



T. C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI
(YÜKSEK LİSANS)

İLKOKULLARDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİ VE
ÖĞRETMENLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK ALGILARININ
İNCELENMESİ

Naif ÇALI

ŞANLIURFA – 2019



T. C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI
(YÜKSEK LİSANS)

İLKOKULLARDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİ VE
ÖĞRETMENLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK ALGILARININ
İNCELENMESİ

Naif ÇALI

Danışman




Prof. Dr. Bürhan AKPUNAR

ŞANLIURFA – 2019

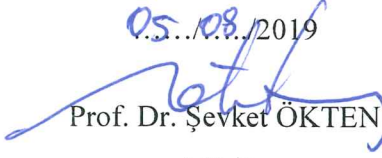
T. C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı 175215027 numaralı Naif ÇALI'nın hazırladığı "İlkokullarda Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Hizmetkâr Liderlik Algılarının İncelenmesi" konulu yüksek lisans tezi ile ilgili tez savunması, 23/07/2019 tarihinde, saat 14:00'te yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABUL (başarılı) olduğuna oybirliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

23/07/2019

| Sınav Jürisi | Unvan, Adı Soyadı | Kanaati | İmzası |
|--------------|-------------------------------|----------|---|
| Danışman | Prof. Dr. Bürhan Akpunar | Kabul |  |
| Üye | Prof. Dr. Zülfü Demirtaş | Başarılı |  |
| Üye | Dr. Öğr. Üyesi Mesut Yıldırım | Başarılı |  |

Bu tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Yapıldığını ve Enstitümüz Kurallarına Göre Düzenlendiğini Onaylarım.

05.08.2019

Prof. Dr. Şevket ÖKTEN
Müdür

Not:a) Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan alıntıların, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

b) Tez, HÜBAK'tan Bilimsel Araştırma Projesi mali destek

Almıştır Almamıştır.



HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ORJİNALLİK RAPORU VE BEYAN BELGESİ

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ

Adı-Soyadı : Naif ÇALI
Öğrenci Numarası : 175215027
Enstitü Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri
Programı : Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Başlık (Türkçe) : İlkokullarda Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Hizmetkâr Liderlik Algılarının İncelenmesi

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yukarıda başlığı belirtilen **İlkokullarda Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Hizmetkâr Liderlik Algılarının İncelenmesi** çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 97 sayfalık kısmına ilişkin, 17/06/2019 tarihinde şahsım/ danışmanım tarafından **Turnitin** adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, benzerlik oranı % 20'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç/dâhil
- 4- 6 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

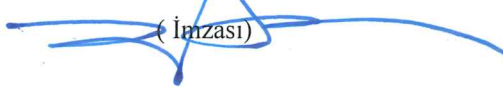
Yukarıda bilgileri verilen tezli/tezsiz lisansüstü programlarda seminer, dönem projesi, tez vb Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından kabul edilen lisansüstü orijinallik raporu alınması uygulama esasları ile belirlenen azami benzerlik oranlarını aşmadığını ve bütün bilgilerin, akademik kurallara uygun olarak toplanıp sunulduğunu, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı, blok şeklinde alıntılar yapmadığımı ve tüm alıntılarının bilimsel atıf kuralları çerçevesinde kaynağını gösterdiğimi, Yükseköğretim kurulu bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesi ile Harran Üniversitesi bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesinin 8. maddesinde yer alan etik ihlallerden her hangi birisinin yer almadığını, etik ihlal tespiti halinde, Enstitü yönetim kurulunca, diplomamın iptal edilmesini kabul ediyorum.

Gereğini saygılarımla arz ederim.


17/06/2019
İmza

Yukarıda yer alan raporun ve beyanın doğruluğunu onaylarım. 17/06/2019

Prof. Dr. Bürhan AKPUNAR


(İmzası)

ÖZET
İLKOKULLARDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİ VE
ÖĞRETMENLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK ALGILARININ
İNCELENMESİ

ÇALI, Naif

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Bürhan AKPUNAR

Haziran, 2019, 91 Sayfa

Bu araştırma, ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının ne düzeyde olduğunu belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma, tarama modelinde desenlemiştir. Araştırmanın verileri, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır ilinde bulunan ilkokullarda görev yapan 26 yönetici 379 öğretmenden elde edilmiştir. Araştırma verileri, Hizmetkâr Liderlik Ölçeği ile toplanmıştır. Verilerin analizinde istatistiksel paket programı kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma gibi betimleyici istatistiklerle beraber bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), tukey testi ve Kolmogrov Smirnov-Normal Dağılım testi kullanılmıştır.

Araştırmada ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre; eğitim kurumları yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını güçlendirme, hizmet ve vizyon boyutlarında incelenmiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların hizmetkâr liderlik algılarının toplam puan üzerinden orta düzeyde olduğu ve bu algılarının; çalıştığı kurum türü, görev, medeni durum, öğrenim düzeyi, mezun olduğu fakülte, yöneticilikte hizmet yılı ve kurumdaki çalışan sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken; cinsiyet, yaş ve meslekteki hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir.

Anahtar kelimeler: Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Yönetici, Öğretmen,

ABSTRACT

EVALUATION OF SERVANT LEADERSHIP PERCEPTIONS OF THE MANAGERS AND TEACHERS WORKING IN PRIMARY SCHOOLS

ÇALI, Naif

Master's Thesis

Department of Educational Sciences

Advisor: Prof. Dr. Bürhan AKPUNAR

June, 2019, 91 pages

This study was conducted to determine the level of servant leadership perceptions of administrators and teachers working in primary schools. The research was designed in the survey model. The data of the study were obtained from 26 managers and 379 teachers working in primary schools in Diyarbakır in 2018-2019 academic year.

The research data were collected with the Servant Leadership Scale. Statistical package program was used for data analysis. Independent sample t-test, one-way analysis of variance (ANOVA), Tukey test and Kolmogorov Smirnov-Normality test were used with the obtained data, the percentage, frequency, arithmetic mean, standard deviation, such as descriptive statistics. According to the perceptions of administrators and teachers working in primary schools; and the servant leadership behaviors of educational institutions managers were examined in terms of strengthening, service and vision dimensions. As a result of the research, the participants' perceptions of servant leadership were at medium level over the total score; While there is no significant difference according to the variables of the type of institution, duty, marital status, education level, faculty to which he graduated, years of service and number of employees in the institution; a significant differences according to the variables of gender, age and duration of service in the profession have been found.

Key words: Leadership, Servant leadership, Manager, Teacher,

**İLKOKULLARDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİ VE
ÖĞRETMENLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK ALGILARININ
İNCELENMESİ
İÇİNDEKİLER**

| | |
|------------------------------------|-----|
| TEZ ONAY TUTANAĞI | II |
| ORJİNALLİK RAPORU VE BEYAN BELGESİ | III |
| ÖZET | IV |
| ABSTRACT | V |
| İÇİNDEKİLER | VI |
| KISALTMALAR | XI |
| TABLOLAR LİSTESİ | XII |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | XIV |
| EKLER LİSTESİ | XV |
| GİRİŞ | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM

PROBLEM DURUMU

| | |
|----------------------------|---|
| 1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ | 1 |
| 1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI | 4 |
| 1.2.1. Alt amaçlar | 4 |
| 1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ | 4 |

| | |
|--------------------|---|
| 1.4. SAYILTILAR | 5 |
| 1.5. SINIRLILIKLAR | 5 |
| 1.6. TANIMLAR | 5 |

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

| | |
|---|----|
| 2.1. LİDERLİK VE YÖNETİCİ | 7 |
| 2.1.1. Liderlik | 7 |
| 2.1.2. Yönetim | 11 |
| 2.1.3. Liderlik Ve Yöneticiliğin Karşılaştırılması | 13 |
| 2.2. EĞİTİM YÖNETİMİ VE LİDERLİK | 15 |
| 2.3. TEMEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI | 17 |
| 2.3.1. Kişisel Özellik Yaklaşımı | 17 |
| 2.3.2. Davranışsal Yaklaşım | 20 |
| 2.3.3. Durumsal Yaklaşım | 20 |
| 2.3.4. Modern Liderlik Teorileri | 21 |
| 2.3.4.1. Karizmatik Liderlik | 21 |
| 2.3.4.2. Etkileşimci (İlişkisel) Liderlik | 21 |
| 2.3.4.3. Dönüşümsel (Dönüştürücü) Liderlik | 21 |
| 2. 4. HİZMETKÂR LİDERLİK | 22 |
| 2.4.1. Hizmetkâr Liderliğin Tarihçesi ve Tanımı | 22 |
| 2.4.2. Hizmetkâr Liderliğin Boyutları | 27 |
| 2.4.3. Hizmetkâr Liderlik Modelleri | 32 |
| 2.4.3.1. Patterson'un ve Winston'ın hizmetkâr liderlik modeli | 32 |
| 2.4.3.1.1. Sosyal ve Ahlaki Sevgi | 32 |
| 2.4.3.1.2. Alçakgönüllülük | 33 |
| 2.4.3.1.3. Fedakârlık (Özgecilik) | 33 |
| 2.4.3.1.4. Vizyon | 33 |

| | |
|--|----|
| 2.4.3.1.5. Güven | 34 |
| 2.4.3.1.6. Güçlendirme | 34 |
| 2.4.3.1.7. Hizmet | 34 |
| 2.4.3.2. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli | 36 |
| 2.4.3.2.1. Hizmetkâr Liderliğini Ölçmeye Yönelik Kavramsal Çerçeve | 37 |
| 2.4.4. Hizmetkâr Liderlik ve Eğitim | 38 |
| 2.4.5. Hizmetkâr Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar | 40 |
| 2.4.5.1. Türkiye'de Yapılan Çalışmalar | 40 |
| 2.4.5.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar | 44 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

| | |
|--|----|
| 3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ | 46 |
| 3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM | 46 |
| 3.2.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular Ve Yorumları | 47 |
| 3.3. VERİ TOPLAMA ARACI | 51 |
| 3.3.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği | 51 |
| 3.4. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ | 52 |

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLARI

| | |
|---|----|
| 4.1. KATILIMCILARIN HİZMETKÂR LİDERLİK ALGILARINA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLARI | 53 |
| 4.2. KATILIMCILARIN HİZMETKÂR LİDERLİK ALGILARININ BAZI DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLARI | 54 |
| 4.2.1. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Kurum Türü Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları | 54 |

| | |
|--|----|
| 4.2.2. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Görev Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları | 56 |
| 4.2.3. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları | 57 |
| 4.2.4. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları | 58 |
| 4.2.5. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları | 60 |
| 4.2.6. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları | 61 |
| 4.2.7. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Mezun Olunan Okul Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları | 62 |
| 4.2.8. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Mesleki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları | 64 |
| 4.2.9. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Yöneticilikteki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları | 66 |
| 4.2.10. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Kurumdaki Çalışan Sayısı Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları | 67 |

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

| | |
|---|----|
| 5.1. SONUÇLAR | 71 |
| 5.1.1. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarına İlişkin Sonuçlar | 71 |
| 5.1.2. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Kurum Değişkenine İlişkin Sonuçları | 71 |
| 5.1.3. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Görev Değişkenine İlişkin Sonuçları | 72 |
| 5.1.4. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçları | 73 |
| 5.1.5. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Yaş Değişkenine İlişkin Sonuçları | 73 |

| | |
|---|----|
| 5.1.6. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Medeni Durum Değişkenine İlişkin Sonuçları | 74 |
| 5.1.7. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Sonuçları | 75 |
| 5.1.8. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Mezun Olunan Okul Değişkenine İlişkin Sonuçları | 75 |
| 5.1.9. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Mesleki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Sonuçları | 76 |
| 5.1.10. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Yöneticilikteki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Sonuçları | 77 |
| 5.1.11. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Kurumdaki Çalışan Sayısı Değişkenine İlişkin Sonuçları | 77 |
| 5.2. ÖNERİLER | 78 |
| KAYNAKÇA | 80 |
| EKLER | |

KISALTMALAR

| | |
|---------------|---|
| ABD | Amerika Birleşik Devletleri |
| ANOVA | Tek yönlü varyans analizi |
| BİLSEM | Bilim ve Sanat Merkezi |
| HLA | Hizmetkâr Liderlik Anketi |
| HLM | Hizmetkâr Liderlik Merkezi |
| HLÖ | Hizmetkâr Liderlik Ölçeği |
| Max. | Maksimum |
| Min. | Minimum |
| MEB | Milli Eğitim Bakanlığı |
| ÖEUM | Özel Eğitim Uygulama Merkezi |
| TDK | Türk Dil Kurumu |
| YÖK | Yükseköğretim kurulu |
| Vb. | Ve benzeri |
| SPSS | Statistical Package for Social Sciences |

TABLÖLAR LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Tablo 1: Liderlik Tanımları | 9 |
| Tablo 2: Adair'e göre Liderlerin Özellikleri | 10 |
| Tablo 3: Bennis'e Göre Lider ve Yönetici | 14 |
| Tablo 4: Özellikler Yaklaşımına Göre Liderlerde Bulunması Gereken Özellikler | 19 |
| Tablo 5: Hizmetkâr Liderlik Boyutları | 28 |
| Tablo 6: Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Güvenirlik Değerleri | 51 |
| Tablo 7: Katılımcıların Kurum Türü Özellikleri | 47 |
| Tablo 8: Katılımcıların Görev Özellikleri | 47 |
| Tablo 9: Katılımcıların Cinsiyet Özellikleri | 48 |
| Tablo 10: Katılımcıların Yaş Özellikleri | 48 |
| Tablo 11: Katılımcıların Medeni Durum Özellikleri | 48 |
| Tablo 12: Katılımcıların Öğrenim Düzeyi Özellikleri | 49 |
| Tablo 13: Katılımcıların Mezun Olduğu Fakülte Özellikleri | 49 |
| Tablo 14: Katılımcıların Kıdem Yılı Özellikleri | 49 |
| Tablo 15: Katılımcıların Yöneticilikte Hizmet Süresi Özellikleri | 50 |
| Tablo 16: Katılımcıların Çalıştığı Kurumda Toplam Çalışan Sayısı Özellikleri | 50 |
| Tablo 17: Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarına İlişkin Bilgiler | 53 |
| Tablo 18: Katılımcıların Kurum Türü Değişkenine Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Boyutları Algılarına İlişkin t- Testi Sonuçları | 55 |
| Tablo 19: Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Görev Değişkenine İlişkin t- Testi Sonuçları | 56 |
| Tablo 20: Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları | 57 |
| Tablo 21: Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları | 59 |
| Tablo 22: Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Medeni Durum Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları | 60 |

| | |
|--|----|
| Tablo 23: Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları | 61 |
| Tablo 24: Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Mezun Olunan Okul Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları | 62 |
| Tablo 25: Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Mesleki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları | 64 |
| Tablo 26: Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Yöneticilikteki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları | 66 |
| Tablo 27: Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Kurumdaki çalışan Sayısı Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları | 67 |



ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Şekil 1: Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli | 32 |
| Şekil 2: Patterson Hizmetkâr Liderlik Modeline Winston'un Eklentisi | 35 |
| Şekil 3: Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli | 38 |



EKLER LİSTESİ

| | |
|---|--------|
| EK1 MEB ARAŞTIRMA İZİNİ | Ek s.1 |
| EK2 ARAŞTIRMA VE DEĞERLENDİRME FORMU | Ek s.2 |
| EK3 ÖLÇEK KULLANIMI İÇİN İZİN | Ek s.3 |
| EK4 HİZMETKÂR LİDERLİK ÖLÇEĞİ | Ek s.5 |



GİRİŞ

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

BİRİNCİ BÖLÜM

PROBLEM DURUMU

1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

İnsanlar sosyal varlıklardır. İnsanlar var oldukları andan itibaren birlikte yaşama eğilimindedir. Bu durum insanlar için doğaldır. Yapıları gereği birlikte yaşama mecburiyetindedirler. Birlikte yaşama zorunda olan insanların ilişkilerini, hak ve hukuklarını, her türlü faaliyetlerini düzenleme ve yönetme ihtiyacı ortaya çıkar. Bu yönetim faaliyetleri insanların beraber yaşama yapıları olan en küçük gruptan en büyük gruba kadar birbiriyle olan ilişkilerini düzenleyen süreçtir. İnsanlar var olduğundan beri bir yöneticiye ihtiyaç duymuşlardır. Bir birliktelik, ortak bir amaç için bir araya gelen, beraber hareket eden en az iki kişiden oluşan her yapı için bir yöneticiye ihtiyaç vardır. Bu olmazsa birliktelik devam etmez, bozulur. Bu yüzden yönetim düşüncesi bütün insanların ilgisini çekmiş ve hâlâ tartışmalar ve arayışlar devam etmektedir. Bu kadar eskiye dayanan bir konu olmasına rağmen güncelliğini ve değerini korumaktadır. İşletme alanı bir kavram olan yönetim, sosyoloji alanına göre sınıf ve statü sistemiyken, örgüt kuramcılarına göre örgütün amaçlarına ulaşmak için iş görmek ve iş yaptırmak, siyasetçilere göre devlet yönetimi, emir verme ve otorite ilişkilerini düzenleme, ekonomi alanına göre emek, sermaye ve üretim etkenlerinden oluşur. Bu kapsamda yönetim, birliktelik sağlayan bir örgütün bireylerinin ortak amaçlar için gerekli çalışmaları sürdürme süreci olarak ifade edilebilir (Balyer, 2017). Başka bir ifade ile yönetim; belirli amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için mevcut kaynakları (para, bilgi, teknoloji, makine, donanım vb.) uygun bir şekilde yan yana getirip yönetim faaliyetlerinin sürdürülmesine denir (Eğitim Bir-Sen, 2016, s.368). Menduhoğlu'ya göre (2017) yönetim, en geniş ifadeyle birey ve maddi kaynaklar ile vaktin faydalı bir şekilde kullanılması sürecidir. Bir yönetimin özellikleri, planlama, örgütleme, kaynakları düzenleme, gözetim ve denetlemedir.

Yönetim süreci ise iç içe geçmiş olaylar, dağınık, geniş ve kapsamlı sevk ve idare faaliyetleridir (Fındıkçı, 2012, s.61). Yönetim sürecinin olduğu yerde yönetici de olmak zorundadır. Yöneticisiz yönetim faaliyeti olmaz. Karmaşık bir yapı olan yönetim süreci bir yöneticiyi gerekli kılıyor. Yönetici, örgütün amaçlarına ulaşmak için gerekli olan etmenleri bir araya getiren ve bunlar arasında eşgüdümlemeyi sağlayan kişidir. Yönetici, yönetim sürecinin kendisine sağladığı idari gücü elde eden, yönetimin özelliklerinin devamlılığını sağlayan kişidir. Fındıkçı'ya (2012) göre yönetici; genelde çerçevesi çizilmiş bir göreve başka kişiler tarafında getirilen, yaptığı işin önceden belirlenmiş kuralları olan, bu kurallardan gücünü alan, bu işin eğitimini almış, ustaca faaliyetlerde bulunan ve belirlenmiş süre içinde işini yapan kişidir. Başka bir ifadeyle yönetici, örgütün üyelerinin amaç, beklenti ve ihtiyaçlarını ve birbirleriyle aralarında farklılığı gideren, uyumlaştıran ve ahenkleştiren kişidir (Şimşek, Akgemci, ve Çelik, 2016).

Herkesi etkileyen küreselleşme olayı, çeşitli alanlarda çalışma gösteren kurumların değişim gerçeğiyle karşı karşıya bırakmıştır. Bu zamanda birçok işletme için geçerli olan mevcut insan kaynağını, farklı kültürden bir araya gelen bireylerin bir işletme bünyesinde ortak amaçlar çerçevesinde nasıl bir araya geleceği ve bu bireylerin birbirinden farklı yeteneklere sahip olduğu, kurumun verimliliğine ne şekilde ve nasıl katkı sağlayacağı belirlemektedir. Geçmişte insanı, verimi artıran bir makine gibi gören sistem artık geride kalmıştır. Kurumların da sadece teknik içerikli örüntülerden oluşmadığı anlaşılmıştır. Kurum, çalışanını *birey* olarak gördüğü ve *insanı önceleyen* anlayış yaygınlaştığı bu zamanda, bireysel ve kurumsal olarak yüksek verim için bilgi sermayesinden nasıl yararlanabiliriz sorusu akla gelir. Bu doğrultuda, “çok karmaşık bir yapıya sahip olan insanın kurumdaki duygu, düşünce ve davranışlarını açıklayıp birbirinden çok farklı insanı, ortak değer paydasında birleştirmek düşüncesi kurum kültürü kavramını ortaya çıkarmıştır” (Dinçer ve Bitirim, 2007, s.62). Soyut, irrasyonel ve yazısız normlar olan kurum kültürünü liderler oluşturur. Liderler, kurum kültürünü önce oluşturur ve muhafaza eder. Sonra bu kültürü bireylere içselleştirir ve gerektiği zaman değiştirir. İşletmede, birbirinden farklı inanç ve değerlere sahip bireyleri bir arada tutan ve yeni ortak değerler üreten kurum kültürüdür. Örgüte sonradan dahil olan bireyler kurum kültürü sayesinde hızlıca kuruma adapte olurlar. Kurum kültürünün oluşturduğu birliktelik, kurumda sinerji yaratır ve kurumun amaçlarına ulaşmasında enerji kaynağı olur.

Örgüt kültürü alanındaki değişmeler, liderlik anlayışındaki değişimleri de beraberinde getirmiştir. Örgüte liderlik eden kişi, örgütün benliğini oluşturan örgüt kültürüne de liderlik eder. Dolayısıyla liderlik ve örgütlerdeki değişmeler birbirini etkiliyor. Örgüt kültürünü oluşmasında en etkili kişi liderdir. Bu durumun asıl nedeni, örgütlere göre örgüt kültürünü meydana getirilmesi, korunup içselleştirilmesi ya da değiştirilmesi evrelerinde liderlik mekanizmasının üstlendiği roldür. Örgüt kültürünün her evresinde liderler, kurum çalışanlarını açıkladıkları görüşler doğrultusunda motive etme ya da belirlenen bireysel ve kurumsal amaçlar doğrultusunda etkileme gücüne sahip kişiler olarak görölmektedirler. Bu pencereden bakıldığında, örgüt kültüründe liderlik; Kültürün oluşturulup korunmasında, pekiştirilmesinde ve değiştirilmesinde olmak üzere üç aşamada etki göstermektedir (Dinçer ve Bitirim, 2007).

İçinde yaşadığımız bilgi çağı ve kurum kültürünün gelişmesiyle kurum yönetiminde ve liderlik anlayışında değişmeler meydana getirmiştir. Bu değişimler beraberinde hizmetkâr liderlik olarak nitelendirilen, kendisine hizmet edilen ve kendi çıkarları peşinde koşan liderlik anlayışının yerine, üyelerine yol gösteren, onlarla birlikte hareket eden ve onlara hizmet etmeyi bir yaşam felsefesi haline getiren yeni bir liderlik modelini meydana getirmiştir. Hizmetkâr liderlik günümüzde liderlik araştırmalarının da temel dinamiği olan, farklı liderlik yaklaşımlarının en önemlisi ve son zamanlarda artarak, sosyal bilimlerde araştırmalara konu olan modern liderlik yaklaşımlardan biridir. (İş ve Balcı, 2017, s.1).

Hizmetkâr lider terimi 1970’te Robert K. Greenleaf tarafından ortaya atılmıştır. Greenleaf’in geliştirdiği bu liderlik yaklaşımının en önemli özelliği lideri takipçilerine hizmet eden bir konuma getirmesidir. Greenleaf, liderlik kuramlarını hizmetkâr liderlik kavramı ile tanıştıırken, Herman Hesse’nin *Doğu Yolculuğu* (*Journey to the East*) adlı kısa romanından ilham almıştır.

Hizmetkâr liderlik, bütün liderlik özelliklerini içinde barındıran ve modern liderlik fikirlerinin de ötesine geçerek önce insan ve hizmet odaklılık felsefesini temel alan bir liderlik anlayışıdır. Hizmetkâr liderler yapılan işe ruhunu koyma anlayışından hareketle örgüt kültürünün benimsenmesini sağlarlar. (Dinçer ve Bitirim, 2007). Hizmetkâr liderlerin genel özellikleri şöyle sıralanabilir. Hizmetkâr, alçak gönüllü, açık fikirli, problem çözmek için çaba sarf eden, saygılı, uyumlu,

öğrenmeye açık, hevesli, empatik, ileri görüşlü, vizyoner, yüksek ahlaklı, yardım sever ve kararludur.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, Diyarbakır il merkezindeki ilkokulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarını incelemektir.

1.2.1. Alt amaçlar

• İlkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin hizmetkâr liderlik ve boyutlarına (güçlendirme, hizmet ve vizyon) ilişkin algıları hangi düzeydedir?

• İlkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları;

- ✓ Kurum türü,
- ✓ Görev,
- ✓ Cinsiyet,
- ✓ Yaş,
- ✓ Medeni durum,
- ✓ Öğrenim düzeyi,
- ✓ Mezun olduğu fakülte,
- ✓ Meslekteki hizmet süresi,
- ✓ Yöneticilikte hizmet yılı ve
- ✓ Kurumdaki çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İçinde yaşadığımız bilgi çağı ve kurum kültürünün gelişmesiyle kurum yönetiminde ve liderlik anlayışında değişimler meydana gelmiştir. Eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması, çalışma koşullarının verimli hale getirilmesi, maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanması, moral değerlerinin yükseltilmesi vb. insani değerler kurumun başarı göstermesi için gereklidir. İhtiyaçların karşılanmasında önceliği çalışanlarına veren eğitim yöneticileri, kurumun verimliliğini artırır ve kurumda pozitif bir kurum kültürü meydana gelmesini sağlar.

Eğitim kurumları yöneticileri ve öğretmenlerin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özellikleri, yöneticiler için öğretmenlerin istekleri karşılanması, gelişimlerinin sağlanması, öğretmenler içerisinde gelecekte yönetici olabileceklerin yetişmesinde etkili olur. Öğretmenler için ise bu mesleği icra ederken maddi beklenti içerisinde olmadan öğrencilerin gelişimlerini en yüksek seviyede sağlayarak fedakârlık gösterebilir.

Gelişmiş ülkelerde birçok araştırmaya konu olan, üniversitelerde yüksek lisans düzeyinde bölümler açılan, birçok büyük şirkette yönetim felsefesi olarak benimsenen ve birçok kuruma da ilham veren hizmetkâr liderlik kavramı maalesef ülkemizde yeterince gerekli ilgiyi görememiştir. Günümüzde Milli Eğitim Bakanlığın (MEB) yönetici ve ğretmen yetiştirme ve seçiminde yaşadığı sorunlar göz önüne alındığında, araştırmalar ve incelemeler sonucunda hizmetkâr liderliğin bu sorunların çözümünde etkili olacağını varsayarak yapılan bu çalışmanın literatür taraması, araştırma bulgu ve sonuçlarıyla bir boşluğu doldurması beklenebilir.

1.4. SAYILTILAR

1. Araştırmaya katılan ilkokul yönetici ve öğretmenlerin veri toplama araçlarına samimi cevaplar verdiği kabul edilmiştir.

2. Tarama yöntemiyle elde edilen veriler, örnekleme dahil edilen yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini tam olarak yansıtılmaktadır.

1.5. SINIRLILIKLAR

Bu araştırma;

a. Hizmetkâr liderlik leğine verilen cevaplar ile sınırlıdır.

b. Örnekleme dahil edilen ilkokullar ile sınırlıdır.

c. 2018-2019 Eğitim ğretim yılında Diyarbakır il merkezinde görev yapan ilkokul yönetici ve öğretmenleriyle sınırlıdır.

1.6. TANIMLAR

Burada lider, hizmetkâr liderlik, eğitim, eğitim kurumu gibi kavramlar ele alınıp incelenmiştir.

Lider: Bir grup bireyi ortak bir amaç etrafında bir araya getirme ve bu amaçlara ulaşmak için bireyleri aktifleştirme, kabiliyet, yetenek ve bilgilerinin tümüdür (Eren, 1993).

Hizmetkâr liderlik: Greenleaf, hizmetkâr liderlik kavramını, kendini diğer insanların yerine koyabilen, onları dinleyen, onları duygusal olarak anlayan ve destekleyen alışılmadık bir güce ve kaynağa sahip kişi olarak tanımlamıştır (Greenleaf, 2002).

Eğitim: Çevre ayarlaması yoluyla bireyin davranışlarını istendik yönde değiştirme ve değerlendirme sürecidir (Sönmez, 2015, s.39).



İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. LİDERLİK VE YÖNETİCİ

Bu bölümde literatüre dayalı olarak liderlik, yönetici, liderlik ve yöneticiliğin karşılaştırılması, eğitim yönetimi ve liderlik, temel liderlik yaklaşımlarına yer verilmiştir.

2.1.1. Liderlik

İnsanlar, sosyal varlıklar olarak birlik halinde yaşayan, birbirine muhtaç, birbirleriyle yaşamak zorunda olan varlıklardır. İnsanlar gereksinimlerini karşılamak için genellikle bir topluluk içinde yer alır. İnsanlar bütün gereksinimlerini tek başlarına karşılayamadığı için bir grup oluşturma veya bir gruba, topluluğa girme eğilimindedirler. Bir topluluk oluşturan insanlar, amaçlarına ulaşmak, ihtiyaçlarını gidermek ve topluluğu devam ettirmek için fitratları gereği bir yöneticiye ihtiyaç duyarlar. Bu topluluğu yönetecek, hedef ve amaçlarına ulaştıracak, bir kişiye gereksinim duyarlar (Yılmaz, 2013 s. 4). Bu kişi de kendi aralarından seçtikleri yönetici veya liderdir.

Liderlik, toplumun süreç ve faaliyetlerinin esas noktalarındandır. Lider, grup üyelerini, kişileri, fertleri ortak hedef ve amaçlar ulaştırmak için, grup içinde dayanışma sağlayarak, belirli bir yöne doğru yönlendirir.

Bulduğumuz zaman diliminden Plato'ya kadar, bu aralıkta yaklaşık olarak iki bin yıllık bir süredir, liderliğin her zaman güncelliğini koruyan bir konu olduğunu söyleyebiliriz (akt. Duyan, 2012; Haslam, 2004 s.40). Buna rağmen liderlik ile ilgili çalışmalar 20. yüzyılda yoğunluk kazanmıştır (Kahveci, 2012, s.8).

Tarihsel zaman içerisinde dünya savaşları, sanayi devrimi, bilginin çoğalması, teknolojiye ileriye ve gelişmeler, insan unsurunun öne çıkması vb. sebeplerden dolayı yönetim alanında yeni teoriler ve düşünceler gelişmiştir. Liderlik kavramı, felsefe, siyaset, yönetim, organizasyon, işletme, eğitim ve sosyoloji gibi birçok alanda araştırma konusu olmuştur. Bu yüzden liderliğin birçok tanımı vardır. Liderlik tanımlarının çok fazla olmasının bir sebebi herkesin liderliği kendi bakış açısıyla ifade etmesi, kendi aklında bir şekil vererek liderliği ona uydurmaya çalışmasından kaynaklanmaktadır (Türkmen, 2016, s.9)

Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğüne göre lider, İngilizce “leader” kelimesinden gelmektedir. TDK sözlüğünde lider, “Yönetimde yetki ve etkisi olan kimse, önder, şef, bir partinin ya da bir örgütün en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse, bir yarışmada başta bulunan takım ya da yarışmacı” şeklinde ifade edilmiştir. Liderlik (leadership) ise “bir yarışmada en önde bulunan kişi ya da takım biçiminde tanımlanmıştır” (TDK). Kelimenin kökü eylem olarak “lead” biçiminde Amerikan İngilizcesinde yer alırken, İngiltere İngilizcesinde lider kelimesiyle aynı anlamda kullanılan “head” ve “headship” kelimeleridir (Türkmen, 2016, s.10). Türkçede ise liderlik, önderlik, şeflik, yederlik kelimeleri önerilmişse de daha çok liderlik kelimesi tercih edilmektedir (Şişman, 2012, s.3).

1900’lü yıllardan itibaren toplumbilimcilerin yaptığı liderlik ile ilgili bir çok tanım, genellikle üç önemli özellik çerçevesinde açıklanabilir (Şimşek, Akgemci, ve Çelik, 2014, s.197). Bunlar;

1. Bireye verilen unvan,
2. Bireyin vasıfları,
3. Lider olan kişinin örgüt içindeki davranış şekli biçiminde sıralanabilir.

Liderlik alanyazında 350’den fazla tanımın olduğu (Erçetin, 2000) ve Stodgill tarafından 1904-1947 yılları arasında yapılan liderlik ile ilgili 124 çalışmayı inceleyerek, liderlerin vasıflarını beş ana grupta birleştirilmiştir (Bass ve Stogdill, 1990. akt. Titrek, 2017, s.181).

1. Kapasite: Zeka, sözel yetenek, orijinallik, doğru ve hızlı yargılama yeteneği.
2. Başarı: Öğrenim düzeyi, bilgi, atletik başarı.
3. Sorumluluk: Güven verme, girişimcilik, pozitif hırs, özgüven, yükselme arzusu.
4. Katılım: Aktif, sosyal, iş birliğine yatkın, uyumlu, espri yeteneği olan.
5. Statü: Sosyo-ekonomik düzey, popülerlik.

Lider ve liderlik ile ilgili literatürde oldukça fazla tanım mevcuttur. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

Lider, “herhangi bir topluluğu belirli bir hedefe taşımak için onları etkileme ve kendisini takip ettirme yeteneğine sahip bir birey” şeklinde ifade edebilir (Yılmaz, 2018, s.3). Liderlik ise birlikte yaşayan, birbiriyle geçinen ve buna mecbur olan, akıl

ve fikir sahibi, paylaşımcı, fitratları gereği üstünlük kurmaya çalışan varlıklardır (Akyol, 2018, s.3). Bir başka ifade ile kişi sahip olduğu kuvvet ve kabiliyetini, mevcut yer, zaman ve mekâna göre faaliyette bulunma yeteneğidir.

Yukl (2009) son 50 senede öne çıkan liderlik tanımlarını bir tablo şeklinde hazırlamıştır (akt. Çiğdem, 2013, s.10).

Tablo 1: Liderlik Tanımları

| |
|---|
| Liderlik, örgütü ortak amaçlar doğrultusunda yönlendiren insan davranışıdır. (<i>Hemphill ve Coons, 1957, Development of the leader behavior description questionnaire</i>). |
| Liderlik, rutin örgüt faaliyetlerine mekanik uyum sağlamanın daha da ötesinde bir etkilemedir. (<i>Katz ve Kahn, 1978, The social psychology of organizations</i>) |
| Liderlik, kişinin kurumsal, politik, psikolojik kaynaklar kullanarak izleyenlerin motivasyonlarını yükselttiğinde ortaya çıkan durumdur. (<i>Burns J. M., 1978, Leadership</i>) |
| Liderlik, izleyenlerin gerçekliklerini tanımlamada başarılı değildir. (<i>Smircich ve Morgan, 1982, Leadership: The Management of Meaning</i>) |
| Liderlik, belirli bir amaca ulaşmak için organize olmuş bir grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir. (<i>Rauch ve Behling, 1984, Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership</i>) |
| Liderlik, vizyonu açıkça ifade etmek, paylaşılan değerleri somutlaştırmak ve hedefleri gerçekleştirmeye uygun şartları ortaya çıkarmaktır. (<i>Richards ve Engle, 1986, After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions</i>) |
| Liderlik, ortak gayret oluşturmak için izleyenlere var olma amacı vermek ve ortaya çıkan gayretler o amacı gerçekleştirmektir. (<i>Jacobs ve Jaques, 1990, Leadership in Complex Systems</i>) |
| Liderlik, daha uyumlu, devrim niteliğinde değişim süreçleri başlatmak, kültürün dışına çıkabilmektir. (<i>Schein, 1992, Organizational Culture and Leadership</i>) |
| Liderlik, insanların birlikte çalıştıkları duygusunu tam olarak meydana getirerek onlarda farkındalık ve örgüte bağlılık oluşturmaktır. (<i>Drath ve Palus, 1994, Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice</i>) |

Liderlik, bir kişiyi kendini örgüt hedeflerine adayacak şekilde etkilemek ve motive etmektir.

(House ve Arkadaşları, 2004, Culture, Leadership and Organisation)

Kaynak: Çiğdem, Ş. (2013). *Liderleri Hizmetkâr Liderlik Davranışına Yönelten Faktörler Üzerinde Nitel Bir Araştırma*(Yüksek lisans tezi).

Yukarıdaki tablo doğrultusunda, Yukl'a (2009) göre liderlik, "bir kişinin, ortak amaca ulaşma doğrultusunda kendisini izleyenlerin faaliyetlerini koordine etmesi ya da yönlendirmesi durumunda grup üyeleri üzerinde sahip olduğu ve zorlayıcı nitelik taşımayan davranışsal etki" dir (akt. Çiğdem, 2013, s.10).

Liderlik, herhangi bir yöneticiden daha farklı, yetenekli, çalışkan, özverili, ileriye gören, iletişimi güçlü, olması gerekenden daha ilerisini görebilen, duygudaşlık kuran ve takipçilerini de daha ileriye taşıyabilen özellikler bütünüdür. Liderlik, belirli hal ve şartlar çerçevesinde hedeflere varmak için diğerlerinin fiil ve hareketlerine tesir edebilme kabiliyetidir. Başka bir ifade ile liderlik, "bir şeyi başkalarına benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip kişi olan lider ile izleyiciler arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ve etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkiler bütünüdür" (Şimşek vd., 2014, s.195).

Liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçlara göre bir liderde var olması gereken genel özellikleri Adair, on yedi özellik altında toplamıştır. Bunlar (akt. Akyüz, 2014, s.18);

Tablo 2: Adair'e göre Liderlerin Özellikleri

| | |
|-----|--------------------------------|
| 1. | Karar verebilme yeteneği |
| 2. | Enerji |
| 3. | Mizah Duygusu |
| 4. | Adalet |
| 5. | Kararlılık |
| 6. | Örnek olma |
| 7. | Düzgün fizik |
| 8. | Onurlu komuta |
| 9. | Hakkaniyet |
| 10. | Görevine sadık |
| 11. | Kriz zamanlarında sessiz kalma |

| | |
|-----|-------------------|
| 12. | Güvenilir olma |
| 13. | Sorumluluk sahibi |
| 14. | İnsani özellikler |
| 15. | İnisiyatif alma |
| 16. | Cesaret |
| 17. | Heyecan |

Kaynak: Akyüz, B. (2014). Yönetimde Hizmetkâr Liderlik. s.18. Ankara: Gece Kitaplığı.

2.1.2. Yönetim

Yönetimin temel unsuru insan ve davranışlarıdır. Önceki çalışmalarda yönetim alanında yapılan çalışmalar insan davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu yüzden yönetim, insanın davranışlarıyla alakalı bir bilim dalı olarak (Eren, 1989; Dean, 1951. akt. Fındıkçı, 2012, s.62) da tanımlanmıştır. İnsanların oluşturduğu grup, örgüt, kurum, şirket vb. topluluklarda iletişim, etkileşim, planlama, farklılıkları yönetme, değerlendirme, sorun çözüme, koordinasyon sağlama gibi faaliyetlerden oluşan yönetim sürecini yönetecek sorumluluk sahibi yöneticilere ihtiyaç vardır.

Yönetim, kurumun hedeflerine ulaşmak için yönetim süreçlerini düzenli bir biçimde uygulanmasıdır. Yönetici ise kurumları hedeflere vardırarak için ahenkli bir biçimde ve iş birliği içerisinde etkili ve faydalı olarak yönetme mesuliyetinde olan kişidir.

Bir kurum, grup veya örgütün yönetim işlevini yönetici yerine getirir. Kuruma işlerlik kazandıran yöneticidir. Kurum çalışanları arasındaki uyumu, ahengi, iletişim gibi faaliyetleri yönetici sağlar. Yönetici,

“Belirli bir göreve diğerleri tarafından getirilen ya da atanmış, işini yapması belirli kurallar ile tarif edilen, gücünü, yetkisini ve otoritesini bulunduğu makamın emrine verilen yaptırımlardan alan, genellikle yaptığı işin eğitimini almış olan, profesyonel çalışma alışkanlığı olan ve işini belirlenmiş süre ile yapan kişidir” (Fındıkçı, 2012, s.62).

Başka bir ifade ile yönetici; farklı ihtiyaçları, gaye ve istekleri bulunan kurum çalışanlarının, gerek kendi içerisindeki, gerekse kendileri ile kurumları arasındaki farklılıkları yönetip ahenkleştirmeye çalışan kişidir (Şimşek vd., 2014, s.193).

Bursalıoğlu'ya göre ise yönetici, örgütün amaçlarına ulaşmak için örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön veren, kullanma yetkisi olan ve denetleyebilen

kişidir. Yönetici, örgütün var olan değerlerine, yenilerini keşfederek örgüte yeni değerler yaratır (Bursalıoğlu, 2015, s. 15-17). Uhl-Bien'e göre (1990) yöneticiler, ellerinde bulundurdukları yetki ve gücü dağıtarak işgörelere her zaman bir ileti alışverişinde bulunarak, onları etkileyerek ve etkilenererek bilgi alışverişinin sağlayarak değişim ve gelişime açık, uyumlu kişilerdir (akt. Akyüz, 2014, s. 20).

Yöneticiden beklenen, çerçevesi ve sınırları belirlenmiş bir organizasyonun hedeflerine ulaşması için süreci başarılı bir şekilde yürütmesini ve başlarında nezaret etmesi beklenir. Yöneticinin en önemli sorumluluğu kuralları önceden belirlenmiş bir kurumu, bu kurallara göre yönetme işini yapmasıdır. Kendisinden beklenen en önemli vazife budur. Yönetim kültürünün ehemmiyet verdiği planlama, denetim ve akılcılıktır. Yöneticinin temel görevi, organizasyonun ve sürecin verimli faaliyette bulunmasını becermektir. Meydana çıkan sorunlara çözüm bulmak, ortaya çıkabilecek sorunlara karşı da ortaya çıkmadan önlem almaktır (Barutçugil, 2014, s.75).

Yönetici, örgütün amaçlarına varmak için gerekli ekipmanları tedarik eder. Örgütü verimli kılmak için grup içindeki farklılıkları uyumlaştırmak zorundadır. Bunu bilimsel bir koordinasyon ve iletişim gücü yapabilir. Hedeflere varmak için bunun devamında da bireyleri içten güdüleyerek işbirliği sağlanmalıdır (Bursalıoğlu, 2015, s. 16). Örgüt içinde iş birliğinin devamını sağlamak için örgüt için alınan kararlara, uygulayıcıları ve bu kararlardan etkilenenleri, karar alma sürecine dahil etmekle mümkün olur.

Yöneticinin her bir olumsuz davranışı hem kendisine hem de çalışanlarına ve dolayısıyla örgütün ahengine, iklimine zarar verecektir. Morali ve şevki kırılan çalışanın vazifesine karşı isteksiz olur. Bu örgütün içinde etkileşimde bulunduğu tüm çalışanlara yansiyacaktır. O yüzden bir yöneticinin çalışanlarına karşı davranışları olumlu ve pozitif olmalıdır. İyi bir yönetici çalışanlarını anlamaya çalışır. Çalışanlarına yetki vererek isteklerini yerine getirir, gerçekleştirir (Edgett, 1994, s.13). Çalışanlarına yetki vererek pasif durumdan aktif duruma getirmelidir. Ayrıca çalışanlarına yetki vererek yeni yöneticilerin yetişmesinde katkısı olacaktır.

İyi bir yönetici çalışanlarına güven ve destek vererek cesaretlendirmelidir. Çalışanlarına karşı nazik, anlayışlı, duygudaşlık geliştiren, ilgili, yumuşak davranan yönetici kazançlı çıkacaktır (Edgett, 1994, s.14). Bir yöneticiyi başarılı kılacak en önemli özelliklerinde biri de iletişim gücüdür. Yönetici çalışanlarında ne beklediğini açık bir dil ile ifade etmelidir. Bununla beraber yönetici de çalışanlarını dinlemeli,

çalışanlarının kendisinden beklentisi ne olduğunu bilmelidir. İletişim, yönetici-çalışan arasındaki bağı güçlü kılar, örgütün verimini artırır. Olumlu iklim yaratarak örgüt içinde sinerji ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Yöneticilerin sahip olması gereken bir özellik de değişik durumlarda farklı bakış açılarından bakmayı içeren, karmaşık bir görsel-bilişsel yetenektir. Yöneticinin bu özelliği ile kavramlaştırma yapabildikleri, büyük resim ya da resmin tümünü görebildikleri, parçaları birleştirebildikleri inancı uzun bir zaman akademisyenler ve üst yöneticiler arasında yaygın olduğu ve bu yeteneğe alan bağımsızlığı ya da helikopter yeteneği denilmektedir (Hunt, 1994, s.18).

2.1.3. Liderlik Ve Yöneticiliğin Karşılaştırılması

Liderlik ve yöneticilik anlam itibariyle özdeş olmamakla beraber bazen birbirinin yerine kullanılır. Ayrıca fikir ve eylem bakımından birbirini tamamlayan kavramlardır (Kırmızı, 2014, s.51). Liderlik ve yöneticilik kendilerinden beklenen davranışlar farklı olsa da bu iki kavram birbirini tamamlamaktadır (Duyan, 2012, s.8). Bir örgütün arzu edilen en iyi yönetici durumu, örgütü yönetenin hem iyi bir lider olması hem de iyi bir yönetici olması istenir. Ancak bu iki vasfı beraber taşıyan çok nadir kişilerdir (Türkmen, 2016, s.13). Yöneticilik görevi olmayan liderler olabileceği gibi liderlik özelliği olmayan yöneticiler de olabilir (Şimşek vd., 2014, s.198).

Barutçugil'e göre yönetim; sistemler, süreçler, teknoloji, hedefler, standartlar, ölçümler, kontrol ve planlamayla ilgilidir. Liderliğin konusu ise insanlardır, yapı ve kültürdür, arzulanan gelecektir, ilkelere ve amaca bağlılıktır, stratejik iyimserliktir. Liderlik, yenilikçi ve yaratıcı bir biçimde hizmeti, girişimciliği, varoluşu ve kalıcılığı düşünmektedir (Barutçugil, 2014, s.73).

Liderler için çalışmak bir mecburiyet ya da yük değildir. İş yapmayı bir angarya olarak görmezler (Yılmaz Geçdoğan, 2013, s.53). Yöneticiler, yönetim süreci ile ilgili alternatifleri kısıtlarken ve önceki çalışmalarını taklit ederken, liderler yeni yaklaşımlar sunarlar (Yılmaz Geçdoğan, 2013, s.53). Otorite, liderlik için; yetki, yönetici için vazgeçilmezdir (Elma, 2014, s.196).

Yönetici, örgütün önceden oluşturulmuş planlarını gerçekleştirir ve üyelerin rollerini dağıtır. Lider ise takipçilerini doğru yola sevk eder ve bu yönde faaliyetlerde bulunmaları için bağlılık ve birliktelik sağlar (Duyan, 2012, s.8).

Akyüz'e göre lider ile yönetici arasında şu farklılıklar vardır (Akyüz, 2014, s.19);

➤ Lider örgüt üyeleri tarafından izlenir. Yöneticiler ise örgüt üyeleri tarafından izlenmesi ve kabul edilmesine gerek yoktur.

➤ Liderlerin asıl ilgili oldukları şey takipçilerin gereksinimleridir. Yöneticiler ise örgütün amaçları ile ilgilendirler.

➤ Lider takipçilerini etkileyerek ve ikna ederek isteklerini yaptırır. Yönetici ise makam ve mevkiinin verdiği yetkileri kullanarak çalışanlarına isteklerini yaptırır.

Lider ve yönetici çalışma hayatında durumlara farklı perspektiften bakmaktadır. Lider uzun süreli vizyona sahipken, yönetici kısa süreli vizyona sahiptir. Lider mevcudu geliştirmekle uğraşır, yönetici mevcut durumu korumaya çalışır. Lider yenilikçidir, yönetici ise var olanla idare etmeye çalışır. Lider güven vererek birlikteliği güçlendirir, yönetici ise makamın yetkisi kullanarak denetim ve disiplin ile düzeni sağlamaya çalışır. Lider keşfedicidir, Yönetici ise taklit eder. Lider ne ve niçin soruların cevabını arar, yönetici ise nasıl ve ne zaman sorularına cevap bulmaya çalışır.

Bennis'e göre lider ile yönetici arasındaki farkları şöyle sıralanabilir (akt. Coşkunlar, 2011, s.6).

Tablo 3: Bennis'e Göre Lider ve Yönetici

| YÖNETİCİ | LİDER |
|-----------------------------------|----------------------------|
| Yönetir | Yenilik yapar |
| Bir kopyadır | Orijinaldir |
| Muhafaza eder | Geliştirir |
| Sistem ve yapıya odaklanmıştır | İnsanlara odaklanmıştır |
| Kısa görüşlüdür | Uzun görüşlüdür |
| Nasıl ve ne zaman olacağını sorar | Ne ve neden olduğunu sorar |
| Gözü alt çizgidedir | Gözü ufuktadır |
| Taklit eder | Orijinalleştirir |
| Statükoyu kabul eder | Statükoya meydan okur |

| | |
|---|--|
| Klasik iyi askerdir İşlerin doğru gitmesini sağlar | Şahsiyetli, kendi kendisidir Doğru işleri yapar |
|---|--|

Kaynak: Bennis, Bir Lider Olabilmek, 2004, s.49

Büyüyen örgütlerdeki yöneticilerin başarı sağlamak için örgüt içinde iş birliğini ve birlikteliği sağlamak için liderlik özelliklerini sergilemeleri gerekir. Örgütlerde insanın değer kazandığı yeni anlayışa göre, gelişmeyi ve değişmeyi sağlayıp sürdürecektir, aktif, keşfedici, karizmatik kişilere ve dinamik bir çalışma ortamını sağlayarak liderlik süreçlerini sergileyen yönetim anlayışına ihtiyaç vardır (Kırmızı, 2014, s.51).

2.2. EĞİTİM YÖNETİMİ VE LİDERLİK

Eğitim sisteminin, toplumun diğer sistemlerine göre çerçevesi daha geniştir. Yani diğer sistemlere göre daha çok insanlarla alakadardır. Eğitim sisteminin iyi yönetilmesi, bir milletin bekası ile alakalıdır.

Eğitim yönetimi, yönetim alanının bir alt kademesi olarak kabul edilmektedir (Balyer, 2017, s.5). Eğitim yönetimi, toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için eğitim kurumlarında yapılan etkinliklerin tümünü yönetme sürecidir.

Eğitim kurumlarının bir amacı da toplumun varlığının devamını sağlayan kalifiyeli insan unsurunun yetişmesini sağlamaktır. Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de amaçların gerçekleşmesini sağlayan liderler ve yöneticilerdir. Eğitim kurumlarında lider olması beklenen kişi ise okul yöneticileridir. Bu çerçevede okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları eğitim kurumunun hedeflerine ulaşmasında etkindir.

Etkili ve başarı sağlayan okullar üzerinde yapılan incelemelerde, eğitim ve okul yöneticilerin öğretim liderliği araştırma konusu olmuştur (Serin ve Buluç, 2012, s.438; Şişman, 2012).

Toplumsal gelişimi sağlamak, ihtiyaçları gidermek için yönetim ekibiyle uyumlu bir biçimde çalışan, okul için pozitif bir ortam oluşturan (Akyüz, 2014, s.12), kaynakları en verimli bir şekilde kullanarak, vizyon sahibi, okul içinde ve dışındaki bireyleri, okulun amaçları doğrultusunda eşgüdümleyebilen eğitim yöneticileridir.

Yönetimin görevi örgütü amaçlarına uygun bir biçimde yaşatmaktır. Bu ise örgüt içindeki madde ve insan kaynaklarını faydalı ve yerinde kullanmakla mümkündür. Okul yöneticinin kaynakları yararlı kullanabilmesi için okul yönetimi ile ilgili kavram süreçlerine hâkim olmasıyla mümkün olur (Bursalıoğlu, 2015, s.6).

Eğitim yönetiminin bir alt sistemi olan okul yönetimi, okulun temel görevlerinden biri olan toplumun öğrenme ihtiyacını karşılamak için gerekli kaynakları sağlayan, çevre düzenlemesini yaparak öğrenme ortamını oluşturarak öğrenmeye liderlik yapma sürecidir. Şişman (2014), Öğretim Liderliği kitabının önsözünde, okul yönetiminin başında bulunan okul yöneticisi, kullandığı güç ve yetkiler ile okulu başarılı bir şekilde yönetmesinde yeterli olmadığı, bununla beraber okul yöneticilerinin birer lider olmaları, liderlik özelliklerine sahip olmaları gerektiği ve özellikle öğretim lideri olmaları gerekli olduğunu belirtir.

Eğitim yönetimi, yönetim görevini etkili bir şekilde uygulanması için bazı güçlere sahip olması gerekir. Balyer'e göre (2017) eğitim yönetiminin güç kaynakları;

- Toplumsal güç,
- Evrensel güç,
- Yasal/yönetimsel güç,
- Bilimsel güç'tür.

Eğitim yönetiminin toplumsal gücü, toplumun eğitim sorunlarını çözmesiyle yardımda bulunur. Evrensel gücü, vatandaşların yasaların etkisiyle sahip olduğu eğitim haklarıdır. İnsan Hakları Evrensel Beyannamesine göre (10 Aralık 1948, md.26) her şahsın öğrenim hakkı vardır (Unicef, 2018). Ayrıca 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanununa göre “öğrenim çağında bulunan kız ve erkek çocuklar için mecburi, devlet okullarında parasızdır (1961). Yasal/yönetimsel güç, eğitim yönetiminin yasal gücü yasal sözleşmelerden gelir. Yönetici, devlet adına eğitimin yönetim işini yapar. Yöneticinin yönetim işine otorite, sahip olduğu otoriteden kaynaklanan güce ise yetki denir. Yöneticinin yetkilerinden kaynaklanan, yapması gereken zorunlu işler vardır. Bu zorunlu işler yöneticiye sorumluluk yükler. Kısacası eğitim yönetiminin yasal gücü otorite, yetki ve sorumluluktur. Bilimsel gücü ise bir yönetici adayının, yönetim kuramları mevzusunda yetişmesidir. Eğitim yöneticisi, eğitim yönetimi alanında bilimsel bir eğitim almalı, bilimsel alt yapısına hâkim olmalıdır.

Bir eğitim örgütü, içinde bulunduğu toplumdan ve kendi ortamından etkilendiği için eğitim yöneticisi tarafından sürekli geliştirilmeli, zamana ve içinde bulunduğu koşullara uyum göstermelidir. Birçok değişken, okulun yapısını etkilemektedir. Öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin farklı kişilik özellikleri, yaş farkları, okul türleri vb. değişkenler, okulun yapısında etkili olduğu için okul yöneticileri farklılaşan durumlara uyum göstermesine yönelik liderlik özelliklerine sahip olmalıdır. Bu yüzden eğitim yöneticilerinin yetişmelerine ehemmiyet verilmelidir (Balyer, 2017, s.67).

2.3. TEMEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Lider kişiler diğer insanlardan farklı özelliklere sahip olmakla beraber liderlerle benzer karakteristik özellikler taşımaktadırlar. Liderlik ile ilgili çalışmalar yapan çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunlar;

1. Kişisel Özellik Yaklaşımı
2. Davranışsal Yaklaşım
3. Durumsal yaklaşımdır.

Bu yaklaşımlar liderliği farklı bakış açılarıyla ele almışlar. Bu yaklaşımlar birbirini inkâr etmemekle beraber eksik yönlerini tamamlamışlardır. Çok sayıda akademik çalışma yapılmasına rağmen liderlik konusu yeterince açığa kavuşmamıştır.

Liderlik ile ilgili geliştirilen yaklaşımlar, liderliği çeşitli yönleriyle açıklamasına rağmen yeterli görülmemiştir. Bu yüzden yeni kuramlar geliştirilmiştir. Kimi kuram, liderliği dar çerçeveden ele almış kimisi de geniş çerçeveden ve ayrıntılı ele almıştır. Hiçbir kuram, liderliği bütün yönleriyle açıklamaya yeterli görülmemiştir. Ancak her bir yaklaşım, liderliği açıklamaya katkı sağlamıştır. Liderlik ile ilgili araştırmalar yapan kuramsal yaklaşımlardan genel kabul görmüş olanlar şunlardır (Barutçugil, 2014, s.30; Fındıkçı, 2012, s.73; Şimşek vd., 2016, s.202; Temiz, 2016, s.15; Türkmen, 2016, s.16); özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım, modern yaklaşımlardır.

