



Examining the school administrators' servant leadership behaviors according to teachers perception

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının incelenmesi

İbrahim Gül¹
Fatma Türkmen²

Abstract

The concept of servant leadership, which was initiated by Greenleaf, has been developed by other people and reached to today. The concept of servant leadership, which emphasizes the mentality of service, seems to be applicable in educational organizations. In this study, it was examined whether the school administrators had the servant leadership behaviors and the teacher opinions had significant differences in terms of some variables according to the opinions of the teachers. The population of the study consists from primary and secondary school teachers in Sinop province center. There are 426 teachers in the research universe. Of these, 302 teachers participated in the survey by random sampling. In this research, likert type instrument which was developed by Van Dierendonck and Nuijten (2011) and consisted of 26 sub-items and 7 dimensions, which was translated and adapted by Duyan (2012), was used. According to research findings; Teachers view supervisor's servant leadership behaviors partially adequate in some dimensions (accountability and responsible management), while the majority of sub-dimensions (empowerment, restraint, forgiveness, courage and humility) were viewed as insufficient. According to the results of the research, teachers view school administrators as a responsible and accountable manager rather than a servant leader. These results also are compatible with some previous research results

Özet

Greenleaf tarafından ortaya atılan hizmetkâr liderlik kavramı, başka kişiler tarafından da geliştirilerek günümüze kadar ulaşmıştır. Hizmet etme anlayışını öne çıkaran hizmetkâr liderlik kavramı, eğitim örgütleri içinde uygun düşmektedir. Bu çalışmada öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin hangi düzeyde hizmetkâr liderlik davranışlarına sahip olduğu ve öğretmen görüşlerinin bazı değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Çalışmanın evreni, Sinop il merkezinde görev yapan öğretmenlerdir. Araştırma evreninde 426 öğretmen bulunmaktadır. Bunlardan tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 302 öğretmen araştırmaya katılmışlardır. Araştırmada, Van Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından geliştirilen ve Duyan (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan, 26 madde ve 7 alt boyuttan oluşan likert türü ölçme aracı kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, öğretmenler yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını “güçlendirme, geri durma, affetme, cesaretlendirme ve tevazu” alt boyutlarda yeterli düzeyde görmezken; “hesap verebilirlik ve sorumlu yöneticilik” alt boyutlarında kısmen yeterli görmüşlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre; öğretmenler, okul yöneticilerini hesap verebilirlik ve sorumlu yöneticilik boyutlarında yeterli görmüşlerdir. Diğer boyutlarda kısmen yeterli görmektedirler. Bu sonuçlar, Türkiye’de yapılmış bazı araştırma sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Araştırmanın

¹ Assist. Prof. Dr., Ondokuz Mayıs University, Faculty of Education, igul@omu.edu.tr

² M.A., ft.turkmen@gmail.com

conducted in Turkey. Based on the results of the research, Based on the results of the study, It is recommended that the school administrators organize educational activities in order to gain servant leadership behaviors.

sonuçlarına dayalı olarak, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını kazanmalarını yönünde eğitim etkinlikleri düzenlemesi önerilmektedir.

Keywords: Servant Leadership; School Manager; Teacher.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkâr Liderlik; Okul Yöneticisi; Öğretmen.

[\(Extended English abstract is at the end of this document\)](#)

1. Giriş

Toplumların geleceğine güvenle bakabilmeleri, eğitim sistemlerinin kalitesine bağlıdır. Kalitenin artırılmasında okula ve okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Bireyi yaşama hazırlayan önemli kurumların başında gelen okullar bu görevlerini ancak lider bir yönetici sayesinde etkili olarak yerine getirebilirler. Okulun etkililiği, bir bakıma okul müdürünün etkililiğine bağlıdır (Sarıtaş, 1991: 77).

Okul yöneticilerinin göstermesi gereken liderlik biçimleri, farklı araştırmaları konusu olmuştur. Bunlardan bazıları; öğretimsel, etik, vizyoner, programsal, politik, kültürel liderlik özellikleri yanında işlemci ve dönüştürücü liderlik özellikleri üzerine de birçok araştırmalar yapılmıştır (Karip, 1998; Çağlar, Yakut ve Karadağ, 2005; Acar, 2006; Korkmaz, 2008; Cemaloğlu, 2007; Aksoy ve Işık, 2008; Buluç, 2009; Gül, 2009; Helvacı, 2010). Ancak okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını konu alan araştırmalar oldukça sınırlıdır. Bunların da birçoğu eğitim örgütlerinin dışında, farklı örgütler üzerinde yapılmış çalışmalardır.

Hizmetkâr liderlik kavramı, son zamanlarda en çok üzerinde durulan liderlik biçimlerinden biridir. Laub'a (1999: 83) göre hizmetkâr liderlik, liderlik edilenlerin çıkarlarını kişisel çıkarların üstünde tutan bir anlayış ve uygulamadır. Kısaca bu liderliğin temel felsefesinde; insanlara değer verme, onları geliştirme, herkesin iyiliği için gücü paylaşma ve bu gücü kullanma yatar. Okulda kalitenin artırılması, değişimi başlatmada önemli bir role sahip okul yöneticilerinin (Şişman, 2002: 25), okula yön verme durumunda da stratejik bir öneme sahip olduğu (Balci, 1993: 29) artık herkes tarafından çoğunlukla kabul edilmektedir. Yani okul müdürü hem okulun etkililiğinin artırılması hem de okul başarısının artırılması yönünde lider bir konuma sahiptir.

Kurumsal verimliliğin önemli bir unsuru olan liderlikle ilgili araştırmalar çeşitli boyutlarıyla günümüze kadar yapılagelmiştir (Bass, 1990; Burns, 1978). Okulu değiştirecek, okuldaki insan ve madde kaynaklarını etkili kullanacak kişiler, ancak lider yöneticilerdir. Bu gerçek günümüzde artarak geçerliliğini sürdürmektedir. Bunun bilincinde olan okul yöneticilerinin, klasik yönetici görünümünden sıyrılıp, öğretim lideri olma yönünde gayret göstermeleri kaçınılmaz görünmektedir. Bursalıoğlu'na (2013) göre; liderlik, karar verme ve diğer yeterlikler okul yöneticilerinde bulunması gereken önemli nitelikler arasında yer alırlar.

