr Liderlik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarında	

Davranış Sergileme Düzeylerine Yönelik Algıları Arasındaki Farklılığa Göre T-Testi Sonuçları.....	64
Tablo 13: Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulun Kademelerine Göre Okullarındaki Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarında Davranış Sergileme Düzeylerine Yönelik Algıları Arasındaki Farklılığa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	66
Tablo 14: Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okullarındaki Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarında Davranış Sergileme Düzeylerine Yönelik Algıları Arasındaki Farklılığa Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları .....	68
Tablo 15: Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Okullarındaki Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarında Davranış Sergileme Düzeylerine Yönelik Algıları Arasındaki Farklılığa Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları .....	71
Tablo 16: Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulun Sosyo-Ekonomik Durumlarına Göre Okullarındaki Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarında Davranış Sergileme Düzeylerine Yönelik Algıları Arasındaki Farklılığa Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları .....	72

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Fiedler'in Durumsallık Modeli .....	18
Şekil 2: Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu.....	19
Şekil 3: Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	20
Şekil 4: Yol-Amaç Yaklaşımı.....	21
Şekil 5: Reddin'in Etkililik Yaklaşımı.....	24

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

#### Problem Durumu

Örgütler ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş bireylerden oluşan en az iki kişilik topluluklardır. Her örgüt gibi okul örgütü de belirli ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş bireylerden oluşur ve bunu etkili bir yönetim ve liderlik ile gerçekleştirir. Yönetim; insanların iş birliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yönlendirme iş ve gayretlerinin ve başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme etkinliklerinin bütünüdür (Tosun, 1990, s.161). Fındıkçı (2009) lideri; insanların önünü açan, onlar arasında bağlılık meydana getiren, takipçilerini aynı amaca yönlentmeyi ve onu gerçekleştirmeyi bir mücadele anlayışıyla hedefleyen, sıradan insanlardan renkli, derinlikli, zihinsel ve sosyal anlamda yetenekli, etkili iletişim kurabilen, ikna edebilen, yerel ve evrensel ahlâkî ve insanî değerleri benimsemiş, nesnel bilgi ve mantık kurallarını önceleyen ancak gönül ve ruh dünyasını da derinleştirmiş adanmış bir kişilik olarak tanımlamaktadır (s.49).

Örgüt olmanın doğası yönetilmeyi gerektirir. Yönetim örgütün bütün kaynaklarını kullanarak, belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu bir grup faaliyeti ya da sosyal bir olaydır (Eren, 2007, s.1). Birçok araştırma, okul iklimi ve öğrenciler üzerinde (sınıf öğretmenlerinden sonra) en güçlü etkinin okul yöneticilerine ait olduğunu göstermektedir (Black, 2007). Okul yöneticiliğindeki liderlik kalitesinin başarıya katkısının olduğu farklı şekillerde ortaya konmuştur (Bass, 2000; Fullan, 2001; Sergiovanni, 2006). Etkili okul liderlerine dair en önemli özellikler tanımlanmaya çalışılmaktadır. Araştırmanın önemi; devlet okullarındaki hizmetkâr liderlik uygulamalarının araştırılması yoluyla bu tanımlama çabalarına bulunabileceği muhtemel katkıda yatmaktadır.

Okullarda etkili liderliğe ihtiyaç bulunmaktadır. Sergiovanni (2006), okul yöneticisinin rolünün; amaç belirleme, yetkilendirme ve eğitimsel gelişime yön verme yoluyla okulun eğitimde gelişim ve değişimini sağlamak olduğunu belirtir. Başarılı okullardaki yöneticilerin rolü, okul gelişimi ve kurumsal verim üzerine yapılan araştırmalar, iyi yetişmiş liderlere olan ihtiyacı göstermektedir.

Bu araştırma, devlet okullarındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliklerini nasıl uyguladıklarına ışık tutabilir. Ek olarak, çalışma; devlet okullarında hizmetkâr liderlik özelliklerinin nasıl başarılı bir şekilde uygulandığına yönelik somut örnekler gösteren uygulamalarda, okul yöneticilerinin benimsediği pratik yöntem ve davranışlara dair bilgi sunmaktadır. Bundan dolayı, çalışmanın bulgularından hareketle, okul yöneticilerine hizmetkâr liderlik özellikleri kazandırmak maksatlı liderlik eğitimi ve gelişim fırsatları sunulabilir.

Bu düşünceyle yapılan bu çalışmanın amacı; öğretmen algıları çerçevesinde okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını incelemektir. Bu amaçla şu alt problemlere yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okullarındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışı sergileme düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık var mıdır?
2. Öğretmenlerin meslekî kıdemlerine göre okullarındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışı sergileme düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık var mıdır?
3. Öğretmenlerin mezun oldukları fakültelere göre okullarındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışı sergileme düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık var mıdır?
4. Öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yöneticilerin meslekî kıdemlerine göre hizmetkâr liderlik davranışı sergileme düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık var mıdır?
5. Öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yöneticilerin mezun oldukları fakültelere göre hizmetkâr liderlik davranışı sergileme düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık var mıdır?
6. Öğretmenlerin görev yaptıkları okulun kademelerine göre okullarındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışı sergileme düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık var mıdır?
7. Öğretmenlerin branşlarına göre okullarındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışı sergileme düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık var mıdır?

8. Öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre okullarındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışı sergileme düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık var mıdır?
9. Öğretmenlerin görev yaptıkları okulun sosyo-ekonomik durumlarına göre okullarındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışı sergileme düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık var mıdır?

### **Sayıtlar**

1. Araştırma aracı, okul yöneticilerinin sergiledikleri hizmetkâr liderlik davranışlarını öğretmenlerce belirleyecek niteliktedir.
2. Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin, konu üzerinde görüşlerini objektif olarak ortaya koyduğu varsayılmıştır.
3. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını değerlendirebilecek kadar bir zaman birlikte çalıştıkları varsayılmaktadır.

### **Sınırlılıklar**

Araştırma, 2012–2013 eğitim-öğretim yılında Tokat ili ile Sulusaray ve Yeşilyurt ilçeleri genelindeki bazı ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan öğretmenler ile sınırlıdır.

### **Tanımlar**

**Liderlik:** İnsanları belirli amaçlar için bir araya getirebilme ve bu amaçların gerçekleşmesi için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin bütünüdür (Eren, 1993, s.286 ).

**Hizmetkâr Lider:** “Ben” engelini aşmış, diğerlerinin ihtiyaçlarını önceleyen, insanlığa faydalı olmak için gayret eden, dürüst, ahlâklı, değerlere her anlamda duyarlı, üreten, aşırılıktan uzak duran, yerel kültür ve inanç değerlerine bağlı, değişim ve dönüşüm gerçekleştiren, iç ve dış âlemi ile uyum sergileyen, liderliğin yanı sıra bilgeliği ile insanlara ilham vererek bilgi, kavram ve anlam üreten ve insanların potansiyellerini performansa dönüştürmelerini tetikleyen gönül insanıdır (Fındıkçı, 2009, s.374).



## BÖLÜM II

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### Liderlik

Liderlik kavramı, literatüre 14. yüzyılda girmiş olsa da son iki yüzyılda daha sık kullanılmaktadır. Araştırmacılar, liderliğin tanımını kişisel bakış açılarına ve kendilerince önemli gördükleri olgulara göre yapmışlardır (Zel, 2001, s.90). Liderlik, bir grup insanı belli amaçlar etrafında bir araya getirip bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve becerilerinin bütünüdür. Birey yalnız olarak ulaşamayacağı amaç ve hedeflerine, beraber hareket edebileceği kişilerle grup oluşturarak gerçekleştirmeye yönelir. Grubu yönlendiren, örgütleyen ve plânlı şekilde yönlendiren ise lider olarak görülen kişidir (Eren, 2004, s.431- 432).

Liderlik, belirli bir hedefi gerçekleştirmeye dönük ortaya çıkan, lider ve takipçileri içeren, güç, etkileme ve motive etme kavramlarıyla anılan bir süreçten meydana gelen geniş içerikli bir kavramdır (Taşkiran, 2006, s.171). Lider, üst düzey azim örneği sergilemiş, engelleri aşmış, kendini adayan insanları örgüte katmış, amaçları başarmaya dair insanları etkileyip örgütte yaşanan önemli olaylarda örgütünü yönlendirmede kilit rol oynamış üst düzey yöneticidir (Collins ve Porras, 2001, s.376).

Liderlik, başkalarının fark edemediği fırsatları görmek ve bu fırsatları örgütün yararı doğrultusunda kullanmaktır. Başarıyı elde etmek için önceden ortak belirlenen amaçlara, çalışanları zorlayarak değil, onlarda da istek uyandırarak ulaşma ve onları yaptıklarından daha fazlasını yapabilme yeteneklerinin olduğuna inandırma ve böylece onlara ilham vererek harekete geçirme ve etkileme yeteneğidir. Liderlik, hedefe giden yolda insanların istek duyarak çalışmalarını sağlamaktır (Hinterhuber ve Friedrich, 2002, s.194).

Liderlik konusunda diğer bazı önemli tanımlar Tablo 1'de görüldüğü gibi sınıflandırılabilir.

**Tablo 1: Yıllara Göre Liderliğe Ait Tanımlar**

Yazar	Yıl	Tanım
Stogdill	1950	Hedeflerin oluşturulması ve bunlara ulaşmaya dair grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir.
Hemphill ve Coon	1957	Bireyin, örgüt çalışmalarını, ortak hedefleri gerçekleştirmeye çalışırken gösterdiği davranıştır.
Katz ve Kahn	1978	Örgüt çalışanlarını, sıradan günlük işlerine alışılmış uyum göstermenin üstünde bir gayret teşvik edecek etki fazlalığı meydana getirmektir.
Hollander	1978	Lider ve takipçileri arasındaki birbirini etkileme sürecidir.
Bennis	1981	Fikirleri, eylemleri ve yönelimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir.
Rauch ve Behling	1984	Hedefleri gerçekleştirmede örgütün çalışmalarını yönlendirme sürecidir.
Leithwood	1992	Takipçilerin misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenip sorumluluklarının yenilenmesi ve hedefe ulaşmak için sistemi tekrar yapılandırmasıdır.

Kaynak: Aktaş, 2006, s.43.

Liderlik, stratejileri gerçekleştirmekte gerek duyulan yeni davranışların benimsenmesi için çalışanları güdüleme yeteneğidir. Hedeflere ulaşmakta en önemli husus, örgüt üyeleriyle ortak bir karar alıp anlaşma sağlayabilmektir. Tüm çalışanların yeni stratejilere inanması, vizyon ve hedeflere erişmek için güçlü bir adanmışlıklarının olması gerekir. Bundan dolayı lider; inandırma, ikna etme, takipçileri güdüleme ve stratejilere güç verecek örgüt kültürünü biçimlendirme yeteneğini taşımalıdır (Daft, 2003, s.2006).

**Tablo 2: Çeşitli Araştırmalarda Tespit Edilen Lider Özellikleri**

	Yıl	Yazar/ Araştırmacı	Lider Özellikleri
1	1993	John Adair	Yenilikçi, destekleyici, motive eden, enerjik, iletişimci
2	1993	Francis Yammarino	Bireysel ilgi, zihinsel etki, ilham veren güdüleme, amaca dönük etkileme.
3	1990	Bernard Bass ve B.J. Avolio	Etkileme yeteneği
4	1996	Ruth Tait	Vizyoner olma, iletişim kabiliyeti, içe dönüklük, kararlılık, örgüte bağlılık, bağımsızlık
5	1979 1989	G. Tibbits B. Bird	Yenilikçilik, risk üstlenebilme, meslekî bilgi, işbirliği içinde çalışabilme kabiliyeti, iç denetim merkezli
6	1961 1990 1992 1998	D.C. McClelland J.B. Rotter K. Vesala K.G. Vivien ve S. Thompson	İç denetim merkezli
7	1998	Joe Jordan ve Sue Cartwright	Duygusal tutarlılık, özgüven, entelektüel birikim, dogmatik düşüncelerden uzak olma, iletişim becerisi, düşük düzeyli gerginlik, stresle başa çıkabilme becerisi
8	2000	Montserrat Entrialgo	Başarı ihtiyacı, belirsizliğe tahammül edebilme, iç denetim merkezli, proaktif

Kaynak: Zel ve Özkarahan, 2002, s.358.

### Liderlik Yaklaşımlarının Gelişimi

Liderlik alanında yapılan araştırmalara dayalı olarak ortaya çıkan kuramlar, tarih içinde belli bir değişim geçirmiştir. Liderlik kuramlarının gelişim süreci aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

## **Büyük Adam Kuramı**

Thomas Carlyle'in öne sürdüğü "Büyük Adamlar Okulu" kuramı, bazı kişilerin belirli niteliklere sahip olarak doğduklarını ve bu niteliklerin onların lider olmalarını sağladığını belirtir (Şimşek, 1995, s. 188). Bu teori, belirli kişilerin kaderlerinde lider olmalarının olduğu düşüncesini taşır (Northcraft ve Neale, 1990, s.406). Carlyle'e göre dünyadaki ilerleme büyük insanların şahsî başarılarının bir ürünüdür (Trewatha, 1976, s.441). Tarihteki büyük liderlerin hayatlarını incelemek ve taklit etmek ve liderin doğuştan sahip olduğu kişisel yetenekler, bu kurama göre lider olabilmek için çok önemlidir (Çelik, Balcı, Açıkalin, Başar, Aydın, Şişman, 2004, s.189).

Büyük Adam kuramının yanı sıra liderliği açıklamaya dönük görüşler; özellikler yaklaşımı, davranış yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve çağdaş liderlik yaklaşımları olmak üzere dört temel başlıkta toplanabilir. Bu yaklaşımların hiçbirisi yeterli düzeyde tek başına liderliği açıklayamamakta, hepsi birbirini tamamlayıcı özellik taşımaktadır.

## **Özellik Yaklaşımı**

Özellik yaklaşımı, bir kişinin lider olması için diğerlerinden farklı bazı kişisel özellikleri taşıması gerektiğini ifade eder (Bakan, 2008, s.16). Bu yaklaşımın amacı; liderleri etkili kılan özellikleri bulmak ve geleceğin potansiyel liderlerini yetiştirmektir. Bu yaklaşım, bireyin taşıdığı bireysel veya mental özelliklerin bireyi lider kıldığını savunur. Liderliğin sonradan kazanılmayıp doğuştan geldiğini ve bu kişilerin lider olarak zaman içinde öne çıkacaklarını savunmaktadır (Şimşek, 2006, s. 10).

Bu yaklaşımda, liderlerin taşıdığı fiziksel, düşünsel, duygusal, sosyal ve üretkenlik özellikleri üzerinde durulmaktadır (Avcı ve Topaloğlu, 2009; akt. Dinlendi, 2012). Bu yaklaşım lidere odaklanmakta ve liderin özelliklerinin süreci yönlendiren en önemli faktör olarak görmektedir (Ertürk, 2000, s.152).

Bu yaklaşım, kişinin lider olmasının dış faktörlere bağlı olmadığını öne sürmektedir. Zamanla bu düşünce, insanlardaki liderlik özelliklerinin öğrenim ve deneyimle kazanılabileceğini savunan bir yaklaşıma evrilmiştir (Şimşek, s.188).

### **Davranışsal Liderlik Yaklaşımı**

Bu yaklaşım, lideri etkili kılan özelliklerinin bireysel özelliklerinden ziyade davranış özellikleri olduğunu ve bu özellik ve davranışların eğitim ve tecrübeyle kazanılabileceğini öne sürmektedir. Liderin astları ile iletişim türü, onları yetkilendirip yetkilendirmemesi, plânlama ve denetim şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini etkileyen önemli unsurlar olarak görülmüştür (Arıkan, 2001, s. 235-236).

Davranışsal yaklaşım, davranışın etkili liderlikle nasıl birleştirilebileceğini tespit etmek ve etkili bir lider olmak adına ne yapılması gerektiğini bulmayı amaçlar (Keçecioğlu, 2003).

Araştırmalar, genel anlamda iki liderlik tipi üzerinde uzlaşmıştır. Biri göreve yönelik liderlik ( görev yeteneği, inisiyatif, işe adanma); diğeri ise, kişiye yönelik liderlik (kabiliyet, kişiyi önemseme, çalışana odaklanma) şeklindedir (Begeç, 1999, s.22).

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesinde araştırmacıların yaptığı çeşitli uygulamalı ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bunların bazıları: Ohio Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Iowa Üniversitesi çalışmaları, Michigan Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mouton'un Liderlik Yönetim Matriksi, Likert'in Sistem 4 Modeli, McGregor'un X ve Y Kuramları, Z Teorisi, Lider-Üye Değişim Modeli çalışmalarıdır.

### **Ohio Üniversitesi Çalışmaları**

1940'lı yıllarda başlayan Ohio çalışmaları, liderlerin sergilediği belli davranış modellerini belirlemeyi amaçlamıştır (Zel, 1997). Lider davranışları ile ilgili bilgi toplamak için, Ohio üniversitesi personeli tarafından “ Lider Davranışı Tanımlama Anketi (LBDQ)” geliştirilmiştir (Hersey, Blanchard ve Johnson, 1996, s.105). İzleyici konumundaki kişilere liderin davranış tarzına dönük sorular sorulmuş ve bulguların değerlendirilmesinin ardından lider davranışlarının “yapıyı harekete geçirme” ve “bireyi dikkate alma” olmak üzere iki boyutta yoğunlaştığı görülmüştür. (Yukl, 1989, s.5). Yapıyı harekete geçirme, lidere ait görevi, grubun görevlerinin tanımlanması,

şekillendirilmesi ve işe koşulması gibi faaliyetleri kapsar (Zel, 1997). Bireyi dikkate alma ise lider ile takipçileri arasındaki ilişkiyi, karşılıklı samimiyet ve güveni, grup üyeleri ile ilgilenmeyi, çift yönlü iletişimi önceleyen bir tavrı belirtir (Tezcan, 2006).

Ohio araştırmaları şu bulguları elde etmiştir:

1. Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, işe devamsızlık düşmektedir.
2. Liderin yapıyı kurmaya yönelik davranışları arttıkça, grup üyelerinin performansı da artmaktadır (Çelik vd, 2004, s.191).

### **Iowa Üniversitesi Çalışmaları**

1930'lu yıllarda Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmalarda liderlerin davranış tarzlarına odaklanılmış ve bu araştırmalar sonucunda üç tip lider davranışı ortaya konulmuştur. Bunlar: otoriter, serbest bırakan ve demokratik lider davranışlarıdır. Bu liderlik tipleri arasındaki temel fark, liderin karar verme sürecinde gösterdiği tutumdur.

Genel olarak otoriter lider, grup adına kendisi karar verirken serbest bırakan lider grup üyelerinin kararları kendilerinin almalarına izin verir. Demokratik lider ise, grubu karar almaları için cesaretlendirir ve onlara rehberlik eder. Bu üç tarz liderlik davranışında liderin gruba karşı tavrı aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Kılıç, 1980) :

- Otoriter Lider
- Demokratik Lider
- Serbest Bırakıcı Lider

*Otoriter Lider:* Otoriter liderler tüm karar alma yetkisini kendinde toplayıp astlarına karar alma sürecinde yer vermezler (Muczyk ve Reimann, 1987, s. 302). Grup adına tek kişi karar verdiği için karar alma süreci hızlanır ve liderler genelde kararı diğerleriyle paylaşmaz. Dolayısıyla bu tür liderlik, grup içinde sorunlara sebep olabilir ama bu tarz liderliğin de bazı sebepleri olabilir (Allen ve Unwin, 1970) :

- Kriz zamanlarında zamanın sınırlı olmasından dolayı kararın çabuk alınması gerektiği durumlarda bu tür liderlik daha etkili sonuç vereceği düşünülebilir.
- Bazı özel şartlar yüzünden durum danışılmaya uygun olmayabilir.

- Liderin tecrübesi ve birikimi ve neticede elde edilecek olanlar, karara katılımdaki eksikliği telafi edebilir (s. 137).

Otoriter liderlik genelde astlar arasında öfke ve düşmanlığa sebep olmaktadır (Schaeffer 2002, s.43). Çünkü astlar bilgilendirilmedikleri için kendilerini güvende hissetmemekte ve liderin otoriter yetkisinden çekinmektedirler (Davis, 1977, s.113).

Otoriter liderin özellikleri şu şekilde belirtilebilir (Arıkan, 2001, s.240-241):

1. Otoriter lider, grubun amaçlarını ve politikalarını tamamen kendisi belirler.
2. Yapılacak işleri ve nasıl yapılacağını bizzat belirler.
3. Kendisini grup faaliyetlerinden ayrı tutar.
4. Emir verip emrin astlarınca yerine getirilmesini ister. Emirlere uyanları ödüllendirip etmeyenleri cezalandırır.
5. Sahip olduğu otorite dolayısıyla verdiği emirlere gerekçe göstermez ve genelde önerilere kapalı bir tutum sergiler.
6. Ödül verirken bireysel davranır, gerekçesiz olarak grup üyelerini eleştirir.

Bu liderlik türü genellikle otoriter ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inancı ve güveni vermesi, liderin çabuk karar vermesi gereken durumlarda eğitimsiz ve motivasyonu yetersiz olan astları kısa sürede harekete geçirmesi nedeniyle faydalı olabilmektedir. Ayrıca otoriter liderlikte karar süreci hızlanmakta ve zaman kaybı en aza inmektedir. Fakat tüm bunlara rağmen, otoriter liderin gereğinden fazla bencil hareket etmesi, astların inanç ve duygularını yeterince önemsememesi ve sonuçta astlarda tatminsizlik duygusunun görülmesi gibi nedenler ise otoriter liderlik tarzının olumsuz yönleri olarak görülmektedir (Şafaklı, 2005, s.135).

*Demokratik Lider:* Demokratik lider başında bulunduğu örgütün görüşlerine önem verir ve tekliflerine açık bir tutum sergiler. Yönetim yetkisini otoriter lider gibi sadece kendisinde toplamayan demokratik lider, mevcut yetkilerini astları ile paylaşmayı tercih etmektedir.

İnsana yönelik bir liderlik tarzı olan demokratik liderlikte karar verme sürecine astlar da dâhil edilmektedir. Demokratik liderler yetki devrinde bulunmakta, astlarının katılımını artırmak için onları cesaretlendirmektedir. Son kararı kendileri de verse

demokratik liderler karar alma aşamasında genellikle astlarının önerilerini dikkate alırlar (Boone ve Kurtz, 2006, s.279-280).

Demokratik liderler yetkilerini astlarıyla paylaşmak istediği için amaç, plân ve politikaların tespit edilmesinde, iş bölümünü de ve emirlerinin gerçekleştirilmesinde, sürekli olarak, astlarından aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışı sergilemeye dikkat etmektedir (Eren, 2003, s.548). Demokratik liderlerin özellikleri şu şekilde belirtilebilir:

- Grup üyeleri görevi ortak güçleri ile gerçekleştirmek isterler ve demokratik lider de bu davranışı destekler.
- Lider, üyelerin ortak çabalarına göre yapı oluşturmalarına imkân tanır
- Lider, astları ile beraber sorunları ve farklılıkları elimine eder.
- Lider, astlarıyla sağlıklı bir iletişim ağı oluşturur ve yapılanlar konusunda astlarını bilgilendirir; astlarının kararlara ve işleyişe katılmalarını sağlar.
- Grup üyelerinin kabiliyetlerini arttırmak veya iyileştirmek için ortak gayret sergiler.
- Başarı hâlinde ödüllendirmeyi bireysel değil grup düzeyinde yapmayı tercih eder.
- Grup başarılarını üyeleriyle beraber paylaşır (Erdoğan, 2007, s.510-511).

*Serbest bırakıcı lider:* Serbest bırakan liderler, yönetim yetkisini en alt düzeyde elinde tutan, izleyicileri yönetmekten çok kendilerine tanınan kaynaklar ölçüsünde çalışmalarını yapmalarına olanak sağlayan tarzda davranışlar sergilemektedirler. Diğer bir anlatımla, serbest bırakıcı liderler, yetkiyi üstüne almamakta ve yetkiyi kullanma inisiyatifini tamamıyla astlarına devretmektedirler (Doğan, 2001, s. 257).

Serbest bırakıcı liderliğin iyi yönü, üyelerin bireysel olarak gelişim göstermelerine imkân tanınmasıdır. Astlar bağımsız olarak görevlerini yerine getirme ve kendilerini diledikleri gibi ifade etme imkânı kazanırlar. Bu liderliğin zayıf yönü ise, grubun örgütün amaçlarına erişmesini sağlayabilmek için ihtiyaç duyduğu beraberlikten yoksun olmasıdır. Lideri olmayan grup gideceği yönü tayin etmekte ve denetimde sorun yaşayabilir. Hatta örgüt kaosa düşebilir (Hicks ve Gullett, 1976, s.452). Serbest bırakıcı liderliğin diğer bir dezavantajı ise grup üyelerine performans geri bildirimlerinin yapılmaması nedeniyle işgörenin kendi performansını tam olarak değerlendirme imkânının verilmemesidir.



## **Michigan Üniversitesi Araştırmaları**

1950'lerde Michigan üniversitesinde Rensis Likert'in öncülüğünde, liderlik yöntem ve ilkelerini belirlemek için çeşitli araştırmalar yapılmış (Virkus, 2009, s. 15) ve bu araştırmalar, lider davranışının iki boyutunu ortaya koymuştur:

- **İşgören Odaklı Lider Davranışı:** Bu lider davranışı, insan ilişkilerine önem verir ve işgörenlerin ilgi, ihtiyaç ve duygularını dikkate alır.
- **Üretim Odaklı Lider Davranışı:** Bu lider davranışı, işin üretimle ilgili kısmına bakar ve işgörenleri işin yapılması için bir araç olarak görür.

Bu kuram, üretime yönelik liderlik sergileyen liderlerin daha düşük düzeyde işgören merkezli liderlik gösterdiğini, işgören ağırlıklı liderlik sergileyen liderlerin ise daha düşük düzeyde üretim merkezli liderlik gösterdiğini öne sürmektedir (Northouse, 2010, s.72).

Michigan Üniversitesi araştırmacıları işgören merkezli lider davranışını daha önemli görmüşlerdir. Çünkü bu tür lider davranışı üretimi artırmış ve iş tatminine olumlu katkıda bulunmuştur. Üretim merkezli lider davranışı yüksek devamsızlık, düşük grup bağlılığı, astlar ile liderler arasında güvensizlik nedeniyle düşük verime yol açmış, dolayısıyla iş tatminini azaltmıştır (Robbins, 2003, s. 317).

## **Blake-Mouton Liderlik Yönetim Matrisi**

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından Ohio Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'nin çalışmaları esas alınarak geliştirilen bu yaklaşım, yöneticinin insan ilişkilerine ve üretime duyduğu ilgiyi X ve Y eksenlerinde bir model şeklinde değerlendirip bu ikisinin farklı birleşimlerinden hareketle farklı liderlik tarzlarının bulunduğunu ortaya koymuştur (Leblebici, 2008, s. 64). Yaklaşımında dikey boyut, liderlik davranışlarının bireye ya da astlara yönelik olduğunu, yatay boyut ise liderlik davranışlarının ise yönelik olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3: Blake-Mouton Liderlik Yönetim Matriksi**

BİR EYE İL Gİ	+	1,9							9,9	
		<b>Klüp Lideri</b>							<b>Ekip Lideri</b>	
				<b>Örgüt Lideri</b>						
					5,5					
		<b>Etkili Olmayan Lider</b>							<b>Görev Lideri</b>	
		1,1								9,1
-	<b>İŞE İL Gİ</b>									+

Kaynak: Hicks ve Gullett, 1976, s.455.

Tabloya göre ( Can, 2005) ;

*1.1. Cılız Lider:* Lider örgütte kalmak için işin gerçekleştirilmesine dönük en düşük düzeyde gayret göstermekte, insana da işe de ilgi göstermemektedir.

*1.9. Kulüp Lideri:* Lider astlar arasında rahat ortam oluşturmaya gayret etse de üretime ilgisi düşüktür.

*5.5. Örgüt Lideri:* Lider, işi de insanı da dikkate almakta; ama iki kısmı da dengelemeye gayret eden arabulucu konumdadır.

*9.1. Görev Lideri:* Lider verimliliği sağlamakta otoritesini kullanır, astlarını bir makine gibi görür, insan ilişkileriyle ilgisi düşük düzeydedir.

*9.9. Ekip Lideri:* Bu lider, gerek göreve gerekse de insana en fazla önem veren liderdir. Lider, hem göreve hem insana üst düzeyde ilgi göstermekte ve bu da beraberinde lider ve izleyenlere yüksek moral kazandırmaktadır. Karşılıklı güven, saygı üst seviyededir (s. 265).

Bu liderlik modeline göre en etkili lider ekip lideridir. Bu tarz lider, bireye önem vermektedir ve etkili biçimde yapıyı harekete geçirebilecek özelliklere sahiptir ( Budak, 2003, s.63).

### Likert'in Sistem 4 Modeli

Bu model, gruba ve örgüte yoğunlaşmaktadır. Astlara güven, astların algıladığı serbestlik ve üstün astlarla olan ilişki türü çerçevesinde sırasıyla lider ve çalışanları şöyle ifade edilmiştir:

**Tablo 4: Likert'in Sistem 4 Modeli**

<b>LİDERLİK DEĞİŞKENİ</b>	<b>Sistem-1</b> İstismarcı- Otokratik	<b>Sistem-2</b> Yardımsaver	<b>Sistem-3</b> Katılımcı	<b>Sistem-4</b> Demokratik
<b>Astlara güven</b>	Astlarına güvenmez	Astlarından kesin itaat	Sınırlı güven; fakat karar verme ve kontrol liderde	Bütün konularda tam güven
<b>Astlarına tanıdığı serbesti düzeyi</b>	Astlar iş konusunda baskı altındadır.	Astlar iş konusunda çok serbest değildir.	Astlar kendilerini yeterince serbest hisseder.	Astlar kendilerini tam olarak serbest hisseder.
<b>Üst-ast ilişkisi</b>	İş konusunda astların fikri çok az alınır.	Bazen astların fikri alınır.	Genel olarak astın fikri alınır ve bundan yararlanılır.	Her zaman astın fikri alınır.

Kaynak: Erdoğan, 2007, s. 518.

Tablodan da anlaşılacağı üzere sistem 1 görev odaklı, fazlasıyla otoriter bir yönetim tarzı; sistem 4 ekip çalışmasına, iki taraflı güvene dayalı ilişki odaklı bir yönetim tarzıdır. Sistem 2 ve sistem 3, bu iki uç davranış arasında bulunmaktadır.