2.3.1. Kişisel Özellik Yaklaşımı

En eski liderlik yaklaşımıdır. Lider kişilerin sahip oldukları “şey”, onları diğer insanlardan ayıran özelliklerdir. Eski Yunan döneminde Aristo, Sokrates ve Platon (Eflatun), gibi düşünürlerin geliştirdikleri bazı yöntemlerle (tartışma, diyalog) devleti

yönetenlerin sahip olması gereken özellikleri tespit etmişlerdir. İlk çalışmalar dönemin yöneticisi ve askerlerin kişilik özellikleri incelenerek liderlik hakkında fikirleri sürmüştür. Ayrıca ilahi dinler ve peygamberler de idarecilerin hangi özelliklere sahip olması hakkında fikir beyan etmişler. Bu yaklaşıma göre liderler; fiziksel, kişisel, sosyal özellikler ve yetenekler bakımından diğer insanlardan farklı olduklarını belirtmişlerdir.

Fındıkcı'ya (2012 s. 76) göre lideri diğer insanlardan farklı kılan,

- Fiziksel özellikler; fiziki görünüş, boy, kilo,
- Temel kişilik özellikleri; bağımsız hareket, kendini ve çevresini kontrol edebilme, güven verme, duygularına hâkim olma, yüksek ahlak sahibi, kendini tanıma,
- Kişisel yetenek; güçlü hafıza, yüksek zeka, analiz ve sentez yapabilme, mantık geliştirme, öğrenme isteği ve kapasitesi,
- Sosyal özellikler ise iletişim, halkla ilişkiler, ikna etme kabiliyeti, bireyleri etkileme gücü, insan ilişkilerinde mahir, girişken, müzakere özelliği olan, risk alabilen vb. özelliklerdir.

Liderleri diğer bireylerden farklı kılan kişilik özellikleri yaklaşımı, binlerce yıl önce dile getirilmesine rağmen konu ile ilgili bilimsel çalışmalar 20. yy başlarında görülmektedir. Bu alanda ilk çalışma sayılan “Büyük Adamlar Okulu” kuramının sahibi Thomas Carlyle'ye göre “Bazı kişiler belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman önder olarak ortaya çıkmasını sağlar” görüşü özellikler yaklaşımının temeli kabul edilir (Şimşek vd., 2016, s.203). Geçmişteki bazı liderlerin ortaya çıkışları, etkileri ve kendilerinden sonra devam eden etkilerini incelemişler.

Liderliğin, bazılarının göre doğuştan geldiği, bazılarının göre de sonradan eğitimle kazanılacağını belirtir. Doğuştan geldiğine inananlar, liderliğin kişilik özelliklerine sahip olanlar her zaman, her yerde lider olarak ortaya çıkarlar. Doğuştan liderlik özelliklerine sahip olunamayacağını savunanlar ise eğitim ve tecrübenin önemini vurgularlar.

Şimşek vd. (2016, s.203) göre özellikler yaklaşımına ait liderlerde bulunması gereken vasıflar tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Özellikler Yaklaşımına Göre Liderlerde Bulunması Gereken Özellikler

| | |
|--|-------------------------|
| Yaş | Açık sözlülük |
| Cinsiyet | İleriyi görebilme |
| Olgunluk | İnisiyatif sahibi olma |
| Yakışıklılık | Başkalarına güven verme |
| Zeka | Güzel konuşma yeteneği |
| Bilgi | Duygusal olgunluk |
| Dürüstlük | Kararlılık |
| Samimiyet | Kendine güven duyma |
| Doğruluk | İşi başarma yeteneği |
| Başkaları ile iyi ilişkiler kurabilme yeteneği | |

Kaynak: Şimşek, Akgemci, ve Çelik, (2016). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Eğitim Kitabevi.

Tablodaki özelliklere, lider, normal bir örgüt üyesinden daha fazla sahiptir. Eğer örgüt içinde bu özelliklere sahip üyeleri tespit etmek olanağı varsa, örgütleri yönetecek liderleri bulmak ve eğitmek daha kolay olacaktır. Bireyin lider olmadan önce ve lider olduktan sonra kişilik özelliklerinde değişme meydana gelebilir. Lider olduktan sonra daha iddialı, daha özgüven sahibi, daha cesaretli olabilir. Bu özellikler liderlik için gerekli özellik olmaktan ziyade sonucu olabilir(Şimşek vd., 2016, s.204).

Kişisel özellik yaklaşımı diğer yaklaşımların da temelidir. Lider ve liderlik özellikleri ile ilgili bilimsel çalışmaların yapılmaya çalışıldığı 1950'lere kadar etkisi sürmüştür. 60-70 yıldır yapılan yeni bilimsel çalışmalar neticesinde liderlik için kişisel özellikler yeterli olmadığı ve lideri etkileyen çevre, eğitim, yetişme ortamı ve içinde bulunduğu durum ve takipçilerinin de etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak lideri tanımlayan, lideri tanımamız için sahip olduğu kişisel özelliklerini bilmemiz gereklidir. Ama yeterli değildir. Özellikle liderin takipçileriyle

olan iletişim ve etkileşimi, içinde bulunduğu ortamı ve durumu bize lideri belirlemede rol oynamaktadır.

2.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Lider kişilerin kişilik özellikleri bakımından davranışları hakkında bir öngöründe bulunmak bize yeterince bilgi sağladığı, yapılan bilimsel araştırmalar göstermiştir. Lider kişilerin kişilik özelliklerinden yola çıkarak davranışları hakkında tahminde bulunmak yerine tam tersi olan davranışsal yaklaşım; liderin sergiledikleri davranışları gözlemleyerek kişilikleri ve özellikleri hakkında bir yargıya varmadır. Somut, ortaya çıkmış ürün, gözlemlenebilir lider davranışlar araştırıp buradan yola çıkarak sergilediği davranışın nedenini ortaya koymaya çalışır. Özellikler yaklaşımına zıt, davranışsal yaklaşıma göre liderlik doğuştan sahip olunan bir ayrıcalık değil sonradan da öğrenilebilen, liderlik özellikleri kazandırılabilir (Eğitim Bir-Sen, 2016, s.378). Davranışsal liderlikle ilgili bilimsel çalışmalar üniversitelerde yapılmıştır. Ohio State, Michigan, Harvard üniversiteleri, Blake ve Mounton'un liderlik Gridileri çalışmaları yapılmıştır. Yapılan tüm çalışmalar liderlerin gösterdikleri davranışlarını analiz ederek tanımlamaya çalışılmıştır (Fındıkcı, 2012, s.79).

2.3.3. Durumsal Yaklaşım

Lider kişilerin temel özelliklerini ve ayırt edici özelliklerini tanımlamak için yapılan bilimsel araştırmalar önce kişilik özelliklerine yoğunlaşmıştır. Bunun yetersiz olduğu anlaşılınca lider kişilerin davranışlarını inceleme konusu yapılmıştır. Liderlerin davranışları incelenerek özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Sonra yapılan bazı araştırmalara göre lider kişiliğinin ortaya çıkması için sahip olunan özellikler ve bu davranışlarda bulunmak için bazı durumlarda gerçekleşmektedir. Yani liderin sahip olduğu bu özellikler ve davranışların meydana çıkması için belli şartlara bağlıdır. Bu şart ve durumlarında meydana gelmesi gerekir. Fındıkcı'ya (2012) göre durumsal yaklaşım, lider kişilerin davranışları bazı durumlara bağlı olarak meydana çıktıkları ifade etmektedir. Lider kişilerin ortaya çıkması için onların, içinde buldukları ortamında onları desteklemesi gerektiğini belirtir.

Durumsal yaklaşım çeşitli teoriler şeklinde meydana çıkmıştır. Bunlar;

- Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı
- Amaç-Yol Teorisi

- Hersey ve Blanchard Durumsallık Liderlik Modeli
- Yatay İlişki Teorisi
- Vroom-Yetton Yaklaşımı
- Reddin Teorisi
- Açık Sistem Teorisi

Sonuç olarak durumsal yaklaşıma göre lider kişiler sahip oldukları kişisel özellikler ve davranışlar ile başarılı olmak için belli durum ve şartların oluşması gerekmektedir. Bu şartlar; çevre, toplum, aldığı eğitim, olaylar, takipçileri, ihtiyaçlar, krizler, savaşlar vb. durumlardır. “Her kriz bir lider doğurur” sözü konuyu destekler niteliktedir.

2.3.4. Modern Liderlik Teorileri

2.3.4.1. Karizmatik Liderlik

Lider kişinin takipçilerini ya da astlarını hedef ve amaçlara ulaştırmak için, onları harekete geçirmek için etkileyici bir güce sahip olur. Bu güç olağanüstü bir etkileşim biçimidir.

Toplumsal kriz zamanlarında ortaya çıkan bu tip liderler tam olarak çözülemeyen bu etki gücü ile takipçilerini etkilemekte ve güçlü bir şekilde harekete geçirmektedir. Yani lider kişinin kendisine ait özellikler ve davranış kalıplarını ortaya çıkarmak için uygun vaktin gelmesi gerekir. Bununla beraber liderlik sürecinde tanımlanması ve açıklanması zor, kişiye özel bir etkileme, tesir etme gücü ortaya çıkar (Fındıkçı, 2012, s.88).

2.3.4.2. Etkileşimci (İlişkisel) Liderlik

Daha önce liderlik kavramını açıklarken gizli bir güç sahibi olarak belirtilmişti. Etkileşimci liderde ise gizli güç, özel kabiliyetleri yerine liderin takipçileri ile ya da astlarıyla iletişim, etkileşim ve paylaşımda bulunması etkilidir. Lider takipçilerine ne kadar yönelikse, amaçlarına ulaşmada yardım ediyorsa, o derecede takipçilerde liderlerine o kadar önem verirler. Liderin başarılı olması takipçilerine bağlıdır.

2.3.4.3. Dönüşümsel (Dönüştürücü) Liderlik

Etkileşimsel liderlikten etkilenmiştir ve bunu geliştirmiştir. Etkileşimsel liderlikte lider ile takipçiler arasında şartlı ödül vardır. Dönüşümsel liderlikte ise lider takipçilerinin bireysel amaçlarını etkileyerek grubun veya örgütün hedeflerini

sahiplenmeyi sağlar. Lider de bireysel amaçlardan sıyrılıp grubun amaçlarına yönelmiştir. Lider ve takipçiler kendilerine düşen sabit, yazınsal sorumluluktan daha fazlasını yaparak, daha fazla emek harcayarak örgütlerin amaçlarına ulaşmasını sağlarlar. Burada lider ve takipçilerinde dönüşme sağlamış olur. Yani (Fındıkçı s. 89) lider takipçilerini, takipçiler de liderlerini ortak amaçlar belirleyerek, daha üst düzey hedefler saptanarak güdüleme, istek, motive ederek birbirini etkilerler. Liderin takipçilerini, üst düzey etkileme sonucunda grubun yüksek amaçlarına ulaşmaları sağlamış olurlar. Takipçilerde birer lider olurlar.

2. 4. HİZMETKÂR LİDERLİK

Bu bölümde hizmetkâr liderliğin tarihçesi, tanımı, özellikleri, modelleri, eğitim ile ilişkisi, avantaj ve dezavantajları ve hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

2.4.1. Hizmetkâr Liderliğin Tarihçesi ve Tanımı

Hizmetkâr liderlik kavramı çok eski, zamansız bir kavram olsa da ilk defa 1970’te Robert K. Greenleaf tarafından ortaya atılmıştır. Greenleaf’in geliştirdiği bu liderlik yaklaşımının en önemli özelliği lideri takipçilerine hizmet eden bir konuma getirmesidir. Greenleaf, liderlik yaklaşımlarını hizmetkâr liderlik kavramı ile bir araya getirirken, Herman Hesse’nin “Doğu Yolculuğu” (Journey to the East) isimli kısa romanından esinlenmiştir. (Öner, 2008). Greenleaf, kuruluşların hizmetkâr liderleri olabileceğine inancıyla ikinci önemli makalesi olan “Hizmetkâr Olarak Kurum” ile hizmetkâr liderlik kavramını kesin olarak pekiştirmiştir (greenleaf.org, 2016).

İçinde yaşadığımız bilgi çağı ve örgüt kültürünün gelişmesiyle örgüt yönetiminde ve liderlik anlayışında değişimler meydana getirmiştir. Bu değişimler beraberinde hizmetkâr liderlik olarak nitelendirilen, kendisine hizmet edilen ve kendi çıkarları peşinde koşan liderlik anlayışının yerine, üyelerine yol gösteren, onlarla birlikte hareket eden ve onlara hizmet etmeyi bir yaşam felsefesi haline getiren yeni bir liderlik modelini meydana getirmiştir. Dolayısıyla “geleneksel, otokratik ve hiyerarşik liderlik tarzları, bu noktada yerlerini çok boyutlu ve yeni bir model olan hizmetkâr liderlik anlayışına bırakmak durumunda kalmıştır (Dinçer ve Bitirim, 2007, s.2).

Hizmetkâr liderlik ekolü, son yüzyılın liderlik anlayışındaki değişimin sonucu olarak ortaya çıkmış bir liderlik ekolüdür (Yaşar, 2015, s.174). Hizmetkâr liderlik günümüzde “liderlik araştırmalarının da temel dinamiği olan, farklı liderlik yaklaşımlarının en önemlisi ve son yıllarda artan sayıda sosyal bilimlerde araştırmalara konu olan modern bir liderlik yaklaşımıdır” (İş ve Balcı, 2017, s.1).

Page ve Wong (2000) hizmetkâr liderliği şöyle tanımlamaktadır. Belirlenen hedeflere ulaşma, birlikteliği sağlayarak ortak iyiliği sağlama, diğer bireyleri geliştirme, diğer bireylere hizmet etmeyi öncelikli amaç edinen liderlik tarzıdır.

Hizmetkâr liderlik, “tüm liderlik becerilerini kapsayan ancak standart liderlik anlayışının daha da ötesine geçerek, önce insan ve hizmet odaklılık felsefesini temel alan bir liderlik anlayışıdır. Hizmetkâr liderler yapılan işe ruhunu koyma anlayışını benimseyerek kurum kültürünün korunup pekiştirilmesini sağlarlar” (Dinçer ve Bitirim, 2007).

Hizmetkâr liderlik, hizmet edilenlerin dayanışma duyguları ile özgürlüklerini arttırmayı, daha bilgili ve hak sahibi olmalarını ve sonunda birer hizmetkâr lider haline gelmelerini amaçlar. Hizmetkâr liderlik, bütün liderlik özellik ve kabiliyetini kapsayan ve normal liderlik anlayış ve bakış açısından farklı olarak, temel felsefesi insanı önceleyen ve hizmet endeksli bir liderlik anlayışıdır (Yaşar, 2015, s.174).

Greenleaf’a (2016) göre hizmetkâr liderliğin temelinde toplum üzerinde olumlu yönde değişim yaratma talebi vardır. Hizmetkâr liderler; güç, şöhret veya herhangi bir şahsi amaç gütmazler. Yani Hizmetkâr liderlerde, toplumda veya kurumda pozitif yönde değişim ve dönüşüm yapma arzusu vardır. Herhangi bir bireysel çıkar, güç kazanma, ünlü olma vb. amaç edinmezler. Başka bir ifade ile hizmetkâr liderin en önemli özelliği, hiçbir bireysel çıkar beklemeden insanların eksiklerini tamamlama ve onlara fayda üretmede yardımcı olmaktır.

Page ve Wong’a (2000, s. 2) göre günümüzde etkili, verimli ve daimi kuruluşları, etkin olması için yenilenmeli, yeniden düzenlenmelidir. Bunu yaparken insan kaynaklarına öncelik vermelidir. Aksi takdirde başarılı olmayacaktır. Çünkü hedeflere ulaşmak için insan unsuru ve süreç çok önemlidir. Etkili sistemler ve çalışmalar ancak insanların etkili olmasıyla olabilir. Bir kuruluşun hedefine ulaşmasının tek güvencesi, motivasyonu yüksek ve iyi eğitilmiş insan kaynaklarıdır.

Hizmetkâr liderlerde takipçilerine yatırım yaparak onları güçlendirerek ellerinden gelenin en iyisini yapmalarını sağlarlar.

Hizmetkâr lider, öncelikle insanların ve ait oldukları toplulukların büyümesi ve refahına odaklanır. Geleneksel liderlik genel olarak “piramidin tepesinde” teker teker iktidarın getirdiği şeyleri, biriktirilmesini ve kullanılmasını içerirken, hizmetkâr liderlik farklıdır. Hizmetkâr lider, iktidarı paylaşır, diğerlerinin ihtiyaçlarını ilk sıraya koyar ve insanların mümkün olan en üst düzeyde gelişmesine ve performans göstermesine yardımcı olur (greenleaf.org, 2016).

Hizmetkâr Liderlik Merkezine (HLM) göre hizmetkâr lider “bireylerin yaşamını zenginleştiren, daha iyi organizasyonlar inşa eden ve sonuçta daha adil ve özenli bir dünya yaratan bir felsefe ve uygulama dizisidir” (www.greenleaf.org, 2016).

Bütün liderlik tipleri işletmenin başarısı için ortak amaçlara varmak istese de Spears’a göre hizmetkâr liderlik “genel alt-üst hiyerarşik yapıdan uzak duran tarzı, iş birliğini vurgulaması, güvenilirlik, empati/duygudaşlık, öngörü, iyileştirme, dinleme, farkındalık, kavramlaştırma, inisiyatif ve sorumluluk, insanların gelişimine kendini adayarak, birliktelik inşa etme ve gücün etik kullanımına verdiği ek değer ile diğer liderlik yaklaşımlarından farklılaşmaktadırlar” (Akt. Dinçer ve Bitirim, 2007)

Liderlik bazı insanlarda bulunan özel yetenek ise hizmetkâr liderlik bu özel yeteneklerin en üst seviyeye çıkmasıdır (Fındıkcı, 2012). Hizmetkâr liderlik bir yöneticinin sahip olduğu düşünce ve kabiliyetlerini öncelikle çalışanlarına hizmet etmesidir. Hizmetkâr liderlik yaklaşımı parlak ve apaçık bir stratejik yönlendirme sunar. Bu yaklaşım çalışma ortamında çalışanlarına sorumluluk ve güven vererek, sinerji yaratarak çalışanların performanslarını artırır. Çalışanlarıyla kurduğu güçlü ilişkiler sayesinde önemli sonuçlar elde eder ve çalışanlarını, müşterilerini memnun ederler. Hizmetkâr liderliği diğerlerinden ayıran en önemli özelliği insanları tamamlama, eksikleri giderme, onlara katma değer üretmede yardımcı olmaktır (Çevik ve Akoğlan Kozak, 2010).

Hizmetkâr liderlik alanında çalışmalar yapan düşünürlerden biri olan K. Blanchard, Servant Leader (Hizmetkâr Liderlik) adlı kitabında hizmetkâr liderliğin baş, eller, yürek ve alışkanlıklar olmak üzere dört boyutundan bahsetmektedir. Baş, liderlik ile ilgili yöntemler, teoriler ve kuramlar; eller ise liderin hal, hareketleri ve

faaliyetlerini yansıtmaktadır. Yürek ile yaratıcıya varmayı, alışkanlıklar ise karşılıksız sevgiyi ifade etmektedir (Blanchard, 2017).

Hizmetkâr liderler, liderliği başkalarına hizmet etmenin yolu olarak görürler. Liderliği sahiplenecek bir makam ve mevki olarak görmezler. Hizmetkâr lider için başkalarına hizmet etmek, sahip olduğu makam, mevki, konum veya yetkilerden daha önemlidir (Barutçugil, 2014, s.95). Hizmetkâr liderler sadece işlerini değil, insanların hayatını da önemserler. Yaşam sorunları olan insanlara yardımcı olurlar. Takipçilerini düşünür kendisini değil. Hizmetkâr lider, sahip olduğu etkileme/tesir etme gücünün farkındadır. Fakat Hizmetkâr lider bu gücünü örgüt bireyleri arasında adaletli davranmayı ve eşit dağılımı sağlamak için kullanır. Hizmetkâr lider, gücünü örgütün ihtiyaçlarını, takipçilerinin beklentilerini, onların gelişimini sağlamak için kullanır. Hizmetkâr lider, bu gücünü emir verme, zorlama, hakaret etme, ezme vb. farklı amaçlar için kullanmaz (Öksüz ve Dinçer, 2011). Bir güven ortamı geliştirirler. Yeni liderler yetiştirir. Uzun vadeli düşünürler. Alçak gönüllülükle hareket ederler.

Mahatma Gandhi'nin "Kendini bulmanın en iyi yolu kendini başkasının hizmetinde kaybetmektir" sözü hizmetkâr liderliği ifade etmektedir. Liderlerin, kendilerinden sonra gelecek olan liderleri yetiştirmenin önemi ifade eden Necip Fazıl Kısakürek'in "Tomurcuk derdinde olmayan ağaç odundur" sözü hizmetkâr liderlerin de bir özelliği olan takipçilerinin gelişimlerini sağlayarak yeni liderler yetiştirme özelliğini ifade eder.

Bir hizmetkâr lider diktatörün karşıtıdır. Komuta (emir) değil, ikna etmeye dair bir tarz takınır. Bir hizmetkâr lider, gelecek nesli, geleceğin liderini ve sonraki fırsatlar hakkında düşünür. Bu, şimdi ve gelecek için önemli olan ve ileride fayda sağlayacak seçimler yapmak arasında bir denge anlamına gelir.

Antik Yunan yönetim felsefesi ile klasik veya geleneksel yönetim anlayışında yöneten ile yönetilen ve bu ikisi arasında hiyerarşi vardır. Hizmetkâr liderlik anlayışı bu iki terimi anlamlı bir paradoksal kavram haline getirmiştir. Adeta yönetim hiyerarşisini ters yüz etmiştir. Yönetimin merkezine yönetilenleri koymuştur.

Hizmetkâr lider denilince liderin çalışanları için çalıştığı, uygulamalar hakkında çalışanların karar verdiği, neyi, nasıl, ne zaman yapılacağına karar verenlerin çalışanlar olduğu akla gelmemelidir. Bu hizmetkâr liderliğe dair yanlış

düşüncedir. Hizmetkâr lider aynı anda hem liderdir hem de hizmet edendir. Bunu anlamamıza yardım edecek hizmetkâr liderliğin iki boyutuyla açıklayalım.

- 1. Boyut, vizyoner veya stratejik rol. (Hizmetkâr liderliğin, liderlik boyutu)
- 2. Boyut, uygulama veya operasyonel rol (Hizmetkâr liderliğin, hizmetkâr boyutu)

Geleneksel yönetim hiyerarşi piramidi, hizmetkâr liderliğin liderlik boyutu için etkilidir. Çalışanlar, vizyon ve yönlendirmeler için liderlerini takip ederler. Etkili bir vizyon ve hedefler belirlerken çalışanlardan fikirler alınabilir. Fakat asıl sorumluluk liderdedir. Lider sorumluluğu başkalarıyla paylaşamaz. Çalışanların vizyon ve hedefler doğrultusunda varacağı veya varmak istediği nokta nettir. Lider bundan sonraki görevi hizmetkâr liderliğin hizmetkâr boyutu olan uygulama kısmına geçer. Burada soru “vizyona göre nasıl yaşar ve belirlenmiş hedefleri nasıl gerçekleştiririz?” olarak belirlenir.

Liderin sorun yaşadığı yer hizmetkâr liderliğin uygulama kısmıdır. Başta kendisine hizmet eden ve kendisine hizmet edilen lider varsa geleneksel yönetim hiyerarşi piramidi yerinde sağlam durur. Çalışanlar, lider için çalışır. Bu düşünceden dolayı sorumluluk da liderde olur. Çalışanların amacı yöneticinin istek ve arzularını yerine getirmektir. Netice itibarıyla kurumun tüm enerjisi, faydası, yararı lider içindedir. Hizmetkâr lider ise uygulama vakti geldiğinde yönetim piramidini ters çevirirler. Ters çevrilen piramidin tepesinde müşteriler veya onlarla etkileşimde olan çalışanlar vardır. En altta ise lider vardır. Piramidin ters çevrilmesiyle çalışanlar sorumluluk sahibi olur ve sorunları çözebilirler. Hizmetkâr liderin görevi çalışanların ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmaktır. Pratikte bu çalışma kurum içinde çok farklı bir durum ortaya çıkarır. Hizmetkâr liderin yaptığı gibi yöneticinin gayesi çalışanlarının hedeflerine varmalarına, sorunları çözmeye ve vizyona göre hareket etmeleri için yardımcı olmaktır.

Hizmetkâr liderlerin bir görevi de kurum çalışanlarını geliştirmek, örgüt kültürünün devamlılığı için bireylerin liderlik yönlerinin gelişimini sağlamaktır. Bunun için hizmetkâr liderler bazı yetkilerini çalışanlarına devrederek onların sorumluluk almasını, bireysel karar alma gelişimlerini sağlar. Böylece örgütte çalışanların hepsi hizmetkâr lider olarak yetişmesini ve örgüt kültürü haline getirilerek, yetki ve haklar tüm örgüt çalışanları arasında eşit bir şekilde dağılır, sorumluluk sahibi olurlar (Dinçer ve Bitirim, 2007, s.70). Yeni liderlik yaklaşımı

olarak değerlendirilen hizmetkâr liderlikte yetki paylaşımının dağıtımı orantılı olduğundan başarı ve başarısızlık herkese aittir.

Mükemmel bir liderlik teorisi ya da tekniği yoktur. Bir hizmetkâr liderliğin de, bazı avantajları ve olumsuzlukları vardır (www.online.stu.edu, 2014). Bunlar;

Olumlu yönleri;

➤ Hizmetkâr lider bir topluluğu veya organizasyonu uzun vadede geliştirebilir.
➤ Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması, genellikle örgütün çalışanları da müşterilerine aynı davranışı sergilemeleri sağlar.

➤ Hizmetkâr liderler çalışanlara güven verir ve bu da kurumun güvenirliliğini artırır.

➤ Hizmetkâr liderler örgüt içinde olumlu bir kurum kültürü oluşturur. Örgüt içinde var olan olumsuz durumlar zaman içinde düzeltilir

➤ Hizmetkâr liderlik tarzı çalışanlardan gelen yüksek performansı teşvik eder ve motive eder

Olumsuz yönler ise hizmetkâr liderliği pozitif sonuçlara ulaştırmak için zaman gerektirir.

Geçen zaman içinde hizmetkâr liderlikle ilgili birçok çalışma yapılmış ve araştırmalara konu olmuştur. Modern liderlik türleri arasına girmiştir. Geline bu nokta itibarıyla önemli mesafe kat edilmiş fakat yeterli olgunluğa ulaşılamamıştır.

2.4.2. Hizmetkâr Liderliğin Boyutları

Hizmetkâr liderlik teorisini dile getiren Greenleaf'in ölümünden sonra, birçok bilim insanı tarafından hizmetkâr liderlik ile ilgili araştırmalar yapılmıştır. Hizmetkâr liderlik, Spears (1995), Laub (1999), Russell ve Stone (2002), Patterson (2003), Dennis ve Bocernea (2005), Barbuto ve Wheeler (2006), Van Dierendonck (2011) gibi birçok bilim adamı tarafından da araştırma konusu olmuş bir liderlik türüdür. Literatür incelendiğinde onlarca hizmetkâr liderlik boyutunun açıklandığı görülmektedir. Bununla beraber Hizmetkâr liderlik genel olarak incelendiğinde çalışmalarda (Bocarnea ve Dennis, 2005; Farling, Stone, ve Winston, 1999; Patterson, 2003; Russell ve Gregory Stone, 2002) en çok öne çıkan boyutun "güven" olduğu görülmektedir (Akyol, 2018, s. 17).

Tablo 5’te yer alan hizmetkâr liderlik konusunda kapsamlı araştırmalar yapmış ve literatürde geniş yer alan bazı bilim adamlarının üzerinde alışma yaptıkları hizmetkâr liderlik boyutları listelenmiştir (Akyol, 2018, s. 14).