Okulun etkililiğinden söz ederken okulun başarısına dikkat çekilmekte, okulun gelişimi söz konusu edildiğinde ise; örgüt çalışanlarının liderlik kavramı çerçevesinde okul başarısına doğru yönlendirilmesine vurgu yapılmaktadır (Tomlinson, 2004). Okul yöneticisi; iş gören, öğrenci, eğitim-öğretim hizmetleri ve okul işletmesi (Taymaz, 2003) gibi işlerin yürütülmesinde baş aktör konumundadır. Farklı hizmet alanlarını birleştiren okul yönetimi, yöneticisinin farklı liderlik davranışları sergilemesini ve özellikle bir hizmetkar lider olmasını zorunlu kılmaktadır. Bunu yanında sosyal, politik, ekonomik ve teknolojik alandaki gelişme ve değişimler, okul etkililiğinin artırılmasında, yöneticinin görev yönelimli olmasından öte onun hizmet etme yönünü ön plana çıkarmaktadır (Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2012: 73).

Günümüzde etkili bir eğitim-öğretim ortamı oluşturma ve başarılı öğrenciler yetiştirebilme adına makam ve kişisel gücünü bir tarafa bırakmış, benciliğinden sıyrılmış, tutum ve davranışlarıyla insan odaklı, öğretmenlere modellik yapacak hizmetkâr liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Kahveci ve Aypay, 2013: 54). Bu bağlamda etkili okul yöneticilerinin “hizmetkâr lider” olduğu yönünde kanılar güçlenmektedir.

Hizmetkâr Liderlik

“Önce insan” ve “hizmet etme” kavramlarını odak noktası olarak gören hizmetkâr liderlikte (Balay, Kaya, Geçdoğan-Yılmaz, 2014: 230) hizmetkârlık eylemi; liderlerin astlara öncelik vermesi, onlara karşı dürüst olması ve onlara eşit muamelede bulunmasıyla başlar. Hizmetkâr liderler, takipçilerini dinlemeye ve onlarla uzun vadeli sağlam ilişkiler geliştirmeye öncelik verirler. Takipçilerinin yeteneklerini, gereksinimlerini, amaçlarını anlayan liderler; bunun karşılığında astların tam potansiyellerini elde etmeleri için gerekli imkânlar verirler (Northouse, 2013: 230).

Hizmetkâr liderliğin ne zaman ortaya çıktığı konusunda tartışmalar olmakla birlikte, Greenleaf'in 1970'de yayınladığı *The Servant as Leader (Lider Olarak Hizmetkâr)* makalesinde yer alan "Servant Leadership" (Hizmetkâr Liderlik) kavramıyla başladığı bilinmektedir. Greenleaf bu makaleyi, bir grup insanın manevi yolculuğunu konu Hermann Hesse'nin “Doğuya Yolculuk” isimli romanından etkilenerek yazmıştır. Bu romanda, aslında hizmetkâr Leo'nun grubu bir arada tutan lider olduğu anlaşılmıştır. Romandaki ana karakter Leo, grubun hizmetkârıdır. Seyyahlar için sıradan işleri yapmakta, kimeye hissettirmeden tüm faaliyetleri hazırlayıp, kendini geri planda tutmaktadır. Leo'nun katkısı önceleri fark edilmez ancak Leo kaybolunca grup darmadağın olur, kargaşa çıkar. Sonunda grubu bir arada tutan ve rehberlik eden asıl liderin sadece hizmetkâr olduğu düşünülen Leo olduğu anlaşılır. Romanın ana karakteri Leo'dan hareketle hizmetkâr liderlik kavramını geliştiren Greenleaf,, etkili liderliğin nasıl olması gerektiğini tartışmakta; liderin takipçilerini harekete geçirmede hizmet etmeye öncelik vermesi gerektiğini savunmaktadır (Spears, 1996: 33).

Greenleaf; örgütte çalışanlarla lider arasındaki ilişkiyi en iyi ifade edecek, eskiden kalma varsayımlara meydan okuyacak ve insanların durup düşünmelerini sağlayacak anahtar bir sözcük aramıştır. Hizmetkâr ve lider terimlerini birleştirerek, insanları liderliğin gerçek doğasını yeniden düşünmeye sevk etmiştir. Hizmetkâr kelimesi olumsuz çağrışıma neden olsa da insanların kafasında yer etmiş olan örgütsel piramidi değiştirebilmek açısından kullanılması gereken (Smith, 2005: 3) bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Greenleaf tarafından ortaya atılan hizmetkâr liderlik kavramı, bir süre sonra farklı kişiler tarafından ele alınmış ve geliştirilmiştir. Bazı araştırmalarda etkili liderliğin nasıl olması gerektiği konusundaki tartışmalar, liderin izleyenlerini harekete geçirmede “hizmet etme” anlayışına öncelik vermesi gerektiği noktasında birleşerek son bulmuştur (Spears, 1996: 33).

Son zamanlarda çok konuşulan hizmetkâr liderlik kavramı hakkında Greenleaf (1970: 15) şunlara dikkat çekmektedir:

“Hizmetkâr lider öncelikle hizmet edendir. Hizmet etme doğal bir hisle başlar. Sonra bilinçli olarak liderlik isteği ortaya çıkar. Hizmetkâr liderliğin gerçek sınavı şudur: Kendisine hizmet edilenler normal bir birey olarak büyürler mi; yoksa kendileri de birer hizmetkâr lider olma yolunda daha akıllı, daha özgür, daha bağımsız, daha sağlıklı ve daha becerili olurlar mı?”

Bu açıklamada; hizmetkâr liderliğin ne olduğu konusu ele alınmaktan ziyade, hizmetkâr liderliğin bilim insanları tarafından nasıl algılandığı ortaya konularak, onun temel fikirlerinin altı çizilmeye çalışılmıştır (Northouse, 2013: 220). Liderin çalışanların ihtiyaçlarını belirlemesi, onların iyiliğine olacak şeyleri kendi çıkarının önünde tutması ve bunları karşılamak için çaba göstermesi hizmet etmenin bir gereği olarak görülmektedir. Bütün bu söylenenler tesadüfi olmayıp lider tarafından bilinçli olarak yapılmaktadır.

Hizmetkâr liderlik ve lider kavramı birçok araştırmacı tarafından farklı özelliklerine vurgu yapılarak tanımlanmıştır. Spears'a (1996: 33) göre, diğerlerine hizmet etmeyi öncelik kabul eden yeni bir liderlik modelidir. Bu liderler çalışanları ile karar verme gücünü paylaşır, örgüt içinde birlikteliği teşvik eder ve başkalarına hizmet etmeyi esas alırlar. Laub'a (1999: 9) göre; çalışanların çıkarlarını

kendi kişisel çıkarlarının üzerinde gören bir liderlik anlayışıdır. Hizmetkâr lider; insanların değerini yükselten, topluluk bilinci inşa eden, özgün, çalışanların çıkarlarına öncelik veren, gücü ve statüyü bireylerin genel çıkarları için paylaşan ve böylece örgüte hizmet eden kişidir. Hizmetkâr lider; risk alan, hizmet eden, çalışanlarını terfi ettiren, yöneticilik yapmayı başlatıcı olan, verici ve dinleyen Drucker (2000: 309) diğer yandan, öncelikli amacı örgüt yararına olan görev ve hedeflere odaklanan, diğerlerinin gelişimine ve çıkarına katkıda bulunan; kısaca onlara hizmet eden kişidir (Page ve Wong, 2000: 2).