### McGregor'un X ve Y Kuramı

Bu kuram, liderlerin davranışlarını belirleyen en önemli etkenlerden birisi olarak, onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarını görür. Bu yüzden, liderlerin insan davranışları hakkındaki düşünce ve kabulleri onların davranışlarını da yönlendirecektir. McGregor bu birbirine zıt görüşleri iki grupta toplamıştır. X ve Y teorisi olarak adlandırılan varsayımlar şu şekilde açıklanmaktadır:

**Tablo 5: McGregor'un X ve Y Kuramı**

X Teorisi	Y Teorisi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vasat bir insan çalışmaktan hoşlanmaz ve elinden geldikçe işten kaçmak ister.</li> <li>• Vasat bir insan sorumluluk altına girmek istemez, azimli değildir, güvenliği önceler.</li> <li>• Ortalama bir insan yönetilmeyi ister.</li> <li>• Örgütün hedeflerini umursamaz.</li> <li>• Bu özellikleri nedeniyle onları çalışmaya sevketmeli, yakından denetlemeli ve amaçları gerçekleştirmek için cezalandırmalıdır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kişi için iş, oyun ve dinlenmek kadar doğaldır.</li> <li>• Kişi doğuştan tembel değildir. Yaşadıklarının bu hâlinde payı vardır.</li> <li>• Kişi koyduğu hedef doğrultusunda, kendini kontrol ederek gayret gösterir.</li> <li>• Şartlar uygun olduğu takdirde kişitaşdığı potansiyeli geliştirir ve daha fazla sorumluluk almaya yanaşır.</li> <li>• Yönetim; uygun şartları oluşturarak kişinin öz gelişimini ve enerjisini hedefler istikametinde kullanmasını sağlamalıdır.</li> </ul>

Kaynak: Ataman, 2002, s. 459.

Douglas McGregor'un örgütlerin insanı değerlendirmesi ile ilgili X teorisinin ön kabullerini taşıyan bir lider, insanı, maddî kurumun gereklerine uyan edilgen bir unsur olarak görmektedir ve otoriter ve müdahaleci davranışlar göstermektedir.

Y teorisinin varsayımlarını benimseyen bir lider ise demokratik ve katılımcı davranışlar gösterir ve çalışma ortamını yeniden oluşturarak astlarına sorumluluk yüklenme ve kendi eylemlerini denetleme olanağı sağlar. Y teorisinin hedefi, çalışanı güdülenmiş bir kıvama getirmektir (Huse, Bodwitch, 1977, s.232). Diğer bir anlatımla, yönetici hem örgütün hem de çalışanın hedeflerine erişebilmesi için ihtiyaç duyulan çalışma koşullarını oluşturmalıdır. Bu sağlanamadığı durumda insanlar performans tatmini için başka yerlere yöneleceklerdir.

## **Z Teorisi**

X ve Y kuramlarının arasındaki keskin ayrımı eleştiren William Ouchi ve Alfred Joeger, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki örgütlerle Japonya'daki örgütleri karşılaştırarak değişik bir kuram geliştirdiler. İki ülkenin örgütlerinin yönetimi arasında önemli ayrımlar görüldü. Japonya'ya özgü bu ayrımların ABD koşullarında uygulanamayacağını düşünen kuramcılar X ve Y kuramlarının birleştirip Z kuramı adını verdiler. Z kuramının işgören özelliklerine ilişkin varsayımları şu şekildedir (Başaran, 2004, s.80- 81): İşgörenler doğrudan ya da dolaylı olarak kendileriyle ilgili kararlarda katılım göstermeli, şahsî sorumluluk almalı, daha az sıklıkta değerlendirilmeli, işlerinde orta düzeyde uzmanlık göstermelidir. İşgörenlerle ilişkiler, örgüt içinde aralıksız, örgüt dışında ise ailece ve kesintili olmalıdır.

## **Lider-Üye Değişim Modeli**

Bu modelde liderin astlarıyla yakın bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Örgütlerde genelde lider ve izleyiciler, ast-üst konumundadırlar ve ilişkilerinin merkezinde kendilerine ait olan rolü nasıl yerine getirdikleri vardır. Lider-izleyici ilişkileri liderin etkin olup olmasına göre değişir. Etkin liderde ilişkinin niteliği yükselirken, etkin olmayan liderde düşüktür. Düşük nitelikli ilişkide, ast ve üst arasındaki ilişki ekonomik anlaşmaya dayanır. Astlar sözleşme yoluyla kendilerinden bekleneni yerine getirirler; üstler de hoşgörü göstermekten ve yetki vermekten kaçınırlar. Eğer ilişkinin niteliği yüksekse, daha olumlu ve güvene dayanan bir ortam söz konusudur. Astlar, daha fazla bağlılık ve sadakat gösterirler; üstler de daha fazla yetki verirler. Bu durumda, astların daha etkin çalıştığı, görevlerini yerine getirmede daha istekli oldukları, işe devamlarının fazla olduğu görülmüştür (Ataman, 2001; Akt: Dinlendi, 2012).

Bu modele göre lider etkili olmak istiyorsa, resmî görevleri dışında örgüte fazla katkı sağlayan çalışanları iyi tespit etmeli ve farklı teşvik ve ödüllerle bu katkıların devam etmesini sağlamalıdır (Organ ve Hamner, 1982, s.417).

## **Durumsal Liderlik Yaklaşımı**

Durumsallık liderlik yaklaşımını savunan araştırmacılar, özellikler yaklaşımının ve davranışsal liderlik yaklaşımının etkili liderliği yeterince açıklayamadığını, etkili

liderliğin duruma ve şartlara göre değişebileceğini, dolayısıyla her şartta etkili olabilecek tek bir liderlik davranışının bulunmadığını öne sürer. Bu yaklaşım, içinde bulunulan duruma bağlı olarak değişen liderliktir. Bazı durumlar daha katılımcı bir yaklaşım gerektirirken, diğerleri için otoriter tarz gerekebilir. Ayrıca, aynı örgütün farklı düzeyleri için, gerekli liderlik tarzı açısından farklılıklar olabilir (Bolden, Gosling, Marturano ve Dennison, 2003, s.6).

Durumsal liderlik yaklaşımları arasında; Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Tannenbaum-Schmidt'in Lider Davranış Süreci, Hersey-Blanchard Modeli, House Yol-Amaç Yaklaşımı, Vroom-Yetton-Jago'nun Karar Verme Modeli, Reddin'in Üç Boyutlu Modeli sayılabilir. Bu yaklaşımlar arasında farklılıklar olsa da, temel ortak noktaları görev veya ilişki odaklı bir liderlik uygulamasının her zaman geçerli olmayabileceği, bazen görev merkezli liderlik etkili olurken bazen de ilişki merkezli bir liderliğin verimli olabileceği şeklinde belirtilebilir (Çağlar, 2004).

Durumsallık yaklaşımına göre, liderliğin etkinliği şu etkenlerle yakından ilişkilidir (Giderler, 2005):

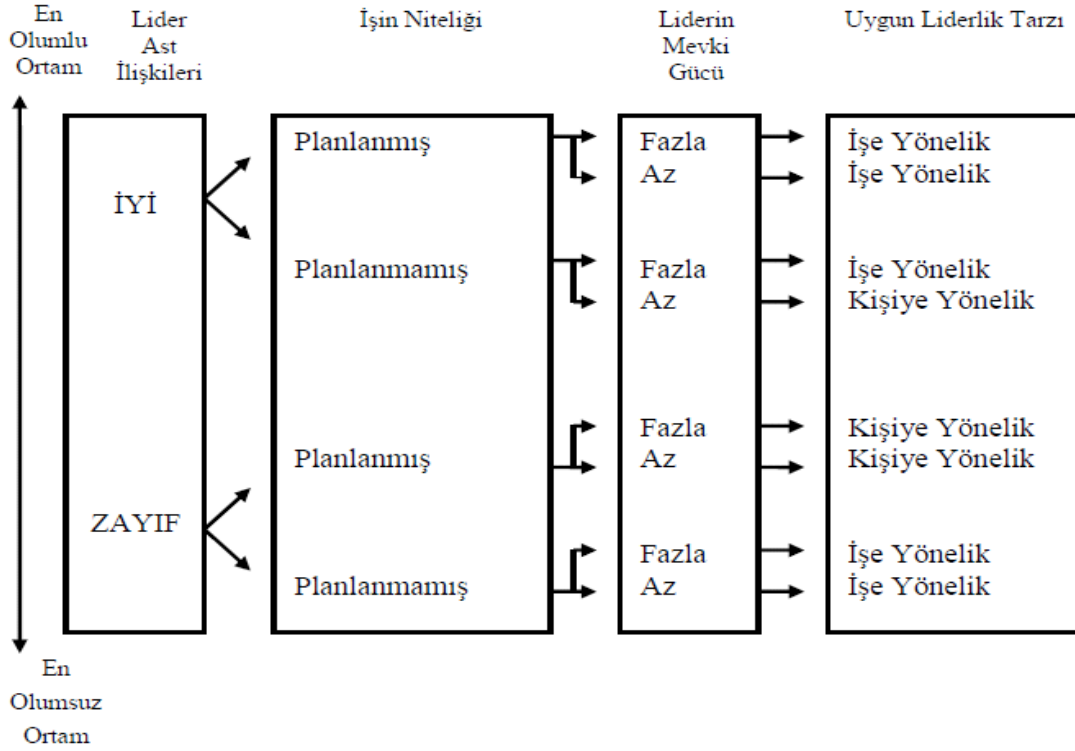
- Ortam şartlarının liderliğe etkisi
- Hedefin niteliği
- Üyelerin kabiliyet ve beklentileri
- Liderin şahsî yeterlikleri (s.70).

### **Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı**

Durumsallık kavramını ilk kez ortaya koyan Fred Fiedler tarafından geliştirilen durumsallık yaklaşımında Fiedler, “en az tercih edilen iş arkadaşı” (Least preferred co-worker, LPC) olarak adlandırılan bir ölçek yardımıyla liderin görev mi yoksa ilişki yönelimli mi olup olmadığını belirlemeye çalışmıştır. Bu yaklaşımın asıl varsayımı, görev ya da ilişki yönelimli liderlik davranışının durumdan duruma değişebileceği konusunda olmuştur. Fiedler'in araştırma sonucu ortaya koyduğu üç değişken ise; lider ve ast arasındaki ilişki, başarılacak işin özelliği ve liderin yasal gücünden oluşmaktadır. Ayrıca Fiedler yaptığı araştırmalar sonucunda en olumlu ve en olumsuz ortamda işe

yönelik liderlik davranışının etkin ve uygun olduğunu, olumlu ve olumsuz ortamda ise kişiye yönelik liderlik biçiminin etkin olduğunu tespit etmiştir (Tabak, 2005, s. 14-16).

**Şekil 1: Fiedler'in Durumsallık Modeli**



Kaynak: Koçel, 2003, s. 601.

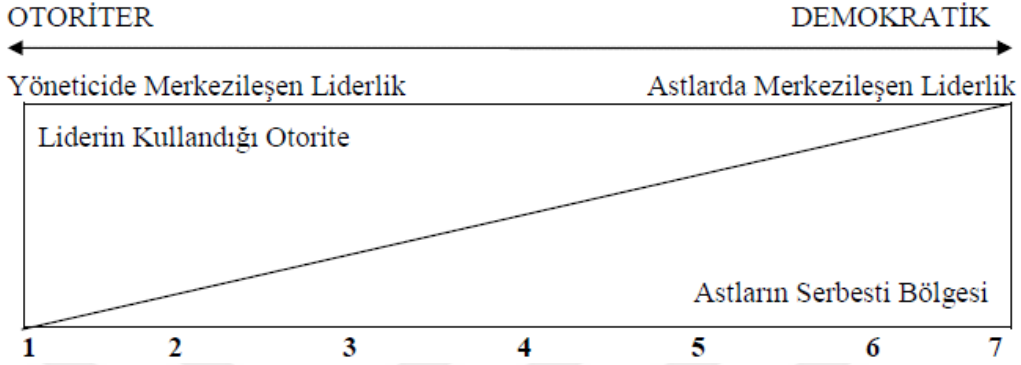
Fiedler'in araştırmalarından hareketle iyi veya kötü liderden bahsetmenin çok anlamlı olmadığı söylenebilir. Bir durumda iyi olan lider, diğer durumda kötü verim çıkartabilir. Bu yüzden yönetici eğitimleri ve tecrübenin verimliliği artırmada niye sonuç vermediği anlaşılabilir. Bazı yöneticiler verimi artırmakta, bazıları düşürmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1998, s.220).

### **Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu**

Tannenbaum ve Schmidt, yöneticinin hangi tür liderlik yapacağına karar verirken yalnızca kendi ihtiyaç ve tercihlerine göre karar veremeyeceğini, aynı zamanda astları da kapsayacak şekilde örgütün bütün çevresini dikkate alması gerektiğini belirtir (Williams, 1978; akt; Kılıç, 2006). Tannenbaum ve Schmidt'e göre etkili liderlik, liderin kendisine, astlarına, duruma ve bunlar arasındaki ilişkiye bağlıdır. Bu nedenle

kişi merkezli ya da görev merkezli bir tarz belirlerken yöneticinin, astlar ve duruma bağlı olan değişkenleri göz önünde bulundurması gerekmektedir (Dessler, 1977, s.267).

### Şekil 2: Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu



Kaynak: Can, 1997, s.196.

Bu teoride; lider, izleyiciler ve durumsal değişkenler arasındaki ilişkiler göz önünde bulundurularak 7 farklı davranış şekli belirlenmiştir. Bunlar demokratik davranışlardan otoriter davranışlara doğru değişim göstermektedir. Otoriterliği belirten kısım lider davranışlarına yoğunlaşmakta, demokratikliği belirten kısım ise, astların davranışlarını öncelemektedir. Modelde, liderin karar, güç ve yetki alanları genişledikçe alt kademedeki çalışanların yetki ve sorumluluk alanları zayıflar.

### Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

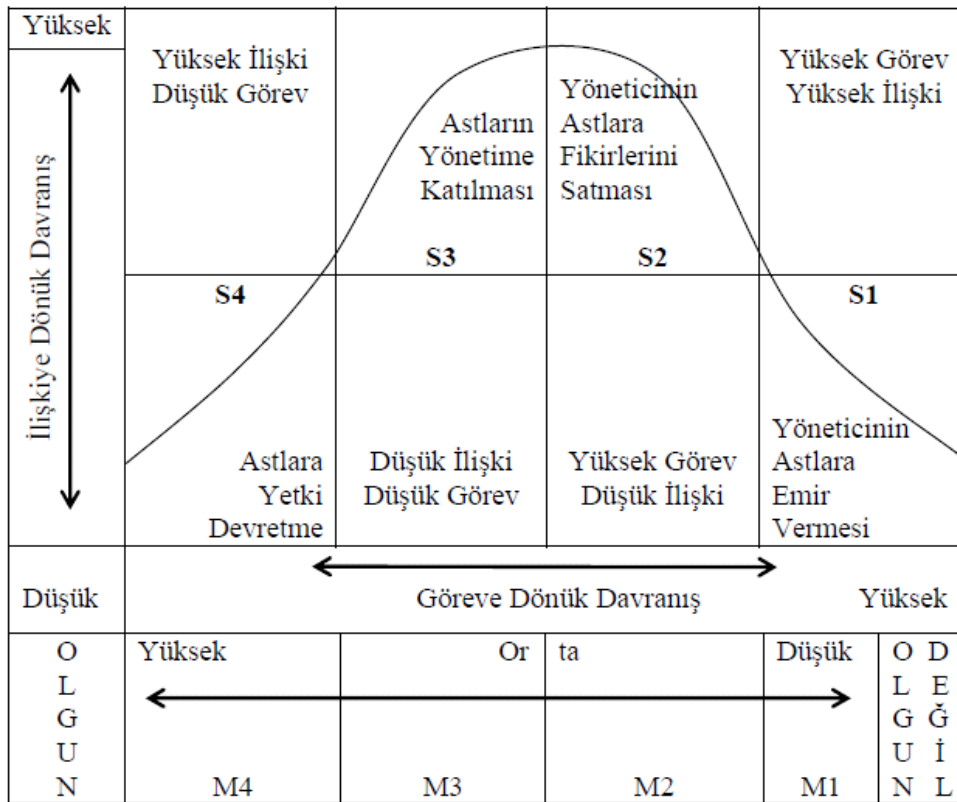
Hersey ve Blanchard çeşitli liderlik yaklaşımlarının başarısının astların olgunluk düzeyine bağlı olduğunu öne sürmektedir. Olgunluğun iki etkeni vardır (Landy ve Conte, 2010, s. 554):

- Görev olgunluğu, astların görevle ilgili yetenek ve bilgilerini ifade eder.
- Psikolojik olgunluk ise astın kendine güvenini ve saygısını ifade eder.

Bu yaklaşım etkili liderliğin, astın olgunluk düzeyine uygun durumsal yaklaşımın seçilmesiyle gerçekleşebileceğini savunmaktadır (Cheung, Thomas, Lam ve Yue, 2001, s.423). Çalışanların görevi yerine getirmeye istekli ve yeterli olmadığı durumlarda emredici ve yönlendirici bir liderlik tarzı ilişkiye bağlı liderlik tarzından daha etkilidir. Çalışanların hazır bulunuşluk seviyesi arttıkça, liderlik tarzı daha katılımcı ve daha az yönlendirici olmalıdır (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1995, s. 379).



**Şekil 3: Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı**



Kaynak: Eren, 2003, s.542

Şekilde görüldüğü gibi; lider davranışları, ilişkiye veya göreve yönelik olma durumuna göre S1, S2, S3 ve S4 olarak sıralanmakta, astların olgunluk durumları ise olgun olmayandan olgun olana göre M1, M2, M3 ve M4 şeklinde sıralanmaktadır.

Olgun olmayan astlar (M1) için lider göreve yönelik davranışlara ağırlık vermekte, ilişkilere dönük olarak daha düşük düzeyde davranış sergilemektedir. Lider, olgun olmayan astlara emir verip, astlardan yerine getirmesini istediği (S1) davranışını sergilemektedir. Olgunluğun kısmen arttığı (M2) durumda lider yüksek görev, yüksek ilişki göstermekte, ama davranış biçimi (S2) şeklinde olup astlara emirlerinin sebeplerini ifade etmektedir. Olgunluk düzeyinin biraz daha arttığı (M3) durumda ise lider yüksek ilişki, düşük görev davranışı (S3) sergileyerek emirlerin yerine getirilmesi ve işlerin yapılmasında astların fikirlerini alır ve onları yönetime katar. Olgunluğun en yüksek düzeyde olduğu (M4) durumunda ise lider düşük ilişki, düşük görev (S4) davranışı sergileyerek plânlama ve görevi yapma yetkilerini astlarına devretmekte ve astların da lidere duyduğu ihtiyaç azalmaktadır (Eren, 2003; Akt: Dökel, 2009).

Bu yaklaşım, insanları etkilemenin tek bir iyi yolunun olmadığını, bir insanın bir işi yapmaya yeterli ve gönüllü olduğunda onu etkilemenin daha kolay olacağını, liderin, izleyenleri bir hedefe doğru yönlendirmesinde, onların yeterlilik ve gönüllülük seviyelerinin önemli olduğunu öne sürer (Başaran 1992, s.70).

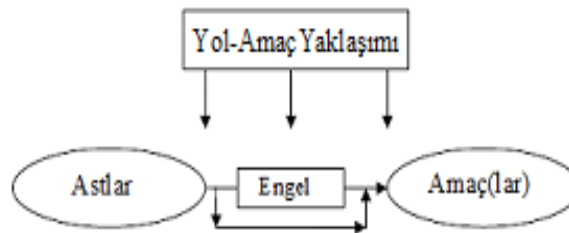
### **Yol-Amaç Yaklaşımı**

Martin G. Evans ve Robert J. House tarafından ortaya konulan Yol-Amaç yaklaşımına göre lider, astlarına ulaşılması gereken önemli amaçlar belirleyip astlar bu amaçlara ulaşmaya çalışırken onların yolundaki engelleri açmalıdır. Astlar ileriki adımda ne yapacaklarını bilmiyorsa, lider, onlara takip edebilecekleri bir yol açmalıdır. Astların görevi açık ve belirli ise, o zaman lider yoldan çekilmelidir (Dessler, 1977, s. 268-269).

Bu yaklaşım, liderin sergilediği davranışların, izleyiciler üzerindeki motivasyon ve performansa olan etkisini izah etmeye çalışmaktadır. Bu model emredici, destekleyici, katılımcı ve başarmayı zorlayan liderlik davranışlarının, şartlara göre lider tarafından uygulanması gerektiğini öne sürmektedir. Astların kişilik özellikleri, onlara yönelik oluşabilecek zaman ve çevre baskısı veya işin niteliği liderin göstereceği davranışlarının uygunluğunu etkileyecektir (Zel, 1997, s.115).

Yol-amaç yaklaşımını benimseyen bir lider, astlarının amaçlarını gerçekleştirmelerini sağlamak adına onların önündeki engelleri kaldırmak için ne gerekiyorsa yapan kişidir (Northouse, 1997). Liderin astlarının önündeki engelleri kaldırmasına nasıl yardım ettiği şu şekilde gösterilebilir:

**Şekil 4: Yol-Amaç Yaklaşımı**



Kaynak: Northouse, 1997, s. 89.

House liderin etkin olması için sadece tek bir yolun bulunmadığını, liderin duruma ve astların ihtiyaçlarına göre en uygun tarzı seçmesi gerektiğini belirtir (Hellriegel, Slocum, 1978, s. 384).

### **Vroom, Yetton ve Jago'nun Liderlik Yaklaşımı**

Bu yaklaşıma göre karar vermek, liderlerin gerçekleştirdiği en önemli iş; astların karar sürecine dâhil edilmesi de bu işin en önemli kısmıdır. Astların uygun zaman ve düzeyde karar alma sürecine dâhil edilmesi, kararların kabul görmesini ve amaçlara ulaşmayı kolaylaştırır. Bunun yanında lideri daha etkin kılar ve astların gelişimine katkıda bulunur. Ama zamanın sınırlı olması, bireysel amaçlarla örgütsel amaçların çatışması vb. gibi nedenler yüzünden bu yaklaşımda, astların karar almaya ne aşamada ve ne düzeyde katılacakları cevaplanmaya çalışılmıştır (Aydın, 1994).

Astların her türlü karar alma sürecine katılmaları uygun olmayabilir. Kararın niteliği astların karar almaya katılıp katılmamasında en önemli ölçüttür. Karar, grup faaliyetlerini ciddi düzeyde etkilemeyecekse, lider kararı tek başına verebilir. Ama karar grup faaliyetleri üzerinde etkili olacaksa, lider grubu da karar alma sürecine katmalıdır (Zel, 2001, s.132).

Vroom ve Yetton beş farklı karar süreci tanımlamıştır: İki (A1 ve A2) otoriter, ikisi (C1 ve C2) danışmaya dayalı, sonuncusu ise (G2) grup olarak ortaklaşa karar verme süreçleridir (Babou, 2008, s.3).

A1: Lider eldeki bilgiyi kullanarak kararı tek başına alır.

A2: Lider astlarından gerekli bilgiyi elde edip kararı kendisi alır.

C1: Lider astlarıyla problemi paylaşır, onların fikrini alır ama neticede kararı kendisi alır.

C2: Lider, bir grup anlayışıyla sorunu astlarıyla paylaşır onların görüşlerini dinler ama son kararı tek başına alır.

G2: Lider, bir grup anlayışıyla sorunu astlarıyla paylaşır onların karara katılımını teşvik eder ve karar için bir uzlaşmayı benimser.

A-1 ve A-2 otoriter bir liderliği, C-1 ve C-2 danışmacı bir liderliği, G-2 ise katılımcı bir liderliği ifade etmektedir. Bu liderlik tarzlarından hangisinin, ne zaman ve nerede kullanılacağı çeşitli etkenlere bağlıdır (Landy ve Conte, 2010, s. 556):

- Kararın niteliği önemli ve astlar yararlı bilgiye sahip olduğunda A1 ve A2 en iyi yöntem değildir.
- Lider, kararın niteliğini önemli gördüğü ama astlarının onunla aynı fikirde olmadığına, G2 uygun değildir.
- Kararın niteliğinin önemli olduğu, problemin yapılandırılmadığı ve karar vermek için liderin bilgi ve yetenekten yoksun olduğu durumlarda G2 en iyi yöntemdir.
- Kararın kabulünün önemli olduğu ve astların otoriter bir kararı kabul etmeyeceği durumlarda, A1 ve A2 uygun değildir.
- Kararın kabulünün önemli olduğu ama astların birbirleriyle anlaşmazlığa düşebileceği durumlarda A1, A2 ve C1 uygun değildir, çünkü bu tarzlar, farklılıkların çözümüne imkân tanımamaktadır.
  - Kararın niteliğinin pek önemli olmadığı ama kararın kabulünün kritik olduğunda G2 en uygun yöntemdir.
  - Kararın niteliğinin önemli olduğu, herkesin bunun üzerinde hemfikir olduğu ve kararın otoriter bir tavrın neticesinde çıkmayacağı durumlarda G2 en uygun yöntemdir.

Görüldüğü gibi bu kuram, astları karar verme sürecine katmasının yanı sıra karar verme süreci seçiminde durumsal farklılıkların rolünü de dikkate alan bir yaklaşımdır.

### **Reddin'in Üç Boyutlu Modeli**

Reddin'in geliştirdiği bu model, Blake ve Mouton'ın kuramının çalışanlara ve göreve duyulan ilgi boyutlarına, üçüncü bir boyut olarak etkililik boyutunu eklemiştir. Bu yaklaşım, çeşitli liderlik davranışlarının duruma bağlı olarak etkili olabileceğini, bu davranışı etkili kılan unsurun lider davranışının kendisinden ziyade davranışın sergilendiği duruma uygunluğu olduğunu belirtir. Dolayısıyla her durumda etkili olacak bir lider davranışından bahsetmek mümkün değildir (Eren, 2004, s.451).

Çalışanlara ilgi; liderin, astlarla karşılıklı saygı ve güvene ,duygu ve düşüncelerine önem vermesine dayalı bir ilişki içinde olmasıdır. Göreve ilgi; liderin,

astları, grubun hedeflerini gerçekleştirmeye yönlendirme gayretidir. Etkililik ise; liderin, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sergilediği performans düzeyidir (Başaran, 2004, s. 94).

Görev ve ilişki boyutlarına etkililik boyutunu da ekleyen Reddin, dört temel yaklaşımdan meydana gelen ve dört etkili, dört de etkisiz yaklaşım olmak üzere toplam sekiz tane liderlik yaklaşımı oluşturmuştur.

### Şekil 5: Reddin'in Etkililik Yaklaşımı

<b>Etkili Yaklaşımlar</b>	
9. Bürokrat	
10. Geliştirici	
11. Yürütmeçi	
12. Babacan - Otoriter	

<b>Temel Yaklaşımlar</b>	
1. Kopuk	
2. İlgili	
3. Birleştirici	
4. Adamış	

<b>Etkisiz Yaklaşımlar</b>	
5. Terk Eden	
6. Görevci	
7. Uzlaştırıcı	
8. Otoriter	

Kaynak: Zel, 2001, s. 126.

Şekle göre; temel yaklaşımlardan ilki olan “kopuk” yönetim tarzı, uygun durumlarda uygulanırsa “bürokrat”, uygun olmayan durumlarda kullanıldığı zaman “terk eden” yönetim tarzı olarak ortaya çıkmaktadır. İkinci yaklaşım olan “ilgili” yönetim tarzı, uygun durumlarda kullanıldığı zaman “geliştirici”, uygun olmayan durumlarda uygulanırsa “görevci” yönetim tarzı olarak kendini göstermektedir. Üçüncü yaklaşım olan “birleştirici” yönetim tarzı, uygun durumlarda kullanıldığında “yürütmeçi”, uygun olmayan durumlarda kullanıldığında “uzlaştırıcı” yönetim tarzı olarak görünmektedir. Temel yaklaşımların sonuncusu olan “adamış” yönetim tarzı, uygun durumlarda kullanılırsa “babacan-otoriter”, uygun olmayan durumlarda

kullanılırsa “otoriter” yönetim tarzı olarak ortaya çıkmaktadır. Temel yaklaşımlar kısmında yer alan dört temel yönetim tarzı şöyle özetlenebilir:

*Kopuk Yönetim Tarzı:* Bu lider düşük insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alır. Genelde kurallara dayalı hareket edip astların hatalarını düzeltmeye yönelik bir etkileşim tarzı benimser. Astlarla etkileşimi zayıf olduğu için genellikle astlara talimatları yazılı olarak iletir.

*İlgili Yönetim Tarzı:* Yüksek insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında bulunan bu tür liderler, astlarını tanımaya, anlamaya ve onlarla etkileşime geçmeye çaba sarf ederler.

*Birleştirici Yönetim Tarzı:* Gerek insan ilişkileri gerekse görev boyutlarında yüksek bir profile sahip olan bu liderler, astlarıyla iletişim kurmaya ve ekip çalışmasına önem verip yönetime astlarını da katar.

*Adanmış Yönetim Tarzı:* Düşük insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında bulunan bu tarzı uygulayan liderler, astlarını otorite altına alma eğilimi gösterirler. Astlara genelde sözlü emirler verirler ve hatayı cezalandırmayı, anlaşmazlıkları bastırmayı tercih ederler ( Dökel, 2009).

### **Güncel Liderlik Yaklaşımları**

Günümüzde birçok alanda yaşanan hızlı değişimler, hem örgütlerin yapılarını hem de yönetim anlayışlarını değiştirmeye başlamıştır. Değişen bu yapı ve anlayışlar da, örgütleri belli amaçlara yönlendirecek, yaratıcı, kendine güvenen, zor durumlarda inisiyatif alabilen, güvenilir, etkileyici, ileri görüşlü, cesur vb. olumlu özelliklere sahip liderlere olan ihtiyacı artırmıştır (Güney, 2007, s.371).

Çevredeki hızlı değişim ve gelişim, örgütü de doğrudan etkileyeceği için örgütlerin liderlik anlayışı bu değişimleri takip edebilecek şekilde düzenlenmelidir. Sürekli değişim, liderlik yaklaşımlarında farklılıkları ve eklenmesi gereken yeni boyutları beraberinde getirmiştir. Durumsal liderlik yaklaşımları gibi güncel liderlik yaklaşımları da lider, izleyici ve durumsal koşulların birbirleriyle olan etkileşimini incelemektedir. Ama güncel liderlik yaklaşımlarında liderlik özelliklerinin ve izleyicilerin daha önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Güncel liderlik yaklaşımlarının

bazıları; karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, vizyoner liderlik, kültürel liderlik, öğretimsel liderlik, stratejik liderlik, etik liderlik ve hizmetkâr liderliktir.