Tablo 5: Hizmetkâr Liderlik Boyutları

| | |
|----------------------------------|--|
| Spears (1998) | Dinleme, Empati, İyileştirme, Farkındalık, İkna Etme, Kavramsallaştırma, İleri Görüşlüklük, Kâhyalık, İnsanların Gelişimine Bağlılık, Birlik Kuruculuk |
| Laub (1999) | Değer Verme, Geliştirme, Toplum Oluşturma, Dürüştlük, Liderlik Etme, Liderliği Paylaşma |
| Farling, Stone ve Winston (1999) | Hizmet, İnanđırıcılık, Vizyon, Güven, Etki |
| Page ve Wong (2000) | Hizmetkârlık, Alakgönüllüklük, Ortak Karar Alma, Dikkate Alma, Güçlendirme, Geliştirme, Dürüştlük, Karar Verme, Modelleme, Takım İnşa Etme, Ama Belirleme Liderlik Etme, |
| McGee-Cooper ve Trammel (2002) | Gösterme, Önyargısız Dinleme, Duygudaşlık, Güç Paylaşımı, Özgün Olma, Toplum İnşa Etme, İnsanları Geliştirme |
| Russell ve Stone (2002) | Vizyon, Dürüştlük, Bütünlük, Güven, Hizmet, Modelleme Öncüklük, Takdir Etme, Güçlendirme |
| Patterson (2003) | Sosyal ve Ahlaki Sevgi, Alakgönüllüklük, Fedakârlık, Vizyon, Güven, Güçlendirme, Hizmet |
| Dennis ve Winston (2003) | Hizmet, Güçlendirme, Vizyon |
| Hunter (2004) | Alakgönüllüklük, Sabır, Cesaretlendirme, Saygı, Affetme, Dürüştlük, Kendini Düşünmeme, Söz Verme |
| Dennis ve Bocernea (2005) | Alakgönüllüklük, Sosyal ve Ahlaki Sevgi, Vizyon, Güven Güçlendirme, |
| Bowman (2005) | Dürüştlük, Alakgönüllüklük, Güven, Empati, İyileştirme, Topluluk İnşa Etme |
| Barbuto ve Wheeler (2006) | Özverili Arama, Örgütsel İyileştirme, Duygusal İyileştirme, İnanđırıcı Planlama (Vizyon), Bilgelik |

Kaynak: Akyol, Y. (2018). Örgütsel İletişimin Kalitesi Ve Hizmetkâr Liderlik Anlayışı Arasındaki İlişi Üzerine Kayseri İlinde Bir Araştırma.

Hizmetkâr liderlik merkezinin yöneticiliğini yapan ve Greenleaf’ın eserlerini en iyi yorumlayan olarak kabul edilen Spears (2010), hizmetkâr liderin gelişimi için önemli olan hizmetkâr liderliğin on karakteristiğini belirlemiştir (Duyan ve Van

Dierendonck, 2014). Bu on özellik uygulamada hizmetkâr liderliğin anlamlılığını artırır. Bunlar;

1. Dinleme: İletişimin temelinde dinleme vardır. Hizmetkâr liderler takipçilerini iyi anlayarak dinlerler ve istek ve ihtiyaçlarını belirlerler.

2. Empati(duygudaşlık): Liderler, takipçilerini anlamak için empati kurarak onları kabul eder. Hizmetkâr lider takipçileriyle iyi anlaşmaya ve empati kurmayı çalışır. En başarılı hizmetkâr liderler, empati yeteneklerini geliştirenlerdir (Spears, 2010, s. 27).

3. Duygusal İyileştirme: Hizmetkâr liderler hem kendi duygularını hem de takipçilerinin duygularını iyimser hale getirerek, pozitif düşünce geliştirirler. Olumsuzluklardan kurtararak yaratıcı enerjiye dönüştürme potansiyelleri vardır. Hizmetkâr liderlerin en güçlü yönlerinden biri de takipçilerin hem kendileriyle ilişkilerini iyileştirir hem de diğer takipçilerle ilişkilerini iyileştirme kabiliyetleri vardır.

4. Farkındalık: Hizmetkâr liderlerin farkındalık özellikleri ve öz farkındalıklarının gelişmesi kendilerini güçlü kılar. Toplumun sahip olduğu değerlere ve durumlara geniş perspektiften bakma becerisine sahip olur. Greenleaf bu kavramı “keskin biçimde uyanık, makul biçimde rahatsız” şeklinde ifade eder (akt. Spears, 2010, s. 27).

5. İkna: Hizmetkâr lider herhangi bir konuda karar alırken, liderliğin verdiği gücü ya da yetkilerini kullanarak emrivaki şeklinde değil de onları ikna ederek ve onlara danışarak kararlar alır. Hizmetkâr liderlerin bu özellikleri; geleneksel, otoriter yönetim anlayışlardan belirgin bir şekilde ayırır. Hizmetkâr liderler takipçileri arasında fikir birliği meydana getirmede etkilidir.

6. Kavramsallaştırma: Hizmetkâr liderler büyük hedeflere ulaşmak için hayal güçlerini geliştirmeleri gerekir. Kavramsallaştırıcı bir bakış açısıyla bir olaya bakma yeteneği, bireyin alışık olduğu bir durum karşısında daha ilerisini düşünmesi gerektiği manasına gelir. Günlük aktif faaliyetlerini bu yönde belirleyerek kavramsal düşünce ile günlük gerçek yaşam etkinlikler arasında hassas bir denge kurar (Spears, 2010, s. 28). Liderler için tecrübe gerektiren bir durumdur bu. Ayrıca hizmetkâr liderin vizyon sahibi olduğunu gösterir. İçinde bulunduğu zamanın ötesini düşünür, yetenek ve kabiliyetlerini büyük hayallerle pekiştirir (Duyan ve Van Dierendonck, 2014, s.5).

7. Öngörü: Hizmetkâr lider, geçmişteki tecrübeleri, aldığı dersler ve mevcut durumu değerlendirerek geleceğe yönelik durumlara karşı kararlar alma ve olası sonuçlarını önceden sezme kabiliyetine sahiptir.

8. Sorumlu Yöneticilik: Hizmetkâr lider, önceliği takipçilerine verir. Takipçilerin ihtiyaçlarını gidermeye çalışır. Ayrıca yönetim işini kontrol etmek yerine açıklık ve ikna etmeyi kullanır.

9. İnsanların gelişimine Adanma: Hizmetkâr liderler, çalışanlarını insan olarak değerli olduğuna inanır. Bu yüzden çalışanların gelişimlerine çok önem verir. Gelişimleri için bütün sorumluluğu kabul eden lider, aktif olarak mesleki ve kişisel gelişimleri için kaynak sağlama, çalışanların fikir ve önerilerine ilgi gösterme, karar alma sürecinde çalışanları aktif kılmadır (Spears, 2010, s. 29). Hizmetkâr liderlerin temel gayeleri takipçilerini veya çalışanlarının maddi ve manevi gelişim ve değişimlerini sağlamaktır.

10. Birlik Oluşturma: Örgütün birlik ve beraberliğinin önemini ifade eder. Hizmetkâr liderler, kurum ve işletmede çalışanlar arasında gerçek, doğal bir toplum oluşturma düşüncesindedir.

Ayrıca Barbuto ve Wheeler (2006), Spears'ın Hizmetkâr liderliğin bu on karakteristiğine çağrı'yı (calling) ekleyerek on bir boyuta çıkarmıştır.

Laub (1999) ise doktora tezi için yaptığı literatür araştırmaları sonucu topladığı hizmetkâr liderlik karakteristikleri ile ilgili verileri değerlendirerek bunları altı ana grupta toplamıştır. Bunlar;

1. İnsanlara değer verme
2. İnsanları geliştirme
3. Birlik oluşturma
4. Otantik tavır sergileme
5. Liderlik sağlama
6. Liderliği paylaşmak şeklinde sıralamıştır.

Russell ve Stone (2002) da hizmetkâr liderliğin dokuz ana karakteristik ve on bir yan karakteristik özelliklerini bulmuştur. Bunlar;

Ana Karakterler

1. Vizyon
2. Dürüstlük
3. Bütünlük

4. Güven
5. Hizmet
6. Modelleme
7. Öncü olma
8. Diğerlerini takdir etme
9. Güçlendirme

Bunlarla beraber on bir yan karakterler

1. İletişim
2. Güvenilirlik
3. Yeterlilik
4. Sorumlu Yöneticilik
5. Görünürlük
6. Etkileme
7. İkna
8. Dinleme
9. Cesaretlendirme
10. Öğretme
11. Delege etme şeklinde sıralanmıştır.

Patterson (2003), hizmetkâr liderliği dönüşümcü liderliğin devamı olarak kabul eder. Bunu da bir teori, bir fenomeni açıklayamadığı zaman yeni bir teori geliştirilir, fikrine dayandırır. Patterson'a göre Hizmetkâr liderlik, içinde yedi erdem barındırır ve davranışlarını bu erdemler belirler. Bunlar

1. Adanmış aşk, sevgi dolu olma (agapao love)
2. Tevazu
3. Altruizm
4. Vizyon
5. Güven
6. Güçlendirme
7. Hizmet

Son olarak Van derendonck da Hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda kırk dört farklı karakteristik özellikleri ele alındığını ve bunları güçlü ve zayıf yönleriyle inceleyerek; hizmetkâr liderliğin temel altı karakteristik özelliklerini belirlemiştir (Duyan ve Van Dierendonck, 2014, s.7). Bunlar

1. İnsanları geliştirme ve güçlendirme
2. Tevazu
3. Otantiklik
4. Kişiler arası kabullenme
5. Yön belirleme
6. Sorumlu yöneticilik, şeklinde sıralamıştır.

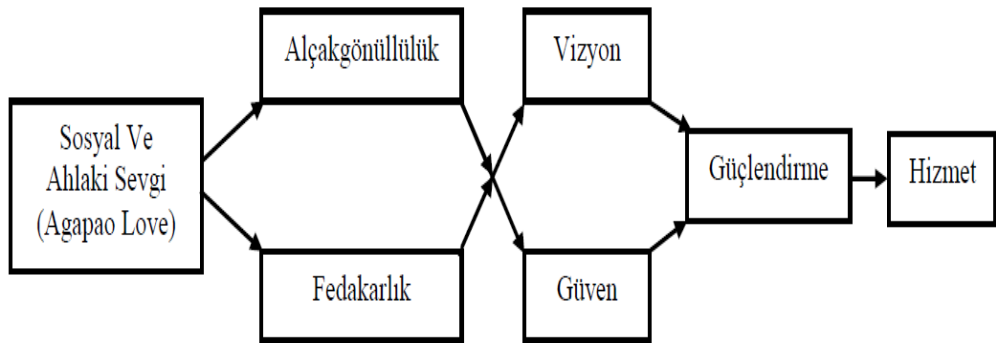
2.4.3. Hizmetkâr Liderlik Modelleri

Hizmetkâr liderlik modelleri ile ilgili yapılan çalışmalar yabancı literatürdedir.

2.4.3.1. Patterson'un ve Winston'ın hizmetkâr liderlik modeli

Hizmetkâr liderlerin temel vasıflarını betimlemek üzere çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu modellerden biri de Patterson tarafından geliştirilen hizmetkâr liderlik modelidir. Patterson, hizmetkâr liderliği dönüşümcü liderliğin devamı olarak kabul eder. Bunu da bir teori, bir fenomeni açıklayamadığı zaman yeni bir teori geliştirilir, fikrine dayandırır. Bir liderin içindeki erdemler onu hizmetkâr lider yapar (Patterson, 2003, s. 8). Patterson'a göre Hizmetkâr liderlik, içinde yedi erdem barındırır ve davranışlarını bu erdemler belirler. Bu modele göre hizmetkâr liderlik özellikleri; sosyal veya ahlâki sevginin kanıtlanması, alçak gönüllü davranma, fedakârlık, vizyoner olma, güven verme, yetkilendirme ve hizmet etmedir.

Şekil 1: Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli



Kaynak: (Patterson, 2003, Servant Leadership: A Theoretical Model, s. 7).

2.4.3.1.1. Sosyal ve Ahlaki Sevgi

Patterson'a göre hizmetkâr liderliğin temeli sosyal ve ahlaki sevgidir. Agapao aşkı Yunancada ahlak aşkı anlamına gelen bir terimdir. Winston, "Kuruluştaki

agapao sevgisinin çağırılması, insanları 'işe alınan eller' olarak görmenin, onları 'işe alınmış kalpler' olarak görmenin ötesine geçmektir” ifadesiyle, bu yaklaşımı destekler (akt. Patterson, 2003, s. 3). Hizmetkâr liderler takipçilerini hiçbir karşılık beklemeden severler, onları takdir ederler, onure ederler ve önem verirler (Russell ve Stone, 2002). Patterson modeli, takipçilerine karşı gerçek sevgi ile başlar. Onları geliştirir, onlar için endişe eder, faydalı olmak için sürekli arayış içinde olur, onlara karşı merhametli olur, takipçilerinin iyiliği ve kurumun amaçlarına odaklanır ve huzurlu bir ortam oluşturur. Buradaki sevgi sonsuz sevgi değildir. Bir insan sevdiği kişinin her istediğini yapmaz. Bu onun sevmediği anlamına da gelmez. Takipçi, hata yapabilir, iletişimi iyi olmayabilir. Fakat zamanla lider ile güven ve kabul duygusu geliştikçe bu sevgi ortaya çıkacaktır (Winston ve Winston, 2002, s. 25).

2.4.3.1.2. Alçakgönüllülük

Bir insanın kendisinde var olan bazı meziyetlere karşın kendini üstün görmeyi reddeden güzel bir ahlakıdır. Bu davranışın liderlerde olması daha güzeldir. Alçakgönüllülük lideri başarıya götürür. Patterson’a göre alçakgönüllü olmanın hizmetkâr liderdeki tezahürü bireyin kendinden ziyade başkalarına yönelmesi, önem vermesidir (Aslan ve Özata, 2011, s. 142).

2.4.3.1.3. Fedakârlık (Özgecilik)

Karşılıksız, hiçbir beklenti içine girmeden, başkalarına yapılan iyilik ve yardımdır. Kaplan göre (2000) belirli bir çaba ve maliyet gerektiren fedakârlık, kendi menfaati olmamasına rağmen başkalarına yardım etme faaliyetleridir (akt. Dal, 2014, s. 46). Patterson’a (2003, s. 4) göre özgecilik iyi duygular ile iyi davranışlar arasındaki bağıdır. Hizmetkâr lider için gerekli olan özgecilik, liderin agapao sevgisinden de etkilenmektedir.

2.4.3.1.4. Vizyon

Fansızca vision kelimenin karşılığı olan vizyon, TDK’ ye göre “Daha sonra olabilecekleri düşünme işi, erişilmesi istenen kılavuz ilke, görünme durumu ve gerçekleri yanılmadan görebilme yeteneği” olarak ifade edilmektedir. Greenleaf, vizyon terimini ifade ederken öngörü ve kavramlaştırmayı kullanır. Hizmetkâr liderlerin en önemli meziyetlerinden biriside kendi zamanlarının ötesini görebilmeleridir. Hizmetkâr lider takipçinin vizyonu ile kurumun vizyonunu uyumlaştırır. Patterson’a göre vizyon, liderin takipçilerini değerli görmesi,

gelişimlerini sağlayarak belirli bir seviyeye geleceğine inanmasıdır. Bunun için takipçilerine yardım etmek için yeni yollar için araştırmalar yapar (akt. Dal, 2014, s. 49).

2.4.3.1.5. Güven

Hizmetkâr liderliğin temel yapı taşlarından biride güvendir. Lider ile takipçi ilişkisinin dayandığı nokta güvendir. Güvenin olmadığı yerde uyumsuzluk ve uyuşmazlık vardır. Patteson'un modelinde güven, vizyon ile beraber oluşur ve güven kavramını "takipçilerin görünmeyen potansiyeline olan bir inanç, hedeflere ulaşabileceklerine inanış" şeklinde ifade etmiştir (Patterson, 2003, s. 22). Russell (2001) göre hizmetkâr liderler için güvenin olması gerektiği, kurum içinde çalışanlar arasında doğruluk ve doğruluk değerlerinin gelişmesini sağlayarak örgütsel güveni meydana getirir ve güvenirliliği artırır.

2.4.3.1.6. Güçlendirme

Liderin takipçilerin üzerindeki denetim ve kontrolü bırakıp, takipçilerine gereksinim duydukları uygun yetkileri vermesidir. Güven ortamı içinde vizyondaki hedeflere ulaşmak için sorumluluk vererek ve destekleyerek çalışanların hem başarılı olmaları hem de gelişimlerinin sağlanmış olur. Hizmetkâr liderlikte güçlendirme, çalışanın potansiyelin ortaya çıkarmak ve potansiyellerini geliştirmek için takipçilerine yaptığı yatırımdır (Dal, 2014, s. 52). Russell ve Stone'a (2002, s. 152) göre güçlendirme, hizmetkâr liderin takipçilerini yetki ve güç vererek güven verme süreci olarak ifade etmiştir. Patterson'a (2003, ss. 24-25) göre liderin takipçilerini, denetimi kendilerine bırakması, hesap verebilirlik ve sorumluluğu üstlenmesini sağlaması, takipçilerine destek çıkararak dengeli gelişimlerini sağlar ve geleceğin hizmetkâr liderleri olma yolunda emin adımlarla ilerler.

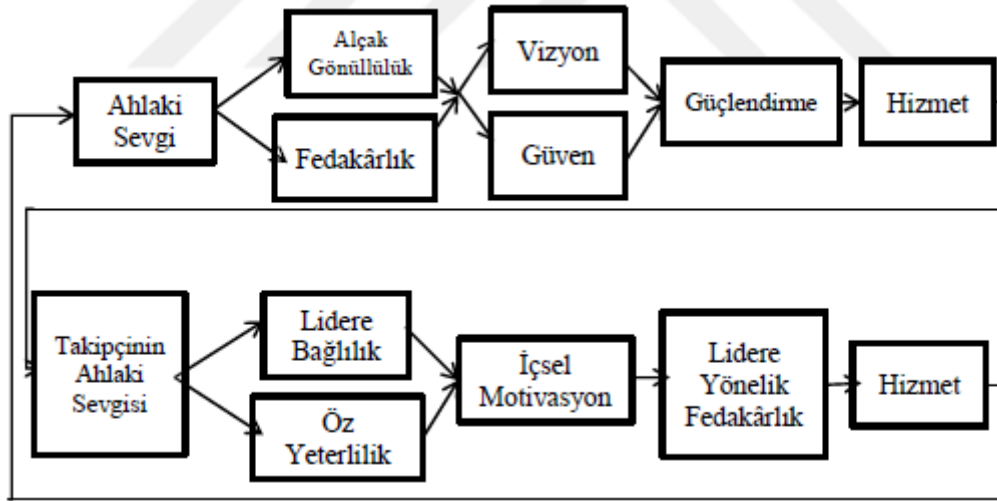
2.4.3.1.7. Hizmet

Greenleaf'a (2002) göre hizmetkâr lider önce kendini hizmetkâr bilir. Hizmetkâr liderliğin merkezi olan hizmet etme, liderin kendinden önce takipçilerin menfaatini sağlamanı tercih etmesidir (Farling vd., 1999; Russell ve Gregory Stone, 2002). Hizmet eden lider, çalışanlarına karşı, alçakgönüllü olur, şefkat ve merhamet gösterir, eksiklerini giderip destek çıkar (Patterson, 2003, s. 26). Liderin, takipçilerine hizmet etmesi, takipçilerinde liderlerine, kurumlarına ve diğer

takipçilere hizmet etme isteği ortaya çıkarır. Bu eylem hem bireysel hem de kurumsal başarıyı sağlar.

Winston (2003), şekil 2’de gösterilen, çalışanların liderlere nasıl hizmet ettiğini göstermek için Patterson’un modeline; lidere bağlılık, öz yeterlilik ve içsel motivasyon’u eklemiştir (Winston, 2003, s. 5-6).

Şekil 2: Patterson Hizmetkâr Liderlik Modeline Winston'un Eklentisi



Kaynak: Akyol, Y. (2018). Örgütsel İletişimin Kalitesi Ve Hizmetkâr Liderlik Anlayışı Arasındaki İlişki Üzerine Kayseri İlinde Bir Araştırma.

Winston’un hizmetkâr liderlik modeli, Patterson’ın hizmetkâr liderlik modeline dayanarak geliştirilmiştir. Patterson’ın modelinde, liderin takipçilerine sosyal ve ahlaki sevgisi (Agapao), liderin takipçilerine karşı alçakgönüllülük, fedakârlık (özgecilik) ve güven davranışlarını etkiler. Winston, liderlerin hizmetkârlık davranışı, takipçilerinde agapao sevgisinin arttığı ve bunun sonucunda hem takipçilerin liderlerine olan bağlılığında hem de takipçilerin öz yeterliliğinde artma görülmüştür. Lidere bağlılığın ve takipçinin öz yeterliliğinin yükselmesi de takipçilerin içsel motivasyonlarını yükseltmektedir. Aynı amaç ve vizyona sahip, kendisiyle barışık, uyumlu bir ortamda çalıştığı için iç motivasyonunda artış görülür. Takipçinin artan içsel motivasyonu, liderlerine karşı daha fazla fedakârlık göstermesini sağlar (Winston, 2004 s.604).

Patterson’un hizmetkâr liderlik modelinde, sosyal ve ahlaki sevgiyle (Agapao love) başlayıp liderden takipçilerine yönelik hizmet etme anlayışı; Winston modelinde, takipçinin ahlaki sevgisi ile başlamakta ve takipçiden liderine doğrudur. Bu modelde, takipçilerin Patterson’un kullandığı bazı değişkenleri kullanarak

liderlerine nasıl hizmet ettiklerini göstermektedir. Takipçinin ahlaki sevgisi hem lidere var olan bağlılığında hem de takipçinin öz yeterliliğinde artış olur. Bunun sonucunda takipçide fedakarlık düzeyi ve motivasyon yükselir (Winston, 2003, s. 5).

2.4.3.2. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Page ve Wong (2000) tarafından oluşturulan hizmetkâr liderlik modelinde öne çıkan kavramlar; sorumluluk, kendini adama, dürüstlük ve saygıdır. Page ve Wong bu modeli, karakter yönelimli, ilişki yönelimli, görev yönelimli ve süreç yönelimli olmak üzere dört boyutta ele alarak açıklamaya çalışmıştır.

Karakter yönelim; bu modele göre hizmetkâr liderliğin temeli karakterdir. Karakter, nasıl bir insan olduğumuzun göstergesidir (Page ve Wong, 2000, s.3). Liderlerin takipçileriyle nasıl çalıştığı, görevlerini nasıl yerine getirdiği ve hizmetkârlık temel tutumunu etkiler. Kişiliği oluşturan fiziksel, zihinsel ve duygusal özelliklerin birleşimidir. Hizmetkâr liderin fiziksel özellikleri liderliğinin, zihinsel özellikleri bilgeliğinin ve duygusal özellikleri ise hizmetkâr yönünün gelişmesini sağlar (Fındıkcı, 2012, s.401).

İnsan yönelimli; bir lider takipçileri olmadan liderlik yapamaz. Çünkü liderler vazifelerini yerine getirirken çevresindekilerini etkilemesi gerekir. İnsan odaklılık, hizmetkâr liderin diğerleriyle nasıl ilişki kurduğu ve liderin sosyo-duygusal yönüyle ilgilidir. İnsan odaklı olmak, başkalarını düşünmek, onları geliştirmek ve onlara ilgi göstermektir (Page ve Wong, 2000, s.4).

Görev yönelimli; bir liderin görevini nasıl yaptığıyla ilgilidir. Genellikle liderin bir işe başlaması, karar alması, vizyon oluşturması ve kendisini izleyenlere yol göstermesi gibi yönetim süreciyle alakalı görev ve becerilerdir.

Süreç yönelimli; liderler oluşturdukları çalışma ekipleri ile ortak kararlar alırlar. Ortak hedeflere ulaşmak için çalışma ekibinde birlik oluşturur ve ortak yarar için elde bulunan maddi imkânları ve kaynakları iyi bir şekilde yönetir (Page ve Wong, 2000, s.4).

Hizmetkâr liderlik modelini çok boyutlu şekilde ele alan Page ve Wong, modelin kavramsal çerçevesini geliştirerek dört yönelim içinde, toplam on iki özelliğini tanıtmıştır (Page ve Wong, 2000 s. 16).

2.4.3.2.1. Hizmetkâr Liderliğini Ölçmeye Yönelik Kavramsal Çerçeve

a) Karakter Yönelimli (Varlık – Lider nasıl bir insandır?): Bir hizmetkâr liderin tavrını geliştirme, liderin değerleri, güvenilirliği ve moraline odaklanmayla ilgilidir.

- Bütünlük
- Alçakgönüllü
- Hizmet etmek

b) İnsan Yönelimli (İlişki: Lider başka insanlarla ilişkiyi nasıl kurar?): İnsan kaynaklarını geliştirmek, liderin diğer insanlar ile olan ilişkiye ve diğerlerini geliştirmeye odaklanır.

- Diğerlerine ehemmiyet gösterme
- Diğerlerini güçlendirme
- Diğerlerini geliştirme

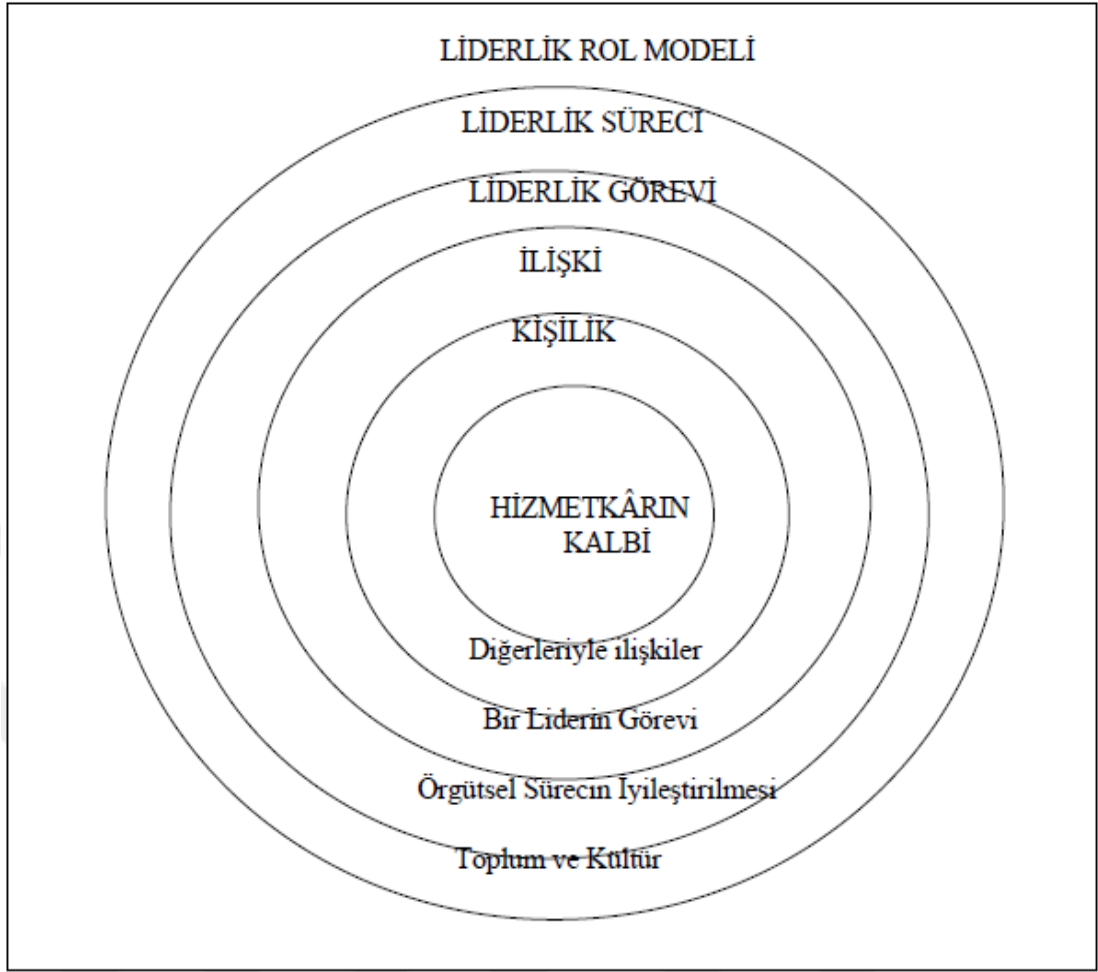
c) Görev Yönelimli (Vazife: Lider ne yapar?): Ürün elde etmek ve başarıyı yakalamak, liderlerin başarıyı sağlamak için gerekli görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi ve yeteneklerine odaklanmasıdır.

- Vizyon
- Hedef belirlemek
- Liderlik

d) Süreç Yönelimli (Örgütlenme: Lider örgütsel süreçleri nasıl etkiler?): Örgütün üretkenliğini arttırmak için liderlerin esnek, verimli ve açık bir sistemi geliştirme becerine odaklanmasıdır.