Hizmetkâr liderlik, örgüt dâhilinde takipçilerin gelişmesine katkı sağlayacak imkânları yaratarak örgütün yararı olacak işlere öncelik tanımaya amaçlamaktadır. Diğer liderlik türleri ile karşılaştırıldığında; Stone, Russell ve Patterson'ın (2004) da belirttiği gibi, hizmetkâr liderin gerçekte takipçilerine hizmet etmekle meşgul olduğu görülmektedir (Dierendonck, 2011: 1230). Konuyla yakından ilgilenen araştırmacılar hizmetkâr lideri, “dünyayı daha iyi bir duruma getirmek için ihtiyaç duyulan özel lider” olarak tanımlamaktadırlar (Blanchard ve diğ., 2007: 293). İnsanların içindeki mükemmelliği ortaya çıkarma ve onların hayatında bir fark yaratma gayretinin artırılması, hizmetkâr lideri daha büyük iyilikler yapmaya odaklayacaktır.

Hizmetkâr liderliğin temelinde, lidere has görülen hak ve yetkilerin örgütün her kademesinde çalışanlar tarafından paylaşılması anlayışı yatar. Onun felsefesinde yer alan “insanlığın gelişimine adanmışlık”, tüm çalışanlara yönelik ortak değerler inşa etmeyi esas alır ki bu durum, örgütlerin yapılandırılmasında stratejik bir öneme sahiptir (Dinçer ve Bitirim, 2007: 68). Bu yönüyle düşünüldüğünde Hizmetkâr Liderlik; kendinden önceki liderlik becerilerini kapsayan ancak standart liderlik anlayışının ötesine geçen, “önce insan” ve “hizmet odaklı olma” felsefesini kendisine temel ilke edinen bir liderlik anlayışıdır (Balay vd., 2014: 230).

Greenleaf, Hizmetkâr Liderlik ile ilgili net bir kavramsal çerçeve ve tanım ortaya koyamadığı için kendisinden sonra gelenler onun görüşlerini açıklamaya ve ideal bir hizmetkâr liderde bulunması gereken özellikleri ortaya çıkarmaya çalışmışlardır (Akdöl, 2015: 24). Bu bağlamda Spears (2005: 3-4), Greenleaf'in açıklamalarından hareketle hizmetkâr liderliğin on özelliğini; “dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna etme, kavramsallaştırma, öngörü, hizmet odaklılık, insanların gelişimine adanmışlık, topluluk kurma” olarak sıralamıştır. Northouse'e (2013: 221-222) göre bu on özellik hizmetkâr liderliğin ilk modelini oluşturmuştur ve kurumsallaştırılmasına yardım etmiştir.

Laub (1999: 9), hizmetkâr liderliğin altı anahtar kavramını “insanlara değer verme, insanları geliştirme, birlik (topluluk) oluşturma, otantiklik sergileme, liderlik sağlama, liderliği paylaşma” olarak ifade etmiştir. Page ve Wong (2000: 4), kavramsal bir hizmetkâr liderlik modeli geliştirerek onu “kişilik, ilişki, görev ve süreç” olmak üzere dört boyutta ele almışlardır. Patterson'un (2003: 2), Hizmetkâr Liderlik Modeli “agapao love (ahlaki sevgi), tevazu, fedakarlık, vizyon, güven, güçlendirme ve hizmet etme” olmak üzere yedi erdemli yapıdan oluşmaktadır.

Van Dierendonck'a (2011: 1232) göre hizmetkâr lider, “insanları güçlendirme ve geliştirme, alçakgönüllülük, otantiklik, kişilerarası kabul, yöneltme ve sorumlu yöneticilik” gibi belirgin özelliklere sahiptir. Hizmetkâr liderlik konusunda ilk çalışmalarda deneysel araştırmaların azlığı nedeniyle pek çok farklı boyut ortaya çıkmış ve bu durum kafa karışıklığına neden olmuştur. Son dönem çalışmalarda ise araştırmacılar; sayısal araştırmalara, ölçek geliştirme çalışmalarına, önceki modeller üzerine ekleme yapma veya boyut indirgeme çalışmalarına yoğunlaşmaktadırlar (Akdöl, 2015: 30).

Laub (1999: 9), örgütlerde hizmetkâr liderlik davranışlarını ölçebilmek için (The Organizational Leadership Assessment - OLA) isimli bir ölçek geliştirmiştir. Ölçek, altı boyutta 60 madde ile hizmetkâr liderliği açıklamaktadır. Dennis ve Bocernea (2005: 610-611), Patterson hizmetkâr liderlik modelinden hareketle bir ölçme aracı geliştirmişlerdir. Ancak istatistiksel sonuçlara bakıldığında geliştirilen hizmetkâr liderlik ölçme aracının, “fedakârlık ve hizmet” boyutlarını ölçmede yetersiz kaldığı görülmüştür. Sonuç itibarıyla hizmetkâr liderlik kavramının; “güçlendirme, tevazu, sevgi, güven ve vizyon” şeklinde beş boyutlu bir yapı gösterdiği ve bu boyutlarıyla ölçülebileceği anlaşılmıştır.

Van Dierendonck ve Nuijten (2011: 251-252) kapsamlı literatür analizi sonucunda, hizmetkar liderlerle yaptıkları görüşmelere dayalı olarak hizmetkar liderliği; “güçlendirme, hesap verebilirlik, geride durma, tevazu, otantiklik, cesaret, sorumlu yöneticilik ve affetme” olarak sekiz boyutta ele alarak 30 maddeden oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin aşağıda yapılan kısa açıklamalar, konunun daha iyi anlaşılmasına yardım edecektir.

Güçlendirme: Motivasyonel bir kavram olup kişisel gelişimi destekler. Güçlendirme ile lider, takipçilerine kişisel güç vererek onların proaktif, kendine güvenen tavırlar geliştirmelerine yardım etmektedir. Güçlendirici liderlik davranışları; takipçilerin kendi kararlarını kendilerinin vermesi, bilgi paylaşımı ve yenilikçi performansı artırmak için koçluk gibi davranışları kapsar.

Geri Durma: Lider, çalışanların çıkarlarına ve iyiliklerine öncelik verir ve bunun için gerekli desteği sağlar. Bir başarıya ulaşıldığı zaman lider, ön plana çıkarılmayı veya ödüllendirilmeyi beklemez ve geri plana çekilir. Geri durma, otantiklik, güçlendirme, tevazu ve sorumlu yöneticilik gibi hizmetkâr liderliğin diğer boyutlarıyla ilişkili bir kavramdır.