### **Karizmatik Liderlik**

Liderlik üzerine son yıllarda yapılan çalışmaların üzerinde durduğu bir liderlik tipi de karizmatik liderliktir. Yunanca'da "ilahî ödül" anlamı taşıyan karizma kavramını ilk defa Weber kullanmıştır. Weber, liderdeki etkinin otorite veya gelenekten gelmediğini, izleyicilerin liderin çok az kimsede bulunan özelliklere sahip olduğu düşüncesini ifade etmek için karizma terimini kullanmıştır (Yukl, 1989, s.204). Liderdeki karizmatik etki, doğrudan liderin kendisi ile ilgilidir. Liderin karakterinin takipçilerine ilham vermesi, onların duygularını ifade etmesi bu yaklaşımın temelinde yatmaktadır ( Eraslan, 2004, s.11).

Karizmatik liderlerin iktidar güdeleri yüksektir ve kişisel yetenekleri yoluyla kitleleri etkilemektedirler. İmaj oluşturma, izleyenlerine model olma, güven uyandırma, takipçilerinin motivasyonunu yükseltme, karizmatik lidere ait özelliklerdir (Şimşek, 2006, s.25).

Javidan ve Waldman (2003) karizmatik liderin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Özgüven– bu özelliğiyle lider yüksek hedefler koyar ve daha kolay bireysel risk alır. Liderin özgüven sahibi olması astları üzerinde de olumlu etkiye sahiptir.
- Etkili İletişim– sözlü-sözsüz, yazılı vb. çeşitli iletişim yolları kullanır ve astlarına vizyonu açıklar.
- Yüksek enerji ve kararlılık– yüksek enerji ve kararlılık olmadan, örgütsel adanmışlığı artırmak için gerekli arzu ve azmi oluşturmak mümkün değildir.
- Değişimi arzulamak ve risk almak– lider risk almaya ve fedakârlık yapmaya gönüllüdür (s.31).

Weber karizmatik özelliğin reformcularda, siyasî liderlerde, savaş kahramanlarında, üstün zekâlılarda görülebileceğini belirtir. Bu insanların taşıdığı karizma, diğerlerinin onlarda gördüğü olağanüstü güçten doğmaktadır (Berberoğlu, 1985, s.139).

## Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları, Burns tarafından ortaya konulmuş ve Bass tarafından örgüt yönetimine uyarlanmıştır. Bass, etkileşimci liderliği, rolleri belirlemek ve ödüle dayalı olarak, önceden oluşturulan amaçlara ulaşmak için izleyenleri yönlendirmek şeklinde tanımlar (Patiar ve Mia, 2009, s. 255). Sergilenen iş performansını ödüllerle destekleyerek ve işgörenlere işin yapılması için gerekli kaynakları sağlayarak etkileşimci lider, örgütlerin mevcut hedeflerini daha etkili gerçekleştirmesini sağlar. Etkileşimci liderlik, işgörenleri karar verme sürecine dâhil etmez.

Etkileşimci liderlik temelde, liderin elde etmek istediği bir şey için izleyenlerine istediklerini verme esasına dayanır. Bu yüzden, etkileşimci lider; izleyenlerinin ihtiyaçlarını belirleyip şartlı ödül kuralına uygun davranış tipini sergilemelidir (Rollinson-Broadfield, 2002, s. 394). Etkileşimci lider genelde bürokrasi ve örgütsel standartlara dayanır ve faaliyetlerinde örgüte vizyon belirleyip yön vermek ve örgütte değişim yapmak pek görülmez ( Tucker, Russell, 2004, s.103).

Horwitz, Horwitz, Daram ve Brandt (2008) etkileşimci liderliği üç kısma ayırır:

1) *Şartlı Ödül*: İzleyenlerin hedeflere ulaşip ulaşmama durumuna göre liderin ödül veya ceza vermesine dayanan liderliktir. Hedeflere ulaşmak için lider, rolleri ve işin gerektirdiklerini belirleyip izleyenlere işin yapılması için gerekli malzeme ve psikolojik destek sağlar.

2) *İstisnalarla Aktif Yönetim*: Liderin durumu dikkatle takip etmesi ve bir sorun ortaya çıkmadan düzeltici bazı tedbirler almasıdır. Bu tarz liderlik hata ve yanlışları yakından gözlemler ve ortaya çıkması hâlinde hemen düzeltmeye çalışır.

3) *İstisnalarla Pasif Yönetim*: Standartlar karşılanmadığında devreye girer. Bu lider, sorun ortaya çıkıp belirginleştikten sonra harekete geçer. Pasif, ilgisiz veya serbest bırakıcı bir tavır sergiler (s.50).

Etkileşimci liderliğin, etkili liderlik için yeterli olmadığından hareketle dönüşümcü liderlik yaklaşımı ortaya konmuştur. Dönüşümcü lider, örgütü, değişim ve



yenilenme için gerekli olan daha üst performansa eriştiren; takipçilerinin inançlarını, ilgilerini, değerlerini ve hedeflerini örgütün vizyonu doğrultusunda değiştirebilen kişidir (Bolat ve Seymen, 2003, s. 66). Burns'e (1979) göre dönüşümcü liderlik, lider ve takipçileri moral ve adanmışlık anlamında karşılıklı olarak üst seviyeye çıktığında gerçekleşir (s. 20). Bass'a göre ise dönüşümcü liderlik; karizma, ilham verici motivasyon, zihinsel bir uyarım ve bireysel ilgiye dayanan dönüşümcü liderin takipçilerde uyandırdığı etkidir; izleyenler lidere güven, saygı ve sadakat duyar ve daha fazlasını yapmaya çalışır (Yukl, 1989, s. 210).

Dönüşümcü liderlik, vizyon yaratma becerisine sahip liderin karizmatik ve ilham verici özellikleriyle, izleyenleri hedefleri gerçekleştirmek için etkileyip harekete geçirmesi üzerinde yoğunlaşır. Bu tarz liderler, açık bir vizyon sahibidir ve bu vizyonu izleyenleriyle paylaşırlar ve izleyenlerinin ihtiyaçlarına önem verirler (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1995, s.379).

Dönüşümcü liderler ile karizmatik liderler arasında benzerlik görülse de; dönüşümcü lider, yenilikçi ve değışimci özelliğiyle karizmatik liderden ayrılır (Daft, 2003, s.533). Dönüşümcü lider, örgütlerde, değışim ve yenilenmeyi gerçekleştirir ve örgütü daha üst performansa eriştirir (Koçel, 1998, s. 413).

Karizma, dönüşümcü liderin sahip olması gereken önemli bir özelliktir ama lideri etkili kılmak için sadece karizma yeterli değildir. Bu yüzden, dönüşümcü lider duygusal anlamda kolay savrulmayan, davranışlarında tutalı olup risk alabilen, yenilikleri takip eden özelliklere de sahip olmalıdır (Zel, 1997, s. 63). Bu niteliklerini vizyon oluşturma, izleyenlerini bu vizyona yönlendirme ve teşvik etmek için kullanır. Dönüşümcü lider, izleyenleri için örnek oluşturacak davranışlar sergiler ve izleyenlerinin güvenini, saygısını ve takdirini kazanır. İzleyenler lidere benzemeye çalışır ve ortak hedefler ve vizyon etrafında kendilerini liderle özdeşleştirirler (Demir ve Okan, 2008, s. 76).

Dönüşümcü lider; kalite, performans ve verimliliği sağlaması için en başta yüksek bir vizyon belirler. Lider, daha üst amaçlara yönelerek izleyenlerinin motivasyonunu artırır. Bu davranış, dönüşümcü lideri, etkileşimci liderden ayırır çünkü etkileşimci liderler, daha çok mevcut örgütsel kurallara odaklanırlar (Gordon, 1996, s.332). Dönüşümcü lider değışimci ve yenilikçi bir tavır sergilerken, etkileşimci lider

mevcut plânlama ve politikanın sorunsuz yürütülmesine ağırlık verir (Tucker ve Russell, 2004, s.103). Etkileşimci lider, izleyenleri genelde para ve mevki yoluyla ödüllendirirken, dönüşümcü lider izleyenlerine bir görevin olduğunu ilham etme ve vizyona yönlendirme yönünde gayret eder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s.226). Dönüşümcü liderlik, izleyenlere yön ve güven vermesinden dolayı, belirsizlik veya kriz zamanlarında etkileşimci liderlikten daha etkilidir (Nemanich ve Vera, 2009, s.21). Dönüşümcü liderlikte başarı, kısa süreli bir düşüşten sonra hızlı bir yükseliş gösterir. Etkileşimci liderlikte başarı, normal artışında devam eder. Bundan dolayı, yükselen ve yenilikçi politikalar takip eden örgütlerde dönüşümcü liderlik yaklaşımının, sabit büyüme ve tasarruf politikası takip eden örgütlerde ise etkileşimci liderlik tarzının etkili olduğu söylenebilir.

### **Vizyoner Liderlik**

Vizyoner liderlik, örgütün geleceğine yönelik bir vizyon oluşturma, uzun vadeli ihtiyaç ve beklentileri karşılama ve global yönelimleri görebilmeyi içeren bir liderlik tarzıdır (Çelik, 2004). Schermerhorn (1996)' a göre vizyon; okul, aile ve çevrenin sahip olduğu güç ve imkânları bütünleştirebilecek, anlam ve yön verebilecek bir kavramdır. Bu unsurlar, çağın gerektirdiği gelişim ve değişimleri kavrayabilecek; aktif ve üretken bireyin yetiştirilebileceği şartları oluşturabilecek özelliklere sahip olmalıdır (Akt; Sabancı, 2005).

Çelik'e göre vizyoner liderliğin üç temel rolü vardır. Bunlar (Çelik, 2004) :

1. *Yolu görmek*: Yol, vizyonun gelecekteki görüntüsüdür. Vizyoner liderler birçok karmaşık yol arasından en doğrusunu bulurlar. Vizyoner liderlik, gelecek için duygusal ve zihinsel olarak sancı çekmeyi gerektirir. Vizyoner liderler, canlı zihin dünyaları ve duyguları ile geleceğin ufkunu çizen liderlerdir.
2. *Yolda yürümek*: Vizyoner lider, yolu görmenin yanı sıra gördüğü yolda devamlı yürüdüğü takdirde başarılı olur. Bazı yöneticiler yolu görmesine rağmen, o yolda yürümenin zorluğuna katlanamadığı için liderlikte başarılı olamamaktadır.
3. *Yol Olmak*: Vizyoner lider, takipçilerini geleceğe taşımak için bir köprü görevi üstlenmektedir. Bu süreçte vizyoner lider çeşitli risklere girer. Düşünce

ve duygunun birleşmesiyle oluşan güvenli yol, vizyona ulaşmayı sağlar (s. 196-197).

Başarılı okul yöneticisi, öğretmenler ile ortak bir vizyon oluşturup onları bu vizyon etrafında bir araya getirebilen kişidir. Bu yönetici eğitimin, öğretmen faaliyetlerinin bireysel anlamdaki uygulamalarının bütününün toplamından daha büyük olduğunu göstermelidir. Öğretmenleri, şahsî eğitim görüşlerini de kapsayan, fakat daha büyük bir eğitim vizyonu etrafında birleştirmek yöneticinin liderliğine bağlıdır. Öğretmen, bu büyük vizyon içerisinde kendi rolünü görebilmelidir. Paylaşılan büyük bir vizyona dâhil olmak öğretmeni daha güçlü kılar. İleriyi gören bir lider, okulundaki personelin nitelik ve kabiliyetlerini bilerek, onlara yaptıklarından daha iyisini yapabileceklerine yönelik onlara inanç aşılar (Özden, 2002, s.38).

### **Kültürel liderlik**

Kültürel lider, örgütün misyon, amaç ve hedeflerini tanımlayıp personelin sorumluluklarını ve rollerini net olarak anlatır. Bir ekip ruhunun oluşturulmasında ve sürdürülmesinde personele yardım eder (Erdoğan, 2012 ).

Kültürel lider, örgüt kültürünün temel unsurları üzerinde etki sahibidir. Örgütte yeni değerlerin benimsenmesi ve örgüte yeni sembollerin kazandırılması ve geleneklerin değiştirilmesi kültürel liderliği gerektirmektedir (Çelik, 2007).

Okullar kültür değişiminde çok önemli bir role sahiptir. Bundan dolayı yöneticilerin kültürel liderlik sergilemeleri çok önemlidir. Okul yöneticisi, kültürel liderlik çerçevesinde var olan kültürel değerleri etkili bir şekilde anlayıp sunduğu gibi, aynı zamanda bu değerleri bizzat uygulamakla da görevlidir. Okul yöneticisinin kültürel liderlik rolleri üç grupta toplanabilir. Bunlar; yorumlayıcı, sunucu ve resmî rollerdir. Öğrenme, öğretme ve okul gelişiminin merkeze alınarak eğitimin okuldaki doğal lideri olan okul yöneticilerinin liderlik rolleri ile kültürlenmesi önemlidir. Okuldaki kültürel liderlik hem öğretmeni hem öğrenciyi etkilemektedir (Tahaoglu ve Gedikoğlu, 2009).

Okula özel bir kültürün oluşturulması, akademik ve sosyal başarının yükseltilmesi ve personelin okul kültürüne adapte olmaları bakımından okul yöneticisinin kültürel liderlik rolü önem arz etmektedir. Sağlam ve işleyen bir okul kültürü olmadan bir kurumda kültürel liderlikten söz edilemez. Oluşturulan pozitif okul kültürü,

çalışanların okula aidiyet hissetmelerine, bağlılık hissini artmasına, daha fazla gayret sarf etme isteğinin ve meslekî tatminin artmasına yol açacaktır (Uygur ve Yıldırım, 2011).

### **Öğretimsel Liderlik**

Öğretimsel liderlik, eğitim örgütlerine özgü bir liderlik yaklaşımıdır ve temel amacı, öğretimin geliştirilmesidir. Bu yaklaşım, okul çevresinin öğretime yönelik olmasını ve üretken bir çevre oluşturulmasını hedeflemektedir (Çelik, 2000, s.183-184).

Öğretimsel liderin özellikleri genel olarak üç boyutta ele alınmaktadır. Bunlar; okulun misyonunun belirlenmesi, öğrenmeye elverişli bir okul ortamının oluşturulması, eğitim programları ve öğretimin yönetilmesidir. Okul yöneticisinin öğretimsel liderlik ve yöneticilik rolleri birbiriyle bütünleşmektedir. Araştırmalara göre, etkili okul yöneticisi kendisini, okulun örgüt özelliklerinde göstermektedir. Okul yöneticisi etkili bir yönetici değilse, öğretimsel lider olamaz. Öğretimsel bir lider; okulun gündelik işlerinden ziyade öğretimin geliştirilmesi, öğretmenlerin meslekî gelişimi ve eğitim ortamının öğrenmeye uygun hâle getirilmesi üzerine yoğunlaşır. Öğretimsel lider öğretim ve program geliştirme alanında yetkin olmalıdır. Bu liderlik yaklaşımı, öğretimsel liderin eğitim yoluyla geliştirilebileceğini öne sürmektedir. Öğretimsel lider, eğitim programlarının düzenlenmesi, uygun öğretim yöntemlerinin seçilmesi, öğrenci psikolojisi gibi konularda öğretmenlere liderlik yapmaya çalışmalı ve yöneticiliğin yanında, öğretimsel lider olarak da etkinlik göstermelidir (Çelik, 2003, s.39-227).

### **Stratejik Liderlik**

Stratejik liderlik; örgütün yer aldığı çevreyi doğru analiz ederek uygun stratejiler geliştirmek, zamanın gerektirdiği stratejileri uygulayıp değerlendirmek ve ortama uygun liderlik davranışı sergilemektir. Stratejik lider ise, bu davranışı gösteren ve örgütte stratejik yönetim sürecinden sorumlu olan kişidir.

Stratejik liderler, uygun şartlarda stratejik kararlar alarak, uygun liderlik şekillerini gösterebilen liderlerdir. Bundan dolayı liderlik için gereken tüm özellikler stratejik liderlik için de gereklidir. Stratejik liderlik, bir vizyon oluşturmak ve sonuçların etkisini yükseltmek için bireylerin kabiliyetlerini kullanarak sergilediği bir liderlik tarzıdır. Stratejik liderin asıl sorumluluğu, örgütün devamı ve rekabet üstünlüğünü

devam ettirmesi olduğu için; stratejik liderin geleceğe bakan, yönlendirici kabiliyet ve özellikleri taşıması diğer özelliklerden daha önce gelmektedir(Ülgen ve Mirze, 2004, s. 375).

Adair (2005) stratejik lideri, “örgütün değişim dönemlerinde liderlik kademelerinde beklentileri başarıyla yerine getiren kişi” olarak tanımlar (s.41). Hitt ve diğerlerine göre (1999) stratejik liderlik; “ihtiyaç duyulan stratejik değişimi oluşturmak için esnek olup izleyenleri yetkilendirip güçlendirerek geleceği görme kabiliyetidir” (s.376).

Eğitim alanında stratejik liderlik, eğitimcilerin müfredat programlarının oluşturulması ve uygulanmasına etkin biçimde katılımını zorunlu görür. Stratejik lider (öğretmen, okul yöneticisi, danışman) okulda ve eğitim sisteminde değişim ve dönüşüme öncülük eder (Baron ve Henderson, 1995).

### **Etik Liderlik**

Etik liderlik, ahlakî güç yoluyla izleyenlerini etkileyen bir liderlik türüdür. Lider gücünü ahlakî güçten almaktadır (Doğan, 2010). Etik değerler insanlık tarihi boyunca varlığı devam edegelmiş değerlerdir. Tarihî süreçte etik değerler, hep birlikte bir hayat sürmenin, doğru işler yapmanın, nitelikli bir insan olmanın ve diğer insanları etkilemenin en başarılı aracı olmuştur (Yılmaz, 2006). Etik liderlik, sorumluluk bilincini dikkate alan, paylaşmayı ve ahlakî bir birlikteliği gerektiren bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik anlayışı, her seviyedeki örgüt üyelerini korumayı ve onlara saygı göstermeyi önemsemektedir. Bu liderlik örgüt içinde yüksek etik standartlar koymayı teşvik etmektedir (Kılınç, 2010).

Harvey (2004) etik liderliği tanımlarken on temel özellik belirtir. Bu özellikler şu şekilde belirtilebilir:

1. Değerler ve etik bilinci oluşturmak: Etik liderler ortak değerleri ve etik standartları ifade edip bunların kazanılması için çaba gösterirler.
2. İnsanlara sorumluluk yüklemek: Bu liderler hem kendilerini ve hem diğerlerini etik değerler çerçevesinde davranmaları hususunda sorumlu görürler.

3. Başkalarına model olmak: Bu liderler, söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olmasına ve dürüst davranmaya özen gösterirler.
4. Kararları değer gözeterek vermek: Bu liderler, bir konuda karar alırken değer ve ilkelerini göz önünde bulundurur. Yaptıkları işlerde etik değerlerini sergilerler.
5. Politika ve uygulamaların uyumlu olmasına dikkat etmek: Belirtilen kurallar ve standartlar; değerler ve etik kurallar ile çelişmemelidir. Etik anlamda bir sorun olduğunda, bunu çok geçmeden aşarlar.
6. Değerler ve etik alanında eğitim vermek: Bu liderler, doğru inanışların davranışlara yansıtılması için insanlarca ihtiyaç duyulan özgüveni ve yeterliliklerin kazanılması için zaman ve kaynak tahsis ederler.
7. Görüşleri dikkate almak: Bu liderler birlikte çalıştığı herkesin duygu, düşünce ve görüşlerini dikkate alırlar.
8. Devamlı ve hızlı bir dönüşüme yoğunlaşmak: Bu liderler, farklı alanlarda birçok küçük iyileştirme gerçekleştirirler. Etik kurallara uyum gösterilmesi zamanla oluşan bir birikimin neticesidir.
9. Etik değerleri benimsemiş insanları işe almak ve önünü açmak: Bu liderler örgüte insan alır ve önünü açma hususunda karar alırken ölçüt olarak misyon, vizyon ve değerlerini esas alırlar.
10. İnisiyatif almayı, teşebbüs ruhunu desteklemek: Bu liderler, izleyenleri, şikâyet etmek, birilerini suçlamak veya bir şeyi başkalarından beklemekten ziyade, diğerlerine öncülük edip etik konusunda yol göstermeleri için teşvik ederler ( s.23-24).

Okul müdürü, eğitim ortamındaki etik ortamın oluşturulmasında en önemli öğedir. Etik bir örgüt havası, sadece kurallar dizisiyle değil, eylemlerin sorumlulukla yerine getirildiği, dikkatli bir tavırla yakalanabilir. Okul müdürünün aldığı kararlar, okuldaki etik atmosferini oluşturur (Gülcan, Kılınç ve Çepni, 2012).

## HİZMETKÂR LİDERLİK

### Hizmetkâr Liderlik nedir?

Farklı liderlik türleri ve yaklaşımları günümüze dek ifade edilip uygulanmış, bazıları etkili olurken bazıları da hedefleri gerçekleştirmede yetersiz kalmıştır. Bass (1990) liderlik teorilerinin amacını “ liderliğin ortaya çıkmasında yahut liderliğin doğasında ve sonuçlarında müdahil olan etkenlerin açıklanması çabası” olarak tanımlamıştır (s. 37). Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, liderlik teorileri arasında giderek daha büyük kabul görmektedir. Russell (2000) farklı akademik ve popüler yazarların artık çağdaş örgütler için hizmetkâr liderliğin uygun bir liderlik tarzı olduğundan bahsettiğini belirtir (s.24-25).

Liderlik, ilişkilerle yakından ilgilidir. Bu ilişkilerin bazıları olumlu bazıları olumsuz yönler içerir. Başarılı liderler bu ilişkileri olumlu çerçevede kullanabilenlerdir. Bu liderler, diğerlerini etkin şekilde teşvik ederler ve onların kalplerine dokunurlar (Kouzes ve Posner, 1995). Etkili liderler, astlarını ortak belirlenen hedeflere yöneltip sonuçlara yoğunlaşırlar ve örgütün başarısı için astlarını nasıl etkileyeceklerini bilirler. “Etkileme yoksa liderlikten söz edilemez” (Northouse, 1997, s. 3).

Liderlik çok araştırılan bir konu olsa da, birçok yönetici ve müdür konumundaki insan, liderlikten ziyade yöneticilik uygulamaları üzerine yoğunlaşmaktadır. Sergiovanni (2001) örgütlerde görev yapan astların, yöneticilikten önce hizmeti öne koyan bir liderlik modeline ihtiyaç duyduklarını belirtmektedir. Bu etkili liderlik türlerinden birisi de hizmetkâr liderliktir. Greenleaf (1977) hizmetkâr liderliği şu şekilde tanımlamıştır:

Hizmetkâr liderlik; kişinin diğerlerine hizmet etmeye dönük sahip olduğu ve içinden gelen tabii histir. Bu his, öncelikli olarak diğerlerinin ihtiyaçlarının temin edilmesini sağlayarak onların geliştirilmesini amaçlar ve karar vermeyi, kurumları ve toplumu güçlendirmenin bir aracı olarak beraber gerçekleştirmeyi savunur ( s.13).

Fındıkçı (2009) ise hizmetkâr lideri şöyle tanımlamıştır:

“Ben” engeli ile başa çıkmış, başkalarının ihtiyaçlarına kendisinininkinden önce yer verebilen, kendisini insana ve insanlığa fayda üretmeye adanmış, dürüst, ahlâklı, hoşgörülü, temel ve evrensel insanî değerlere sözde, özde ve uygulamada duyarlı, üreten, çoğaltan, tamamlayan, her türlü aşırılıktan sakınan, yerel kültür ve inanç değerlerine bağlı, değişim ve dönüşümü sağlayan, bilgi odaklı, iç ve dış âlemi ile uyum

ve barış içinde, liderlik otoritesi yanında bilgeliği ile insanlar için bir çekim merkezi olarak bilgi, kavram ve anlam üreten ve böylece insanların potansiyellerini performansa dönüştürmelerini tetikleyen, aşk yolunun yolcusu bir gönül insanıdır” (s.374).

Hizmetkâr liderlik ifadesini ilk kez duyanların kafası karışmaktadır çünkü ifadenin kendi içinde bir paradoks var gibi görünmektedir “Hizmetkâr” ifadesi, akla; itaat eden, uysal, diğerlerinden aldığı emirleri yerine getiren birisi imajını getirmektedir. “Lider” ifadesi ise, sorumluluk sahibi, olayların ve kişilerin kontrolünü elinde tutan kişi düşüncesini getirmektedir. “Hizmet eden lider ve liderlik eden bir hizmetkâr” kavramını düşünmek ilk aşamada zor olabilmektedir (Sendjaya ve Sarros, 2002, s.57). İki ifade birleştirildiğinde, *önde hizmet* etmeye yönelik doğal bir duyguya sahip insanı tanımlayan bir kavram çıkmaktadır. Hizmetkâr liderler merkezdedir ve en önde gelen hizmetkârlardır (Greenleaf, 1991).

İş dünyasında elde edilen başarının ardından, hizmetkâr liderlik eğitim alanında da kabul görmeye başlamıştır. Bass (2000), hizmetkâr liderliğin ekip ruhuna dayandığını, astları karar sürecine kattığını, değer veren ve etik ağırlıklı olduğunu ve örgütteki insanların gelişimini artırdığını belirterek bu liderlik modelinin eğitim kurumlarında şüphesiz önemli bir yerinin olacağını ifade etmektedir (s.33). Hizmetkâr liderliğin temellerinin, eğitim örgütleri için de uygulanabilir olduğundan hareketle son yıllarda bu liderlik türü daha çok rağbet görmeye başlamıştır (Sendjaya ve Sarros, 2002).

Araştırmalar, liderliğin öğrenci başarısı üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu önemlidir, çünkü liderler okullarındaki öğrencilerin başarılarından artık her zamankinden daha çok sorumlu olmaktadır (Leithwood ve Riehl, 2003). Liderliğin öğrenci başarısı üzerinde etkisi olduğu için, okullarda etkili liderliğe ihtiyaç bulunmaktadır.

Bugünün okul yöneticilerinden birçok alanda bilgi ve beceri sahibi olmaları beklenmektedir. Örneğin, yöneticiler eğitim yönetiminin çeşitli boyutlarından anlamaları gerektiği gibi, müfredat, değerlendirme, öğretim, kaynak tahsisi, yasal konular, personelle ilgili işler, meslekî gelişim, öğrenci hizmetleri, vb. birçok konuda yeterli olmalıdır. Güçlü bir bilgi birikimi ve alt yapıya ek olarak, okul yöneticilerinden okullarının ve öğrencilerinin üzerine titreyerek okullarını etkili ve verimli bir biçimde yönetmeleri beklenmektedir (Deal ve Peterson, 1998).



Blanchard (2007) liderlik dünyası içinde hizmetkâr liderliğin uygulanması için en uygun zamanın bu zaman olduğunu ifade etmekte, buna gerekçe olarak da, hem bugünün değişen dünyasında karşılaşılan problemlere yönelik insanlığın daha derin bir amaç ve anlam arayışında olduğunu, hem de aynı zamanda bu problemler için gerçekten işe yarayan ilke ve felsefelere ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir ( s: xi ).

### **Hizmetkâr Liderliğin Tarihçesi**

Hizmetkâr lider ifadesini Robert Greenleaf (1970) ilk defa, Herman Hesse'nin Doğuya Yolculuk adlı kitabını okuduktan sonra yazdığı "Hizmetkâr Lider" başlıklı makalesinde kullanmıştır. Kitap, birkaç adamla seyahat eden ve onların ihtiyaçlarını karşılamak için hizmet eden Leo adındaki hizmetkârın öyküsünü anlatmaktadır. " O onların hem sıradan işlerini yapan hem de onları ruhuyla ve şarkılarıyla ayakta tutan birisidir" (Greenleaf, 1991, s. 1). Bir müddet zaman geçtikten sonra, Leo ortadan kaybolur ve gruptakiler Leo'nun hizmetleri olmadan görevlerini yerine getirememektedirler. Onun gruba olan katkısı büyüktür ama hep gözden kaçmıştır.

1970'lerden beri, hizmetkâr liderlik, araştırma anlamında yavaş ama devamlı surette takipçisi olan bir seyir izlemiştir. Özellikle de son yıllarda, hizmetkâr liderlik birçok liderlik teorisyeni nezdinde saygı ve meşruiyet kazanmıştır. Jim Laub (2004) hizmetkâr liderliğin yazarlar, araştırmacılar, uzmanlar ve uygulayıcılar tarafından artan bir ilgiyle karşılandığını ve liderlik çalışmalarının bu alt başlığının anlamına ve uygulamasına yönelik daha derinlikli çalışmaların sayısında artış olduğunu belirtmektedir ( s. 1).

Hunter (2004), hizmetkâr liderliğin dünyanın birçok yerinde büyük ölçekte görülmeye başlandığını, birçok hayranlık duyulan ve başarılı olan, özellikle de ticarî ve dinî kurumların bu zamanda hizmetkâr liderliğin ilkelerini uygulamalarına rağmen eğitim alanında bu konu üzerinde yeterince araştırma olmadığına değinmektedir.