- Modelleme
- Ekip oluşturmak
- Ortak karar

Şekil 3: Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli



Kaynak: Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli (Türkmen, 2016 s.36).

2.4.4. Hizmetkâr Liderlik ve Eğitim

En iyi toplum yapısının hangisi olduğunu arayışına giren filozoflar, eskiden beri ideal bir sosyal ve politik düzeni oluşturma ve hayata geçirmek için vatandaşların eğitilmesi gerektiğini düşünmüşlerdir. Bu tür ideal düzenin hayata geçirilebilmesi için gerekli olan şey, Platon'un da uzun vakit önce ifade ettiği gibi, okullar, derslikler, eğitim programları, öğretmen ve öğrencilerdir (Cevizci, 2016, s.303). İdeal toplum oluşturmak için Platon'un belirttiği araçlar, eğitim programı ve onun ontolojik temelini oluşturan fenomenlerdir. Bunlardan ilki ve varlığı mecburi olan fenomen, "eksik ama eğitilebilir insan"; ikincisi, bu eksikliği telafi etme aracı olarak "bilgi"; üçüncüsü ise ikisinin birleşmesini sağlayacak olan "öğretmen"dir

(Akpınar, 2017). Tüm bu faaliyetler, ham maddesi insan olan eğitim kurumlarında gerçekleşir.

Bir eğitim kurumunun yöneticisi, klasik manada otoriteyi temsil ederken, modern anlamda etkili bir eğitim ve öğretim lideridir. Eğitim lideri, kurumunu bir ekip olarak görüp, eğitim çalışmalarının sürdürülmesinde kurumun bütün birimleri ile beraber çalışması gerekir (Türkmen, 2016, s.40). Bir eğitim lideri, çalışma ortamında çalışanlarına sorumluluk ve güven vererek, kurum içinde sinerji yaratarak çalışanların performanslarını artırır. Çalışanlarıyla kurduğu güçlü ilişkiler sayesinde önemli sonuçlar elde eder.

Toplum üzerinde olumlu yönde değişim yaratma talebi, Greenleaf'a göre hizmetkâr liderliğin temelini oluşturmaktadır (www.greenleaf.org, 2016). Hizmetkâr lider, öncelikle insanların ve ait oldukları toplulukların büyümesi ve refahına odaklanır. Hizmetkâr liderlik, tüm liderlik becerilerini kapsayan ancak standart liderlik anlayışının daha da ötesine geçerek, önce insan ve hizmet odaklılık felsefesini temel alan bir liderlik anlayışıdır. Hizmetkâr liderler yapılan işe ruhunu koyma anlayışını benimseyerek kurum kültürünün korunup pekiştirilmesini sağlarlar (Dinçer ve Bitirim, 2007).

Eğitim liderleri çalışanlarıyla ilgilenmeli, her konuda destek olmalı, gelişimlerini sağlamalıdır. Hizmetkâr liderlik düşüncesinin yer bulduğu eğitim kurumlarında kaliteli bir yönetici-öğretmen-öğrenci-veli ilişkisi meydana gelir. Kurumda birliktelik inşa etme, öğrenen örgüt haline gelmelerini sağlama, ortak karar alma ve kararlara katılma, sorunlara çözüm bulma ve çözme, sevgi-saygı çerçevesinde gelişen ilişki, güçlü bir iletişim gibi olumlu davranışları sağlar.

Herndon (2007), Stephen (2007), ve Taylor-Gillham (2007) yaptıkları çalışmalarda hizmetkâr liderliğin, kurum kültürü, öğrenci başarısı ve etkili okul üzerinde pozitif yönde etki ettiği görülmüştür (akt. Akyüz ve Eren, 2013, s.193). Akyüz (2012), "hizmetkâr liderlik davranışlarının, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisini eğitim sektöründe bir inceleme" adlı araştırmasında hizmetkâr liderliğin eğitim kurumları yöneticileri için önerilebilir bir liderlik stili neticesine varmıştır.

Eğitim kurumları yöneticilerinin ulaşmak istedikleri özellikler ile hizmetkâr liderliğin özellikleri arasında esas itibarıyla birden fazla ortak paydada birleşmektedir

(Türkmen, 2016, s.41). Eğitim kurumlarının temel amaçlarından biri de, çocukların eğitimi yanında, çocuklara eğitim veren öğretmenlere ve velilere; hizmet içi eğitim, kurs, seminer, toplantı vb. araçlarla gerekli gelişimleri desteklenerek her biri birer donanımlı yurttaş olmalarını sağlamakla topluma hizmet etme vardır.

Türk eğitim sistemindeki bürokratik yönetim anlayışından kaynaklı, eğitim kurumları yöneticilerinin yasal ve otokratik güç sergilemeleri hizmetkâr liderlik düşüncesiyle ters düşmektedir (Türkmen, 2016, s.41). Yasal gücü kullanarak zorlama yoluyla işleri yürütmek yerine pozitif bir iletişim ve empati kurma, karşısındakini dinleme, ikna yoluyla, olumlu bir iklim, birlik ve ortak bir vizyon oluşturma ve gelişimlerine destek çıkmak hizmetkâr liderlerin davranışlarıdır. Bu davranışları eğitim kurumların yöneticileri de sergilemeleri gerekir.

2.4.5. Hizmetkâr Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Hizmetkâr liderlikle ilgili yapılan çalışmalardan bazıları kavramsal ve ilişkisel bir yaklaşım geliştirirken; bir kısmı da hizmetkâr liderlik davranışlarına ve bu davranışları ölçme amaçlı araçların geliştirilmesine yönelik çalışmalardır. Hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar diğer liderlik teorilerine göre azdır. Yükseköğretim kurulu (YÖK) veri tabanı tarandığında hizmetkâr liderlik ile ilgili on iki tez çalışmasını bulunmaktadır. Çalışmalardan üçü doktora, dokuzu ise yüksek lisans tezleridir. Çalışmaların çoğu işletme alanı ile ilgilidir. Eğitim bilimleri ile ilgili çalışma ise üç tanedir. Uluslararası platformda ise hizmetkâr liderlik ile ilgili çalışmalar daha çoktur. Bu çalışmalar genellikle Greenleaf'in hizmetkâr liderlik kavramı ve hizmetkâr liderlik ile diğer liderlik teorilerinin karşılaştırılması gibi konular çerçevesinde ele alınmıştır. Ayrıca birkaç çalışmada hizmetkâr liderliğin duygusal zeka ile ilişkisi incelenmiştir.

2.4.5.1. Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Duyan ve Dierendonck (2014), “Hizmetkâr Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru” adlı çalışmada, ülkemizde henüz yeterince bilinmemiş olan hizmetkâr liderlik olgusunu kavramsal çerçevede ele alıp, detaylı bir şekil inceleyip ileriki çalışmalara zemin hazırlamak amacıyla Dierendonck ve Nuijten tarafından geliştirilen Hizmetkâr Liderlik Anketini-HLA Türkçeye kazandırmıştır. İnsani değerlere önem veren hizmetkâr liderliğin Türkiye’de daha çok araştırmaya konu olması için, 339 katılımcıdan elde edilen veriler ile HLA'nin

Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği doğrulayıcı faktör analizi yöntemiyle test edilmiştir. Anket, Ülkemizde 7 boyut ve 26 maddeden oluşan versiyonunun kullanılması istatistiksel olarak kabul edilebilir bulunmuştur.

Cerit (2008), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi” adlı çalışmasında ilköğretim okul yöneticilerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerinin tükenmişlikleri üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın verilerini Bolu ilinde, 19 ilköğretim okullarında çalışan 19 yönetici ve 487 öğretmenlerden elde edilmiştir. Bu çalışmada okul müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarını sergileme düzeyinin yüksek olduğu, müdür ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu bulunmuştur. Hizmet yönelimli liderlik ile tükenmişlik arasında negatif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur.

İş ve Balcı (2017), “Okul Müdürlerinin (ilkokul-Ortaokul-Lise) Hizmetkâr Liderlik Davranış Boyutlarının Öğretmen Algılarına Göre Değerlendirilmesi” isimli çalışmasında okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak belirlenmesini amaçlamıştır. Tarama modelinde yürütülen bu çalışma Ekinci (2015) tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği”ni ve verilerin analizinde betimleyici istatistikler, bağımsız örneklem t-testi ve ANOVA istatistiksel yöntemleri kullanılmışlar. Araştırma bulgularında öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını algılamaları cinsiyet, kıdem ve okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuş. Yaş değişkenine göre ise anlamlı bir fark bulunmamış.

Yılmaz ve Ceylan (2016), “Hizmetkâr Liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki” adlı çalışma, hizmetkâr liderlik modelinin çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyip etkilemediğini, etkiliyorsa hangi yönde etkilediği belirlemek amacıyla yapılmıştır. Kamu kesiminde yönetici olarak çalışan 284 kişi üzerinde yapılan bu çalışma sonucunda yöneticilerin, çalışanların ihtiyaç ve önceliklerine önem vermeleri gerektiği, özellikle güçlendirme boyutunda çalışanlarına daha fazla fırsat vermeleri gerektiği sonucuna varılmıştır.

Okul müdürlerinin Hizmetkâr liderlik davranışlarını belirlemek ve değerlendirmek için Ekinci (2015) tarafında geliştirilen ölçeğin taslağı, öncelikle literatüre dayalı oluşturulmuş ve uzmanlara sunulmuştur. Uzmanlardan gelen dönütler neticesinde oluşturulan yeni taslak ölçek, ilköğretimlerde çalışan 363

öğretmene uygulanarak elde edilen veriler analiz edilmiş. Açımlayıcı faktör analizi neticesinde 5 boyutlu (özgeci davranışlar, empati, adalet, dürüstlük ve alçakgönüllülük) 36 maddelik bir yapı ortaya çıkmıştır. Geliştirilen ölçeğin yeniden uygulanmasından elde edilen 262 öğretmen görüşleri betimsel olarak analiz edilmiştir. Elde edilen verilerin sonucuna göre “Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği”nin geçerli ve güvenilir bir ölçme yapıldığı belirlenmiştir. Ayrıca okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları, öğretmenlerin görüşleri bazı değişkenlere göre anlamlı fark gösterdiğini belirlemiştir.

Balay, Kaya ve Geçdoğan Yılmaz (2014), “Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki” isimli çalışma, okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ve farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu araştırma 90 yönetici, 172 öğretmen olmak üzere toplam 262 katılımcıdan elde edilen veriler neticesinde yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerilerinin orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Aradaki ilişki ise ortanın üstünde, yüksek düzeye yakın pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Hizmetkâr liderlik davranışlarının eğitim sektörü üzerindeki etkisine yönelik teorik bir çalışma yapan Akyüz ve Eren (2013), toplumsal değişime yön veren, hammaddesi, girdisi ve çıktısı insan olan eğitim örgütlerinin işlevi ve onların bu hedeflerini gerçekleştirmede en önemli mihenk taşı olan öğretmenlerin algılamaları ve davranış biçimleri önem arz ettiğini ifade etmektedirler. Bu araştırmanın amacı, hizmetkâr liderlik davranışlarının eğitim çalışanları üzerindeki etkisini şimdiye kadar yapılmış araştırmalar ışığında ortaya koyup farklı öneriler geliştirmektir. Okul müdürünün hizmetkâr liderliği sonucunda gelişen nitelikli müdür-öğretmen ilişkisi, öğretmenlerin birbirine yardım, birbiri için sorun çıkarmama, kaynakları paylaşma, çatışma çözümünde aktif rol alma, okul için geliştirici faaliyetlere katılma ve şikâyet etmeden olayların olumlu taraflarına odaklanma gibi olumlu davranışlar geliştirmesini sağlayacağını belirtmiştir.

Gül ve Türkmen (2016), “Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının incelenmesi” isimli çalışma, öğretmenlerin görüşüne göre, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ne düzeyde sahip olduğunu ve bazı değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek

amacıyla yapılmıştır. Araştırma evreninden tesadüfi örneklem yoluyla 302 katılımcı araştırmaya katılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, öğretmenler okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını “güçlendirme, geri durma, affetme, cesaretlendirme ve tevazu” boyutlarında kısmen yeterli görürken; “hesap verebilirlik ve sorumlu yöneticilik” boyutlarında yeterli bulmuştur. Bu sonuçlar, Türkiye’de yapılmış başka çalışmaların sonucuyla benzerlik gösterdiğini, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını edinmeleri için hizmet içi eğitim faaliyetlerin düzenlenmesi önerilmiştir

Hizmetkâr liderlik ile ilgili bir diğer çalışma olan, Doğan ve Aslan (2016) tarafından yürütülen, özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Çalışma evrenini 2014- 2015 eğitim öğretim yılında özel eğitim kurumlarında [Özel Eğitim Uygulama Merkezi (I. ve II. Kademe) ve Bilim ve Sanat Merkezinde] (4006 kişi) çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Evreni temsil edecek okullar Türkiye’nin yedi bölgesinden en az bir merkez olmak koşuluyla random yoluyla seçilmiştir. Buna göre araştırmanın örnekleme ise; Gaziantep, Şanlıurfa, Adana, İzmir, İstanbul, Samsun, Ankara ve Erzurum illerinde bulunan Özel Eğitim Uygulama Merkezleri (I. ve II. Kademe) ve Bilim ve Sanat Merkez’lerinde çalışan toplam 336 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma verileri “Örgütsel Adanmışlık Ölçeği (ÖAÖ)” ve “Hizmetkâr Liderlik Ölçeğiyle (HLÖ)” toplanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular şunlardır: Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin iyi seviyede olduğu, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel adanmışlıklarının anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği ve erkek öğretmenlerin adanmışlıklarının, kadın öğretmenlere göre anlamlı şekilde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre örgütsel adanmışlıklarının anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği ve Bilim ve Sanat Merkezi (BİLSEM) öğretmenlerinin adanmışlıklarının, Özel Eğitim Uygulama Merkezi (ÖEUM) öğretmenlerine göre anlamlı şekilde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeylerinin iyi düzey seviyesinde olduğu, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre müdürlerinde algıladıkları hizmetkâr liderlik düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği ve erkek öğretmenlerin müdürlerinde algıladıkları hizmetkâr

liderlik düzeylerinin, kadın öğretmenlere göre anlamlı şekilde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre müdürlerinde algıladıkları hizmetkâr liderlik düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği, BİLSEM öğretmenlerinin hizmetkâr liderlik algılarının, ÖEUM öğretmenlerine göre anlamlı şekilde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar ışığında Doğan ve Aslan (2016), özel eğitim kurumu müdürleri, öğretmenlerin adanmışlıklarını olumlu yönde etkileyecek hizmetkâr liderlik davranışları sergilemelidir önerisinde bulunmuştur.

2.4.5.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Nebraska-Lincoln Üniversitesinden Robert W. Hayden (2011), "Greenleaf'in Hizmetkâr Liderliğinin 'En İyi Testi': Çok Düzeyli Bir Analiz" isimli çalışmasında Greenleaf'in hizmetkâr liderlik felsefesinin kişisel sonuçlarla ilgili olduğu iddiasını doğruladığı sonucuna varmış. Hizmetkâr liderliğin boyutları ile teori haline getirdiği dört kişisel sonucun (sağlık, bilgelik, özgürlük/özerklik ve hizmet yönelim) her biriyle istatistiksel olarak karşılaştırılmış ve sonuç olarak tüm korelasyonlar anlamlı ve pozitif çıkmış.

Güney Afrika Akdeniz Sosyal Bilimler Dergisi'nde yayımlanan Vaal Teknoloji Üniversitesi'nden Richard Chinomona ve arkadaşları (2013) tarafında yapılan "Hizmetçi Liderliğinin Çalışan Güveni Üzerindeki Etkisi, Kuruluşa Bağlılık ve Taahhüdüne" dair çalışmada, 150 farklı sektörlerden elde edilen verileri istatistiksel olarak test edilmiş, sonuç olarak çalışanın liderine olan güvenini ve çalışanın kurumuna bağlılığını önemli ölçüde pozitif yönde etkilediğini göstermiştir.

Sokoll (2014) tarafından yapılan "Hizmetkâr Liderlik ve Bir Süpervizöre İşveren Taahhüdü" isimli çalışmada, bir denetçinin hizmetkâr liderlik davranışları ile denetleyiciye bağlılık arasında ki ilişkinin incelemeyi amaçlamıştır. Katılımcıların amirlerinin hizmetkâr liderlik davranışını bazı değişkenlere göre yapılan çoklu regresyon sonucuna göre hizmetkâr liderliğinin, çalışanların bir denetçiye bağlılığı üzerinde 0,224'lük (%22,4) bir R-Kare değeri ile gösterilen anlamlı bir etkisi olduğunu bulmuştur($p < 0,001$). Yani bir amirin hizmetkâr liderlik davranışı, çalışan bağlılığı üzerinde olumlu etkisi olduğunu ifade etmektedir.

McCann ve arkadaşları (2014), "Hizmetkâr Liderliği, Çalışan Memnuniyeti ve Kırsal Toplum Hastanelerinde Örgütsel Performans" adlı çalışmayı, sağlık

kuruluşlarında hizmetçi liderlik davranışlarını, liderlik davranışları ve çalışan memnuniyeti ile hasta memnuniyeti ilişkisini değerlendirmek amacıyla yapılmıştır. Bu çalışma toplum hastanelerindeki yöneticilerin hizmetkâr lider olarak algılanma derecelerini ve kırsal toplum hastanelerindeki çalışanların memnuniyet seviyelerini belirlemek için 10 toplum hastanesinden 219 anket toplanmış, yapılan analizler sonucunda hizmetçi liderliği ve çalışan memnuniyetinin güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu belirtmektedir.

Walden Üniversitesinden Mitterer (2017), “Hizmetkâr Liderliği ve Çalışan Memnuniyeti ve Ciro Niyeti Üzerindeki Etkisi” isimli nicel çalışmada, hizmetçi liderliğin davranışlarının, hemşirelerin iş doyumunu ve maaş getirisinin psikolojik durumu ve davranışsal tepkisini nasıl etkilediğini incelemeyi amaçlamıştır. ABD Çalışma İstatistikleri İstihdam Projeksiyonları bürosuna göre 2022’de bir milyona yakın hemşire ihtiyacı olacağını ifade etmektedirler. Bunun sebeplerini araştırmak için bu çalışma yapılmış ve hemşire kıtlığının nedeni olarak yetersiz maaş ve yöneticilerin zayıf liderliğinden kaynaklandığını belirtmiş. Bu çalışmada “hizmetçi liderliğinin psikolojik durumlara ve personel hemşirelerinin davranışlarına daha fazla iş tatmini gerektirecek davranışlara olumlu katkıda bulunup bulunmadığı” araştırma sorusunu ele alınmış. Bir Pennsylvania hastanesinde çalışan 284 personelden toplanan verilerin istatistiksel sonucuna göre hizmetçi liderliği davranışlarının, hemşirelerin göreve katılımının psikolojik durumunu ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi güçlendiren ve olumlu bir ilişki olduğunu ifade etmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

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

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

İlkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının değerlendirilmesi amacıyla yapılan bu araştırma nicel yöntemde tasarlanmış ve nicel yöntem desenlerinden biri olan tarama modelindedir. Tarama modelindeki araştırmalar, mevcut olay ve olguları olduğu gibi araştırmaya ve ortaya koymaya çalışan araştırma türleridir (Büyüköztürk, Aygün, Kılıç Çakmak, Karadeniz ve Demirel, 2015, s.177). Bu tür araştırmalarda, ele alınan olgular mevcut haliyle betimlenmeye çalışılmakta, ayrıca başka değişkenlerle ilişkisi incelenerek, bu değişkenlere göre anlamlı bir farklılığın meydana gelip gelmediği tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bu çerçevede bu araştırmada, devlet ve özel eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları çeşitli değişkenlere göre değerlendirilmeye çalışılmıştır.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Diyarbakır il merkezinde yer alan devlet ve özel kesime ait ilkokullarda 2018-2019 Eğitim-Öğretim Yılında görev yapan 896 yönetici ve 5837 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma, evrenin geniş olması ve tamamına ulaşmanın imkânsızlığı, zaman ve maliyet kısıtlı olması sebebiyle evrenden seçilen ve onu temsil eden bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Nitekim %5 hata payı ile yürütülen bir araştırmada 6000 kişilik evrenin 361 kişiden oluşan bir örneklem grubu ile temsil edilebileceği (Çingı, 1994 Akt: Büyüköztürk vd., 2015, s.98) belirtilmektedir. Buna göre araştırmada örneklem olarak belirlenen 407 kişilik grubun yeterli olduğu söylenebilir. Araştırmada örneklem seçilirken, tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tabakalı örneklem, evrende bulunan alt grupları belirlemek ve bunların evrenin büyüklüğü içerisindeki oranlarıyla örnekleme temsil edilmelerini sağlayan bir örnekleme yöntemidir (Büyüköztürk vd., 2015, s.86). Diyarbakır merkez dört ilçesi, dört alt tabaka olarak ayrılmıştır. Bu tabakaların evrendeki büyüklüğü dikkate alınarak okul sayıları belirlenmiştir. Bağlar ilçesi 10,

Kayapınar ilçesi 8, Sur ilçesi 7 ve Yenişehir ilçesi 8 okul olarak belirlenmiştir. Belirlenen tabakalardaki çalışanların örnekleme seçilmek için eşit ve bağımsız bir şansa sahip olması için basit tesadüfi yöntem kullanılmıştır. Örneklem, ilgili evreni temsil niteliğine sahip olan toplam 407 yönetici ve öğretmenden oluşmaktadır.

3.2.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular Ve Yorumları

Araştırmanın örneklem grubuna ait unvan, kurum türü, görev, cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi, mezun olunan fakülte, mesleki kıdem süresi, yöneticilikte hizmet yılı, kurumda toplam çalışan sayısına ait bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 6: Katılımcıların Kurum Türü Özellikleri

| | N | % |
|---------------|-----|-------|
| Devlet | 304 | 74,7 |
| Özel | 103 | 25,3 |
| Toplam | 407 | 100,0 |

Bu araştırmaya katılanların 304'ü (%74,7) devlet okullarında, 103'ü (%25,3) kişi ise özel okullarda çalışmaktadır. Buna göre araştırmaya katılanların büyük oranda devlet okullarında görev yaptıkları söylenebilir. Bu durum Türkiye'de eğitim sektöründeki devlet ve özel sektör oranı ile uyumludur.

Tablo 7: Katılımcıların Görev Özellikleri

| | N | % |
|-----------------|-----|-------|
| Yönetici | 24 | 5,9 |
| Öğretmen | 383 | 94,1 |
| Toplam | 407 | 100,0 |

Bu araştırmaya katılanların 24'ü (%5,9) yönetici, 383'ü (%94,1) öğretmendir. Bunun nedeni, eğitim sisteminde öğretmenlerin çok olması ve öğretmenlere daha kolay ulaşılabilir olmasıdır.

Tablo 8: Katılımcıların Cinsiyet Özellikleri

| | N | % |
|--------|-----|-------|
| Kadın | 184 | 45,2 |
| Erkek | 223 | 54,8 |
| Toplam | 407 | 100,0 |

Bu araştırmaya katılan kişilerin cinsiyetine göre dağılımına bakıldığında, kadınlar 184 kişi (%45,2), erkeklerin ise 223 kişi (%54,8) olduğu görülmektedir. Bu bulgu araştırmanın yapıldığı Diyarbakır il merkezindeki eğitim çalışanlarının cinsiyet dağılımına bağlı olabilir.

Tablo 9: Katılımcıların Yaş Özellikleri

| | N | % |
|-----------|-----|-------|
| 22-30 yaş | 96 | 23,6 |
| 31-40 yaş | 152 | 37,3 |
| 41-50 yaş | 109 | 26,8 |
| 51-60 yaş | 50 | 12,3 |
| Toplam | 407 | 100,0 |

Bu araştırmaya katılanlar yaş gruplarına göre incelendiğinde 22-30 yaş arası 96 kişi (%23,6), 31-40 yaş arası 152 kişi (%37,3), 41-50 yaş arası 109 kişi (%26,8), 51-60 yaş arası 50 kişi (%12,3) bulunmaktadır. 60 yaş üzeri ise hiç katılımcının olmadığı görülmektedir. Katılımcıların çoğunlukla 31-40 ile 41-50 yaş aralığında olmaları, çalışılan okulların il merkezinde olmasına bağlı olabilir.

Tablo 10: Katılımcıların Medeni Durum Özellikleri

| | N | % |
|--------|-----|-------|
| Evli | 331 | 81,3 |
| Bekar | 76 | 18,7 |
| Toplam | 407 | 100,0 |

Bu araştırmaya katılanların medeni durumlarına bakıldığında 331 kişinin evli (%81,3), 76 kişinin (%18,7) ise bekar olduğu anlaşılmaktadır. Bunun muhtemel bir nedeni 6rneklem grubundaki katılımcıların 6oğunun 31-40 ile 41-50 yaş aralığında olmaları olabilir.

Tablo 11: Katılımcıların 6đrenim D6zeyi 6zellikleri

| | N | % |
|-------------------|-----|-------|
| 6nlisans | 22 | 5,4 |
| Lisans | 346 | 85,0 |
| Lisans6st6 | 39 | 9,6 |
| Toplam | 407 | 100,0 |

Bu araştırmaya katılan katılımcıların 6đrenim d6zeyini g6steren tablo incelendiğinde 6nlisans mezunu sayısının 22 kişi (%5,4), lisans mezunu sayısının 346 kişi (%85), lisans6st6 mezunlarının ise 39 kişi (%9,6) olduğu g6r6lmektedir. Katılımların lisans 6st6 oranı (%9,6) T6rkiye'nin toplamdaki lisans 6st6 oranına yakın olduğu s6ylenebilir.

Tablo 12: Katılımcıların Mezun Olduğu Fak6lte

| | N | % |
|-------------------------|-----|-------|
| Eğitim fak6ltesi | 330 | 81,1 |
| Diğer fak6lteler | 77 | 18,9 |
| Toplam | 407 | 100,0 |

Bu araştırmaya katılanların 330'u (%81,1) eğitim fak6ltesi mezunu ve 77'i (%18,9) ise Eğitim fak6ltesi dışındaki diğer fak6ltelerden mezun olanlardır. Katılımcıların b6y6k oranda (%81,1) Eğitim fak6ltesi mezunu olmasının, eğitimde nitelik i6in 6nemli olduğu s6ylenebilir.

Tablo 13: Katılımcıların Kıdem Yılı 6zellikleri

| | N | % |
|-------------------------|----|------|
| 5 yıl ve daha az | 65 | 16,0 |
| 6-10 yıl | 80 | 19,7 |
| 11-15 yıl | 74 | 18,2 |

| | | |
|------------------------|-----|-------|
| 16-20 yıl | 81 | 19,9 |
| 21 yıl ve üzeri | 107 | 26,3 |
| Toplam | 407 | 100,0 |

Bu araştırmaya katılan katılımcıların mesleki kıdem yıllarına ait bulgularda 5 yıl ve daha az grubunda 65 kişi (%16), 6-10 yıl arası 80 kişi (19,7), 11-15 yıl arası 74 kişi (%18,2), 16-20 yıl arası 81 kişi (%19,9), 21 yıl ve üzeri grubunda ise 107 kişi (26,3) olduğu görölmektedir. Mesleki kıdemde ağırlığın 21 yıl ve üzeri olması, katılımların il merkezinde görev yapmaları ve yaş aralığı ile ilgili olabilir.

Tablo 14: Katılımcıların Yöneticilikte Hizmet Süresi Özellikleri

| | N | % |
|-------------------------------|----------|----------|
| 5 yıl ve daha az | 16 | 3,9 |
| 6-10 yıl | 4 | 1,0 |
| 11-15 yıl | 1 | ,2 |
| 16-20 yıl | 5 | 1,2 |
| Toplam yönetici sayısı | 26 | 6,4 |
| Yönetici olmayanlar | 381 | 93,6 |
| Toplam | 407 | 100,0 |

Bu araştırmaya katılanlardan 26'sı yöneticidir. Bunların yöneticilikteki hizmet süreleri yıllara göre 5 yıl ve daha az olanlar 16 kişi, 6-10 yıl olanlar 4 kişi, 11-15 yıl olan 1 kişi ve 16-20 yıl olanlar ise 5 kişidir. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunlukla genç katılımcılar olduğu söylenebilir.