Hesap Verebilirlik: Bu kavram, çalışanların performansının kontrol edilmesi ve onların yaptıkları işten sorumlu tutulmasıyla ilgilidir. Hizmetkâr liderin çalışanlarına duyduğu güveni gösterebilme açısından etkili bir araçtır. Çalışanların, kendilerinden ne beklenildiğinin bilincinde olmaları hem kendileri hem de örgüt açısından yararlı olacaktır.

Affetme: Liderin hatalar ve kötü sözler karşısında bile samimi, merhametli ve bağışlayıcı olmasıyla ilgilidir. Hizmetkâr liderler açısından düşünüldüğünde; çalışanlarda kabul hissi uyandırma, çalışanların da hata yapabileceği ve bu yüzden işten atılmayacakları konusunda bir güven ortamı yaratma bakımından önemlidir. Hizmetkâr lider, yapılan hatalar karşısında kindar ya da intikamcı değildir. Affetme, kişilerarası oldukça kaliteli ilişkilerin gelişimini kolaylaştırır.

Cesaret: Bu boyut; risk almayla, eski sorunlara yeni çözüm yolları denemekle ilgilidir. Hizmetkâr lideri diğer liderlerden ayıran önemli bir özelliktir. Cesaret; örgüt içinde geleneksel çalışma davranışlarına karşı çıkarak, yenilik ve yaratıcılığı destekleme, yeni yollar arama, gerektiğinde risk alabilme durumudur.

Tevazu: Kişinin kendi başarılarını ve yeteneklerini uygun bir perspektife koymasını ifade eder. Tevazu; kendisinden önce başkalarının isteklerini ön plana alma, onların sorumluluklarını yerine getirebilmelerini kolaylaştırma ve onları önemli ölçüde destekleme anlamına gelir.

Sorumlu Yöneticilik: Bu boyut kişisel çıkar ve kontrolden ziyade hizmet için çabalama, örgüt için sorumluluk alma isteği ile ilgilidir. Lider sadece bir denetmen olmamalı aynı zamanda diğerleri için bir rol model olmalıdır. Başka bir deyişle, diğerlerini ortak çıkarlar doğrultusunda hareket etmeye teşvik edebilmelidir. Çünkü yönetim; sosyal sorumluluk, bağlılık ve takım çalışmaları gibi örgütsel eylemlerin bütününe içine alan bir kavram olarak görülür.

Otantiklik: Kişinin içsel duygu ve düşünceleri ile tutarlı bir biçimde kendini yani “gerçek benliğini” ifade etmesiyle ilgili bir kavramdır. Örgütsel açıdan bakıldığında profesyonel rollerin ikinci plana atılarak öncelikle bir birey olarak davranışlar sergilemektir. Otantiklik, başkaları tarafından algılanabilecek en azından bir duygusal (kendine karşı dürüst olma hissi), bir kavramsal (kişinin gerçek benliğinin farkındalığı ve toplumun tayin ettiği roller), bir değer (kendine bağlılık) ve bir de kendini ifade etme bileşenine sahiptir (Chan vd.,2005).

Hizmetkâr Liderlik ve Eğitim

Yönetim anlayışında değişmelere paralel olarak liderlik davranışlarıyla ilgili görüşler de değişmektedir. Daha etik, daha insan merkezli bir yönetim anlayışını benimseyen hizmetkâr liderlik teorisinden esinlenen liderlik ihtiyacı, aslında günümüz örgütlerinin ihtiyaç duyduğu liderlik biçimidir (Dierendonck, 2011: 1230). Çalışanların ihtiyacını karşılamayı öngören, onların gelişimlerini destekleyen, insani değerlere önem veren hizmetkâr liderliğe yönelik çalışmalar batı toplumlarında olduğu kadar doğu toplumlarında ve ülkemizde de hız kazanmıştır (Akdöl, 2015: 1). Ailede, okulda, iş hayatında, siyasette yönetimin söz konusu olduğu her alanda liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüzde hızla artan insani ihtiyaçları karşılama amacıyla başkalarına hizmet etmeyi görev bilen; onların refahı, mutluluğu, gelişimi için kendini adayan hizmetkâr liderlere önemli

görevler düşmektedir. Drucker (2000: 309-310) ; değişim, karmaşa ve geçiciliğin hüküm sürdüğü bu dünyada yarının mücadeleci liderleri olarak hizmetkâr liderleri görmektedir.

Toplumların mevcut dinamiklerini korumaya yardım eden, farklı kurumların değişimine destek olan, farklı sektörlerin ihtiyaç duyduğu yetiştirilmiş insan gücü ihtiyacını sağlayan örgütler eğitim kurumlarıdır. Okul yöneticilerinin liderlik davranışları, eğitim örgütlerinde arzu edilen okul başarısının artırılması yönünden ele alındığında büyük önem taşımaktadır (Işık, 2009: 95).

Hizmetkâr liderlerin etik değerleri kendilerine ilke edindikleri dikkate alındığında ve her yöneticinin ahlaki bir misyonunun bulunması, çalışanlara destek olma, onlara hizmet etme önceliklerinin olduğu hususları birlikte değerlendirildiğinde (Öner, 2008: 7-8), hizmetkâr liderliğin eğitim örgütlerinde de uygulanabileceği düşünülmektedir. “Ben” duygusundan sıyrılarak, kendi ihtiyaçlarından önce etrafındakilerin ihtiyaçlarını düşünen hizmetkâr liderler; takım çalışması yaparak ve çalışanlar arasında işbirliği oluşturarak temel işlevi insanı geliştirmek olan eğitim örgütlerini yönlendirebilirler (Akyüz ve Eren, 2013: 198).

Eğitim liderlerinden beklenen, eğitimin etkililiğini artırmak için çalışanları bir takım olarak görüp, okulu etkileyen diğer unsurları da dikkate alarak, işyerinde ortak çalışmalarını desteklemektir. İşbirliğine dayalı böyle bir eğitim ortamı oluşturma ve bunu devam ettirme; öğrencilerin hoşgörülü olması yanında yardımlaşma, sevgi, saygı, dürüstlük gibi daha pek çok olumlu davranışın kazanılmasına katkı sağlayacaktır.