Hizmetkâr liderlik, kavram olarak son dönemlerde yaygınlaşmış olsa da, yüzyıllardır birçok dinde ve kültürde (İslamiyet, Hristiyanlık, Yahudilik, Budizm, Konfüçyanizm vb.) hizmetkâr liderliğin esaslarına atıfta bulunulduğu, hizmete ağırlık veren ve başkalarına hizmeti öncelikli gören bir yönetim ve liderlik anlayışının var olduğu görülebilir. İslam Peygamberi Hz. Muhammed (asm) "Milletin efendisi millete

hizmet edendir”, “İnsanların en hayırlısı, diğer insanlara faydalı olandır”, “Bir topluluk içinde en büyük mükâfatı onlara hizmet eden alır”, “Sadakaların en faziletlisi, Allah yolunda hizmet etmektir” gibi hadis-i şerifleriyle, öncelikle diğer insanlara hizmet etmenin önemini beyan buyurmuştur. Buna bir örnek de, Hz. İsa’nın (a.s) havarilerini hizmetkâr olmaya teşvik ettiği İncil’den verilebilir. Aralarında hangisinin en değerli olduğunu tartışan havarilerine Hz. İsa (a.s) : “Kim aranızda değerli olmak istiyorsa diğerlerinin hizmetkârı olsun” demiştir ( Markos 10:43). İnsanlara hizmet ederek onların ihtiyacını karşılamanın ve onları geliştirmenin önemli bir aracı olarak hizmeti, havarilerinin ayaklarını yıkayarak bizzat göstermiştir (Yuhanna: 13). Bu örnekler, havarilere liderliğin, birileri üzerinde güç sahibi olmaktan ziyade birilerine güç ve yetki devrederek onları da geliştirerek olabileceğini ve gücün diğerlerine hizmet etmeyi seçen insanlarda olduğunu göstermiştir (Sendjaya ve Sarros, 2002, s.59). Hz. İsa (a.s) onları, kendi ihtiyaçlarından önce çevrelerindeki insanların öncelikli ihtiyaçlarına hizmet etmeleri için bu şekilde güçlendirmek ve bilinçlendirmek istemiştir. Barnaba İncili’nde ise Hz. İsa’ya (a.s) atfen şu ifadeler geçmektedir: “Ben kendime hizmet edilsin diye değil, hizmet etmek için geldim” (Barnaba: 19) ve “Çamur ve toprak olan ben, Senin kullarının hizmetkârıyım ve hiç bir zaman kendimi Senin iyi bir kulun olarak düşünmedim” (Barnaba: 212) denilmektedir. Tevrat’ta ise “Ey krallar, akıllı olun! Ey dünya önderleri, ders alın! Rabbe korkuyla hizmet edin, titreyerek sevinin” (Mezmurlar, 2:10-11) buyurularak yöneticilere, hizmet ederken dikkatli olmaları, bunun önemli bir sorumluluk olduğu belirtilmiştir.

Bediüzzaman Said Nursi, Leo Tolstoy ve birçok önemli düşünür, hayatın ve bu dünyanın hizmet yeri olduğunu, gerçek lezzetin ancak diğer insanlara hizmet etmekle alınabileceğini ve insanların hayatta, sadece kendi mutluluklarına değil, daha ötesinde ve daha büyük bir hizmet amacına yönelmekle hayatın gerçek anlamını bulabileceklerini belirtmiştir.

### **Hizmetkâr Liderin Özellikleri**

Peter Block, Ken Blanchard, Max dePree ve Peter Senge gibi birçok liderlik üzerine çalışan önemli isimler, hizmetkâr liderliğin diğer liderlik ve yönetim modelleri ile uyumlu olan genel bir çerçeveye sahip olduğunu belirtmektedirler (Spears, 1998). Hizmetkâr bir liderin odaklandığı dinleme kabiliyeti, empati, iyileştirme, farkında olmak, ikna etme gücü, kavramsallaştırma, ileri görüşlülük, kâhyalık, insanların

gelişimine adanma ve iş hayatı dışında birliktelik sağlayıcı küçük gruplar ve topluluklar inşa etme özellikleri, sıradan ve olağanüstü performans noktasında fark oluşturabilecek bir yaklaşım sağlayabilir (Spears, 1995).

Örgüt içinde güç paylaşımını ve yüksek katılımı desteklediği için hizmetkâr liderlik yüksek performans sağlamaktadır. Blanchard (2007) hizmetkâr liderliğin sadece bir yönetim şekli olmadığını, bunun bir hayat tarzı olduğunu belirtmektedir. Hizmetkar liderler, vizyon ve değerleri oluşturup hizmet edilen bireylerde en iyi neticenin ortaya çıkmasına gayret göstermektedir. Bireyler, hayatlarını etkileyen kararlara katıldıkça, daha mutlu olmakta ve işe daha ciddi bir sahiplenme ve adanma hissetmektedirler.

Greenleaf (1970), lideri lider yapan en önemli özelliklerinden birisinin yol göstermedeki başarısı olduğunu belirtir (s.7). Hizmetkâr liderler vizyonerdir. Onlar astlarının potansiyelini sezer ve büyük resim içinde astlarının da aynı şeyi görmelerine yardım ederler (Wis, 2002, s. 5). McGee-Cooper ve Trammell (2002) hizmetkâr liderin en önemli özelliğini; “ortak bir sonuç veya vizyona katkıda bulunmaya dönük olarak derin ve içten gelen güdü” olarak görür (s.148).

Pollard (1997), gerçek bir liderin en ayrıcalıklı unvanı taşıyan, en çok parayı kazanan, en uzun görev yapan, en pahalı arabaya veya en büyük eve sahip olan kişi olmadığını, gerçek liderin rol model olan ve risk alan ve hizmetkâr olan kişi olduğunu; sürekli kendisini ön plâna çıkaran değil diğerlerini öne çıkaran, yönetmekten ziyade süreci başlatıp yönlendiren, alan değil veren, konuşan değil dinleyen olduğunu ifade eder (s. 49). McEwan (2003) hizmetkârlığı, “gösterinin yıldızı olmaktan ziyade yıldızları (astlar, öğretmenler, öğrenciler, vb.) parlatan kişi” olarak tanımlar (s.152).

Hizmetkâr liderlik, izleyenlere hizmet etmek, onları yetkilendirerek güçlendirmek ve örgütsel hedefleri gerçekleştirmenin en iyi yolunun çalışanların potansiyelini geliştirmek olduğu görüşü üzerinde şekillenir. Öncelikli amaç, diğerlerine hizmet etmektir ( Greenleaf, 1977).

Geleneksel liderlik yaklaşımları, astların veya öğrencinin sonuçlarının asıl amaç olduğu liderlik durumlarında sorunlu olmaktadır ve neredeyse herkes, geleneksel, hiyerarşiye dayanan modellerin yeniden şekillendirilmesinde liderliğin kilit rolü olduğunu kabul etmektedir. Etkili liderler, etkili olamayan liderlerden, liderlik ettikleri

insanlarla ne derece ilgilendikleri noktasında ayrılırlar (Fullan, 1996). Greenleaf (1977) hizmetkâr gücün, bireylerin tercihte bulunmasına ve özerklik geliştirmesine fırsat tanıyacak şekilde kullanılmasını, aksi takdirde zorlayıcı gücün, bireyleri önceden belirlenen yola zorladığını, bu onlar için iyi bile olsa eğer yeni bir deneyim yoksa nihayetinde özerkliklerinin azalacağını belirtmektedir (s.41-42).

**Tablo 6: Geleneksel Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik Özelliklerinin Karşılaştırılması**

<b>Geleneksel Lider</b>	<b>Hizmetkâr Lider</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasyon: başarmaya yönelik kişisel güdü.</li> <li>• Yüksek rekabet; bağımsız zihniyet; başarı hâlinde kendini öne sürer.</li> <li>• İç politikadan anlar ve kişisel kazanım için bunu kullanır.</li> <li>• Hızlı hareket etmeye odaklanır.</li> <li>• Gerçeklere, mantığa ve delile dayanır.</li> <li>• Gücünü korumak için bilgiyi elinde tutar.</li> <li>• Daha çok, anlatmak ve emir vermekle zaman geçirir.</li> <li>• Kişisel değer, bireysel yetenekten geldiğine inanır.</li> <li>• Hiyerarşiyi, ikramiye ve unvanları diğerleri için bir işaret olarak görür.</li> <li>• Önce konuşmaya heveslidir; astlarını bastırabilir.</li> <li>• İstediklerini elde etmek için baskı ve kişisel gücünü kullanabilir.</li> <li>• Astları kontrol etmek için mizahı kullanır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasyon: diğerlerine hizmet etme arzusu.</li> <li>• Oldukça dayanışmacı ve birbirine bağlı yaklaşım; astları öne çıkarır.</li> <li>• Ortak hedef ve vizyonu gerçekleştirmek için çalışanları motive eden ve onları güçlendiren şeylere karşı duyarlıdır</li> <li>• Anlamaya ve bilgi elde etmeye odaklanır.</li> <li>• Gerçekleri, mantığı ve delili dengelemek için sezgi ve öngörüye dayanır.</li> <li>• Bilgiyi cömertçe paylaşır.</li> <li>• Etkin ve saygılı bir biçimde diğerlerini dinler.</li> <li>• Kişisel değer, diğerlerine yol göstermekten ve işbirliği içinde çalışmaktan geldiğine inanır.</li> <li>• Hiyerarşiyi yıkıp kademeler arasında güveni tesis eder.</li> <li>• Önceliği dinlemektir; diğerlerinden dinlediklerine önem verir.</li> <li>• Köprüler kurmak ve herkes için iyisini yapmak için kişisel güven ve saygısını kullanır.</li> <li>• Mizahı, astları yukarı çekmek ve hatalardan ders çıkarmak için kullanır.</li> </ul>

Kaynak: McGee-Cooper ve Trammell, 2002, s. 145-146

Diğer insanlara gerçekten değer verip onlar için endişelenmek, bu insanları geliştirmeye yönelik bir arzuya dönüşür. Hizmetkâr liderler insanlara gerçek anlamda değer verirler ve bunu, cesaretlendirmek / teşvik etmekle, alçakgönüllülükle, diğerlerini öne koyarak ve takdir ederek yaparlar. Ayrıca bu liderler insanlara inanırlar ve insanları yargılamaksızın etkili biçimde dinlerler. Hizmetkâr liderler, insan ruhuna yönelik güçlü bir farkındalık sahibidir ve insanlara empati gösterirler (Greenleaf, 1977). Bir hizmetkâr lider için çalışanların gelişimi yalnızca örgüte katkısı ile sınırlı olmamalıdır. Hizmetkâr lider, çalışanların meslekî gelişiminin yanı sıra kişisel ve ruhsal gelişimlerini sağlamayı da amaçlar (Spears, 2005).

Hizmetkâr lider, geleceğe dönük bir vizyona öncülük ederek ve inisiyatif alıp hedefleri netleştirerek liderlik yapar (Laub, 1999). Bunu; geçmişten ders alıp şimdiki iyi anlayarak ve kararların gelecekteki sonuçlarını da öngörerek gerçekleştirirler. Hizmetkâr liderler, yetki ve makamdan ziyade ilişkilere dayalı olarak işlerini yürütürler. Bu yüzden hizmetkâr liderler karar almak ve hedefleri gerçekleştirmek için iknaya dayalı fikir birliğini benimserler (Spears, 2005).

Liderlik yapmanın yanında, hizmetkâr liderler aynı zamanda liderliği paylaşırlar (Laub, 1999). Bunu gerçekleştirmenin başlıca yolu, çalışanlara yetki devretmektir (Russell ve Stone, 2002). Çalışanları yetkilendirmek, liderin onlara güven duymasını gerektirir. Lider, yetkilendirilen astın, örgüt için iyi olanı yapacağına inanmalıdır. Bu durum, hizmetkâr liderin eşitlikçi tavır gösterip örgütteki tüm çalışanlara saygı göstererek insanlara değer vermesi esası ile örtüşmektedir. Bu saygı ve güven, astların hata yapmalarına ve onlardan ders çıkarmalarına imkân tanıyarak, hizmetkâr liderin onları geliştirmesine yardım etmektedir (Edgeman, 1998).

Greenleaf (1970) hizmetkâr lidere ait özellikler tanımlamıştır. Liderin öncülük eden, fikir ve çerçeve sunan, başarının yanında başarısızlık riskini de üzerine alan kişi olduğunu belirtir (s.8).

Geleceğin liderlerini yetiştirmek için lise ve üniversitede görev yapan öğretmenleri teşvik etmek amacıyla Greenleaf (1978) “ Liderlik; ideale hizmet etmek ve daha iyisini aramak olduğunda ve öyle de görüldüğü zaman, lider iyi bir liderlik sergiler” demiştir (s.8).

Hizmetkâr lidere ait temel özellikler şu şekilde belirtilebilir:

*Dinleme:* Dinleme yeteneği, konuşan birisini sadece işitmekten çok farklıdır. Halal (1998) etkili dinlemenin, bir başkasını dinlemeye gayret ederken içimizdeki bütün sesleri susturmak için disiplinli bir gayret ve fedakârlık gerektirdiğini ve bunun sonucunda birkaç dakikalığına bile olsa gerçekten başka bir insanın dünyasına girileceğini belirtir (s.105).

Etkili dinleme, hizmetkâr lidere ait önemli bir özelliktir (Greenleaf, 1970). Dinlemenin önemi konusunda, Greenleaf bu özelliğin nasıl geliştirileceğini ifade etmiştir. Ona göre, hizmetkâr olmak isteyen birisi, uzun süre, gayretle, dinlemeyi öğrenmeye çalışırsa ve herhangi bir problem hâlinde öncelikle dinleme iradesi sergilerse amacına ulaşabilir (s.10). Greenleaf etkili dinlemenin çalışanlar üzerindeki olumlu etkisine dikkati çekmiş ve doğru dinlemenin diğer insanları güçlendirdiğini belirtmiştir (s.10). Hizmetkâr liderler astlarını dinlemeyi öğrendikçe, bir yandan onların güvenini kazanırken bir yandan da problemlerle ilgili daha derin bir bakış açısı elde edecektir (Spears, 1995).

Lubin'e göre (2001), hizmetkâr liderin sahip olması gereken öncelikli özellik, önce dinleyen olması ve az konuşmasıdır. Başarılı hizmetkâr liderler, yalnızca diğerlerini değil aynı zamanda kendi iç sesini de dinlemeye ciddi önem verirler. Daha derin bir anlayış ve liderin gelişimi için bu gereklidir (s.32).

Taylor-Gillham (1998) etkili dinlemeyi, hizmetkâr liderlikte anahtar özellik olarak görmektedir. Onlara göre iyi bir dinleyici olmadan, bir liderin çalışanlarla etkili empati kurabilmesi, farkındalığının artması ve ikna edici olması neredeyse imkânsızdır (s. 76).

*Empati:* Greenleaf'e (1970) göre hizmetkâr liderliğin önemli bir yanı da empati kurmasıdır. Hizmetkâr lider, kişiyi kabul eden ve empati gösteren kişi olmalı, reddetmemeli, ama bazen kişinin performansını yeterli olarak görmeyen kişi olmalıdır (s.11-12). Greenleaf, büyük liderlerin derinlerde bir yerde empati sahibi olduklarını ve insanları kabul ettiklerini ama yine de insanları kabul edip onları dinlemenin ve empati yapmanın zor olduğunu ifade eder (s.12). Bu empatiden ise hem liderin hem çalışanın fayda gördüğünü belirtir. Çalışanlar, kendilerini yöneten kişinin kabulü ve kendileriyle

empati kurması neticesinde gelişim gösterirler. Liderler ise bu empati ve çalışanları kabulden, astların gözünde sonra daha güvenilir bir konuma yükselir (s.13).

*İyileştirme:* Greenleaf (1970) günlük hayatın, insanların ruhlarını yıpratılabileceğini ve bu yüzden üzüntüler yaşanabileceğini, etkili hizmetkâr liderlik yoluyla sağlanan iyileştirmenin çalışan için önemli bir teselli olabileceğini belirtir (s.25). Lubin'e (2001) göre, hizmetkâr lider, geçmişin yaralarını iyileştirme desteği vererek diğerlerinin duygusal ve ruhsal iyileşme sürecini etkileme fırsatı elde eder (s. 33).

*Farkındalık:* Farkındalık, hizmetkâr liderlerce ihtiyaç duyulan önemli bir özelliktir. Bu özellik aracılığıyla, lider daha doğru öngöründe bulunma kabiliyeti elde eder. Greenleaf (1977), liderin farkında ve uyanık olduğu zaman, normalden daha üst düzey dikkatin, durumla ilgili daha yoğun irtibatın var olduğunu ve daha çok şeyin zihinde kaldığını, bunun da gelecekte ihtiyaç duyulduğu zaman sezgi ve öngörülere güç kazandırdığını belirtmektedir (s.19).

Jennings'e (2002) göre farkındalık kabiliyetini geliştirerek, etkili hizmetkâr liderler çevrelerinden, birçok insandan daha fazla uyarım elde ederler ve algı düzeylerini farkındalık anlamında artırabilirler (s.19). Greenleaf (1977) farkındalık sahibi olmanın, liderin etkili olması için liderlik kapasitesini artırdığını öne sürmektedir (s.27). Horsman (2001) bu farkındalık hissinin, etkili hizmetkâr liderin olaylara, oldukları ve olabilecekleri hâliyle bakmasına yardım edebileceğini belirtir.

*İkna Etme:* Greenleaf (1970) ikna etmeyi de hizmetkâr liderlerin kritik öneme sahip özelliklerinden birisi olarak görür ve zorlamaktan ziyade astlara ikna yoluyla liderlik yapmanın etkili değişimi getireceğini söyler (s.22). Zorlayıcı yasal güçle ikna edici gücü karşılaştırırken, Greenleaf zorlayıcı gücün sadece direnişi artıracığını ve eğer başarılı olursa bunun kontrol etkisinin geçici olacağını, ama ikna etmenin ve gönüllü kabulün uzun soluklu olacağını ifade eder (s.32). Bu yüzden liderler, astlarını bir göreve veya hedefe yönelik ikna etmeyi, etkili liderlik için büyük öneme sahip bir özellik olarak görmelidirler, çünkü liderinin yolunun doğru olduğuna ve bu yolun kendilerinin tasarlayacakları yoldan daha iyi olduğuna ikna olmuş çalışanlar örgüt için daha yararlı performans sergilerler (s.44).

Livovich'e (1999) göre, ikna etme konusu, geleneksel otoriter liderlik tipleri ile hizmetkâr liderlik arasındaki en temel farklardan birisidir. Lubin (2001), ikna etmenin, zorlayıcı güç kullanımından çok çalışanları dinlemekten ve yönlendirmekten geçtiğine inanır (s. 33). Greenleaf (1978) ikna etmeyi, hem liderin hem de astın, birbirlerinin özerkliğine ve bütünlüğüne saygı duyduğu, her iki tarafın da kendi inandığı şeyin doğru olduğuna dair diğerinin sezgilerini harekete geçirmeye çalıştığı süreç olarak ifade eder (s.6).

Greenleaf (1977) ikna etmenin, diğerlerinin haysiyetine bir saygı ifadesi olduğunu belirtir. Horsman'a (2001) göre, yetki, konum, statü veya malî güç kullanmaktan ziyade ikna edici güç kullanma kararlılığı, kişinin değerlerine ve amacına açık ve güçlü bir adanmışlığı gerektirir (s.64). Yasal zorlayıcı güç kullanmayıp ikna etmenin ustaca kullanıldığı durumlarda, lider ve astları, alınan ve gerçekleştirilmeye çalışılan kararlara yönelik ortak bir sahiplik duygusunu paylaşırlar.

*Kavramsallaştırma:* Jennings (2002) kavramsallaştırmayı, liderin günlük olaylardan öte düşünmesi gerektiği ve büyük hayaller kurması gerektiği şeklinde ifade etmiştir (s.21). Taylor ve Gillham (1998), kavramsallaştırmada etkili olan liderlerin, günlük etkinliklerin ötesinde daha büyük bir hedefi görebildiklerini öne sürmektedirler. Lubin (2001), liderin işinin, sonunda herkesin önemseyeceği ortak bir vizyon oluşturmak için çalışanları, fikirlerini paylaşmaya teşvik etmek olduğunu belirtir (s.34).

*İleri Görüşlülük:* Hizmetkâr lider için gereken önemli bir özellik de öngörüle bulunabilmesidir (Greenleaf, 1970, s.14). Greenleaf, bunu, olacıklara dair ortalamanın üstünde bir tahminde bulunmak olarak tanımlar ve bir liderin, yol göstermesi için bu özelliğin gerekli olduğunu ifade eder (s.16). Bu öngörüle bulunma özelliği, olayların mevcut durumu ve geçmişteki olaylara dayalı olarak geleceğe dair tahminde bulunmak yoluyla geliştirilebileceğini belirtir (s.17).

Doğru ve gerçekçi öngörüle bulunamayan liderin durumu için Greenleaf (1970), o liderin aslında liderlik yapmadığını, sadece adının lider olduğunu, günlük sorunlarla uğraştığını ve lider olarak kalamayacağını öne sürer (s.18).

*Kâhyalık (Stewardship):* Örgütlerde sergilenen hizmetkâr liderlik bağlamında Jennings (2002), liderlerin örgütte çalışanların refahıyla birlikte işten de sorumlu olduklarını



belirtmiştir (s.23). Vanourek (1987) etkili hizmetkâr liderlerin, astlarının ihtiyaçlarını kendi isteklerinin önüne koyması ve bencilliği terk etmesi gerektiğinden bahseder. DePree (1992) de benzer şekilde, astların, liderlerinin fedakârca diğerlerine hizmet etme adanmışlığına dayanarak lidere güvenebileceklerini öne sürer. Jennings (2002), kâhyalığı, liderlerin, örgütsel adanmışlığa odaklanmak ve kontrolden çok ikna etmeyi işe koşmak için kullandıklarını belirtir (s.22). Covey (1997) kâhyalık hususuyla ilgili olarak kişisel güvenilirliğin, birbirine güvenin, idarî yetkilendirmenin ve örgütsel uyumun kilit rol oynadığını belirtir.

*İnsanların Gelişimine Adanma:* Hizmetkâr liderler, insanların, çalışan olarak örgüte sağladıkları somut katkılarının ötesinde bir değerlerinin olduğuna inanır. Bundan dolayı, lider, örgütteki bütün çalışanların gelişimi için ciddi gayret gösterir ve derinden hissettiği bu sorumluluğu gereği, onlar için mümkün olan her şeyi yapar (Spears, 2005).

*Grup İnşası:* Hizmetkâr lider, örgütte çalışanlar arasında birliktelik sağlayacak küçük gruplar ve topluluklar inşa edecek vasıtalar arar ve bu yolla örgütte çalışanlar arasında grup bilincinin oluşturulabileceğine inanır.

Hizmetkâr liderlik izleyenlere yoğunlaştığı ve kendinden önce diğerlerinin ihtiyaçlarına odaklandığı için, Patterson bu liderliği erdemli liderlik tipi olarak ifadelendirmiştir. Patterson (2003), her biri astlar üzerine özel ilginin gösterildiği ve astların ihtiyaçlarının birinci, örgüt hedeflerinin ikinci sırada yer aldığı yedi özellik içeren bir hizmetkâr liderlik anlayışından bahseder. Bunlar; Agapao sevgisi, alçakgönüllülük, fedakârlık, vizyon, güven, yetkilendirme (güçlendirme) ve hizmettir. Eğer lider, astlarının ihtiyaçlarına duyarlılık gösterip onları temin etmeye gayret ederse, astlar da örgütün vizyon ve hedeflerini gerçekleştirmek için olağanüstü performans sergileyecektir. Bu özellikler şu şekilde açıklanabilir:

*Agapao Sevgisi:* Bu sevgi hizmetkâr liderliğin temel taşıdır. *Agapao* ifadesi; “doğru şeyi doğru zamanda doğru gerekçeyle yapmaya kişiyi sevk eden ahlâki sevgi” (s.5) olarak tanımlanabilir. Bu tür bir sevgi, liderin, her bir çalışanı, sadece sonuca götürecek bir araç olarak görmesinin ötesinde ihtiyaçları, istek ve arzuları olan bir bütün olarak görmesini sağlar. Patterson (2003) bu şekildeki bir sevginin, hizmetkâr liderlikle uyumlu olduğunu belirtir. *Agapao* sevgisine sahip bir lider, öncelikle çalışana, sonra çalışanın yeteneklerine ve son olarak örgütün bundan nasıl faydalanacağına yoğunlaşır.

*Alçakgönüllülük:* Alçakgönüllü liderler ne kendilerini çok üstte ne de çok aşağıda görürler. Kendilerini merkeze koymadan liderlik yaparlar. Hunter (2004) liderlikte alçakgönüllülük paradoksunu, alçakgönüllü liderlerin, dünyaya beraberinde hiçbir şeyle gelmediklerini ve yine dünyadan hiçbir şey götürmeyeceklerini fark etmeleriyle açıklamaktadır. Waddell (2006) insanların alçakgönüllü olmayı gereğinden fazla mütevazı, pasif ve ağırbaşlı olmakla karıştırdığını, aksine alçakgönüllü liderlerin, konu değerler, ahlâk ve doğru şeyi yapmak olduğunda çok cesur olabileceğini ifade etmektedir (s.3).

*Fedakârlık:* Fedakârlık, karşılığında hiçbir şey beklemezsizin insanlara sırf insan oldukları için kişinin kendinden vermesidir. Çalışanlarına yönelik sevgisi olan bir lider onlar için fedakârlıkta bulunacaktır. Hizmetkâr liderliğin bir özelliği olarak fedakârlık, lideri çalışanları için en iyiyi yapmaya yönlendirir.

*Vizyon:* Vizyon, genelde bireyden daha çok örgütün bütünü ile ilgili bir ifade olarak görülse de Patterson (2003) vizyon kavramını, örgütten önce çalışanlar bağlamında değerlendirmiş ve her bir çalışanın değerli olduğunu, belli bir düzeye dek geliştirilebileceğini ve bu yüzden çalışanların her birine yönelik hizmetkâr liderin bir vizyonu olması gerektiğini belirtir.

*Güven:* Önemli bir hizmetkâr liderlik özelliği de güvendir. Yüksek hedef konulduğu veya riskin olduğu durumlarda, çalışanlardan, riski liderle beraber paylaşmaları beklendiğinden, lider astlarına güvenmelidir. Lider aynı zamanda astlarının güvenini kazanabilmelidir. Değerlerine ve yeterliliğine güvenmeyen ve hedefe ulaşma yolunda azim göstermeyen bir lider astlarının güvenini kazanamaz (Greenleaf, 1970: 9).Güvenin yerleşmesi için, hizmetkâr lider tarafından astlarına yönelik dürüstlük sergilenmesi gerekir (Russell, 2001). Hizmetkâr lider, çalışanlarla güvene dayalı bir ortam oluşturduğunda örgütte performans, güven, özsaygı ve kendini gerçekleştirme düzeyi yükselecektir (Patterson, 2003: 23).

*Yetkilendirme:* Patterson (2003) yetkinin paylaşılmadığı ve çalışanların plânlama ve karar sürecine dâhil edilmediği bir hizmetkâr liderlik anlayışından söz edilemeyeceğini ifade eder. Yetkilendirme; etkili dinlemeyi, insanlara kendilerini değerli hissettirmeyi, takım hâlinde çalışmayı, sevgi ve eşitliğe değer vermeyi içerir (Russell ve Stone, 2002). Winston (2003) yetkilendirme sürecinde, çalışanların görevlerini yerine etkili ve başarılı

biçimde getirebilmeleri için hizmetkâr liderin, çalışanlar üzerindeki kontrol ve gücü belli bir düzeye kadar bırakmaya gönüllü olduğunu ama bunun tamamıyla terk ederek değil çalışanları güçlendirecek şekilde sergilenebileceğini belirtir.

*Hizmet:* Patterson'a (2003) göre hizmet, ister çalışanlara ister müşteriye yönelik olsun, diğer insanlara karşı bir sorumluluk anlamı içerir. Hizmet etmek; liderin zaman, enerji ve şefkatini çalışanlarına sarf etmesini ve onların hayatlarında yer almasını gerektirir. Ayrıca, lider, tavır ve davranışlarında hizmetkâr liderliğe dayalı örgüt kültürünü yerleştirmek için hizmeti modellemeli ve yaptıklarında özgün olmalıdır.

### **Hizmetkâr Liderliğin Önemi**

Spears (1995), Peter Senge'in, Robert Greenleaf tarafından ortaya konulan "Hizmetkâr Lider" ifadesini, liderlik üzerine son dönemlerde kullanılan en önemli ifade olarak gördüğünü belirtir. Liderlik üzerine araştırmalarıyla bilinen Bernard Bass (2000), öğrenen örgütler üzerine yazdığı makalesinde hizmetkâr liderliği bir akım olarak ifade etmektedir. Hizmetkâr liderlik akımının gücünün ve takipçi öğrenmesini, gelişimini ve özerkliğini öne çıkaran yanlarının, öğrenen örgüt çerçevesinde gelecekte önemli bir rol oynayacağını belirtmektedir (s. 29). Örgütler, değişen çevre ve şartlara ayak uydurmak için her düzeyde öğrenmeyi belli bir seviyede tutmak zorunda olduğundan, bugünün örgüt liderlerinin, çalışanları yetkilendirip güçlendiren ve bu sayede onları öğrenmeye ve gelişmeye teşvik eden hizmetkâr liderliğe ilgisiz kalması düşünülemez.

Peter Senge (1997) öğrenen örgütü, sürekli gelişimin en yüksek öneme sahip olduğu ve müşteriye hizmetin en önemli rekabet unsuru olduğu açık sistemler olarak tanımlar. Senge (1997) liderlerin, çalışanlarının değişime ayak uydurup küreselleşmeye, çeşitliliğe ve yeni sistemlerdeki teknolojik ilerlemelere hazırlıklı olabilmelerine yardımcı olmak için, çalışanlarına hizmet etmeyi seçeceğine inandığını belirtir. Liderler, kendilerini yenileyerek ve her düzeyde çalışanın kişisel ve meslekî anlamda gelişimine yardımcı olacak yollar göstererek öğrenmeyi örnekleyecektir. "Artık örgütlerde sadece bir öğrenen yeterli değildir; kendilerini yenileyip aşan örgütler, örgütte her düzeyde çalışanların adanmışlığına ve öğrenme kapasitelerine katkıda bulunmaktadır" (Senge, 1990, s.4).

Max DePree (1989), hizmetkâr liderliği, hiç de kolay olmayan ama liderliğin daha derinlikli ve daha iyi bir yolu olduğunu ifade eder. Ona göre bu liderlik tipi, önce liderin ve çalışanın kendisinde yerleştirip sonra da uygulamaya koyması gereken yüksek standartlar koymaktadır. DePree, insanlarla etkili ilişki ve iletişim kurmayı, kişisel ve örgütsel potansiyeli ortaya çıkarmanın en iyi yolu olarak görür (s. ix).

Covey (2002), hizmetkâr liderlik yaklaşımının dört önemli değerinden bahsetmektedir. Bunlar; örnekleme, yol bulma, iş birliği yapma ve güçlendirmedir. Covey hizmetkâr liderlikle ilgili görüşünü; “sadece hizmet etmiyorsunuz; bunu, çalışanları sizden bağımsız kılacak, yeterli ve diğer insanlara hizmet etmeye onları arzulandıracak bir yolla yapıyorsunuz” şeklinde özetlemektedir (s. 31). Bu ifade akla, Greenleaf’in (1970) hizmetkâr liderliğin bir anlamda test sorusu olan; “Hizmet edilenler, hizmet edilirken kişisel olarak gelişiyor mu?” sorusunu getirmektedir.