Tablo 15: Katılımcıların Çalıştığı Kurumda Toplam Çalışan Sayısı Özellikleri

| | N | % |
|--------------------|----------|----------|
| 1-20 kişi | 37 | 9,1 |
| 21-40 kişi | 113 | 27,8 |
| 41-60 kişi | 98 | 24,1 |
| 61 ve üzeri | 159 | 39,1 |
| Toplam | 407 | 100,0 |

Bu araştırmaya katılan katılımcıların çalıştığı kurumdaki çalışanların sayıları ile ilgili tablo incelendiğinde 1-20 arası çalışan sayısı 37 kişi (%9,1), 21-40 arası çalışan sayısı 113 kişi (%27,8), 41-60 arası çalışan sayısı 98 kişi (%24,1), 61 kişi ve üzeri çalışan sayısı ise 159 kişi (%39,1) olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmanın çoğunlukla, 61 kişi ve üzeri çalışanlardan oluşan okullarda yürütüldüğü söylenebilir.

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırma kapsamında Diyarbakır il merkezindeki eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenler araştırmanın amaçları doğrultusunda bilgi toplamak amacıyla Page ve Wong (2000) tarafından geliştirilen Hizmetkâr Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, beşli likert derecelendirme ölçeği şeklinde desenlemiştir.

3.3.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Hizmetkâr liderlik ölçeği (HLÖ) 21 soru ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar güçlendirme (1-9), hizmet (10-16) ve vizyon (17-21) olarak sınıflandırılmıştır. Araştırmada kullanılan likert türü ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, en olumsuzdan en olumluya doğru sıralanan seçenekler şeklinde belirtmeleri istenmiştir. Buna göre ölçek seçenekleri; (1) Hiç katılmıyorum, (2) Biraz katılıyorum, (3) Orta derecede katılıyorum, (4) Çok katılıyorum ve (5) Tam katılıyorum şeklinde sıralanmış ve (1) Hiç Katılmıyorum 1.00-1.79; (2) Biraz katılıyorum 1.80-2.59; (3) Orta derecede katılıyorum 2.60-3.39; Çok katılıyorum 3.40-4.19 ve (5) Tam katılıyorum 4.20-5.00 şeklinde derecelendirilmiştir.

Tablo 16: Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Güvenirlik Değerleri

| Alt Boyutlar | N | α |
|--------------|-----|----------|
| Güçlendirme | 407 | ,92 |
| Hizmet | 407 | ,75 |
| Vizyon | 407 | ,93 |

Tablo incelendiğinde hizmetkâr liderlik Cronbach's Alpha değerinin güçlendirme alt boyutunda .92, hizmet alt boyutunda .75 ve vizyon alt boyutunda .93

olduğu görülmektedir. Cronbach's Alpha değerlerine bakarak hizmetkâr liderlik leğinin genel güvenirlik düzeyi ,94 olduğu ve yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

Araştırmanın verileri, Diyarbakır il merkezinde yer alan ilkokullarda 2018-2019 eğitim-ğretim yılında görev yapan yönetici ve öğretmenlerden 407 kişiden elde edilmiştir. Öncelikle kurumlarda katılımcılara dağıtılmak üzere toplam 450 anket gönderilmiş, bunlardan 420 tanesi geri dönmüştür. Eksik ve hatalı doldurulan 13 anket geçersiz sayılıp değerlendirmeye alınmamıştır. Böylece 407 anket analizlerde kullanılmış, anketlerin geri dönüş oranı %93,3 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler istatistiksel paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel yöntemler olarak frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Araştırmanın değişkenleri için Kormogrov Smirnov-Normal Dağılım testi uygulanmıştır. Değişkenlerin normal dağıldıkları tespit edilmiştir. Verilerin analizleri yapılırken parametrik yöntemler kullanılmıştır. Nicel verilerin karşılaştırılmasında ikili gruplar için bağımsız t-testi, ikiden fazla grupların analizinde Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular % 95 güven aralığında .05 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLARI

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlarına yer verilmiştir.

4.1. KATILIMCILARIN HİZMETKÂR LİDERLİK ALGILARINA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLARI

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik algılarına ilişkin bilgiler Tablo 17’de gösterilmektedir.

Tablo 17: Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarına İlişkin Bilgiler

| | Güçlendirme | Hizmet | Vizyon |
|-----------------------------|--------------------|---------------|---------------|
| N | 407 | 407 | 407 |
| \bar{x} | 3,69 | 3,52 | 4,02 |
| S | ,85 | ,80 | ,88 |
| Min. | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| Max. | 5,00 | 5,00 | 5,00 |

Tablo 17’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik algılarının puan ortalaması ve standart sapma dağılımı; Güçlendirme ($\bar{x}= 3,69$ $S= ,85$); Hizmet ($\bar{x}= 3,51$ $S= ,80$); ve Vizyon boyutlarında ($\bar{x}= 4,01$ $S= ,88$) şeklindedir. Bu bulgu, araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının her üç boyut itibarıyla da orta düzeyde olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca, katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları tüm boyutlarda orta düzeyde olmasına karşın, vizyon boyutunda, diğer boyutlara oranla görece daha yüksek bir ortalamaya sahiptir. Bu bulgudan hareketle, katılımcıların, hizmetkâr liderliğin vizyon oluşturma ve bunu tüm çalışanlarla paylaşma yönüne daha fazla rağbet gösterdikleri söylenebilir. Ayrıca bu bulgulara göre, katılımcı gerek okul yöneticileri ve gerekse öğretmenler, yöneticilerinde görmek istedikleri özellikleri sırayla, çalışanları yönlendirme, yani vizyon (Akyol, 2018); çalışanlarının menfaatini sağlama, yani hizmet (Russell ve Gregory Stone, 2002) ve çalışanlara

yetki devri, yani güçlendirme şeklinde olduğu söylenebilir. Nitekim araştırma bu araştırma bulgusunu destekler şekilde Geçdoğan Yılmaz (2013, s.104), “Kamuda görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri” adlı tez çalışmasında, katılımcıların hizmetkâr liderlik yeterliliklerini, güçlendirme ve hizmet boyutlarında orta düzeyde bulmuşken, vizyon boyutunda yüksek bulmuştur. Buna göre, gerek devlet ve gerekse özel kesime ait okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticisinde görmek istedikleri öncelikli liderlik özelliğinin vizyon olduğu yorumu yapılabilir. Çünkü eğitim her boyutuyla bugünden ziyade geleceğe odaklanan bir faaliyettir. Bir anlamda geleceği doğru tahmin etme yetisi olan vizyona sahip yönetici, çalışanlarını geliştirmek üzere yeni yollar arayarak (Dal, 2014), eğitimi geleceğe taşıma ve hazırlama rolünü oynayabilir. Kaldı ki günümüzde klasik, baskıcı liderlik modelleri önemini yitirmiştir. Zira bunların okul örgütü çalışanlarının ihtiyaçlarına cevap veremediği bilinmektedir. dolayısıyla otorite değil, hizmet yönelimli hizmetkâr liderliğin (Küçük ve Yavuz, 2018), özellikle de vizyon özelliğinin öne çıkması şaşırtıcı değildir. Çünkü vizyoner lider, günümüzde ciddi sorunlarla karşı karşıya olan okul örgütüne bir yön duygusu kazandırarak, örgütün gelecekteki resmini çizer (Kılınç, 2018). Bu ise şimdilerde genel itibarıyla bir tıkanmışlık görüntüsü veren TES’in değişim ve dönüşümü için oldukça önemlidir.

4.2. KATILIMCILARIN HİZMETKÂR LİDERLİK ALGILARININ BAZI DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLARI

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik algılarını; çalıştıkları kurum türüne, görevlerine, cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, öğrenim durumlarına, mezun oldukları eğitim kurumu, mesleki hizmet sürelerine, yöneticilikteki hizmet sürelerine ve kurumdaki çalışan sayısına göre tablolar halinde sunulmuştur.

4.2.1. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Kurum Türü Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik algılarının kurum türü değişkenine göre dağılımı Tablo 18’de gösterilmektedir.

Tablo 18: Katılımcıların Kurum Türü Değişkenine Göre Hizmetkâr Liderlik Boyutları Algılarına İlişkin t- Testi Sonuçları

| Alt Boyutlar | Kurum | N | \bar{x} | S | t | p |
|--------------|--------|-----|-----------|-----|--------|------|
| Güçlendirme | Devlet | 304 | 3,67 | ,88 | -,463 | ,643 |
| | Özel | 103 | 3,72 | ,76 | | |
| Hizmet | Devlet | 304 | 3,49 | ,82 | -1,066 | ,287 |
| | Özel | 103 | 3,59 | ,74 | | |
| Vizyon | Devlet | 304 | 4,00 | ,91 | -,637 | ,524 |
| | Özel | 103 | 4,06 | ,78 | | |

Tablo 18 incelendiğinde, katılımcıların hizmetkâr liderlik algılarının kurum türü değişkenine göre ortalama puanları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlılık ifade edip etmediğini tespit etmek için bağımsız gruplar t testi analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre araştırmaya katılanların güçlendirme boyutundaki hizmetkâr liderlik algıları, kurum türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($t=-463$; $p=,643>0.05$). Buna göre, devlete ait okullarda görev yapanların puan ortalamaları ($\bar{x} =3,67$) ile özel kesime ait okullardaki görev yapanların puan ortalamaları ($\bar{x} =3,72$) arasında güçlendirme boyutunda anlamlı bir fark bulunmamıştır. Aynı tabloda katılımcıların hizmet boyutunda hizmetkâr liderlik algıları, kurum türüne göre anlamlı bir fark göstermemiştir ($t=-1,066$; $p=,287>0.05$). Buna göre devlete ait okullarda görev yapanların puan ortalamaları ($\bar{x} =3,49$) ile özel kesime ait okullarda görev yapanların puan ortalamaları ($\bar{x} =3,59$) arasında hizmet boyutunda anlamlı bir fark bulunmamıştır. Son olarak yine aynı tabloda katılımcıların vizyon boyutunda hizmetkâr liderlik algıları, kurum türüne göre anlamlı bir fark göstermemiştir ($t=-,637$; $p=,524>0.05$). Benzer şekilde bu bulguya göre, devlete ait okullarda görev yapanların puan ortalamaları ($\bar{x} =4,00$) ile özel kesime ait okullardaki görev yapanların puan ortalamaları ($\bar{x} =4,06$) arasında vizyon boyutunda anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bütün bu bulgulardan hareketle, araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik algılarının kurum türü değişkeninden etkilenmediği yorumu yapılabilir. Burada dikkat çekici olan, çalışma koşulları bakımından önemli farklılıklar gösteren devlet ve özel kesime ait okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, hizmetkâr liderlik algılarının her üç boyut itibarıyla

da benzer olmasıdır. Bunun olası bir nedeni, araştırmaya katılanların genel anlamda liderlik; dar anlamda da hizmetkâr liderlik konusunda yeterli bilgiye sahip olmamaları olabilir.

4.2.2. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Görev Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik algılarının görev değişkenine göre bulguları Tablo 19’da gösterilmektedir.

Tablo 19: Hizmetkâr Liderlik Algılarının Görev Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları

| Alt Boyutlar | Görev | N | \bar{x} | S | t | p |
|--------------------|----------|-----|-----------|-----|--------|------|
| Güçlendirme | Yönetici | 24 | 4,08 | ,86 | 2,368* | ,018 |
| | Öğretmen | 383 | 3,66 | ,85 | | |
| Hizmet | Yönetici | 24 | 3,60 | ,69 | ,523 | ,601 |
| | Öğretmen | 383 | 3,51 | ,81 | | |
| Vizyon | Yönetici | 24 | 4,29 | ,91 | 1,581 | ,115 |
| | Öğretmen | 383 | 3,99 | ,88 | | |

*P<.05

Tablo 19’da görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların güçlendirme boyutundaki hizmetkâr liderlik algıları, görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir (t=2,368; p= ,018 < ,05). Yine aynı tablo incelendiğinde, yöneticilerin güçlendirme boyutu puan ortalamalarının (\bar{x} =4,08), öğretmenlerin puan ortalamasından (\bar{x} =3,66) anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin, güçlendirme boyutunda hizmetkâr liderlik algılarının öğretmenlerden yüksek olduğunu göstermektedir. Buna göre, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin, hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutunda, öğretmenlere göre daha duyarlı oldukları yorumu yapılabilir. Konuyla ilgili olarak, Cerit (2008), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi” ve Geçdoğan Yılmaz (2013) “Kamuda görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri” isimli çalışmalarında, katılımcılardan yönetici olanların hizmetkâr liderlik algılarını, öğretmenlere göre yüksek bulmuşlardır. Bunun olası bir nedeni, yöneticiliğe ait bir özellik olan hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutunun, okul yöneticisi katılımcılar tarafından daha iyi anlaşılması olabilir. Nitekim literatürde “güçlendirme” hizmetkâr liderliğin ana karakterleri (Russell ve

Stone, 2002) ve erdemleri (Patterson 2003), arasında sayılmaktadır. Güçlendirme, liderin takipçilerin üzerindeki denetim ve kontrolü bırakıp, takipçilerine gereksinim duydukları uygun yetkileri vermesi olarak tanımlanmaktadır (Dal, 20014). Buna göre, ilgili bulguda, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin, işlerini yaparken öğretmenleri ve diğer çalışanları takip etmekten ziyade, gerekli olduğunda yetkilerini devretme rolünü, öğretmenlerden daha fazla benimsemiş olmalarının da etkili olmuş olabilir.

Aynı tabloda, araştırmaya katılanların hizmet boyutundaki hizmetkâr liderlik algıları, görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($t=,523$; $p=,601>0.05$).

Son olarak, araştırmaya katılanların vizyon boyutundaki hizmetkâr liderlik algıları, görev değişkenine göre de anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($t=1,581$; $p=,115>0.05$). Bu bulgu hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin kurumsal vizyona inandıkları ve bunu benimsedikleri kapsamında açıklanabilir.

4.2.3. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik algılarının cinsiyet değişkenine göre bulguları Tablo 20’de gösterilmektedir.

Tablo 20: Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları

| Alt Boyutlar | Cinsiyet | N | \bar{x} | S | t | p |
|--------------------|----------|-----|-----------|-----|---------|------|
| Güçlendirme | Kadın | 184 | 3,61 | ,88 | -1,623 | ,105 |
| | Erkek | 223 | 3,75 | ,83 | | |
| Hizmet | Kadın | 184 | 3,43 | ,79 | -1,964* | ,050 |
| | Erkek | 223 | 3,58 | ,80 | | |
| Vizyon | Kadın | 184 | 3,95 | ,85 | -1,173 | ,241 |
| | Erkek | 223 | 4,06 | ,90 | | |

* $P \leq .05$

Tablo 20’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların, güçlendirme ($t=-1.623$; $p=0.105>0.05$), ve vizyon ($t=-1,173$; $p=0.241>0.05$) boyutlarındaki hizmetkâr liderlik algıları, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Ancak hizmet boyutunda kadın ve erkek katılımcıların algıları arasında farklılık vardır ($t=-1.964$; $p=.05\leq.05$). Buna ilişkin olarak hizmetkâr liderlik ölçeğinin hizmet alt boyutunda erkek katılımcıların puan ortalamaları ($\bar{x} = 3,58$); kadınların ise ($\bar{x} = 3,43$)’tür. Buna göre, araştırmaya katılan erkek okul yöneticileri ile öğretmenlerin hizmetkâr liderliğin hizmet alt boyutuna ilişkin algı düzeylerinin, kadınlardan daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu bulgu, araştırmaya katılan erkek okul yöneticileri ile öğretmenlerinin hizmetkâr liderliğin alt boyutu olan hizmet özelliği konusunda, kadınlardan daha duyarlı oldukları şeklinde yorumlanabilir. Bunun olası bir nedeni Türk kültüründe yöneticiliğin genelde erkek işi olduğu biçimindeki kanaat olabilir. Nitekim Ataerkil bir toplumda yaşamının doğal sonucu olarak erkeklerin aile geçindirme gibi sorumlulukları daha öne çıkmaktadır (Eren, 2017). Araştırmanın bu bulgusuna paralel olarak, İş ve Balcı (2017, s.521), okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenler tarafından cinsiyet değişkenine göre nasıl algılandığına bakmış ve tüm alt boyutlarda ve toplam puanda anlamlı bir fark bulunduğunu, bu farkın da erkek öğretmenlerin lehine olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde Doğan ve Aslan (2016, s.58) da, özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını algılama düzeyleri arasında, erkeklerin lehine anlamlı fark bulunduğunu belirlemişlerdir.

Araştırmada hizmetkâr liderlik ölçeğinin diğer alt boyutlarında kadın ve erkek katılımcılar arasında algı farklılığı belirlenmemiştir. Aynı konuda Usta ve Ünsal (2018, s.174), okullarda algılanan hizmetkâr liderlik davranışları ile ilgili çalışmasında katılımcıların cinsiyet değişkenine göre tüm boyutlarda anlamlı bir fark bulunmadığını ifade etmiştir.

4.2.4. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik algılarının yaş değişkenine göre bulguları Tablo 21’de gösterilmektedir.

Tablo 21: Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

| Alt Boyutlar | Yaş | N | x | S | F | p | Anlamlı fark |
|--------------------|-----------|-----|------|-----|--------|------|----------------------------|
| Güçlendirme | 22-30 yaş | 96 | 3,69 | ,91 | ,893 | ,445 | --- |
| | 31-40 yaş | 152 | 3,61 | ,88 | | | |
| | 41-50 yaş | 109 | 3,74 | ,78 | | | |
| | 51-60 yaş | 50 | 3,80 | ,79 | | | |
| Hizmet | 22-30 yaş | 96 | 3,50 | ,85 | 2,717* | ,044 | 31-40 yaş ile 51-60 yaş |
| | 31-40 yaş | 152 | 3,39 | ,82 | | | |
| | 41-50 yaş | 109 | 3,58 | ,75 | | | |
| | 51-60 yaş | 50 | 3,74 | ,69 | | | |
| Vizyon | 22-30 yaş | 96 | 3,98 | ,95 | 3,638* | ,013 | 31-40 yaş ile 51-60 yaş |
| | 31-40 yaş | 152 | 3,86 | ,89 | | | |
| | 41-50 yaş | 109 | 4,13 | ,86 | | | |
| | 51-60 yaş | 50 | 4,27 | ,68 | | | |

P<.05

Tablo 21 incelendiğinde, katılımcıların hizmetkâr liderlik algılarının yaş değişkenine göre ortalama puanları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre araştırmaya katılanların güçlendirme boyutundaki hizmetkâr liderlik algıları, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir (F=,893; p=,445>0.05). Aynı tabloda, araştırmaya katılanların hizmet boyutundaki hizmetkâr liderlik algıları, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir (F=2,717; p=0.044<0.05). Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda, 51-60 yaş aralığındaki katılımcıların hizmet boyutu aritmetik puan ortalamalarının (\bar{x} =3,74); 31-40 yaş aralığındaki (\bar{x} =3,39) katılımcıların aritmetik ortalamalarından anlamlı şekilde yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, yaştaki artışın, katılımcıların hizmet algılarını artırdığı şeklinde yorumlanabilir. Buna göre, okul yöneticilerinin yaşla

birlikte, deneyim, özyeterlik ve doğru hizmeti yapma kabiliyetinin de arttığı söylenebilir. Bu durum, katılımcıların zamanla kurumlarıyla daha uyumlu ilişkiler geliştirdikleri ve bunun sonucunda daha başarılı çalışmalar yaptıkları ve bunun da, onlardaki hizmet etme isteğini arttırdığı şeklinde yorumlanabilir (Yılmaz Geçdoğan, 2013, s.113).

Araştırmaya katılanların vizyon boyutundaki hizmetkâr liderlik algıları da, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($F=3,638$; $p=0.013<0.05$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda, 51-60 yaş aralığındaki katılımcıların, vizyon boyutu aritmetik ortalamalarının ($\bar{x}=4,27$); 31-40 yaş aralığındaki katılımcıların aritmetik ortalamalarından ($\bar{x}=3,86$) anlamlı şekilde yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, okul yöneticilerinde yaşın ilerlemesinin, onların vizyon algılarını da artırdığı şeklinde yorumlanabilir. Nitekim yönetici ve öğretmenler, mesleklerinin ilk yıllarında, deneyimsiz olmaları ve farklı beklentiler içinde olmalarından dolayı, örgütlerinin amaç ve değerleriyle tam bir bütünleşme yaşayamazlar. Ancak yaş ilerledikçe, bunların örgütün amaç ve değerleriyle daha çok özdeşleşmekte ve örgütün vizyonu ile bütünleşmekte oldukları ileri sürülebilir. Nitekim hizmetkâr liderlik de her şeyden önce yıllara sari olan hizmet etme ile gelişen bir özelliktir (Akyüz ve Eren, 2013).

4.2.5. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik algılarının medeni durum değişkenine göre bulguları Tablo 22’de gösterilmektedir.

Tablo 22: Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Medeni Durum Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları

| Alt Boyutlar | Medeni Durum | N | \bar{x} | S | t | p |
|--------------|--------------|-----|-----------|-----|-------|------|
| Güçlendirme | Evli | 331 | 3,70 | ,82 | ,655 | ,514 |
| | Bekar | 76 | 3,62 | ,98 | | |
| Hizmet | Evli | 331 | 3,53 | ,78 | 1,034 | ,302 |
| | Bekar | 76 | 3,43 | ,89 | | |

| | | | | | | |
|---------------|-------|-----|------|-----|------|------|
| Vizyon | Evli | 331 | 4,03 | ,87 | ,812 | ,417 |
| | Bekar | 76 | 3,94 | ,94 | | |

Tablo 22’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların, hizmetkâr liderlik ölçeğinin güçlendirme ($t=,655$; $p=0.51>0.05$), hizmet ($t=1,034$; $p=0.30>0.05$) ve vizyon ($t=0,812$; $p=0.41>0.05$) alt boyutlarındaki algıları, medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bu bulgu, araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerin, güçlendirme, hizmet ve alt boyutlarındaki hizmetkâr liderlik algılarının, medeni durumlarından etkilenmediği şeklinde yorumlanabilir. Benzer konuda araştırma yapan Yalçıntaş ve San (2017) da, katılımcı algılarının medeni durumdan etkilenmediği bulgusuna ulaşmışlardır. Buradan hareketle, okul yöneticisi ve öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının medeni durumdan ziyade, başka demografik ve akademik özelliklerden etkilendiği yorumu yapılabilir.

4.2.6. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik algılarının öğrenim durumu değişkenine göre bulguları Tablo 23’te gösterilmektedir.

Tablo 23: Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

| Alt Boyutlar | Öğrenim Düzeyi | N | x | S | F | p | Anlamlı fark |
|--------------------|----------------|-----|------|-----|------|------|--------------|
| Güçlendirme | Önlisans | 22 | 3,72 | ,84 | ,184 | ,832 | --- |
| | Lisans | 346 | 3,67 | ,86 | | | |
| | Lisansüstü | 39 | 3,76 | ,78 | | | |
| Hizmet | Önlisans | 22 | 3,58 | ,64 | ,204 | ,816 | --- |
| | Lisans | 346 | 3,50 | ,83 | | | |
| | Lisansüstü | 39 | 3,57 | ,67 | | | |
| Vizyon | Önlisans | 22 | 4,06 | ,89 | ,316 | ,730 | --- |

| | | | | | | | |
|--|------------|-----|------|-----|--|--|--|
| | Lisans | 346 | 4,02 | ,89 | | | |
| | Lisansüstü | 39 | 3,91 | ,82 | | | |

Gerek okul yöneticisi ve gerekse öğretmenlerin liderlik algılarının çeşitli akademik özelliklerden etkilenmesi beklenebilir Çünkü algı ile eğitim ve dolayısıyla da bilmek arasında ilişki vardır. Zira nesnel dünyayı duyarlar yoluyla öznel bilince aktarma olarak belirtilen algı; inanç ve değer içerir ve deneme ve öğrenme yoluyla ortaya çıkarlar (Stupak, 2006, Akt: Özer, 2012, s. 148). Araştırmada katılımcıların önlisans, lisans ve lisansüstü mezunu olmasının hizmetkâr liderlik algılarını etkileyip etkilemediğini test etmek üzere bağımsız gruplar t-testi yapılmış ve buna dair bulgular Tablo 23’te görülmektedir. Tablo 23 incelendiğinde, araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerin, ölçeğin alt boyutları olan güçlendirme ($F=,184$; $p=0.83>0.05$), hizmet ($F=,204$; $p=0.81>0.05$) ve vizyon ($F=,316$; $p=0.73>0.05$) boyutlarındaki hizmetkâr liderlik algılarının, öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Aynı konuda araştırma yapan Eren (2017) de, eğitim düzeyinin, çalışanların hizmetkâr liderlik algısını etkilemediği şeklinde bulguya ulaşmıştır. Buna göre, beklentilerin aksine, araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik algılarının her üç boyuta ilişkin algıları arasında eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık bulunmamasında, lisansüstü eğitimin bu konuda yeterince etkili olmadığı veya lisansüstü eğitimde bu konuya yer verilmediği yorumu yapılabilir.

4.2.7. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Mezun Olunan Okul Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik algılarının mezun olunan okul değişkenine göre bulguları Tablo 24’te gösterilmektedir.

Tablo 24: Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Mezun Olunan Okul Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları

| Alt Boyutlar | Mezun olunan okul türü | N | \bar{x} | S | t | p |
|--------------|------------------------|-----|-----------|-----|------|------|
| Güçlendirme | Eğitim Fakültesi | 330 | 3,69 | ,87 | ,138 | ,890 |

| | | | | | | |
|---------------|------------------|-----|------|-----|-------|------|
| | Diğer Fakülteler | 77 | 3,67 | ,70 | | |
| Hizmet | Eğitim Fakültesi | 330 | 3,53 | ,83 | 1,182 | ,239 |
| | Diğer Fakülteler | 77 | 3,43 | ,66 | | |
| Vizyon | Eğitim Fakültesi | 330 | 4,02 | ,91 | ,495 | ,621 |
| | Diğer Fakülteler | 77 | 3,97 | ,76 | | |

Türkiye’de öğretmen yetiştirme görevi temelde eğitim fakültelerinde olsa da, özellikle bazı branş dersleri için Fen ve Edebiyat Fakültesi başta olmak üzere farklı yükseköğretim kurumlarından mezun olanların öğretmen olarak atanması sıklıkla başvurulan bir yoldur. Bu itibarla TES’nde genel itibarıyla eğitim fakülteleri ve diğer fakültelerden mezun olan iki tür öğretmen ve yönetici görev yapmaktadır. Bu yönetici ve öğretmenlerin hizmetkâr liderlik gibi çeşitli yönetici özelliklerine yönelik algılarının, mezun oldukları yükseköğretim türünden etkilenip etkilenmediğini test etmek üzere, araştırmada katılımcıların eğitim fakültesi ve diğer fakültelerden mezun olmasının hizmetkâr liderlik algılarını etkileyip etkilemediğini test etmek üzere bağımsız gruplar t-testi yapılmış ve buna dair bulgular Tablo 24’te görülmektedir. Buna yönelik Tablo 24 incelendiğinde, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutları olan Güçlendirme ($t=,138$; $p=0.89>0.05$), Hizmet ($t=1,182$; $p=0.23>0.05$) ve Vizyon ($t=0,495$; $p=0.62>0.05$) boyutlarındaki algılarının, mezun olunan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerin, hizmetkâr liderlik ölçeğinin her üç boyutuna yönelik algıları arasında, mezun olunan okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı, gerek eğitim fakültesi ve gerekse diğer fakültelerden mezun olan katılımcıların bu konuda benzer algıya sahip oldukları görülmüştür. Aynı konuda Altaş (2013), “İlk ve Orta Dereceli Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini” isimli çalışmada, mezuniyete göre yöneticilerinin öğretimsel liderlik düzeylerini algılamaları arasında anlamlı

farklılık belirlenmiştir. Buna göre, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi boyutunda eğitim yüksekokulundan mezun olan öğretmenlerin görüşleri, eğitim fakültesinden mezun olan öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumlu çıkmıştır.

4.2.8. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Mesleki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik algılarının mesleki hizmet süresi değişkenine göre bulguları Tablo 25’te gösterilmektedir.