Crippen’e (2005) göre okul liderleri; öğrencilerin öğrenmelerinden, öğretmenlerin öğretim etkinliklerine katılmalarından, aileler ve öğretmenler arasında demokratik ilişkilerin geliştirilmesinden, vatandaşlık değerlerinin kazanılması ve uygulanmasından, kısaca etkili öğrenmeyi gerçekleştirme ve korumadan sorumludurlar (Cerit, 2005: 5). Hizmetkâr liderlik davranışlarını yerine getiren okul yöneticileri; hizmet ettikleri okul çevresini geliştiren ve öğrencilere daha iyi hizmet etme gücünü kendilerinde bulan yöneticilerdir. Bunlar öğrenci başarısını artırmak ve arzulanan eğitim hedeflerine ulaşmak için büyük bir tutku ile çalışırlar. Çünkü okul yönetiminin temel amaçlarından birisi, öğrenci başarısını artırmaktır. Diğer yandan okul, öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesine destek olmalıdır.

Başkalarına hizmet etme esası üzerine kurulu olan hizmetkâr liderlikte; okul toplumuna kişisel, bencil ve ihtiyaçların ötesinde bakma anlayışı vardır. Bu açıdan bakıldığında, temel görevi insanları eğitmek olan eğitim kurumlarında, hizmetkâr liderlik özelliklerine sahip olan okul yöneticisi, okul ve çevresinin gelişmesine katkıda bulunabilir (Cerit, 2007: 90). Bu konuda yapılmış bir araştırmada, liderlik özelliğine sahip okul idarecilerinin; adil davranışlar sergiledikleri, barış ve güven ortamı oluşturdukları, mesleki etik kurallarına riayet ettikleri, fırsat ve imkân eşitliğini gözettilerini tespit edilmiştir (Çengelci, 2014: 63).

2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu anlamda, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları üzerinde yapılan bu çalışmanın alana bir katkı sağlayacağı ve önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı; öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerini ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 1- Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları hangi düzeydedir?
- 2- Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları;
 - a. Cinsiyet,
 - b. Okul türüne göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Modeli

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin sahip olduğu hizmetkâr liderlik davranışlarını ortaya çıkarmaya çalışan bu araştırma nicel türde, betimsel bir araştırmadır. Araştırmada karşılaştırmalı tarama yöntemi kullanılmıştır. Bu model; geçmişte ya da o anda var olan bir durumu, olduğu şekliyle betimlemeyi, tanımlamayı amaçlayan araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 2014: 77).

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Sinop il merkezine bağlı ilk ve ortaokullarda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma evreninde yer alan 426 öğretmenden tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 302 öğretmen araştırmaya katılmışlardır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı, kişisel bilgiler formu ve hizmetkâr liderlik ölçeği olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Kişisel bilgilerde, araştırmaya katılanların cinsiyet ve okul türüne ilişkin bilgilerine yer verilmiştir. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerini belirlemek amacıyla Van Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından geliştirilen ve Duyan (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Hizmetkâr Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek yedi alt boyut ve 26 maddeden oluşmaktadır. Sırasıyla Güçlendirme, Geride Durma, Hesap Verebilirlik, Affetme, Cesaret, Tevazu, Sorumlu Yöneticilik faktörlerini açıklayan maddelerin standardize edilmiş faktör yükleri, 0.61-0.87, 0.53-0.77, 0.46-0.66, 0.61-0.64, 0.63-0.76, 0.52-0.87 ve 0.68-0.87 arasında değişmektedir. Faktörler arasındaki korelasyon katsayıları .11 ile .90 arasında değişmektedir. Ölçeğe ilişkin güvenirlik analizi sonuçları; Güçlendirme alt boyutu için Cronbach's Alpha değeri (.91), Geri Durma alt boyutu için Cronbach's Alpha değeri (.75), Hesap Verebilirlik alt boyutu için Cronbach's Alpha değeri (.57), Affetme alt boyutu için Cronbach's Alpha değeri (.70), Cesaret alt boyutu için Cronbach's Alpha değeri (.67), Tevazu alt boyutu için Cronbach's Alpha değeri (.83), Sorumlu Yöneticilik alt boyutu için Cronbach's Alpha değeri (.79) ve toplamda Cronbach's Alpha değeri (.91) olarak hesaplanmıştır. Ölçek, 6'lı likert tipinde hazırlanmış eşit aralıklı bir ölçek olup, "kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kısmen katılmıyorum (3), kısmen katılıyorum (4), katılıyorum (5), kesinlikle katılıyorum (6)" seçeneklerinden oluşmaktadır (Duyan, 2012).

3.4. Verilerin Toplanması ve Çözülmesi

Verilerin toplanmasında, Duyan'ın (2012) ölçeği kullanılmıştır. Öğretmenlere söz konusu anketler dağıtılmış ve toplanan veriler SPSS 17 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği Shapiro-Wilk Testi ile kontrol edilmiştir (sig.,135, $p>.05$). Normal dağılım gösterdiği (skewness= -.187 ve kurtosis=.162) anlaşıldıktan sonra; bunların çözümlenmesinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma gibi betimsel istatistikler yanında öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve okul türleri bakımından karşılaştırmalarda, kestirimsel istatistik kullanılarak bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır. Anlamlılık düzeyi olarak .05 seçilmiştir. Araştırmaya katılan kişilere ilişkin kişisel bilgiler tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1

Araştırmaya Katılan Deneklere İlişkin Kişisel Bilgiler.

Bağımsız değişken	Türü	f	%
Cinsiyet	Erkek	150	50
	Kadın	152	50
Okul türü	İlkokul	173	57
	Ortaokul	129	43
	Toplam	302	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yarıya yakını erkek diğer yarısı kadındır. Okul türü açısından bakıldığında, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun ilkökul öğretmeni olduğu görülmektedir.

4. Bulgular

Aşağıda araştırma problemine uygun olarak yapılan istatistiksel analizlerden elde edilen bulgular ve yorumlar verilmiştir.

4.1. Okul Yöneticilerinin Sahip Oldukları Hizmetkâr Liderlik Davranışları

Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin sahip olduğu hizmetkâr liderlik davranışlarının alt boyutlarına ilişkin bulgular tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2

Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları (Güçlendirme Alt Boyutu)

ALT BOYUTLAR	N	\bar{X}	S
Güçlendirme	302	3,66	1,59
Geri Durma	302	3,66	1,28
Hesap Verebilirlik	302	4,47	0,89
Affetme	302	3,43	1,05
Cesaret	302	3,36	1,21
Tevazu.	302	3,68	1,66
Sorumlu Yöneticilik	302	4,07	0,93
Toplam.	302	3,76	0,71

Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin sahip olduğu hizmetkâr liderlik davranışlarının alt boyutları ortalamalarına bakıldığında; en yüksek ortalamanın ($\bar{X}=4,47$) hesap verebilirlik alt boyutunda olduğu ve bunu ($\bar{X}=4,07$) sorumlu yöneticilik alt boyutunun izlediği görülmektedir. Bu ortalamalar incelendiğinde, bunların ölçekte katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir. Başka bir anlatımla, öğretmenler, okul yöneticilerini, hesap verebilir ve sorumlu yöneticilik alt boyutlarında “katılıyorum” düzeyinde değerlendirmişlerdir. Öğretmen görüşlerine bakıldığında, diğer boyutlara ilişkin sıralamanın; ($\bar{X}=3,68$) tevazu, ($\bar{X}=3,66$) güçlendirme, ($\bar{X}=3,66$) geri durma, ($\bar{X}=3,43$) affetme ve ($\bar{X}=3,36$) cesaret olarak yapıldığı görülmektedir. Bunlara öğretmenlerin “kısmen katıldığı” anlaşılmaktadır. Her boyuta ilişkin standart sapmalar incelendiğinde, öğretmenlerin görüşlerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir.