Peter Northouse (2001) hizmetkâr liderliği, bugünün yönetim düşünürlerini önemli ölçüde etkileyen bir liderlik yaklaşımı olarak değerlendirir. Fedakârlığa vurgu yapan, astlara ilgi gösteren, adaletsizlik ve eşitsizliği gidermeye odaklı ve sosyal sorumluluğu ön plâna çıkaran yanlarından dolayı Northouse hizmetkâr liderliği, liderliğin etik ilkeleri başlığı altında incelemiştir. Northouse, etik liderlikte lider-çalışan ilişkisini merkezde görmektedir (s. 257). Etik ile ilgili hususlar, giderek daha çok çalışanların zihninde yer almaya başlamaktadır. Bundan dolayı bütünlüğe, güvenilirliğe dönük algı daha da önemli hâle gelmektedir.

### **Hizmetkâr Liderlik ile İlgili Araştırmalar**

Wheaton (1999) devlet okullarındaki personelle, hizmetkâr liderlik özelliği sergileyen yöneticilerle çalışmaya yönelik tercihleri konusunda mülakat yapmıştır. Araştırmasının sonunda, etkili liderlerin; dinleme, empati, basiret, farkındalık, kavramsallaştırma ve birliktelik oluşturma gibi hizmetkâr lider özelliklerine sahip olduklarını görmüştür.

Lubin (2001) vizyoner okul lideri davranışlarını ve bunların hizmetkâr liderlik davranışları ile olan uygunluğunu incelemiştir. Tezi, Kaliforniya’daki yöneticiler tarafından seçilen 18 “vizyoner lidere” odaklanmıştır. 13 katılımcı bölge düzeyinde, 5’i ise okul düzeyinde olduğundan çalışması müdürleri, müdür yardımcılarını, program

yöneticilerini kapsamıştır. Araştırmanın metodu telefonla görüşerek açık uçlu sorulardan oluşan tanımlayıcı nitelikte bir yöntemdir. Lubin, araştırmasındaki vizyoner liderlerin davranışlarının hizmetkâr liderliğin on özelliğiyle bütünlük arz ettiğini bulmuştur.

Thompson (2005) Minnesota ve Wisconsin'de “Yılın Yöneticisi” seçilen dört yönetici üzerinde çalışmıştır. Bu yöneticilerle mülakat yapılmış ve okullardaki diğer idarî görevlilere Page ve Wong tarafından geliştirilen ve yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliklerini ölçen anket verilmiştir. Anket sonucunda, bu yöneticilerin hizmetkâr liderliğin on özelliğini gösterdikleri ve diğer idarî görevlilerin bu yöneticileri sadece örnek bir lider olarak değil aynı zamanda hizmetkâr lider olarak gördükleri belirlenmiştir. Thompson, hizmetkâr liderlerin ve deneyimlerinin çalışılmasının, diğer örnek hizmetkâr liderlerin gelişimine imkân verecek başarı ve eğitim arasındaki etkileşime dair önemli bilgiler sağlayabileceğini öne sürmektedir.

Anderson (2006) bir hizmetkâr liderin okul örgütü üzerindeki etkisini incelemek amacıyla Midwest'te kırsal devlet okullarındaki personele Kurumsal Liderlik Değerlendirmesini (OLA – KLD) uygulamıştır. Anketin yanı sıra, özel liderlik davranışlarını ve onların örgütün bütünlüğü ve okul içindeki bireylerin üzerindeki etkisini tanımlamak için, mülakat ve gözlemler de yapılmıştır. Araştırma sonucu, hizmetkâr liderlik davranışlarının örgüt içindeki bireyleri etkilediğini göstermektedir.

Washington ve arkadaşları (2006) astların liderlerini değerlendirdiği araştırmalarında hizmetkâr liderlik ile liderlerin empatiye, bütünlüğe ve olgunluğa verdiği değer arasında olumlu bir ilişki tespit etmiştir. Black (2007) yönetici ve öğretmenlerin hizmetkâr liderlik davranışı sergilemeleri ve örgüt iklimi algıları arasındaki ilişkiyi tanımlamak için bir araştırma yapmıştır ve geçerliği test edilmiş iki nicel ölçek kullanılmıştır: Laub'un Kurumsal Liderlik Değerlendirmesi (OLA – KLD) ve Hoy'un Ortaokullar için Kurumsal İklim Tanımlaması (OCDQ-RE - OKİT). Bu ölçekler rastgele seçilmiş 231 öğretmen ve 15 yöneticiye uygulanmıştır. Nicel analiz tamamlandıktan sonra, odak grup mülakatları yapılmıştır. Araştırma sonucunda, hizmetkâr liderlik ve okul iklimi arasında anlamlı düzeyde pozitif bir korelasyon olduğu görülmüştür.

Öner (2008), hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet algısına etkisi ve buradan çalışanların işe odaklanmaları üzerine olan etkisini incelemiştir. 305 beyaz yaka çalışan ile yapılan araştırmada; paternalistik yöneticilik, hizmetkâr yöneticilik, örgütsel adalet, işe kapılma, tutarlılık anlayışı ve işin karmaşıklığı ölçekleri kullanılmıştır. Araştırma analizleri sonucunda, çalışanlar hizmetkâr liderlik özelliklerine sahip yöneticileri ilişkisel, diğergamlık, katılımcı ve güçlendirici özellikleri ile algılamışlardır. Paternalistik yöneticilik özellikleri ile hizmetkâr yöneticilik özellikleri arasında yüksek korelasyon bulunmuştur.

Liden ve arkadaşları (2008) geliştirdikleri çok boyutlu hizmetkâr liderlik ölçeğini test ederken hizmetkâr liderliği, toplulukta vatandaşlık davranışı, görev içi performanslar ve örgütsel bağlılık kapsamında, dönüşümcü liderlik ve lider üye etkileşimi yaklaşımına kıyasla daha etkili bulmuşlardır.

Svoboda (2008) çalışmasında, Ohio devlet okullarında görev yapan yöneticilerin meslekî tatmin düzeyi ile hizmetkâr liderlik arasındaki korelasyon üzerine yoğunlaşmıştır. Araştırma sonucunda hizmetkâr liderlik düzeyinin yüksek olması halinde yöneticilerin meslekî tatmin düzeyinin de yüksek olduğuna işaret eden anlamlı düzeyde bir pozitif korelasyon bulunmuştur.

Alfieri (2009), 156 New Jersey okul yöneticisi arasından rastgele seçilen bir örneklem üzerinde hizmetkâr liderliğin yaygınlığını ve etkililiğini incelemiştir. Çalışma grubundaki yöneticiler, model olma, ilham verme, düşünmeye yönlendirme, uygun zemini oluşturma ve cesaretlendirmeyi içeren beş liderlik özelliğini ölçmek için Hizmetkâr Liderlik Öz değerlendirme Anketi ( SASL-HLÖA) ve Liderlik Uygulama Anketini ( LPI- LUA) doldurmuşlardır. Araştırma sonucunda, hizmetkâr liderliğin yönetici rolleri ile uyumluluk gösterdiği ve hizmetkâr liderlerin, yöneticilerin örgütlerinde gerçekleştirecekleri reformları kolaylaştıracak özellikleri taşıyabilecekleri görülmüştür.

Coşkunlar (2011), Eskişehir ilinde, belediyelerde yöneticilerin hizmetkâr liderlik rollerine ilişkin personel görüşlerini araştırmış ve il merkezinde bulunan 3 belediyede görev yapan toplam 708 memur personelinin, 62 sorudan oluşan hizmetkâr liderlik anketine verdiği cevapları değerlendirmiştir. Araştırma sonucunda farklı belediyelerde

farklı değişkenlere göre (demografik, cinsiyet, meslekî deneyim, işyerindeki konumu vb.) anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Özmutlu (2011), bedensel engelli sporcularda antrenörlerin sergilediği hizmetkâr liderlik davranışlarının sporcu tatmini ile olan ilişkisini araştırmıştır. Evrenini bedensel engelliler spor federasyonuna bağlı 2009-2010 sezonunda mücadele eden Ampute futbol ligi ve tekerlekli sandalye basketbol 1. ligi takımlarının oluşturduğu çalışmada ilişkiyel tarama modeli yapılmış ve 20 kulüpten toplam 241 bedensel engelli sporcu katılmıştır. Verilerin toplanmasında 24 sorudan oluşan “Sporda Hizmetkâr Liderlik Ölçeği” (SHLÖ) ve üç alt boyutlu ( antrenörden tatmin, bireysel tatmin ve takım tatmini) ve 19 sorudan oluşan “Sporcu Tatmin Ölçeği” (STÖ) uygulanmış ve çalışmanın sonucunda, antrenörlerin uyguladıkları hizmetkâr liderlik davranışının sporcu tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Akyüz (2012), özel liselerde çalışan öğretmenlerin müdürlerinde gördükleri hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performansı üzerine etkisini eğitim sektörü üzerinde bir uygulama ile araştırmıştır. 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Marmara Bölgesi'nin İstanbul, Kocaeli ve Sakarya illerindeki özel liselerde çalışan öğretmenler arasından tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilen 10 okuldan 400 öğretmene yüz yüze görüşme ve elektronik posta yoluyla uygulanan anketlerden elde edilen bulgular sonucunda, örgütsel adaletin hizmetkâr liderlik davranışına hem örgütsel vatandaşlık davranışı hem de çalışan performansı ilişkisinde ara değişken etkisi gösterdiği bulunmuştur.

Duyan (2012), hizmetkâr liderlik ile çalışan iyilik hâli ve çalışma hayatının niteliği ile ilişkileri üzerine bir araştırma yapmış ve hizmetkâr liderliğin hem çalışma hayatının kalitesi hem de çalışanların iyilik hâli üzerinde olumlu yönde katkısının olduğunu tespit etmiştir.

Kahveci (2012), ilköğretim okullarında hizmetkâr örgüt liderliğini incelemiş ve Eskişehir ili Tepebaşı ve Odunpazarı merkez ilçelerinde 400 öğretmenin görüşlerine başvurarak çalışmayı gerçekleştirmiştir. Araştırmada “Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği” kullanılmış ve öğretmenlerin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunurken branş, kıdem ve eğitim düzeyi değişkenlerinde bir farklılık bulunmamıştır.

Hizmetkâr liderlik ile okul kültürü arasında “iyi düzey”de pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunurken, bu ilişkide hizmetkâr liderliğin okul kültürünün bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.





## BÖLÜM III

### YÖNTEM

#### Araştırmanın Modeli

Çalışmanın amacı; okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını öğretmen algılarına göre incelemek ve bu algının öğretmenlerin cinsiyeti, kıdemi, branşı ve eğitim durumu gibi değişkenlere göre değişip değişmediğini belirlemektir. Bu yönüyle araştırma tarama modelindedir. Karasar (2007)'a göre, tarama modeli geçmişte ya da hâlen mevcut bir durumu, olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır.

#### Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Tokat il merkezinde, Sulusaray ve Yeşilyurt ilçelerinde 2012/2013 eğitim-öğretim yılında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise, tabakalı örnekleme yöntemi ile belirlenen 677 öğretmen oluşturmaktadır. Balcı (2005) tabakalı örnekleme yöntemini, sınırları saptanmış bir evrende alt tabakalar veya alt birim gruplarının var olduğu durumlarda kullanılan, evrendeki alt grupların örnekleme temsil edilmelerini garanti altına alan, genelde pratik nedenlerle plânlanan, hem alt evrenlerin örnekleme temsilinin garanti altına alındığı, hem de maliyetin düştüğü bir yöntem olarak belirtir. Örneklemin demografik özelliklerine ilişkin dağılımı Tablo-7'de verilmiştir.

**Tablo-7 Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları**

		<i>f</i>	%
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	364	53,8
	Kadın	313	46,2
<b>Kıdem</b>	1-5	238	35,2
	6-10	174	25,7
	11-15	140	20,7
	16+	125	18,5
<b>Mezuniyet</b>	Eğitim Fakültesi	506	74,7
	Diğer Fakülteler	171	25,3
<b>Müdürünüzün Kıdem</b>	1-5	71	10,5

<b>Yılı</b>	6-10	58	8,6
	11-15	186	27,5
	16+	362	53,5
<b>Müdürünüzün Mezuniyeti</b>	Eğitim Fakültesi	484	71,5
	Diğer Fakülteler	193	28,5
<b>Okulun Kademesi</b>	İlkokul	227	33,5
	Ortaokul	291	43,0
	Lise	159	23,5
<b>TOPLAM</b>		677	100,0

Tablo 7'ye bakıldığında çalışmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre 364(%53,8) erkek öğretmenlerden ve 313 (%46,2) kadın öğretmenlerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin meslekî kıdemlerine göre dağılımları incelendiğinde; 1-5 yıl meslekî kıdeme sahip olan 238 (%35,2) öğretmen, 6-10 yıl meslekî kıdeme sahip 174 (%25,7) öğretmen, 11-15 yıl meslekî kıdeme sahip 140 (%20,7) öğretmen ve 16 ve üstü meslekî kıdeme sahip 125 (%18,5) öğretmen bulunmaktadır. Öğretmenlerin mezuniyet durumlarına göre eğitim fakültesi mezunu olan 506 (%74,7) öğretmen ve diğer fakülte mezunu olan 171 (%25,3) öğretmen bulunmaktadır. Öğretmenlerin yöneticilerinin kıdem yıllarına göre dağılımları incelendiğinde; 1-5 yıl meslekî kıdemi olan yöneticiyle çalışan 71 (%10,5) öğretmen, 6-10 yıl meslekî kıdemi olan yöneticiyle çalışan 58 (%8,6) öğretmen, 11-15 yıl meslekî kıdemi olan yöneticiyle çalışan 186 (%27,5) öğretmen, 16 ve üstü yıl meslekî kıdemi olan yöneticiyle çalışan 362 (%53,5) öğretmen bulunmaktadır. Öğretmenlerin yöneticilerinin mezuniyet durumlarına göre dağılımları incelendiğinde; eğitim fakültesi mezunu olan yöneticiyle çalışan 484 (%71,5) öğretmen ve diğer fakülte mezunu olan yöneticiyle çalışan 193 (%28,5) öğretmen bulunmaktadır. Öğretmenlerin çalıştıkları okulun kademesine göre dağılımları incelendiğinde; ilkokul kademesinde görev yapan 227 (%33,5) öğretmen, ortaokul kademesinde çalışan 291 (%43,0) öğretmen ve lise kademesinde görev yapan 159 (%23,5) öğretmen bulunmaktadır. Genel itibari ile çalışmada yer alan 677 öğretmen bulunmaktadır.

## Veri Toplama Aracı

Öğretmenlere uygulanan ve çalıştıkları okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını sergileme düzeylerini değerlendirmek için Dennis (2005) tarafından geliştirilen “Hizmetkâr Liderlik Değerlendirme Ölçeği” 7 boyut ve 5’li Likert “hiçbir zaman; nadiren; orta düzey; çoğunlukla; her zaman” şeklinde derecelenmiş 42 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin “hizmet” boyutu 1, 4, 15, 29, 35, 38 numaralı maddelerden, “sevgi” boyutu 2, 7, 17, 19, 21, 27 numaralı maddelerden, “güven” boyutu 3, 10, 13, 30,31, 41 numaralı maddelerden; “fedakârlık” boyutu 5, 9, 16, 18, 23, 26 numaralı maddelerden; “alçakgönüllülük” boyutu 8, 12, 20, 22, 37, 39 numaralı maddelerden; “vizyon” boyutu 14, 32, 34, 36, 40, 42 numaralı maddelerden ve “yetkilendirme” boyutu 6, 11, 24, 25, 28, 33 numaralı maddelerden oluşmaktadır.

Ölçeğin uyarlama süreci ile ilgili olarak ölçek sahibinden yazışma yoluyla ölçeğin uyarlanması için izin alınmış ve bu izin yazışmaları çalışmanın sonunda “Ekler” kısmına eklenmiştir. Ölçeğin ölçtüğü özellikle ilgili dilsel ve kültürel eşdeğerliğin varlığı görülmüştür. Her iki dil ve kültüre de aşına olan çevirmenlerle iletişime geçilip uyarlama çevirisi yapılmış ve uygulamaya geçilmiştir. Uzman bir grup tarafından uyarlama yaklaşımı ile çevrilen ölçek gözden geçirilmiş ve asıl uygulamanın hedeflendiği gruba benzer özellikleri taşıyan bir grupta denenmiştir. Deneme uygulamasının ardından elde edilen veriler üzerinde ölçülen özelliğe uygun geçerlik ve güvenilirlik kestirim yöntemleri belirlenmiş ve ilgili hesaplamalar ve madde analizleri yapılmıştır.

## Verilerin Analizi ve Çözümlemesi

Öğretmenlere uygulanan “Hizmetkâr Liderlik Değerlendirme Ölçeği”nden elde edilen veriler SPSS-15 paket programına işlenmiştir. Uygulanan ölçeğin her bir alt boyutu için, öğretmenlerin demografik özellikleri göz önünde bulundurularak okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışı sergileme düzeylerine yönelik algıları arasındaki farklılığa bakılmıştır. Tüm boyutlarda ölçeğin güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha .98 olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin cinsiyeti, mezun oldukları fakülteler ve öğretmenlerin çalıştıkları okul yöneticilerinin mezun oldukları fakülteler göz önünde bulundurularak algıları arasındaki farklılığa T-Testi (Independent Sample T-Test) analizi ile bakılmıştır. Araştırmada veriler analiz edilirken parametrik ve non-

parametrik istatistiklerden yararlanılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterdiği durumlarda parametrik, normal dağılım göstermediği durumlarda non-parametrik istatistikler kullanılmıştır. Öğretmenlerin görev yaptıkları okulun kademesi, öğretmenlerin meslekî kıdemleri ve öğretmenlerin çalıştıkları okul yöneticilerinin meslekî kıdemleri değişkenleri göz önünde bulundurularak öğretmenlerin algıları arasındaki farklılığa Tek Yönlü Varyans (One-Way Anova) analizi ile bakılmıştır. Öğretmenlerin branşlarına, eğitim düzeylerine, görev yaptıkları okulun sosyo-ekonomik durumlarına göre okullarındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik değerlendirme ölçeğinin alt boyutlarında davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasındaki farklılığa Kruskal-Wallis H testi analizi ile bakılmıştır.



## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUM

**Birinci alt problem:** Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okullarındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışı sergileme düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık var mıdır?

**Tablo-8 Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okullarındaki Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarında Davranış Sergileme Düzeylerine Yönelik Algıları Arasındaki Farklılığa Göre T-Testi Sonuçları**

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	Sd	P																																																																				
Hizmet	Erkek	364	3,83	1,03	1,04	675	,299																																																																				
	Kadın	313	3,76	,93				Sevgi	Erkek	364	3,85	1,04	4,06	675	,000	Kadın	313	3,52	1,06	Güven	Erkek	364	3,96	,96	3,33	675	,001	Kadın	313	3,71	,98	Fedakârlık	Erkek	364	3,90	1,03	3,21	675	,001	Kadın	313	3,64	1,03	Alçakgönüllülük	Erkek	364	3,88	1,01	2,15	675	,032	Kadın	313	3,71	,97	Vizyon	Erkek	364	3,59	1,07	2,42	675	,016	Kadın	313	3,39	1,04	Yetkilendirme	Erkek	364	3,77	1,04	2,95	675	,003
Sevgi	Erkek	364	3,85	1,04	4,06	675	,000																																																																				
	Kadın	313	3,52	1,06				Güven	Erkek	364	3,96	,96	3,33	675	,001	Kadın	313	3,71	,98	Fedakârlık	Erkek	364	3,90	1,03	3,21	675	,001	Kadın	313	3,64	1,03	Alçakgönüllülük	Erkek	364	3,88	1,01	2,15	675	,032	Kadın	313	3,71	,97	Vizyon	Erkek	364	3,59	1,07	2,42	675	,016	Kadın	313	3,39	1,04	Yetkilendirme	Erkek	364	3,77	1,04	2,95	675	,003	Kadın	313	3,54	1,02								
Güven	Erkek	364	3,96	,96	3,33	675	,001																																																																				
	Kadın	313	3,71	,98				Fedakârlık	Erkek	364	3,90	1,03	3,21	675	,001	Kadın	313	3,64	1,03	Alçakgönüllülük	Erkek	364	3,88	1,01	2,15	675	,032	Kadın	313	3,71	,97	Vizyon	Erkek	364	3,59	1,07	2,42	675	,016	Kadın	313	3,39	1,04	Yetkilendirme	Erkek	364	3,77	1,04	2,95	675	,003	Kadın	313	3,54	1,02																				
Fedakârlık	Erkek	364	3,90	1,03	3,21	675	,001																																																																				
	Kadın	313	3,64	1,03				Alçakgönüllülük	Erkek	364	3,88	1,01	2,15	675	,032	Kadın	313	3,71	,97	Vizyon	Erkek	364	3,59	1,07	2,42	675	,016	Kadın	313	3,39	1,04	Yetkilendirme	Erkek	364	3,77	1,04	2,95	675	,003	Kadın	313	3,54	1,02																																
Alçakgönüllülük	Erkek	364	3,88	1,01	2,15	675	,032																																																																				
	Kadın	313	3,71	,97				Vizyon	Erkek	364	3,59	1,07	2,42	675	,016	Kadın	313	3,39	1,04	Yetkilendirme	Erkek	364	3,77	1,04	2,95	675	,003	Kadın	313	3,54	1,02																																												
Vizyon	Erkek	364	3,59	1,07	2,42	675	,016																																																																				
	Kadın	313	3,39	1,04				Yetkilendirme	Erkek	364	3,77	1,04	2,95	675	,003	Kadın	313	3,54	1,02																																																								
Yetkilendirme	Erkek	364	3,77	1,04	2,95	675	,003																																																																				
	Kadın	313	3,54	1,02																																																																							

Tablo 8'e bakıldığında öğretmenlerin cinsiyetlerine göre görev yaptıkları okullarda bulunan yöneticilerin hizmetkâr liderlik değerlendirme ölçeğinin alt boyutlarında davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasındaki farklılıklar incelendiğinde; "Hizmet" alt boyutunda erkek öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,83$ ) ile kadın öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,76$ ) arasında  $t_{(675)}=1,04$ ,  $p=,299>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

"Sevgi" alt boyutunda erkek öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,85$ ) ile kadın öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,52$ ) arasında  $t_{(675)}=4,06$ ,  $p=,000<,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık, erkek öğretmenlerin yöneticilerin

sergiledikleri davranışlara yönelik algılarının, kadın öğretmenlerin yöneticilerin sergiledikleri davranışlara yönelik algılarından büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

“Güven” alt boyutunda erkek öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,96$ ) ile kadın öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,71$ ) arasında  $t_{(675)}=3,33$ ,  $p=,001<,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık, erkek öğretmenlerin yöneticilerin sergiledikleri davranışlara yönelik algılarının, kadın öğretmenlerin yöneticilerin sergiledikleri davranışlara yönelik algılarından büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

“Fedakârlık” alt boyutunda erkek öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,90$ ) ile kadın öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,64$ ) arasında  $t_{(675)}=3,21$ ,  $p=,001<,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık, erkek öğretmenlerin yöneticilerin sergiledikleri davranışlara yönelik algılarının, kadın öğretmenlerin yöneticilerin sergiledikleri davranışlara yönelik algılarından büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

“Alçakgönüllülük” alt boyutunda erkek öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,88$ ) ile kadın öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,71$ ) arasında  $t_{(675)}=2,15$ ,  $p=,032<,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık, erkek öğretmenlerin yöneticilerin sergiledikleri davranışlara yönelik algılarının, kadın öğretmenlerin yöneticilerin sergiledikleri davranışlara yönelik algılarından büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

“Vizyon” alt boyutunda erkek öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,59$ ) ile kadın öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,39$ ) arasında  $t_{(675)}=2,42$ ,  $p=,016<,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık, erkek öğretmenlerin yöneticilerin sergiledikleri davranışlara yönelik algılarının, kadın öğretmenlerin yöneticilerin sergiledikleri davranışlara yönelik algılarından büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

“Yetkilendirme” alt boyutunda erkek öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,77$ ) ile kadın öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,54$ ) arasında  $t_{(675)}=2,95$ ,  $p=,003<,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık, erkek öğretmenlerin yöneticilerin sergiledikleri davranışlara yönelik algılarının, kadın öğretmenlerin yöneticilerin sergiledikleri davranışlara yönelik algılarından büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

**İkinci alt problem:** Öğretmenlerin meslekî kıdemlerine göre okullarındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışı sergileme düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık var mıdır?

**Tablo-9 Öğretmenlerin Meslekî Kıdemlerine Göre Okullarındaki Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarında Davranış Sergileme Düzeylerine Yönelik Algıları Arasındaki Farklılığa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

	Öğretmen Meslekî Kıdem	N	$\bar{X}$	S	F	P
Hizmet	1-5	238	3,89	,92	1,63	,182
	6-10	174	3,72	1,00		
	11-15	140	3,70	1,06		
	16+	125	3,83	1,00		
Sevgi	1-5	238	3,79	1,00	1,48	,219
	6-10	174	3,61	1,13		
	11-15	140	3,60	1,10		
	16+	125	3,76	1,04		
Güven	1-5	238	3,91	,91	,79	,499
	6-10	174	3,80	,98		
	11-15	140	3,77	1,07		
	16+	125	3,86	1,01		
Fedakârlık	1-5	238	3,88	,99	1,43	,232
	6-10	174	3,69	1,02		
	11-15	140	3,70	1,10		
	16+	125	3,80	1,06		
Alçakgönüllülük	1-5	238	3,92	,96	2,10	,099
	6-10	174	3,69	1,03		
	11-15	140	3,75	1,03		
	16+	125	3,78	,96		
Vizyon	1-5	238	3,55	,99	,82	,481
	6-10	174	3,41	1,06		
	11-15	140	3,45	1,17		
	16+	125	3,52	1,07		
Yetkilendirme	1-5	238	3,75	,94	,87	,455
	6-10	174	3,60	1,06		
	11-15	140	3,60	1,13		
	16+	125	3,65	1,08		

Tablo 9'a bakıldığında öğretmenlerin meslekî kıdemlerine göre görev yaptıkları okullarda bulunan yöneticilerin hizmetkâr liderlik değerlendirme ölçeğinin alt boyutlarında davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasındaki farklılıklar incelendiğinde; "Hizmet" alt boyutunda öğretmenlerin meslekî kıdemlerine ilişkin

yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasında  $F=1,63$ ,  $p=,182>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Anlamlı farklılık olmamasına rağmen 1-5 yıl meslekî kıdeme sahip olan öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

“Sevgi” alt boyutunda öğretmenlerin meslekî kıdemlerine ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasında  $F=1,48$ ,  $p=,219>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Anlamlı farklılık olmamasına rağmen 1-5 yıl meslekî kıdeme sahip olan öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

“Güven” alt boyutunda öğretmenlerin meslekî kıdemlerine ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasında  $F=,79$ ,  $p=,499>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Anlamlı farklılık olmamasına rağmen 1-5 yıl meslekî kıdeme sahip olan öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

“Fedakârlık” alt boyutunda öğretmenlerin meslekî kıdemlerine ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasında  $F=1,43$ ,  $p=,232>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Anlamlı farklılık olmamasına rağmen 1-5 yıl meslekî kıdeme sahip olan öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

“Alçakgönüllülük” alt boyutunda öğretmenlerin meslekî kıdemlerine ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasında  $F=2,10$ ,  $p=,099>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Anlamlı farklılık olmamasına rağmen 1-5 yıl meslekî kıdeme sahip olan öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

“Vizyon” alt boyutunda öğretmenlerin meslekî kıdemlerine ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasında  $F=,82$ ,  $p=,481>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Anlamlı farklılık olmamasına rağmen 1-5 yıl meslekî kıdeme sahip olan öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.



“Yetkilendirme” alt boyutunda öğretmenlerin meslekî kıdemlerine ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasında  $F=,87$ ,  $p=,455>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Anlamlı farklılık olmamasına rağmen 1-5 yıl meslekî kıdeme sahip olan öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Üçüncü alt problem:** Öğretmenlerin mezun oldukları fakültelere göre okullarındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışı sergileme düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık var mıdır?

**Tablo-10 Öğretmenlerin Mezun Oldukları Fakültele göre Okullarındaki Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarında Davranış Sergileme Düzeylerine Yönelik Algıları Arasındaki Farklılığa Göre T-Testi Sonuçları**

	Öğretmen Mezuniyet	N	$\bar{X}$	S	t	Sd	P
Hizmet	Eğitim Fakültesi	506	3,83	,96	1,68	675	,094
	Diğer Fakülteler	171	3,69	1,05			
Sevgi	Eğitim Fakültesi	506	3,73	1,03	1,48	675	,139
	Diğer Fakülteler	171	3,59	1,16			
Güven	Eğitim Fakültesi	506	3,88	,94	1,71	675	,087
	Diğer Fakülteler	171	3,73	1,08			
Fedakârlık	Eğitim Fakültesi	506	3,82	1,00	1,80	675	,073
	Diğer Fakülteler	171	3,66	1,13			
Alçakgönüllülük	Eğitim Fakültesi	506	3,84	,97	1,82	675	,069
	Diğer Fakülteler	171	3,68	1,04			
Vizyon	Eğitim Fakültesi	506	3,56	1,02	2,78	675	,006
	Diğer Fakülteler	171	3,30	1,14			
Yetkilendirme	Eğitim Fakültesi	506	3,70	1,00	1,84	675	,067
	Diğer Fakülteler	171	3,54	1,12			

Tablo-10'a bakıldığında öğretmenlerin mezun oldukları fakültele göre görev yaptıkları okullarda bulunan yöneticilerin hizmetkâr liderlik değerlendirme ölçeğinin alt boyutlarında davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasındaki farklılıklar incelendiğinde; “Hizmet” alt boyutunda eğitim fakültesi mezunu olan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,83$ ) ile diğer fakülteler mezunu olan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,69$ ) arasında  $t_{(675)}=1,68$ ,  $p=,094>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

“Sevgi” alt boyutunda eğitim fakültesi mezunu olan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,73$ ) ile diğer fakülteler mezunu olan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,59$ ) arasında  $t_{(675)}=1,48$ ,  $p=,139>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

“Güven” alt boyutunda eğitim fakültesi mezunu olan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X} = 3,88$ ) ile diğer fakülteler mezunu olan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X} = 3,73$ ) arasında  $t_{(675)} = 1,71$ ,  $p = ,087 > ,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

“Fedakârlık” alt boyutunda eğitim fakültesi mezunu olan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X} = 3,82$ ) ile diğer fakülteler mezunu olan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X} = 3,66$ ) arasında  $t_{(675)} = 1,80$ ,  $p = ,073 > ,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

“Alçakgönüllülük” alt boyutunda eğitim fakültesi mezunu olan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X} = 3,84$ ) ile diğer fakülteler mezunu olan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X} = 3,68$ ) arasında  $t_{(675)} = 1,82$ ,  $p = ,069 > ,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

“Vizyon” alt boyutunda eğitim fakültesi mezunu olan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X} = 3,56$ ) ile diğer fakülteler mezunu olan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X} = 3,30$ ) arasında  $t_{(675)} = 2,78$ ,  $p = ,006 < ,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık eğitim fakültesi mezunu olan öğretmenlerin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algılarının, diğer fakülteler mezunu olan öğretmenlerin algılarından daha fazla olduğundan kaynaklanmaktadır.