Tablo 25: Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Mesleki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

| Alt Boyutlar | Yaş | N | x | S | F | p | Anlamlı fark |
|--------------------|------------------|-----|------|-----|--------|------|--|
| Güçlendirme | 5 yıl ve daha az | 65 | 3,71 | ,82 | 3,199* | ,013 | 21 yıl ve üzeri ile 11-15 yıl |
| | 6-10 yıl | 80 | 3,71 | ,83 | | | |
| | 11-15 yıl | 74 | 3,43 | ,96 | | | |
| | 16-20 yıl | 81 | 3,63 | ,92 | | | |
| | 21 yıl ve üzeri | 107 | 3,87 | ,78 | | | |
| Hizmet | 5 yıl ve daha az | 65 | 3,52 | ,80 | 5,665* | ,000 | 21 yıl ve üzeri ile 11-15 yıl 21 yıl ve üzeri ile 16-20 yıl |
| | 6-10 yıl | 80 | 3,47 | ,81 | | | |
| | 11-15 yıl | 74 | 3,23 | ,81 | | | |
| | 16-20 yıl | 81 | 3,46 | ,79 | | | |
| | 21 yıl ve üzeri | 107 | 3,78 | ,68 | | | |
| Vizyon | 5 yıl ve daha az | 65 | 4,01 | ,84 | 6,030* | ,000 | 21 yıl ve üzeri ile 6-10 yıl |
| | 6-10 yıl | 80 | 3,92 | ,86 | | | |

| | | | | | | | |
|--|-----------------|-----|------|-----|--|--|-------------------------------|
| | 11-15 yıl | 74 | 3,73 | ,89 | | | 21 yıl ve üzeri ile 11-15 yıl |
| | 16-20 yıl | 81 | 3,93 | ,93 | | | 21 yıl ve üzeri ile 16-20 yıl |
| | 21 yıl ve üzeri | 107 | 4,33 | ,79 | | | |

P<.05

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları arasında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek için yapılan ANOVA sonuçları Tablo 25’de görülmektedir. Buna göre, katılımcıların ölçeğin her üç alt boyutlarına yönelik algıları arasında, mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu boyutlardan Güçlendirme boyutundaki katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları, mesleki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir (F=3,199; p=0.013<0.05). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda, mesleki hizmet süresi 21 yıl ve üzeri olanların (\bar{x} =3.87), Güçlendirme boyutu puan ortalaması, mesleki hizmet süresi 11-15 yıl olanlardan (\bar{x} =3,43) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, meslekteki hizmet süresinin artmasına bağlı olarak, öğretmen ve yöneticilerin hizmetkâr liderlik Güçlendirme alt boyut algılarının da arttığını göstermektedir. Güçlendirme boyutu, çalışanların yöneticilerine ilişkin destekleyici faaliyetlerine yönelik algılarını ve tecrübelerini göstermektedir. Buna göre, yöneticilerin mesleki kıdemi arttıkça, çalışanların yöneticilerine ilişkin destekleyici faaliyetlerine yönelik algıları ve tecrübeleri de artmaktadır denilebilir. Aynı tabloda, katılımcıların hizmet boyutundaki hizmetkâr liderlik algıları, mesleki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiş olduğu görülmektedir (F=5,665; p=0.000<0.05). Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda, mesleki hizmet süresi 21 yıl ve üzeri olanların (\bar{x} =3.78) hizmet boyutu puanları, mesleki hizmet süresi 11-15 yıl olanlardan (\bar{x} =3.23) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca, mesleki hizmet süresi 21 yıl ve üzeri olan katılımcıların (\bar{x} =3.78) hizmet boyutu puanları, mesleki hizmet süresi 16-20 yıl olan katılımcıların puanlarından (\bar{x} =3,46) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, çalışanların meslekteki hizmet süresinin artmasıyla, hizmet etme algılarının da geliştiği şeklinde yorumlanabilir. Yine Tablo

25'e göre, katılımcıların vizyon boyutundaki hizmetkâr liderlik algıları, mesleki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($F=5.319$; $p=0.000<0.05$). Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda, mesleki hizmet süresi 11-15 yıl ($\bar{x}=3.41$), 16-20 yıl ($\bar{x}=3.46$) ve 21 yıl ve üzeri olanların ($\bar{x}=3.48$) vizyon boyutu puanları, mesleki hizmet süresi 5 yıl ve daha az olanlardan ($\bar{x}=2.94$) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, meslekteki hizmet süresi arttıkça birlikte çalışanların vizyon algılarının da arttığı şeklinde yorumlanabilir.

4.2.9. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Yöneticilikteki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik algılarının yöneticilikteki hizmet süresi değişkenine göre bulguları Tablo 26'da gösterilmektedir.

Tablo 26: Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Yöneticilikteki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

| Alt Boyutlar | Yöneticilikte Hizmet Yılı | N | x | S | F | p | Anlamlı fark |
|--------------------|---------------------------|----|------|-----|-------|------|--------------|
| Güçlendirme | 5 yıl ve daha az | 6 | 4,03 | ,85 | ,475 | ,703 | --- |
| | 6-10 yıl | 4 | 4,52 | ,42 | | | |
| | 11-15 yıl | 1 | 3,67 | ,55 | | | |
| | 16-20 yıl | 5 | 4,02 | ,49 | | | |
| Hizmet | 5 yıl ve daha az | 16 | 3,56 | ,75 | 1,347 | ,285 | --- |
| | 6-10 yıl | 4 | 4,28 | ,29 | | | |
| | 11-15 yıl | 1 | 3,14 | ,78 | | | |
| | 16-20 yıl | 5 | 3,62 | ,71 | | | |
| Vizyon | 5 yıl ve daha az | 16 | 4,28 | ,93 | ,883 | ,465 | --- |
| | 6-10 yıl | 4 | 4,85 | ,30 | | | |

| | | | | | | | |
|--|-----------|---|------|-----|--|--|--|
| | 11-15 yıl | 1 | 3,60 | ,56 | | | |
| | 16-20 yıl | 5 | 4,04 | ,95 | | | |

Araştırmaya katılan yöneticilerin ve öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları arasında yöneticilik kıdemi değişkenine göre anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek için yapılan ANOVA sonuçları Tablo 26’da görülmektedir. Tablo 26’ya göre, araştırmaya katılanların güçlendirme boyutundaki hizmetkâr liderlik algıları, yöneticilikteki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($F=,475$; $p=0,70<0.05$). Aynı tabloda, araştırmaya katılanların hizmet boyutundaki hizmetkâr liderlik algıları, yöneticilikteki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($F=1,347$; $p=0.28<0.05$). Yine araştırmaya katılanların vizyon boyutundaki hizmetkâr liderlik yeterlikleri, yöneticilikteki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($F=,883$; $p=0.46>0.05$). Buna göre, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, hizmetkâr liderlik algılarının yöneticilik kıdemi değişkenine göre farklılık göstermemiştir. Buna göre, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, hizmetkâr liderlik algılarının yöneticilik kıdemi değişkeninden bağımsız olarak, benzerlik gösterdiği söylenebilir.

4.2.10. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Kurumdaki Çalışan Sayısı Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik algılarının kurumdaki çalışan sayısı değişkenine göre bulguları Tablo 27’de gösterilmektedir.

Tablo 27: Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Kurumdaki çalışan Sayısı Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

| Alt Boyutlar | Kurumdaki öğretmen sayısı | N | x | S | F | P | Anlamlı fark |
|--------------|---------------------------|-----|------|------|---------|------|--------------------------------|
| Güçlendirme | 1-20 kişi | 37 | 3,39 | 1,02 | ,3,368* | ,019 | 1-20 kişi ile 61 ve üzeri kişi |
| | 21-40 kişi | 113 | 3,57 | ,95 | | | |
| | 41-60 kişi | 98 | 3,73 | ,81 | | | |
| | 61 ve üzeri | 159 | 3,81 | ,74 | | | |

| | | | | | | | |
|---------------|-------------|-----|------|------|--------|-----|----------|
| Hizmet | 1-20 kişi | 37 | 3,13 | ,94 | 6,615* | 000 | 1-20 |
| | 21-40 kişi | 113 | 3,35 | ,84 | | | kişi ile |
| | 41-60 kişi | 98 | 3,63 | ,79 | | | 41-60 |
| | 61 ve üzeri | 159 | 3,64 | ,70 | | | kişi |
| Vizyon | 1-20 kişi | 37 | 3,61 | 1,02 | 4,360* | 005 | 1-20 |
| | 21-40 kişi | 113 | 3,91 | ,95 | | | kişi ile |
| | 41-60 kişi | 98 | 4,09 | ,89 | | | 41-60 |
| | 61 ve üzeri | 159 | 4,13 | ,75 | | | kişi |

P<.05

Araştırmanın yürütüldüğü okullar çalışan sayısı bakımından farklılık göstermektedir. Buna yönelik olarak, yönetici ve öğretmenlerin hizmetkâr liderlik

algularının kurum çalışan sayısından etkilenip etkilenmediğini test etmek üzere araştırmaya buna ilişkin bir alt amaç eklenmiştir. Bu alt amaç doğrultusunda yapılan analiz sonuçları Tablo 27’de yer almaktadır. Buna göre Tablo 27 incelendiğinde, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin Güçlendirme boyutundaki hizmetkâr liderlik alguları, kurumdaki çalışan sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($F=3,368$; $p=0.019<0.05$). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi, kurumdaki çalışan sayısı 1-20 kişi arası olan katılımcıların ($\bar{x}=3.39$), güçlendirme boyutu ortalamaları, kurumdaki çalışan sayısı 61 ve üzeri kişi ($\bar{x}=3,81$) katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde düşük bulunmuştur. Bu bulguya göre, kurumdaki çalışan sayısı arttıkça katılımcıların güçlendirme boyutu ortalamaları yükselmektedir. Buna göre, örgüt büyüklüğünün hizmetkâr liderlik gibi örgütsel davranış değişkenleri üzerindeki etkisi artmaktadır..

Aynı tabloda, araştırmaya katılanların hizmet boyutundaki hizmetkâr liderlik alguları da, kurumdaki çalışan sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($F=6,615$; $p=0.000<0.05$). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda, kurumdaki çalışan sayısı 1-20 kişi arası olan katılımcıların ($\bar{x}=3.13$), hizmet boyutu ortalamaları, kurumdaki çalışan sayısı 41-60 kişi arası ($\bar{x}=3,63$) ve 61 ve üzeri kişi olan katılımcıların ($\bar{x}=3,64$) ortalamalarından düşük bulunmuştur. Ayrıca, kurumdaki çalışan sayısı 21-40 kişi arası olan ($\bar{x}=3,35$) katılımcıların hizmet boyutu ortalamaları, kurumdaki çalışan sayısı 41-60 kişi olan ($\bar{x}=3,63$) katılımcıların ortalamalarından ve kurumdaki çalışan sayısı 61 ve üzeri kişi olan ($\bar{x}=3,64$) katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde düşük bulunmuştur. Bu bulguya göre, kurumdaki çalışan sayısı arttıkça çalışanların hizmet boyutu ortalamaları yükselmektedir denilebilir.

Yine Tablo 27’ye göre, araştırmaya katılanların vizyon boyutundaki hizmetkâr liderlik alguları, kurumdaki çalışan sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($F=4,360$; $p=0.005<0.05$). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda, kurumdaki çalışan sayısı 1-20 kişi arası olan katılımcıların ($\bar{x}=3.61$), vizyon boyutu puan ortalamaları, kurumdaki çalışan sayısı 41-60 kişi arası ($\bar{x}=4,09$) ve 61 ve üzeri kişi olan katılımcıların ($\bar{x}=4,13$) puan ortalamalarından düşük bulunmuştur. Bu bulguya göre, kurumdaki çalışan sayısı arttıkça, çalışanların vizyon paylaşma düzeyleri de artmaktadır. Çünkü çalışan sayısı ile kurum kültürü arasında ilişki olduğu gibi (Dinçer ve Bitirim, 2007), kurum yöneticisinin hizmetkâr

liderlik gibi özelliklerinin de kurum çalışan sayısından bağımsız olmadığı söylenebilir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

İlkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının değerlendirilmesi amacıyla yapılan bu çalışmada, elde edilen bulgulara göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

5.1. SONUÇLAR

5.1.1. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarına İlişkin Sonuçlar

Bu araştırmada ilkokul yönetici ve öğretmenlerinin hizmetkâr liderlik algıları incelenmiştir. İnceleme sonucunda, örnekleme dahil olan ilkokul yönetici ve öğretmenlerinin hizmetkâr liderlik algılarının her üç boyutu olan *güçlendirme, hizmet ve vizyon* boyutlarında orta düzeyde bulunmuştur. Buradan hareketle, araştırmanın yürütüldüğü ilkokullarda görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik vasfına orta düzeyde sahip oldukları ve bu liderlik özelliklerini yine orta düzeyde gösterdikleri sonucu çıkarılabilir. Bu noktada, TES'in kalitesi için okul yöneticilerinin liderlik vasfını daha üst noktalara çıkarmanın gerekli olduğu değerlendirilmiştir. Bunun için ise başta MEB'e, üniversitelere, eğitim sendikalarına ve bizi yöneticilerin kendilerine önemli sorumluluklar düşmektedir.

Araştırmada, örnekleme dahil olan ilkokul yönetici ve öğretmenlerinin hizmetkâr liderlik algılarının her üç boyutta da orta düzeyde bulunmasına karşın; katılımcıların hizmetkâr liderlik algılarının, vizyon boyutunda daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bulgudan hareketle, araştırmanın yürütüldüğü ilkokullarda görev yapan yöneticilerin, vizyon oluşturma ve bunu tüm çalışanlarla paylaşma yönüne daha fazla istekli oldukları sonucu çıkarılabilir. Benzer araştırmalarda da (Usta ve Ünsal, 2018; Geçdoğan Yılmaz, 2013) aynı sonuçlara ulaşılmış olması, okul yöneticilerimizin hizmetkâr liderlikte en çok vizyon vasfını benimseyip, buna yönelik icraat sergiledikleri ve bunun da kültüre dayalı olabileceği biçiminde değerlendirilmiştir.

5.1.2. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Kurum Değişkenine İlişkin Sonuçları

Eğitim ve okula dair düşünce, algı, görüş ve değerlendirmeler, birçok farklı değişken yanında kurumun pozisyonuna da bağlıdır. Bu bağlamda Türkiye'de

devlete bağı okullar ile özel sektöre bağı okullar arasında resmi olarak farklılık olmasa da, bunlar arasında önemli farklılıkların olduğı bilinmektedir. Bu farklılığın algı başta olmak üzere birçok insani vasıf ve özelliğı etkilediğı de vakiadır. Bu noktada, okul yöneticisinin sahip olduğı vasıf ve özellikler ilk akla gelenlerdir. Araştırmada buna yönelik olarak, ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticisine ilişkin olarak hizmetkâr liderlik algıları arasında güçlendirme, hizmet ve vizyon boyutlarında, kurum türü (devlet okulu ve özel sektöre ait okul) değışkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bunun olası bir nedeni, katılımcıların hizmetkâr liderlik konusunda eksik bilgiye sahip olması iken, diğere bir olası neden de, araştırmanın yürütüldüğü her iki tür okulun özellikle de yönetim açısından birbirine benzemesi olabilir. Okul yönetimi bağlamında bu ikinci olasılığa dayanarak, gerek devlet ve gerekse özel sektöre ait okul yöneticilerinin, çağdaş bir yönetici özelliğı olan hizmetkâr liderlik vasfına orta düzeyde sahip olmaları, “eğitim sistemimizin ve ilkokullarımızın çağdaş dünya ile bütünleştirmek” (Akyüz ve Eren, 2013, s.193) için çok önemli olduğı değerlendirilebilir.

5.1.3. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Görev Değışkenine İlişkin Sonuçları

Okulun temel çalışanı olan yönetici ve öğretmenlerin, yöneticilerin liderlik vasfına yönelik algılarının farklı olması beklenebilir. Çünkü insanın algısı durduğı pozisyon ve bağlama göre değışiklik gösterebilir. Nitekim ilgili araştırmalar (Ada, Çelik, Küçükali ve Manafzadehtabriz, 2015; Kahveci ve Demirtaş, 2013), örgüte yönelik konularda yöneticilerin daha üst düzeyde algıya sahip olduğunu göstermektedir. Araştırmada buna yönelik olarak okul yöneticisi ve öğretmenlerden oluşan katılımcıların, hizmetkâr liderlik algılarının, *güçlendirme* boyutunda yöneticilerin yüksek; öğretmenlerin ise orta düzeyde; *hizmet* boyutunda yöneticiler ile öğretmenlerin orta düzeyde ve *vizyon* boyutunda ise yönetici ve öğretmenlerin yüksek düzeyde olduğı belirlenmiştir. Buna göre hizmetkâr liderliğin *hizmet* ve *vizyon* boyutunda yönetici ve öğretmenlerin algıları paralellik gösterirken; *güçlendirme* boyutunda yöneticilerin algısının, öğretmenlerden daha yüksek olduğı sonucu çıkarılabilir. Nitekim Geçdoğan Yılmaz (2013), “Kamuda görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri” çalışmasında, yöneticilerin hizmetkâr liderlik algılarının, tüm boyutlarında, öğretmenlerden yüksek düzeyde olduğunu saptamıştır. Benzer şekilde Cerit (2007),

“İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerine” ilişkin araştırmasında, hizmet yönelimli lider algılarının, güçlendirme ve hizmet boyutlarında yöneticilerin yüksek, öğretmenler ise orta düzeyde olduğunu belirlemiştir.

5.1.4. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçları

Kadın ve erkeklere ait tanım ve vasıflar ve bunlara yüklenen anlam, biyolojik boyut ile biyolojik yapıda temellenen toplumsal boyutta olabilir (Vatandaş, 2007). Kaynağı ister biyolojik olsun ve isterse toplumsal olsun cinsiyet, algı gibi birçok insani özelliklerde önemli bir değişkendir. Araştırmada buna ilişkin olarak, kadın ve erkek katılımcıların hizmetkâr liderlik algısı arasındaki farka yönelik bir alt amaç ihdas edilmiştir. Buna dair araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik algılarının *cinsiyet* değişkenine göre *güçlendirme ve vizyon* boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermemiş olduğu belirlenmiştir. Ancak ölçeğin *hizmet* boyutunda kadın ve erkek katılımcıların algıları arasında farklılıktan söz edilebilir. Buna göre, hizmetkâr liderliğin hizmet alt boyutunda, erkek katılımcıların algı puan ortalamaları, kadınların puan ortalamalarından anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. Buna dayalı olarak cinsiyetin, hizmetkâr liderliğin hizmet alt boyutuna yönelik algıda önemli bir değişken olduğu sonucu çıkarılabilir. Benzer araştırmalarda (Yılmaz Geçdoğan, 2013) bu sonucu destekleyen bulgular kadar, kadın ve erkek öğretmenlerin algıları arasında cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunmadığını gösteren araştırmalar da (Usta ve Ünsal, 2018; Gül ve Türkmen, 2016) mevcuttur. Buna dayalı olarak cinsiyetin ve özellikle de toplumsal cinsiyetin okul yöneticisine yönelik algı üzerindeki etkileri konusunda daha detaylı ve kapsamlı çalışmalara ihtiyaç olduğu sonucu çıkarılabilir.

5.1.5. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Yaş Değişkenine İlişkin Sonuçları

Hizmetkâr liderlik gibi önemli konularda, yönetici ve öğretmenlerin diğer kişisel özelliklerinin yanında yaş da, deneyim ile olan ilişkisi bağlamında onların algılarını etkileme potansiyeline sahiptir. Nitekim liderlikle ilgili araştırma ve literatürde, katılımcıların genel olarak yaş ve mesleki kıdemleri arttıkça sergilenen liderlik davranışları hakkında daha olumlu görüş bildirdikleri gözlemlenmiştir (Aydoğan, 2018). Araştırmada buna ilişkin olarak katılımcıların hizmetkâr liderlik algılarının *yaş* değişkenine göre ortalama puanları arasındaki farklılığın istatistiksel

olarak bir anlamlılık ifade edip etmediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre, araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik algıları, yaş değişkenine göre *güçlendirme* ($p=,445$) alt boyutunda anlamlı bir farklılık göstermemişken, *hizmet* ($p=0.044$) ve *vizyon* ($p=0.013$) alt boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermiştir. Yapılan analizlerde farklılık gösteren alt boyutlarda, genelde 50 yaş üzerindeki katılımcıların, hizmetkâr liderlik algılarının orta yaş (31-40 yaş) katılımcılardan daha yüksek algıya sahip oldukları anlaşılmıştır. Buna göre, öğretmenlerde ve yöneticilerde yaş ilerledikçe hizmet algılarının da arttığı söylenebilir. Bunun olası nedeni, yaşla birlikte deneyim, öz yeterlik ve doğru hizmeti yapma kabiliyetinin artması veya bunların zamanla kurumlarıyla daha uyumlu ilişkiler geliştirmeleri sonucunda daha başarılı yöneticilik çalışmaları yapmalarının, onlardaki hizmet etme isteğini arttırması (Yılmaz Geçdoğan, 2013) olabilir. Öğretmenler, hizmetlerinin başlarında, deneyimsiz olmaları ve farklı beklentiler içinde olmalarından dolayı, kurumlarının amaç ve değerleriyle birliktelik sağlayamazlar. Ancak yaşın ilerlemesiyle ve hizmet sürelerinin artmasıyla, çalışanlar kurumun amaç ve değerleriyle daha çok özdeşleşmekte ve kurumun vizyonu ile bütünleşmektedir (Yılmaz Geçdoğan, 2013, s.114). Tokmak (2018), "yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanma düzeylerine yönelik bir araştırma" adlı çalışmasında yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanma düzeylerinin yaş değişkenine göre farklı olduğunu tespit etmiştir. Yaşı büyük olan çalışanların güçlendirme ve vizyon boyutunda, yaşı küçük olanlara göre daha yüksek olduğunu saptamıştır.

5.1.6. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Medeni Durum Değişkenine İlişkin Sonuçları

Literatürde medeni durumun algı, benlik, görüş gibi bazı insani özellikleri etkilediğini gösteren çalışmalar (Parlar ve Yazıcı, 2017) yanında, medeni durumun bu özellikler üzerinde etkili olmadığını gösteren çalışmalar da (Ezer, 2014) mevcuttur. Gerek öğretmen ve gerekse yöneticilerin birer insan olması gerçeğinden hareketle, medeni durumlarının algılarını etkileme potansiyeli taşıdığı söylenebilir. Bu durumdan hareketle, araştırmada yönetici ve öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık olup olmadığına yönelik bir alt amaç oluşturulmuştur. Buna dair olarak araştırmaya katılan okul

yöneticisi ve öğretmenlerin, hizmetkâr liderlik algılarında; güçlendirme, hizmet ve vizyon alt boyutlar itibarıyla, medeni durum değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan ilkökul yönetici ve öğretmenlerinin hizmetkâr liderlik algıları, her üç alt boyut itibarıyla da, medeni durum değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Buna dayalı olarak da, araştırmaya katılan ilkökul yönetici ve öğretmenlerinin, hizmetkâr liderlik algılarının, evli veya bekar olmalarından etkilenmediği sonucu çıkmaktadır.

5.1.7. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Sonuçları

Daha önceden de değinildiği gibi (Özer, 2012), algı ile eğitim arasında bir ilişki vardır (Güçray, 2001). Bunun olası bir nedeni algı gibi yetilerin, öğrenme ile olan ilişkisidir. Bu bağlamda araştırmaya, katılan ilkökul yöneticisi ve öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının önlisans, lisans veya lisansüstü eğitim mezunu olmalarından etkilenip etkilenmediğini belirlemek üzere bir alt amaç eklenmiştir. Araştırmaya katılanların yaklaşık %10'unun (%9,6) lisansüstü mezunu olması, bu alt amacı daha da önemli kılmaktadır. Buna yönelik yapılan analizler sonucunda araştırmaya katılanların, hizmetkâr liderlik ölçeğinin güçlendirme, hizmet ve vizyon alt boyutlarında, hizmetkâr liderlik algıları arasında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Araştırmada bu bulguya dayalı olarak, öğretmen yetiştiren yükseköğretim programlarında hizmetkâr liderlik konusunun yeterince yer almamasına bağlı olabileceği sonucuna varılmıştır.

5.1.8. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Mezun Olunan Okul Değişkenine İlişkin Sonuçları

Türkiye'de okul yöneticisi yetiştiren ayrı bir yükseköğretim kurumu mevcut değildir. Okul yöneticileri zaman zaman değişiklik gösteren ölçütlere göre öğretmenler arasından yapılmaktadır. Buna göre her okul yöneticisi aslında öğretmendir. Türkiye'de öğretmenler esas olarak eğitim fakültelerinde yetiştirilse de diğer fakültelerden de mezun olanların öğretmen olduğu bilinmektedir. Nitekim araştırmaya katılanların %18,9'u eğitim fakültesi dışındaki fakültelerden mezundur (Tablo 13). Mezuniyetleri itibarıyla bu iki grup arasında hizmetkâr liderlik algısının nasıl değiştiği önemli bir konudur. Bu itibarla araştırmada eğitim fakültesi ile diğer fakültelerden mezun olan katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları arasında nasıl bir farklılık olduğuna dair araştırmada bir alt amaca yer verilmiştir. Buna yönelik olarak

araştırmaya katılanların, güçlendirme, hizmet ve vizyon boyutlarında, hizmetkâr liderlik algıları arasında mezun olunan okul değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Oysa beklenen, eğitim bilimleriyle ilgili daha kapsamlı ve derin eğitim almaları hasebiyle, eğitim fakültelerinden mezun olan katılımların hizmetkâr liderlik algılarının daha yüksek olmasıdır. Ancak yapılan analizlerden, eğitim fakültesi ile diğer fakültelerden mezun olan katılımcıların hizmetkâr liderlik algılarının mezun olunan okul türünden etkilenmediği anlaşılmıştır. Araştırmada bu durum, eğitim fakültelerinin hizmet öncesi yetiştirme programlarında hizmetkâr liderlik konusuna yeterince yer verilmemesine bağlı olabileceği şeklinde değerlendirilmiştir.

5.1.9. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Mesleki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Sonuçları

Gerek okul yöneticisi ve öğretmenlerin, meslekte geçirdikleri sürelerin, hizmetkâr liderlik gibi eğitim ve yönetimle ilişkili konu ve kavramları öğrenme fırsatı sağladığı söylenebilir. Bunlara dair öğrenmelerin de, yönetici ve öğretmenlerin algılarını etkileme potansiyeli taşıdığı kabul edilebilir. Buradan hareketle araştırmaya katılan ilkökul yöneticisi ve öğretmenlerinin, hizmetkâr liderlik algıları arasında, mesleki hizmet süresi değişkenine göre, *güçlendirme* boyutunda anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu farklılık, 21 yıl ve üzeri mesleki süreye sahip olanların lehine, 11-15 yıl olanlar arasındadır. Buna göre, meslekteki hizmet süresinin artmasına bağlı olarak okul yöneticisi ve öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algısının güçlendirme alt boyutuna yönelik algılarının da yükseldiği sonucu çıkarılabilir. Böylece yöneticilerin, çalışanlara ilişkin destekleyici faaliyetleri de artmaktadır.

Araştırmada, okul yöneticisi ve öğretmen katılımcıların, *hizmet* boyutundaki hizmetkâr liderlik algıları arasında da, mesleki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Mesleki hizmet süresi 21 yıl ve üzeri olanlar ile mesleki hizmet süresi 11-15 yıl ve 16-20 yıl olan katılımcılar arasındaki bu fark, deneyimli katılımcıların lehinedir. Buradan hareketle, ilkökul çalışanlarının (yönetici ve öğretmenlerin) meslekteki hizmet süresinin artmasının, onların hizmet etme algılarının da geliştirdiği sonucu çıkarılabilir. Araştırmada ulaşılan diğer bir sonuç ta, katılımcıların *vizyon* boyutundaki hizmetkâr liderlik algıları, mesleki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiş olmasıdır. Mesleki hizmet süresi 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri olanlar ile 5 yıl ve daha az olanlar arasındaki bu

anlamli farklılık, deneyimli çalışanların lehinedir. Dolayısıyla buradan hareketle, meslekteki hizmet süresi artıkça, çalışanların vizyon algılarının da arttığı sonucuna varılabilir. Bunun sonucunda da, kurumunun amaç, değer ve vizyonunun daha çok benimser ve paylaşır (Balay, 2000).