4.2. Okul Yöneticilerinin Sahip Olduğu Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Bazı Değişkenler Açısından Karşılaştırılması

Bu başlık altında öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin sahip olduğu liderlik davranışlarının öğretmenlerin cinsiyetlerine ve okul türlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin açıklamalar verilmiştir.

a) Cinsiyet

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre, okul müdürlerinin sahip olduğu hizmetkâr liderlik davranışlarının karşılaştırılmasıyla ilgili t-Testi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3

Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırmasına İlişkin t-testi Tablosu.

Değişken	Kategori	N	\bar{X}	S	Sd	t	p
Cinsiyet	Kadın	150	3,76	0,76	300	,281	,779
	Erkek	152	3,78	0,75			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre; okul yöneticilerinin sahip olduğu hizmetkâr liderlik davranışları, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark göstermemektedir [$t_{(sd=300)}=281, p>,05$]. Başka bir anlatımla, kadın ve erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin benzer olduğu söylenebilir.

b) Okul Türü

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul türü değişkenine göre, okul müdürlerinin sahip olduğu hizmetkâr liderlik davranışlarının karşılaştırılmasıyla ilgili t-Testi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4

Öğretmen Görüşlerinin Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırmasına İlişkin t-testi Tablosu.

Değişken	Kategori	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Okul Türü	İlkokul	173	3,78	0,74	300	,286	,775
	Ortaokul	129	3,76	0,77			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre; okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları, okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark göstermemektedir [$t_{(sd=300)} = 286, p > ,05$]. Başka bir anlatımla ilköğretim ve ortaokul öğretmenlerin, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin benzerlik gösterdiği söylenebilir.

5. Sonuç ve Tartışma

Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin hangi düzeyde hizmetkâr liderlik davranışlarına sahip olduklarını ortaya çıkarmayı amaçlayan bu araştırmada; okul yöneticilerinin, hizmetkâr liderlik davranışlarından güçlendirme alt boyutuna ilişkin davranışları kısmen yerine getirdikleri anlaşılmaktadır. Cerit'in (2007) araştırmasında, ilköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışları güçlendirme alt boyutunda yeterli bulunmamıştır. Bulgular bu çalışmayla tutarlık göstermektedir. Cerit'in (2008) ilköğretim müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisini incelediği araştırmasıyla da bulgular örtüşmektedir. Bu çalışmada; güçlendirme ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Bu sonuç öğretmenlerin, okul yöneticilerinden güçlendirici ve geliştirici davranışlar beklemediği şeklinde yorumlanacağı gibi yöneticilerin böyle bir yeterliliğe sahip olmadıkları biçiminde de yorumlanabilir. Şişman (2012) ve Celep'e (2004) göre de okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları öğretmenleri destekleme ve geliştirme noktasında yetersizdir. Bütün bu bulgular, bu çalışmanın güçlendirme alt boyutuna ilişkin bulgularıyla örtüşmektedir.

Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin sahip olduğu hizmetkâr liderlik davranışlarının hesap verebilirlik alt boyutunda yeterli; ancak geri durma alt boyutunda yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Geri durma, yöneticinin çalışanlara ihtiyaç duydukları desteği ve toleransı vermesiyle ilgili bir kavram olup çalışanlara fırsat yaratma ve özgüven sağlama açısından önemli bir davranıştır. Yöneticinin kendini sürekli ön plana çıkarmaması, başarının çalışanlara mal edilmesi hizmetkâr liderden beklenen önemli bir davranıştır (Yılmaz, 2013: 16). Hesap verebilirlik kavramı ise; çalışanların performansını kontrol etmeye yönelik bir çalışma olup yöneticinin çalışanlarını kontrolü altındaki faaliyetlerden sorumlu tutma halidir. Bu kavram, hizmetkâr liderin çalışanlarına karşı duyduğu güveni göstermesi açısından etkili ve önemli bir araçtır (Dierendonck ve Nuijten, 2011: 251-252).

Öğretmenler, okul yöneticilerini hesap verebilirlik yönünden olumlu değerlendirmişlerdir. Hesap verebilir olma durumu, hizmetkâr liderliğin bir alt boyutu olmanın ötesinde yasal zorunluluktur. Bir yöneticinin yaptığı işlerin hesabını verememesi, bir takım hukuki sorunları da beraberinde getirecektir.

Öğretmenler, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğin affetme boyutuna ilişkin davranışları yeterli düzeyde sergilemedikleri görüşündedirler. Hizmet etme anlayışını öne çıkaran bir yöneticiden konuya ilişkin somut örnekler beklenir. Okul örgütü içinde katılımın azaldığı, açıklığın ve şeffaflığın arttığı ortamlarda, çalışanlar daha iyi performans gösterecek ve potansiyellerini daha iyi ortaya koyabileceklerdir (Duyan, 2012: 84).

Öğretmenler, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğin cesaretlendirme alt boyutuna ilişkin davranışları yeterli düzeyde sergileyemedikleri görüşünde birleşmektedirler. Örgütün ihtiyaç duyduğu yenilikler ve bunun gerektirdiği yönetim modelleri ancak iş görenleri cesaretlendirerek örgüte kazandırılabilir (Yılmaz, 2013: 20). Cesareti olmayan bir okul yöneticisinin örgütsel değişimi gerçekleştiremeyeceği ve okulun gelişmesine önemli bir katkı sağlayamayacağı ortadadır.

Bulgular, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğin tevazu alt boyutuna ilişkin davranışları yeterince sergilemediklerini göstermektedir. Cerit'in (2008) araştırmasında, okul yöneticilerinin en az sergiledikleri hizmet yönelimli davranışın tevazu olduğu tespit edilmiştir ve bu araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Liderlikte tevazunun odak noktası; kimsenin mükemmel olamayacağı, herkesin hata yapabileceği fikrinin kabul edilmesinde birleşir (Morris, Brotheridge ve Urbanski, 2005). Tevazu, liderin kendini yüceltmemesini aksine onun kendisini erdemli görmesini öngörür (Patterson, 2003: 3).