“Yetkilendirme” alt boyutunda eğitim fakültesi mezunu olan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X} = 3,70$ ) ile diğer fakülteler mezunu olan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X} = 3,54$ ) arasında  $t_{(675)} = 1,84$ ,  $p = ,067 > ,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

**Dördüncü alt problem:** Öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yöneticilerin meslekî kıdemlerine göre hizmetkâr liderlik davranışı sergileme düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık var mıdır?

**Tablo-11 Öğretmenlerin Çalıştıkları Okullardaki Yöneticilerin Meslekî Kıdemlerine Göre Hizmetkâr Liderlik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarında Davranış Sergileme Düzeylerine Yönelik Algıları Arasındaki Farklılığa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

	Yönetici Meslekî Kıdem			F	p	Anlamlı Farklılık (Post Hoc)
	N	$\bar{X}$	S			
Hizmet	1-5	71	3,70	1,09	7,55	,000
	6-10	58	3,97	,82		
	11-15	186	4,05	,79		
	16+	362	3,66	1,05		

Sevgi	1-5	71	3,57	1,27	9,89	,000	1<3, 4<3
	6-10	58	3,89	,87			
	11-15	186	4,02	,82			
	16+	362	3,53	1,12			
Güven	1-5	71	3,72	1,15	9,74	,000	1<3, 4<3
	6-10	58	3,97	,76			
	11-15	186	4,14	,74			
	16+	362	3,69	1,04			
Fedakârlık	1-5	71	3,62	1,23	9,61	,000	1<3, 4<3
	6-10	58	4,03	,75			
	11-15	186	4,07	,81			
	16+	362	3,62	1,10			
Alçakgönüllülük	1-5	71	3,65	1,08	11,85	,000	1<3, 4<3
	6-10	58	3,99	,79			
	11-15	186	4,12	,77			
	16+	362	3,63	1,06			
Vizyon	1-5	71	3,37	1,18	8,46	,000	1<3, 4<3
	6-10	58	3,68	,95			
	11-15	186	3,79	,87			
	16+	362	3,34	1,11			
Yetkilendirme	1-5	71	3,55	1,20	10,37	,000	1<3, 4<3
	6-10	58	3,86	,83			
	11-15	186	3,97	,80			
	16+	362	3,49	1,09			

Kategoriler: 1-5 yıl=1; 6-10 yıl=2; 11-15 yıl=3 ve 16+ yıl=4

Tablo-11'e bakıldığında öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yöneticilerin meslekî kıdemlerine göre hizmetkâr liderlik değerlendirme ölçeğinin alt boyutlarında davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasındaki farklılıklar incelendiğinde; "Hizmet" alt boyutunda öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yöneticilerin meslekî kıdemlerine ilişkin davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasında  $F=7,55$ ,  $p=,000<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; 11-15 yıl meslekî kıdeme sahip olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algılarının ( $\bar{X}=4,05$ ), 1-5 yıl meslekî kıdeme sahip olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algılarından ( $\bar{X}=3,70$ ) ve 16+ yıl meslekî kıdeme sahip olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algılarından ( $\bar{X}=3,66$ ) daha büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

"Sevgi" alt boyutunda öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yöneticilerin meslekî kıdemlerine ilişkin davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasında  $F=9,89$ ,  $p=,000<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; 11-15 yıl meslekî kıdeme sahip olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin

algılarının ( $\bar{X}=4,02$ ), 1-5 yıl meslekî kıdeme sahip olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algılarından ( $\bar{X}=3,57$ ) ve 16+ yıl meslekî kıdeme sahip olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algılarından ( $\bar{X}=3,53$ ) daha büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

“Güven” alt boyutunda öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yöneticilerin meslekî kıdemlerine ilişkin davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasında  $F=9,74$ ,  $p=,000<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; 11-15 yıl meslekî kıdeme sahip olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algılarının ( $\bar{X}=4,14$ ), 1-5 yıl meslekî kıdeme sahip olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algılarından ( $\bar{X}=3,72$ ) ve 16+ yıl meslekî kıdeme sahip olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algılarından ( $\bar{X}=3,64$ ) daha büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

“Fedakârlık” alt boyutunda öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yöneticilerin meslekî kıdemlerine ilişkin davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasında  $F=9,61$ ,  $p=,000<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; 11-15 yıl meslekî kıdeme sahip olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algılarının ( $\bar{X}=4,07$ ), 1-5 yıl meslekî kıdeme sahip olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algılarından ( $\bar{X}=3,62$ ) ve 16+ yıl meslekî kıdeme sahip olan yöneticileri ile çalışan öğretmenlerin algılarından ( $\bar{X}=3,62$ ) daha büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

“Alçakgönüllülük” alt boyutunda öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yöneticilerin meslekî kıdemlerine ilişkin davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasında  $F=11,85$ ,  $p=,000<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; 11-15 yıl meslekî kıdeme sahip olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algılarının ( $\bar{X}=4,12$ ), 1-5 yıl meslekî kıdeme sahip olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algılarından ( $\bar{X}=3,65$ ) ve 16+ yıl meslekî kıdeme sahip olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algılarından ( $\bar{X}=3,63$ ) daha büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

“Vizyon” alt boyutunda öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yöneticilerin meslekî kıdemlerine ilişkin davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasında

$F=8,46$ ,  $p=,000<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; 11-15 yıl meslekî kıdeme sahip olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algılarının ( $\bar{X}=3,79$ ), 1-5 yıl meslekî kıdeme sahip olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algılarından ( $\bar{X}=3,37$ ) ve 16+ yıl meslekî kıdeme sahip olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algılarından ( $\bar{X}=3,34$ ) daha büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

“Yetkilendirme” alt boyutunda öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yöneticilerin meslekî kıdemlerine ilişkin davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasında  $F=10,37$ ,  $p=,000<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; 11-15 yıl meslekî kıdeme sahip olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algılarının ( $\bar{X}=3,97$ ), 1-5 yıl meslekî kıdeme sahip olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algılarından ( $\bar{X}=3,55$ ) ve 16+ yıl meslekî kıdeme sahip olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algılarından ( $\bar{X}=3,49$ ) daha büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

**Beşinci alt problem:** Öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yöneticilerin mezun oldukları fakültelere göre hizmetkâr liderlik davranışı sergileme düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık var mıdır?

**Tablo-12 Öğretmenlerin Çalıştıkları Okullardaki Yöneticilerin Mezun Oldukları Fakültelere Göre Hizmetkâr Liderlik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarında Davranış Sergileme Düzeylerine Yönelik Algıları Arasındaki Farklılığa Göre T-Testi Sonuçları**

	Yönetici Mezuniyet	N	$\bar{X}$	S	t	Sd	P																																																																				
Hizmet	Eğitim Fakültesi	484	3,82	,97	1,04	675	,301																																																																				
	Diğer Fakülteler	193	3,74	1,03				Sevgi	Eğitim Fakültesi	484	3,75	1,04	2,14	675	,033	Diğer Fakülteler	193	3,56	1,12	Güven	Eğitim Fakültesi	484	3,87	,97	1,13	675	,259	Diğer Fakülteler	193	3,78	1,00	Fedakârlık	Eğitim Fakültesi	484	3,80	1,02	,68	675	,497	Diğer Fakülteler	193	3,74	1,07	Alçakgönüllülük	Eğitim Fakültesi	484	3,82	,99	,81	675	,418	Diğer Fakülteler	193	3,75	1,01	Vizyon	Eğitim Fakültesi	484	3,51	1,05	,64	675	,519	Diğer Fakülteler	193	3,45	1,08	Yetkilendirme	Eğitim Fakültesi	484	3,70	1,01	1,44	675	,151
Sevgi	Eğitim Fakültesi	484	3,75	1,04	2,14	675	,033																																																																				
	Diğer Fakülteler	193	3,56	1,12				Güven	Eğitim Fakültesi	484	3,87	,97	1,13	675	,259	Diğer Fakülteler	193	3,78	1,00	Fedakârlık	Eğitim Fakültesi	484	3,80	1,02	,68	675	,497	Diğer Fakülteler	193	3,74	1,07	Alçakgönüllülük	Eğitim Fakültesi	484	3,82	,99	,81	675	,418	Diğer Fakülteler	193	3,75	1,01	Vizyon	Eğitim Fakültesi	484	3,51	1,05	,64	675	,519	Diğer Fakülteler	193	3,45	1,08	Yetkilendirme	Eğitim Fakültesi	484	3,70	1,01	1,44	675	,151	Diğer Fakülteler	193	3,57	1,10								
Güven	Eğitim Fakültesi	484	3,87	,97	1,13	675	,259																																																																				
	Diğer Fakülteler	193	3,78	1,00				Fedakârlık	Eğitim Fakültesi	484	3,80	1,02	,68	675	,497	Diğer Fakülteler	193	3,74	1,07	Alçakgönüllülük	Eğitim Fakültesi	484	3,82	,99	,81	675	,418	Diğer Fakülteler	193	3,75	1,01	Vizyon	Eğitim Fakültesi	484	3,51	1,05	,64	675	,519	Diğer Fakülteler	193	3,45	1,08	Yetkilendirme	Eğitim Fakültesi	484	3,70	1,01	1,44	675	,151	Diğer Fakülteler	193	3,57	1,10																				
Fedakârlık	Eğitim Fakültesi	484	3,80	1,02	,68	675	,497																																																																				
	Diğer Fakülteler	193	3,74	1,07				Alçakgönüllülük	Eğitim Fakültesi	484	3,82	,99	,81	675	,418	Diğer Fakülteler	193	3,75	1,01	Vizyon	Eğitim Fakültesi	484	3,51	1,05	,64	675	,519	Diğer Fakülteler	193	3,45	1,08	Yetkilendirme	Eğitim Fakültesi	484	3,70	1,01	1,44	675	,151	Diğer Fakülteler	193	3,57	1,10																																
Alçakgönüllülük	Eğitim Fakültesi	484	3,82	,99	,81	675	,418																																																																				
	Diğer Fakülteler	193	3,75	1,01				Vizyon	Eğitim Fakültesi	484	3,51	1,05	,64	675	,519	Diğer Fakülteler	193	3,45	1,08	Yetkilendirme	Eğitim Fakültesi	484	3,70	1,01	1,44	675	,151	Diğer Fakülteler	193	3,57	1,10																																												
Vizyon	Eğitim Fakültesi	484	3,51	1,05	,64	675	,519																																																																				
	Diğer Fakülteler	193	3,45	1,08				Yetkilendirme	Eğitim Fakültesi	484	3,70	1,01	1,44	675	,151	Diğer Fakülteler	193	3,57	1,10																																																								
Yetkilendirme	Eğitim Fakültesi	484	3,70	1,01	1,44	675	,151																																																																				
	Diğer Fakülteler	193	3,57	1,10																																																																							

Tablo-12'ye bakıldığında öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yöneticilerin mezun oldukları fakültele göre hizmetkâr liderlik değerlendirme ölçeğinin alt boyutlarında davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasındaki farklılıklar incelendiğinde; “Hizmet” alt boyutunda eğitim fakültesi mezunu olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,82$ ) ile diğer fakülteler mezunu olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,74$ ) arasında  $t_{(675)}=1,04$ ,  $p=,301>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

“Sevgi” alt boyutunda eğitim fakültesi mezunu olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,75$ ) ile diğer fakülteler mezunu olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,56$ ) arasında  $t_{(675)}=2,14$ ,  $p=,033<,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık eğitim fakültesi mezunu olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algılarının, diğer fakülteler mezunu olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algılarından büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

“Güven” alt boyutunda eğitim fakültesi mezunu olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,87$ ) ile diğer fakülteler mezunu olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,78$ ) arasında  $t_{(675)}=1,13$ ,  $p=,259>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

“Fedakârlık” alt boyutunda eğitim fakültesi mezunu olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,80$ ) ile diğer fakülteler mezunu olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,74$ ) arasında  $t_{(675)}=,68$ ,  $p=,497>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

“Alçakgönüllülük” alt boyutunda eğitim fakültesi mezunu olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,82$ ) ile diğer fakülteler mezunu olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,75$ ) arasında  $t_{(675)}=,81$ ,  $p=,418>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

“Vizyon” alt boyutunda eğitim fakültesi mezunu olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,51$ ) ile diğer fakülteler mezunu olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,45$ ) arasında  $t_{(675)}=,64$ ,  $p=,519>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

“Yetkilendirme” alt boyutunda eğitim fakültesi mezunu olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,70$ ) ile diğer fakülteler mezunu olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,57$ ) arasında  $t_{(675)}=1,44$ ,  $p=,151>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

**Altıncı alt problem:** Öğretmenlerin görev yaptıkları okulun kademelerine göre okullarındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışı sergileme düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık var mıdır?

**Tablo-13 Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulun Kademelerine Göre Okullarındaki Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarında Davranış Sergileme Düzeylerine Yönelik Algıları Arasındaki Farklılığa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

	Okulların Kademesi	N	$\bar{X}$	S	F	P
Hizmet	İlkokul	227	3,83	,92	,32	,729
	Ortaokul	291	3,80	,99		
	Lise	159	3,75	1,07		
Sevgi	İlkokul	227	3,70	,97	,06	,947
	Ortaokul	291	3,71	1,08		
	Lise	159	3,67	1,15		
Güven	İlkokul	227	3,88	,91	,30	,741
	Ortaokul	291	3,84	,98		
	Lise	159	3,80	1,06		
Fedakârlık	İlkokul	227	3,79	,96	,01	,988
	Ortaokul	291	3,78	1,06		
	Lise	159	3,77	1,11		
Alçakgönüllülük	İlkokul	227	3,80	,91	,23	,796
	Ortaokul	291	3,82	1,02		
	Lise	159	3,76	1,07		
Vizyon	İlkokul	227	3,60	,96	1,95	,144
	Ortaokul	291	3,48	1,09		
	Lise	159	3,39	1,13		
Yetkilendirme	İlkokul	227	3,70	,97	,27	,760
	Ortaokul	291	3,65	1,05		
	Lise	159	3,62	1,10		

Tablo-13'e bakıldığında öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kademelerine göre okullarda bulunan yöneticilerin hizmetkâr liderlik değerlendirme ölçeğinin alt boyutlarında davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasındaki farklılıklar incelendiğinde; “Hizmet” alt boyutunda öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kademelerine ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları

arasında  $F=,32$ ,  $p=,729>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Anlamlı farklılık olmamasına rağmen ilkökul kademesinde görev yapan öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

“Sevgi” alt boyutunda öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kademelerine ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasında  $F=,06$ ,  $p=,947>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Anlamlı farklılık olmamasına rağmen ortaokul kademesinde görev yapan öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

“Güven” alt boyutunda öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kademelerine ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasında  $F=,30$ ,  $p=,741>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Anlamlı farklılık olmamasına rağmen ilkökul kademesinde görev yapan öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

“Fedakârlık” alt boyutunda öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kademelerine ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasında  $F=,01$ ,  $p=,988>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Anlamlı farklılık olmamasına rağmen ilkökul kademesinde görev yapan öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

“Alçakgönüllülük” alt boyutunda öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kademelerine ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasında  $F=,23$ ,  $p=,796>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Anlamlı farklılık olmamasına rağmen ortaokul kademesinde görev yapan öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

“Vizyon” alt boyutunda öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kademelerine ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasında  $F=1,95$ ,  $p=,144>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Anlamlı farklılık olmamasına rağmen ilkökul kademesinde görev yapan öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

“Yetkilendirme” alt boyutunda öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kademelerine ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları



arasında  $F=,27$ ,  $p=,760>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Anlamlı farklılık olmamasına rağmen ilkökul kademesinde görev yapan öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Yedinci alt problem:** Öğretmenlerin branşlarına göre okullarındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışı sergileme düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık var mıdır?

**Tablo-14 Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okullarındaki Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarında Davranış Sergileme Düzeylerine Yönelik Algıları Arasındaki Farklılığa Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları**

	Branş	N	Sıra Ortalaması	H	p	Farkın Kaynağı
Hizmet	Sınıf öğretmeni	221	342,45	15,86	,044	Rehb.< Diğer
	Sayısal Grubu Dersleri	92	346,79			
	Dil Grubu Dersleri	124	318,54			
	Sözel Grubu Dersleri	81	340,21			
	Beceri Grubu Dersleri	52	345,95			
	Okul Öncesi	22	380,25			
	Rehb. ve Psik. Dan.	18	190,56			
	Bilişim Tekn.	21	346,29			
	Diğer	46	387,04			
Sevgi	Sınıf öğretmeni	221	344,12	9,33	,315	
	Sayısal Grubu Dersleri	92	355,88			
	Dil Grubu Dersleri	124	318,34			
	Sözel Grubu Dersleri	81	342,46			
	Beceri Grubu Dersleri	52	326,12			
	Okul Öncesi	22	339,30			
	Rehb. ve Psik. Dan.	18	236,86			
	Bilişim Tekn.	21	354,74			
	Diğer	46	377,43			
Güven	Sınıf öğretmeni	221	346,31	7,04	,533	
	Sayısal Grubu Dersleri	92	354,83			
	Dil Grubu Dersleri	124	317,07			
	Sözel Grubu Dersleri	81	326,40			
	Beceri Grubu Dersleri	52	341,13			
	Okul Öncesi	22	354,07			
	Rehb. ve Psik. Dan.	18	262,28			
	Bilişim Tekn.	21	344,19			
	Diğer	46	371,58			
Fedakârlık	Sınıf öğretmeni	221	340,34	10,89	,208	
	Sayısal Grubu Dersleri	92	357,20			
	Dil Grubu Dersleri	124	316,38			

	Sözel Grubu Dersleri	81	342,70	
	Beceri Grubu Dersleri	52	334,63	
	Okul Öncesi	22	360,30	
	Rehb. ve Psik. Dan.	18	228,61	
	Bilişim Tekn.	21	353,76	
	Diğer	46	381,86	
Alçakgönüllülük	Sınıf öğretmeni	221	334,31	
	Sayısal Grubu Dersleri	92	368,37	
	Dil Grubu Dersleri	124	332,15	
	Sözel Grubu Dersleri	81	348,31	
	Beceri Grubu Dersleri	52	329,80	12,62 ,126
	Okul Öncesi	22	337,34	
	Rehb. ve Psik. Dan.	18	202,25	
	Bilişim Tekn.	21	339,38	
	Diğer	46	369,37	
Vizyon	Sınıf öğretmeni	221	360,66	
	Sayısal Grubu Dersleri	92	345,02	
	Dil Grubu Dersleri	124	313,59	
	Sözel Grubu Dersleri	81	318,70	
	Beceri Grubu Dersleri	52	343,67	16,49 ,036 Rehb.< Diğer
	Okul Öncesi	22	358,91	
	Rehb. ve Psik. Dan.	18	195,42	
	Bilişim Tekn.	21	358,00	
	Diğer	46	359,87	
Yetkilendirme	Sınıf öğretmeni	221	348,08	
	Sayısal Grubu Dersleri	92	344,28	
	Dil Grubu Dersleri	124	307,44	
	Sözel Grubu Dersleri	81	326,81	
	Beceri Grubu Dersleri	52	349,77	10,42 ,237
	Okul Öncesi	22	365,02	
	Rehb. ve Psik. Dan.	18	261,11	
	Bilişim Tekn.	21	367,90	
	Diğer	46	384,04	

Tablo-14'e bakıldığında öğretmenlerin branşlarına göre okullarda bulunan yöneticilerin hizmetkâr liderlik değerlendirme ölçeğinin alt boyutlarında davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasındaki farklılıklar incelendiğinde; "Hizmet" alt boyutunda öğretmenlerin branşlarına ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algılarına ait sıra ortalamaları arasında  $H=15,86$ ,  $p=,044<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; diğer bölüm mezunu olan öğretmenlerin hizmete yönelik algılarına ait sıra ortalamalarının, rehberlik ve psikolojik danışmanlık mezunu olan öğretmenlerin hizmete yönelik algılarına ait sıra ortalamalarından büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

“Sevgi” alt boyutunda öğretmenlerin branşlarına ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algılarına ait sıra ortalamaları arasında  $H=9,33$ ,  $p=,315>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

“Güven” alt boyutunda öğretmenlerin branşlarına ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algılarına ait sıra ortalamaları arasında  $H=7,04$ ,  $p=,533>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

“Fedakârlık” alt boyutunda öğretmenlerin branşlarına ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algılarına ait sıra ortalamaları arasında  $H=10,89$ ,  $p=,208>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

“Alçakgönüllülük” alt boyutunda öğretmenlerin branşlarına ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algılarına ait sıra ortalamaları arasında  $H=12,62$ ,  $p=,126>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

“Vizyon” alt boyutunda öğretmenlerin branşlarına ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algılarına ait sıra ortalamaları arasında  $H=16,49$ ,  $p=,036<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; sınıf öğretmenliği bölümü mezunu olan öğretmenlerin vizyona yönelik algılarına ait sıra ortalamalarının, rehberlik ve psikolojik danışmanlık mezunu olan öğretmenlerin vizyona yönelik algılarına ait sıra ortalamalarından büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

“Yetkilendirme” alt boyutunda öğretmenlerin branşlarına ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algılarına ait sıra ortalamaları arasında  $H=12,42$ ,  $p=,237>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

**Sekizinci alt problem:** Öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre okullarındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışı sergileme düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık var mıdır?

**Tablo-15 Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Okullarındaki Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarında Davranış Sergileme Düzeylerine Yönelik Algıları Arasındaki Farklılığa Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları**

	Eğitim Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	H	p	Farkın Kaynağı
Hizmet	Ön Lisans	37	330,61	4,44	,109	
	Lisans	588	344,28			
	Yüksek Lisans	52	285,30			
Sevgi	Ön Lisans	37	346,55	2,53	,283	
	Lisans	588	342,17			
	Yüksek Lisans	52	297,79			
Güven	Ön Lisans	37	340,01	3,30	,192	
	Lisans	588	343,11			
	Yüksek Lisans	52	291,84			
Fedakârlık	Ön Lisans	37	323,95	2,89	,236	
	Lisans	588	343,61			
	Yüksek Lisans	52	297,63			
Alçak Gönüllülük	Ön Lisans	37	294,31	5,15	,076	
	Lisans	588	345,62			
	Yüksek Lisans	52	295,89			
Vizyon	Ön Lisans	37	330,28	7,00	,030	Yüksek L.< Lisans 2<1
	Lisans	588	345,55			
	Yüksek Lisans	52	271,18			
Yetkilendirme	Ön Lisans	37	352,61	2,41	,300	
	Lisans	588	341,63			
	Yüksek Lisans	52	299,58			

Tablo-15'e bakıldığında öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre okullarda bulunan yöneticilerin hizmetkâr liderlik değerlendirme ölçeğinin alt boyutlarında davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasındaki farklılıklar incelendiğinde; "Hizmet" alt boyutunda öğretmenlerin eğitim düzeylerine ilişkin müdürlerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algılarına ait sıra ortalamaları arasında  $H=4,44$ ,  $p=,109>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

"Sevgi" alt boyutunda öğretmenlerin eğitim düzeylerine ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algılarına ait sıra ortalamaları arasında  $H=2,53$ ,  $p=,283>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

"Güven" alt boyutunda öğretmenlerin eğitim düzeylerine ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algılarına ait sıra ortalamaları arasında  $H=3,30$ ,  $p=,192>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

“Fedakârlık” alt boyutunda öğretmenlerin eğitim düzeylerine ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algılarına ait sıra ortalamaları arasında  $H=2,89$ ,  $p=,236>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

“Alçakgönüllülük” alt boyutunda öğretmenlerin eğitim düzeylerine ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algılarına ait sıra ortalamaları arasında  $H=5,15$ ,  $p=,076>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

“Vizyon” alt boyutunda öğretmenlerin eğitim düzeylerine ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algılarına ait sıra ortalamaları arasında  $H=7,00$ ,  $p=,030<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; lisans mezunu olan öğretmenlerin vizyona yönelik algılarına ait sıra ortalamalarının, yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerin vizyona yönelik algılarına ait sıra ortalamalarından büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

“Yetkilendirme” alt boyutunda öğretmenlerin eğitim düzeylerine ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algılarına ait sıra ortalamaları arasında  $H=2,41$ ,  $p=,300>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

**Dokuzuncu alt problem:** Öğretmenlerin görev yaptıkları okulun sosyo-ekonomik durumlarına göre okullarındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışı sergileme düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık var mıdır?

**Tablo-16 Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulun Sosyo-Ekonomik Durumlarına Göre Okullarındaki Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarında Davranış Sergileme Düzeylerine Yönelik Algıları Arasındaki Farklılığa Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları**

	Okulun Sosyo- Ekonomik Durumu	N	Sıra Ortalaması	H	p	Farkın Kaynağı
Hizmet	Düşük	231	312,36	7,36	,025	1 < 3
	Orta	405	350,13			
	Yüksek	41	379,18			
Sevgi	Düşük	231	321,52	5,80	,055	
	Orta	405	342,97			
	Yüksek	41	398,27			
Güven	Düşük	231	323,55	4,94	,084	
	Orta	405	342,13			
	Yüksek	41	395,12			
Fedakârlık	Düşük	231	319,76	5,16	,076	

	Orta	405	345,07		
	Yüksek	41	387,41		
Alçakgönüllülük	Düşük	231	320,79		
	Orta	405	345,44	4,09	,129
	Yüksek	41	378,01		
	Düşük	231	326,91		
Vizyon	Orta	405	340,94	3,51	,173
	Yüksek	41	388,00		
	Düşük	231	321,86		
Yetkilendirme	Orta	405	342,13	6,53	,038
	Yüksek	41	404,70		
					1 < 3

Tablo-16'ya bakıldığında öğretmenlerin görev yaptıkları okulun sosyo-ekonomik durumlarına göre okullarda bulunan yöneticilerin hizmetkâr liderlik değerlendirme ölçeğinin alt boyutlarında davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasındaki farklılıklar incelendiğinde; “Hizmet” alt boyutunda öğretmenlerin görev yaptıkları okulun sosyo-ekonomik durumlarına ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algılarına ait sıra ortalamaları arasında  $H=7,36$ ,  $p=,025<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; yüksek sosyo-ekonomik düzeye sahip olan okullarda görev yapan öğretmenlerin hizmete yönelik algılarına ait sıra ortalamalarının, düşük sosyo-ekonomik düzeye sahip olan okullarda görev yapan öğretmenlerin hizmete yönelik algılarına ait sıra ortalamalarından büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

“Sevgi” alt boyutunda öğretmenlerin görev yaptıkları okulun sosyo-ekonomik durumlarına ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algılarına ait sıra ortalamaları arasında  $H=5,80$ ,  $p=,055>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

“Güven” alt boyutunda öğretmenlerin görev yaptıkları okulun sosyo-ekonomik durumlarına ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algılarına ait sıra ortalamaları arasında  $H=4,94$ ,  $p=,084>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

“Fedakârlık” alt boyutunda öğretmenlerin görev yaptıkları okulun sosyo-ekonomik durumlarına ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algılarına ait sıra ortalamaları arasında  $H=5,16$ ,  $p=,076>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

“Alçakgönüllülük” alt boyutunda öğretmenlerin görev yaptıkları okulun sosyo-ekonomik durumlarına ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algılarına ait sıra ortalamaları arasında  $H=4,09$ ,  $p=,129>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

“Vizyon” alt boyutunda öğretmenlerin görev yaptıkları okulun sosyo-ekonomik durumlarına ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algılarına ait sıra ortalamaları arasında  $H=3,51$ ,  $p=,173>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

“Yetkilendirme” alt boyutunda öğretmenlerin görev yaptıkları okulun sosyo-ekonomik durumlarına ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algılarına ait sıra ortalamaları arasında  $H=6,53$ ,  $p=,038<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; yüksek sosyo-ekonomik düzeye sahip olan okullarda görev yapan öğretmenlerin yetkilendirmeye yönelik algılarına ait sıra ortalamalarının, düşük sosyo-ekonomik düzeye sahip olan okullarda görev yapan öğretmenlerin yetkilendirmeye yönelik algılarına ait sıra ortalamalarından büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

## BÖLÜM V

### TARTIŞMA

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okullarındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik değerlendirme ölçeğinin alt boyutlarında davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasındaki farklılığa bakıldığında sadece “Hizmet” alt boyutunda cinsiyetler arasında değişkenlik görülmemiş, diğer alt boyutlarda değişkenlik görülmüştür. Gündüz ve Balyer’in (2011) okul yöneticilerinin etkili liderlik davranışları konulu araştırmasının bulgularıyla çalışmamızın sonuçları paralellik göstermektedir. Bu bulguya dayalı olarak, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, okul yöneticilerinin “hizmet” alt boyutundaki hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin benzer görüşleri taşıdıkları söylenebilir. Başka bir anlatımla, okul yöneticilerinin hem erkek hem kadın öğretmenlere cinsiyet ayrımı yapmaksızın “hizmet”i genellediği, sorumluluk çerçevesinde, kurumunun hedeflerine ulaşması için en önemli itici güç olan öğretmenlere hizmeti en önemli şey olarak görüp bunu uygulamalarıyla ve davranışlarıyla genel anlamda örneklediği ifade edilebilir.