5.1.10. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Yöneticilikteki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Sonuçları

Mesleki hizmet süresine benzer şekilde, yöneticilikteki kıdem de birçok açıdan öğretici olabilir. Bunlardan birisi de okul yönetiminde liderlik ve hizmetkâr liderliktir. Ancak bu deneyimle öğrenilenlerin kavramsal olması gerekmez. Deneyimle okul yönetiminde özellikle algı gibi kişisel özellikler yanında yönetici davranışlarına dair de birçok şey öğrenilebilir. Araştırmada buna yönelik olarak, okul yöneticisi ve öğretmenlerin yöneticilik kıdemlerine göre hizmetkâr liderlik algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair bir alt amaç eklenmiştir. Bu alt amaca ilişkin verilerin analizinden, araştırmaya katılanların güçlendirme, hizmet ve vizyon boyutlarında, hizmetkâr liderlik davranışlarını algılamaları arasında yöneticilikteki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Araştırmada bu bulgu, örnekleme dahil edilen yönetici ve öğretmenlerin, hizmetkâr liderlik algılarının yöneticilik kıdemi değişkeninden bağımsız olarak, benzerlik gösterdiği biçiminde değerlendirilmiştir.

5.1.11. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algılarının Kurumdaki Çalışan Sayısı Değişkenine İlişkin Sonuçları

Bu araştırmanın konusu olan hizmetkâr liderlik algısı, okul örgütü (kurumu) bağlamında ele alınmıştır. Araştırmanın örneklemini teşkil eden okullar çalışan sayısı bakımından farklılık gösterdiği için, bu farklılığın katılımcıların hizmetkâr liderlik algısı üzerindeki etkisine dair bir alt amaç oluşturulmuştur. Araştırmada bu alt amaca yönelik olarak elde edilen verilerin analizi ve bu analizlere dayalı bulgulardan, katılımcıların, güçlendirme, hizmet ve vizyon alt boyutlarında, hizmetkâr liderlik algıları arasında çalışan sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Güçlendirme boyutunda, çalışan sayısı fazla olan büyük kurum çalışanlarının lehine olan bu farklılık; hizmet boyutunda da büyük kurum çalışanları lehindir. Benzer durum, vizyon alt boyutu için de geçerlidir. Kurum çalışan sayısı ve dolayısıyla kurum büyüklüğünün, çalışanların hizmetkâr liderlik algısını etkilediği şeklindeki bu bulgulara dayalı olarak, kurumdaki çalışan sayısı artmasının hizmetkâr

liderlik gibi örgütsel davranış değişkenleri üzerindeki etkisinin genel olarak olumlu olduğu söylenebilir. Yine kurumdaki çalışan sayısı arttıkça, çalışanların vizyon paylaşma düzeyleri de artmaktadır.

Son tahlilde, Diyarbakır ilinde bulunan ilkököl yönetici ve öğretmenleri üzerinde yürütülen araştırmada, ilkököl yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarını sergileme seviyelerinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Buna göre orta düzeyde de olsa, hizmetkâr liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin; çalışanların gelişimlerini desteklemesi, kararlara katılımlarını sağlaması, görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerini destekleyerek özyeterlilik duygusunun gelişimini ve kendi yetenek ve kabiliyetlerinin farkına varmasını sağlaması, kurum içi pozitif iletişim geliştirilerek çalışanların karşılıklı özgecilik davranışı sergilemelerini teşvik etmesi, çalışanların kuruma bağlılığını artırarak performansının yükselmesine ve etkili okul meydana getirmesi beklenebilir.

5.2. ÖNERİLER

1. MEB, eğitimde niteliği yükseltmek üzere, etkili okul için yöneticilerin, yönetsel bilgi, beceri ve vasıflarını geliştirecek etkinlikler düzenlemeli ve bu konuda başta üniversiteler ile eğitim sendikaları olmak üzere ilgili kurum ve kuruluşlarla koordinasyona gitmelidir. Bu amaca yönelik olarak lisans üstü eğitim MEB ve YÖK tarafından yeniden düzenlenebilir.

2. MEB, il Milli Eğitim Müdürlükleri ve okul yönetimleri, yöneticilerin okul potansiyelini olabildiğinde harekete geçirmek üzere hizmetkâr liderlik gibi çağdaş konularda eğitim ve bilgilendirme etkinlikleri düzenlemelidir.

3. Okul yöneticilerinin bizatihi kendileri, yönetim bilgi, beceri ve vasıflarını geliştirmek üzere harekete geçmeli, gerekirse ilgili kurum ve kuruluşlardan bu konuda talepte bulunmalıdırlar. Eğitim sendikaları bu amaçla harekete geçirilebilir.

4. Deneyimin hizmetkâr liderlik davranışları üzerinde olumlu yönde etkili olduğu gerçeğinden hareketle, MEB'in okul yöneticisi atamalarında bunu göz önünde bulundurması önemlidir.

5. Araştırmacılara hizmetkâr liderlik ile Türkiye'nin yerleşik eğitim kültürü arasındaki ilişkileri ele alacak, geniş ve detaylı çalışmalar yapmalarını önerilebilir.

6. Araştırmacılara hizmetkâr liderlik ile öğretimsel liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyecek alışmalar yapması önerilebilir.

7. Araştırmacılara hizmetkâr liderlik ile program okur-yazarlığı arasındaki ilişkiyi inceleyecek alışmalar yapması önerilebilir.

8. Araştırmacılara hizmetkâr liderliğin öğrenci başarısı ve tutumlarına etkisini inceleyecek alışmalar yapması önerilebilir.



KAYNAKÇA

A. Patterson, K. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. 64.

Akpınar, B. (2017). Program Geliştirme'nin Felsefi Temelleri. İçinde B. Oral ve T. Yazar (Ed.), *Eğitimde Program Geliştirme ve Değerlendirme*. Ankara: Pegem Akademi.

Akyol, Y. (2018). *Örgütsel İletişimin Kalitesi Ve Hizmetkâr Liderlik Anlayışı Arasındaki İlişki Üzerine Kayseri İlinde Bir Araştırma*.

Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma*.

Akyüz, B. (2014). *Yönetimde Hizmetkar Liderlik*. Ankara: Gece Kitaplığı.

Akyüz, B., ve Eren, M. Ş. (2013). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 191-205.

Aslan, Ş., ve Özata, M. (2011). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocerna Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması1. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F*, 18(1), 139-155.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım.

Balay, R., Kaya, A., ve Geçdoğan-Yılmaz, R. (2014). The relationship between servant leadership competences and diversity management skills among education managers. *Journal of Educational Sciences Research*, 4(Sp. Ed.1), 229-249. <https://doi.org/10.12973/jesr.2014.4os14a>

Balyer, A. (2017). *Eğitim Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar*. Anı Yayıncılık.

Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>

Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer yayıncılık.

Blanchard, K. (2017). *The Servant Leader* | Ken Blanchard Books. Geliş tarihi 04 Ocak 2019, gönderen <https://www.kenblanchardbooks.com/book/the-servant-leader/>

Bocarnea, M., ve Dennis, R. S. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership ve Organization Development Journal*, 26(8), 600-615. <https://doi.org/10.1108/01437730510633692>

Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (19. bs). Geliş tarihi gönderen <https://www.kitapyurdu.com/kitap/okul-yonetiminde-yeni-yapi-ve->

davranis/41968.html&filter_name=okul%20y%C3%B6netiminde%20yeni%20yap%C4%B1

Büyüköztürk, Ş., Aygün, Ö., Kılıç Çakmak, E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (19. bs). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Cerit, Y. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(33), 88-98. Geliş tarihi gönderen <http://dergipark.gov.tr/hunefd/102343>

Cerit, Y. (2008). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi*. (55), 24.

Cevizci, A. (2016). *Eğitim Felsefesi* (4. baskı). İstanbul: say yayınları.

Chinomona, R., Mashiloane, M., ve Pooe, D. (2013). The Influence of Servant Leadership on Employee Trust in a Leader and Commitment to the Organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n14p405>

Coşkunlar, E. (2011). *Belediyelerde yöneticilerin hizmetkar liderlik rollerine ilişkin personel görüşleri*.

Çevik, S., ve Akoğlan Kozak, M. (2010). *Değişim Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkar Liderlik*. Geliş tarihi gönderen http://www.academia.edu/6680632/De%C4%9Fi%C5%9Fim_Y%C3%B6netiminde

Liderlik

Çiğdem, Ş. (2013). *Liderleri Hizmetkâr Liderlik Davranışına Yönelten Faktörler Üzerinde Nitel Bir Araştırma*(Yüksek lisans tezi).

Dal, L. (2014). *Hizmetkar Liderlik İle Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma*.

Diñer, M. K., ve Bitirim, S. (2007). Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkar Liderlik Anlayışı İle Değer Yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (28).

Diñer, M. K., ve Bitirim, S. (2007). Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkar Liderlik Anlayışı İle Değer Yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi / Istanbul University Faculty of Communication Journal*, (28).
<https://doi.org/10.17064/iüifhd.73159>

Doğan, Ü., ve Aslan, H. (2016). *Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Müdürlerin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki*. 18.

Duyan, E. C. (2012). Hizmetkar Liderlik: Çalışan İyilik Hali Ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *T. C.*, 195.

Duyan, E. C., ve Van Dierendonck, D. (2014a). *Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru.* (49), 32.

Duyan, E. C., ve Van Dierendonck, D. (2014b). *Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru.* 1(49), 32.

Edgett, J. D. (1994). *Yönetme sanatı.* Ankara: Öteki yaynevi.

Eğitim Bir-Sen. (2016). *Yönetim, Liderlik ve Organizasyon MEB Őube Müdürlüğü Sınava Hazırlık Kitabı.* Ankara.

Ekinci, A. (2015). Development of the School Principals' Servant Leadership Behaviors Scale and Evaluation of Servant Leadership Behaviors According to Teachers' Views. *Ted Eğitim Ve Bilim,* 40(179).
<https://doi.org/10.15390/EB.2015.2152>

Elma, C. (2014). *Yönetmel etkinliliğin bir göstergesi olarak yetki devri* (4. baskı; C. Elma ve K. Demir, Ed.). Ankara: Anı Yayıncılık.

Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi.* (İstanbul). Geliş tarihi gönderen
<https://docplayer.biz.tr/10195469-Yonetim-psikolojisi-www-salihsarikaya-com-prof-dr-erol-eren-istanbul-1993-444-shf-isbn-bilim-grubu-psikoloji-yonetim.html>

Farling, M. L., Stone, A. G., ve Winston, B. E. (1999). Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research. *Journal of Leadership Studies,* 6(1-2), 49-72.
<https://doi.org/10.1177/107179199900600104>

Fındıkçı, İ. (2012). *Hizmetkar Liderlik Bir Gönül Yolculuğu* (3. bs). İstanbul: Alfa Yayınları.

Geçdoğan-Yılmaz, R. (2013). *Kamuda Görev Yapan Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri*. 190.

Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.

Gül, İ., ve Türkmen, F. (2016). Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının incelenmesi. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5515. <https://doi.org/10.14687/jhs.v13i3.4290>

Hayden, R. (2011). Greenleaf's "Best Test" of Servant Leadership: A Multilevel Analysis. *Theses, Dissertations, ve Student Scholarship: Agricultural Leadership, Education ve Communication Department*. Geliş tarihi gönderen <http://digitalcommons.unl.edu/aglecdiss/30>

Hunt, J. W. (1994). *Yönetici için örgüt içindeki davranışlar kılavuzu*. Ankara: Öteki yaynevi.

İş, E., ve Balcı, S. (2017a). *Okul Müdürlerinin (ilkokul-Ortaokul-Lise) Hizmetkâr Liderlik Davranış Boyutlarının Öğretmen Algılarına Göre Değerlendirilmesi*. 10(50), 13.

İş, E., ve Balcı, S. (2017b). *Okul Müdürlerinin (ilkokul-Ortaokul-Lise) Hizmetkâr Liderlik Davranış Boyutlarının Öğretmen Algılarına Göre Değerlendirilmesi*. 13.

Kahveci, H. (2012). *İlköğretim Okullarında Hizmetkar Örgüt Liderliğinin İncelenmesi*.

Kaplan, S. (2000). Human nature and environmentally responsive behavior. *Journal of Social Issues*, 491–508.

Kırmızı, İ. (2014). *Sivil toplum kuruluşlarında hizmetkar liderliğin rolü*.

Laub, J. A. (1999). *Assessing the Servant Organization*. 131.

McCann, J., Graves, D. H., ve Cox, L. (2014). *Servant Leadership , Employee Satisfaction , and Organizational Performance in Rural Community Hospitals*.

Menduhoğlu, H. B. (2017). *Yönetim Düşüncesinin Evrimi ve Yönetişimi*. *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (3. baskı; K. Yılmaz ve H. B. Menduhoğlu, Ed.). Geliş tarihi gönderen <https://www.kitapyurdu.com>

Mitterer, D. M. (2017). *Servant Leadership and Its Effect on Employee Job Satisfaction and Turnover Intent*. 256.

Öksüz, B., ve Dinçer, M. K. (2011). Hizmetkâr Liderlik Anlayışı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(2), 2-18.

Öner, Z. H. (2008). *Hizmetkar yöneticilik ile işe kapılma değişkenleri arasındaki ilişkide, örgütsel adaletin ara değişken olarak etkisi; tutarlılık anlayışı ve işin karmaşıklık düzeyinin şartlı değişken olarak rolleri* (Yayınlanmamış Doktora tezi, Marmara Üniversitesi). Geliş tarihi gönderen <http://toad.edam.com.tr/sites/default/files/pdf/hizmetkar-yoneticilik-olcegi-toad.pdf>

Page, D., ve Wong, P. T. P. (2000). *Hizmetkar-Liderliği Ölçmeye Yönelik Kavramsal Çerçeve*. 29.

Patterson, K. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*.

Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership ve Organization Development Journal*, 22(2), 76-84. <https://doi.org/10.1108/01437730110382631>

Russell, R. F., ve Gregory Stone, A. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157. <https://doi.org/10.1108/01437730210424>

Serin, M. K., ve Buluç, B. (2012). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 435-459.

Sokoll, S. (2014). *Servant Leadership and Employee Commitment to a Supervisor*. 8, 17.

Sönmez, V. (2015). *Eğitim Felsefesi* (13. Baskı). Ankara: Anı.

Spears, L. C. (2010). *Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders*. 1, 6.

Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2016). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Eğitim Kitabevi.

Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği* (5. bs).
<https://doi.org/10.14527/9789756802700>

Şişman, M. (t.y.). *Öğretim Liderliği* (2012. bs). Geliş tarihi gönderen
<https://www.pegem.net/kitabevi/75-Ogretim-Liderligi-kitabi.aspx>

TDK. (2018). Türk Dil Kurumu Ana Sayfası. Geliş tarihi 12 Aralık 2018, gönderen
<http://www.tdk.gov.tr/>

Temiz, E. (2016). *İlkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri*.

Titrek, O. (2017). *Duyusal Zeka ve Liderlik. Yönetimde yeni yaklaşımlar* (3. baskı; H. B. Menduhoğlu ve K. Yılmaz, Ed.). Geliş tarihi gönderen
https://www.kitapyurdu.com/kitap/yonetimde_yeni_yaklasimlar/325890.html&filter_name=y%C3%B6netimde%20yeni%20yakla%C5%9F%C4%B1mlar

Tokmak, M. (2018). *Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanma düzeylerine yönelik bir araştırma*. 20.

Türkmen, F. (2016a). *Ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi*. Ondokuz Mayıs Üniversitesi.

Türkmen, F. (2016b). *Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi*. 155.

Unicef. (2018, Aralık 20). İnsan Hakları Evrensel Beyanname. Geliş tarihi 26 Aralık 2018, gönderen www.unicef.org/turkey website: https://www.unicef.org/turkey/udhr/_gi17.html

Usta, M. E., ve Ünsal, Y. (2018). Okullarda Algılanan Hizmetkâr Liderlik Düzeyinin İncelenmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 168-184. <https://doi.org/10.19126/suje.443973>

Van Dierendonck, D., ve Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>

Winston, B. (2003). *Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model*. 9.

Winston, B. E. (2002). *Be a leader for God's sake: From values to behaviors*. Virginia Beach, Va.: Regent University, School of Leadership Studies.

Winston, B. E. (2004). Servant leadership at Heritage Bible College: A single-case study. *Leadership ve Organization Development Journal*, 25(7), 600-617. <https://doi.org/10.1108/01437730410561486>

www.greenleaf.org. (2016). Geliş tarihi 02 Ocak 2019, gönderen Greenleaf Center for Servant Leadership website: <https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>

www.online.stu.edu. (2014). Geliş tarihi 02 Ocak 2019, gönderen St. Thomas University Online website: <https://online.stu.edu/articles/education/what-is-servant-leadership.aspx>

Yaşar, H. (2015). Akademisyenlerin Hizmetkar Liderlik Algıları. *Bozok üniversitesi ilahiyat fakültesi dergisi*, 7(7), 159-180.

Yılmaz, C., ve Ceylan, A. (2016). *Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. 16.

Yılmaz Geçdoğan, R. (2013). *Kamuda görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri* (Tez). Harran Üniversitesi.

Yılmaz, C. (2013). *Hizmetkâr Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze. (ulusal tez merkezi).

Yılmaz, Y. S. (t.y.). *Liderlik ile çeşitli örgütsel davranış türleri arasındaki ilişki: bir alan araştırması*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.

222 İlköğretim ve Eğitim Kanunu. *İlköğretim ve Eğitim Kanunu*. 222 (1961).



EKLER



EK1 MEB ARAŞTIRMA İZNİ

T.C.
DİYARBAKIR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı:30769799-604.02-E.5913189
Konu: Araştırma İzni (Naif ÇALI)

21.03.2019

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 22/08/2017 tarih ve 12607291 sayılı 2017/25 Nolu Genelgesi
b) Harran Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 28.02.2019 tarih ve 1866 sayılı yazısı.

Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Naif ÇALI'nın "**İlkokullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Hizmetkâr Liderlik Algılarının Değerlendirmesi**" konulu tez çalışması için İlimiz Merkez ilçelerine bağlı İlkokullarda görev yapan öğretmen ve İdarecilere yönelik çalışma yapmak istediğı ilgi (b) yazıda belirtilmektedir.

Söz konusu araştırma çalışmasının Okul Müdürlerinin gözetiminde ve sorumluluğunda gönüllülük esasına bağlı olarak, 2018-2019 eğitim öğretim yılı içerisinde eğitim öğretilimi aksatmayacak şekilde yapılması uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Metin DİREK
Müdür

Yardımcısı

OLUR
<...>

Doç Dr. Feysel TAŐÇIER
İl Milli Eğitim Müdürü

Eki:

- 1-Araştırma Değerlendirme Formu
- 2-Tez Önerisi
- 3- Anket Çalışması

EK2 ARAŞTIRMA VE DEĞERLENDİRME FORMU

T.C.

DIYARBAKIR VALİLİĞİ

İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Araştırma Ve Değerlendirme Formu

| ARAŞTIRMA SAHİBİNİN | |
|--|--|
| Adı Soyadı: | Naif ÇALI (Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi) |
| Kurum / Üniversitesi | Harran /Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı |
| Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi | "İlimiz Merkez İlçelerine Bağlı İlk Okullarda Görev Yapan Öğretmen ve İdarecilere Yönelik, |
| Araştırma Konusu | "İlkokullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Hizmetkar Liderlik Algılarının Değerlendirilmesi " |
| Kurum / Üniversitesi onayı | |
| Araştırma /Proje / Ödev / Tez Önerisi | Tez Önerisi |
| Veri Toplama Araçları | Araştırma |
| Görüş İstenilecek Birim / Birimler | |
| KOMİSYON GÖRÜŞÜ | |
| İlgi: Millî Eğitim Bakanlığı'nın 2017/25 tarihli ve 3616 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve uygulama Genelgesi. Genelgenin ilgili maddeleri gereğince yapılan incelemede, araştırma başvurusu olması gereken nitelikler açısından incelenmiş olup araştırmanın 2018-2019 eğitim öğretim yılını aksatmayacak şekilde yapılmasına oy birliği ile karar verilmiştir. | |
| Komisyon Kararı | Oy birliği |
| Muhalef Üyenin Adı ve Soyadı: | Gerekçesi; |
| | |
| | |

KOMİSYON/.../2019

Komisyon Başkanı

Ramazan TEKDEMİR

Üye

Ali Nevroz ERBATUR

Üye

Ayhan İZCİ

Üye

Manolya ŞİMŞEK

EK3 ÖLÇEK KULLANIMI İÇİN İZİN

Re: New Message From Dr. Paul Wong



Paul T. P. Wong <dr.paul.wong@gmail.com>

17 Ocak Per 22:13

Alıcı: ben

Hi Naif,

I am pleased to grant you the permission to use the Servant Leadership Profile-Revised for research purposes.

In addition, I would like to invite you to subscribe our free Positive Living Newsletter by checking the below:
<http://www.drpaulwong.com/positive-living-newsletter/>

Best,
Paul

Paul T. P. Wong, Ph.D., C.Psych. (www.drpaulwong.com)
President, [International Network on Personal Meaning](#)
President, [Meaning-Centered Counselling Institute Inc.](#)

[Rate MCCI's services!](#)

On Thu, Jan 17, 2019 at 2:02 PM <mail@drpaulwong.com> wrote:

I am a graduate student at Harran University Social Sciences Institute. I'm writing a thesis on servant leadership. I will appreciate greatly if you let me use your scale. Thanks for your answer in advance. With my best regards

Full Name: Naif ÇALI

naif çali <naifcali21@gmail.com>

17 Ocak Per 22:19

Alıcı: drpaulwong

Dear Professor;
Thank you very much. I am very happy. Good work

Paul T. P. Wong <dr.paul.wong@gmail.com>, 17 Oca 2019 Per, 22:13 tarihinde şunu yazdı:

Re: New Message From Dr. Paul Wong (Dr. Paul Wong Gönderen Yeni İleti)



Paul T. P. Wong <dr.paul.wong@gmail.com>

17 Oca 2019 22:13

Alıcı: ben

Merhaba Naif,

Sana Hizmetkar Liderlik Profili-Revize araştırma amaçlı kullanım izni için memnunuz.

Buna ek olarak, aşağıda kontrol ederek ücretsiz Pozitif Yaşam Bülteni abone davet etmek istiyorum:
<http://www.drpaulwong.com/positive-living-newsletter/>

En iyi,
Paul

Paul TP Wong, Ph.D., C.Psych. (www.drpaulwong.com)
Başkan, [Kişisel Anlamı Uluslararası Ağı](#)
Başkan, [Danışma Enstitüsü Inc Merkezli Anlamı](#)

02:02 PM Thu, 17 Oca 2019 tarihinde <mail@drpaulwong.com> yazmış:
Ben Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yüksek lisans öğrencisiyim. Ben hizmetçi liderlik üzerine bir tez yazıyorum. Eğer bana ölçeği kullanın izin verirsen ben çok takdir edecektir. İçin teşekkürler
Önceden Cevabınız. Saygılarımla
Tam Adı: Naif Cali



naif çali <naifcali21@gmail.com>

17 Oca 2019 22:19

Alıcı: drpaulwong

Dear Professor;
Thank you very much. I am very happy. Good work

Paul T. P. Wong <dr.paul.wong@gmail.com>, 17 Oca 2019 Per, 22:13 tarihinde şunu yazdı:

EK4 HİZMETKÂR LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Değerli Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin *hizmetkâr liderlik* davranışlarının öğretmen görüşleri bağlamında belirlemektir. Bu çalışma kapsamında sizlerin değerli görüşlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Sizden, her bir maddeyi okuyup, o maddede belirtilen durumla ilgili görüşlerinizi, maddenin karşısındaki alana işaretlemeniz (X) istenmektedir. Vereceğiniz cevaplar bilimsel bir çalışma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacaktır. Ölçeğin hiçbir yerine adınızı yazmanız veya imza atmanız gerekmemektedir. Yapacağınız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecektir.

İçten katkılarınızı bekliyorum, değerli vaktinizi ayırarak yardımcı olduğunuz için teşekkür ediyorum.

Naif ÇALI
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM 1

KİŞİSEL BİLGİLER

Açıklama: Bu bölümde kişisel durumunuz ve özellikleriniz ile ilgili sorular yer almaktadır. Bu sorulardan size uygun olan seçeneği (X) şeklinde işaretleyerek belirtiniz.

1. Kurumunuz:
1 () Devlet okulu 2 () Özel Okul
2. Şu anki göreviniz:
1 () Yönetici 2 () Öğretmen
3. Cinsiyetiniz:
1 () Kadın 2 () Erkek
4. Yaş grubunuz:
1 () 22-30 2 () 31-40 3 () 41-50 4 () 51-60 5 () 61 ve üzeri
6. Medeni durumunuz:
1 () Evli 2 () Bekar
7. Öğrenim durumunuz:
1 () Önlisans 2 () Lisans 3 () Lisansüstü
8. Mezun olduğunuz eğitim kurumu: 1 () Eğitim Fakültesi 2 () Diğer
(Belirtiniz).....
9. Meslekteki toplam hizmet süreniz:
1 () 5 yıl ve daha az 2 () 6-10 yıl 3 () 11-15 yıl 4 () 16-20 yıl 5 () 21 yıl ve üzeri
10. Yönetici iseniz, yöneticilikteki toplam hizmet süreniz (Şu anda yönetici olanlar cevaplayacak):
1 () 5 yıl ve daha az 2 () 6-10 yıl 3 () 11-15 yıl 4 () 16-20 yıl 5 () 21 yıl ve üzeri
11. Kurumda bulunan çalışan sayısı:

1 () 1-20
üzeri

2 () 21-40

3 () 41-60

4 () 60 ve

BÖLÜM 2

HİZMETKÂR LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Açıklama: Aşağıda, yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlilikleri (Güçlendirme, hizmet ve vizyon) boyutlarını yönetimde ne ölçüde kullanabildiklerine ilişkin çalışanların algılarını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye katılma durumunuzu, ölçekte size uygun olan seçeneğin altındaki kutuya (X) işareti koyarak belirtiniz.

| İFADELER | Hiç Katılmıyorum | Biraz Katılıyorum | Orta Derecede Katılıyorum | Çok Katılıyorum | Tam Katılıyorum |
|---|---------------------|----------------------|------------------------------|--------------------|--------------------|
| | | | | | |
| 1. Yöneticim gruba katkı sağlamak için kişilerin farklılıklarından yararlanma yolları arar. | | | | | |
| 2. Yöneticim takımdaki herkese değer verir. | | | | | |
| 3. Yöneticim çalışanlar hata yaptığında affeder ve hatalarından bir şeyler öğrenmelerini sağlar. | | | | | |
| 4. Yöneticim açık ve gerçekçi hedefler belirler. | | | | | |
| 5. Yöneticim sorunları çözümede çalışanlar tarafından faydalı ve verimli kabul edilen çözümler ileri sürer. | | | | | |
| 6. Yöneticim çalışanlar için üretim sürecinin nasıl geliştirilebileceği konusunda model olmaya çalışır. | | | | | |
| 7. Yöneticim kendi fikirlerine itirazlarda bulunulmasını teşvik eder. | | | | | |
| 8. Yöneticim yapmak istemediği bir işi başkasının yapmasını istemez. | | | | | |
| 9. Yöneticim kendi güç ve otoritesini paylaşmayı sever. | | | | | |
| 10. Yöneticim başkalarına hizmet ederken fark edilmek istemez. | | | | | |
| 11. Yöneticim hizmet ettiği astlarından bir şeyler öğrenir. | | | | | |
| 12. Yöneticim başkalarına hizmette kendinden ödün vermeye razıdır. | | | | | |
| 13. Yöneticim hizmet edilmekten çok hizmet etmeyi ister. | | | | | |
| 14. Yöneticim liderliğin bir pozisyondan ziyade bir sorumluluk olduğu düşüncesine büyük önem verir. | | | | | |
| 15. Yöneticim görevine yüksek düzeyde motive olmuştur. | | | | | |
| 16. Yöneticim bencillik ve maddi başarıyı öne çıkaran değerlerle harekete geçer. | | | | | |
| 17. Yöneticim her kurumun yüksek amaçlara ihtiyacı olduğu inancını destekler. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 18. Yöneticim duygularını açıkça ifade eder ve kurumunun geleceği için bunları uygular. | | | | | |
| 19. Yöneticim kurumunun nereye gelmesini gerektiğini iyi bilir ve toplum için ne yapmasını istediğinin farkındadır. | | | | | |
| 20. Yöneticim bir işi tamamlamada, kendi şevki ve kendine olan güveni ile diğerlerine ilham verir. | | | | | |
| 21. Yöneticim işine son derece odaklanmıştır ve disiplinlidir. | | | | | |