Okul yöneticilerinin, hizmetkâr liderliğin sorumlu yöneticilik alt boyutuna ilişkin davranışları, kısmen ve katılıyor düzeyinde sergiledikleri görülmüştür. Sorumlu yöneticilik, kişisel kontrol ve beklentiler yerine topluma karşı sorumluluk besleme, büyük resme bakabilme ve bu yolda davranışlar sergilemektir (Duyan, 2012: 85). Liderin, takipçilerini ortak çıkarlar doğrultusunda harekete geçirmesidir. Bunu ancak sorumlu yöneticiler yapabilir.

Çalışmada okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının, öğretmenlerin cinsiyet ve okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Erkek ve kadın öğretmenlerin benzer görüşlerde olduğu söylenebilir. Cerit (2005) ve Balay, Kaya, Geçdoğan-Yılmaz'ın (2014) araştırmaları, bu çalışmanın bulgularıyla tutarlılık göstermektedir. Ekinci'nin (2015) araştırmasında, erkek öğretmenler kadın öğretmenlere oranla okul yöneticilerini hizmetkâr liderlik davranışlarına sahip olma bakımından daha iyi değerlendirmişlerdir. Bu farklılık, "erkek okul müdürü sayısının daha fazla olması" ve erkek yöneticilerin "hizmet odaklı davranışları" daha rahat gösterebilmelerine bağlanmıştır. Bu araştırmanın bulgularıyla örtüşmemektedir.

Diğer yandan ilkököl ve ortaokul öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin sahip olduğu hizmetkâr liderlik davranışları konusunda görüşleri benzerlik göstermektedir. Yani öğretmen görüşleri, okul türü değişkenine göre bir farklılık göstermemektedir. Çengelci'nin (2014) araştırmasında, farklı okullarda çalışan öğretmenleri, okul müdürlerini etik liderlik davranışları bakımından farklı değerlendirmişlerdir. Bu araştırmanın bulgularıyla tutarlılık göstermemektedir.

Araştırmanın önemli sonuçlarını özetlemek gerekirse; ilk ve ortaokul öğretmenleri, okul yöneticilerinin sahip olduğu hizmetkâr liderlik davranışlarını yeterli düzeyde görmemektedirler. Öğretmenler, okul yöneticilerini sadece hesap verebilirlik ve sorumlu yöneticilik yönünden biraz yeterli görmektedirler. Bunlar bir lider davranışı olmaktan öte her yöneticinin göstermesi gereken zorunlu davranışlardır. Okul bir işletme olarak düşünüldüğünde, okul yöneticisi bu işletmenin hesabını ortaya koyabilmelidir. Diğer taraftan yetkisi oranında sorumluluk da taşımalıdır. Bu konuda erkek ve bayan öğretmenler aynı fikirleri paylaşmaktadırlar.

6. Öneriler

Bu çalışmanın sonuçlarına dayalı olarak; okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını kazanmaları yönünde eğitim etkinlikleri düzenlemesi önerilmektedir.

Kaynakça

- Acar, S. (2006). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Akdöl, B. (2015). Hizmetkâr Liderlik. İstanbul: Derin Yayınları.
- Aksoy, H. ve Işık, H. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini. Çanakkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi (19), s.239-249.
- Akyüz, B. ve Eren, M. Ş. (2013). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisi. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi 8/2, s. 191-205.
- Balay, R., Kaya, A. ve Geçdoğan-Yılmaz, R. (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Arasındaki İlişki. Eğitim Bilimleri Dergisi-Uluslararası E-Dergi, 4/1, s. 229-249.
- Balcı, A. (1993). Etkili Okul. Ankara: Yavuz Dağıtım.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 8, s. 19-31.
- Blanchard, K., Blanchard, S., & Zigarmi, D. (2007). Hizmetkâr Liderlik. F. Çakır (Ed), Liderlikte Çıtayı Yükseltmek- Liderlik ve Yüksek Performanslı Kurumlar Yaratmada Blanchard Yaklaşımı. s.293-324 içinde. İstanbul: Kaizen, Resital Yayıncılık.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), s. 73-112.
- Cerit, Y. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmetçi Liderlik Davranışlarını Yerine Getirme Düzeyleri. *Ege Eğitim Dergisi*, 6/2, s.1-19.
- Cerit, Y. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal Of Education)*, 33, s. 88-98.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 55, s. 547-570.
- Chan, A., S. T. Hannah & W. L. Gardner. Veritable Authentic Leadership: Emergence, Functioning, and Impacts”, *Monographs in Leadership and Management*, 3, 2005, s. 3–41.
- Çağlar, A. , Yakut, Ö. ve Karadağ, E. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Kişilik Özellikleri ve Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(16), s. 61-80.
- Çengelci, E. (2014). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
- Denis, R. S., & Bocernea, M. (2005). Development Of The Servant Leadership Assessment Instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 8, s. 600-615.
- Dierendonck, D. V. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, Vol. 37, No. 4, s. 1228-1261.
- Dierendonck, D. V. and Nuijten, I.(2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multimensionel Measure. *J Bus Psychol*, 26, s. 249-267.
- Dinçer, M. K. ve Bitirim, S. (2007). Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkâr Liderlik Anlayışı İle Değer Yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, 28, s. 61-72.
- Drucker, P. F. (2000). *Geleceğin Lideri*. İstanbul: Form Yayıncılık.
- Duyan, E. C. (2012). *Hizmetkâr Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi ile İlişkileri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Ekinci, A. (2015). Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 40/179, s.341-360.
- Gül, İ. (2009). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Yaklaşımlarının Okul-Çevre İlişkileri Üzerinde Etkisinin Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Sevant as Leader*. Erişim: 10 Eylül 2015 <https://www.leadershiparlington.org>
- Helvacı, M. A. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri. *Zeitschrift für die Welt der Türken*, 2(1), s.391-409.
- Işık, M. (2009). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beylikdüzü Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kahveci, H. ve Aypay, A. (2013). Hizmetkâr Liderlik ve Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İlköğretim Okullarında İncelenmesi. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, Temmuz, 2013, Cilt 2, Sayı 1, s. 44-60
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karip, E. (1998). *Dönüşümcü Liderlik*. Eğitim Yönetimi, 4/16.