Diğer alt boyutlarda (sevgi, güven, fedâkarlık, alçakgönüllülük, vizyon ve yetkilendirme) erkek öğretmenlerin, yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarına yönelik algıları, kadın öğretmenlerin algılarına oranla daha büyüktür. Bu bulgu, kadın öğretmenlerin okul yönetimine karşı, ilgili alt boyutlarda daha olumsuz bir bakış açısı taşıdıkları, okul yöneticilerinin bu alt boyutlardaki hizmetkâr liderlik davranışlarını erkek öğretmenler kadar yeterli bulmadıkları, okul yöneticileriyle ilişkilerinde erkek öğretmenler derecesinde işbirliği, paylaşım ve etkileşim içinde olmadıkları sonucunu desteklemektedir. Ekinci’nin (2015) araştırmasında, erkek öğretmenler kadın öğretmenlere kıyasla okul yöneticilerini hizmetkâr liderlik davranışlarını sergileme açısından daha iyi değerlendirmişlerdir. Genelde okul yöneticilerinin erkek olması ve bu yöneticilerin erkek öğretmenlerle kurduğu üst düzey iletişimi kadın öğretmenlerle kur(a)maması bu tür bir sonucu doğurabilir. İlgili çalışma bu araştırmanın bulgularıyla tutarlılık göstermektedir. Kadın öğretmenlerin algılarının erkek öğretmenlere göre daha düşük olmasında toplumsal ve kültürel faktörlerin de etkili olduğu yorumu yapılabilir. Cerit (2005), öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarını algılamalarının değişmediğini ifade etmektedir. Turan ve Ebiçlioğlu’nun



(2002) çalışmalarında da cinsiyet anlamlı fark oluşturan bir değişken olarak görülmemiştir. Bu araştırmalar, bu çalışmanın bulgularıyla tutarlılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin meslekî kıdemlerine göre görev yaptıkları okullarda bulunan yöneticilerin hizmetkâr liderlik değerlendirme ölçeğinin alt boyutlarında davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasındaki farklılıklar incelendiğinde, hiçbir alt boyutta anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Aksu, Fırat ve Şahin'in (2003) ve Yılmaz'ın (2010) okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik ile ilgili çalışmalarında da okul yöneticilerinin liderliklerine dair algılarda meslekî kıdem değişkenine göre bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuçlar araştırmamızın bulgusuyla örtüşmektedir. Bu bulgudan hareketle, okul yöneticilerinin ilgili alt boyutlara tüm öğretmenleri kıdem ayırımı yapmadan dâhil ettiğini, bütün öğretmenlerle eşit seviyede ilgilenip iletişim kurduklarını, onlara güvenip gerekli fedâkarlık ve yetkilendirmede kıdeme yönelik herhangi bir ayırım yapmadıklarını; neticede öğretmenlerin de kendilerine dönük meslekî kıdeme ilişkin bir ayırım olmadığı fikrine sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Ancak Aksoy ve Işık'ın (2008) araştırmasında okul yöneticilerinin liderlik rollerini yerine getirirken kıdeme göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Araştırmamızda ayrıca anlamlı farklılık olmamasına rağmen 1-5 yıl meslekî kıdeme sahip olan öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu Kahveci'nin (2012) kıdeme dair bulgularıyla örtüşmektedir. Kıdem değişkeninde anlamlı farklılık olmayışı ve özellikle de deneyimi daha az olan genç öğretmenlerin okul yöneticilerinin meslekî kıdeme dönük olumlu algısı, bu öğretmenler için de hizmet eğilimli, karşılıklı güven ve tevazuya dayalı bir yaklaşımın okul yönetimince benimsendiği, onlar için de gerektiğinde yetkilendirme ve fedâkarlık yapıldığı ve okulun vizyonuna dâhil edildikleri, bu sayede okul yönetimi ile ilişkilerinde kendilerine yeterince güvendikleri ve daha kıdemli olan öğretmenlere kıyasla olumsuz durumlara maruz bırakılmadıkları, kendileriyle de benzer düzeyde iletişim, etkileşim ve paylaşımda bulunduğu çıkarımını güçlendirmektedir. Ancak Cemaloğlu'nun (2007) okul yöneticilerinin liderlik stillerini gerçekleştirme düzeylerini öğretmenlerin kıdemlerine göre incelediği araştırmasında, kıdemi fazla olan öğretmenlerin kıdemi az olan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin daha etkili liderlik gerçekleştirdiği düşüncesini taşıdığı görülmektedir. Bu bulgu, yapılan bu araştırmanın bulgularıyla ters düşmektedir.

Öğretmenlerin mezun oldukları fakültelere göre görev yaptıkları okullarda bulunan yöneticilerin hizmetkâr liderlik değerlendirme ölçeğinin alt boyutlarında davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasındaki farklılıklar incelendiğinde; sadece “vizyon” boyutunda anlamlı farklılık olduğu görülmekte, diğer boyutların hiçbirinde eğitim fakültesi mezunu olan öğretmenlerin algıları ile diğer fakülteler mezunu olan öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılık görülmemektedir. Bu bulgu, öğretmenlerin öğrenim durumunun, yöneticilerinin liderlik davranışlarını algılamalarında ciddi farklılık oluşturan bir faktör olmadığına işaret olabilir. Titrek, Çiftçi, Erot ve Toprak’ın (2017) çalışmasının bulguları, araştırma bulgularımızı desteklemektedir. Sonuçlar yöneticilerin öğretmenlerle olan iletişim, etkileşim ve paylaşımlarında, onlarla ilgilenme, onlara kişisel ve meslekî anlamda güvenme ve onları yetkilendirerek güçlenmelerine yardımcı olma hususlarında genel anlamda öğretmenlerin mezun oldukları fakülteye yönelik bir ayrım gözetmedikleri; bunun sonucunda da eğitim fakültesi mezunu olan öğretmenler ile diğer fakülteler mezunu olan öğretmenler tarafından okul yöneticilerince sergilenen hizmetkâr liderlik davranışlarının algılanmasında benzerlik olduğu şeklinde yorumlanabilir. Özmantar ve Çetin ‘in (2017) araştırma bulgularına göre ise, diğer fakültelerden mezun olan öğretmenler eğitim fakültesinden mezun olan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin liderlik becerilerinin daha yüksek olduğunu düşünmektedirler. Bu durum, araştırma bulgularıyla uyumsuzluk göstermektedir.

“Vizyon” boyutunda görülen anlamlı farklılık ise, eğitim fakültesi mezunu olan öğretmenlerin, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışı sergileme düzeylerine yönelik algılarının diğer fakülteler mezunu olan öğretmenlerin algılarından daha büyük olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bulgudan hareketle, okul yöneticilerinin ortak bir vizyonun geliştirilip katılımında öğretmenlerin teşvik edilmesi, kurumun gelecekteki yönüne dair öğretmenlerin düşüncelerinin sorulması, çalışanların görüşlerinin kurumun amaç ve hedeflerine dâhil edilmesi gibi “vizyon” boyutundaki hizmetkâr liderlik davranışlarının; eğitim fakültesi mezunu olan öğretmenlerin üniversite eğitimleri süresince aldığı eğitimin de yardımıyla bu öğretmenlerce diğer fakülteler mezunu olan öğretmenlere kıyasen daha üst düzeyde tanımlandığı şeklinde ifade edilebilir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yöneticilerin meslekî kademelerine göre hizmetkâr liderlik değerlendirme ölçeğinin alt boyutlarında davranış sergileme

düzelelerine yönelik algıları arasındaki farklılıklar incelendiğinde; tüm alt boyutlarda anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; 11-15 yıl meslekî kıdeme sahip olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algılarının, 1-5 yıl meslekî kıdeme sahip olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algılarından ve 16+ yıl meslekî kıdeme sahip olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algılarından daha büyük olmasından doğmaktadır. Tüm alt boyutlarda bu anlamlı farklılığın görülmesi, 11-15 yıl meslekî kıdeme sahip olan yöneticilerin genel olarak görevlerinde verimli bir dönemi geçirdikleri ve meslekî tükenmişlik problemini bu dönemde fazla yaşamadıkları anlamına gelebilir. Bu bulgulardan yola çıkarak 11-15 yıl meslekî kıdeme sahip olan yöneticilerin; hizmet sorumluluğunu yerine getirmek, öğretmene ilgi gösterip değer vermek ve öğretmenlere güvenmek, bencillikten uzak durup hizmette ilham kaynağı olmak, öğretmenlerin liderlik potansiyelini geliştirmek, etik standartlar içeren bir kültür oluşturarak zorlukları birlikte göğüslemek, öğretmenlerden farklı konularda fikir almak, gerektiğinde fedâkarlık göstermek, öğretmenlerin yeteneklerini geliştirmek için fırsatlar sunup güçlenmelerine destek olmak gibi hizmetkâr liderlik davranışlarını 1-5 yıl meslekî kıdeme sahip olan yöneticiler ile 16+ yıl meslekî kıdeme sahip olan yöneticilere oranla daha üst düzeyde gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca bu yöneticilerin görev yaptığı okullarda görev yapan öğretmenlerin başarı için daha üst düzeyde gayret ettikleri ve tükenmişlikten daha az etkilendikleri belirtilebilir. Rude (2004) tarafından yapılan araştırma, çalışanların yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarını yüksek düzeyde sergilediklerini düşündüklerinde, tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğunu bulmuştur. Bu bulgu, çalışmamızın bulgularını destekler niteliktedir.

1-5 yıl meslekî kıdeme sahip olan yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarını sergilemelerinin öğretmenlerce daha düşük düzeyde algılanması, bu yöneticilerin henüz kurum ve öğretmenlerle hizmetkâr liderliğin temelinde yer alan alt boyutlarda yeterli düzeyde buluşmamış oldukları ve yöneticiliklerinin bu ilk yıllarında yeterince tecrübe edinmemiş oldukları şeklinde yorumlanabilir. 16+ yıl meslekî kıdeme sahip olan yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarını sergilemelerinin öğretmenlerce daha düşük düzeyde algılanması ise, bu yöneticilerin; öğretmen-yönetim çatışması, istenilmeyen davranışları yönetememe, okul yönetimleri üzerindeki çeşitli baskılar, disiplin problemleri, yetersiz kaynak tahsisi vb. gibi sebeplerle farklı düzeylerde meslekî tükenmişlik yaşadıkları ve hizmetkâr liderlik davranışlarını yeterli düzeyde

sergileyebilecek moral, motivasyon ve adanmışlıktan yoksun kaldıklarına işaret sayılabilir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yöneticilerin mezun oldukları fakültele göre hizmetkâr liderlik değerlendirme ölçeğinin alt boyutlarında davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasındaki farklılıklar incelendiğinde; sadece “Sevgi” boyutunda, eğitim fakültesi mezunu olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algıları ile diğer fakülteler mezunu olan yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüş, diğer alt boyutlarda anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu bulgu, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışı sergilemeleri ile hangi fakülteden mezun oldukları arasında doğrudan bir ilişki olmadığı, eğitim fakültesi mezunu olan yöneticiler ile diğer fakülteler mezunu olan yöneticilere yönelik hizmetkâr liderlik davranışlarının algılanmasında benzeşme olduğu, yöneticilerin öğrenim durumunun, öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik davranışlarını algılamalarında farklılık oluşturan bir etmen olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Titrek, Çiftçi, Erot ve Toprak’ın (2017) çalışmasının bulguları, araştırma bulgularımızla uyum göstermektedir. Öğretmenler tarafından eğitim fakültesi mezunu olan okul yöneticilerine yönelik “Sevgi” alt boyutundaki daha olumlu görülen algı, bu yöneticilerin eğitim fakültesi yoluyla sahip oldukları pedagojik formasyon ve insani ilişkilerde yeterliliğin bir göstergesi olabilir. Bu okul yöneticilerinin eğitim fakültesi mezunu olmayan yöneticilere kıyasla, öğretmenlerle bir birey olarak daha üst düzeyde ilgilendiği, onlara karşı daha yakın ve sevecen bir tavır benimseyip onları cesaretlendirdiği ve bu sayede kendilerini değerli hissetmelerini sağladığı düşünülebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre; okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları, okul kademesi değişkenine göre hiçbir alt boyutta anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buradan öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesi ile okul yöneticisinin hizmetkâr liderlik davranışı sergilemesi arasında doğrudan bir ilişki olmadığı belirtilebilir. Gül ve Türkmen’in (2016) araştırmasında, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları, öğretmenlerin görüşleri çerçevesinde, okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark göstermemekte, bu çalışmanın bulgularıyla tutarlılık göstermektedir. Ancak anlamlı farklılık olmamasına rağmen ilkökul ve ortaokul kademesinde görev yapan öğretmenlerin algılarının bazı alt boyutlarda daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle ilkökul, ortaokul ve

lise öğretmenleri, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri benzerlik gösterse de, lisede görev yapan öğretmenlerin ilgili alt boyutlarda okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına daha düşük düzeyde maruz kaldıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin branşlarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik değerlendirme ölçeğinin alt boyutlarında davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasındaki farklılıklar incelendiğinde; “hizmet” ve “vizyon” alt boyutlarında öğretmenlerin branşlarına ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algılarına ait sıra ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu, diğer alt boyutlarda herhangi bir farklılığa rastlanmadığı görülmektedir. Bilir (2007) ve Şahin’in (2010) araştırmalarındaki bulgular, çalışmamızın bulgularıyla paralellik göstermektedir. Bu sonuç; okul yöneticileri ile öğretmenler arasında branşa dayalı herhangi bir sevgi, güven, fedakârlık ve yetkilendirme konularında problem olmadığı, okulda etik standartlar içeren bir örgüt kültürü oluşturulduğu, genel olarak bazı branşların bazı branşlardan farklı sebeplerle daha önemli görülmediği için öğretmenlerin kendilerini değerli hissettiği, öğretmenlerin potansiyellerini geliştirmeleri ve inisiyatif almaları konusunda okul yönetimince desteklendikleri şeklinde yorumlanabilir.

“Hizmet” boyutundaki branş değişkeninde görülen anlamlı farklılık; “diğer” bölüm mezunu olan öğretmenlerin hizmete yönelik algılarına ait sıra ortalamalarının, rehberlik ve psikolojik danışmanlık mezunu olan öğretmenlerin hizmete yönelik algılarına ait sıra ortalamalarından büyük olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bulgudan hareketle, okullarda rehberlik ve psikolojik danışmanlık öğretmenlerinin okul yöneticilerini yeterince hizmetkâr bulmadıkları, okul yönetiminin kendileriyle yeterli düzeyde ilgilenmediği, “hizmet”i uygulamada ve örneklemede okul yöneticisinin diğer branş öğretmenlerine karşı daha üst düzeyde bir sorumluluk duygusuyla hareket ettiği düşünülebilir.

“Vizyon” boyutundaki anlamlı farklılık ise; sınıf öğretmenliği bölümü mezunu olan öğretmenlerin hizmete yönelik algılarına ait sıra ortalamalarının, rehberlik ve psikolojik danışmanlık mezunu olan öğretmenlerin hizmete yönelik algılarına ait sıra ortalamalarından büyük olmasından kaynaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle bu bulgu, başta sınıf öğretmenliği mezunu olmak üzere diğer branş öğretmenlerinin okulun vizyonuna dair görüşlerinin alındığı ve katılımlarının sağlandığı, kurumun gelecekteki

yönünün oluşturulması ve öğretmenlerin bu vizyona adanmasında okul yönetimince olumlu bir yaklaşım gösterildiği, ancak rehberlik ve psikolojik danışmanlık mezunu olan öğretmenlerin bu süreç ve uygulamalara katılımlarına yönelik daha düşük düzeyde okul yöneticileri tarafından hizmetkâr liderlik davranışı sergilendiği şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışı sergileme düzeylerine yönelik algıları arasındaki farklılıklar incelendiğinde; sadece “vizyon” alt boyutunda öğretmenlerin eğitim düzeylerine ilişkin yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışı sergileme düzeylerine yönelik algılarına ait sıra ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu, diğer alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşmadığı görülmektedir. Bu bulgudan, öğretmenler arasında mezuniyet durumları ayırt edilmeksizin öğretmenlere karşılıklı ilgi ve sevgi gösterildiği, değer ve güven verildiği, öğretmenlerin özgüvenlerinin artırılması, potansiyellerinin geliştirilmesi ve kendilerini mutlu hissetmeleri için okul yöneticilerince eşit bir yaklaşım sergilendiği çıkarımında bulunabiliriz. Çiçek’in (2010) araştırmasında okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının eğitim düzeyi bağlamında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Bu bulgu araştırma sonuçlarımızı genel olarak desteklemektedir. Leman’ın (2001) araştırmasında ise öğretmenlerin mezun oldukları eğitim düzeyinin, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını algılamada önemli etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmamızın sonucunda eğitim düzeyine ilişkin saptanan lisans mezunu öğretmenler ile yüksek lisans mezunu öğretmenler arasındaki “vizyon” alt boyutundaki anlamlı farklılık bulgusu, lisans mezunu öğretmenlerin lehinedir. Bu durum, lisans mezunu öğretmenlerin yüksek lisans mezunu öğretmenlere göre okul müdürlerinin “vizyon” alt boyutunda hizmetkâr liderlik davranışı sergilemelerine ilişkin daha olumlu bir algıya sahip olduklarına işaret etmektedir. Başka bir anlatımla, yüksek lisans mezunu öğretmenler, okul vizyonu oluşturulurken ve geliştirilirken, kurumun geleceğine yönelik plânlama yapılırken, öğretmenlerin görüşlerinin alınması ve katılımlarının teşvik edilmesi hususunda okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerini düşük seviyede görmektedirler. Bu durum, lisansüstü eğitimin bu öğretmenlere verdiği birikim ve farklı bakış açısının bu anlamlı farklılığa yol açtığı şeklinde yorumlanabilir. Ancak ön lisans mezunu öğretmenler ile lisans mezunu

öğretmenlerin ve ön lisans mezunu öğretmenler ile yüksek lisans mezunu öğretmenlerin arasında anlamlı bir farklılığın tespit edilmemesi, bu mezuniyet grupları arasında hizmetkâr liderlik davranışlarının algılanmasında benzeşme olduğuna işaret olabilir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulun sosyo-ekonomik durumlarına göre okullarda bulunan yöneticilerin hizmetkâr liderlik değerlendirme ölçeğinin alt boyutlarında davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasındaki farklılıklar incelendiğinde; “hizmet” ve “yetkilendirme” alt boyutlarında öğretmenlerin görev yaptıkları okulun sosyo-ekonomik durumlarına ilişkin yöneticilerin davranış sergileme düzeylerine yönelik algılarına ait sıra ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; yüksek sosyo-ekonomik düzeye sahip olan okullarda görev yapan öğretmenlerin hizmete yönelik algılarına ait sıra ortalamalarının, düşük sosyo-ekonomik düzeye sahip olan okullarda görev yapan öğretmenlerin hizmete yönelik algılarına ait sıra ortalamalarından büyük olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bulgu, üst düzey okul yöneticilerinin okullarının olanakları gereği daha az sorunlarının olmasından, daha düşük düzeyde disiplin sorunları ve kurum içi çatışma yaşanmasından kaynaklanabilir. Şahin'in (2005) okul yöneticilerinin liderlik stilleri üzerine olan araştırmasının bulguları, çalışmamız bulgularıyla paralellik göstermektedir. Sosyo-ekonomik anlamda üst düzey okulda görev yapan okul yöneticilerinin daha hizmetkâr lider olarak da algılandıkları dikkate alındığında, bu okul yöneticilerinin daha iyi liderlik sergiledikleri ifade edilebilir. Aksu, Fırat ve Şahin'in (2003) çalışmasında ise okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının görev yapılan çevreye göre farklılık göstermediği; liderlik davranışı sergilemede çevrenin belirgin bir etki oluşturmadığı belirtilmektedir. Bu bulgu, araştırma sonuçlarımızla örtüşmemektedir.

## BÖLÜM VI

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın sonuçları şu şekilde ifade edilebilir:

1. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okullarındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik değerlendirme ölçeğinin alt boyutlarında davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasındaki farklılığa bakıldığında sadece “Hizmet” alt boyutunda cinsiyetler arasında değişkenlik görülmemiştir. Diğer alt boyutlarda değişkenlik görülmüştür.
2. Öğretmenlerin meslekî kıdemlerine göre okullarındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik değerlendirme ölçeğinin alt boyutlarında davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasındaki farklılığa bakıldığında hiçbir alt boyutta farklılık görülmemiştir. Buradan öğretmenlerin meslekî kıdemleri ile okul yöneticisinin hizmetkâr liderlik davranışı sergilemesi arasında doğrudan bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır.
3. Öğretmenlerin mezun oldukları fakültelere göre okullarındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik değerlendirme ölçeğinin alt boyutlarında davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasındaki farklılığa bakıldığında “Vizyon” alt boyutunda anlamlı farklılık görülmüştür. Diğer alt boyutlarda herhangi bir değişkenlik görülmemiştir.
4. Öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yöneticilerin meslekî kıdemlerine göre hizmetkâr liderlik değerlendirme ölçeğinin alt boyutlarında davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasındaki farklılığa bakıldığında bütün alt boyutlarda değişkenlik görülmüştür. Bu değişkenlik ise “Hizmet”, “Sevgi”, “Güven”, “Fedakârlık”, “Alçakgönüllülük”, “Vizyon”, “Yetkilendirme” alt boyutlarında 11-15 yıl arası kıdemi olan yöneticilerin 1-5 ve 16+ yıl kıdemi olan yöneticilere göre hizmetkâr liderlik davranışı sergileme düzeylerinin daha olumlu olduğu sonucuna varılmıştır.
5. Öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yöneticilerin mezun oldukları fakültelere göre hizmetkâr liderlik değerlendirme ölçeğinin alt boyutlarında davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasındaki farklılığa bakıldığında, “Sevgi” alt boyutunda değişkenlik görülmüştür. Diğer alt boyutlarda herhangi bir değişkenlik görülmemiştir. “Sevgi” alt boyutunda değişkenlik incelendiğinde “eğitim fakültesi” mezunu olan



yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışı sergileme düzeylerinin “diğer fakülte” mezunu olan yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışı sergileme düzeylerine göre daha olumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

6. Öğretmenlerin görev yaptıkları okulun kademelerine göre okullarındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik değerlendirme ölçeğinin alt boyutlarında davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasındaki farklılığa bakıldığında hiçbir alt boyutta farklılık görülmemiştir. Buradan öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesi ile okul yöneticisinin hizmetkâr liderlik davranışı sergilemesi arasında doğrudan bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır.

7. Öğretmenlerin branşlarına göre okullarındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik değerlendirme ölçeğinin alt boyutlarında davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasındaki farklılığa bakıldığında sadece “hizmet” ve “vizyon” alt boyutlarında değişkenlik gösterdiği görülmüştür. Diğer alt boyutlarda herhangi bir değişkenlik görülmemiştir. Buradan “hizmet” ve “vizyon” alt boyutlarında öğretmenlerin branşları ile okul yöneticisinin hizmetkâr liderlik davranışı sergilemesi arasında doğrudan bir ilişki olduğu, bu ilişkinin de branş olarak rehber öğretmenlerin ve “diğer” grubunda yer alan öğretmenlerin algıları arasında olduğu sonucuna varılmıştır.

8. Öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre okullarındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik değerlendirme ölçeğinin alt boyutlarında davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasındaki farklılığa bakıldığında sadece “vizyon” alt boyutunda değişkenlik gösterdiği görülmüştür. Diğer alt boyutlarda herhangi bir değişkenlik görülmemiştir. Buradan “vizyon” alt boyutunda öğretmenlerin eğitim düzeyleri ile okul yöneticisinin hizmetkâr liderlik davranışı sergilemesi arasında lisans mezunu olan öğretmenlerin algılarının yüksek lisans mezunu olan öğretmenlere göre daha olumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

9. Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların sosyo-ekonomik durumlarına göre okullarındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik değerlendirme ölçeğinin alt boyutlarında davranış sergileme düzeylerine yönelik algıları arasındaki farklılığa bakıldığında sadece “hizmet” ve “yetkilendirme” alt boyutlarında değişkenlik gösterdiği görülmüştür. Diğer alt boyutlarda herhangi bir değişkenlik görülmemiştir. Buradan “hizmet” ve “yetkilendirme” alt boyutlarında öğretmenlerin görev yaptıkları okulun sosyo-ekonomik durumları ile okul yöneticisinin hizmetkâr liderlik davranışı sergilemesi arasında ilişki

olduğu, bu ilişkinin de sosyo-ekonomik düzeyi yüksek olan okullarda görev yapan öğretmenlerin okul yöneticisinin hizmetkâr liderlik davranışı sergilemesine yönelik algılarının sosyo-ekonomik düzeyi düşük olan okullarda görev yapan öğretmenlerin okul yöneticisinin hizmetkâr liderlik davranışı sergilemesine yönelik algılarından daha olumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

## ÖNERİLER

1. Bu alışma, okul yöneticisinin sergilediği hizmetkâr liderlik özellikleri ile ilgili yalnızca ğretmen görüşlerine başvurmuştur. Benzer türde bir araştırma okul yöneticileri, veli ve ğrenci görüşleri üzerinden de yapılabilir.
2. Bu araştırmada ğretmen görüşlerine yer verilmiştir. Yöneticilerin görüşlerine de başvurularak karşılaştırmalı bir araştırma yapılabilir.
3. Liderlik konusuna farklı bir bakış açısı getiren hizmetkâr liderlik anlayışının temelini oluşturan “hizmet”, “alçakgönüllülük”, “fedakârlık”, “güven”, “yetkilendirme”, “sevgi” ve “vizyon” gibi ilkelerin sadece okul yöneticileri tarafından değil aynı zamanda lider adayı tüm öğretmenler tarafından benimsenmesi önemlidir. Bu yüzden, bu fikrin benimsenmesi için yöneticilerin ve yönetici adaylarının hizmet içi eğitime alınması uygun olacaktır.
4. Araştırma ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan yöneticilerin sergiledikleri hizmetkâr liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik bir çalışmadır. Hizmetkâr liderliğin meslekî doyum, okul başarısı, kurumsal adanmışlık gibi durumlarla ilişkisini inceleyen çalışmalar da yapılabilir.
5. Özel sektördeki çalışan görüşleri ile kamu kurumlarındaki çalışan görüşlerinin karşılaştırıldığı bir araştırma yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Acuner, T., Yılmaz, G. (2000). Günümüzün etkin liderlik anlayışı: değişimci liderlik. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-12.
- Adair, J. (2004). *Etkili stratejik liderlik*. (çev: S. F. Güneş). İstanbul: Babıali KültürYayımları.
- Aksoy, E., Işık, H. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği rolleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 19.
- Aksu, A., Fırat, N., Şahin, İ. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 36. 490-507.
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi: eğitim sektörü üzerine bir araştırma.*[The effect of servant leadership behaviors on organizational justice, organizational citizenship behaviors and performance: A research on the education sector]. Yayımlanmamış doktora tezi. Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Albanese, R. (1978). *Managing toward accountability for performance*.
- Alfieri, J. (2009). *Those who dare to lead must seek to serve first: Leadership styles of New Jersey school superintendents*. Walden University.
- Allen, G., Unwin. (1970). *Company organization: theory and practice*. London: Compton.
- Anderson, J. D., Klamon, V., Merideth, S. C., Witter, S. R., & Molnar, D. R. (2006). *Servant leadership in public schools: A case study* (p. 139). University of Missouri-Columbia; 0133.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, 231-257.
- Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi: temel kavramlar yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Avcı, U., Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 1-20.
- Aydın, M. (2007). *Eğitim yönetimi: kavramlar, kuramlar, süreçler, ilişkiler*. (8.baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algulamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14, 13-40.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Barron, B. G., Henderson, M. V., Newman, P. (1995). Strategic leadership: A theoretical and operational definition. *Journal of Instructional Psychology*, 22(2).
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. (3. Baskı). New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(3).
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*, Nobel Yayın Dağıtım, 3. Baskı, Ankara.
- Baysal, C. A., Tekarslan, E. (1998). *Davranış bilimleri*, Dönence.
- Begeç, S. (1999). *Modern liderlik yaklaşımları ve uygulamaları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Gebze.
- Bilir, M. E. (2007). *Öğretmen algularına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcülük özellikleriyle iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Black, S. (2007). Leadership and Learning: As superintendents are being asked to take more responsibility for improving academic achievement, what is necessary to be successful?. *American School Board Journal*, 194(9), 56.

- Blanchard, K. (2007). *A focus on leadership: Servant leadership for the 21st century*. New York, NY: Wiley.
- Bolat, T., Seymen, O., (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüştürücü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9), Mayıs 2003. 59-79.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., Dennison, P. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks*, University of Exeter, Centre for Leadership Studies: 1-44.
- Boone, L. E., Kurtz, D. (2006). *Contemporary business 2006*, Thomson South-Western.
- Brenneman, W. B., Keys, J. B. (1998). Learning across a living company: The Shell companies' experience. *Organizational Dynamics*. 27(2), 61-70.
- Budak, G. (2003). *Liderlik ve liderlik kuramlarına bütünlük bir yaklaşım*. İzmir: D.E.Ü.
- Burns, R. B. (1979). Mastery Learning: Does It Work?. *Educational leadership*, 37(2), 110-13.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. 7. baskı, Ankara: Siyasal.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Cerit, Y. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmetçi liderlik davranışlarını yerine getirme düzeyleri. *Ege Eğitim Dergisi*, 6/2, s.1-19.
- Cheung, S., Thomas, S., Lam, K., Yue, W. (2001). A satisfying leadership behavior model for design consultants. *International Journal of Project Management*, 19 , 421-429.
- Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap...and others don't*. New York: HarperCollins.
- Coşkunlar, E. (2011). Belediyelerde Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Rollerine İlişkin Personel Görüşleri (Eskişehir İli Örneği). *Eskişehir, Türkiye*.
- Covey, S. (2002). *Servant-leadership and community leadership in the twenty-first century*. New York: John Wiley - Sons.

- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerin karşılaştırmalı analizi ve Çorum örneği, *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2*, 91-108.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A.
- Çelik, V. (2004). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Ankara: Pegem A.
- Çelik, V., Balcı, A., Açıkalın, A., Başar, H., Aydın, İ., Şişman, M. (2004). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Ankara: Pegem A.
- Çiçek, G. E. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin algılarının bazı değişkenlere göre incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Daft, R. L. (2003). *Management*, 6.Baskı, South –Western, Canada,.
- Davis, K. (1977). *Human behavior at work: Organizational behavior*. 5. Baskı. McGraw- Hill Series in Management.
- Deal, T. E., Peterson, K. D. (1999). *Shaping school culture: The heart of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Demir, H. ve Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik: Bir ölçek geliştirme denemesi. *İstanbul İktisadi Enstitüsü Dergisi, 19(61)*. 72-90.
- Dessler, G., (1977). *Management fundamentals: A framework*. Virginia: A Prentice-Hall Company.
- Dessler, G. (1982). *Organization and management: A contingency approach*, EngleWood Cliffs: Prentice-Hall.
- DePree, M. (1989). *Leadership is an art*. New York: Bantam Doubleday Dell.
- De Pree, M. (1992). *Leadership jazz*. New York: Dell.
- Dinlendi, E. (2012). *Okul yönetimi sürecinde İngilizce öğretmenlerinin liderlik uygulamaları*Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Doğan, S. (2001). Liderlik mi yöneticilik mi? Geleneksel liderlik davranış tarzları ve bu konudaki yeni yaklaşımlara bir bakış. *Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi Eylül*, 247-277.
- Doğan, S. (2010). Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri. *İnönü üniversitesi eğitim fakültesi dergisi*, 11, 101-123.
- Dökel, U. (2009). *Katılımcı liderlik konusunda bir uygulama: Çaycuma OYKA örneği / A case study about participative leadership: Çaycuma OYKA sample*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Duncan, W. J. (1978). *Essentials of management*. 2. Baskı. Illinois: The Dryden Press .
- Dural, B. (2002). *Atatürk'ün liderlik sırları*. İstanbul: Okumuş Adam.
- Duyan, E. C. (2012). *Hizmetkâr Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi ile İlişkileri Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Eagly, A., Carli, L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14 , 807–834.
- Edgeman, R. L. (1998). Principle-centered leadership and core value deployment. *The TQM Magazine*, 10(3), 190.
- Ekinci, A. (2015). Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ölçeğinin geliştirilmesi ve hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 40/179, s.341-360.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel.
- Erdoğan, İ. (2004). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde davranış*. 7. Baskı, İstanbul: Miad.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. 6. Baskı, İstanbul: Beta.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. (3.baskı). İstanbul: Beta.