- Korkmaz, M. (2008). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. (53), s. 75-98.
- Laub, J. (1999). Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies, Servant Leadership Research Roundtable. The School of Leadership Studies, Regent University.
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing Humility to Leadership: Antecedents and Consequences of Leader Humility. *Human Relations*, 58, s.1323-1350.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (6th Edition). Çeviri: Cengiz Şimşek, İstanbul: Sürat Yayınları.
- Öner, Z. H. (2008). The Mediating Effect of Organizational Justice: Moderating Roles of Sense of Coherence and Job Complexity on the Relationship Between Servant Leadership, and Work Engagement. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Page, D. & Wong, P. T. P. (2000). A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership. Trinity Western University, Langley, B. C.
- Patterson, K. (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model, Servant Leadership Research Roundtable, The School of Leadership Studies, Regent University, August.
- Sarıtaş, M. (1991) İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecine İlişkin Yeterlikleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), s. 349-361.
- Smith, C. (2005). The Leadership Theory, Robert K. Greenleaf, The Greenleaf Center of Servant LeadershipUK. 29 Kasım 2015 tarihinde <http://www.CarolSmith.Us/Downloads/640greenleaf.Pdf> adresinden erişilmiştir.
- Spears, L. C. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and Servant Leadership, *Leadership Organization Development Journal*, 17/7, s.33-35.
- Spears, L. C. (2005). The Understanding and Practice of Servant Leadership. Servant Leadership Research Roundtable, The School of Leadership Studies, Regent University.
- Şişman, M. (2002). Eğitimde Mükemmellik Arayışı. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şişman, M. (2012). Öğretim Liderliği. Ankara: Pegem Akademi.
- Taymaz, H. (2003). Okul Yönetimi. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tomlinson, H. (2004). Educational Management, General Introduction 1. London: Routledge Falmer.

Extended English Abstract

Intoduction

The concept of servant leadership, which was initiated by Greenleaf, has been developed by other people and reached to today. The leadership styles that school administrators should show are the subject of different researches. Some of these leadership styles are academic ethical, visionary, programmatic, political, cultural leadership as well as on the features of leadership and leadership of the processor. However, the research on the school manager's servant leadership behaviors is quite limited. Many of these are work done on different organizations, other than educational organizations. The ability of societies to look confidently at their future depends on the quality of their education system. Increasing the quality of education is fallen on important task of school and school administrators. Schools can only fulfill their duties effectively through a leader. The effectiveness of the school depends on the effectiveness of a schoolmaster (Sarıtaş, 1991: 77). Servant leadership is one of the most discussed forms of leadership in recent times. According to Laub (1999: 83), Servant leadership is an understanding and practice that puts the interests of the leaders above personal interests. Only the leaders are the ones who will change the school and use

the human and material resources in the school effectively. This reality continues to be increasingly valid today. School administrators must stand out from the classical managerial view and strive to become the teaching leader. School administrators must have competencies such as leadership and decision-making (Bursalıoğlu, 2013). Within servant leadership, the concepts of human and service first come to the forefront (Balay, Kaya, Geçdoğan-Yılmaz, 2014: 230). Servant action begins with leaders giving priority to subordinates, being honest with them and treating them equally. Servant leaders prioritize listening to followers and developing long-term solid relationships with them. Leaders try to understand their followers' talents, needs and goals and allow them to use their potentials (Northouse, 2013: 230). The servant word may cause a negative call, but it can change the organizational pyramid that is at the heart of people (Smith, 2005: 3). Some researches merge at the point of giving priority to "understanding of service" of effective leadership (Spears, 1996: 33. According to Laub (1999: 9), the six key concepts of servant leadership include valuing people, developing people, building unity (community), demonstrating authenticity, leadership, sharing leadership. Page ve Wong (2000: 4) developed a conceptual servant leadership model. These are four dimensions including personality, relationship, task and process. . Patterson's (2003: 2) servant leadership model consists of seven dimensions. These are moral love, humility, sacrifice, vision, trust, empowerment and service. As Stone, Russell and Patterson (2004) have noted, It seems that the servant leader is actually engaged in serving his followers (Dierendonck, 2011: 1230).

Purpose and Significance

The main task of the school is to educate people. A school manager with a servant leadership attitude can contribute to the development of the school and its environment (Cerit, 2007: 90). In a survey conducted in this context, it was determined that school administrators with leadership skills displayed fair behaviors, formed an environment of peace and security, respect for professional ethics, and equal opportunity and opportunity (Çengelci, 2014: 63).

The aim of this study is to reveal the level of servant leadership of school administrators. For this purpose, the answers to the following questions were searched:

- 1 - According to the teachers' views, what level of supervisory leadership do school administrators have?
- 2- According to the teachers 'views, the behaviors of the school administrators' servant leadership are different according to their gender and school type?

Method

According to teacher opinions, aimed at revealing how much the school managers have attentive leadership behaviors this research is a quantitative and descriptive research. A comparative screening method is used in the study. The universe of the research is composed of teachers working in primary and secondary schools attached to Sinop city center. 302 teachers selected by chance sampling from 426 teachers in the research universe participated in the research.

The data collection tool consists of two parts; personal information form and servant leadership scale. The personal information form included information on gender and school track attendance. According to teacher's opinions, "Servant Leadership Scale" developed by Van Dierendonck and Nuijten (2011) and adapted to Turkish by Duyan (2012) is used to determine the level of servant leadership of school administrators.

Scale consists of seven sub-dimensions and 26 items. These sub-dimensions are the Strengthening, Stopping Down, Accountability, Forgiveness, Courage, Humility, and Responsible Management. The scale is an equally spaced measure prepared in 6-point Likert type. The scale consists of "I definitely do not agree (1), I do not agree (2), partially disagree (3), partially agree (4), I agree (5), I strongly agree" (Duyan, 2012).

The collected data are analyzed by SPSS 17 program. The data show a normal distribution (Shapiro-Wilk Testi; sig., 135, $p > ,05$ ve skewness= -,187 ve kurtosis=,162). Frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, independent groups t-test are used in the analysis of the data.

Findings and Conclusion

According to the opinions of primary and secondary school teachers, the servant leadership behaviors that school administrators have are not sufficient. School administrators are only partly responsible for accountability and responsible management. These results overlap with other research results on this subject (Duyan, 2012, Cerit, 2005; Balay, Kaya, Geçdoğan-Yılmaz, 2014, Şişman, 2012; Celep, 2004). The findings of the research do not show consistency with the results of Çengelci (2014).

In the study, it is found that the servant leadership behaviors of the school managers are not show any significant difference according to the teachers' gender and school type [$t(sd=300) = 281, p > ,05$] and [$t(sd=300) = 286, p > ,05$].

The research findings are consistent with the findings of Cerit (2005) and Balay, Kaya, Geçdoğan-Yılmaz (2014). The research findings are inconsistent with the findings of Ekinçi (2015) and Çengelci (2014).

Recommendations

Based on the results of this study; It is recommended that the school administrators organize educational activities to acquire servant leadership behaviors.