- Ferik, F., (2001). İşletmelerdeki liderlik tarzlarının çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisi. *Bankacılık ve Finans Dergisi*, 4( 19),75-79.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir gönül yolculuğu: Hizmetkâr liderlik*. İstanbul: Alfa.
- Fullan M., Hargreaves, A. (1996). *What's worth fighting for in your school?*Buckingham: Open University Press.
- Giderler, C. (2005). *Yöneticilerin kişilik tarzları ile liderlik davranışları arasındaki ilişki ve Eczacıbaşı topluluğu'nda uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.
- Gordon, J.R. (1996). *Organizational behavior: A diagnostic approach*. (5.Baskı). ABD: Simon and Schuster.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis: Robert K. Greenleaf Hizmetkâr Liderlik Merkezi.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (Gözden geçirilmiş baskı) Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1978). The leadership crisis: A message for college and university faculty. *Humanitas: Journal of the Institute of Man*, 14, 3. Pittsburg, PA: Dusquesne University Press.
- Greenleaf, R. K. (1991). *The servant as leader*. Indianapolis: Robert K. Greenleaf Hizmetkâr Liderlik Merkezi.
- Gül, İ., Türkmen, F. (2016). Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının incelenmesi. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5515-5529. doi:10.14687/jhs.v13i3.4290
- Gülcan, M. G., Kılınç, A. Ç., Çepni, O. (2002). İlköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Türk eğitim bilimleri dergisi*. 1, 123-142.
- Gündüz, Y., Balyer, A. (2012). Okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarının incelenmesi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 5(2), 237-253.



- Haimann, T., Scott, W. G., Connor P. E. (1982). *Management*. 4. Baskı. Boston, Massachusetts : Houghton Mifflin Company.
- Halal, W. E. (1998). Leaders who listen. *Executive excellence*, 15 (2), 13-14.
- Hale Öner, Z. (2012). Servant leadership and paternalistic leadership styles in the Turkish business context: A comparative empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(3), 300-316.
- Harvey, M. (2001). The hidden force: A critique of normative approaches to business leadership. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 66(4), 36-47.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. (1978). *Management: contingency approaches*, 2. Baskı, Philippines : Addison-Wesley Publishing Company.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. (1992). *Management*. 6. Baskı. Philippines: Addison-Wesley Yayinevi.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W., Woodman, R.W. (1995). *Organizational behavior*. (7.Baskı). Mineapolis: West.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., Johnson, D. E. (1996). *Management of organizational behavior*. 7.Baskı. New Jersey: Prentice Hall.
- Hicks, H. G., Gullett, C. R. (1976). *The management of organizations*. 3.Baskı. USA: McGraw-Hill Book Company.
- Horsman, J. H. (2001). Perspectives of servant-leadership and spirit in organizations. *Dissertation Abstracts International*, 62 (03), 1119. DOI: 3010149.
- Horwitz, I., Horwitz, S., Daram, P., Brandt, M. (2008). Transformational, transactional, and passive-avoidant leadership characteristics of a surgical resident cohort: analysis using the multifactor leadership questionnaire and implications for improving surgical education curriculums. *Journal of Surgical Research*, 148 , 48-59.
- Hunter, J. C. (2004). *The world's most powerful leadership principle: How to become a servant leader*. New York, NY: Crown Business.
- Huse, E. F., Bowditch, J. L. (1977). *Behavior in organizations: A systems approach to managing*. 2.Baskı, Addison-Wesley Publishing Company.

- Jennings, D. B. (2002). Those who would lead must first serve: The praxis of servant leadership by public school principals. *Dissertations Abstracts International*, 63 (04), 1207. DOI: 3049171.
- Kahveci, H. (2012). *İlköğretim okullarında hizmetkâr örgüt liderliğinin incelenmesi*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Keçecioglu, T. (2003). *Liderlik ve liderler*. İstanbul: Okumuş Adam.
- Kılıç, G. (2006). *Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kılınç, A. Ç. (2010). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları göstermedüzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.
- Koçel, T. (1989). İşletme yöneticiliği: yönetici geliştirme, organizasyon ve davranış. *İşletme fakültesi Yayın No:205, İşletme İktisadi Enstitüsü yayın No:101*.
- Koontz, H., O'Donnell, C. (1972). *Management, a book of readings*. New York: McGraw-Hill.
- Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Landy, F., Conte, J. (2010). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology* (3. Baskı.). California: Wiley-Blackwell.
- Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument. *Dissertation Abstracts International*, DOI: 9921922.
- Laub, J. (2004). *Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies*. Hizmetkâr Liderlik 2004 Oturumunda sunulmuştur, Virginia Beach, VA.

- Leblebici, D. N. (2008). 21.Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 32 (1), 61-72.
- Leithwood, K. A., Riehl, C. (2003). *What do we already know about successful school leadership?*
- Leman, Edward Jack (2001). *An exploratory study of cultural leadership behaviors of principals that build effective school cultures: Perceptions of principals, special-education teachers and regular-education teachers* Unpublished EdD Thesis, Northern Illinois University <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3013791>.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177.
- Livovich, M. P. (1999). An investigation of servant-leadership in public school superintendents in the state of Indiana. *Dissertation Abstracts International*, 60 (06), 1851. DOI: 9933559.
- Lubin, K. A. (2001). Visionary leader behaviors and their congruency with servant leadership characteristics. *Dissertation Abstracts International*, 62 (08), 2645. DOI: 3022943.
- Machiavelli, N. (1999). *Prens.* (çev. B. Toksoy), İstanbul: Oğlak.
- McEwan, E.K. (2003). *Ten traits of highly effective principals: From good to great performance.* Corwin Press, Inc., California.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*, New York : McGraw-Hill Book Company.
- McGee-Cooper, A., Trammell, D. (2002). *From hero-as-leader to servant-as-leader.* New York: John Wiley - Sons.
- Muczyk, J., Reimann, B. (1987). The case for directive leadership. *The Academy of Management Executive*, 1 (3), 301-311.
- Nemanich, L., Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The Leadership Quarterly*, 20, 19-33.

- Northcraft, G. B., Neale, M. A. (1990). *Organizational behavior. A management challenge*. Chicago: The Dryden.
- Northouse, P.G. (1997). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Organ, D. W., Hamner, W. C. (1976). *Organizational behavior: An applied psychological approach*. Texas: Business.
- Özden, Y.(2002). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem A.
- Özmantar, Z., Çetin, Y., E. (2017). Temel Eğitim Kuumlarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Liderlik Becerisinin İncelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (37). 261-284.
- Özmutlu, İ. (2011). *Bedensel Engelli Sporcularda Antrenörlerin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Sporcu Tatmini İle İlişkisi*. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.
- Patiar, A., Mia, L. (2009). Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 254-262.
- Patterson, K. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*, Virginia Beach, VA.
- Pollard, C.W. (1997). The leader who serves. *Strategy and Leadership*, 25(5), 49-51.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior*. Pearson Education Baskısı. 10.Baskı. New Jersey.
- Rollinson, D., Broadfield, A. (2002). *Organizational behaviour and analysis, an integrated approach*. Harlow: Prentice Hall.
- Rost, J.C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Greenwood, Vol:1.
- Rowe, R. (2003). Leaders as servants. *New Zealand Management*, 50(1), 24-25.
- Rude, W.J. (2004). The connection between servant leadership and burnout. *Dissertation Abstracts International*,44 (06)AAT M1215212.

- Russell, R. F. (2000). Exploring the values and attributes of servant leaders. *Dissertation Abstracts International*, 61 (12), 5846. DOI: 9999498.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76.
- Sabancı, A. (2005). Çağdaş okul liderliği açısından karizmatik, dönüştürücü ve vizyoner liderlik yaklaşımları. Ankara: *Çağdaş Eğitim Dergisi*. Mart/318, 26-33.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi.
- Schaeffer, L. D. (2002). The leadership journey. *Harvard Business Review*, Ekim, 42-47.
- Schermerhorn, R. J. (1993). *Management for productivity*. 4. Baskı. Canada.
- Sendjaya, S., Sarros, J.C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (2), 5744 DOI: 275645021.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Senge, P. M. (1997). The fifth discipline, *Measuring Business Excellence*, 1 (3), 46 – 51.
- Sergiovanni, T. J. (2001). *Leadership: What's in it for schools?* New York, NY: Taylor-Francis.
- Sosik, J., Dinger, S. (2007). Relationships between leadership style and vision content: The moderating role of need for social approval, self-monitoring, and need for social power. *The Leadership Quarterly*, 18, 134-153.
- Spears, L. C. (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant leadership*. New York: Wiley & Sons.
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. Wiley.
- Spears, L. C. (2005). *The understanding and practice of servant-leadership*, Virginia Beach, VA.

- Stone, A. G., Russell, R. F., Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(3/4), 349-361.
- Svoboda, S. (2008). *A correlational study of servant leadership and elementary principal job satisfaction in Ohio public districts*. Doctoral dissertation, Northcentral University.
- Şafaklı, O. V. (2005). "KKTC'deki kamu bankalarında liderlik stilleri üzerine bir çalışma" *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1). 135.
- Şahin, S. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri (İzmir ili örneği). *Eğitim ve Bilim*, 30(135), 39-49
- Şahin, S. (2010). Okul kültürünün bazı değişkenler açısından incelenmesi. *İlköğretim Online*,9(2), 561-575.
- Şimşek, A. (2006). *Duygusal zekânın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi*.Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şimşek, M. (1995). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Damla.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. 2.Baskı. Ankara: Nobel.
- Tabak, A. (2005). *Lider ve takipçileri*. Ankara: Asil.
- Tabak, A. Tarihsel gelişimi içerisinde liderlik tanımları ve liderlik kavramının günümüzdeki yeri. (Erişim Adresi: <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/doc/2001-2/1-bilder.doc>).
- Tabak, A, Yalçinkaya, H. ve Erkuş, A. (2007). *Liderlik kavramına tarihsel bir bakış*. O. Kaymakçı (Editör). Türkmen Kitabevi.
- Tahaoglu, F.,& Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuramve Uygulamada Eğitim Yönetimi*(58), 274-298.
- Taylor-Gillham, D. J. (1998). Images of servant leadership in education. *Dissertation Abstracts International*, 59 (07), 2288. DOI: 9839549.

- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 4 (14), 1-16.
- Tezcan, Y. (2006). *Liderliğin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Thompson, C. H. (2005). *The public school superintendent and servant leadership* (Doctoral dissertation, Edgewood College, Madison).
- Titrek, O., Çiftçi, K., Erot, F., Toprak, M. (2017). Öğretmenlerin algıları açısından okul yöneticilerinin liderlik yeterlilikleri.
- Tosun, K. (1990). *Yönetim ve işletme politikası*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Trewatha, R. L. (1976). *Management: Functions and behavior*. Dallas, Texas: Business.
- Tucker, B. A., Russell, R., F. (2004). "The influence of the transformational leader", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (4). 103-111.
- Turan, S. ve Ebiçlioğlu, N. (2002). Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 8 (3) 444-458.
- Ülgen, H., Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Literatür.
- Vanourek, R. A. (1987). *Servant leadership and the future*. Indianapolis, IN: Robert K. Greenleaf Merkezi.
- Virkus,S. (2009). *Leadership models*. <http://www.tlu.ee/~sirvir/Leadership/Leadership%20Models/Leadership%20Models/index.html> (Erişim tarihi: 15 Mart 2012).
- Yılmaz, E. (2010). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri ile etkili okularındaki ilişkinin değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Doktora tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Yukl, A.G. (1991). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (1999). An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10 (2). 285-305.
- Zel, U. (1997). Harekete geçirici liderlik-işe yönelik liderlik. *Verimlilik Dergisi*, 4, 63-76.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Seçkin.
- Washington, R. R., Sutton, C. D., & Feild, H. S. (2006). Individual differences in servant leadership: The roles of values and personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 700-716.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve yönetim*, İstanbul: Rota.
- Wess, R. (1989). *Hun imparatoru Atilla'nın liderlik sırları*. (Çev: Y. Eren), İstanbul: İlgı.
- Wheaton, C. E. (1999). *Servant leadership and the public school superintendent*. Doctoral dissertation. Gonzaga University. United States.
- Whetstone, J. T. (2002). Personalism and moral leadership: The servant leader with a transforming vision. *Business Ethics: A European Review*, 11(4), 385-392.
- Williams, J.C. (1978). *Behavior in organizations*. Cincinnati, Ohio: South-Western.
- Wis, R. M. (2002). The conductor as servant leader. *Music Educators Journal*, 89(2), 17-22.



## EKLER



T.C.  
TOKAT VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 27001677/774.01/722164  
Konu: Araştırma İzni Verilmesi

25/04/2013

## VALİLİK MAKAMINA

İlgi :Gazi Osman Paşa Üniversitesi Rektörlüğü'nün 05/04/2013 tarih ve 1390/2138 sayılı yazı.

GOP Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Abdullah İÇİNAK ilimiz merkezindeki ekli listede belirtilen Okullardaki öğretmenlere "Öğretmen Görüşleri Açısından Okul Müdürlüklerinin Hizmetkar Liderlik Davranışı Sergileme Düzeyleri" ile ilgili ölçek uygulamak istemektedir.

Söz konusu bilimsel amaçlı çalışmanın ilimiz merkezindeki ekli listede belirtilen Okullardaki öğretmenlere uygulama yapılması Müdürlüğümüzce de uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI  
İl Milli Eğitim Müdürü

OLUR  
25/04/2013

Mehmet Suphi KÜSBECİ  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

EKLER:  
1-GOP Ün.v.yazısı  
2- Değerlendirme Tutanağı  
3- Anket (2 sayfa)

Güvenli Elektronik İmza  
Aslı ile Aynıdır.  
25/04/2013

Uğur YELDİREN

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

GOP Bulvarı 60100 Tokat/Merkez  
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr  
e-posta: stratejigelistirme60@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Adnan YÜCE  
Tel: (0365) 214 1017-144  
Faks: (0356) 2141186

T.C.  
YEŞİLYURT KAYMAKAMLIĞI  
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : .84595474 - 044/ 316  
Konu : Anket İzni

04/04/2013

KAYMAKAMLIK MAKAMINA  
YEŞİLYURT

İlgi : Sulusaray Lisesi İngilizce Öğretmeni Abdullah İÇİNAK'a ait 02/04/2013 tarihli dilekçe.

Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilimi Dalında Yüksek Lisans Eğitimi almakta olan Sulusaray Lisesi İngilizce Öğretmeni Abdullah İÇİNAK'a ait ilgi dilekçe incelenmiş olup, "Öğretmen Görüşleri Açısından Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışı Sergileme Düzeyleri" tez çalışması için hazırlanmış olduğu ekte yer alan anketi İlçemiz Okullarında uygulama isteği Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görülmesi halinde Olur'larınızı arz ederim.

*Ramazan*  
Ramazan MAVİŞ  
İlçe Milli Eğitim Müdür V.

OLUR  
04/04/2013

Musa SARI  
Kaymakam V.



Atatürk Bulvarı 100 Yıl Mah. 60860 Yeşilyurt/TOKAT  
Ayrıntılı Bilgi İçin VHKİ: Orhan BİLİR  
Tel : (0356) 6313412 Faks : (0356) 6312494  
E-mail : yesilyurt60@meb.gov.tr



T.C  
SULUSARAY KAYMAKAMLIĞI  
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 80893030.604.01- 174  
Konu : Anket Uygulaması.

01/04/2013

KAYMAKAMLIK MAKAMINA  
SULUSARAY

İlgi : 01/04/2013 tarihli dilekçe.

Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında yüksek lisans öğrenimi görmekte olan İlçemiz Sulusaray Lisesi İngilizce Öğretmeni Abdullah İÇİNAK "Öğretmen Görüşleri Açısından Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışı Sergileme Düzeyleri" konusunda, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı Temel Eğitim ve Ortaöğretim Kurumlarında anket uygulaması yapmak istemektedir. Anket çalışmasının yapılması hususunu; Tensiplerinize arz ederim.

  
ZEPNEP ALMA  
İlçe Milli Eğitim Müdürü

OLUR  
01/04/2013

Musa SARI  
Kaymakam V.

İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü  
Yeni Kaymakamlık Binası - 60870 Sulusaray TOKAT  
Tlf: 0 356 651 62 54 - 651 63 56 - Fax: 0 356 651 62 39

Ayrıntı Bilgi İçin - R. DEĞERLİ - V.H.K.T.  
Tlf: 0 356 651 62 54



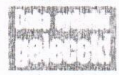
egitimcibak.meb.gov.tr



hayatizokulu.org

YATIRIMCILARININ İHTİSAP KURUMU

EGITIMDE REFORM





Abdullah İcinak &lt;abdullahicinak@gmail.com&gt;

## Servant Leadership Assessment Tool

1 mesaj

Abdullah İcinak &lt;abdullahicinak@gmail.com&gt;

4 Nisan 2011 23:15

Kime: dennis\_robbie@hotmail.com

Dear Dennis,

I am a master student in Turkey at the University of Gaziosmanpaşa - Tokat and I am planning to do my dissertation on "The Exhibition Level of Servant Leadership Behaviours by the School Principals". I have been looking for a servant leadership assessment tool which would help to determine the level of servant leadership behaviours shown by the principals.

1. Would you be willing to grant me permission to use your instrument for my study?
2. Would you be willing to email me a copy of the instrument along with the factors so my advisor can get a better feel for it?
3. Would you be willing to include the validity and reliability with the above information?

I appreciate your time and any help you can offer to me.

Sincerely,  
Abdullah İcinak

Abdullah İcinak  
English Teacher and master student at the Department of Educational Administration  
and Supervision at Gaziosmanpaşa University - Tokat

Gaziosmanpaşa District, Aydınlar Bulding, No:1 Sulusaray - Tokat  
phone: 00905063016445  
e-mail: abdullahicinak@gmail.com



Abdullah İcinak &lt;abdullahicinak@gmail.com&gt;

## Servant Leadership Assessment Instrument

1 mesaj

Rob Dennis <dennis\_robby@hotmail.com>  
Kime: abdullahicinak@gmail.com

6 Nisan 2011 19:51

Dear Abdullah İcinak,

I received your message for using the SLAI instrument. You may use it for your research, and slightly modify it for your use (i.e., change organization & company to group) if needed.

Send an abstract/synopsis of expected use of instrument (once completed), in addition to the modified instrument you plan to use (if applicable).

Please send me copy of finished work (or article publication/draft).

Enclosed are:

Updated Instrument – SLAI; URL address, if applicable (most requests use paper forms), and factor breakdown for coding.

I will send follow-up request every three months or so to check on progress. You may only see my name in the email address ("To:"), but in the "blind copy" will be about 15-18 other researchers using the instrument.

Blessings,

Rob Dennis, Ph.D.

---

5 eklenti

## Değerli Meslektaşım,

Bu anket formu, “**Öğretmen Görüşleri Açısından Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışı Sergileme Düzeyleri**”ni incelemek amacıyla düzenlenmiştir. Elde edilecek olan bilgiler, akademik çalışmalar için topluca değerlendirileceğinden **adınızı yazmayınız**. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel sorular; ikinci bölümde ise hizmetkâr liderlik davranışları ile ilgili sorular yer almaktadır. 1 puan **en olumsuz** 5 puan ise **en olumlu** değerlendirmenizi yansıtmaktadır. İlginizden ve katkınızdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

*Abdullah İÇİNAK*

*Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ens. Yük. Lis. Öğrencisi*

## BÖLÜM I

1. **Cinsiyetiniz** 1. ( ) Erkek 2. ( ) Kadın
2. **Öğretmenlik Kıdeminiz:** 1. ( ) 1-5 yıl 2.( ) 6-10 yıl 3.( ) 11-15 yıl 4.( ) 16 yıl ve üstü
3. **Branşınız**
1. ( ) Sınıf Öğretmeni 9. ( ) Fen ve Teknoloji 17. ( ) Okul Öncesi  
 2. ( ) Matematik 10. ( ) Görsel Sanatlar 18. ( ) Reh. ve Psik. Dan.  
 3. ( ) Türkçe 11. ( ) Beden Eğitimi 19. ( ) Bilişim Teknolojileri  
 4. ( ) İngilizce 12. ( ) Müzik 20. ( ) Din K. ve A. B.  
 5. ( ) Sosyal Bilgiler 13. ( ) Teknoloji ve Tasarım 21. ( ) Türk Dili ve Edb.  
 6. ( ) Fizik 14. ( ) Tarih 22. ( ) Diğer  
 7. ( ) Kimya 15. ( ) Coğrafya  
 8. ( ) Biyoloji 16. ( ) Felsefe
4. **Eğitim Düzeyiniz:**1. ( ) Ön lisans 2. ( ) Lisans 3. ( ) Yüksek Lisans 4. ( ) Doktora
5. **Mezuniyetiniz :** 1. ( ) Eğitim Fakültesi 2. ( ) Diğer Fakülteler
6. **Müdürünüzün Kıdem Yılı:** 1. ( ) 1-5 yıl 2.( ) 6-10 yıl 3.( ) 11-15 yıl 4.( ) 16 yıl ve üstü
7. **Müdürünüzün Mezuniyeti :** 1. ( ) Eğitim Fakültesi 2. ( ) Diğer Fakülteler
8. **Okulunuzun Sosyo-Ekonomik Düzeyi:** 1. ( ) Düşük 2. ( ) Orta 3. ( ) Yüksek
9. **Okulunuzun kademesi** 1. ( ) ilkokul 2. ( ) Ortaokul 3. ( ) Lise

## BÖLÜM II

### HİZMETKÂR LİDERLİK DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma durumunuzu ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.

	Okul müdürünüzün hizmetkâr liderlik davranışları	HİÇBİR zaman	Nadiren	Orta düzey	Çoğunlukla	Her zaman
1.	Müdürüm, hizmeti insanlara karşı bir sorumluluk olarak görür.	1	2	3	4	5
2.	Müdürüm, benimle bir birey olarak gerçekten ilgilenir.	1	2	3	4	5

3.	Müdürüm, sır saklama hususunda bana güvenir	1	2	3	4	5
4.	Müdürüm, hizmeti, başkalarına ilham olması için örneklendirir.	1	2	3	4	5
5.	Müdürüm, benim iyiliğim için bencillikten uzak tavır gösterir.	1	2	3	4	5
6.	Müdürüm, benim liderlik potansiyelimi geliştirmeyi arzu eder.	1	2	3	4	5
7.	Müdürüm, yüksek etik standartlar içeren bir kültür oluşturur	1	2	3	4	5
8.	Müdürüm, kendi başarısından çok öğretmenlerinin başarısından bahseder.	1	2	3	4	5
9.	Müdürüm, beni savunmak için çeşitli zorlukları göğüsler.	1	2	3	4	5
10.	Müdürüm, benden fikir alarak bana güvendiğini gösterir.	1	2	3	4	5
11	Müdürüm, çeşitli konularda karar vermeme izin verir.	1	2	3	4	5
12	Müdürüm, sahip olduğu erdemleri abartmaz	1	2	3	4	5
13	Müdürümün bana yönelik güveni, kurumuma adanmışlığımı artırır	1	2	3	4	5
14.	Müdürüm, kurumun vizyonuna yönelik olarak benim görüşümü merak eder.	1	2	3	4	5
15.	Müdürüm, başkalarına hizmeti en önemli şey olarak algılar	1	2	3	4	5
16	Müdürüm, karşılık beklemeden elinden geleni yapar.	1	2	3	4	5
17	Müdürüm, beni cesaretlendirerek bana olan ilgisini gösterir	1	2	3	4	5
18	Müdürüm, çıkar gözetmeden elinden geleni yapar	1	2	3	4	5
19	Müdürüm, bana karşı davranışlarında yakınlık gösterir	1	2	3	4	5
20	Müdürüm, kendisini yüceltme peşinde değildir	1	2	3	4	5
21.	Müdürüm, bana kendimi önemli hissettirir.	1	2	3	4	5
22.	Müdürüm, bütün sorunları çözemediğinde, kurumda başkalarına danışacak kadar alçakgönüllüdür	1	2	3	4	5
23	Müdürüm, benim için fedakârlıkta bulunur	1	2	3	4	5
24	Müdürüm, işimi yapmam için gereken yetkiyi bana verir	1	2	3	4	5
25	Müdürüm, daha fazla sorumluluk alabilmem için bazı yetkileri bana Devreder	1	2	3	4	5
26	Müdürüm, başkalarına yardım etmek için fedakârlıkta bulunur	1	2	3	4	5
27	Müdürüm, bana ilgi gösterir	1	2	3	4	5
28.	Müdürüm, yeteneklerimi geliştirmem için bana fırsatlar sunar	1	2	3	4	5
29	Müdürüm, hizmeti, liderliğin temeli olarak görür	1	2	3	4	5
30	Müdürüm, bana güven aktarır	1	2	3	4	5
31	Müdürüm, korku veya güvensizlikten çok, bana güven vermeyi amaçlar	1	2	3	4	5
32	Müdürüm, ortak bir vizyonun belirlenip geliştirilmesine katılımımda beni teşvik eder.	1	2	3	4	5
33.	Müdürüm, karar verme konusunda bana güven verir.	1	2	3	4	5
34	Müdürümle kurumumuzun vizyonunu beraber yazdık.	1	2	3	4	5
35.	Müdürüm, hizmet edilmeyi değil başkalarına hizmet etmeyi arzular	1	2	3	4	5
36	Müdürüm, bana kurumumuzun gelecekteki yönüne dair düşüncelerimi sorar	1	2	3	4	5
37	Müdürüm, kendi başarılarını merkeze koymaz	1	2	3	4	5
38	Müdürüm, tavır, davranış ve değerlerinde hizmeti örnekler.	1	2	3	4	5
39	Müdürüm mütevazı davranır.	1	2	3	4	5

40	Müdürüm, çalışanların görüşlerini kurumun amaç ve hedeflerine dâhil etmek istediğini gösterir	1	2	3	4	5
41	Müdürüm, görevimi kötüye kullanmayacağımı bilir	1	2	3	4	5
42	Müdürüm, kurumumuzun ortak vizyonuna yönelik olarak, adanmamı amaçlar.	1	2	3	4	5





## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı :** Abdullah İÇİNAK

**Kişisel Bilgiler:** Uyruğu: T.C.  
Doğum Tarihi ve Yeri: 12.09.1985 / Kırıkkale

**İletişim Bilgileri:** E-posta: abduallahicinak@gmail.com

**Öğrenim Bilgileri:** **Lise:** 1999-2003 Kırıkkale Anadolu Öğretmen Lisesi

**Lisans:** 2003-2007 Orta Doğu Teknik Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yabancı Diller Eğitimi Bölümü İngilizce Öğretmenliği Anadal Programı

2003-2007 Orta Doğu Teknik Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yabancı Diller Eğitimi Bölümü Almanca Bölümü Yandal Programı

**Yüksek Lisans:** Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı

**İş Deneyimi:** 2007-2009: Milli Eğitim Bakanlığı Kırıkkale İl Milli Eğitim Müdürlüğü Nuran-Refik Altaş İlköğretim Okulu İngilizce Öğretmeni

2009-2014: Milli Eğitim Bakanlığı Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü Sulusaray Anadolu Lisesi İngilizce Öğretmeni

2010-2012: Milli Eğitim Bakanlığı Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü Sulusaray Anadolu Lisesi (Vekil) Müdür Yardımcısı

2014-2017: Milli Eğitim Bakanlığı Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü Yeşilyurt Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Müdür Başyardımcısı

2017 - hâlen: Milli Eğitim Bakanlığı Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü Tokat-Atatürk Anadolu Lisesi İngilizce Öğretmeni



**T.C.**  
**GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
Araştırma İzin Talep Formu

**Eğitim Bilimleri/İlköğretim Anabilim Dalı Başkanlığına**

**Tarih: 29/03/2013**

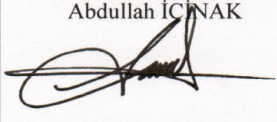
**Sayı:**

Öğrenci Ad-Soyadı	Abdullah İÇİNAK
T.C. Kimlik No	43909702408
Enstitü No	099901059
Anabilim Dalı ve Bilim Dalı	EĞİTİM BİLİMLERİ, EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
Programı	(X) Yüksek Lisans ( ) Doktora
Tezinin Adı-Konusu	ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ AÇISINDAN OKUL MÜDÜRLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞI SERGİLEME DÜZEYLERİ
Tez Danışmanının Adı Soyadı	DOÇ. DR. NAIL YILDIRIM
Araştırma Uygulama Kurumu	TOKAT İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE BAĞLI DEVLET OKULLARI

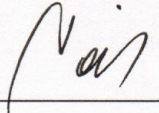
Eğitim Bilimleri Enstitüsüne bağlı Eğitim Bilimleri anabilim dalında kayıtlı tez aşamasında yüksek lisans öğrencisiyim. Doç. Dr. Nail YILDIRIM danışmanlığında "ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ AÇISINDAN OKUL MÜDÜRLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞI SERGİLEME DÜZEYLERİ" konulu tez çalışması yapmaktayım. Gerekli araştırmaları yapmak için Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokul, ortaokul ve liselerde 2012/2013 öğretim yılında uygulama yapmak için izin almak istiyorum. Uygulamada kullanılacak ölçekler ektedir.

Gereğinin yapılmasını arz ederim.

Abdullah İÇİNAK



Doç Dr. Nail YILDIRIM



**EKLER:**

- EK 1: Hizmetkâr Liderlik Anketi  
EK 2: Anketin Uygulanacağı Okulların Listesi